

دراسة تقييمية لأداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2019-2003)

An evaluation study of the performance of the institutions of the mobile service sector in Algeria (2003-2019)

نورالدين إيمان¹، نعمون إيمان²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، Imene.nouredine@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة، Imane.namoune@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/25 تاريخ القبول: 2021/10/27 تاريخ النشر: 2021/12/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2019، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال عرض وتحليل مجموعة من البيانات توضح تطور أداء مؤسسات هذا القطاع الناشطة في الجزائر (موبليس، جيزي، أوريدو). توصلنا من خلال دراستنا وبالاعتماد على المؤشرات المتمثلة في عدد المشتركين، رقم الأعمال والحصة السوقية إلى أن أداء المؤسسات قد تحسن خلال معظم فترة الدراسة، بالإضافة إلى وجود منافسة حادة بين مؤسسات هذا القطاع أدت إلى تفوق مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس على نظيراتها خلال السنوات الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، قطاع خدمة الهاتف النقال.

تصنيفات JEL : L0. L11. M54

Abstract:

The purpose of this study is to assess the performance of Algeria's mobile phone service sector institutions during the period from 2003 to 2019. The analytical descriptive approach was used by presenting and analyzing a set of data showing the development of the performance of the active institutions of this sector in Algeria (Mobilis, Djezzy, Ooredoo). We concluded through our study, based on the indicators represented in the number of subscribers, the sales turnover, and the market share, that the institutions performance has improved during most of the study period. As well as, the presence of fierce competition among the sector's institutions which has lead to the superiority of the Algeria Telecom Institution for mobile phones, Mobilis, over its peers in recent years.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Mobile Service Sector.
Jel Classification Codes: L0. L11. M54

المؤلف المرسل: إيمان نورالدين الإيميل: imene.noureddine@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها وأهمها البقاء والاستمرارية في الصناعة، ولا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتحافظ على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد. ويعتبر قطاع خدمة الهاتف النقال من القطاعات التي عرفت تطورا ونجاحا كبيرا خلال السنوات الأخيرة السابقة خاصة مع دخول المؤسسات الأجنبية سوق الهاتف النقال وازدياد حدة المنافسة والتسابق فيما بينها لتحقيق رضا الزبائن واكتساح السوق بالحصول على أكبر عدد من المشتركين. فقطاع خدمة الهاتف النقال يمر اليوم بمرحلة النمو الأمر الذي يتطلب استمرار المؤسسات المكونة لهذا القطاع بدعم جهودهم المالية والمادية والبشرية وتنويع منتجاتهم وخدماتهم لتعزيز مكانتهم السوقية وتقديم أداء متميز. لذا سنعمل على الإجابة على الإشكالية التالية: ما مستوى أداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

الفرضية الرئيسية: تحقق مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر أداء جيدا ونموا مستمرا.

أهمية البحث:

- تسليط الضوء على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- تحديد أي المؤسسات تحقق أكبر حصة سوقية وتستحوذ على السوق.

المنهج المستخدم: من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا بالاستعانة بعدد من المراجع حول موضوع الأداء وكذا باستخدام مجموعة من المعطيات والبيانات التي وضحت تطور أداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

2. الأسس النظرية لتقييم أداء المؤسسات

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين الاقتصاديين، ورغم ذلك يشوب تعريفه بعض اللبس والغموض ناتج لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا في البداية توضيح هذا المصطلح من خلال وضع الإطار المفاهيمي للأداء، بالإضافة إلى ذلك تعتبر عملية تقييم أداء المؤسسة ضرورية نظرا لأهميتها في تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة، وهذا ما سنقف عنده في العنصر الثاني المعنون مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء.

1.2 الإطار المفاهيمي للأداء

يمكن 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، كما يرى البعض الآخر أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم (زرغون وعرابة، 2014، ص125)

1.1.2 تعريف الأداء

يعرض Ph. Lorino مفهوماً لأداء من خلال البعدين الآتيين:

البعد الأول: "لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية قيمة- تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضهما (Lorino, 2001, pp19-20)". حسب هذا التعريف فإن أداء المؤسسة يركز على مضمون الثنائية قيمة-تكلفة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق على منفعة المنتجات التي تعرضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة... أما التكلفة فهي الموارد المستعملة في الإنتاج.

البعد الثاني: "لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (Lorenzo, 2001, p. 23).

وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في الصناعة، حيث تعتبر الأهداف الإستراتيجية الرهانات التي اختارت المؤسسة بلوغها.

كما يعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسيني، 2000، ص231)، ويركز هذا المفهوم للأداء على الطرق التي تحقق للمؤسسة الصناعية أهدافها، من خلال السبل التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

كما يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق أهداف المؤسسة، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (العمل)" (Fericelli, 1996, p20)، ويعبر في هذا التعريف عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في إنجاز أهدافها.

