

## أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة موبيليس لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

The impact of entry barriers on the performance of the Mobilis Foundation for the mobile service industry in Algeria

بن صغير فاطمة الزهرة

جامعة العربي التبسي تبسة- الجزائر

[bs.fatimaelzahara@gmail.com](mailto:bs.fatimaelzahara@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/12/31

هاني نوال

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر

[nawel.nori2011@gmail.com](mailto:nawel.nori2011@gmail.com)

تاريخ القبول للنشر: 2020/07/24

سايجي الخامسة\*

جامعة العربي التبسي تبسة- الجزائر

[saihikamsa@yahoo.fr](mailto:saihikamsa@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2020/06/07

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، وذلك لما تلعبه هذه العوائق من تأثير مباشر على أداء مؤسسة موبيليس والتي تعتبر من أهم المؤسسات في قطاعها، وهي أول متعامل في هذا القطاع، بحيث تناولت الدراسة الإطار النظري لعوائق الدخول ثم التطرق إلى أداء المؤسسة بشكل عام ليتم فيما بعد محاولة إسقاط الدراسة النظرية على واقع أداء مؤسسة موبيليس لتقييمه في ظل البيئة التنافسية لمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات لكي تحافظ على البقاء والاستمرار.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أن صناعة خدمة الهاتف تخضع لعوائق دخول طبيعية، وعوائق إستراتيجية، وعوائق حكومية أثرت إيجابا على أداء المؤسسة محل الدراسة موبيليس.

الكلمات المفتاحية: عوائق الدخول؛ أداء المؤسسة، عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أداء مؤسسة موبيليس.

تصنيف JEL: L25، D43.

### Abstract:

This study aims to identify the nature of barriers to entry in the mobile service industry in Algeria, This is due to the direct impact of these obstacles on the performance of the Mobilis Foundation, which is considered one of the most important institutions in its sector, She is the first customer in this sector, as the study examined the theoretical framework for entry barriers and then touched on the performance of institutions in general, After that, an attempt is made to drop the theoretical study on the reality of the performance of the Mobilis Foundation, to evaluate it in the competitive environment, to know the nature of the opportunities and threats it faces in order to maintain survival and continuity.

Among the findings are that the mobile service industry is subject to natural entry barriers, and strategic barriers, and government barriers that have positively affected the performance of the institution under study Mobilis.

**Keywords:** Barriers to entry; Enterprise performance; Barriers to entry in the mobile service industry in Algeria; The performance of the Mobilis Foundation.

**Jel Classification Codes:** L25, D43.

\* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تنشط أغلب المؤسسات مهما كانت طبيعتها وحجمها ضمن بيئة صناعية معقدة جدا من المنافسة، مما يجعل إشكالية البقاء في السوق حاليا والاستمرار في هذا السوق أو أسواق أخرى مستقبلا من المسائل الجديدة التي تفكر فيها المؤسسة والمؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة منذ تأسيسها وطيلة فترة نشاطها.

ولاستغلال الفرص ومواجهة صعوبات البيئة الصناعية يجب تحقيق أداء عالي في ظل المنافسة الشديدة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل دعم الاقتصاد الذي تنشط فيه وتحقيق النتائج المنتظرة، مما يضطر المؤسسة أو المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع القيام بعملية تقييم مستمرة لأدائها للمقارنة بين مستوى أدائها ومستوى أداء المنافسين في القطاع وأداء الصناعة ككل، وذلك باستخدام الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الأداء لتحديد مدى تحقيق الأهداف ومقارنتها مع الأهداف المخططة من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية.

ومن بين الصناعات التي تتضمن عوائق الدخول صناعة خدمة الهاتف النقال، وذلك بفضل الأهمية التي تكتسبها هاته الصناعة داخل اقتصاديات الدول، مما جعلها محل اهتمام حكومات تلك الدول، وهذا من أجل تطويرها وتحسين الأداء بداخلها في ظل عولمة المنافسة، وصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر عرفت تطورا سريعا في تقنياتها وخدماتها فهي في أوج التوسع من خلال المنافسة الحادة بين المؤسسات الثلاثة المتنافسة في السوق الوطنية، وبذلك تمكنت مؤسسة موبيليس من توفير عروض متنوعة وبأسعار تنافسية، والتي سمحت بتطوير رؤية شاملة ومتكاملة تستند على فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تحقيق النجاح لها كمؤسسة قائمة في الصناعة، وتساعد على فهم السوق الوطنية وخصائصه من أجل تحديد عوائق الدخول الملائمة لبناء مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء.

1.1. الإشكالية: تأسيسا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة موبيليس لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

إنطلاقا من تساؤل البحث الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالي:

✓ ما مفهوم عوائق الدخول؟

✓ ما مفهوم الأداء، وما هي مؤشرات قياس أداء المؤسسة؟

✓ ما هي أنواع عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

✓ هل تساهم عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر في تحسين أداء مؤسسة موبيليس.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع الخطة التالية:

✓ المحور الأول: عوائق الدخول.

✓ المحور الثاني: أداء المؤسسة.

✓ المحور الثالث: عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

✓ المحور الرابع: تحليل أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة موبيليس في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

2.1. أهمية البحث:

إن أهمية البحث تبرز أن عوائق الدخول في القطاع تحدد درجة المنافسة في القطاع، الكفاءة الإنتاجية، الحصص السوقية، المستوى التقني في القطاع، وغيرها من مؤشرات الأداء التي أصبحت تستدعي عناية متزايدة من طرف المخططين

لسياسة التنمية الاقتصادية، وبالتالي يمكن إبراز أثر عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر على أداء مؤسسة موبيليس بإعتماد أهم مؤشرات الأداء .

3.1. أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

✓ تسليط الضوء على عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال؛

✓ عرض مفهوم الأداء ومختلف مؤشرات قياس الأداء؛

✓ تحديد مستوى أداء مؤسسة موبيليس في ظل عوائق الدخول.

