

## متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر

الأستاذ الهاشمي بن واضح  
جامعة المسيلة

### الملخص:

تناولت هذه الدراسة محاولة معرفة أهم التأثيرات لعوامل البيئة الخارجية بنوعها العامة والخاصة، على أداء شركة تعتبر من أهم الشركات في قطاعها، ألا وهي شركة موبيليس الجزائر العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والتي تعتبر أول متعامل في هذا القطاع أو كما يطلق عليها البعض بالمتعامل التاريخي، بحيث تناولت الدراسة الإطار النظري للبيئة الخارجية ومكوناتها، ثم التطرق إلى الأداء الكلي بشكل عام، ليتم فيما بعد محاولة إسقاط الدراسة النظرية على واقع شركة موبيليس الجزائر في علاقتها مع مختلف المتعاملين في نفس القطاع، وفي الأخير قدمت الدراسة بعض التوصيات لمسيرى شركة موبيليس الجزائر من أجل البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية الراهنة، سواء كانت فرصا متاحة يجب اقتناصها، أو تهديدات أو مخاطر يجب تجنبها أو التخفيف من أثارها على أداء الشركة.

### الكلمات المفتاحية

عوامل البيئة الخارجية، الأداء، قطاع الخدمات، شركة موبيليس

### Résumé :

Dans cette étude on a tenté de déceler les impacts les plus importants des facteurs de l'environnement externe dans ses deux aspects: général et spécifique, sur la performance d'une société considérée comme l'une des plus importantes société dans son secteur; c'est MOBILIS qui est un opérateur de services de télécommunications mobile en Algérie, c'est le premier opérateur dans ce secteur; certains l'appelle l'opérateur historique.

Cette étude avait pour objet le cadre théorique de l'environnement externe et ses facteurs, puis on a entamé la performance globale, pour arriver à l'application de ce qui a été entamé sur notre société choisie comme domaine d'application et ses relations avec ses concurrents, pour aboutir enfin à proposer des recommandations aux leur gérants dans le but de maintenir sa survie et continuité dans un contexte environnemental actuel caractérisé par la disponibilité des opportunités qu'on doit exploiter, et des menaces auxquelles on doit faire face, ou bien les atténuer les effets sur la performance de la société.

### Mots clés :

Les facteurs de l'environnement externe, La performance, Le secteur des services, Mobilis

**مقدمة:**

كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مرحلة الاقتصاد الموجه مستفيدة من حماية الدولة لمنتجاتها، بدعوى حماية المنتج الوطني من المنافسة الأجنبية، فنعمت بإنفرادها بالسوق المحلية فترة طويلة من الزمن.

لكن بعد تبني السلطات العمومية الجزائرية لآليات اقتصاد السوق، تحرير التجارة الخارجية، ورفع الدعم على المؤسسات الوطنية، وجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على مواجهة التحديات الخارجية، وبالتالي كان لزاما عليها من أجل البقاء والتواجد دراسة وتقييم كل ما يحيط بها بدقة لكي تحافظ على البقاء والاستمرار، هذا يعني أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يمكن أن تبقى وتستمر دون مراعاة عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية، وأخذها بعين الاعتبار ضمن استراتيجياتها وسياساتها. والهدف النهائي من تقييم المؤسسة الجزائرية لبيئتها الخارجية هو معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص و تهديدات.

ولهذا جاءت هذه الورقة البحثية والتي حاولنا من خلالها الإجابة على **الإشكالية**

التالية:

**ما هي آثار متغيرات البيئة الخارجية على أداء شركات خدمة الهاتف النقال في**

**الجزائر؟**

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سنحاول كمرحلة أولى الإجابة على **الأسئلة**

**الفرعية التالية:**

- ماهي طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- مالمقصود بالأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ماهو تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

و بناء على هذه الإشكالية تم اختيار **فرضيات الدراسة** التالية:

- 1- إن البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار.
- 2- قد تؤدي التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية إلى التأثير بشكل كبير جدا على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 3- اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها في الوقت المناسب يساعد على الرفع في ربحية المؤسسة وزيادة نموها.
- 4- تساهم عملية تقييم متغيرات البيئة الخارجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.
- 5\_ أن تقييم البيئة الخارجية يؤثر ايجابيا على أداء شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

ويرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر

التالية:

- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي زيادة تحسين أدائها الكلي، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.
- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
- يمكن أن يفيد البحث في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها وكيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تحقق تلك الاستفادة لتحسين أدائها.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداد لها أو مستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- لأن المؤسسة تقوم باستغلال الموارد المختلفة من البيئة الخارجية وتقدم إليها مخرجاتها، فيهما إذن مكان وجود هذه الموارد وأسعارها ونوعيتها، وفي نفس الوقت يهتما ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في السوق.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.
- قد يسفر البحث على توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين على تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية جادة تؤدي نتائجها إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة.
- تقييم البيئة الخارجية هو المهمة الأولى والأساسية للمديرين الاستراتيجيين لأن المدير التقليدي مثلما اظهر الواقع يهتم فقط بالبيئة الداخلية ويقضي كامل وقته داخل أسوار مؤسسته.
- لأن نجاح المؤسسات يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وقدرتها على مقاومة التهديدات، فإن هذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات ايجابية وسلبية.
- لأن الهدف من تقييم البيئة الصناعية، وهو معرفة طبيعة وفرص وتهديدات هذه الصناعة أو التعرف على محددات النجاح عند التعامل مع متغيرات الصناعة الخمس.

بناء على تحديد إشكالية البحث و أهميته فان الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للبيئة الخارجية وتقييمها، ومعرفة الإطار النظري للأداء ثم محاولة التعرف على اثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية.
- تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها، ويتم تحليل هذه العوامل من خلال مجموعة من الطرق المتعمدة في التحليل، ليتم فيما بعد التعرف على مختلف الفرص والتهديدات على ضوء المعلومات المتوفرة.
- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية تقييم البيئة الخارجية للحصول على أداء أفضل وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والاقتراحات المقدمة للمؤسسات محل الدراسة ستساهم بشكل أو بآخر في الحد من المشاكل التي تواجهها، وزيادة تعظيم واستغلال الفرص المتاحة.
- إثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في ميدان الإستراتيجية وخطوات وضعها على مستوى المؤسسة، كما أن الدراسات المتعلقة بتشخيص البيئة الخارجية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتبر من الدراسات النادرة نسبيا.

وفيما يخص **المنهج المستخدم** ونظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج الوصفي (التحليلي) هو الأكثر ملاءمة له، وموافقا للموضوع، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات، مع استعمال أسلوب دراسة الحالة عند إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسات سوق الهاتف النقال في الجزائر.

فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى تحليل واقع الأداء في المؤسسات المختارة في إطار دراسة الحالة المتعلقة أساسا بتقييم ومراجعة الأداء، خاصة عند متابعة التطور الذي شهدته البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ولهذا الغرض تم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية بالأدوات التالية:  
الكتب المتخصصة، المذكرات والأطروحات، مواقع الانترنت، الجرائد الرسمية، التقارير والقوانين، الملتقيات الوطنية والدولية بالإضافة إلى المجالات المتخصصة.

نظرا لكل ماسبق ارتأينا أن تكون هذه الورقة البحثية بالشكل التالي:

**1 - مفهوم البيئة الخارجية و مكوناتها.**

**2 - واقع أداء شركة موبيليس الجزائرية.**

### 3 - متطلبات البقاء والاستمرار لشركة موبيليس الجزائر في ظل التحولات البيئية.

#### I- مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها:

I-1- مفهوم البيئة الخارجية: هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم. ومن أجل الإحاطة بالموضوع لابد من إيراد بعض تعاريف البيئة:

حسب (إمري وتريست (Trist. Emery): البيئة<sup>(01)</sup> هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحديد أهدافها. (02)

ووفقا لهذا التعريف فإن بيئة المؤسسة الاقتصادية ينطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة منظمة الأعمال، وهي تحدد الملامح الأساسية و سلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها و استمراريتها.

ويشير فرنسوا لوروا (François Leroux) إلى أن بيئة المؤسسة يعرف بأنه:

أدوات اللعب les règles de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها، كما يبين حدود السلطة و حرية المسيرين. (03)

أما عبد الطيف خمخام فيرى أن البيئة يمثل "كل ما هو غير المؤسسة". (04)

إلا أن هناك من يرى بأن تعريف كلمة بيئة في علوم التسيير تعني:

"العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة، القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذه البيئة تتكون من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، المالية، التكنولوجية، القانونية والتشريعية، السياسية، الإدارية وحتى الدولية، ولهذه العوامل تأثير مباشر على المؤسسة". (05)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن بيئة المؤسسة الاقتصادية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نظام المؤسسة، فهذه الأخرى لا تنشط في الفراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر و بالتالي فإن البيئة قد تكون عاملا مساعدا، وقد تكون عائقا أمام المؤسسة.

**I-2-2- مكونات البيئة:** يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات، متغيرات على المستوى الكلي (البيئة العامة) ومتغيرات على المستوى الجزئي (البيئة الخاصة).

**I-2-2-1- البيئة العامة:** يقصد بها كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية وحتى الإدارية والدولية. (06)

ويقل تأثير المؤسسة على القوى أو العوامل التي توجد في البيئة العامة، فلا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة الكساد إلى حالة الازدهار، فالعوامل الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها، ويؤدي التعرف على هذه العوامل إلى اكتشاف الفرص (07) التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها و التهديدات (08) التي يمكن للمؤسسة الحد منها.

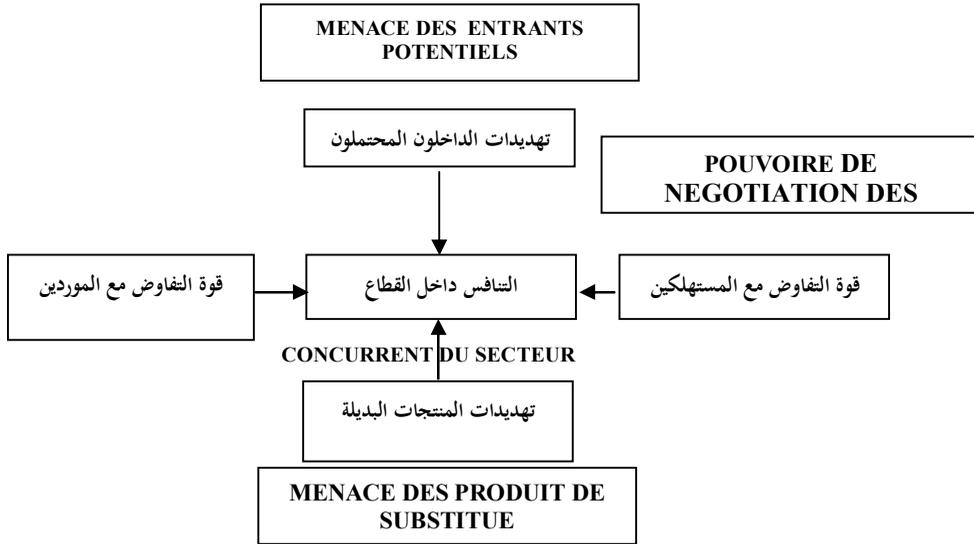
فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى خلق فرص أو تهديدات بحسب اتجاه التغيير في هذه العلاقة، وتغير مستوى الدخل الفردي يؤثر على الطلب على بعض المنتجات والخدمات، وبالتالي يخلق فرصا و تهديدات لبعض المؤسسات دون غيرها.

والاهتمام بالصحة العامة وحماية البيئة يعتبر تهديدا لبعض الصناعات الضارة بالصحة كالمسحوق أو صناعة الإسمنت، إلا أنها فرصة لمنظمات أخرى كالتنقيب عن البترول مثلا.

**I-2-2-2- البيئة الخاصة:** والتي تمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، فهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة. (09)

و كما يقول مايكل بورتر " أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد أن البيئة الخاصة بالمؤسسة مكونة من خمسة عوامل أساسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال ويمكن توضيحها بالشكل التالي (10).

شكل رقم (01): أثر العوامل الخمسة على بيئة الصناعة للمؤسسة الاقتصادية .



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, comment d avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, Op.cit, 2003. P17.

وحسب مايكل بورتر فإن هذه العوامل تؤثر على نشاط المؤسسة من خلال:

#### 01- الحالة التنافسية للصناعة: بحيث يجب على المؤسسة التعرف على ظروف

المنافسة مع تحديد عوامل الضغط التنافسي، ويمكن التمييز بين سبعة عوامل تزيد من حدة المنافسة وهي: العدد الهام للمنافسين، الحجم الكبير للمنافسين الذي يسمح لهم بممارسة السيطرة، معدلات النمو الضعيفة في السوق التي ترفع من درجة التنافس على الحصص السوقية، الاختلاف الضعيف بين المنتجات والذي يؤدي بالمؤسسة إلى استحالة كسب وفاء الزبائن، المنتج الذي يتلف بسرعة يؤدي إلى انخفاض كبير في الأسعار لما يكون هناك فائض في الكميات المعروضة، التكاليف الثابتة المرتفعة تؤدي بالمؤسسات إلى منح تخفيضات هامة في حالة تراجع الاقتصاد بالإضافة إلى صعوبة تغيير النشاط بسبب وجود حواجز خروج قوية.