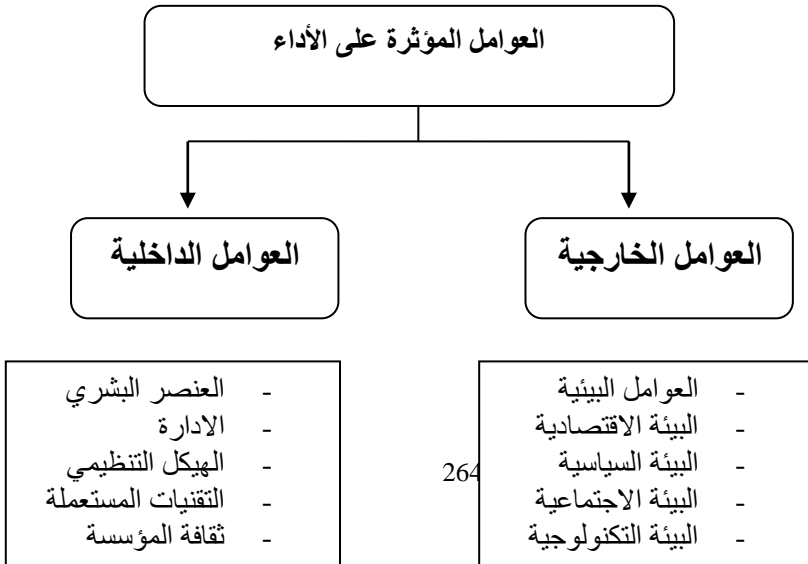
ويقرن بعض الباحثين الأداء بإستراتيجية المؤسسة، حيث يعتبرون أنه على المؤسسة أن تكون تنافسية في السوق وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية حتى تحقق أداء متميز، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه "التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض

المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق" (Castelnaud et autres, 1999, p73) من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، ويعني انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، أي تحقيق المؤسسة أهدافها خلال مدة معينة مع الاقتصاد في استخدام مواردها النادرة نسبياً، لذلك فإن الأداء مفهوم واسع يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف (أو فشلها وانكماشها) مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (ظروف الصناعة التي تنشط ضمنها)، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها، وعلى ضوء أهدافها المسطرة والمرجوة.

2.1.2 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

يتعلق أداء المؤسسة بمجموعة من العناصر لها تأثير سلبي أو إيجابي عليه، منها ما هو داخلي يخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة مثل: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، التقنيات المستعملة وثقافة المؤسسة، ومنها ما هو خارجي يصعب على المؤسسة التحكم فيه، لذلك عليها أن تتكيف معه مثل: البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، العوامل التكنولوجية (عبدالله، 1999، ص27). ويمكن تمثيلها كما يلي:

الشكل رقم(1): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: علي عبد الله (1999)، ص27. مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، تختلف في شدة وطريقة التأثير، ومن هذه العوامل ما له تأثير مباشر، ومنها ما له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا، والقائمة غير قابلة للضبط، كل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

2.2 مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

للقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحدث والعمل على تعديلها لابد من معرفة تقييم الأداء، لذلك سنتطرق إلى تعريف تقييم الأداء، مع إبراز مقومات عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى أهم الخطوات المحددة لهذه العملية.

1.2.2 تعريف تقييم الأداء

ارتبط تقييم الأداء بتقييم مستوى أداء العاملين فقط عند بعض الاقتصاديين من بينهم أرثربيل، الذي عرف تقييم الأداء بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود والتي بذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطت له المؤسسة سابقا" (ارثربيل، 2001، ص177)

وبصورة مخالفة لما سبق فإن تقييم الأداء هو "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة" (محمد جاد الرب، 2009، ص51).

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو "عملية إدارية مخططة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتسعى إلى التعرف على نواحي القوى والضعف في المؤسسة وذلك بغرض تقويمها وتصميمها من جديد" (اللوزي، 2002، ص204).

كما يعرف بأنه مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية (ثابت، 2001، ص15).

ومن كل التعاريف السابقة يمكن اعتبار تقييم الأداء عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له وما تم انجازه والوصول إليه، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المؤسسة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها.

ويوجد منهجين للتقييم على نفس القدر من الأهمية: الكمي والنوعي، فالمنهج الكمي تكون فيه الأعداد والقياس هي الأساليب الشائعة فيه، والتي غالبا ما تنطوي على النتائج

أو الأرقام أو الإحصاءات الواردة في الجداول والممثلة في الأشكال والرسوم البيانية...، أما المنهج النوعي فيساعد على شرح وإثراء البيانات الكمية والعكس بالعكس، ومن الناحية العملية فعادة ما يتم استخدام كلا المنهجين في التحليل.

2.2.2. الأسس العامة لتقييم الأداء: تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:

- تحديد أهداف المؤسسة وضرورة تقسيمها إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات و الأقسام الرئيسية في المؤسسة (جاسم عبد الله، 1999، ص194) ووضع الخطط التفصيلية لتحقيقها.

- تحديد مراكز المسؤولية وإيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. كما تعتبر خطوة تحديد معايير الأداء التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص125).

-تصميم نظام معلومات يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهها (التغذية العادية؛ التغذية العكسية)، كما يعمل على تجميع وحصر البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك.

- وضع جهاز مناسب للرقابة 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.

