



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
ملحقته قصر الشلالة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم مالية والمحاسبة
تخصص: مالية وبنوك

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الموسومة بـ:

أهمية محيط المؤسسة في المنافسة دراسة حالة الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر

إشراف الأستاذ:
د. آيت عيسى عيسى

إعداد الطالبة:
بغدالي مليكة

لجنة المناقشة		
رئيساً	دكتور	بربار نور الدين
مشرفاً ومقرراً	دكتور	آيت عيسى عيسى
عضواً مناقشاً	دكتور	لكحل أمين

السنة الجامعية:

1440-1441هـ / 2019-2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلْ عَمَلًا مِثْرَ حَبِّ
بُرَّةٍ خَيْرٌ مِنْ عَمَلِ
سَنَةِ نَارٍ

شكر وتقدير

اول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسه التوكل عليه سبحانه وتعالى كما

اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف والدكتور آيت عيسى عيسى الذي لم يبخل عليا

بنصائحه القيمة وبصماته الواضحة فقد كان نبراسا مضيئا يقدي به ومنهلا لكل باحث، كما

يسعدني ان اتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة بقراءة هذا البحث كما لا

يفوتني ان اشكر اساتذتي الافاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بملحقة قصر

السلالة جامعة ابيه خلدون تيارت

الإهداء

الى مه اعمل اسمه بكل فخر الى مه انتقده في كل لحظة الى مه يرتعش قلبي سوقا

لذكره الى مه اودعني لله الهدي مجاحي الى اغلى البشر الى ابي رحمه الله

الى مه قال فيها الله عز وجل ان الجنة تحت اقدامها الى والدتي حفظها الله واطال بعمرها

الى اخوتي واخواني سندي وذخري حفظهم الله وحفظ ابنائهم

واخص بالذكر حبيبي الغالية حفظها مه كل سر واطال بعمرها

الى خطيبي وفقه الله لما يحب ويرضى وعائلته الكريمة حفظها الله

الى صديقاتي كل باسمها

الى كل طلبة ماستر مالية وبنوك والى جميع مه وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الفهرس

الفهرس

شكر وتقدير

الاهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة.....أ

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة

مقدمة الفصل.....5

المبحث الأول: نشأة وماهية المؤسسة.....6

المطلب الاول: نشأة المؤسسة.....6

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة.....8

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة.....9

المبحث الثاني: انواع المؤسسة اهدافها وظائفها.....11

المطلب الاول: انواع المؤسسة.....11

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.....16

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة.....19

المبحث الثالث: تنظيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....21

المطلب الاول: تعريف التنظيم ومبادئه.....21

المطلب الثاني: أهمية التنظيم وانواعه.....23

المطلب الثالث: مفهوم الهيكل التنظيمي خصائصه وانواعه.....24

26 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: محيط المؤسسة

29 مقدمة الفصل:

29 المبحث الاول: ماهية محيط المؤسسة.

29 المطلب الاول: مفهوم المحيط.

30 المطلب الثاني: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة.

32 المطلب الثالث: خصائص محيط المؤسس.

34 المبحث الثاني: مكونات محيط المؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الاخرى.

34 المطلب الاول: المحيط الداخلي والمحيط الخارجي.

42 المطلب الثاني: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط.

46 المطلب الثالث: علاقة المؤسسة بالمؤسسات الاخرى.

48 المبحث الثالث: التنافسية والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة.

48 المطلب الاول: تعريف التنافسية واستراتيجياتها.

52 المطلب الثاني: انواع التنافسية.

55 المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية واهدافها.

56 خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر

58 مقدمة الفصل:

59 المبحث الاول: دراسة تقنية حول المؤسسة الام.

59 المطلب الاول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر.

61	المطلب الثاني: مهام واهداف شركة اتصالات الجزائر.....
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لها
64	المبحث الثاني: وكالة قصر الشلالة
64	المطلب الاول: الهيكل التنظيمي لوكالة قصر الشلالة.....
65	المطلب الثاني: مختلف مصالح الوكالة.....
66	المطلب الثالث: خدمات أو نشاطات الوكالة.....
70	المبحث الثالث: المنافسين والعروض المقدمة
70	المطلب الاول: المنافسين المباشرين
71	المطلب الثاني: المنافسين غير المباشرين.....
78	المطلب الثالث: المنافسة في العروض المقدمة.....
85	خلاصة الفصل.....
87	الخاتمة.....
91	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يمثل تصنيف المؤسسات.	الشكل (1 - 1)
19	يمثل اهداف المؤسسة.	الشكل (2 - 1)
20	يمثل وظائف المؤسسة.	الشكل (3 - 1)
41	يمثل محيط المؤسسة الداخلي والخارجي (القريب، البعيد)	الشكل (1 - 2)
46	يمثل التأثير المتبادل بين المحيط والمؤسسة.	الشكل (2 - 2)
63	يمثل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر.	الشكل (1 - 3)
64	يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة قصر الشلالة.	الشكل (2 - 3)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	يمثل مختصر لمعلومات حول مؤسسة mobilise	الجدول (3 - 3)
75	يمثل مختصر لمعلومات حول مؤسسة ooredoo	الجدول (4 - 3)
78	يمثل مختصر لمعلومات حول مؤسسة djezzy	الجدول (5 - 3)
82	يمثل عرض من العروض المقدمة ل mobilise	الجدول (6 - 3)
82	يمثل عرض من العروض المقدمة ل ooredoo	الجدول (7 - 3)
82	يمثل عرض من العروض المقدمة ل djezzy	الجدول (8 - 3)
84	يمثل آخر عروض مؤسسة ooredoo	الجدول (9 - 3)
84	يمثل آخر عروض مؤسسة djezzy	الجدول (10 - 3)

مقدمة

مقدمة:

توجد المؤسسة في قلب النقاش في العديد من العلوم، من الاقتصاد الى الادارة الى علم الاجتماع وعلوم الاعلام والاتصال وغيرها...

وذلك بالنظر لدورها الحيوي ومكانتها في المجتمع الانساني المعاصر، الذي انتقل فيه الانسان من حياة الاعتماد على الذات من خلال الزراعة والاقتصاد المنزلي الى حياة الاقتصاد التبادلي، والتي جعلت المؤسسة في موضع قوة لأنها اضحت مهما اختلفت اشكالها واحجامها وحتى اهدافها الطرف الاقوى، فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجيا المتطورة واتساع دائرة المنافسة، وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع الى آخر، ومن زمن لآخر، واذا اخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الاعوان الاقتصاديين الاساسيين: المؤسسات الاسر، الدولة بالإضافة الى العالم الخارجي، وهذا في اطار جغرافي وطبيعي معين، وفي متسع زمني معين، نستطيع ان نطلق على كل هذا محيط المؤسسة، ونظرا لوجود هذه الاخيرة داخل هذا المحيط، فهي تنشط فيه ولا يمكن ان تكون بمعزل عنه لما له من أهمية في تواجدها وهذا ما يفرض عليها ان تهتم به وتعتمد على معرفته والتنبؤ به وتشخيصه، وتحديد اثاره على ادائها وكذا القيود التي يفرضها عليها، والفرص المتاحة لها من قبله، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق كفاءة وفاعلية لها.

يشهد المحيط تغيرات مستمرة في ميدان التكنولوجيا مما الزم المؤسسات الى احداث التغيرات لمواكبة هذه التطورات وفقا لمتطلبات المحيط للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، ولكي تستطيع المؤسسات ان تواجه تلك التغيرات في المحيط وجب عليها اتباع مجموعة من الاساليب ومن امثلة ذلك نجد شركة اتصالات الجزائر التي قامت بإتباع مجموعة من الاساليب والتي جعلتها تواكب العصر الحالي.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح

الاشكالية:

"ما أهمية محيط المؤسسة في المنافسة " ؟

و للإجابة على الاشكالية نطرح

الاسئلة الفرعية:

- ماهية المؤسسة ؟ وفيما تتمثل اهدافها؟
- كيف يمكن ان تكون طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمحيط؟
- وهل وجود المنافسين له علاقة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة؟

فرضيات البحث:

كإجابة اولية على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات التالية:

- المؤسسة وحدة اجتماعية ،اقتصادية وكذا وحدة لاتخاذ القرار، لها اهداف تطمح لتحقيقها.
- تتميز طبيعة العلاقة بين الطرفين بالتأثير والتأثر بحيث لا يمكن عزل طرف عن الاخر.
- مكونات المحيط بحد ذاتها يمكن ان تكون كمنافس للمؤسسة.

أهمية البحث:

- معرفة المحيط واهميته بالنسبة للمؤسسة مع فهم عالمها وكيفية تعاملها مع محيطها.
- التعرف على أساليب عمل المؤسسة وكيفية بنائها لعلاقاتها مع الاطراف الفاعلة لمحيطها من منافسين وغيرها واخذنا شركة اتصالات الجزائر كموضوع دراسة.

أهداف البحث:

- الوقوف على نشأة وماهية المؤسسة ومفهوم محيطها واهم مكوناته.
- دراسة حول شركة اتصالات الجزائر ومعرفة اهم منافسيها.

مبررات اختيار الموضوع:

السبب الموضوعي:

- الفضول العلمي لمعرفة اهمية محيط المؤسسة ومكوناته واكتشاف اساليب التموقع تنافسيا لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات.

السبب الذاتي:

- ميول شخصي لزيادة المعرفة حول محيط المؤسسة ومنافسيها.

المنهج المتبع:

استندت في هذه الدراسة الى اتباع المنهج التحليلي الوصفي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة بشقيها المؤسسة واهمية محيطها اضافة للمنافسة التي تمثل جزء من الموضوع تدخل ضمن دراسة حالة اتصالات الجزائر بحيث يتم تبويبها وتحليلها بهدف دراسة واستخلاص النتائج.

مصادر الدراسة:

اتجهت في معالجة الاطار النظري للبحث الي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة والمقالات والتقارير والابحاث والدراسات التي لها علاقة بالموضوع والمواقع الالكترونية.

ولمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث قمت بالاعتماد على المقابلة المباشرة لمسؤولي المؤسسة محل الدراسة للاطلاع على بعض المعلومات.

تقسيم البحث:

من اجل دراسة الموضوع والاحاطة بجميع جوانبه، فقد تم تقسيم الدراسة الى ثلاث فصول:

الفصل الاول: سنتعرض فيه لمعرفة المؤسسة بحيث تم التطرق في هذا الفصل الى ما يلي: ماهية المؤسسة ونشأتها ومعرفة انواعها ووظائفها وتنظيمها

الفصل الثاني: سيتم فيه التطرق الى محيط المؤسسة بحيث اشتمل هذا الفصل على ما يلي: مفهوم المحيط مكوناته والتأثيرات المتبادلة بين كل من المحيط والمؤسسة والمنافسة والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة

الفصل الثالث: خصص للدراسة التطبيقية والتي تم من خلالها التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر ومعرفة اهم منافسيها.

صعوبات البحث:

- عدم الحصول على المراجع بالكم الكافي حول هذا الموضوع.
- صعوبة على مستوى الجانب التطبيقي وعدم استكمال فترة التريص نظرا للظروف التي نمر بها حاليا جائحة كورونا التي ادت الى التباعد الاجتماعي.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة

حول المؤسسة

مقدمة الفصل:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما انها تعبر عن علاقات اجتماعية ابتداء من ظهور الانتاج "الانتاج الاسري" مرورا بعدة مراحل الى غاية ماهي عليه الان.

حيث انها اتخذت اشكالا وانماطا مختلفة يصعب دراستها بصفة اجمالية وخاصة عند المقارنة أو الترتيب أو التصنيف وفق مقاييس محددة، الا ان ظهور هذه التصنيفات يسهل عملية الدراسة ونظرا لوجود هذه التصنيفات فهناك خصائص تتميز بها ووظائف تقوم على اساسها وفق تنظيم دائم يضمن لها السير الحسن.

سنتطرق في هذا الفصل لجملة من المعلومات كما يلي:

المبحث الاول: نشأة و ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: انواع المؤسسة اهدافها ووظائفها.

المبحث الثالث: تنظيم المؤسسة.

المبحث الأول: نشأة وماهية المؤسسة

ان المؤسسة الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات، وتطورات متواصلة ابتداء من تحضير حاجيات الافراد البسيطة، والتي تتم ضمن مجموعة من العناصر المادية والبشرية المتعاملة فيما بينها والتي تسمى بعوامل الانتاج البسيطة، وتطورت لتصبح عوامل مالية وتكنولوجية ذات فاعلية وتنظيم يكفل الاستفادة من القدرات الكامنة مع تحقيق الكفاءة في الاستخدام وتحسين الاداء للوصول الى الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

ان وجود المؤسسات بالشكل الحالي لم يأتي هكذا بل مر بمراحل يمكننا ذكرها على النحو التالي:

1- مرحلة الانتاج الاسري: سادت الحياة البسيطة منذ وجود الانسان وحتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة حيث اعتبر الانسان زراعة الارض وتربية المواشي من اهم النشاطات لأنها كانت موردا لحياته وقد استعمل بعض الادوات البسيطة التي كانت تنتجها كبار الاسر وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة.¹

2- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية: بعد ان تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ادوات انتاج وغيرها وظهر لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة وهذا ما ادى الى ظهور ورشات

¹ - خالص صالح صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 15.

يجتمع فيها اصحاب الحرف المتشابهة من أجل الانتاج تحت اشراف كبارهم، وكان هدفهم هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف وشيوخها، ومن اسباب تدهور النظام:¹

- وجود حرفين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.
- تحول بعض التجمعات الحرفية الى تجمعات تجارية.

3- النظام المنزلي للحرف: قام التجار الرأسماليين بالاتصال بالأسر في منازلهم وتموينهم بالمواد من اجل انتاج السلع وغالبا ما تكون هذه العملية تمثل جزءا من العملية الاجمالية.

4- ظهور المانيفا كتورة: يقوم التجار بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد ومراقبتهم بشكل اكبر واستغلالهم لوسائل الانتاج المستعملة، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الاولي La Manufacture ولهذا النوع من المؤسسات شكلين:

- منشآت تجمع عدد من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة.
- منشآت تضع مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة يتعاونون فيما بينهم من اجل الحصول على منتج معين.

5- المؤسسات الصناعية والشركات متعددة الجنسيات: في نهاية القرن السابق وبداية القرن الحالي ظهرت المؤسسات على نطاق واسع بوسائل عمل آلية وعلى مستوى عدة دول حيث اصبح يطلق عليها شركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الاحتكارية كونها اتجهت الى التوسع خارج بلدانها.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص. 25.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

ان التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية واتساع نشاطها جعل منها محل اهتمام الاقتصاديين حيث تم اعطائها العديد من التعاريف والتي تطرقنا الى البعض منها :

- "ان كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة Enterprise كما يمكن استعمالها

ترجمة للكلمتين التاليتين firme و undertaking"¹

كما يمكن ان تعرف المؤسسة على انها: "وحدة تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية

والمادية للنشاط الاقتصادي"²

- "او هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من

تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي اوجدت المؤسسة من أجلها"³

- عرفها مكتب العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان

سجلات مستقلة"⁴

- "ويقول سميث ان المؤسسة هي مكان التنسيق بين عوامل الانتاج، حيث يكون

المقاول أو المنظم هو المنسق للشروع"⁵

- وتعرف كذلك: "على انها وحدة منظمة تتظاهر فيها جميع الامكانيات المالية

والمادية والبشرية من أجل استخراج، تحويل، نقل، توزيع الثروات والسلع والخدمات من

اجل بلوغ الأهداف المسطرة"⁶

1 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص. 24.