4.1. منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وتحليل مختلف الجداول والأشكال البيانية.

2. عوائق الدخول

1.2. مفهوم عوائق الدخول:

يمكن تعريف عوائق الدخول بأنها جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى المنع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على السلعة المنتجة أو تكلفة إنتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسة الحكومة اتجاه الصناعة، وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها، وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تخل بها المؤسسات إلى الصناعة. (بامخرمة، 1994، الصفحات 81-82)

وهناك عدة تعاريف لعوائق الدخول نذكر منها ما يأتي:

- تعريف (ديمستر): تتمثل عوائق الدخول عند ديمستر في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الراغبة في الدخول إلى السوق.
- تعريف (Stigler): يعرف ستيجلر عائق الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالصناعة متحملة لها، ويرجع ستيجلر هذه التكلفة الإضافية إلى اختلاف ظروف الطلب أو ظروف التكلفة الخاصة بالمؤسسات المحتملة عن تلك الخاصة بالمؤسسات القائمة.
- تعريف (Bain): يعرف بين مانع الدخول بأنه يتمثل في مقدرة المؤسسات القائمة على وضع سعر لا تستطيع أي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو دونه دون أن تحقق خسائر، وإن كان هذا السعر يسمح لهذه المؤسسات القائمة بتحقيق ربح. (عطية، 1995، الصفحات 52-56)
- تعريف (Baumol et Wilig): هي تكلفة تفرض على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة لا تساوي التكلفة التي تفرض على المؤسسات القائمة.
- تعريف (von weizacker): هي كل عامل يسبب تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الداخلة فقط، ويخلق انحراف في التخصيص الأمثل للموارد اجتماعيا.
- تعريف (Salope): التمييز في عوائق الدخول ليست من وظيفة المؤسسات القائمة أو المؤسسات الداخلة فقد تكون ذات خصائص مطلقة أو استراتيجية، فعوائق الدخول المطلقة تحدث بطريقة غير مقصودة بطريقة ثانية تؤثر على تعظيم

الربح، فالعوائق الاستراتيجية هي عوائق تكون موضوعة بشكل مقصود وتعيق الدخول إلى الصناعة. (Ivet, 2004, pp. 55-56)

من خلال ماسبق يمكن تعريف عوائق الدخول بأنها جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى المنع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على السلعة المنتجة أو تكلفة انتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسة الحكومة اتجاه الصناعة.

## 2.2. تصنيف عوائق الدخول:

### ✓ عوائق الدخول الهيكلية:

هي تلك العوائق التي لا تستطيع المؤسسات الحالية داخل الصناعة ولا المؤسسات المحتمل دخولها إلى الصناعة التأثير فيها، وتتمثل عوائق الدخول الهيكلية في:

- **اقتصاديات الحجم:** تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمؤسسة هو من الضخامة، بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة الإنتاج المتوسطة، فإن هذا الوضع يشكل عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة للصناعة. (بامخرمة، 1994، صفحة 101)
- **المزايا المطلقة للتكاليف:** تعني قدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة، تنشأ هذه المزايا للمؤسسات القائمة من امتلاك براءة اختراع، الاستحواذ على مصادر المواد الخام، طاقة نادرة أو محدودة العرض، أو الحصول على مصادر تمويلية (رأسمال) بتكاليف أقل مقارنة بالمؤسسات الداخلة. (بامخرمة، 1994، الصفحات 92-101)
- **الاحتياجات في رأس المال:** تمثل حتمية استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة حاجزا في حد ذاته، خاصة إذا تعلق الأمر بالأموال لتغطية تكاليف الإعلان، البحث والتطوير،... الخ. (حجازي و عبداوي، 2015، صفحة 64)
- **التكامل الرأسي:** يتمثل في قيام مؤسسة ما بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها بعضا، وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، ويوجد هناك نوعان من التكامل الرأسي تكامل خلفي وتكامل أمامي. (سايحي، 2018، صفحة 59)
- **حواجز الخروج:** تتمثل في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه، وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا ما يأتي:
  - **الاستثمارات في الأصول:** مثل آلات معينة أو معدات أو تسهيلات إنتاجية، والتي لها قيمة قليلة، أو لا قيمة لها في استخدامات بديل، أو لا يمكن التخلص منها بالبيع، وإذا ما رغبت المؤسسة في ترك الصناعة، فإن عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول.
  - **التكاليف الثابتة العالية للخروج:** مثل التعويضات واعانات مالية صحية، ومعاشات التقاعد والتي يجب دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة، عندما تتوقف المؤسسة عن العمل.
  - **الارتباط العاطفي بصناعة معينة:** حيث يكون ملاك المؤسسة أو العاملون لا يرغبون في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية، أو بسبب متعلق بالكبرياء.
  - **الاعتماد الاقتصادي على الصناعة لكون المؤسسة تعتمد على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها وأرباحها.**

- الحاجة إلى الإبقاء على مجموعة من الأصول الغالية عند أو أعلى من الحد الأدنى في سبيل المشاركة بفاعلية في الصناعة. (سايحي، 2018، صفحة 64)

### ✓ عوائق الدخول الإستراتيجية:

وتشمل مجموعة العوائق التي تكون بناء على استراتيجيات خاصة بالمؤسسات الموجودة داخل الصناعة، بهدف إعاقة دخول مؤسسات جديدة إلى داخل الصناعة، وتتمثل:

▪ الطاقة الإنتاجية الفائضة: يعتبر هذا عائقاً من عوائق الدخول الإستراتيجي، إذ أنه لا يشجع المؤسسات الجديدة للدخول إلى الصناعة، ذلك لأن المؤسسة الراغبة في الدخول عندما يترسخ لديها الاعتقاد بوجود فائض (متعمد أو غير متعمد) في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة في الصناعة بحيث يمكن استخدامه في حالة دخول مؤسسات جديدة في زيادة الإنتاج ومن ثم تخفيض الأسعار فإن هذه المؤسسات قد تحجم عن الدخول إلى الصناعة لما يشكله ذلك من تهديد لربحيتها وبالتالي صمودها في الصناعة.

