

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لتأثير السياسة المالية على إعداد و تطبيق الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

بعد النظر في مختلف جوانب الموضوع نظريا تأتي دراسة حالة تطبيقية و ستكون في هذا البحث حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، فيتم في هذا الفصل تجسيد ما قد تم ذكره في الجانب النظري على مؤسسة موبيليس لمعرفة مدى التأثير الذي السياسة المالية على الاستراتيجية التسويقية لهذه المؤسسة و كيفية تعامل هذه الأخيرة مع هذه القيود.

عند إدراك أهم نقاط التأثير، و بما أن المؤسسة بحاجة إلى التنسيق بين وظائفها و المحافظة على استقرارها فإنها ستضطر إلى التعامل مع مختلف الظروف لذلك فهي تقوم بتوقع المخاطر التي قد تواجهها مسبقا لتتمكن من التعامل معها في وقت قصير و بأقل تكلفة.

تقوم إذن المؤسسة بعملية التخطيط بما يراعي الظروف التي قد تطرأ خلال تطبيقها لمخططاتها، و عملية التخطيط هذه ما هي إلا طريقة لتكوين التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة و بالتالي بين سياستها المالية و استراتيجيتها التسويقية بطريقة تحقق أهدافها المشتركة، و هذا ما سيحاول هذا الفصل إبرازه.

لذلك و بعد عرض و تقديم لمؤسسة موبيليس سيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث وهي كما يلي:

- السياسة المالية المتبعة من طرف مؤسسة موبيليس؛
- التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية لموبيليس؛
- تقييم التداخل و الترابط بين الاستراتيجية التسويقية لموبيليس و سياستها المالية.

## المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي و السياسة المالية المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعتبر عملية التشخيص إحدى أهم العمليات في المؤسسة لأنها تساعد على التعرف على المؤسسة بشكل أفضل ما يسمح للمؤسسة بمواكبة التطورات الحاصلة في محيطها الخارجي مع مراعاة لما يحدث داخليا فتكون المؤسسة بهذا محصنة بشكل جزئي من المخاطر التي قد تواجهها كما تكون قادرة على انتهاز الفرص التي قد تحصل خلال فترة نشاطها.

تعتبر السياسة المالية في مؤسسة موبيليس كما كل المؤسسات الربحية الأخرى مرجعا و قييدا لكل الأنشطة الأخرى و هذا نظرا لمحدودية المداخيل و إمكانيات تمويلها فتقوم بإعداد موازنات تحدد من خلالها الحدود المالية المسموح بها من أجل الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة و تحقيق أهدافها في نفس الوقت و بالتالي التحكم في الموارد المالية و تجنب الخسائر و تضييع الأموال.

سيتطرق هذا المبحث بعد عرض للتشخيص الاستراتيجي في المطلب الأول، إلى الاستراتيجية المالية المتبعة من طرف موبيليس و كذا سياستها التمويلية و هذا في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فسيتناول سيرورة اتخاذ قرار الاستثمار و العوامل المؤثرة في ذلك و بالتالي التداخل الموجود بين السياسة المالية و الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الجزائرية للاتصال و الهاتف النقال موبيليس.

### تقديم لمؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر و قد تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع الاتصالات في الجزائر و هي الآن تواجه متنافسين اثنين في سوق الهاتف النقال في الجزائر و هما "جازي" و "أوريدو" لكنها حاليا الأولى في تغطيتها لكل الجزائر بتقنية الجيل الثالث، و قد كان هذا نتاج توجهها لسياسة الاستثمارات المحفزة و المساهمة للتطور التكنولوجي الذي يعرف به هذا القطاع الحساس و لذلك ستتطرق هذه الدراسة إلى نشأة مؤسسة موبيليس بالإضافة إلى خصائصها و هيكلها التنظيمي.

### 1- نشأة مؤسسة موبيليس و مراحل تطورها

مؤسسة موبيليس هي مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 25 مليار دينار جزائري و قد مرت خلال حياتها بعدة مراحل جسدت حرصها على تطوير قطاع الاتصالات بالجزائر و سيأتي تفصيل المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة في تطورها عبر الزمن.

في 05 أوت 2000 صدر القانون 03-2000 القاضي بفتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة و قد ترتب على هذا القرار ما يلي:

- تحول وزارة البريد و المواصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و التي أوكلت لها مهمة الضبط و وضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات و هي مكلفة بتنظيم السوق و السهر على احترام قواعد المنافسة.
  - تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر
  - في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال و تقديم الخدمات المرتبطة به.
  - في سنة 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت و النقال و دخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة GSM الموروثة عن وزارة البريد و GSM الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
  - في أوت 2003 تمت عملية توزيع شركة اتصالات الجزائر و إنشاء ATM Mobilis الجزائرية للهاتف النقال موبيليس بموجب العقد التأسيسي بتاريخ 2003/08/03 .
  - في ديسمبر 2003 منحت رخصة ثالثة للهاتف النقال لمجمع الوطنية للاتصالات لتدخل بذلك في المنافسة الثلاثية الحالية.
  - في سنة 2004 اقترحت موبيليس أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال للجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
  - في سنة 2004 حققت موبيليس مليون مشترك.
  - في فيفري 2004 قدمت خدمتي الانترنت عبر الهاتف MMS GPRS تحت اسم Mobi+
  - في مارس 2005 اقترحت موبيليس خدمة الدفع المسبق موبيلين.
  - فتحت أول وكالة تجارية لموبيليس في مارس 2005.
  - حققت موبيليس في أبريل 2005 مليوني مشترك ثم وصلت لأربع ملايين في أكتوبر 2005
  - في بداية 2006 وصلت لخمس ملايين مشترك لتحقيق 6 ملايين في نهاية نفس السنة.
  - قدمت خدمة إمكانية إعادة الرصيد المسبق آليا باقتطاعه من الحساب البريدي الجاري
- RACIMO**
- تقديم فاتورة مفصلة لربائين Post paid
  - إطلاق خدمة الانترنت عبر الهاتف و إرسال صور و موسيقى.
  - تقديم نتائج البكالوريا آليا و قبل صدورها باستعمال الوسائل القصيرة.
  - إطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال مع إمكانية الولوج للانترنت عبر الهاتف النقال بتكنولوجيا GPRS/EDGE و هذا بعرض mobiconnect لتصل حاليا لتغطية كل الجزائر بهذه الخدمة و هي الأولى و الوحيدة لحد الآن.
  - تقدم موبيليس حاليا خدمة خاصة بالمؤسسات و الشركات بعدما كانت تقتصر على خدمة المواطن فتقدم انترنت و حلول و التي تساعد المؤسسات في نشاطها.

