



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: الاقتصاد الصناعي

الموضوع

هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001 – 2009)

تحت إشراف:
أ.د. بشير بن عيشي

إعداد الطالب:
عادل بو عافية

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2017/03/02

لجنة المناقشة			
جامعة بكرة	رئيساً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ جمال خنشور
جامعة بكرة	مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ بشير بن عيشي
جامعة بكرة	ممتحناً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ غانم عبد الله
جامعة المسيلة	ممتحناً	أستاذ محاضر - أ-	الدكتور عبد القادر نويبات

السنة الجامعية: 2017/2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: الاقتصاد الصناعي

الموضوع

هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001 – 2009)

تحت إشراف:
أ.د. بشير بن عيشي

إعداد الطالب:
عادل بو عافية

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2017/03/02

لجنة المناقشة			
جامعة بكرة	رئيساً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ جمال خنشور
جامعة بكرة	مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ بشير بن عيشي
جامعة بكرة	ممتحناً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ غانم عبد الله
جامعة المسيلة	ممتحناً	أستاذ محاضر - أ-	الدكتور عبد القادر نويبات

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

إلى كل من أحب

شكر وتقدير

إن الشكر والعرفان أولا وأخيرا لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم. فالحمد لله الذي أعطاني القوة والمقدرة ما مكنني من الوصول إلى هذا المستوى لإتمام هذا العمل المتواضع.

وبعد سبانه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف الدكتور بشير بن عيشي على قبوله الإشراف على هذا العمل والذي أفادني من خبرته وتفضل علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات.... دون أن أنسى صبره الكبير على أسأل الله تعالى أن يزيده من علمه وفضله.

الشكر كل الشكر للدكتور الفاضل فاتح دبله والأخوين الحبيبين عادل عرقابي وعقبة قطاف الذين لم يدخرا جهدا في مساعدتي على إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

ملخصات

الملخص:

إن نجاح المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التأقلم مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال قدرتها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، وعليه كان علي المؤسسة التي تسعى إلى البقاء والنجاح في الصناعة التي تعمل فيها، أن تقوم دائما بمتابعة التطورات التي قد تطرأ على هيكل السوق الذي تنشط فيه، ومحاولة تحليله من أجل استغلال الفرص المتاحة وتحييد التهديدات التي قد ينطوي عليها القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

وأهم معيار يمكن من خلاله معرفة مدى نجاح المؤسسة في التأقلم مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها هو الأداء، وهو مصطلح ليس بجديد بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إذا يتسم مفهوم الأداء بالاتساع والشمول، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء.

والهدف من هذا البحث هو تحديد أثر هيكل الصناعة على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال اختيار سوق الهاتف النقال في الجزائر باعتباره من بين أهم الصناعات الناشئة في الجزائر، والتي شهدت نموا مذهلا في فترة وجيزة، كما تتميز بمنافسة شديدة بين المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة، ومحاولة إظهار التأثير الذي يمارسه التغير الحاصل في هيكل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر على أداء مؤسسة موبيليس.

الكلمات المفتاحية: التركز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة، عوائق الخروج من الصناعة، الكفاءة، الفعالية، التنافسية، الإنتاجية.

Le résumé

Le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à l'environnement dans lequel elle fait partie, et cela grâce à sa capacité d'exploiter les opportunités disponibles et d'éviter les menaces, il est donc indispensable à l'entreprise qui cherche à survivre et réussir dans l'industrie de suivre toujours les développements qui se produisent dans leur environnement, et essayer de les analyser afin d'obtenir le total des opportunités et d'éviter les menaces qui peuvent apparaître.

Le critère le plus important à partir duquel le succès de l'entreprise détermine dans la maîtrise. Pour faire face à des changements du milieu on fait appel à la performance, ce terme n'est pas nouveau et malgré les différentes recherches et études faites sur ce point sa définition reste vague à la fois théorique et pratique.

L'objectif principal de cette recherche est de déterminer l'impact de la structure de l'industrie dans la performance économique de l'institution, à travers la sélection du marché des services de la téléphonie mobile en Algérie qui a connu une croissance spectaculaire dans une courte période, qui a connu une remarquable concurrence entre les différentes agences, ainsi de démontrer son effet plus précisément sur l'agence « Mobilis ».

Mots-clés: *concentration industrielle, Barrières d'entrée à l'industrie, Efficacité, compétitivité, productivité.*

Summary

The Corporation's success depends on their ability to adapt to the environment in which it operates, through its ability to exploit the opportunities and face the threats, and it was the institution that seeks to survival and success in the industry in which it operates, that always follow up on developments affecting the structure market in which it operates, and to try to analyze in order to exploit opportunities and neutralize threats that may involve in the sector in which the organization operates.

The most important criterion through which we can see how the institution's success in coping with the environment variables, which is the active performance, a term that is not new , but there are several studies and research from the theoretical and practical point of view, which was intended to check its concept, if a concept of performance as broad and inclusive, and although from the large number of studies on the performance and evaluation, but it is not reached to a specific concept of performance.

The aim of this research is to determine the impact of industry structure in the economic performance of the institution, through the selection of the mobile market in Algeria as among the most important emerging industries in Algeria, which has seen spectacular growth in a short period, it was also marked by intense competition between active industry institutions ; and try to show the influence exercised by the change in the mobile phone service market in Algeria on the performance of Mobilis institution.

key words: *Industrial concentration, Entry barriers to the industry, Obstacles out of the industry, Efficiency, Effectiveness, Competitiveness, Productivity.*

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخصات
IX.....	قائمة المحتويات
XI.....	قائمة الجداول
XIV.....	قائمة الأشكال البيانية
(أ - ح)	المقدمة العامة
01.....	الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة
03.....	المبحث الأول: هيكل الصناعة والمفاهيم المرتبطة به
35.....	المبحث الثاني: نموذج <i>Porter</i> لهيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس)
46.....	المبحث الثالث: المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة
58.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية
60.....	المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية والمفاهيم المرتبطة به
94.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
104.....	المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
"موبيليس"	الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء مؤسسة "موبيليس"
119.....	(2009/2001)
121.....	المبحث الأول: تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
170.....	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
195.....	المبحث الثالث: تحليل تأثير هيكل قطاع الهاتف النقال على أداء مؤسسة <i>ATM</i>
215.....	الخاتمة
223.....	قائمة المراجع
239.....	الملاحق
274.....	الفهرس العام

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أنواع عوائق الدخول إلى الصناعة	الجدول (1.1)
29	أنواع الاحتكار التام حسب معيار المصدر	الجدول (2.1)
30	أنواع الاحتكار التام من حيث الشخص المحتكر	الجدول (3.1)
34	أشكال هيكل الصناعة	الجدول (4.1)
43	معايير "Thietart" لدراسة نموذج "Porter"	الجدول (5.1)
73	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	الجدول (1.2)
78	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	الجدول (2.2)
79	العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية	الجدول (3.2)
84	مستويات أداء المؤسسة الاقتصادية	الجدول (4.2)
115	مؤشرات لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	الجدول (5.2)
122	تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات حول العالم	الجدول (1.3)
124	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الدول العربية (2009-2000)	الجدول (2.3)
126	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال بالدول العربية (2009-2000)	الجدول (3.3)
134	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (2009-2000)	الجدول (4.3)
140	تطور مؤسسة <i>OTA</i>	الجدول (5.3)
143	تطور مؤسسة <i>WTA</i>	الجدول (6.3)
145	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال خلال مرحلة الاحتكار المطلق	الجدول (7.3)
146	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي	الجدول (8.3)
148	تطور رقم الأعمال المحقق بالنسبة للهاتف الثابت والهاتف النقال في الجزائر	الجدول (9.3)
150	تطور الحصة السوقية للمتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر	الجدول (10.3)
154	تطور نسبة التركيز الصناعي باستخدام مقياس هيرشمان وهيرفندال	الجدول (11.3)
159	مراكز الخدمات لمؤسسة <i>OTA</i>	الجدول (12.3)
161	أسعار عرض الأسطول (<i>professionnels pour flotte</i>)	الجدول (13.3)

162	أسعار عرض جازي بيزنس كترول	الجدول (14.3)
162	تعريف عرض فلوت حسب عدد الخطوط	الجدول (15.3)
164	تمييز المنتجات في قطاع خدمة الهاتف النقال	الجدول (16.3)
176	أهم التزامات وقيم وأهداف مؤسسة <i>Mobilis</i>	الجدول (17.3)
177	تطور مؤسسة موبيليس <i>Mobilis</i>	الجدول (18.3)
184	تسعيرة عرض (<i>Mobilis Carte</i>)	الجدول (19.3)
186	تسعيرة عرض قوسطو (<i>Gosto</i>)	الجدول (20.3)
187	مزايا عرض مبتسم (<i>Mobtasim</i>)	الجدول (21.3)
188	مزايا عرض توفيق	الجدول (22.3)
188	تسعيرة ومزايا عرض الخضراء	الجدول (23.3)
188	تسعيرة الاشتراك في مختلف العروض الجزافية	الجدول (24.3)
191	تسعيرة الاشتراك ومزايا عروض (<i>Mobicontrol</i>)	الجدول (25.3)
192	مختلف صيغ عرض (<i>Darynet</i>)	الجدول (26.3)
196	المؤسسات المحتمل دخولها لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر	الجدول (27.3)
197	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (2009/2003)	الجدول (28.3)
201	تطور المشتركين في الهاتفية النقالة والثابتة خلال الفترة (2003، 2009)	الجدول (29.3)
203	تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بالجزائر (2009/2003)	الجدول (30.3)
206	تطور نسبة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث مقارنة بنسبة التركيز الصناعي (2009/2003)	الجدول (31.3)
209	تطور نسبة الحصص السوقية لمؤسسة <i>ATM</i> مقارنة بالمؤسسة القائدة <i>OTA</i>	الجدول (32.3)
212	تطور مؤشر ربحية مؤسسة <i>ATM</i> مقارنة بنسبة التركيز الصناعي (2009/2003).	الجدول (33.3)

قائمة

الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نسبة التركيز لثلاث صناعات <i>A, B, C</i>	الشكل (1.1)
12	منحنى لورنز	الشكل (2.1)
18	اقتصاديات الحجم كعائق للدخول	الشكل (3.1)
19	المزايا المطلقة للتكاليف	الشكل (4.1)
35	نموذج القوى الخمس لـ " <i>Porter</i> "	الشكل (5.1)
41	تهديد منتجات الإحلال.	الشكل (6.1)
45	نموذج " <i>Austin</i> " لتحليل هيكل الصناعة في الدول النامية	الشكل (7.1)
49	خارطة الصناعة	الشكل (8.1)
51	الإستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة الرائدة	الشكل (9.1)
53	الإستراتيجيات الهجومية للمؤسسة المتحدية	الشكل (10.1)
64	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل (1.2)
73	مصفوفة العلاقة بين الفعالية والكفاءة	الشكل (2.2)
86	أنواع الأداء حسب طبيعة المصدر	الشكل (3.2)
91	العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية	الشكل (4.2)
103	مراحل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية	الشكل (5.2)
123	تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات في العالم (المنحنيات البيانية)	الشكل (1.3)
125	تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الدول العربية (الأعمدة البيانية)	الشكل (2.3)
126	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الدول العربية (الأعمدة البيانية)	الشكل (3.3)
127	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الدول العربية (المنحنيات البيانية)	الشكل (4.3)
135	تطور عدد المشتركين في خدمتي الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (الأعمدة البيانية).	الشكل (5.3)

135	تطور عدد المشتركين في خدمتي الهاتف النقال والثابت في الجزائر (المنحنيات البيانية)	الشكل (6.3)
148	تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية (الأعمدة البيانية)	الشكل (7.3)
149	تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية (الأعمدة البيانية)	الشكل (8.3)
151	الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال (الأعمدة البيانية)	الشكل (9.3)
152	الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال (المنحنيات البيانية)	الشكل (10.3)
154	تطور نسبة التركيز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال (الأعمدة البيانية)	الشكل (11.3)
166	محفظة أعمال مؤسسة <i>OTA</i>	الشكل (12.3)
168	محفظة أعمال مؤسسة <i>ATM</i>	الشكل (13.3)
169	محفظة أعمال <i>WAT</i>	الشكل (14.3)
179	الهيكل التنظيمي لمؤسسة <i>Mobilis</i>	الشكل (15.3)
195	نموذج <i>Porter</i> للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال	الشكل (16.3)
198	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (الأعمدة البيانية)	الشكل (17.3)
198	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (المنحنيات البيانية)	الشكل (18.3)
202	تطور المشتركين في الهاتفية النقالة والثابتة (المنحنيات البيانية)	الشكل (19.3)
204	تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بالجزائر خلال الفترة (2012/2003)	الشكل (20.3)
204	تطور نسبة توغل الإنترنت بالجزائر خلال الفترة (2012/2003)	الشكل (21.3)
206	تطور مؤشر الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث (الأعمدة البيانية)	الشكل (22.3)
207	تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة <i>ATM</i> مقارنة بنسبة التركيز (الأعمدة البيانية)	الشكل (23.3)
209	تطور نسبة الحصة السوقية مقارنة بالمؤسسة القائدة (المنحنيات البيانية)	الشكل (24.3)
212	تطور مؤشر ربحية <i>ATM</i> مقارنة بنسبة التركيز الصناعي (الأعمدة البيانية)	الشكل (25.3)

مقدمة

تمهيد:

يهتم تخصص اقتصاديات الصناعة بصفة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في قطاع صناعي معين، وانعكاس هذه الظروف على سلوك المؤسسات داخل القطاع وتأثير ذلك على مستويات أداء هذه المؤسسات، حيث يركز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي على العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك الإداري للمؤسسة وأدائها، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإداري ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في الاقتصاد الصناعي، خاصة من طرف الاقتصادي الأمريكي "**E.S.Mason**" في الثلاثينات والأربعينات وتلميذه "**J.S.Bain**" في الخمسينات والستينات.

و يشير هيكل الصناعة (السوق) لخواص التركيب البنائي للأسواق التي تنشط في ظلها المؤسسات في بلد معين، ومن أمثلة هذه الخواص عدد الوحدات الإنتاجية والأهمية النسبية لها داخل الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث رأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات)، إضافة إلى التنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، كما يشتمل هيكل الصناعة بالإضافة للتركز الصناعي على أبعاد أخرى أهمها: ظروف الدخول إلى سوق الصناعة من قبل المؤسسات الأخرى، ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة، وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل العمودي والأفقي بين المؤسسات داخل القطاع.

ومع تغير الأوضاع والظروف الاقتصادية جاءت الدراسات الحديثة للاقتصاد الصناعي، لتؤكد تعقد هذه العلاقة بين هيكل الصناعة والسلوك الإداري وأداء المؤسسة، حيث تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل الصناعة، حيث أنه يمكن أن نجد أمثلة لعلاقات تجري فيها السببية باتجاه معاكس أو في الاتجاهين، فمثلا هناك ردود فعل للتطورات التقنية الناتجة عن البحث والتطوير على ظروف الطلب والتكاليف، وقد تؤثر على هيكل الصناعة في المدى الطويل، وفي مدى اقصر تؤثر حملات الإعلان الناجحة على الأنصبة السوقية للمؤسسات.

وعليه فقد تزايد اهتمام المؤسسات بتحليل هيكل الصناعة، ويرجع هذا الاهتمام أساسا للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال والتجارة خلال السنوات العشر أو العشرين الأخيرة، وما عزز أيضا من هذا الاهتمام هو رغبة المؤسسات الاقتصادية في تحسين وتطوير أدائها، والذي لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لبقاء المؤسسة وعدم اندثارها.

طرح الإشكالية :

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وللقيام بالتحليل الضروري الذي يسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، ولإبراز أهمية الارتباط بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بطرح الإشكالية التالية:

☒ ما هو تأثير هيكل الصناعة (السوق) على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ومن خلال هذه الإشكالية تظهر لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تساعدنا في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهي كالتالي:

- ما هو مفهوم هيكل الصناعة، وما هي محدداته وأشكاله ؟
- ما أهمية تحليل هيكل الصناعة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو مفهوم الأداء و ما هي أنواعه ؟
- ما هو مفهوم تقييم أداء المؤسسة وما هي مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

تحديد الفرضيات :

ومحاولة منا لفهم الموضوع والإحاطة بجوانبه المختلفة ارتأينا وضع مجموعة من الفرضيات والتي نراها موجهة لمسار البحث، وهي كما يلي:

- المنافسة في صناعة معينة تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى المحددة للمنافسة؛
- يعتبر التركيز الصناعي من أهم المحددات التي يعتمد عليها في تحديد شكل هيكل الصناعة؛
- يساهم تحديد هيكل الصناعة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها؛
- من بين المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الصناعي أن هناك علاقة مباشرة و تأثيرا متبادلا بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة؛

مبررات اختيار موضوع البحث:

- إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نوجزها فيما يلي:
- طبيعة التخصص (اقتصاد صناعي) والذي يعتبر هيكل الصناعة من أهم محاوره؛
- الميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع التي تتميز بطابعها التحليلي والتقييمي؛

- قلة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع هيكل الصناعة وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال الهاتف النقال؛
- حداثة قطاع الهاتف النقال في الجزائر و هذا ما عزز رغبتني في اكتشافه؛
- تزايد اهتمام مسيري المؤسسات بدراسات السوق خاصة مع التوجه نحو المنافسة واقتصاد السوق.

أهمية الموضوع :

أن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع المدروس في حد ذاته، إذ يعتبر موضوع هيكل الصناعة من بين المواضيع الهامة والحساسة في الوقت الحالي، لأنه يؤثر بطريقة مباشرة على أداء المؤسسات لاسيما المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني من سوء الأداء منذ سنوات عديدة و التي تمر الآن من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وما يتطلبه هذا التحول من تغير على جميع المستويات من تغير للثقافة؛ التكنولوجيا؛ الهيكل التنظيمي...

وعليه فان البحث يقوم بتحليل هيكل الصناعة وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب مع تبيان أثره على أداء المؤسسة من خلال مؤشرات الأداء، وهذا بعد تشخيص لوضعية المؤسسة ومحيطها مع تبيان الإجراءات والاحتياجات الواجب اتخاذها من طرف المؤسسة لتحسين وتطوير أدائها وذلك للحفاظ على مكانتها في السوق.

حيث أننا في الدراسة التطبيقية سنحاول تحليل هيكل قطاع الهاتف النقال في الجزائر وتحليل وإبراز أثره على أداء "مؤسسة موبيليس"، و ذلك اعتمادا على أهم مؤشرات الأداء داخل المؤسسة كالحصة السوقية ورقم الأعمال، إضافة إلى محاولة تقديم توصيات للمؤسسة إن أمكن ذلك.

أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج قضية مهمة، و التي مازالت البحوث فيها شحيحة، كما انه يفتح أبوابا للباحثين لإثراء هذا الموضوع، كما أن البحث يقدم طريقة من الطرق التي تساعد المسيرين على تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة.

أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مجموعة من الأهداف نذكر منها :
- تسليط الضوء على دراسة تأثير هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، خاصة في السوق الجزائرية من خلال دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال؛
- تبيان مكانة قطاع الهاتف النقال في الاقتصاد الوطني، والذي يعتبر قطاعا حديث النشأة، وذلك مع تحديد أهم الرهانات و التحديات التي تواجه "مؤسسة موبيليس"؛
- إظهار منهج الاقتصاد الصناعي في تحليله للأسواق، وكذا أداء المؤسسات بالاعتماد على هيكل القطاع.

تحديد إطار الدراسة:

✘ الإطار الزمني:

تم اختيار الفترة الممتدة من **2003** إلى غاية سنة **2009**، وتبريرنا لهذا الاختيار يرجع أساسا لكونها الفترة التي انتعشت فيها خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والتي شهدت تغيرا جذريا في شكل هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

✘ الإطار المكاني:

لقد تم اختيار "مؤسسة موبيليس" كعينة للبحث لما لها من ثقل في سوق الهاتف النقال في الجزائر، كما تعتبر المؤسسة الجزائرية الوحيدة الناشطة في هذا المجال، كما أن المؤسسة حققت العديد من النجاحات في مواجهة منافسيها في السوق بعد أن كانت لا تمثل إلا حصة صغيرة من السوق.

المنهج المتبع :

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار قطاع الهاتف النقال في الجزائر مع التركيز على دراسة مؤسسة موبيليس، وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، فسيتم الاعتماد على معلومات يتم استخراجها من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث.

كما سيتم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها، ومن أجل التعرف أو التأكد من فعالية موضوع البحث سيتم الاعتماد بصفة مطلقة على البيانات والتقارير الموثقة لدى المؤسسة موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تم تناولها سابقا، والتي لها علاقة وإن جزئيا بموضوع البحث سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، ومن أهمها ما يلي:

1. دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، خلال الفترة: (2005/2000)، مذكرة

ماجستير غير منشورة، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2006/2005، من إعداد الباحث تاوتي عبد العليم، حيث حاول الباحث من خلال هذا البحث دراسة خصائص سوق الهاتف النقال في الجزائر، حيث اختار الباحث قطاع الهاتف النقال الجزائري كدراسة ميدانية، وقد تناولت الدراسة النظرية مفاهيم عامة حول دراسات السوق وذلك من حيث المفهوم والخصائص ثم دراسات السوق وأنواعها، أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تطرق فيه الباحث إلى التعريف بقطاع الهاتف النقال وقطاع الاتصالات

بصفة عامة في العالم وفي الجزائر وذلك من خلال التطرق لتطور عدد المشتركين في هذا القطاع وكذا أهم التكنولوجيات المستعملة فيه، كما قام الباحث بالتعريف بمختلف المؤسسات الناشطة في القطاع من حيث النشأة وأهم العروض والخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات، إلا أن الباحث لم يتطرق إلى تأثير المتغيرات الحاصلة في سوق خدمة الهاتف النقال على الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة.

2. **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة: مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، من إعداد الباحث أحمد بلالي، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتعلقة بالميزة التنافسية وعلاقتها بالبيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الخاصة لكل شركة، وقد اختار الباحث مختلف متعاملي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كدراسة ميدانية، حيث تناول الباحث الإطار النظري للميزة التنافسية وموارد المؤسسة بمختلف أنواعها، كما تطرق الباحث إلى الإصلاحات في قطاع الاتصالات وتطور الهاتفية النقالة في الجزائر خلال الفترة (2006/2000)، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القطاع شهد تطورا كبيرا وأن هذا التطور صاحبه تطور نوعي عكس اهتمامات الزبون الجزائري بأحدث الخدمات التي توفرها التكنولوجيا، وأن هناك دورا محوريا للموارد الخاصة بالمؤسسة على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية وهو ما يفسر النتائج المحققة بين مختلف المتعاملين، وأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافس ترتكز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة، ومالم يتناوله الباحث وهو ما يتعلق بالتأثير الذي يمكن أن تمارسه المتغيرات الخارجية على الأداء الكلي لمؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.**

3. **إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في السوق التنافسي حالة: مؤسسات الاتصال في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إستراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة المسيلة، 2007، من إعداد الباحث عبد الرؤوف عز الدين، فمن خلال هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتعلقة بكيفية إدارة التغيير في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، مركزا على استراتيجيات الموارد البشرية في ظل سوق تنافسي، بحيث تعرض الباحث للإطار النظري لإدارة التغيير، ثم الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق، ليقوم بعد ذلك بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسات الاتصالات في الجزائر، الباحث في هذه الدراسة التي أجريت سنة 2007، لم يتناول شركات قطاع خدمة الهاتف النقال فقط بل تناول مؤسسات الاتصال ككل، سواء ما تعلق بمؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال أو ما تعلق أيضا باتصالات الجزائر التي تعتبر كذلك متعاملا آخرا لكن في**

قطاع خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، كما أن الباحث لم يتناول تأثير التغيرات التي شهدتها هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على الأداء الكلي للمؤسسات الناشطة في هذه السوق.

4. تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة موبيليس خلال الفترة (2006/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007/2008، من إعداد الباحثة: نجوى حبة، حيث تناولت الدراسة محاولة للإجابة على الإشكالية المتعلقة بتأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد تم إسقاط الدراسة على إحدى مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والمتمثلة في مؤسسة موبيليس، وقد تناولت الدراسة الإطار النظري للمنافسة في القطاع، ثم الإطار المفاهيمي للتنافسية، لتتوصل في الأخير إلى مختلف الآثار المتعلقة بالمنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة موبيليس.

5. هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2010، من إعداد الباحثة سعاد قوفي، وقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة هيكل صناعة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2008، حيث تناولت الدراسة الإطار النظري لهيكل الصناعة، ثم الإطار النظري لمنهج الاقتصاد الصناعي، ليطم في الدراسة التطبيقية عرض بنية قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة المذكورة، إلا أن الباحثة لم تتعرض في هذه الدراسة إلى تأثير محددات هيكل الصناعة على أداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

هيكل البحث :

وقصد الإلمام بمحيثيات و متطلبات البحث، تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى: مقدمة، وثلاثة فصول و خاتمة، حيث تتمثل أهم معالمها في مايلي:

في المقدمة تم طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث، بينما في الفصل الأول الذي هو بعنوان: الإطار النظري لهيكل الصناعة، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تعرضنا في المبحث الأول إلى مفهوم هيكل الصناعة والمفاهيم المرتبطة وذلك من خلال تحديد مفهومه وإبراز علاقته بسلوك وأداء المؤسسة، بالإضافة إلى التطرق لمحدداته وأشكاله المختلفة، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعرض ودراسة نموذج بورتر لتحليل جاذبية الصناعية، حيث تم من خلال هذا المبحث التعريف بمختلف العناصر المكونة لهذا النموذج، وجاء المبحث الثالث تحت عنوان: المجموعات الإستراتيجية، وتناولنا فيه مفهوم المجموعات الإستراتيجية؛ وكذا خارطة الصناعة كما قمنا بتحديد أنواع المؤسسات المختلفة داخل الصناعة اعتمادا على سلوكها.

بينما **الفصل الثاني** فقد جاء تحت عنوان ماهية الأداء والمفاهيم المرتبطة به، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، إذ تناولنا في المبحث الأول الجذور التاريخية لمفهوم الأداء، إضافة إلى تحديد مفهوم الأداء وأقسامه والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فقد تناولنا من خلاله عملية تقييم الأداء وأهم مراحلها وشروطها، وتعرضنا في المبحث الثالث الذي وسم بعنوان مؤشرات الأداء إلى أبرز وأهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء.

في حين جاء **الفصل الثالث** كدراسة تطبيقية اشتملت على ثلاث مباحث، تعرضنا في المبحث الأول والذي جاء تحت عنوان: تحليل هيكل قطاع الهاتف النقال في الجزائر إلى نشأة قطاع الهاتف النقال في الجزائر وكذا هيكل قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة مؤسسة موبيليس ، من خلال التعريف بالمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي وأهم مميزاتها، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة تأثير هيكل قطاع الهاتف النقال على أداء مؤسسة موبيليس.

الفصل الأول:

الإطار النظري لهيكل

الصناعة

تمهيد:

إن المهمة التي تقع على عاتق المدراء هي التحليل الدقيق لطبيعة هيكل الصناعة (السوق)، وذلك من أجل التعرف على الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تواجه المؤسسة، ولأجل وضع إستراتيجية تتلاءم وطبيعة الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة بما ينسجم مع أهدافها.

فهيكّل الصناعة يعبر عن طبيعة المنافسة في السوق، إذ يندرج تحته بالإضافة إلى درجة التركيز الصناعي، عوائد الدخول والخروج من وإلى الصناعة، درجة التمييز في المنتجات، بالإضافة إلى التكامل الرأسي والأفقي للمؤسسات.

ويعتبر هيكل الصناعة عنصراً مهماً يعتمد عليه في تحليل صناعة معينة، وهو أحد أبعاد النموذج المعروف (هيكل/سلوك/أداء)، ويقوم هذا النموذج على أن سلوك المؤسسة وأدائها في سوق يتميز بالاحتكار يختلف عن سلوكها وأدائها في سوق تتميز بالمنافسة، كما أن الاحتفاظ بمركز تنافسي وسط بيئة تتسم بالديناميكية والمنافسة يفرض على المؤسسة البحث عن فلسفة أعمق تجعلها تعتمد على مؤشرات تفوقها وأدائها، بالنحو الذي تتكيف به مع المتغيرات الهيكلية وذلك لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ولإعطاء صورة واضحة عن هيكل الصناعة (السوق) فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: هيكل الصناعة والمفاهيم المرتبطة به.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل نموذج Porter لهيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس).
- ✓ المبحث الثالث: المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة.

المبحث الأول: هيكل الصناعة والمفاهيم المرتبطة به

يعد هيكل الصناعة عنصرا مهما في الدراسات التي تنتمي إلى حقل الاقتصاد الصناعي، حيث أن الهدف من دراسته هو التعرف على القوة الاحتكارية التي قد تملكها المؤسسات في بعض الصناعات، وقياس مدى وجود عوامل احتكارية أو عوامل منافسة في السوق ودراسة تأثير ذلك على سلوك المؤسسة الموجودة في الصناعة ومستوى أداؤها، وعليه سنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم دقيق لهيكل الصناعة وتبيان علاقته بسلوك وأداء المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز محدداته وأشكاله المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة وعلاقته بسلوك وأداء المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تناول مفهوم هيكل الصناعة من خلال عرض مختلف المفاهيم المقدمة من طرف الباحثين، بالإضافة إلى التطرق للعلاقة بين الهيكل والسلوك والأداء.

الفرع الأول: تعريف الصناعة

تأخذ كلمة "الصناعة" معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها. فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف نميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالزراعة والخدمات ...

من جهة أخرى قد يقصد بـ: "الصناعة" وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي. لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام، أو نفس طريقة الصنع. ضمن هذا التعريف فإننا نقسم الصناعة بمعناها السابق (أي النشاط الصناعي) إلى عدة صناعات مثل صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية¹.

ويمكن تعريف الصناعة على أنها إجمالي المشاريع المنتجة تقنيا في أي حقل من الحقول وغالبا ما يلحق اسم هذا الحقل بمصطلح الصناعة، (صناعات تحويلية، صناعة محركات، صناعات نسيجية، صناعات غذائية...)².

كما تعرف الصناعة على أنها: "مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك" وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلا دقيقا للآخر. و بالرغم من تقنيات الإنتاج المختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية

¹ أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1994، ص03.
² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.marefa.org> تاريخ الإطلاع عليه: 2014/06/13.

تندرج ضمن نفس مجال الصناعي مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك¹.

الفرع الثاني: مفهوم هيكل الصناعة

يتخذ تعبير أو اصطلاح هيكل الصناعة عدة تعريفات أو معاني بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به، فهو قد يعني "خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين"، ومن أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث رأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات).

كما أن تعريف "هيكل الصناعة" قد يقصد به عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة، وغالبا ما يطلق على هذا التعريف "نسبة التركيز الصناعي"².

ففي البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات³.

كما عرف "Bain" هيكل الصناعة بأنه: "تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"، واقترح "Bain" أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم بشكل محدد هي كما يلي:

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما وتوزيعها النسبي من حيث الحجم؛
- درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي؛
- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع، أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات؛

¹ شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي مجد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001، ص 131.

² أحمد سعيد بالخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 41، 42.

³ عادل عراقي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية: حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 12.

- شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

ومعلوم أن كل خاصية من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل¹.

وعليه فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف الدخول والخروج من السوق من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة².

وقد قام "Michael porter" بتقديم تحليل أكثر شمولاً إذ أنه يرى أن هيكل الصناعة "عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث يرى أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر أحد هذه القوى"، وميزة هذا التحليل أنه يركز على العلاقة بين العناصر المكونة لهيكل الصناعة وليس عددها³.

ويرى "porter" أن هيكل الصناعة يتكون من مجموعة من الخصائص الاقتصادية والفنية، ومن بين هذه المكونات الأساسية ذات العلاقة الوثيقة بالقوى الخمس للمنافسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، و التكاملات الممكنة بها، وحواجز الدخول والخروج من الصناعة، بالإضافة إلى مدى سهولة الحصول على وسائل الإنتاج وجودتها، وإمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع وغيرها من المكونات⁴.

الفرع الثالث: علاقة هيكل الصناعة بسلوك وأداء المؤسسة

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلها المؤسسة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو الاحتكار التام في حالة أن درجة التركيز كاملة (أو العدد واحد صحيح) أو احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية في حالة أن درجة التركيز أقل من العدد واحد ولكنها مرتفعة، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة (تساوى صفر أو قريب منه) يتجه سلوك المؤسسات فيها نحو المنافسة الكاملة أو قريب منها، كذلك فإنه في ظل وجود عوائق دخول ضخمة، ومن ثم ترسب الاتجاهات التركيبية فيها، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو الاتفاق من أجل الحفاظ على درجة نفوذها في الصناعة وجني ثمارها في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية.

¹مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، صص 28، 29.

²أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³Jean Pierre Angelier, *Economie Industrielle: Eléments de méthode*, Office Des Publications Universitaires, Algérie, 1993, P 65.

⁴Michel Porter, *L'avantage Concurrentielle*, Dunod, Paris, France, 1997, P16.

لقد ركزت معظم الدراسات على معدل الربحية في الصناعة كمؤشر رئيسي من مؤشرات الأداء باعتباره الأكثر ارتباطا بهيكل الصناعة وسلوك المؤسسات فيها ونظرا لتأثير بقية المؤشرات عليه. وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات تشير إلى نوع من العلاقة الموجبة بين كل من الدرجات المرتفعة من التركيز في الصناعات المدروسة وعوائد الدخول فيها والتميز في المنتجات وبين معدلات الربحية مما يؤدي إلى حد بعيد التحليل النظري لطبيعة هذه العلاقة.

وعلى صعيد آخر فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيزية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستوياتها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل¹.

المطلب الثاني: محددات هيكل الصناعة

نقصد بمحددات هيكل الصناعة الأبعاد الرئيسية التي تمكن من تحليل هذا الهيكل، وتتمثل أساسا في ما يلي: درجة التركيز الصناعي للمؤسسات؛ مستوى عوائد الدخول والخروج؛ درجة تمييز المنتجات؛ وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الرأسي والأفقي للمؤسسات الصناعية.

الفرع الأول: التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي أحد أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما لأنه أكثر طواعية للقياس، وغالبا ما تكون البيانات منشورة في معظم الدول عن الكمية الكلية مثل: حجم المبيعات؛ حجم الإنتاج؛ الأصول؛ رأس المال؛ بالإضافة إلى عدد المؤسسات في الصناعة؛ ونسبة إسهام كل منها في الكمية الكلية.

أولا: مفهوم التركيز الصناعي

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التركيز الصناعي كل حسب وجهة نظره وفيما يلي سنعرض المفاهيم المقدمة من طرف كل من "Sismondi" و "Karl Marx".

- حسب "Sismondi": فقد عرف التركيز "بأنه وجود عدد صغير من المؤسسات الكبيرة، الكثيفة رأس المال، وانقراض الصغيرة، وخصوصا المهنية"؛ ويرجع السبب في ذلك حسب "Sismondi" إلى الحرية المطلقة التي تميز بها المسار الاقتصادي والتي أثر فيها المذهب الحر في النشاط في ذلك الوقت.

¹ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- حسب "Karl Marx": فقد عرف التركز بأنه وجود رأس المال في أيدي قليلة أو في يد واحدة"، ويرى أن التركز يكون نتيجة لتراكم رأس المال ويشتد ويقوى نتيجة لتراكم القيمة المضافة¹.

مما سبق يمكن القول أن التركز الصناعي يقصد به "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس التركز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.

ويتبع هذا التعريف مجموعة من التعريفات هي كما يلي²:

- يجب التمييز بين التركز الصناعي والتركز الإجمالي، ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي؛
- كذلك يجب التفريق بين مقياس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة، فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات وأنصبتها النسبية في الصناعة، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية، وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي. غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة؛
- كذلك يجب التفرقة بين نوعين من التركز؛ تركيز البائعين وتركيز المشترين، أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. ويشير تركيز المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركيز البائعين (المنتجين) الذي غالبا ما تتوافر عنهم البيانات.

ومنه يمكن القول أن التركز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة، ولقياس التركز الصناعي يجب الأخذ في الاعتبار العناصر الأساسية التالية³:

- عدد المؤسسات في الصناعة، فكلما زاد عدد المنشآت في الصناعة قل التركز الصناعي؛

¹ محمود صديق زين وأحمد سعيد باخرمة، قياس التركز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد 02، 1979، ص 40.

² روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

³ الأكاديمية العربية في الدائمارك، اقتصاد صناعي، ص 4، 5، على الموقع الإلكتروني التالي: www.ao-academy.org/docs/eqtisadsina3ee تاريخ الاطلاع عليه 2012/12/04.

- حجم كل مؤسسة ونسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة، فكلما زاد حجم المنشأة زاد إسهامها في الحجم الكلي للصناعة؛
- يمكن الاعتماد على عدة مقاييس أو معايير لقياس حجم الصناعة أو حجم المنشأة الصناعية، كحجم الإنتاج في المنشأة وفي الصناعة، أو حجم العمالة في المنشأة وفي الصناعة، أو حجم رأس المال المستثمر أو قيمة المبيعات، حيث أنه لا يوجد مقياس يمكن أن يعتبر المقياس الموضوعي الوحيد لقياس حجم الصناعة، فالبعض يستخدم الإنتاج والبعض يستخدم حجم العمالة والبعض يستخدم حجم رأس المال.

ثانياً: أسباب التركيز الصناعي

يعتقد البعض أن ظهور الصناعات المتركرة هو نتاج تطور طبيعي، وأن بروز المؤسسات الضخمة في الصناعة يعكس التأثيرات المتنامية للتقنية الحديثة، وطرق التوزيع المتسعة، أيضاً من جملة هذه العوامل عوائق الدخول إلى الصناعة، واختلاف المنتجات، بالإضافة إلى النشاطات الاندماجية والإدارة غير الكفاءة للحكومة. أما عن أهداف التركيز، فالهدف الرئيسي هو تخفيض تكاليف الإنتاج في حالة زيادة حجم المشروع، بالتالي تحقيق احتكار سواء في الشراء أو البيع، كما هو الحال في إتحاد المنتجين، وقد يكون لأسباب قانونية في صناعة معينة، وقد يرمي إلى الحد من المنافسة في حالة الركود الاقتصادي¹.

ثالثاً: مشاكل قياس التركيز الصناعي.

من ضمن المشاكل التي تواجه الباحث في قياس التركيز، هو اختيار المعيار الملائم لقياس حجم المؤسسة، فمن الممكن استخدام حجم الأصول الثابتة (رأس المال المادي، حجم العمالة، حجم المبيعات، القيمة المضافة). إلا أنه يعطينا نتائج مختلفة، فالمؤسسات التي تستخدم فنونا إنتاجية تتسم بكثافة رأس المال، وتقنية حديثة تبدو كبيرة الحجم ودرجة التركيز فيها عالية، إذا تم استخدام حجم الأصول الثابتة كمعيار لقياس الحجم، غير أنها تبدو صغيرة الحجم نسبياً، ودرجة التركيز فيها منخفضة، إذا تم استخدام حجم العمالة كمعيار لقياس الحجم، وتعتبر القيمة المضافة* أكثر المعايير ملائمة لقياس الحجم في حالة توفر البيانات الكافية عنها².

رابعاً: مقاييس التركيز الصناعي

هناك نوعين من المقاييس التي تستخدم في عملية قياس نسبة التركيز الصناعي في قطاع صناعي معين، مقاييس التركيز المطلق ومقاييس التركيز النسبي.

¹كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008، ص205.

*القيمة المضافة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها خلال فترة زمنية معينة، حيث تعد أفضل معيار لقياس حجم المؤسسة ودرجة نموها وتكامل هيكلها الإنتاجية، وهي الفرق بين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسيطة من السلع والخدمات .

²عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص48،49.

أ- مقاييس التركيز المطلق:

نقصد بمقاييس التركيز المطلق تلك المقاييس التي تعتمد على عدد المنشآت وأنصبتها السوقية¹، ومن هذه المقاييس نذكر مايلي:

1- مقلوب عدد المؤسسات:

حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تقوّل إلى مالا نهاية) ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز. ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة².

ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المعيار ما يلي³:

- هذا المؤشر يعتبر مضللا في حال كون المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخول مؤسسات كبيرة الحجم نسبيا في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها؛
- هذا المؤشر لا يأخذ في الحسبان أثر تحويل المبيعات من شركة صغيرة إلى شركة كبيرة مع ثبات حجم الصناعة.

2- مقياس نسبة التركيز (*Indice de concentration*):

يعتبر مقياس نسبة التركيز من أكثر المؤشرات استخداما، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر r من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة، حيث أن r رقم اختياري يحدده الباحث، وتحسب نسبة التركيز Cr وفقا للصيغة التالية:

$$Cr = \sum_{i=1}^r \frac{X_i}{X} = \sum_{i=1}^r S_i$$

فإذا اخترنا ($r=5$)، فإن ($C5$) تمثل نسبة التركيز لخمس شركات والتي تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة، فإن كانت هذه المؤسسات هي (15%، 12%، 6%، 4%، 3%)، تكون نسبة التركيز للخمس المؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40%.

¹مدوح الخطيب الكسواني، محددات التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، مصر، العدد15، 1999، ص108.

²عبد الوهاب بن بركة وآخرون، دور مقاييس التركيز و اللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 2- 3 ديسمبر 2008، ص16.

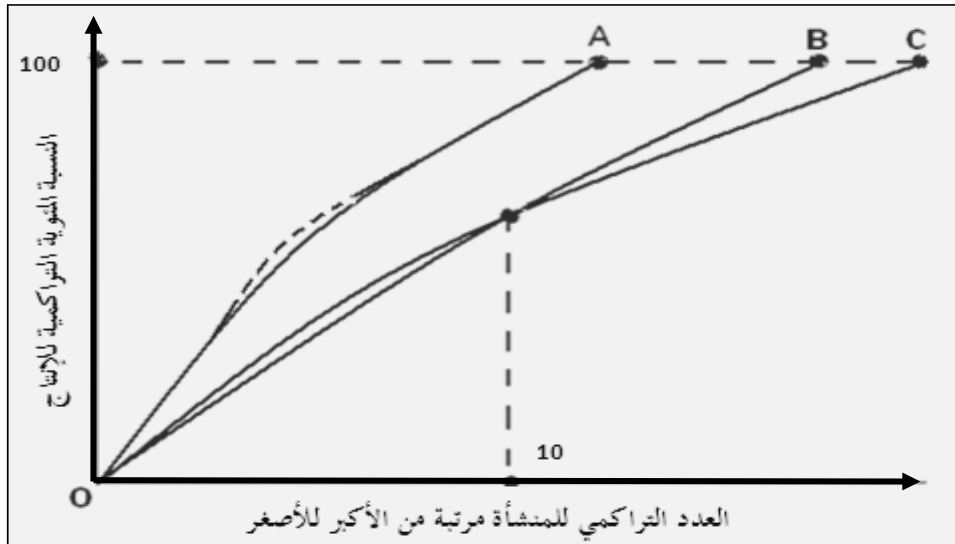
³عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه¹، إلا أن هناك عدة انتقادات توجه لهذا المقياس هي كالتالي:

- أنه يأخذ في الاعتبار أكبر المنشآت حجماً ولا تدخل كل المنشآت في الاعتبار²؛
- إن اختيار العدد r (عدد المؤسسات الكبيرة) يتم بطريقة عفوية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر؛
- كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب القطاع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركيزها وفقاً لعدد المؤسسات r المأخوذة في الاعتبار³. كما في الشكل التالي:

الشكل (1.1): نسبة التركيز لثلاث صناعات A, B, C



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 37.

وتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B, C) إذا اخترنا $(r=10)$ ، وفي حالة $(r>10)$ فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركيزاً، وفي حالة $(r<10)$ فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركيزاً. كذلك فإن ارتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، تفقد مؤشر نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة⁴.

3- مقياس هيرشمان وهيرفندال $(Hirschman et Herfindah)$ ¹:

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² الأكاديمية العربية في الدانمارك، اقتصاد صناعي، ص 05. على الموقع الإلكتروني التالي: www.ao-academy.org/docs/eqtisadsina3ee تاريخ الاطلاع عليه: 2012/12/04.

³ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ المرجع السابق، ص 37.

هذا المقياس يعبر عن مجموع مربع أنصبة الحصص السوقية لجميع المؤسسات (عددتها يساوي n) التابعة لصناعة معينة، حيث كلما اقتربت قيمة H من الواحد الصحيح كلما كان معدل التركيز الصناعي كبيرا، ويعتبر هذا المقياس الأفضل مقارنة بالمقاييس السابقة، لأنه يعطى وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، كما أنه يأخذ في الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في الصناعة. إلا أن هذا المقياس يتطلب توفر المعلومات حول الحصص السوقية لجميع المؤسسات الناشطة في الصناعة محل الدراسة، وهذه البيانات في كثير من الأحيان لا تكون متوفرة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة، ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$iHH = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{X}\right)^2 = \sum_{i=1}^n S_i$$

4- مؤشر الأنتروبي (*Entropie*):

يعتبر هذا المؤشر أحد المؤشرات المعكوسة للتركيز ولحسابه تعطى أنصبة المنشآت أوزانا مساوية ل: $[Ln(1/S_i)]$ (أي اللوغاريتم الطبيعي لمعكوس نصيب المنشآت في السوق)، ثم تجمع على النحو التالي²:

$$E = \sum_{i=1}^n S_i Ln\left(\frac{1}{S_i}\right)$$

حيث:

✓ S_i تمثل الحصة السوقية للمؤسسة i ؛

✓ n تمثل عدد المؤسسات في الصناعة.

فإذا كانت الصناعة تتميز بالاحتكار التام يكون مؤشر الأنتروبي مساويا للصفر ($E=0$)، وفي حال كانت الصناعة تتميز بالمنافسة يكون مؤشر الأنتروبي كبيرا لأن $(E=Ln n)$ ، أي كلما كان عدد المؤسسات (n) كبيرا كلما كان E كبيرا ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة³.

ب- مقاييس التركيز النسبي (عدم المساواة):

¹Jean Pierre Angelier, Op.Cit, P 69.

²روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص36.

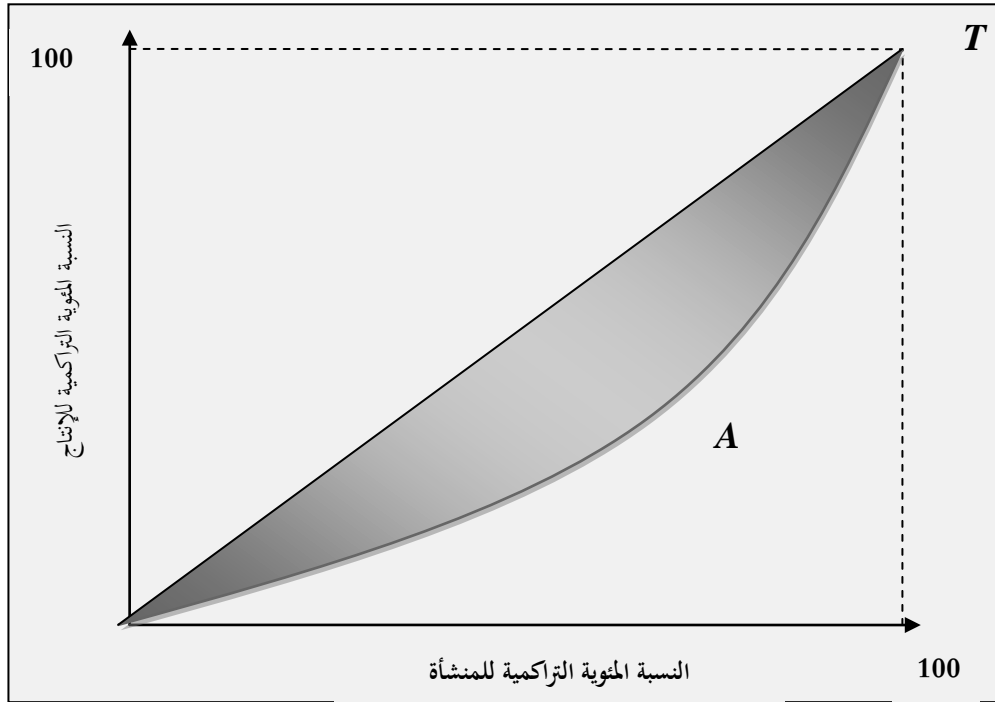
³عادل مياح، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة: صناعة الدواء في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص08.

مقاييس عدم المساواة تعتمد أساسا على قياس تشتت الأنصبه السوقية وتغفل عدد المنشآت¹، ومن هذه المقاييس نذكر مايلي:

1- منحني لورنز:

وهو تصوير بياني لتفاوت ظاهرة ما على مستوى الوحدات التابعة لها ويسمى أيضا بمنحني التركيز (*Courbe De Concentration*)، وأول من استنبط هذا المنحني الباحث "Lorenz" عند قياسه مستوى التوزيع للدخل والثروة في عام 1905، ولرسم منحني لورنز الذي يظهر تفاوت الظاهرة المدروسة نقوم بحساب التكرار المتجمع الصاعد لنسب المتغير (الظاهرة المدروسة) وحساب التكرار المتجمع الصاعد لنسب المفردات، وبتوصيل النسب بين التوزيع المتغير وتوزيع المفردات المعينة على المحورين الأفقي والعمودي نحصل على منحني لورنز، وهو خط يمكن مقارنته بصريا مع خط التماثل أو التساوي في التوزيع الذي يميل بزاوية 45° درجة²، وكلما اقترب المنحني من وتر المربع (خط التماثل) دل ذلك على ارتفاع درجة المساواة والعكس صحيح³، ويأخذ منحني لورنز الشكل التالي:

الشكل (2.1): منحني لورنز



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص41.

¹ ممدوح الخطيب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص108.

² نجاح رسول داخل و حسين علي عبد الله، قياس تفاوت مستوى التنمية البشرية في المحافظات العراقية لعام 1997 باستخدام طريقة المركبات الرئيسية، مجلة علوم ذي قار، جامعة ذي قار، العراق، العدد 02، 2008، ص73.

³ عبد الكريم البشير و سراج وهيبه، تحليل العلاقة بين توزيع الدخل، النمو الاقتصادي والفقير في الدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف: مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 11، 2013، ص05.

2- معامل الاختلاف:

وهو نسبة بين الانحراف المعياري لأحجام المنشآت ومتوسط هذه الأحجام، وهو مقياس للتشتت، ومن ثم اللامساواة في حجم المنشآت، ويتأثر هذا المقياس بوحدات القياس¹.

فإذا كان معامل الاختلاف يساوي الصفر، فإن ذلك يدل على عدم وجود تركيز في الصناعة، أما إذا كان أكبر من صفر فإن ذلك يدل على وجود تركيز في الصناعة، وكلما زادت قيمته، كلما زادت درجة التركيز².

3- تباين لوغاريتم أحجام المنشآت:

وهذا المقياس من المقاييس التي تستخدم في قياس التغير في درجة التركيز عبر الزمن، ويلاحظ أن تزايد قيمته يشير إلى تزايد درجة التركيز، ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$V^2 = \sum_{i=1}^n \left[\log \frac{X_i}{X_g} \right]^2$$

حيث:

X_g ✓ تمثل الوسط الهندسي لأحجام المنشآت. ولهذا المقياس أهمية خاصة عندما يتوزع لوغاريتم أحجام المنشآت توزيعاً معتدلاً³.

خامساً: العوامل المؤثرة في درجة التركيز الصناعي

تتأثر درجة التركيز الصناعي بجملة من العوامل نوردتها في ما يلي⁴:

أ- حجم السوق في الصناعة:

أهم العوامل المؤثرة في حجم السوق* (أي حجم الطلب الكلي على السلع) لصناعة ما هو: عدد المستهلكين، دخل المستهلكين، أذواقهم، أسعار السلع الأخرى البديلة والمكملة المحلية والمستوردة، واتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين وهما:

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص42.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص34.

³ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁴ الأكاديمية العربية في الدانمارك، اقتصاد صناعي، ص05، على الموقع الإلكتروني التالي: www.ao-academy.org/docs/eqtisadsina3ee تاريخ الاطلاع عليه: 2012/12/04.

* السوق هو المكان الذي يتم فيه الالتقاء بين العرض والطلب على السلع والخدمات ورؤوس الأموال، بغض النظر عن كون هذا المكان محددًا جغرافيًا.

- أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير، الذي ينعكس على انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة؛
- يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

ب- اتجاه المؤسسات نحو الاندماج:

إن زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج* مع بعضها يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة، و يجب التمييز بين ثلاثة أنواع من الاندماج:

1- اندماج رأسي:

ويقصد به الاندماج بين مؤسسات تعمل في أنشطة اقتصادية مكاملة، مثل اندماج شركة محاجر مع مصنع إسمنت أو اندماج شركة غزل ونسيج مع شركة تصنيع ملابس جاهزة، ويتم الاندماج الراسي لتحقيق اقتصاديات التقنية الحديثة مثل تجنب تكاليف معينة مثل تكلفة النقل أو تكلفة التعاقد أو تكلفة التبادل السوقي أو تكلفة الدعاية أو غيرها، ويخلق الاندماج الراسي نوعا من التكامل في الإنتاج¹.

2- اندماج أفقي:

وهو الذي يتم بين مؤسستين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط، ونتيجة لهذا النوع من الاندماج تزداد الاحتكارات العملاقة في السوق، ويمكن للحكومات أن تقوم بتنظيم عمليات هذا النوع من الاندماج، لأنه يؤثر سلبا على المنافسة ويتيح الحصول على أرباح احتكارية².

3- الاندماج المختلط (المتنوع):

ويشمل الاندماج المتنوع الشركات المشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية، ويتم بغرض توسيع إنتاج الشركات في أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها أو بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين، ويتم تنفيذ عملياتها في

*الاندماج هو عملية قانونية تتوحد بمقتضاها شركتان أو أكثر لتكوين شركة واحدة عملاقة وهو الدارج في الأسواق العالمية ويتم هذا الاندماج إما بدويان أحدهما في الأخرى وتسمى طريق الضم أو بمزجها معا في شركة جديدة تحمل مملهما وتنقل كافة حقوق والتزامات الشركات المندجة إلى الشركة الداخلة أو الجديدة.

¹نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.metrobrokerage.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/09/12.

²زهية بركان، الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 02، ماي 2005، ص 176، بتصرف.

مناطق جغرافية غير متداخلة أو بغرض التنوع فقط أي اندماج شركات تعمل في أنشطة مختلفة وغير مرتبطة ببعضها البعض¹.

ج- مستوى أسعار السلع المستوردة (البديلة للسلع المنتجة محليا):

انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة لأن انخفاض أسعار السلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة وتوقفها بسبب عدم قدرتها على المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

هي تلك الحواجز التي قد تعيق الاستجابة للمنافسة، ومن أمثلتها على سبيل المثال لا الحصر:

- القيود الحكومية مثل الامتيازات الاحتكارية أو ممارسات الترخيص المقيدة؛
- اقتصاديات الحجم الكبير حيث تنخفض تكاليف إنتاج الخدمة بزيادة الناتج؛
- عدم وجود شروط انتقالية للمنافسين الجدد تتيح لهم نشر الخدمة واستكمال خطة التغطية الخاصة بهم؛
- حقوق امتلاك بعض الموارد المحدودة مثل الترددات والترقيم وحقوق المسارات التي قد تؤثر على توافر المدخلات والمخرجات الأساسية للمنافس².

فصعوبة دخول مؤسسات جديدة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض عدد المنشآت الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.

أولاً: مفهوم عوائق الدخول

لقد تم التطرق لمصطلح عوائق الدخول للمرة الأولى من طرف "Bain" سنة (1956)، والذي يعد نقطة تحول في مجال الاقتصاد الصناعي، حيث أوضح "Bain" من خلال دراسته أن المؤسسات التي تنشط في قطاع يتميز بتركز كبير سوف تعرقل كفاءة تخصيص الموارد في هذا القطاع، لأجل الحصول على أرباح مرتفعة، فهذه الحالة التي تتسم بالربح المرتفع مقارنة بالربح في حالة المنافسة، تدل بشكل أو بآخر على وجود عوائق دخول بشكل جزئي أو كلي أمام دخول مؤسسات جديدة والاستفادة من حالة الربح المرتفع في هذا القطاع³.

وعليه فقد عرف "Bain" عوائق الدخول بأنها "الأفضلية التي يتمتع بها البائعون الفعليين في صناعة ما على البائعين المحتمل دخولهم، وتنعكس تلك الأفضلية في مدى قيام البائعين الفعليين برفع أسعارهم فوق مستويات

¹ معتصم الدباس، أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، العدد 02، المجلد 20، 2012، ص524.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.tra.gov.eg/ar/regulation/Pages> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/09/14.

³ Karine Chapelle, **Economie Industrielle**, Librairie Vuibert, France, 2008, P163.

التنافسية بدون مهاجمة الشركات الجديدة لدخول الصناعة"¹، حيث أن السعر الذي تضعه المؤسسة لا يمكن أي مؤسسة محتملة أن تحقق أرباحا عنده².

كما عرفها "Stigler" (1968) بأنها: "تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسات الراغبة في الدخول إلى السوق، عكس المؤسسات الموجودة في السوق التي لا تتحمل هذه التكاليف"³، إلا أن هذا التعريف واجه العديد من الانتقادات حيث أنه يعد أي ارتفاع في تكاليف المؤسسة المحتمل دخولها إلى السوق مقارنة مع المؤسسات القائمة عائقا من عوائق الدخول حتى ولو كانت المؤسسة المحتمل دخولها قادرة على تحقيق أرباح، وهو ما ينافي الواقع بلا شك⁴.

وقد تعددت تعريفات عوائق الدخول بعد ذلك إلا أن معظمها تعد منبثقة من تعريفي الباحثين "Stigler" و "Bain"، ومن جملة هذه التعريفات نذكر مايلي⁵:

- حسب "Ferguson" (1974): "هي كل العوامل التي تجعل من دخول مؤسسات جديدة إلى السوق لا يكون مربحا لها، ويمكن المؤسسات الموجودة في السوق من وضع أسعار أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات الراغبة في الدخول، مما يمكنها من كسب عوائد الاحتكار الدائمة".

- حسب "Demsetz" (1982): يرى أن التعريفات كلها توضح عوائق الدخول الموجودة بين المؤسسات الراغبة في الدخول والمؤسسات الموجودة في السوق، إلا أنها لا توضح القيود القانونية التي تعتبر حسب "Demsetz" هي عوائق الدخول الفعالة والدائمة.

- حسب "Spulber" (2003): عائق الدخول هو ميزة تنافسية مؤقتة، خاصة من جانب (التكاليف، الابتكار، ميزة المعاملات)، تكتسبها المؤسسات المتواجدة في السوق دون المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه السوق.

مما سبق من تعريفات يمكن أن نستنتج أن عوائق الدخول تتمثل في كافة العوامل التي من شأنها أن تحد من دخول مؤسسات جديدة داخل قطاع صناعة معين، سواء كانت هذه العوامل قانونية ناتجة عن سياسات حكومية أو داخلية مرتبطة بتكلفة الإنتاج أو بالطلب على السلعة.

ثانيا: أنواع عوائق الدخول

¹ عمر محمد حمادي، الاحتكار والمنافسة غير المشروعة، دار النهضة العربية، مصر، 2009، ص59.

² Kim Huynh et Damien Besancenot, **Économie Industrielle: Repères, Cours, Applications**, 2^{ème} édition, Amphi Economie, France, 2004, P113.

³ Karine Chapelle, Op.Cit, P164.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص52، 53.

⁵ Karine Chapelle, Op.Cit, P164.

ويمكن حصر عوائق الدخول في ثلاثة أنواع، يضم النوع الأول العوائق الطبيعية (الهيكلية) وتنشأ هذه العوائق من طبيعة هيكل الطلب، ويضم النوع الثاني العوائق الإستراتيجية وهي التي تكون نتيجة لإستراتيجيات مقصودة من طرف المؤسسة، أما النوع الثالث فيتمثل في العوائق القانونية.

أ- عوائق الدخول الطبيعية:

تنشأ عوائق الدخول الطبيعية من خلال البيئة الاقتصادية والجغرافية والسياسية للمؤسسة، بحيث لا تملك المؤسسات سواء المتواجدة في السوق أو الراغبة في الدخول (على الأقل في المدى القصير) سيطرة على هذه العوائق¹، ومن بين هذه العوائق نذكر مايلي:

1- متطلبات رأس المال:

إذ يحتاج المنافسين الجدد إلى موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وحتى إذا توفرت الأموال فإن الدخول يشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا ما يعطي امتيازاً للمؤسسات القائمة فعلا في هذه الصناعة²، كما قد يتطلب الاستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة، مما فقد يحد من دخول منافسين جدد، فمثلا (*General Electric*) تخصصها الأجهزة الكهربائية، قيمة أصولها 251,5 مليار دولار، (*General Motors*) تخصصها صناعة السيارات قيمة أصولها 188,2 مليار دولار³.

2- اقتصاديات الحجم:

تأتي اقتصاديات الحجم كنتيجة لضخامة حجم الإنتاج أو استعمال التكنولوجيا العالية مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة، هذا الوضع يشكل عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققه المؤسسات المتواجدة في الصناعة⁴.

يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين لحجم الإنتاج حتى يمكنها أن تصل بتكلفة الإنتاج لحدها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل" وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنه كثيرا ما يكون عائقا للدخول أمام المؤسسات⁵، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹Ibid, P 165.

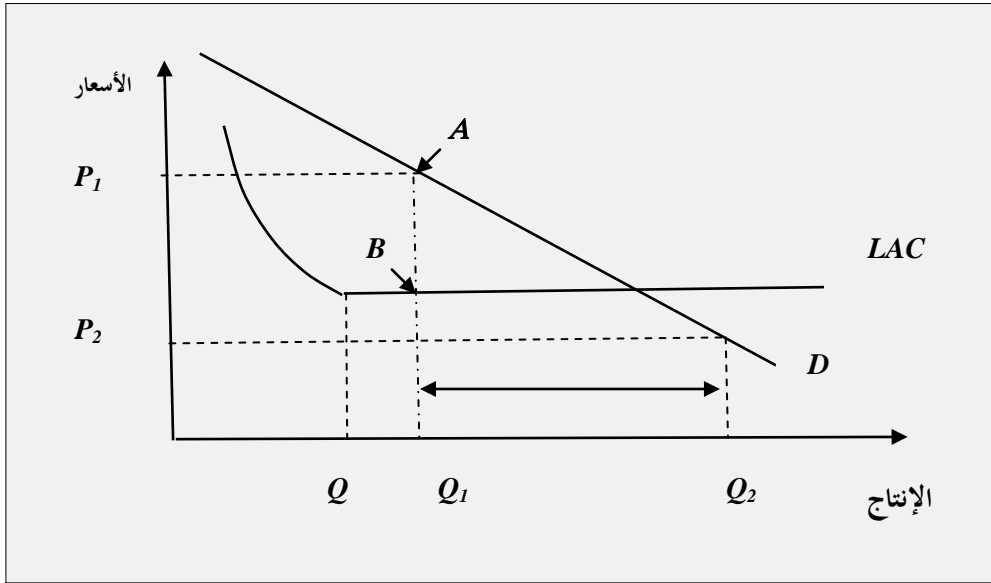
²Michael Porter, *Les Choix Stratégiques Et Concurrence*, Economica, Paris, France, 1986, P10.

³Abd Elkrim Toudjini, *L'analyse Des Coûts Dans L'entreprise*, Office Des Publications Universitaire, Algérie, P94.

⁴Kim Huynh et Damien Besancenot, Op.Cit, P 115.

⁵عبد القادر مجّد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 59، 60.

الشكل (3.1): اقتصاديات الحجم كعائق للدخول.



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 60.

حيث:

- ✓ D يمثل منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما؛
- ✓ LAC يمثل متوسط التكلفة في الأجل الطويل؛
- ✓ Q يمثل الحد الأدنى للحجم الأمثل.

وبافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي Q على الأقل، وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعر مانع للدخول مثل $P1$ يسمح لها بتحقيق ربح عن كل وحدة مبيعة يساوي A, B ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q .

ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي $Q1$ وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من $Q1$ إلى $Q2$ ، ويترتب عن ذلك انخفاض سعر السوق من $P1$ إلى $P2$ عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من الأدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار Q^1 .

3- الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج:

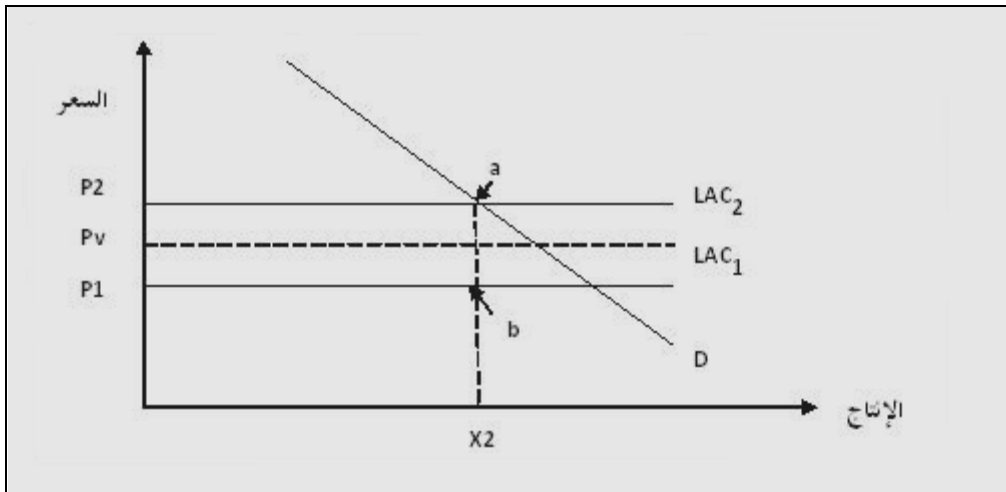
¹ المرجع السابق، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة، ويعني ذلك أن منحني التكلفة المتوسطة للمؤسسات الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحني التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج¹، وتنشأ الميزة المطلقة للتكاليف لعدة أسباب منها:

- قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحقوق الاختراع؛
- أن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تملكه المؤسسات الداخلة؛
- قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة، وربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها²؛
- انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات الراغبة في الدخول، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق³.

الشكل (4.1): المزايا المطلقة للتكاليف



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريف فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص

.130

¹ أحمد سعيد باخمرة، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

² روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

حيث:

✓ LAC_2 تمثل متوسط التكلفة للمؤسسة الداخلة؛

✓ LAC_1 تمثل متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة؛

✓ D تمثل منحنى طلب للسلعة ما.

ويترتب على المزايا التكاليفية السابقة أن يكون منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة أقل من متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الداخلة وذلك كما يتضح في الشكل (4.1).

ونظرا لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة يمكن للأولى أن تضع سعرا مانعا للدخول P_v أعلى من متوسط التكلفة فيها، وأقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل وبالطبع لن تتمكن المؤسسة المحتملة من الدخول في هذه الحالة عند السعر P_v ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج.

4- مزايا تمييز المنتجات:

في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد يحدث هذا التفضيل في بعض الأحيان بسبب ما تمتلكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين، وقد يحدث ذلك عندما تكتسب ماركة معينة (أو بمعنى أعم اسم المؤسسة) سمعة طيبة لتوريد النوعية الجيدة وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي، كذلك فإن الأثر المتراكم للإنفاق السابق على الدعاية ربما يكون قد بني ثقة المستهلكين بالسلع القائمة¹، فكثيرا ما تواجه الداخلون الجدد بولاء ووفاء زبائن الصناعة بمنتجات معينة حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها، وتمييز مواصفاتها.

5- التركيز في البحث والتطوير:

ويعتبر الاستثمار في البحث والتطوير كعائق لدخول مؤسسات جديدة، فـ"شركة" فورد" لصناعة السيارات بالولايات المتحدة، والتي وصل نصيبها إلى السوق، إلى ما يزيد عن 50%، وكان الاعتقاد بأنها تتجه نحو مركز احتكاري في هذه الصناعة نظرا لنموها ونصيبها المتزايد في السوق. ولكن بدلا من أن يتحقق هذا الاعتقاد،

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 135، 136.

بدأت الشركة في التدهور، وسبب التدهور يكمن في عدم قدرتها على مسايرة التغيرات السريعة في الطلب على السيارات، وضرورة تحسين المنتجات وتطويرها¹.

ب- عوائق الدخول الإستراتيجية:

عوائق الدخول الإستراتيجية هي تلك العوائق التي تقوم المؤسسات الناشطة في السوق بإنشائها بهدف منع المؤسسات من الدخول إلى السوق، وهذه العوائق تكون نتيجة لقرارات إستراتيجية اتخذتها المؤسسة ونذكر من بين هذه العوائق ما يلي:

1- الطاقة الإنتاجية الفائضة:

يعتبر هذا العائق عائقا جيدا من عوائق الدخول الإستراتيجي، إذ أنه لا يشجع المؤسسات الجديدة على الدخول إلى السوق²، ذلك لأن المؤسسة الراغبة في الدخول عندما يرسخ لديها الاعتقاد بوجود فائض (متعمد أو غير متعمد) في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة في السوق بحيث يمكن استخدامه في حالة دخول مؤسسات جديدة في زيادة الإنتاج ومن ثم تخفيض الأسعار فإن هذه المؤسسات قد تحجم عن الدخول إلى السوق لما يشكله ذلك من تهديد لربحيتها وبالتالي صمودها في الصناعة³.

2- الحد سعري:

تلجأ إلى هذه السياسة بعض المؤسسات التي تتميز بقدرتها النسبية وحصتها الكبيرة من السوق، حيث تقوم بوضع أسعار تسترشد بها باقي المؤسسات في نفس الصناعة، حيث تلجأ أحيانا إلى تخفيض السعر إلى الحد الذي تنعدم فيه الأرباح ولا يغري المؤسسات الجديدة بالدخول إلى الصناعة، ويكون الهدف منها جذب المستهلكين جدد والاستحواذ على أكبر حصة من السوق⁴.

3- النفاذ إلى قنوات التوزيع:

إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته، وهذا يعتبر في حد ذاته حاجزا للدخول، على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من قبل الشركات المتواجدة مسبقا، وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين الذين ما تربطهم صلات بالمنتجين المتواجدين لغرض توزيع منتجاتها مقابل تخفيضات سعرية ونفقات اشهارية تضر بمرد وديتها⁵.

¹ سعاد قوبي، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 23.
² Karine Chapelle, Op.Cit, P 168.

³ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁴ عمار عرباني، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة: مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 41.

⁵ سعاد قوبي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

4- انتشار العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية من ضمن الخصائص التي يحملها المنتج ومن خلالها يمكن خلق التفضيل والولاء لدى المستهلك كما أنها تعتبر من أهم العناصر الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، فلا يمكن مثلا تصميم رسالة شهرية إلا بإبراز العلامة، كما أن المؤسسة لا تجد صعوبة في التعامل مع الموزعين وسهولة قبول منتجاتها من خلال العلامة التجارية أيضا، ومن هنا يمكننا تعريف العلامة على أنها "اسم، كلمة، رمز، شكل، أو خليط لهذه العناصر تسمح بتعريف السلع والخدمات لبائع أو مجموعة من الباعة، والتميز عن المنافسين الآخرين"¹.

كثيرا ما يكون الهدف من العلامة التجارية كسب ثقة الزبون والحصول على ولائه، مما لا يترك أي مجال للمنافس الجديد في الحصول على ثقة الزبون، مما يشكل عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في دخول السوق، لأن دخول المؤسسة الجديدة إلى السوق يحتم عليها تحمل تكاليف لا تتحملها المؤسسة القائمة في السوق من أجل كسب ثقة الزبون².

5- التكامل الرأسي:

التكامل الرأسي سواء كان أماميا أو خلفيا يمكن أن يشكل عائقا ضد دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، فلو كان التكامل الرأسي أماميا فهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل مؤسسة أخرى متكاملة معها ومن ثم تستطيع المؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يمكن أن يشكل في حد ذاته عائقا من عوائق الدخول، أما إذا كان التكامل الرأسي خلفيا فإن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طريق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من المؤسسة المتكاملة معها بتكاليف أرخص خاصة إذا كان هدف التكامل الرأسي هو تخفيض تكاليف المعاملات³.

ج- عوائق الدخول القانونية:

قد تشكل الأنظمة القانونية القومية عوائق للدخول في السوق، سواء تم ذلك عن طرق إصدار نصوص قانونية تجعل الاستثمار في السوق أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسة التي لا تمتلك من وفرة رأس المال ما يمكنها من دخول السوق، كذلك استئثار الدولة بمزاولة نوع معين من الخدمات يجعل أيضا من الصعب دخول السوق، وقد يتم ذلك عن طريق منح الحكومات حق براءة الاختراع لإحدى المؤسسات بالنسبة لمنتج معين أو نوع معين من الخدمات⁴.

¹ أعمار عرباني، مرجع سبق ذكره، ص32.

² Karine Chapelle, Op.Cit, P168.

³ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁴ عمر محمد حمادي، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

كما تعتبر الحواجز الجغرافية كذلك من عوائق الدخول القانونية، بحيث أن البلد يفرض قيودا عادة على المؤسسات الأجنبية عندما تريد البيع أو الإنتاج مباشرة، وهذه الإجراءات تساعد على حماية المؤسسات المحلية التي تنشط في السوق، من خلال الترخيص الإلزامي للواردات، والإعانات المقدمة للمؤسسات المحلية دون المؤسسات الأجنبية، وتعريض المؤسسات الأجنبية للتعريفات الجمركية والحصص التجارية¹.