▪ الحد السعري: تلجأ إلى هذه السياسة بعض المؤسسات التي تتميز بقدرتها النسبية وحصتها الكبيرة من لسوق، حيث تقوم بوضع أسعار تسترشد بها باقي المؤسسات في نفس الصناعة، حيث تلجأ أحياناً إلى تخفيض السعر إلى الحد الذي تنعدم فيه الأرباح ولا يغري المؤسسات الجديدة بالدخول إلى الصناعة، ويكون الهدف منها جذب مستهلكين جدد والاستحواذ على أكبر حصة من السوق. (بوعافية، 2018، صفحة 324)

▪ الوصول إلى قنوات التوزيع: إن قنوات التوزيع هي في الغالب موزعة حول المؤسسات المتواجدة في الصناعة، لذا فإنه على الداخل الجديد إقناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاته في شبكات التوزيع المتواجدة حالياً أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرأسي.

▪ تمييز المنتجات: يشكل تمييز المنتجات حاجزاً للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية وحملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع. (حجازي و عبداوي، 2015، الصفحات 64-65)

### 3. أداء المؤسسة

#### 1.3. تعريف الأداء:

يعود أصل مصطلح الأداء للمصطلح اللاتيني " *Performance* "، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " *to perform* " بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (قريشي، 2016، صفحة 124)

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم الإجماع على وضع مفهوم محدد له، فقد تعددت تعاريفه حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال.

حيث يعرف بأنه محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (صبيحي و الغالي، 2009، صفحة 38)

وهناك من يعرفه بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات. (الطويل و العبادي، 2013، صفحة 116)

ويمكن التعرف على مفهوم الأداء بصورة عامة عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلاً من الأهداف المخطط لها عن ما خطط له من هذه الأهداف، أو أحياناً عن طريق قياس ما تحققه المؤسسة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة. (بامخرمة، 1994، صفحة 210)

من التعارف السابقة نستخلص بان الأداء يشمل ما يلي:

- يعكس مدى نجاح المؤسسة في انجاز مهامها؛
- مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المخطط لها أو التي تسعى إلى تحقيقها؛
- استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.

### 2.3. مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة

#### ✓ تعريف قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر، فمن الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن. (العبد، 2017، صفحة 101)

والهدف الأساسي من قياس الأداء هو التعرف على مدى كفاءة هذا الأداء الذي يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

- التعرف على طبيعة أداء المؤسسات للأنشطة التي تقوم بها، وبالذات ما يرتبط منها بانتاج السلع والخدمات، وتحديد مستوى هذا الأداء الذي يعبر عن انجازها لعملها ونشاطاتها، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وباستخدام معايير ومؤشرات تعبر عن هذا الأداء، وتحدد مستواه، ومن ثم مستوى انجاز المؤسسات لمهامها ونشاطاتها؛
- تحديد المستويات من المعايير والمؤشرات، والتي تبين مدى كفاءة المؤسسات في قيامها بنشاطاتها، وهذه المستويات يتم الاستناد فيها إلى معايير ومؤشرات معيارية تحدد مستوياتها بصورة فنية ويتم من خلالها قياس كفاءة الأداء، أو على أساس معايير مستمدة من مشروعات ناجحة، أو نموذجية سواء في الداخل أو الخارج، أو على معايير ومؤشرات مستمدة من ممارسة المشروع لنشاطاته في الفترات المختلفة؛
- تحديد مدى ابتعاد وانحراف أداء المشروع عن الأداء الكفؤ لنشاطاته بابتعاد مستويات المعايير والمؤشرات المستخدمة في تقييم كفاءة الأداء في تحققها الواقعي عن تلك التي تتحقق من خلالها كفاءة الأداء، سواء المعايير والمؤشرات المعيارية، أو المعايير والمؤشرات المستمدة من مشروعات نموذجية، ناجحة، أو المعايير والمؤشرات المستمدة من مقارنة أداء المشروع في فترات مختلفة.

## ✓ مؤشرات قياس أداء المؤسسة:

يمكن أن نذكر أهم مؤشرات قياس أداء المؤسسة، والتي تتمثل في:

■ الربحية: يعتبر مؤشر الربحية من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسة في الصناعة نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسات الصناعية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. (بامخرمة، 1994، صفحة 214)

ويعرف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين والتكلفة الكلية لهذا الحجم، غير أن الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر أداء إلا بمقدار ما يكون منسوبا إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المؤسسة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، ويسمى هذا المؤشر بمعدل الربحية أو اختصارا (الربحية) ومن أبرز مقاييس الربحية المستخدمة: (بامخرمة، 1994، صفحة 211)

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمؤسسة؛

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلى قيمة الأسهم؛

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (أو الإيراد الكلي).

■ الكفاءة: ثاني مؤشر تناولته الدراسات هو مؤشر الكفاءة، والمقصود بالكفاءة بصورة عامة درجة استغلال المؤسسة في صناعة ما للموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحدة واحدة من السلعة.

■ الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على نجاعة أداء المؤسسات، حيث من خلالها تسعى المؤسسة لتعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحقيق أهدافها.

حيث تمثل الحصة السوقية نسبة المبيعات أعمال المؤسسة في مدة زمنية معطاة إلى إجمالي مبيعات جميع المنافسين في نفس السوق والذي يتضمن جميع المنتوجات أو الخدمات، وأنواع الزبائن، والمناطق الجغرافية التي ترتبط مباشرة بأنشطة الأعمال، ويعبر مؤشر الحصة السوقية كذلك عن نصيب المؤسسة من المبيعات الكلية لسوق محدد مقارنة بنصيب المنافسين. (سايحي، 2018، صفحة 147)

■ التطور التقني: يعتبر التطور التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن نتائج التطور التقني في المؤسسات الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المؤسسة لأي فترة زمنية معينة منسوبا إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة.