حاليا يمكن تقديم مؤسسة موبيليس بما حققته و هو كالتالي<sup>1</sup>:

- تغطية كاملة و شاملة للجزائر
- شبكة تجارية متوسعة مكونة من 143 وكالة تجارية و هي في توسع دائم
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة

<sup>1</sup> www.mobilis.dz

- أكثر من 4500 قاعدة لمحطات الراديو BTS
- قاعدة خدمات أكثر كفاءة
- الابتكار و تطوير العديد من العروض و الخدمات الجديدة.

## 2- مهام مؤسسة موبيليس للهاتف النقال

مهمة موبيليس الأساسية هي توفير خدمة للهاتف النقال بأعلى مستويات الجودة، بسيطة، عملية و متوفرة لأكبر عدد من الأشخاص لذلك تعمل على المستوى الوطني لتحقيق ما يلي:

- تثبيت، تطوير، تشغيل، و إدارة شبكات الهاتف النقال
- صيانة و تركيب معدات الهاتف النقال
- توفير مزايا و تزويد الزبائن بالمنتجات المتعلقة بالهاتف النقال
- إنشاء و تشغيل و تسيير العمليات التي تسمح بضمان التواصل بين الزبائن و كل مشغل أو مستعمل لشبكات الهاتف النقال و طنيا و دوليا.
- التأكد من توفر دائم لمنتجاتها و خدماتها لجميع الزبائن
- تقديم منتجاتها و خدماتها من و إلى الدول الأجنبية وفقا للقواعد التي تحددها اللوائح الدولية في هذا المجال.

و لتحقيق هذه الطموحات و الأهداف تلتزم موبيليس لزبائننا بما يلي:

- اقتراح و تقديم عروض بسيطة واضحة و شفافة و التي تلبي توقعات المستهلكين
- تحسين و تطوير مستمر للمنتجات و الخدمات و التكنولوجيا
- تغطية جميع قطاعات السكان و جعل خدمة الهاتف النقال في متناول ذوي الدخل المتوسط و الذين يمثلون الغالبية العظمى للمجتمع الجزائري
- توفير شبكة عالية الجودة.
- نشر شبكة موحدة في مختلف مناطق البلاد
- توفير أفضل ظروف لكافة المكالمات مهما كانت الوجهة المطلوبة
- الاستجابة الأسرع لجميع الطلبات و الاقتراحات
- البقاء على اتصال مستمر مع الزبائن لضمان بقاء العلاقات الدائمة مع الزبائن
- محاولة تشكيل رابطة قوية مع الزبائن من خلال مراكز للخدمة و مراكز للاتصال و مواقع الانترنت.
- الابتكار المستمر لضمان تلبية حاجيات المجتمع الجزائري بشكل أفضل.
- ضمان نشر صورة إيجابية للمؤسسة من خلال وسائل الإعلام لإقامة علاقة ولاء مع الزبائن

### 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس على 05 أقسام بالإضافة إلى 08 مديريات جهوية مقسمة إلى مديريتين مساعدتين أولهما مختصة بالإدارة، التنظيم و المالية و الأخرى خاصة بالعمليات و قد سمح هذا التنظيم بإعادة إطلاق النشاط التجاري بالمؤسسة و أيضا بتهيئة الشبكة التقنية كما سمح بتحقيق النجاح في ظرف قصير إذ تمكنت فيها مؤسسة موبيليس من توظيف و استغلال طاقة المؤسسة للتوسع و الاستثمار على مجال واسع.

تحوي الإدارة المساعدة المختصة في الإدارة و التنظيم و المالية على قسمين:

- أولهما قسم المالية و الكفاءة و الذي كان القسم المستقبل لهذا البحث و يحوي هذا القسم بدوره على 4 إدارات و هي: إدارة المالية و المحاسبة ، إدارة تأمين الدخل، إدارة الاسراتيجية و البرمجة و الكفاءة، إدارة الجودة.
- أما القسم الثاني و المختص في الأعمال العامة فيشمل الإدارات التالية: إدارة الأعمال القانونية و الدعوى، إدارة المشتريات و اللوجيستية، إدارة التكوين، إدارة الموارد البشرية.