هناك أيضا القواعد والتنظيمات المتعلقة بالسلامة والنوعية والمواصفات القياسية التي قد تؤدي في بعض الأحيان خاصة عندما يغالى فيها أو تطول إجراءاتها إلى تحميل المؤسسة الجديدة وبالذات صغيرة الحجم تكاليف إضافية الأمر الذي يزيد من تكلفتها المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة المتواجدة في السوق مما يشكل عائقا أمام إمكانية دخولها إلى الصناعة.²

الجدول (1.1): أنواع عوائق الدخول إلى الصناعة

عوائق الدخول الطبيعية	عوائق الدخول الإستراتيجية	عوائق الدخول القانونية
✓ متطلبات رأس المال .	✓ الطاقة الإنتاجية الفائضة.	✓ القوانين واللوائح المنظمة
✓ اقتصاديات الحجم .	✓ الحد السعري.	✓ للأسواق من طرف الدولة.
✓ الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج.	✓ النفاذ إلى قنوات التوزيع.	✓ الحدود الجغرافية.
✓ تمييز المنتجات.	✓ انتشار العلامة التجارية.	
✓ التركيز في البحث والتطوير.	✓ التكامل الرأسي.	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق.

الفرع الثالث: عوائق الخروج من الصناعة

يكون من الأمثل أن تقوم مؤسسة ما بمغادرة القطاع الذي لا يحقق لها مكسبا، لكن وجود بعض الارتباطات تجاه زبائنها، مورديها أو عمالها يحول دون ذلك، كما أن هناك العديد من العوامل التي تقف حاجزا يمنع أو يؤخر خروج المؤسسة من الصناعة.

أولا: مفهوم عوائق الخروج من الصناعة

تعرف عوائق الخروج بأنها "تلك العوامل التي تلزم المؤسسة على البقاء في سوق غير مربح لها، حيث نجد أن المؤسسات تستمر في المنافسة حتى لو كانت تعتقد أن ذلك لن يحقق لها الكثير من الأرباح"³، كما تعرف أيضا بأنها "تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تأخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من

¹Karine Chapelle, Op.Cit, p 167.

²أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

³سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ضعف أو سلبية مردود الاستثمارات"¹، وتتمثل هذه العوامل خاصة في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها السوق الذي تعمل فيه، ومثال ذلك التعويضات التي يتعين على المؤسسة أن تدفعها للعاملين لديها في حالة خروجها من السوق ولا شك في أن معرفة أي مؤسسة بوجود عوائق خروج في صناعة معينة، يجعلها تتردد في الدخول إلى سوق هذه الصناعة².

ثانياً: أسباب بقاء المؤسسة في الصناعة غير المربحة

في بعض الأحيان قد تستمر المؤسسة في النشاط داخل صناعة غير مربحة ويرجع ذلك لجملة من الأسباب نذكر منها ما يلي³:

- الاستثمارات الضخمة في المعدات المتخصصة، وليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بيعها، وإذا رغبت الشركة في ترك ذلك المجال الصناعي فإنه يترتب عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول؛
- التكاليف العالية الثابتة للخروج، مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائزين عن الحاجة؛
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛ كما يحدث عندما لا تتوفر النية لدى الشركة للخروج من مجالها الصناعي الأصلي لأسباب عاطفية ومعنوية؛
- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصاً عندما لا تعتمد الشركة على تنوع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها؛
- ارتباط الشركة والتزامها باتفاقيات العمل، أو بصيانة منتجاتها (خدمات ما بعد البيع)؛
- إضافة إلى ارتباط دائرة عمل المؤسسة بدوائر أعمال أخرى مما قد يؤثر عليهم سلباً في حال خروج المؤسسة؛
- التزام وارتباط نشاط المؤسسة مع مختلف فروع المؤسسة الأم، إضافة إلى المستوى العالي من التكامل العمودي.

الفرع الرابع: تمييز المنتجات في الصناعة

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة، وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.

أولاً: مفهوم تمييز المنتجات

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص112.

² مقدم عبرات وحساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 05، جانفي 2008، ص308.

³ شارلز هيل وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص355.

تقوم مختلف المؤسسات بإنتاج وتقديم خدمات معينة تتسم بخصائص منفردة عن باقي المنافسين لها في السوق، إلا أن هذه المؤسسات تتميز بشكل مغاير مما يدعو إلى توضيح مفهوم التمايز مع بقاء تلبية الحاجات والرغبات على حالها، ويعرف التمايز على أنه الشكل والطريقة التي يتحصل بها المستهلك على المنتجات والخدمات، فالمنتج والخدمة عبارة عن بطاقة تعريف للمؤسسة المنتجة للخدمة أو السلعة¹، وتستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيل أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها)، وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز، وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها، أو استخدامها، أو مظهرها، أو صيانتها².

ثانياً: مصادر وأهداف تمييز المنتجات

وتتمثل المصادر الرئيسية لتمييز المنتجات فيما يلي³:

- فروق الجودة التي يصاحبها عادة فروق في السعر؛
- فروق في الميزات الوظيفية أو التصميم؛
- جهل المشتريين فيما يتعلق بالخصائص الأساسية ونوعيات السلع التي يشترونها؛
- أنشطة البائعين في ترويج المبيعات وبالأخص الدعاية؛
- فروق التوفر (مثل الوقت والمكان).

أما بالنسبة للهدف من التمييز بالمنتجات، فهو يهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة في القطاع، و التي يدرك العديد من زبائن القطاع أنها ذات أهمية، ومن خلال ذلك تجد المؤسسة لنفسها وضعية

تصبح من خلالها هي المشبع الوحيد لهذه الحاجات⁴.

¹مقدم عبيرات وحساب مُجد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص306.

²أحمد سعيد بالخرمة، مرجع سبق ذكره، ص111،112.

³نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://ar.wikipedia.org> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/04/02.

⁴Michael Porter, *L'avantage concurrentielle*, Op.Cit, P 26.

كما أن إستراتيجية تمييز المنتج الناجحة هي التي تنقل المنتج من المنافسة القائمة في المقام الأول على السعر إلى المنافسة القائمة على عوامل غير متعلقة بالسعر (مثل خصائص المنتج، أو إستراتيجية التوزيع، أو المتغيرات الترويجية)¹.

المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة

يوجد هناك العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على درجة المنافسة* والسلوك الذي تقوم المنشأة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويمكن من الناحية العملية تصنيف الأسواق إلى أربعة أنواع وفقاً لأعداد وأحجام الشركات العاملة في السوق وطبيعة السلعة والقيود على الدخول والخروج من السوق كالاتي:

- سوق المنافسة التامة؛

- سوق المنافسة الاحتكارية؛

- سوق احتكار القلة؛

- سوق احتكار التام .

ويمكن أيضاً تقسيم هذه الأسواق من الناحية العملية على فئتين، الفئة الأولى هي أسواق المنافسة التامة والاحتكار وهي حالات بعيدة عن الواقع العملي، الفئة الثانية أسواق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة وتمثل العديد من الأسواق الفعلية في الواقع العملي².

الفرع الأول: المنافسة التامة

نتطرق في هذا الفرع إلى المنافسة التامة وذلك من حيث مفهومها وخصائصها.

أولاً: مفهوم المنافسة التامة

ويقصد بالمنافسة الكاملة أن يسير النشاط الاقتصادي في السوق على أساس التنافس بين الوحدات الاقتصادية تنافس بين البائعين للسلع المتماثلة لاجتذاب المشتريين، وتنافس بين المشتريين للحصول على السلع والخدمات اللازمة لإشباع رغبتهم، وتنافس بين الراغبين في العمل للحصول على عمل، وبين أصحاب الأعمال المحتاجين لعمال، وتنافس بين المقترضين للحصول على رؤوس أموال للحصول على استثمارات مربحة³، والمنافسة

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://ar.wikipedia.org> تاريخ الاطلاع عليه: 2012/04/02.

* تعني المنافسة بصورة عامة المزاومة بين المنتجين الفرديين أو أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق حتى تحقق القيمة الفردية الخاصة بكل من المنتجين أو أصحاب رؤوس الأموال .

² خالد طه عبد الكريم، الأمتلية الاقتصادية في أسواق المنافسة الاحتكارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 85، 2010، ص 269، 270.

³ إسراء خضر العبيدي، المنافسة والممارسات المقيدة لها في ضوء أحكام قانون المنافسة ومنع الاحتكار العراقي رقم (14) لسنة 2010، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة ديالى، العراق، عدد خاص بمؤتمر الكلية الأول، 2010، ص 53.

التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض يتضمن غياب القوة الاحتكارية، التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة¹، ففي ظل هذا النموذج المستهلك يعرف بصفة جيدة خصائص وتقنية المنتج، وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما أدى إلى عدم امتلاك المؤسسات المتنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والمناورة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال تحسين أو الاقتصاديات المحصلة في الانتاج وفي التوزيع².

ثانيا: خصائص سوق المنافسة التامة

يتميز سوق المنافسة التامة بجملة من الخصائص، يمكن تلخيصها في ما يلي:

- التعددية: وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين الذين ينتجون السلعة أو يعرضونها، وعدد كبير من المستثمرين أو المستهلكين الذين يطلبون السلعة، بحيث لا يستطيع أي منهم أن يؤثر تأثيرا محسوسا على السوق لو انسحب منه أو تواجد فيه - بعد أن كان غائبا عنه - بأن يؤثر في الثمن السائد في السوق؛
- الشفافية: وتتمثل الشفافية في المعرفة الكاملة بكل الظروف السائدة في السوق، مما يترتب عليه مقدرة كل شخص سواء كان مشتر أم بائع، على معرفة الأثمان التي تعرض بها السلع للبيع أو تطلب عندها للشراء في تلك الأسواق³؛
- التجانس السلعي: أي تجانس وتمائل المنتجات الموجودة في السوق بالشكل الذي يعطى إمكانية انتقال وتحوّل المشتري من بائع إلى آخر من أجل الحصول على السلعة الجيدة⁴؛
- حرية الدخول والخروج من السوق: أي قدرة أي طرف سواء المستهلك أو المنتج أن يلعب أحدهم دور الآخر، فالمستهلك يمكن أن يتحول لبائع والعكس صحيح، من هنا فإن فرضية ربح تلوح في الأفق ستجذب لها عددا غير محدود من المنافسين، يريدون أن ينالوا نصيبا من تلك الأرباح⁵.

ولا ينكر الاقتصاديون أن سوق المنافسة الكاملة نادرة الوجود في عالم الواقع، لصعوبة تحقق جميع شروطها، ومع ذلك فإنهم درسوها بكثير من التعمق والتفصيل ما تتمتع به - لو تحققت - من مزايا كزيادة الكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد وزيادة نفع المستهلكين، كذلك فإن الاقتصاديين يتخذون من سوق المنافسة الكاملة معيارا أمثل تقارن به الأسواق الأخرى، وهدفا تسعى السياسات الاقتصادية أن تقترب منه في تصحيحها لأوضاع الأسواق الأخرى غير التنافسية.

¹ علي يوسف خليفة وأحمد زبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص229.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة: المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص76.

³ إسراء خضر العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص53.

⁴ محمود جاسم الصميدعي وريدينه عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص155.

⁵ حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص175.

ومن أمثلة الأسواق التي تقترب من المنافسة الكاملة: الأسواق الدولية لبعض (السلع كالقمح، والذرة، والقطن، والأرز)، فالشرط الأول محقق فيها غالباً وكذلك الشرط الثاني، لأن هذه السلع مصنفة أصنافاً دقيقة ومحددة المواصفات والشرط الثالث متحقق أيضاً، وكذلك الشرط الرابع، وهو توافر المعلومات، إذ يتحقق بتكلفة ضئيلة بسبب وجود سوق نشطة تعقد فيها الصفقات باستمرار وبأسعار معلنة، مع وجود وسائل اتصال ضئيلة التكلفة تسهل الحصول على المعلومات عن الأسعار والكميات¹.

الفرع الثاني: الاحتكار التام

يعد الاحتكار التام الحالة العكسية للمنافسة التامة، حيث أنه لا توجد إلا مؤسسة واحدة تقوم بتقديم السلع أو الخدمات في قطاع صناعة ما، وسنتناول في هذا الفرع التعريف بالاحتكار التام وإبراز أنواعه؛ أسبابه وخصائص سوق الاحتكار التام.

أولاً: مفهوم الاحتكار التام

الاحتكار التام هو أحد أشكال السوق، الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها²، ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدوداً باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات وتسمح للمنافسة فيها سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع".

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها الشركة المحتكرة فإن المحتكر سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعتمدة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة، لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول بأن المؤسسة المحتكرة المتمتعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظراً للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحتكرة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والخدمات

¹ محمد أنس الزرقا، الأسواق المعاصرة غير التنافسية بين الفقه والتحليل الاقتصادي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، المملكة العربية السعودية، العدد 02، المجلد 19، 2006، ص 07.

² دومينيك سلفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة، ترجمة سعد الدين محمد الشيبان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

والبحث والتطوير، من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح¹.

ثانيا: أنواع الاحتكار التام

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الاحتكار التام وذلك وفق معيارين هما: من حيث المصدر ومن حيث الشخص المحتكر، وسنحاول إيجازهما فيما يلي:

أ- من حيث المصدر:

ويمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للاحتكار التام، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2.1): أنواع الاحتكار التام حسب معيار المصدر

نوع الاحتكار	احتكار قانوني	احتكار فعلي	احتكار طبيعي
مصدر الاحتكار	امتياز تمنحه السلطات العامة للمؤسسة حيث يعطي الحق المطلق للمؤسسة في إنتاج سلعة ما.	ضخامة المؤسسة المحتكرة وسيطرتها على معظم موارد إنتاج السلعة.	طبيعة بعض المشاريع التي لا تحمل أكثر من مؤسسة واحدة، كمشاريع المرافق العامة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سعاد قوفي، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 33.

ب- من حيث الشخص المحتكر:

ويمكن أن نميز بين نوعين من الاحتكار التام، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3.1): أنواع الاحتكار التام من حيث الشخص المحتكر

نوع الاحتكار	احتكار عام	احتكار خاص
المحتكر	تتولاه الدولة؛ كاحتكار الدولة لشراء التبغ.	يتولاها الأفراد والهيئات الخاصة، يشمل جميع الاحتكارات القانونية

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 74.

والفعلية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سعاد قوفي، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 33.

ثالثا: أسباب الاحتكار التام

ينشأ الاحتكار التام لعدة أسباب نوردتها فيما يلي¹:

- الحصول وبشكل مميز على المواد الأولية؛
- قوانين الدولة (الاحتكار المشروع) مثل الشركة الوطنية للسكك الحديدية في فرنسا؛
- وجود عوائق الدخول المرتفعة، مثل امتياز مطلق يتعلق بالتكاليف، الاقتصاديات السلمية، متطلبات كبيرة من رأس المال، تمييز المنتج من خلال الاختراع... الخ؛
- وضع الاحتكار الطبيعي، أي للمؤسسة تكاليف وسطية متناقصة من أجل أي مستوى من الإنتاج.

رابعا: خصائص سوق الاحتكار التام

يتميز سوق الاحتكار التام بثلاث خصائص رئيسية هي:

- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة؛
 - هناك قيود على حرية الدخول للسوق قد تكون قانونية أو غير قانونية؛
 - السعر غير ثابت في السوق ويحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في كمية المعروض من السلعة²، أي أن تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).
- من الخصائص السابقة الذكر يمكن القول أن الاحتكار التام يعتبر حالة شاذة من المنافسة، فهو مع الوقت يأخذ شكلا آخر من أشكال المنافسة، إما المنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة.

الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية

نتطرق من خلال هذا الفرع إلى مفهوم المنافسة الاحتكارية مع إعطاء أهم خصائصها.

أولا: مفهوم المنافسة الاحتكارية

ساهم في تقديم نموذج المنافسة الاحتكارية خلال الثلاثينات كل من الاقتصاديين: جوان روبنسون وإدوارد شمبرلين "*Joan Robinson et Eduard Chamberlin*"³، وتعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها

¹ فريدريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص 146.

² كاظم جاسم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³ نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة موبيليس (2006/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 07.

تداخل عنصرى المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين¹.

ومن الأمثلة الحية عن المنافسة الاحتكارية: الأدوية المتاحة للصداع مثل البفرين، الأناسين والإكسدرين، مثال آخر السيارات العديدة المختلفة في السوق مثل الشيفروليه والفورد والكاديلاك... الخ، وبسبب تمايز أصناف هذا الناتج عن بعضها، تكون سيطرة نسبية جدا على السعر الذي يحصله².

مما سبق يمكن القول هذا النموذج هو الموجود في الحياة العملية، والخاصية الأساسية في هذا النموذج هي التمييز بالمنتجات على عكس المنافسة التامة التي تنتج منتجات معيارية، إلا أن هذا النموذج يأخذ من المنافسة التامة كثرة عدد المنتجين وإن كانوا أقل، وعدم تأثير قرارات المؤسسة الفردية على السوق، بالإضافة إلى أن منحى الطلب مرن جدا، مما يحد من القوة الاحتكارية نتيجة لوجود بدائل قريبة من بعضها، وكذا سهولة الدخول والخروج من وإلى السوق.

ثانيا: خصائص المنافسة الاحتكارية

يتميز سوف المنافسة الاحتكارية بجملة من الخصائص هي كما يلي³:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، مما يعنى أن كل بائع أو منتج لا يمثل إلا حصة صغيرة من السوق، ويكون عدد المؤسسات التي تنتج السلعة أقل عددا مما هو عليه في سوق المنافسة التامة؛
- السلع متماثلة وغير متجانسة، وبالتالي فهي تمثل بدائل قريبة لبعضها، حيث يحاول كل منتج أن يجعل هناك اختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين، سواء كان هذا الاختلاف شكليا، كأن يكون في اللون، التغليف، الديكور، الدعاية والإعلان، أو قد يكون الاختلاف جوهريا، ونتيجة هذا الاختلاف يحاول البائع أن يتدخل في تحديد سعر سلعته بما يختلف عن سعر سلعة الآخرين، ويعتمد التدخل في تحديد السعر على درجة الاختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين؛

- حرية الدخول والخروج من السوق، كما هي في حالة المنافسة التامة، وتوفر المعلومات، حيث أن المعلومات المتعلقة بالتسعير، والتكلفة والأرباح وغيرها يمكن الوصول إليها من قبل المنتجين وبكل سهولة⁴؛
- إن وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة في هذا السوق يعمل أيضا على صعوبة الاتفاق فيما بينهم بغرض التأثير على السوق سواء من خلال تحديد كميات الإنتاج أو التأثير على الأسعار¹.

¹ حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص458.

² دومينيك سلفادور، مرجع سبق ذكره، ص273.

³ كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص160.

⁴ حسين العمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص204.

جدير بالذكر أن هنالك سببان رئيسان للمنافسة الاحتكارية هما²:

- ميل الصناعات إلى تقليل عدد البائعين عند وجود وفورات حجم نتيجة للإنتاج بالجملة بالإضافة إلى تناقص التكاليف وهي الظروف التي تساعد المنشآت الضخمة على الإنتاج بأدنى تكلفة ممكنة ومن ثم البيع بأسعار تنافسية لا تتحملها المنشآت الصغيرة مما يضطرها إلى الخروج من الصناعة؛
- وجود حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول إلى نطاق الصناعة وأحيانا ما تنشأ تلك الحواجز بسبب القوانين واللوائح التي تحد من أعداد المنافسين وفي أحيان أخرى قد تكون هنالك عوامل اقتصادية تجعل دخول المنافسين جددا إلى السوق أمرا باهظ التكلفة.

الفرع الرابع: احتكار القلة

سنعرض في هذا الفرع إلى مفهوم سوق احتكار القلة مع إبراز خصائص هذا السوق.

أولاً: مفهوم احتكار القلة

يقصد باحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي، دون أن يتفقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع، وقد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر السائدة والمهيمنة في العالم، ولعل من الأمثلة الجيدة على احتكار القلة هو صناعة البترول الأمريكية، حيث هيمنت ثمان شركات في السنوات الأخيرة على ما يقارب 60% من حجم صناعة تكرير البترول، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تهيمن ثلاث شركات محلية وهي: "جنرال موتورز وفورد وكريسler بالإضافة إلى عدد قليل من الشركات الأجنبية على مجال صناعة السيارات، كما تهيمن شركتا جنرال إلكتريك ووستينغ هاوس، على صناعة أنواع عديدة من قطع غيار الأجهزة الكهربائية³.

ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من احتكار القلة، هما كما يلي⁴:

أ- احتكار القلة البحث:

الذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع بأسره في السوق، بما أنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة ومن ثم يمكن أن يقرر سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل الصناعة.

¹ فايز إبراهيم الحبيب، الاقتصاد الجزئي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 139.

² خالد طه عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 273، 274.

³ إيدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999، ص 330.

⁴ فريجات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية حالة: شركة كوندور للإلكترونيك، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 11.

ب- احتكار القلة مع تنوع المنتج:

الذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع ما يجعل من المتعذر معرفة وضع توازن القطاع في السوق وما يتبعه ذلك من تقرير أسعار مختلف المنتجات المتنوعة في الصناعة.

ثانياً: خصائص احتكار القلة

ومن خلال ما سبق، يمكن أن نذكر خصائص هذه السوق في النقاط التالية¹:

- وجود عدد قليل من المنشآت التي تملك حصة كبيرة من السوق، ويمكن قياس حجم حصة المنشأة في السوق بتقدير حجم المبيعات أو الإنتاج (منظمة الأوبك)؛
- وجود المنافسة غير السعرية؛
- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق، وتعطي هذه الميزة "قوة احتكارية" للمنتجين في هذا السوق، إضافة إلى وجود "علاقات متبادلة" بين المنتجين في السوق؛
- يتوفر في هذا السوق حوافز للاتفاق بين المنتجين في السوق على البيع بسعر معين، أو تقسيم مناطق البيع بين المنتجين وهكذا؛
- تكون السلعة المنتجة سلعة متميزة، حيث يكون هناك اختلاف بسيط كنوع التغليف أو خدمات ما بعد البيع وترتبط هذا الميزة مع المنافسة غير السعرية.

وكتلخيص لما سبق ذكره في هذا المطلب نضع الجدول التالي الذي يحدد أشكال هيكل الصناعة.

الجدول (4.1): أشكال هيكل الصناعة

احتكار تام	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	المنافسة التامة	الخصائص
مؤسسة واحدة تحتكر الإنتاج أو البيع.	عدد قليل من المؤسسات.	عدد كبير من المؤسسات القائمة	عدد كبير من المؤسسات القائمة	درجة المنافسة

¹ نجد العمر، الأسواق الاقتصادية، ص03، على الموقع الإلكتروني: <http://faculty.ksu.edu.sa/74281/Documents/Forms/AllItems.aspx> تاريخ الاطلاع عليه: 2012/07/24 .

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

		بالإنتاج أو البيع.	بالإنتاج أو البيع.	
تملك كل الحصة السوقية.	تقاسم فيما بينها النصيب الأعظم من السوق.	صغر نصيب كل منها في السوق.	صغر نصيب كل منها في السوق.	الأنصبة السوقية
السلعة ليس لها بديل.	قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	عدم تجانس السلعة.	تجانس السلعة.	خصائص السلعة
صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى هذا السوق.	يصعب على المؤسسات الأخرى الدخول إلى السوق.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى هذا السوق.	سهولة دخول المؤسسات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو البيع، وسهولة الخروج منه.	درجة عوائق الدخول
التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	هناك بعض القدرة على التحكم في السعر.	عدم قدرة أي مؤسسة بالتأثير في السعر.	درجة التأثير على السعر
في المدى القصير والبطول.	في المدى القصير والبطول.	فقط في المدى القصير.	فقط في المدى القصير.	الأرباح
$P > MR$	$P > MR$	$P > MR$	$P = MR$	السعر والإيراد الحدي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة موبيليس (2006/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص 08.
- خالد طه عبد الكريم، الأمثلية الاقتصادية في أسواق المنافسة الاحتكارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 85، 2010، ص 273.

المبحث الثاني: تحليل نموذج Porter لهيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس)

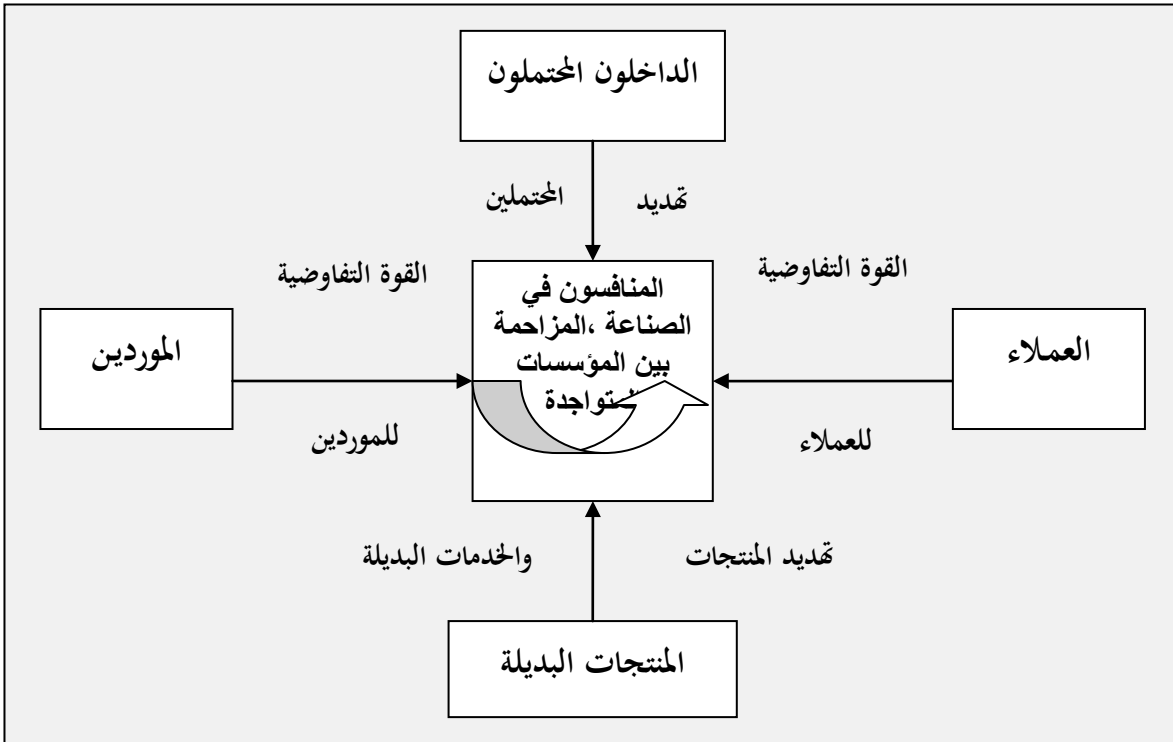
قدم "Porter" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها المحددة لجاذبيتها وربحيتهما ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "Porter"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع (*L'Attrait Du Secteur*) التي

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع¹.

ويرى "Porter" أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية وأدائها، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح²، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (5.1): نموذج القوى الخمس لـ "Porter"



Source: Michael Porter, Les Choix Stratégiques Et Concurrence, Economica, Paris, France, 1986, P04 .

المطلب الأول: تهديد الداخلين المحتملين

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أن الداخلين الجدد

¹ يحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل: الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص33.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص77.

تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق، معتمدين على قدراتهم الجديدة¹، وهذا رغبة منهم في الحصول على حصة سوقية، مما ينتج عن ذلك تأثيرهم في مردودية قطاع النشاط كتخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع، الشيء الذي ينجم عنه انخفاض في الإنتاج، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة، كما يعتمد كذلك على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين².

حيث يزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو موانع الدخول مرتفعة فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد.

وهناك عدة عوامل يمكن أن تشكل عوائق دخول إلى قطاع معين، وهي كالتالي³:

✘ **اقتصاديات السلم:** إن هدف الاقتصاديات السلمية هو العمل على خفض التكلفة الوحودية عن طريق الإنتاج بكميات كبيرة، مما يشكل حاجزا أمام الداخلين الجدد للقطاع، كما أنها تضعهم بين أمرين، إما الانطلاق على سلم واسع وانتظار خطر رد فعل قوي من طرف المؤسسات المنافسة، وإما العمل على سلم صغير مع تحمل ارتفاع التكلفة الوحودية.

✘ **تمييز المنتجات:** الداخلون الجدد للقطاع يواجهون ولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات المؤسسات المتواجدة، لأنها حازت على ثقتهم بفضل تداخل متجانس من علامة المؤسسة وسمعتها وتميز مواصفاتها ومنتجاتها وخدمة زبائنها بعد البيع، وهو ما سيدفع بالداخلين الجدد إلى محاولة كسب الثقة بدورهم وذلك عن طريق وضع صورة خاصة بهم من خلال مجهودات تؤدي إلى خسائر في الانطلاق واستثمارات ضخمة.

✘ **الحاجة إلى رأس المال:** إن تكلفة الانطلاق ومصاريف الإشهار والبحث والتطوير كلها مصاريف تحتاج إلى موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، لأنها تنطوي على مخاطر كبيرة بحكم عدم التنبؤ بنتائجها، كما تتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات وقروض الزبائن أموالا معتبرة، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، كل هذا يعتبر حاجزا أمام المؤسسات التي تنوي الدخول للصناعة كما يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

¹ جمال سحنون و معمر حمدي، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال الفترة 7-9 نوفمبر 2010، ص ص 10,09.

² Michael Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, Economica, Paris, France, 1986, P 07.

³ Michel Gervais, **Stratégie De L'entreprise**, 5^{ème} édition, Economica, Paris, France, 2003, P P108,109.

☒ **تكاليف التحويل:** هي التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون نتيجة تحوله من منتج المنافسين إلى منتج الداخل الجديد، وتشمل تكاليف التحويل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج، فحتى يتمكن الداخلون الجدد من عرض منتجاتهم بمميزات تفوق بكثير منتجات الموجودين ويقبل الزبون عن التخلي عن منتجات المؤسسات الموجودة من ذي قبل.

☒ **النفوذ إلى قنوات التوزيع:** إن هدف أي نشاط اقتصادي هو تسويق منتجاته، وهذا في حد ذاته يعتبر حاجزا للدخول على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من طرف المؤسسات المتواجدة بالقطاع، مما يتطلب من المؤسسات الجديدة إقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها مقابل تخفيضات في الأسعار ونفقات شهرية تضر بمردوديتها، وإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

☒ **السياسة الحكومية:** من خلال سنها للقوانين والتشريعات تستطيع الحكومة أن تشكل حواجز للدخول في قطاع نشاط معين أمام المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، وهذا يتطلب استثمارات جديدة مكلفة، كما يمكنها تحفيز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلا.

☒ **أثر التجربة:** إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم، غير أن الدراسات بينت أن المؤسسات التي تحقق حصص كبيرة في السوق قد تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة¹.

المطلب الثاني: القوة التفاوضية للموردين والعملاء

ويقصد بعبارتي القوة التفاوضية للموردين والعملاء بأن هناك تهديدا مفروضا على القطاع من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين.

الفرع الأول: القوة التفاوضية للموردين

¹ عادل مياح، مرجع سبق ذكره، ص 15.

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات¹، فقوة مساومة الموردين يمكن أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف².

ويتمتع الموردون بقوة تفاوضية كبيرة ومؤثرة في الحالات التالية:

- العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا، كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها، إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشترية؛
- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة، فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها؛
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة؛
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة؛
- أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى³؛
- تتعاظم قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الامتدادات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة؛
- تقل قوة الموردين التفاوضية لرفع السعر في حالة المنظمة المشترية تحتكر السوق في إنتاجها⁴.

وتجدر الإشارة إلى أن اليد العاملة المستعملة داخل المنظمة تعتبر جزءا من الموردين، وفي هذا الإطار فاليد العاملة حسب درجتها التنظيمية أو النقابية لها قوة تفاوضية كبيرة، والتي يمكن أن تؤثر على المردودية المحتملة لنشاط ما⁵.

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهدا إلى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه والاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه، خاصة في ظل عدم وجود منافسة

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://ar.wikipedia.org> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/05/19.

² سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 70.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 1999، ص 123.

⁵ محمد حبانة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص 27.

حادة ومنتجات بديلة، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية لأنها تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة وبالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار، التي تؤثر على الطلب والقدرة الشرائية للمستهلك.

الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)

أو ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج¹، وتمثل القوة التفاوضية للعملاء تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردوديته وجاذبيته²، كما أن قوة الزبائن التفاوضية قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية³، فهي تزداد في عدة ظروف منها⁴:

- عدد المشترين المتعاملين مع هذه المؤسسة: هنا نلاحظ أنه كلما تعدد عدد الزبائن كلما وجدت المؤسسة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تنجم في حالة نقص عدد الزبائن، ففي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التفاهم، وتحديد سعر السلعة المشتراة وتحديد نوعيتها، بالإضافة إلى جملة من الشروط الأخرى، وهو ما يضع المؤسسة في حالة غير مريحة، قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة قاتلة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى؛
- انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة: هذا الوضع سيعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها؛
- تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين: وهذا مرتبط بشكل أساسي بمدى توفر بدائل للسلعة محل الطلب من طرف الزبائن، فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن المشتري لن يتردد كثيرا قبل اللجوء إلى مورد آخر؛
- ربحية المشترين: ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره؛
- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة (البائع)⁵.

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://ar.wikipedia.org> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/05/19.

² سملاي مجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ عمر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، ص 175.

⁴ أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية حالة: مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 32، 33.

⁵ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 83.

مما سبق يمكن القول بأن العوامل التي تحكم القوة التفاوضية للموردين هي نفسها التي تحكم القوة التفاوضية للعملاء، إلا أن هذه العوامل تعمل بالعكس مع القوتين، بمعنى أنه إذا زادت القوة التفاوضية للعملاء، فإن القوة التفاوضية للموردين ستنخفض وينخفض معها ربحهم والعكس صحيح، والخطر الأكبر لهاتين القوتين هو في إمكانية التكامل الأمامي والخلفي لأنه قد يجعل من المورد أو العميل يدخل في إطار المنافسين في القطاع.

المطلب الثالث: خطر المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي تفي به منتجات المؤسسة¹، وللمنتجات البديلة تأثير كبير على سياسة منتجات المؤسسة وهذا من ناحية النوعية؛ السعر؛ التكلفة وهامش الربح، إن تحليل ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي²:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكنها تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة؛
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع؛
- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعد تهديدا تنافسيا كبيرا، وهو ما يشكل كذلك قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي على أرباحها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية³.

ويتحدد خطر منتجات الإحلال من جانبين مختلفين، فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بانخفاض معدلات بيعها والتأثير على أسعارها، وإما من جانب الزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي⁴، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

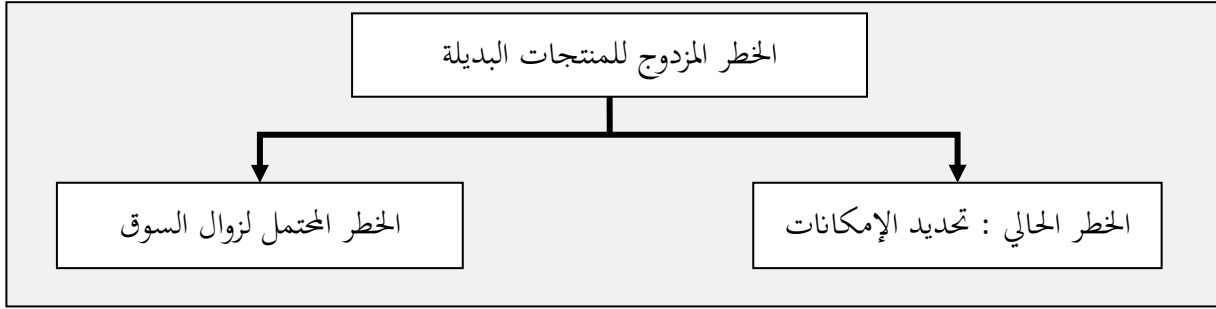
الشكل (6.1): تهديد منتجات الإحلال

¹ روبرت.أ.تس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: بناء الهبة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 158، 159.

² Michael Porter, *Les choix stratégiques et concurrence*, Op.Cit, P05.

³ شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

⁴ عادل مياح، مرجع سبق ذكره، ص 19.



المصدر: دراجي زينات ونعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 29-30 أكتوبر 2002، ص 95.

فهذه البدائل تؤثر بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي¹:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛
- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة؛
- تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

ومما سبق يمكن الخروج بنتيجة وهي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات لها نفس الاستعمال تقريبا، وبالتالي يمكن القول بأن المنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتحول المستهلكون إلى استهلاك المنتجات البديلة.

المطلب الرابع: شدة المنافسة في الصناعة

إن طبيعة المؤسسات الحاضرة في السوق وتوجهاتها تلعب دورا كبيرا في تحديد شدة المنافسة داخل القطاع، وتزداد هذه الشدة خصوصا عندما يكون معدل نمو السوق ضعيفا لذا تتجه هذه المؤسسات إلى زيادة حصصها السوقية على حساب بعضها البعض اعتمادا على حرب الأسعار؛ الإشهار؛ إطلاق المنتجات الجديدة؛ تحسين الخدمات².

ويرى "Porter" أن شدة المنافسة مرتبطة بعوامل عدة هي كالتالي³:

☒ **نمو الصناعة:** إذا كانت حالة الصناعة تنمو بشدة فإن هناك فرص متاحة أمام المؤسسات لتحسين نتائجه من أجل مسايرة النمو المتزايد، وهذا من خلال استعمالها لكامل مواردها المادية والبشرية للتوسع في الصناعة،

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégie Concepts Méthodes**, Dunod, Paris, France, 2005, P129.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.

وعلى العكس من ذلك إذا كان معدل نمو الصناعة ضعيف سيحول المنافسة إلى معركة حول حصة السوق بين المنافسين.

☒ **التكاليف الثابتة:** تلعب التكاليف الثابتة دورا كبيرا في قطاع النشاط، فعندما تكون التكاليف الثابتة عالية فإنها تولد ضغطا 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 المستهلك على زيادة الطلب.

☒ **تمييز المنتجات:** يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المنافسة بين المنافسين، ولكن ما يواجهه المؤسسة أحيانا أن هناك بعض المنتجات أو الخدمات لا يمكن تمييزها والتي يرى فيها المستهلك منتجات متقاربة جدا فيما بينها، وفي هذه الحالة لا تستطيع أي مؤسسة الإدعاء بأن منتجها هو الأفضل من بين باقي منتجات المنافسين، فالمستهلك عندما يبدأ في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه في السوق قد لا يجد عوامل كثيرة يبني عليها قراره للشراء، ومن ثم يصبح يعتمد على السعر وهذا ما يولد حربا سعرية بين المؤسسات المتنافسة في السوق، لذلك نجد أن المؤسسات تحاول التمييز من ناحية الخدمة المقدمة للزبون مثل زمن التسليم وخدمات ما بعد البيع وإلى غير ذلك من العناصر التي تناسب كل صناعة أو كل منتج.

☒ **عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح¹، ومن أمثلة عوائق الخروج: قد تكون أصول المؤسسة التي تفكر في الخروج عالية التخصص، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي لا تجد المؤسسة مشتريا لأصولها، كذلك قد تكون المؤسسة ملتزمة باتفاقيات العمل، يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلبا على دوائر أعمال أخرى تشارك المؤسسة الكثير من التسهيلات العامة².

وكتنتيجة يمكن أن نقول أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب حيث يرتبطان سلبيا، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية، والعكس في حالة عدم نمو الطلب فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن

¹ أعمار عماري والهاشمي بن واضح، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، خلال الفترة: 3-4 ماي 2005، ص06.

² روبرت.أ. بتس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص159.

الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة

الحصص السوقية للمنافسين، وهذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

ونظرا لأنه من الصعوبة بمكان الإلمام بكامل جوانب نموذج القوى الخمس لتحليل هيكل الصناعة، فقد اقترح "Thietart" عدة معايير يمكن من خلالها دراسة نموذج "Porter"، وهو ما يوضحه الجوال التالي:

الجدول (5.1): معايير "Thietart" لدراسة نموذج "Porter"

المعيار	عناصر نموذج "Porter"
<ul style="list-style-type: none"> ✓ حجم و قوة المنافسين. ✓ أهمية التكاليف الثابتة. ✓ طبيعة المنتجات. ✓ طبيعة و جودة الرهانات الإستراتيجية. 	المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود حواجز الدخول. ✓ معايير الاقتصاص. 	المنافسون المحتملون
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وظيفة المنتجات البديلة. ✓ استعمال الفتحات البديلة. 	المنتجات أو الخدمات البديلة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ درجة التركيز. ✓ أهمية المشتريات بالمقارنة مع التكاليف الإجمالية. ✓ تكلفة الانتقال من مورد لآخر. ✓ مخاطر التكامل العمودي إلى الإمام. 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ✓ درجة التركيز. ✓ الاختلاف بين المنتجات. ✓ مخاطر التكامل العمودي إلى الخلف. ✓ أهمية الصناعة كعميل. 	الموردين

المصدر: نجوى حبه، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة موبيليس (2006/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص 26.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن تحليل هيكل الصناعة يعتمد على تحليل متكامل الخطوات لمساعدة المديرين على إجراء مثل هذه التحليلات انطلاقا من حيث مدى مساهمة قوى التنافس الرئيسية في تحديد جاذبية

الصناعة حالياً ومستقبلاً، وتأثيراتها الإيجابية على أرباح الصناعة ويطلق عليها الفرص وتأثيراتها السلبية والتي يطلق عليها التهديدات.

ورغم اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج "Porter" لتحليل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن "Austin" أضاف عاملين آخرين لنموذج "Porter" حتى يتلاءم مع البيئة الصناعية في البلدان النامية، بما يكفل للمؤسسات في هذه البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة¹، ويتمثل هذين العاملين فيما يلي:

✓ العامل الأول: سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "Porter"، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه الحق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن لمؤسسات صناعية ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية².

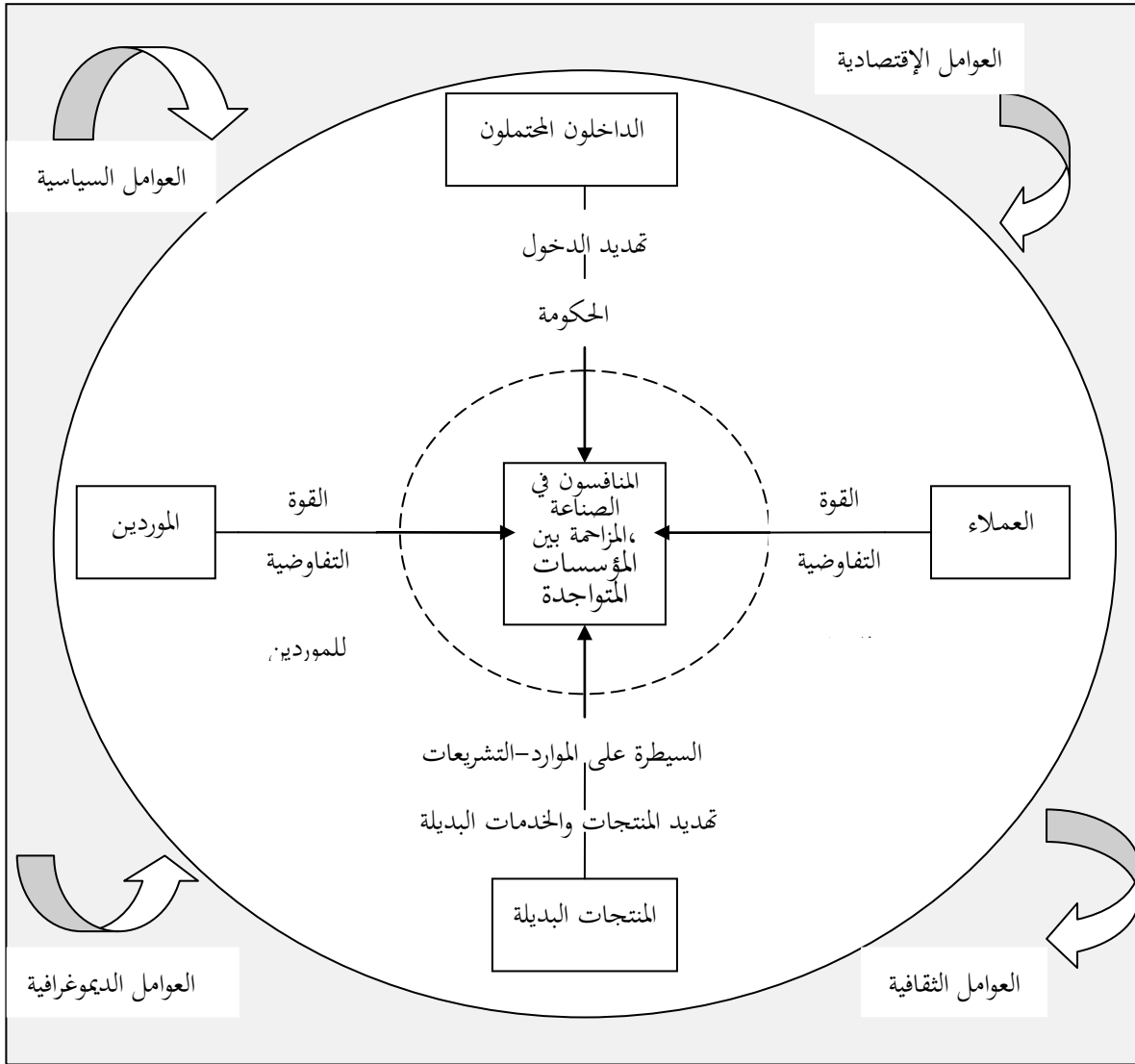
✓ العامل الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية؛ السياسية؛ الاجتماعية؛ الديموغرافية؛ والتكنولوجية) التي تؤثر على القوى الخمسة في هيكل الصناعة³، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (7.1): نموذج "Austin" لتحليل هيكل الصناعة في الدول النامية

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص108.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص76.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص108.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 77.

وفي نفس السياق فقد اقترح "Freeman Ré" على غرار "Austin" عاملا آخر للنموذج وهو يضم العاملين المقترحين من طرف "Austin" ويتمثل هذا العامل في مايلي:

✓ القوة النسبية لأصحاب المصالح: يقترح إلى قوى بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل الحكومات؛ حاملي الأسهم؛ النقابات المقرضين؛ الغرف التجارية ...، وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة¹.

المبحث الثالث: المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة

¹ صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012، ص 88.

يحتاج المديرون غالباً إلى المزيد من التحليل التفصيلي والمعلومات عن الصناعة التي يعملون ضمنها، وذلك لأجل وضع إستراتيجيات تنافسية فعالة تمكنهم من تحقيق أفضل أداء ممكن داخل القطاع، وعليه فإن المسير يحتاج إلى فهم كيف يرتبط وضع إستراتيجية مؤسستهم الذاتية ببناء أو تحقيق الربحية داخل الصناعة.

فكل السلوكيات والإستراتيجيات التنافسية المحددة داخل كل مؤسسة من المحتمل أن تكون مختلفة عن تلك التي لدى المؤسسات المنافسة، بعبارة أخرى على الرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة قد تواجه نفس الضغوط من الموردين، العملاء، والمنتجات البديلة، بصفة خاصة، قد يتصرفون عملياً بصورة مختلفة في ردود أفعالهم تجاه هذه القوى، فقد تكون المؤسسات المنافسة داخل الصناعة الواحدة مختلفة تماماً من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على جودة المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، نوع المشتري الذي تسعى إليه، وخصائص أخرى، ومن ثمة فمن الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضاؤها نفس الإستراتيجيات الأساسية، والتي تختلف عن الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها مؤسسات من المجموعة الأخرى، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى بالمجموعات الإستراتيجية¹.

المطلب الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية

يعتبر "Hunt" (1972) أول من صاغ مصطلح المجموعات الإستراتيجية عندما كان يحلل صناعة الأدوات المنزلية، وذلك بعدما اكتشف درجة عالية من الأنداد المتنافسين أكثر مما يفترض في نسب التركيز الصناعي، وعزا ذلك لوجود مجموعات فرعية في الصناعة تتنافس على أبعاد مختلفة يجعل التواطؤ الضمني مستحيلاً، هذه المجموعات الإستراتيجية غير المتماثلة تسببت بحصول الصناعات على الكثير من الابتكارات والأسعار الأرخص، والجودة الأقل والربحية الأقل من ما تتوقعه النماذج الإقتصادية الاعتيادية.

وقد طور "Porter" هذا المفهوم وطبقه ضمن نظامه الشامل للتحليل الإستراتيجي، وقد شرح المجموعات الإستراتيجية بمفردات سماها عوائق النقل، وهي شبيهة بموانع الدخول للصناعات، عدا أنها تنطبق داخل الصناعة².

وتعرف المجموعات الإستراتيجية بأنها مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الإستراتيجيات، داخل نفس الصناعة³، بحيث تخضع لنفس العوامل داخل الصناعة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للقطاع أن لا يتضمن إلا مجموعة واحدة كحد أدنى، في حال ما إذا كانت كل مؤسساته تتبع نفس الإستراتيجيات، و يمكن لكل مؤسسة أن تشكل مجموعة لوحدها إذا كانت لكل منها

¹ روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 163، 164.

² نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://ar.wikipedia.org> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/03/15.

³ روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 164.

إستراتيجية مميزة، عموما كل قطاع يتكون من بعض المجموعات الإستراتيجية تمثل مختلف الاختيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسات القطاع¹.

وانطلاقا مما سبق يمكن استنتاج جملة من الخصائص هي كما يلي:

- إن أقرب منافسي المؤسسة، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى المجموعات الإستراتيجية الأخرى، حينئذ يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبداية مباشرة لبعضها البعض وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛
- إن المجموعات الإستراتيجية المختلفة يمكن أن تتبنى مواقف مختلفة بالنظر إلى كل عامل من عوامل القوى الخمس لـ "Porter"، بمعنى آخر فإن مخاطر عمليات الدخول الجديدة للمنافسين المحتملين، ودرجة المنافسة بين المؤسسات داخل مجموعة واحدة، والقوة التفاوضية للعملاء، والقوة التفاوضية للموردين، والتهديد الناشئ عن المنتجات البديلة، يمكن لها جميعا أن تتفاوت من حيث الشدة بين المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل إطار نفس الصناعة.

وعلى سبيل المثال، وفي مجال صناعة الدواء، تحتل المؤسسات المالكة لحق التصنيع مركزا قويا تاريخيا في مواجهة المشترين، وذلك لأن منتجاتهم مسجلة ومحمية ببراءة الاختراع. هذا بالإضافة إلى أن المنافسة داخل هذه المجموعة اقتصر على التنافس على تسجيل عقاقير جديدة (لذلك سمي سباق براءات الاختراع). وبدون منافسة سريعة استطاعت المؤسسات في هذه المجموعة أن تفرض أسعارا عالية وتحقق أرباحا عالية جدا.

وعلى النقيض من ذلك، نلاحظ أن المؤسسات ضمن المجموعة الشاملة في وضع أضعف أمام المشترين، حيث لا تملك تلك المؤسسات براءات الاختراع لمنتجاتها، حيث أن المشترين يمكنهم الاختيار بين المجموعة من العقاقير والأدوية المتشابهة والمتنافسة، هذا فضلا عن أن المنافسة السريعة بين هذه المؤسسات في تلك المجموعة تتسم بالشدة، وتعكس بذلك افتقار المنتج إلى التميز ويترتب عن ذلك تحقيق هذه المؤسسات عوائد أدنى، مقارنة بالمؤسسات في المجموعة الأولى².

إن تحليل المجموعات الإستراتيجية يسمح للمؤسسات داخل القطاع بتقدير مجموعة الخصائص التالية³:

- الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص وعوائق داخل الصناعة؛
- مردودية كل مجموعة من القوى الخمس ونقاط ضعفها؛

¹ فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة SONERAS للمبردات الصحراوية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص26.

² شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص157.

³ T.Atamer et R.Calori, **Diagnostic et Décisions Stratégiques**, Dunod, Paris, 1998, P145.

- صلابة التمركز بواسطة دراسة حواجز النشاط؛
- الخطط الإستراتيجية الممكنة المتبنية من طرف مختلف المنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية؛
- نقاط ضعف ونقاط قوة المنافسين المباشرين داخل المجموعة الإستراتيجية نفسها.

المطلب الثاني: هيكل الصناعة (خريطة الصناعة)

إذا قمنا بتحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ورسمناها على هذا الأساس نقول بأننا رسمنا خريطة الصناعة أو هيكله، لرسم خريطة الصناعة لابد من اختيار بعدين من بين الأبعاد الإستراتيجية الأساسية، التي تختلف تبعاً لخصوصية كل صناعة، وهذه جملة من أكثر الأبعاد الإستراتيجية استعمالاً: "درجة التخصص؛ أهمية صورة العلامة؛ خيارات قنوات التوزيع؛ مستوى الجودة؛ مستوى التكنولوجيا؛ خيارات التكامل العمودي؛ مستوى الخدمات؛ سياسة السعر؛ العلاقة مع المؤسسات الأخرى؛ العلاقة مع الحكومة"¹.

وبفرض وجود صناعة تتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يتركز على بعدين إستراتيجيين رئيسيين هما²:

☒ **البعد العمودي:** التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة؛

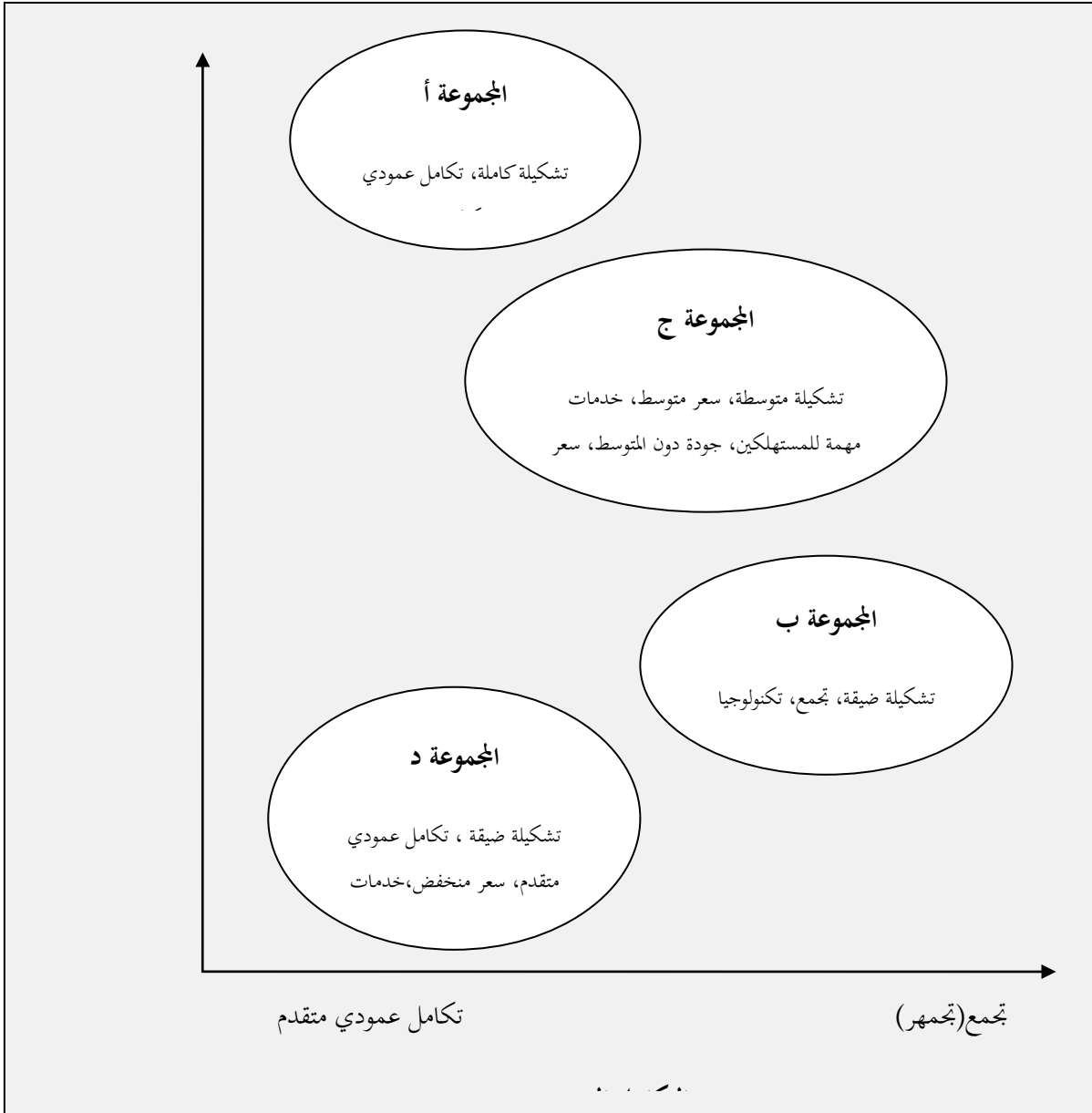
☒ **البعد الأفقي:** التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولاً إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظراً للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.

ومن خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة الصناعة يمكننا التمييز بين أربع مجموعات رئيسية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹نجوى حبة، مرجع سبق ذكره، ص32.

²Michael Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, Op.Cit, P 145.

الشكل (8.1): خريطة الصناعة



Source: Michael Porter, Les choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, France, 1986, P145.

وكخلاصة نستطيع أن نقول أن تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية يسمح لها بإدراك المناورات الملائمة في إطار¹:

- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛
- التحرك قصد تغيير المجموعة؛

¹ هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 25.

- الخروج من الصناعة أو التنوع اتجاه صناعة أخرى؛
 - تحديد المنافسين الأكثر قربا والأكثر تأثيرا على المؤسسة من غيرهم.
- وتجدر الإشارة إلى أن تحديد المجموعات الإستراتيجية يمكن من تحديد أقرب المنافسين وأكثرهم تأثيرا على المؤسسة من غيرهم، ويتم ذلك وفق شكلين من المنافسة هما كما يلي¹:
- ✓ **المنافسة داخل المجموعة:** وهي الأكثر حدة والأكثر تأثيرا على المؤسسة، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة ويواجهون نفس الظروف تقريبا وتتحكم بهم نفس العوامل، الأهم من ذلك أنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق وعلى نفس العملاء.
 - ✓ **المنافسة بين المجموعات:** وهي التي تتبع حركات إستراتيجية تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور داخل خريطة الصناعة، أي المنافسة التي تسعى المؤسسة من خلالها للانتقال إلى مجموعة إستراتيجية أخرى.

المطلب الثالث: أقسام المؤسسات حسب سلوكها داخل المجموعة

وهو تصنيف المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط سلوك كل مؤسسة عن الأخرى وهذه الأنماط هي:

الفرع الأول: المؤسسة الرائدة (قائد الصناعة)

وتطلق تسمية القائد أو الرائد على مؤسسة أو ربما تكون مؤسستين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق، حيث يتراوح نصيبها ما بين (30% إلى 40%) من الصناعة، فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين*، فكل مؤسسة إما أن تتحداها أو تقلدها أو تتجنبها²، ومن أهم مميزات هذه المؤسسة الرائدة قدرتها على بناء سمعة الريادية في الصناعة وتغيير منافذ التوزيع والتسويق، فتحقق بذلك أهم هوامش الربح³، ولكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة داخل الصناعة، فإنها تملك إتباع واحدة من الاستراتيجيات التالية:

أولا: توسيع حجم الطلب الأساسي (*L'accroissement de la demande primaire*)

¹ نجوى حبة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

* في أغلب الأحيان تصل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة الرائدة إلى 40% من القطاع، أما المؤسسة المتحدية فيتراوح نصيبها السوقي إلى 30%، بينما تأخذ المؤسسات التابعة والمؤسسات المتخصصة 20% و 10% على التوالي كنصيب من الحصة السوقية في القطاع.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 180.

³ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة: مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص 185.

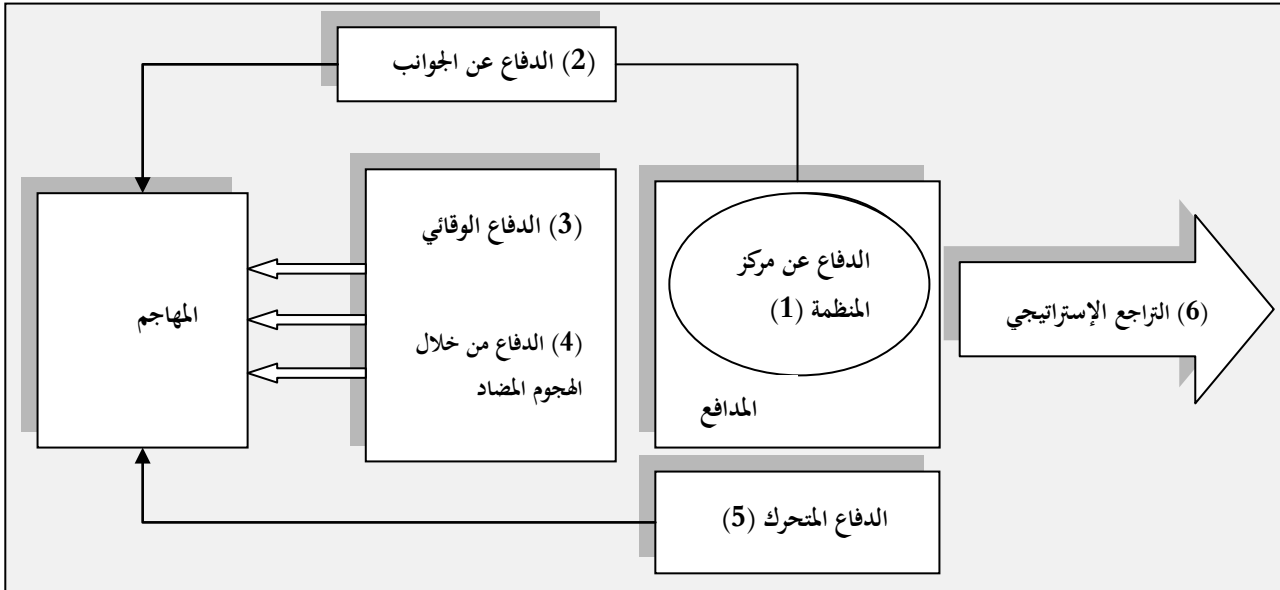
تعتمد المنظمة القائمة لتحقيق التقدم و الريادة على زيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي والحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة¹، ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية²:

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج؛
- زيادة معدلات الاستخدام.

ثانيا: المحافظة على الحصة الحالية (La protection de la part de marché)

تواجه هذه المؤسسة المنافسة بصفة مستمرة ودائمة، ولحماية حصصها السوقية تتبع إما أساليب هجومية تتمثل عادة في (المحافظة على التكاليف المنخفضة، وعلى تمييزها من خلال عرض منتجات جديدة وتقديم المزيد من الخدمات) أو أساليب دفاعية³، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (9.1): الإستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة الرائدة



المصدر: سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 180.

حيث يوضح الشكل أعلاه ستة أنواع من الإستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة الرائدة وهي كما يلي⁴:

¹ عادل مياح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 180.

³ دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

⁴ سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 181.

- الدفاع عن مركز المنظمة (*la défense de position*): حيث يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.
- الدفاع عن الجوانب (*la défense d'avant-poste*): حيث يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم.
- الدفاع الوقائي (*la défense préventive*): ويفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريجات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.
- الدفاع من خلال الهجوم المضاد (*la contre-offensive*): قد يهتز موقف المؤسسة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، عندئذ فإنها تقوم بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.
- الدفاع المتحرك (*la défense mobile*): ويتضمن قيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي، ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنويع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء (استخدامات أكثر).
- التراجع الإستراتيجي (*le repli stratégique*): قد تجد المؤسسة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع، وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

ثالثا: توسيع الحصة السوقية (*L'extension de la part de marché*)

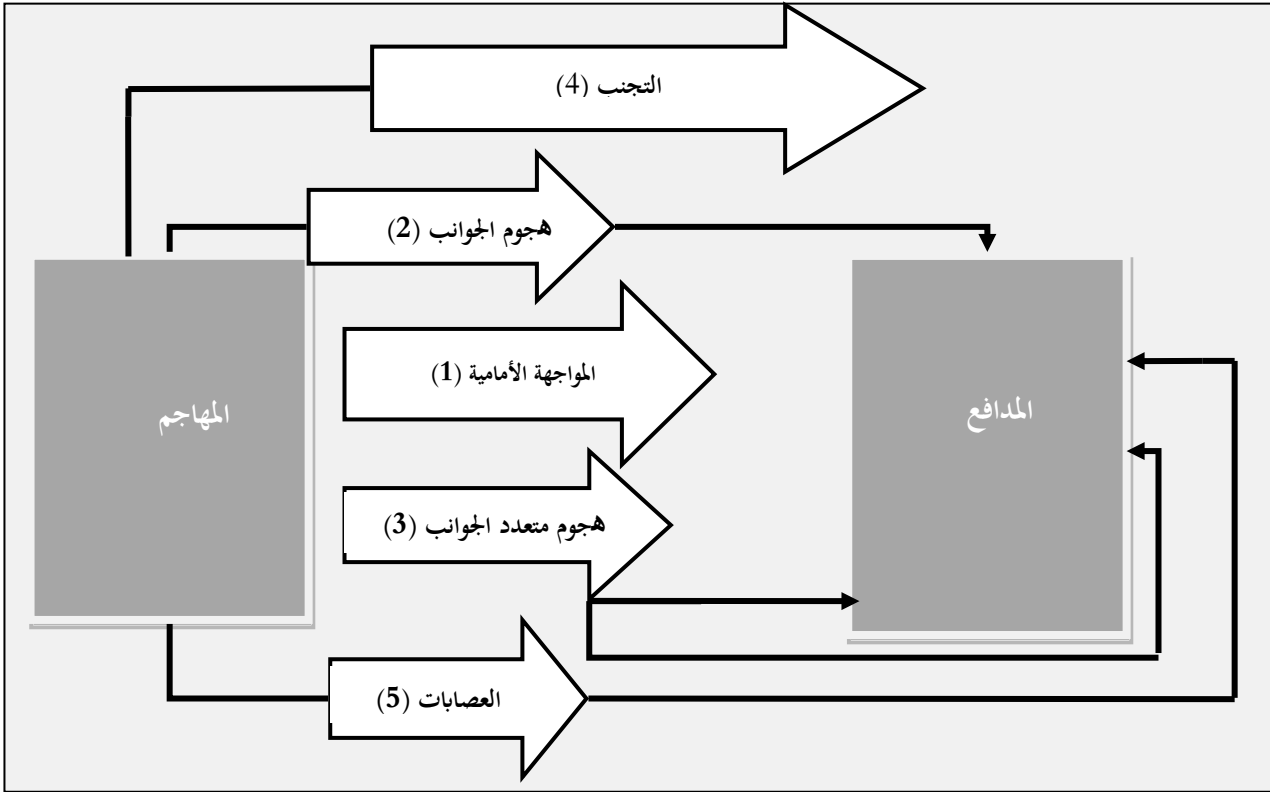
يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحني التعلم والخبرة¹.

¹ المرجع السابق، ص 182.

الفرع الثاني: المؤسسة المتحدية

هي المؤسسات التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها ولكن ليس بالاعتماد على الكفاءة وخفض التكلفة فقط وإنما بمحاولة التميز، وفي نفس الوقت تعمل على انتهاز الفرص لإحراز التفوق على حساب المؤسسات الأضعف منها أو التي تكون بنفس مستواها، أو من خلال تحدي المؤسسة الرائدة¹، لذلك فهي تخوض عمليات هجومية على مواقع المؤسسات الأقل كفاءة في الصناعة، فالأسلوب الهجومي هو الذي يؤمن الحصول على الحصة الجديدة من الصناعة²، والشكل التالي يوضح مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة المتحدية داخل السوق .

الشكل (10.1): الإستراتيجيات الهجومية للمؤسسة المتحدية



المصدر: سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 182.

حيث يوضح الشكل أعلاه خمسة أنواع من الإستراتيجيات الهجومية للمؤسسة المتحدية وهي كما يلي:

أولاً: هجوم المواجهة الأمامية (*L'attaque frontale*)

¹نجوى حبة، مرجع سبق ذكره، ص35.

²دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص186.

ويتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس، باستخدام كافة الأساليب بدءاً من الأسعار حتى الترويج والتوزيع وغيرها، وليكفل هذا الخيار بالنجاح لا يكفي فقط امتلاك الموارد الهائلة للتمكن من الاستمرار في الهجوم بل يجب الاستعداد للمواجهة القاسية وينطوي هذا الهجوم على تكاليف كبيرة وتضحية عالية¹.

ثانياً: هجوم الأجنحة أو الجوانب (*L'attaque de coté*)

إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلاً من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالباً ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين، ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.

ثالثاً: الهجوم متعدد الجوانب (*L'encercllement*)

إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاوله استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة، حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

رابعاً: هجوم التجنب (*L'écart*)

يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواقاً أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده، ويتم ذلك من خلال ثلاث مداخل وهي: التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس؛ التنوع في أسواق جديدة جغرافياً؛ والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

خامساً: هجوم العصابات (*La guerilla*)

تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانات محدودة، ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفاً من الهجوم المضاد وحاملاً ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم، وتستخدم

¹ المرجع السابق، ص 186.

هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكاً في السوق¹.

الفرع الثالث: المؤسسة المستجيبة (التابعة)

تختار المؤسسة التابعة خيار التعايش السلمي مع المؤسسة الرائدة بدل مواجهتها، فهي لا تهدف لقيادة السوق بل تكفيها مراكز أخرى، وتستفيد المؤسسة في هذه الوضعية من تقليد الرائد ومحاكاة التكنولوجيات المتقدمة المستخدمة في الصناعة، كما أنها تستفيد من تقليل المخاطرة لدخول أسواق جديدة.

عموماً يمكن القول أنها تستفيد من تجارب الآخرين وتركز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها الطريدة الأولى للمؤسسات المتحدية، ويمكن أن تتبع المؤسسة التابعة الإستراتيجيات التالية:

- التبعية عن قرب: وهنا تقوم المؤسسة بتقليد الرائد من حيث الأسعار والمنتجات وسياسات الترويج ومنافذ التوزيع؛
- التبعية عن بعد: وهنا تتبع المؤسسة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي مع الاحتفاظ ببعض المميزات الخاصة بها؛
- التبعية الاختيارية: فتختار المؤسسة بعض جوانب المزيج التسويقي للرائد المتميز، بشكل يتلاءم وأهدافها وإمكاناتها².

الفرع الرابع: المؤسسة المتخصصة

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المنظمة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفعاً، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسباً للمنظمة المتجنبة ما يلي³:

- أن يتضمن حجماً كافياً من الطلب والقدرة الشرائية؛
- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلاً؛
- ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى؛
- أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم؛
- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.

¹ سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

³ صباح بلقيدوم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المؤسسة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالاً عديدة منها التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق، التخصص من خلال المستوى الرأسي التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتج أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جداً¹.

¹ سامية لحوّل، مرجع سبق ذكره، ص184.

خلاصة:

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، حيث يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلله الأمر الذي ينعكس على أدائها.

وتم كذلك من خلال هذا الفصل التعرف على محددات هيكل الصناعة (الأبعاد الرئيسية) التي تمكن من تحليل هذا الهيكل، وتمثل أساساً في ما يلي: درجة التركيز الصناعي للمؤسسات؛ مستوى عوائق الدخول والخروج؛ درجة تمييز المنتجات؛ كما يضيف بعض الباحثين إلى أبعاد هيكل الصناعة درجة التكامل الرأسي والأفقي للمؤسسات الصناعية.

حيث يقصد بها إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات؛ بالإضافة إلى مستوى عوائق الدخول والخروج من وإلى الصناعة حيث يقصد بعوائق الدخول كافة العوامل التي من شأنها أن تحد من دخول مؤسسات جديدة داخل قطاع صناعة معين، أما عوائق الخروج فيقصد بها كافة العوامل التي قد تبقى من أو تأخر خروج المؤسسة من الصناعة رغم تأكدها من عدم تحقيق أرباح، في حين يقصد بدرجة تمييز المنتجات قيام المؤسسات بإنتاج وتقديم خدمات معينة تتسم بخصائص منفردة عن باقي المنافسين لها في السوق.

كما وجدنا من خلال هذا الفصل أن هيكل الصناعة قد يأخذ عدة أشكال هي: هيكل صناعة يتسم بالمنافسة التامة؛ هيكل صناعة يتسم بالمنافسة الاحتكارية؛ هيكل صناعة يتسم باحتكار القلة؛ هيكل صناعة يتسم بالاحتكار التام.

وتم التطرق كذلك إلى نموذج "Porter" لهيكل الصناعة حيث يرى أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية وأدائها، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح، حيث تتمثل هذه القوى في: شدة المنافسة داخل الصناعة؛ تهديد الوافدين الجدد؛ القوة التفاوضية للعملاء؛ القوة التفاوضية للموردين؛ تهديد المنتجات البديلة.

كما تطرقنا كذلك إلى مفهوم المجموعات الإستراتيجية حيث يقصد بها تلك المجموعات الفرعية في الصناعة والتي تتنافس على أبعاد مختلفة من السوق، ما يجعل التواطؤ الضمني بينها مستحيلاً.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة ثانية.

لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية والمفاهيم المرتبطة به.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية والمفاهيم المرتبطة به

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين: النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، حيث يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعية، الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، وعليه فإننا ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم الأداء، مكوناته ومستوياته، وكذلك أهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالفا لعدد من الأطراف حيث يسعى كل طرف من هذه الأطراف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال تعامله مع هذه المؤسسة، ويعتبر كل هدف أو مجموعة من أهداف أطراف التعامل بمثابة التزام على المؤسسة يجب عليها الوفاء به، ومن بين أكثر أطراف التعامل أهمية هو الزبون، عن طريق العلاقة التي تربط عرضها (منتجات، خدمات) مع الطلب (الاحتياجات)، وفي ظل المعطيات الجديدة ومن هذه النظرة، لدينا ثلاث مراحل كرونولوجية نستطيع استنتاجها بالنسبة للأداء.

الفرع الأول: تفضيل الطلب على العرض

ويمكن تقسيم هذه المرحلة أين كان الطلب مفضلا على العرض إلى مرحلتين:

أولا: سنوات الخمسينات

في خمسينات القرن الماضي أي بعد الحرب العالمية الثانية كان نشاط المؤسسة الاقتصادية موزعا على وظيفيتين أساسيتين هما الإنتاج والبيع، وهي مرحلة ذات نمو قوي، وارتبط مفهوم الأداء في هذه المرحلة بمفهوم الإنتاجية التي يعرفها "*Richman & Famer*" بأنها " الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية ومعدات ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات"¹، وعليه يمكن القول أن الأداء في هذه المرحلة مرادف للإنتاجية كما أن تقييمه مالي.

ثانيا: سنوات الستينيات

أصبحت المؤسسات أكثر أداء ومحافظة بالنظر إلى التحولات الجديدة التي عرفتها بيئتها، حيث بدأ يظهر مجتمع مستهلكين ونمو حجم الإنتاج، والتكاثر السريع للسلاسل القصيرة والمتوسطة، وتنوع في المنتجات،

¹ فوزية قديد، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص11.

أنشأت ورشات متخصصة ووسائل معلوماتية اخترعت ورغم كل هذا مازال الأداء مرتبطا بالإنتاجية وامتد إلى الوظيفة التجارية¹.

الفرع الثاني: التوازن بين العرض و الطلب

ظهرت هذه الرحلة بالتحديد خلال الثمانينيات من القرن الماضي، أين أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيدا وأخذ صيغة المفهوم الكلي، أين أصبحت المؤسسات الاقتصادية تبحث عن حماية لحصتها في السوق وذلك من خلال اهتمامها ب (معايير اختيار الزبائن، الشكل، التسويق، الإعلان، التجديد...)، وظهر مصطلح جديد ألا وهو المرونة، بالإضافة إلى التطورات في تكنولوجيا المعلوماتية التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة التي كانت حكرا على الخبراء، هذه التكنولوجيا أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات وفتح العديد من الأسواق، ومن ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات².

وبذلك تغيرت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة، إلى النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدقيق والعمليات عناصر أساسية للإدارة والتسيير والمراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير، والتغيير يحتاج لإدارة في الوقت نفسه.

وضمن نفس الإطار أصبح تقييم الأداء عملية مقارنة بين ما هو مخطط وما هو محقق فعلا، وبذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير، وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة إيجابية في نهاية الموازنة الحسابية، وفي هذه المرحلة أخذ المورد البشري دورا مهما كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة³.

الفرع الثالث: أفضلية العرض على الطلب

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين أساسيتين⁴:

أولا: سنوات التسعينيات

في هذه المرحلة أصبحت العوامل المفروضة في السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاك أصبح تقريبا عشوائيا، وحدود كل إستراتيجية إنتاج تقيم في قدرتها في التحكم في الحجم؛ الآجال؛ النوعية؛ التكلفة.

¹ زينب بوقابة، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA-Rouiba، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 73.

² عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 125.

³ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 85.

⁴ فوزية قديد، مرجع سبق ذكره ص 12.

والأداء يقاس على نوعية هذا الرباعي حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز وأكثر اتصال، باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابطاً، وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة: تسيير المشاريع، ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

ثانياً: الألفية الثالثة

المؤسسة تتعرض دائماً لنفس ضغوط العشرية السابقة، خاصة عدم استقرار البيئة، أين الحدود الجغرافية تتلاشى، هذا ما أدى إلى بروز تنظيم جديد يسمى: "المؤسسة الممتدة"، حيث انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الإستراتيجية والمنافسة.

فالأداء أصبح معقداً ويتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق الذي هو في نفس الوقت معقد أيضاً، وقد أصبحت مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي، ونحو المؤشرات العملية، وبذلك أصبح هناك نظام للمؤشرات في هذه المرحلة.

المطلب الثاني: تحليل مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، وهذا راجع إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المرجوة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق منهم اعتمد على الجوانب الكمية، بينما اعتمد فريق آخر على الأبعاد التنظيمية والاجتماعية فضلاً عن الأبعاد الاقتصادية، وتجدد الإشارة بداية إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية (*To Perform*) وتعني "إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة"¹.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد لتعريف مصطلح الأداء، وعليه سنقتصر على تقديم مجموعة محددة من التعريفات بما يفي الغرض من الدراسة.

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003، ص 895.

فمن وجهة نظر الباحث "A.Kherakhem" فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹، بمعنى أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

أما "أحمد سيد مصطفى" فيرى أن الأداء يعبر عن "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"²، ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بمدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وبالنسبة "لمصطفى عشوي" فيعرف الأداء بأنه "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³، من هذا التعريف نقول أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة.

أما الباحثين "D.Kaisergruber et J.handrieu" فالأداء حسبهما هو "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"⁴، ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

أما الباحثان "Carla Mendoza et Pierre Bescos" فإنها يلخصان مفهوم الأداء في البعدين التاليين⁵:

- ✓ الأداء في المنظمة هو كل وفقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها؛
- ✓ الأداء في المنظمة هو كل وفقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط و الطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة

¹ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 218.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 115.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244 .

⁴ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 218.

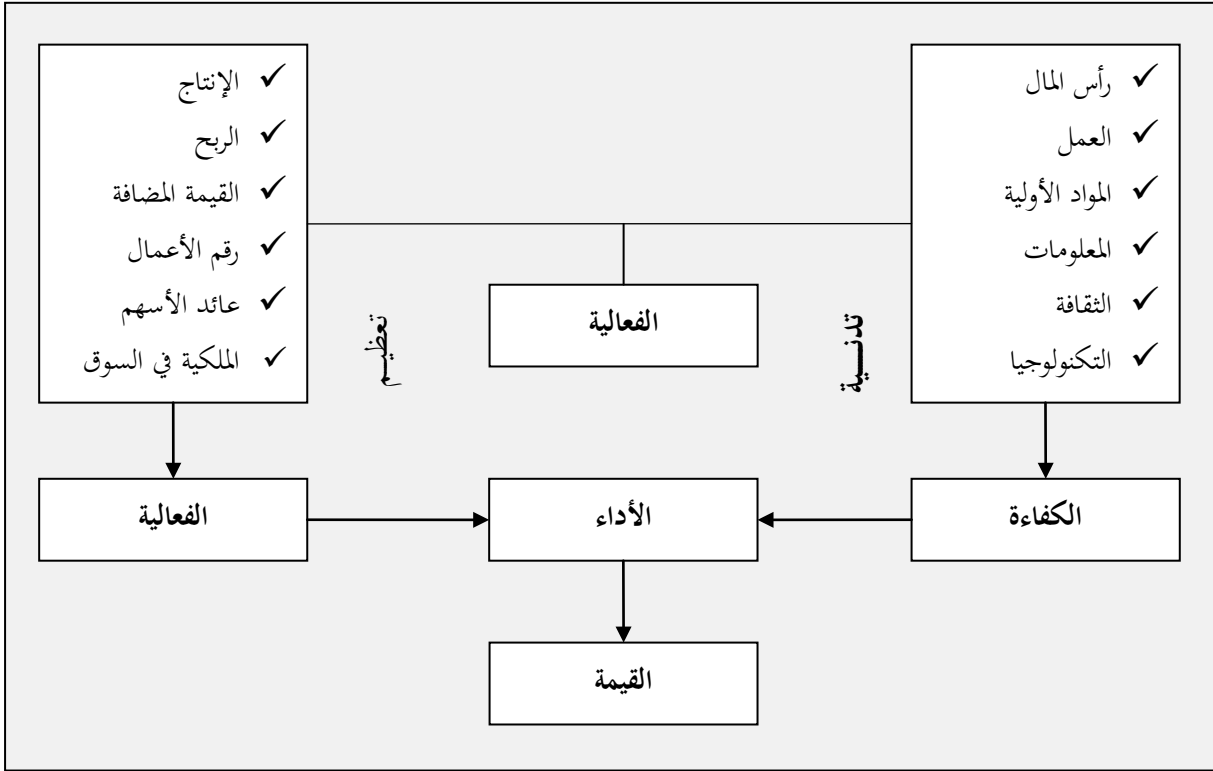
⁵ عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي خلال الفترة (2011/2006)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد 02، المجلد 07، 2014، ص 24.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية...) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

في حين يرى "Miller et Bormily" أن الأداء "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹، ومن هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية.

الشكل (1.2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تفسيرية مبنية على الفارق الإستراتيجي حالة: قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص71.

مما سبق يمكن القول أن الأداء في أي مؤسسة هو ناتج جماعي ويحمل معاني عديدة ومختلفة كالزيادة في رقم الأعمال، اكتساب حصة سوقية أكبر، بيع أكبر كمية من المنتجات، الحصول على أجزاء مستهدفة من السوق، تحقيق مبيعات ذات مردودية، الحصول على ولاء الزبائن، الوضعية التنافسية².

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

² نبيلة سعدياني، أثر نظم المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015/2016، ص 15.

ويمكن القول أن الأداء مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم¹.

الفرع الثاني: خصائص مفهوم أداء المؤسسة

مما سبق من تعريفات نجد أن مفهوم الأداء يتميز بجملة من الخصائص الناجمة أساسا عن صعوبة إعطاء مفهوم دقيق له، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي²:

أولاً: الأداء مفهوم واسع الاستعمال

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المنشأة، ويعني الأداء "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة"، ويعرف الأداء "بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس" التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيميا على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية.

إن مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها، فبالنسبة لمدير المنشأة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة، فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى، لذا تواجه المنشأة في الأوقات الحرجة التي تمر بها بصعوبة في تحديد مفهوم الأداء، وقد أصبح هذا المفهوم معقدا أكثر وصعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

ثانياً: الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين

¹ محمد زرقون والحاج عرابي، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

² عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، العدد 18، ديسمبر 2002، ص 126، 127.

دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه الإداريين والمسيرين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

ثالثا: الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها بعضا، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة¹.

وكخلاصة يمكن القول من خلال ما سبق، أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة بالشكل المناسب والعقلاني في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

الفرع الثالث: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بأدائها الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، كما يضيف "Louis Raymond" إلى هذين المكونين عنصرا "الإنتاجية والتنافسية"²، وفيما يلي سنقوم بتحليل هذه المصطلحات والمكونات الهامة.

أولا: الكفاءة والفعالية

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية، ولا يجب أن يستخدما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفأة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها، وفي ما يلي سنحاول تحديد مفهوم كلا من المصطلحين.

أ- مفهوم الكفاءة:

ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا، إلى الاقتصادي الإيطالي "Vilfredo Pareto" الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلية Pareto"، وحسب "Pareto" فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفء أو تخصيص غير كفء، وأي تخصيص غير كفء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (inefficiency).

¹ الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2004، ص128.

² إسماعيل شويخي، دور المشاركة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص24.

وينسحب هذا المفهوم عند دراسة الكفاءة لدى المستهلك أو لدى المنتج أو للاقتصاد ككل، فيطلق على عملية توزيع السلع على المستهلكين على أنها مثلى وفقا لأمثلية "Pareto" إذا كان من الممكن إعادة تنظيم هذا التوزيع من أجل زيادة إشباع مستهلك (أو عدة مستهلكين)، دون أن ينخفض إشباع مستهلك آخر، كما يطلق على عملية توزيع عوامل الإنتاج على السلع والخدمات المنتجة أنها مثلى وفقا لأمثلية "Pareto" إذا كان من غير الممكن إعادة تنظيم الإنتاج من أجل زيادة إنتاج سلعة ما أو (عدة سلع) دون أن ينخفض إنتاج سلعة أخرى، ويكون الاقتصاد ككل في توازن عام وفي وضع أمثل إذا تم توزيع عوامل الإنتاج بشكل أمثل على السلع والخدمات المنتجة، وتوزيع السلع والخدمات (توزيع الدخل) بشكل أمثل على (المستهلكين)¹.

ومنه يمكن القول أن مصطلح الكفاءة يطلق عندما يتعلق الأمر بالاستغلال العقلاني لمدخلات النظام، وتعني القيام بأداء الأعمال على نحو صحيح، وهي تقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة².

وعليه يمكن تعريف الكفاءة "بأنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)"، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة³، وعليه فان الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) والنواتج⁴.

من هذا التعريف يمكن القول بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفاه لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها⁵، ويمكن قياس الكفاءة بطريقتين هما كما يلي⁶:

☒ الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والموارد المستخدمة، ومن ثمة:

$$\frac{Rm}{Mr} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

* Vilfredo Pareto (1848-1923) أحد علماء الاقتصاد والاجتماع في القرن التاسع عشر، وكان من الأوائل الذين فحصوا مضامين فكرة الكفاءة.

¹ شوقي بوقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2010، ص 32.

² جورج ه. جاكسون وآخرون، التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 59.

³ Michel Garvais, *Contrôle De Gestion, Economica*, Paris, France, 1994, P 14.

⁴ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 6،7.

⁵ الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 4.

⁶ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 221.

حيث:

- Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)؛

- Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

وهذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

☒ الطريقة الثانية: تعتمد هذه الطريقة في القياس على النتائج المتنبأ بها والموارد المتنبأ باستخدامها، ومن ثمة:

$$\frac{Rp}{Mp} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

- Rp : هي النتائج المتنبأ بها؛

- Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

ب- مفهوم الفعالية:

ذهب العديد من المفكرين والكتاب والباحثين إلى التأكيد على أن منطري نظرية المؤسسة ومفكرها لم يتفقوا لحد الآن على تعريف مناسب للفاعلية، فعبّر التراكم المعرفي الطويل للإدارة ونظرية المنظمة لم نجد إجماعاً حول ماهية فعالية المؤسسة، كما أن أولئك المفكرين والباحثين ما زالوا يواجهون صعوبات في التوفيق بين التضارب الحاصل بين المواقف النظرية المتباينة، ونتائج البحوث والدراسات التطبيقية، وعلى الرغم أن الفاعلية تعد بشكل عام صفة مرغوبة ومهمة في المؤسسات، إلا أن المحاولات الجادة التي أجريت لإيضاح بناء الفاعلية سواء بشكل نظري أو تجريبي ما زالت قليلة جداً، وقد تكون النقطة الوحيدة المقبولة على نطاق واسع هي أن الفاعلية مهمة جداً في المؤسسات، ورغم هذا التباين وعدم الوضوح الذي ينطوي عليه مفهوم الفاعلية فإن بعض المفكرين والباحثين سعوا إلى وضع تعريفات مقترحة لفاعلية المؤسسة¹.

حيث ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه "أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة"، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، في حين اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة².

¹ محمد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، العدد 27، 2012، ص 55.

² الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 219.

وقد عرفت الفعالية بأنها "فعل الأشياء الصحيحة"¹، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

وتعرف الفعالية على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"².

وتعرف أيضا بأنها "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار".

كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو".

ويمكن أن نستنتج من هذه التعريفات أن الفعالية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلات التالية: **مدخلات ← معالجة ← مخرجات** ويمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية³.

نستنتج من التعريفات السابقة أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية)⁴.

وبصفة عامة يمكن أن نستخلص من خلال مجموعة التعريفات السابقة أن الفعالية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين⁵:

☒ **تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:** والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ أهداف تتعلق بالمخرجات (الإنتاج): توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن؛
- ✓ أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة؛

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص23.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص26.

³ عبد الوهاب سنوسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص ص02، 03.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص341.

⁵ عبد الوهاب سنوسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره، ص03.

✓ أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة.

☒ الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة: إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة من الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على فعالية المؤسسة بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

أما من الناحية الكمية فإن الكفاءة تعبر عن النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة.

1- قياس الفعالية:

ويمكن التعبير عن الفعالية وقياسها بطريقتين هما كما يلي¹:

☒ الطريقة الأولى: وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف، حيث تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثمة:

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

- Rm : تمثل النتائج المحققة؛

- Rp : تمثل النتائج المتوقعة.

☒ الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثمة:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

- Mm : الإمكانيات المستخدمة؛

- Mp : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2- العوامل المؤثرة في الفعالية:

¹ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص220.

يتمثل مضمون الفعالية في إيجاد المدير القادر على اتخاذ القرارات السليمة، ويمكننا القول بأن الفعالية تتحدد بنتيجة التفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي كما يلي¹:

☒ **كفاءة المدراء:** حيث نجد أن مفهوم المهارة الإدارية يرتبط بالقدرات والمهارات القابلة للتنمية والتطوير وليس بالضرورة بالقدرات الموروثة، وطالما أن هذه المهارات قابلة للتطوير فإنها وبدون شك تعتمد على أنواع المعرفة والمعلومات التي اكتسبها المدير ثم المهارات الناتجة على استخدام هذه المعارف في مجال العمل الإداري، ورغم تعدد الآراء في مجال المهارات الإدارية فإنه يمكننا إيجازها في ثلاثة مهارات أساسية هي كما يلي:

✓ **المهارة الفنية:** بالنسبة للمدير تعنى الإلمام بالمعلومات والمعارف الإدارية الأساسية والقدرة على استخدام هذه المعلومات والمعارف في تحليل مشكلات العمل واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

✓ **المهارة الإنسانية:** وتتبلور في مقدرة المدير على التفاعل والتفاهم مع المحيطين به، وقدرته على خلق وتنمية روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم.

✓ **المهارة الفكرية:** وتتمثل في المقدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة والإلمام بجوانب العمل المتعددة والمتباينة، عدم الانزلاق إلى التفاصيل الفرعية أو الجانبية عند بحث المشكلة، الشمولية في التفكير، والقدرة على تفهم نتائج القرارات والتنبؤ بها.

☒ **التنظيم:** يلاحظ أن فعالية المدير لا تتوقف على مهاراته الشخصية فحسب، بل تتأثر أيضا بالقدرات ومهارات الأفراد العاملين معه في التنظيم، سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فلكل فئة من هذه الفئات رغباتها ودوافعها التي قد تتفق أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير المسئول، ومهمة المدير الفعال هي التوفيق بين هذه الرغبات وتحقيق التوازن فيما بينهما وبين أهداف التنظيم ككل . هذا بالإضافة إلى أن توزيع السلطات وأساليب وإجراءات الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية وجماعات العمل وغيرها تلعب جميعها دورا هاما في تحديد فعالية المدير.

☒ **البيئة الخارجية:** إن المنشأة التي يديرها شخص ما توجد في مجتمع يتكون من العديد من المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتنشأ علاقات متبادلة بين المنشأة وهذه المؤسسات، وهو الأمر الذي يتيح للمدير بعض الفرص يجب عليه الاستفادة منها وفي الوقت ذاته تفرض عليه بعض القيود الواجب مراعاتها والالتزام بها، وخلاصة القول أن فعالية المدير وقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة لا تعكس فقط مهاراته الشخصية بل أيضا مدى ملائمة الظروف الداخلية للمنشأة التي يعمل بها والظروف الخارجية للبيئة التي يعيش فيها.

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://comfac.mans.edu.eg/productivity-management> تاريخ الإطلاع عليه: 2015/06/15.

ج- مقارنة بين الكفاءة والفعالية

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالمصطلحين¹.

وقد خلص الباحثون في هذا المجال إلى وجود ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)².

انطلاقاً مما سبق نقول أن الكفاءة هي تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وفي الأجل المحددة بينما ينحصر مفهوم الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة فقط، ونشير هنا أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس صحيح.

أي أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية)، ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة)³، وبناء على ذلك "إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية"⁴، وفي غالب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغيراً من متغيرات دالة الفعالية. ويمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

الجدول (1.2): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

العناصر	تتمتع	تعالج	تحلل	معايير القياس
---------	-------	-------	------	---------------

¹ عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي بالوادي، وادي سوف، الجزائر، العدد 01، جانفي 2008، ص 60.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 170.

³ شوقي بوقبة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

المدخلات مثل العمل؛ المعلومات؛ المواد؛ المعدات ...	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح؛ العائد؛ رقم الأعمال ...	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكوّن هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين الكفاءة والفعالية فإنه يمكن توضيحها من خلال المصفوفة التالية:

الشكل (2.2): مصفوفة العلاقة بين الفعالية والكفاءة

فعالية مرتفعة ←	فعالية منخفضة	كفاءة	فعالية
الوضع غير ممكن: - تحقيق الأهداف. - هدر و استخدام العديد من الموارد المكلفة.	الوضع السالب: - لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب. - سوء استخدام الموارد.	كفاءة منخفضة	كفاءة مرتفعة
الوضع النموذجي: - تتحقق الأهداف المرغوبة. - استخدام الموارد أنسب استخدام.	وضع الفشل: - لا تتحقق الأهداف. - الاستغلال الأنسب و الأمثل للموارد.	كفاءة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23.

ويتضح من خلال هذه المصفوفة أن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمجتمع، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل

من الفعالية والكفاءة، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، حيث أن الأداء يرتبط بالفعالية في الحالات التالية¹:

- شروط العمل: الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل؛
- تنظيم العمل: ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام؛
- الاتصال، التنسيق والتشاور: والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادلهم المعلومات؛
- تسيير الوقت: وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام؛
- التكوين المندمج: والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد؛
- التطبيق الإستراتيجي: والذي يمثل كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز، هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه: "الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية"².

ثانيا: الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، مما جعل الباحثين يستعملونها كبديلين لبعضهما رغم ما بينهما من فروق، وقصد توضيح العلاقة بينهما تناول أولا مفهوم الإنتاجية وأنواعها ثم العلاقة بينها وبين الأداء.

أ- مفهوم الإنتاجية:

لقد كان المفكر الاقتصادي "Adam Smith" من أوائل من تطرق لمفهوم الإنتاجية في كتابه ثروة الأمم (*The wealth of Nations*) حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج، تقسيم العمل وتنظيم التبادل التجاري³، وأدخل هذا المصطلح رواد الإدارة الأوائل مثل "Fredrick Taylor" و"Henri Fayol" إلى الحياة العملية كمقياس مع بداية القرن العشرين لقياس الإنتاجية في القطاع

¹ عبد الوهاب سنوسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² المرجع السابق، ص 36.

³ عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2008، ص 05.

الخاص الصناعي، وبخاصة استخدامه في احتساب إنتاجية الآلات، وتطور هذا المفهوم لاحقا مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ليركز على إنتاجية العمل¹.

وسنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الإنتاجية بما يفني الغرض من الدراسة نظرا لتعدد الآراء واختلاف الباحثين حول هذا المصطلح.

فحسب "*Richman & Farmer*" فالإنتاجية هي: "استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال وغيرها، لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات"².

أما "*Bentley*" فيرى أنها "تحسن مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمل والآلات المتاحة"³.

أما (علي السلمي) فيرى أنها "العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات)"⁴.

وتمثل حسب "*Heinz Wehrich*" نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية محددة مع ضرورة الاهتمام بالجودة"⁵.

وحسب "*David Bain*" فإنها "تشمل الكفاءة والفعالية معا"⁶، أي أن الإنتاجية تشمل الفعالية التي يتم بها الحصول على النتائج أو المخرجات، والكفاءة في استخدام الموارد التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، أي أن الإنتاجية المرتفعة تتطلب كل من الفعالية والكفاءة.

ويقول "*Paul Mali*" أن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف⁷.

وينظر إليها الباحث "*Solomon Fabricant*" على أنها مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان.

¹ كاسر نصر الأحدي و طلال عايد، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي: مقياس مقترحة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، خلال الفترة: 26-28 أبريل 2004، ص 08.

² هجرية شيقارة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، المغرب، العدد 9، 1990، ص 22.

⁴ علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 1994، ص 20.

⁵ عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية حالة: الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص 10.

⁶ المرجع السابق، ص 16.

⁷ Michel Garvais, Op.Cit, P 15.

أما (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بباريس) فتعرفها بأنها: مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة¹.

من التعريفات السابقة نقول أن مصطلح الإنتاجية يشير بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين "قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات"²، أي أنها تقوم على العلاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج، وتحدث عند حدوث ارتفاع في الناتج مقترن بارتفاع أقل تناسباً في عوامل الإنتاج، أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل³.

1- أنواع الإنتاجية:

تنقسم الإنتاجية إلى ثلاثة أقسام هي:

☒ الإنتاجية الكلية:

تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول عليه، وبمعنى آخر نسبة المخرجات (*out put*) إلى المدخلات (*in put*) فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج.

وفي هذه الصيغة يوضع في البسط جميع المخرجات التي تنتجها الشركة كما يوضع في المقام جميع المدخلات التي تستخدمها، وتستخدم في الصيغة الكميات أو القيمة بالنسبة للمخرجات والمدخلات على السواء، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات⁴، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية⁵:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

¹ سعيد بن علي حسن وسراج يوسف عابد، تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، 1428هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 202.

² نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 279.

³ مكتب العمل الدولي، التقرير الخامس: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة، جنيف، سويسرا، 2008، ص 01.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعددين والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، دليل أساليب وطرق قياس الإنتاجية وآليات تحسينها في مصانع الألبان ومنتجاتها في الدول العربية، الرباط، المغرب، 2004، ص 12.

⁵ نعيمة برك، مرجع سبق ذكره، ص 279.

☒ الإنتاجية الجزئية:

تدور معظم الأبحاث والدراسات حول إنتاجية عناصر الإنتاج البشرية وعناصر الإنتاج المادية كل على حدة وبمعنى آخر تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة، ويلاحظ أن الاقتصار على دراسة عنصر واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن الإنتاجية الكلية، ويرجع ذلك إلى أن نسبة ارتفاع إنتاجية رأس المال مثلا لا تكون بالضرورة ماثلة لنسبة ارتفاع عنصر العمل، وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلا عينيا أو نقديا أي باستخدام الكميات أو القيم¹، ويمكن التعبير عنها وقياسها وفقا للعلاقة التالية²:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{كمية عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج}}$$

☒ الإنتاجية الحدية:

تمثل الإنتاجية الحدية العلاقة بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات، أي تغير المخرجات مع تغير المدخلات بمقدار وحدة واحدة، ولاحتسابها يتطلب الأمر بناء نماذج اقتصادية متكاملة للتوصل إلى معرفة مدى تأثير إضافة وحدة من العمل أو أي عنصر آخر على الإنتاج³.

2- علاقة الإنتاجية بالأداء:

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الجدول التالي:

¹ سعيد بن علي حسن وسراج يوسف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² نور الدين شنوي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

³ سعيد بن علي حسن وسراج يوسف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

الجدول (2.2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

		الإنتاجية	
فعالية مرتفعة	كفاءة مرتفعة	إنتاجية مرتفعة:	إنتاجية متوسطة:
		- تحقيق الأهداف. - استخدام أمثل للموارد.	- تحقيق الأهداف. - إفراط في استخدام الموارد.
فعالية منخفضة	كفاءة منخفضة	إنتاجية متوسطة:	إنتاجية منخفضة:
		- عدم تحقيق الأهداف. - استعمال أمثل للموارد.	- عدم تحقيق الأهداف. - سوء استخدام الموارد.
فعالية	كفاءة	كفاءة مرتفعة	كفاءة منخفضة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

نلاحظ من الجدول أن الإنتاجية تربط بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عن انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل من الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانا معا أو على انفراد.

فالإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير في قياس الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء.

3- العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

هناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يقسمها بعض الباحثين إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية، حيث أن العوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، أما العوامل الداخلية فهي تلك التي تقع داخل سيطرتها¹، وتقسم منظمة العمل الدولية العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي: مجموعة العوامل العامة؛ مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية؛ مجموعة العوامل البشرية، ونوردها ملخصة في الجدول التالي:

¹نعمة برك، مرجع سبق ذكره، ص 279.

الجدول (3.2): العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية

العوامل البشرية	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل العامة
✓ العلاقة بين الإدارة والعمال.	✓ درجة التكامل في الإنتاج .	✓ التوازي الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
✓ الأحوال الاجتماعية و النفسية.	✓ معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المشاريع المختلفة.	✓ السياسة المالية، والائتمانية التي تتبعها الدولة.
✓ الأجر الشخصية .	✓ حجم الإنتاج ودرجة استقراره .	✓ التنظيم العام لسوق العمل في الدولة .
✓ درجة التوافق والتكيف مع العمل والارتباط به.	✓ جودة المواد الأولية وانتظام تدفقها .	✓ توافر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
✓ تركيب القوى العاملة من حيث السن، الجنس، المهارات.	✓ الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصانع.	✓ التنظيم التجاري وحجم السوق.
✓ دور التنظيمات العمالية .	✓ نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.	✓ نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتقنية .
	✓ التناسب بين القوة العاملة المخصصة للأعمال الصيانة والقوة العاملة المخصصة للأعمال الإنتاجية و غيرها.	✓ التغيرات في تركيبة أو بنية المنتجات .
	✓ طول مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها.	
	✓ طرق اختيار الأفراد.	

المصدر: إسماعيل شويخي، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص28.

ثالثا: التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة، وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية وأقسامها وسبل قياسها.

أ- مفهوم التنافسية:

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل، من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطاءه تعريفا محددًا مع دراسة مكوناته، بقي مفهوما مبهما ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي من خلال

التكامل فيما بينها تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية¹، وقد استخدم مصطلح المنافسة كبديل للتنافسية وذلك اعتقادا من البعض بأن لهما نفس المعنى، إلا أنّ الرّاجح أنهما يختلفان، فالتنافسية كما سنعرض هي قدرة المنظمة على تصريف المنتجات أو الخدمات على المستوى الدولي أو المحلي، أما التنافس فهو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والمناجزة في السوق، وضمن الشروط نجد حرية التجارة وحركة عوامل الإنتاج².

وبالعودة إلى التنافسية فإنه يصعب تقديم مفهوم دقيق لها، و يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، وسنحاول أن نستعرض تعريفات مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوحا.

عرّف فريد النجار التنافسية على أنّها: " القدرة على الصمود أما المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد"³، أي أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على البقاء في القطاع ومواجهة المنافسين مع تحقيق أهم أهدافها ألا وهو الأرباح.

وأشار "*G.Garubaldi*" إلى أن التنافسية هي: " الوسيلة التي تتمكن بها المؤسسة من تحقيق التفوق التنافسي مع الآخرين، من خلال استحداث طرق جديدة للمؤسسات خاصة الإنتاجية منها طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسين على علم بها"⁴.

بينما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنّها: "الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل"⁵.

بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنّها: "قدرة الدولة أو المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".

وتعرف التنافسية كذلك على أنّها "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة"⁶.

كما تعرف بأنّها "قدرة المؤسسة على التقديم مقارنة مع منافسيها، سلعا وخدمات ذات قيم عالية مما يقدمه المنافسون بنفس التكاليف أو قيما مضاهية بتكاليف أقل، وبالتالي تضمن بناء وضعيات تفضيلية تسمح لها

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² محمد حبانة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ شيراز حايك سي حايك، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر (موبيليس)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، العدد 17، جوان 2015، ص 75.

⁴ المرجع السابق، ص 76.

⁵ عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 96.

⁶ Richard Percerou, *Entreprise: Gestion Et Compétitivité*, Economica, France, 1984, P53.

بتحقيق أداء اقتصادي أعلى على طول الفترة"¹، وعليه فيمكن أن نقول عن مؤسسة أنها تنافسية إذا استطاعت خلق قيمة متفوقة مقارنة بمنافسيها، وأن مصدر هذا التفوق هو امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية* تميزها عن منافسيها. ونستشف من التعريفات السابقة للتنافسية أنها تعني كل شيء إيجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة، وتحقيق أرباح من جهة أخرى، كما أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ب- أنواع التنافسية:

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أشكال للتنافسية وهي كما يلي:

1- التنافسية على مستوى المؤسسة:

حسب التعريف البريطاني فالتنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات، بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، وتعرف التنافسية أيضا على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية(العمل، رأس المال والتكنولوجيا)².

من التعريفين السابقين نجد أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعني قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات عملائها بكفاءة أعلى من المؤسسات الأخرى.

2- التنافسية على مستوى القطاع :

هي قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة³.

3- تنافسية الدولة:

¹ عبد الملك مزهود، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي دراسة حالة: قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص78.

*الأفضلية التنافسية هي القدرة على التحكم في عوامل النجاح بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تمثل عوامل النجاح في أي خاصية أو ميزة مهما كانت طبيعتها و التي تحتاجها المؤسسة في محيطها لبلوغ أهدافها المسطرة.

² محمد حبانة، مرجع سبق ذكره، ص21.

³Michael Porter, *The Competitive Advantage Of Nations*, The Free Press, Paris, France, 1990, P03.

هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ويتحقق ذلك من خلال تحسين الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى رفع الأجور، الأمر الذي يضمن معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد، أو هي قدرة البيئة الوطنية (الدولة) على دعم تنافسية المؤسسات وتنميتها، حيث أن هذه البيئة قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها، ومن ثمة فإن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها: كوفرة وندرة عوامل معينة مثل: حجم الدولة؛ عدد سكانها ...، وبعضها خاص بالسياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الاقتصاد الذي تمارسه الدولة، والذي يحدد علاقتها بالمؤسسات ومدى انفتاحها¹.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الاقتصاديين يرون أنه لا يمكن تعميم تعريف التنافسية استنادا إلى الميزان التجاري في كل الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متنامي والعكس أيضا صحيح².

ج- مؤشرات قياس التنافسية:

يمكن معرفة وقياس تنافسية المؤسسة من خلال العديد من المؤشرات نذكرها ملخصة فيما يلي³:

1- الحصة السوقية:

وتعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت زيادة حصتها السوقية والحفاظ عليها في ظل المنافسة الشرسة، وتتحدد مكانتها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بأداء المنافسين، من خلال حساب الحصة السوقية النسبية، وهي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة المنافس الأحسن أداء.

2- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

تعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت أن ترفع من إنتاجية عوامل الإنتاج، نتيجة لتغيير التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات في الحجم.

3- تكلفة الإنتاج المتوسطة:

تعتبر التكلفة مؤشرا مهما في فرع نشاط المنتجات المتجانسة، إذا لم يكن ضعفها على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، هذا ما يؤدي إلى استعمال تكلفة وحدة العمل بديلا عندما تكون اليد العاملة مشكلة لجزء

¹ إبراهيم العيسوي، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، ندوة 99، قطر، العدد 254، 2000، ص 98.

² راجع بوقرة ونبللة جمع، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر، خلال الفترة: 8-9 نوفمبر 2010، ص 07.

³ شيراز حايف سي حايف، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

كبير من التكلفة الإجمالية، رغم تناقص مثل هذه الوضعية في البيئة الحالية¹.

4- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة السوقية مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه، أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرضه في رفع حصته السوقية، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية².

الفرع الرابع: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثون في هذا المجال، وفيما يلي نورد هذه المستويات ملخصة في الجدول التالي:

¹ رايح بوقرة ونبيلة جميع، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² عائشة عميش وعمر حدادو، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر، خلال الفترة: 8-9 نوفمبر 2010، ص03.

الجدول (4.2): مستويات أداء المؤسسة

الخصائص	مستويات الأداء
يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.	الأداء الاستثنائي
يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز و وضع مالي متميز.	الأداء البارز
يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.	الأداء الجيد جدا
يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.	الأداء الجيد
يمثل صيرورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.	الأداء المعتدل
و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.	الأداء الضعيف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء وإبراز أهم مكوناته سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أنواع الأداء المختلفة بالإضافة إلى إبراز العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أنواع (أقسام) الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح، و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين؛ الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي¹، وهما كما يلي:

أ- الأداء الداخلي (أداء البيئة الداخلية):

وهو يرتبط أساساً بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه؛ متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج؛ التمويل؛ التموين...، والعمليات الإدارية الأخرى، وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة²، والتي تتمثل غالباً في الأداءات التالية³:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد وعمال المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- فأداء البيئة الداخلية (الأداء الداخلي) هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد تقنية⁴.

ب- الأداء الخارجي (أداء البيئة الخارجية):

ونقصد به ذلك "الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"⁵، حيث يتمثل في جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين والممولين، المنافسين، الوسطاء. وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و لفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالباً

¹ محمد زرقون والحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² سهام سهولي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 33.

³ Bernard Martory, *Contrôle De Gestion Sociale*, Librairie Vuibert, Paris, France, 1999, P 236.

⁴ سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

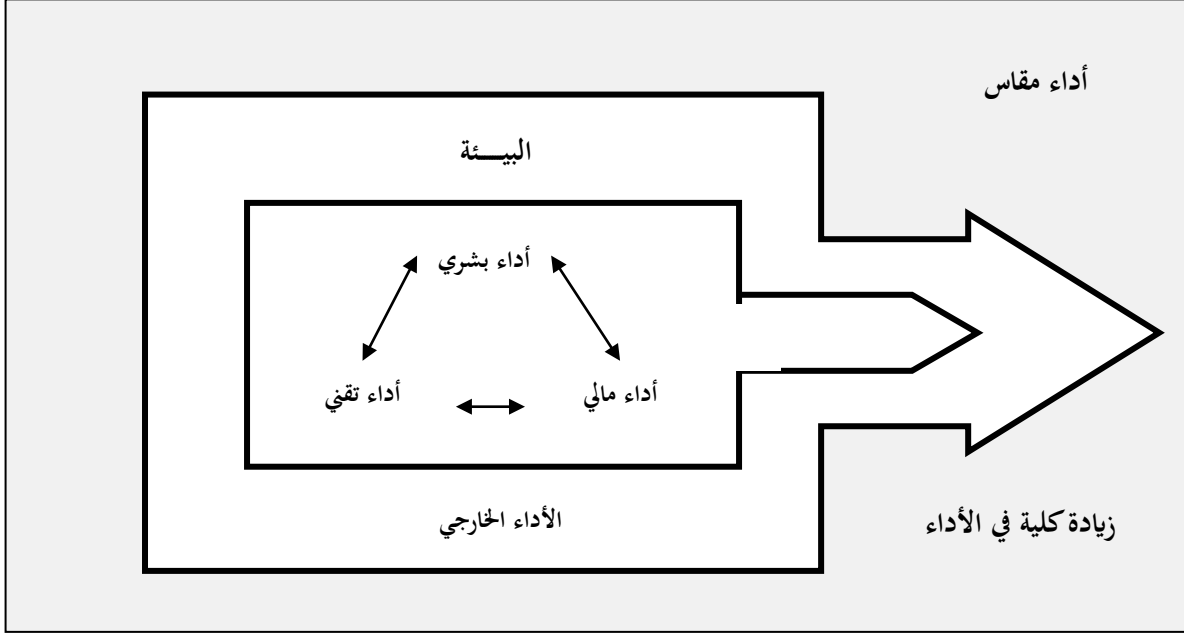
⁵ Bernard Martory, Op.Cit, P 236.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له¹.

والشكل التالي يوضح النوعين السابقين للأداء:

الشكل (3.2): أنواع الأداء حسب طبيعة المصدر



Source: Bernard Martory, Contrôle de Gestion Sociale, librairie Vuibert, Paris, France, 1999, P 237.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، وهو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى قسمين؛ أداء كلي وأداء جزئي، وهما كما يلي²:

أ- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن

¹ سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص 89.

لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل شبكة فيما بينها.

ثالثا: حسب معيار الوظيفة

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية؛ وظيفة الإنتاج؛ وظيفة الأفراد؛ وظيفة التسويق¹، ويضيف البعض الآخر بالإضافة إلى الوظائف السابقة وظيفة التموين؛ وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية².

أ- أداء وظيفة المالية:

باعتبار أن الأداء المالي هو أحد أنواع الأداء، تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي كذلك، كون أن كل باحث ينظر إلى مفهوم الأداء المالي حسب زاوية التي ينظر إليها، ونتيجة لذلك قدمت العديد من التعاريف منها: يعرفه "E.Scosp" على أنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة والمتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة³.

أما "M.L.Flame" فيعرف الأداء المالي بأنه "يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة"⁴.

¹ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012، ص 25.
² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة (2003/2000)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001/2002، ص 19.

³ عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ Marcel Laflame , **Le Management: Approche Systémique**, 3^{ème} édition, Gaétan Morin, Canada, 1981,P356.

والبعض يعرفه "بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي"، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر والصعاب المالية، وأيضا يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة¹.

ومنه يمكن القول أن فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

ب- أداء وظيفة الإنتاج:

يتمثل الأداء الإنتاجي في مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية²، ويتحقق عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات³.

ج- أداء وظيفة الأفراد (الأداء الوظيفي):

ويعرف هذا النوع من الأداء بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وهذا يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"، كما أن هناك من ينظر لأداء وظيفة الأفراد على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار أنه "مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلكه واستخدام مهاراته، وقدراته ومعارفه"⁴، أو بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية أو الكفاءة أو كليهما بما أنهما يشكلان بعدين متكاملين في الأداء الوظيفي.

¹ عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة: بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص 35.

² إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 46.

³ Marcel Laflame, Op.Cit, P357.

⁴ عبد الفتاح بوخمم وعز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 359.

وبالنظر لأهمية أداء الأفراد فإن الأمر يتطلب من المؤسسة إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء الأفراد تتمثل في¹:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية؛
- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

د- أداء وظيفة التسويق

ويعرف أداء وظيفة التسويق بأنه "نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة في استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة في ضوء أهدافها المستقبلية، وهو يتأثر بعدد من المتغيرات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتالي استمرارها وبقائها في ممارسة نشاطاتها المختلفة"²، هذا الأداء يمكن تقييمه من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: الحصة السوقية؛ رضا العملاء؛ سمعة المؤسسة³...

هـ- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

و- أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين؛ الأداء هو توفير

¹ نجم العزاوي وطلال نمير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 33، 2012، ص 56.

² كريمة بكوش، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير إستراتيجية المؤسسة: شركة تويوتا كنموذج، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 09، سبتمبر 2013، ص 41.

³ عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة. أما الموردین؛ الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

من خلال ما تطرقنا له في الفرع السابق فإن الأداء يتم تصنيفه بالاعتماد على مجموعة من المعايير، لكن مهما اختلفت هذه التصنيفات فإن الأداء يتعرض للعديد من العوامل، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة.

وقد اختلف الباحثون في هذا المجال في تصنيفهم للعوامل المؤثرة في الأداء، فقد صنفها "الدكتور علي السلمي" إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في: (المعرفة؛ التعلم؛ الخبرة؛ التدريب؛ المهارة؛ القدرة الشخصية؛ التكوين النفسي؛ ظروف العمل؛ حاجات ورغبات الأفراد).

كما صنف البروفيسور "Kukoleca" العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية². وهناك من قسمها إلى العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً والمتمثلة في: التحفيز؛ المهارات؛ التكوين؛ العوامل التقنية³؛ والهيكلة التنظيمية⁴، والعوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي، وهناك من قسمها إلى عوامل داخلية وخارجية⁵، وهو التقسيم الذي سنعتمده في هذا البحث وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

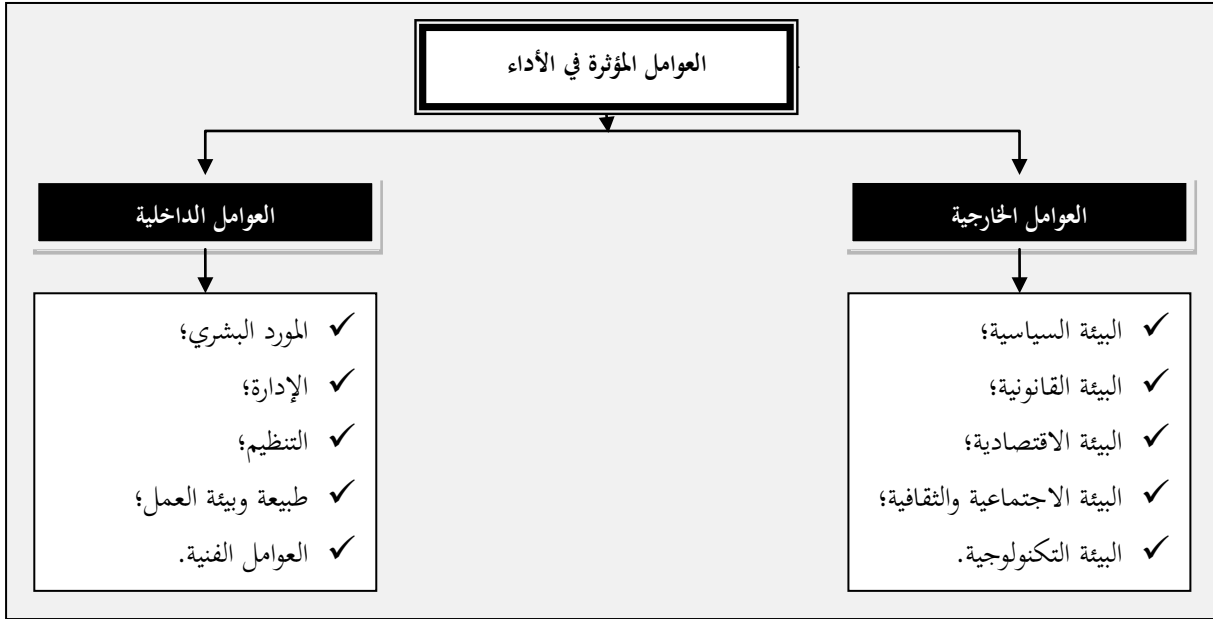
² سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، مصر، 2009، ص 15، 16.

⁵ إبراهيم زروقي وعبد القادر لحول، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع أداء المؤسسات؟، الملتقى الوطني الخامس حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، جامعة السعيدة، الجزائر، 2010، ص 14.

الشكل (4.2): العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية



المصدر: سهام سهولي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/2005، ص56.

وفيما يلي تفصيل لكل هذه العوامل:

أولاً: العوامل الخارجية:

وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المنظمة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلباً أو حتى إيجاباً على مستوى أدائها وعلى الإدارة الواعدة أن تتنبه لما حولها من المتغيرات، إيجابية كانت أو سلبية، وتتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل¹:

☒ البيئة السياسية: والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي؛

☒ البيئة القانونية: وهي تتمثل أساساً في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة، والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة؛

☒ البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل أساساً في طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة؛ ودرجة الاستقرار الاقتصادي والذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم؛ النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل الأسواق ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة.

¹ سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص 56، 57.

☒ البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة؛

☒ البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

ثانيا: العوامل الداخلية

وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمنظمة، ولها علاقة بموارد المنظمة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها¹، وهي تتمثل فيما يلي²:

☒ المورد البشري: وهو يشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف وهو الذي يحققها. وانطلاقا من هنا فإن مدى نمو المؤسسة ودرجة تنافسيتها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها واتجاهاتها ومدى العناية والاهتمام الذي توليه الإدارة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتنمية دوافعهم وولائهم للعمل وتوحيد مساعيهم.

☒ الإدارة: للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، القيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية يكون سببا في عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

☒ التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إذ أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة. ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجبت المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الطارئة.

¹ إبراهيم زروقي وعبد القادر لحول، مرجع سبق ذكره، ص14.

² سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص ص57،58.

☒ **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ. كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل.

☒ **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل، فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة. حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه ازدادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتالي للإنتاجية والأداء.

☒ **العوامل الفنية:** للآلات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك عوامل عدة تؤثر على الأداء في المؤسسة وهذا مهما اختلفت أنواعه، إلا أنه وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أدائها بفعالية وكفاءة فإنه يشترط عليها أن تحقق الشروط التالية¹:

– كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل؛

– الإحساس بثقل المهمة وإدراك المؤسسة لما عليها من أهداف؛

– القدرة على تحصيل الحقائق؛

– التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة؛

بالإضافة إلى الشروط السابقة نجد²:

– يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات العمال

والأشخاص المسخرين والموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف؛

– توفير آليات متكاملة لتحسين ورفع مستويات الأداء في المؤسسة؛

– توفير مناخ الاتصال، ومستوى عال من الثقة والذكاء المتميز لحل المشاكل المطروحة؛

– تحديد هيكل وطرق العمل في المؤسسة مع ربطها بأهدافها وكذلك وظائفها ومحيطها؛

– القيام بتفويض السلطة خاصة فيما يتعلق بحل المشاكل اليومية والتشغيلية؛

– تنظيم المؤسسة مختلف أعمالها في شكل وظائف وذلك تماشيا مع الأهداف المسطرة.

¹Robert Abramson et Walter Halset, **Comment Améliorer Les Performances De L'entreprise: Introduction à La Méthode ASP**, 1^{ère} édition, Copyright, Genève, Suisse, 1983, P P16,17.

²حليمة بومعزة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص ص58،59.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ازداد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها التي أنشأت من أجلها، الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة مواردها بصورة تضمن لها الوصول إلى الأهداف وتكفل لها الاستمرارية والتطور.

والحاجة إلى القياس شيء معروف ومسلم به على حسب القول "كل ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه" ولهذا كان الاهتمام بعملية تقييم وقياس الأداء المؤسسي منذ القدم، إلا أنه ومع بداية التسعينات زاد اهتمام وعناية الدول والمؤسسات على مختلف أنواعها به، بسبب البيئة غير الثابتة، فيمكن للمؤسسة أن تنمو وتكبر كما يمكن لها أن تفنى وتفلس في نفس الوقت، وذلك كله اعتمادا على تطور التكنولوجيا، تغير الطلب، تنوع الزبائن، شخصية العمال، التنظيم الداخلي ودور الشركاء.

المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (مفهومه، أهدافه وصعوباته)

سنتناول في هذا المطلب التعريف بعملية تقييم الأداء، وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه مع إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى أهم الصعوبات التي قد تكتنف عملية التقييم.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

وعرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"¹.

ويعرفه الدكتور كاظم جاسم العيساوي على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"².

وعرفه كذلك بأنه مقياس مدى تحقيق مشروع ما للأهداف التي أقيم من أجلها وتحديد سير العمليات الإنتاجية، أي أن تقييم الأداء هو الطريقة الدورية للوصول إلى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة خلال فترة زمنية محددة³، كما أن عملية تقييم الأداء إما أن تكون "خاصة بتقييم الأهداف أو أن تكون خاصة بتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة أو تقييم الوسائل الفنية المطبقة وكذلك تقييم التوقيت الزمني لاستخدام الموارد الاستثمارية المتاحة للمنشأة الصناعية"⁴.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 235.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

³ حميد جاسم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 250.

⁴ فوج عبد العزيز عزت، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص 129.

وعرفه مدحت القرشي بأنه: "دراسة وتقييم نشاط المنشأة الصناعية لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المنشأة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، كما أن مفهوم تقييم الأداء لا يختلف بغض النظر عن مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي واختلاف الأنظمة السياسية، إلا أن مجالات الاختلاف هي في وسائل القياس والتقييم المتبعة والمربطة بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية"¹.

وما سبق من تعريفات يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة أنشطتها في مختلف الجوانب الإدارية، الإنتاجية، التسويقية... ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بال نوعية والكمية المطلوبة، ومدى قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين درجة نجاحها، حيث يعكس جانبين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء؛
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة ومدى ملائمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف، وهذا ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

أن الهدف من وراء عملية تقييم الأداء يكمن في التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للمؤسسة ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن، إضافة إلى ذلك إن عملية التقييم تحفز على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ويحقق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة ويمكن من اكتشاف الانحرافات أو ما يسمى بالفجوات وتفسير أسباب هذه الانحرافات ووضع الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

كما أن وجود نظام سليم لتقييم الأداء يتميز بالشمولية والاستمرارية والمرونة يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلاً، وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تشخيص وتفادي نقاط الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثلاً نقص في التكوين، عدم توافر وسائل عمل متطورة لتحقيق الجودة المطلوبة... الخ، وبالتالي معرفة الكفاءات، أي الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المؤسسة²، ويمكن تلخيص أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي³:

¹مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 250، 251.

²وليد أحمد صالح العطاس، دور السياسة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حالة: مصنع المكمل لتعليب الأسماك خلال الفترة (2004/2008)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 43.

³عبد الوهاب مجد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العلمية، سوريا، 2009، ص 69، 70.

- توضيح سير العمليات الإنتاجية، و تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط؛
- مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية؛
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات؛
- اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم وتطور المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛
- دفع المدراء إلى تطوير العلاقات والقدرات الكامنة والتقرب وغير المستغلة لدى العاملين بمختلف وظائف وأنشطة الإدارة، فقد تكون المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء سبباً رئيسياً في إعادة تقييم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات والأدوار؛
- توزيع المكافآت والترقيات على العاملين بصفة عادلة؛
- تجعل العاملين أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بالحسبان.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء

- تواجه عمليات تقييم الأداء كثيراً من الصعوبات التي تحول بينها وبين التقييم الدقيق وتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء خاصة وان لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل من اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء في غاية الصعوبة وعموماً تتمثل الصعوبات فيما يلي¹:
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
 - الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛
 - الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه؛
 - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة؛
 - النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة؛
- بالإضافة إلى ما سبق نجد²:

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص212.

² سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص88.

- إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن التقييم يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- يُمكن تقييم الأداء من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن التقييم يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود؛
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- يُمكن تقييم الأداء من الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد.

المطلب الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب توفرها واعتمادها في عملية تقييم الأداء وهي كما يلي:

الفرع الأول: تحديد أهداف المشروع

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة¹.

وتتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، ويلاحظ أن إطار تحديد أهداف المؤسسة واحد سواء في النظم الاشتراكية أو الرأسمالية فالأوجه الرئيسية لنشاط المؤسسة واحدة بغض النظر عن أهمية النسبية المعطاة لكل هدف من أهداف المؤسسة المتعددة، حيث تتغير تلك الأهمية تبعا لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية وتمثل أهداف المؤسسة عادة فيما يلي²:

- الإنتاج والتسويق؛

¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص 194.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.ecomepot.com/2010/03/Performanceand-economic-organizations> تاريخ الاطلاع

عليه: 2013/09/15.

- التجديد والابتكار؛
- القيمة المضافة؛
- الربحية؛
- المسؤولية الاجتماعية؛
- أداء العاملين وتطويرهم؛
- الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل.

ويجب التنسيق بين الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الأهمية النسبية لكل هدف ثم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين الأهداف، بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ.

الفرع الثاني: وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وخلال الفترة المحددة له، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة¹، حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي²:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي؛
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة؛
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة؛
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

¹ شريف حاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حالة: المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، ملكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2009، ص 110.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.ecomepot.com/2010/03/Performanceand-economic-organizations> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/15.

الفرع الثالث: تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد بوضوح ولكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها¹، ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما²:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي؛
- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

الفرع الرابع: تحديد معايير الأداء الاقتصادي

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى³.

ويجب ملاحظة أن تقييم الأداء لا يقتصر على الهدف المباشر للمعيار المستخدم لأن ذلك يعتبر نقصاً في التقييم، فإذا كان المعيار الاقتصادي خاص بحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع فإن تقييم الأداء يجب أن لا يقتصر على بلوغ الطاقة القصوى بل يتعدى ذلك، لأن الغرض من التقييم هو الكفاية الاقتصادية للمشروع الصناعي

¹لمين العلوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص 137.

²شريف حاب الله، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³المرجع السابق، ص 112.

ككل، فقد يحتمل بلوغ الطاقة القصوى ورياءة الإنتاج وذلك لأن العوامل الأخرى قد أهملت عند تقييم الأداء الاقتصادي مما يعني عدم وجود ترابط عضوي لمختلف الأنشطة الاقتصادية للمشروع الصناعي.

الفرع الخامس: توافر المعلومات وجهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز لرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

ومما لا شك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توافر نظام معلومات به، يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهيها (التغذية العادية؛ التغذية العكسية) ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك¹.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

لقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسة التي تمر بها عملية تقييم الأداء، فقد قسمها بعض الباحثين إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر²، ورغم الاختلاف حول عدد وخطوات التقييم، إلا أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية، وسنقوم فيما يلي باعتماد مراحل التقييم حسب الباحث "Wright" لكون الطرح المقدم من طرفه يعد شاملا لجميع الأطروحات³، حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس⁴، حيث إن تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.ecomepot.com/2009/Performancea-organizations> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/15.

² أنظر الملحق رقم (01).

³ عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 04، المجلد 27، 2005، ص 136.

⁴ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة: بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011/2012، ص 75.

يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء¹.

الفرع الثاني: وضع معايير الأداء

يتم في هذه المرحلة من مراحل تقييم الأداء وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل، والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وعملية وضع المعايير تحتاج إلى إدراك دقيق لبيئة العمل الفعلية وإلى نوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية:

☒ **تحديد خصائص الأداء الجيد:** يتم العمل الجيد بعدة خصائص وصفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، وتوجد ثلاث معايير للحكم على جودة الأداء وهي: قيمة أو كمية الناتج؛ التكلفة؛ وأسلوب استخدام الموارد (تعظيم الموارد)؛

☒ **تحديد معيار لكل خاصية:** بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد، يتم العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء؛

☒ **ربط النتائج بالمسؤوليات:** لتحديد أسباب الاختلافات والمسئول عنها ومعالجتها، وأيضاً محاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد المسئول، بمعنى تحديد النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها، وعدم محاسبة الفرد عن أخطاء غيره، أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية جماعية، وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب؛

☒ **وضع معايير لكل المستويات وكل الأنشطة:** ليس فقط للمخرجات النهائية²، كما أن المعايير المستخدمة في تقييم الأداء يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين³:

✓ **معايير ملموسة (الكمية):** وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضاً الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

✓ **معايير غير ملموسة (نوعية):** وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها: معايير تحديد كفاءة المدير؛ مدي نجاح برنامج العلاقات العامة؛

¹ سهام سهولي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² المرجع السابق، ص 117، 118.

³ نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr58574.html> تاريخ الاطلاع عليه: 20/09/2013.

الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام...، تجدر الإشارة بأن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

الفرع الثالث: قياس الأداء

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس هي عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقياس الأداء بوحدات كالساعات، والأمتار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك، حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية.

الفرع الرابع: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي)

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. إذا في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي¹.

الفرع الخامس: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة من دورة التقييم، وفيها يتم إعادة الأمور إلى مسارها الصحيح، وتعد هذه المرحلة أساسية وفعالة وبدونها تفقد العملية التقييمية مضمونها، وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلتين هما؛ التعرف على أسباب الانحرافات ثم اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات، إضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية.

أولاً: تحديد أسباب الانحراف

إن حدوث الانحرافات عملية عادية ومتوقعة، فغالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة الإستراتيجية أو تحديد المعايير، وعلى ذلك فإن تحليل أسباب الانحراف يساعد في تحديد ما إذا كان الانحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ، أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة، والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح بها، وتعني ذلك تطبيق مبدأ

¹عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

الاستثناء في التقييم، أي التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة، ويرتبط بمبدأ الاستثناء مبدأ التركيز على النقاط الإستراتيجية، فإذا حدث انحراف يتعلق بهذه النقاط، يجب إعطاء العناية الكافية لمعرفة أسبابه بدرجة أكبر من العناية التي توجه إلى الانحرافات المتعلقة بالأنشطة العادية؛

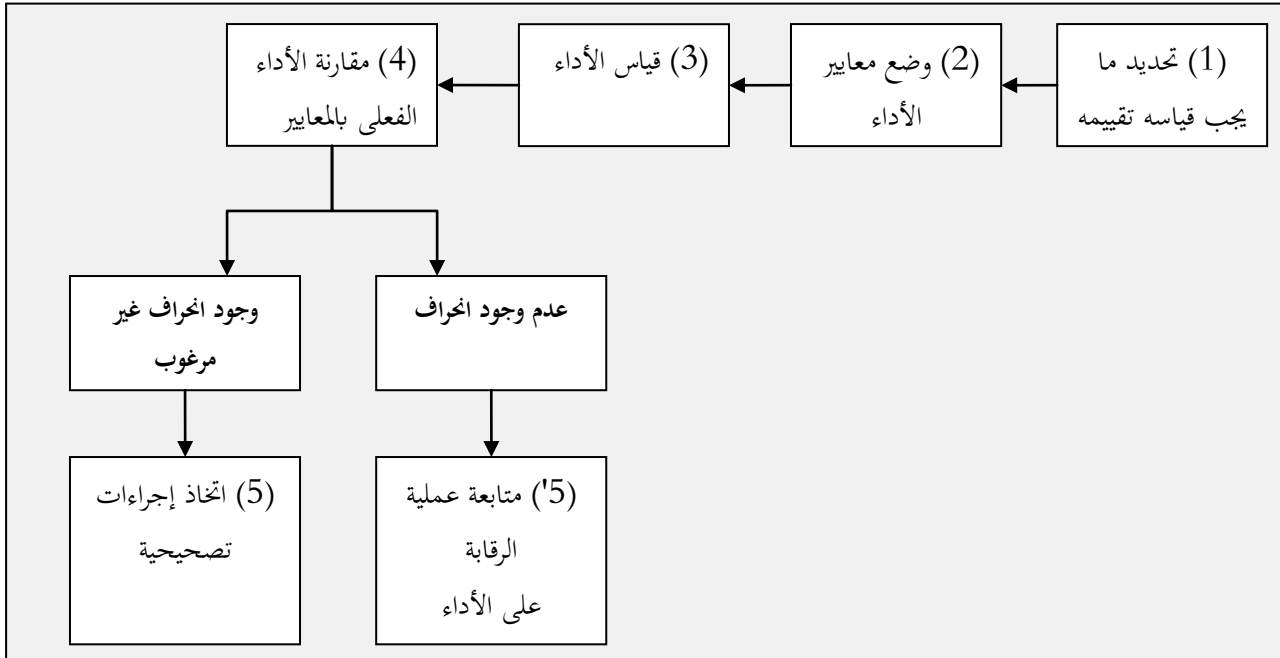
ثانيا: تحديد طرق التصحيح (العلاج)

قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة، ومن ناحية أخرى قد يحدث الانحراف لسبب غير ملموس أو يصعب تحديده بدقة وهنا يتعدى تحديد أنسب التصرفات العلاجية؛

ثالثا: التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي

يجب التأكد من أن تطبيق البديل لتصحيح الانحراف يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وهو ما يعني أن الرقابة عملية مستمرة، كما يجب كسب تعاون المرؤوسين وحماسهم في هذه المرحلة، وهو أمر يصعب تحقيقه إذا لجأ المدير إلى إجبار مرؤوسيه لإحداث تصرفات معينة. كما أن هذه المرحلة تظهر كيفية ارتباط الوظائف الأخرى، حيث قد يصعب تصحيح الأداء على تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وما إلى ذلك¹.

الشكل (5.2): مراحل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا مما سبق

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص78.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

إن قياس الأداء ليس خياراً نقوم باستخدامه في حال امتلاك المؤسسة الميزانية لذلك، بل هو الخطوة الأساسية الأولى لأي عملية تحسين إذا أردنا تحقيق نتائج ملموسة بشكل مستمر وذلك بتحقيق الجودة المطلوبة بأقل التكاليف بالنسبة للزبون وأعلى قيمة ربح للمؤسسة.

ولقد أوصى الباحثون بأن القياس هو إحدى الخطوات الأولى في أي عملية تحسين وعندما يتم تسليم البيانات في المراحل المبكرة من المشروع يمكن أن يتم مباشرة تحديد العمليات التي يمكن تحسينها بحيث نستطيع اختصار كلفة وزمن المشروع.

ونجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير ومدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض المطلوب، فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث تستمد هذه المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة، وفيما يلي سنتناول مؤشرات تقييم الأداء التقليدية؛ المؤشرات الحديثة؛ المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء التقليدية

تعتمد المؤشرات التقليدية (المؤشرات المالية)، مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدرية التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات¹.

الفرع الأول: مؤشرات الإنتاج

وتختص هذه المؤشرات بالجوانب المتعلقة بالإنتاج حيث تركز على مدى النجاح في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة وكذلك مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة والمتحققة من قبل المنشأة الصناعية²، وأهم مؤشرات الإنتاج ما يلي:

☒ نسبة تحقيق الإنتاجية:

$$\text{نسبة تحقيق خطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

¹ مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² المرجع السابق، ص 253.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقيق الخطط الإنتاجية لدى المنشأة والعكس صحيح.

✘ نسبة تطور الإنتاج:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

✘ نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية:

تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها أقصى كمية من المخرجات التي من الممكن تحقيقها في المنشأة في فترة زمنية معينة، وتقاس بعدد الوحدات المنتجة لكل وحدة من الوقت¹، ونميز بين المؤشرين التاليين:

✓ نسبة استغلال الطاقة المتاحة: وتعني الطاقة المتاحة المخططة من قبل إدارة المشروع، وتعبّر عن الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات التي تحدث داخل المراكز الإنتاجية²، ويمكن حساب نسبة استغلال الطاقة المتاحة بالعلاقة التالية³:

$$\text{نسبة استغلال الطاقة المتاحة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالأسعار المخططة}} \times 100$$

حيث يستخدم هذا المؤشر للدلالة على مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة خلال الفترة المعنية.

✓ نسبة استغلال الطاقة التصميمية: ويقصد بها الطاقة الإنتاجية التصميمية للمكائن والمعدات، وتحدد من قبل الشركة المنتجة لتلك المكائن (بلد المنشأة) وتعني إنتاجا منتظما بلا اختناقات أو توقفات في كافة المراحل الإنتاجية ويمكن اعتبارها طاقة نظرية لا يمكن الوصول إليها في أي حال من الأحوال⁴، ويمكن حسابها من خلال ما يلي⁵:

$$\text{نسبة استغلال الطاقة التصميمية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الطاقة الإنتاجية التصميمية بالأسعار المخططة}} \times 100$$

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.myqalqilia.com/Capacity-planning> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/10/14.

² رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 19، ص 91.

³ مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

⁴ رجاء رشيد عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁵ مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى استغلال الطاقة التصميمية خلال الفترة المعنية، وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى الاستغلال للطاقة الإنتاجية، وبالتالي ارتفاع كفاءة الأداء لدى المنشأة، ويمكن أيضا قياس ما يسمى بنسبة التشغيل للطاقة الإنتاجية والتي تقاس بقسمة قيمة الطاقة المتاحة على الطاقة التصميمية للفترة المعنية¹.

☒ مؤشر القيمة المضافة:

يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي تتولد من العملية الإنتاجية ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو سعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والاستهلاكية²، ويقصد بالمستلزمات السلعية والخدمية، المستلزمات اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج وما ستلزمه طبيعة العمل في الوحدة الصناعية، وتمثل المستلزمات الخدمية مصروفات الصيانة، خدمات الأبحاث، مصاريف الإعلانات، مصروفات الطبع والدعاية، مصاريف النقل، مصاريف تأجير المعدات والوسائل الأخرى³.

وتتمثل القيمة المضافة في الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد المالية التي استخدمتها حيث يطلق الاقتصاديون عهد آدم سميث على هذا الهامش الذي يمثل الربح بعد استبعاد تكلفة رأس المال (الديون ورأس المال) بالربح الاقتصادي⁴.

وتأتي أهمية هذا المؤشر أيضا من أنه يمثل المردود الاقتصادي للنشاط الصناعي كما أنه يستبعد أي إسراف محتمل أو هدر في استخدام المواد الخام في عملية الإنتاج، ويمكن قياس المقدار المطلق للقيمة المضافة أو نسبة تطورها من خلال ما يلي:

$$\text{نسبة تحقيق القيمة المضافة (الإجمالية)} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المخططة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة، فكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة.

$$\text{نسبة تطور القيمة المضافة (الإجمالية)} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية للسنة الحالية}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في القيمة المضافة في السنة الحالية بالمقارنة مع

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.mne.gov.ps/Productivity تاريخ الاطلاع عليه: 2013/10/15.

² حميد جاسم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 275، 276.

³ عزت فرج عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 150.

⁴ هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 61.

السنة السابقة¹.

الفرع الثاني: مؤشرات الإنتاجية

الإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي، وهي تختلف عن الإنتاج كون هذا الأخير يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات².

وتعكس مؤشرات الإنتاجية مدى كفاءة المنشأة في استغلال الموارد الاقتصادية لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية³، ومنه نجد أن الإنتاجية تنقسم إلى قسمين هما:

☒ الإنتاجية الكلية:

والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال⁴، ويمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج و مستلزماته}}$$

☒ الإنتاجية الجزئية:

وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط⁵، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية من خلال ما يلي⁶:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

¹ مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 255، 256.

² نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.myqalqilia.com/Capacity-planning> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/10/14.

³ مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

⁴ فليح حسن خلف و طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 246.

⁵ نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

⁶ نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: www.mne.gov.ps/Productivity تاريخ الاطلاع عليه: 2013/10/15.

☒ إنتاجية العوامل المتعددة:

تستخدم عندما يستعمل أكثر من عامل أو عنصر لقياس الإنتاجية مثل العمل؛ رأس المال؛ المواد الخام؛ الطاقة وغالبا ما يستخدم هذا المقياس عند عمل مقارنات للإنتاجية بين الشركات المماثلة في الصناعة، أو بين فترة وأخرى في نفس الشركة¹.

الفرع الثالث: المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، وهذه المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى أربعة معايير هي كما يلي:

☒ معيار الربحية:

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن²، حيث تعبر الربحية عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالا أمثالا³، جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها⁴:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

$$\text{نسبة إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المحققة}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: [www.zci.org.jo/ Production%20Capacity](http://www.zci.org.jo/Production%20Capacity) تاريخ الاطلاع عليه: 2013/10/17.

² أحمد سعيد باخرمة، مرجع سبق ذكره، ص261.

³ عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد04، 2013، ص35.

⁴ مدحت القريشي ، مرجع سبق ذكره ، 261.

$$\text{معدل العائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية أو (الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

☒ معيار السيولة:

يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق، ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته¹، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة²:

$$\text{السيولة الجارية} = \frac{\text{أصول متداولة}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{المخزونات الجارية}}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانيات لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزون وتحويلها إلى نقد قد يستغرق وقتًا ولهذا لا يستبعد المخزون من النسبة الحالية.

☒ معيار رأس المال:

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية³، وأهم مؤشرات هذا المعيار ما يلي:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.syrianfinance.gov.sy/assets/Subjects.pptx تاريخ الاطلاع عليه: 2013/06/04.

² مدحت القرينشي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ المرجع السابق، ص 268.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق الملكية (رأس المال المدفوع + الإحتياطات)}}$$

☒ معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هذه النسب ما يلي¹:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصروفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\text{معدل تكلفة البيع و التوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

الفرع الرابع: مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى المبيعات، نذكر منها مايلي:

☒ مؤشر الحصة السوقية:

هي النسبة المئوية لإجمالي مبيعات الماركة التجارية أو الشركة بالسوق، ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة، وتحليل الاتجاهات يعتبر هام جدا في الحصة السوقية بالنسبة للشركة لأنه يوضح وضع الشركة مقارنة بالسوق ككل²، وللحصة السوقية عدة مؤشرات نذكرها فيما يلي³:

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.dm.gov.ae/Finance-KPIs> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/08/15.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.abahe.co.uk/terms-of-business-market-share تاريخ الاطلاع عليه: 2013/10/19.

³ طارق قندوز، مؤشر الحصة السوقية كميقياس للحكم على النجاح التنافسية لشركات التأمين الجزائرية خلال الفترة (2010/1995)، ص05، على الموقع الإلكتروني التالي: <http://giem.kantakji.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2015/04/02.

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{الحصة السوقية في فترة زمنية معينة}}{\text{إجمالي الحصة السوقية في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{الحصة السوقية مقارنة بالقائد} = \frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{الحصة السوقية للمؤسسة القائدة في نفس الفترة}} \times 100$$

بالإضافة إلى مؤشرات الحصة السوقية هناك بعض المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها¹:

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

المطلب الثاني: مؤشرات القياس الحديثة

تطرقنا سابقا للمؤشرات التقليدية لقياس وتقييم الأداء، والمشكلة الأساسية تكمن حقيقة في كون هذه المؤشرات متأخرة بمعنى أنها تعطي نتائج الأنشطة المنجزة مسبقا، ومع ذلك يحتاج المديرون والمدراء غالبا إلى معلومات حديثة ومحدثة وغير مالية ليكونوا قادرين على اتخاذ قرارات أفضل، وفيما سنتطرق لبعض النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء، وهي كما يلي:

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من "Norton" و "Kaplan" عام 1992 في مجلة (*Harvard Business Review*) تحت عنوان: (*The Balanced Scorecards "BSC" Measure: the Drive Performance*) بطاقة الأداء المتوازن، لتزويد المدراء بالأدوات المناسبة لقياس الأداء والرؤية المستقبلية لمؤسساته، وتستهدف هذه البطاقة وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن في ما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، وهي تمثل نظاما إداريا إلى جانب كونها نظام قياسيا².

