

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

تيسمسيلت

# المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية  
والاقتصادية

مجلة دورية محكمة

إصدارات المركز الجامعي تيسمسيلت

المجلد التاسع العدد 04 ديسمبر 2018

ISSN 2170-0931

EISSN 2602-6376

## شارك في هذا العدد

- د. خالد روشو. أ. غانس محمد. د. شامي يسين. حادي إبراهيم.  
أ. دهقاني أيوب. أ. هوارى قادة. أ. إلياس ميسوم. د. رصاع موسى.  
الباحثة. أسماء حداد. د. مبطوش الحاج / أ. شاكر سليمان. د. باية عبد القادر.  
د. بن عيسى الأمين. د. شعشوع قويدر. د. أحمد بشارة موسى. د. ساعد محمد.  
د. كروش نور الدين / د. أولاد ابراهيم ليلي / د. قجاتي عبد الحميد.  
أ. د. دربوش محمد الطاهر / أ. زرقان سهام / د. يزيد تقرارت. أ. غولام جمال الدين.  
د. فيصل دلال. د. رابحي بو عبد الله. (ط. د) نبيل كنوش / د / مصطفى طويطي.  
د. عماري علي / أ. خذري توفيق. أ. جميلة صادق / أ. د عبد القادر دربال

# المعيار

المعيار في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
مجلة فصلية أكاديمية دولية محكمة مفهسة



---

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي قيسميلة - الجزائر -

---

## شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن المركز الجامعي بتيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 3 سنتيم عن يمين الصفحة و1.5 عن يسارها وهامش 2 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

# المعيار

المجلد التاسع العدد 04 ديسمبر 2018

مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

المركز الجامعي : أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

[www.cuniv.tissemsilt.dz](http://www.cuniv.tissemsilt.dz)

البريد الإلكتروني:

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة: أ. د. دحدوح عبد القادر مدير المركز الجامعي تيسمسيلت

المدير المسئول عن النشر: أ. د. عيساني امحمد.

رئيس الهيئة: د. دردار بشير.

رئيس التحرير: د. مرسي رشيد.

نائبا رئيس التحرير:

د. علاق عبد القادر، د. دراجي عيسى

هيئة التحرير:

أ. د. غربي محمد، د. بوراس محمد، أ. د. شريط عابد، د. محي الدين محمود عمر، د. روشو خالد، د. مرسي

مشري، د. العيداني إلياس

الهيئة العلمية:

من المركز الجامعي تيسمسيلت: أ. د. غربي محمد، د. بوراس محمد، د. علاق عبد القادر، د. روشو خالد،

د. لعروسي أحمد، د. مرسي مشري، د. قزران مصطفى، د. شعشوع قويدر، د. زرقين عبد القادر، د. محمودي قادة،

د. دراجي عيسى، د. محي الدين محمود عمر، د. العيداني إلياس، د. عيسى سماعيل، د. بوزكري الجيلالي،

د. ضويقي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكريدي عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت:

أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد

## كلمة العدد

تواصل المجلة في هذا العدد السير في خطها الذي رسمته منذ بداية انطلاقها، رامية إلى تجميع البحوث والجهود العلمية الجادة والرصينة، وأن تكون منبراً لإبرازها والرقى بها. وفي هذه الكلمة نشير إلى عدد من المواضيع التي تم اعتمادها في هذا العدد والتي تمس بالواقع والراهن المعيش، نذكر منها موضوعاً عن الإدمان البيئي والتنمية المستدامة، وكذا موضوع الدولة الفاشلة في ليبيا والتهديدات الأمنية على الأمن الوطني الجزائري، وموضوع تغيرات درجات التنقيط الائتماني في ظل الأزمات النفطية، وهي عينة ذكرناها على سبيل التمثيل فقط في معرض إشارتنا إلى اهتمام المجلة بالبحوث التي تتناول القضايا الآتية في مختلف المجالات، وهي محاولة لمسيرة الواقع الراهن. هذا ويخطط القائمون على المجلة مستقبلاً من أجل أن تتخذ بعض أعدادها خطأً افتتاحياً موحداً يعتمد على إدراج ملفات بعينها، لها ثقلها وحتميتها في الطرح وما يتماشى مع الآنية والراهنية ومسيرة التحولات، وهذا سعياً منهم لتحقيق هدف موضوعي يتسم بالوحدة والقصد في الرؤية والأهداف.

## المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني محمد

## فهرس المجلة

ص. ج	كلمة العدد .....
ص 01	- الإدماج البيئي و التنمية المستدامة في ظل قانون 110/03. د. خالد روشو .....
ص 12	- الإصلاحات السياسية والدستورية في الجزائر وأثرها على أداء الحركة الجموعية - دراسة نقدية تحليلية على ضوء المرجعيات الدستورية والقانونية- أ. غانس محمد .....
ص 30	الإطار القانوني لفكرة التبليغ الرسمي. د. شامي يسين .....
ص 52	- الدولة الفاشلة في ليبيا والتهديدات الأمنية على الأمن الوطني الجزائري. حادي إبراهيم .....
ص 64	- السياسة الفرانكوفونية للاحتلال الفرنسي في الجزائر وتأثيرها على اللغة والهوية الوطنية: دراسة رسيو- تاريخية. أ. دهقاني أيوب .....
ص 86	- العدالة الانتقالية... الوجه الآخر للعدالة. أ. هواري قادة .....
ص 100	- العسكر والسلطة السياسية في إيران. أ. إلياس ميسوم .....
ص 119	- تفعيل المقاصد الشرعية في ترسيخ المرجعية الفقهية. د. رصاع موسى .....
ص 130	- روسيا و التداعيات الجيوسياسية لأزمة القرم في ظل التنافس الدولي على أوراسيا. الباحثة. أسماء حداد .....
ص 141	- شهادة الزور جريمة ضد العدالة دراسة مقارنة في القانون المصري والجزائري. د. مبطوش الحاج / أ. شاكور سليمان .....
ص 157	- ضمانات مبدأ السيادة الوطنية في إطار المعاهدات الدولية لحقوق الإنسان. د. باية عبد القادر .....
ص 174	- معوقات المحكمة الجنائية الدولية لمتابعة منتهكي قواعد القانون الدولي الإنساني. د. بن عيسى الأمين .....

ص 188	- مكانة الحق في البيئة ضمن حقوق الإنسان. د. شعشوع قويدر .....
ص 210	- نماذج من مقاصد الوقف العلمي في الشريعة الإسلامية د. أحمد بشارة موسى .....
ص 227	- القطاع الفلاحي كآلية للتنمية المحلية بالجزائر - ولاية تيارت نموذجا - د. ساعد محمد .....
ص 244	- آليات تمويل التنمية الاقتصادية وفق ميكانزمات صيغ تمويل إسلامي - الصكوك الإسلامية نموذجا- د. كروش نور الدين/ د. أولاد ابراهيم ليلي/ د. فجاتي عبد الحميد .....
ص 264	- تغيرات درجات التنقيط الائتماني في ظل الأزمات النفطية - دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي- أ. د. دربوش محمد الطاهر/ أ. زرقان سهام/ د. يزيد تفرات .....
ص 279	- دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمائية. شركة اتصالات الجزائر- موبيليس نموذجا- أ. غولام جمال الدين .....
ص 294	- دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية - دراسة حالة فندق صبري بعنابة- د. فيصل دلال .....
ص 306	- موضوع الورقة البحثية: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية (التجربة الجزائرية في بداية الألفية الثالثة أنموذجا). د. رابحي بو عبد الله .....
ص 327	- دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور <b>condor</b> . (ط. د.) نبيل كنوش/ د/ مصطفى طويطي .....
ص 350	- مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات. د. عماري علي/ أ. خذري توفيق .....
ص 360	- واقع حركية الاستثمارات الأجنبية المباشرة العمودية في ظل حدة المنافسة العالمية. أ. جميلة صادق/ أ.د عبد القادر دربال .....



## دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمائية.

شركة اتصالات الجزائر - موبيليس نموذجاً -

أ . غولام جمال الدين جامعة سطيف 2

علم الاجتماع التنظيم والعمل .

## ملخص البحث:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الإحاطة بالدور والمساهمة التي يقوم به التخطيط الإستراتيجي كوظيفة إدارية حديثة، تعمل وفق منطلق تحليلي لمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتغيرات البيئة الخارجية، في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمائية، من خلال التعرف على دوره في رفع قدرة المؤسسة على التنافس، وكسبها ميزة تنافسية إستراتيجية على المدى البعيد، وستحاول الدراسة الكشف عن هذا الدور من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية إتصالات الجزائر - موبيليس للهاتف النقال، المديرية الجهوية بولاية سطيف.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي؛ التنافسية؛ القدرة التنافسية؛ الميزة التنافسية.