فيما يخص الإدارة المساعدة الثانية و المختصة في العمليات فتشمل ثلاث أقسام:

- أولها: قسم الشبكة و الخدمات و الذي يحوي 5 إدارات و هي: إدارة الهندسة و تطوير الشبكة، إدارة البث، إدارة التطوير و عمليات الشبكة، إدارة صيانة الشبكة، إدارة نظام المعلومات.
- أما القسم الثاني فهو قسم التسويق و الاتصال و يشمل 3 إدارات و هي: إدارة التسويق، إدارة العالمية و الاتصال، إدارة الترابطية التجوال و التنظيم.
- أما القسم الثالث فهو القسم التجاري و يشمل 3 إدارات و هي: إدارة التوزيع و البيع، إدارة سوق المؤسسات، إدارة العلاقات مع الزبائن.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس في الشكل الموالي:



## المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس

يوجد هنا نوعين من التشخيص الداخلي و الخارجي و هذا ما سيتم عرضه بالتفصيل في هذا المطلب

### 1- التشخيص الخارجي

تقوم مؤسسة موبيليس في إطار تشخيصها لمحيطها الخارجي بتحليل كلي و جزئي و هذا ما سيتم توضيحه من خلال النقاطيت القادمة.

#### 1-1- التشخيص الخارجي الكلي

في التحليل الكلي نتطرق لما يسمى بتحليل PESTEL فتقوم بتحليل محيطها السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي و الثقافي، التكنولوجي، البيئي، و القانوني.

#### 1-2- التشخيص الخارجي الجزئي

أما فيما يخص التشخيص الخارجي للمحيط الجزئي فتقوم مؤسسة موبيليس بتحليل للطلب و العرض و كذا المنافسة.

#### 1-2-1- تحليل العرض و الطلب

تركز مؤسسة موبيليس في تحليلها للعرض و الطلب على النقاط التالية :

- تحليل سلوك المستهلكين
- دراسة اقتصادية و اجتماعية و هو ما يدخل ضمن إطار المحيط الكلي
- التطور التكنولوجي الذي وصلت إليه المؤسسات المنافسة و كذا التطور التكنولوجي للبلدان الأجنبية في مجال الهاتف النقال و الاتصالات و ما وصلت إليه لدراسة إمكانية تطبيقها في الجزائر.
- دخول المنتجات البديلة
- حاجيات الزبائن
- حجم و درجة نمو السوق.

#### 1-2-2- تحليل المنافسة

تقوم مؤسسة موبيليس بتحليل المنافسة بالاعتماد على حجم المنافسين، أهدافهم و نتائجهم المحققة أي الحصة السوقية، نقاط قوتهم و ضعفهم، استراتيجيتهم التسويقية المتبعة.

في إطار تحليل المنافسة تقوم المؤسسة بالبحث عن نقاط القوة و الضعف للمؤسستين المنافستين لكن هذا لا يكفي لذلك عليها أن تركز على الزبائن و الموردين و كذا لاحتمالية دخول منافسين جدد و

هذا ما يعرف بالقوى الخمسة +1 لبورتر و هذه القوى التنافسية الخمسة تهدف لحماية المؤسسة من كل ما قد يطرأ في السوق التنافسية ، و هذه القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي:

- الداخلين الجدد (المنافسين الجدد)
- المنتجات البديلة
- القوى التفاوضية للزبائن
- القوى التفاوضية للموردين
- المنافسة بين مؤسسات قطاع الاتصال و الهاتف النقال في الجزائر

بالإضافة إلى العنصر الذي أضيف للخمسة المذكورة و هو القيود القانونية المفروضة من طرف الدولة.

جدير بالذكر أن تحليل المنافسة في سوق ذات منافسة شديدة كسوق الاتصالات في الجزائر يعد تحديا كبيرا و من الصعب جدا القيام به نظرا للسرية التامة و الحذر الذي تنتهجه المؤسسات المنافسة كأوريدو و جيزي لأن أي خطأ و لو بسيط قد يكلفها خسارة نسبة كبيرة من السوق، لأن المستهلك الجزائري في سوق الاتصالات قد يغير متعامله في أي لحظة مما يعني انعدام الوفاء للعلامة التجارية، و هذا ما يزيد من حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث.

هذه المنافسة الشرسة تستوجب انتهاج خطة دقيقة لضمان يقضة استراتيجية كبيرة - أو ما يسمى باليقضة التنافسية - مما يعني وجوب تخصيص أفراد ذوي كفاءة عالية للسهر على ضمان يقضة استراتيجية لكل ما يحدث في سوق الاتصالات و الهاتف النقال في الجزائر، و قد اهتمت موبيليس بهذا المجال لذلك تسعى حاليا لتشكيل مجموعة مكونة من أشخاص متخصصين للاهتمام بما يسمى اليقضة الاستراتيجية فيقومون بجمع المعلومات حول التقدم و الاتجاهات الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات المنافسة من حيث المنتجات أو الخدمات المقدمة، تقنيات الإنتاج المتبعة و طرق الترويج بهدف السماح للمؤسسة بالتأقلم قبل تطبيق التوجه الاستراتيجي الجديد للمنافسين و قبل خروج منتجات جديدة للسوق.

على اليقضة الاستراتيجية أن توفر للمؤسسة توضيحا دائما للوضعية التنافسية و لكي تكون هذه اليقضة فعالة على المؤسسة أن تحلل نظاميا المعلومات المجمعة و تستخدمها استراتيجيا لتصبح اليقضة التنافسية يقضة استراتيجية

## 2- التشخيص الداخلي

لضمان كفاءة و استمرارية المؤسسة تلجأ دوما لتشخيص حالتها الداخلية فتقوم مؤسسة موبيليس في إطار هذا التشخيص بالتركيز على ثلاث نواحي أولها التنظيم ثم الكفاءات ثم التحليل المالي و هذا ما يساعد على تقييم داخلي للمؤسسة و الذي يسمح بدوره بتحديد نقاط القوة و الضعف لموبيليس فيتم بعدها إبراز و الاهتمام بنقاط القوة للحفاظ عليها و تطويرها، و من جهة أخرى تصحيح نقاط الضعف إن أمكن أو على الأقل التقليل من أضرارها.