3.2. الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء، هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها نحددها فيما يلي:

1- تحديد المجالات الخاصة بالتقييم وكذا أهداف المؤسسة: تمثل الأهداف النهائية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فعلى المؤسسة تحديد أهداف تتسم بالبساطة والوضوح في صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى الأعمال التي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير، وعلى صعيد المجالات الرئيسية للأهداف فإنها متعددة، ويمكن أن نحدد بعض المجالات (الحسيني

(2000، ص57): المركز التسويقي، الابتكار، الموارد المالية والطبيعية، الربحية، الأداء الإداري والتطوير، الإنتاجية الكلية، المسؤولية، النمو والتوسع.

2- وضع جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة.

3- جمع وتحليل البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية وغير ذلك.

والعمل على تحليلها للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

4- إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة الصناعية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه (الكرخي، 2007، ص39).

5- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط: في حالة ما إذا كان الأداء متطابقا مع المعايير التي تم وضعها فإن المؤسسة لا تتخذ أي إجراء، وتنتهي بذلك خطوات تقييم أداء المؤسسات، أما في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها فعلى المؤسسة بالقيام بالخطوة التالية.

6- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: تزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة. وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصر تجميعها، ووضع الحلول العلمية الناجحة لمعالجة هذه الانحرافات والتغلب عليها أو الحد منها للحفاظ على الهدف المخطط و السير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

3. تقييم أداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تسعى كل مؤسسة من مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تحقيق أداء جيد في الصناعة، ولا يمكن تقييم الأداء إلا بالاستعانة ببعض المؤشرات سنركز على أهمها.

1.3 تقديم لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر: تم فتح سوق الهاتف النقال في الجزائر إثر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد

العامّة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا ثلاث متعاملين داخل السوق الجزائرية

1- شركة أوبتيكوم تليكوم الجزائر (OTA)، حامل الاسم التجاري "جيزي":
تحصلت جيزي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنت والخدمات ذات القيمة المضافة. في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجذ وتبعا لشروط الاتفاقية، تحفظ مجموعة VEON بمسؤولية تسيير الشركة. تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

2- شركة اتصالات الجزائر (ATM) - موبيليس-Mobilis:

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر. موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. تغطي موبيليس كل التراب الوطني عبر أكثر من 178 وكالة تجارية وأكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة، كما تقرض نفسها كشركة حيوية ومبدعة في محيط جد تنافسي.

3- شركة الوطنية تليكوم (WTA) - اوريدو-Ooredoo:

في 2 ديسمبر 2003 تحصلت الوطنية تليكوم الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر ب 421 مليون دولار. وكان الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية نجمة في 25 أوت 2004 بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر.

2.3 مؤشرات تقييم أداء المؤسسات:

غالبا ما يستخدم عدد الزبائن (المشتركين) ورقم الأعمال كمقاييس لتحديد وضعية المؤسسة في الصناعة وإعطاء صورة على أداءها، حيث أن حفاظ المؤسسة على

دراسة تقييمية لأداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2019-2003

زبائنها واكتسابها زبائن جدد من شأنه أن يرفع رقم أعمالها، وينعكس ذلك على تنمية حصتها السوقية وهذا ما سنحاول تحليله فيما يلي.

1.2.3. مؤشر عدد الزبائن (المشتركين)

نلاحظ نموا كبيرا في عدد المشتركين إجمالا وصل إلى أكثر من 47 مليون مشترك سنة 2018 مع تسجيل تراجع طفيف (أكثر من 45 مليون مشترك) سنة 2019 بعد أن كان لا يتعدى 1.446 مليون مشترك سنة 2003، وسنحاول عرض تطور وتوزيع عدد المشتركين حسب كل مؤسسة من مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): تطور وتوزيع مشركي مؤسسات الهاتف النقال من سنة 2003-2019

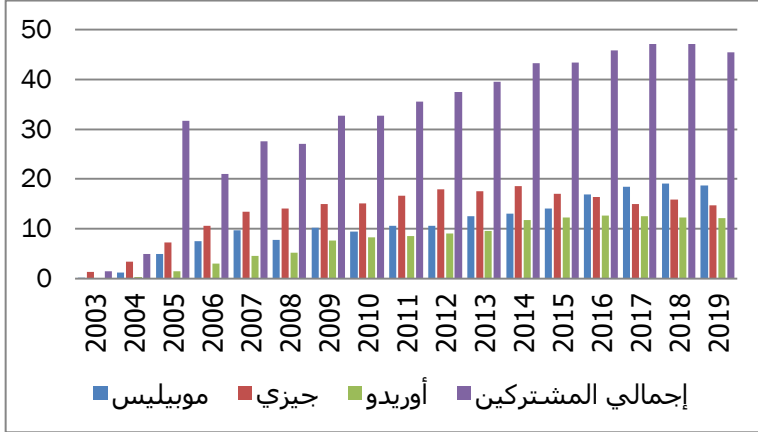
الوحدة: مليون مشترك	المؤسسات			السنوات
	أوريدو	جيزي	موبيليس	
إجمالي المشتركين				
1.446	00	1,278	0,168	2003
4.879	0,285	3,418	1,176	2004
13.658	1,473	7,277	4,908	2005
20.997	2,990	10,530	7,475	2006
27,562	4,487	13,382	9,694	2007
27.031	5,219	14,108	7,703	2008
32,729	7,652	14,936	10,164	2009
32,780	8,246	15,087	9,447	2010
35,616	8,505	16,595	10,516	2011
37,528	9,059	17,846	10,623	2012
39,517	9,491	17,574	12,451	2013
43.298	11,663	18,612	13,022	2014
43.391	12,298	17,005	14,087	2015
45.818	12,571	16,360	16,885	2016
47.154	12.532	14.948	18.365	2017
47.157	12.199	15.848	19.106	2018
45.425	12.084	14.707	18.633	2019