2 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 9.

3 - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

4 - د فوزي محيري، محاضرات في اقتصاد المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمى لخضر الوادي، افريل 2015، ص. 24.

5 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص. 12.

6 - احمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية. دار العلوم للنشر والتوزيع، حي النصر، عنابة، ص. 11.

- اما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل انتاج نفس النوع من السلع"¹

- ويمكن ان نعرف المؤسسة كالتالي: "المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع اعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".²

رغم تعدد التعاريف السابقة الا اننا نرى ان هذا التعريف اوضح واشمل لمختلف انواع المؤسسات.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.³
- "لها القدرة على الانتاج أو اداء الوظيفة التي اوجدت لأجلها.

¹ - عامر حبيبة، دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016 السنة الجامعية 2016 - 2017، ص. 4. عن ناصر دادي عدون .

² - نفس المرجع السابق، ص. 10.

³ - سيد عبد النبي محمد، اعادة ابتكار المؤسسة للوصول الى التميز. 2019، ص. 36. تم الاطلاع على الساعة 14:30 يوم 11-06-2020.

- ان تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج واساليب العمل فكل مؤسسة تضع اهدافا معينة تسعى الى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الايرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف".¹
- "لابد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي اضافة الى كونها مساهمة في الانتاج والدخل الوطني فهي ايضا مصدر رزق الكثير من الافراد.
- يجب ان يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها".²

¹ - عمر صخري مرجع سبق ذكره، ص. 36.

² - سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

المبحث الثاني: انواع المؤسسة اهدافها ووظائفها

ان للمؤسسة مهام تقوم بها ووظائف مختلفة، تختلف هذه الاخيرة حسب طبيعة النشاط أو حجم المؤسسة وما الى ذلك من معايير اخرى، وذلك لغرض تحقيق غاية معينة أو الهدف الرئيسي المسطر من قبل هذه المؤسسة.

المطلب الاول: انواع المؤسسة

تتخذ عملية التصنيف عددا من المعايير، واختصارا لهذه العملية فقد رأينا ان نأخذ منها التالي: المعيار القانوني ومعيار الحجم والمعيار حسب طبيعة الملكية والمعيار الاقتصادي ...

1- المؤسسات حسب المعيار القانوني: وهي بدورها تنقسم الى:¹

1-1- المؤسسات الفردية: هي التي يملكها شخص واحد أو عائلة ولهذا النوع من

المؤسسات:

• مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم أو الانشاء.
- صاحب المؤسسة المسؤول الاول والاخير عن نتائج اعمال المؤسسة وهذا يكون الدافع على العمل بجد ونشاط لتحقيق اكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار.

¹ - سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 39.

• أما عيوب المؤسسة الفردية فهي:

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال.
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسة المالية.
- ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة.

1-2- الشركات PARTNERSHIPS: تعرف الشركات على انها عبارة عن

المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو اكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال او من عمل لاقتسام ما قد ينشا عن هذه المؤسسة من ارباح أو خسارة.

وتنقسم بشكل عام الى قسمين رئيسيين هما:

- شركات الاشخاص: كشركات التضامن شركات التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

- شركات الاموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

2- المؤسسات حسب معيار الحجم: تصنف المؤسسات حسب معيار الحجم، إذ يتم

الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME والمؤسسات الكبيرة ولكل منها ميزات وخصائص سنحاول التطرق اليها :

2-1- المؤسسات الصغيرة جدا TPE: وهو الصنف الأكثر انتشارا في اغلب اقتصاديات الدول ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات عدد العمال ما بين 1 الى 9 عمال.¹

2-2- "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: PME لقد عرفت هذه المؤسسة بعدد العمال المستخدمين فيها وقد اعطي لها اكثر من تحديد، فنجد مثلا ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع ضمن التي تستعمل أقل من 500 عامل وفيها تتوزع الى:

- المؤسسات الصغيرة والتي تستعمل من 10 الى 199 عامل.

- المؤسسات المتوسطة والتي تستعمل من 200 الى 499 عامل.

- وخارج هذا العدد نحو الاعلى سوف تكون المؤسسات كبيرة.

وميزة هذه المؤسسات انها تتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل التنظيمي وتستعمل طرق تسير غير معقدة وينشط الكثير منها في مجال المقاوله وهي بذلك تعمل على توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة التي تعمل لها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

2-3- المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال ليد عاملة اكثر من 500 شخص وقد اشرنا اليها فيما سبق وهي ايضا ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي ،من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني والداخلي أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها كشركات متعددة الجنسيات".²

¹ - احلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك. مذكرة قدمت لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك وتأمينات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منصورى قسنطينة ،السنة الجامعية 2006-2007 ص.24.

² - ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 65 . ص. 66 . ص. 67.

3- المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية: وتنقسم الى ثلاثة اقسام مذكورة على النحو

التالي:

3-1- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة

افراد مثل شركات الاشخاص، شركات الاموال.

3-2- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة

للقطاع العام والخاص معا.

3-3- المؤسسات العامة أو العمومية: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا

يحق للمسؤولين عنها التصرف كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها الا اذا وافقت

الدولة على ذلك والاشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة

مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، وتهدف المؤسسات

العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي الى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك

اهمية كبيرة للربح.¹

4- المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير

اقتصادية معينة اي تبعا للنشاط الاقتصادي وعليه نميز هذه الانواع كالتالي:

4-1- المؤسسات الصناعية: وتنقسم الى:

*مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات

الهيدروكربونات ... وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو الاحتياج لرؤوس اموال كبيرة.

مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج.²

¹ - سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 39. ص. 40.

² - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص. 30. ص. 31.

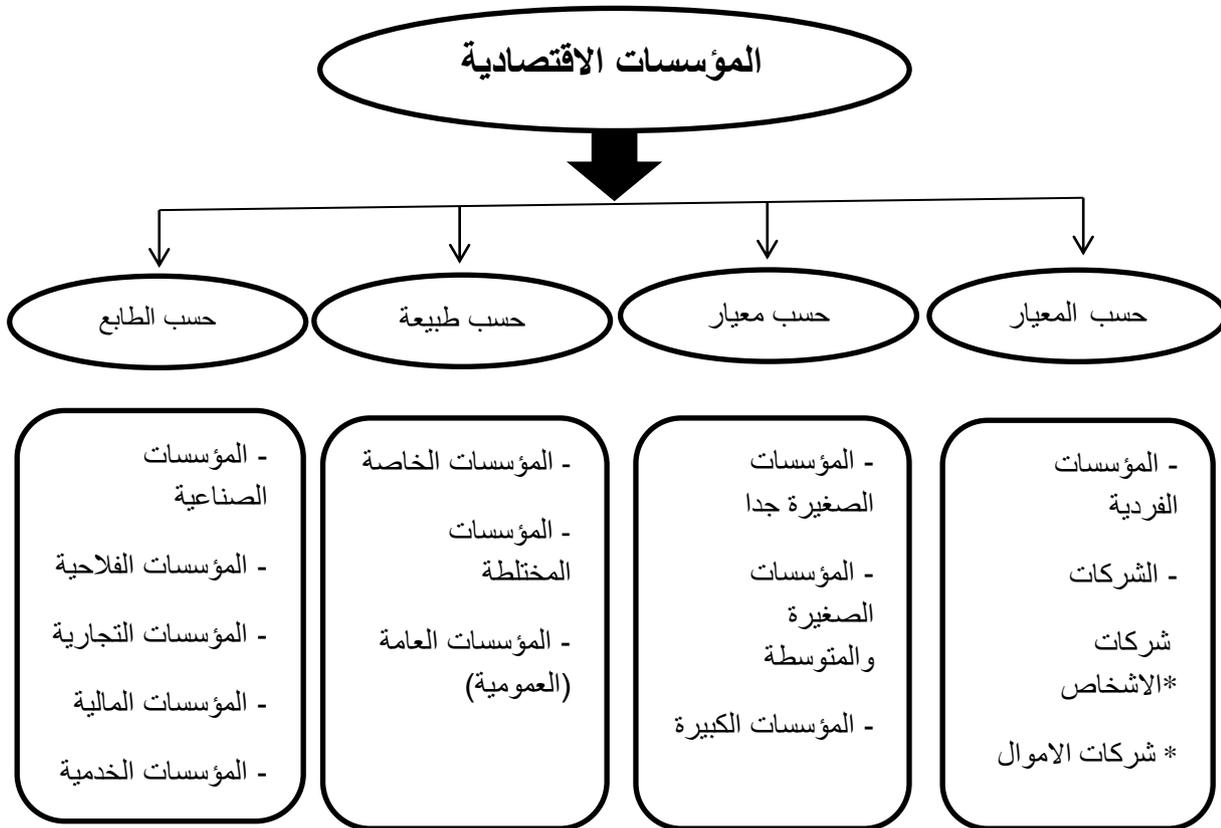
4-2- **المؤسسات الفلاحية:** هي التي تهتم بزيادة انتاجية الارض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث انواع من الانتاج (انتاج نباتي حيواني سمكي).

4-3- **المؤسسات التجارية:** هي التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفروق مثل مؤسسات الاروقة الجزائرية.

4-4- **المؤسسات المالية:** هي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك والمؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي ...

4-5- **المؤسسات الخدمية:** هي التي تقدم خدمة معينة كمؤسسات النقل مؤسسة البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية ...

الشكل رقم (1-1): يمثل تصنيف المؤسسات الاقتصادية



المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

ان المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها فإنها تنشأ لغرض تحقيق غاية معينة، أو هدف رئيسي يتم تحقيقه عبر جملة من الاهداف الفرعية التي تصب في مسار الهدف الرئيسي.

1- الاهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الاهداف التي تدخل ضمن هذا النوع

كما يلي:

1-1- تحقيق الربح: ان استمرار المؤسسة لا يمكن ان يتم الا اذا استطاعت ان تحقق مستوى ادنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للسمود امام المؤسسات الاخرى، وللحفاظ على مستوى نشاطها أو قبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الارباح على الشركاء.

1-2- تحقيق متطلبات المجتمع: ان تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر بعملية تصريف

أو بيع انتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي والدولي.

1-3- عقلنة الانتاج: وذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج، ورفع انتاجيتها

بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ الخطط أو البرامج.

2- الأهداف الاجتماعية: والتي تتمثل فيما يلي:

1-2- ضمان مستوى مقبول من الاجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين

المستفيدين الاوائل من نشاطها، حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، وشرعا، وعرفا، اذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

2-2- تحسين مستوى معيشة العمال: ان التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال اكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات جديدة، بالإضافة الى التطور الحضاري لهم لتغيير اذواقهم وتحسينها

2-3- اقامة انماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، بتقديم منتجات جديدة أو التأثير في اذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون سلبية أو ايجابية، تكون لصالح المؤسسة.

2-4- الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال: دعوة مختلف اطراف العمال للتفاهم والتماسك لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان حركة واستمرارية المؤسسة وتحقيق اهدافها، ونجد في العادة وسائل واجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال.

2-5- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد كما انها تخصص مساكن وظيفية منها أو عادية لعمالها.

3- الاهداف الثقافية والرياضية: وتتمثل فيما يلي:

3-1- توفير وسائل الترفيه والثقافة: توفرها المؤسسات للعمال واولادهم من مسرح، مكتبات، رحلات، نظرا لما لهذا من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه.

3-2- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الانتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد كما ان عمالها القدامى قد يجدون انفسهم امام آلات لا يعرفون تحريكها احيانا مما يضطر

المؤسسة على اعادة تدريبهم عليها، أو على اعطائهم الطرق الحديثة في الانتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة.

3-3- تخصيص اوقات للرياضة: تتبع المؤسسات وخاصة الحديثة منها طريقة عمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، بالإضافة لإقامة مهرجان للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل.

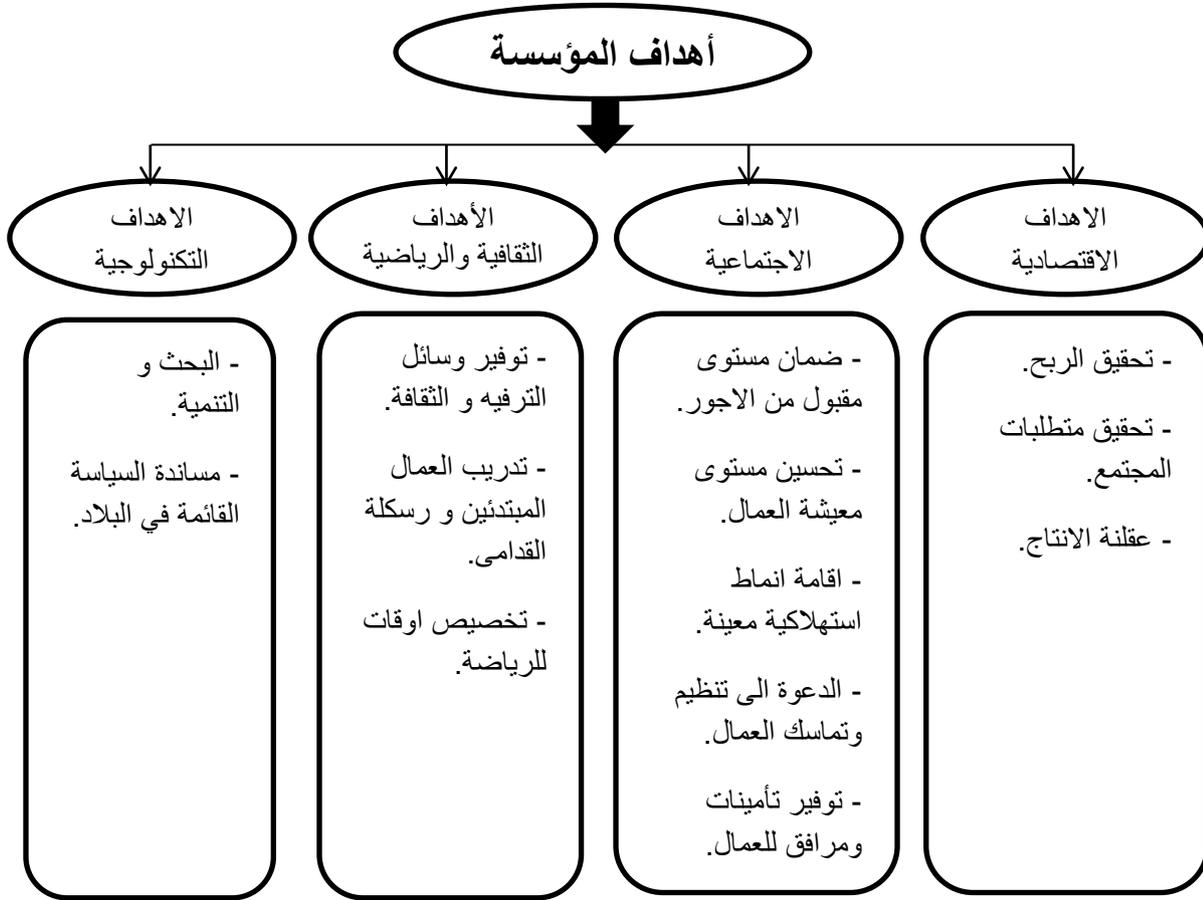
4- الاهداف التكنولوجية:

4-1- البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت على توفير ادارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ تزداد اهمية لتصل الى نسبة عالية من الارباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها.