في هذا المطلب سيتم التطرق لأهم النقاط التي تعتمدها مؤسسة موبيليس في تشخيصها لوظيفتها المالية و التسويقية، و هذه النقاط تكشف حقيقة سير هاتين الوظيفتين و تبرز بذلك حقيقة سير المؤسسة ككل بالنظر لأهميتهما الكبيرة خصوصا في المؤسسات الخدمائية كموبيليس.

## 2-3- تشخيص الوظيفة المالية

لتشخيص الوظيفة المالية تقوم مؤسسة موبيليس بتحليل النقاط التالية:

- دراسة أصول المؤسسة
  - دراسة خصوم المؤسسة من أجل تحديد القدرة المالية للمؤسسة و بالتالي قدرتها على الإستدانة
  - دراسة النسب في إطار التحليل المالي للمؤسسة
  - دراسة الخزينة
  - دراسة اتجاه المؤسسة من حيث رقم الأعمال و النتائج المحققة
  - دراسة المردودية المالية
- إن الهدف الرئيسي لهذا التشخيص هو معرفة ملاءة المؤسسة أي مقدرتها على تسديد ديونها في الوقت المحدد، و كذا معرفة ما إذا كانت المؤسسة منتجة للقيمة أو لا.
- فيما يخص مؤسسة موبيليس فهي تحقق في السنوات الأخيرة أرباحا كبيرة كما أنها تكتفي بما تحققه من أهداف لتمويل مشروعاتها و لا تلجأ في الغالب للاستدانة و هذا ما سيتم توضيحه بالتفصيل لاحقا.

## 2-4- التشخيص التسويقي:

يرتكز التشخيص التسويقي لمؤسسة موبيليس على تحليل النقاط التالية:

- تحليل المنتجات و العلامات لمعرفة ما إذا كانت السياسة التسويقية المتبعة تتوافق مع الاستراتيجية التسويقية المختارة و كذا الأدوات المستعملة في الإنتاج (الرادارات و غيرها)
- تقارير تحليل الاستثمارات التسويقية بالاعتماد على النسب لتقييم دقيق
- تحليل سياسة الإشهار و الترويج و تطور صورة العلامة و تقوم بهذه العملية في مؤسسة موبيليس مديرية العلامة.
- التناسق بين المزيج التسويقي و الاستراتيجية المتبعة
- تحليل و دراسة السوق
- سلوك المستهلكين
- تحليل إحصائي للمبيعات
- تحليل محفظة الزبائن
- دراسة تقنيات التوزيع و فعالية الخدمات الأخرى كخدمات ما بعد البيع مثلا
- المطابقة بين المنتجات المقترحة و الزبائن المستهدفين و كذا تموقع المؤسسة.
- تحليل عام لمختلف أبعاد المزيج التسويقي.

بهذا يمكن القول أن التشخيص التسويقي هو اختبار كامل، تنظيمي، مستقل لفترة معينة لمحيط المؤسسة، لأهدافها ولنشاطاتها.

## 5-2- سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة أداة من أدوات التشخيص الداخلي للمؤسسة و تهدف للبحث عن الميزة التنافسية و أصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة و الحكم على مواردها و مهاراتها.

قامت مؤسسة موبيليس بإعداد سلسلة القيمة الخاصة بها و هذا ما يعد مكسبا جيدا لها إلا أنها لم تبدأ بعد بتطبيقها عمليا، لكن هذا يعني أن موبيليس تتطور أكثر في هذا المجال مما يسمح لها بتقييم أفضل لكل أجزاء المؤسسة.

## المطلب الثاني: الاستراتيجية المالية و سياسة التمويل التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس

سيتطرق هذا المطلب إلى التعريف بالاستراتيجية المالية المتبعة من طرف المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس و من ثم سياسة التمويل المنتهجة.

### 1- الاستراتيجية المالية لمؤسسة موبيليس

يعتبر التوازن المالي داخل المؤسسة من أهم النقاط التي تركز عليها الاستراتيجية المالية في جميع المؤسسات، و الاستراتيجية المالية الناجحة تشمل التخطيط، الموازنات، النظام المالي أو السياسة المالية و هذه النقاط نجدها كلها متوفرة في المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

تقوم مؤسسة موبيليس بالتخطيط على المدى المتوسط أي من 3 إلى 5 سنوات كحد أقصى و هذا يشمل التخطيط الاستراتيجي و كذا التخطيط المالي، هذا النوع من التخطيط يعتبر أكثر دقة من التخطيط الطويل الأجل الذي قد لا يتماشى مع الاختلافات التي قد تطرأ سواء داخل المؤسسة أو في محيطها الكي أو الجزئي، يبقى التخطيط قصير الأجل أقل دقة مما يعني أنه قد يساعد كتفصيل للمخطط المتوسط المدى لأنه وحده قد لا يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، لذلك فاعتماد النوعين معا يعد إنجازا مهما للمؤسسة في إطار تحكمها ماليا و بقائها و كذا ربحيتها.

تقوم مؤسسة موبيليس بمراجعة مخططاتها المالية كل سنة، و تقوم أيضا في إطار مراجعتها للنتائج المحققة بحساب و تحليل النتائج المحققة و مقارنتها بما قد تم توقعه في القوائم المالية المستقبلية و يتم هذا شهريا و هذا ما يعكس حرص مؤسسة موبيليس على تحقيق أهدافها المسطرة، كما يبين تنظيمها المحكم لأن هذا النوع من الرقابة يبرز نقاط القوة و الضعف للمؤسسة كما أنه يساهم في تقادي الأضرار الكبيرة التي قد تحدث حين تتفاقم الاختلافات بين المتوقع المرغوب به و المحقق و يسمح أيضا بالتأقلم مع الظروف الجديدة التي قد تغير من المعطيات التي تم اعتمادها في عملية التنبؤ.