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

¹ مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص270.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://ecoadmin-mag.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/08/15.

عرف كل من "Norton" و"Kaplan" بطاقة التقييم المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم"،

كما عرفها بعض الاقتصاديين "بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"¹، حيث تعد نظاما إداريا وخطا إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجياتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفعالية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة²، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة"³، و تمتلك هذه البطاقة نظرة مستقبلية للأمم تعتمد على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية والتي من خلالها تخطط من وإلى المستقبل. وبهذا فهي تسمح بتحقيق ما يلي⁴:

- التوازن بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة؛
- التوازن بين معايير القياس الطويلة والقصير الأجل؛
- التوازن بين الأداء المحقق ومعايير القياس؛
- التوازن بين المنظورات الداخلية والخارجية؛
- الربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة المؤسسة.

وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة.

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تستند بطاقة الأداء المتوازن في فلسفتها إلى أربع أبعاد أساسية هي كما يلي⁵:

¹ بسام زاهر وآخرون، تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 02، المجلد 36، 2014، 154.

² أنظر الملحق رقم (2).

³ ناصر مجد العديلي، بطاقة الأداء المتوازن أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي، الاقتصادية، الرياض، السعودية، العدد 5551، 22 ديسمبر 2008، ص06.

⁴ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://ecoadmin-mag.com> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/08/15.

⁵ نبيلة سعدياني، مرجع سبق ذكره، ص ص50، 51، بتصرف.

أ- بعد مالي:

فعلى الرغم من أن مدخل قياس الأداء المتوازن يركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل، إلا أنه يقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرقب، كما أن هناك فوائد عديدة للعاملين ترتبط بالأداء المالي.

ب- بعد العميل:

يشير هذا البعد إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا العميل وإشباع رغباته وحاجاته في تحديد مستوى الأداء العام للمؤسسة، وعلى الرغم من أن كل عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامة لمعظم العملاء تتضمن سرعة الاتصال بالمؤسسة والبت في الشكاوي والحصول على الخدمة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة أن يكون لديها نظام للجودة والمعلومات.

ج- بعد العمليات الداخلية

يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة، وهناك نوعين من العمليات في المؤسسة هي: العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية والتي تؤثر على أداءها في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول.

د- بعد التعليم و النمو:

في كل منظور من المنظورات السابقة يتحدد للمدراء الفجوة بين مواد المؤسسة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى، والطريقة الوحيدة لسد هذه الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة، ويهدف هذا المنظور على تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للبحث عن الجديد نتيجة المنافسة الشديدة التي تتطلب منها القيام بتحسينات مستمرة.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية¹:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى؛

¹ وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال الفترة: 9-8 نوفمبر 2010، ص 01.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
- توضح الرؤية الإستراتيجية، تحسن الأداء، تضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

الفرع الثاني: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت هذه اللجنة بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء، وأوصت المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (5.2): مؤشرات لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

المؤشرات	طريقة الحساب
المؤشرات البيئية <i>Environmental Indicators</i>	عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع؛ عدد ساعات

<p>أنشطة التصنيع؛ نسبة المواد التي تم تصنيعها إلى إجمالي المواد؛ حجم الملوثات و الأضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة؛ حالات الإصابات و الحوادث التي قامت بها المؤسسة؛ التعويضات التي دفعتها المؤسسة للجهات الحكومية؛</p>	
<p>نصيب المؤسسة في السوق؛ رضا العملاء؛ عدد العملاء الجدد الذين تم فقدهم؛ ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو المناطق الجغرافية؛ مدى جودة المنتج و النقل؛ سرعة الرد على العملاء؛</p>	<p>مؤشرات السوق و المستهلك Market Customer Indicators</p>
<p>نصيب كل المنافسين في السوق؛ مدى جودة المنتجات و السعر لدى المنافسين؛ المؤشرات المالية لدى المنافسين؛ الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين؛ رضا العميل عند المنافسين؛ مدى سرعة تقديم السلعة و الخدمة لدى المنافسين؛</p>	<p>المؤشرات الخاصة بالمنافسين Competitors Indicators</p>
<p>الوقت اللازم لتطوير المنتج؛ نسبة المبيعات إلى عدد العاملين، متوسط فترة التشغيل؛ الوقت المستغرق بين طلب المنتج و تسليمه للعميل؛ مقاييس عدم الجودة؛ الوقت المستغرق بين طلب المنتج و تسليمه للعميل؛ متوسط فترة التخزين؛ عدد المنتجات الجديدة.</p>	<p>مؤشرات التشغيل الداخلية Internal Business Processes Indicators</p>
<p>تقييم الأداء العادل للعاملين؛ عدد ساعات التدريب لكل فرد معدل دوران العاملين؛ الروح المعنوية للعاملين و مدى ولائهم؛- عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة.</p>	<p>مؤشرات أداء الموارد البشرية Human Resource Indicators</p>
<p>معدل زيادة الإيرادات ربحية المنتجات و العملاء؛ معدل العائد على المبيعات و على رأس المال العامل و على حقوق الملكية؛ القيمة الاقتصادية المضافة؛</p>	<p>المؤشرات المالية Financial Indicators</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بسويي محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، الطبعة الأولى، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص52.

المطلب الثالث: مؤشرات أخرى (المقاييس الأساسية)

لم يكتف الباحثون بالمؤشرات السابقة للأداء في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة، فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم "Clarck Rod" et "Philippe Crapart" على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية للأداء، يكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية.

وقد توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتماً، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها من منظور التكامل، وتمثل هذه المقاييس فيما يلي¹:

☒ مؤشر تسليم العمليات:

ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة؛ الآجال؛ المكان؛ الشكل؛ والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز وفقاً لما يلي:

$$\text{نسبة التسليم الممتاز} = \frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}{\text{عدد التسليمات في المدة}} \times 100$$

☒ صحة العمليات المتنبأ بها:

ويتم حساب هذا المقياس كما يلي:

$$\text{نسبة صحة العمليات المتنبأ بها} = \frac{\text{(الطلب المقدر - الطلب الحقيقي)}}{\text{الطلب المتنبأ به للمدة}} \times 100$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته وليس ذلك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

☒ مقياس الجودة:

يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها. ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{تخفيض الآجال} = \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة}}{\text{الأجل المتوسطة للفترة الماضية}} \times 100$$

☒ الجودة:

¹ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص224 وما بعدها.

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة للمليون وحدة تم معالجتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة ليس فقط لوظيفتي البيع والشراء.

✘ احترام البرنامج:

ويقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد، ويتم حساب هذا المقياس وفقاً لما يلي:

$$\text{إحترام البرنامج} = \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة}} \times 100$$

✘ إدخال منتجات جديدة في الساعة:

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$\text{إدخال منتجات جديدة} = \frac{\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة}}{\text{عدد الأوامر الواجب إنجازها في المدة المحددة}} \times 100$$

✘ السرعة:

ويقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة، ويحدد هذا المقياس وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{إدخال منتجات جديدة} = \frac{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}{\text{الزمن الكلي للنشاط}} \times 100$$

خلاصة:

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أن مفهوم الأداء يقصد به وصول المؤسسة إلى التفوق والتميز بالنسبة للمؤسسات المنافسة لها في القطاع، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة؛ الفعالية؛ الإنتاجية والتنافسية.

وقد توصلنا كذلك إلى أن أداء المؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل صنفها بعض الباحثين إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وصنفها البعض الآخر إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، حيث تتمثل العوامل الداخلية أساسا في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: المرد البشري؛ الإدارة؛ التنظيم...، أما العوامل الخارجية فتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلبا أو حتى إيجابا على مستوى أدائها، مثل العوامل الاقتصادية؛ العوامل السياسية، العوامل القانونية ...

وتم التعرف كذلك على التصنيفات المختلفة للأداء، فأنواع الأداء حسب معيار الشمولية تنقسم إلى أداء كلي وجزئي، في حين أن أنواع الأداء حسب معيار الوظيفة تنقسم حسب الوظائف المسندة للمؤسسة وتتمثل في أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الوظيفة المالية، في حين يصنف الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي وأداء خارجي للمؤسسة.

كما تبين لنا بأن عملية تقييم الأداء تعتبر من الأهمية بما كان بالنسبة للمؤسسة، خاصة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وما ينجم عن هذه المقارنة من إجراءات تصحيحية لتقليص الفجوة بين بينهما، كما أن تقييم الأداء يوفر للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها داخل القطاع الصناعي، كما تمكنها من تكوين نظرة صحيحة على مستقبلها العملي.

الفصل الثالث:

دراسة أثر هيكل صناعة

خدمة الهاتفّ النقال

على أداء مؤسسة

موبيليس

(2009/2003)

تمهيد:

يعد قطاع الهاتف النقال في الجزائر أحد القطاعات الهامة التي يمكن أن تشكل أساسا وميدانا لدراسة تأثير هيكل الصناعة (السوق) على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك لأنه يعد قطاعا من أكثر القطاعات الاقتصادية نجاحا وذلك لما يشهده من تطور ونمو سريعين، خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجنب، الذين كان لهم الفضل في تحسين تنافسية؛ جودة الخدمات؛ أسعار الخدمات المقدمة...، دون إغفال الدور الكبير الذي لعبه المجهزون (الموردون) في تحسين مستوى وجودة الخدمات من خلال ما جلبوه معهم من مزايا وخبرات متنوعة إلى جانب التكنولوجيات الحديثة.

وفي ظل قطاع يشهد نموا متزايدا وتغيرات سريعة فإن المؤسسة مطالبة بتحديد كل العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى أدائها لاسيما التغيرات التي قد تطرأ على هيكل الصناعة الذي تنشط فيه المؤسسة، ولقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على مؤسسة موبيليس للهاتف النقال *ATM* لمعرفة أهم تأثيرات هيكل الصناعة على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية.

ولإعطاء صورة واضحة لتأثير هيكل الصناعة والدور الذي يلعبه في تحديد مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- ✓ المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس".
- ✓ المبحث الثالث: تحليل تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على أداء مؤسسة *ATM*.

المبحث الأول: تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

شهدت الجزائر ومازالت تشهد تطورات كبيرة و سريعة، على مستوى قطاع الهاتف النقال، هذا القطاع الذي أصبح يساهم بنسبة كبيرة ومهمة في الناتج المحلي الخام، حيث وصلت هذه النسبة في 15 فيفري 2005 إلى 2.99%، وازدادت سنة 2006 إلى حوالي 5.2%، في حين فاق عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر 13.6 مليون مشترك في نهاية 2005¹، ليصل في 30 أكتوبر 2008 بعد تحديد هوية بطاقات SIM مسبقة الدفع المجهولة الهوية، والتي أشرفت على تنظيمها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتاريخ 27 فيفري 2008 إلى 26667867²، الذي يمنح نسبة تغطية تقدر بـ 81.5%، وبحسب بيانات وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال الجزائرية فإن معدل الكثافة انتقل من 6% سنة 2000 إلى 92% سنة 2008، الأمر الذي يرشح الجزائر استباق الأفارقة في ميدان الاتصالات الهاتفية.

وفيما يلي سنقوم بدراسة وتحليل هيكل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى تطور خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وأهم المتعاملين في هذه السوق؛ إضافة إلى تحليل محددات هيكل السوق والمجموعات الإستراتيجية في هذا القطاع الواعد، وقبل ذلك كله سنعطي لمحة موجزة عن قطاع الاتصالات في العالم والوطن العربي.

المطلب الأول: تطور هيكل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

لقد شهد العالم تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات التي نمت بسرعة كبيرة خلال السنوات الأخيرة، ويظهر هذا التطور الكبير من خلال النمو السريع لمستخدمي تقنية الهاتف النقال حول العالم.

الفرع الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في العالم

أكد الدكتور يحيى اليحيوي أن سوق تقنيات الاتصال والمعلومات والإعلام الذي يقدر بـ 370 مليار يورو، يتركز بنسبة 90% في ثلاث فضاءات هي³:

- الاتحاد الأوروبي.
- أمريكا، كندا والمكسيك.
- اليابان وبلدان جنوب شرق آسيا.

¹عبد العليم تاوتي، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2005/2000)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص98.

² ARPT, *Rapport annuel*, électronique édition, 2006, P 04.

³مي عبد الله سنو، الاتصال في عصر العولمة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2011، ص69.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

والتي تحتكر في مجموعها هذا السوق الضخم، وقد نمت هذه السوق في السنوات الأخيرة بشكل سريع، والبلدان العشرة الأوائل لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2008 هي كما يلي: "السويد؛ لكسمبورغ؛ جمهورية كوريا؛ الدانمرك؛ هولندا؛ أيسلندا؛ سويسرا؛ اليابان؛ النرويج والمملكة المتحدة"¹، وتقع هذه البلدان جميعها إلا اثنان منها في أوروبا، التي تعد المنطقة الرائدة في العالم في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي الإقبال على خدماتها.

والجدول التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالعالم في كل من الهاتف الثابت والهاتف النقال، إضافة إلى استعمال الانترنت .

الجدول (1.3): تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات حول العالم.

الوحدة: مليون

السنة	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الإنترنت
1991	546	16	4.4
1992	574	23	7
1993	606	34	10
1994	645	56	21
1995	691	91	40
1996	741	145	74
1997	795	215	117
1998	849	319	183
1999	907	490	277
2000	986	740	399
2001	1040	955	489
2002	1115	1155	616
2003	1135	1417	721
2004	1204	1763	867
2005	1243	2205	1024
2006	1261	2745	1151
2007	1254	3368	1365
2008	1249	4030	1556

¹نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.itu.int/net/itunews/issues تاريخ الإطلاع عليه: 2013/09/13.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

1747

6640

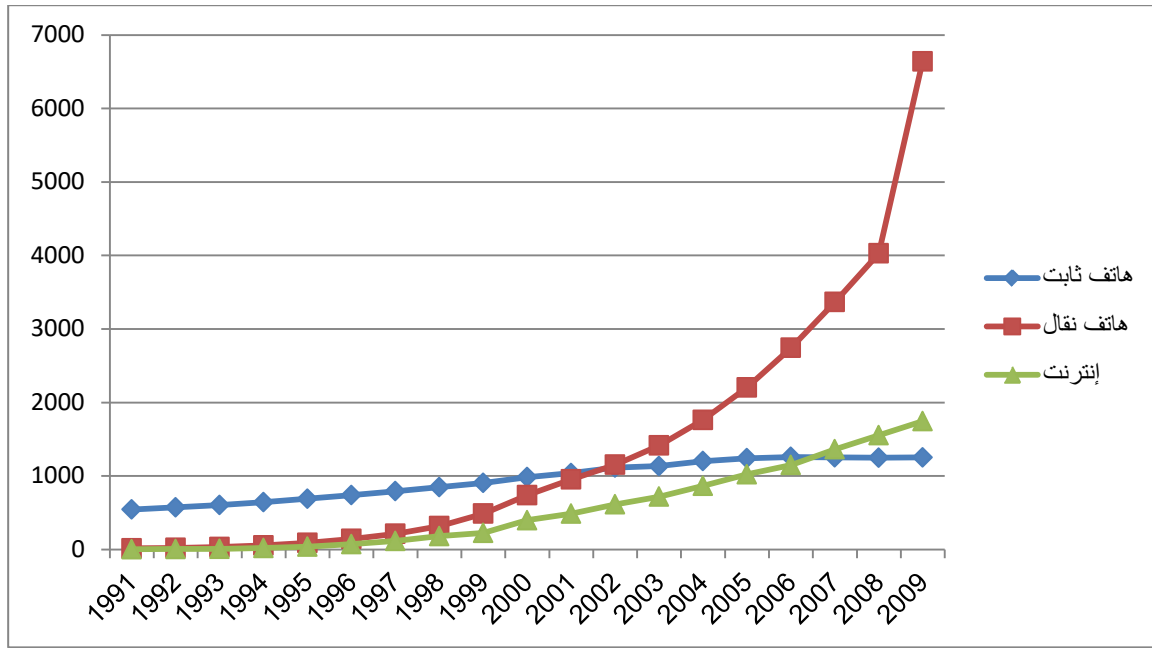
1253

2009

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/19.

وحتى يكون الجدول أعلاه أكثر وضوحاً، فإنه يمكن استعمال التمثيل البياني بواسطة المنحنيات البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل (1.3): تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات في العالم (المنحنيات البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول (1.3).

من الشكل البياني رقم (1.3) الذي يمثل تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات حول العالم؛ نلاحظ أن الهاتف الثابت ظل في ارتفاع مستمر بداية من سنة 1991 إلى غاية سنة 2006، حيث ارتفع من 546 مليون مشترك سنة 1991 إلى 1261 مليون مشترك أواخر 2006، أي ارتفع بنسبة تقدر بـ 130.95%، بينما ارتفع الهاتف النقال خلال الفترة نفسها من 16 مليون مشترك نهاية 1991 إلى 2745 مليون مشترك مع نهاية 2006، أي بنسبة زيادة تقدر بـ 17056.25% أي أن عدد المشتركين تضاعف بنحو 170 مرة، وتجدر الإشارة إلى أن سنة 2002 كانت تاريخية من حيث عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال، حيث فاق عدد المشتركين في الهاتف النقال نظرائهم في الهاتف الثابت، كما نجد كذلك انخفاضاً في عدد مشتركى الهاتف الثابت سنة 2008، ويرجع ذلك لجملة من الأسباب أبرزها:

- أن الهواتف الثابتة تحد من حرية الاتصالات بسبب ضرورة أن يكون المتكلم قريباً طوال فترة الاتصال، في حين أن الهواتف النقالة تتيح مثل هذه الاتصالات في أي وقت من الأوقات وبغض النظر عن مكان المتكلم؛

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

- أن طلب تركيب أي هاتف ثابت قد يستغرق أحيانا أسابيع قبل تركيبه، أو نقله من مكان إلى آخر، عكس الهاتف النقال الذي يعد الحصول عليه أمرا يسيرا ومتاحا في أي وقت .

الفرع الثاني: لمحة عن واقع قطاع الاتصالات في الدول العربية

تشكل الدول العربية جزءا من المنطقة الصاعدة التي تتميز بسرعة النمو، إذ تتميز بغنى وتنوع مواردها الطبيعية وإصلاحات مؤسسية متواصلة للقطاع العام والخاص على حد سواء (أي تححر الأسواق)، ومما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات الاتصال (خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت) هي إحدى العوامل الاقتصادية الرئيسية للنمو في الدول العربية، وقد شهد قطاع الاتصال تطورات عديدة على مدى السنوات الماضية.

عموما يبدو جليا أن هناك علاقة خطية بين سكان منطقة الدول العربية الذين يمثلون 5% من سكان العالم، وبين حصتهم في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالميا، فاعتبارا من عام 2008 استأثرت الدول العربية بـ 5% من الاشتراكات في خدمة الهاتف النقال عالميا.¹

حيث أنه خلال العقد الماضي شهدت خدمة الهاتف النقال نموا متسارعا بمعدل سنوي قدره 55%، وبلغت نسبة انتشارها بين السكان 63% بحلول نهاية عام 2008، وفي الوقت نفسه كان في المنطقة نفسها 10 خطوط هاتفية ثابتة لكل 100 من السكان.

الجدول (2.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الدول العربية

الوحدة: مليون

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	المنطقة
4.093	3.760	3.068	2.841	2.572	2.486	2.146	1.950	1.880	1.761	الجزائر
3.916	2.991	2.393	1.266	1.385	1.425	1.346	1.323	1.469	1.301	المغرب
1.250	1.262	1.273	1.268	1.331	1.343	1.224	1.197	1.329	1.350	تونس
4.17	4.10	4.00	3.9	3.8	3.7	3.5	3.3	3.2	3.0	السعودية
33.98	35.62	32.99	31.32	29.97	27.53	24.09	23.23	23.00	22.50	باقي الدول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.anrt.net.ma تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/25.
- الموقع الإلكتروني: www.infocom.tn تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/25.
- الموقع الإلكتروني: www.citc.gov.sa تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/27.

¹الاتحاد الدولي للاتصالات، الخصائص الإحصائية لقطاع المعلومات لعام 2009 الدول العربية، 2009، ص 01، لمزيد من المعلومات الاطلاع على:

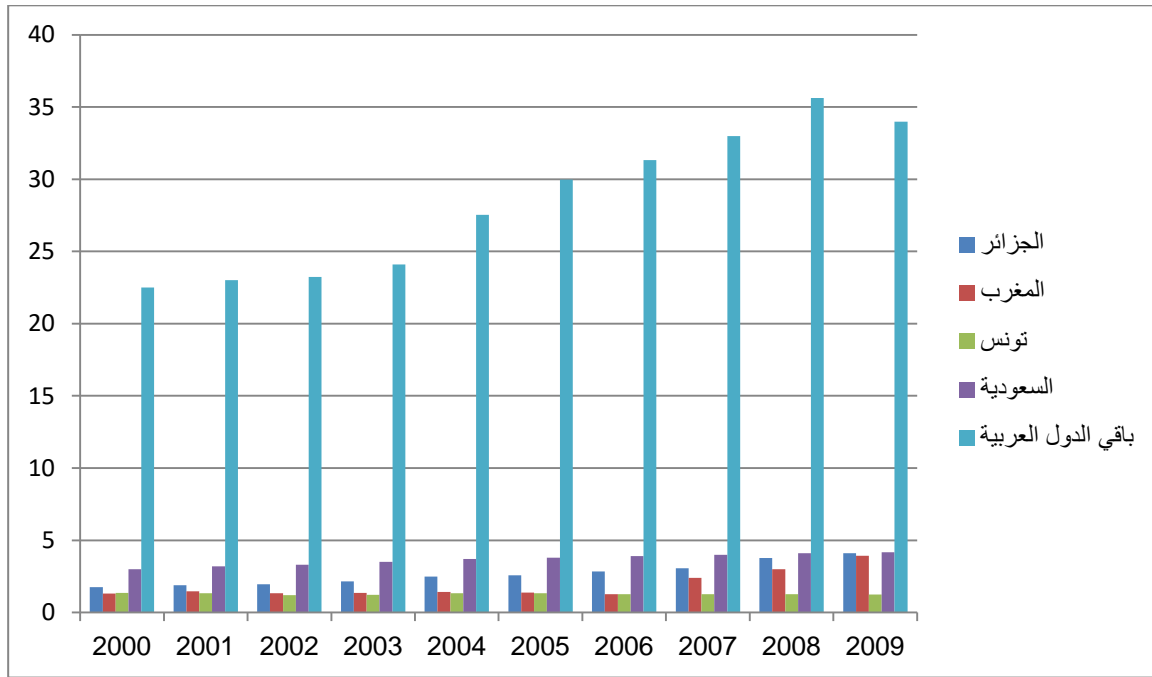
http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-RPM.AR-2009-R1-PDF-E.pdf .

- الموقع الإلكتروني: www.itu.int تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/27.

ولتوضيح الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (2.3) الخاص بتطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت بالدول العربية، وتسهيل ملاحظة التغيرات الحاصلة في عدد المشتركين، يمكن استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل (2.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في الدول العربية (الأعمدة البيانية)

الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2.3).

من خلال الجدول السابق وانطلاقاً من الشكل رقم (2.3) الذي يوضح تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت في الدول العربية، نلاحظ أن هناك نمواً بطيئاً في عدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت خاصة في الدول العربية الواقعة شمال القارة السمراء، إذ قدر عدد مشتركى هذه الخدمة في الجزائر سنة 2000 بـ 1.761 مليون مشترك ليصل في نهاية سنة 2009 إلى 4.093 مليون مشترك، أي بزيادة تقدر بـ 132%.

ورغم النمو البطيء لهذه النسبة إلا أنها تعتبر نسبة هامة إذا ما قارناها بنسبة زيادة عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت في باقي الدول العربية، والتي قدرت بـ 51%، فتونس مثلاً انخفضت فيها هذه النسبة لتصل إلى 7.4% سنة 2009، أما المملكة العربية السعودية فقد قدرت نسبة الزيادة فيها بحوالي 36%، وربما الاستثناء الوحيد من ناحية ارتفاع نسبة المشتركين في خدمة الهاتف الثابت هو المغرب، إذ سجل نسبة قياسية قدرت بحوالي 200%.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

أما بالنسبة لمشاركي خدمة الهاتف النقال في الوطن العربي، فإن الجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في الدول العربية خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2009 .

الجدول (3.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال بالدول العربية (2009-2000)

الوحدة: مليون

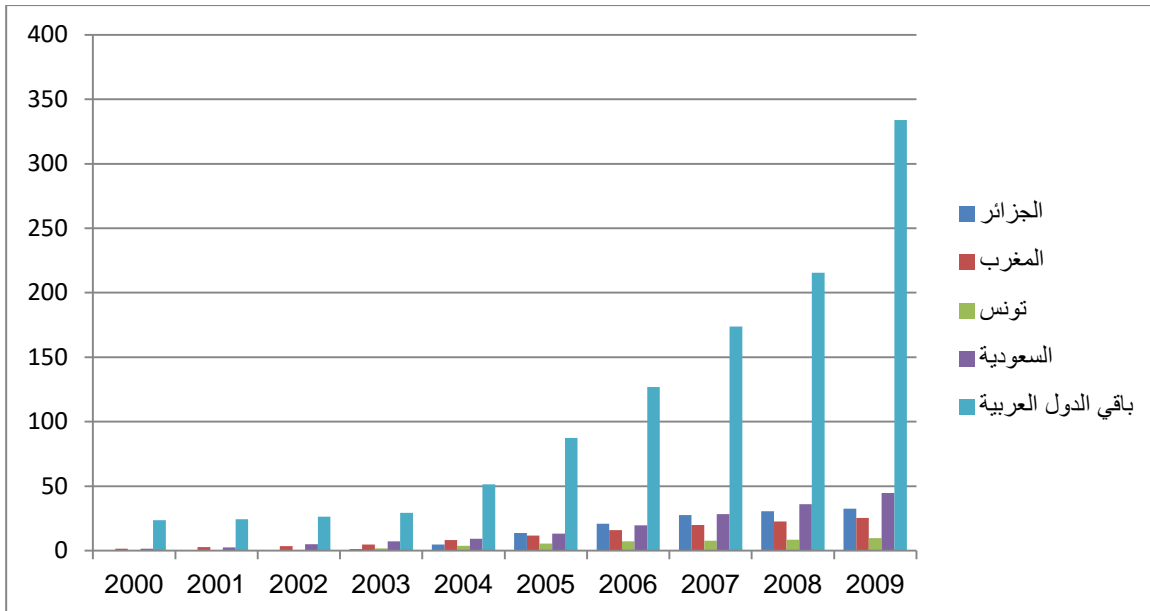
المنطقة	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
الجزائر	32.60	30.65	27.56	20.99	13.66	4.882	1.446	0.450	0.100	0.086
المغرب	25.31	22.82	20.03	16.01	11.85	8.237	4.800	3.526	2.956	1.668
تونس	9.754	8.596	7.843	7.339	5.681	3.756	1.912	0.561	0.376	0.236
السعودية	44.8	36.0	28.4	19.6	13.2	9.2	7.2	5	2.5	1.5
باقي الدول	333.9	215.4	173.8	126.9	87.42	51.53	29.43	26.51	24.52	23.72

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني: <http://www.itu.int> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/28.

ولتكون الإحصائيات الموجودة في الجدول (3.3) الخاصة بتطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال بالدول العربية أكثر وضوحاً، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

الشكل (3.3): تطور عدد مشاركي خدمة الهاتف النقال في الدول العربية (الأعمدة البيانية)

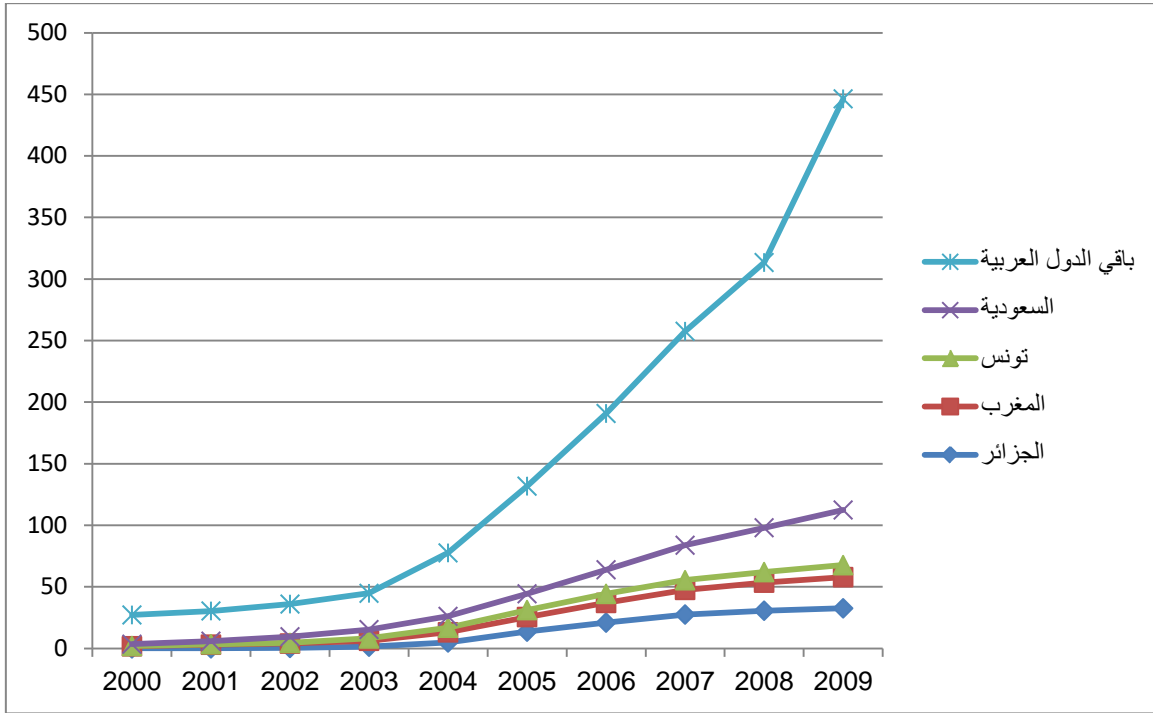
الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (3.3).

الشكل(4.3): تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الدول العربية (المنحنيات البيانية)

الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4.3).

من خلال الجدول رقم (3.3) الخاص بتطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال، وانطلاقاً من الشكلىين السابقين؛ نلاحظ أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر وصل سنة 2009 إلى 32.6 مليون مشترك، أي بنسبة زيادة قياسية تقدر بـ 37806%، وهي نسبة معتبرة فاقت كل التوقعات إذا ما قارناها بدول الجوار، إذ بلغ عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في تونس 9.754 مليون مشترك، أما المغرب فقد بلغ عدد المشتركين خلال الفترة الزمنية نفسها 25.31 مليون مشترك، أما بالنسبة للملكة العربية السعودية فقد وصل عدد المشتركين إلى 44.8 مليون مشترك وهو الذي كان 1.5 مليون مشترك سنة 2000 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 2886% وهي نسبة ضئيلة إذا ما قارناها بالنسبة بتطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة نفسها.

الفرع الثالث: سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر (النشأة؛ الإصلاحات والتطور).

يعرف قطاع الاتصالات في الجزائر بشكل عام وفي خدمة الهاتف النقال بشكل خاص، منافسة تتلاءم مع متطلبات الاقتصاد العالمي القائم على ثورة الإعلام والاتصال، ومنذ فتح الأبواب أمام رأس المال الخاص والانفتاح كذلك على الشركاء الأجانب، لم تتوقف هذه السوق عن التطور إلى يومنا هذا وفيما مايلي سنتطرق إلى تاريخ نشأة سوق الاتصالات وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها، إضافة إلى الإصلاحات التي شهدتها والنتائج المحققة بعد هذه الإصلاحات.

أولاً: نشأة قطاع الاتصالات في الجزائر

إن أصول قطاع الاتصالات بالجزائر تمتد تاريخياً إلى ما قبل الاستقلال، حيث كان قطاع البريد والمواصلات مسيراً وممسوكاً بأيدي إدارة الاحتلال الفرنسي، غداة الاستقلال واسترجاع السيادة الوطنية سارعت الحكومة الجزائرية لاسترداد هذا القطاع عبر **المرسوم (62-01)** المؤرخ بـ 27 سبتمبر 1962، والذي مكن الإدارة الجزائرية من ضمه واحتوائه، إلا أن هذه الأخيرة أبقت على معظم التشريعات والنصوص القانونية الموروثة عن إدارة الاحتلال إلى غاية 1975؛ حين أصدر **الأمر (75-89)** بـ 30 سبتمبر 1975 والمتضمن "قانون البريد والمواصلات" الذي حدد صلاحيات ومهام القطاع، فأعطى الوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات ليتم تعديله لاحقاً بواسطة **المرسوم (65-83)** بـ 01 جانفي 1983 ثم تلتها عدة محاولات تعديل وإصلاح هدفت لتحسينه لكن دائماً عبر اعتباره قطاعاً عمومياً¹، واستمر الأمر إلى غاية سنة 2000 وصدور **القانون (2000-03)** بـ 05 أوت 2000؛ الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وعليه فإن هذا القانون يعتبر الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما حمله من تغييرات جذرية، حيث أصبح نقطة مرجعية "فيقال قطاع الاتصالات قبل (2000-03) وبعده"².

وعلى غرار باقي دول العالم فقد عرف قطاع الاتصالات في الجزائر مع بداية توسعه منظومة الاتصال التماثلي سنة 1992، وأصبحت عملية مطلع سنة 1994، وانتشرت في المدن الكبرى للجزائر وهي: العاصمة؛ قسنطينة ووهران، حيث تزودت شبكة منظومة الاتصال التماثلي بـ 50 محطة قاعدية، لكن هذه المنظومة اتسمت بعدة عيوب منها:

- بث رديء الإشارة؛

- جودة مكالمات متوسطة على العموم؛

- بالإضافة إلى القدرة المحدودة جداً في تغطية كامل التراب الوطني مقارنة بدول الجوار؛ تونس والمغرب³.

جدير بالذكر أن الفترة التي سبقت صدور **القانون (2000-03)** شهدت عدة إصلاحات قامت بها الدولة الجزائرية، بهدف تطوير قطاع الاتصالات والتي نوردتها فيما يلي⁴:

¹ عبد اللطيف أولاد حمودة، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية حالة: موبيليس (2009/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 105.

² روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، جامعة بشار، الجزائر، خلال الفترة: 20-21 أبريل 2004، ص 164.

³ خديجة الحاج نعاس، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات حالة: اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص 147.

⁴ عبد اللطيف أولاد حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

✘ الفترة (1970، 1979): وعرف القطاع بها قفزة نوعية بفضل المخططين الرباعيين (1970، 1973) و(1974، 1977)، هذان المخططان هدفا إلى رفع الكثافة الهاتفية وفك العزلة عن المناطق الريفية بمد شبكات الاتصال عبر التراب الوطني من جهة، ومد كابلات دولية بين الجزائر ودول المغرب العربي وبعض الدول الأوروبية من جهة أخرى، فبلغ عدد مشتركى الهاتف ما يقارب 259 ألف مشترك .

✘ الفترة (1980، 1989): المخططين الخماسيين الأول والثاني؛ يمكن تلخيص أهم ما جاء في هذه الفترة بالمؤشرات التالية: 999 ألف خط هاتفي نهاية 1989 بكثافة 3%، مع توسيع شبكة الهواتف العمومية 7000 .

✘ الفترة (1990، 1999): تميزت هذه الفترة بمحاولة تطوير وتحديث القطاع حيث سجلت سنة 1999 حوالي 1.6 مليون خط هاتفي ثابت بكثافة 5.4%، كما تميزت بإدماج خدمات الهاتف النقال 72 ألف خط بكثافة 0.3%.

ورغم هذه الجهود لإصلاح قطاع الاتصالات إلا أن الجزائر بقيت في مصاف الدول المتأخرة في مجال الاتصالات، حيث عانى القطاع من تأخر كبير مقارنة مع دول الجوار، حيث أن معدل الولوج إلى الهاتف النقال قدر بنسبة 3% في الجزائر وهو معدل ضعيف جدا مقابل 40% إلى 50% في الدول الصناعية، كما أن الكثافة الهاتفية الإجمالية كانت أقل من 6% مقابل 40% في الدول الصناعية، هذا بالإضافة إلى نوعية الخدمة الرديئة وعدم تغطيتها لكامل التراب الوطني، رغم أن تجهيزات الشبكة الموجودة كانت قوية وذات تدفق عالي إلا أنها لم تستغل جيدا ولم تفعل بالمستوى المطلوب¹.

ثانيا: نظرة عن إصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر

تجاوبا مع متطلبات الوضع السابق سارعت الجزائر إلى القيام بإصلاحات بغية تدارك هذا التأخر المحسوس في قطاع الاتصالات بوجه عام وقطاع خدمة الهاتف النقال بشكل خاص، مستفيدة من الدروس والتجارب الإقليمية والدولية مع الأخذ بالاعتبار خصوصية السوق الجزائرية.

أ- أهداف و دوافع إصلاح قطاع الاتصالات:

قبل سنة 1999 كان قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ينظم وفق القانون 89-75 المعدل والمكمل المكرس للاحتكار، حيث كانت وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمارس الاحتكار في استغلال

¹ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2003, P72.

الشبكات السلكية واللاسلكية، ومنذ 2000 أطلق رئيس الجمهورية إصلاحات كبيرة على الصعيد الوطني وقرر تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطويره وعصرنته¹، فهدفت هذه الإصلاحات أساسا إلى²:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والزيادة في جملة هذه الخدمات؛
- نفاذ سكان المناطق الريفية والمجموعات الأخرى المحرومة إلى خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الإعلام؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية تتميز بالفعالية والموصولة بشبكات الإعلام .
- ترقية الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام كقطاع اقتصادي هام في تقديم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم، أين يمثل قطاع الخدمات جزءا هاما من الناتج القومي الإجمالي .
- محاولة القيام بنقلة نوعية لمسيرة الركب الحضاري، باعتبار المعايير الجديدة التي ظهرت في السوق، والعملة التي تتطلب الدخول للمنافسة الداخلية والخارجية من الباب الواسع³؛
- ترقية و تنويع عروض، و خدمات البريد و المواصلات، خاصة من خلال إرساء قواعد منافسة نزيهة و عادلة، تضمن جودة الخدمة و بأسعار تنافسية⁴؛
- السعي لتدارك التأخر الحاصل في القطاع، والتقليل من الفجوة الرقمية التي تفصل الجزائر عن البلدان المتقدمة، وجلب أفضل المتدخلين الممكنين من متعاملين ومجهزين وموفري خدمة⁵؛
- وضع إطار قانوني يشجع على الاستثمار و يواكب التطورات الحاصلة، و يعطي الضمانات الكافية لكل المتعاملين⁶؛
- سعي الجزائر إلى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وفي مرحلة تفاوض للشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ووقوعها تحت صندوق النقد الدولي *FMI* والبنك الدولي *BM*، هذا الأخير طلب منها تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال لأنها لا تمثل سوى 478 مليون دولار فقط من الناتج الإجمالي الخام حسب إحصائيات سنة

¹ العمري الحاج، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي حالة: الجزائر (2009/1995)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد كمي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص 87.

² ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2006, P25.

³ دليلة نيتام، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد و المواصلات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 60 .

⁴ سعاد قوبي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁵ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حالة: مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 152.

⁶ عبد الرؤوف عز الدين، إدارة التغيير و استراتيجيات الموارد البشرية في السوق التنافسي حالة: مؤسسات الاتصال في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إستراتيجية السوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 112 .

2000، أي ما يعادل 0.8% من الناتج الإجمالي الخام، في حين تتراوح هذه النسبة ما بين 04% إلى 08% من الناتج الإجمالي¹.

وقد ترجمت هذه الإرادة الحكومية في 05 أوت 2000 بإصدار **القانون (03-2000)** الذي حدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث لخصت المادة الأولى منه أهدافه .

☒ أهم ما جاء في المادة الأولى من القانون (03-2000): يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، يهدف هذا القانون لا سيما إلى²:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة، وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة .

مما سبق نجد أن أهم ما جاء به **القانون (03-2000)** هو كيفية استغلال وتنظيم السوق الجزائرية للاتصالات، إذ يمكن إنشاء واستغلال شبكات عمومية أو منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية وتوفير خدماتها حسب الشروط المحددة بموجب هذا القانون والنصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه، فيتم هذا الإنشاء و الاستغلال وفق شروط منافسة مشروعة و باحترام مبدأ المساواة لضمان خلق ظروف موضوعية وشفافة بدون تمييز، بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد -عن طريق التنظيم - نظام الاستغلال المطبق على كل نوعية من الشبكات وعلى مختلف خدمات المواصلات السلكية واللاسلكية القابلة للاستغلال، ويمكن أن يأخذ نظام الاستغلال ثلاثة أشكال هي: الرخصة، الترخيص والتصريح البسيط .

فيتم منح رخص من أجل إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات لصالح متعاملين خواص بالتعاون مع وزارة البريد والتكنولوجيات الإعلام والاتصال وفقا للصلاحيات التي نص عليها المرسوم التنفيذي، وتخضع هذه الإجراءات إلى تنظيم يدعو إلى منافسة من مرحلتين: مرحلة التأهل المسبق ومرحلة العروض.

¹ عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة حالة: مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، العدد 02، 2007، ص 07.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 6 أوت 2000/5 جمادى الأولى 1421، القانون 03-2000، ص 04.

أما فيما يتعلق بإجراءات الترخيصات والتصريح البسيط فهي تخضع إلى التسجيل وشروط تحددها سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية¹.

وسعى **قانون (03-2000)** لتحرير سوق الاتصالات وانفتاحها التدريجي وفق رزنامة محددة من سنة 2000 إلى 2005، فكانت أول خطوة لتحقيق ذلك توفير الإطار التنظيمي والمؤسسي المناسب عن طريق فصل وظائف التشريع، الضبط والاستغلال، حيث تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر (*AT*) في شكل شركة ذات أسهم مسيرة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم **(1-417)** المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، كما تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم التنفيذي رقم **(2-43)** المؤرخ في 14 جانفي 2002، وبالموازاة مع هذا تم إنشاء جهاز ضبط وتنظيم لعملية الانفتاح والمناسبة سمي بسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (*ARPT*) في ماي 2001 طبقا لما جاء في المادة 10 من القانون **(03-2000)**².

☒ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (*ARPT*):

هي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، تم إنشاؤها في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بمقتضى الفصل الثالث من **القانون (03-2000)**³، وتتمثل مهامها في⁴:

- السهر على احترام إطار وكيفية ضبط نشاطات البريد والمواصلات؛
- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات ؛ باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين؛
- السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها تماما على كل المتعاملين وضمان التساوي بينهم، مع إمكانيات إجراء أي مراقبة وفقا للقانون ودفاتر الشروط الخاصة بالمتعاملين؛
- الانفراد بقيادة إجراءات المزايدة أو المناقصة الخاصة بمنح رخص إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات الخاضعة لنظام الرخصة؛
- منح ترخيصات الاستغلال واعتماد التجهيزات بتحديد المواصفات المقاييس الواجب توفيرها؛
- تحديد القواعد القابلة للتطبيق من طرف متعاملي الشبكات العمومية للمواصلات لتحديد تعريف الخدمات المقدمة إلى المواطنين؛
- التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين؛

¹ عبد العليم بن عايطي، سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر: الواقع والتحديات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد كمي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص 154، 155.

² ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2004, P15.

³ عبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴ ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2005, P02.

- المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية في مجالي البريد والمواصلات؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى المحلية والأجنبية على حد سواء؛
- إعداد التقارير والإحصائيات العمومية، إضافة لتقرير سنوي شامل يتضمن وصف نشاطها وملخصا لقراراتها، آرائها وتوصياتها .

وبغية تحقيق مهامها بكل استقلالية فإن سلطة الضبط تتمتع بأجهزة تتشكل من مجلس (7 أعضاء) من بينهم رئيس المجلس ومدير عام¹، حيث يعين رئيس الجمهورية المدير العام ورئيس المجلس، وعليه فإن المجلس يتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه، حيث تتخذ القرارات فيه برأي الأغلبية، أما في حالة تساوي الأصوات فإن رأي الرئيس هو المرجح.

ومن أجل ضمان استقلاليتها فإن لها موارد مالية خاصة تتضمن أساسا: أتعاب الخدمات؛ الأتاوى؛ نسبة مئوية من الربح المالي لكل رخصة ممنوحة؛ مساهمات متعملي المصلحة الشاملة للبريد والمواصلات، وعلاوة على ذلك تقيد عند الحاجة الاعتمادات الإضافية والضرورية لتمكينها من أداء مهامها عند إعداد مشروع قانون المالية لكل سنة في الميزانية العامة للدولة².

وتجدر الإشارة أن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تحرض دائما على حماية المستهلك لخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وتعتبر المهمة الرئيسية لها، والاستجابة لشكاوى العملاء في حالة مخالفة مختلف العقود المبرمة بين المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وزبائنهم.

ب- نتائج إصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر:

نتج عن الإصلاحات المتبعة في قطاع الاتصالات مجموعة من النتائج نوردتها أهمها فيما يلي³:

- تحديد إجراءات منح الرخص، و إجراء التحكيم وتسوية النزاعات؛
- الفصل بين نشاطي التنظيم، و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا.

و ذلك للسهر على حماية المصلحة العامة و على وجود منافسة مشروعة في قطاعي البريد و المواصلات، و منحت وظيفة الاستغلال للمتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، و ثانيهما بالاتصالات، المؤسسة

¹ أنظر الملحق رقم (03).

² عبد العليم بن عايطي، مرجع سبق ذكره، ص157.

³ روشام بن زيان، مرجع سبق ذكره، ص164.

الأولى ذات طابع صناعي وتجاري "بريد الجزائر"، والثانية خاضعة للقانون الخاص "اتصالات الجزائر"¹.

ثالثا: تطور الطلب في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات بصفة عامة وقطاع خدمة الهاتف النقال بصفة خاصة منذ تحريره تغيرات جذرية، بفضل القانون (03-2000) المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق 05 جويلية 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، إذ تنص المادة 64 منه على ما يلي:

" يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط والتي يمكن وفقها إنشاء أو استغلال و/ أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص"².

والذي ألغى الاحتكار العمومي في المجال، وفصل بين خدمة البريد وخدمة الاتصالات، وهو ما سمح للمتعاملين الخواص والأجانب على حد سواء من الاستثمار في القطاع .

حيث عمدت الدولة الجزائرية من خلال سلطة الضبط إلى تقديم 11 ألف رخصة وآلاف التراخيص لمختلف التقنيات التي يمكن بموجبها إنشاء أو استغلال شبكات عامة وخاصة توفر خدمة الاتصال بين 15 مليون مشترك تقريبا (أي ما يعادل 40% من السكان)، وكذا تطوير النشاط الاقتصادي .

عموما يمكن ملاحظة التغيرات الحاصلة في قطاع خدمة الهاتف النقال؛ التي نجمت عن تحرير قطاع الاتصالات من خلال الجدول التالي:

الجدول (4.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (2009-2000)

الوحدة: مليون

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الهاتف نقال	0.086	0.100	0.450	1.446	4.882	13.66	20.99	27.56	30.65	32.60
الهاتف ثابت	1.761	1.880	1.950	2.146	2.486	2.572	2.841	3.068	3.760	4.039
إجمالي المشتركين	1.847	1.980	2.400	3.593	7.369	16.23	23.84	30.63	30.79	36.69
تطور المشتركين %	1.19	1.28	1.55	2.32	4.75	10.47	15.38	19.76	19.63	23.67

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz تاريخ الاطلاع عليه: 2014/09/29.
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه: 2014/09/29.

¹ سعاد قوتي، مرجع سبق ذكره، ص73.

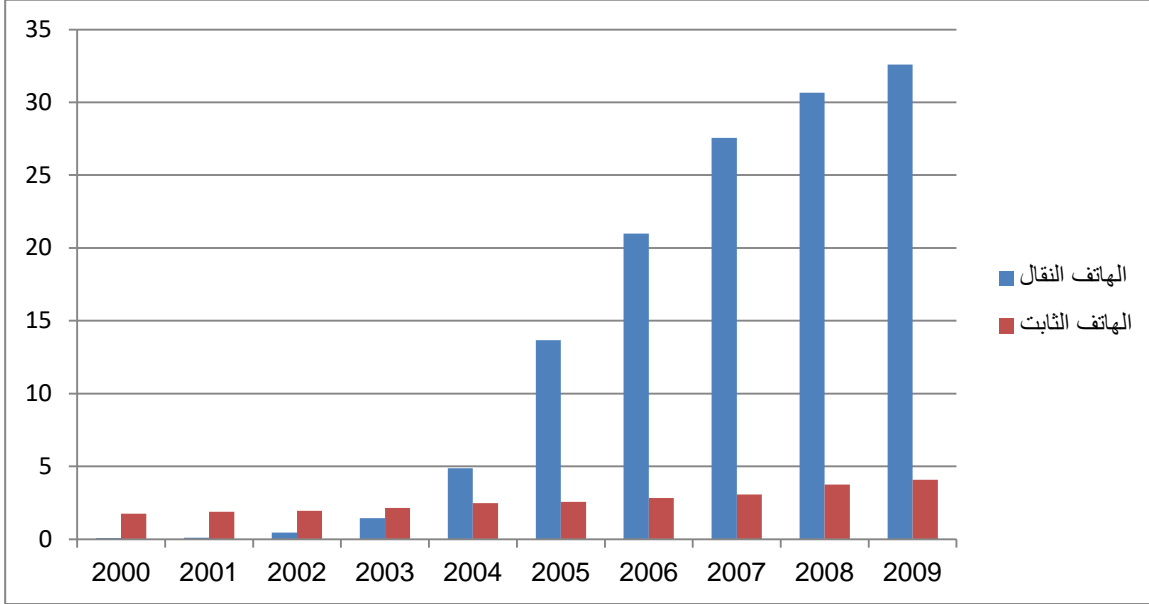
² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 6 أوت 2000/5 جمادى الأولى 1421، القانون 03-2000، ص16.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة في الطلب على خدمتي الهاتف النقال والهاتف الثابت الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين :

الشكل (5.3): تطور عدد المشتركين في خدمتي الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (الأعمدة البيانية)

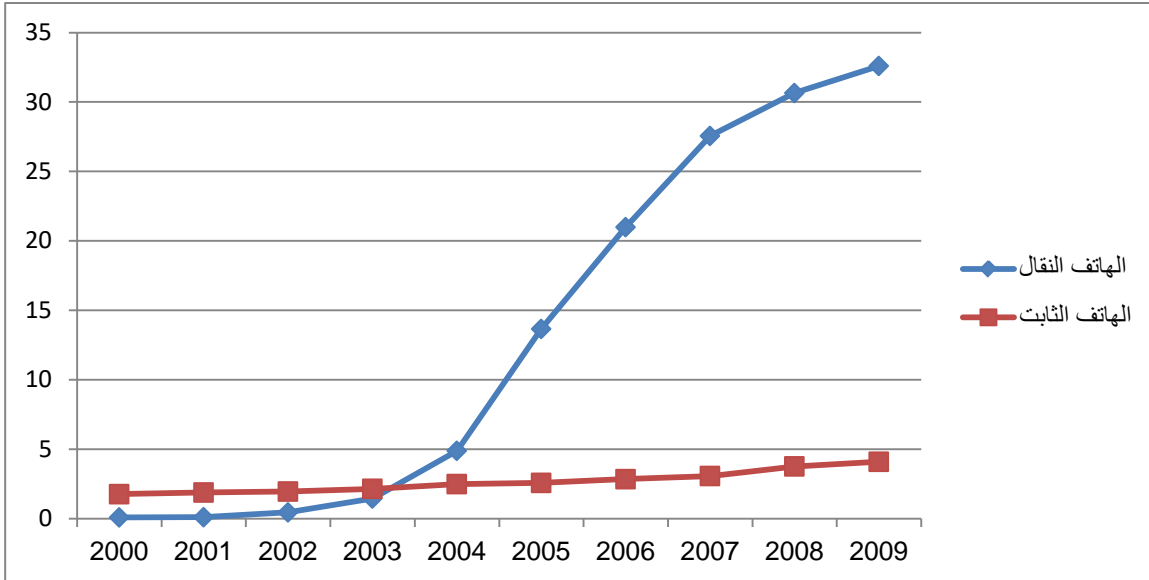
الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم (4.3).

الشكل (6.3): تطور عدد المشتركين في خدمتي الهاتف النقال والثابت في الجزائر (المنحنيات البيانية)

الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم (4.3).

من الجدول رقم (4.3) الذي يوضح تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت، والشكلين البيانيين أعلاه؛ يتجلى بكل وضوح أن الإصلاحات المتبناة من طرف الحكومة قد أعطت نتائج جد مرضية، فمنحت القطاع نفسا جديدا وذلك بتحريره من القيود التي طالما كبحتة، مما ساهم في إنعاش مختلف أقسامه سواء تعلق الأمر بخدمة الهاتف النقال أو الثابت .

وما يلاحظ على القطاع من نمو بطيء خلال السنوات الثلاث الأولى، فهو راجع لصعوبة النهوض بقطاع كان مهملا لعقود من الزمن، حيث استلزم الأمر مجهودات كبيرة للنهوض به والخروج به من حالة الركود إلى حالة النمو، هذا ما أدركته الحكومة حيث سعت عبر **القانون (2000-03)** إلى تحرير سوق الاتصالات وانفتاحها التدريجي وفق رزنامة محددة من سنة 2000 إلى 2005*، فاستغرق الأمر ثلاث سنوات لإرساء معظم الإصلاحات وتنفيذ الرؤى الموضوعية ثم الاقتراب من الأهداف المرجوة والبدء في تحسين الأرقام والمؤشرات .

عموما يمكن القول أن تطور الطلب على خدمة الهاتف النقال مر بمرحلتين أو فترتين:

✘ **الفترة الأولى (من 2000 إلى 2003):** هذه المرحلة تميزت بنمو بطيء نسبيا إذا ما قارننا بالمرحلة الثانية، فقد ارتفع عدد المشتركين من 86 ألف مشترك سنة 2000 إلى 450 ألف مشترك سنة 2005، ثم بدأ هذا النمو بالتحسن إلى أن وصل عدد المشتركين سنة 2003 إلى 1.447 مليون مشترك وهذا بنسب 0.27%، 1.38%، 4.38% على التوالي، ويعود سبب هذا النمو البطيء نسبيا لعدة أسباب لعل أبرزها ارتفاع تكاليف اقتناء الهاتف النقال؛ إضافة لكونه جديدا نسبيا على المجتمع الجزائري، فكانت هذه المرحلة مرحلة تعارف إن صح التعبير .

ويمكن القول أن أهم ما ميز هذه المرحلة هو حصول أرواسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية سنة 2001، بالإضافة إلى حصول الوطنية للاتصالات على الرخصة الثالثة في ديسمبر 2003.

✘ **الفترة الثانية (من 2004 إلى 2009):** حيث تميزت هذه المرحلة بنمو سريع جدا؛ إذ سجلت في هذه الفترة قفزة نوعية في عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال، فوصل عدد المشتركين 27.562 مليون مشترك سنة 2007 أي بنسبة زيادة تبلغ 78.53%، ويمكن إرجاع سبب الارتفاع القياسي في عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال؛ إلى احتدام المنافسة بين المتعاملين الثلاث والحملات الإشهارية المكثفة، مع انجرارهم إلى حرب سعرية، فعرفت تكاليف الاشتراك في خدمة الهاتف النقال انخفاضا ملحوظا وصلت في بعض الأحيان إلى منح أرصدة مجانية تفوق قيمة الاشتراك، إلا أن عدد المشتركين عاود الانخفاض سنة 2008 إلى 27.031 مليون مشترك، ويمكن إرجاع سبب الانخفاض في عدد المشتركين إلى حملة تعريف الشرائح الهاتفية مجهولة الهوية، التي

* أنظر أهم ما جاء في المادة الأولى من القانون 03-2000.

انطلقت من 27 فيفري 2008 إلى 10 أكتوبر 2008، وأهم ماجاء في بيان سلطة الضبط التي دعت إلى هذه الحملة مايلي¹:

- على الزبائن الحائزين لبطاقات SIM مجهولة الهوية المشتراة بعد 27 فيفري 2008، أن يعرفوا أنفسهم في أجل أقصاه 30 يوما، انطلاقا من تاريخ إبلاغهم بذلك من طرف متعاملهم .
وقد كان من نتائج هذه الحملة تحديد هوية بطاقات SIM مسبقة الدفع مجهولة الهوية، فكان حوالي 9% من مجموع 29246642 لم يتم التعرف عليهم وبالتالي تم توقيف شرائحهم، مما يعني أن هذه الحملة كان لها بالغ الأثر على أعداد المشتركين في خدمة الهاتف النقال .
إلا أن عدد المشتركين عاود الارتفاع هذه المرة سنة 2009 ليصل إلى حدود 32.730 مليون مشترك أي بنسبة تقدر بـ 98.96% .

وبخصوص الهاتف الثابت فيمكن القول أنه مر بثلاث مراحل: الأولى وعلى غرار الهاتف النقال عرفت نموا بطيئا (السنوات الثلاثة الأولى)، وسجل فيها زيادة عدد المشتركين من 1.761 مليون مشترك سنة 2000 إلى 2.079 مليون مشترك سنة 2003، أي بزيادة سنوية قاربت 100 ألف مشترك وبمعدل 0.25%، ثم عرف هذا النمو تحسنا ملحوظا في الفترة الثانية إبتداء من سنة 2004 وإلى غاية 2007 حيث وصل عدد المشتركين فيها سنة 2007 إلى مليون مشترك بنسبة 8.74%، أي ما يقارب 250 ألف مشترك جديد و 0.61% كمعدل زيادة سنوي، أما الفترة الثالثة فتبدأ باستقرار نسبي سنة 2008 ثم انتكاسة كبيرة سنة 2009 حيث خسر الهاتف الثابت ما يقارب 500 ألف مشترك، ويمكن إرجاع هذه الانتكاسة إلى دخول الهاتف الثابت في منافسة شرسة مع الهاتف النقال خسر على إثرها العديد من مشتركيه لصالح منافسه .

الفرع الرابع: تطور المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تعرضنا سابقا لتطور خدمات الهاتف النقال إجمالا خلال الفترة التي تلت الإصلاحات ضمن تطور قطاع الاتصالات عموما؛ وفيما يلي بعض التفصيل عن ملامح تطور هذه السوق .

أولا: نبذة عن المتعاملين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر

ينشط في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين هم: اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس"، أوبتيكوم لاتصالات الجزائر "جيزي"، الوطنية لاتصالات الجزائر "نجمه"، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل متعامل على أن نعود لمؤسسة موبيليس بشيء من التفصيل في المبحث الثاني .

¹ أنظر الملحق رقم (04).

أ- اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس (*Algérie Télécom Mobile-Mobilis*):

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس" المؤسسة الجزائرية الخالصة الوحيدة في سوق الهاتف النقال، إلى جانب متعاملين أجنب أو بالشراكة، وهي فرع لاتصالات الجزائر التي تضم مزيجا واسعا مع تكنولوجيا حديثة في وسط الاتصالات، وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر.

ظهرت موبيليس في أوت من سنة 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، وبدأت نشاطها التجاري بصفة رسمية في جانفي 2004 في شكل مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 100 مليون دج، موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف دج لكل سهم، كما ورثت 150 ألف مشترك عن مؤسسها الأم (اتصالات الجزائر)¹.

وتعود الأصول الأولى لموبيليس واتصالات الجزائر إلى مؤسسة البريد والمواصلات، ومع اتساع رقعة المنافسة والتطور الحاصل في تكنولوجيات الاتصال تم تقسيمها إلى فرعين:²

- بريد الجزائر: أسندت إليها مسؤولية كل العمليات المتعلقة بالبريد بالإضافة إلى مهام أخرى .
- اتصالات الجزائر: أسندت إليها مسؤولية قطاع الاتصالات في الجزائر سواء الاتصالات السلكية أو اللاسلكية .

حيث تضم هذه الأخيرة " اتصالات الجزائر " أربع فروع هي كما يلي:

- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت (*Algérie Télécom (Internet)*).
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية (*Algérie Télécom (Spatiales)*).
- فرع اتصالات الجزائر للهاتف الثابت (*Algérie Télécom (Fixe)*).
- فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (*Algérie Télécom Mobile (Mobilis)*).

وقد أدركت موبيليس عند إطلاقها المتأخر سنة 2003 والنقدهق الذي ورثته عن اتصالات الجزائر، فسعت للتعاقد مع أكبر شركات الاتصال في العالم قصد تبني تكنولوجيات حديثة وكللت هذه المساعي بإبرام عقود شراكة مع عدة شركات رائدة من أهمها: إريكسون السويدية (*ERICSSON*)، هواوي (*HUAWAI*)، زادتي (*ZTE*) ...

كما تملك موبيليس عددا من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة أنحاء الوطن، حيث يعين لكل

¹ عبد العليم بن عايطي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع عليه: 2012/12/23.

موزع منطقة النشاط التي يوزع فيها، ويتمثل أهم هؤلاء الموزعين في¹:

- | | | |
|--------------------|-----------------|--------------------|
| - Anep Messageries | - Algérie Poste | - Touts les Actels |
| - AlgeriKa | - Assilou.com | - GTS Phone |

جدير بالذكر أن مؤسسة تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دوت العودة للشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد في الطريق الوطني رقم 05 المحمدية².

(وسنعود لمؤسسة موبيليس بشيء من التفصيل في المبحث الثاني).

ب- التعريف بالمتعامل جازي للاتصالات "OTA":

مؤسسة جازي (*Djezzy*) هي فرع للمؤسسة أوراسكوم تيليكوم للاتصالات التي تعد من أكبر مؤسسات الاتصال في الدول الإفريقية والشرق الأوسط، وهي أول متعامل أجنبي حاصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر، وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001 بمبلغ 737 مليون دولارا³.

وقد دخلت المؤسسة سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية "جازي"، وهي شركة ذات أسهم موزعة كالتالي:

1- أوراسكوم تيليكوم القابضة:

هي شركة اتصالات مصرية تأسست سنة 1994، وتعتبر من أكبر مستخدمي الشبكات الهاتفية وأكثرهم تنوعا في الشرق الأوسط وإفريقيا وجنوب شرق آسيا، كما تعد الشركة بمثابة شركة رائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال، حيث تعمل في سبعة أسواق بتسميات مختلفة هي: *Mobilink* في باكستان؛ *Mobinil* في مصر؛ *Banglalink* في بنغلاديش؛ *Telecel* في زيمبابوي؛ *Tunisiana* في تونس؛ *Djezzy* في الجزائر؛ *Iraqna* في العراق .

وتملك أوراسكوم تيليكوم القابضة معظم رأس مال شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر.

2- المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال (*Cevital*):

يساهم المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال بنسبة بسيطة من رأس مال شركة جازي، ويحتل هذا المجمع الرائد في مجال الصناعة الغذائية سيما في الزيوت النباتية والمواد الدسمة والسكر المرتبة السادسة من حيث رقم

¹ أنظر الملحق رقم (05).

² الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص196.

³ لمياء عامر، أثر السعر على قرار الشراء دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص101.

الأعمال بالرغم من حدوثه في السوق الجزائرية¹.

واليوم 45% من رقم أعمال مؤسسة *OTH* يحققه فرع اتصالات الجزائر *OTA* فبفضل هذا الفرع تحصلت *OTH* على مكانة مهمة في مجال الاتصالات في العالم².

أما أهداف مؤسسة جازي فيمكن ذكر أهمها وهي كالتالي:³

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن؛
- العمل على إنشاء فكرة كون جازي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها و خدماتها؛
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنهم؛
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية .

وقد عرفت المؤسسة عدة تطورات خلال تواجدها في السوق الجزائري نبرز أهمها في الجدول الموالي:

الجدول(5.3): تطور مؤسسة جازي

الإجراءات	السنة
مجموعة أوراسكوم تيليكوم تحصلت على الرخصة الهاتفية النقالة في الجزائر بقيمة 737 مليون دولار.	2001
ظهور جازي الاسم المستنبط (<i>Djazair</i>) جائزة وجزائرية (<i>Djazair</i>)، أسدلت الشركة الستار عن اسمها التجاري في ندوة صحفية بالجزائر في 07 نوفمبر 2001.	
فتح أول نقطة بيع وكان ذلك بقصر المعارض أين احتشد آلاف الزائرين وكان ذلك بتاريخ 28 ديسمبر .	
تشغيل <i>GSM</i> وفتح أول مركز مكالمات بالجزائر في 15 فيفري .	2002
عرف شهر أوت بداية بيع بطاقات التعبئة عيش " <i>la vie</i> " وفي أقل من 8 أشهر وصلت نسبة المشتركين في العرض إلى 70% .	
في أوت وصل عدد المشتركين إلى 900 ألف مشترك، كما وصلت تغطية الشبكة 48 ولاية.	2003

¹ باية وفتوي، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي حالة شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008/2007، ص157.

² ليدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية حالة: مؤسسة جازي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص187.

³ الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص185.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

في نوفمبر تم إنشاء مشروع "med câble" يربط بين مرسيليا الجزائر وعنابه، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا .	
في 15 فيفري وصل عدد المشتركين إلى 1.5 مليون مشترك، 23 مركز خدمات، 7 موزعين، 300 نقطة بيع، 1500 موظف.	
في مارس جازي لقبث بأحسن متعامل في شمال إفريقيا.	
الحصول على رخصة <i>Vast</i> في شهر أفريل.	2004
في جويلية تم الوصول إلى 02 مليون مشترك بعد عامين من الانطلاق، وإطلاق تقنية <i>GPRS</i> لأول مرة .	
الوصول إلى 03 مليون مشترك في ديسمبر.	
في مارس تم الوصول إلى 4 مليون مشترك.	
إنشاء خدمة قرض <i>SOS</i> ، وإطلاق خدمة فليكسي للتعبئة في جوان .	2005
في 30 سبتمبر الوصول إلى 06 مليون مشترك.	
في مارس تم الوصول إلى 8 مليون مشترك.	
في ماي الوصول إلى 9 مليون مشترك .	
في جوان تم إنشاء خدمة <i>ranati</i> .	2006
في أكتوبر تم إطلاق خدمة بلاك بيرى	
الوصول إلى 12 مليون مشترك في سبتمبر .	
الوصول إلى 13 مليون مشترك في ديسمبر.	2007
في ماي وصل عد المشتركين إلى 14 مليون مشترك.	2008

المصدر: الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 186.

ج- الوطنية للاتصالات الجزائرية WTA:

ثالث متعامل يدخل سوق الهاتف النقال الجزائري، ويجسب لها أول متعامل يقدم الخدمات متعددة الوسائط *MultiMedia* من خلال تبنيها للتكنولوجيات المتطورة *EDGE* و *GPRS*، ما يعكس حرصها على تقديم صورة الأفضل تكنولوجيا من البداية¹.

ومؤسسة نجمة تعد فرعاً من الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية *KIPCO* حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من *TELEFONICA* الإسبانية و *MTN* الجنوب إفريقية .

وقد اعتمدت الشركة على استثمار 01 مليار دولار خلال استعمال التقنيات الحديثة، وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بتطور تكنولوجي حديث مثل الإنترنت والرسائل المصورة².

بدأت نجمة الانتشار في المدن الكبرى ثم تدرج انتشارها في باقي المدن الداخلية، ففي شهر مارس غطت نجمة 23 ولاية، ثم 36 ولاية في سبتمبر³، ومع نهاية 2005 أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بأربع سنوات⁴.

وفي مارس 2007 دخلت الشركة القطرية للاتصالات *QTEL* كشريك للوطنية الكويتية للاتصالات وأصبحت تملك 51% من أسهمها، وقد نتج عن هذه الشركة تحويل 80% من أسهم نجمة في الجزائر إلى الشركة القطرية *QTEL*.

وتتواجد هذه الشركة القطرية في أكثر من 10 دول في العالم منها اندونيسيا وسنغافورة...⁵، وتسعى نجمة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها⁶:

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري؛
- تحقيق 4.5 مليون مشترك في آفاق سنة 2007؛
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات .

وقد عرفت المؤسسة عدة تطورات خلال تواجدها في السوق الجزائري نبرز أهمها في الجدول الموالي:

¹ عبد العليم بن عاطي، مرجع سبق ذكره، ص166.

² سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص81.

³ عبد العليم بن عاطي، مرجع سبق ذكره، ص167.

⁴ سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص81.

⁵ عمار عرباني، مرجع سبق ذكره، ص248.

⁶ الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص206.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

الجدول (6.3): تطور مؤسسة WTA

الإجراءات	السنة
في 20 ديسمبر الحصول على رخصة الاستثمار بـ 421 مليون دولار.	2003
11 ماي قدرت قيمة الاستثمار المطبق بـ 01 مليار دولار للمدة 03 سنوات.	2004
في 21 ماي تسويق الشركة لخدماتها في السوق الجزائري.	
في أوت فتح أول وكالة تجارية بديدوش مراد بالعاصمة، كما استحوذت على 5.89% من السوق الجزائرية.	
في 02 سبتمبر تمكنت نجمة من تغطية المدن الشمالية الكبرى (العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة).	
في 19 أكتوبر نجمة تغطي 07 ولايات.	
في 30 ديسمبر وصل عدد مشتركى نجمة إلى 287000 مشترك.	2005
في 03 جانفي اتسعت شبكة نجمة لتغطي 14 ولاية.	
05 جانفي طرحت نجمة شريحة نجمة ستار، كما طرحت بطاقة التعبئة 4x250 مع إمكانية ربح رصيد إضافي.	
20 جانفي قررت نجمة إنشاء مركز تطوير وتعليم إطاراتها في الجزائر.	
05 فيفري نجمة تحصل على 6.25% من الحصة السوقية.	
30 مارس نجمة تعلن تغطية 21 ولاية .	2006
30 أبريل تعلن نجمة عن تغطية 28 ولاية .	
23 نوفمبر بلغ عدد المشتركين 1.5 مليون مشترك.	
05 ديسمبر تطلق خدمة جديدة للدفع البعدي خاصة بالمؤسسات.	
14 ديسمبر نجمة تحصل على رخصة جديدة للجيل الثالث .	
23 ديسمبر تعلن نجمة تغطية 48 ولاية .	2006
27 ديسمبر تعلن نجمة عن توفير خدمة الرومينغ لجميع زبائنهم	
12 فيفري تخفيض سعر المكالمات لكل خدماتها.	2006

29 مارس طرحت نجمة خدمة جديدة في السوق <i>Nedjma la55</i> .	
26 أبريل طرحت خدمة <i>E-MAIL</i> غلى زبائن نجمة.	
07 ماي تطبيق صلاحية غير محدودة لخدمة نجمة ستار.	
31 ماي إبرام اتفاقية شراكة مع شركة "سوني ايركسون" لتسويق منتجاتها.	
24 أوت تحقق نجمة 05 مليون مشترك .	2008
سبتمبر أطلقت نجمة خدمة <i>pach internet</i> .	
إطلاق خدمة نجمة ستار حالة "مدى الحياة".	2009

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص ص 207، 208.
- سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة حالة: مؤسستي موبيليس ونجمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 143، 144.

ثانيا: تطور المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال

لقد شهدت سوق الهاتف النقال في الجزائر منذ الانفتاح حركية كبيرة نتيجة اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاث، فمنذ دخولها إلى السوق الجزائرية سنة 2001 استطاعة "جازي" أن تجد لنفسها موقعا متميزا أمام المنافسة المتدنية من طرف اتصالات الجزائر كون هذه الأخيرة كانت تشهد فترة انتقالية تهدف لإعادة تأهيلها، الأمر الذي مكن "جازي" من اغتنام الفرصة لتقديم عروض مميزة أبرزها إطلاق أول بطاقة دفع مسبق في الجزائر¹، كما بدأت بحملة ترقية لتخفيض أسعار الاستفاد من عروض الدفع المسبق والمؤجل بنسب معتبرة، الأمر الذي ساهم في مضاعفة حجم مبيعاتها وعدد مشتركها .

بالمقابل وفي ظل تلك الوضعية الجديدة وبعد ميلادها سنة 2003 سارعت موبيليس إلى إنشاء إدارة جديدة وتبني استراتيجيات فعالة لاسترجاع الحصة السوقية بغية تدارك التأخر الذي عرفته، فشهد السوق منافسة شرسة بين قطبيه "جازي" و "موبيليس"، واستمرت هذه المنافسة بينهما إلى غاية سنة 2004 التي عرفت اشتعال المنافسة واشتداد الضغط عليهما بدخول "نجمة" على خط السباق باستراتيجيات تعتمد على الإبداع من خلال توفير تكنولوجيا حديثة وخدمات متعددة الوسائط ذات جودة عالية مقابل أسعار تنافسية، فأوجد المتعاملون بذلك منافسة قوية في السوق بغية جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وقد كان لهذه المنافسة بالغ الأثر في زيادة

¹ باية وقنوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث، وتوسيع نطاق التغطية لتشمل معظم القطر الجزائري، وعموماً يمكن القول أن المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال مرت بثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002/02/15):

شهدت هذه المرحلة احتكاراً مطلقاً لقطاع خدمة الهاتف النقال من طرف الدولة عن طريق البريد والمواصلات سابقاً؛ فتميزت هذه المرحلة الاحتكارية بشبه جمود أو هوان القطاع، إذ أن نشاطها انحصر في تغطية احتياجات فئة أصحاب الدخول المرتفعة عبر صيغة الدفع المؤجل .

فمنذ إنشائه سنة 1994 باعتماد تكنولوجيا "Radio telephone mobile Nokia analogique" لم يتجاوز عدد المشتركين سنة 1996 الـ 4961 مشترك، وحتى بإطلاق شبكة GSM سنة 1999 فإن عدد المشتركين لم يتجاوز 18000 مشترك.