4-2- مساندة السياسة القائمة في البلاد: تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي، جامعات ومؤسسات اقتصادية، وغيرها كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر.¹

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 20. ص. 21.

الشكل (1-2): اهداف المؤسسة



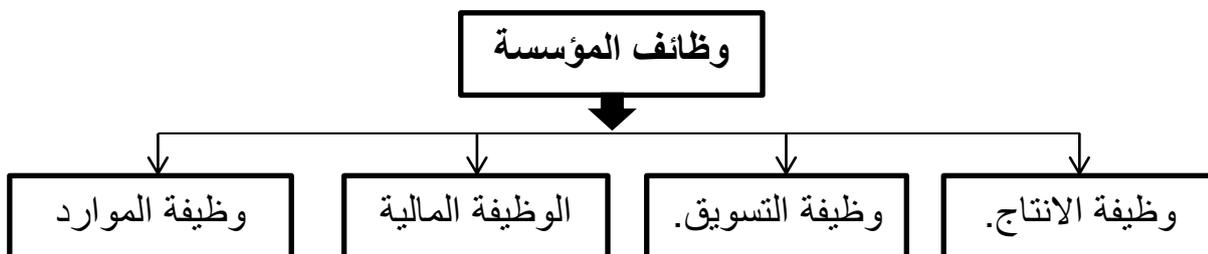
المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

تعددت وظائف المؤسسة ويختلف الباحثون في تحديد عددها وطريقة تصنيفها ولكن في الغالب يعتبر النشاط الذي تمارسه المؤسسة من بين الاسس الرئيسية والاساسية المعتمدة في تحديد هذه الوظائف بحيث اتخذنا المؤسسة الصناعية كمثال لإدراج الوظائف التي تقوم بها وهي كالتالي:¹

¹ - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص.30، ص.31، ص.32 .

- **وظيفة الانتاج:** هو تنفيذ النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الانتاج أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثمة المساهمة بتحويلها الى مخرجات وغالبا ما يجمع الانتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.
- **وظيفة التسويق:** تعتبر هذه الوظيفة المحور الرئيسي في مؤسسات الاعمال تتطوي بدورها على وظائف هامة مثل: البيع والنقل
- **الوظيفة المالية:** هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجيات المالية للمؤسسة من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية ومن ثم اتخاذ القرار باختيار افضل الامكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط من اجل الوصول الى الهدف
- **وظيفة الموارد البشرية:** من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادية وتهتم بصياغة الخطط وكافة الاشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الشكل (1-3): وظائف المؤسسة



المبحث الثالث: تنظيم المؤسسة

لقد عرف التنظيم منذ ان وجد الانسان، ومع مرور الوقت بدأ التنظيم يتطور وأخذ لنفسه اشكالا أخرى مغايرة لما كان عليه من قبل، وازداد تعقيدا فأصبح الوقت الحالي جزءا أو عنصر من المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف التنظيم ومبادئه

- تعريفه:

ينظر الى التنظيم من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل.

"ان التنظيم عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الافراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الافراد بناء على هذه المسؤوليات، ويبدأ التنظيم عادة بتحديد اهداف المؤسسة والسياسات المختلفة لها".¹

ونعني هنا بالسياسات مجموعة المبادئ التي تكون اساس نشاطات المؤسسة.

- مبادئ التنظيم:

مما سبق فان التنظيم يشكل الاطار الذي ينبغي ان تعمل المؤسسة ضمنه وذلك وفق مبادئ منها:

1. مبدأ وحدة العمل: لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل ادارة أو وحدة عمل المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.

¹ - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص. 34.

2. مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعال في مقابلة أو تحقيق اهداف بأقل قدر من الجهد والتكلفة وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الانتاجية التي تقاس بنسبة المخرجات بالنسبة للمدخلات.
3. مبدأ الشرعية: يعني ان تكون الاهداف التي يهدف اليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين، التشريعات والعادات والاعراف المعمول بها.
4. مبدأ الثبات: اي ان الاهداف محددة بدقة سواء كان ذلك على مستوى كل ادارة أو منظمة ولا يعني ان تكون الاهداف جامدة.
5. مبدأ تقسيم العمل: وذلك بالاستفادة من مزايا التخصص والتعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.
6. مبدأ الوظيفة: وتميز حسب الوظائف والانشطة وليس حسب الافراد لان التنظيم جعل ليقى ويستمر بغض النظر الافراد.
7. مبدأ تجديد المسؤولية: هو تحديد المسؤوليات لكل الافراد اتجاه مرؤوسيههم وبالسلطة المفوضة اليه.
8. مبدأ الاشراف والرئاسة: هو تلقي الافراد الاوامر والتعليمات من رئيس اداري واحد.
9. مبدأ الاشراف الاداري: هو خضوع الافراد للإشراف من رئيس اداري واحد وهذا يعني تحديد النطاق الملائم في المساعدة على انجاز الاهداف دون ارهاق اداري.
10. مبدأ ديناميكية التنظيم: في ظل التغيرات النسبية التي تحدث للتنظيم يستوجب تعديله مما يؤدي الى نموه واستمراره.¹

¹ - cite . université- sétif dZ

المطلب الثاني: أهمية التنظيم وأنواعه

- أهمية التنظيم:

1. يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق نوع من الانسجام في تنفيذ الاعمال بين الافراد على اساس التخصص.
2. يساعد على تضافر الجهود بين الافراد في المؤسسة على اساس التعاون.
3. يؤدي التنظيم القائم عملي الى تحقيق وفرة من الموارد المادية والبشرية المنظمة عن طريق الاستثمار الامثل للموارد.
4. يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد والادارات في اجزاء التنظيم.

- أنواع التنظيم:

1. التنظيم الرسمي: يخضع سلوك الافراد وتصرفاتهم لنظام من العلاقات الاجتماعية بحيث انه يشكل جزءا من النظام وقد ذكر بيرنارد: ان التنظيم يعتبر رسميا في استعداد الافراد في الاتصال فيما بينهم من حيث رغبتهم في العمل في اطار وجود هدف مشترك فكان التنظيم الرسمي هو الشائع ففي نظره هو معرفة نطاق السلطة وحدود المسؤولية.
2. مع التعاملات التي توجد بين الافراد في نفس مستوى العمل ادى الى ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي مما ساعد في سهولة العمل ومرونة التنظيم المطبق بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة.¹

¹ - كيلاني صونيا، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة . السنة ثانية ماستر، ص. 21.

المطلب الثالث: مفهوم الهيكل التنظيمي وخصائصه

تعريفه:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن اطار يحدد خطوط السلطة ويبين الوظائف وكذلك يبين لنا الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ومنه نجد بعض تعريفاته كالتالي:

- يعرف على انه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين " .
- او هو: " نظام للسلطة بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد طبيعة وشكل العمل اللازم للمؤسسة " .
- تعريف **Robinns**: إدارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجات تعقده ورسميه ومركزه.
- هو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة في الرقابة على العاملين وكيفية توزيع الانشطة والمسؤوليات.
- " أو هو ذلك المخطط الذي يبين توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة "

خصائصه:

يتصف الهيكل التنظيمي الجيد بعدة خصائص اساسية هي كالتالي:

- 1 - خاصية التوازن: وهذا ينتج عندما يحدث التعادل بين ما تحصل عليه كل وظيفة من الخصائص المادية والبشرية مع العائد.
- 2 - خاصية المرونة: يعني قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمواجهة التغيرات التي تطرأ في حجم العمل أحيانا فإذا زاد حجم العمل فإنه يتطلب أفراد جدد وإذا حدث العكس فإنه يتطلب تقليص الوظائف بتحويلهم أو الاستغناء عن بعضهم.

3 - خاصية التعديل: يردد بعض المديرين بضرورة تنظيم الشركة فكل شيء يأتي ويذهب وتبقى الوظائف طالما التنظيم.

ووجهة نظر ثانية تدعم الافراد من ناحية التعامل معهم ومبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب.

اما وجهة النظر الثالثة فهي الاكثر دقة من السابقين إذ تنادي الى بناء التنظيم السليم حول الوظيفة وكل هذا تحت ضوء الكفاءات المتاحة.

الأسس التي يعتمد عليها في وضع الهيكل التنظيمي:

- البنية الهرمية.
- معرفة مكان ومهام واختصاص كل عنصر من العناصر المكونة للمؤسسة.
- مراعات المبادئ الاساسية للتنظيم داخل المؤسسة.¹

أنواعه: يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي كالتالي:

الهيكل التنظيمي الرسمي: وهو الذي تحدد فيه الاعمال والانشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

الهيكل التنظيمي غير الرسمي: هو عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمؤسسة حيث اثبت "ألتون مايو" في دراسته ان الافراد العاملين ينفقون جزءا من وقتهم في اداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي.

¹ - كيلاني صونيا، مرجع سبق ذكره، ص.22.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على شرح مختصر لتطور المؤسسة وما مر عليها من تغييرات منذ بداية ظهورها والى غاية ما هي عليه الان.

فالمؤسسة تعتبر وحدة اساسية وخليية رئيسية داخل الوطن، تتميز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي في اطار قانوني واجتماعي معين، تقوم بدمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج، تبادل السلع، تقديم الخدمات الى المجتمع.

لها اهداف تختلف باختلاف انواع المؤسسات بحيث أن هناك لكل نوع من هذه الانواع اهداف خاصة بها، والوصول الى الهدف المنشود يتطلب تنظيم مناسب للمؤسسة، دون ان ننسى الانشطة والوظائف التي تقوم على اساسها.

الفصل الثاني:

محيط المؤسسة

مقدمة الفصل:

نعلم ان المؤسسة لا تنشط في الفراغ بل في بيئة متنوعة ومعقدة، لابد من معرفتها كما انها مرتبطة ارتباطا وثيقا بعدة شبكات وهيئات وافراد يجب عليهم التأقلم والتعامل معها، أي أنها تفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبع مختلف، وهاته القيود لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها ولا التأثير فيها ولا تتوقف المؤسسة هنا، بل هناك فرصا متاحة يجب عليها استغلالها أحسن استغلال، وذلك لتغير أحوالها القائمة ويجب عليها ادراك هاته الفرص للاستفادة منها، وذلك في صالح المؤسسة أو من اجل معرفة اهم هذه الفرص وتحديدتها ومدى تأثيرها عليها يتطلب تحليل البيئة الداخلية والتعرف على نقاط قوتها وضعفها لان الفرص تقاس بالنسبة الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

ومن كل هذا وذاك نقول ان للمؤسسة والمحيط علاقة وطيدة لا يمكن دراسة احدها دون الاخر كونها الاحد مكمل للآخر ويتأثر ويؤثر به.

المبحث الاول: ماهية محيط المؤسسة

المبحث الثاني: مكونات محيط المؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الاخرى

المبحث الثالث: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط

المبحث الاول: ماهية محيط المؤسسة

ان المؤسسة كونها جزء من المحيط الموجود حولها والذي تنشط بداخله، لا يمكنها الاستمرار في نشاطها بدون وجوده، ومهما اختلفت ميزاته من مجتمع لآخر، فهو الان اصبح يكتسي اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة بحيث لا يمكن فصل طرف عن الآخر كونهما مكملان لبعضهما البعض.

المطلب الاول: تعريف المحيط

كل ما نقصده هنا هو المحيط أو البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، والمؤثرة على قراراتها ومستوى ادائها لقد قدمت للمحيط عدة تعاريف نجد منها ما يلي:

- تعرف البيئة "بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف التي تتأثر بها المؤسسة وهي بمنأى عن رقابتها".¹

- Robbins²: البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة بحيث قال "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة فيكون الباقي هو البيئة".³

- ان محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الاداري، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، هي الزبائن الموردين، العاملين

¹ - حنفي عبد الغفار، اساسيات الادارة وبيئة الاعمال. مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، السنة 2000، ص. 151.

*- جون بينيت روبنز: باحث أمريكي، ولد في 1 ديسمبر 1932، عضو في الاكاديمية الوطنية للعلوم، باحث واستاذ جامعي حاز على جائزة إدوارد جونسون 1975 ثم لسكار - دبغى للأبحاث الطبية السريرية 1996، توفي بعد عمر ناهز 86 سنة في 27 نوفمبر 2019.

³ - امينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة جامعة قاصدي مرباح، ص. 17.

والمؤسسات المنافسة، بالإضافة الى جماعات الضغط أو التأثير، كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.¹

- المحيط يتمثل في تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.²

- الدكتور علي الشرقاوي يرى ان هذا التعريف مقبولا بصفة عامة حيث يعرف البيئة على انها: "القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها".³

- ان المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الاولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، اما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، اما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي، من عمال ومديرين وغيرهم.⁴

المطلب الثاني: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

من الاسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار يمكن ذكر ما يلي:⁵

- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين والاسواق والهيئات والافراد، وعليها التأقلم في عملية التعامل معها.

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 77.

2 - د امينة مخلفي، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

3 - عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية و المحيط. الاسس النظرية والاثار العلمية، العدد 16، معهد العلوم التجارية، المركز الجامعي محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2001، ص. 147.

4 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 77.

5 - نفس المرجع، ص. 79.

- ان مختلف الافراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها ايضا وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبائع مختلفة، ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا ببيئته ... الخ.

- ان المؤسسة في الواقع مكونة من شبكة من الافراد والجماعات، وكل منها لها اهداف واتجاهات، قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا، وهؤلاء الافراد والجماعات (عمال، مديرين اساسا)، هم اطراف في محيطها، أو مصدرهم منه، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية، سياسية واجتماعية يؤثر فيهم ويؤثرون فيه.

- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم اليه مخرجاتها فيهمها إذن مكان وجود، اسعار ونوعية هذه العوامل كمدخلات لها، وفي نفس الوقت تهمها ليس فقط متطلبات المحيط في الوقت، والكمية والنوعية، بل ايضا يهمها ما يمكن ان تلبية مؤسسات اخرى منافسة في نفس الوقت.

- ان المؤسسة قد تقبل على اختيارات، أو قرارات ذات وزن مؤثر على ليس فقط عملها اليومي ونتيجتها الدورية، بل على حياتها ووجودها كلية.

- ان السوق تشهد تطورا عنيفا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض، مثل تغير الاذواق حسب التحسن الثقافي والحضاري للأفراد، وكذا التفاعل والاحتكاك بين المجتمعات والثقافات، والتغير المستمر في التكنولوجيا.

- اصبح عامل الوقت جد مهم في الادارة والمؤسسة، فليس في امكانها، اذا لم تتبع اليوم منتوجاتها، انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة، من اجل تحقيق نتائج ايجابية.

المطلب الثالث: خصائص محيط المؤسسة.

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- **الاستقرار:** يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة الى اخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.¹
- **التعقيد:** قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، وتكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي الى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا ويمكن القول انها تتميز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.²
- **تنوع الاسواق:** تستطيع المؤسسة الحصول على اسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.³
- **العدائية:** حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بان يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.⁴
- **الجودة:** محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

¹ – WWW.LOREDZ.COM

² – همسي نور الدين، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط . موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، سنة 2016 2017، ص. 14.