يعتمد التخطيط المالي الجيد على دقة تنبؤاته و لصعوبة التنبؤ على المؤسسة أن تكون ملمة بكافة ظروفها الداخلية و الخارجية بما في ذلك معدل التضخم و النمو الاقتصادي للبلاد و أسعار العملات وغيرها، كما أن لتحليل المخاطر دورا هاما في صحة و دقة التنبؤات و يشمل هذا مخاطر اختيار طريقة التمويل و كذا اختيار الاستثمارات، لهذا نجد أن كل عملية للتخطيط في المؤسسة تسبقها عملية التشخيص الداخلي و الخارجي كمرحلة جد مهمة في عملية التخطيط المالي و الاستراتيجي و تساعد في ذلك اليقظة الاستراتيجية لهاته المؤسسة.

## 2- سياسة التمويل في المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعتمد سياسة التمويل أساسا على اختيار طريقة التمويل الأنسب و التي تكون أقل مخاطرة كما تضمن مردودية عالية سواء على المدى القصير أو الطويل حسب أهداف و توجه و رؤية المؤسسة.

في الجانب النظري تم توضيح أنواع التمويل الممكنة في المؤسسات فهناك التمويل الداخلي الذي يعتمد على الأرباح المحققة، و هناك نوع آخر ألا و هو التمويل الخارجي الذي يقسم بدوره إلى نوعين:

التمويل الخارجي المباشر و الذي يعتمد على رفع رأس المال أو التمويل السندي لكن بما أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة تابعة للدولة فإن طريقة رفع رأس المال تعتبر غير ممكنة .

أما التمويل الخارجي غير المباشر و الذي يعتمد على وسيط فهو 3 أنواع، قروض بنكية طويلة المدى، قروض بنكية قصيرة المدى أو العقد الإيجاري ، هنا يبرز مفهوم آخر ألا و هو ملاءة المؤسسة و الذي يعتبر عاملا رئيسيا لاعتماد الاستدانة.

فيما يخص مؤسسة موبيليس فسياستها التمويلية تعتمد أولا على معرفة ما إذا كانت الأموال الداخلية (النتيجة الصافية المحققة) و المخصصة للاستثمار تكفي لتغطية حاجيات هذا الاستثمار و ذلك باعتماد حساب قدرة التمويل الذاتي فإذا كانت الإجابة نعم فإنها تعتمدها، أما إن كانت غير كافية فتضطر لدراسة ملاءتها لمعرفة قدرتها على الاستدانة إما في المدى الطويل أو القصير و بالتالي التنبؤ بالأرباح المحتملة و نسبة تغطيتها للديون.

يظهر في جداول حسابات النتائج للسنوات الأربعة الماضية لمؤسسة موبيليس (الملحق 1،2،3) أن المؤسسة تحقق أرباحا تغطي احتياج المؤسسة في تمويل نشاطها التشغيلي و الاستثماري فقد حققت في سنة 2011 نتيجة صافية تقدر ب: 5.997.563.928 ديناراً جزائرياً.

أما في سنة 2012 فقد كانت النتيجة 10.652.625.352 دج مما يعني ارتفاع كبير بما يقارب الضعف في الأرباح عن العام الماضي.

أما في سنة 2013 فقد كانت النتيجة الصافة 15.457.168.616 دج بهذا تكون قد ارتفعت النتيجة بما يقارب 5 ملايين دينار.

أما في سنة 2014 فقد كانت النتيجة الصافية المحققة تعادل 12.417.358.015 بانخفاض قليل عن السنة السابقة.

يمكن حساب قدرة مؤسسة موبيليس على التمويل الذاتي من خلال المعادلة التالية:

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات و المرؤونات

لأن هذه الأخيرة هي تكاليف محسوبة و لكن غير مدفوعة

من خلال المعطيات الموجودة في القوائم المالية للسنوات الثلاث السابقة لمؤسسة موبيليس (موجودة في الملاحق (من 03 إلى 08) يمكن حساب قدرتها على تمويلها الذاتي و هذا ما سيوضحه الجدول التالي:

**الجدول (08): حساب قدرة التمويل الذاتي لمؤسسة موبيليس للسنوات الثلاث السابقة**

السنة	النتيجة الصافية	مجموع الاهتلاكات و المؤونات	قدرة التمويل الذاتي
2012	10652625352	82326849747	92979475099
2013	15457168616	90076109204	105533277820
2014	12417358014.51	102636770337.44	115054128351.95

الوحدة: دينار جزائري

المصدر: أنجز اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة

من الجدول نرى أن قدرة التمويل الذاتي لمؤسسة موبيليس كبيرة و هذا ما يفسر عدم احتياجها للتمويل الخارجي في السنوات السابقة إلا بنسبة قليلة جدا، لكن هذه القيم لا تعني أنها تستعمل كلها في التمويل لكن حصة المساهمين من الأرباح يجب أن تقتطع إضافة إلى مبالغ أخرى، لكنها بقيت كافية لتمويل مشاريعها السابقة، كما أنها حققت أرباحا معتبرة باعتماد هذه الاستثمارات.

لكن نظرا لضخامة المشاريع التي تفرضا عليها لجنة ضبط البريد و المواصلات و الدولة الجزائرية عموما فإنها حسب نظرة مستقبلية ستضطر للاستدانة مما يعني تمويلا خارجيا أكبر و بالتالي مخاطرة أكبر و دراسات أعمق من أجل تنبؤات أكثر دقة.