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع:

2021/01/20 vu le www.arpce.dz

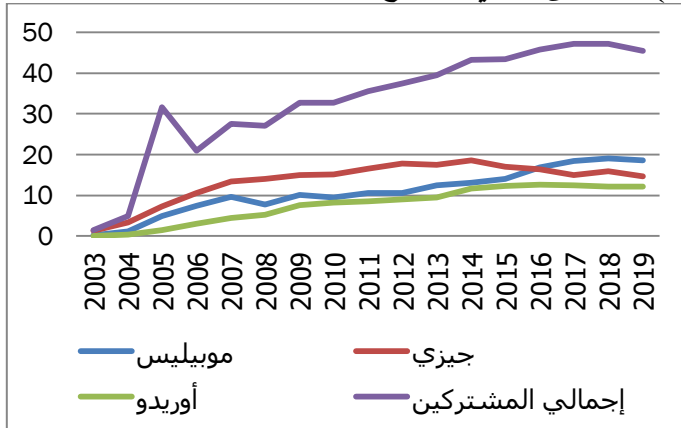
ولتوضيح معطيات الجدول يمكن تمثيلها بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تطور مشتركى مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (2003-2019)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (01).
 نلاحظ تزايد إجمالي عدد المشتركين عاما بعد عام حيث نلاحظ انه خلال السنوات من 2003 إلى غاية 2015 وكان عدد المشتركين الأكبر يعود لمؤسسة جازي طوال هذه السنوات. إلا انه و ابتداء من سنة 2016 استطاعت مؤسسة موبيليس الاستحواذ على أكبر عدد من المشتركين حيث بلغ عدد مشركيها 16885 متفوقة على جيزي (16360 مشترك) و اوريدو (12571 مشترك). استمرت موبيليس في المحافظة على الصدارة حيث بلغ عدد المشتركين سنة 2019 (18633 مشترك) مقابل (14707 مشترك) لجيزي و (12048 مشترك) لاوريدو.

الشكل رقم (3): منحنى بياني يوضح عدد مشترك الهاتف النقال 2003-2019



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (01).

ويعود سبب ارتفاع عدد المشتركين إلى الانخفاض الملحوظ في مبالغ الاشتراكات و تسعيرات الخدمات، فبعدما كان سعر الخط يصل إلى 2970 دج في سنة 2004، فقد أصبح سنة 2016 لا يتعدى متوسط سعرها 300 دج مع منح رصيد أولي قد يعادل أحيانا سعر الشريحة (SIM) نفسها، ويرجع سبب تخفيض مبالغ الاشتراك باستمرار لظروف المنافسة وليس لقوة المشتركين على المساومة.

كما أن نسبة تركيز العارضين (المؤسسات العاملة في القطاع) تعد كبيرة جدا مقارنة بنسبة تركيز المشترين التي تكاد تنعدم، التي بدورها تضعف من القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن، وهو ما يمثل فرصة حقيقية للمؤسسات العاملة في الصناعة يمكن استغلالها لجني المزيد من الأرباح غير الاعتيادية.

بالإضافة إلى المشتركين النهائيين أفراد أو مؤسسات يوجد نوع آخر من الزبائن وهم الوسطاء بين المشتركين والمؤسسات العاملة، هذا النوع يمثل تجار التجزئة والموزعين المنتشرين عبر كامل التراب الوطني، ويقومون بتقديم بطاقات التعبئة والشرائح وبعض الخدمات الأخرى المرتبطة بالهاتف النقال، ويتعاملون مع كل المتعاملين في الوقت نفسه، مما يتيح لهم الحصول على ميزات مختلفة من طرف كل مؤسسة من مؤسسات قطاع الهاتف النقال مقابل الدعاية والإشهار لصالحها.

وهذا ما يقودنا إلى القول أن الأرقام المذكورة في الجداول أعلاه والتحليل الخاص بها يجب التعامل معها بتحفظ، فالتحدث عن أكثر من 47 مليون مشترك أو 45 مليون مشترك لا يعني أن 47 مليون فرد يمتلكون هواتف نقالة، فهناك أفراد يمتلكون شريحتين أو أكثر لعدة مؤسسات متنافسة أو لنفس المؤسسة، علما أن الشريحة يتم إدماجها في الإحصائيات إذا تم استعمالها مرة واحدة خلال ثلاث أشهر.