02- **الداخلون الجدد:** يشكلون خطرا لأنهم يبحثون عن استقطاب حصة من السوق، وهنا يمكن تبني إستراتيجية وضع حواجز للدخول التي لها دوران:

- منع الدخول إلى السوق ماديا من خلال مراقبة التموينات والتكنولوجيا، ومن خلال التحكم في شبكات التوزيع.
- الرفع من تكلفة الدخول إلى السوق من خلال:
  - جعل المشتريين أوفياء للماركة المحلية.
  - خلق اقتصاديات الوفرة من خلال طول سلاسل الإنتاج.

03- **المنتجات البديلة:** تشكل خطرا مزدوجا على المؤسسة:

- الخطر الحالي: تحديد إمكانية البيع.
  - الخطر المحتمل: زوال السوق.
- 04- ويمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى الإستراتيجية التالية:

- التكلفة التي تسمح بتخفيض الأسعار.
- الجودة التي تميز عنصرا للتمييز عن البدائل.
- الابتكار.

05- **الموردون:** إن قوة المورد تسمح بفرض الأسعار، وهو الحال عندما يكون للمورد احتكار تموين مادة معينة، أو عقد توزيع حصري في سوق ما، والتبعية للمورد يمكن إرجاعها للأسباب التالية:<sup>(11)</sup>

- تقنية مثل براءة الاختراع.
- تجارية مثل عقود الامتياز.

- قانونية مثل عقود ذات المدى الطويل والتي تربط المؤسسة بالمورد وتضم عقوبات في حالة فسخ العقد.
- مالية مثل مديونية الزبون حيال المورد.

05- **المستهلكون**: تتمثل قوة الزبائن في شدة تطلبهم فيما يخص: السعر، الجودة، آجال التسليم، والخدمة التي تؤثر على مردودية ونمو المؤسسة، بحيث لما يكون هناك فائض في العرض تكون الوضعية لصالح الزبائن الذين يملكون قدرة كبيرة على التفاوض مع المؤسسة.

## II- تأثير متغيرات البيئة الخارجية لشركة موبيليس الجزائر على أدائها:

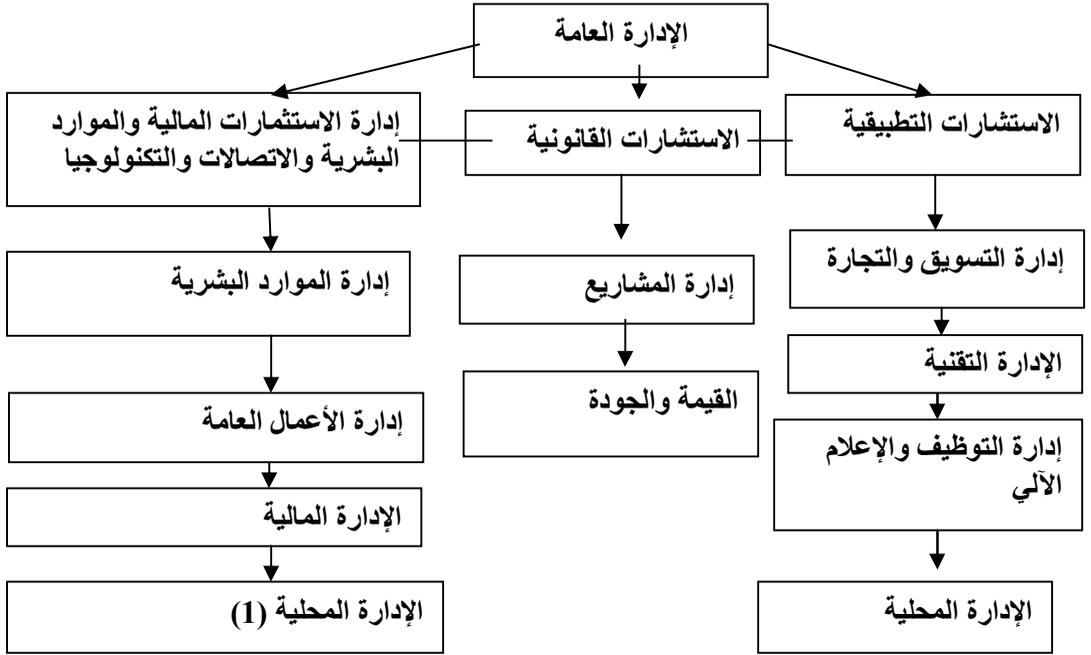
باعتبار أن لكل مؤسسة بيئتها الخاصة بها، فإن هذا لا يمنع من وجود عناصر مشتركة مع الآخرين، و يمكن أن نقوم بتشخيص بعض عوامل البيئة الخارجية لشركة موبيليس الجزائر التي لها أثر على أدائها كالآتي:

### II-1- تقديم شركة موبيليس الجزائر:

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات، وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، وقد ظهرت هذه الشركة في أوت 2003، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج) موزعة على ألف سهم (1000 سهم)، بقيمة مائة ألف دينار جزائري (100.000 دج) لكل سهم، تابعة لشركة اتصالات الجزائر.

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها الكبيرة وغير المحدودة، علما بأن هذه الشركة تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها، دون العودة للشركة الأم (اتصالات الجزائر)، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر وقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 5 المحمدية، الحراش. (11)

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس الجزائر:



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة.

II -2- تطور شركة موبيليس:

التاريخ	الإجراءات
03 أوت 2003	- ظهور شركة موبيليس.
ديسمبر 2003	- إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.
03 فيفري 2004	- طرحت شركة موبيليس بطاقة تعبئة 1000 دج، 2000 دج.
23 ماي 2004	- فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن.
28 سبتمبر 2004	- وضع بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج في السوق.
25 أكتوبر 2004	- تتطلق عملية البحث عن الزبائن لتسديد فواتيرهم غير المسددة
26 أكتوبر 2004	- عملية الترويج تلقى نجاحا تاما، وتمديد فترة العرض.
10 نوفمبر 2004	- زيادة عدد المشتركين ب 400 ألف، ليصبح العدد 700 ألف.
07 ديسمبر 2004	- شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير المنتج على مدى 3200 مكتب بريد.
20 ديسمبر 2004	- تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج، مع عروض خاصة بنهاية السنة.
27 ديسمبر 2004	- وضع هدايا تكميلية للمشارك للمليون.
30 ديسمبر 2004	- أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس.
04 جانفي 2005	- تعلن موبيليس عن تحقيق 1.2 مليون مشترك.
22 جانفي 2005	- تعلن موبيليس رعاية الفريق الوطني لكرة اليد.
16 فيفري 2005	- تضع موبيليس خدمة (GPRS, MMS) تحت تصرف زبائنهم
20 مارس 2005	- تضع موبيليس خدمة جديدة، وهي موبيليس الدفع عن بعد الخاصة بالشركات.
28 مارس 2005	- تضع موبيليس خدمة جديدة موبيليت.