## المطلب الثالث: سيرورة اتخاذ قرار الاستثمار في مؤسسة موبيليس

من خلال ما أتى ذكره في الجانب النظري اتضح أنه هناك ثلاث مراحل أساسية في عملية اختيار الاستثمارات

### 1- مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية و البحث عن الاستثمار

قد تكون المؤسسات حرة في هذه المرحلة من حيث اختيارها لمجال الاستثمار و حجمه و غيرها بما يتوافق و أهدافها الاستراتيجية القصيرة و الطويلة الأجل، لكن هذا الأمر لا ينطبق مع مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر و يخص هذا البحث بالحديث عن المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس لأنها المؤسسة المستقبلية و موضوع البحث.

مؤسسة موبيليس إذن مقيدة بما تشترطه عليها مؤسسة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ARPT . إذن يمكن تقسيم الاستثمار في موبيليس إلى قسمين أساسيين:

#### القسم الأول:

هذا القسم يرتبط برخص GSM من جهة و التي تعتبر من الجيل الثاني للهاتف النقال التي تعتمد على الصوت أو المكالمات فقط.

و من جهة أخرى رخص الجيل الثالث 3G أو ما يسمى ب DATA و في كل من الجهتين تشترط سلطة الضبط الجزائرية شروطا في نسبة التغطية و كذا الجودة، و هذا ما تلزم مؤسسة موبيليس بتحقيقه و هذا يعني أن الاستثمارات المقترحة تكون من أجل تحقيق هذه الشروط في الأجل المحددة.

جدير بالذكر هنا أن موبيليس تمكنت من تغطية كامل التراب الوطني بخدمة الجيل الثالث مما يعني أنها حققت الأهداف من حيث نسبة التغطية و الجودة

#### القسم الثاني:

يرتبط هذا القسم بعدد المكتتبين فيكون الاستثمار هنا بهدف زيادة عدد الزبائن أو المكتتبين مما يعني رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة إما باقتناء رادارات أو شرائح للهاتف النقال و غيرها.

علما أن مؤسسة موبيليس لا تنتج الشرائح و الرادارات بنفسها بل تعتمد على موردين يقومون بذلك من أجلها فإنها بذلك تحتاج لاستثمار أموالها لشراءها لضمان تحقيق الشروط التي أملتها عليها سلطة الضبط، و بهذا الاستثمار تحاول الحصول على نسبة أعلى من السوق بالتوازي مع إرضاء الزبائن و محاولة تكوين نوع من الوفاء لدى الزبائن

من خلال القسمين السابقين يمكن القول أن المشاريع التي تقوم بها مؤسسة موبيليس مرتبطة أساسا بشروط سلطة الضبط ثم أهداف المؤسسة الاستراتيجية و أول هدف هو البقاء و من ثم تحقيق الأرباح.

## 2- دراسة الاستثمارات المقترحة و اتخاذ القرار

بعد تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها في ظل شروط لجنة الضبط تقوم مؤسسة موبيليس بدراسة معمقة و مفصلة لإمكانية تحقيق هذا الاستثمار و كذا النتائج المتوقعة منه فتقوم بجمع المعلومات الضرورية عنه لتقدير المخاطر المحتملة.

أول مرحلة من سيرورة اتخاذ القرار الاستثماري تكون بالقيام بدراسة تقنية و اقتصادية لهذا الاستثمار مما يعني دراسة للمردودية المتوقعة منه و من ثم اختيار نمط التمويل المناسب و هذا بعد تحديد مبلغ الاستثمار و حساب طاقة التمويل الذاتي للمؤسسة و كذا مدة حياة المشروع الاستثماري.

بالتوازي مع هذه المرحلة يتم دراسة المشروع من الناحية التسويقية مما يعني دراسة السوق و تحديد طبيعتها و معدل نموها، أسعار البيع لدى المنافسين و سياسة التوزيع المتبعة، القدرة الإنتاجية للمؤسسة (من حيث آلات و أدوات الإنتاج و كذا الموارد البشرية) و سياسة الترويج و التوزيع المتبعة و مدى توافقها مع نوع الاستثمار، الحصة السوقية الحالية و المتوقعة بعد الاستثمار و أيضا دراسة المنافسة الحالية و تأثيرها على نجاح المشروع مع عدمه.

بعد كل هذه الدراسات يتم اتخاذ القرار إما بقبول المشروع الاستثماري أو رفضه أو إعادة دراسة المشروع بطريقة أكثر دقة و تفصيل.

## المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس كمؤسسة متحدية للمؤسسة القائمة و هي مؤسسة جيزي لأن هذه الأخيرة تملك أكبر حصة في السوق بنسبة 43% ثم تليها مؤسسة موبيليس بحصة سوقية تقدر ب 30% ثم في المرتبة الأخيرة يأتي المتعامل أوريدو بنسبة سوقية تقدر بحوالي 27%

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى 3 مطالب سيختص أولها بعملية التخطيط الاستراتيجي المنتهجة من طرف مؤسسة موبيليس، أما المطلب الثاني فيهتم بدراسة كيفية إعداد و اختيار الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، فيما يختص المطلب الثالث بسياسة التسعير بالإضافة إلى المزيج التسويقي لهذه المؤسسة.