فإن حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المؤسسة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطورا تقنيا قد حدث، وهذا يعني أن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقا، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، أو بمعنى آخر حدثت زيادة في الكفاءة الإنتاجية، لهذا يمكن القول أن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة، بمعنى أن التطور يمكن تعريفه بأنه الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. (العبد، 2017، صفحة 102)

■ الانتاجية: إن الانتاجية الكلية تظهر في شكل دالة بين كمية الإنتاج والعوامل المستخدمة في العملية الإنتاجية، إلا أن هناك صعوبات تتعلق بمؤشر الانتاجية الكلية تتمثل في توحيد وحدات القياس المختلفة لعوامل الإنتاج، لذلك يفضل العديد من الباحثين اللجوء إلى مقاييس الانتاجية الجزئية، وذلك لتسهيل العملية في التطبيق.

وتمثل مقاييس الإنتاجية الجزئية إنتاج أحد عوامل الإنتاج المنفردة وتقاس بقسمة الإنتاج على عنصر إنتاجي واحد كالعمل ورأس المال أو المواد الخام الداخلة في الإنتاج، وإن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتماثلا. (الخامسة، 2012)

### 3.3 العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل مختلفة ومتداخلة تؤثر على الأداء، فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها لتحسين الأداء، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل.

✓ **العوامل الداخلية:**

تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء، فهي تتميز بصعوبة حصرها بشكل دقيق لتداخلها فيما بينها والتفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير وهي تصنف إلى: (مزهودة، 2011، الصفحات 93-94)

#### ■ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يأتي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- شبه الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، والورشات، والتجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

#### ■ **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛
- نوعية المعلومات.

#### ✓ **العوامل الخارجية**

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تسعى المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطرة التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، أي تمثل متغيرات محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:



### ■ العوامل الاقتصادية:

تعتبر من أهم العوامل، وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وعوامل اقتصادية قطاعية مثل وفرة المواد الأولية، والطاقة، وهيكل السوق، ودورة حياته، ودرجة المنافسة، ومستويات الأجور في القطاع، وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة، (عبد الصمد، 2008، صفحة 57) والظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين. (قرين و عطا الله، 2009، صفحة 09)

### ■ العوامل الاجتماعية والثقافية:

هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على اشباع هذه الحاجات، وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم، والأهداف العادات... الخ. (عبد الصمد، 2008، صفحة 58)

### ■ العوامل السياسية والقانونية:

تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، والسياسة الخارجية، وانتشار الأحزاب السياسية، والمنظومة القانونية، وأحكام وقرارات المحاكم.

### ■ العوامل التكنولوجية:

أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات والابتكارات التكنولوجية، براءات الاختراع، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، فالمؤسسة يجب عليها متابعة التطورات التكنولوجية والتنبيه بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتج إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع، ومن ثم التحسين الدائم لمختلف أنشطته. (مزهودة، 2011، الصفحات 92-93)

### 4. عوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

تعتبر صناعة خدمة الهاتف النقال من أهم الصناعات الناجحة بالجزائر لما يشهده من نمو خاطف بفعل تسارع درجة نمو الصناعة فيه، إلى جانب ملاءمته لتحقيق أحسن العوائد والمردوديات خصوصا مع تفتح المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدتها وبدخول المتعاملين الأجانب وشركائهم الذين كان لهم الفضل في تحسين جودة الخدمات المقدمة وكانت الأساس في بناء مزاياهم التنافسية كقاعدة لإرساء مبدأ التمييز بين هؤلاء، فضلا عن تفاوت مؤشرات أدائهم، وتعد مؤسسة موبيليس من أهم الشركات العاملة في مجال الاتصالات اللاسلكية، والتي قطعت شوطا كبيرا في مواجهة المنافسة القائمة في صناعة خدمة الهاتف النقال.

لقد اعتمدت المؤسسات القائمة في القطاع في مواجهة المنافسين على مختلف عوائق الدخول لمنع المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وتمثل في:

#### 1.4. عوائق الدخول الطبيعية: نجد منها:

- **اقتصاديات الحجم:** تعمل مؤسسات القطاع ضمن المستويات الدنيا للتكاليف لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم عروضها بشكل عام تتميز بوفورات الحجم، ويرجع ذلك إلى الانخفاض التدريجي في أسعار المكالمات كلما ازداد عدد الخطوط.
- **اتساع السوق:** هنا حجم السوق يتحدد على أساس عدد المتعاملين في السوق، إذ كلما زاد عددهم وتشابهت منتجاتهم زادت الحروب السعرية بينهم واتجهت الأسعار إلى الانخفاض بحكم انخفاضها عن مستوى التكاليف، هذا ما يقف عائقا أمام تهديد دخول متعامل محتمل.
- **الاستثمارات الكبيرة:** إن منح الرخصة للاستثمار يوجه للمؤسسة التي تقدم أفضل العروض (الخدمات) من ناحية حجم الاستثمار والأجال وغيرها من الشروط، وتكون مدة هذه الرخص 15 سنة، كما أن دفاتر الشروط للحصول على الرخص تتضمن أيضا تحديد الأجال التي يسمح فيها بدخول متعامل جديد للصناعة، نظرا للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها دخول متعامل جديد. (سايجي، 2018، الصفحات 277-279)
- **التركيز في البحث والتطوير:** تتميز صناعة خدمة الهاتف النقال بتركز عالي للتكنولوجيا، يتزامن ذلك مع التطورات الحقيقية للإبداعات، وذلك على مستوى التجهيزات الضخمة، شبكات الإتصال، أو على مستوى الخدمات التي تشهد تنوعا لم يسبق له مثيل، حيث بلغ إجمالي ما أنفقته المتعاملون الثلاث سنة 2007 على تطوير عروضهم ما قيمته 32 مليون أورو. ففي مجال الإبداع كلما تقدم فيه أحدهم بأفكار جديدة في البحث والتطوير إلا وكانت متبوعة من قبل الآخرين بإعتبار هيكل السوق هو احتكار قلة، فالجيل الثالث من الهاتف النقال قد أحدث تغييرات جذرية في عادات مستعملي الأنترنت الجزائريين الذين يستعملون أجهزة النقال على حساب الحواسيب استشهادا بالآلاف الجزائريين الذين يتواصلون على شبكة الأنترنت عبر هواتفهم. وقد كان آخر تطور في التقنيات المستعملة في صناعة خدمة الهاتف النقال كانت تقنية الجيل الرابع. ويمكن توضيح عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال حسب التقنية المستعملة في سنة 2017 في الجدول الموالي:

الجدول 01: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال حسب التقنية المستعملة في سنة 2017

المتعاملون	عدد مشتركى GSM	عدد مشتركى 3G	عدد مشتركى 4G	المجموع
موبيليس	4655343	10204002	3505803	18365148
جيزي	6025545	5462916	3459409	14947870
أوريدو	3704243	5925945	2902459	12532647
المجموع	14385131	21592863	9867671	45845665

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على: www.artp.dz

نلاحظ من خلال الجدول بأن مؤسسة موبيليس في سنة 2017 شهدت أكبر عدد المشتركين مقارنة بمؤسسة جيزي وأوريدو موبيليس حيث بلغ العدد 18365148 مشترك، أما اجمالي المشتركين سجل 45845665 مشترك حيث 14.38 مليون منهم يعتبرون زبائن ل GSM، و 21.59 مليون منهم يعتبرون لزبائن 3G، و 9.86 مليون منهم يعتبرون زبائن ل 4G.

#### 2.4. عوائق الدخول الاستراتيجية:

بالإضافة إلى عوائق الدخول الطبيعية تتحرك مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال نحو استراتيجيات تحد من دخول شركات راغبة في ذلك.

## ✓ السعر الحدي:

وجود ثلاث متعاملين فقط في صناعة خدمة الهاتف النقال يؤدي ولو بشكل نظري إلى حالة من الإتفاق الضمني فحت بعد خول المتعامل أوريدو لم تشهد الصناعة حروبا سعرية، هذا كله نتيجة التأطير السعري المفروض فعلى الرغم من التخفيضات التي عرفتها الأسعار إلا أنها تتم في إطار هامش جد ملائم، إن مثل هذه التسعيرات تخضع لمبدأ الأهداف للحد من دخول مؤسسة جديدة، إذ أن السعر المتداول لا يغري المؤسسات الجديدة على الدخول للصناعة، طالما أن رأس المال التأسيسي والتكاليف ستكون مرتفعة جدا. (قوفي، 2018، الصفحات 808-811)

## ✓ التوزيع:

تختلف طريقة توزيع المنتجات بين المنافسين في قطاع الهاتف النقال باتباع كل منهم استراتيجية التوزيع المباشر وغير المباشر لكسب ولاء الزبائن، حيث تمتلك جيزي أكثر من 15 ألف نقطة بيع و70 مركزا للخدمات ووكالات تجارية تابعة لها، أما موبيليس تعتمد على الوكالات التابعة لها الموزعة عبر الوطن ووساطة الموزعين في توزيع منتجاتها على أكثر من 10 آلاف نقطة بيع، إلا أن نجمة توزع منتجاتها في أكثر من 5600 نقطة بيع يقوم بالاشراف عليها موزعين وطنيين ووكالات التجارية التابعة لها.

## 3.4. العوائق الحكومية:

هي أهم الحواجز تؤثر مباشرة على المنافسة في الصناعة من خلال تحديدها لهيكلها، وحتى شدتها، فهي تحدد عدد المنافسين وتوقيت دخولهم، وهي التي تضبط حركاتهم داخل الصناعة التي تعتمد بالأساس على ضمان المنافسة المشروعة وتحدد أيضا عوائق الخروج، لأنه ليس من حق أي متعامل الخروج إلا في ظل الحصول على الموافقة القانونية.

فسلطة الضبط ARPT تقوم بانتهاج سياسات تنافسية في إطار قوانين وتشريعات بما يتلاءم مع خصوصية صناعة خدمة الهاتف النقال التي تسمح بضمن وتشجيع المنافسة بين المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث تقوم ARPT بالمتابعة والاشراف في العديد من المواضيع، كتحديد مختلف الإجراءات والشروط اللازمة للمناقصات وتحديد معايير وآليات الاختيار وتقديم توصيات حول منح أو تجديد أو تعليق أو سحب رخص، كذلك تساهم في المفاوضات الدولية، ومساهمتها أيضا في تحديد مبالغ المساهمات في تمويل التزامات الخدمة العامة.

## 5. تحليل أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة موبيليس في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

من بين عوامل نجاح مؤسسة موبيليس في صناعة خدمة الهاتف النقال هو مستوى أدائها، فالمؤسسات الراغبة في الدخول تعتمد على مؤشرات أداء تلك المؤسسة فيما يتعلق بمستويات الربحية أو معدلات النمو، والحصة السوقية، واستخدام التكنولوجيا المتطورة وغيرها من المؤشرات.

## 1.5. مؤسسة موبيليس:

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع لاتصالات الجزائر الذي يضم مزيج واسع من تكنولوجيات 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 رأس مال قدر ب 100 مليون موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف دج لكل سهم وورثت 150 ألف مشترك عن مؤسسها الأم، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للمؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، وأثبتت المؤسسة جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعها إلى تنوع خدمات الهاتف النقال.

وتسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكّنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك. (سايجي، 2018، صفحة 228)؛
- ولتجسيد هذه الأهداف، فإن موبيليس تتعهد بالقيام بالالتزامات التالية: (حبة، 2015، صفحة 144)؛
- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة؛
- التحسين المستمر للمنتوجات، والخدمات والتكنولوجيا المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمستخدمين والاستجابة في أسرع وقت ممكن؛
- الإبداع المستمر؛
- الوفاء بكل العهود.

موبيليس أرادت التمتع بأكبر قربا من زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة بمساهمتها في التقدم الاقتصادي بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، والوفاء، والحيوية والإبداع.

✓ تطور مؤسسة موبيليس:

عرفت مؤسسة موبيليس منذ استقلالها عن اتصالات الجزائر تطورات كثيرة سمحت لها بالنمو، ويمكن توضيح أهمها في الجدول الآتي:

الجدول 02: تطور مؤسسة موبيليس

الإجراءات	السنوات
ظهور مؤسسة موبيليس.	2003
إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.	
طرح موبيليس بطاقة تعبئة 1000 دج، 2000 دج.	2004
فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبى حاجات الزبائن.	
وضع بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج في السوق.	
عملية الترويج تلقى نجاحا، وتمديد فترة العرض.	
زيادة عدد المشتركين ليصبح 1176485 مشترك.	
شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير المنتج على مدى 3200 مكتب بريد.	
تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة.	
أكثر من 5000 نقطة بيع.	
تعلن موبيليس رعاية الفريق الوطني لكرة اليد.	2005

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضع موبيليس خدمة MMS، GPRS تحت تصرف زبائنهم.</li> <li>- تضع موبيليس خدمة جديدة وهي موبيليس الدفع عن بعد.</li> <li>- تضع موبيليس خدمة جديدة موبيلابيت.</li> <li>- تضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر mobiposte.</li> <li>- تضع موبيليس موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها <a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a></li> <li>- تشارك موبيليس في معرض للتكنولوجيات الحديثة بتونس.</li> <li>- تحقق موبيليس 4907960 مشترك.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترويج بطاقات التعبئة 500 دج.</li> <li>- اطلاق بطاقة تعبئة جديدة تقدر ب 200 دج.</li> <li>- تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو.</li> <li>- اطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661).</li> <li>- تعرض موبيليس خدمة بلاك بيرى.</li> </ul>	2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اطلاق خدمة موبيكونكت.</li> </ul>	2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اطلاق خدمة الأترنيت من خلال المفتاح الجديد موبيكنت موبيليس</li> </ul>	2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pack jeune العرض الجديد لموبيليس</li> <li>- اطلاق الموقع الالكتروني لموبيليس باللغة العربية <a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a></li> <li>- موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق والدفع البعدي.</li> </ul>	2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>- MED موبيليس تدخل عالم الجيل الثالث 3G.</li> <li>- اطلاق خدمة رصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق SMS.</li> </ul>	2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موبى كور بورت لموبيليس العرض الجديد للمؤسسات</li> <li>- الوصول إلى أكثر من 10 ملايين مشترك.</li> </ul>	2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصول موبيليس على رخصة تقديم خدمات 3G.</li> </ul>	2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انطلاق في تقديم خدمات 3G.</li> </ul>	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجاوز 13 مليون مشترك</li> <li>- احتلال موبيليس مركز الريادة في خدمات 3G.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في 3G 3816312 مشترك.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في GSM 9205983 مشترك.</li> </ul>	2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم طلب الترخيص بإستغلال تقنية 4G.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في 3G 6542332 مشترك.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في GSM 7775837 مشترك.</li> </ul>	2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلغ عدد المشتركين في 4G 712670 مشترك.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في 3G 10372787 مشترك.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في GSM 6259289 مشترك.</li> </ul>	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلغ عدد المشتركين في 4G 3505803 مشترك.</li> <li>- بلغ عدد المشتركين في 3G 10204002 مشترك.</li> </ul>	2017

– بلغ عدد المشتركين في GSM 4655343 مشترك.

المصدر: سايجي الخامسة (2018)، اثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة، دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 232.

من خلال الجدول نلاحظ أنه منذ انشاء المؤسسة كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل وفرضت نفسها في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، حيث استطاعت أن تستقطب شريحة كبيرة من الزبائن في سنة 2017 في شبكات الهاتف النقال GSM و 3G و 4G، حيث استقطبت حوالي 4655343 مشترك من مجموع 14385131 مشترك في شبكة GSM واستقطبت حوالي 10204002 مشترك من مجموع 21592863 مشترك في شبكة 3G، واستهدفت كذلك 3505803 مشترك من مجموع 9867671 مشترك في شبكة 4G، ويعود انخفاض عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2014 وفي سنة 2015 إلى انطلاق خدمة شبكة الجيل الثالث 3G، وكذلك يفسر الانخفاض في عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2016 وفي سنة 2017 إلى انطلاق خدمة شبكة الجيل الرابع 4G.

2.5. مؤشرات أداء مؤسسة موبيليس:

✓ الحصص السوقية:

يعتبر مؤشر الحصص السوقية من أهم مؤشرات تحليل أداء مؤسسة موبيليس ويعتمد عليه في الحكم على درجة المنافسة في الصناعة ومستوى الأداء، لذلك يمكن عرض الحصص السوقية لمؤسسة موبيليس في الصناعة خلال السنوات (2010-2017) في الجدول الآتي:

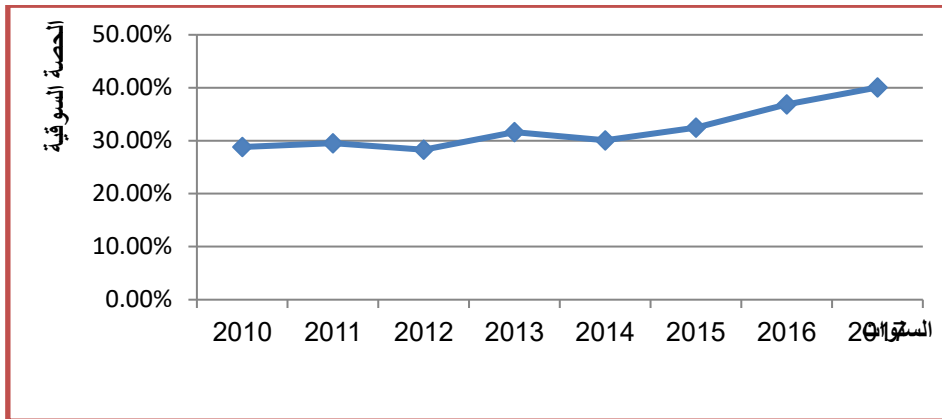
الجدول 03: تطور الحصص السوقية في مؤسسة موبيليس

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الحصة السوقية	%28.82	%29.53	%28.31	%31.63	%30.07	%32.47	%36.85	%40.06

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: www.artp.dz

ولتحليل وتفسير معطيات الجدول نعرض الشكل البياني الموالي:

الشكل 01: تطور الحصص السوقية في مؤسسة موبيليس



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول 3.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن الحصص السوقية لموبيليس مستقرة نوعا ما، حيث أن موبيليس كانت المحتكر للسوق في بداية النشاط، ويعود التباين في الحصص السوقية إلى طبيعة المنافسة السائدة، فالتنافس هنا مركّز على خدمات GSM إلى غاية سنة 2013، ويرجع سبب الانخفاض في الحصص السوقية في موبيليس في شبكة GSM إلى ظهور خدمات الجيل الثالث 3G في سنة 2014.

حيث احتلت موبيليس المرتبة الأولى في خدمات الجيل الثالث، وقد أثبتت موبيليس جدارتها في مواجهة المنافس جيزي في تقديم خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبالرغم من انطلاق خدمات الجيل الثالث 3G في سنة 2014 وخدمات الجيل الرابع 4G في سنة 2016 كمنافسان لشبكة GSM.

✓ رقم الأعمال:

إن مؤشر رقم الأعمال من المؤشرات الأساسية التي يعتمد عليها في الحكم على أداء المؤسسة، ولتحليل أداء موبيليس نبين تطور رقم الأعمال خلال السنوات (2008-2014) في الجدول الموالي:

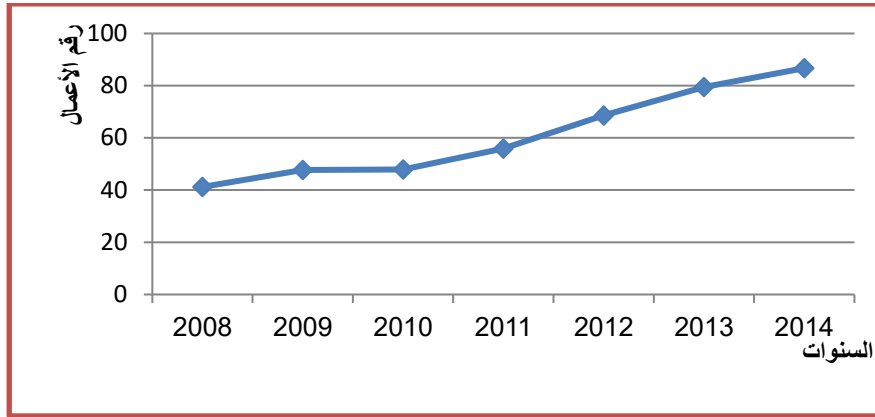
الجدول 04: تطور رقم الأعمال في مؤسسة موبيليس  
الوحدة: مليار دج

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	41.25	47.7	47.9	55.89	68.6	79.46	86.74

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على: www.artp.dz

وللتوضيح أكثر حول معطيات الجدول نستعرض الشكل الموالي الذي يوضح تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس.

الشكل 02: تطور رقم الأعمال في مؤسسة موبيليس



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول 4.

يوضح الجدول والشكل البياني أعلاه أن رقم أعمال موبيليس في نمو مستمر متزايد، فموبيليس سجلت قيمة 86.74 مليار دج في سنة 2014 بعد أن سجلت 79.46 مليار دج بنسبة ارتفاع 9.16 ويعود كل هذا إلى التنافس الشديد بين المؤسسات الثلاثة لتنوع العروض واعتماد التكنولوجيا الحديثة 3G و 4G وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية لاستقطاب المشتركين لتحسين أدائها، بفضل جودة خدماتها والاقبال الكبير للمشاركين على خدماتها وعروضها وتحقيق نجاحها في استهداف المشتركين في خدمة الجيل الثالث والرابع.

✓ عدد المشتركين:

بالإضافة إلى مؤشر رقم الأعمال الذي يعبر على أداء المؤسسة من خلال الطلب على خدمات هذه المؤسسة، لذلك يمكن التطرق إلى تطور المشتركين في مؤسسة موبيليس، حيث كلما زاد عدد المشتركين أدى إلى تحسن في أداء المؤسسة وللتوضيح أكثر ندرج الجدول الموالي الذي يظهر عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس خلال السنوات (2010-2017).

الجدول 05: تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس  
الوحدة: مليون مشترك

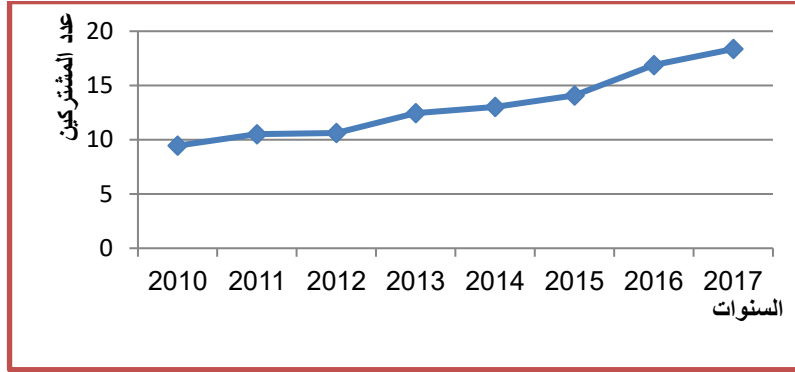
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المشتركين	9.45	10.51	10.62	12.45	13.022	14.08	16.88	18.36

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: www.artp.dz

وللتفسير بشكل دقيق في تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس للحكم على مدى تحسن أدائها نعرض الشكل البياني

الآتي:

الشكل 03: تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول 5.