وبحلول سنة 2000 جاءت الإصلاحات بموجب القانون (2000-03)، فعرف سوق الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي OTA بحصوله على رخصة الاستغلال بتاريخ: 2001/07/11 .

الجدول (7.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال خلال مرحلة الاحتكار المطلق

السنوات	1998	1999	2000	2001
عدد المشتركين	18000	72000	86000	95000
نسبة التطور	-	%300	%16.27	%10.5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2004, P 92.

من الجدول رقم (7.3) الخاص بتطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال، يمكن القول أن نسبة تطور عدد مشتركى الهاتف النقال قد شهدت نمواً بطيئاً ومتوسطاً، فما عدا سنة 1999 التي شهدت تطوراً مشهوداً قدر بـ 300% فإن باقي السنوات شهدت تراجعاً ملموساً في نسبة تطور عدد المشتركين ومرد ذلك إلى مايلي:

- الوضعية الاحتكارية التي عاشها القطاع خلال هذه المرحلة، وما نتج عنها من ارتفاع أسعار الاشتراك في خدمة الهاتف النقال، حيث اقتصر الاشتراك على أصحاب الدخل المرتفع؛
- عدم اهتمام الدولة خلال هذه الفترة بتطوير البنية التحتية لا سيما قطاع الاتصال؛
- غلق الباب أمام المستثمرين الأجانب؛
- انعدام الخبرة لدى القائمين على تطوير قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

جدير بالذكر أن هذه الرحلة شهدت العديد من الإجراءات الحكومية التي تهدف إلى تطوير القطاع؛ ومن أبرزها مايلي¹:

- التفريق بين البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية وتأسيس كيائين منفصلين؛
- تأسيس سلطة ضبط الاتصالات ككيان مستقل، بفضل القانون (2000-03)؛
- بيع الرخصة الأولى في ميدان الهاتف النقال.

ب- مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 - 2004/08/25):

شهدت هذه المرحلة الاستغلال الفعلي لشبكة GSM من طرف OTA بتاريخ 2002/02/15، كما تميزت هذه المرحلة بقطين متنافسين هما اتصالات الجزائر و أوراسكوم التي استطاعت افتتاح الريادة؛ من خلال الاستحواذ على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى لها في السوق فقط .

كما تميزت هذه المرحلة بظهور موبيليس بتاريخ 2003/08/03 كفرع لاتصالات الجزائر يتميز بنوع من الاستقلالية بغية منحها مرونة أكبر لمواجهة المنافسة التي فرضت عليها من طرف OTA من جهة، بالإضافة إلى تحضيرها لدخول الوطنية للاتصالات التي حصلت على رخصتها في 2003/12/20 .

الجدول (8.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي

مجموع المشتركين	OTA		ATM		السنوات
	نسبة الحصة	عدد المشتركين	نسبة الحصة	عدد المشتركين	
100 000	-	-	% 100	100 000	2001
450 244	% 70	315 040	%30	135 204	2002
1 446 927	% 88	1 279 265	%12	167 662	2003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2010, P46.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك بونا شاسعا وتباينا واضحا في عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال لدى المتعاملين، ويعود سبب هذا التباين لجملة من الأسباب هي كما يلي²:

- الاستثمارات الضخمة التي وضعتها OTA، حيث استثمرت 550 مليون دولار أمريكي، بما فيها الدفعة الأولى للحصول على الرخصة، في مقابل ضعف استثمارات الجزائرية للاتصالات ATM الموجهة للهاتف النقال؛

¹ ليلي خواني، السياسات الاقتصادية الهيكلية حالة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، ص09، على الموقع الإلكتروني التالي: www.elbassair.net تاريخ الاطلاع عليه: 2014/06/13.

² عبد الرؤوف عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص115.

- الطلب المتزايد على الهاتف المحمول، وعدم قدرة الجزائرية للاتصالات **ATM** على الاستجابة له، بسبب ضيق شبكتها و استثماراتها؛
- تسهيل إمكانيات الاشتراك لدى **OTA** بالشراء المباشر، في مقابل صعوبة ذلك لدى الجزائرية للاتصالات **ATM**، خاصة أن عملية الاشتراك كانت منحصرة في الولايات الكبرى، وتتطلب إجراءات صعبة نوعا ما؛
- اعتماد **OTA** على بطاقة الدفع المسبق، إذ تمثل 89% من مشتركها، في حين أن الجزائرية للاتصالات كانت منحصرة في الدفع المؤجل حتى سنة 2004¹.

وشهدت هذه الرحلة كسابقتها عدة إجراءات بهدف النهوض بالقطاع أهمها²:

- فتح قطاع البريد أمام التنافس الوطني والعالمي؛
- بيع رخصة جديدة بنظام عالمي للهاتف النقال؛
- تحديث شبكة الهاتف الثابت من طرف اتصالات الجزائر؛
- تشغيل شبكة الهاتف النقال أوراسكوم "جازي".

ج- مرحلة احتكار القلة (2004/08/25 إلى اليوم):

بعد منح الرخصة الأولى لـ **OTA** والثانية على سبيل التسوية لـ **ATM**، منحت الوطنية للاتصالات **WAT** الرخصة الثالثة بتاريخ 2003/12/20 ليتم الاستغلال الفعلي لها بـ 2004/08/25، وبهذا التاريخ دخلت المنافسة مرحلة منافسة القلة³، إذ أصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، و إلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية⁴.

¹ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2003, P 100.

²ليلي خواني، مرجع سبق ذكره، ص09.

³عبد العليم بن عايطي، مرجع سبق ذكره، ص166.

⁴سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص106.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

الجدول (9.3): تطور رقم الأعمال المحقق بالنسبة للهاتف الثابت والهاتف النقال في الجزائر

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الهاتف الثابت	21.0	29.0	56.0	78.0	104.0	81.8	64.6	62.2	58.0
الهاتف النقال	3.3	14.0	35.0	76.0	119.5	160.5	191.7	214.8	222.1
إجمالي رقم الأعمال	24.3	43.0	91.0	154.0	223.5	242.3	256.3	277.0	280.1

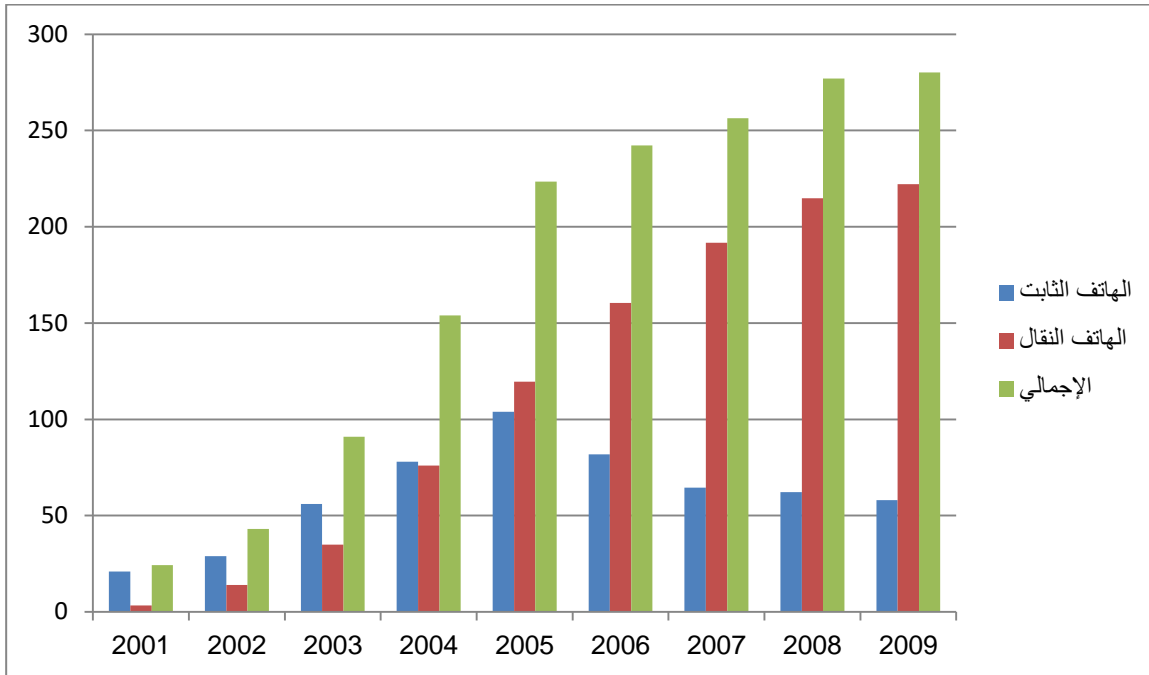
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2010, P35.

ولتسهيل عملية تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة في الجدول رقم (9.3) الخاص بتطور رقم الأعمال يمكن الاستعانة بالتمثيل بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية.

الشكل (7.3): تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية (الأعمدة البيانية)

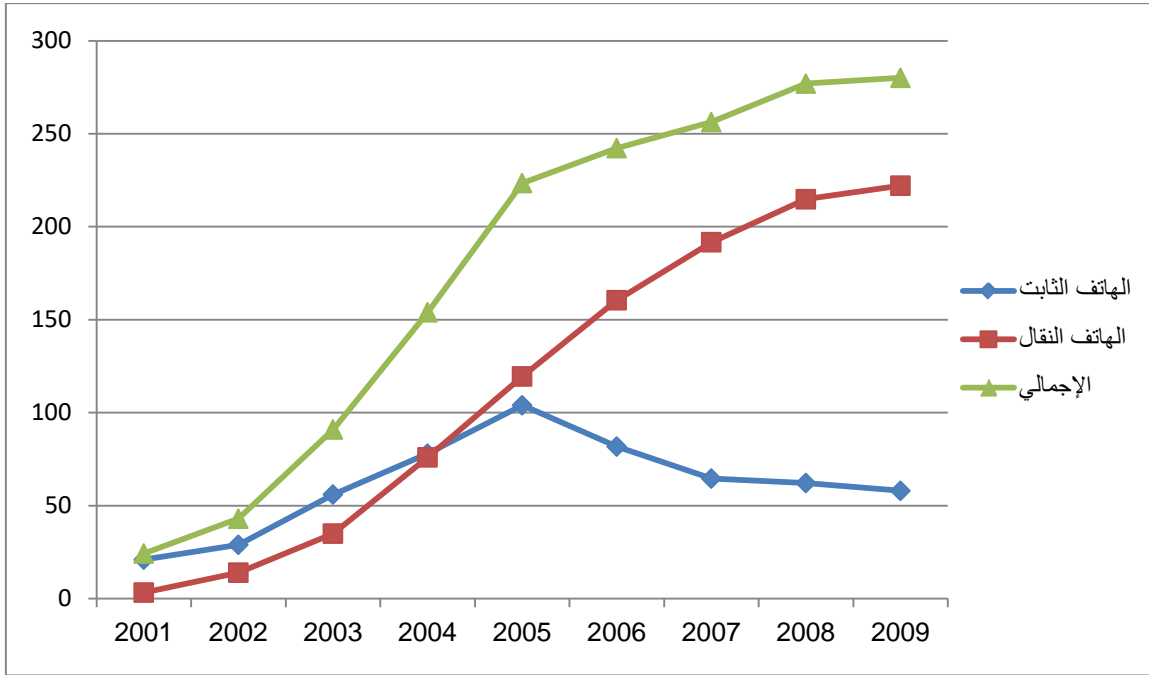
الوحدة: مليار دينار



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (8.3).

الشكل (8.3): تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية (الأعمدة البيانية)

الوحدة: مليار دينار



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (8.3).

من الجدول السابق والشكلين البيانيين نلاحظ أن رقم الأعمال بالنسبة للهاتف النقال في ارتفاع مستمر بداية من سنة 2002، وبداية من 2005 تجاوز رقم أعمال قطاع خدمة الهاتف النقال الرقم المحقق في قطاع خدمة الهاتف الثابت مما يعكس التزايد المتسارع في درجة نمو هذا القطاع، عكس قطاع خدمة الهاتف الثابت الذي شهد انخفاضاً مستمراً بداية من سنة 2005 ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب لعل أبرزها:

- أن الهواتف الثابتة تحم من حرية الاتصالات بسبب ضرورة أن يكون المتكلم قريباً طوال فترة الاتصال، في حين أن الهواتف النقالة تتيح مثل هذه الاتصالات في أي وقت من الأوقات وبغض النظر عن مكان المتكلم؛
- أن طلب تركيب أي هاتف ثابت قد يستغرق أحياناً أسابيع قبل تركيبه، أو نقله من مكان إلى آخر، عكس الهاتف النقال الذي يعد الحصول عليه أمراً يسيراً ومتاحاً في أي وقت؛
- انخفاض تكاليف الاشتراك في خدمة الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت، بالإضافة إلى سهولة التحكم فيها خاصة في حالة الدفع المسبق.

المطلب الثاني: محددات هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تتمثل محددات هيكل الصناعة في أبعاد رئيسية هي مستوى التركيز، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، بالإضافة إلى تمييز المنتجات، هذه الأبعاد سنحاول تناولها في قطاع خدمة الهاتف النقال خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: التركيز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يعتبر التركيز الصناعي من أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما لمعرفة إلى أي مدى تتركز صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات داخل قطاع صناعي معين، وغالبا ما تتمثل المتغيرات الداخلة في قياس التركيز الصناعي في: حجم المبيعات، حجم الإنتاج، الأصول، رأس المال، بالإضافة إلى عدد المؤسسات في الصناعة، ونسبة إسهام كل منها في الكمية الكلية.

وفيما ما يلي سنقوم بدراسة درجة التركيز الصناعي في سوق خدمة الهاتف النقال مع إعطاء تحليل لأهم العوامل المسببة له.

أولاً: الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

شهدت الجزائر تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات، وقد نمت هذه السوق بشكل سريع في السنوات الأخيرة وبالأخص قطاع الهاتف النقال فقد كانت سرعة ظهوره وتطوره كبيرة وفاقت كل التوقعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث:

الجدول (10.3): تطور الحصص السوقية للمتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

نسبة التوغل	إجمالي المشتركين	الحصة السوقية			السنوات
		WAT	OTA	ATM	
0,06 %	18 000	-	-	18 000	1998
0,24 %	72 000	-	-	72 000	1999
0,28 %	86 000	-	-	86 000	2000
0,32 %	100 000	-	-	100 000	2001
1,50 %	450 244	-	315 040	135 204	2002
4,67 %	1 446 927	-	1 279 265	167 662	2003
15,26 %	4 882 414	287 562	3 418 367	1 176 485	2004

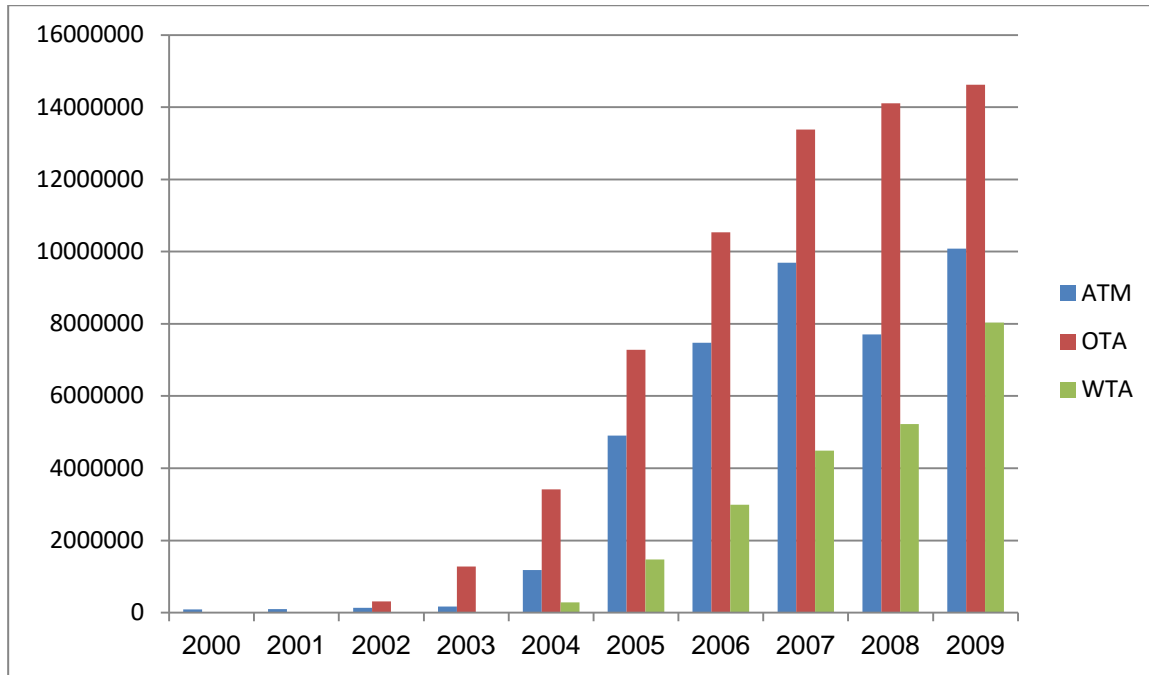
الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

% 41,52	13 661 355	1 476 561	7 276 834	4 907 960	2005
% 63,60	20 997 954	2 991 024	10 530 826	7 476 104	2006
% 81,50	27 562 721	4 487 706	13 382 253	9 692 762	2007
% 79,04	27 031 472	5 218 926	14 108 857	7 703 689	2008
% 91,68	32 729 824	8 032 682	14 617 642	10 079 500	2009

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

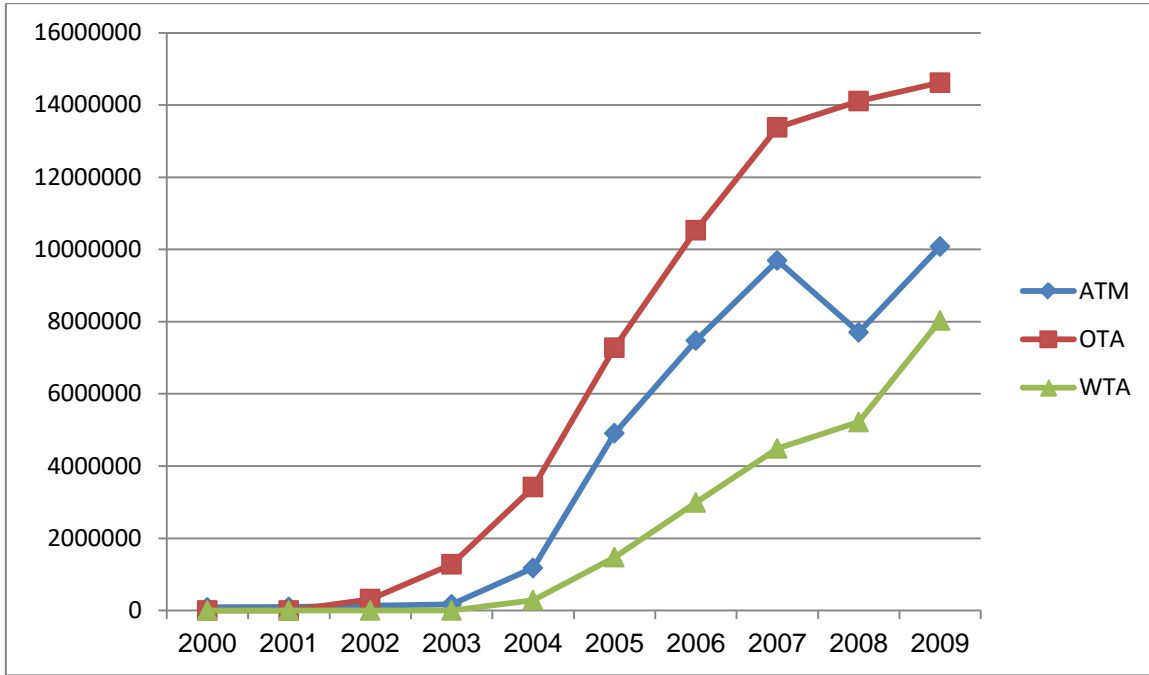
- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2010, P46.

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة على الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال، فإنه يمكن استخدام التمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:
الشكل (9.3): الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال (الأعمدة البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (10.3)

الشكل (10.3): الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الهاتف النقال (المنحنيات البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (10.3)

من معطيات الجدول رقم (10.3) وانطلاقا من الشكلين السابقين يمكن القول أن سوق الهاتف النقال بشكل عام ومنذ الشروع في عملية إصلاح القطاع وفتحه أمام المنافسة بموجب القانون (2000-03)، عرف نموا متسارعا فمنذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2009 قفز عدد المشتركين من 86000 مشترك إلى 32 729 824 مشترك، كما عرفت الكثافة الهاتفية بدورها تطورا ملحوظا فارتفعت إلى 91,68 % نهاية سنة 2009 بعد أن كانت لا تتجاوز 0,28 % سنة 2000 .

وبالعودة إلى حصة المتعاملين السوقية نجد أن المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر فقد نحو 70% من حصته السوقية لصالح المتعامل الثاني OTA سنة 2002، واستمر المتعامل التاريخي في فقدان حصته من السوق لصالح OTA حتى سنة 2003، أما سنة 2004 فقد أخذت الأمور منحى آخر؛ أولا بظهور فرع ATM من AT الحديث والأكثر استعدادا للمنافسة؛ وثانيا بدخول متعامل ثالث للسوق الجزائري وهو مؤسسة الوطنية للاتصالات.

وكنتيجة لهذه التغيرات خسرت OTA حوالي 20% من حصتها لصالح ATM و WAT، حيث بلغت حصتها : 24.10% و 5.89% على التوالي.

وتجدر الإشارة إلى أن الانخفاض المسجل سنة 2008 مرده إلى توقيف 2 578 775 شريحة غير معروفة الهوية، وذلك بعد تدخل سلطة الضبط وفرض عملية إعادة تعريف بطاقات SIM فالبطاقة التي لم تحدد هويتها يتم توقيفها .

ثانيا: قياس التركيز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

رغم وجود مجموعة كبيرة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركيز في صناعة معينة كما رأينا في الفصل الأول، إلا أننا سنعتمد على ثلاث مقاييس هما مقلوب عدد المؤسسات؛ نسبة التركيز؛ بالإضافة إلى مقياس هيرشمان- وهيرفندال، وذلك بسبب توفر المعلومات والمعطيات اللازمة التي تتطلبها هذه المقاييس.

أ- مقياس مقلوب عدد المؤسسات:

مقياس مقلوب عدد المؤسسات يعتبر من بين المقاييس البسيطة التي يعتمد في حسابها على عدد المؤسسات الموجودة في السوق، والتي يصل عددها في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى 3 مؤسسات ومنه:

$$0.33 = \frac{1}{3} = \frac{1}{n} = \text{مقلوب عدد المؤسسات}$$

هذه النتيجة تدل على أن درجة التركيز في سوق خدمة الهاتف النقال متوسطة نوعا ما، وهو خلاف الواقع كون السوق تسيطر عليه ثلاث مؤسسات فقط، وحتى تتضح الصورة أكثر سنستخدم مقياس هيرشمان وهيرفندال.

ب- مقياس هيرشمان وهيرفندال:

يعتبر هذا المقياس الأفضل مقارنة بالمقياس السابق، لأنه يعطى وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، كذلك يأخذ في الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في الصناعة، وهو مجموع مربع الأنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي يساوي عددها (n) التابعة لصناعة معينة ، وتقترب قيمة H إلى العدد 1 كلما اشتدت درجة التركيز، ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$iHH = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{X} \right)^2 = \sum_{i=1}^n S_i$$

والجدول التالي يوضح تطور نسبة التركيز في قطاع الهاتف النقال الجزائري باستخدام مقياس هيرشمان وهيرفندال.

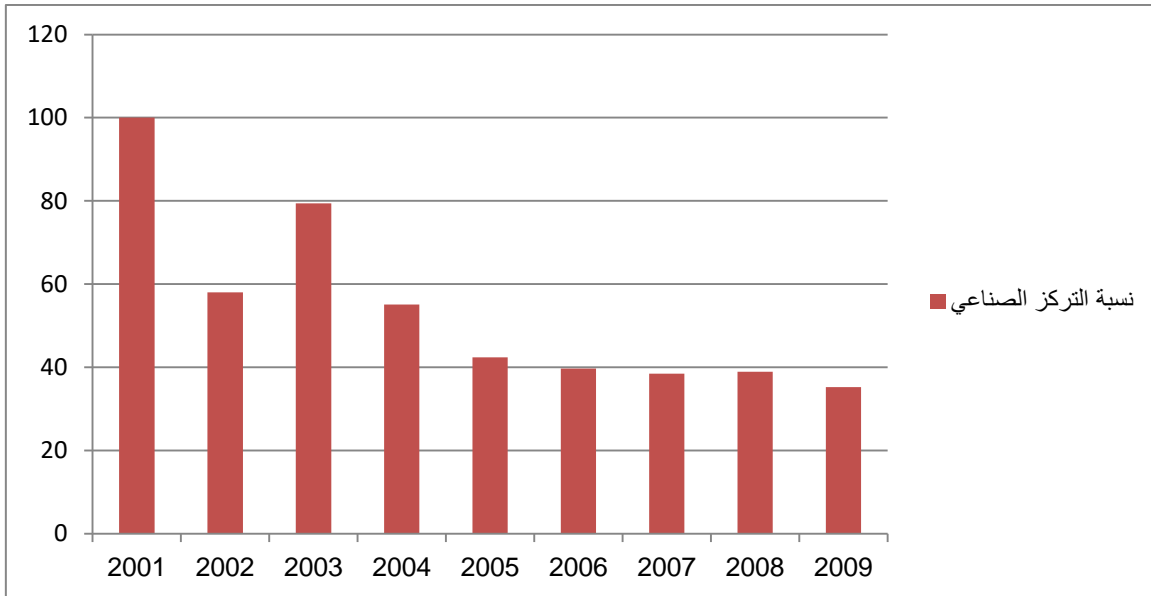
الجدول (11.3): تطور نسبة التركيز الصناعي باستخدام مقياس هيرشمان وهيرفندال

نسبة التركيز الصناعي	مربع نسبة الحصة السوقية			السنوات
	WAT	OTA	ATM	
%100	—	—	1	2001
%58	—	0.49	0.09	2002
%79.4	—	0.781	0.0134	2003
%55.06	0.0036	0.49	0.057	2004
%42.38	0.0118	0.283	0.129	2005
%39.72	0.0202	0.251	0.126	2006
%38.45	0.0265	0.235	0.123	2007
%38.95	0.0365	0.272	0.081	2008
%35.22	0.0602	0.198	0.094	2009

المصدر: من إعداد الطالب.

ولتسهيل تتبع التغيرات الحاصلة في الجدول أعلاه، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

الشكل (11.3): تطور نسبة التركيز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال (الأعمدة البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (11.3).

من الجدول أعلاه الخاص بتطور نسبة التركيز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وانطلاقاً من الشكل يمكن القول أنه وفي سنة 2001 كانت نسبة التركيز عالية جداً كون السوق في تلك الفترة كان يشهد احتكاراً تاماً من طرف الدولة ممثلة بـ ATM حيث كانت تقدر بـ 100%، إلا أن هذه النسبة بدأت في

الانخفاض مع دخول متعامل جديد إلى السوق الجزائري وهي مؤسسة *OTA*، إذ بلغت نسبة التركيز سنة 2002 بـ 58%.

إلا أن نسبة التركيز عاودت الارتفاع سنة 2003 إذ قدرت بـ 79.4% ويعود سبب الارتفاع في هذه النسبة إلى ارتفاع الحصة السوقية لمؤسسة *OTA* والتي بلغت خلال نفس السنة حوالي 88.4%، وابتداء من سنة 2004 ومع دخول متعامل ثالث إلى السوق وهي مؤسسة *WAT* أخذت نسبة التركيز في الانخفاض التدريجي، كون هذا المؤشر يتأثر بشكل مباشر بالحصص السوقية للمتعاملين، إذ أنه كلما اقتربت حصص المتعاملين السوقية من بعضها كلما انخفضت نسبة التركيز والعكس.

الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

عوائق الدخول هي مجموعة من العوائق أو الموانع التي تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع ما، وتعطى هذه العوائق ميزة للمؤسسات التي تنشط في هذا القطاع على حساب المؤسسات الراغبة في الدخول إليه، ومن خلال دراستنا للتركز الصناعي لاحظنا أن قطاع خدمة الهاتف النقال ذو طابع احتكاري، و أن هناك بعض القيود والمعوقات التي تعيق دخول منافسين جدد لهذا القطاع، وعليه فإنه يمكن أن نميز بين شكلين من عوائق الدخول التي تتميز بها سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، عوائق دخول حكومية وأخرى إستراتيجية.

أولاً: عوائق الدخول الحكومية في قطاع خدمة الهاتف النقال

يمكن النظر إلى تنظيم المؤسسات في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر عن طريق إصدار التشريعات القانونية من طرف الدولة على أنه عائق من عوائق الدخول الحكومية، إذ يمكن للدولة من خلال هذه القوانين والتشريعات أن تقيد أو تحد من عملية الدخول إلى السوق من خلال منح التراخيص وحقوق الاستغلال ...

وعليه فإن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تعتبر الدولة والسلطة الخاصة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر باعتبارها كياناً مستقلاً له كامل الحرية في إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم هذا القطاع، حيث تمثل صلاحياتها في:

- الانفراد باستعمال طيف الذبذبات السلكية و اللاسلكية الكهربائية، و الإشراف على استغلالها من طرف المتعاملين، و موفري الخدمات، و النظر في النزاعات المتعلقة بإقامة و استغلال الشبكات، مع احترام مبدأ عدم التمييز، والسهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها على كل المتعاملين، و ضمان المساواة بينهم؛
- إبداء الرأي حول طريقة تحديد تعريفات الشبكات، والتصرف في المخططات الوطنية المتعلقة بالترقيم والعنونة؛

- مراقبة احترام الالتزامات الناتجة عن الأحكام التشريعية، و الترتيبية في ميدان الاتصالات، و هذا نظرا لانفتاح القطاع على الخواص، ولضمان منافسة نزيهة، والسهر على تطبيق النصوص التشريعية التي وضعت لمواكبة المرحلة الجديدة¹؛
 - منح ترخيصات الاستغلال واعتماد التجهيزات بتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفيرها؛
 - الفصل في النزاعات فيما يتعلق بالتوصيل البيني و المرجعية.
 - الحصول من المتعاملين على المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها.
 - التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى المحلية والأجنبية* على حد سواء؛
 - إعداد التقارير والإحصائيات العمومية، و تقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها، و ملخصا لقراراتها، و توصياتها، و كذلك التقرير المالي و الحسابات السنوية، و تقرير تسيير الصندوق الخاص بالخدمة العامة، كما تؤهل سلطة الضبط بالقيام بكل المراقبات²؛
 - الانفراد بقيادة إجراءات المزايدة أو المناقصة الخاصة بمنح رخص استغلال شبكات عمومية للمواصلات الخاضعة لنظام الرخصة³؛
- بالإضافة إلى المهام السابقة فإن لسلطة الضبط مهاما استشارية لدى الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، إذ يستشيرها في جملة من القضايا أبرزها مايلي⁴:
- تحضير أية مشاريع نصوص تنظيمية تتعلق بقطاعي البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية؛
 - تحضير إجراء انتقاء المترشحين لاستغلال رخص المواصلات السلوكية واللاسلكية؛
 - إبداء الرأي لاسيما في الآتي:
- ✓ جميع القضايا المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية و اللاسلكية؛
 - ✓ تحديد التعريفات القصوى للخدمات العامة للبريد والمواصلات السلوكية و اللاسلكية؛
 - ✓ استراتيجيات تطوير قطاعي البريد والمواصلات السلوكية و اللاسلكية .
- تقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخص أو تعليقها أو سحبها أو تجديدها.

ثانيا: عوائق الدخول الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال

¹ عبد الرؤوف عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص118.

* من بينها الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU).

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 6 أوت 2000/5 جمادى الأولى 1421، القانون 03-2000، ص ص09,08.

³ عبد العليم بن عطاي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 6 أوت 2000/5 جمادى الأولى 1421، القانون 03-2000، ص ص09.

تتمثل عوائق الدخول الإستراتيجية في تلك العوائق التي تقوم المؤسسات الناشطة في قطاع معين بإنشائها بهدف منع المؤسسات من الدخول إلى ذلك القطاع، فهذه العوائق تكون نتيجة لقرارات إستراتيجية اتخذتها المؤسسة كمستويات الأسعار ومدى النفاذ لقنوات التوزيع ...

أ- النفاذ إلى قنوات التوزيع:

يضمن الموزعون خدمة وتوزيع منتجات المتعاملين من بطاقات *SIM* وبطاقات التعبئة، والترويج لها من خلال عقد اتفاقيات معهم مقابل الحصول على نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق، لتتناسب مع ما يؤديه من وظائف، مع ضمان حقهم في بيع عروضهم الخاصة "أجهزة الهواتف النقالة وخدمات ما بعد البيع"¹.

1- النفاذ لقنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة *ATM*:

تتبع مؤسسة موبيليس استراتيجيين في توزيع منتجاتها؛ إستراتيجية التوزيع المباشر وإستراتيجية التوزيع غير المباشر، حيث أن الإستراتيجية الأولى يكون التعامل فيها مباشرة بين الوكالات التجارية والعملاء، أما الإستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمستهلكين.

☒ إستراتيجية التوزيع المباشر لمؤسسة *ATM*:

وفق هذه الإستراتيجية يكون التعامل مباشرة بين المؤسسة وعملائها من خلال مديريات جهوية تابعة لها، حيث أن مؤسسة *ATM* تمتلك 08 مديريات جهوية عبر كامل القطر الجزائري، ويتبع كل مديرية جهوية وكالات تجارية تابعة له²، وهذه المديريات هي كالتالي:

- المديرية العامة للوسط الجزائري؛
- المديرية الجهوية لناحية ورقلة؛
- المديرية الجهوية لناحية سطيف؛
- المديرية الجهوية لناحية قسنطينة؛
- المديرية الجهوية لناحية عنابة؛
- المديرية الجهوية لناحية الشلف؛
- المديرية الجهوية لناحية وهران؛
- المديرية الجهوية لناحية بشار.

وتتبع هذه المديريات الجهوية 52 وكالة تجارية، حيث يتمثل دور هذه الوكالات التجارية فيما يلي:

¹ سعاد قوئي، مرجع سبق ذكره، ص125.

² أنظر الملحق رقم (06).

- تحصيل الفواتير المستحقة على العملاء؛
- بيع شرائح الهواتف النقالة وبطاقات التعبئة؛
- استقبال شكاوى العملاء، وكذا التفاعل مع اقتراحاتهم.

✘ إستراتيجية التوزيع غير المباشر لمؤسسة *ATM*:

ضمن هذه الإستراتيجية فإن مؤسسة *ATM* تعتمد على وسطاء في عملية توزيع خدماتها، حيث تعتمد المؤسسة على نقاط البيع المنتشرة عبر كل الولايات أو على الموزعين الرسميين، إذ يتمثل أهمهم في¹:

- *Anep Messageries* - *Algérie Poste* - *Touts les Actels*
- *AlgeriKa* - *Assilou.com* - *GTS Phone*

حيث يقوم هؤلاء بتجارة التجزئة والجملة في آن واحد، من خلال البيع للمستهلك النهائي مباشرة أو البيع لنقاط بيع معتمدة والذي يقدر عددها حاليا بـ 52500 نقطة بيع².

2- النفاذ لقنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة *OTA*:

كنظيرتها مؤسسة *ATM* تعتمد مؤسسة *OTA* في عملية تسويقها لخدماتها على إستراتيجيتين مباشرة وأخرى غير مباشرة، بهدف تقديم أفضل الخدمات وجذب أكبر عدد من المشتركين .

✘ إستراتيجية التوزيع المباشر لمؤسسة *OTA*:

تقوم إستراتيجية التوزيع المباشر على إيصال الخدمات مباشرة إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات ونقاط البيع التابعة لها والموزعة عبر كل الولايات، حيث بلغ عدد الخدمات المعتمدة من طرف المتعامل 70 مركزا خدماتيا، حيث تهدف هذه المراكز إلى تقديم الأفضل بداية من حسن الاستقبال إلى الاستماع وتقديم النصائح والإرشادات وبيع المنتجات³.

¹ أنظر الملحق رقم (05).

² عمار عرباني، مرجع سبق ذكره، ص 254.

³ باية وقنوني، مرجع سبق ذكره، ص 164.

الجدول (12.3): يوضح مراكز الخدمات لمؤسسة OTA

المنطقة	مراكز الخدمات في مختلف الولايات
الوسط	مركز في كل من: مطار الجزائر، بئر مراد رايس، باب الواد، الأبيار، الحراش، روية، سطوالي، دار البيضاء، القبة. مركزين في كل من: الجزائر الوسطى، دالي إبراهيم، تيبازة، البلدية، تيزي وزو، بومرداس، البويرة، المسيلة، الجلفة، عين الدفلى، المدية.
الشرق	مركز في كل من: ميله، الطارف، قالمة، جيجل، خنشلة، أم البواقي، سكيكدة، سوق أهراس، تبسة . مركزين في كل من: قسنطينة، سطيف، برج بوعرييج .
الغرب	مركز في كل من: عين تموشنت، الشلف، مستغانم، معسكر، غيليزان، سيدي بلعباس، سعيدة، تيارت، تيسمسيلت مركزين في تلمسان 04 مراكز في ولاية وهران.
الجنوب	مركزين في كل من: ورقلة، بسكرة، أدرار، بشار، البيض، الواد، غرداية، إيليزي، الأغواط، النعامة، تمنراست

المصدر: باية وقنوني، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي حالة: شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008/2007، ص164.

☒ إستراتيجية التوزيع غير المباشر لمؤسسة OTA:

تبنّت جازي هذه السياسة منذ دخولها من خلال ارتباطها ب 6 موزعين، و أكثر من 15 ألف نقطة بيع غير مباشرة، و الموزعين المعتمدين هم كالآتي¹:

-Nova phone	-Mobile phone	- K com
-Mobi one	-Magne phone	- Isi com
-Nomidic phone	-M C B I one	-Nokia Ring

واستطاعت عن طريق هاتين السياستين الوصول إلى كافة زبائنها، عبر كافة التراب الوطني، حيث يعمل هؤلاء الموزعون المعتمدون تحت شروطها، و تحقق لمؤسسة OTA ما قيمته 96% من مبيعاتها نتيجة قدرتهم و خبرتهم المالية.

¹ المرجع السابق، ص166.

3- النفاذ لقنوات التوزيع بالنسبة لمؤسسة WTA:

تنتهج هي الأخرى كلا من سياسي التوزيع المباشر و غير المباشر، إذ تركز على شبكة مكونة من أكثر من 6000 نقطة بيع، وبرزت لدى المؤسسة فكرة إنشاء فضاءات خدمة نجمة التي تركز على فكرة العمل الجوّاري، حيث تم تخصيص داخل كل منقطة نقطة بيع حصرية لعروض نجمة، و تقدم خدمات للزبائن، ومع نهاية 2007، كان هناك أكثر من 21 فضاء تجاريا على مستوى الوطن، أما عن الموزعين المعتمدين غير المباشرين فهم كالتالي: *Rpoint com ،west tel ،Raya ،Mobi phone*¹.

الفرع الثالث: عوائق الخروج من قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تتمثل عوائق الخروج في العوامل التي من شأنها أن تلزم المؤسسة على البقاء في قطاع غير مربح بالنسبة لها، وتمثل هذه العوامل خاصة في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي قد تفقدها المؤسسة نتيجة خروجها من القطاع الذي تعمل فيه، ومثال ذلك التعويضات التي يتعين على المؤسسة أن تدفعها للعاملين لديها في حالة خروجها من القطاع أو القوانين والتشريعات التي تحد من خروج المؤسسات إلا بتحمل تكاليف مرتفعة جدا كنتيجة لهذا الخروج، ولا شك أن معرفة أي مؤسسة بوجود عوائق خروج في قطاع معين يجعلها تتردد في الدخول إلى هذا القطاع .

مما سبق يمكن القول أن قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر يخضع لعوائق خروج قد تدفع المؤسسات إلى عدم المغامرة والدخول إلى هذا القطاع، وهذي عوامل قانونية بالدرجة الأولى وهي كالتالي:

أولا: نظام الرخصة الذي يخضع إليه القطاع

حيث تنص **المادة 33 من القانون (03-2000)** على ما يلي: " تكون الرخصة الممنوحة لمدة محددة مسبقا في دفتر الشروط، موضوع مرسوم يحدد على الخصوص الضمانات المترتبة على ذلك ... تمنح الرخصة بصفة شخصية . لا يجوز التنازل عن الحقوق المترتبة على الرخصة إلا بعد موافقة الهيئة المانحة"².

وتجدر الإشارة إلى أن مدة الرخصة تقدر بـ 15 سنة.

ثانيا: الإرادة السياسية

¹ سعاد قوتي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ في 6 أوت 2000/5 جمادى الأولى 1421، القانون 03-2000، ص 12.

حيث يحول تدخلها دون خروج أي شركة من القطاع، إذ يوفر القطاع أكثر من 7500 منصب شغل مباشر، بالإضافة إلى عشرات الآلاف من مناصر الشغل غير المباشرة، كما أن اتفاقية العمل تكلف الكثير عن نقضها لارتفاع قيمة الاستثمارات الأولية لكل متعامل.

ثالثا: ارتباط دائرة عمل المؤسسات بدوائر أعمال أخرى

وترتبط مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال بمختلف المؤسسات الأخرى، خاصة عن طريق العروض المؤسساتية لمختلف العاملين، ومن أهم العروض الموجهة للمؤسسات نذكر مايلي:

أ- عروض مؤسسة *ATM* الموجهة للمؤسسات:

تقدم مؤسسة عدة عروض موجهة للمؤسسات منها:

☒ عرض الأسطول *professionnels pour flotte*:

أطلق هذا العرض في 2005/03/03 قصد الاشتراك ابتداء من 10 خطوط، لتحقيق مزايا انخفاض التكاليف، كما يتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقة الدفع، وتنخفض أسعار خدمات عرض فلوت، كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة، والجدول الموالي يوضح مزايا عرض الأسطول.

الجدول (13.3): أسعار عرض الأسطول *professionnels pour flotte*

750 دج	من 10 خطوط إلى 19 خطا
600 دج	أكثر من 20 خطا
3 دج / دقيقة	نحو خطوط اشتراك المؤسسات
4.5 دج / دقيقة	نحو موبيليس
5.8 دج / دقيقة	نحو اتصالات الجزائر
7.5 دج / دقيقة	نحو الشبكات الأخرى
5.8 دج / دقيقة	<i>SMS</i> نحو موبيليس
4.5 دج	<i>SMS</i> نحو الشبكات الأخرى
11.97 دج	<i>SMS</i> نحو الخارج

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.Mobilis.dz/offre تاريخ الاطلاع عليه: 2013/06/14.

ب- عروض مؤسسة *OTA* الموجهة للمؤسسات:

تمتلك مؤسسة جازي مجموعة متنوعة من العروض الموجهة إلى المؤسسات ورجال ، وكلها عروض آجلة الدفع أبرزها:

1- جازي بيزنس كنترول (*Business Control*):

وهي صيغة موجهة للمؤسسات الصغيرة التي تريد الاتصال والاتحاق بالمعلوماتية، حيث توفر لها مؤسسة جازي هذه الخدمة للتواصل، إذ تضع لها رصيда شهريا للاستهلاك يمكن تعبئته بواسطة بطاقات التعبئة .

الجدول (14.3): أسعار عرض جازي (*Business Control*)

1200 دج	تكلفة الملف (سعر الشراء)
500 دج	الرصيد الأولي
1500 دج	الاشتراك الشهري
1100 دج	الرصيد الشهري
5 دج	المكالمات نحو الشبكة
6 دج	المكالمات نحو الهاتف الثابت
8 دج	المكالمات نحو المتعاملين
3.5 دج	سعر SMS نحو الشبكة
5 دج	سعر SMS نحو باقي الشبكات
14 دج	سعر SMS نحو الخارج

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.otalgerie.com> تاريخ لإطلاع عليه: 2013/06/14.

2- عرض فلوت للمؤسسات:

ويمكن هذا العرض مشتركه من البقاء على اتصال دائم بمؤسساتهم، كما يمكنهم من الاستفادة من تخفيضات أسعار مصاريف الدخول وكذا حقوق الاشتراك .

الجدول (15.3): تعريفه عرض فلوت حسب عدد الخطوط

عدد الخطوط	مصاريف الدخول	الاشتراك الشهري	الرصيد الأولي
92	1200 دج	1500 دج	500 دج
29	1000 دج	1400 دج	500 دج
59	950 دج	1350 دج	500 دج
60 فأكثر	890 دج	1190 دج	500 دج

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.otalgerie.com> تاريخ لإطلاع عليه: 2013/06/14.

ج- عروض مؤسسة WAT الموجهة للمؤسسات:

كنظيراتها تمتلك مؤسسة WAT كذلك مجموعة من العروض الخاصة الموجهة للمؤسسات ورجال الأعمال من بينها:¹

- ✓ عرض **اضغط لتتكلم**: وهي عبارة عن خدمة تقدم مزايا استثنائية، يحدد من خلالها المستخدم الشخص أو المجموعة التي يتصل بها في وقت واحد بواسطة شبكة *GPRS*.
- ✓ عرض **مراقبة المؤسسة**: وهو عرض خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكين من خلالها من مراقبة موازنات مكالماتها، ومن أهم مميزاتهما أنها تساعد على تخفيض التكاليف من خلال التحكم في موازنة المكالمات.
- ✓ عرض **Nedjma pro**: وهو عرض من العروض مسبقة الدفع (4000 دج) الوحيد في السوق الذي يقدم انترنت غير محدودة طوال الأسبوع، كما يقترح هذا العرض مكالمات مجانية وغير محدودة نحو كل الشبكات بين 06 صباحا و 06 مساءً .
- ✓ عرض **Prom @il**: ويمكن هذا العرض المشترك من إرسال واستقبال مختلف المعاملات عبر بريده الإلكتروني من خلال هاتفه لتسهيل أعماله ومشاريعه .

الفرع الرابع: سياسة التمييز بالمنتجات في قطاع خدمة الهاتف النقال

يعد التمييز في المنتجات أحد الأبعاد المهمة لهيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه يعد من الركائز الأساسية لعوائق الدخول إلى الصناعة، ويتم ذلك عن طرق قيام المؤسسات الناشطة في قطاع معين من تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات، من خلال إما التركيز عن جودة ومواصفات المنتج ما يدفع المستهلك إلى تفضيله عن باقي المنتجات، وإما عن طريق استخدام الحملات الإعلانية لتمييز المنتج وهذا ما يعرف بالتمييز الذاتي. ويشمل التمييز في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري كلا من جودة المكالمات والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين، إضافة إلى نسبة التغطية السكانية ومدى جودة هذه التغطية وكذا ونسبة تغطية الطرقات، وفيما يلي جدول يوضح التمييز في قطاع الهاتف النقال الجزائري للمتعاملين الثلاث .

¹ سارة كينة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة حالة: مؤسستي موبيليس ونجمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 148.

الجدول (16.3): تمييز المنتجات في قطاع خدمة الهاتف النقال

مؤسسة الاتصالات			المؤشر
WAT	OTA	ATM	
من 19 ماي 2008 إلى 28 جوان 2008	من 25 فيفري 2008 إلى 27 ماي 2008	من 03 أكتوبر 2006 إلى 04 ديسمبر 2006	فترة التقييم
363 تجمعا سكانيا لأكثر من 2000 نسمة	268 تجمعا سكانيا لأكثر من 2000 نسمة	273 تجمعا سكانيا لأكثر من 2000 نسمة	حجم العينة السكانية
99.19%	98.92%	97.70%	نسبة التغطية السكانية
96.42% في 350 تجمعا	98.51% في 264 تجمعا	96.7% في 273 تجمعا	جودة الخدمة
91.93%	93.67%	95%	نسبة تغطية محاور الطرق
85%	85.61%	87.65%	جودة خدمة محاور الطرق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- ARPT, Décision n° 18/SP/PC/ARPT du 15 juillet 2008, relative aux résultats de l'évaluation de la couverture et de la qualité de service du réseau de la téléphonie mobile de l'opérateur WTA au titre de la quatrième année d'activité, P11.
- ARPT, Décision n° 03/SP/PC/ARPT du 09 janvier 2007, relative aux résultats de l'audit de la couverture et de la qualité de service du réseau de la téléphonie mobile de l'opérateur OTA au titre de la quatrième année d'activité, p 08.
- ARPT, Décision n° 02/SP/PC/ARPT du 09 janvier 2007, relative aux résultats de l'audit de la couverture et de la qualité de service du réseau de la téléphonie mobile de l'opérateur ATM titre de la quatrième année d'activité, P12.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة WTA حققت أعلى نسبة في مجال التغطية الهاتفية مقارنة بمنافسيها في السوق إذ قدرت هذه النسبة بـ 99.19% في 363 تجمعا محل سكنيا الدراسة، في حين أن كلا من OTA و ATM حققتا نسبة متقاربة وهي على التوالي: 98.92% و 97.70%.

وبالنسبة لجودة التغطية في التجمعات السكانية فقد تميزت في هذا المجال مؤسسة OTA حيث بلغت جودة التغطية إلى 98.51% في 264 تجمعا سكنيا في حين بلغت جودة التغطية بالنسبة لمؤسسة ATM للتجمعات السكانية 96.7% في 273 تجمعا مدروسا، أما مؤسسة WTA فقد بلغت جودة خدماتها 96.42% في 350 تجمعا مدروسا.

أما تغطية محاور الطرق فقد احتلت مؤسسة ATM المرتبة الأولى بنسبة تغطية تصل إلى 95% وبجودة تغطية تقدر نسبتها بـ 87.65%، في حين احتلت مؤسسة OTA المرتبة الثانية بنسبة تغطية تقدر بـ 93.67%

وبنسبة جودة تقدر بـ 85.61%، أما مؤسسة *WTA* فقد احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة تغطية شبكتها لمحاور الطرق إلى 91.93% وبنسبة جودة وصلت إلى 85%.

المطلب الثالث: المجموعات الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال

ويمكن أن نميز بين مجموعتين إستراتيجيتين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وهما كما يلي:

الفرع الأول: جازي المؤسسة القائدة

استطاعت *OTA* ومنذ دخولها إلى السوق الجزائري أن تسيطر على قطاع خدمة الهاتف النقال وأن تنال لقب قائد الصناعة في هذا القطاع، إذ بلغت حصتها من السوق سنة 2009 حوالي 44.66%، وقد تمكنت المؤسسة من الحفاظ على الريادة في السوق الجزائري من خلال انتهاجها لإستراتيجيات تتعلق أساسا بالعروض الترويجية والحملات الإعلانية وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، بالإضافة إلى المشاركة في مختلف الأحداث و التظاهرات الاجتماعية، الثقافية والرياضية.

كما استطاعت المؤسسة أن تحقق الكثير من النجاحات في السوق الجزائري عن طريق توليفة فعالة بين مقوماتها التنافسية، فعلى صعيد الموارد المالية نجد أن المؤسسة ومنذ انطلاقتها في السوق الجزائري اعتمدت في تمويلها على مواردها الخاصة، كما أن المؤسسة استثمرت أموالا ضخمة في السوق الجزائري ففي الفترة الممتدة ما بين سنتي 2001 و 2007 بلغت قيمة استثماراتها 2.6 مليار دولار.

أما على الصعيد المادي فالمؤسسة تملك كما معتبرا من التجهيزات التي كان لها الفضل في تحقيقها لمركز الريادة، ومن جملة ما تملكه المؤسسة حسب الإحصائيات الأخيرة أكثر من 6000 محطة تغطية؛ أكثر من 20 مركز تحويل؛ بالإضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7؛ كما تعد اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشر ...

أما على صعيد الموارد البشرية ونظرا للدور الهام الذي تلعبه في تحقيق التكامل والانسجام بين الموارد المادية والوارد المالية، فإن *OTA* تستخدم عدد كبيرا من المستخدمين الأكفاء الذين يسهرون على تحقيق نجاحها، حيث أن معظم مستخدميها يعملون بنظام توظيف غير محدود الأجل، كما أن المؤسسة ومنذ إنشائها وفرت زهاء 50000 فرصة تكوين بهدف تحسين القدرات المكتسبة.

كما تمتلك *OTA* محفظة تكنولوجية متكاملة تتسم بالحدثة، تتمثل بإيجاز في¹:

☒ **GPRS**: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/s إلى جانب أنها تسمح من الولوج إلى الإنترنت وإرسال واستقبال الرسائل متعددة الوسائط.

¹عبد العليم بن عايطي، مرجع سبق ذكره، ص186.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

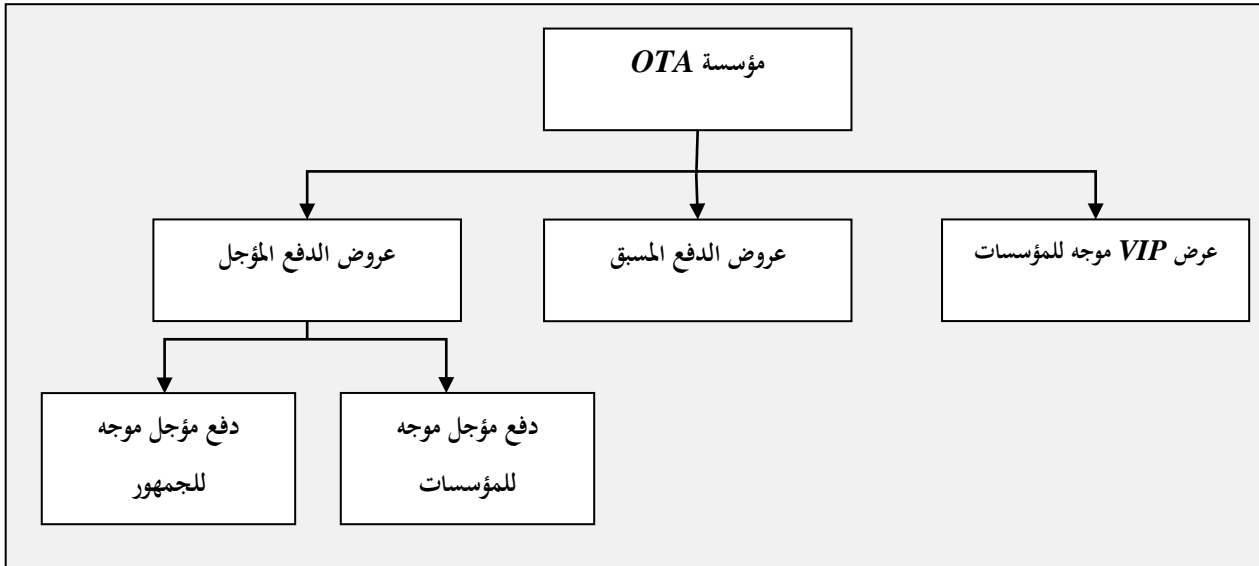
☒ **WAP**: تقنية تمكن من الولوج إلى الإنترنت باستخدام الهاتف النقال تماشياً وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

☒ **EDGE**: وتسمى أيضاً بـ *E-GPRS* وهذه التقنية تفوق تقنية *GPRS* من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s.

☒ **UMTS**: خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة *GSM* و 10 مرات سرعة *GPRS* ما يتيح الولوج السريع إلى الإنترنت .

بالإضافة إلى ما سبق فإن مؤسسة *OTA* تتوفر على حافظة أعمال متنوعة وهي مشابهة لمنافسيها في السوق وهي كما في الشكل التالي:

الشكل (12.3): محفظة أعمال مؤسسة *OTA*



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: *ATM* المؤسسة المتحدية

قامت موبيليس بتحسين شبكتها، و تنويع عروضها و تخفيض أسعارها، و كانت دوما تسعى للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين و شعارها "الجميع من أجل إرضاء الزبون"، و في إطار التقرب من هذا الأخير، استهدفت موبيليس إستراتيجية عن طريق خدمة الرصيد، والمراقبة "*Vigie*" حيث تعنى بدراسة كل اقتراحات و انتقادات مشتركي موبيليس المتعلقة بجودة الخدمات المستقبلية، ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمح إليها مشتركوها.

كذلك في إطار التقرب من الزبون، احتضن مقر الجزائرية للاتصال، أول صالون جزائري للعلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2008، على أساس أن بناء إستراتيجية للعلاقة مع الزبون يعتبر مكسبا تنافسيا، إذ تعتبر موبيليس كلا من الجودة والعروض الترقية و الابتكار، المبادئ الأساسية لتفوقها و تحاول طامحة في توسيع حجم حصتها السوقية في مقابل تقليص حجمها عند القائد، مما يبنى بدرجة الصراع القائمة ، كون *ATM* تتحدى الرائد في الصناعة الخلوية الجزائرية¹.

ولتتمكن من النجاح ولأجل أن تصبح قائدة الصناعة فإن *ATM* تتمتع بعدت موارد ومقومات قد تمكنها مستقبلا من أن تصبح قائدة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتتمثل هذه الموارد والمقومات فيما يلي:²

بالنسبة للمقومات المالية فقد ساعد مؤسسة *ATM* كونها مؤسسة عمومية على تنويع مصادر تمويلها، كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر واستفادت مؤسسة *ATM* لوحدها من 80% منه لأجل تمويل استثماراتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

أما على صعيد الموارد المادية فقد ورثت المؤسسة كل التجهيزات الخاصة باتصالات الجزائر، بالإضافة إلى التجهيزات التي قامت هي بتطويرها، إذ أصبحت المؤسسة تتوفر على أكثر من 5000 محطة تغطية وأكثر من 20 مركز تحويل، بالإضافة إلى عشر مديريات جهوية تضم أكثر من 120 وكالة تجارية وأكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة ...

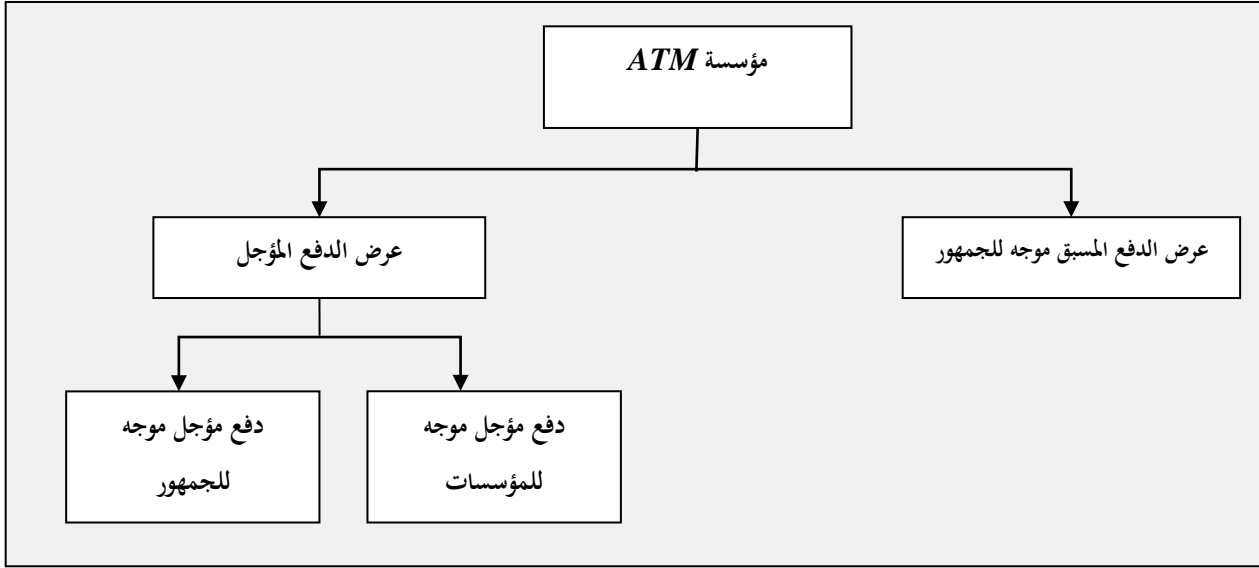
وبالنسبة للموارد التكنولوجية فإن *ATM* تحوز على موارد وفيرة من تكنولوجيات الحديثة مثل تقنية (*UMTS, EDGE, WAP, GPRS*)، فهذه التكنولوجيات وغيرها أهلت مؤسسة *ATM* لتحتل المرتبة الثانية في القطاع ولتصبح مؤسسة متحدية للمؤسسة القائدة .

هذا بالإضافة لامتلاك *ATM* لحافظة أعمال متنوعة نبرزها في الشكل التالي:

¹ سعاد فوبي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة ما بين سنتي (2000 - 2007)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009، ص 160 وما بعدها، بتصرف.

الشكل (13.3): محفظة أعمال مؤسسة ATM



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: WTA المؤسسة المتحدية

حققت نجمة انجازا رائعا في الصناعة الجزائرية، و هذا بفضل التكنولوجيات التي دخلت بها، جودة البث و الإرسال، و التغطية السريعة لأكثر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير.

إن شركة نجمة طموحة، تريد البقاء و الاستمرار، و هي واعية و مدركة أن السوق الجزائري لم يتشبع بعد، لهذا فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد، و تسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن، مع توفير حاجياتهم، و متطلباتهم الدائمة.

منذ أن دخلت WTA الصناعة الجزائرية، اختارت إستراتيجية التمييز، وهي تصنف نفسها الرائد في خدمات متعددة الوسائط (الرسائل المصورة و الإنترنت، تحميل الألعاب و النغمات).

الحصة السوقية لنجمة تصنف في المرتبة الثالثة بعد منافسيها جازي و موبيليس، إلا أنها في المقابل المتعامل الوحيد من بين المتعاملين الثلاث، الذي يشهد تزايدا مستمرا و بدون تذبذب في الحصة السوقية. و إستراتيجيتها هي أبعد من إستراتيجية الدفاع، إذ تتعدى ذلك إلى التحدي، بشن هجمات على منافسيها بطرح منتجات جديدة، أو تطبيق حملات إعلانية واسعة كحملة زيدان "نحبها و نحب اللي يحبها"، إلى جانب عروضها الترقية، و أسعارها التنافسية، بالإضافة إلى ذلك تسعى نجمة إلى تطوير كفاءاتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر العبقرية، و هو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي،

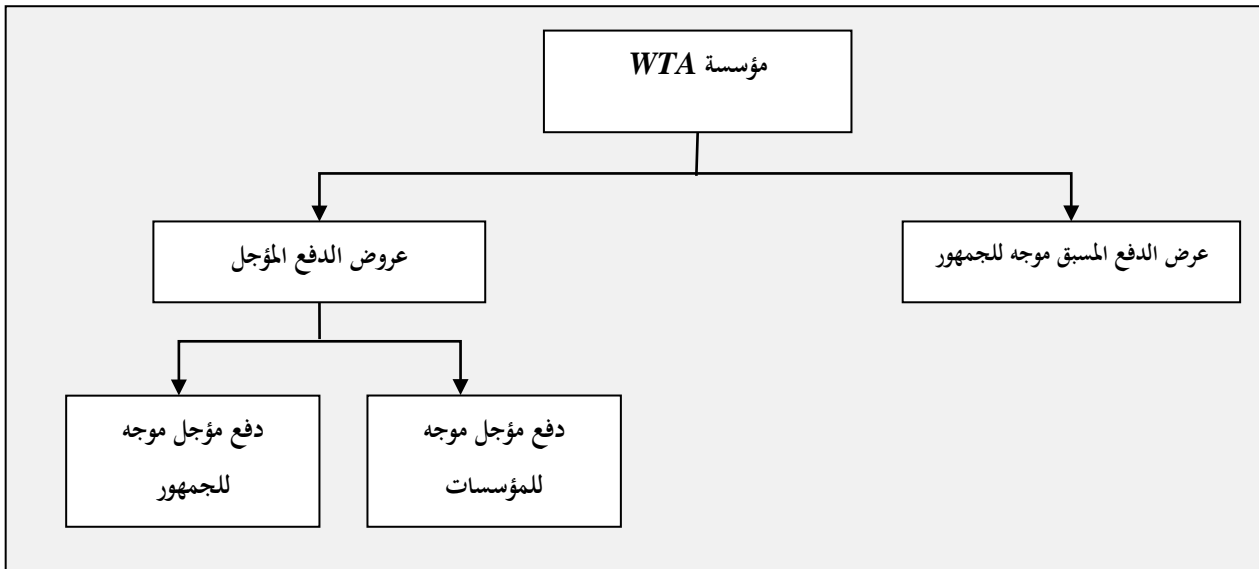
ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الانترنت، تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة المقبولة موضوع مقابل تحفيزي معتبر¹.

وقد استطاعت مؤسسة WTA الوصول إلى هذه المرتبة بفضل جملة من العوامل المالية والمادية والتكنولوجية، فبالنسبة للموارد المالية فقد بلغت قيمة استثماراتها في قطاع خدمة الهاتف النقال المليار دولار سنة 2008، كونها كانت تنتمي إلى KIPCO خصوصا مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث استطاعت التفوق على منافسيها في دفع رخصة GSM الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار.

كما استطاعت تمويل استثماراتها التكنولوجية بفضل مبلغ تكميلي قدره 490 مليون دولار كقرض من طرف Giti group، وكذلك الأمر بالنسبة لمالكها الحالي QTEL القطري الذي يعد أكبر متعهدي الاتصالات في العالم فحسب رئيسها فإنها تعتمز ضخ 2 مليار دولار للمؤسسة WAT على امتداد السنتين القادمتين.

وبالنسبة للموارد المالية فإن WAT تحوز على شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات بـ 3500 محطة ربط بيني وأكثر من 20 مركز تحويل، كما تحوز على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة البلاد لتسهيل التواصل مع العملاء²، كما تمتلك WAT محفظة أعمال متنوعة يوضحها الشكل التالي:

الشكل (14.3): محفظة أعمال WAT



المصدر: من إعداد الطالب

¹ سعاد قوي، مرجع سبق ذكره، ص 100:99.

² مريم طالب، مرجع سبق ذكره، ص 164 وما بعدها، بتصرف.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس"

مؤسسة موبيليس *ATM* هي فرع من فروع المؤسسة الجزائرية للاتصالات *AT* وتسمى كذلك بالمتعامل التاريخي، إذ تعد أول محول لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، حيث تقدم لربائنها سلسلة من المنتجات والخدمات المتنوعة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمؤسسة موبيليس من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وكذا التعريف هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى إبراز أهم الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

نحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة تاريخية عن ظروف نشأة مؤسسة موبيليس *ATM*، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة الأم *AT*، ثم التطرق لتاريخ وخلفيات نشأة مؤسسة موبيليس *ATM*.

الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

إن هذه المؤسسة لم تكن وليدة الصدفة بل كانت حصيلة جهود ناتجة عن جملة إصلاحات عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، من أجل تطويره وتحديثه وعصرنته والالتحاق بالدول التي عرفت تقدماً وازدهاراً في هذا المجال والسير على الدر الذي سارت عليه، كالدول الأوروبية منها فرنسا التي سبقتنا بعشرية كاملة، ودول شمال إفريقيا كالمغرب وتونس اللتان قامتا بعملية الفصل بين المؤسسات في سنة 1996¹.

استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال سنة 2002، ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من 2003/01/01 كشركة ذات أسهم برأس مال 100.000.000 دج مقسمة على 200.000 مساهم، موزعة على عشرة ملايين سهم هذه الأسهم مرقمة 01 إلى 10.000.000 مسجلة كلها ومحررة ومسندة بكل خصوصياتها التي تثبت حق الملكية، مسيرة وموجهة بمجلس إدارة مكون من رئيس مجلس إدارة وثلاثة أشخاص معينين من أجل مهام المراقبة، وسبعة أشخاص من أجل مجلس النواب العام².

- مقرها الاجتماعي هو الطرق الوطني رقم 05 ديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر .

- سجلها التجاري هو رقم **02B0018083**.

- الرقم الجبائي هو **000216299033049**.

¹ نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 179.

² طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة: المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص 171.

- بندها الضريبي رقم **16293838021**.

- رقم التعريف الإحصائي هو **000216290656936**¹.

وتسعى اتصالات الجزائر لتحقيق مستويات عالية من النجاح في الأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مرتبة ريادية في مجال نشاطها الذي تسوده المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى سعيها لحماية وتكوين بعدها الدولي، والمساهمة في ترقية مؤسسات المعلومة في الجزائر².

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها والمتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، بالإضافة لهذه الأهداف فإن للمؤسسة أهدافا أخرى هي كما يلي³:

- تنمية وتطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية؛

- الرفع من جودة الخدمات المقدمة والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال المقدمة؛

- تطور شبكة وطنية للاتصالات عن بعد ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومات .

كما تتمثل مهامها الرئيسية في ما يلي:

- توفير خدمات الاتصال عن بعد، التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، بالإضافة إلى المعلومات المرئية والمسموعة ...؛

- تطوير واستغلال وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛

- تأسيس وتشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات.

ثالثا: هيكل مجمع اتصالات الجزائر

بالإضافة لكونها الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، فإن اتصالات الجزائر تعد من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكليتها، فاتصالات الجزائر تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

¹ خديجة الحاج نعام، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² فؤاد بوجانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية حالة: مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 108، 2010.

³ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الإطلاع عليه: 2012/10/13.

حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من: (الجزائر؛ وهران؛ قسنطينة؛ سطيف؛ عنابة؛ ورقلة؛ بشار؛ الشلف؛ باتنة؛ تيزي وزو؛ البليدة؛ تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية جهوية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية¹.

رابعا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشتركا.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرعا أساسيا وهاما هو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" وهو مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ...) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت².

وتسمح الخدمة التي يوفرها "جواب" للزبائن بالاستفادة من العديد من التطبيقات مثل الرسائل الالكترونية والرسائل الفورية والروابط في العديد من المواقع، وقد تم تحديد هدف رئيسي يتمثل في ربط ما لا يقل عن 6 ملايين مشترك في غضون 2013، علما أن اتصالات الجزائر من بين أهم الفاعلين المساهمين في برنامج الجزائر الالكترونية، وتعكف على المساهمة بفاعلية في تطوير الخدمات الرئيسية للمشروع مثل التجارة الالكترونية والتعليم عن بعد والهاتف على الانترنت والانترنت النقال، فضلا عن ضمان التأهيل والتكوين لضمان تكييف سريع مع التقنيات والتطبيقات والتكنولوجيات المستحدثة³.

أما الفرع الثالث فيتعلق باتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية⁴.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس Mobilis

¹ فاروق حريزي، دور تكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر حالة: اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 107.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع عليه: 2012/10/13.

³ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.djazair.com/elhiwar/28110> تاريخ الاطلاع عليه: 2012/10/14.

⁴ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع عليه: 2012/10/13.

من الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن مؤسسة موبيليس *ATM* عبارة عن فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا راجع أساسا لشدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع إذا ما أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة استراتيجياتها تحسبا لمزيد من الانفتاح .

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Mobilis*

تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "*ATM*" في أوت سنة 2003 كفرع من مؤسسة اتصالات الجزائر، وتعد مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 100.000.000 دج موزعة على 1000 سهم، بقيمة 100.000 دج لكل سهم ؛ تعرض على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وبجودة عالية، وتحتل مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتبارها المتعامل الأول في مجال الاتصال، ونشير إلى أن "موبيليس" هو الاسم التجاري للمؤسسة، فهي مؤسسة خدمية هدفها الربح وتخضع للقانون التجاري .

وحرصا من المؤسسة على التطور والتقدم لجأت إلى الشراكة الأجنبية، حيث قامت بإبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات في عالم الاتصال من أجل تطوير وجلب التكنولوجيات الحديثة ، وأهم هذه الشركات إريكسون السويدية (*ERICSSON*)، و هواوي (*HUAWEI*) الصينية ...، وبذلك تطورت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ التقسيم الأخير في المؤسسة الأم، حيث أصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي .

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة *ATM* تمتلك 08 مديريات جهوية عبر كامل القطر الجزائري، وهذه المراكز

هي كالتالي¹:

- المديرية العامة للوسط الجزائري؛
- المديرية الجهوية لناحية ورقلة؛
- المديرية الجهوية لناحية سطيف؛
- المديرية الجهوية لناحية قسنطينة؛
- المديرية الجهوية لناحية عنابة؛
- المديرية الجهوية لناحية الشلف؛
- المديرية الجهوية لناحية وهران؛
- المديرية الجهوية لناحية بشار.

حيث تتبع هذه المديريات الجهوية 52 وكالة تجارية.

¹ أنظر الملحق رقم (06).

- وتبنى المؤسسة مجموعة من القيم من بينها: الجودة؛ التضامن؛ روح الفريق؛ الشفافية وغيرها من القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة، كما أن لها جملة من الالتزامات هي كما يلي¹:
- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
 - ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
 - اقتراح عروض واضحة، بسيطة، وشفافة؛
 - التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، والتكنولوجيات المستعملة؛
 - الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة السريعة لشكاويهم؛
 - الإبداع المستمر من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات، وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات؛
 - التطوير، والتجديد، والوفاء بالعهود.

ثانيا: التزامات، قيم و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Mobilis*

- تسعى مؤسسة موبيليس *ATM* لتحقيق جملة من الأهداف المسطرة، ولكون الزبون هو محور نشاطها وأعمالها واهتمامها، فإن موبيليس تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية لكسب المزيد من الزبائن وذلك من خلال عدة استراتيجيات يمكن اختصار سماتها الأساسية في النقاط التالية:
- التحسين الدائم والمستمر لمختلف منتجاتها وخدماتها و تكنولوجياتها؛
 - نشر شبكتها عبر كافة مناطق البلاد
 - الاستجابة لمشاكل العملاء في أقل وقت ممكن؛
 - الإبداع المستمر والوفاء بعهودها .