12 أبريل 2005	– تضع موبيليس منتوج جديد، بالشراكة مع بريد الجزائر .mobipost.
30 ماي 2005	– تضع موبيليس موقع إلكتروني خاص بكل المعلومات حولها www.mobilis.dz
05 جويلية 2005	- تحتفل موبيليس بالمشارك 02 مليون في قصر المعارض.
07 سبتمبر 2005	- تعلن موبيليس عن تحقيق 03 مليون مشترك.
26 أكتوبر 2005	- تعلن موبيليس عن تحقيق 04 مليون مشترك.
13 نوفمبر 2005	- تشارك موبيليس في معرض "ICT 4all" للتكنولوجيات الحديثة بتونس.
29 نوفمبر 2005	- تعرض موبيليس خدمة "كلمني" للرسائل القصيرة.
03 جانفي 2005	- أعلنت موبيليس عن تحويل 06 مليون رسالة في حفلة نهاية السنة.
17 جانفي 2006	- تحقق موبيليس 05 مليون مشترك.
08 مارس 2006	- ترويج بطاقات التعبئة (500 دج للفترة 08 مارس/15 أبريل)
23 مارس 2006	- موبيليس تحقق 06 مليون مشترك.
01 أبريل 2006	- إطلاق بطاقة تعبئة جديدة تقدر بـ 200 دج.
20 أبريل 2006	- تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو.
17 جوان 2006	- إطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661).
02 سبتمبر 2007	- تعرض موبيليس خدمة بلاك بيرى.
07 جانفي 2008	- إطلاق خدمة موبيكونكت.

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع:

[www.Mobilis.dz/apropos.php](http://www.Mobilis.dz/apropos.php). page consultée

le 19/05/2009,

## II-3- أهداف شركة موبيليس الجزائرية:

- الوصول إلى حصة سوقية 40%.
- أن يكون المتعامل الأول من حيث الحصة السوقية، بعروض التكنولوجيا الحديثة.
- دعم حظيرة الدفع المسبق والبعدي.
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق الجزائرية، والتربع على عرش الريادة السوقية.

## II-4- تأثير متغيرات البيئة العامة على أداء شركة موبيليس: تؤثر مختلف

متغيرات البيئة العامة على أداء كل المؤسسات بشكل عام بحيث لا يمكن أن تؤثر المؤسسة في هذه المتغيرات، وسنحاول إبراز أهم التأثيرات فقط لعوامل البيئة الخارجية التي أثرت فعلا على أداء شركة موبيليس، وذلك بعد عرض مختلف التطورات التي عرفتتها الشركة من حيث عدد المشتركين والحصة السوقية ومعدل النمو الذي نوضحه في الجدول التالي:

**جدول رقم (01):** يوضح تطور عدد المشتركين والحصة السوقية ومعدل النمو لشركة موبيليس

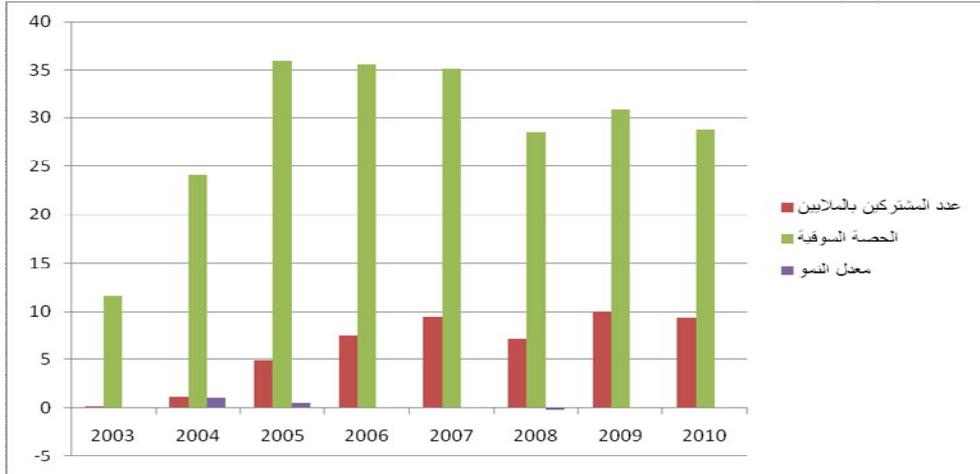
(من 2003 إلى 2010).

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد المشتركين بالملايين	0.16	1.17	4.9	7.47	9.5	7.17	10.07	9.44
الحصة السوقية	11.59%	24.10%	35.93%	35.60%	35.17%	28.50%	30.80%	28.8%
معدل النمو	-	1.07	0.49	-0.009	-0.01	-0.18	0.08	-0.06

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع:

www.arpt.dz ,page consultée le 10/10/2011.

شكل رقم (03): يوضح تطور عدد المشتركين والحصة السوقية ومعدل النمو لشركة موبيليس.



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يمكن توضيح طبيعة التغيرات في عدد المشتركين والحصة السوقية ومعدل النمو لشركة موبيليس من سنة 2003 الى سنة 2010 كالتالي:  
 قبل 2002 كان سوق الهاتف النقال محتكرا من قبل شركة اتصالات الجزائر، التي اقتصر في تقديمها على خدمة الدفع المؤجل.

في أوت 2002 بدأ الطلب على خدمة الهاتف النقال يزداد بعد دخول جازي، لينتقل عدد المشتركين من 100 ألف سنة 2001 إلى 1.44 مليون سنة 2003، وبعد دخول المتعامل نجمة سنة 2004، أدى ذلك إلى انخفاض سعر الاشتراك، وتقديم عروض مغرية للمستعملين ليزداد عددهم بأكثر من 08 مليون في سنة 2005، أي تضاعف عددهم بأكثر من ثلاث مرات خلال هذه السنة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المشتركين لكل متعامل يزدادون كل عام، وبالتالي القطاع ككل بين سنتي (2010/2003)، غير أنه يلاحظ أن هناك انخفاض ملحوظ سنة 2008، وذلك للسبب التالي:

حملة تعريف هوية الشرائح مجهولة الهوية، والتي انطلقت منذ 27 فيفري 2008، والتي انتهت في تاريخ 10 أكتوبر 2008، واعتبارا لما سبق فإن: (12)  
 - على الزبائن الحائزين لبطاقات سيم مجهولة الهوية المشتراة من قبل 27 فيفري 2008، أن يقوموا بتعريف أنفسهم قبل 10 أكتوبر 2008.