³ – WWW.LOREDZ.COM

⁴ – همسي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص14.

كما هناك بعض الخصائص يمكن تلخيصها كما يلي:¹

- التفرد أو التميز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة لأخرى.
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة اي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية العامة حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.
- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات.

¹ - بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال - تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، السنة 2014 2015، ص. 10.

المبحث الثاني: مكونات محيط المؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى

محيط المؤسسة بتعقيده وتفاعله واستمراره يؤثر في المؤسسة ويلقي بنتائجه عليها وعلى عناصرها فحسب قسميه الداخلي والخارجي (البعيد) و(القريب) بالنسبة للمؤسسة قمنا بتوضيحه كالتالي:

المطلب الأول: المحيط الداخلي والخارجي (البعيد) و(القريب)

أولاً: المحيط الداخلي:

يمكن تصنيفه حسب طريقتين هما:

1- المحيط الداخلي المفصل: ويشمل كل العوامل داخل المؤسسة، ويتمثل في مجموعة من العوامل التي تقع على حدود المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرار وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة قد يفرض المحيط على المؤسسة قيود كما يتيح لها فرص وعناصرها كما يلي:

- عناصر ملموسة: مثل موارد مالية، آلات، تجهيزات ...
- عناصر غير ملموسة: مثل شهرة المؤسسة، اسمها، مكانتها ...
- عناصر الموارد البشرية مثل العمال.

والبيئة الداخلية أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، والتي يمكن تنظيمها حسب ما يلي:

- **المالكون:** أو حملة الأسهم مثلما تعرفهم إدارة الأعمال الكلاسيكية، وهم الأفراد أو الشخصيات الاعتبارية الذين لهم الملكية القانونية للمؤسسة، سواء كانت هذه الملكية فردية أو جماعية مثلما هو الحال في شركات المساهمة، ويمثل المالكون عنصر الضغط الرئيسي على قرارات وتوجهات المؤسسة وكما رأينا سابقاً، فانهم محكمون بالأساس بالقيم الاقتصادية،

ومن ثمة فهم يتدخلون بصورة واضحة في القرارات من داخل المؤسسة التي تمثل تجسيدا لمصالحهم.

- **العاملون:** هم الافراد الذين يزاولون نشاطا داخل المؤسسة وفي مختلف وظائفها، من دون ان تكون لهم ملكية عليها. ويظهر تأثير هؤلاء من خلال اداءهم للعمليات اللازمة لسير مختلف الوظائف وتجسد المؤسسة ككيان حقيقي، وهم بذلك يصنعون جوا معيناً داخل المؤسسة ترتبط به الكثير من العوامل مثل الرضا الوظيفي، الدافعية نحو العمل، الانتماءات الاجتماعية داخل المؤسسة ... وهذه العوامل تتحكم الى حد بعيد في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها.

- **نمط القيادة:** يتمثل نمط القيادة في طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة، وهو يرتبط بالهيكل التنظيمي ومدى مرونته وسلامته بحيث يساهم في تحقيق الاهداف. وبناء على نمط القيادة تتحدد اساليب العمل التي تؤثر بطريقة واضحة على ادائها ومدى قدرتها على بلوغ الاهداف المسطرة، حيث نلاحظ فروق جلية بين المؤسسات على هذا الصعيد.

- **ثقافة المؤسسة:** بالإضافة الى نمط القيادة هناك ثقافة خاصة تنشأ داخل المؤسسة متشكلة من قيم وعادات وسلوكيات ومعايير يجري تشاركها بين المنتمين للمؤسسة، وتصبح بمثابة موجّهات للسلوك والتصرف، بحيث يتم تناقلها بين القدامى والجدد.

تؤثر المؤسسة في طريقة أدائها، ويجب في هذه الحالة إيلاءها عناية خاصة من خلال العمل على ترقيتها والدفع بها نحو الانسجام مع الاهداف.

- **العناصر المادية:** تسجل هذه العناصر حضورها في مختلف الوظائف بالمؤسسة ولا ترتبط بالضرورة بتقنيات الانتاج والآلات والمواد الاولية الي تستخدم في الانتاج.

وهناك عناصر مادية تحتاجها الوظائف الأخرى مثل ما تحتاجه وظيفة الموارد البشرية من تكنولوجيا للتدريب أو وظيفة التسويق من معدات تكنولوجية تساهم في دراسة السوق على نحو أفضل.

وتساهم هذه العناصر في خلق فروقات بين المؤسسات، بحيث تتجح بعضها ويتعرض بعضها الآخر للفشل نتيجة التفوق على محور العناصر المادية المستخدمة.

2 - المحيط الداخلي حسب التصور كبيئة خاصة:

يقسم هذا التنظيم المحيط إلى ثلاث مؤشرات رئيسية تحمل تحت رايها مختلف العناصر الفرعية التي ذكرها التصنيف الأول بالترتيب ويتم تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة على مستوى كل مؤشر، والمؤشرات الثلاثة هي:¹

- **الهيكل التنظيمي:** لمفهوم الهيكل التنظيمي هنا بعد شامل حيث يشير إلى طريقة توزيع الأفراد على الوظائف، وكذا توزيع السلطة بين مختلف مستويات التنظيم، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، حيث توجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية: الهيكل البسيط، الهيكل حسب الوظائف، الهيكل متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة ... ويتم تقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي بناء على مقاييس متعددة: مرونة، الفعالية، السرعة، الوضوح، الجودة ...

- **الثقافة التنظيمية:** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة بأنها مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد المنتمون للمؤسسة، والتي تؤثر على أداءها بالإيجاب أو السلب. وتنشأ هذه الثقافة من جراء قيام المؤسسة وتناقل قيمها بين الأفراد أو من خلال اللوائح التنظيمية، وتشكل نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة في حالة تأثيرها على طريقة عملها وتحقيقها لأهدافها.

¹ - بوخرينة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص. 17، 18.

- **الموارد المتاحة:** الموارد التنظيمية، وتندرج ضمنها مختلف اشكال الموارد المتاحة للمؤسسة لمزاولة نشاطها وتسهم بشكل أو بآخر في تحقيق المؤسسة لأهدافها أو فشلها في ذلك، والمقصود بالموارد ليس الموارد المادية فحسب، بل البشرية والتقنية والمعرفية كذلك، والتي تشكل مادة اولية متنوعة تنطلق منها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولكن مدى توفرها مقابل ندرتها أو جودتها في مقابل رداعتها، هو ما ينصب المؤسسة في موقع قوة أو ضعف.

ثانيا: المحيط الخارجي (القريب)

يشمل الاطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة كما يشمل هذا المحيط حسب الاتجاهات عدد من المتعاملين وهم كالاتي:¹

- **المنافسون:** تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، اما ضعف المنافسين فيعطي فرص للمؤسسة اي كلما كانت للمؤسسة المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة أو اذا كانت لها نقاط ضعف فإنها تشكل فرصا على المؤسسة.

- **الزبائن:** هم ركيزة تواجد المؤسسة، لابد من اشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة افضل عن المنافسين وهذا بمعرفة توجهاتهم واذواقهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها فالزبائن يشكلون مصدرا للفرص ومصدرا للتهديد.

- **الموردون:** هم مصدر المواد الاولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من محددات رئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، بفضل فرص التي يقدمونها للمؤسسة ومن اجل تهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، يجب على

¹ - همسي نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المؤسسة اختيار الموردين الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها، وعدم اعتمادها على مورد واحد.

- **القوى العاملة:** يمثل العاملون وسوق العمل وهي احدى القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، والتي ينبغي تقييمها دوريا من اجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص.

- **السلع البديلة:** هي السلع التي يمكن للزبون اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، اي هي بديلة للسلع المقدمة من طرف المؤسسة وهذا يحد من قدرة المؤسسة على رفع الاسعار خوفا من تحول الزبائن لاقتناء سلع بديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة بينما في حالة غياب السلع البديلة، فإنه يمكن اعتبارها فرص للمؤسسة تستغلها.

ثالثا: محيط خارجي غير مباشر أو البعيد

يؤثر بشكل عام على جميع المؤسسات، ويمكن توزيعه الى عدة انظمة متفاعلة، بحيث تكون نظام اشمل تحتوي على نظام الوسط المباشر وهو ما يعرف بنظام plescte ويمكن تلخيص عناصره فيما يلي:

- **الجانب السياسي والقانوني:** يتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسة بالدولة إضافة الى الفلسفة السائدة والقوى السياسية المشاركة في الحكم والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسة ومن أهم العناصر المشكلة لها: الضرائب الرسوم، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي ...¹

- **الجانب الاقتصادية:** تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين المحلي والعالمي، ومن أهم هذه المؤشرات:

¹ -www.Lore dz.com

معدل الفائدة، معدل التضخم، ميزان المدفوعات، الميل للادخار، الاستثمارات العامة والخاصة، التجارة الخارجية ...

ومن واجب المؤسسة تقييم هذه العناصر من اجل اخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق بحيث ان القدرة على ادارة الاقتصاد الوطني تتعلق بمستوى ادارة الاقتصاد لتمكنه من النمو والتصدي للتقلبات الاقتصادية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي للدولة.¹

- **المحيط الاجتماعي والثقافي:** تتعلق بالقيم السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الافراد والمجموعات وكيفية تعاملهم مع الحقوق الانسانية والتطورات الثقافية والخصائص السائدة في المجتمع والتي ترغب المؤسسة ان تنشط فيه والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو نضع امامها تهديدات لابد من تقاؤها ومن اهم العناصر المكونة لها: مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، اهمية الصحة والنظافة ...²

- **المحيط التكنولوجي:** يتمثل في الظروف العامة للتطور التكنولوجي وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليه، اضافة الى قدرة كل منها على اكتشاف شتى الانواع والتي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها وخاصة فيما يعود الى استخدامها في عمليات نشاطها.

وقد اضحى المحيط التكنولوجي للمؤسسة يتصف بالتسارع والتعقيد، وهو ما يستوجب ان تكون يقظة تجاه هذا المحيط، وهو ما يعني المتابعة المستمرة، ليس فقط للتكنولوجيات

¹ - www.Lore dz.com

² - WWW.LOREDZ.COM

الموجودة حاليا في مجال نشاطها، بل والمتوقع حاليا ادخالها لاحقا من قبل منافسين موجودين أو منافسين محتملين، وذلك من خلال متابعة أنشطة البحث القائمة.¹

المحيط الايكولوجي: تهتم الايكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية بحيث ان التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال ومن ثمة الخطر.

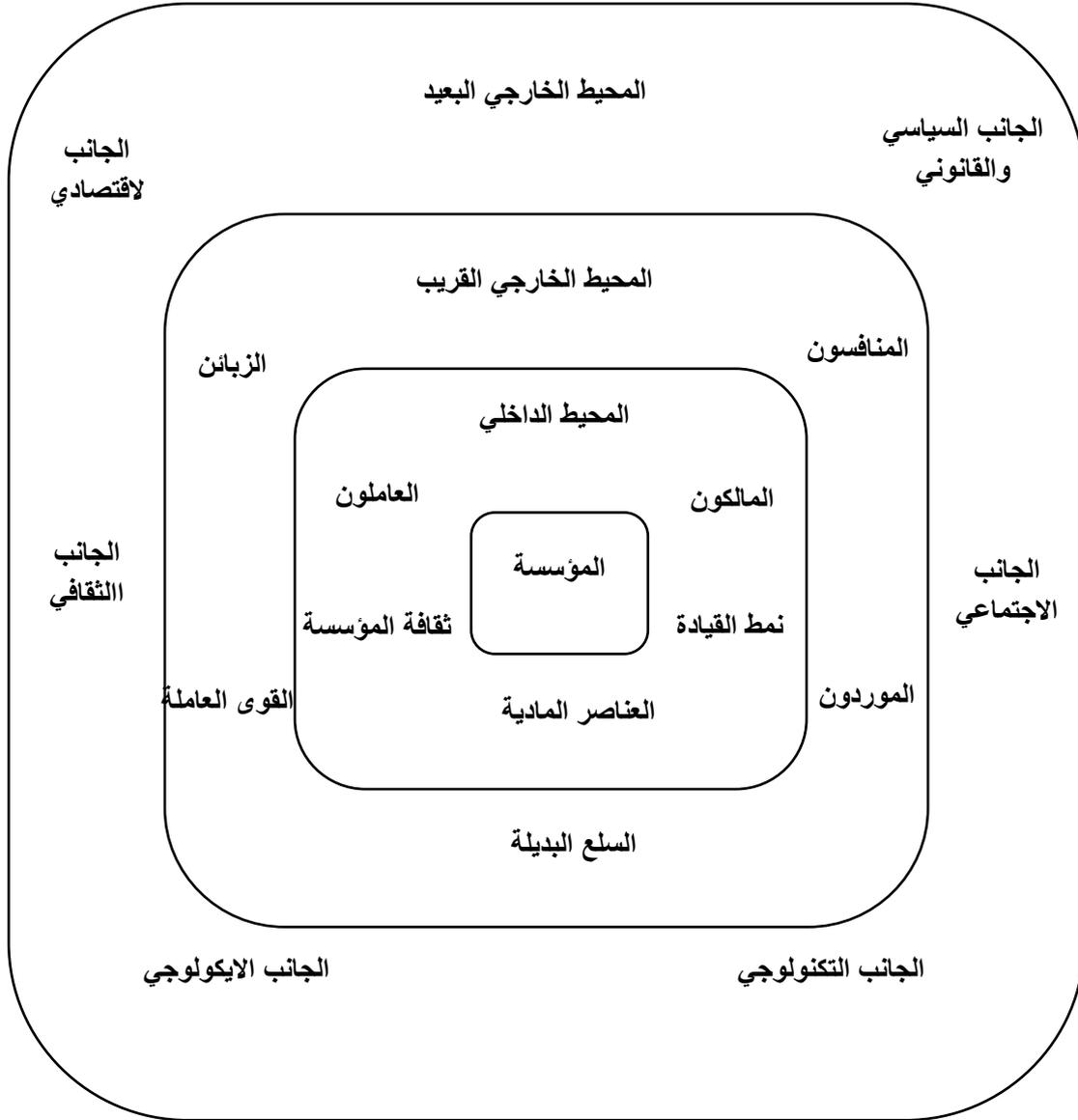
ان هذه التأثيرات تتطلب رد فعل منظم بتقادي هذه السلبيات أو الحد والتقليل منها، لهذا فان الاهتمامات الحالية ادت الى اتخاذ جملة من الاجراءات وعلى سبيل المثال المؤسسات:

بحيث ان من اهم اقسام البيئة الايكولوجية هو كل ما تعلق بعلاقة المؤسسة بالكائنات الحية في محيطها، الشيء الذي فرض على المؤسسات الحد بل معالجة اشكالية التلوث وعدم استغلالها الاستغلال الامثل، واعادة صياغة وظائف المؤسسة بما يتماشى والحفاظ على البيئة، والبحث عن وظائف تعمل على ازاحة التلوث البيئي الصناعي المائي والهوائي، والتفكير في اعتماد نظم للتأهيل البيئي لتعزيز الانتماء لمفهوم الشاملة والمستدامة.²

¹ - فوزي محبيري، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - نفس المرجع السابق، ص 89.