**abstract:** The aim of this paper is to inform the role and contribution of strategic planning as a modern administrative function that works according to an analytical approach to the internal environment variables of the institution and the external environment variables in activating the competitiveness of the service establishment by recognizing its role in increasing the competitiveness of the institution and gaining competitive advantage A long-term strategy, and the study will attempt to reveal this role through a field study at the National Corporation Algeria Telecom - Mobiles Mobile, the regional directorate of Setif.

**Keywords:** strategic planning؛ competitiveness؛ competitiveness Ability؛ competitive advantage.

## مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي مسّت النسق المؤسسي، وانتقلت به إلى مراحل جديدة بمتغيرات عمل أعمق وأحدث، فرض على مؤسسات القرن الحالي تحيين أساليب تسييرها ومواكبة التغيرات؛ وكان لابد عليها التكيف وتطبيع أساليبها للنهوض بقدراتها وإمكاناتها التنافسية؛ هذه الميزة التي أضحت تميّز بيئة الأعمال، مع فرض منطق التنافس والتكيف، حتم على المؤسسة الباحثة عن الفعالية الاعتماد على نظام تخطيطي كفؤ قادراً على احتواء مختلف المتغيرات وفق خطة إستراتيجية تضمن لها الريادة والتفوق التنافسي، بكسب ميزة تنافسية إستراتيجية على المدى البعيد.

ولأن التخطيط يمثل عصب العمليات والأنشطة بالمؤسسة، تم دمجها في بعد تحليلي وفق منظور إستراتيجي من أجل تحقيق

الأهداف الإستراتيجية الداعمة لمكانة المؤسسة.

واليوم تكوّن مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط، يعمل على تبني إستراتيجية فعالة واضحة المعالم من خلال تحليل وتشخيص قدرات المؤسسة داخلياً، وتشخيص الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات البيئة الخارجية، وإحداث الموازنة المناسبة بين هذين المطلبين.

وعليه برزت فوائد وخصائص تدعم وتفعيل المؤسسة المعتمدة على نظام التخطيط الإستراتيجي الفعال، وقد أثبتت عمليات و تحليلات هذا النموذج قدرتها على إحتواء مختلف التغيرات والتعامل الحذر مع تأثيراتها السلبية؛ مقابل إقتناص الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية بمختلف عواملها أمام المؤسسة.

ونتيجة للدور الذي أضحي يؤديه التخطيط الإستراتيجي في تحيين ودعم أنشطة المؤسسة، جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن أبعاد الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمائية بالتركيز على دوره ومساهمته في تفعيل التنافسية بها.

### 1- مشكلة الدراسة:

لما كان التخطيط الأداة الإدارية الأساسية والمحرك الرئيسي للعملية الإدارية تطلب الأمر بناء نموذج تخطيطي تكون من خلاله المؤسسة على كفاءة عالية ومقدرة على إحتواء التغيرات واستغلال الفرص وتفاذي المخاطر والتأكد من التحكم في التحديات التي تواجهها، من هنا بدأ يتكون مفهوم جديد في التخطيط، حيث تم دمج البعد الإستراتيجي التحليلي في نظام تسيير المؤسسة كنتيجة لما يحققه هذا البعد من فهم عميق لتغيرات العمل، وتحليلها من أجل تبني خطة تعمل على كسب المؤسسة لمكانة في السوق والمحافظة على الريادة في ظل التنافس على المستويين المحلي/العالمي.

ومن هنا جات فوائد للتخطيط الإستراتيجي ومزاياه على المستوى الداخلي، والمستوى الخارجي، حيث تمكن من إيجاد خطط إستراتيجية ذات بعد داخلي وبعد خارجي، مما يمكن المؤسسة من إعداد ترتيبات داخلية في ظل ما هو موجود خارجيا حتى يسهل عليها التعايش مع المنافسة المحيطة.

ونظرا لأهمية التخطيط الإستراتيجي وما يحققه للمؤسسة برز الحديث عن مساهمته ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمائية، من هنا نطرح التساؤل الآتي: ما دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمائية؟، وتندرج تحته التساؤلات الآتية:

س1/ ما دور التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمائية؟.