يتبين من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس في ارتفاع مستمر، وهذا راجع إلى السبق الزمني في دخوله السوق الجزائرية، وانخفاض أسعار مختلف العروض المقدمة يفتح مجالاً للمشاركين أكثر ولاستعمالات أوسع، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات باستغلال الموارد بشكل جيد.

وبذلك حققت تحسن في أدائها حيث سجل 12.45 مليون مشترك في سنة 2013، وكذلك سجل ارتفاعاً في سنة 2014 حيث قدر عدد المشتركين بـ 13.022 مليون مشترك، أما في سنة 2016 بلغت 16.88 مليون مشترك.

وفي سنة 2017 سجل 18.36 مليون مشترك وذلك بسبب ارتفاع عدد المشتركين في خدمتي الجيل الثالث والجيل الرابع التي بادرت بهما وحققتهما نجاحاً باهراً فيهما، نتيجة انخفاض أسعار عروض تلك الخدمات، وتطوير التكنولوجيا الحالية بإدخال التحسينات عليها ومختلف التقنيات، واستغلال التجهيزات اللازمة لذلك مما أدى إلى ولوج عدد كبير من المشتركين في هذه الخدمات، ذلك ما أدى إلى تحسن في أدائها.

لذلك فالمنافسة تظل شديدة وشبكات التوزيع ما تزال هي الأخرى في حالة نمو مستمر، وتحقيق المرونة السعرية وبالأخص خدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G أدى إلى تزايد العدد الإجمالي للمشاركين، وتزايد رقم أعمال مؤسسة موبيليس، ولجأت إلى تقديم العروض الترقية لكسب عدد أكبر من المشتركين، هذا ما يبقى الأثر الإيجابي على أداء موبيليس وتحسنه.

6. خاتمة:

من خلال دراستنا لعوائق الدخول في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وأثرها على أداء مؤسسة موبيليس توصلنا

إلى ما يلي:

✓ النتائج:

من أهم النتائج التالية:

- إن صناعة خدمة الهاتف تخضع لعوائق دخول طبيعية من اقتصاديات الحجم، متطلبات رأس المال، التركيز في البحث والتطوير بالإضافة إلى عوائق استراتيجية تمثلت في تطبيق الحد السعري، والتوزيع هذه الخصائص تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة محل الدراسة موبيليس؛
- لسلطة الضبط دور كبير في الحفاظ على استقرار القطاع من خلال تطبيقها للعوائق الحكومية كسياسة الترخيص الصناعي فوجود ثلاث متعاملين في القطاع أمام العديد من المؤسسات الراغبة في الدخول ساهم في تحسين أداء مؤسسة موبيليس؛



- إن عوائق الدخول أثرت إيجابا على مستوى أداء مؤسسة موبيليس من خلال أهم مؤشرات الأداء كالحصة السوقية، ورقم الأعمال، وعدد المشتركين.

#### ✓ التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- توجه مؤسسة موبيليس إلى تخفيض الأسعار بالنظر إلى ما يسمح به القطاع من مردوديات، مما يؤثر إيجابا على أدائها؛
- إن التزام مؤسسة موبيليس بتطبيق الشروط المتضمنة في دفتر الشروط فيما يتعلق بمستوى التغطية وجودة الخدمة مما يضمن لها التمييز الموضوعي كعائق استراتيجي؛
- يتوقف نجاح مؤسسة موبيليس على مدى دراستها لعوائق الدخول والإستفادة منها وبدرجة تأثير كل منها، مما يفرض عليها تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب؛
- إن تطور خدمات موبيليس هو كرد فعل لما تقدمه المؤسسات المنافسة في القطاع، لذلك عليها الإهتمام أكثر بجانب التحديث ويستدعي ذلك بالضرورة الإستناد إلى الإبداع الذي يساهم في تطوير أدائها.

7. قائمة المراجع:

1. أحمد سعيد بامخرمة، (1994)، اقتصاديات الصناعة، جدة، السعودية، دار زهران للنشر والتوزيع.
2. اسماعيل حجازي، ونوال عبداوي، (2015)، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02 (العدد 01).
3. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، (2013)، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. الخامسة سايجي، (2018)، أثر الهيكل التنافسي على أداء الصناعة، دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
5. العيد قريشي، (2016)، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
6. ربيع قرين، وباسين عطا الله، (2009)، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر.
7. سايجي الخامسة، (2012)، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير.
8. سعاد قوفي، (2018)، العوامل الهيكلية المفسرة لجاذبية القطاع في جزئية المنافسة الحاليين لخدمات الهاتف النقال الجزائري (2003-2016)، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 05 (العدد 01).
9. سميرة عبد الصمد، (2008)، تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة SERUB. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
10. عادل بوعافية، (2018)، عوائق الدخول وعوائق الخروج في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04 (العدد 01).
11. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (1995)، الاقتصاد الصناعي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية للنشر.
12. عبد المليك مزهودة، (2011)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 01 (العدد 01).
13. قريشي العيد، (2017)، مؤشرات أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية دراسة تحليلية للفترة 2000-2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 06 (العدد 11).
14. نجوى حبة، (2015)، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها، دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر (2000/2011)، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. وائل محمد صبيحي، وظاهر محسن منصور الغالي، (2009)، أساسيات أداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن، دار وائل للنشر.
16. levet, j. l, (2004), l' économie industrielle en évolution les faits face aux théories, paris, economica