الشكل رقم (2-1): محيط المؤسسة وفروعه



من اعداد: الطالبة

المطلب الثاني: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط

مما سبق ذكره انه لا يكمن للمؤسسة ان تنشط بمعزل عن المحيط، فهما مكملان لبعضهما البعض، حيث انه بإمكان المؤسسة ان تتأثر بالمحيط أو تؤثر فيه حسب طبيعته، وهو الآخر بإمكانه التأثير فيها أو التأثير بها وذلك بالتعاطي معها والاستجابة لما يحدث من تغير أو تفاعل بينهما.

أولاً: تأثير المحيط في المؤسسة

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الانتاج التي لا يمكن لها ان تتحصل عليها الا من مجتمعها الذي تنتمي اليه، والذي يشمل اشخاصا سواء كانوا مسيرين أو مستهلكين، بحيث كل من هذه الموارد تلعب دورا بارزا في حياة المؤسسة،

* **أثر تكوين الانسان:** يعتبر الانسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية انجازه، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوينه وثقافته، بحيث يمكن لأفراد المجمع ان يؤثروا في المؤسسة بثلاث طرق:¹

- **بواسطة العامل:** الذي يرتبط بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في المنتجات التي يشارك في انتاجها، بحيث اذا كان الانسان ذا كفاءة يساهم في رفع مستوى الانتاج في المؤسسة كما ونوعا.

- **بواسطة المستهلك:** من بين اهداف المؤسسة في نشاطها هو طرحها لمنتجاتها في السوق والمستهلك يتلقاها، بحيث اذا كان افراد المجتمع يتمتعون بمستوى كاف من التكوين لا يجدون صعوبات في اقتناء حاجياتهم.

¹ - ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- بواسطة المسير: يعد المسير العضو الاساسي في تنظيم وادارة نشاط المؤسسة فاذا كان ذو كفاءة ونزاهة فان المؤسسة ستكون نتائجها جيدة وذلك بتوفر العناصر الاساسية الاخرى، اما اذا نقص مستوى التكوين أو كفاءة المسير فان النتائج تكن عكس ذلك.

* **أثر المواد الاولية:** المواد الاولية من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا، فبتوفرها بشكل كاف ومستمر تبتعد المؤسسة عن التعطل والتوقف عن الانتاج، بحيث يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما وخاصة مع التطور التقني في عملية مراقبة وتسيير المخزونات ذات الاهمية اضافة الى ان نوعية وكمية هذه المواد تتعلق بكفاءة افراد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها.

* **أثر التطور التكنولوجي:** تستعمل المؤسسة وسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلفة، بحيث يتوقف مستوى الانتاج في المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل بمستوى تطور هذه الاخيرة من جهة، وبمدى جودة وملائمة التقنيات التي تحصل عليها العمال من جهة اخرى، وهنا يلعب العنصر البشري الدور الاساسي سواء في اختراع ونتاج الآلات أو في طريقة استعمالها.

ثانيا: تأثير المؤسسة في المحيط

ان التأثيرات بين المحيط والمؤسسة متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة، بحيث انها تؤثر فيه وتتأثر به وهذا من خلال تصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها أو ضخامتها وقد فرقنا بين نوعين من الاثار والتي هي التالي:

* **الاثار الاجتماعية:** يمكن حصرها في نقاط مختلفة ايجابية وسلبية وتختلف درجة التأثير باختلاف نوع النظام الاقتصادي التي توجه به المؤسسة وكذلك باختلاف حجم ووزن المؤسسة الاقتصادي

- **توفير الشغل:** ان انشأ المؤسسات يعمل على توفير مناصب شغل ويزيد عددها أو ينقصها تبعا لحجمها، وهذا بدون شك يسمح بامتصاص البطالة، الا ان التكنولوجيا المستعملة فيها تحدد نسبة العمالة، فهناك التكنولوجيا المستعملة لليد العاملة بكثرة وتكنولوجيا استعمال الآلات.

- **التأثير على الاجور:** للمؤسسات دور هام في تحديد الاجور فهي غالبا تتجح في جلب العمال من قطاعات اخرى طالما يسعون الى كسب عيشهم مما يتسبب هذا الاخير احيانا في نزوح السكان

- **تغير نمط معيشة السكان:** ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد يؤدي الى انفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة، حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة والتغير في عاداتهم الخ.

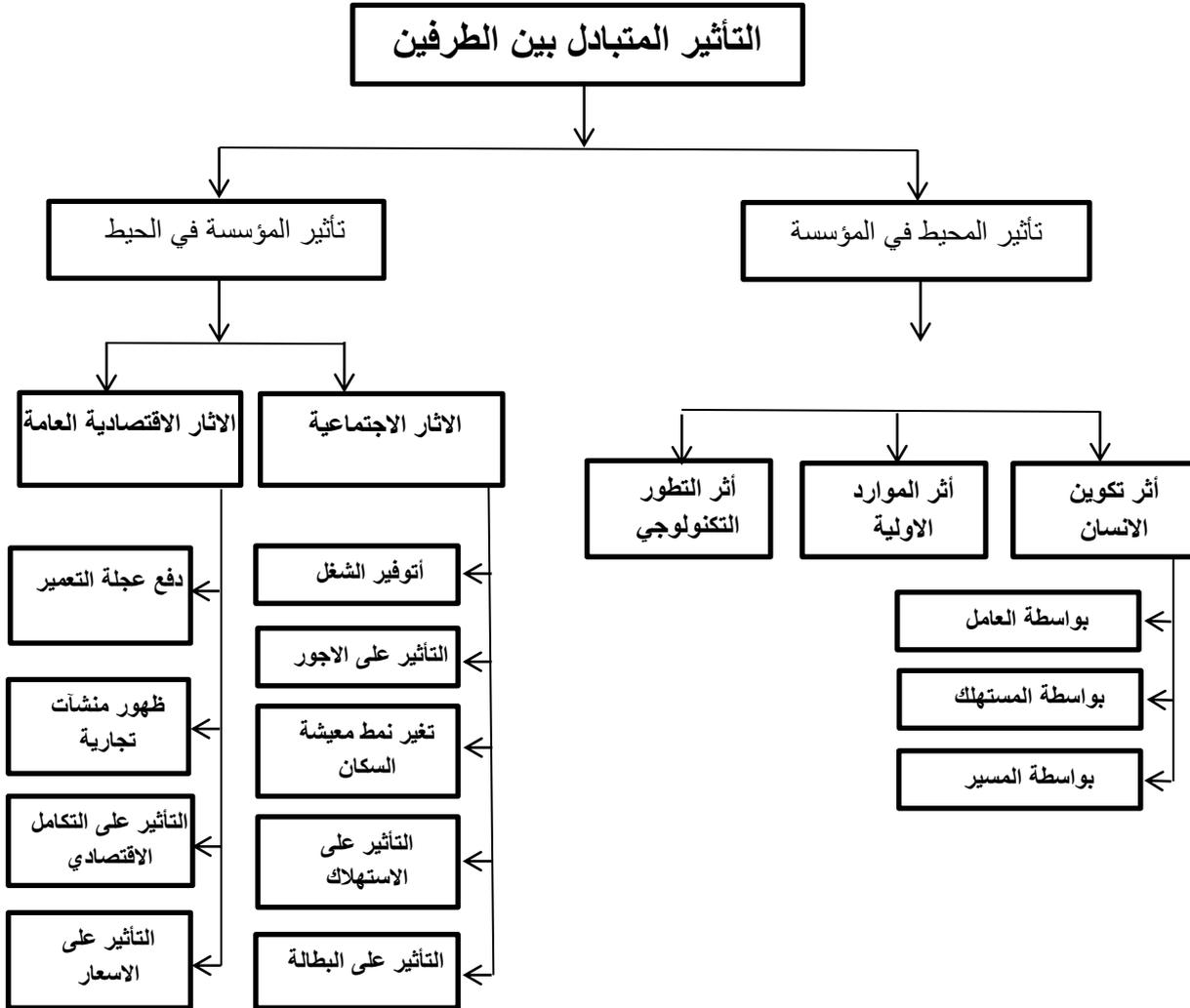
- **التأثير على الاستهلاك:** تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعا، حيث ان زيادة المبيعات وتنوعها يؤدي الى المنافسة، فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية اين تغزوها المنتوجات الجديدة والصناعية.

- **التأثير على البطالة:** الزيادة في المؤسسات تمتص البطالة والحالة العكسية تؤدي الى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين، وكذلك التطور التقني في اغلب الاحيان يؤدي الى تسريح العمال نظرا لأخذ الالة مكان العامل.

* **الاثار الاقتصادية العامة:** للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، كونها تعبر عن جزء من اعوان هذا الاقتصاد ونجد من الاثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع ما يلي:

- **دفع عجلة التعمير:** ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية أو بأماكن تتميز بتأخر عمراني، يجعلها تعمل على التعمير وذلك بإنشاء المساكن لعمالها واعدادها للطرق والمرافق العامة، مما يؤدي الى تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
- **ظهور منشآت تجارية:** ان زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة هوما ينتج عنه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة بحيث يجعل من الضروري اعداد منشآت تجارية لتلبية حاجيات العمال يتبعها مختلف المرافق الضرورية للحياة.
- **التأثير على التكامل الاقتصادي:** تحتاج الصناعة الثقيلة الى عدة منتجات وسيطة ومكملة لبعضها البعض وغالبا ما تتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حجم ونوع المنتج النهائي.
- التأثير على الاسعار:** تقوم المؤسسات بالتأثير على اسعار المنتجات بنفس الطريقة التي تؤثر بها على الاجور وهذا الاثر يظهر خاصة في المنتجات المتكاملة. وينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

الشكل رقم (2 - 1): التأثير المتبادل بين كل من المحيط والمؤسسة



من اعداد: الطالبة

المطلب الثالث: علاقة المؤسسة بالمؤسسات الاخرى

تختلف العلاقة بين المؤسسات من مؤسسة الي اخرى وهنا نأخذ كمثال المؤسسة الاقتصادية بحيط ينتج نشاطها نوعين من العلاقات مع المؤسسات الاخرى:¹

¹ - امينة مخلفي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

* العلاقة التنافسية: ويجسدها تنافس المؤسسة المباشر (وذلك في حالة تصنيع نفس السلع الموجهة لنفس الزبائن) أو غير المباشر (وذلك في حالة السلع البديلة التي تلبي نفس الحاجة الاستهلاكية في الاسواق للأسفل (اسواق المنتجات) أو للأعلى (سوق اليد العاملة - سوق رأس المال - سوق الموارد (...)

* العلاقات التكاملية: وتتم في اطار الشركات القايسة (HOLDING) باندماج المؤسسة مع المؤسسات الاخرى سواء كان اندماج عموديا (filier) أو افقيا (تعاون أو تجمع لأغراض اقتصادية أو استراتيجية).

المبحث الثالث: التنافسية والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة

ان نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك الا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق.

المطلب الاول: تعريف التنافسية واستراتيجيتها

يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض ان العولمة ستمكن من تحقيق نمو اعلى. فقد اوضح "ادام سميث" في كتابه "ثروة الامم" هذه الفرضيات، وبين ان مستويات الانتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اعتماد السوق، وان السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائد اعلى وزيادة مستويات الانتاج ومعدلات النمو.

اولا: تعريف التنافسية

يوجد العديد من المقاربات لتعريف التنافسية، تشترك كلها في كون التنافسية، يتم الحديث عليها دوما على المستوى الدولي، احد هذه المقاربات تقسم التعاريف الى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الاولى تتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.
- المجموعة الثانية تتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية وكذا مستويات المعيشية للأفراد.
- المجموعة الثانية تتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار مستويات المعيشية للأفراد.

والانتقاد الموجه لهذه المقاربة كونها لا تتعرض الى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما اذا كان عن شركة أو قطاع نشاط أو دول :

وهي القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق اهداف الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار، التجديد.¹

" ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى انها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى انها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين".²

1-1 على مستوى الدولة: ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي:

- **تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:** يعرف التنافسية " بانها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"

- **تعريف مجلس التنافسية الصناعي الامريكي:** يعرف التنافسية " بانها قدرة البلد على انتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الاسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط"

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** التنافسية الدولية هي " القدرة على توليد المداخل من عوامل انتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة الى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الانتاج وفي نفس الوقت القدرة على التعرض للمنافسة الدولية".

كما يمكن عموما تعريف المنافسة الدولية ككل " قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى داخل افرادها " .

¹ - فريد النجار، المنافسة والتطبيق الترويجي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر. ص. 11.

² - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص.7.

1-2 تعريف على مستوى القطاع: عند الحديث عن قطاع معين، " فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي".¹

ولذلك فان من المهم تحديد بشكل دقيق لان المجالات المختلفة في صناعة ما قد تكون متشابهة وفي ظروف الانتاج.

ويمكن ان تعرف " انها قدر مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه "

1-3 على مستوى المؤسسة: تعني التمكن من تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الاخرين في السوق الدولية، مما يحقق لها نجاحا مستمرا دون دعم أو حماية من الحكومة، كما تعرف على انها تميز المؤسسة عن منافسيها بموقع فريد يمكنها من تقديم أو اكثر وتحقيق ربحية افضل من خلال استغلال الموارد المتاحة وخلق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك التكنولوجيا المتطورة والابداع والابتكار بشكل مستمر وإعطاء الموارد البشرية الدور الالهم كما تعني "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الاخرى"

ثانيا: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

توجد العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن ان تتبناها المؤسسة، وتقوم باختيار احدها أو مجموعة منها وذلك حسب: وضعيتها، امكانياتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية... وقد حدد "porter" ثلاث استراتيجيات اساسية يمكن ان تتبعها المؤسسات لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الاعمال أو القطاع ان تتبنى احدى هذه

¹ – Rachid Ben Aibouche, **La Nouvelle Technique DE Gestion**, casbah édition, Alger, 2001, p 11.

الاستراتيجيات لتتجح وان لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون ميزة تنافسية، مما يؤدي الى اداء اقل من المتوسط،¹ وهذه الاستراتيجيات الثلاث هي:

1-2 استراتيجية قيادة التكلفة:² في ظل منافسة المؤسسات الاخرى العاملة في نفس

القطاع تلجأ المؤسسة الى تخفيض تكلفة الوحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة الى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ الاعتبار تكلفة الانتاج والتوزيع. فاذا تمكنت المؤسسة من بيع منتجات بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق ويمكن للمؤسسة ان تلجأ تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

2-2 استراتيجية التميز: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة

مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع ... الخ وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها الى حيازة على خاصية منفردة التي يوليها الزبائن قيمة هامة. كما تتميز ايضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات اكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه على فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطات أو فئة قليلة وفق احتياجات محدد.

¹ - داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة شلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص.4.

² - زغدا احمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، 2011، ص.50.

2-3 استراتيجية التركيز: وتقوم هذه الاستراتيجية على اساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول الى افضل موقع فيه، وتبرر هذه الاستراتيجية على اساس ان المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون اكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون الى تلبية جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية اما بتميز المنتج بشكل افضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أو من تكاليف اقل للمنتج المقدم لذا القطاع السوقي.