س2/ كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في كسب ميزة تنافسية للمؤسسة الخدمائية؟

### 2- أهمية الدراسة، وأهدافها:

2-1- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الموضوع في العلاقة القائمة بين المتغيرين، فموضوع التخطيط الإستراتيجي، وتنافسية المؤسسة من المواضيع الهامة في الوقت الحاضر بالنسبة للمؤسسات، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يعد أحدث صورة من صور التخطيط ؛ تعمل على توجيه المؤسسة وصياغة رؤية وأهداف ذات بعد إستراتيجي مما يمكنها من الحصول على الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها في إطار خططها وسياساتها المصاغة، في المقابل تعد التنافسية سمة العصر ومسعى جميع المؤسسات في مختلف الدول.

فتحوّل المؤسسة من نسق مغلق إلى نسق مفتوح، وظهور قوانين وتشريعات تحفز على التحسين المستمر لأداء المؤسسة ودعم قدرتها على التنافس محليا وعالميا، كان لا بد من البحث عن آليات تعمل على تطوير تنافسية المؤسسات وكسبها ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وهنا يبرز دور التخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى تطوير وتحسين فعالية المؤسسة من خلال مساهمته في

حصولها على ميزة تنافسية إستراتيجية ودعم قدراتها التنافسية، مما يضفي أهمية خاصة على موضوع الدراسة ربط متغير ذو وزن في بيئة الأعمال، مقابل هدف إستراتيجي عملي تسعى إليه جميع المؤسسات " التنافسية"

**2-2- أهداف الدراسة:** نهدف من خلال دراستنا لموضوع " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المعبرة عن التساؤلات المبثوث فيها، وعليه كانت أهداف هذه الدراسة كالتالي:

- التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تفعيل تنافسية المؤسسة الخدمائية.
- الكشف عن مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تميز المؤسسة الخدمائية ورفع قدرتها التنافسية.
- تحليل الخصائص التخطيط الإستراتيجي معرفة كيفية مساهمته في كسب ميزة تنافسية.

### 3- مفاهيم الدراسة:

**3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:** هو عملية مستمرة يجري فيها المقابلة بين الأهداف والنتائج، وهو عملية تصحيح متواصلة يتطلب الملاحظة الدقيقة لجميع عناصر البيئة المحيطة والموارد والتوفيق بينها وبين أهدافها. وهو ضرب من ضروب إختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**3-2- مفهوم التنافسية:** Macmillan و Tampon التنافسية أو التفوق التنافسي يتمثل في الوسيلة التي تتمكن بها [المؤسسة] من تحقيق التفوق التنافسي في ميدان المنافسة مع الآخرين من خلال استحداث طرق جديدة [المؤسسات] خاصة الإنتاجية منها طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسين على علم بها.<sup>(2)</sup>

**3-3- مفهوم القدرة التنافسية:** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيم أعلى أو مساوية للمنافسين، تتجسد في إنتاج منتجات تسمح بتحقيق وترقية المددود لمدة أطول.<sup>(3)</sup>

**3-4- مفهوم الميزة التنافسية:** يرى (ستراتيجور) أنها " الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وهذا بسبب امتلاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط.<sup>(4)</sup>

### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة:

#### 4-1- منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات:

- **منهج الدراسة:** يعرف المنهج على أنه: " مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، وللإجابة على الأسئلة المطروحة".<sup>(5)</sup>

وباعتبار أن طبيعة المنهج ونوعه تفرضها طبيعة الموضوع فإن دراستنا الحالية والأهداف المراد الوصول إليها، والفرضيات المراد إختبارها تتلاءم مع منهج " الوصفي التحليلي".

- **أدوات جمع البيانات:** تماشيا مع طبيعة الموضوع المعالج، والمنهج المستخدم تم الإعتماد على الإستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، والوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة كأداة مدعمة من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تعبر عن جوهر الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تفعيل تنافسية المؤسسة.

**4-2- عينة الدراسة:** يمثل المجال البشري إطار المعاينة ويعبر عن المفردات المكونة لمجتمع البحث والعينة المختارة للدراسة. وقد تم إختيار عينة قصدية من مجموع موظفي المديرية الجهوية بولاية سطيف (50 موظف) وشملت: المسؤولين والإطارات المسيرة

بالمديرية أي 30 مفردة. نظرا لطبيعة الموضوع فالفئة القادرة على إعطائنا معلومات دقيقة حول الموضوع هي فئة الإطارات والمسئولين.