فالمؤسسة تطمح من خلال هذا كله إلى استرجاع حصتها السوقية وتنمية وتطوير قدراتها التنافسية سواء على مستوى الأسعار أو جودة الخدمات المقدمة أو من خلال مختلف العروض والخدمات التي تقدمها .

وقبل التطرق للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سنتطرق إلى أهم الاستراتيجيات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف، فتتمثل هذه الإستراتيجيات في مايلي²:

- تصميم عروض جديدة في خدمات الدفع المسبق والدفع المؤجل؛
- تقديم أو طرح منتجات يغلب عليها الطابع الإبداعي؛
- تنفيذ مشروع متاجر موبيليس: فهناك متجر بالعاصمة ، وآخران في وهران و قسنطينة .

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.mobilis.dz> تاريخ الإطلاع عليه: 2012/10/17.

² عبد العليم بن عايطي، مرجع سبق ذكره، ص176.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة *ATM* وفي مسعى منها لتحقيق أهدافها قائمة بإنشاء مجموعة من الأدوات هي كالتالي¹:

- الجيو تسويق *Geomarketing*: وتعتمد على أنظمة المعلومات الجغرافية التي تسمح بمعالجة قواعد البيانات من خلال عملية الربط بين المعلومات المستخدمة في التسويق كالسن والجنس بالنسبة للأفراد، وعدد الأطفال ونوع السكن بالنسبة للأسر، وكذا عدد المستخدمين و قطاع النشاط ورقم الأعمال بالنسبة للمؤسسات؛
 - اليقظة والاستشراف *Veille et prospective*؛
 - الاتصال *Communication*؛
 - التدقيق والجودة *Audit et qualité*؛
 - عائد التأمين *Revenue assurances*؛
 - تطوير الموارد البشرية *Développement des ressources humaines*
- أما بالنسبة للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فتتمثل أهمها فيما يلي²:
- رفع التغطية الهاتفية لتصل إلى 100% من السكان؛
 - زيادة عدد المشتركين ليصل إلى 14 مليون مشترك سنة 2015؛
 - تحقيق مؤشر المستخدمين حسب المعايير العالمية ، بحيث يصبح مستخدم واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون، وعون واحد للصيانة لكل 15 جهاز استقبال؛
 - تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان الجودة "الإيزو 9000"، في إطار بحثها عن الجودة وعن التحسين والتطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسماً في ديسمبر 2005؛
 - الوصول إلى هامش ربح يقدر بـ:
 - ✓ ربح خام يصل إلى 40% من رقم الأعمال؛
 - ✓ ربح صافي يصل إلى 25% من رقم الأعمال.
 - تحسين مستمر في جودة الخدمات المقدمة.
- وفيما يلي جدول يلخص أهم التزامات، قيم وأهداف مؤسسة *ATM*.

الجدول (17.3): أهم التزامات، قيم وأهداف مؤسسة *Mobilis*

¹ عبد الوهاب بوعبة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 154.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.mobilis.dz> تاريخ الإطلاع عليه: 2012/10/17.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

القيم	الأهداف	الالتزامات
✓ توفير محيط عمل محفز، نظيف وآمن؛	✓ الرقي بمستوى الشبكة لتمكينها من السيطرة على السوق؛	✓ شبكة تغطي التراب الوطني؛
✓ الشفافية في التسيير؛	✓ السعي لتكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة	✓ توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات؛
✓ كسب ولاء العاملين بها؛	✓ تطوير شبكتها التجارية؛	✓ تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛
✓ توفير محيط يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي؛	✓ انتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛	✓ التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياها؛
✓ رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛	✓ تطوير اتصال فعال؛	✓ الاستماع الدائم للعميل؛
✓ نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة، التضامن، روح الفريق العمل المتقن، الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء، احترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .	✓ تطبيق أحدث القواعد و الاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛	✓ التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء المستمر؛
	✓ المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية؛	✓ الوفاء والالتزام بالتعهدات .
	✓ كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.	

المصدر: صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012، ص 237.

ثالثا: تطور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Mobilis*

شهدت مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية عدة محطات وتطورات رئيسية، يعود سببها لقانون رقم 2000/03 وما ترتب عنه من نتائج، والجدول التالي يوضح أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.

الجدول (18.3): تطور مؤسسة موبيليس *Mobilis*

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

الإجراءات	السنوات
03 أوت ظهور شركة موبيليس. ديسمبر إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.	2003
03 فيفري طرحت موبيليس بطاقتي تعبئة 1000 دج و 2000 دج . 23 ماي افتتاح أول مركز خدمات للزبائن 28 سبتمبر وضع بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج في السوق . 25 أكتوبر تطلق عملية البحث عن الزبائن لتسديد فواتيرهم المستحقة للشركة. 26 أكتوبر عملية الترويج تلقى نجاحا كبيرا وتمديد فترة العرض. 10 نوفمبر ارتفاع عدد المشتركين ليصل إلى 700 ألف مشترك 07 ديسمبر شراكة بين موبيليس وبريد الجزائر بهدف توفير الخدمات في 3200 مكتب بريد . 14 ديسمبر الإعلان عن قيام أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث "UMTS" بالشراكة بين موبيليس وشركة هواوي الصينية للتكنولوجيا . 20 ديسمبر تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة نهاية السنة. 27 ديسمبر وضع هدايا تكريمية للمشاركين للمليون. 30 ديسمبر أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس .	2004
04 جانفي بلوغ عدد المشتركين إلى 1.2 مليون مشترك . 22 جانفي تعلن موبيليس رعاية المنتخب الوطني لكرة اليد . 16 فيفري تضع موبيليس (MMS ، GPRS) تحت تصرف زبائننها . 20 مارس الإعلان عن خدمة الدفع عن بعد الخاصة بالمؤسسات . 28 مارس الإعلان عن الخدمة الجديدة موبيللايت . 12 أبريل الإعلان عن خدمة جديدة بالشراكة مع بريد الجزائر هي <i>Mobipost</i> . 30 ماي إنشاء الموقع الإلكتروني www.mobilis.dz الخاص بالمؤسسة . 05 جويلية بلوغ عدد المشتركين إلى 03 مليون مشترك . 07 سبتمبر ارتفاع عدد المشتركين إلى 04 مليون مشترك .	2005

13 نوفمبر الإعلان عن خدمة "كلمني" للرسائل القصيرة .	
29 نوفمبر أعلنت المؤسسة عن تحويل 06 مليون رسالة في حفلة نهاية السنة .	
03 جانفي بلغ عدد المشتركين 05 مليون مشترك .	
01 أبريل إطلاق خدمة " قوسطو"، وخدمة الدفع المؤجل (0661).	
20 أبريل إطلاق خدمة " بلاك بيرى " .	2006
أكتوبر موبيليس تقترح عرضها للدفع الجزائي .	
28 نوفمبر إطلاق أحدث عروض الدفع المسبق لموبيليس كارت بأسعار تنافسية .	
جانفي بلغت نسبة التغطية لشبكة موبيليس 96.70% .	2007
02 سبتمبر إطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد " مويكوناكت " .	
07 جانفي إطلاق العرض الجديد "Pack Jeune" .	2008
إطلاق موقع موبيليس باللغة العربية www.mobilis.dz .	2009
موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق والدفع المؤجل .	2010
إطلاق خدمة رصيدي للاطلاع على كشف الحساب الجاري عن طريق SMS .	
إطلاق العرض الجديد "موبيكور بورت" للمؤسسات .	2011

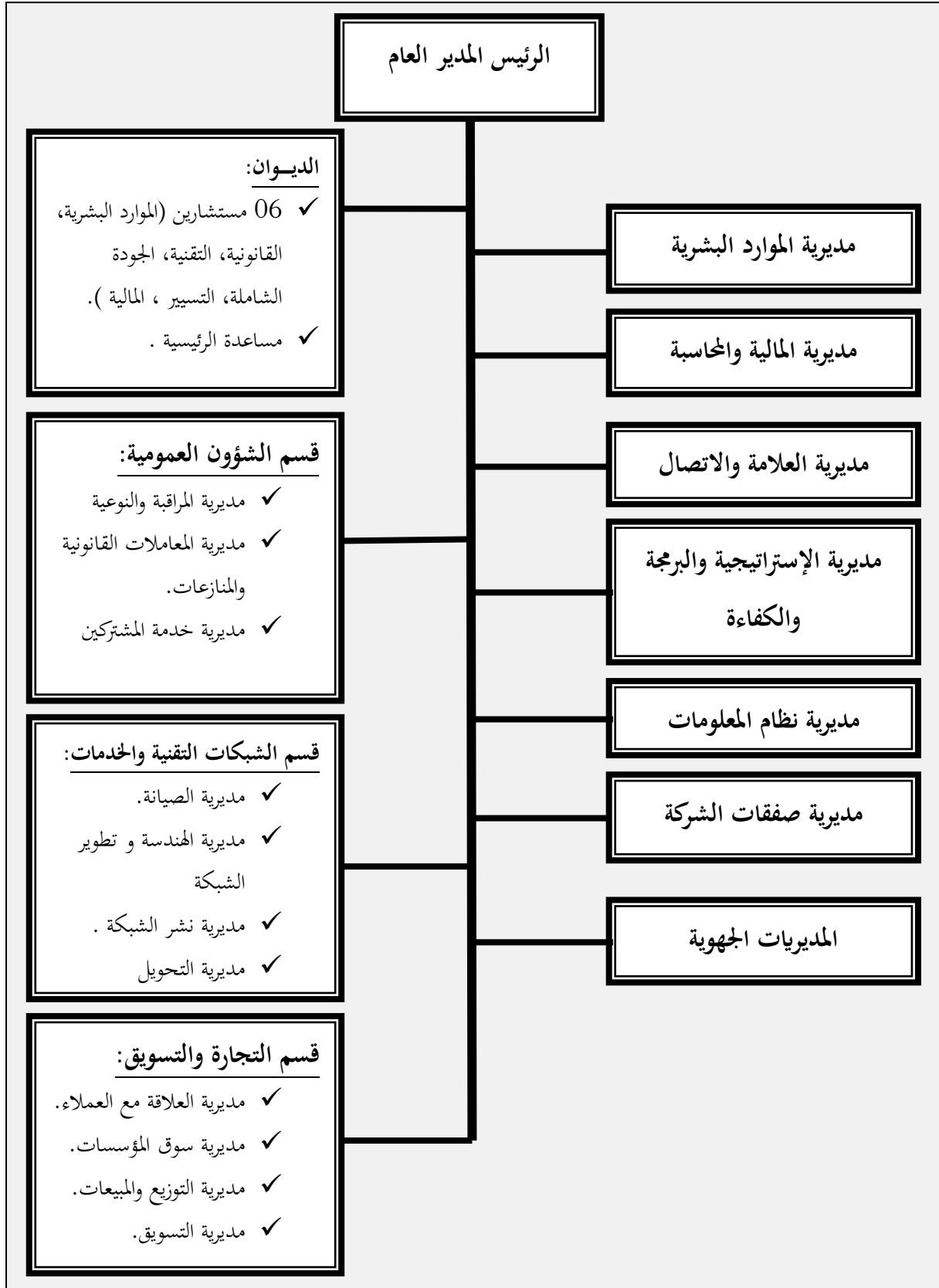
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 197 وما بعدها .
- سارة كنزة بوحسان، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة حالة مؤسستي موبيليس ونجمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 135.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس Mobilis

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعتر الإطار الذي يوضح الأقسام والوحدات التي تكون هذه المؤسسة والمهام الموكلة لكل قسم من أقسام هذه المؤسسة، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 07 مديريات رئيسية، تعتبر بمثابة النواة الرئيسية المكونة لهذه المؤسسة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis.

الشكل (15.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis



من الشكل رقم (15.3) الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة *ATM*، نجد أنه يتكون من ثلاث أقسام رئيسية و ديوان، إلى جانب عدد من المديرية المرتبطة مباشرة مع مكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة، هذا الأخير يعتبر المسئول الأول عن تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة، كما يهتم بإعداد القواعد واتخاذ القرارات المناسبة والسهر على تنفيذها من طرف كل الأقسام والمديرية .

وفيما مايلي سنتطرق لمهام الأقسام والمديرية الموجودة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

الفرع الأول: أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس *Mobilis*

وتشمل أقسام المؤسسة كلا من قسم الأعمال؛ قسم الشبكة والخدمات؛ قسم التجارة والتسويق.

أولاً: قسم الأعمال العامة

ويهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتمويل وكذا متابعة تأهيل الموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى مديريةية المعاملات القانونية وحل المنازعات سواء المتعلقة منها بالعمال أو بالعملاء، وهذا القسم يضم ثلاث مديرية هي كالتالي:

✓ مديريةية المراقبة والتنوعية؛

✓ مديريةية المعاملات القانونية والمنازعات؛

✓ مديريةية خدمة المشتركين.

ثانياً: قسم الشبكات التقنية والخدمات

ويهتم هذا القسم بحل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة وضمان الاستغلال الجيد لها، كما يهتم بتطوير الشبكة عن طريق إدخال تكنولوجيات حديثة والاعتماد على آخر التجهيزات في عالم المعومات والاتصال، بالإضافة إلى العمل على توسيع نطاق تغطية الشبكة عبر كامل التراب الوطني، ويضم هذا القسم أربع مديرية هي:

✓ مديريةية الصيانة؛

✓ مديريةية الهندسة وتطوير الشبكة؛

✓ مديريةية نشر الشبكة؛

✓ مديريةية التحويل.

ثالثاً: قسم التجارة والتسويق

ويعتبر من أهم أقسام مؤسسة *ATM* حيث يهتم بالعملاء من خلال توطيد الصلة بهم وكسب ثقتهم، وذلك من خلال متابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم، كما يهتم هذا القسم بضمان وصل المنتجات

والخدمات لمختلف نقاط البيع المنتشرة عبر كافة التراب الوطني، هذا بالإضافة إلى الاهتمام ومتابعة مختلف العقود والعمليات التي تبرمها المؤسسة مع غيرها من المؤسسات باعتبار أن الأخيرة تعتبر زبائن عند المؤسسة، ويتكون قسم التجارة والتسويق من أربع مديريات هي:

- ✓ مديرية العلاقة مع العملاء؛
- ✓ مديرية سوق المؤسسات؛
- ✓ مديرية التوزيع والمبيعات؛
- ✓ مديرية التسويق .

الفرع الثاني: مديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس *Mobilis*

وتشمل مديريات المؤسسة كلا من مديرية الموارد البشرية؛ مديرية المالية؛ مديرية العاملة والاتصال؛ مديرية الإستراتيجية؛ مديرية النظام المعلوماتي؛ مديرية صفقات الشركة بالإضافة إلى المديريات الجهوية .

أولاً: مديرية الموارد البشرية

وهي مديرية مكلفة أساساً بتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة، والتعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة وضمان إنجازها.

ثانياً: مديرية المالية والمحاسبة

ويقع على عتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها، وتمثل أبرز هذه المهام فيما يلي:

- ✓ إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة؛
- ✓ متابعة العمليات الجبائية؛
- ✓ العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛
- ✓ الاهتمام بتسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية؛
- ✓ إعداد ومتابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة .

ثالثاً: مديرية العلامة والاتصال

تعد العلامة التجارية للمؤسسة من أهم العوامل في عملية بناء الثقة والولاء بينها وبين عملائها، لذلك سعت المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحسين صورتها لدى العملاء بشتى الوسائل المتاحة كالتلفزة، الراديو والصحف والملصقات إلى غير ذلك من الوسائل، ومن أبرز مهام هذه المديرية ما يلي:

- ✓ العمل على تطوير صورة المؤسسة وبناء العلامة؛
- ✓ التخطيط للحملات الإشهارية
- ✓ تنظيم الملتقيات والمعارض والصالونات؛
- ✓ تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها¹؛
- ✓ تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة؛
- ✓ انتقاء الشركاء كالوكالات، وأصحاب المطابع ...، وتوضيح العلاقة التي تحكم بين المؤسسة والشركاء في العقود المبرمة بينهم².

رابعاً: مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة

تتلمذت هذه المديرية بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية، حيث أن هذه المديرية تهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية المخططة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في اتخاذ قراراتها وذلك حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة .

خامساً: مديرية نظام المعلومات

هذه المديرية تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتعمل على تزويد المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات، وهي تتمتع بالاستقلالية والمرونة ما يمكنها من العمل على ضمان نقل المعلومات إلى الشركاء والعملاء على حد سواء، وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية .

سادساً: مديرية صفقات الشركة

وتتلمذت هذه المديرية بمختلف صفقات المؤسسة وكذا عقود الشراكة أو العقود المبرمة مع الشركات الأخرى .

سابعاً: المديريات الجهوية

من أجل ضمان تعميم خدماتها عبر كافة أرجاء الوطن، تم إنشاء ثماني مديريات جهوية لمؤسسة موبيليس في كل من: الوسط؛ قسنطينة؛ سطيف؛ عنابة؛ الشلف؛ وهران؛ بشار و ورقلة .

¹ فؤاد بوجنانة، مرجع سبق ذكره، ص115.

² عبد الوهاب بوعبة، مرجع سبق ذكره، ص151.

المطلب الثالث: عروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Mobilis*

تقدم مؤسسة *ATM* مجموعة متنوعة من العروض والخدمات، فعلى مستوى العروض فإن المؤسسة تقدم عرضين هما:

- ✓ عروض الدفع المسبق (*Offres prépaye*)¹؛
- ✓ عروض الدفع المؤجل (*Offres Post-payées*)²؛
- ✓ العروض المختلطة.

أما على مستوى الخدمات فإن المؤسسة تقدم تشكيلة خدمات متنوعة كذلك.

الفرع الأول: عروض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Mobilis*

أولاً: عروض الدفع المسبق *Offres prépaye*

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة من طرق المؤسسة مسبقاً، وقد لاقى هذا النوع من العروض رواجاً كبيراً بالنسبة للمستهلك الجزائري بسبب المزايا الكبيرة التي يوفرها والتي من بينها:

- ✓ التحكم في التكاليف الشهرية المتعلقة بالهاتف؛
 - ✓ سهولة احتساب تكاليف المكالمات عن طريق مراقبة مدة المكالمات؛
 - ✓ التخلص من عناء ومشاكل تسديد الفواتير.
- وقد قدمت مؤسسة *ATM* لحد الآن ثلاثة عروض في إطار الدفع المسبق، و هي كما يلي³:

أ- موبيليس البطاقة (*Mobilis la Carte*):

هذا العرض يتيح للمشاركين الحصول على خط هاتفي نقال دون دفع اشتراك شهري، حيث أن المشترك في هذا العرض يدفع قيمة استهلاكه فقط، وقد تم الإعلان عن هذا العرض لأول مرة في 03 فيفري 2004، وقد كان مقترحاً بمبلغ 1400 دج ومبلغ 1000 دج متضمناً في البطاقة، وفي 09 أفريل 2006 تم تخفيض قيمة البطاقة إلى 800 دج بكل الرسوم مع إمكانية برمجته للاستفادة من الرومينغ (الجوال الدولي)، كما يوفر عرض موبيليس البطاقة لمشاركيه المزايا التالية:

- ✓ التعريف بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛
- ✓ متابعة الاستهلاك في الوقت الحقيقي بعد كل مكالمة؛

¹ أنظر الملحق رقم (08).

² أنظر الملحق رقم (09).

- ✓ الرسائل القصيرة؛
- ✓ إظهار وإخفاء الرقم؛
- ✓ الرسائل الصوتية؛
- ✓ المكالمات المزدوجة؛
- ✓ تحويل المكالمات؛
- ✓ المكالمات بثلاث أطراف في الوقت نفسه؛

ب- عرض موبيللايت (*Mobilight*):

وتم إطلاق العرض لأول مرة في مارس 2005، حيث جاء لاستهداف أصحاب الدخول الصغيرة، وهو ما يوضحه سعر العرض المنخفض الذي انطلق به والمقدر بـ 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي بقيمة 300 دج، ثم خفض في 09 أبريل 2006 إلى 300 دج بكل الرسوم، مع العلم أنه يضم جميع الخدمات المتوفرة في عرض موبيليس البطاقة.

ج- عرض موبيليس كارت (*Mobilis Carte*):

وهو عرض جديد أطلق في نهاية 2006 وتحديد بتاريخ 28 نوفمبر 2006، حيث جمع هذا العرض ابتداء من هذا التاريخ بين عرض (*Mobilis la Carte*) و عرض (*Mobilight*)، ويقدم هذا العرض لمشتركيه العديد من الامتيازات خاصة على مستوى مبلغ الاشتراك وكيفية احتساب التسعيرة نحو كل الشبكات .

الجدول (19.3): تسعيرة عرض *Mobilis Carte*

السعر باتجاه كل الشبكات	المبلغ المحدد
5 دج / 30 ثانية .	من 0 دج إلى 499 دج
4.5 دج / 30 ثانية .	كم 500 دج إلى 999 دج
4 دج / 30 ثانية .	أكثر من 1000 دج

Source: Mobilis, Mobilis le journal N°5, Février 2007, P07.

وتتمثل الامتيازات التي يتحها هذا العرض فيما يلي¹:

- ✓ مدة صلاحية غير محدودة؛
- ✓ تسعيرة اتصال موحدة باتجاه مختلف الشبكات؛
- ✓ تسعيرة اتصال قد تصل إلى 4 دج باحتساب جميع الرسوم؛

¹ أنظر الملحق رقم (08).

✓ الأسعار تكون اختيارية حسب المبلغ المختار بـ 30 ثانية .

د- عرض موبيبوست (*Mobiposte*):

يعتبر عرض (*Mobiposte*) نتاج شراكة بين مؤسسة *ATM* ومؤسسة بريد الجزائر *Algérie poste*، وهو مخصص لعملاء المؤسسة من أصحاب الحساب البريدي الجاري (*CCP*)، وقد تم الإعلان عنه لأول مرة بتاريخ 2005/03/04، ويقترح هذا العرض على المستهلك ثلاث صيغ هي كما يلي¹:

✓ العرض الأخضر بمبلغ 1200 دج؛

✓ العرض الأصفر بمبلغ 2000 دج؛

✓ العرض الأحمر بمبلغ 3000 دج .

ويتم اقتطاع المبلغ المقابل لصبغة العرض أوتوماتيكيا، وفي حالة نفاذ الرصيد قبل المدة المحددة فإنه يمكن التزود ببطاقات التعبئة (500 دج، 1000 دج، 2000 دج)، ويبدأ سعر الدقيقة الواحدة في هذا الحالة بـ 06 دج متضمنة لكل الرسوم².

وتجدر الإشارة إلى أن تسعيرة المكالمات ضمن هذا العرض تحتسب بالثانية ابتداء من انقضاء الدقيقة الأولى وهي تختلف باختلاف الصيغة المختارة، أما الرسائل النصية والصور فيمكن تنشيطها بـ 500 دج والتسعيرة تختلف إذا كانت داخل الشبكة أو خارجها أو داخل الوطن أو الخارج³.

ه- عرض قوسطو (*Gosto*)⁴:

تم الإعلان عن عرض "قوسطو" بتاريخ 20 أبريل 2006، وهو عرض يتميز بتسعيرته المنخفضة لكل من المكالمات والرسائل النصية القصيرة، حيث أن سعر الاشتراك في هذا العرض 250 دج متضمنا قيمة الشريحة و كل الرسوم، كما تتضمن الشريحة قيمة 150 دج والتسعير في هذا العرض يبدأ بـ 4 دج إبتداءا من 30 ثانية الأولى .

وقد حددت المؤسسة عند إطلاق هذا العرض مدة صلاحية تقدر بـ 30 يوما، ليصبح بعد ذلك بصلاحية غير محدودة بشرط إرسال أو استقبال مكالمات، أو إرسال أو استقبال رسالة نصية قصيرة *SMS* خلال

¹ المرجع السابق.

² Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février 2006, P04.

³ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.mobilis.dz/mobi-post.htm> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/04/16.

⁴ أنظر الملحق رقم (08).

03 أشهر، ويجوي هذا العرض كذلك على خدمتي *MMS* و *GPRS* ، بالإضافة إلى خدمة الجوال الدولي¹ ، بالإضافة إلى ما سبق فإن العرض يتيح الخدمات التالية²:

- ✓ البريد الصوتي وتحويل المكالمات؛
- ✓ خدمة إظهار وإخفاء الرقم؛
- ✓ الرسائل القصيرة الوطنية والدولية؛
- ✓ المكالمات المزدوجة ومحاضرة لثلاث؛
- ✓ المكالمات الدولية؛
- ✓ وخدمة الرومينغ .

الجدول (20.3) : تسعيرة عرض قوسطو (*Gosto*)

فترة ساعات الراحة	فترة ساعات العمل	الشبكة
4 دج / 30 ثانية	4 دج / 30 ثانية	نحو قوسطو
4 دج / 30 ثانية	6 دج / 30 ثانية	نحو موبيليس والثابت
5 دج / 30 ثانية	7.5 دج / 30 ثانية	نحو باقي الشبكات

المصدر: الوكالة التجارية لمؤسسة *ATM* لولاية بسكرة .

إن ما يميز هذا العرض هو اختلاف الأسعار باختلاف أوقات الاتصال، وقد حددت ساعات العمل من الساعة 8 صباحا إلى الساعة 22:00 ليلا في مختلف أيام الأسبوع عدا يوم الخميس الذي تبدأ فيه من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 12:00 زوالا، فحين أن باقي ساعات اليوم بالإضافة إلى يوم الجمعة تعتبر ساعات راحة.

و- عرض مبتسم (*Mobtasim*):

يعد هذا العرض من أنجح عروض مؤسسة *ATM* ويضم أغلب زبائنها، حيث يستفيد المشتركون في هذا العرض من اتصالان مجانيان يوميا ولمدة 3 دقائق، كما أن تسعيرة هذا العرض موحدة باتجاه جميع الشبكات ويبلغ سعرها بـ 3.98 دج/ 30 ثانية، كما أن هذا العرض يتيح إرسال الرسائل المصورة نحو كل الشبكات الوطنية بسعر 5 دج ونحو الشبكات الأجنبية بسعر 15 دج، وكما يتيح هذا العرض العديد من المزايا من خلال قائمة #600* التي تحوي ثلاث خيارات يوضحها الجدول التالي:

¹Mobilis, Mobilis Le Journal N°3, 2006, P05.

² ليلي كوسة، مرجع سبق ذكره، ص189.

الجدول (21.3): مزايا عرض موبتسم (Mobtasim)

خيار المكالمات الصوتية والرسائل

- مبتسم 90: الاستفادة من 90 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس بـ 90 دج .
- مبتسم 150: الاستفادة من 100 دقيقة من المكالمات + 50 رسالة SMS + 50 Mo انترنت بـ 150 دج.
- Awel نحو موبيليس: رصيد إضافي يتراوح بين 100% إلى 400% .
- Awel نحو جميع الشبكات: رصيد إضافي يتراوح بين 150% إلى 250% .
- Gosto لمبتسم: إمكانية ضبط 03 أرقام مفضلة (موبيليس) والاستفادة من تسعيرة 1 دج/ 30 ثانية نحوها.
- Batel: عرض صالح لمدة 7 أيام لإجراء مكالمات وإرسال رسائل SMS بشكل مجاني وغير محدود نحو شبكة موبيليس 24/24 سا، وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج.

خيار الإنترنت

Mo 50 صالحة ليوم واحد بـ 100 دج.

Mo 250 صالحة لمدة 30 يوما بـ 500 دج .

Go 01 صالحة لمدة 30 يوما بـ 1000 دج .

Go 02 صالحة لمدة 30 يوما بـ 1900 دج .

Go 05 صالحة لمدة 30 يوما بـ 4000 دج

خيار برنامج What's Up و برنامج Facebook

Mo 50 صالحة ليوم واحد بـ 30 دج نحو الفيس بوك و الواتس آب .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: www.mobilis.dz/ar/particulierar/offremobtasim.php تاريخ
الاطلاع عليه: 2013/09/13.

ز - عرض توفيق:

هو عرض موجه للطلبة ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم مع الجماعة ، وتبلغ تسعيرة هذا العرض 1 دج/30 ثانية، كما يتيح لمشركيه العديد من المزايا والخدمات من خلال قائمة #600*¹.

¹ أنظر الملحق رقم (08).

الجدول (22.3): مزايا عرض توفيق

خيار المكالمات الهاتفية والرسائل النصية SMS

توفيق 20: يمكن من الاستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس بسعر 20 دج.

توفيق 50: يتيح الاستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو جميع الشبكات بسعر 50 دج .

50 رسالة قصيرة بسعر 20 دج .

خيارا لإنترنت ، خيار برنامج What's Up و برنامج Facebook

مماثل لعرض مبتسم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة ATM .

ح- عرض الخضراء:

هذا العرض موجه لمشجعي الفريق الوطني تحت شعار " عيشوا الكرة وأحاسيسها مع شريحة SIM للمناصرين"، حيث يقدم عرض الخضراء لمشركيه 10 رسائل نصية قصيرة لكل هدف للفريق الوطني و 100 دج من الرصيد المهدي لكل فوز و 50% رصيد إضافي لكل تعبئة لغاية 500 دج، ولعرض الخضراء ثلاث تشكيلة يوضحها الجوال الموالي.

الجدول (23.3): تسعيرة ومزايا عرض الخضراء

THREE	TWO	ONE	
20 ساعة	19 ساعة و 30 دقيقة	13 ساعة	مدة المكالمات المجانية
من 17:00 إلى 21:00	من 18:00 إلى 22:30	من 13:00 إلى 00:00	توقيت المكالمات المجانية
300 رسالة نصية	200 رسالة نصية	100 رسالة نصية	SMS نحو موبيليس
150 رسالة نصية	100 رسالة نصية	50 رسالة نصية	SMS نحو الشبكات
Go3 من الإنترنت 3++	Go2 من الإنترنت 3++	Go1 من الإنترنت 3++	الانترنت
G + الإنترنت غير المحدودة	G + الإنترنت غير المحدودة	G + الإنترنت غير المحدودة	
3000 دج / شهر	2000 دج / شهر	1000 دج / الشهر	تسعير الاشتراك في العرض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/el_khedra.php تاريخ الاطلاع

عليه: 2014/09/13.

ثانيا: عروض الدفع المؤجل (*Offres Post-payées*)

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة إلكترونية¹، وقد قدمت موبيليس لحد الآن أربعة أنواع من عروض الدفع المؤجل²، وهي كما يلي:

أ- عرض الاشتراك العادي (*Résidentiel Mobilis*):

يعتبر هذا العرض الأول من عروض الدفع المؤجل وهو مقترح مقابل سعر نفاذ واشتراك شهري ويتضمن العديد من الخدمات المجانية والمدرجة تلقائيا في العرض، كما يتيح هذا العرض لمشركيه من خلال اتفاقيات الرومينغ "*Roaming*" التي أبرمتها المؤسسة مع المتعاملين الدوليين، الاتصال بالعديد من البلدان عبر العالم³. وتبلغ قيمة الاشتراك في هذا العرض الذي يتضمن العديد من الخدمات 1200 دج، بالإضافة إلى ضمان بقيمة 4000 دج واشتراك شهري بـ 750 دج، علما أن أسعار المكالمات والرسائل في هذا العرض تختلف بحسب الاتجاه و المتعاملين⁴.

كما أن هذا العرض يوفر العديد من الخدمات من بينها⁵:

- الرسائل القصيرة *SMS*؛
- إظهار وإخفاء الرقم؛
- الرسائل الصوتية؛
- المكالمات المزدوجة؛
- المكالمات بثلاث أطراف؛
- فاتورة تفصيلية؛
- المكالمات الدولية؛
- *GSM-GPRS*.

ب- العرض الجزائي (*Forfait*):

تم الإعلان عن هذا العرض للمرة الأولى بتاريخ 02 أكتوبر 2006 كأحد عروض الدفع المؤجل، حيث يتيح هذا العرض لمشركيه إجراء مكالمات غير محدودة، كما يمكنهم كذلك من اختيار رقم أو رقمين (حسب الصيغة المختارة) يمكن الاتصال بهما مجانا وطوال أيام الأسبوع بشرط أن تكون الأرقام المختارة من داخل الشبكة، إذ أن الاشتراك الجزائي بصيغة ساعتين أو أربع ساعات يتيح اختيار رقم واحد، في حين أن صيغة ست أو ثماني ساعات تتيح اختيار رقمين مجانيين⁶.

¹ أنظر الملحق رقم (10).

² أنظر الملحق رقم (09).

³ Mobilis, *Mobilis Le Journal* N°1, Février 2006, P04.

⁴ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/offre_resid.htm تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/17.

⁵ تاوي عبد الغليم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁶ Mobilis, *Mobilis Le Journal* N°3, 2006, P07 .

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

وتتنوع العروض الجزافية كما تختلف تسعيرة كل منها خارج الدقائق الجزافية الممنوحة داخل وخارج الشبكة حسب الصيغ التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول (24.3): تسعيرة الاشتراك في مختلف العروض الجزافية

الصيغة	الدقائق الجزافية	مبلغ الاشتراك خارج الرسوم
جزافي بمدة ساعتين	120 دقيقة	1000 دج
جزافي بمدة 04 ساعات	240 دقيقة	1650 دج
جزافي بمدة 06 ساعات	360 دقيقة	2250 دج
جزافي بمدة 08 ساعات	480 دقيقة	2650 دج

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.mobilis.dz/offre_resid.htm تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/17.

ج- عرض فلوت (*Flotte*):

وأطلق هذا العرض لأول مرة في 04 مارس 2005، وهو موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات ويمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط، بحيث أن أسعار العرض تنخفض كلما زاد عدد الخطوط المستعملة من طرف المؤسسات المشتركة في هذا العرض.

كما أن العرض يتيح بالإضافة إلى خدمات الاشتراك العادي خدمة *Fax Data* وهي خدمة تمكن من إرسال واستقبال الفاكس¹.

كما أن العرض يقترح على مشتركيه العديد من المزايا أبرزها²:

- ✓ احتساب الدقيقة انطلاقا من 03 دج فقط؛
- ✓ خدمة (الرومينغ) دون ضمان؛
- ✓ احتساب الدقيقة للخارج انطلاقا من 14 دج بالإضافة لخصائص مجانية أخرى .

د- عرض المقاس:

يتيح هذا العرض للمشارك إمكانية تشكيل العرض بنفسه، حيث تروج له الشركة بشعار "عند موبيليس، يمكنكم بأنفسكم تشكيل عرضكم!"، وعليه فإن المشترك يقوم باختيار مواصفات شريحته بما يتوافق ورغبته

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/offre_entrepris تاريخ الاطلاع عليه: 2013/09/17.

² أنظر الملحق رقم (09).

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

واحتياجاته، فالعرض يتيح اختيار مدة المكالمات الصوتية وحجم الإنترنت للتدفق العالي بالإضافة إلى مدة الفيديو وعدد الأرقام المفضلة، وعدد الرسائل النصية¹.

ثالثا: العروض المختلطة لمؤسسة ATM

وتوفر منها موبيليس عرضين لعملائها عرض موبى كونترول (*Mobicontrol*)، بالإضافة إلى عرض داري نايت (*Darynet*).

أ- عرض موبى كونترول (*Mobicontrol*):

أطلق هذا العرض لأول مرة بتاريخ 18 أكتوبر 2006، وهو يمثل شكلا جديدا من العروض إذ يربط بين مزايا الدفع المؤجل والدفع المسبق²، ويتيح هذا العرض لمشركيه تشغيلًا مجانيًا للخط وبدون ضمان مع استعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية والأجنبية وهو خاضع للالتزام 12 شهرا مما يحول دون تراكم الأرصدة، ولعرض *Mobicontrol* صيغتان يوضحهما الجدول التالي:

الجدول (25.3): تسعيرة الاشتراك ومزايا عروض *Mobicontrol*

الصيغة الأولى	الصيغة الثانية	
2000 دج	3000 دج	تسعيرة الاشتراك
2000 دج	3000 دج + 300 دقيقة نحو كل الشبكات	الرصيد الشهري
Mo 250	-	الإنترنت
من 06:00 صباحا إلى 17:00 مساء	من 00:00 إلى 19:00 مساء	المكالمات المجانية
2 دج نحو رقم واحد ابتداء من 17:00 مساء إلى 06:00 صباحا	مكالمات مجانية نحو الرقم المفضل من 19:00 مساء إلى 00:00	تسعيرة الأرقام المفضلة
4 دج من 06:00 صباحا إلى 17:00 مساء إلى 00:00	1 دج من 19:00 مساء إلى 00:00 ليلا	التسعيرة نحو موبيليس
8 دج للمكالمة / 4 دج للرسائل	2.5 دج للمكالمة / 4 دج للرسائل	تسعيرة الرسائل والمكالمات نحو الشبكات الأخرى

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpaye تاريخ الاطلاع عليه: 2013/08/23.

² Mobilis, *Mobilis Le Journal* N°3, 2006, P07.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع التالي http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobicontrol تاريخ الاطلاع عليه: 2013/08/23.

ب- عرض داري نت (*Darynet*):

يتيح هذا العرض لمشركيه الاستمتاع بالإنترنت ذات التدفق العالي بكل راحة، وذلك عن طريق اشتراك شهري، ويخضع عرض *Darynet* لالتزم مدته 12 شهرا على أن يتم تجديد الاشتراك شهريا، ولهذا العرض ثلاث صيغ يوضحها الجدول التالي:

الجدول (26.3): مختلف صيغ عرض (*Darynet*)

داري نات الذهبية	داري نات الفضية	داري نات البرونزية	
4	1	500	الحجم الشهري
3000 دج	1000 دج	750 دج	الاشتراك الشهري
30 يوما	30 يوما	30 يوما	مدة صلاحية الحجم
100 رسالة	100 رسالة	100 رسالة	الرسائل القصيرة نحو موبيليس
02 أشهر	03 أشهر	06 أشهر	منح مفتاح مع دفع مقدم

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/darynet تاريخ الاطلاع عليه: 2013/08/23.

الفرع الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Mobilis*

فضلا عن العروض المتنوعة التي تقدمها فإن مؤسسة *ATM* للهاتف النقال تعرض مزيجا متنوعا من الخدمات على مشركيها، والتي تنافس بها في السوق الجزائري مع شركات مشهورة وذات كفاءة وسمعة عالمية¹، ومن هذه الخدمات ما يلي:

☒ **خدمة كلمني:** وهي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسليك للدفع المسبق والدفع البعدي في حال كون الرصيد غير كاف، ويتم ذلك عن طريق تشكيل الصيغة التالية #606*، ويمكن لمشركي الدفع المسبق الاستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل من 3 دج مع عدم تجاوز 05 رسائل في اليوم².

¹ أنظر الملحق رقم (11).

² نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=5 تاريخ الاطلاع عليه: 2013/08/27.

- ⊗ خدمة سلكني: هذه الخدمة متاحة لجميع مشتركى الدفع المسبق، حيث أنها تمكن من إرسال رصيد نحو رقم آخر كما يمكن القيام بإرسال رصيد مرتين في اليوم على أن يتراوح الرصيد بين 40 دج و 100 دج¹.
- ⊗ خدمة سلكني+: هذه الخدمة مشابهة لخدمة كلمني إلا أنها تتيح تحويل الرصيد نحو خط للدفع المسبق انطلاقاً من خط للدفع البعدي، وهي تتيح إمكانية التحويل الرصيد ثلاث مرات يومياً².
- ⊗ خدمة راسيمو: وتمكن هذه الخدمة من التعبئة الإلكترونية لرصيد المشترك أو رصيد شخص آخر بشكل مجاني، وهذه الخدمة موجهة لجميع مشتركى شبكة *ATM* وذلك بعد ملء قسيمة الاشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد.
- ⊗ خدمة الرسائل القصيرة: وتتيح هذه الخدمة استقبال وإرسال رسائل قصيرة عبر موقع *GSM* بحيث لا تتجاوز الرسالة 160 حرفاً، فإذا كان الهاتف النقال مغلقاً أو خارج مجال التغطية فإن هذه الرسائل تحفظ في *Serveur* الاستقبال، الذي يشتغل تلقائياً حينما يتم تشغيل الهاتف أو الدخول في مجال تغطية الشبكة .
- ⊗ خدمة الرسائل الصوتية: هذه الخدمة تقوم بتوجيه المراسل بشكل تلقائي إلى الموزع الصوتي في حالة كون المتصل به خارج مجال تغطية الشبكة أو كان الهاتف مغلقاً، وبعد تشغيل الهاتف يتلقى رسالة قصيرة تفيده بتلقي رسالة صوتية على البريد الصوتي يمكنه الاطلاع عليها من خلال الاتصال بالرقم 123 .
- ⊗ المكالمات المزدوجة: إذا كان المشترك يجري مكالمة ، فإن هذه الخدمة تمكنه من استقبال مكالمة ثانية في الوقت عينه.
- ⊗ المحاضرة الثلاثية: وتسمح هذه الخدمة بإجراء مكالمة بين ثلاثة أشخاص كحد أقصى .
- ⊗ الفاتورة المفصلة: المشتركون في صيغة الدفع المؤجل لهم إمكانية الحصول على فاتورة مفصلة لمكالماتهم، كالتاريخ؛ الوقت؛ الرقم؛ مدة المكالمة وسعرها .
- ⊗ خدمة الزبائن: حيث توفر مؤسسة *ATM* لزبائنها عدة أرقام لتمكينهم من التواصل الدائم مع المؤسسة
- ✓ الرقم 666 بالنسبة لمشتركي الدفع المؤجل؛
- ✓ الرقم 888 بالنسبة لمشتركي الدفع المسبق؛
- ✓ 0660 600 888 / 0660 600 666 للاتصال بالمؤسسة عن طريق الهاتف الثابت.
- ⊗ خدمة 644: وتمكن هذه الخدمة جميع المشتركين من التعرف بشكل مجاني على المكالمات الفائتة في حال كون الهاتف مغلقاً أو خارج نطاق التغطية، ويتم ذلك عن طريق رسالة قصيرة تصل المشترك تحمل رقم المتصل؛ تاريخ و ساعة الاتصال.

¹ أنظر الملحق رقم (11).

² نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: www.djweb.info/2014/07/mobilis-selkni.html تاريخ الاطلاع عليه: 2014/09/18.

- ⊗ رسائل متعددة الخدمة MMS: هذه الخدمة تسمح بإرسال واستقبال رسائل متعددة الخدمات أو فيديو أو صورة، عن طريق *GSM* موبيليس فقط .
- ⊗ تقديم أو إظهار الرقم: وتسمح هذه الخدمة بمشاهدة رقم المرسل على شاشة الهاتف.
- ⊗ إخفاء الرقم: تتيح الاحتفاظ بسرية رقم الهاتف، إذ يكفي لتفعيلها إدخال الرمز #31# قبل المكالمة.
- ⊗ خدمة التجوال Roaming: هذه الخدمة متاحة دون تسعيرة ودون ضمان اشتراك، حيث أنها تسمح للمشاركين المتواجدين بالخارج بإرسال واستقبال مكالماتهم بنفس الأرقام المستعملة داخل الوطن، حيث أن المتعاملين في الدول الأجنبية مرتبطون مع مؤسسة *ATM* بموجب اتفاقيات خدمة التجوال¹.
- ⊗ Fax Data: هذه الخدمة تتيح إرسال واستقبال الفاكس عن طريق الهاتف النقال، الذي يجب أن يكون متصلاً بـ *Un Kit* الخاص *Télécopieur G3*، أو متصلاً بحاسوب مجهز بخدمة خاصة بالفاكس.
- ⊗ Un portail wap: وتسمح هذه الخدمة استعمال الإنترنت مباشرة من الهاتف النقال، وذلك من خلال إرسال المعلومات عبر الموقع *GSM*.
- ⊗ GPRS: تمكن هذه الخدمة من إرسال واستقبال المعلومات انطلاقاً من الهاتف النقال، بسرعة تدفق تقدر بـ *115 Kb* ثانية أي أن سرعة التدفق تعادل ثلاثة أضعاف سرعة تدفق *GSM*.
- ⊗ UMTS: هذه الخدمة مستقلة عن خدمة *GSM* وقد تصل سرعة نقل المعلومات في بعض الأحيان إلى 200 ضعف سرعة *GSM* و 10 مرات سرعة *GPRS*، مما يسمح بالإبحار في عالم الإنترنت بسرعة أكبر، كما يسمح بمشاهدة البرامج التلفزيونية وتسجيل الأفلام من خلال الهاتف النقال².

¹ أنظر الملحق رقم (11).

² عبد العليم بن عايطي، مرجع سبق ذكره، ص155.

المبحث الثالث: تحليل تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على أداء مؤسسة *ATM*

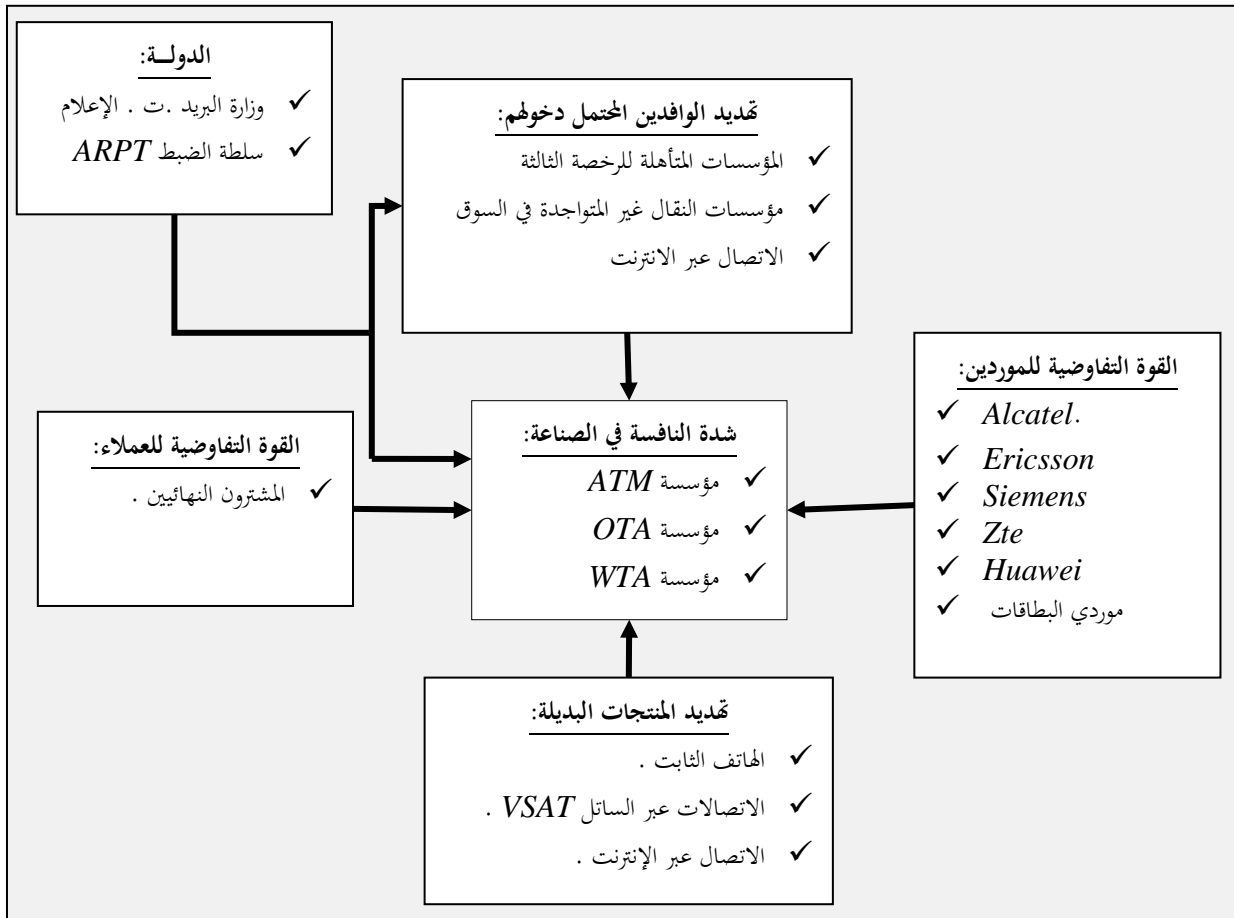
سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة تأثير هيكل الصناعة والتغيرات الحاصلة فيه على أداء مؤسسة *ATM* وذلك من خلال دراسة تأثير هيكل الصناعة على تنافسية مؤسسة *ATM*، ثم دراسة تأثيره على حصتها السوقية، بالإضافة إلى دراسة تأثيره على مؤشر الربحية.

المطلب الأول: تأثير هيكل الصناعة على تنافسية مؤسسة *ATM*

يعتبر نموذج "*Porter*" من أهم الوسائل التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة وعليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر، إذ أنه يسمح بتحديد الضغط التي تمارسه قوى المنافسة الخمس المحددة للنموذج على مردودية القطاع وبالتالي على مؤسسة *ATM*.

لمعرفة تأثير العوامل الهيكلية المتعلقة بقطاع خدمة الهاتف النقال وتأثيرها على تنافسية موبيليس فإنه يمكن الاعتماد على نموذج "*Porter*" وذلك من خلال تطبيقه على النحو التالي:

الشكل (16.3): نموذج *Porter* للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالب

من القراءة الأولية للشكل (16.3) الذي يوضح نموذج القوى الخمس للمنافسة يمكن ملاحظة مايلي:

الفرع الأول: تهديد الوافدين المحتمل دخولهم

يعد تدخل الدولة من أبرز وأهم العوامل التي تقف دون دخول وافدين جديدا إلى قطاع خدمة الهاتف النقال، إذ أن الدولة الجزائرية تفرض على الراغبين في الدخول إلى السوق الجزائري الحصول على رخصة لأجل مزاولة النشاط، الأمر الذي يحد من تهديد الوافدين.

لكن ورغم ذلك فقطاع الهاتف النقال يعتبر قطاعا فتيا ويتميز بوتيرة نمو عالية خاصة في ظل تحسن مؤشرات الاقتصاد الوطني وتزايد عدد السكان، مما قد يغري العديد من المؤسسات ولا شك أن دخول متعامل أو متعاملين جديدا إلى القطاع من شأنه أن يؤثر على مردودية القطاع وبالتالي مؤسسة *ATM*.

الجدول (27.3): المؤسسات المحتمل دخولها لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الترتيب	المؤسسة	بلد المؤسسة
1	<i>TURCKCEL</i>	تركيا
2	<i>MTN</i>	جنوب إفريقيا
3	<i>INVEST HOLDING</i>	لبنان
4	<i>ORANGE</i>	فرنسا
5	<i>TELEFONICA MOVILES</i>	إسبانيا
6	<i>MAROC TELECOM</i>	المغرب
7	<i>MSI CELLULAR</i>	هولندا
8	<i>NVEST DEUTSH</i>	ألمانيا
9	<i>MTC TELECOM</i>	الكويت

Source: ARPT, Rapport final sur le processus d'octroi de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM, 2004, PP 7,8.

وتجدر الإشارة من أن بعض المؤسسات العملاقة قد أبدت اهتماما واضحا لدخول المنافسة أو على الأقل مساعدة المتعامل الوطني *ATM* ثم الارتقاء بمستوى هذا التعاون إلى شراكة إستراتيجية على الأمد البعيد، ومن بين هذه المؤسسات *France TELECOM* الفرنسية .

الفرع الثاني: شدة المنافسة في الصناعة

بالنسبة للشدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال فإنه يلاحظ من انفتاح القطاع على المنافسة بموجب القانون (03-2000)، بقية كثافة هذه الأخيرة منخفضة حيث أن القطاع يشكله ثلاث متعاملين فقط، الأمر الذي خدم المزايا التنافسية للمؤسسة وهو ما تعكسه الخصائص الهيكلية التالية:

أولاً: قلة عدد المتنافسين

إن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين يدل على أن شكل المنافسة في السوق الجزائرية هي منافسة القلة، وتحتل *OTA* الريادة من حيث أكبر عدد من المشتركين، الثاني *ATM* التابعة لاتصالات الجزائر لتنافس على الطبقة المتوسطة والقمة، وتليهما فيما بعد مؤسسة *WTA*، الأمر الذي نتج عنه عدة تأثيرات متبادلة بين المؤسسات العاملة في القطاع وردود فعل تتابعه سواء بالنسبة للقرارات السعرية أو العروض الترقية المقدمة .
بعد دخول مؤسسة *WTA* إلى القطاع نجد أن أسعار شراء الخطوط الهاتفية انخفضت بنسبة 70%، كما انخفضت رسوم المكالمات بنسبة 50% وإصدار المكالمات الدولية بنسبة 80%¹.

ثانياً: درجة نمو الصناعة

مازال قطاع الهاتف النقال الجزائري يشهد نمواً سريعاً جداً وهو ما يعكسه التطور السريع في عدد المشتركين والذي وصل في نهاية 2009 إلى 32 729 824 مشتركاً، كما أن رقم الأعمال المحقق في قطاع الهاتف النقال حقق هو الآخر قفزة نوعية حيث وصل إلى 222.1 مليار دج سنة 2009 بعد أن كان سنة 2003 يقدر بـ 35 مليار دج، كما أن نسبة الكثافة الهاتفية وصلت سنة 2009 إلى 91.68% بعد أن كانت سنة 2003 حوالي 4.67%، والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت .

الجدول (28.3): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر

الوحدة: مليار دج

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
رقم أعمال الهاتف النقال	35	76	119.4	160.5	191.5	214.83	222.1
رقم أعمال الهاتف الثابت	56	78	104.0	81.8	64.6	62.20	58.0
إجمالي رقم الأعمال	91	154	223.4	242.3	256.3	277	280.1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2009, P38.

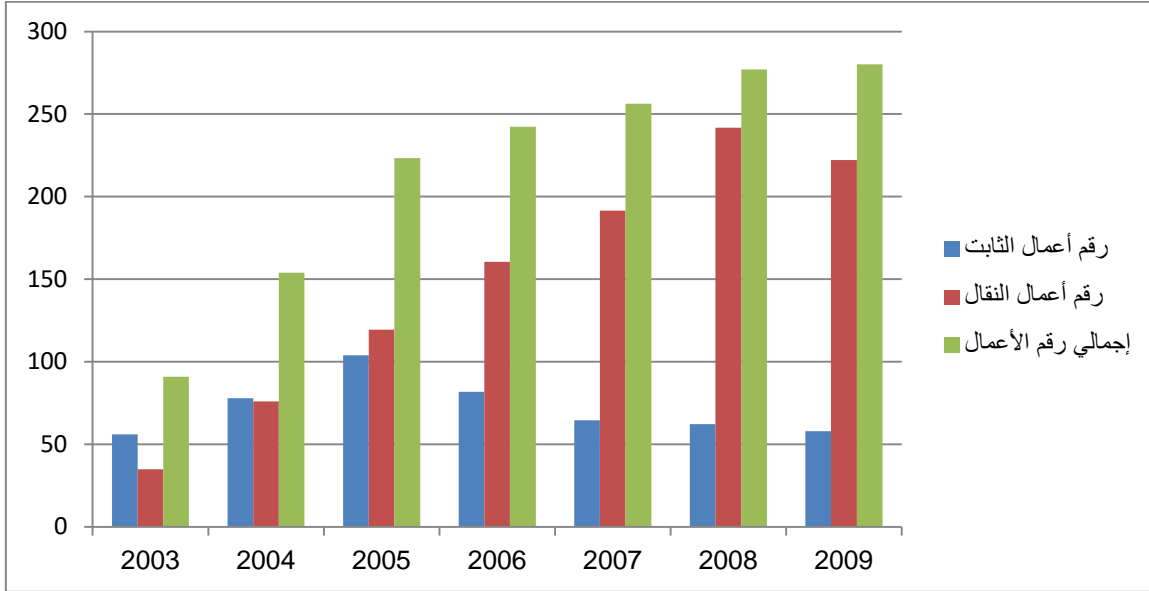
¹ الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص ص 264، 265، بتصرف.

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

ولتسهيل ملاحظة التغيرات الحاصلة في الجدول أعلاه ، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية .

الشكل (17.3): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (الأعمدة البيانية)

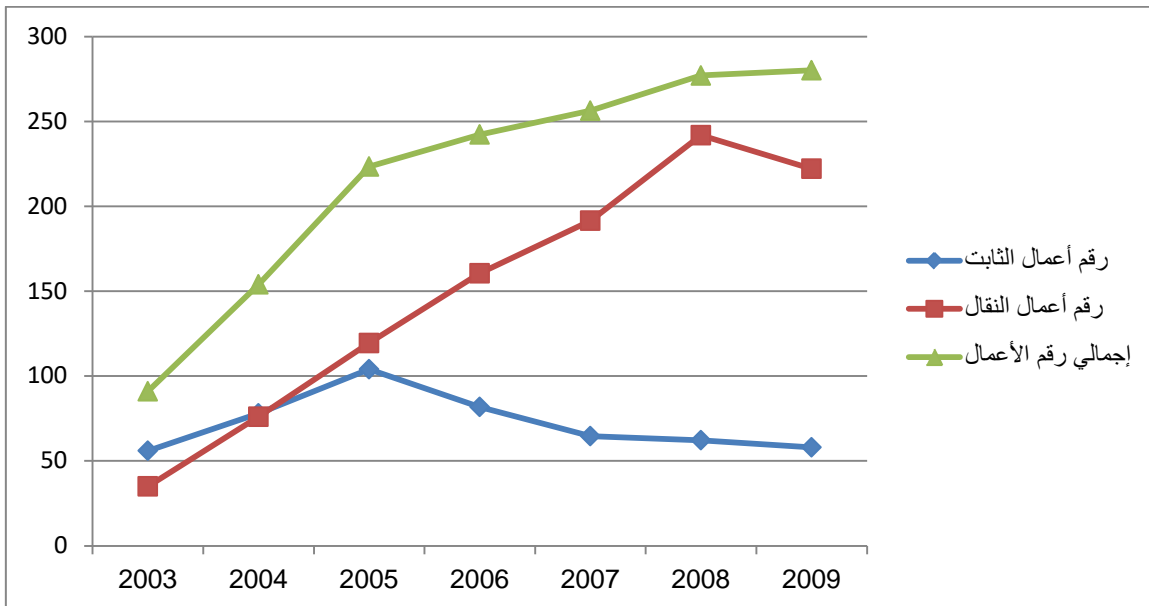
الوحدة: مليار دينار



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (28.3).

الشكل (18.3): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (المنحنيات البيانية)

الوحدة: مليار دينار



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (28.3) .

من الجدول رقم (25.3) الذي يوضح تطور رقم الأعمال في قطاعي الهاتف النقال والهاتف الثابت، وانطلاقا من الأشكال البيانية السابقة يمكن ملاحظة التالي:

بالنسبة لرقم أعمال الهاتف الثابت نجد أنه تراوح بين النمو تارة وبين التذبذب تارة أخرى، فأعلى رقم أعمال حققه الهاتف الثابت كان سنة 2005 بـ 104 مليار دج بعد أن قدر بـ 56 مليار دولار سنة 2003، ليعاود الانخفاض في السنوات اللاحقة ليصل إلى 58 مليار دولار سنة 2009 فاسحا المجال للهاتف النقال والمزايا العديدة والمتنوعة التي يقدمها.

أما رقم أعمال قطاع الهاتف النقال فقد شهد تطورا مذهلا وسريعا وهو ما يعكس النمو السريع الذي يشهده هذا القطاع، فبعد أن كان رقم أعمال قطاع الهاتف النقال لا يتجاوز 35 مليار دج نهاية سنة 2003 نجد أنه بلغ نهاية 2009 حوالي 222.1 مليار دج أي أنه تضاعف بحوالي 06 مرات وبنسبة نمو تقدر بـ 534.57%، ويعود سبب التطور المذهل في رقم الأعمال إلى جودة وتنوع الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين في القطاع، بالإضافة إلى التغيير الحاصل في أنماط المستهلك الجزائري الذي أصبح يفضل الهاتف النقال على الثابت.

الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين (المجهزون)

يسعى المتنافسون في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل الإمكانيات التي تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات والعروض لعملائهم، واكتساب أفضليات تنافسية تمكنهم من الهيمنة على القطاع، ومن أهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال ما يلي¹:

✓ المجهز الفرنسي *Alcatel*؛

✓ المجهز السويدي *Ericsson*؛

✓ المجهز الألماني *Siemens*؛

✓ المجهزان الصينيان *Huawei, Zte*.

وفيما يلي لمحة تعريفية بأهم الموردين في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري²:

☒ **المجهز الفرنسي *Alcatel***: تقوم هذه المؤسسة الفرنسية بتقديم الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح لمتعاملين وتمكنهم من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، حيث تتواجد هذه المؤسسة في 130 دولة، كما يتعامل في السوق الجزائرية بشكل أساسي مع مؤسسة *OTA*.

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.arpt.dz> تاريخ الاطلاع عليه: 2013/06/25.

² سعاد قوبي، مرجع سبق ذكره، ص ص90، 91.

☒ **المجهاز السويدي Ericsson**: ويعتبر المورد الأكثر انتشارا في الجزائر، وبفضله تمكنت مؤسسة *ATM* من تحقيق نجاح ملموس من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات مؤسسة *ATM* سنة 2004 حوالي 3000 محطة، حيث يمددها الجهاز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المتطورة و الخاصة بالاتصالات .

وتتعامل مؤسسة *Ericsson* في مجال نقل تكنولوجيا *GSM*، *UMTS*، *GPRS* في أكثر من 140 دولة، أما في السوق الجزائرية فهي تتعامل بشكل رئيسي مع مؤسسة *ATM* ومؤسسة *WTA*.

☒ **المجهاز الصيني HUAWEI**: يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الاتصالات، يمد موبيليس بالمنتجات، الخدمات، و الحلول الملائمة لحاجاتها، و التي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعيد، و تجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار.

☒ **المجهاز الصيني ZTE**: يسعى بدوره جاهدا للتموقع في السوق الجزائري، و ينحصر تعاملها أكثر مع موبيليس.

من الطرح السابق يمكن أن نقول أن دور المجهزين أو الموردين في قطاع خدمة الهاتف النقال يتمثل في تجهيز مختلف متعاملي شبكة *GSM* بمختلف الوسائل والتقنيات لأجل توفير أفضل الخدمات للعملاء، ويعتبر تأثير القوة التفاوضية للموردين على مؤسسة *ATM* ضعيفا وذلك للأسباب التالية:

- ✓ عدم تركيز هؤلاء الموردين في شكل اتحادات المنتجين
- ✓ توفر البدائل مع وجود عدد كبير من المؤسسات العاملة التي تنشط في قطاع التجهيزات الخاصة بوسائل الاتصال.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء

مما لا شك فيه أن تلبية رغبات واحتياجات الزبون تعتبر المحور الرئيسي لنشاط المؤسسة، خاصة وأن المستهلك الجزائري أصبح يتطلع إلى خدمات أكثر تنوعا تلاءم تطور ذوقه وتغير نمط استهلاكه وخاصة مع تطور المنافسة، لذا فإن يجب على مؤسسة *ATM* أن تأخذ هذا بعين الاعتبار، ورغم هذا فإنه يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل ضغطا كبيرا على متعاملي الهاتف النقال بشكل عام ومؤسسة *ATM* بشكل خاص، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين وتركزهم في قطاع خدمة الهاتف النقال مقارنة بعدد المشترين (العملاء)؛
- التماثل والتقارب الكبير في جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين؛
- الانعدام النسبي لبدائل خدمة الهاتف النقال وانخفاض أسعار المكالمات الهاتفية (خدمة النقال)؛

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

- انخفاض سعر المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة العملاء التفاوضية؛

الفرع الخامس: تحديد المنتجات البديلة

ككل المنتجات فإن منتجات وخدمات قطاع خدمة الهاتف النقال لها بدائل تنوب عنها وتتفاوت من حيث درجة القبول لتحل محلها، وهذا ما ينعكس سلبا على المزايا التنافسية للمؤسسة وذلك تبعا لأهمية المنتجات البديلة وعدد هذه البدائل وبالتالي الزيادة في درجة الإحلال، ومن أبرز هذه المنتجات مايلي:

أولا: خدمة الهاتف الثابت

نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للمجتمع الجزائري فقد تضايف الإقبال على استعمال الهاتف النقال بشكل كبير مقارنة بالهاتف الثابت وذلك يرجع لعدة أسباب منها: الحركية؛ الاقتصاد في التكاليف؛ التطور التكنولوجي، والجدول التالي يوضح تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال مقارنة بمشتركي الهاتف الثابت خلال الفترة (2003، 2009).

الجدول (29.3): تطور المشتركين في الهاتفية النقالة والثابتة خلال الفترة (2003، 2009)

الوحدة: مليون

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
مشتركي الهاتف النقال	1.446	4.882	13.66	20.99	27.56	30.56	32.6
مشتركي الهاتف الثابت	2.146	2.486	2.572	2.841	3.068	3.760	4.093
إجمالي المشتركين	3.593	7.369	16.23	23.84	30.63	30.79	36.69

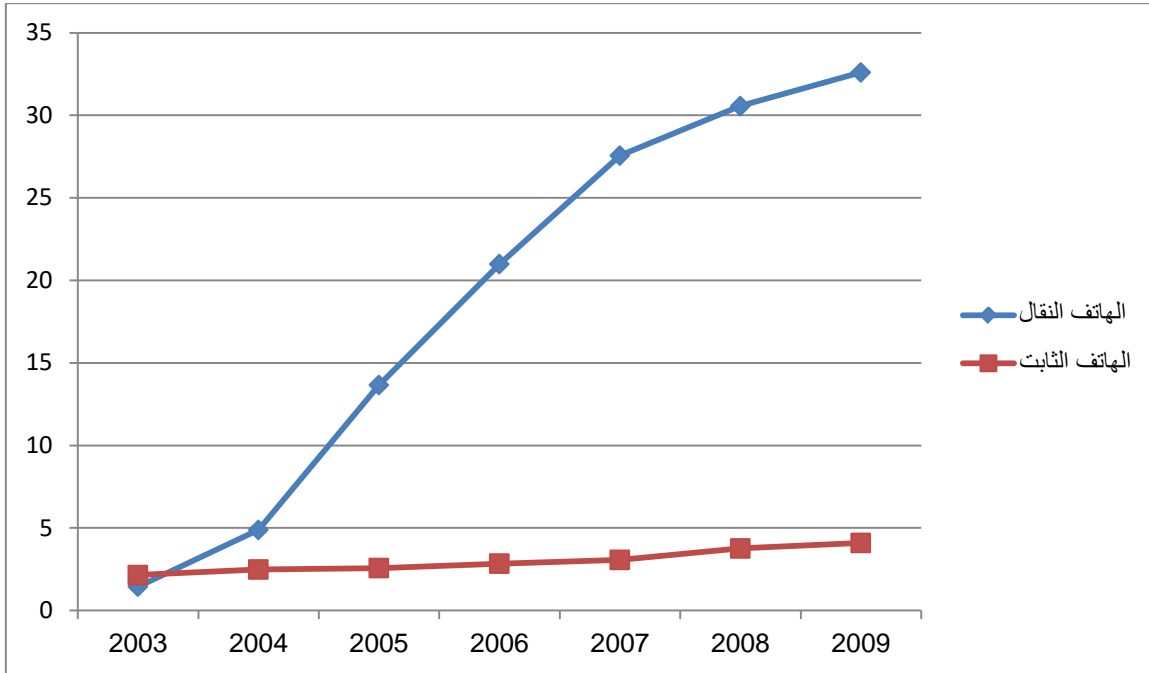
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz تاريخ الاطلاع عليه: 2011/09/29.
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه: 2011/09/29.

ولتسهيل تتبع التطورات الحاصلة في عدد المشتركين في كل من الهاتفية النقالة والثابتة فإن يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة المنحنيات البيانية ، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (19.3): تطور المشتركين في الهاتفية النقالة والثابتة (المنحنيات البيانية)

الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (29.3).

ثانيا: الاتصال عبر الساتل العام VSAT

هي شبكة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات ساتل ذاتي المدار تعمل بمحطة أرضية تسمى *HUB*، تتولى مهمة ضمان الارتباط اللاسلكي مع الساتل ومراقبة النفاذ إليها .

وفي الجزائر تم فتح المنافسة في هذا المجال خلال سنة 2004 حيث تم ذلك من خلال مناقصة دولية، تكللت بمنح رخصتين جديدتين إلى جانب الرخصة الممنوحة على سبيل التسوية للمتعامل التاريخي اتصالات الجزائر *AT*، ليصبح عدد المتعاملين في هذا المجال ثلاثة متعاملين وهم كالتالي:

- ديفون الجزائر: وهي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم حصلت على رخصة *VSAT* بتاريخ 2004/10/25؛
- أوراسكوم لاتصالات الجزائر *OTA*: تحصلت المؤسسة على الرخصة بتاريخ 2004/11/28؛
- اتصالات الجزائر *AT*: يعد هو المتعامل الأخير الذي حصل على رخصة في هذا المجال، حيث منحت له الرخصة على سبيل التسوية .

ثالثا: الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (*GMPCS*)

ويقصد بها منظومة الاتصال التي تعتمد على مجموعة من السواتل الثابتة أو المتحركة، بحيث تقدم للمشاركين العديد من الخدمات بالإضافة إلى المكالمات الصوتية عن طريق الهواتف النقال، كخدمات الفاكس

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

والرسائل ونقل المعلومات، وقد تم فتح هذا المجال أمام المنافسة بموجب القانون (03-2000) بعد أن كان محتكرا من طرف الدولة؛ ويتشكل العرض فيه من المؤسسات التالية:

- اتصالات الجزائر AT؛
 - الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة على الساتل (FTMSCA)؛
 - الشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل (ثريا)، وهي تتواجد في 110 دولة .
- وتجدر الإشارة أن هذه التقنية موجهة لأصحاب الدخول المرتفعة، وأن الرخص الممنوحة في مجال VSAT و GMPCS تكون لمدة عشر سنوات .

رابعاً: الاتصالات عبر الإنترنت

وتعني هذه التقنية القيام بإجراء المكالمات (صوت، أو صورة وصوت) عبر الإنترنت ويتم ذلك على شكل حزم من المعطيات تصل سرعة نقلها إلى 512Kb/ في الثانية وقد تصل أحيانا إلى 2Mo/ في الثانية، وقد عرف هذا المجال من الاتصالات في الفترة الأخيرة انخفاضا في أسعار الاشتراك ما ساهم بشكر كبير في ارتفاع عدد المشتركين في خدمات الإنترنت، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (30.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بالجزائر (2009/2003)

الوحدة: مليون

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد المشتركين في الإنترنت	0.724	1.550	1.984	2.545	3.317	3.636	4.085	4.632	5.286	5.860
نسبة توغل الإنترنت	%2.20	%4.63	%5.84	%7.38	%9.45	%10.18	%11.23	%12.5	%14	%15.23

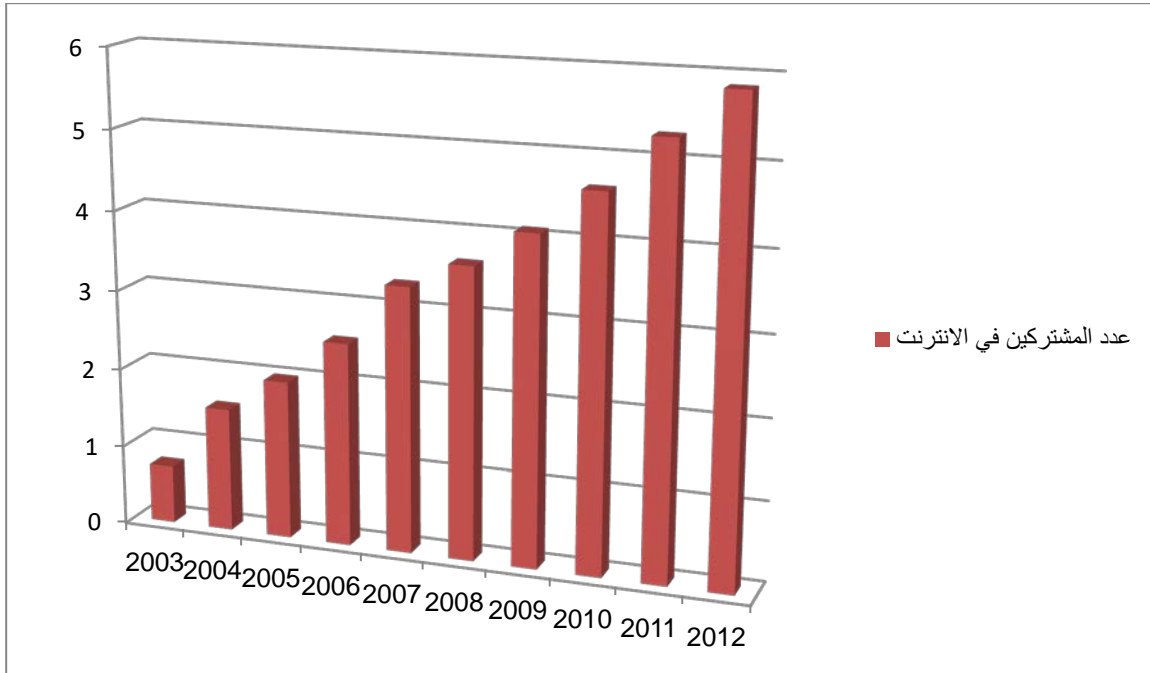
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

- الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.itu.int/en/ITU-D/IndividualsInternet2000-2008> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/06/13.
- الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm> تاريخ الاطلاع عليه: 2014/06/13.