2.2.3. مؤشر رقم الأعمال

سنحاول تتبع تطور رقم الأعمال من سنة 2003 إلى سنة 2019 لنقوم بحساب معدل الزيادة من سنة إلى أخرى، من أجل معرفة التطور الحاصل في مداخل كل مؤسسة للحكم على مدى تحسن أدائها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2): تطور رقم أعمال مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

(2019 - 2003)

الوحدة: مليار دج

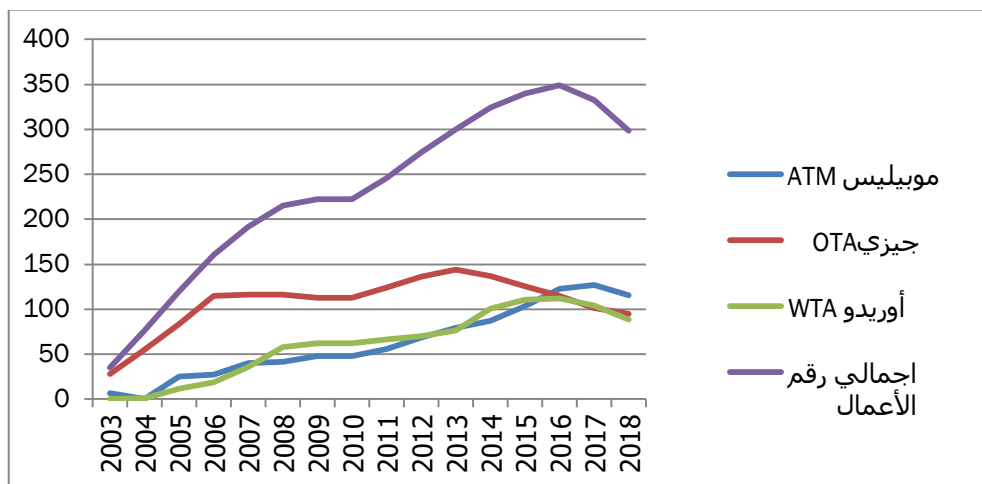
اجمالي رقم	معدل الزيادة	أوريدو WTA	معدل الزيادة	جيزي OTA	معدل الزيادة	ATM موبيليس

إيمان نورالدين، إيمان نعمون

الأعمال							
35	-	-	-	28.08	-	6.91	2003
76	-	1.19	95,87	55	186,69	19.81	2004
119.4	846,22	11.26	51,36	83.25	25,64	24.89	2005
160.5	67,76	18.89	38,14	115	8,16	26.92	2006
191.7	89,73	35.84	0,76	115.87	48,55	39.99	2007
214.83	60,38	57.48	0,22	116.13	3,15	41.25	2008
222.08	7,88	62.01	-3,24	112.37	15,73	47.74	2009
221.96	0,10	62.07	0,21	112.61	0,34	47.9	2010
246.06	6,81	66.3	10,01	123.88	16,68	55.89	2011
274.3	5,48	69.93	9,79	136.01	22,74	68.6	2012
299.78	9,62	76.66	5,63	143.67	15,83	79.46	2013
324.26	31,39	100.72	-4,77	136.81	9,16	86.74	2014
340	9,91	110.7	-8,14	125.68	19,46	103.62	2015
348.76	1,36	112.2	-8,66	114.8	18,10	122.384	2016
332.486	-7.13	104.2	-11.97	101.5	3.6	126.786	2017
298.475	-15.25	88.3	-6.6	94.8	9-	115.375	2018
284.82	-	سبتمبر 2019: 61.7	2.3-	92.5	-	سبتمبر 2019: 82295	2019

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع:
 2021/01/20 vu le www.arpce.dz و معطيات المتعاملين الثلاث
 والشكل الموالي يعطي توضيحا أكثر لما جاء في الجدول السابق.

الشكل رقم (4): منحى تطور رقم أعمال مؤسسات القطاع من سنة 2003-2019



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11.4).

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن مؤسسة "جيزي" سجلت نمواً في رقم أعمالها من سنة 2004 إلى سنة 2013 وبمعدلات كبيرة تراوحت ما بين 95,87% كأعلى معدل زيادة في رقم أعمالها سنة 2004، و0.21% كأدنى معدل زيادة مسجل سنة 2010، باستثناء سنة 2009 التي سجلت فيها انخفاضاً في رقم الأعمال بمعدل سالب قدره -3.24%، ويعود هذا الانخفاض إلى تداعيات المباريات التصفوية الخاصة بكأس العالم لكرة القدم بين الفريق الوطني الجزائري والفريق المصري، مما أدى إلى تخلي العديد من الجزائريين عن استخدام منتجات "جيزي" واتجاههم إلى منتجات المؤسسات المنافسة في الصناعة "موبيليس" و"نجمة" كون هذه المؤسسة تابعة لمتعامل مصري، ومنذ سنة 2014 وإلى غاية نهاية سنة 2019 كان معدل الزيادة في رقم أعمالها سالباً (عرف المنحنى انكساراً نحو الأسفل) بسبب تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث مقارنة بالمنافسين بالإضافة إلى عدة مشاكل أخرى أثرت سلباً على أداء مؤسسة "جيزي" في الصناعة.