جدول رقم (1): توزيع المبحوثين حسب متغيرات البيانات الشخصية:

البيانات الشخصية		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	18	%60
	أنثى.	12	%40
المجموع		30	%100
السن	20-30 سنة	03	%10
	31-40 سنة	20	%66,67
	41-50 سنة	06	%20
	51 سنة فما فوق.	1	%3,33
المجموع		30	%100
المستوى التعليمي.	ثانوي	02	%6,67
	جامعي	25	%83,33
	تقني	03	%10
المجموع		30	%100
الوظيفة	رئيس.	13	%43,33
	مسير	17	%56,67
المجموع		30	%100
الخبرة في العمل	عامين	03	%10
	من 03 سنوات إلى 06 سنوات.	06	%20
	07 سنوات فما فوق	21	%70
المجموع		201	%100

#### 4-3- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: و يقصد به الحيز المكاني الذي تتواجد به عينة البحث، ويعبر عن الميدان الذي أجريت فيه الدراسة، وقد تمثل الحيز المكاني لدراستنا في شركة موبليس بالمديرية الجهوية لها بولاية سطيف، تقع هذه المديرية وسط المدينة 04 شارع دخيلي مبروك "الشمينو" سطيف.

- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في الحيز الزمني الذي امتدت فيه الدراسة، وكان بداية من شهر ديسمبر 2017 إلى نهاية أفريل 2018.

أولا: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة:

1- خصائص التخطيط الإستراتيجي: يتميز التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- "أداة مهمة لتوقع أهداف [المؤسسة] لمدة طويلة، وهو الطريقة التي فيها يخطط وتتوقع [المؤسسة] قدرتها التنافسية، وهي عملية مستمرة في المستقبل".<sup>(6)</sup>
- "يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، وهو عملية تتم عادة على مستوى الإدارة العليا.
- يعبر عن عملية رسمية ومنتظمة تهدف إلى تبني إستراتيجية مقصودة للتعامل مع العوامل البيئية، ويركز على الفعالية، أي على حسن إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.<sup>(7)</sup>

## 2- خطوات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة:

يتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسات إنطلاقاً من خطوات متداخلة ومتراطة فيما بينه، حيث تتكامل وتتناسق من أجل الوصول إلى تبني خطط إستراتيجية واضحة ودقيقة، فيتم تحديد الأهداف ومجالات العمل، وتحليل القدرات الداخلية المعبرة عن مؤهلات وإمكانات المؤسسة الموجودة في إطار البيئة الداخلية، في المقابل يتم تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص الممكنة الإستفادة منها في عمل المؤسسة، وتشخيص التهديدات أو الإفرازات السلبية التي تمثل تهديد للمؤسسة من أجل تفاديها، بعدها يتم تقييم المزايا التنافسية وتبني ميزة إستراتيجية والعمل على تنفيذها في ظل المراقبة المستمرة لجميع الخطوات ومتابعتها<sup>(8)</sup>

وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم (01): يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي.



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معلومات (بخوش، 2006، ص 71-73).

### 3- أهداف التخطيط الإستراتيجي: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى:

- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها.
- يعمل على توفير البيانات والضرورية، وتحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- يسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المؤسسة.<sup>(9)</sup>
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ووضع الإطار العام للإستراتيجية، وتحديد نظام الرقابة وتقييم الأداء.
- إعداد القيادات وتزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة.<sup>(10)</sup>

### 4- مزايا التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة:

- إستناداً إلى الأهداف التي يسعى التخطيط الإستراتيجي كوظيفة إدارية إلى تحقيقها بالمؤسسة، فهو يعكس مجموعة من الفوائد والمزايا التي تعمل على تقوية أنظمة المؤسسة، ويحددها (كوتلر) في النقاط التالية:
- "المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.
- بناء روح الفريق الواحد، حيث أن عملية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل المؤسسة، والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو أفضل للتعاون والتشاور، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية روح الفريق الواحد.
- يوفر درجة أعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل، مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط، ويولد لديهم درجة أعلى من الإلتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم إعدادها، إضافة إلى توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة والإلتزام بها، ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري".<sup>(11)</sup>

### ثانياً: التنافسية في المؤسسة

#### 1- مرتكزات التنافسية في المؤسسة:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية تتمثل في:

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل، ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرص تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.

- تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرصة تسويقية جديدة أكبر.
- 2- أهداف التنافسية بالمؤسسة: تهدف التنافسية إلى تحقيق أهداف أهمها:
- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الابتكارات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها. (12)

### 3- مؤشرات التنافسية بالمؤسسة:

- يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق.
- ✓ **الربحية:** تشكل الربحية مؤشر لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بين ما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة، وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.
- ✓ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات ( الناتج ) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات، ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.
- ✓ **تكلفة الصنع:** للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة، وقت توريد قصير مناسب لطلب السوق يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، الإنسان (العامل)، الآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.
- ✓ **الحصة من السوق:** تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان قاصرا على الأسواق المحلية فقط، أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية. ومقدار هذا التعامل. (13)



ثالثا: الدراسة الميدانية.

### 1- تفرغ البيانات وتحليلها:

جدول رقم (1): يوضح نظرة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
مكسب	19	%63,33
معرقل	11	%36,67
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63,33% من الباحثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي مكسب للمؤسسة نظرا لما يحققه من فهم لمتغيرات البيئة المحيطة، مقابل نسبة 36,67% منهم يرون أن التخطيط الاستراتيجي معرقل للعمل في بعض الحالات خاصة في ظل نقص الإمكانيات والموارد الكفأة إذا أن هذا النظام التخطيطي حسبهم يتطلب وقت كبير وجهد. منه نستنتج أن أكثر من نصف الباحثين ينظرون للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على أنه مكسب، وما يقارب النصف منهم يرون أنه معرقل، مما يثبت تضارب الرؤى حول هذا النموذج التخطيطي.

جدول رقم (2): مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة ورفع تنافسية المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	20	%66,66
لا	10	%33,33
المجموع	30	%100

الملاحظ من الجدول أن نسبة 66,66% من الباحثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في رفع تنافسية المؤسسة، مقابل 33,33% منهم يرون أنه لا يساهم في زيادة ورفع تنافسية المؤسسة كونه يتطلب موارد كبيرة. نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في رفع تنافسية المؤسسة وزيادتها من خلال ما يوفره من مزايا وفوائد على مختلف المستويات.

جدول رقم (3): يوضح مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تسويق منتجات المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	22	%73,33
لا	08	%26,67
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 73,33% من الباحثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تسويق منتجات المؤسسة من خلال قاعدة المعلومات التي يوفرها عن السوق ورغبات الزبائن، في المقابل نجد نسبة 26,67% منهم يرون أنه لا يساهم في تسويق منتجات المؤسسة.

وعليه نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي مساهمة في تسويق منتجات المؤسسة، وهذا ما يقره أغلب الباحثين.

جدول رقم (4): مساهمة التخطيط الاستراتيجي في التعرف على خصائص السوق:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	20	%66,66
لا	10	%33,33
المجموع	30	%100

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 66,66% من الباحثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في التعرف على خصائص السوق، مقابل نسبة 33,33% منهم يرون أن التخطيط الاستراتيجي لا يساهم في التعرف على خصائص السوق وهذا راجع إلى عدم إحصائهم بمنهجية فعل التخطيط الاستراتيجي وقواعده الأساسية.

وعليه نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في التعرف على خصائص السوق من خلال الدراسة التحليلية التي يستند لها، أي دراسته لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، والمعبر عنها بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

جدول رقم (05): يوضح مساهمة التخطيط الاستراتيجي في كسب عملاء جدد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	19	%63,33
لا	11	%36,67
المجموع	30	%100

الملاحظ من خلال الجدول أن 63,33% من الباحثين يقرون بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في كسب عملاء جدد من خلال الدراسة التحليلية والمراقبة المستمرة للسوق ومختلف خصائصه مما يدعم قدرات المؤسسة على تقديم منتجات على نطاق أوسع، وبذلك كسب متعاملين جدد من خلال الجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة، في المقابل نجد نسبة 36,67% منهم يرون أن التخطيط الاستراتيجي لا يساعد على كسب عملاء جدد، وهذا راجع حسبهم إلى الوقت الطويل المستغرق في التخطيط الاستراتيجي مقابل حركية السوق والتغيرات المفاجئة.

من هنا نستنتج أن أكثر من نصف الباحثين يرون أن للتخطيط الاستراتيجي مساهمة كبيرة في كسب المؤسسة لعملاء جدد.