ولتسهيل تتبع التغيرات الحاصلة في عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بالجزائر فإنه يمكن استعمال التمثيل البياني كما في الشكلين التاليين:

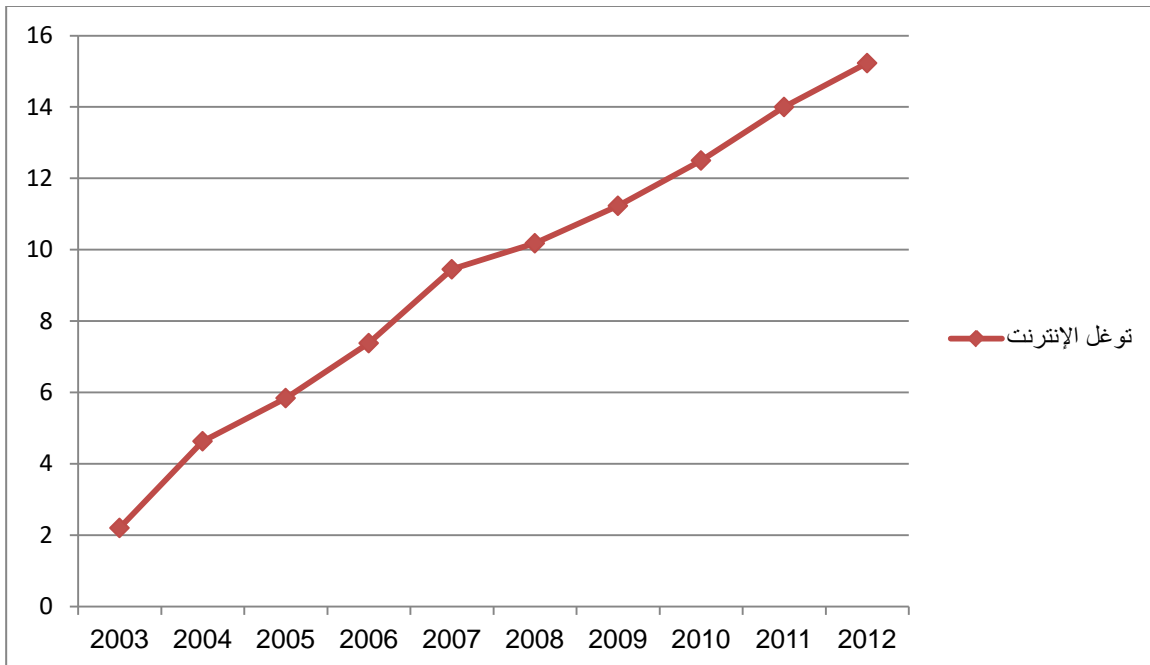
الشكل (20.3): تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بالجزائر خلال الفترة (2012/2003)

الوحدة: مليون



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (30.3).

الشكل (21.3): تطور نسبة توغل الإنترنت بالجزائر خلال الفترة (2012/2003)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (30.3).

من الجدول أعلاه الذي يوضح تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت والشكلين البيانية يمكن ملاحظة أن تطور عدد المشتركين عرف نموا ثابتا نسبيا من الفترة 2004 إلى 2010 حيث بلغ عدد المشتركين 4.632 مليون مشترك بنسبة توغل وصلت إلى 12.5% بعد أن كانت هذه النسبة لا تتعدى 2.20% سنة 2003، ثم قفز عدد المشتركين إلى 5.860 مليون مشترك نهاية سنة 2012 وبنسبة توغل بلغت 15.23%، وهي نسبة توغل ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة التي يبلغ فيها متوسط هذه النسبة 40% .

عموما يمكن القول أن المنتجات البديلة سابقة الذكر لا تشكل تهديدا كبيرا على مؤسسة *ATM*، بسبب كونها لا تعتبر بديلا تاما للهاتف النقال من جهة، وارتفاع تكاليفها مقارنة بالهاتف النقال من جهة أخرى، وما يدعم هذا الطرح هو عدد المشتركين في هذا النوع من الاتصالات والذي يعتبر منخفضا جدا مقارنة بعدد المشتركين في قطاع خدمة الهاتف النقال .

المطلب الثاني: تأثير هيكل الصناعة على الحصة السوقية لمؤسسة *ATM*

يعد مؤشر الحصة السوقية مقياسا مهما لقياس أداء المؤسسات وهو من المقاييس المهمة للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها، لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة وأسباب انتقال الزبائن بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة، كما أن مؤشر الحصة السوقية يعتبر مؤشرا دقيقا وفعالاً في بناء قرارات إستراتيجية رشيدة للمؤسسة تمكنها من تحسين أدائها في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

وعليه فليكون تحليل أثر التغيرات الحاصلة في قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر على أداء مؤسسة *ATM* دقيقا، فإننا سنعتمد على مؤشرين للحصة السوقية هما:

- مؤشر الحصة السوقية الإجمالية؛
- مؤشر الحصة السوقية مقارنة بالقائد (المؤسسة القائدة).

الفرع الأول: مؤشر الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة *ATM*

يمكن حساب هذا المؤشر بقسمة عدد المشتركين في خدمات مؤسسة *ATM* خلال فترة زمنية معينة على عدد المشتركين الإجمالي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{الحصة السوقية في فترة زمنية معينة}}{\text{إجمالي الحصة السوقية في نفس الفترة}} \times 100 = \text{الحصة السوقية الإجمالية}$$

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

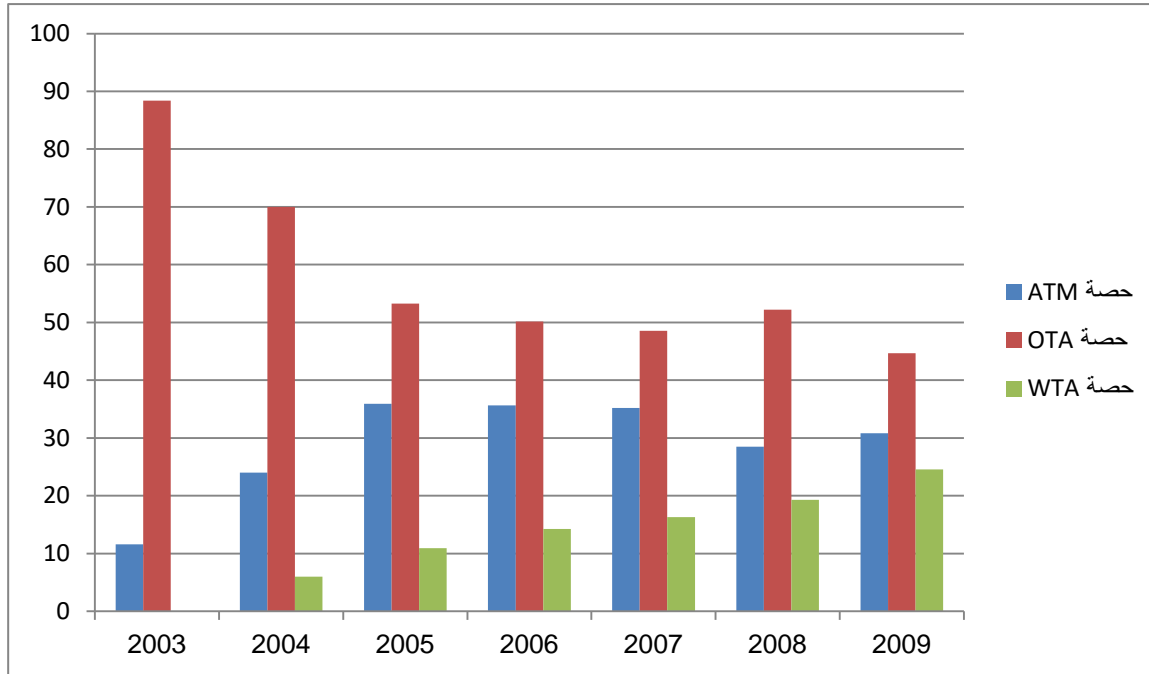
الجدول (31.3): تطور نسبة الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث مقارنة بنسبة التركيز (2009/2003)

نسبة التركيز الصناعي	نسبة إجمالي الحصة السوقية لمؤسسات قطاع الاتصالات			السنوات
	WTA	OTA	ATM	
%79.4	-	%88.41	11.58%	2003
%55.06	%6	%70.01	%24	2004
%42.38	%10.9	%53.27	%35.9	2005
%39.72	%14.24	%50.15	%35.61	2006
%38.45	%16.28	%48.55	%35.17	2007
%38.95	%19.31	%52.19	%28.5	2008
%35.22	%24.54	%44.66	%30.8	2009

المصدر: من إعداد الطالب

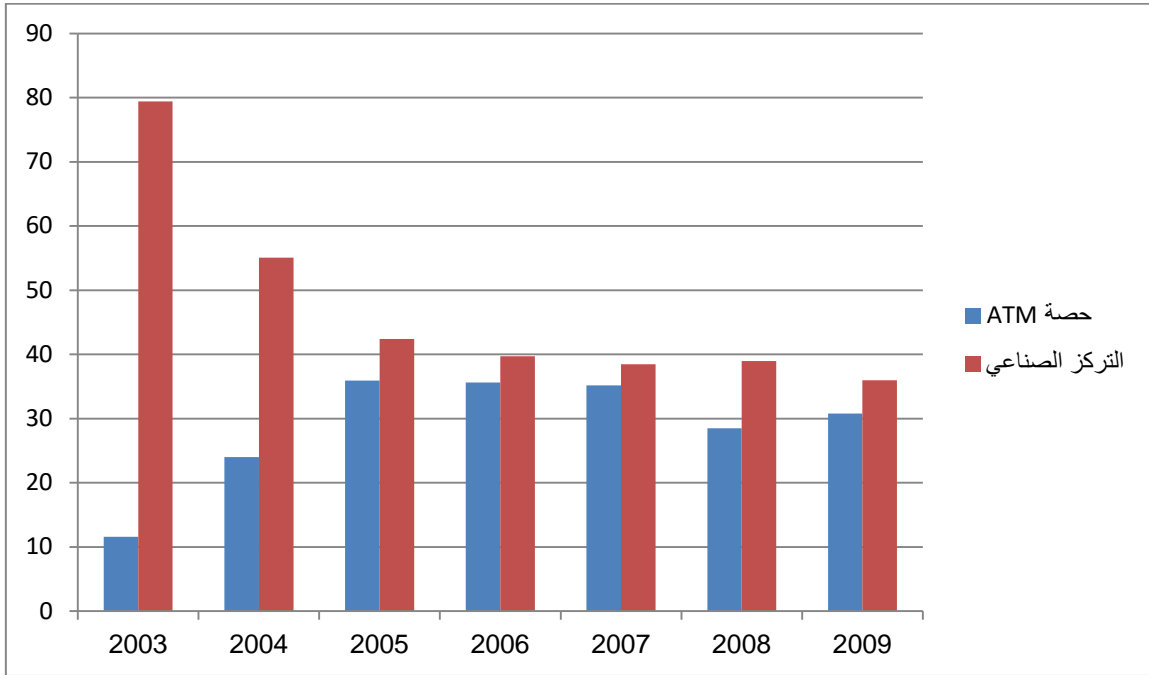
ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس *ATM* والمتعاملين الآخرين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

الشكل (22.3): تطور مؤشر الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث (الأعمدة البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (31.3).

الشكل (23.3): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة *ATM* مقارنة بنسبة التركيز (الأعمدة البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (31.3).

من الجدول والشكلين السابقين وعند مقارنة عدد مشتركى الهاتف النقال لشبكة *ATM* لسنة 2003 والذي كان يقدر عددهم بـ 167 662 مشترك أي بنسبة 11.58% من عدد المشتركين الإجمالي في قطاع خدمة الهاتف النقال نجدها لا تتعدى 1.66% من عدد مشتركى المؤسسة لسنة 2009 الذين قدر عددهم بـ 10079500 مشترك أي بنسبة 30.8% من إجمالي الحصة السوقية للقطاع خدمة الهاتف النقال، نجد أن مؤسسة *ATM* حققت زيادة مذهلة في حصتها السوقية وخلال فترة وجيزة قدرت بأكثر من 9 مليون مشترك، وهو دليل قوي على تحسن ملموس في أداء المؤسسة وذلك ابتداء من سنة 2004، والتي شهدت دخول المتعامل الثالث إلى القطاع واشتداد المنافسة بين المتعاملين وهو ما توضحه نسبة التركيز الصناعي التي شهدت انخفاضاً محسوساً فبعد أن كانت تقدر بـ 79.4% سنة 2003 فإنها قدرت سنة 2004 بـ 55.06%، حيث أنه ابتداء من تلك السنة أخذت الحصة السوقية لمؤسسة *ATM* في الارتفاع إلى غاية سنة 2008 التي شهدت انخفاضاً سببه الأول هو حملة تعريف الشرائح مجهولة الهوية والتي كان لها الأثر البالغ على الحصة السوقية للمؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة عاودت الارتفاع مع نهاية سنة لتصل إلى 30.8% من إجمالي الحصة السوقية في القطاع.

ويمكن القول أن التغيير في هيكل سوق خدمة الهاتف النقال وتحوله من احتكاري ثنائي إلى احتكار قلة واشتداد حدة المنافسة التي يعبر عنها بنسبة التركيز والتي عرفت انخفاضاً من سنة إلى أخرى، فرض على مؤسسة *ATM* لأجل الاستمرار والحفاظ وزيادة نصيبها في السوق وبالتالي تحسين أدائها تبني العديد من الاستراتيجيات،

فقد سعت المؤسسة إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة وذلك عبر تنويع وتطوير خدماتها إذ تقدم المؤسسة اليوم العديد من الخدمات، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، إذ تغطي بشبكاتها كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 96.7% وهي ذات نوعية جيدة.

وعلى مستوى الأسعار فقد شهدت تكاليف خدماتها انخفاضا محسوسا حيث وصل سنة 2007 إلى مجانية الشريحة .

كما يمكن القول من خلال تطور الحصة السوقية للمؤسسة ووصولها لأكثر من 10 مليون مشترك نهاية 2009 أي بنسبة 30.8% من إجمالي الحصة السوقية في القطاع، أنها حققت نسبة رضا كبيرة لدى مستخدميها وذلك إذا ما قارنا الحصة السوقية للمؤسسة مع منافسيها في القطاع بشكل عام ومؤسسة *OTA* بشكل خاص على اعتبار أنها الرائدة في القطاع ومنافس المؤسسة الأول، ففي سنة 2003 كانت نسبة الحصة السوقية للمؤسسة *OTA* تفوق 88% ثم تراجع هذه النسبة إلى 44.66% نهاية سنة 2009 ، هذا التراجع دليل قوي على تراجع نسبة ولاء ورضا المشتركين على شبكة *OTA* ، الأمر الذي أدى بالمستخدمين إلى الاتجاه نحو شبكات أخرى للاستفادة من مزاياها .

كما نجد أن مؤسسة *ATM* خفضت من شكاوى المستخدمين إلى حوالي 60% وبذلك تمكنت من استعادة ثقة المستهلك الجزائري من خلال جودة الخدمات و تنوع العروض المقدمة، إضافة إلى قيام المؤسسة بإبرام العديد من الاتفاقيات مع مؤسسات تشغيل أجنبية مثل مؤسسة فودافون؛ مورتال؛ سورياتيل وذلك لأجل تسهيل الاتصال نحو الشبكات خارج الوطن ، كل ذلك أسهم في تطور مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة *ATM* وبالتالي تطور أداء المؤسسة نحو الأفضل .

الفرع الثاني: مؤشر الحصة السوقية مقارنة بالقائد (المؤسسة القائدة).

في هذا المؤشر تقوم المؤسسات بمقارنة حصتها السوقية كنسبة من الحصة السوقية للمؤسسة القائدة في القطاع، وكلما اقتربت نسبة هذا المؤشر من 100% دل ذلك على اتجاه المؤسسة للحصول على مركز القيادة داخل القطاع .

ويمكن حساب هذا المؤشر بقسمة عدد المشتركين في خدمات مؤسسة *ATM* خلال فترة زمنية معينة على عدد المشتركين لدى مؤسسة *OTA* خلال الفترة نفسها، وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{الحصة السوقية للمؤسسة القائدة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{الحصة السوقية مقارنة بالقائد}$$

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

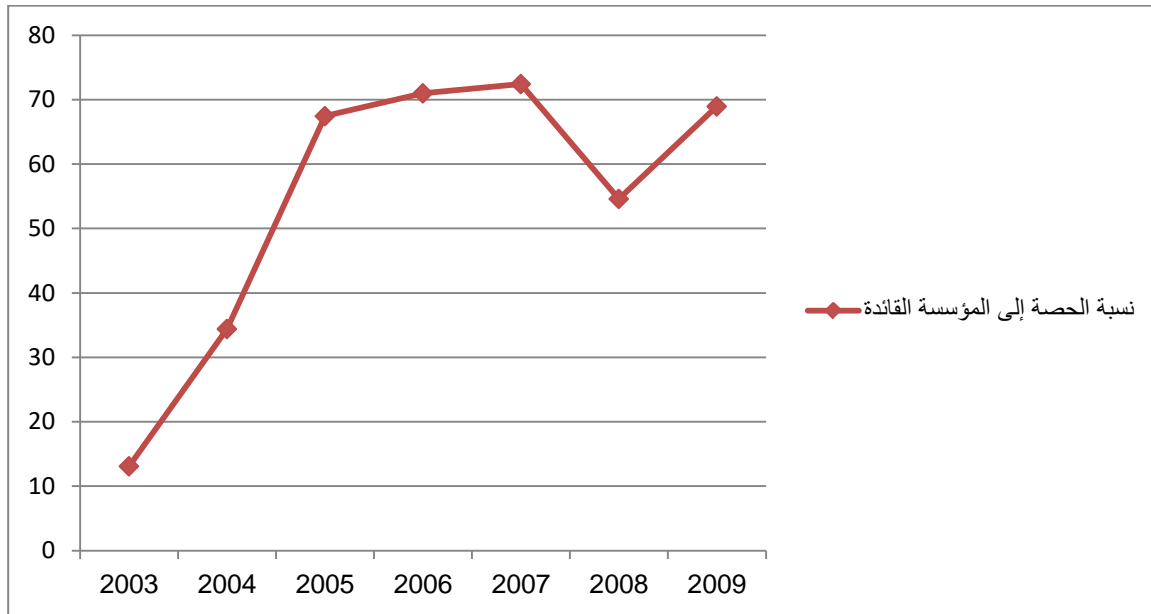
الجدول (32.3): تطور نسبة الحصة السوقية لمؤسسة *ATM* مقارنة بالمؤسسة القائدة *OTA*

نسبة حصة السوق إلى المؤسسة القائدة	الحصة السوقية		السنوات
	المؤسسة القائدة <i>OTA</i>	مؤسسة <i>ATM</i>	
%13.106	1 279 265	167 662	2003
%34.416	3 418 367	1 176 485	2004
%67.446	7 276 834	4 907 960	2005
%70.992	10 530 826	7 476 104	2006
%72.429	13 382 253	9 692 762	2007
%54.601	14 108 857	7 703 689	2008
%68.954	14 617 642	10 079 500	2009

المصدر: من إعداد الطالب

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات في نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس *ATM* مقارنة بالمؤسسة القائدة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة المنحنيات البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل (24.3): تطور نسبة الحصة السوقية مقارنة بالمؤسسة القائدة (المنحنيات البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (31.3) .

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أنه ومع نهاية 2003 بلغت حصة السوق لمؤسسة *ATM* إلى 167662 مشتركا في حين تجاوزت الحصة السوقية لمؤسسة *OTA* خلال السنة نفسها 1.279.265 مشتركا أي بزيادة تجاوزت المليون مشتركا أي أن نسبة الحصة السوقية لمؤسسة *ATM* بالنسبة لمؤسسة *OTA* تقدر بـ 13.10% وهي نسبة ضعيفة جدا، ومن هنا كان الدافع قويا لتطوير طرق وأساليب تعاملها مع السوق، ليس بالدفاع عن حصتها السوقية فقط بل عن طريق تبني استراتيجيات هجومية تمكنها من زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمؤسسة القائدة ولما لا تحقيق الريادة في السوق ولو في بعض الخدمات، خاصة وأن سنة 2004 ستشهد بداية النشاط التجاري للمتعامل الثالث *WTA* وبالتالي اشتداد حدة المنافسة .

حيث نجد أن المؤسسة وابتداء من 2004/02/03 قامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق من خلال عرض *Mobilis la carte* حيث أن المؤسسة قامت بإصدار بطاقتين الأولى بقيمة 1000 دج تحتوي على 50 دقيقة من المكالمات، والثانية بقيمة 2000 دج وتحتوي على 100 دقيقة من المكالمات، في حين أن بطاقة التعبئة لمؤسسة *OTA* كانت تقدر بـ 1200 دج ولا تحتوي إلا على 50 دقيقة فقط من المكالمات، حيث أن 200 دينار كانت تحسب كضريبة يدفعها الزبون على المكالمات .

وفي نفس السياق قامت المؤسسة بتكثيف استراتيجياتها الهجومية على منافسيها في مسعى منها لزيادة حصتها السوقية وتحقيق الريادة في القطاع بتخفيض سعر الدخول للشبكة من 2800 دج إلى 1000 دج وكان ذلك بتاريخ 2004/10/23، كما قامت *ATM* بالتجربة الأولى لشبكة *UMTS* في الجزائر وذلك بالشراكة مع الشركة الصينية *HUAWAI* للتكنولوجيا، وتعد هذه الشبكة من شبكات الجيل الثالث لخدمات الهاتف النقال، إذ أن سرعت إرسال هذه الشبكة تفوق بحوالي 200 مرة سرعة إرسال شبكة *GSM* .

ومع نهاية سنة 2004 نلاحظ أن النتيجة كانت جد إيجابية حيث فاقت الحصة السوقية للمؤسسة 01 مليون مشترك ونسبة 34.416% من حصة المؤسسة الرائدة *OTA* .

ثم بقيت هذه النسبة في ارتفاع مستمر لتبلغ أعلى قيمة سنة 2007 حيث قدرت بـ 72.429% من الحصة السوقية للمؤسسة الرائدة *OTA* هذا الارتفاع مرده للعروض والخدمات الكثيرة والمتنوعة التي شهدتها سنة 2006 خاصة بالإضافة إلى 2007، والتي كان لها الأثر البالغ في تطوير وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة واقتربها من المؤسسة الرائدة في القطاع *OTA*، ومن أمثلة هذه العروض والخدمات ما يلي:

- خدمة " بلاك بيرى": أطلقت الخدمة بتاريخ 02 أبريل 2006؛
- عرض "قوسطو" : أطلق بتاريخ 20 أبريل 2006؛
- العرض الجزائري (*Forfait*): أطلق بتاريخ 02 أكتوبر 2006؛
- عرض موبى كونترول (*Mobicontrol*): أطلق بتاريخ 18 أكتوبر 2006،

- عرض موبيليس كارت (*Mobilis Carte*): أطلق بتاريخ 28 نوفمبر 2006؛
 - كما تم في 02 سبتمبر من سنة 2007 إطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد " موبيكوناكت " .
- ومع نهاية 2008 سجل مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة *ATM* هبوطا مفاجئ حيث وصل المؤشر إلى 54.601% بعد أن كان 72.429% ، وما يمكن قوله عن هذا الانخفاض أن سببه لا يتعلق بالمنافسة الحاصلة في القطاع بالدرجة الأولى بل بأمر تنظيمي صادر عن *ARPT* تدعو فيه المتعاملين للقيام بتعريف الشرائح مجهولة الهوية الأمر الذي نجم عنه فقدان مؤسسة *ATM* لحوالي 02 مليون مشتركيها .
- إلا أن مؤشر نسبة الحصة السوقية للمؤسسة عاود الصعود فقدر بـ 68.954% نهاية سنة 2009 وهي نسبة جيدة تدل على التقارب بينها وبين مؤسسة *OTA*، كما يمكن القول أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة على ضوء التغيرات الحاصلة في هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال لأجل التطوير من أدائها، قد حققت لها نتائج جد إيجابية فبعد أن كان لا يتجاوز عدد مشتركي المؤسسة حاجز المليون مشترك نهاية سنة 2003، نجد أن عددهم فاق حاجز 10 ملايين مشترك نهاية سنة 2009.

المطلب الثالث: تأثير هيكل الصناعة على مؤشر ربحية مؤسسة *ATM*

يعد مؤشر الربحية من المؤشرات المهمة التي تعبر عن أداء المؤسسة ، وهو من المقاييس المهمة للتمييز بين المؤسسات الناجحة ذات الأداء الجيد والمؤسسات غير الناجحة في نشاطها، لذلك نجد أن المؤسسات تسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن بهدف زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، بالإضافة إلى العمل على تدنية التكاليف قدر الإمكان، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مؤشر ربحية المؤسسة وبالتالي على أدائها بشكل عام، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة مؤشر الربحية يمكن أن يقال عنها أنها جيدة إذا كانت ضمن المجال النموذجي التالي: [5% - 10%] .

وعليه فليكون تحليل أثر التغيرات الحاصلة في قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر على أداء مؤسسة *ATM* دقيقا، فإننا سنعتمد على حساب مؤشر الربحية وذلك اعتمادا على العلاقة التالية:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

والجدول التالي يوضح تطور مؤشر الربحية لمؤسسة موبيليس *ATM* خلال الفترة (2009/2003):

الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء "موبيليس" (2009/2003)

الجدول (33.3): تطور مؤشر الربحية لمؤسسة ATM بالمقارنة مع نسبة التركيز الصناعي

السنوات	الأرباح الصافية (المليار دج)	رقم الأعمال (المليار دج)	مؤشر الربحية	نسبة التركيز الصناعي
2003	0.105	6.912	%1.51	%79.4
2004	0.329	19.809	%1.66	%55.06
2005	0.334	24.890	%1.34	%42.38
2006	0.364	26.924	%1.35	%39.72
2007	0.534	39.999	%1.33	%38.45
2008	2.350	46.627	%5.03	%38.95
2009	4.172	47.749	%8.73	%35.22

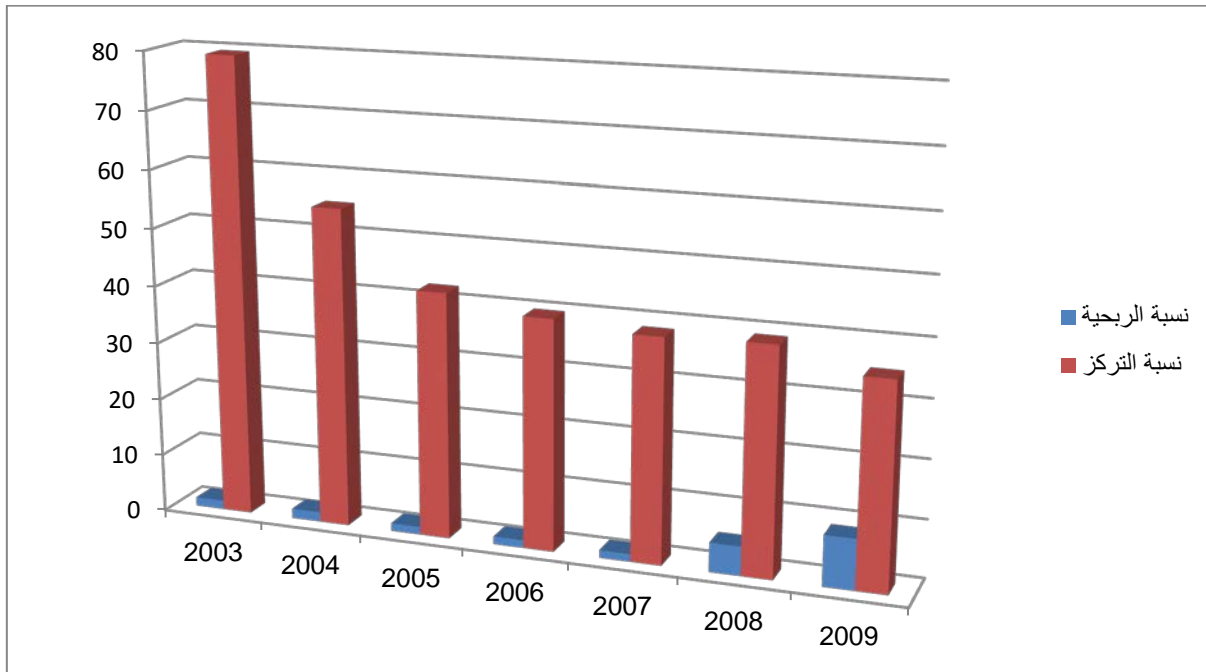
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- *Algérie Télécom, Notice D'information, Visa COSOB N°05-05, 2005, P33.*

- الملحق رقم (14).

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة في مؤشر الربحية استنادا لمؤشر التركيز الصناعي، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل (25.3): تطور مؤشر ربحية ATM مقارنة بنسبة التركيز الصناعي (الأعمدة البيانية)



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من معطيات الجدول رقم (33.3).

من الجدول رقم (33.3) والشكل رقم (25.3) يمكن أن نقول أن تطور مؤشر الربحية لمؤسسة *ATM* مر بمرحلتين هما كما يلي:

☒ **المرحلة الأولى:** وتمتد هذه المرحلة من (2003-2007) حيث تميزت هذه المرحلة بكون مؤشر الربحية كان دون المستوى المطلوب (لا يدخل ضمن المجال النموذجي)، عكس نسبة التركيز الصناعي التي كانت مرتفعة جدا خاصة سنة 2003 حيث بلغت نسبة التركيز 79.4%، لتتراجع هذه النسبة تدريجيا لتصل نهاية سنة 2007 إلى 38.45% إلا أن الشيء الملاحظ أن نسبة التركيز الصناعي التي تعبر عن درجة المنافسة داخل قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ترتبط بعلاقة عكسية مع الأرباح الصافية لمؤسسة *ATM*، أما بالنسبة لمؤشر الربحية خلال نفس الفترة فبعد أن كان هذا المؤشر في تصاعد خلال سنتي 2003 و2004، فقد سجل هذا المؤشر انخفاضا من سنة 2005 إلى 2007 ويعزى هذا الانخفاض لارتباط هذا المؤشر بشكل مباشر مع التكاليف، وبالعودة إلى عروض وخدمات مؤسسة *ATM* نجد أن أغلبها تم طرحه في السوق خلال الفترة الممتدة من (2004-2007) حيث أن أكثر من 90% من العروض شهدت هذه الفترة، وهو ما انعكس سلبا على مؤشر الربحية .

☒ **المرحلة الثانية:** وتمتد هذه المرحلة من (2008-2009) ما يمكن قوله عن هذه المرحلة أن مؤشر الربحية ونسبة التركيز ارتبطا بعلاقة عكسية فكلما انخفضت نسبة التركيز الصناعي ارتفع في مقابل ذلك مؤشر الربحية، كما أن هذا الأخير سجل نسبة جيدة تقع بين المجال النموذجي [5% - 10%]، ويرجع هذا الارتفاع في مؤشر الربحية لاشتداد المنافسة التي عرفها هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال بين المتعاملين من جهة، والارتفاع في الأرباح نتيجة للكُم الهائل من الخدمات والعروض التي طرحتها المؤسسة خلال السنوات السابقة .

خلاصة:

يمكن القول من خلال هذا الفصل أننا توصلنا لمعرفة التطورات التي شهدتها هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري، بالإضافة إلى محدداته كدرجة التركيز داخل القطاع؛ وعوائق الدخول والخروج من القطاع إضافة تمييز المنتجات.

وما يمكن قوله أن القطاع شهد ثلاثة مراحل، المرحلة الأولى تميزت بالاحتكار التام لقطاع سوق الهاتف النقال من طرف المتعامل التاريخي مؤسسة **AT**، وقد شهدت هذه المرحلة نموا بطيئا جدا سواء من حيث عدد المشتركين أو من حيث رقم الأعمال المسجل، أما المرحلة الثانية فتتمثل في دخول مؤسسة **OTA** للقطاع ليشهد القطاع مرحلة الاحتكار الثنائي وسيطرت مؤسسة **OTA** على أكثر من 88% من الحصة السوقية، أما المرحلة الثالثة فقد شهدت دخول متعامل ثالث إلى القطاع يتمثل في مؤسسة **WTA** والتالي كان الأثر البالغ في اشتداد شدة المنافسة بين المتعاملين وهو ما تبرزه نسبة التركيز الصناعي التي شهدت انخفاضا محسوسا فبعد أن كانت تقدر بـ 79.4% سنة 2003 وصلت إلى 55.07% نهاية 2006.

كما يتميز قطاع الهاتف النقال في الجزائر بوجود عوائق دخول وخروج من وإلى القطاع، حيث تتمثل الأولى في العوائق القانونية من خلال سلط ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وكذا سيطرة المؤسسات الناشطة في القطاع على مختلف قنوات التوزيع، وبالنسبة لعوائق الخروج فنجد أن القطاع يخض لنظام الرخصة التي تمنح بصفة شخصية ولمدة 15 سنة، ولا يسمح بالتنازل عنها أو عن الحقوق المترتبة عنها إلا بموافقة الهيئة المانحة، فهذه الأخيرة تقوم بإنذار المتعاملين في حالات خروجهم عن القوانين، وتقرح العقوبة حالة عدم امتثال المتعامل للإنذار.

وتم كذلك من خلال هذا الفصل التطرق والتعريف بمؤسسة **ATM** وكذا التعريف بالمؤسسة الأم **AT**، كما تم التعريف بتاريخ نشأة مؤسسة **ATM** وإبراز مراحل تطورها، كما حاولنا التطرق لمختلف العروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة لمشركيها.

أما فيما يخص تأثير هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء مؤسسة **ATM** فقد تم تطبيق نموذج **Porter** المعروف بنموذج القوى الخمس لهيكل الصناعة لأجل تحليل تأثير هذه القوى على تنافسية مؤسسة **ATM**، على اعتبار أن التنافسية تعد مكونا هاما من مكونات أداء المؤسسة الاقتصادية، كما تم الاعتماد كذلك على مؤشر الحصة السوقية بالإضافة إلى مؤشر الربحية ومقارنته مع تطور معدل التركيز الصناعي باعتباره معبرا ومحددا رئيسيا لهيكل الصناعة.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو تأثير هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، على اعتبار أن الهدف من دراسة هيكل الصناعة (القطاع) هو معرفة طبيعة ما يواجه المؤسسة من فرص وتهديدات، وذلك حتى تتمكن من وضع الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من استغلال هذه الفرص المتاحة في القطاع والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها، واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر والتهديدات المحيطة بها أو التي قد تواجهها داخل هذا القطاع.

وقد تم التعرف من خلال هذه الدراسة على الإطار النظري المفاهيمي لكل من هيكل الصناعة (السوق) وأداء المؤسسة الاقتصادية، كما تم اختيار مؤسسة موبيليس *ATM* كميدان للدراسة لمعرفة أهم التأثيرات التي فرضتها التغيرات الحاصلة في هيكل الصناعة (السوق) إلى مؤسسة موبيليس *ATM*.

بجيت حاولنا الإجابة على الإشكالية المتعلقة بتأثير هيكل الصناعة (السوق) على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث قمنا بدراسة التنوع في الرؤى حول مفهوم هيكل الصناعة (السوق) ومحدداته وأشكاله، كما تم التطرق لنموذج *Porter* لهيكل الصناعة والعوامل المؤثرة فيه (نموذج القوى الخمس)، بالإضافة إلى المجموعات الإستراتيجية وما تعلق بها من مفاهيم، مع التأكيد على اختلاف وجهات نظر الكتاب حول بعض المفاهيم، ومن ثم محاولة معرفة الإطار النظري المفاهيمي للأداء، بحيث تم التركيز على مفهومه وتبيان وجهات النظر المختلفة لعدد من الباحثين، بالإضافة إلى مكوناته وأشكاله والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى طرق ومؤشرات تقييمه، ولتقييم أداء مؤسسة موبيليس *ATM* فقد اعتمدنا على بعض المؤشرات من بينها الحصة السوقية للمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها في القطاع، بالإضافة إلى مؤشر رقم الأعمال كما قمنا بدراسة وتحليل تأثير نموذج *Porter* للقوى الخمس على تنافسية مؤسسة *ATM*، ومن خلال دراستنا لهيكل الصناعة (السوق) وأداء المؤسسة الاقتصادية فقد تبين لنا مايلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

☒ أن هيكل الصناعة يعبر عن الخواص الأساسية للقطاع (السوق) الذي تعمل في فيه المؤسسات الاقتصادية والتنظيمات المكونة لهذا القطاع، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، وعليه فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف الدخول والخروج من وإلى القطاع؛ درجة تمييز المنتجات؛ مستوى التكامل والاندماج داخل القطاع.

✘ يأخذ هيكل الصناعة (السوق) عدة أشكال، فقد يتميز هيكل الصناعة (السوق) بالمنافسة التامة، كما قد يأخذ شكل المنافسة الاحتكارية، كما يمكن أن يتسم هيكل الصناعة (السوق) بالاحتكار التام؛ كما يمكن أن يشهد هيكل الصناعة (السوق) احتكار قلة كما هو الحال في قطاع خدمة الهاتفية النقالة الجزائري.

✘ في حين يرى *Porter* أن هيكل الصناعة (السوق) يتكون من خمسة عوامل أو قوى لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة وأدائها، وهذه العوامل أو القوى تتمثل فيما يلي: العملاء؛ الموردون؛ الداخولون المحتملون إلى الصناعة؛ المنتجات البديلة والمنافسة القائمة في القطاع، حيث أن هذه القوى الخمس يمكن أن تؤثر على درجة الربحية داخل الصناعة، وعليه فالمؤسسة داخل الصناعة مطالبة ببناء إستراتيجية تمكنها من العثور على موقع مواتي في الصناعة تستطيع من خلاله الحد من تأثير هذه القوى أو أن تؤثر في هذه القوى لصالحها.

✘ تعتبر دراسة هيكل الصناعة (السوق) مهمة جدا للمؤسسة، حيث تمكنها من التعرف واكتشاف الفرص المتاحة التي تمثل أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها والانتفاع منها، وكذا التعرف على التهديدات التي قد تواجهها داخل الصناعة (السوق) ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي كنتيجة لبعض التغيرات الحاصلة في هيكل الصناعة (السوق) والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وذلك لأجل الوصول لأحسن أداء ممكن بالنسبة للمؤسسة، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الدراسة الدقيقة لهيكل الصناعة (السوق).

✘ أما أداء المؤسسة الإقتصادية فهو يمثل نشاطا شاملا ومستمر يعكس مدى نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في هيكل الصناعة (السوق)، وفق معايير وأسس محددة تضعها المؤسسة الاقتصادية وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

✘ أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يعتمد على اختيار المعيار الدقيق الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه تم نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف أنواع الأداء، كمعيار الشمولية، ومعيار الوظيفة، ومعيار المصدر.

✘ أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية تمثل جزءا من العملية الرقابية في المؤسسة، حيث يتم قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط، ومن ثم إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات، وهي عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة.

✘ أن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، حيث يتم تقييم كل مركز على حدة، ثم تجميع النتائج للتوصل إلى التقييم الكلي للمؤسسة.

✘ أن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة للمؤسسة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص وضعيتها، وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، ويوفر نظام تقييم الأداء عن طرق معايير التقييم قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة مثل الرقابة والتخطيط، كما أن تقييم الأداء يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، والحكم على مستوى تطور المؤسسة زمانيا.

✘ أن عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة، كما تساعد عملية التقييم على خلق نوع من المنافسة بين أقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

✘ تمتد أصول خدمات قطاع الاتصالات بالجزائر إلى حقبة الاحتلال الفرنسي؛ وغداة الاستقلال تم استرجاع القطاع بعد إصدار المرسوم (62-01) المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، غير أنه حافظ على معظم التشريعات والنصوص القانونية السابقة، إلى غاية إصدار الأمر (75-89) في 30 سبتمبر 1975 والمتضمن "قانون وزارة البريد والمواصلات" الذي حدد صلاحيات ومهام القطاع؛ فأعطى الوزارة حق احتكار جميع الخدمات، ليتم تعديله لاحقا بموجب المرسوم (83-65) في 01 جانفي 1983 ثم تلتها عدة محاولات تعديل وإصلاح هدفت لتحسينه وإصلاحه لكن باعتباره دائما قطاعا عموميا.

✘ يعتبر عام 2000 عاما مرجعيا في تاريخ إصلاحات قطاع الاتصالات، وذلك لما حمله من تغيرات جذرية وإصلاحات عميقة مسته بعد صدور القانون (2000-03) في 05 أوت 2000، حيث سعى هذا الإصلاح لتحرير سوق الاتصالات وفتحها التدريجي وفق رزنامة محددة من سنة 2000 إلى سنة 2005، فكانت أول خطوة هي القيام بتوفير الإطار التنظيمي والمؤسسي المناسب .

✘ أن الإصلاحات المتبناة من طرف الدولة قد أعطت نتائج جد مرضية، فقد منحت القطاع نفسا جديدا من خلال تحريه من القيود التي طالما كبحتته، الأمر الذي أسهم بشكل مباشر في إنعاش كافة أقسام القطاع سواء تعلق الأمر بخدمة الإنترنت أو خدمة الهاتف النقال، أو خدمة الهاتف الثابت.

✘ أن سوق الهاتف النقال أسفر عن سوق منظم ومفتوح تماما أمام المنافسة سنة 2005 وذلك في ظل احترام الشفافية والمنافسة الحرة، الأمر الذي انعكس إيجابيا سواء فيما يخص الجانب التقني والتكنولوجي على مستوى الهياكل القاعدية أو فيما يخص توسع قاعدة المشتركين.

✘ أن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر جعل قطاع الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار التام أين كان المتعامل التاريخي ممثلا في مؤسسة اتصالات الجزائر **AT** هي المسيطر الوحيد على قطاع البريد والمواصلات في الجزائر سابقا، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة الاحتكار الثنائي أين سيطر على القطاع كل من

مؤسسة **OTA** ومؤسسة **ATM** ، لينتقل القطاع بعد ذلك إلى مستوى آخر من المنافسة ألا وهو منافسة القلة أين التحقت **WTA** إلى المعترك التنافسي، وعليه يمكن القول أن الإصلاحات التي شهدتها قطاع الهاتفية النقالية في الجزائر كان لها الأثر الإيجابي على المنافسة في القطاع.

✘ يعتمد المتعاملون الثلاثة سياسة التمييز بالمنتجات بهدف تغطية جميع فئات المجتمع سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات، وهو ما نلاحظه ذلك من خلال الكم الهائل للعروض والخدمات المقدمة من طرف مختلف المتعاملين.

✘ يتميز قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بوجود عوائق دخول وخروج من وإلى القطاع، فمن عوائق الدخول نجد العوائق القانونية ممثلة في **ARPT**، حيث تقوم بتنظيم المنافسة وتسيير مناقصات منح الرخص ...، وعليه فإن عوائق الدخول خاصة القانونية منها تلعب دورا كبيرا في التأثير على درجة المنافسة في القطاع خاصة في الحد من دخول مؤسسات جديدة، أما بالنسبة لعوائق الخروج من القطاع فتتمثل في ارتباط القطاع بعشرات الآلاف من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى ارتباط القطاع بمؤسسات القطاعات الأخرى، كما أن القطاع يخضع لنظام الرخصة التي تمنح بصفة شخصية ولمدة 15 سنة، بحيث لا يجوز التنازل عليها أو عن الحقوق المترتبة عليها إلا بموافقة الهيئة المانحة.

✘ أن قطاع خدمة الهاتفية النقالية الجزائري لازال في مرحلة النمو وإن كان بطيئا مقارنة بسنة 2007 التي شهدت أعلى معدل زيادة بنسبة تقدر بـ 78.53%، حيث أن نسبة النمو فيها هذا القطاع ترتبط ارتباطا وثيقا بالابتكارات في هذا المجال " أجيال أخرى من التكنولوجيا"، فكلما طالت فترة الابتكارات وتنوعت فإن ذلك يسمح باستمرار فترة النمو وبالتالي استمرار المتعاملين في تحقيق حصص سوقية أكبر على أساس الزيادة في الطلب على الخدمات والعروض الجديدة.

✘ يمكن اعتبار المنافسة القائمة بين مؤسسة موبيليس **ATM** وغيرها من المؤسسات الناشطة في قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري منافسة ذات طبيعة خاصة، كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية وقبوض سياسية، وبين قطاع خاص له كامل الحرية في رسم الاستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم أهدافه الخاصة، فما تحفقه مؤسسة موبيليس **ATM** من نتائج ضمن هذا السياق يعد في حد ذاته انجازا كبيرا.

✘ أن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمس للمنافسة أو ما يعرف بنموذج **Porter** على تنافسية مؤسسة موبيليس **ATM** ضعيفا، حيث أن تركز المتعاملين (المؤسسات المتنافسة في القطاع) مقارنة بالجهازين والعملاء جعل من قوتها التفاوضية ضعيفة جدا، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد يمكن تسميته بالفعلي أو الحقيقي للمنتجات البديلة، في حين يبقى تهديد الوافدين الجدد هو الخطر الوحيد الذي قد يؤثر على تنافسية مؤسسة موبيليس **ATM** والقطاع ككل، إلا أن دخولهم يبقى مرهونا بقرار الحكومة الجزائرية.

✘ أن التغيير في هيكل سوق خدمة الهاتف النقال وتحوله من احتكاري ثنائي إلى احتكار قلة واشتداد حدة المنافسة والذي يظهر جليا بانخفاض نسبة التركيز الصناعي في القطاع فرض على مؤسسة *ATM* لأجل الاستمرار والحفاظ وزيادة نصيبها في السوق وبالتالي تحسين أدائها تبني العديد من الاستراتيجيات، فقد سعت المؤسسة إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة وذلك عبر تنوع وتطوير خدماتها إذ تقدم المؤسسة اليوم العديد من الخدمات، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، إذ تغطي بشبكته كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 96.7% وهي ذات نوعية جيدة.

✘ يمكن القول من خلال تطور الحصة السوقية لمؤسسة *ATM* ووصولها لأكثر من 10 ملايين مشتركا نهاية 2009 أي بنسبة 30.8% من إجمالي الحصة السوقية في القطاع، أنها حققت نسبة رضا كبيرة لدى مشتركها وذلك إذا ما قارنا الحصة السوقية للمؤسسة مع منافسيها في القطاع بشكل عام ومؤسسة *OTA* بشكل خاص على اعتبار أنها الرائدة في القطاع ومنافس المؤسسة الأول، ففي سنة 2003 كانت نسبة الحصة السوقية لمؤسسة *OTA* تفوق 88% ثم تراجعت هذه النسبة إلى 44.66% نهاية سنة 2009، هذا التراجع دليل قوي على تراجع نسبة ولاء ورضا المشتركين على شبكة *OTA*، الأمر الذي أدى بالمشاركين إلى الاتجاه نحو شبكات أخرى للاستفادة من مزاياها، كما أن قيام مؤسسة *ATM* بإبرام العديد من الاتفاقيات مع مؤسسات تشغيل أجنبية مثل: مؤسسة فودافون؛ موريتال؛ سورياتيل... لأجل تسهيل الاتصال نحو الشبكات خارج الوطن، كل ذلك أسهم في تطور مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة *ATM* وبالتالي تطور أداء المؤسسة نحو الأفضل.

✘ يمكن القول أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة على ضوء التغييرات الحاصلة في هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال لأجل التطوير من أدائها، قد حققت لها نتائج جد إيجابية فبعد أن كان لا يتجاوز عدد مشترك المؤسسة حاجز المليون مشتركا نهاية سنة 2003، نجد أن عددهم فاق حاجز 10 ملايين مشتركا نهاية سنة 2009.

✘ يرتبط مؤشر رقم الأعمال مؤسسة موبيليس *ATM* ارتباطا عكسيا مع نسبة التركيز الصناعي الذي يعبر عن درجة المنافسة داخل القطاع، حيث لاحظنا أنه كلما أخذ هذا المؤشر في الانخفاض وهو ما يدل على (اشتداد حدة المنافسة بين المتعاملين) كلما ارتفع مؤشر رقم الأعمال بالنسبة لمؤسسة *ATM*، وهو ما يدل على أن التغييرات الهيكلية في القطاع ممثلة في الضغوط التنافسية قد أسهمت في تحسين أداء مؤسسة *ATM*، من خلال تبني هذه الأخيرة العديد من الاستراتيجيات التنافسية لأجل مواكبة وتيرة المنافسة السريعة.

ثالثا: اختبار نتائج فرضيات البحث

من خلال دراسة بحثنا ومحاولة الإلمام بجميع العناصر التي تدخل ضمن هذه الدراسة، توصلنا إلى اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة البحث وهي كما يلي:

☒ اختبار الفرضية الأولى: رأينا من خلال نموذج "Porter" المعروف بـ"نموذج القوى الخمسة للمنافسة" أن

المنافسة ليست محصورة فقط بين المنافسين الحاليين، بل هناك قوى أخرى تتمثل في: القوة التفاوضية للموردين؛ القوة التفاوضية للزبائن؛ تهديد الداخلين الجدد؛ المنتجات البديلة، وكلها عوامل تساهم في التأثير على درجة المنافسة داخل الصناعة (السوق)، ويمكن اعتبارها كمحدد لدرجة المنافسة الموجودة في القطاع وتجاذب هذه القوى يؤثر على ربحية الصناعة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

☒ اختبار الفرضية الثانية: إن تحديد ودراسة هيكل الصناعة الذي تناولناه في الفصل الأول يعتمد على مجموعة

من المحددات وهي: التركيز الصناعي؛ عوائق الدخول؛ تمييز المنتجات؛ درجة التكامل داخل الصناعة، إلا أن التركيز الصناعي يعتبر من بين أهم المحددات التي يعتمد عليها في الدراسات وخاصة الميدانية منها على عكس المحددات الأخرى، نظرا لأن التركيز الصناعي محدد يسهل حسابه واستخدامه في التحليل، على عكس المحددات الأخرى التي يصعب حسابها وبالتالي تطبيقها واستخدامها.

☒ اختبار الفرضية الثالثة: لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أداء متميزا إلا من خلال الكشف عن أهم الفرص في

بيئتها الخارجية، والتي تنتج عن تجاذب قوى المنافسة المشكلة لهيكل الصناعة، الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تحليل هيكل الصناعة (السوق) التي تنشط فيه المؤسسة، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء الأمثل من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وذلك من خلال تبني السلوك (الإستراتيجية) الذي يحقق لها هذا الهدف،

☒ اختبار الفرضية الرابعة: إن تحقيق المؤسسة لأفضل أداء ممكن يتوقف على مدى قدرتها في الكشف عن

الفرص المتاحة في بيئتها من خلال تحليل هيكل الصناعة (السوق) الذي تنشط فيه، وتحليل كل عنصر يساهم في تحديد قواعد المنافسة في الصناعة (السوق)، وفي حال تمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة وتحييد التهديدات التي يوضحها هذا التحليل، فإنها تستطيع تحقيق الأداء المميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين، وعليه فإنه هناك علاقة وتأثيرا متبادلا بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة.

رابعاً: اقتراحات وتوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وبعد الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث فإنه يمكن أن نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع التغيرات التي قد تطرأ على هيكل الصناعة بصفة خاصة وبيئتها الخارجية بصفة عامة، لا سيما مع سعي الدولة الجزائرية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
 - على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمل على معرفة الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، لتحسين أدائها بشكل أو بآخر.
 - لكي يبقى قطاع الهاتف النقال مواكبا للتطورات التكنولوجية الحديثة، فعلى الدولة الجزائرية أن تفتح هذا القطاع على المنافسة العالمية، وتجعله منفتحاً على الاستثمارات الأجنبية وإعطاء رخص تسمح من خلالها بدخول متعاملين جدد للقطاع، وذلك لجعله أكثر تنافسية .

خامساً: آفاق الدراسة

من خلال الإجابة على إشكالية البحث المطروحة، ومن خلال التعرض بالدراسة والتحليل إلى كل الحثيات ومتغيرات البحث كهيكل الصناعة (السوق) وأداء المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ونظراً لإمكانية التوسع في الموضوع ارتأينا أن نقترح تصورات لبعض الإشكاليات التي يمكن أن تطرح كمجال للدراسة، ويمكن أن نقترح من بينها على سبيل المثال لا الحصر المواضيع التالية:

- تأثير السلوك الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- دور تحليل هيكل الصناعة (السوق) في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور تحليل الأداء الداخلي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- مدى تأثير عوائق الدخول على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- أحمد سعيد باخزومة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1994.
- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- إيدوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999.
- بسيوني مُجَّد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، الطبعة الأولى، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- جورج هـ. جاكسون وآخرون، التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
- حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002.
- حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
- خالد مُجَّد بن حمدان ووائل مُجَّد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- دومينيك سلفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة، ترجمة سعد الدين مُجَّد الشيال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- كريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 1999.

- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003.
- شارلز هيل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي مُجد رفاعي ومُجد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عبد القادر مُجد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 1994.
- علي يوسف خليفة و أحمد زبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000.
- عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
- عمر مُجد حمادي، الاحتكار والمنافسة غير المشروعة، دار النهضة العربية، مصر، 2009.
- فايز إبراهيم الحبيب، الاقتصاد الجزئي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- فرج عبد العزيز عزت، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
- فريدريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- فليح حسن خلف و طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2009.
- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008.
- محمود جاسم الصميدعي و ردينه عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

الرسائل العلمية

الأطروحات:

- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حالة: مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية حالة: مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
- سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007.
- سهام سهولي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
- شوقي بورقية، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2010.
- صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012.
- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة: المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.

- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة: بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
- عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي حالة: قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
- عبد الوهاب سنوسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- عبد الوهاب مُجد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- عمار عرباني، أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة: مؤسستي حمود بوعلام وموبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
- عمر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك حالة: الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011.
- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة: المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.
- مُجد حبانية، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

- نبيلة سعيداني، أثر نظم المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2015.
- يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل: الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

المذكرات:

- إسماعيل شويخي، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.
- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2004.
- العمري الحاج، دراسة قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي حالة: الجزائر (2009/1995)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد كمي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.
- حليلة بومعزة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.
- خديجة الحاج نعاس، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات حالة: اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2008.
- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء حالة: مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
- دليلة نيتام، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد و المواصلات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- زينب بوقابة، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات *NCA-Rouiba*، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
- سعاد قوبي، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

- شريف حاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حالة: المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة: بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2012/2011.
- عادل عرقابي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية: حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- عادل مياح، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة: صناعة الدواء في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2003/2000)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2002/2001
- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011.
- عبد الرؤوف عز الدين، إدارة التغيير و استراتيجيات الموارد البشرية في السوق التنافسي حالة: مؤسسات الاتصال في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إستراتيجية السوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- عبد اللطيف أولاد حيمودة، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية حالة: موبيليس (2009/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- عبد العليم تاوتي، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2005/2000)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
- عبد اللطيف أولاد حيمودة، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية حالة: موبيليس (2009/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- عبد العليم بن عايطي، سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر: الواقع والتحديات، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد كمي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية حالة: شركة كوندور للإلكترونيك، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005.

- فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة *SONERAS* للمبردات الصحراوية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- فوزية قديد، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- لمياء عامر، أثر السعر على قرار الشراء دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- لمين العلوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- لبدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية حالة: مؤسسة جازي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة: دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة ما بين سنتي (2000 - 2007)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009.
- نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حالة: مؤسسة موبيليس (2006/2003)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007.
- هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة *ENCG*، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- وليد أحمد صالح العطاس، دور السياسة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حالة: مصنع المكلا لتعليب الأسماك خلال الفترة (2008/2004)، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

المجلات العلمية

- إبراهيم العيسوي، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، ندوة 99، قطر، العدد 254، 2000.
- إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الرباط، المغرب، العدد 9، 1990.
- أحمد سعيد باخرمة ومحمود صديق زين، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد 02، 1979.
- إسرائ خضر العبيدي، المنافسة والممارسات المقيدة لها في ضوء أحكام قانون المنافسة ومنع الاحتكار العراقي رقم (14) لسنة 2010، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة ديالى، العراق، عدد خاص بمؤتمر الكلية الأول، 2010.
- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009.
- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
- بسام زاهر وآخرون، تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 02، المجلد 36، 2014.
- خالد طه عبد الكريم، الأمثلية الاقتصادية في أسواق المنافسة الاحتكارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 85، 2010.
- رجاء رشيد عبد الستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 19.
- زهية بركان، الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 02، ماي 2005.
- شيراز حايف سي حايف، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر (موبيليس)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، العدد 17، جوان 2015.

- عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، المركز الجامعي بالوادي، وادي سوف، الجزائر، العدد 01، جانفي 2008.
- عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هرور، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر. العدد 07، 2009.
- عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، العدد 18، ديسمبر 2002.
- عبد الكريم البشير وسراج وهيبة، تحليل العلاقة بين توزيع الدخل، النمو الاقتصادي والفقير في الدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 11، 2013.
- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 04، المجلد 27، 2005.
- عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2013.
- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001.
- عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة حالة: مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، العدد 02، 2007.
- عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي خلال الفترة (2006/2011)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، العدد 02، المجلد 07، 2014.
- كريمة بكوش، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير إستراتيجية المؤسسة: شركة تويوتا كنموذج، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 09، سبتمبر 2013 .
- محمد أنس الزرقا، الأسواق المعاصرة غير التنافسية بين الفقه والتحليل الاقتصادي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، المملكة العربية السعودية، العدد 02، المجلد 19، 2006.

- مُجّد حسن آل ياسين، تقييم الفعالية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، جامعة القدس المفتوحة: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، العدد27، 2012.
- مُجّد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014.
- معتصم الدباس، أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، العدد 02، المجلد العشرون، 2012.
- مقدم عبرات وحساب مُجّد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد05.
- ممدوح الخطيب الكسواني، محددات التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، مصر، العدد15، 1999.
- ناصر مُجّد العديلي، بطاقة الأداء المتوازن أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي، الاقتصادية، الرياض، السعودية، العدد 5551، 22 ديسمبر 2008.
- نجاح رسول داخل وحسين علي عبد الله، قياس تفاوت مستوى التنمية البشرية في المحافظات العراقية لعام 1997 باستخدام طريقة المركبات الرئيسية، مجلة علوم ذي قار، جامعة ذي قار، العراق، العدد 02، 2008.
- نجم العزاوي و طلال نمير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 33، 2012.
- نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد07، الشلف، الجزائر.
- هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد07، 2010/2009.

التقارير

- الاتحاد الدولي للاتصالات، الخصائص الإحصائية لمجتمع المعلومات لعام 2009 الدول العربية، 2009.
- مكتب العمل الدولي، التقرير الخامس: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة، جنيف، سويسرا، 2008.

الملتقيات والمؤتمرات

- إبراهيم زروقي وعبد القادر حول، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع أداء المؤسسات؟، الملتقى الوطني الخامس حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، جامعة السعيدة، الجزائر، 2010.
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، دليل أساليب وطرق قياس الإنتاجية وآليات تحسينها في مصانع الألبان ومنتجاتها في الدول العربية، الرباط، المغرب، 2004.
- جمال سحنون ومعمّر حمدي، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال الفترة 7-9 نوفمبر 2010.
- دراجي زينات ونعيمة غلاب، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
- رباح بوقرة ونبيلة جعيجع، أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر، خلال الفترة: 8-9 نوفمبر 2010.
- روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية، جامعة بشار، الجزائر، خلال الفترة: 20-21 أبريل 2004.
- سعيد بن علي حسن وسراج يوسف عابد، تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، 1428هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- عائشة عميش وعمر حدادو، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتهما في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر، خلال الفترة: 8-9 نوفمبر 2010.
- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2008.
- عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، دور مقاييس التركيز و اللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 2-3 ديسمبر 2008.
- عمار عماري والهاشمي بن واضح، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، خلال الفترة: 3-4 ماي 2005.
- كاسر نصر الأحدي وطلال عايد، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي: مقاييس مقترحة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، خلال الفترة: 26-28 أبريل 2004.
- وهيبة مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال الفترة 8-9 نوفمبر 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

- *Abd Elkrim Toudjini, L'analyse Des Coûts Dans L'entreprise, Office Des Publications Universitaire, Algérie.*
- *Bernard Martory, Contrôle de Gestion Sociale, librairie Vuibert, Paris, France, 1999.*
- *Jean Pierre Angelier, Economie Industrielle: Eléments de méthode, Office Des Publications Universitaires, Algérie, 1993.*
- *Karine Chapelle, Economie Industrielle, Librairie Vuibert, France, 2008.*

- Kim Huynh et Damien Besancenot, **Économie Industrielle: Repères, Cours, Applications**, 2^{ème} édition, Amphi Économie, Paris, France, 2004.
- Marcel Laflame, **Le Management: Approche Systémique**, 3^{ème} édition, Gaétan Morin, Canada, 1981.
- Michael Porter, **L'avantage Concurrentielle**, Dunod, Paris, France, 1997.
- Michael Porter, **Les Choix Stratégiques Et Concurrence**, Economica, Paris, France, 1986..
- Michael Porter, **The Competitive Advantage Of Nations**, The Free Press, Paris, France, 1990.
- Michel Garvais, **Contrôle De Gestion**, Economica , Paris, France, 1994.
- Michel Gervais, **Stratégie De L'entreprise**, 5^{ème} édition, Economica, Paris, France, 2003.
- Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, **Stratégie Concepts Méthodes**, Dunod, Paris, France, 2005.
- Richard Percerou, **Entreprise: Gestion Et Compétitivité**, Economica, France, 1984.
- Robert Abramson et Walter Halset, **Comment Améliorer Les Performances De L'entreprise: Introduction à La Méthode ASP**, 1^{ère} édition, Copyright, Genève, 1983.
- T.ATAMER et R.CALORI, **Diagnostic et Décisions Stratégiques**, Dunod, Paris, France, 1998.

Documents et Rapports

- Algérie Télécom, **Notice D'information**, Visa COSOB N°05-05, 2007.
- ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2003.
- ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2004.
- ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2005.
- ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2009.
- ARPT, **Rapport annuel**, électronique édition, 2010.
- ARPT, **Rapport final sur le processus d'octroi de la troisième licence de téléphonie mobile de norme GSM**, électronique édition, 2004.
- Mobilis, **Mobilis La Revue**, Publication d' ATM Mobilis N°1, Novembre 2007.

- Mobilis, *Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°2, 2008.*
- Mobilis, *Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°3, 2008.*
- Mobilis, *Mobilis Le Journal N°1, Février 2006.*
- Mobilis, *Mobilis Le Journal N°2, Juin 2006.*
- Mobilis, *Mobilis Le Journal N°3.2006.*
- Mobilis, *Mobilis Le Journal N°5, Février 2007.*
- Mobilis, *Mobilis Le Journal N°6, Juin 2007.*

Décisions

- *ARPT, Décision N° 02/SP/PC/ARPT du 09 janvier 2007, relative aux résultats de l'audit de la couverture et de la qualité de service du réseau de la téléphonie mobile de l'opérateur ATM titre de la quatrième année d'activité.*
- *ARPT, Décision N° 03/SP/PC/ARPT du 09 janvier 2007, relative aux résultats de l'audit de la couverture et de la qualité de service du réseau de la téléphonie mobile de l'opérateur OTA au titre de la quatrième année d'activité.*
- *ARPT, Décision N°18/SP/PC/ARPT du 15 juillet 2008, relative aux résultats de l'évaluation de la couverture et de la qualité de service du réseau de la téléphonie mobile de l'opérateur WTA au titre de la quatrième année d'activité.*

Site d'internet

- <http://www.marefa.org>.
- www.algeriatelecom.dz
- www.arpt.dz
- <http://www.djazairess.com/elhiwar/28110>
- <http://www.ao-academy.org>.
- www.ao-academy.org/docs/eqtisadsina3ee.
- www.anrt.net.ma
- <http://www.mobilis.dz>
- <http://www.metrobrokerage.com>.

- <http://www.tra.gov.eg/ar/regulation/Pages>.
- <https://ar.wikipedia.org>.
- <http://faculty.ksu.edu.sa/74281/Documents/Forms/AllItems.aspx>.
- <http://comfac.mans.edu.eg/productivity-management>.
- www.citc.gov.sa
- <http://www.ecomepot.com/2010/03/Performanceand-economic-organizations>.
- <http://www.ecomepot.com/2009/Performancea-organizations>.
- <http://www.hrdiscussion.com/hr58574.html>.
- www.itu.int
- www.infocom.tn
- <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>
- <http://www.myqalqilia.com/Capacity-planning>.
- www.mne.gov.ps/Productivity.
- <http://ecoadmin-mag.com>.
- www.abahe.co.uk/terms-of-business-market-share.
- <https://www.dm.gov.ae/Finance-KPIs>.

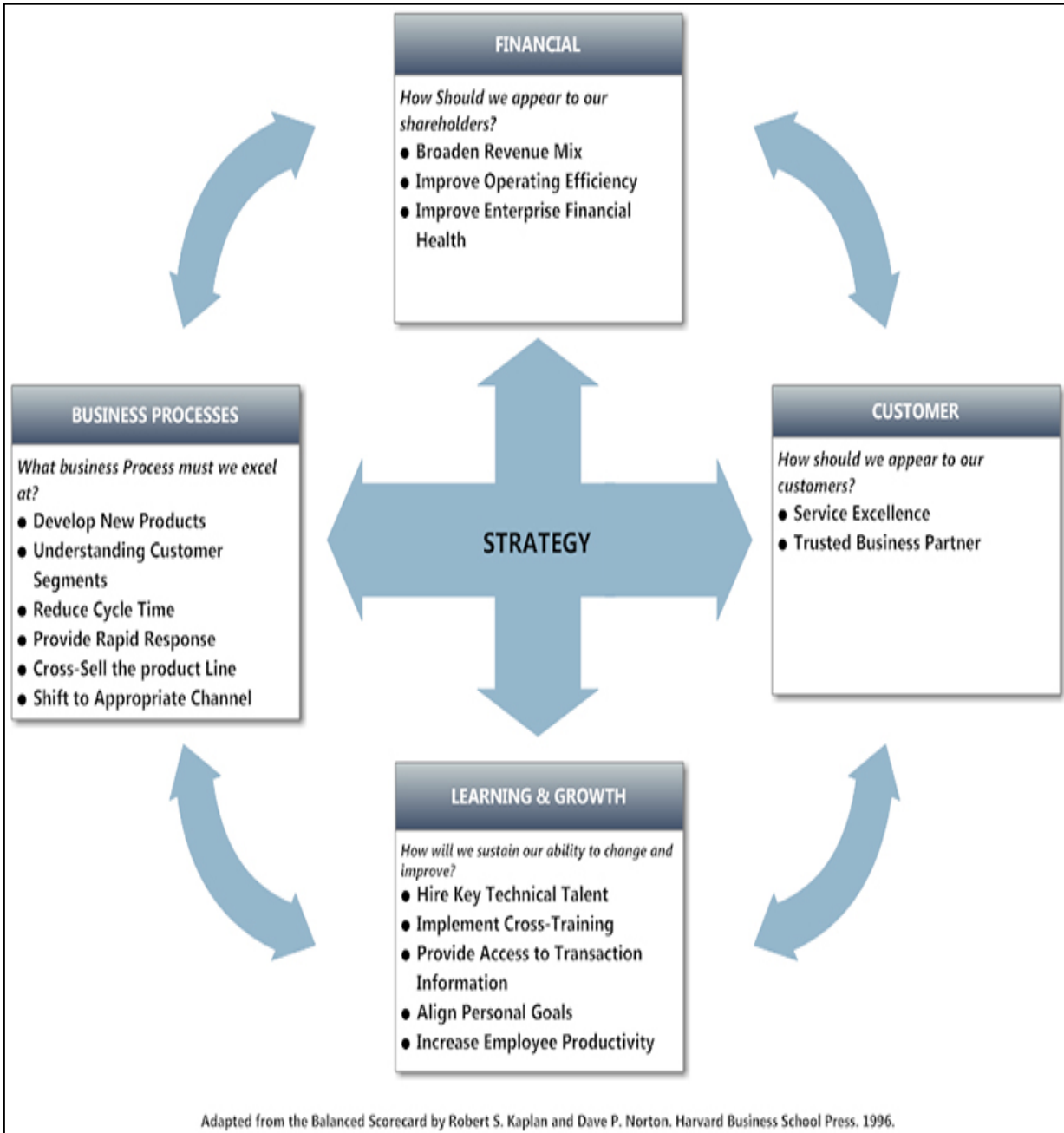
الملاحق

الملحق رقم (01): مراحل تقييم أداء المؤسسة حسب عدد من الباحثين.

Wright (1992)	Helen (1990)	Stahl (1995)	Kurtz, Boone (1992)	الباحث
✓ تحديد ما هو المطلوب للتقييم والرقابة من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها.	✓ تحدد ما هو المراد قياسه	✓ تحديد الأهداف.	✓ وضع معايير الأداء.	مراحل تقييم الأداء
✓ وضع المعايير.	✓ وضع معايير	✓ تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية.	✓ قياس الأداء الفعلي.	
✓ قياس الأداء.	✓ إجراء قياس الأداء	✓ الوقت.	✓ مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية.	
✓ مقارنة الأداء مع المعايير.	✓ هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي.	✓ قياس الأداء.	✓ التقييم و اتخاذ الإجراءات	
✓ اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعية.	✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	✓ المقارنة.	✓ التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	
		✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.		

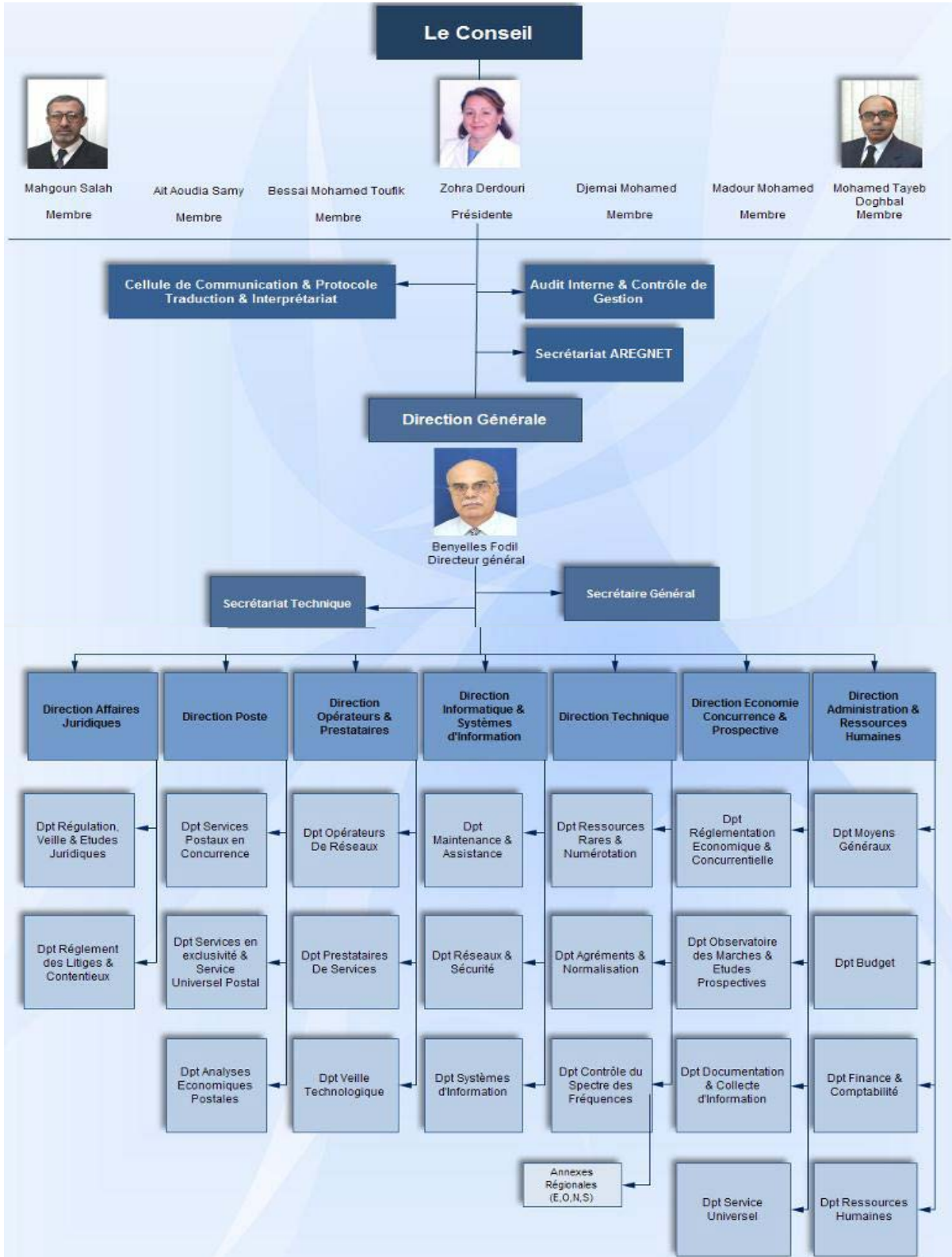
المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 04، المجلد 27، 2005، ص 134.

الملحق رقم (2): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: الموقع الإلكتروني التالي: http://www.it-blocks.com/ar/balancedScorecards_ar.aspx

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)



المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية : <http://www.arpt.dz>

الملحق رقم (04): بلاغ حملة تعريف هوية الشرائح المجهولة الهوية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

بلاغ

حملة تعريف هوية الشرائح المجهولة الهوية

تتهدى سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلى جميع مستعملي الهاتف النقال أن الحملة من أجل تعريف هوية البطاقات SIM المجهولة الهوية و التي انطلقت منذ 27 فيفري 2008 ستنتهى في تاريخ 10 أكتوبر 2008.

غير أن التدابير التي اتخذتها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تميز بين الزبائن الذين اقتنوا البطاقات المعنية قبل 27 فيفري 2008 و أولئك الذين اقتنوا هذه البطاقات بعد هذا التاريخ. واعتبارا لما سبق فإن:

- على الزبائن الحائزين لبطاقات SIM مجهولة الهوية المشتراة قبل 27 فيفري 2008، أن يقوموا بتعريف أنفسهم قبل 10 أكتوبر 2008.
- على كل الزبائن الحائزين لبطاقات SIM مجهولة الهوية المشتراة بعد 27 فيفري 2008، أن يعرفوا أنفسهم في أجل 30 يوما انطلاقا من تاريخ إبلاغهم بذلك من قبل متعاملهم .