- على الزبائن الحائزين لبطاقات سيم مجهولة الهوية المشتراة بعد 27 فيفري 2008، أن يعرفوا أنفسهم في أجل 30 يوما، انطلاقا من تاريخ إبلاغهم بذلك من قبل متعاملهم. وكانت نتائج هذه الحملة تحديد هوية بطاقات سيم مسبقة الدفع مجهولة الهوية، فكان حوالي 09% من مجموع 29246642 لم يتم التعرف عليهم، وبالتالي تم توقيف

شرائحهم، وحتى في آخر ديسمبر 2008 بلغ عدد المشتركين 27.03 مليون مشترك فقط، مما يعني أن هذه العملية كان لها أثرها البالغ.

وهنا يمكن القول بأن هذا المتغير يعتبر كأحد متغيرات البيئة الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمؤسسة، بحيث حملة تعريف الهوية تعتبر كقيد قانوني تشريعي اثر بالسلب على نتائج عدد المشتركين لشركة موبيليس الجزائر.

إن هذا التطور مرده انفتاح السوق، وعمل ميكانيزمات المنافسة ليستمر تطور الهاتفية النقالة في شكلها الهندسي، كما أن المنافسة كان لها أثرها الإيجابي في انخفاض الأسعار، فكانت النتيجة توجه الجزائريين بتكنولوجيا الاتصال، وأن هذه الخدمة لم تعد موجهة لفئة معينة من المجتمع، حيث أصبحت ثقافة الهاتف الخليوي جزء من الثقافة الاستهلاكية لكل جزائري.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام يجب التعامل معها بحيطه، فالتحدث عن 27 مليون مشترك، لا يعني أن 27 مليون يمتلكون هواتف نقالة، فهناك أشخاص يمتلكون شريحتين أو أكثر لعدة متعاملين، علما أن الشريحة يتم إدماجها في الإحصائيات إذا تم استعمالها مرة واحدة خلال ثلاث أشهر، فمثلا في سنة 2006 كان عدد أجهزة الهواتف النقالة المباعة 05 ملايين جهاز، في حين كان عدد المشتركين يتعدى 20 مليون مشترك.

وفي سنة 2009 بلغ عدد المشتركين لشركة موبيليس الجزائر حوالي 10,07 مليون مشترك، بزيادة في معدل النمو قدرها 0,08 مقارنة بسنة 2008، وهذا مرده إلى عملية كشف الهوية عند شراء الشرائح الجديدة، وهذا ما يمثل فرصة أمام الشركة بحيث زادت مبيعاتها، بحيث بلغت حصة الشركة السوقية حوالي 30,80% سنة 2009 بعدما كانت حوالي 28,5% سنة 2008، والسبب في ذلك يعود الى انخفاض الحصة السوقية لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر بسبب فقدانها لعدد كبير من المشتركين نتيجة لتأثير العوامل الاجتماعية عليها، المتمثلة في مقابلة كرة القدم بين المنتخب الجزائري ونظيره المصري، والأحداث التي صاحبته من توتر في العلاقات بين الشعبين، بحيث تأثرت وكالات البيع لشركة جيزي من خلال الاعتداءات بعد المباراة، كما كان هناك تراجع كبير في عدد مشتركى الشركة المصرية.

وفي سنة 2010 تراجعت الحصة السوقية لشركة موبيليس الجزائر، بحيث وصلت الى 28,8% مقارنة بسنة 2009 أين كانت النسبة 30,8% وهذا راجع الى لجوء الشركات المنافسة لشركة موبيليس إلى طرح مجموعة من العروض المغرية للمشاركين، وكمثال قدمت شركة نجمة خدمة التعبئة (عند تعبئة 2000 دج يحصل المشترك على 6000 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات)، أدى إلى رفع نسبة الحصة السوقية لشركة نجمة من 24,54% سنة 2009 إلى 25,2% سنة 2010، وهذا ما أثر سلبا على الحصة السوقية لشركة موبيليس، لذلك فهذا المتغير في البيئة الخارجية لشركة موبيليس المتمثل في متغير البيئة الخاصة المتعلقة بشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة يمثل للشركة تهديدا يجب مواجهته أو التخفيف من آثاره.

كما نشير إلى أن الفيصل الوحيد هنا هو عدد متعاملي الدفع المؤجل، وهم متعاملون مضمونون، على عكس متعاملي الدفع المسبق، فهم متعاملون لعدة شرائح.

### III- متطلبات البقاء و الاستمرار لشركة موبيليس الجزائر في ظل تحولات

#### البيئة:

لكي تتمكن شركة موبيليس الجزائر من مواجهة تطورات البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي المحافظة على بقائها واستمرارها، لابد من توفير الشروط اللازمة لذلك، والتي تمكنها من التأقلم مع بيئتها، وكذا القضاء على مختلف العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها وذلك من خلال ما يلي:

- انتهاز وتطبيق قواعد اقتصاد السوق خاصة فيما تعلق بتكلفة انتاج الخدمة وتوزيعها وتحديد السعر وفق آليات السوق والمنافسة.
- لا بد من مواجهة المنافسة الأجنبية والمحلية، وذلك من خلال تخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين نوعية خدمة المنتج.
- الاستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة أمام الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع.
- اعتماد سياسة فعالة في ترويج المبيعات لاحتلال نصيب أكبر من السوق وزيادة مبيعاتها.
- محاولة تحسين علاقة الشركة بالموردين لضمان تمويل مستمر ودائم.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات، خاصة ما نعلق منها بالخدمة الفورية.
- الاهتمام بتكوين وتدريب العمال وتحفيزهم من أجل رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة الخدمة، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، والاستعانة بالجامعات والمراكز المتخصصة في مجالات البحوث والاستشارات.
- تحفيز وتشجيع إحدات مراكز استشارية اقتصادية متخصصة، وكذا مراكز توفير المعلومات، بحيث يساعد كلاهما على تطوير نشاط الشركة وتزويدها بمعلومات تساعدها في اتخاذ قراراتها.
- العمل على وضع حواجز للدخول لمواجهة تهديدات المنافسين المحتملين، وذلك اعتمادا على السياسة السعرية التنافسية، وتنويع الخدمات وجودتها، بالإضافة إلى التمييز وفق المعايير الإستراتيجية.
- العمل على تلبية الحاجات الحقيقية للزبائن، والمحافظة على السمعة التي تتمتع بها الشركة لدى زبائنها والعمل على تنميتها من خلال الالتزام بشعار ورسالة المؤسسة.
- أن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر جعلت قطاع الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار، أين كان المتعامل التاريخي هو المسيطر الوحيد على قطاع البريد والمواصلات سابقا، عبورا من مرحلة الاحتكار الثنائي، أين كانت شركة جيزي و شركة موبيليس وحدهما في حلبة الصراع، وصولا إلى مستوى منافسة القلة، أين التحقت شركة نجمة للاتصالات إلى المعترك التنافسي، إذ كان لهذه الإصلاحات الأثر الإيجابي على المنافسة في القطاع، حيث شهد

قطاع الاتصالات في الجزائر كغيرها من البلدان سلسلة من الإصلاحات فرضتها التوجهات الراهنة للاقتصاد العالمي من جهة، والسعي إلى تكييف وتطوير القطاع من جهة أخرى، وقد كان لهذه الإصلاحات أثرها البالغ على تطور صناعة الاتصالات والهاتفية النقالة في الجزائر كجزء منها على وجه الخصوص.