جدول رقم (06): يوضح مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تسهيل المهام بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية.
نعم	25	%83,33
لا	02	%6,67
	03	%10
المجموع الجزئي	05	%16,67
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن 83,33% من المبحوثين أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تسهيل المهام بالمؤسسة ، وهذا راجع إلى اعتماده على الجهد الجماعي وتبادل الخبرات بين الأعضاء وتكامل جهودهم فيما بينهم، في المقابل نجد نسبة 16,67% منهم يرون أن التخطيط لا يساهم في تسهيل المهام بالمؤسسة كونه يضيف مجهود آخر، إضافة إلى وجود الاتكالية. وعليه نستنتج أن الأغلبية العظمى من إطارات المؤسسة يقرون بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تسهيل المهام من خلال وضوح الأدوار وتكاملها في إطار جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- نتائج الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي واقع يفرض نفسه في المؤسسة نظرا للتغيرات والمنافسة الشرسة في السوق.
- تباين نظرة الفاعلين بمؤسسة موبيليس لتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
- إطارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس على وعي بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية، حيث نجد نسبة (63,33%) منهم يعتبرونه مكسب.
- يزيد التخطيط الاستراتيجي من مستوى المنافسة لدى المؤسسة محل الدراسة، كما أنه يساهم في تسويق منتجات المؤسسة حسب معظم المبحوثين.
- يساعد في التعرف على خصائص السوق، ويمكن من تأسيس تواصل أفضل مع الزبائن، ويساعد على كسب عملاء جدد.

وعليه فلتخطيط الاستراتيجي دور في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التعرف على خصائص السوق، وعي الموظفين بأهميته، تسويق المنتجات من خلال الدراسة التحليلية لمختلف مكونات ومتغيرات السوق الخارجية، وتقديم خدمات متميزة عن غيرها، وكذا تحليل المتغيرات الداخلية المتعلقة بنقاط القوة واستثمارها

- تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي كآلية لكسب ميزة تنافسية استراتيجية.
- مسؤولي ومسيرى المؤسسة يميلون إلى التخطيط الاستراتيجي ويفضلونه كونه يسعى إلى توفير إحاطة بمختلف المتغيرات وكسب مزايا استراتيجية.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تنوع المنتجات وتسويقها على أكبر شريحة من شرائح المجتمع.
- ساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة في اكتساح السوق والمحافظة على مكانتها مقارنة بمنافسيها.
- ساهم التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

وعليه فالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي يساهم في كسب ميزة تنافسية بالمؤسسة من خلال محافظتها على مكانتها في السوق، تنوع منتجاتها وخدماتها، وكذا رفع الأداء بها، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي منهج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وكسبها ميزة تنافسية، وكذا تحيين أساليب تعاملها في السوق.
- وعي الفاعلين بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في الرفع من مستوى الأداء بالمؤسسة.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي آلية فعالة تساعد المؤسسات على تحيين أساليب تسييرها والإحاطة بمختلف متغيرات العمل.

## خاتمة:

في نهاية البحث يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في الوظيفة الإدارية التخطيطية كنظام شامل ومتكامل للمساهمة في تحقيق فوائد ومزايا متعددة للمؤسسة، وهو طريقة في التفكير وأسلوب في صنع القرارات الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لعمل المؤسسة وظروفها الداخلية وكذا الظروف الخارجية، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل منظومة العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في دعم نظام التسيير بالمؤسسة، ويوفر نظام معلومات استراتيجية حول الفرص والتهديدات التي تحويها البيئة الخارجية، وكذا رصد نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها من أجل إقامة موازنة بينها والنهوض بأدائها في ظل المنافسة المزدوجة محليا/ عالميا، وكذا تفعيل تنافسيتها من خلال رفع قدرتها على التنافس وكسب ميزة تنافسية من أجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصل في المجتمع والحفاظ على مكانة في السوق.

## التوصيات والاقتراحات:

من خلال ما تم عرضه نصل إلى حوصلة عامة نوجزها في التوصيات والاقتراحات الآتية:

- رفع القدرة التنافسية للمؤسسات عن طريق الاستثمار في مزايا التخطيط الاستراتيجي وتبنيها كنظام للتخطيط بالمؤسسة الجزائرية.
- الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتفكير ذو البعد الاستراتيجي.
- توفير مناخ عمل مشجع على تبني خطط استراتيجي تدعم تنافسية المؤسسة.