أما بالنسبة لرقم أعمال مؤسسة "موبيليس" يسجل نمواً ملحوظاً خلال الفترة من 2003 إلى 2017 وبمعدلات مرتفعة، حيث وصل معدل الزيادة إلى أعلى من 08% في معظم السنوات باستثناء سنة 2008 سجل معدل زيادة قدر بـ 3.15%، كما سجلت هذه المؤسسة أقل معدل زيادة في رقم أعمالها سنة 2010 بمعدل 0.34%، و سنة 2017 بمعدل زيادة 3.6%، وبالنظر إلى المنحنى البياني لتطور رقم أعمال "موبيليس" نلاحظ أنه تميز باتجاه موجب على طول الخط إلى غاية سنة 2017، ابتداءً من 2018 سجلت موبيليس انخفاضاً في رقم الأعمال حيث كان معدل الزيادة سالباً ويقدر بـ -9%، ويعود هذا الانخفاض إلى عوامل عديدة لعل أهمها تزايد حدة المنافسة وكذا تباطؤ الاستهلاك والوضع الاقتصادي الصعب. وبالرغم من هذا الانخفاض في السنة الأخيرة إلا أن مؤسسة موبيليس لازالت عموماً تحافظ على

رقم أعمال جيد مقارنة بمنافسيها، وهو ما يدل على التحسن المستمر في أداء هذه المؤسسة

و يؤكد نجاعة الاستراتيجيات التي تنتهجها، بدليل أنها حافظت على مركزها التنافسي في الصناعة إلى أن تمكنت من التفوق على المؤسسات المنافسة في الصناعة بأعلى رقم أعمال سنة 2018 وكذا في سنة 2019 حسب آخر الإحصائيات المقدمة من طرف المؤسسة..

وفيما يخص مؤسسة "أوريدو" فقد شهد رقم أعمالها تطورا مستمرا خلال سنوات الدراسة إلى غاية 2016، ثم سجل انخفاضا خلال سنتي 2017 و 2018. حيث كانت معدلات الزيادة مرتفعة جدا من سنة 2005 إلى سنة 2008 فاقت 60%، ومن سنة 2009 إلى سنة 2016 تراجعت معدلات الزيادة فقد تراوحت ما بين 0.10% سنة 2010 و 9.91% سنة 2015، باستثناء سنة 2014 أين ارتفع رقم أعمالها بشكل ملحوظ وسجلت بذلك أكبر معدل زيادة في رقم أعمالها خلال هذه الفترة بـ 31.39%، مستفيدة من تراجع مؤسسة "جيزي" في تقديم خدمات الجيل الثالث، ولكن ابتداء من 2017 سجلت "أوريدو" انخفاضا في رقم أعمالها بنسبة -7.13%، وفي 2018 سجلت انخفاضا كبيرا بنسبة -15.25% مسجلة بذلك أقل مداخيل مقارنة بمنافستها موبيليس وجيزي. وبالنظر إلى منحنى تطور رقم أعمال مؤسسة "أوريدو" نلاحظ أنه في اتجاه موجب لغاية 2016 ليبدأ في الانخفاض سنة 2017، وإذا ما قورن بمنحنى تطور رقم أعمال "موبيليس" نجد أن المنحنى في بداية نشاط المؤسسة كان تحت منحنى "موبيليس"، وفي الفترة (2008-2015) تفوقت "أوريدو" من خلال رقم الأعمال وأصبح المنحنى فوق منحنى "موبيليس"، التي تفوقت على "أوريدو" في سنة 2013 وسنة 2016 فقط أين هبط منحنى "أوريدو" تحت منحنى "موبيليس"، وهذا ما يدل على تحسن مستوى أداء "أوريدو" التي استطاعت تحقيق مداخيل تفوق مداخيل "موبيليس" لعدة سنوات بالرغم من دخولها المتأخر للسوق الوطنية.

3.2.3. مؤشر الحصة السوقية

يعد مؤشر الحصة السوقية مقياسا مهما لتقييم أداء المؤسسات التي تعمل في قطاع خدمة الهاتف النقال، يحكم على مدى نجاعة المنتجات والخدمات التي تقدمها أي مؤسسة ويحدد مدى أهمية العلامة بالنسبة للمشارك ومدى ثقته فيها، لذلك سنحاول تقييم أداء المؤسسات وفقه حيث كان تطور الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث من سنة 2003 إلى سنة 2019 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3): تطور الحصة السوقية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-

2019)

الوحدة: %

موبيليس	مقدار	جيزي	مقدار	أوريدو	مقدار
---------	-------	------	-------	--------	-------

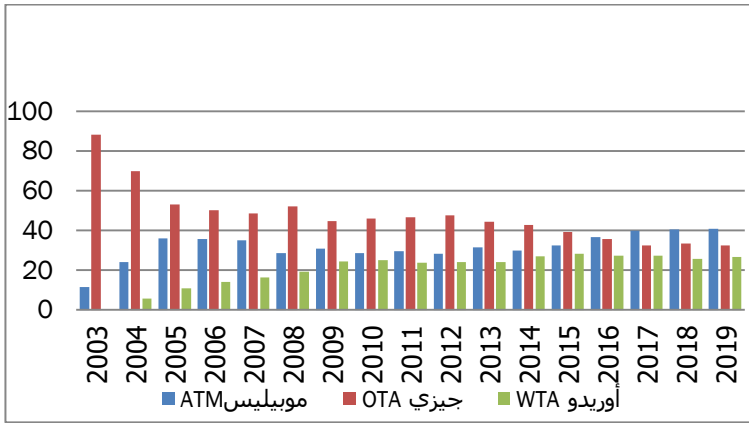
دراسة تقييمية لأداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2019-2003