### المطلب الأول: عملية التخطيط الاستراتيجي المنتهجة من طرف مؤسسة موبيليس

تملك مؤسسة موبيليس مجالين للأنشطة الاستراتيجية و هو ما يعرف ب (DAS) و هما الأولى مختصة بالأفراد و تهتم بالمكالمات أي الجيل الثاني 2G و بالتالي له تكنولوجيا خاصة به و التي تعرف ب VOIX، أما المجال الاستراتيجي الثاني فهو يختص ب الجيل الثالث 3G و أكثر مما يجعله مختص أكثر بالمؤسسات و ليس الأفراد فالمؤسسات لا تهتم كثيرا بالمكالمات على قدر اهتمامها بالحلول التي تقترحها موبيليس إضافة إلى خدمة الانترنت و هذا المجال الاستراتيجي يعرف ب DATA .

تقوم مؤسسة موبيليس بعملية التخطيط الاستراتيجي كل 3 سنوات و تعتمد بذلك على سيرورة محددة موضحة في الشكل التالي:

الشكل (12): سيرورة عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال المخطط يمكن القول أن عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس تحتل أهمية كبيرة و يبرز هذا من خلال المراحل التي تتم بها هذه العملية، فأول خطوة كانت بتحديد مجال النشاط الاستراتيجي و هنا يوجد مجالين رئيسيين في هذه المؤسسة و هما ما يسمى DATA و VOIX.

بالنسبة لمجال النشاط الأول VOIX فهو يهتم بالأشخاص و بما أن معظم المجتمع الجزائري من الشباب إذن يكون الاهتمام الأكبر بالشباب علما أن مؤسسة موبيليس تحاول تغطية جميع المجتمع الجزائري و ليس فئة معينة لذلك تعتمد شعار " دائما أقرب " مما يوحي بأنها تحاول التمتع كأقرب مؤسسة للهاتف النقال إلى الشعب الجزائري.

أما مجال النشاط الثاني DATA فهو يهتم أكثر بالمؤسسات، فتوفر مؤسسة موبيليس خدمات أو ما يسمى عندها بالحلول من أجل المؤسسات الأخرى كخدمة تحديد المواقع بالنسبة للشاحنات و مراكب النقل، أو خدمة التحكم في فواتير الكهرباء و الغاز عن بعد باستعمال شريحة رقمية توصل بعداد الكهرباء في المنازل فتوفر على المؤسسة عناء التنقل لأخذ المعطيات و تكون بذلك عملية الفوترة أكثر سهولة و دقة.

بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية تأتي عملية تحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، تقوم مؤسسة موبيليس في هذه المرحلة بتشخيص لحالتها الداخلية و الخارجية الكلية و الجزئية كما تم توضيح ذلك في المبحث السابق.

جمع المعلومات من خلال التشخيص يليه تحديد التوجه الاستراتيجي الذي ترغب المؤسسة في اتباعه و هو أمر بالغ الأهمية لأنه الطريق الذي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و يحدد توجهها على المدى البعيد لكي لا تحيد عن مسارها الأصلي.

تحدد بعد ذلك مؤسسة موبيليس استراتيجيتها المجمع ثم استراتيجيتها التنافسية فتختص الأولى بالمؤسسة ككل أما الثانية فتكون على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي.

بالنسبة للاستراتيجية المجمع فيوجد 4 أنواع

- استراتيجية التنوع
- استراتيجية التخصيص
- استراتيجية التكامل العمودي
- استراتيجية الانفتاح نحو الخارج

اختارت مؤسسة موبيليس استراتيجية التنوع كاستراتيجية مجمع لأنها تملك 3 مهن أولها الصوت أو المكالمات VOIX و الثانية مختصة بالانترنت DATA أما الثالث فهي بيع الهواتف النقالة .TERMINEAUX

بعد اختيار و تحديد الاستراتيجية المجمع تقوم مؤسسة موبيليس باختيار استراتيجيتها التنافسية و يوجد منها 3 اختيارات و هي:

- التحكم الكامل بالتكاليف (باستعمال الاقتصاد السلمي)
- استراتيجية التفاضل (منتوج مختلف)
- استراتيجية التركيز (في مجال جغرافي معين)

إلا أن الاستراتيجيات الثلاث غير ملائمة لأن غياب المحاسبة التحليلية في مؤسسة موبيليس لا يمكنها التحكم كاملا في التكاليف، كما أن الخدمات هنا لا يمكنها أن تكون مختلفة بشكل ملحوظ عن خدمات المنافسين، و بالتالي لا يمكن تحقيق أي نوع من أنواع الاستراتيجيات الثلاث لذلك تنتهج مؤسسة موبيليس استراتيجية تنافسية خاصة بها و لأنها سرية لا يمكن تسريبها لا يمكن ذكرها في هذا البحث.

بعد هذا تأتي مرحلة إنشاء الخطة الاستراتيجية و التي تخضع لفحص مجلس الإدارة فإن كانت نتيجة الفحص الموافقة تنتقل للمرحلة التالية أما إن كانت النتيجة بالرفض فتعود لمرحلة تحديد التوجه الاستراتيجي لتعاد بذلك صياغة الاستراتيجيات و الخطة الاستراتيجية على حد سواء.

حين تتم الموافقة على الخطة الاستراتيجية يتم توزيعها و نشرها من أجل استغلالها و البدء في تطبيقها، ثم تتم عملية مراقبة نشر هذه الخطة و كذا تقييم فعاليتها ثم تحديثها حين يستدعي الأمر و ذلك في حالة تغير في الظروف سواء الداخلية أو الخارجية و التي تستدعي إعادة تحديث أو تغيير في الخطة الاستراتيجية.