بعد مرور هذا الأجل بدون تعريفهم سيعلق تفعيل بطاقاتهم حتى تعريفهم النهائي. و في كلتا الحالتين فإنه سيظل نهائيا تفعيل البطاقات التي ستبقى مجهولة الهوية بعد تاريخ 10 أكتوبر 2008.

أخيرا تعلم سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية أنه ابتداء من 15 سبتمبر 2008 لن يسمح بتفعيل أية بطاقة سابقة الدفع حتى يقوم المتعامل بعملية تعريفها.

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: www.arpt.dz

الملحق رقم (05): الموزعون الرسميون لمؤسسة موبيليس ATM

Distributeurs

Algérie Poste

4 Bd Krim Belkacem, Alger

Tél : 021 71 12 20/021 73 54 96

www.poste.dz

Algérika

26, bis lot Djenane El Malik, Hydra

Tél : 021 54 84 00/ 021 54 84 01

Anep Messageries

144, Bd des Martyrs El Madania

Tél : 021 27 30 90

Fax : 021 27 30 87

www.anep.com.dz

Assilou.com

5, rue Belkacem Hafnaoui,

Bir Mourad Raïs

Tél : 021 54 44 95

Fax : 021 44 54 15

www.assilou.com

GTS Phone

3, rue Delabre, Kouba

Tél : 021 68 89 09

Fax : 021 28 84 65

www.gts-phone.com

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février2006, P03.

الملحق رقم (06): المديرية الجهوية و الوكالات التجارية لمؤسسة ATM

المديرية الجهوية للناحية 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 روية : شارع أول نوفمبر رقم 04 ، بومرداس.
- وكالة دالي إبراهيم : حي كواش رقم 01.
- وكالة ززالدة : 17 شارع أول نوفمبر، ززالدة.
- 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، المقرين.
- وكالة القبة : 43 شارع الإخوة عبد السلامي، القبة.
- 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 برج منايل : 95 حي العقيد عميروش.
- 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

المديرية الجهوية لناحية ورقلة

- وكالة تقرت : حي 360 مسكن، تقرت.
- وكالة أفلو : شارع الأمير عبد القادر، أفلو.
- وكالة المغير : شارع برباح علي المغاير.
- وكالة طولقة : شارع الهاشمي بحري طولقة رقم 01، جناح 05 رقم 32.
- وكالة المنيعه : وسط مدينة المنيعه.
- 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 مُجد خميسي، الواد.
 وكالة بسكرة : شارع الجمهورية. بسكرة.
 وكالة إيليزي : حي الوسط، إيليزي.

المديرية الجهوية لناحية سطيف

وكالة سطيف 02 : شارع ماي 1945 ، سطيف.
 وكالة برج بوعربريج : شارع الأمير عبد القادر.
 وكالة بجاية : سيدي مُجد، 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 إبراهيم أوري دراجي رقم 59.
 وكالة الطاهير : شارع دخلي مختار بوشركة، الطاهير.
 وكالة بوسعادة : شارع النصر، شارع مُجد خميسي، بوسعادة.
 وكالة أقبو : وكالة أقبو، ساحة كندوزة، أقبو، ولاية بجاية
 وكالة عين ولمان : شارع كانوني عثمان ،عين ولمان، سطيف

المديرية الجهوية لناحية قسنطينة

وكالة باتنة : شارع العمراني، باتنة.
 وكالة بريكة : شارع أول نوفمبر ، بريكة، وسط مدينة باتنة.
 وكالة قسنطينة : ساحة أول نوفمبر 54، قسنطينة.
 وكالة شلغوم العيد : شارع 01 نوفمبر 1954، شلغوم العيد. رقم 60.
 وكالة أم البواقي : شارع المستقبل رقم 14.
 وكالة الخروب : شارع يزليوي رقم 01، رقم 06 سابقا.
 وكالة عين البيضاء : شارع حيحي المكلي.
 وكالة ميله : بن طوبال السعيد، ميله
 وكالة خنشلة: 76 شارع شيهاني بشير، خنشلة.
 وكالة قيس : شارع عباس لغور، قيس.
 وكالة علي منجلي : وحدة المجاورة 5 المدينة الجديدة ،علي منجلي قسنطينة
 وكالة باتنة: حي العمراني ،باتنة
 وكالة عين مليلة: 50 الحي البلدي، عين مليلة، أم البواقي
 وكالة سيدي مبروك : شارع لركب أحمد رقم 07. سيدي مبروك العليا. قسنطينة

المديرية الجهوية لناحية عنابة

- وكالة بن عميور: 52 شارع بن عميور عبد القادر، عنابة.
 وكالة الطارف: الطريق الوطني لعنابه، الطارف.
 وكالة القل: شارع قويسم عبد الحق، القل.
 وكالة واد زنائي: الطريق الوطني، واد زنائي.
 وكالة القالة: طريق عنابة، القالة.
 وكالة بئر العتر: شارع هواري بومدين، بئر العتر.
 وكالة سدراتة: حي البساتين، سدراتة.
 وكالة تبسة: طريق ولاية تبسة.
 وكالة سوق أهراس: شارع فيكتور ايقو رقم 43. سوق أهراس.
 وكالة عنابة: 08 شارع المتطوعين، عنابة
 وكالة سكيكدة: 10 ساحة الاستقلال، سكيكدة.
 وكالة الحجار: 24 شارع الأمير عبد القادر، قالمة.
 وكالة قالمة: شارع مهبوبي بن طيب و شارع عبد الرحمن تابوش.
 وكالة كولو: شارع قويسم عبد الحق، سكيكدة.

المديرية الجهوية لناحية الشلف

- وكالة المدية: شارع مقدم بن يوسف، طريق الجزائر، المدية.
 وكالة عين وسارة: حي محمد بوضياف رقم 3، عين وسارة.
 وكالة الجلفة: شارع محمد بوضياف، الجلفة.
 وكالة التنس: طريق الشلف رقم 44، التنس.
 وكالة تيارت: شارع القائد بوسيف، وسط مدينة تيارت.
 وكالة الشلف: شارع المقاومة، الشلف.
 وكالة تيسمسيلت: مشروع ويام، تيسمسيلت.
 وكالة عين الدفلة: حي الناجم، عين الدفلة.
 وكالة واد الرهيو: شارع الاستقلال.
 وكالة فرندا: شارع الشهداء رقم 38، فرندا.
 وكالة قصر البخاري: محمد خميسي، قصر البخاري.
 وكالة خميس مليانة: شارع بلسعودي عبد القادر، خميس مليانة.
 وكالة ثنية الحد: 01 شارع الاستقلال.
 وكالة غيليزان: شارع المستشفى رقم 17، غيليزان.
 وكالة قصر الشلالة: 219 شارع سويح سليمان، حي فاتح. قصر الشلالة. تيارت

المديرية الجهوية لناحية وهران

- وكالة سيدي علي: شارع فلسطين، سيدي علي.
 وكالة بني صاف: شارع قادري قدور(جون كوراس سابقا)، بني صاف.
 وكالة بن باديس: شارع العقيد لطفى رقم 36. بن باديس.
 وكالة سيدي بلعباس: شارع العقيد فراج رقم 25، سيدي بلعباس.
 وكالة عين تموشنت: شارع أول نوفمبر، عين تموشنت.

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.

وكالة مغنية: شارع الأمير عبد القادر.

وكالة مارافال: حي مكى خليفة حي العثمانية، مارافال، وهران 45

وكالة أرزيو: 150 حي فرانز فانون أرزيو، وهران؛

المديرية الجهوية لناحية بشار

وكالة عين الصفراء: شارع سي منصور، وسط مدينة عين الصفراء.

وكالة بشار: شارع 05 جويلية رقم 23، بشار.

وكالة أدرار: شارع الاستقلال، أدرار.

وكالة تندوف: حي القصاي، 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.

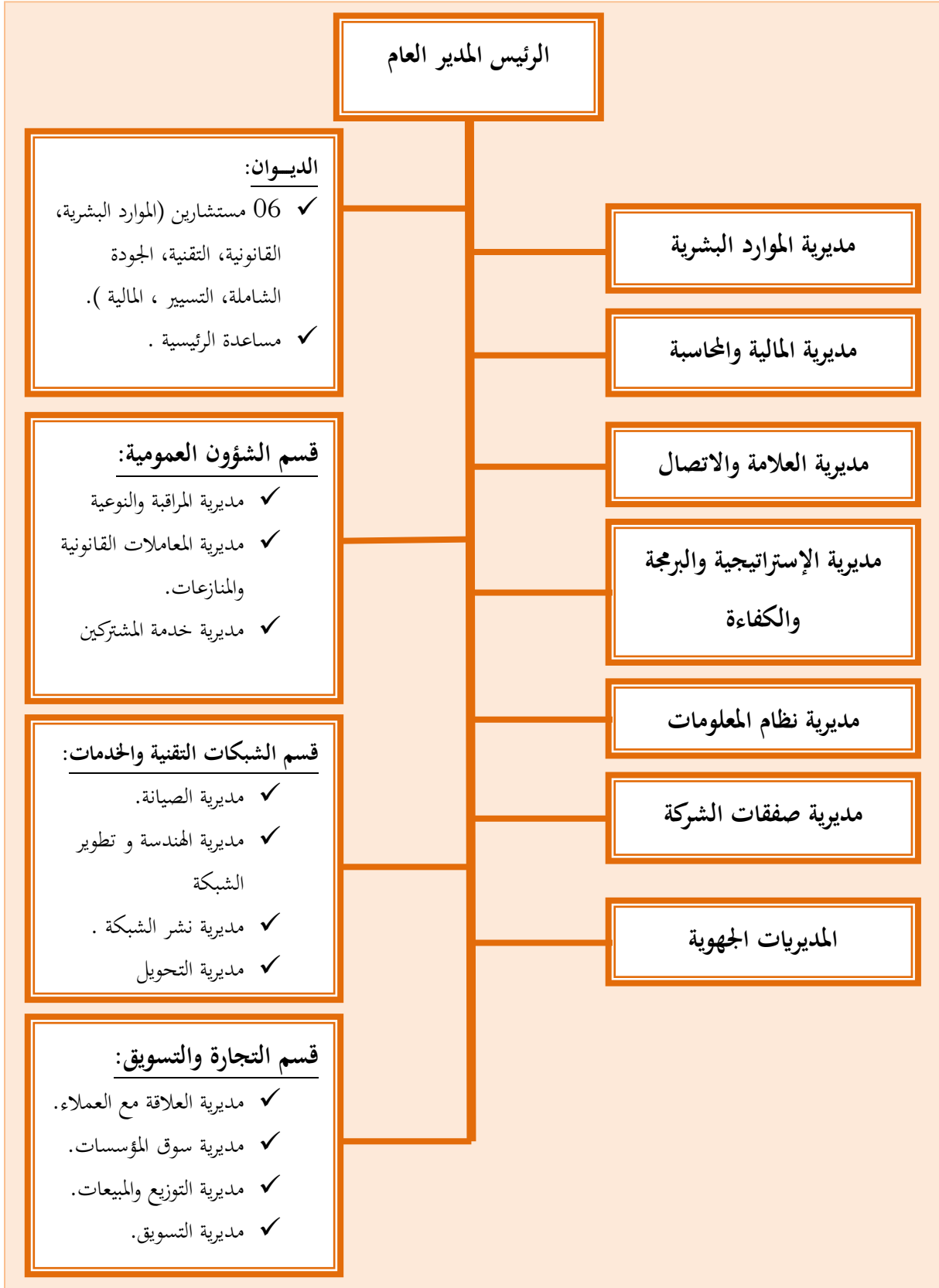
وكالة مشرية: حي شيخ بن يامينة رقم 19، مشرية.

وكالة عبادلة: الطريق الوطني رقم 06، عبادلة، بشار.

وكالة تميمون: شارع أول نوفمبر، تميمون، أدرار.

المصدر: الوكالة التجارية لمؤسسة ATM لولاية بسكرة.

الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة Mobilis .

الملحق رقم (08): عروض الدفع المسبق

Mobilis la Carte

Sans caution ni facture



Lancée en février 2004, "Mobilis, la carte" est la première offre prépayée de l'opérateur national de téléphonie mobile.

Simple et avantageuse, l'offre "Mobilis la carte" permet à ses utilisateurs de bénéficier d'une ligne téléphonique mobile sans caution ni abonnement mensuel. Elle offre aussi l'accès à une multitude de services : l'offre GPRS

"Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel... Et, bientôt, le roaming à l'international. Aujourd'hui, "Mobilis la Carte" est proposée à 1400 DA avec un crédit initial de 1000 et une durée de validité de 120 jours.

Mobilight

Une offre pour petits budgets



Disponible depuis mars 2005, la "Mobilight" a déjà séduit des millions d'Algériens. Son secret ? un prix bas défiant toute concurrence (600 DA avec un crédit initial de 300 DA) et la possibilité d'accéder à l'ensemble des services disponibles sur le réseau GSM de Mobilis : l'offre GRPS "Mobi+", MMS, SMS, double

appel, renvoi d'appel. Les clients de l'offre "Mobilight" profitent par ailleurs de l'ensemble des offres et promotions (baisse des tarifs des communications téléphoniques et des SMS, promotions spécial événements...) lancées régulièrement par Mobilis.

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février 2006, P04.

mobilisCarte

La nouvelle carte prépayée

Une nouvelle offre prépayée
MOBILISCARTE

Le 28 Novembre 2006 Mobilis lance MOBILISCARTE la nouvelle formule prépayée. MOBILISCARTE va désormais regrouper les clients prépayés Mobilis la carte et Mobilight. Cette nouvelle génération de carte permettra aux clients prépayés actuels et futurs de bénéficier d'avantages multiples et concurrentiels. Grâce à MOBILISCARTE les abonnés prépayés bénéficieront d'une carte avec :

- Une période de validité illimitée,
- Un tarif de communication unique vers tous les réseaux,
- Un tarif de communication imbattable, allant jusqu'à 04 Da/TTC,
- Un mode de taxation au choix par paliers de 30 secondes ou à la seconde après la 1ere minute.

Montant du crédit	Tarifs des communications vers tous les réseaux
De 0 Da à 499 Da	5 Da / 30 sec
De 500 Da à 999 Da	4,5 Da / 30 sec
Plus de 1000 Da	4 Da / 30 sec

Mobilis célèbre la fin de l'année et l'Aid El Adha

Bénéficiaire d'un bonus jusqu'à 50 % sur ses cartes de recharges

Le 11 décembre 2006 MOBILIS lance une promotion spéciale cartes de recharges pour fêter la fin d'année 2006 et l'Aid El Adha et offre des bonus sur ses cartes de recharges. Les clients des offres prépayées mobilisCarte, Gosto et Mobiposte pourront bénéficier d'un bonus allant jusqu'à 50 % sur le crédit initial des cartes de recharges

Carte de Recharge	Bonus	Nouveau crédit initial
200 DA	✓ 50 DA	250 DA
500 DA	✓ 200 DA	700 DA
1000 DA	✓ 500 DA	1500 DA
2000 DA	✓ 1000 DA	3000 DA

Les employés de Mobilis, d'Algérie Télécom et d'Algérie Poste, peuvent acquérir une ligne POSTPAID en s'acquittant des frais d'accès fixés à 1200 DA/HT sans dépôt de caution. Ils sont invités à se rapprocher des boutiques Mobilis, munis des pièces suivantes :

Une SIM offerte pour une SIM achetée

Une nouvelle promotion sur la MOBILISCARTE

Le 18 Décembre 2006 Mobilis lance une promotion dans le cadre du nouveau produit " MOBILISCARTE "

"Une SIM offerte pour une SIM achetée". Ainsi pour tout achat d'une Sim MOBILISCARTE à 500 DA, les clients vont bénéficier d'une Sim gratuite avec le même crédit initial de 400 DA. Nous rappelons que MOBILISCARTE offre :

- Une période de validité illimitée,
- Un tarif de communication unique vers tous les réseaux,
- Un tarif de communication imbattable, allant jusqu'à 04 Da/TTC,
- Un mode de taxation au choix par paliers de 30 secondes ou à la seconde après la 1ere minute.

- Une attestation de travail datant de moins d'un mois.
- Une demande signée par l'intéressé.
- Une copie de la pièce d'identité.
- Un justificatif d'adresse.

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°5, Février 2007, P07.

Mobiposte

Les avantages du post et du prépayé réunis



La Mobiposte, fruit d'un partenariat entre Mobilis et Algérie Poste, est un produit unique sur le marché algérien. Destinée aux titulaires d'un compte courant postal (CCP), l'offre "Mobiposte" est déclinée en trois formules : verte (1200 DA), jaune (2000 DA) et rouge (3000 DA). Tous les mois, le CCP du client est automatiquement prélevé de la même somme, selon la formule choisie, et son compte téléphonique rechargé. Si les minutes incluses dans le forfait choisi sont épuisées avant la fin du mois, l'utilisateur

a la possibilité de recharger son compte avec l'une des cartes de recharges disponibles sur le marché (500, 1000 et 2000 DA) pour continuer à téléphoner en toute liberté, à partir de 6DA TTC la minute.

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février 2006, P04.

4

Gosto Favoris : faites-vous plaisir

Nouvelle offre Mobilis pour ses abonnés

4 numéros Favoris sur l'offre prépayée "GOSTO"

- 3 vers tout Mobilis +1 vers l'International
- Les tarifs les plus bas du marché

vers les 4 Favoris
Désormais les clients prépayés de l'offre "GOSTO" ont la possibilité de profiter d'un nouveau privilège en choisissant "4 numéros favoris", 3 vers les offres post payées et prépayées de Mobilis, plus 1 vers l'International à partir du 22 mars 2007.

Ainsi, les clients "GOSTO" profiteront des tarifs de communication les plus bas du marché vers leurs numéros favoris.

Tarifs des communications
Vers Tout Mobilis 2,99 DA l'appel
Vers l'International * 6,00 DA l'appel

*Favori International
Fixe et mobile USA, Canada
Fixe uniquement : France, Espagne, Italie, Allemagne et

Grande-Bretagne
Simplicité d'activation par l'abonné chaque fois qu'il le souhaite en composant:
Liberté de modifier sa liste de favoris en composant pour chaque nouveau numéro:
La configuration et l'activation des numéros favoris sont effectuées par l'abonné chaque fois qu'il le souhaite, en composant simplement: *601*1* numéro préféré #

L'abonné modifie sa liste de favoris en toute liberté en composant pour chaque nouveau numéro: *601*2* numéro préféré #
Pour visualiser sa liste de numéros favoris l'abonné "GOSTO" compose :


*601#
La configuration des quatre (4) premiers numéros favoris est gratuite.

Chaque nouvelle modification est taxée à 20DA/TTC


A propos de Gosto
Ce nouveau privilège s'adresse à la communauté clients de l'offre prépayée " Gosto " née en avril 2006 et qui bénéficie depuis, des avantages suivants :

- * Validité illimitée
- * Tarifs uniques vers tous les réseaux
- * Tarifs de plus en plus avantageux selon la tranche horaire
- * Le choix du mode de taxation à la seconde après les 30 premières secondes
- * Le GPRS-MMS
- * L'international et le Roaming international

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°2, Juin2007, P07.



أول عرض مخصص للطلبة في الجزائر



مع العرض الجديد «توفيق» الموجه خصيصا للطلبة، يمكنكم البقاء في إتصال دائم مع الجماعة. كما تساعدكم مزايا العرض الجديد "توفيق"، في تحقيق النجاح.

أسعار العرض خارج الجماعة	أسعار العرض ما بين الجماعة
سعر المكالمات نحو كل الشبكات 3.98 دج / 30 ثانية	سعر المكالمات ما بين الجماعة 1 دج / 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الشبكات الوطنية 4 دج	سعر الرسائل المصورة و الصوتية (MMS) 5 دج
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الخارج 15 دج	
سعر الرسائل المصورة و الصوتية (MMS) 10 دج	
أنترنت 0.10 دج / Ko	

مزايا عرض "توفيق"

هدية الترحيب	
صالح لمدة 07 أيام	30 دقيقة نحو موبيليس + 05 رسائل مصورة و صوتية نحو موبيليس (MMS) + 10 رسائل قصيرة (SMS) نحو كل الشبكات + 15 ميغا أنترنت
صالح لمدة 30 يوما	إشتراك في نعمتي + 05 نعمات
* تتم عملية تشغيل خدمة النعمات في 24 ساعة	
الرصيد المهدي	
صالح لمدة 15 يوما نحو كل الشبكات الوطنية.	100 % من الرصيد المهدي لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 500 و 1000 دج
الصفحة المربحة**	
20 دج	20 دقيقة نحو موبيليس
20 دج	05 دقائق نحو كل الشبكات
20 دج	باك الرسائل القصيرة "20 نحو موبيليس أو 10 نحو الشبكات الأخرى"
50 دج	10 ميغا أنترنت
** سجل نفسك في "الصفحة المربحة" عبر خدمة # 600 * . و استفد من صلاحية تمتد إلى 24 سا. لتتعرف على هدية الترحيب و الصفحة المربحة شكل # 223 *	

موبيليس

أينما كنتم

المصدر: الوكالة التجارية لمؤسسة ATM لولاية بسكرة

Mobilis lance la clé **mobiConnect** avec un forfait mensuel illimité

Mobilis a procédé le jeudi 24 janvier 2008, au lancement de son offre Internet mobile clé "mobiConnect", grâce à laquelle les clients Mobilis pourront accéder à Internet en toute mobilité avec un forfait mensuel illimité.

La clé "mobiConnect" de Mobilis, est destinée aussi bien aux entreprises qu'au grand public, sous forme d'une clé USB, utilisable sur un PC fixe ou un ordinateur portable, pour un forfait mensuel illimité de 2 250 DA TTC/mois, allant sur une période d'engagement de un (01) à douze (12) mois renouvelables.

Quant au prix de la clé "mobiConnect" il est fixé à partir de 5 000 DA TTC.

En plus de la connexion

Internet, le forfait de la clé "mobiConnect" offre la possibilité d'envoyer gratuitement 1000 SMS par mois en intra réseau Mobilis.

Trois formules de ventes sont disponibles au niveau des boutiques Mobilis et le client aura le choix entre :

- clé "mobiConnect" uniquement.

- clé "mobiConnect" associé à un forfait.

- un forfait uniquement.

Mobilis précise que son réseau à travers tout le territoire national est équipé de la technologie EDGE,

Les tests effectués sur Alger ont permis d'atteindre un débit de 236 Kilos bits/seconde.

Grand succès de MobiConnect

L'offre Internet de Mobilis, la clé mobiConnect, enregistre des ventes très satisfaisantes dépassant même les attentes du premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie.

La clé, lancée progressivement dans les wilayas, à commencer par l'Algérois où elle a été testée, a connu un véritable succès commercial. Dans certaines agences Mobilis de l'Algérois, elles sont vendues comme des petits pains au point de connaître une rupture de stock. Il est vrai que la clé mobiConnect d'un débit de 236 kb/s, adaptée aux nouvelles technologies, offre un rapport qualité/prix défiant toute concurrence.



Débit testé
atteignant
236 kb/s

Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°2, 2008, P15.

الملحق رقم (09): عروض الدفع المؤجل

Offre “Résidentiel”

La “doyenne” !



Disponible dans toutes les agences commerciales de Mobilis, l'offre “Résidentiel” est la première offre abonnement mise sur le marché par l'opérateur national de téléphonie mobile. L'offre est proposée à un prix d'accès et un abonnement mensuel très avantageux. De nombreux services gratuits sont automatiquement inclus dans l'offre. La minute de communication en national et à l'international est

Résidentiel proposée à un prix défiant toute concurrence, tout comme les tarifs des SMS sur le réseau Mobilis ou à destination des autres réseaux. Les clients de l'offre “Résidentiel” ont également la possibilité de rester joignables dans une centaine de pays dans le monde grâce aux nombreux accords de roaming conclus par Mobilis avec des opérateurs mobiles internationaux.

Offre “Forfait”

Pour les “gourmands” de la téléphonie mobile



Forfait

Huit heures de communication incluses par mois, l'ensemble des services disponibles (l'offre GPRS “Mobi+”, MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel, roaming à l'international...), un tarif d'accès parmi les plus bas du marché du post-payé et une facture bimestrielle : l'offre forfait de Mobilis est un produit destiné aux clients dont les besoins en matière de téléphonie sont importants. Le nombre de minutes incluses dans cette formule (480 minutes) permet en effet de téléphoner sans compter pour seulement 4000 DA/bimestre.

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février 2006, P04.

LE PDG DE MOBILIS ANIMERA UNE CONFERENCE DE PRESSE

Lancement des offres forfaits postpayés

Lancée le 19 juin 2006, la campagne des nouveaux "forfaits Mobilis" sur son offre postpayée a connu un réel succès. En effet, Mobilis a mis à la disposition de ses clients postpayés une nouvelle gamme large de 4 forfaits au choix, de 2, 4, 6 et 8 heures, adaptés à leur consommation avec des communications à des tarifs avantageux. Bénéficiaire d'un forfait Mobilis aux tarifs d'accès les plus compétitifs sur le marché Frais de mise en service

- 200 DA
- Caution 4.000 DA
- Les communications incluses dans le forfait
- Les appels vers les numéros mobiles.
- Les appels vers les numéros fixes.
- Les communications non incluses dans le forfait
- Les appels vers international.
- Les appels en roaming.
- Les envois de SMS & MMS.
- Les appels vers les

numéros courts (service client 666, messagerie vocale 123) A cette occasion, M. Belhamdi Hachemi, le PDG de l'entreprise a animé une conférence de presse le Mardi 20 Juin 2006, à 10H00, à l'hôtel Aurassi. Les thèmes principaux abordés ont trait à la présentation des forfaits postpayés et autres nouveautés à lancer dans les prochaines semaines. Il a abordé aussi les activités de l'entreprise pour l'année 2005, et ses objectifs 2006

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°3.2006, P04.

Offre "Flotte" Pour accompagner les entreprises



Flotte

L'offre "Flotte" est un produit simple et transparent destiné aux entreprises. Ces dernières ont la possibilité de souscrire à partir de 9 lignes post-payées pour profiter d'une série d'avantages impressionnants : la minute à partir de 3 DA, des options gratuites, le roaming sans caution, une minute vers l'étranger à partir de 14 DA... Aujourd'hui, plusieurs dizaines d'entreprises ont opté pour l'offre de Mobilis. Ce qui positionne l'opérateur national de téléphonie mobile comme un partenaire privilégié des entreprises et un acteur majeur de l'économie nationale.

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février 2006, P04.

الملحق رقم (10): خدمة الفاتورة الإلكترونية لمؤسسة موبيليس

f@cture on-line : qu'est-ce que c'est ? :

« f@cture on-line » est le service Facture Electronique de Mobilis exclusivement réservé aux clients postpayés non résiliés.

Il vous permet de consulter et de télécharger gratuitement les duplicata de vos factures téléphoniques , en complément de celles qui vous sont envoyées par courrier www.mobilis.dz sur notre site Internet postal.

Une offre optionnelle payante est proposée, elle permet d'obtenir une analyse de votre facture.

f@cture on-line : quels sont ses avantages ? :

« f@cture on-line » est un service :

- Rapide et efficace : il vous fera gagner du temps et vous évitera de vous déplacer aux agences pour récupérer vos factures.
- Simple et utile : il est facile à utiliser grâce à une présentation claire de notre site web.
- Sécurisé et confidentiel : accessible grâce à un mot de passe qui vous sera communiqué.

f@cture on-line : comment l'utiliser ? :

Vous pouvez profiter du service « f@cture on-line » à tout moment sur notre site Internet en cliquant sur « MA FACTURE » www.mobilis.dz

Inscrivez-vous

- Cliquez sur le lien « Créez votre compte ».
- Pour obtenir votre mot de passe, introduisez :
 1. Votre numéro de compte situé en haut à droite de votre facture (il est composé d'une lettre et de 7 chiffres).
 2. Votre numéro de téléphone.
- Vous avez le choix entre deux options :
 1. L'offre gratuite : elle vous permet de consulter et de télécharger vos factures telles qu'elles vous sont envoyées par voie postale.
 2. L'offre payante : elle vous donne en plus accès à une analyse de vos factures. L'activation de cette option est gratuite et le service est facturé 100 DA HT par mois

Accédez au service

Vous pouvez à présent accéder à vos factures en saisissant :

1. Votre numéro de compte.
2. Votre mot de passe.

Remarque : Pour les comptes clients contenant plusieurs abonnés et pour raison de facture collective, l'accès n'est possible qu'avec un mot de passe unique pour tous les abonnés d'un même compte.

Profitez de nos offres

La page d'accueil vous propose la dernière facture en date. Vous pouvez également consulter et télécharger (en format PDF) vos 6 dernières factures à compter de janvier 2005 en cliquant sur « Voir l'historique de mes factures ».

En demandant l'accès à l'analyse de votre facture, vous pourrez :

- Analyser votre consommation à l'aide d'outils graphiques.
- Chercher un appel ou un groupe d'appels particuliers.*
- Obtenir des statistiques ciblées.
- Personnaliser votre analyse de facture en saisissant le nom des personnes que vous avez appelées.*
- Extraire des informations de votre facture.

Pour plus de détails, vous disposez d'une rubrique d'aide accessible depuis la page d'accueil.

Le Service Client se tient également à votre disposition en appelant le 666 depuis votre mobile ou le 060 600 666 depuis un poste fixe ou un autre opérateur.

(*) : En cas de souscription à la facture détaillée au préalable auprès de Mobilis.

المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: <http://www.mobilis.dz>

الملحق رقم (11): بعض الخدمات المقدمة من مؤسسة موبيليس

Les Services

Mobilis offre à ses clients post et prépayés une large gamme de services :

- SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger
- Présentation du numéro
- Double appel
- Messagerie vocale
- Conférence à trois
- Notification gratuite du solde après chaque appel
- Roaming international

Le service client

- Opérationnel depuis le 22 mai 2004
- Ouvert 7j/7
- Assure une prise en charge et une écoute en permanence des clients par 120 téléconseillers formés au métier de la téléphonie mobile.
- Mise à la disposition de numéros courts et longs pour toutes réclamations, doléances ou informations.
 - 666 ou 060 600 666 pour les clients postpayés grand public
 - 999 ou 060 600 999 pour les clients postpayés corporate
 - 888 ou 060 600 888 pour les clients prépayés
 - 555 ou 060 600 555 pour les clients Mobipost

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°1, Février2006, P03.

Lancement du roaming prépayé

■ Etre joignable partout dans le monde ? Maintenant c'est possible. Avec le service roaming prépayé de Mobilis. Pas besoin d'abonnement, ni de caution. Tous les clients des offres "Mobilis la Carte", "Mobilight", "Mobiposte", se déplaçant à l'étranger (dans un pays où Mobilis a un partenaire de roaming) peuvent émettre et recevoir des appels et des SMS sur leur mobile, à des tarifs exceptionnels que seul Mobilis propose. Ce service est accessible sans demande

d'activation. Il suffit juste d'alimenter à l'avance son compte ou le recharger depuis l'étranger en envoyant par SMS les quatorze chiffres de la carte de recharge au numéro 111.

Pour appeler envoyez un SMS au 9999 contenant le N° de téléphone de votre correspondant et patientez. Votre portable sonnera lorsque la connexion se fera.

Pour avoir plus d'informations, il suffit d'appeler notre service client au 888.

Prix des communications en émission

Vous êtes en	Europe	Afrique	USA Canada	Amérique Latine	Asie et autres
Vous appelez vers					
Algérie	65	90	85	120	90
Europe Fixe	68	75	62	97	93
Europe Mobile	80	87	74	109	105
Afrique	100	107	94	129	125
USA/ Canada	100	107	94	129	125
Amérique latine	130	137	124	159	155
Asie et autres	100	107	94	159	129

Prix SMS en émission ^(*)

Vers	Algérie	Europe	Afrique	USA Canada	Amérique Latine	Asie et autres
Prix du SMS	30	35	35	35	35	45

Prix des communications en réception ^(*)

A partir de	Europe	Afrique	USA Canada	Amérique Latine	Asie et autres
Pris de la minute	30	50	50	80	50

^(*) La réception des SMS est gratuite.

Tous les tarifs sont exprimés en DA - TTC

POUR UNE MEILLEURE PRISE EN CHARGE DE SES CLIENTS

Vigie : un nouveau service de MOBILIS



Par souci d'être toujours proche de ses clients, MOBILIS a pris l'initiative de créer un nouveau service dénommé "Vigie".

Ce service permettra de faire remonter, par l'intermédiaire de ses personnels, toutes les opinions et critiques des clients de Mobilis sur la qualité des prestations fournies par l'opérateur, sur les différents offres et services qu'il propose, sur la qualité technique de son réseau et en général sur tout ce qui a trait au fonctionnement des services de l'opérateur ; la finalité étant de pouvoir évaluer leurs besoins et y répondre en temps réel. MOBILIS offre ainsi à ses personnels la possibilité de s'exprimer eux-même et aussi de rapporter l'opinion de son entourage. Chacun devra par conséquent être à l'écoute de la famille, des voisins, des amis, etc..., pour collecter toute information liée directement ou indirectement à MOBILIS.

Après la collecte des informations, l'équipe "Vigie" procède à l'analyse des données reçues, afin de connaître les différents besoins

et attentes de ses clients, améliorer les conditions de fourniture des services et combler les manques techniques ou de fonctionnement.

Pour contribuer à l'amélioration des performances de votre entreprise, il vous suffit d'accomplir cet acte très simple mais combien important qui est d'envoyer toutes remarques et suggestions par les différents moyens mis à votre disposition :

- e-mail à l'adresse vigie@mobilis.dz
- mettre directement les informations sur l'interface "Vigie" qui est facilement accessible sur le site intranet de Mobilis.
- par téléphone au 021 60 18 66
- par fax au 021 60 18 61
- ou encore par simple courrier à l'adresse de Mobilis Direction Générale Service Vigie
7, rue Belkacem Amani, Le paradou
Hydra Alger

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°2, Juin 2006, P03.

Mobilis lance le service



Ce service est proposé à tous nos clients.
Il permet l'aboutissement de tous leurs appels

Mobilis a lancé, le 31 mars 2008, son nouveau service "644".
"644" est un service qui permet aux clients de Mobilis d'être informés des appels manqués lorsque leur mobile est éteint ou quand ils sont en Roaming.

Une fois le mobile rallumé, les clients recevront un SMS contenant le numéro de l'appelant, la date et l'heure de la tentative d'appel.

Pour configurer le service "644" il suffit :

- D'accéder au menu, d'activer le "renvoi d'appel" de votre mobile, puis de sélectionner :
"Si injoignable" en composant le "644".
- Ou : de composer le **62*644# et valider par la touche "appel".

Pour désactiver le service, il faudrait :

- Sélectionner " Renvoi d'Appel ", " Injoignable "
Puis " Annuler le Renvoi ".
- Ou bien : composer le : ## 62 #.

Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°3, 2008, P10.


 racimo

 booste
Mobilis

La date du 17 septembre 2007 sera, désormais, gravée en lettres d'or dans les réalisations majeures d'ATM Mobilis et d'Algérie-Poste. En effet, l'opérateur historique de téléphonie mobile en Algérie vient de faire un pas de géant. Il annonce, le 17 septembre dernier, lors d'une conférence de presse organisée à l'hôtel EL-Aurassi, le lancement, avec Algérie-Poste, d'un nouveau système de recharge électronique- unique en Algérie baptisé RACIMO.

RACIMO (R : rechargement, A : automatique, CCP, en Intra Mobilis) est à la pointe de l'innovation. Il offre, aux clients prépayés de MOBILIS, la possibilité d'opérer à distance, et à n'importe quelle heure, un rechargement automatique à partir d'un compte CCP. Assurément, avec cette solution, Mobilis et Algérie-Poste entrent de plain-pied dans l'univers de la monétique. Ce service permettra l'allègement du

circuit de distribution et de réduire les coûts de la distribution des cartes de rechargement qui s'avère une opération très lourde. En plus, les solutions "Arselli" et "Sellekni", comme modes de transfert de crédit par Mobilis à ses clients, n'apportent pas de solutions au problème de déplacement du

client ni celui de la fermeture des points de vente durant la nuit et les week-end. Par contre, avec RACIMO, le client est complètement libéré.

QUEL EST LE PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT DE RACIMO ?

Il faut retenir que seuls les clients de Mobilis ayant souscrit au service ont la possibilité de recharger, à partir de leur compte CCP, leur compte prépayé Mobilis ou celui d'un tiers abonné au même opérateur. Il est à signaler que l'adhésion à cette solution de rechargement se fait en appelant de son portable le 9030 à travers le GAB (Guichet automatique de billet) à partir d'un terminal d'une agence d'Algérie Poste et prochainement sur Internet. Après la souscription, l'activation du service est déclenchée automatiquement et le client est informé par SMS de son code personnel. Au niveau du fonctionnement, la plate forme demande le code personnel, le numéro de téléphone Mobilis à recharger et le montant qui commence de 100 DA et peut aller jusqu'à 2000 DA. Ainsi, les abonnés de

Mobilis découvriront la vitesse, le confort ainsi que la sécurité d'un rechargement automatique en temps réel. Pour sa part, Mobilis bénéficiera de la réduction des coûts de la confection, de la gestion des codes et de la logistique et, enfin, un accroissement de ses revenus. Selon le Président Directeur Général d'ATM Mobilis, M. El-Hachemi BELHAMDI, la solution RACIMO est "idéale puisqu'elle offre aux clients la possibilité de recharger leur compte mobile à n'importe quel moment et à partir de n'importe quel endroit sans être contraint de se déplacer dans les points de vente pour acheter leur carte de recharge. C'est un service à la pointe de l'innovation et c'est le fruit d'un effort conjugué entre Mobilis et Algérie-Poste". De son côté, Mlle Ghania HOUADRIA, Directrice Générale d'Algérie-Poste, a insisté sur l'aspect innovation dans ce domaine « je considère ce service comme une opération de paiement en ligne, une première en Algérie, créée et mise en service conjointement par Algérie-Poste et Mobilis .un partenariat d'exception qui a déjà commencé par l'invention des forfaits MOBIPOSTE et qui continuera avec le lancement d'autres services !" Ce nouveau service RACIMO, constitue, sans conteste, un prélude aux transactions mobiles : le m-payment ou le porte-monnaie électronique (wallet phone) largement en usage, entre autres, au Japon en Corée et en Allemagne. Il est important de souligner que RACIMO est le produit d'un partenariat fructueux entre deux entreprises nationales. Il est, aussi, un exemple de plus dans la collaboration entre Mobilis et Algérie-Poste. En effet, ce partenariat d'exception, dans une parfaite synergie, a commencé par l'invention des forfaits MOBIPOSTE associant déjà téléphonie mobile et paiement par prélèvement sur compte CCP. Incontestablement, RACIMO place Mobilis et Algérie Poste dans une trajectoire technologique prometteuse. Les deux entreprises, ambitionnent de continuer sur leur lancée en mettant sur orbite d'autres services attractifs et révolutionnaires, de même, à répondre aux besoins des 34 millions de citoyens algériens. Aussi, elles continueront à driver, par leur synergie, l'innovation technologique en Algérie afin de hisser notre société, parmi celles les plus avancées en matière des technologies de l'information et de la communication. Il est à signaler que dans la soirée du 17 septembre, une grandiose réception a été organisée au niveau de l'hôtel EL Aurassi pour célébrer l'événement. Durant cette soirée, conviviale et riches en couleurs, les nombreux conviés ont partagé la joie de la naissance de RACIMO avec les personnels d'ATM Mobilis et d'Algérie Poste. Les deux familles sont profondément convaincues que RACIMO n'est que le premier chaînon d'une longue suite de réussite.

RACIMO est le produit d'un partenariat fructueux entre deux entreprises nationales.

Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°1, Novembre 2007, P13.

Le nouveau service de Rechargement Electronique Mobilis

Mis par Mobilis au service de ses clients des offres prépayées :
Rechargement de crédit d'un compte vendeur vers le compte client à partir d'un Point de Vente ou d'une Agence Mobilis.
Rechargement de crédit de 40 DA !...jusqu'à.....5 000DA !
Utilisation de ce service :

- Le client demande verbalement au vendeur le montant du crédit qu'il désire recharger.
- Le vendeur muni d'un téléphone mobile et d'une SIM dédiée au service ARSELLI, transfère sur le compte client le montant choisi.
- Une notification par SMS confirmera au client et au vendeur, la réussite de l'opération.
- Le client s'assurera du rajout du crédit sur son compte avant de quitter le point de vente.

Mobilis lance le service BlackBerry®

Le terminal intelligent BlackBerry® offrira aux abonnés à ce service un accès sans fil au courrier électronique, au téléphone, à internet, à la messagerie, et à des applications d'entreprise. Ils pourront ainsi recevoir et envoyer leurs emails, ou accéder à l'Internet où qu'ils soient sur notre réseau. Ce nouveau service est destiné aux particuliers comme aux entreprises. Concernant les entreprises, Mobilis commercialise, intègre et supporte la solution BlackBerry® Entreprise Solution (BES). Ce service BlackBerry® est proposé sous deux formes :

- Forfait 4 M.Octets à 2500 DA / Mois
- Forfait illimité à 5000 DA / Mois

Mobilis lance, en partenariat avec Algérie Poste Racimo

RACIMO est le Rechargement Automatique d'un CCP en Intra MOBILIS. RACIMO est le fruit d'un partenariat entre Algérie Poste et Mobilis. RACIMO est une opportunité pour plus de souplesse et de confort. RACIMO est un service qui coûte 0 DA au client pour toute transaction : adhésion, rechargement, changement de code secret... et autres. Ce nouveau mode de rechargement électronique permet aux clients des offres prépayées et postpayées Mobilis d'effectuer gratuitement, à distance, et à toute heure, des opérations de rechargement automatique de leurs comptes prépayés ou de celui d'un tiers abonné de Mobilis à partir d'un compte CCP. Ce nouveau service Racimo offre aux clients de Mobilis confort et souplesse et confirme le leadership d'Algérie Poste dans les solutions monétiques.



Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°1, Novembre 2007, P18.

موبيليس
أكبر شبكة للهاتف النقال

خدمة التعبئة الإلكترونية

أرسلني
ARSSSEL

ما قدرتوش تغفروها؟ بانعكم هو لي بلقاها!

لتعبيقت. إختاروا الرصيد التي يتاسبكم.

www.mobilis.dz

أرسلني من الخدمة الجديدة للتعبيد ATM STN التي تقترحها موبيليس أولادها
mobilControl و mobilPoste, mobilisCarte, Grato
بناسيككم امن 40 إلى 5000 دج، عند كل شراء البيع
والكل يتكلم

Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°1, Novembre 2007, P21.

**“Parlez sans compter,
c'est gratuit !”**

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie a lancé, le mercredi 19 mars 2008, l'offre “Parlez sans compter, c'est gratuit !”, permettant d'émettre deux appels gratuits par jour, vers les numéros Mobilis.

Les clients de l'offre “MobilisCarte” bénéficieront, à partir de la date de lancement et d'une manière permanente, de deux appels gratuits d'une durée de trois minutes chacun.

Mobilis précise que pour bénéficier de cette offre, il suffit aux abonnés de composer la formule suivante :

- * (Étoile) + Numéro Mobilis + Touche appel.

Et cela, en respectant les tranches horaires susmentionnées :

Tranches horaires	Durée de l'appel gratuit
De 00h00 - 12h00	3 min
De 22h00 - 00h00	3 min

Les appels gratuits ne sont pas cumulables.

Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°1, Novembre 2007, P19.

SELLEKNI, service transfert de crédit

Lancé le 18 Septembre 2006 Sell 06 Sellekni, se décline comme un nouveau service pour le transfert de crédit d'un compte prépayé vers un autre. Les clients prépayés des offres Mobilis : Mobilis la carte, Mobilight, Mobiposte et Gosto, pourront 24/24h effectuer des transferts de crédits allant de 40 DA jusqu'à 500 DA, avec une période de validité de 5 jours en composant simplement la formule suivante :

*610*numéro du correspondant*montant du crédit à transférer* PIN (code secret) # touche OK
Ex : *610*065500300*250*1234#

Ce service permet de dépanner un proche avec du crédit via SMS. En effet, les clients prépayés pourront effectuer jusqu'à trois transferts de crédit par jour pendant la période d'émission. Le coût de l'opération est de 10 Da/ TTC.

En outre, si le client reçoit du crédit pendant la période de réception, la validité du crédit reçu dépend du montant rechargé :

Montant rechargé	Durée d'émission d'appel	Durée mission d'appel
De 40 à 99 DA	01 jour	01 jour
De 100 à 199 DA	03 jours	03 jours
De 200 à 500 DA	05 jours	05 jours

Descriptif

Ce service permet de dépanner un proche avec du crédit via SMS
Ce service est un SOS crédit, à ne pas confondre avec le Flexy de Djézzy ou le Storm de Nedjma

Avantages concurrentiels
SELLEKNI est un service:

- Le montant transférable est compris dans une fourchette de 40 à 500 DA, avec une période de validité pouvant aller jusqu'à 5 jours.

- Pour sécuriser l'opération de transfert de crédit, Mobilis recommande à ses clients prépayés de changer le code PIN (9999 par défaut) par un code secret avant d'effectuer la première opération du transfert.

Utilisation du service

Pour utiliser ce service il faut d'abord l'activer.

Pour cela, il suffit de changer le code PIN en composant *610*9999*nouveau PIN#.

(Le PIN représente le code secret personnel du client)

L'expéditeur du crédit doit être en période d'émission.

Le code PIN est personnel, le client l'utilisera pour chaque transfert.

Si le client souhaite changer son code secret, il doit composer le *610*ancien code PIN*nouveau code PIN# puis appuyer sur la touche OK ou appel

Pour transférer du crédit vers son correspondant Mobilis, le client doit composer la formule suivante :

*610*numéro du correspondant*montant du crédit

à transférer* PIN (code secret) #

Ex : *610*065500300*250*1234#

Principe de l'offre

- Le nombre autorisé de transferts est de 3 par jours

- Si le client reçoit du crédit pendant la période de réception, la validité du crédit reçu dépend du montant rechargé

Source: Mobilis, Mobilis Le Journal N°3.2006, P04.

Le nouveau service "600" Un menu qui rassemble tous les services Prépayés!

Mobilis a lancé le 18 Novembre 2008, un nouveau menu *600# qui rassemble tous les services Prépayés. Les clients des offres prépayées "MobilisCarte", "Gosto", "mobiPoste" et "mobiControl" bénéficieront de ce service.

DESCRIPTION DU SERVICE

Le menu *600# est un service qui rassemble tous les services prépayés qui fonctionnent en mode USSD (*xx#) avec un numéro court (111, 222, 610, 606), et ce afin d'utiliser un seul numéro court : *600#

Ce service rassemblera en premier lieu les services suivants :

- 1- Rechargement (111)
- 2- Consultation du solde (222)
- 3- Sellekni (610)
- 4- Kallelni (606)

LES PRINCIPES DE CE SERVICE

Le menu *600# est accessible uniquement à partir d'une ligne prépayée.

L'accès à ce menu est gratuit.

Les services concernés par le menu *600# conservent les mêmes spécificités déjà définies.

L'utilisation de ce menu fonctionnera en parallèle avec les différentes formules USSD ou IVR des services concernés (111, 222, 606, 610)

Ce menu peut être utilisé même en roaming.

A chaque lancement d'un nouveau service, qui sera fonctionnel avec le mode USSD, ce dernier sera rajouté au menu des services.

FONCTIONNEMENT DE CE SERVICE

Dès que l'abonné compose *600#

Un menu contenant plusieurs services s'affichera sur l'écran du mobile

L'abonné accède au service de son choix en envoyant le numéro correspondant au service choisi

(ex : 1 pour le rechargement, 2 pour consulter le solde, ...etc.)

L'abonné est invité, après explications, à introduire les informations concernant le service

Après validation ou annulation par l'abonné, ce dernier recevra la notification telle qu'elle est configurée actuellement au niveau des différents services.

LES AVANTAGES DE CE SERVICE

- Créer une synergie entre le client et l'opérateur
- Faire connaître les services USSD de Mobilis à travers une seule formule courte et simple
- Commodité d'usage des services (pas besoin mémoriser tous les numéros courts et les formules USSD)
- Plus facile à utiliser que le SMS
- L'abonné n'aura qu'à suivre les étapes affichées sur son écran.
- L'aide d'une téléconseillère ne sera pas nécessaire pour le bon fonctionnement de ces services,

REMARQUE

Ce service est gratuit et compatible sur tous les téléphones mobiles, incluant ceux non multimédias

Source: Mobilis, Mobilis La Revue, Publication d' ATM Mobilis N°5, 2009, P26.

الملحق رقم (12): جداول حسابات النتائج وميزانيات مؤسسة موبيليس من سنة 2007 إلى 2009.

FROM : DFC/ASSISTANA

FAX NO. : 023 921234

07 May 2014 14:57:47

TABLEAU N° 1

N° D'IDENTIFICATION:

BILAN

EDITION DU 07/05/2014 14:20

EXERCICE DU 01/01/07 AU 31/12/07

comptes	ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	comptes	PASSIF	MONTANT
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires	466 932 092.20	373 545 673.76	93 386 418.44	10	capital social	100 000 000.00
21	Valeurs incorporelles	918 293 856.90	899 078 686.86	19 215 169.04	13	Réserves	1 020 299 144.33
22	Terrains	314 710 000.00		314 710 000.00	19	Provis. pour pertes et charges	5 711 616.25
24	Equipements de production	76 262 935 637.39	25 965 364 159.62	50 297 471 477.74		TOTAL 1	1 932 133 210.51
25	Equipements sociaux	859 277.74	95 852.89	763 424.85		DETTES	
28	Investissements en cours	4 325 285 287.89		4 325 285 287.89	50	Compte créditeur de l'actif	19 119.10
	TOTAL 2	82 208 916 156.12	27 268 084 283.18	54 940 831 872.94	52	Dettes d'investissements	34 903 279 085.14
	STOCKS				53	Dettes de stocks	420 203 110.10
30	MARCHANDISES	94 598 053.39		94 598 053.39	54	Détentions pour compte	4 625 540 170.24
31	Matières et fournitures	171 510 301.83		171 510 301.83	55	Dettes envers assa et stés appa	21 451 629 214.01
	TOTAL 3	266 108 355.22		266 108 355.22	56	Dettes d'exploitation	11 864 621 111.27
	CREANCES				57	Avances commerciales	99 420 000.12
42	Créances d'investissements	1 200 620 637.39		1 200 620 637.39		TOTAL 5	83 484 662 154.27
43	Créances de stocks	12 419 404.97		12 419 404.97			
44	Créances/associés et stés appa	6 034 024 731.02		6 034 024 731.02			
45	Avance pour compte	1 530 143 136.35		1 530 143 136.35			
46	Avances d'exploitation	511 875 354.13		511 875 354.13			
47	Créances sur clients	20 441 387 112.03	10 729 517 324.82	9 701 869 787.01			
48	Disponibilités	10 796 581 857.45		10 796 581 857.45	88	Résultat de l'exercice	524 025 000.00
	TOTAL 4	41 406 092 224.19	10 729 517 324.82	30 676 574 899.37		TOTAL GENERAL	85 951 930 254.00
	TOTAL GENERAL	122 961 078 744.49	38 007 601 677.99	84 953 477 066.50			

N° D'IDENTIFICATION:

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

EDITION DU 07/05/2014 14:28

EXERCICE 01/01/07 AU 31/12/07

COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		8 374 927,70
60	Marchandises consommées	18 329 672,70	
80	Marge brute	9 954 734,91	
80	Marge brute	9 954 734,91	
71	Production vendue		
72	Production stockée		
73	Prod.de l'entreprise pléle		
74	Interconnexion		39 665 829 898,00
76	Transfert/ Charges Production		1 821 653 701,74
61	Mesures et fourn.consommeés	561 639 494,21	
62	Services	23 609 322 763,57	
	TOTAL	24 300 916 992,69	41 607 512 992,20
81	Valeur ajoutée		17 806 595 807,00
81	Valeur ajoutée		17 806 595 807,00
76	Revenus financiers		21 655 280,00
77	Produits divers		100 381 280,00
78	Transfert de charges d'exploit		
63	Frais de personnel	2 275 640 612,30	
64	Impôts et taxes	62 168 456,22	
65	Frais financiers	1 625 095 209,08	
66	Frais divers	212 487 215,64	
68	Dotaux amortiss.et provisions	9 974 827 406,08	
	TOTAL	14 148 210 699,32	17 637 632 809,61
63	Résultat d'exploitation		3 489 413 956,59
79	Produits hors exploitation		10 033 229 900,00
69	Compte de regroupement	12 872 089 444,22	
84	Résultat hors exploitation	2 838 859 488,21	
83	Résultat d'exploitation		3 489 413 956,59
84	Résultat hors exploitation	2 838 859 488,21	
880	Résultat brut de l'exercice		650 554 470,70
889	Impôt s/le bénéfice des sociét		
88	Résultat de l'exercice		650 554 470,70

BILAN

EDITION DU:07/06/2014 14:29

EXERCICE:01/01/08 AU 31/12/08

COMPT	ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	COMPT	PASSIF	MONTANT
	INVESTISSEMENTS					cheque	
20	Frais préliminaires	466 932 092.20	466 932 092.20	0.00	10	capital social	100 000 000.00
21	Valeurs incorporelles	1 050 891 307.20	930 642 328.57	120 048 978.63	13	R,erves	2 500 872 610.42
22	Terrains	326 600 000.00		326 600 000.00	19	Provis. pour pertes et charges	417 402 730.00
24	Equipements de production	84 108 233 653.82	38 851 038 224.17	45 257 195 429.65		TOTAL 1	2 621 675 340.82
25	Equipements sociaux	2 734 061.46	294 961.56	2 439 099.90		DETTES	
28	Investissements en cours	5 711 750 242.97		5 711 750 242.97	50	Compte cr,diteur de l'actif	19 084 154.00
	TOTAL 2	91 666 941 357.85	40 248 907 808.50	51 418 033 751.15	52	Dettes d'investissements	6 547 200 240.00
	STOCKS				53	Dettes de stocks	218 788 171.00
30	MARCHANDISES	82 548 835.11		82 548 835.11	54	D,entions pour compte	5 335 816 550.00
31	Matières et fournitures	163 434 382.77		163 434 382.77	55	Dettes envers ass.et sts appa	46 024 248.10
	TOTAL 3	245 983 217.88		245 983 217.88	56	Dettes d'exploitation	11 432 540 100.00
	CREANCES				57	Avances commerciales	73 062 531.37
40	Comptes d,bileurs du passif	680 685.27	680 685.27	0.00		TOTAL 5	72 674 970 600.00
42	Cr,ances d'investissements	671 806 289.76	163 107 979.55	508 698 320.21			
43	Cr,ances de stocks	3 146 139.19	417 690.00	2 728 449.19			
44	Cr,ances/associ,s et sts appa	6 940 967 576.41		6 940 967 576.41			
45	Avance pour compte	217 977 031.60	811 825.20	217 165 206.40			
46	Avances d'exploitation	2 872 879 880.09	822 180.15	2 872 057 699.94			
47	Cr,ances sur clients	23 485 855 412.72	14 970 845 058.30	8 509 009 754.42			
48	Disponibilit,s	7 034 894 365.42	6 153 360.37	7 048 721 005.05	88	R,sultat de l'Exercice	2 500 319 508.00
	TOTAL 4	41 232 197 380.48	15 042 849 378.84	26 189 348 011.62			
	TOTAL GENERAL	133 148 121 945.89	56 291 756 985.34	77 856 364 960.65		TOTAL GENERAL	77 856 364 960.65

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

EDITION_DU:07/05/2014 14:20

EXERCICE 01/01/08 AU 31/12/08

COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		238 031 000,00
60	Marchandises consommées	208 671 114,12	
80	Marge Brute		29 660 870,00
80	Marge Brute		29 660 870,00
71	Production vendue		
72	Production stockée		
73	Prod de l'entreprise pléte		
74	Prestations Fournies		46 309 452 082,00
75	Transfert / Charges Production		2 175 470 974,00
61	Matériaux et fourn consommés	605 252 715,21	
62	Divers	23 881 689 947,72	
	TOTAL	24 576 942 662,93	46 694 631 533,00
81	Valeur Ajoutée		24 017 610 670,00
61	Valeur Ajoutée		24 017 610 670,00
76	Revenus financiers		
77	Produits divers		20 271 463,00
78	Transfert de charges d'exploit		600 221 704,00
63	Frais de personnel	2 888 696 061,99	
64	Impôts et taxes	58 806 279,36	
65	Frais financiers	2 045 841 723,63	
66	Frais divers	215 707 302,29	
68	Dot aux amortiss et provisions	12 867 436 834,90	
	TOTAL	18 096 750 282,07	24 006 704 192,00
83	Résultat d'Exploitation		6 509 405 420,00
79	Produits hors exploitation		14 414 777 405,00
69	Compte de regroupement 69	18 673 953 748,80	
84	Résultat Hors Exploitation	4 159 176 253,59	
83	Résultat d'Exploitation		6 509 405 420,00
84	Résultat Hors Exploitation	4 159 176 253,59	
880	Résultat brut de l'exercice		2 350 310 668,00
889	IBS		
89	Résultat de l'Exercice		2 350 310 668,00

ALGERIE TELECOMMUNICATIONS MOB
HYDRA ALGER
N° D'IDENTIFICATION:000316289022542

EDITION DU: 07/04/2013 15: 2
EXERCICE: 01/01/09 AU 31/14/09
PERIODE DU: 01/01/09 AU 31/14/09

BILAN (ACTIF)				BILAN (PASSIF)	
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	LIBELLE	2009
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				Capital émis	25 000 000 000,00
Immobilisations incorporelles	1 054 601 899,72	962 689 359,69	91 912 540,03	Capital non appelé	
Immobilisations corporelles				Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	1 756 192 186,31
Terrains	353 762 000,00		353 762 000,00	Ecart de réévaluation	
Bâtiments	1 389 131 918,05	248 670 696,48	1 140 461 221,57	Ecart d'équivalence (1)	
Autres immobilisations corporelles	88 491 582 904,90	52 472 997 201,96	36 018 585 702,94	Résultat net - Résultat net du groupe (1)	4 172 262 666,58
Immobilisations en concession				Autres capitaux propres - Report à nouveau	-2 171 762 197,89
Immobilisations encours	4 678 429 747,26		4 678 429 747,26	Part de la société consolidante (1)	
Immobilisations financières				Part des minoritaires (1)	
Titres mis en équivalence				TOTAL I	28 756 692 655,00
Autres participations et créances rattachées				PASSIFS NON-COURANTS	
Autres titres immobilisés				Emprunts et dettes financières	1 405 481 891,60
Prêts et autres actifs financiers non courants	13 179 638 095,31		13 179 638 095,31	Impôts (différés et provisionnés)	429 737,56
Impôts différés actif	18 145 882,99		18 145 882,99	Autres dettes non courantes	
Comptes de liaison				Provisions et produits constatés d'avance	1 209 662 854,66
TOTAL ACTIF NON COURANT	109 165 292 448,23	53 684 357 258,13	55 480 935 190,10	TOTAL II	2 615 574 483,82
ACTIF COURANT				PASSIFS COURANTS:	
Stocks et encours	200 677 147,12		200 677 147,12	Fournisseurs et comptes rattachés	15 978 707 332,67
Créances et emplois assimilés				Impôts	5 834 669 219,68
Clients	28 024 700 720,85	17 011 223 381,51	11 013 477 339,34	Autres dettes	27 822 492 879,06
Autres débiteurs	7 237 657 784,06	7 377 712,13	7 230 280 071,93	Trésorerie passif	
Impôts et assimilés	523 361 439,89		523 361 439,89	TOTAL III	49 635 869 431,41
Autres créances et emplois assimilés				TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	81 008 136 570,23
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	6 579 273 168,95	19 867 787,10	6 559 405 381,85		
TOTAL ACTIF COURANT	42 565 670 260,87	17 038 468 880,74	25 527 201 380,13		
TOTAL GENERAL ACTIF	151 730 962 709,10	70 722 826 138,87	81 008 136 570,23		

ALGERIE TELECOMMUNICATIONS MOB

HYDRA ALGER

N° D'IDENTIFICATION:000316289022542

EDITION DU: 07/04/2013 15: 5

EXERCICE: 01/01/09 AU 31/14/09

PERIODE DU: 01/01/09 AU 31/14/09

COMpte DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	2009
Ventes et produits annexes	47 749 141 739,45
Variation stocks produits finis et en cours	
Production immobilisée	
Subventions d'exploitation	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	47 749 141 739,45
Achats consommés	-1 042 441 963,00
Services extérieurs et autres consommations	-23 981 140 937,98
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-25 023 582 900,98
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	22 725 558 838,47
Charges de personnel	-3 338 299 533,78
Impôts, taxes et versements assimilés	-485 271 683,03
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	18 901 987 621,66
Autres produits opérationnels	1 138 730 654,18
Autres charges opérationnelles	-164 230 059,21
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-16 070 004 966,27
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 451 313 840,44
V- RESULTAT OPERATIONNEL	5 257 797 090,80
Produits financiers	283 012 196,94
Charges financières	-1 277 924 699,93
VI-RESULTAT FINANCIER	-994 912 502,99
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	4 262 884 587,81
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-90 621 921,23
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	50 622 196 431,01
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-46 449 935 764,43
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 172 262 666,58
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4 172 262 666,58

ATM MOBILIS 19.04.2012

Quartier des affaires B.ezzouar Alger

N° D'IDENTIFICATION: 000316289022542

EDITION DU:

07/04/2013 15:32

EXERCICE: 01/01/11 AU 31/14/11

PERIODE DU: 01/01/11 AU 31/14/11

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	2011	2010
Ventes et produits annexes	51 300 948 684,76	47 992 115 795,66
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation	5 843 487,34	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	51 306 792 172,10	47 992 115 795,66
Achats consommés	-736 935 277,38	-730 826 555,99
Services extérieurs et autres consommations	-24 711 180 302,42	-24 671 948 145,57
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-25 448 095 579,80	-25 402 774 701,56
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	25 858 696 592,30	22 589 341 094,10
Charges de personnel	-4 480 253 527,96	-4 434 743 028,25
Impôts, taxes et versements assimilés	-2 553 931 009,93	-1 638 013 214,41
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	18 824 512 054,41	16 516 584 851,44
Autres produits opérationnels	2 380 039 193,47	1 114 054 595,19
Autres charges opérationnelles	-69 261 718,38	-73 973 056,39
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-12 261 062 876,44	-15 202 673 642,01
Reprise sur pertes de valeur et provisions	381 760 268,92	533 507 959,68
V- RESULTAT OPERATIONNEL	9 255 986 921,98	2 887 500 707,91
Produits financiers	243 280 076,16	958 869 223,60
Charges financières	-1 757 053 182,74	-1 000 790 606,92
VI-RESULTAT FINANCIER	-1 513 773 106,58	-41 921 383,32
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	7 742 213 815,40	2 845 579 324,59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-1 912 026 971,00	-47 460 730,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	167 377 083,76	6 177 935,02
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	54 311 871 710,65	50 598 547 574,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-48 314 307 782,49	-47 794 251 044,52
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 997 563 928,16	2 804 296 529,61
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	5 997 563 928,16	2 804 296 529,61

الفهرس العام

رقم الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخصات
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال البيانية
(أ - ح)	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لهيكل الصناعة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: هيكل الصناعة والمفاهيم المرتبطة به
03	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة وعلاقته بسلوك وأداء المؤسسة
03	الفرع الأول: تعريف الصناعة
04	الفرع الثاني: مفهوم هيكل الصناعة
05	الفرع الثالث: علاقة هيكل الصناعة بسلوك وأداء المؤسسة
06	المطلب الثاني: محددات هيكل الصناعة
06	الفرع الأول: التركيز الصناعي
06	أولاً: مفهوم التركيز الصناعي
06	ثانياً: أسباب التركيز الصناعي
06	ثالثاً: مشاكل قياس التركيز الصناعي
06	رابعاً: مقاييس التركيز الصناعي
15	خامساً: العوامل المؤثرة في درجة التركيز الصناعي
15	الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة
15	أولاً: مفهوم عوائق الدخول
16	ثانياً: أنواع عوائق الدخول إلى الصناعة
23	الفرع الثالث: عوائق الخروج من الصناعة
23	أولاً: مفهوم عوائق الخروج من الصناعة
24	ثانياً: أسباب بقاء المؤسسة في الصناعة غير المربحة
24	

25	الفرع الرابع: تمييز المنتجات في الصناعة
25	أولاً: مفهوم تمييز المنتجات
	ثانياً: مصادر وأهداف تمييز المنتجات
26	المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة
26	الفرع الأول: المنافسة التامة
26	أولاً: مفهوم المنافسة التامة
27	ثانياً: خصائص سوق المنافسة التامة
28	الفرع الثاني: الاحتكار التام
28	أولاً: مفهوم الاحتكار التام
29	ثانياً: أنواع الاحتكار التام
30	ثالثاً: أسباب الاحتكار التام
30	رابعاً: خصائص سوق الاحتكار التام
30	الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية
31	أولاً: مفهوم المنافسة الاحتكارية
32	ثانياً: خصائص المنافسة الاحتكارية
32	الفرع الرابع: احتكار القلة
32	أولاً: مفهوم احتكار القلة
33	ثانياً: خصائص احتكار القلة
35	المبحث الثاني: تحليل نموذج Porter لهيكل الصناعة (نموذج القوى الخمس)
36	المطلب الأول: تهديد الداخلين المحتملين
38	المطلب الثاني: القوة التفاوضية للموردين والعملاء
38	الفرع الأول: القوة التفاوضية للموردين
39	الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)
40	المطلب الثالث: خطر المنتجات البديلة
41	المطلب الرابع: شدة المنافسة في الصناعة
46	المبحث الثالث: المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة
46	المطلب الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية
48	المطلب الثاني: هيكل الصناعة (خريطة الصناعة)
50	المطلب الثالث: أقسام المؤسسات حسب سلوكها داخل القطاع

50 الفرع الأول: المؤسسة الرائدة (قائد الصناعة)
50 أولا: توسيع حجم الطلب الأساسي
51 ثانيا: المحافظة على الحصة الحالية
52 ثالثا: توسيع الحصة السوقية
53 الفرع الثاني: المؤسسة المتحدية
53 أولا: هجوم المواجهة الأمامية
54 ثانيا: هجوم الأجنحة أو الجوانب
55 ثالثا: الهجوم متعدد الجوانب
55 رابعا: هجوم التجنب
55 خامسا: هجوم العصابات
56 الفرع الثالث: المؤسسة المستجيبة (التابعة)
56 الفرع الرابع: المؤسسة المتخصصة
57 خلاصة

الفصل لثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الإقتصادية

59 تمهيد
60	المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية والمفاهيم المرتبطة به
60 المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء
60 الفرع الأول: تفضيل الطلب على العرض
60 أولا: سنوات الخمسينات
60 ثانيا: سنوات الستينيات
61 الفرع الثاني: التوازن بين العرض و الطلب
62 الفرع الثالث: أفضلية العرض على الطلب
62 أولا: سنوات التسعينيات
62 ثانيا: الألفية الثالثة
62 المطلب الثاني: تحليل مفهوم الأداء
62 الفرع الأول: مفهوم الأداء
65 الفرع الثاني: خصائص مفهوم أداء المؤسسة
65 أولا: الأداء مفهوم واسع الاستعمال
65 ثانيا: الأداء مفهوم متطور
66 ثالثا: الأداء مفهوم شامل
66

66	الفرع الثالث: مكونات الأداء
74	أولاً: الكفاءة والفعالية
79	ثانياً: الإنتاجية
83	ثالثاً: التنافسية
	الفرع الرابع: مستويات الأداء
84	المطلب الثالث: أنواع أداء المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه
84	الفرع الأول: أنواع (أقسام) الأداء
85	أولاً: حسب معيار المصدر
86	ثانياً: حسب معيار الشمولية
87	ثالثاً: حسب معيار الوظيفة
90	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
91	أولاً: العوامل الخارجية
92	ثانياً: العوامل الداخلية
94	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
94	المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (مفهومه، أهدافه وصعوباته)
94	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
95	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
96	الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء
97	المطلب الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء
97	الفرع الأول: تحديد أهداف المشروع
98	الفرع الثاني: وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف
99	الفرع الثالث: تحديد مراكز المسؤولية
99	الفرع الرابع: تحديد معايير الأداء الاقتصادي
100	الفرع الخامس: توافر المعلومات وجهاز مناسب للرقابة على التنفيذ
100	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء
100	الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه
101	الفرع الثاني: وضع معايير الأداء
102	الفرع الثالث: قياس الأداء
102	الفرع الخامس: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
102	أولاً: تحديد أسباب الانحراف
103	ثانياً: تحديد طرق التصحيح (العلاج)

103 ثالثا: التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي
104	المبحث الثالث: مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
104	المطلب الأول: مؤشرات الأداء التقليدية
104 الفرع الأول: مؤشرات الإنتاج
107 الفرع الثاني: مؤشرات الإنتاجية
108 الفرع الثالث: المؤشرات المالية
110 الفرع الرابع: مؤشرات البيع
111	المطلب الثاني: مؤشرات القياس الحديثة
111 الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن
111	أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
112 ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
113 ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
114 الفرع الثاني: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية
116	المطلب الثالث: مؤشرات أخرى (المقاييس الأساسية).....
118 خلاصة
الفصل الثالث: دراسة أثر هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال على أداء مؤسسة "موبيليس" (2009 /2003)	
120 تمهيد
121	المبحث الأول: تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
121	المطلب الأول: تطور هيكل سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
121 الفرع الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في العالم
124 الفرع الثاني: لمحة عن واقع قطاع الاتصالات في الدول العربية
127 الفرع الثالث: سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر (النشأة؛ الإصلاحات والتطور)
128	أولا:نشأة قطاع الاتصالات في الجزائر
129 ثانيا: نظرة عن إصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر
134 ثالثا: تطور الطلب في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
137 الفرع الرابع: تطور المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
137	أولا: نبذة عن المتعاملين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر
144 ثانيا: تطور المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال
150	المطلب الثاني: محددات هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

150	الفرع الأول: التركز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
150	أولاً: الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
153	ثانياً: قياس التركز الصناعي في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
155	الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
155	أولاً: عوائق الدخول الحكومية في قطاع خدمة الهاتف النقال
156	ثانياً: عوائق الدخول الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال
160	الفرع الثالث: عوائق الخروج من قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
160	أولاً: نظام الرخصة الذي يخضع إليه القطاع
160	ثانياً: الإرادة السياسية
161	ثالثاً: ارتباط دائرة عمل المؤسسات بدوائر أعمال أخرى
163	الفرع الرابع: سياسة التمييز بالمنتجات في قطاع خدمة الهاتف النقال
165	المطلب الثالث: المجموعات الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال
165	الفرع الأول: <i>OTA</i> المؤسسة القائدة
166	الفرع الثاني: <i>ATM</i> المؤسسة المتحدية
168	الفرع الثالث: <i>WTA</i> المؤسسة المتحدية
170	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " <i>ATM</i> "
170	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس <i>Mobilis</i>
170	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"
170	أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر <i>AT</i>
171	ثانياً: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر <i>AT</i>
171	ثالثاً: هيكل مجمع اتصالات الجزائر <i>AT</i>
172	رابعاً: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر <i>AT</i>
173	الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس <i>Mobilis</i>
173	أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس <i>Mobilis</i>
174	ثانياً: التزامات، قيم و أهداف مؤسسة موبيليس <i>Mobilis</i>
176	ثالثاً: تطور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس <i>Mobilis</i>
178	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس <i>Mobilis</i>
180	الفرع الأول: أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس <i>Mobilis</i>
180	أولاً: قسم الأعمال العامة
180	ثانياً: قسم الشبكات التقنية والخدمات
180	ثالثاً: قسم التجارة والتسويق

181	الفرع الثاني: مديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس <i>Mobilis</i>
181	أولا: مديرية الموارد البشرية
181	ثانيا: مديرية المالية والمحاسبة
182	ثالثا: مديرية العلامة والاتصال
182	رابعا: مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة
182	خامسا: مديرية نظام المعلومات
182	سادسا: مديرية صفقات الشركة
182	سابعا: المديريات الجهوية
183	المطلب الثالث: عروض وخدمات اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس <i>Mobilis</i>
183	الفرع الأول: عروض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس <i>Mobilis</i>
183	أولا: عروض الدفع المسبق (<i>Offres prépaye</i>)
189	ثانيا: عروض الدفع المؤجل (<i>Offres Post-payées</i>)
191	ثالثا: العروض المختلطة لمؤسسة <i>ATM</i>
192	الفرع الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس <i>Mobilis</i>
195	المبحث الثالث: تحليل تأثير هيكل قطاع الهاتف النقال على أداء مؤسسة <i>ATM</i>
195	المطلب الأول: تأثير هيكل الصناعة على تنافسية مؤسسة <i>ATM</i>
196	الفرع الأول: تحديد الوافدين المحتمل دخولهم
197	الفرع الثاني: شدة المنافسة في الصناعة
197	أولا: قلة عدد المنافسين
197	ثانيا: درجة نمو الصناعة
199	الفرع الثالث: القوة التفاوضية للموردين (المجهزون)
200	الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء
201	الفرع الخامس: تحديد المنتجات البديلة
201	أولا: خدمة الهاتف الثابت
202	ثانيا: الاتصال عبر الساتل العام (<i>VSAT</i>)
202	ثالثا: الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (<i>GMPCS</i>)
203	رابعا: الاتصالات عبر الانترنت
205	المطلب الثاني: تأثير هيكل الصناعة على الحصة السوقية لمؤسسة <i>ATM</i>
205	الفرع الأول: مؤشر الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة <i>ATM</i>
208	الفرع الثاني: مؤشر الحصة السوقية مقارنة بالقائد (المؤسسة القائدة)
211	المطلب الثالث: تأثير هيكل الصناعة على مؤشر ربحية مؤسسة <i>ATM</i>

214 خلاصة
215 الخاتمة العامة
223 قائمة المراجع
239 قائمة الملاحق
274 الفهرس العام