- أن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمسة للمنافسة يعرف توطئا وحيادية، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتها التفاوضية تتخفف، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، وتبقى قوة تهديد الوافدين الجدد هي الخطر الوحيد، ويبقى أمر دخولهم مرهونا بقرار الحكومة الجزائرية.

- أن الاستراتيجيات التنافسية للمتعاملين، وإن اختلفت، فإنها تصب كلها في هدف السعي نحو الريادة، والوصول إلى أكبر قدر من المشتركين، حيث توقعت شركة جازي في مجموعة الريادة، وذلك باستحواذها على أكبر حصة سوقية، ويعد عامل الوقت بالإضافة إلى أسبقيتها في تقديم التكنولوجيات من العوامل التي ساعدت هذا المتعامل للوصول إلى مرتبة الريادة، أما المتعاملان الآخران يقعان في مجموعة المؤسسات المتحدية، إذ تعلق التنافسية أساسا بإدخال منتجات جديدة، وإدارة العلاقة مع الزبائن، العروض الترقية، جودة الشبكة، والسيطرة بالتكاليف.

- أن النمو المتسارع للصناعة، وانخفاض التكاليف الثابتة أدى إلى قلة المزامحة في القطاع، وبالتالي ملائمة هيكلية أكبر.

- أن قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري مازال في مرحلة النمو، وكلما طالت فترة الابتكارات الأساسية "أجيال أخرى من التكنولوجيا"، كلما سمح ذلك باستمرار فترة النمو، واستمرار المؤسسات في تحقيق حصص سوقية على أساس الطلب المتزايد في هذه الفترة.

- يخضع القطاع محل الدراسة لعوائق دخول طبيعية من وفورات الحجم، متطلبات رأس المال، التركيز في البحث و التطوير، بالإضافة إلى ممارسة عوائق مصطنعة تمثلت في تطبيق الحد السعري، فمن منطلق التوجه الاحتكاري "منافسة القلة"؛ يعتبر متعاملوه السعر وسيلة تنافسية جد ضيقة، بالإضافة إلى اعتبار التوزيع مجالا خصبا للتنافس، إذ نجد المتعاملون بتكثيف نقاط بيعهم التابعة لهم، كما يتميز القطاع بوجود عوائق قانونية تتمثل في الدولة "سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية"، حيث تقوم بتنظيم المنافسة، وتسيير مناقصات منح الرخص، بحيث أن عوائق الدخول لها تأثير كبير على المنافسة في القطاع من خلال الحد من دخول مؤسسات جديدة للقطاع بحيث انه كلما زاد عدد المؤسسات في القطاع أدى ذلك إلى شدة المنافسة، كما أن تأثير عوائق الدخول على المنافسة يتعلق بمدى ارتفاعها وفعاليتها في الحد من دخول مؤسسات جديدة، بالإضافة إلى أن عوائق الدخول تساعد المؤسسات القائمة في القطاع على التقليل من خطر تهديد المنافسين الجدد.

- تتبع مؤسسات القطاع سياستي التمييز الموضوعي، والذاتي، ويتعلق الأول بالوصول إلى نسب الجودة المشروطة في دفتر الشروط، بالإضافة إلى التمييز الذاتي المتعلق بالعلاقات العامة للمتعاملين، والمشاركة في الأحداث، وتنشيط المبيعات عن طريق العروض الترقية، والحملات الإعلانية، إذ تمثل مصاريفها عوائق للدخول، ووفقا لهذه الخصائص الهيكلية، تبقى كثافة المنافسة منخفضة وهي في صالح المؤسسات المتعاملة في القطاع.
- وجود عوائق خروج من الصناعة من إرادة سياسية نتيجة عشرات آلاف مناصب شغل مباشرة، وغير مباشرة بالإضافة إلى ارتباط القطاع بمؤسسات القطاعات الأخرى، واعتبار الرخصة من الأصول المتخصصة، وكذا وجود قيادة في الصناعة، كل هذا يجعل من القطاع في حدود معينة من التركيز، إذ يخضع هذا القطاع إلى نظام الرخصة، التي تمنح بصفة شخصية، ولمدة 15 سنة، ولا يجوز التنازل عنها، أو عن الحقوق المترتبة عنها، إلا بموافقة الهيئة المانحة لمنح رخصة جديدة لصالح المتنازل له، فهي تقوم بإنذار المتعاملين في حالات خروجهم عن القوانين، وتقرح العقوبة في حالة امتثال المتعامل للإنذار.
- يتأثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسات بمجموعة من العوامل المكونة لبيئتها الخارجية، من منافسين وتهديدات دخول منافسين جدد أو سياسات الصناعية الحكومية أو مختلف العوامل الاجتماعية من نمو السكان وتوزيعهم وإلى غير ذلك من هذه العوامل، وبالتالي يمكن لهته المؤسسات أن تتخذ مجموعة من إستراتيجيات لكبح العوامل أو على الأقل تقليل التأثير من هذه العوامل عليها والخروج بأقل الأضرار لضمان أكبر قدر من الأرباح.
- يتوقف نجاح أي سلوك إستراتيجي الذي يتبناه المتعاملون في قطاع خدمة الهاتف النقال عموما لاسيما السياسات السعرية، وتمييز المنتجات على إرضاء بشكل أساسي المشتركين ضمن خدمة الدفع المسبق لتشكيلها أكبر قطاع سوقي في خدمة الهاتف النقال، إلا أن تحديد أي سلوك في حد ذاته بالقطاع شيء صعب نظرا للعديد من العوامل من أهمها: السياسات الصناعية الحكومية من سياسة الحد السعري أو سياسة التسعير الحر، المنافسة في القطاع من تهديد منتجات البديلة والمنافسون جدد والقوة التفاوضية للمشاركين والموردين، وإلى غير ذلك.
- أن عدد المشتركين في قطاع خدمة الهاتف النقال شهد تزايدا محسوسا في كلا الصنفين في كل سنوات الدراسة، وأن هناك بعض التفاوت من سنة إلى أخرى يكون لحساب الأغلبية الساحقة للدفع المسبق و تجدر الإشارة إلى أن الجزائريين يميلون إلى صيغة هذا الدفع، وعدد مشتركها يفوقون أضعافا مضاعفة مشترك الدفع المؤجل، وذلك نظرا للتححرر من الالتزامات التعاقدية، والتحكم في المصاريف الهاتفية وإمكانية مراقبتها، بالإضافة إلى تجنب عناء تسديد الفاتورة.
- أن الأداء المالي لشركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وبشكل عام، ودراسة كل العوامل المالية خلال الفترة (2011/2008) تبين أنها مواتية