المطلب الثاني: انواع التنافسية

تصنف التنافسية لعدة انواع وهي كالتالي:

اولا: التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

كالتالي:¹

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي باعتبار ان هناك معايير اخرى قد تكون اكثر دلالة، كجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الاخير، اما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والاعباء الاجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية ... الخ

¹ - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2002، ص. 12.

من جهة اخرى، فادا فاقت هذه المصاريف ونفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة اطول فان ذلك يؤدي خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها.

ثانيا: التنافس وفق الزمن: تتمثل فيما يلي:

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة المحاسبة، انه يجب ان لا نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونه قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** بين استطلاع للرأي، ان القدرة التنافسية تستند الى مجموعة من المعايير، حيث ان هذه الاخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال.

ثالثا: التنافسية حسب هيكل السوق: وتنقسم الى:¹

- **المنافسة الكاملة:** وتتميز بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين، والسلعة أو الخدمة متماثلة تماما وحرية دخول وخروج عوامل الانتاج مكفولة تماما من اي قطاع.

- **المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المشتريين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة.

¹ - محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، عمان الاردن، 2000-2001، ص.152.

* **احتكار القلة:** ويعني سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع التي تتمثل فيه.

* **الاحتكار الكامل:** ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع.

رابعاً: التنافسية حسب السعر: وهي تنافسية تشمل:¹

- **التنافسية السعرية:** وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها اتباع أسلوب " Lossleader " في قطاع التجزئة، والبيع بالخصم كما يحدث الآن في بعض المنشآت وتعتبر حرب الاسعار شكلا متطرفا من هذا النوع من المنافسة.

- **المنافسة غير السعرية:** وتعني التركيز على اي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر (المنتج أو الخدمة، المكان، الترويج).

خامساً: التنافسية حسب ما يتم التنافس عليه: وتتمثل في:²

- منافسة في ما بين المنتجات أو الخدمات.

- منافسة في ما بين المنظمات: وهنا تكون بين المنظمات منظمة اخرى من حيث

تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

- منافسة شاملة: وتعني ان هناك منافسة في ما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها

بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

انه من المهم التفرقة بين انواع التنافسية حتى لا تضع الجهود والموارد لتحقيق اهداف

لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص.153.

² - محمد عبد المحسن، نفس المرجع، ص. 154.

المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية وشروطها

* تعريف الميزة التنافسية:

- تعرف الميزة التنافسية على انها " ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة للتنافس "
- كما يعرفها علي السلمى على انها " هي ايجاد قدرة خاصة تميز منتجات المؤسسة وتجعلها في وضع افضل بالنسبة للمنافسين مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة في السوق تكفل لها حجما من المبيعات".
- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): اخذ هذا المنتدى منذ 2000 بمفهوم للميزة التنافسية ينقل فيه التركيز في تحديدها من خصائص الاقتصاد الكلي فقط الى اضافة جوانب الاقتصاد الجزئي ودور المؤسسات، بحيث ينظر اليها على انها تعكس سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية المدعمة بمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط.
- ومن خلال هذه التعاريف السابقة، يمكننا القول بان المؤسسات تمتلك ميزة تنافسية عندما تتوصل الى الحيازة على عوامل التفرد في منتج معين وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

* شروط الميزة التنافسية واهدافها:

- حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب ان تكون:
- حاسمة اي تمنح الاسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين.
- امكانية استمرارها خلال الزمن.

خلاصة الفصل:

ان المحيط هو كل ما تعلق بالمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي القريب أو البعيد، ومن الملاحظ انه يتميز بالتفرد والاختلاف فهو يكون مستقرا كما قد يكون متحركا ويكون معقدا كما قد يكون بسيطا، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب النشاط الذي تقوم به.

والمؤسسة هي الاخرى تعتبر نظاما يؤثر في المحيط ويتأثر به، فالعلاقة بينهم متكاملة بحيث لا وجود للمؤسسة بدون محيط ولا هناك محيط بدون مؤسسة.

بالإضافة الى ما تطرقنا له في الاخير أو ما يعرف بالتنافسية أو الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة جاهدة من خلالها لخلق فرص تسويقية جديدة أو تدعيم نقاط قوتها، بحيث تحقق مكاسب أو تحتل مكانة هامة في السوق.

الفصل الثالث:
دراسة حالة عن
الوكالة التجارية
لشركة اتصالات
الجزائر

مقدمة الفصل:

منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات الى الادارة، والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات.

ان هذا الاحتكار الشبه كلي الذي اوكل ادارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التنظيمية وحتى التشريعية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية، إضافة الى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الادارة تلبيتها.

وعليه لجأت الجزائر الى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة اولى، ثم خصصت شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف الى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم 03 / 2000 في 05 اوت 2000، والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات.

وقد تم هذا المشروع مروا بالفصل بين البريد والمواصلات حيث اصبحت تحت مسمى "اتصالات الجزائر" ووصولاً الى ما عليه الان امام جملة من التغيرات كالعروض المقدمة اضافة الى بعض المنافسين، وهذا ما تطرقنا اليه في هذا الفصل كالتالي:

المبحث الاول: دراسة تقنية حول المؤسسة

المبحث الثاني: وكالة قصر الشلالة (تيارت)

المبحث الثالث: المنافسة والعروض المقدمة

المبحث الاول: دراسة تقنية حول المؤسسة

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة الام

اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات اسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب) والاتصال عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية)

نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في يناير 2003.

المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة منذ نشأتها هي كالتالي:

* تأسست وفق قانون 2003/03 المؤرخ في 05 اغسطس 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " ¹.

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات اسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري

¹ - برحال لكحل، مدى تأثير التسويق الالكتروني على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة موبيليس - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم السنة الجامعية 2014، 2015، ص 77.

والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083.

* انطلقت اتصالات الجزائر فعليا في 10 أبريل 2003 لفصل أنشطة البريد والاتصالات عن خدمات البريد والمواصلات القديمة، وفي عام 2003 كان لدى اتصالات الجزائر ما يقارب 130.000 مشترك، و1.9 مليون عميل على الشبكة الثابتة، وتشمل انشطتها الهاتف الثابت والهاتف المحمول والانترنت والاتصالات عبر الاقمار الصناعية.¹

* في 30 مارس 2014 اطلقت شركة اتصالات الجزائر مجموعتها الجديدة من عروض الانترنت المسماة "IDOOM ADSL"، بسرعات تتراوح من 1 الى 8 ميجابايت / الثانية.

* في 28 ماي 2014 تقدم اتصالات الجزائر المهاتفة الثابتة غير المحدودة من خلال مجموعتها الجديدة من عروض IDOOMFIXE.

* في 08 سبتمبر 2014 اطلقت شركة اتصالات الجزائر اول شبكة الجيل الرابع في الوضع الثابت لعملائها المقيمين.

* في 20 أبريل 2015 اطلقت شركة اتصالات الجزائر اول شبكة لاسلكية مجتمعية في الجزائر، اطلق عليها اسم WICI، وهو حل مبتكر يتيح تغطية المناطق الحضرية الكبيرة بالنطاق العريض اللاسلكي.

* في 06 يونيو 2018 انتهى احتكارها لتوفير الوصول الى الانترنت مع فتح الحلقة المحلية للمنافسة.

* في 25 أبريل 2016 اطلقت شركة اتصالات الجزائر عرض ADSL الجديد غير المحدود بسرعة تصل الى 20 ميجابايت / الثانية.

¹ - www.algeriatelecom.dz

* في 31 يوليو 2016 اعلنت شركة اتصالات الجزائر عن تسويق خدمة اول صوت عبر (VOLTE) في الجزائر.

* في 21 نوفمبر 2019 اطلقت اتصالات الجزائر تطبيق " مساحة الدفع الالكتروني للعملاء " لإعادة شحن حسابات IDOOM ودفع فواتير الهاتف.

ولقد بلغت الحصة الاجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لاتصالات الجزائر مهام تقوم بها كما لها أهداف اساسية تعتمد عليها في مجموعها منذ بدايتها في هذا المجال

1 - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

لها عدة مهام نذكر منها:¹

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي البصري.

- تعمل على تطوير وتنمية، واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

- تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

¹ - شيخي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الاعلان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة دكتورا التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، السنة 2012 - 2013، ص 125.

2 - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعمل اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال وفق لأهداف هي

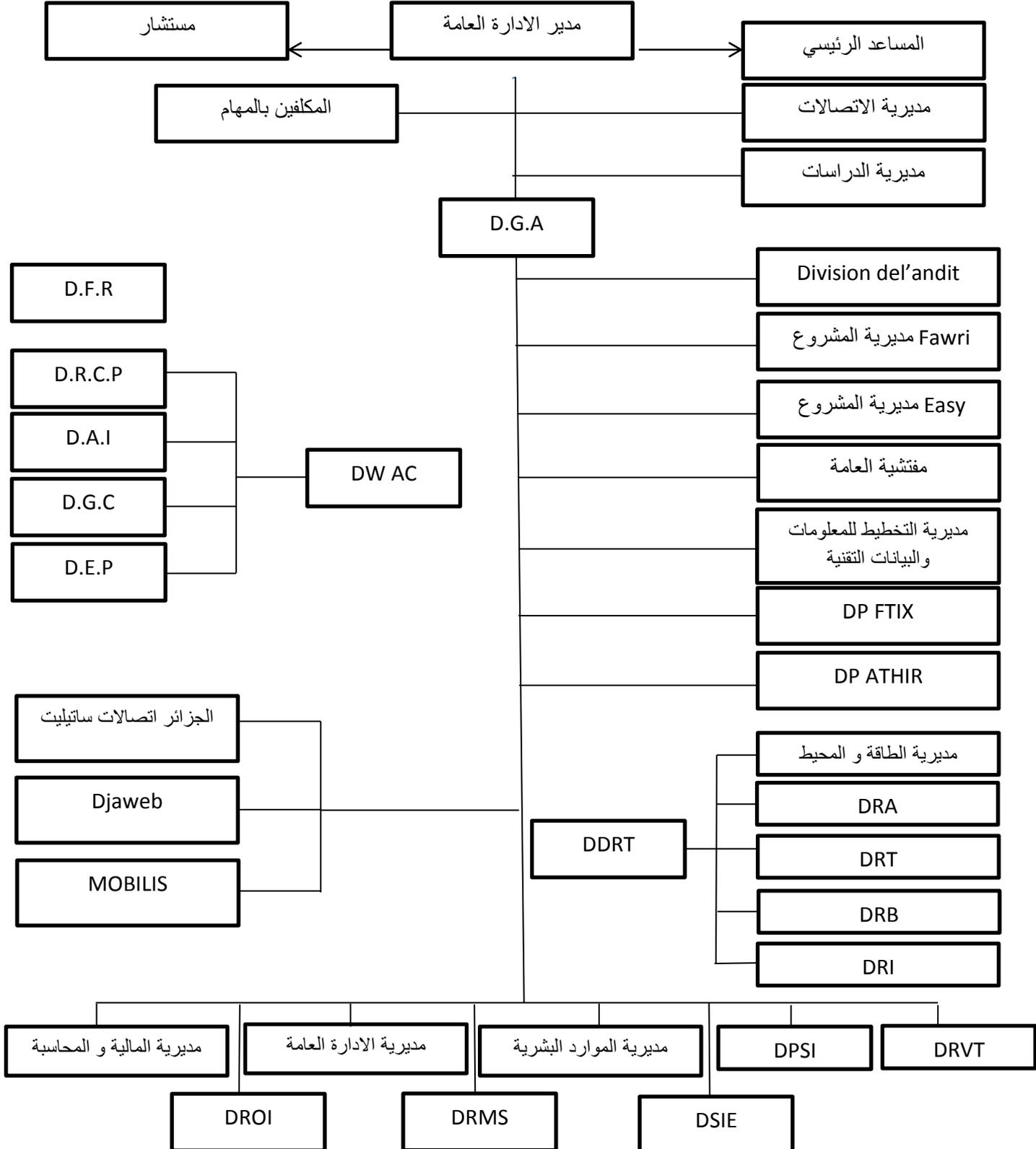
كالتالي :

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، تسهيل الولوج لخدمات الاتصال وذلك للوصول لعدد اكبر من المستعملين، وبالأخص المناطق الريفية.
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها اكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الاعلام.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص . 125.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

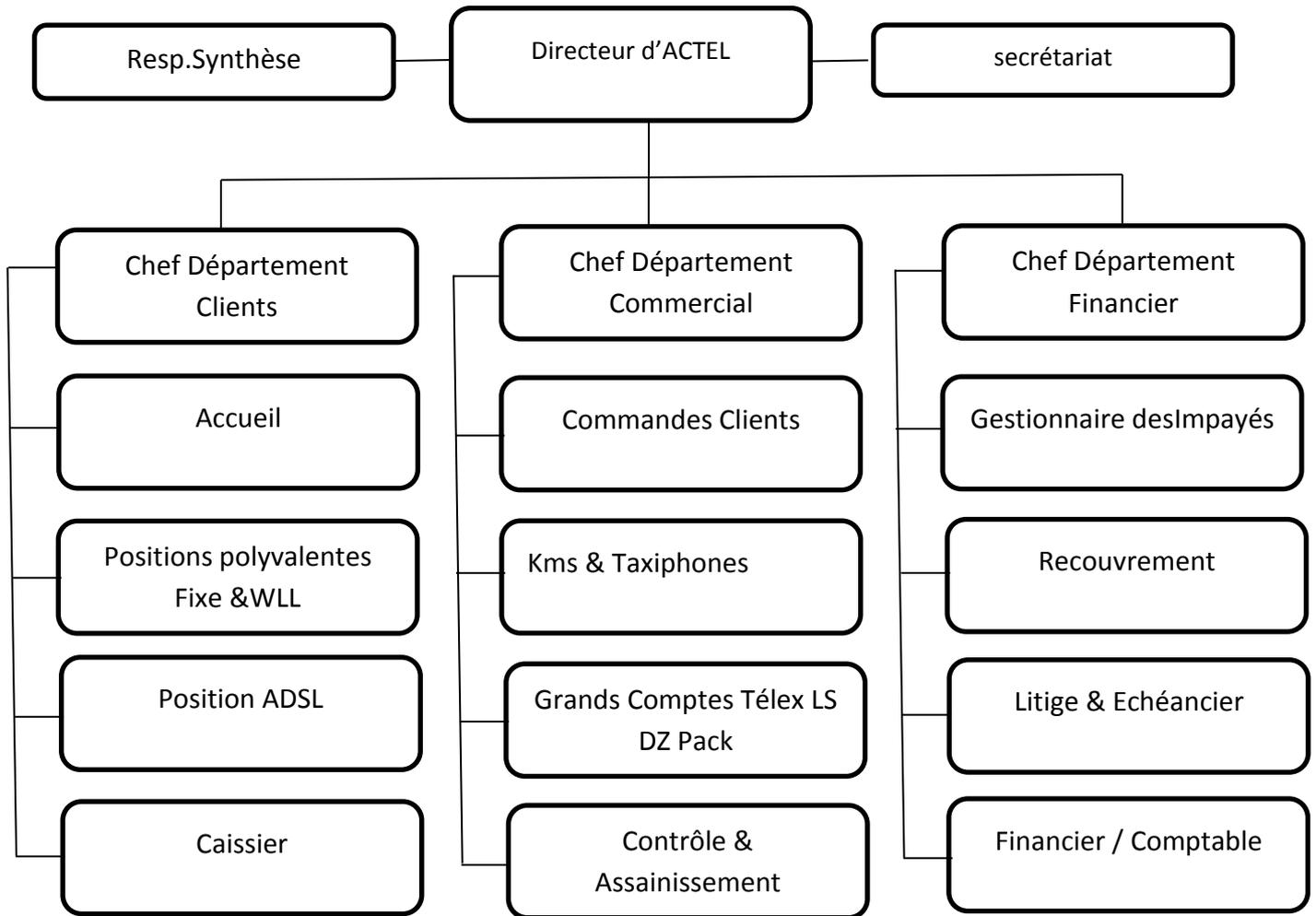
الشكل رقم (3 - 1): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المبحث الثاني : وكالة قصر الشلالة

هي وكالة تجارية كباقي الوكالات التجارية الاخرى وهي فرع من فروع اتصالات الجزائر التابعة لولاية تيارت والتي تم تأسيسها سنة 2006.