الزيادة	WTA	الزيادة	OTA	الزيادة	ATM		
-	00,00	-	88,41	-	11,59	2003	
05,89	05,89	- 18,40	70,01	12,51	24,10	2004	
04,92	10,81	- 16,74	53,27	11,83	35,93	2005	
03,43	14,24	- 03,12	50,15	- 00,32	35,61	2006	
02,04	16,28	- 01,60	48,55	- 00,43	35,17	2007	
03,03	19,31	03,64	52,19	- 06,67	28,50	2008	
05,23	24,54	-07 ,53	44,66	02,30	30,80	2009	
00,62	25,16	01,37	46,03	- 01,98	28,82	2010	
01,28	23,88	00,56	46,59	00,71	29,53	2011	
-	00,26	24,14	00,96	47,55	- 01,22	28,31	2012
-0 0,12	24,02	-03 ,08	44,47	03,20	31,51	2013	
02,92	26,94	01,48 -	42,99	-01 ,43	30,08	2014	
01,51	28,34	- 04,56	39,19	02,39	32,47	2015	
00,00	27,44	- 03,48	35,71	04,38	36,85	2016	
- 00,10	27,34	- 03,11	32,60	03,21	40,06	2017	
- 01,47	25,87	- 01,01	33,61	00,46	40,52	2018	
00,73	26,60	- 01,23	32,38	00,50	41,02	2019	

المصدر:

www.arpce.dz من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع: vu le 20/01/2021.

ولتتبع ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة من سنة 2003 إلى غاية سنة 2019، سنحاول إدراج أرقام الجدول السابق في الشكل التالي:
الشكل رقم (5): توزيع الحصص السوقية لمؤسسات القطاع من سنة 2019-2003



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3).

يتضح من خلال الجدول والشكل أن الحصة السوقية لمؤسسة "جيزي" سجلت انخفاضا بمعدل متناقص من 88.41% سنة 2003 إلى 48,55% سنة 2007 بسبب دخول "أوريدو" سنة 2004 واشتداد المنافسة، وفي سنة 2008 ارتفعت بنسبة نمو قدرها 03,64%، إلا أن هذا النمو لم يستمر ففي السنة الموالية 2009 شهدت حصتها السوقية انخفاضا كبيرا (-07,53%) وبلغت 44,66%، وفي الثلاث سنوات التالية شهدت حصتها السوقية ارتفاعا طفيفا من 46,03% سنة 2010 إلى 47.55% سنة 2012، ولكن في سنة 2013 عاودت حصتها السوقية التدهور وانخفضت بنسب متفاوتة بسبب المشاكل التي تعرضت لها المؤسسة وتأخرها في إطلاق خدمات الجيل الثالث، وامتدت تأثيرات ذلك إلى غاية سنة 2019 حيث بلغت 32.38%، وهو أدنى مستوى بلغته منذ دخولها قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

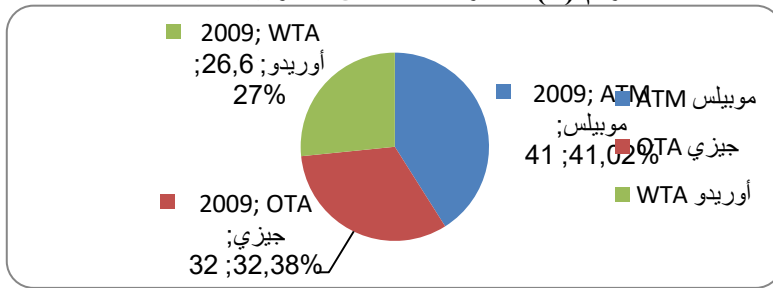
كان هذا الانخفاض لصالح منافسيها "موبيليس" و"أوريدو"، حيث شهدت المؤسسة الوطنية "موبيليس" ارتفاعا في حصتها السوقية من 11.59% سنة 2003 إلى 35,17% سنة 2007، ولكن في سنة 2008 وبسبب حملة تعريف الشرائح مجهولة الهوية والتي كان لها الأثر البالغ على الحصة السوقية للمؤسسة حيث شهدت انخفاضا قدر بـ (-06,67%)، إلا أن هذه الأخيرة عاودت الارتفاع مع بداية سنة 2009 لتصل إلى 30.8% من إجمالي الحصة السوقية في القطاع، وبقيت بين الانخفاض والارتفاع إلى أن بلغت أقصى قيمة 36,87% سنة 2016 متصدرة بذلك مؤسسة "موبيليس" ولأول مرة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر. ثم واصلت الارتفاع إلى أن وصلت إلى 41.02% سنة 2019 محافظة بذلك على مركزها الريادي.

أما بالنسبة لآخر مؤسسة دخلت قطاع الهاتف النقال "أوريدو" فقد تمكنت من إيجاد موقع تنافسي لها في ظرف سنة واحدة، فقد ارتفعت حصتها السوقية من 05.89%

سنة 2004 إلى 10.81% سنة 2005، واستمرت حصتها السوقية في الارتفاع إلى أن بلغت 25,16% سنة 2010 وتعتبر أعلى حصة حققتها منذ دخولها، أما الفترة الممتدة بين 2011 و2016 فقد سجلت تذبذبا في حصصها السوقية بنسب متقاربة وإجمالا سجلت WTA نسبة 26.60% سنة 2019.