- لنشاطها، باعتبار ما تحقّقه الجزائر من إيرادات بترولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى قدرة البنوك على التمويل نظرا لتوفر الاحتياطات.
- أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحقّقه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في منافسة احتكارية، وبالتالي يمكن أن نقول بأن البيئة المالية في صالح شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- إن ما حدث من تطور تكنولوجي في القرن الواحد والعشرين يستوجب على المؤسسات الجزائرية العمل المتواصل لضمان السرعة في الإنجاز والجودة العالية لمنتجاتها، وفيما يخص شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإن التكنولوجيا المستخدمة في أنشطتها مقبولة نوعا ما، باعتبار أن منتجات وخدمات سوق خدمة الهاتف النقال في تطور مستمر، وليس على هذه الشركات سوى مواكبة هذا التطور.
- تشكل منتجات مجهزي الهاتف النقال في الجزائر منتجات محورية لمعاملتي القطاع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم تركيز المجهزين في شكل اتحادات المنتجين، بالإضافة إلى أن أي منهم لم يدخل صناعة الشراء، فإن هذا لا يشكل أي ضغط حقيقي، يدفعنا هذا إلى القول أن قوة المجهزين على المساومة في قطاع الهاتف النقال الجزائري لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة اعتبارهم كشركاء، بحكم نقلهم لمعارفهم، وكفاءاتهم وخبراتهم.
- أن الأمر الذي يؤكد المتعاملون الثلاث أنه محور اهتمامهم، ومركز استراتيجياتهم؛ الزبون خصوصا أن نمط استهلاك الزبون الجزائري أصبح محكوما بثقافة هاتفية، بعد تشبعه من خدمة الاتصال المجرد، ولغرض الحفاظ على حصصهم، سعى كل متعامل حالي للحصول على رخصة الجيل الثالث، إلا أنه ورغم معرفة المشتركين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة، والكفاءة الحقيقية للمنتج، وكون المنتجات نمطية متقاربة في الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، خاصة بالنسبة لمستعملي الدفع المسبق، والاستفادة من العروض الترقية من كل المتعاملين الثلاثة، فإن هذا كله لا يمثل حافزا لتشكيل قوة تفاوضية لدى المشترين، هذا معناه أن هذا المتغير لا يشكل تهديدا قويا تواجهه شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، كما أن انخفاض أسعار الحصول على الخطوط الهاتفية النقالية باستمرار جاء نتيجة لظروف المنافسة، وليس نتيجة لقوة المشترين على المساومة، كما أن ضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل، كما أن تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين، يضعف من القوة التفاوضية لهم.
- أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر تضمن خدمة وتوزيع بيع منتجات المتعاملين، من بطاقات سيم، وبطاقات التعبئة والترويج لها من خلال عقد اتفاقات معهم، مقابل الحصول على نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق، لتناسب مع ما يؤديه من وظائف، مع ضمان حقهم في بيع عروضهم الخاصة "أجهزة الهواتف النقالية وخدمات ما بعد البيع"، وهذا معناه أن شركات قطاع خدمة الهاتف

النقل في الجزائر تعتمد على منافذ التوزيع المختلفة لتسهيل وصول منتجاتهم إلى الزبائن المحتملين والمستهدفين.

بناء على النتائج المتوصل من خلال البحث، يمكن أن **نختبر الفرضيات**

التي تم اقتراحها في مقدمة هذه الورقة البحثية، وذلك كالتالي:

- **اختبار الفرضية الأولى:** التي تتعلق بطبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، ومن خلال التحليل والدراسة والنتائج المتوصل إليها تعتبر هذه الفرضية محققة، نظرا لأن طبيعة الاقتصاد الجزائري يضم مجموعة كبيرة جدا من المتغيرات سواء تعلق الأمر بمتغيرات البيئة الخارجية العامة، أو متغيراتها الخاصة ببيئة الصناعة، حيث أن هذه المتغيرات تتميز بالتعقيد والتشابك وعدم الاستقرار في بيئة الشيء الثابت فيها هو التغير الدائم، إضافة إلى ارتباط هذه المتغيرات وتشابكها فيما بينها مما يؤدي إلى التأثير المتبادل بينها، وبالتالي صعوبة التحكم في أي متغير من هذه المتغيرات.

- **اختبار الفرضية الثانية:** التي ترتبط بتأثير المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها ثبت تحقق هذه الفرضية، باعتبار أن كل المتغيرات السالفة الذكر لها تأثير كبير جدا كما تناولنا ذلك في الفصل الثاني والجانب التطبيقي للبحث، حيث أن المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والمالية وحتى الإدارية والدولية قد أثرت بشكل واضح على الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام، حيث كان مستوى التأثير ايجابيا بالنسبة للعوامل التي في صالح المؤسسة مثل العوامل التكنولوجية والقانونية التشريعية التي ساعدت الشركات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر على تحسين الأداء الداخلي من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة في نشاط الشركات العاملة في القطاع، وكذلك بالنسبة للعوامل القانونية التي ساهمت في تحسين الأداء الخارجي للشركات العاملة، وذلك من خلال الحماية التي توفرها سلطة الضبط، متمثلة في التراخيص الصناعية التي تعتبر كعائق من عوائق الدخول إلى القطاع الفعالة، كما ساعدت العوامل القانونية من خلال هيئة الضبط على تحسين الأداء للشركات وكذا المحافظة على بقاء المنافسة الشريفة بين شركات القطاع.

- **اختبار الفرضية الثالثة:** المرتبطة باكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها في الوقت المناسب، يساعد على الرفع من ربحية المؤسسة وزيادة نموها، وهي فرضية محققة، باعتبار أن الفرص الموجودة في البيئة الخارجية بنوعها العامة والخاصة، ساعدت الشركات العاملة في القطاع على تحقيق مستوى ربحية معتبر، إضافة إلى معدلات نمو مقبولة على العموم من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، خاصة فيما تعلق بالإقبال المتزايد والمستمر للمشاركين، واستغلال الشركات العاملة في القطاع لهذه الفرصة بعرض أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة، مما ساهم في نمو مبيعات المؤسسات العاملة في القطاع بشكل ملحوظ.

- اختبار الفرضية الرابعة: المتعلقة بمساهمة عملية تقييم متغيرات البيئة الخارجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، وهي فرضية محققة، نظرا لأن عملية تقييم البيئة الخارجية أعطت نتائج ايجابية إما من خلال اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها، أو من خلال اكتشاف التهديدات أو المخاطر ومحاولة مواجهتها أو الحد من تأثيراتها السلبية، مما ساعد على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة من طرف الشركات العاملة في القطاع لتحسين الأداء بشكل عام والتعامل مع كل ظرف بالشكل المناسب.