المطلب الاول : الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل رقم (3 - 2): الهيكل التنظيمي¹

¹ – www.algeriatelecom.dz

المطلب الثاني: مختلف المصالح بالوكالة

ان للوكالة التجارية اتصالات الجزائر مصالح مختلف نذكر منها ما يلي:

1- القسم التجارى:

- استقبال الزبائن
- توجيه الزبائن
- استقبال وحفظ ملفات الهاتف والانترنت
- تعبئة الهاتف والانترنت
- بيع اجهزة الهاتف والانترنت
- بيع بطاقات التعبئة

2- القسم التقنى:

- تركيب الهاتف والانترنت
- اصلاح اعطاب الهاتف
- دراسة طلبات الهاتف
- صيانة الشبكة
- تجديد الشبكة
- تسجيل تعطيلات الهاتف والانترنت

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة

تتمثل منتوجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف، الانترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدون الاشتراك...¹

1- الهاتف الثابت: وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي :

- الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف: تضع مؤسسة اتصالات الجزائر الممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتمويل الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الاعمدة والكابل انطلاقا من مركز الانتاج الى موقع الزبون.

- رقم الهاتف: يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص له بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم اعلام الزبون مسبقا بذلك.

2- الهاتف بدون كابل " WLL ": في اطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل.

وهذه الاجهزة سهلة التركيب لا تحتاج الى اعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز الانتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية "WIRELESS LOKCL LOOP".

وهذا الهاتف يحتوي على المميزات الاتية :

يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف الى اي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن، والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

¹ - شيخي مخطارية، مرجع سبق ذكره، ص. 135.

3- الهاتف النقال حسب نظام GSM: من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتفي حسب هذا النظام، بحيث يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع اي مستحقات الدفع من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل فترة من جهة ثانية.

4-الهاتف النقال MOBILIS : تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات، حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الام لموبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيع لهذا المنتج بحيث تشرف هذه الاخيرة على ملاءمة الاشتراك مع الزبون مباشرة دون الاتصال بالوكالة.

كما تحتوي هذه المؤسسة على خدمات اخرى اضافية للاتصال بالهاتف النقال في اطار توسيع منتجات المؤسسة من بينها:

- بطاقة " MOBIPOSTE": تعتبر هذه الخدمة من اكبر العروض الخاصة بموبيليس والمخصصة للزبائن أصحاب الحسابات البريدية، وتدخل هذه الاستراتيجية في عملية خلق سوق مستهدفة خاصة بالمؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة البريد والمواصلات يوجد بها عدة بطاقات منها:

* بطاقة قوسطو: عرض الدفع المسبق يوفر افضل تسعيرة للمكالمات والرسائل القصيرة ويقترح عرض موبيل بلوس بأقل تكلفة وبهذا سيتمكن المشترك من إدخال والاتصال بأرقامه المفضلة بأقل تسعيرة.

* بطاقة موبيل كونترول التحكم في ميزانيتك دون الانشغال بقيمة الفاتورة، تقترح موبيليس عليك اشتراكات موبيل كونترول.

5- البطاقات مسبقة الدفع : تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا باستخدام الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية، كما يقوم ببيعها على مستوى الاكشاك متعددة الخدمات التي تقوم استمارة اتفاق الى الزبون.

6- خدمة الانترنت : تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الانترنت وفق نظام WWW الى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو انترنت في المنزل، وينقسم الى نوعين :

- مهني خاص بالحسابات الكبرى

- شخصي خاص بالأفراد العادين

هذا في ما يخص الخدمات المقدمة لسنوات مضت اما بالنسبة للسنوات الاخيرة فهي نشاطات مقدمة بطرق متطورة نوعا ما وهي كالآتي:¹

الخدمات المنزلية : تستخدم الشركة بشكل رئيسي الخط الثابت التقليدي، جزء منه مجهز ب ADSL، ويسوق تحت العلامات التجارية لشركة الاتصالات الجزائرية، والهاتف الثابت والانترنت عالي السرعة (عن طريق المودم)، وعالي السرعة (بواسطة ADSL) وعالي السرعة جدا (بواسطة الالياف البصرية).

في عام 2017، بلغ عدد مشتركى الانترنت الثابت (ADSL) والجيل الرابع الثابت / الوايماكس) 3.168 مليون مشترك، مقرنة ب 2.860 مليون مشترك في العام السابق

الخدمات للأفراد : يستخدم بشكل أساسي شبكات الهاتف المحمول من الجيل 2 3 4 وتسوق تحت العلامة التجارية موبيليس (الهاتف المحمول، الانترنت عبر الهاتف المحمول، الوسائط المتعددة المحمولة).

¹ - www.algeriatelecom.dz

اعتبارا من 31 ديسمبر 2015 كان لدى موبيليس أكثر من 14.3 مليون (3G،GSM).

في ديسمبر 2019 حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات (2G، 3G et 4G) من اجل توظيفها في مالي.

الخدمات للشركات: وهي مخصصة بشكل اكثر تحديدا للأنشطة المهنية (الهاتف الثابت والمحمول نقل البيانات الانترنت).

المبحث الثالث: المنافسة والعروض المقدمة من طرف الشركة

يسر اتصالات الجزائر ان تعلن عن اطلاق عرضها حرصا منها على تلبية احتياجات زبائنها والاستجابة لتطلعاتهم والتغيرات الحاصلة كون هناك منافسين في هذا المجال وهذا ما أدى بها الى ادخال فئات تعبئة جديدة لأنترنت الجيل الرابع

المطلب الاول: المنافسين المباشرين

في 2019/07/22 اطلقت اتصالات الجزائر عرض جديد من خدمة الجيل الرابع يخص الهاتف والانترنت، حسبما افاد به بيان هذه المؤسسة.

ويتضمن العرض الجديد (IDOOM 4G LTE DATA +VOLTE LTE) الذي يسمح للزبائن الخواص الجدد في خدمة الجيل الرابع بالاستفادة من 30 جيجا حجم انترنت ومكالمات مجانية غير محدودة نحو الهاتف الثابت وخدمة (VOLTE) بالإضافة الى جهاز مودم مهدي.

واوضح ذات البيان ان كل خدمات هذا العرض صالحة لمدة 30 يوم بسعر 4500 دج فقط، كما يستفيد الزبون بعد استهلاك الحجم الأولي من اتصال بالانترنت بتدفق مخفض يصل الى 512 كيلو بايت.

وللاستفادة من هذا العرض دعت اتصالات الجزائر الى التقرب من وكالتها التجارية والاشتراك في خدمة إيذوم الجيل الرابع (IDOOM 4G).

خدمة الجيل الرابع : يأتي الجيل الرابع كتكملة لمعايير الهاتف النقال في الجيل الثالث، حيث يمكن اعتباره كتعديل لكلا من الجيل 2 والجيل 3 اين يجد فيها محبي الانترنت كل ما يصبون اليه وعلى اوجه مختلفة، مع العلم ان تلك الاحتياجات في ارتفاع مستمر، وأنه يضمن تدفقا أكثر علوا وسرعة مقارنة مع الجيل 3، وضم الى ذلك أنها توفر تدفقا عاليا

جدا على الهاتف النقال، بما في ذلك من نقل المعلومات بسرعة تدفق نظري يتجاوز 100 ميغا بايت / الثانية، بمعنى آخر أكثر من 1 جيجا بايت / الثانية.¹

المطلب الثاني: المنافسين غير المباشرين

يوجد ثلاث متعاملين يمكننا التطرق اليهم من خلال هذا المطلب كالتالي :

* المؤسسة Mobilise:

فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ اوت 2003

تسعى منذ نشأتها، الى تحديد أهداف اساسية منها:

- تقديم احسن الخدمات
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم
- الابداع
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق ارقام اعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير الى ضم 20 مليون مشترك.
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والابداع تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة الى التنويع والابداع في العروض والخدمات المقدمة

موبيليس ارادت ان تكون اكثر قريبا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما

كنتم" ²

¹ - www.algeriatelecom.dz

² - www.mobilis.dz

وهذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي، أدائها لدورها ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع الى قيمها الاربعة :

الشفافية، الوفاء، الحيوية، الابداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان
- أكثر من 178 وكالة تجارية
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية
- الابداع الدائم وتطويرها لعروضها وخدماتها المختلفة قوسطو سلكني خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G GPRS

اضافة الى كل خدمات التعبئة الالكترونية : " أرسلني راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.

الجدول رقم: (3 - 3): جدول يختصر معلومات حول مؤسسة موبيليس

معلومات عامة	
الشعار	اتصالات الجزائر الاختيار الافضل
التأسيس	2003
النوع	شركة عمومية
الشكل القانوني	شركة مساهمة
المقر الرئيسي	الجزائر العاصمة
موقع الويب	www.algeriatelecom.dz
المنظومة الاقتصادية	
الشركة الام	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية
الشركات التابعة	موبيليس جواب اتصالات الجزائر الفضائية
النشاط	الاتصالات
الصناعة	صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية
المنتجات	خدمات الهاتف الثابت النقل الانترنيت
مناطق الخدمة	الجزائر
اهم الشخصيات	
المالك	الدولة الجزائرية
المؤسس	وزارة البريد
الايادات	
الاصول	220 مليار دينار جزائري (2019)

من اعداد: الطالبة

*** شركة Ooredoo:**

هي مختصر لشركة اتصالات قطر وهي المزود الاول لخدمات الاتصالات في دولة قطر كما انها واحدة من أكبر الشركات العامة العاملة في البلاد وقد ادرجت بنجاح في عدة اسواق مالية، منها سوق الدوحة 1998 ولندن عام 1999، والبحرين عام 2001 وكانت كيوتل قد حصلت على جائزة النجاحات الخليجية في عام 2005، وعلى جائزة الخليج الاقتصادية لعام 2006.

وتعتبر شركة اتصالات دولية رائدة تبلغ قاعدة عملائها أكثر من 93 مليون عميل، وهي أسرع شركات الاتصال نمو في العالم منذ 2005.

وفي قطر، تعتبر الشركة الخيار المفضل لخدمات الاتصالات عالمية المستوى بالنسبة للعملاء من الافراد والشركات والخدمات المنزلية.¹

تسعى اوريدو الى تحقيق هذه الرؤية من خلال ثلاث مرتكزات :

- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه اوريدو.
- الاستمرار في تقديم احدث الخدمات المتطورة للعملاء وفي نفس الوقت ضمان الربحية لمساهميها.
- التميز في جميع نواحي العمل، ابتداء من العمليات وصولا الى الاستراتيجية.

اوريدو الجزائر:

أو شركة " نجمة" سابقا وهو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية.

¹ - www.ooredoo.qa

وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال، يبلغ عدد مشتركها 12.5 مليون مشترك سنة 2017 مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة اوريدو في سوق النقال 25.2% من مجموع الحصص.¹

الجدول رقم (3 - 4): جدول يختصر معلومات حول المؤسسة اوريدو

معلومات عامة	
التأسيس	1987
الشكل القانوني	شركة عمومية محدودة
المقر الرئيسي	الدوحة، قطر
موقع الويب	www.ooredoo.qa
المنظومة الاقتصادية	
الشركة الام	اوريدو
الشركات التابعة	وطنية للاتصالات
الخدمات	اتصالات لا سلكية، انترنت
الصناعات	صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية صناعة الهواتف المحمولة
مناطق الخدمة	قطر، تونس، الجزائر، عمان، البحرين، الكويت، جزر المالديف، فلسطين،
الايادات والعائدات	
البورصة	سوق لندن الاوراق المالية (ORDS)

من اعداد: الطالبة

¹ - www.ooredoo.dz

*** شركة Djezzy :**

تتتمي جازي لمجموعة VEON، وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأستردام في هولندا، وهي الشركة الام المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP VEON تتواجد في 12 سوق عبر العالم وهي تقدم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الانترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية، تتقاسم المجموعة وفروعها نفس القيم المشتركة :

ارضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة، الشجاعة.

بفضل نضرتها الرائدة تعمل VEON على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم، للمرور من النموذج التقليدي لمتعامل الاتصالات الى نموذج الشركة التكنولوجية.¹

جازي الجزائر: هي اول مشغل شبكة الهاتف المحمول في الجزائر هي فرع لشركة فيمبلكوم الروسية، مشغل شبكة الجزائر للمحمول، بحصة سوق 46% يعتبر ثاني أكبر مشغل أكثر من 14.9 مليون مشترك سنة 2017 وبتغطية شبكية 93% من السكان (48 ولاية) اكتسب رخصة جي إس إم الثانية في البلاد في جويلية 2001 مع عرض قدره 737 مليون دولار، واطلق رسميا في 15 شباط 2002.

له منافسان: شبكة الجزائر الحكومية للهاتف المحمول موبيليس وفرع اوريدو القطرية اوريدو الجزائر.

جازي كانت اهم فرع لمجموعة اوراسكوم للاتصالات على الاطلاق حيث ان ارباحها تمثل أكثر من 38% من مجموع ارباح الشركة الام، غير انها تعرضت لهزة عنيفة إثر

¹ - www.djezzy.dz

الازمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقي البلدين في نوفمبر 2009 مما ادى الى هبوط شديد في قيمة سهم اوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة.

يقدر استثمار الشركة ب 2.5 مليار دولار أمريكي منذ عام 2001 حتى الان، واكثر من 4000 موظف، والعديد من العروض والحلول (2G، 3G، VSAT OTA)، (وهي فرع لشركة فيمبلكوم الروسية).

رئيس الشركة منذ يوليو 2002 فينتشينزو، اعلنت مجموعة اوراسكوم تيليكوم المصرية، في 18 نوفمبر 2009، وانها قد ابلغت رسميا في 17 نوفمبر من قبل المديرية العامة للضرائب (DGI) بتعديل ضريبي قدره 596.6 مليون دولار لشركتها الجزائرية جازي. بلغ عدد المشتركين في جازي 18.872 مشترك في نوفمبر 2014.

في يناير 2015 سيطر صندوق الاستثمار الوطني FNI على 51% من رأس مال الشركة بعد ثلاث سنوات من المفاوضات وأكثر من أربع سنوات من النشاط المحدود للغاية، ومع ذلك، وفقا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة فيون بمسؤولية إدارة الشركة، بنسبة 49% من الأسهم.