## قائمة المراجع:

- 1- عبد اللطيف قطيش: *الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق*، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2013، ص115.
- 2- عبد الغفور دادنوحفصي رشيد: *المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية*، د.ب، د.س، ص-ص 411-412.

3- Marc enchant: *Management strategies a l'action*, 2eme Edition, p07.

4- Strator: *politique général de l'entreprise*, 3em Edition, Ed Dunda, 2001, p529.

- 5- شفيق محمد: *البحث العلمي والخطوات المنهجية ( إعداد البحوث الاجتماعية )*، ط1، الإسكندرية، 1986، ص30.
- 6- أشوك شاندا، شليا كوبرا: *إستراتيجية الموارد البشرية*، ترجمة عبد الحكم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص150.
- 7- عمار بوحوش: *نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21*، ط1، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص73.
- 8- مخلوف بوكروح: *مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية*، مطابع حسناوي، ط1، الجزائر، 2009، ص28.
- 9- محمد أسامة وآخرون: *الإدارة والتخطيط التربوي*، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص268.
- 10- علي فلاح الزغي: *إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني - نموذج ريادي متكامل-*، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 06، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص85.
- 11- الحاج نعاس خديجة ومعمار قوادي فضيلة: *أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية*، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص-ص 15-16.
- 12- بن سديرة عمر: *التخطيط الإستراتيجي - الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-*، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة سطيف 1، الجزائر. 2013، ص237.
- 13- براهيمية ابراهيم: *تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*، دراسة حالة مؤسسة الإسمت و مشتقاته، بالشلف (ECDE)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، عدد 05، 2011، ص-ص 101-102.

## الملاحق

## الملحق رقم (01): التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس (Algérie Télécom Mobile Mobilis) هي شركة عمومية ذات أسهم برؤوس أموال عمومية تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الإتصال، ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 بموجب القانون 03-2000 في 05 أوت 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر يبلغ رأس مالها حوالي 25مليار دينار جزائري.

تقدم موبيليس خدمات جي إس إم، جي بي آر إس، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيري، وخدمة التجوال الدولي. تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكته تغطي 97% من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و52.000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 ملايين زبون في مختلف خدماتها.

## التطور التاريخي لشركة موبيليس:

- أوت 2003 تم تفريغ شركة إتصالات الجزائر وإنشاء " أتي م موبيليس " للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
- ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح للمؤسسة الوطنية للإتصالات.
- ماي 2004 موبيليس ت دشن مركز خدمة المشتركين.
- أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق " موبيليس البطاقة".
- ديسمبر 2004 موبيليس ت دشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا، وتحوز على مليون مشترك.
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MMS/GRPS
- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق، وت دشن أول وكالة تجارية لها.
- أبريل 2005 موبيليس تحوز على مليوني مشترك.
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك.
- أكتوبر 2005 موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك.
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك،
- اليوم عدد المشتركين أكثر من خمسة ملايين مشترك.
- حصة المؤسسة في السوق 36%.
- جال التغطية 80%.

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (02): إستراتيجية المؤسسة ومبادئها:

1- إستراتيجية المؤسسة:

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي:

- الإسترجاع السريع للحصة السوقية، تطوير الخبرة وحسن الأداء.
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات ( الجودة، والسعر، والخدمات).
- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع، والإسهام في التنمية الوطنية.
- تصميم عروض جديدة، وإبتكار منتجات جديدة.

2- مبادئ المؤسسة:

- العمل من أجل خلق ثروة وبعث التقدم.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.

- التضامن، الجودة والتنوعية.
- الشفافية والنزاهة، وإتقان العمل.
- روح الفريق والجماعة، الابتكار والإمتياز.
- الأمانة، إحترام الإلتزامات والعهود والوفاء بها.
- الجدارة والإستحقاق.

### 3- إلتزامات المؤسسة

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- إقتراح عروض بسيطة وواضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
- التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات، والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر بالإعتماد على آخر التكنولوجيات، وتكثيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.

### 4- أهداف المؤسسة: تسعى شركة موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق أهداف أساسية منها:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات، و وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ✓ الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق.
- ✓ تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من السكان بالجزائر.
- ✓ إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر السوق.
- ✓ تعميم إستعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS.
- ✓ تنمية الشبكة التجارية، الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وسياسة إتصالية فعالة.

المصدر: وثائق المؤسسة/ متوفرة على موقع المؤسسة.