- اختبار الفرضية الخامسة: التي تخص تأثير تقييم البيئة الخارجية بشكل ايجابي على أداء شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وهي أيضا فرضية محققة، نظرا لما تكتسيه عملية تقييم البيئة الخارجية من أهمية بالغة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، على اعتبار أن هذه البيئة تتميز بالتغير السريع والمستمر الذي يعتمد بشكل كبير جدا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يجبر الشركات العاملة في القطاع على التتبع المستمر والتقييم الحقيقي لمتغيرات البيئة الخارجية حتى تستطيع مسايرة التغير السريع وبالتالي تحسين الأداء.

وفي خاتمة هذه الورقة البحثية يمكن أن نستنتج أيضا، أنه هناك معطيات محددة تميز بيئة الشركات الاقتصادية الجزائرية، خاصة التغيرات المستمرة في النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والثقافية، والتي يجب أن تكون من أولويات القائمين على تسييرها، بحيث تكون قادرة على التأقلم معها في مرحلة أولى، لذلك يجب على الشركات الجزائرية التكيف مع البيئة الخارجية، خاصة ما يتعلق بتنافسية المؤسسات المعنية واندماجها الإيجابي في الاقتصاد العالمي، وذلك لأن التحديات المطروحة في هذا المجال خاصة بعد توقيع اتفاق الشراكة الأورومتوسطية مع الإتحاد الأوربي، والانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة سيجعل الشركات الاقتصادية الجزائرية عموما في مواجهة إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في غزو الأسواق الجديدة، إن هذا التحدي يتبلور أكثر فأكثر حينما يتعلق الأمر بتلك الترتيبات والإجراءات التي تستهدف بيئة وأداء الشركات الاقتصادية الجزائرية بضغوطات دولية وتحت مسميات الإصلاح والتأهيل.

- ومن جانب آخر فإن تحديات العولمة ستطال هذه الشركات لا محالة ما لم يتم مسايرة هذه التطورات الحاصلة وتحسين الأداء من اجل النمو والتوسع وخلق التغيير،  
ونظرا لكل ماسبق يمكن أن نقترح مايلي:

- لا بد من العمل على تأقلم المؤسسة الجزائرية مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي زيادة تحسين أدائها الكلي، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.

- ضرورة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع متغيرات البيئة الخارجية خصوصا مع سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمل على معرفة الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، لتحسين أدائها بشكل أو بآخر.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، مما يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ.
- يجب على الحكومة الجزائرية من أجل صياغة السياسات الصناعية أن تجد طرق للتفكير الإستراتيجي لتحديد مسار هذه الإجراءات والتدخلات لكي تنصب في صالح التنمية وتطوير قطاع خدمة الهاتف النقال وكذا نمو السوق وتحسين الأداء للشركات العاملة في القطاع.
- لكي يبقى قطاع خدمة الهاتف النقال مواكب لتطورات التكنولوجيا الحديثة على الحكومة الجزائرية أن تفتح هذا القطاع على المنافسة العالمية، وتجعله مفتوح للاستثمارات الأجنبية وإعطاء رخص تسمح من خلالها دخول متعاملين جدد في قطاع خدمة الهاتف النقال وتجعله أكثر تنافسية.
- يجب على الحكومة الجزائرية أن تعيد صياغة بعض سياساتها الصناعية لكي تضمن التوزيع العادل لثرواتها وأن لا تجعلها في صالح المتعاملين الأقل نموا وتطورا من الناحية التكنولوجية، في حين أنها لا تخدم البعض الآخر الأكثر نموا وتطورا، وإعادة تفعيل الإصلاحات التي وضعتها في قطاع خدمة الهاتف النقال.
- إن ضمان شرعية المنافسة بين المتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال وبالتالي حماية مستخدمي هذه الخدمة يستلزم إيجاد تسوية للنزاعات بين المتعاملين فيما يخص الربط البيني بالإلزام الصارم تحت رقابة سلطة الضبط، وذلك بتبني الطرق المعتمدة عالميا لحساب التكاليف في هذا المجال فالسوق الجزائري للخدمة الهاتف النقال الذي خطى خطوات واسعة إلى الأمام من الممكن أن يتقهقر إلى الوراء بفعل تعنت المتعاملين فيما يخص خدمة الربط البيني الضرورية لضمان الاتصال.
- تسريع الدولة مبادراتها في إجراءات طرح رخصة شبكة الجيل الثالث لمواكبة مجريات التكنولوجيا السائدة، كذلك للآثار الايجابية المتوقعة على المستهلك الجزائري.
- التزام المتعاملين في قطاع الهاتفية النقالة بالشروط المتضمنة في دفتر الشروط فيما يتعلق بمستوى التغطية، وجودة الخدمة، مما يضمن التمييز الموضوعي كعائق استراتيجي.

- توجه المتعاملين في قطاع الهاتفية النقالة إلى تخفيض الأسعار، بالنظر إلى ما تسمح به الصناعة من مردوديات، مما يؤثر إيجابا على المتعاملين.

### الهوامش و الإحالات:

(01) لفظ(بيئة) يستعمله المشاركة ترجمة للكلمة الإنجليزية (environnement) أما المغاربة فيستعملون كلمة البيئة ترجمة للكلمة الفرنسية (environnement).

(02) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المجموعة العامة، الجزائر، الطبقة الأولى، 1998، ص 83، نقلا عن: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2002،ص29 .

(06) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النبيل العربية ط1 ، القاهرة ، 1999، ص32.

(07) هي أوضاع خارج المؤسسة ذات الطابع المشجع لاقتنائه، أو العمل من أجله والذي يساعد على إنجاز أهدافها المرسومة.

(08) هي المعوقات التي قد يشكل وجودها أو تأثيرها عبئا على أداء و تطوير المؤسسة حاليا أو مستقبليا، بمعنى هي مشاكل و اضطرابات محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة و لها آثار عكسية على أهداف المؤسسة .

(09) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص121.

Michael Porter, l'avantage concurrentiel,  
(10)comment

d avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique,  
Op.cit, 2003. P17.

(11) mibilis ,mobilis presentation et objectifs,page  
consultè le 19/05/2009.

(12) سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، بلاغ حملة تعريف الشرائح مجهولة الهوية، 27 فيفري 2008.

(13) د. أنطوان الناشف، الخخصة، التخصيصية، مفهوم جديد لفكرة الدولة و دورها في إدارة المرافق العامة، منشورات الحقوقية، بيروت 2000، ص 110.

(14) [www.arpt.dz.page](http://www.arpt.dz.page) consultée le 10.10.2009.