وسنحاول في الشكل الموالي مقارنة الحصص السوقية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر سنة 2019.

الشكل رقم (6): مقارنة الحصص السوقية لسنة 2019



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3).

ومن هنا يمكن القول أن مؤسسة "موبيليس" استطاعت انتزاع الريادة في صناعة الهاتف النقال في الجزائر بفضل تفوقها في خدمات الجيل الثالث والرابع سنة 2016 وكذا الحفاظ على تسعيرة الثانية لديها على عكس المتعاملين الآخرين، واحتلت "جيزي" بذلك المركز الثاني في الصناعة، أما "أوريدو" تحتل المركز الثالث بأكثر من 28% كحصة سوقية بالرغم من دخولها المتأخر للصناعة. وقد استطاعت موبيليس الحفاظ على الريادة على مدى الأربع سنوات الأخيرة، حيث حصلت على أكثر من 41% سنة 2019 مقابل 32% لمؤسسة جيزي و 26% لمؤسسة أوريدو.

خاتمة:

إن أداء المؤسسة في الصناعة هو وصولها إلى التفوق والتميز عن المؤسسات المنافسة لها في الصناعة، وباعتبار المؤسسة تؤثر وتتأثر بالصناعة التي تنشط ضمنها فإن متغيراتها تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بتقييمها المستمر والدوري لأدائها.

لذلك عملية تقييم الأداء كانت هي الأخرى من العناصر التي تضمنتها هذه الورقة، على اعتبار أنها توفر للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها، وهي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، ويستخدم في ذلك عدة مؤشرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ووقفنا على مستوى

أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو) من خلال مؤشر عدد المشتركين، مؤشر رقم الأعمال والحصة السوقية. وقد توصلنا للنتائج التالية:

- وجود ثلاث متعاملين في سوق الهاتف النقال أدى إلى وجود منافسة حادة بينهم الأمر الذي دفعهم إلى التنافس على تقديم أفضل العروض وتخفيض أسعار خطوطها ومكالماتها وهذا من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية.
- اكتساح مؤسسة موبيليس السوق الوطنية خاصة منذ سنة 2015 حسب عدد المشتركين وكذا الحصة السوقية.
- رقم الأعمال الأعلى كان لمؤسسة جيزي إلى غاية سنة 2015 ثم لمؤسسة موبيليس منذ 2016.
- ارتفاع ملحوظ لعدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال وهذا ما يعود إلى امتلاك المشتركين لأكثر من خط وانتمائهم لأكثر من شركة وهذا للاستفادة من المزايا والعروض التي تقدمها كل مؤسسة في هذا القطاع.
- تحسن أداء مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ونموه خلال معظم فترة الدراسة.

التوصيات:

- يمكن الخروج من دراستنا هذه ببعض التوصيات نوجزها فيما يلي:
- البحث عن أساليب جديدة وتقنيات متطورة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة بما يساهم في تحسين الأداء.
 - الاعتماد على المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسات حتى تكون النظرة دقيقة عن واقع أداء المؤسسة في الصناعة.
 - نوصي السلطات الجزائرية متمثلة في سلطة الضبط بضرورة الاهتمام بقطاع الاتصالات عامة وقطاع خدمة الهاتف النقال خاصة من خلال المراقبة والضبط وتفعيل دور المنافسة الشفافة بين المؤسسات لتحسين أدائها.

قائمة المراجع:

1. آرثر بيل، ترجمة خالد العامري وآخرون (2001) إدارة الأفراد، مصر (القاهرة): دار الفاروق.
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009) قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة (الشارقة).
3. سيد محمد جاد الرب (2009) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر.

4. عقيل جاسم عبد الله (1999)، **مدخل في تقييم المشروعات**، الأردن: دار حامد للنشر.
5. علي عبد الله (1999)، **أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
6. فلاح حسن عداي الحسيني(2000)، **الإدارة الاستراتيجية** (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، عمان: دار وائل للنشر
7. كمال بربر(1997)، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، لبنان (بيروت): المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
8. مجيد محمود الكرخي(2007) **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع
9. موسى اللوزي (2002)، **التنظيم وإجراءات العمل**، الأردن: دار وائل للنشر.
10. زهير ثابت(2001) **كيف تقويم أداء الشركات والعاملين**، مصر (القاهرة): دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
11. محمد زرقون والحاج عرابة (2014) **أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية**، جامعة ورقلة، الجزائر: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01.
12. Anne-Marie Fericelli ,Bruno Sire(1996), **Performance et Ressources Humaines**, Paris : Edition Economica.
13. Castelnau Jacques et autres(1999), **Le pilotage stratégique**, Paris :Editions d'Organisations
14. Philippe Lorino(2001) **méthode et pratique de la performance**, Paris : édition d'organisation
15. سلطة الضبط على الموقع: vue le 20/01/2021: <http://www.arpce.dz>