في عام 2016، بفضل جازي، بالشراكة مع شركة BE- BOUND الفرنسية الناشئة، التي أسسها ألبرت زولمانو يزيد شير تقدم الآن لعمالها إمكانية استخدام الانترنت على هواتفهم المحمولة دون استعمال الجيل الثالث، وذلك بمجرد تلقيهم حتى اشارة ضعيفة للغاية عن طريق نقل البيانات عبر شبكة جي إس إم أو شبكة الرسائل القصيرة.

ومن منتجاتها نجد: جازي كارت، جازي امتياز، جازي مليونيوم.

الجدول رقم (3 - 5): جدول يختصر معلومات حول مؤسسة جازي

معلومات عامة حول الشركة	
الشعار	معها تقدر
التأسيس	يوليو 2001
النوع	شركة خاصة
الشكل القانوني	شركة مساهمة
المقر الرئيسي	الجزائر العاصمة، الجزائر
موقع الويب	www.djezzy.dz
المنظومة الاقتصادية	
الشركة الام	فيمبلكوم
الصناعة	الاتصالات
المنتجات	خدمات الهاتف المحمول
مناطق الخدمة	الجزائر
اهم الشخصيات	
المالك	شركة فيمبلكوم والحكومة الجزائرية
الوظفون	3500

من اعداد: الطالبة

المطلب الثالث: المنافسة في العروض المقدمة

من خلال هذا الجزء سنقوم بمقارنة عروض جازي موبيليس واوريديو، لنترك في الاخير اختيار المودم الافضل للمتابع من خلال المزايا التي يقدمها كل عرض.

¹ - من ناحية الانترنت الثابت، اعلنت مؤسسة اتصالات الجزائر عن رفع التدفق الأدنى لها من 1 ميغا بايت / الثانية الى 2ميغا بايت / الثانية، وهو التدفق الذي بقي الجزائريون يصفونه بالضعيف جدا مقارنة ببعض الدول الاخرى، على الاقل الدول الشقيقة والمجاورة لنا. والحل البديل لاتصالات الجزائر هو العروض التي يقدمها المتعاملون الثلاثة في الجزائر، المتمثلة في مودم الجيل الثالث أو الرابع، مع جوازات انترنت مختلفة حسب السعر.

يمكننا ان نتعرف على عروض المتعاملين الثلاثة كالتالي:

عرض MOBILIS: قدمت موبيليس عرض NAVIGUI لتألف من مودم الجيل الثالث أو الرابع من

HUAWEI E5573Cs- 322 + SIM NAVIGUI، ويقدم حجما ترحيبيا من الانترنت مضاعف كمكافأة 100 جيقا بايت بدلا من 50 جيقا بايت، لمدة شهرين بمقدار 50 جيقا بايت لكل شهر.

بالإضافة الى ذلك يدعم مودم HUAWEI مشاركة الاتصال بين عدة مستخدمين يصل الى 10 اجهزة متصلة في نفس الوقت.

عند انتهاء حصص الانترنت المقدمة، سوف تقدم عروض NAVIGUI إعادة شحن حسابك والتمتع بالانترنت فائق السرعة عن طريق الولوج الى صفحة MEETMOB أو عن طريق قائمة #600* أو التطبيق MOBISPACE.

عرض SAHLA BOX DE OOREDOO: يوفر مودم 20 SAHLA BOX جيقا أوكتي حجم انترنت مهدى و 1000 دج مكالمات نحو اوريدو الكل صالح مدة 30 يوم،

¹ - WWW.ALGERIETELECOM.DZ

وبعد نفاذ العرض المهدى، يمكن للمستخدم تجديد عرضه عن طريق قائمة *151# de LA BOX أو كذا على CHOOF.OORED00.DZ أو على التطبيق SAHLA APP.

العرض المقدم من قبل المتعامل جازي:

الحزمة البرونزية:

- مودم الجيل الرابع 4G
- شريحة SIM جازي 4G
- حجم البيانات : 1 جيجا أوكتي / الشهر مدة 12 شهرا
- السعر: 3000 دج

الحزمة الفضية:

- مودم الجيل الرابع 4G
- شريحة SIM جازي 4G
- حجم البيانات : 10 جيجا أوكتي / الشهر لمدة ثلاث اشهر.
- السعر: 5000 دج.

العرض الذهبي:

- مودم الجيل الرابع 4G
- شريحة SIM جازي 4G
- حجم البيانات : 10 جيجا أوكتي / الشهر لمدة 06 اشهر.
- السعر : 7500 دج.

العرض البلاتنيوم :

- مودم الجيل الرابع 4G
- شريحة SIM جازي 4G
- حجم البيانات : 10 جيجا أوكتي / الشهر لمدة 12 شهر.
- السعر: 12000 دج.

يمكن التسجيل في عروض الانترنت الجديدة الخاصة بجازي مودم عبر:

-الصفحة internet.djezzy.dz.

-تحميل التطبيق جازي انترنت (Android / ios).

-تشكيل #707*، #720* واتبع التعليمات.

العروض المتوفرة بعد نفاذ الرصيد:

- حجم البيانات: 15 جيجا أوكتي.
- مدة الصلاحية: شهر واحد.
- السعر: 1000 دج.

او:

- حجم البيانات: 35 جيجا أوكتي
- مدة الصلاحية: شهر واحد.
- السعر: 2000 دج.

من أجل المقارنة يمكننا الاخذ كمثال عرض قيمته 2000 دج لكل من المتعاملين

الثلاثة:

-المتعامل MOBILIS:

الجدول رقم (3 - 6): يمثل عرض من عروض موبيليس المقدمة

المزايا	الصيغة
25 جيقا اوكتي	حجم الانترنيت
30 يوم	مدة الصلاحية
2000 دج	السعر

من اعداد: الطالبة

-المتعامل OOREDOO:

الجدول رقم (3 - 7): يمثل عرض من عروض اوريدو المقدمة

المزايا	الصيغة
5 جيقا اوكتي	حجم البيانات
مكالمات مجانية وغير محدودة نحو اوريدو	مزاي اضافة
30 يوم	مدة الصلاحية
2000 دج	السعر

من اعداد: الطالبة

-المتعامل DJEZZY:

الجدول رقم (3 - 8): يمثل عرض من عروض جازي المقدمة

المزايا	الصيغة
35 جيقا اوكتي	حجم البيانات
30 يوم	مدة الصلاحية
2000 دج	السعر

من اعداد: الطالبة

من خلال ما تبين لنا في هذه الجداول الثلاث لكل من المتعاملين انه لا يوجد اختلاف في سعر العرض ولا من ناحية المدة ولكن الاختلاف موجود في حجم الانترنت المعروض حيث نجد ان المتعامل جازي هو الذي منح حجم انترنت اكبر من المتعاملين الاخرين اما فيما يخص الهاتف النقال فيمكننا تقديم آخر ما تم عرضه كالتالي:

* اعلن متعامل الهاتف النقال اوريدو يوم 27 يناير 2020 عن العرض الجديد la gold jdida الذي يندرج ضمن عروض الدفع المسبق ويأتي هذا العرض ليحل مكان العرض السابق la gold والذي كان يوفر حجم انترنت أكبر من الصيغة الجديدة بحيث يمكن ان نلخص العروض في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 9): يمثل آخر ما تم عرضه من المؤسسة اوريدو

المزايا	الصيغة
2000دج+ مكالمات مجانية نحو اوريدو 12+ جيجا انترنت	عرض 1000دج
3000 دج+ مكالمات مجانية نحو اوريدو+ 40 جيجا انترنت	عرض 1500دج
5000دج+ مكالمات مجانية نحو اوريدو 60+ جيجا انترنت	عرض 2000دج

من اعداد: الطالبة

* اما بالنسبة لمتعامل الهاتف النقال جازي بدأ بتسويق عرضه الجديد من 05 فبراير

2020، بحيث من خلال هذا العرض يستفيد المستخدم من المزايا الموضحة كالاتي:

الجدول رقم (3 - 10): يمثل آخر ما تم عرض من طرف شركة جازي

عرض 500djezzy izzy	المزايا
رصيد مخصص للمكالمات	500 دينار جزائري
حجم البيانات (الانترنت)	05 جيجا بايت
مزايا اضافية	خاصية FLEXYNET لتقاسم حجم الانترنت بين الاصدقاء
مدة الصلاحية	30 يوم

من اعداد: الطالبة

خلاصة الفصل:

ان نجاح اي مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، وخصوصا التغيرات التي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عملياتها، من اجل تحسين ادائها والرفع من انتاجها والتحسين من نوعية الخدمات المقدمة وخاصة لوجود منافسين في نفس مجال اعمالها، والتي يمكن ان تتأثر المؤسسة وكيانها بوجودهم سواء بالسلب أو بالإيجاب.

الخاتمة

الخاتمة:

غالبا ما يشار الى ان الدراسات المستقبلية لا تسمح بوضع خاتمة، فالخاتمة تشير الى نقطة نهاية معينة في حين ان دراستنا تشير الى نهاية مفتوحة مقترنة بالمستقبل، وهذا لوجود المؤسسة وسط محيط متغير يؤهلها لاستمرار نشاطها ويضمن بقائها امام المنافسين ويعزز من تنافسيتها كما انه صار احد عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها يحدد حسب مدى تكيفها مع محيطها.

تفرض البيئة التنافسية الحالية يوما بعد يوم ان تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة وفي حالة تنصت دائم لبيئتها والبحث عن طرق واساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها ولا مجال للغفلة حتى يتسنى لها التقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتعزيز مركزها التنافسي، ولهذا فقد اتخذنا كمثال مؤسسة اتصالات الجزائر والتي اصبحت من المؤسسات التنافسية في السوق الجزائرية، ومن اهم منافسيها المؤسسة jazzy والمؤسسة .ooredoo.

اختبار الفرضيات: بناء على الفرضيات الموضوعية سابقا والدراسة التي قمنا بها توصلنا الى:

- الفرضية الاولى:

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي اوجدت من أجلها.

- الفرضية الثانية:

المؤسسة لاوجود لها دون محيط ولا يمكن اعتبار المحيط محيطا دون مؤسسة فكلاهما مكمل للآخر.

- الفرضية الثالثة:

من خلال ما تم التوصل له تبين انه من الممكن ان يكون ولو عنصر واحد من مكونات محيط المؤسسة يعتبر كمنافس، ونأخذ على سبيل ذلك مكونات المحيط الخارجي القريب " المؤسسات " التي يمكنها عرض منتجات منافسة لمنتجات المؤسسة ذاتها.

ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع توصلنا الى النتائج التالية:

- المؤسسة هي وحدة تنظيمية، وجزء من المحيط فلا وجود للمحيط من دون مؤسسة، كما انها تعتبر مكان للتنافس.
- تغير المحيط يفرض على المؤسسة الاخذ بمفاتيح التنافسية ومداخل تحقيقها.
- تتجسد اهمية المحيط بالنسبة للمؤسسة من خلال علاقة التأثير و التآثر المتبادلة بين الطرفين.

الاقتراحات:

- الاهتمام بمجال المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- لابد على المؤسسات الحفاظ على مصادر تميزها من خلال تجديدها وتطويرها.
- لابد على المؤسسات تركيز جهودها لتحقيق ميزة تنافسية تؤدي الى تقوية مركزها التنافسي امام منافسيها.
- على مؤسسة اتصالات الجزائر ان توظف الكفاءات المناسبة وبالتالي يكون التميز عن طريق الابداع.
- ضرورة تركيز المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة مقارنة بمنافسيها.

عوائق البحث أو الصعوبات التي واجهتنا اثناء البحث:

- الاعتماد على المواقع الالكترونية نظرا لعدم الحصول على الكتب غير الالكترونية بسبب ما ماررنا به طيلة 6 اشهر من غلق للجامعات والمراكز التي تتوفر على الكتب.
- صعوبة التواصل بصفة مباشرة مع الاستاذ المشرف نظرا للحجر المنزلي المفروض.

افاق البحث:

- ان المنافسة ترفع من فعالية المؤسسة وتجعلها تحسن من ادائها.
- ادراك اهمية الجهود المبذولة من طرف المؤسسة وسط محيط متغير وفي ظل وجود منافسين.
- مساهمة البيئة أو المحيط في تعزيز تنافسية المؤسسة.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

(1) - المراجع باللغة العربية:

● قائمة الكتب:

- 1_ خالص صالح صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 2_ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 3_ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 4_ فوزي محيريق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أفريل 2015.
- 5_ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 6_ احمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، حي النصر، عنابة.
- 7_ سيد عبد النبي محمد، اعادة ابتكار المؤسسة للوصول الى التميز، 2019.
- 8_ حنفي عبد الغفار، اساسيات الادارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000.

9 _ زغدا احمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار حرير للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان الاردن، 2011، ص.50.

10 _ محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، عمان الاردن، 2000 - 2001، ص.152. 153.

● قائمة المذكرات:

11 _ عامر حبيبة دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، 2017.

12 _ احلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك وتأمينات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منصورى، قسنطينة 2006 - 2007.

13 _ شيخي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الاعلان، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، 2012 - 2013.

14 _ برحال لكحل، مدى تأثير التسويق الالكتروني على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة موبيليس - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، السنة الجامعية 2014، 2015.

- 15_ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها وتمييزها وتطويرها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، 2002، ص. 12.
- 16 _ شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص.7.
- 17 _ بورخيصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال - تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، السنة 2014 2015، ص. 10.

● قائمة المقالات والملتقيات:

- 17 _ امينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 18 _ عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط، الاسس النظرية والاثار العلمية، العدد 16، معهد العلوم التجارية، المركز الجامعي محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2001.
- 19 _ همسي نور الدين، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سنة 2016، 2017.
- 20 _ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية مصر، 2000، ص.11.

21 _ داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية" جامعة شلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص.4.

(2) - المواقع الالكترونية:

- 22 _ WWW.LOREDZ.COM
23 _ WWW.ALGERIETELECOM.DZ
24 _ WWW.MOBILISE.DZ
25 _ WWW.OOREDOO.QA
26 _ WWW.OOREDOO.DZ
27 _ WWW.DJEZZY.DZ

الملخص:

تناولت هذه المذكرة بحث موضوعه اهمية محيط المؤسسة في المنافسة، فالمؤسسة هي جزء من المحيط والمحيط هو الكل بالنسبة للمؤسسة ولكل من الطرفين ان يكمل الاخر، وقد قسمنا هذه الدراسة الى جانب نظري وجانب تطبيقي بحيث تطرقنا في الجزء الاول الى المؤسسة ومحيطها اما الجزء الثاني كان حول مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها تنشط في محيط جد تنافسي وفي ميدان الاتصالات الذي يعرف معدلات تطور تكنولوجي مرتفع، مما يؤثر عليها ويدفعها لمحاولة بناء مزايا تنافسية ومحاولة ابقائها فترة اطول في مجال نشاطها أو بيئتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، المحيط، المنافسة، اتصالات الجزائر.

Résumé :

Ce mémoire traite du sujet de discussion sur l'importance de l'environnement de l'établissement en compétition, L'institution fait partie du périmètre, est le tout pour l'institution, et chacune des deux parties doit compléter l'autre, nous avons divisé cette étude en un aspect théorique et pratique, de sorte que dans la première partie nous avons traité de l'institution et de son environnement, la seconde partie concernait la Société Algérienne des Télécoms car elle est active dans un environnement très compétitif dans le domaine des télécommunications qui connaît des taux élevés de développement technologique, ce qui l'affecte et la pousse à essayer de la garder période plus longue dans le domaine de son activité ses épidémies.

Mots clés : Institution, environnement, La concurrence Algérie Telecom.