## المطلب الثاني: كيفية إعداد و اختيار الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس

بعد التقسيم الاستراتيجي للمؤسسة و تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقسيم سوقها و اختيار الفئة المستهدفة إن كانت ترغب بالتحصص ثم تختار الاستراتيجية التسويقية الملائمة التي تحقق الهدف المنشود، و بتحديد الاستراتيجية تقوم بصياغة الخطة التسويقية و هذا ما ستوضحه النقاط الثلاث التالية.

### 1- التقسيم التسويقي أو تقسيم السوق الجزائرية

يعرف المجتمع الجزائري بأنه مجتمع شبابي تغلب عليه فئة الشباب و هو بهذا مجتمع أغلبيته من الفئة المتوسطة الدخل، و مثل ما هو معرف في الجزائر 3 مؤسسات للهاتف النقال تهيمن على كل السوق الجزائرية أولها جيزي و التي تملك أكبر حصة سوقية ثم تليها المؤسسة المستقبلية موبيليس ثم بعدها مؤسسة أوريدو، و بالنظر للمنافسة الشرسة القائمة بين المتعاملين الثلاث و نظرا للحاجة الكبيرة للهاتف النقال لكل الشعب الجزائري فإنه من المنطقي الاستنتاج أن السوق الحلية مغطاة بالكامل بنسبة 125% تقريبا.

هذه المعطيات تؤكد لنا أن هذه السوق الجزائرية لا ينبغي أن يستثنى منها أي جزء لذلك فتقسيم السوق لاختيار فئة مستهدفة قد يكون خطأ لا يجب أن يقترفه أي من المتعاملين الثلاث: لذلك نرى أنهم بما فيهم مؤسسة موبيليس يستهدفون المجتمع ككل و ليس فئة معينة.

لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بدراسة السوق بل بالعكس تحتاج لدراسة فئات هذا المجتمع لتستطيع تلبية رغباتهم كما يجب و بالتالي زيادة عدد الزبائن و رفع الحصة السوقية، ففئة الشباب مثلا تحتاج لمكالمات أطول بأقل سعر بينما تحتاج فئة سكان العاصمة و المدن الكبرى مثلا لخدمة انترنت سريعة و غيرها، و هذه الدراسة تساعد كثيرا المؤسسة لاختيار عروض مناسبة أكثر.

كما أن معرفة مردودية كل فئة تعني سهولة اختيار الفئة الأكثر مردودية و التي تحقق أكبر ربح فنقوم المؤسسة بالاستثمار أكثر في هذه الفئة.

## 2- اختيار الاستراتيجية التسويقية

من أجل اختيار استراتيجية تسويقية ناجحة على المؤسسة أن تمر بعدة مراحل

### 1-2- تحديد البدائل الاستراتيجية

يقصد بهذا وضع كل الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للمؤسسة اتباعها بالنظر إلى إمكانياتها المالية و المادية و البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار توجهها الاستراتيجي و الأهداف التي ترغب في الوصول إليها و تحقيقها.

### 2-2- تقييم البدائل

بعد تحديد كل الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اتباعها تقوم بعملية التفاضل بينها من حيث المردودية على المدى الطويل و القصير و كذا من حيث سهولة تحقيقها على أرض الواقع سواء بالنظر للإمكانيات الداخلية أو بالنظر إلى تقبل و ملاءمة هذه الاستراتيجية مع ما تحدده الدولة الجزائرية كما سبق أن ذكر فيما يخص لجنة ضبط البريد و المواصلات في الجزائر.

### 2-3- اختيار الاستراتيجية الأنسب

يوجد عدة استراتيجيات تسويقية يمكن لمؤسسة موبيليس اتباعها و هي:

### 2-3-1- استراتيجيات النمو

يوجد 5 استراتيجيات للنمو و هي استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية التوسع في السوق، استراتيجية تطوير المنتج و استراتيجية التنويع، و استراتيجيات التكامل.

### 2-3-2- الاستراتيجيات التنافسية

تصنف هذه الاستراتيجيات حسب موقع المؤسسة إلى 4 استراتيجيات: استراتيجية القائد، استراتيجية المتحدي، استراتيجية التابع، و استراتيجية المتخصص.

بالنسبة لمؤسسة موبيليس فإنها تنتهج استراتيجية التوسع في السوق و ذلك من خلال إدخال المنتوجات الحالية إلى أسواق جديدة و نرى هذا جليا في عملية توسعها لتشمل و تغطي كل الجزائر بخدمة الجيل الثالث 3G و التي كانت تنحصر في العاصمة و المدن الكبرى فقط.

يمكن إذن استغلال هذه الاستراتيجية باستخدام شبكة توزيع جديدة أو استهداف أقسام سوق جديدة كالصحراء الجزائرية الشاسعة مثلا.

فيما يخص الاستراتيجية التنافسية فإن مؤسسة موبيليس للهاتف النقال تحتل مركز المتحدي لذلك تتبنى استراتيجية القتال الهجومية تارة و ذلك بتطوير خدمات جديدة أو دفاعية تارة أخرى عند قيام المؤسسة المهيمنة "جيزي" بتقديم خدمة جديدة، فتضطر بذلك موبيليس للدفاع عن حصتها السوقية ضد المهيمن و ذلك إما بتطوير خدمة أفضل أو تقديم نفس الخدمة على الأقل.

### 3- الخطة التسويقية لمؤسسة موبيليس

تحتوي الخطة التسويقية كل التوجيهات التكتيكية للبرامج التسويقية بالإضافة إلى المخصصات المالية في الفترة التي تم التخطيط لها و هي في الغالب سنة، و بهذا تكون الخطة التسويقية أحد أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، و تحتوي هذه الخطة في مؤسسة موبيليس على:

- تقرير للحالة التسويقية في المؤسسة ( الحالة الداخلية من حجم المبيعات، التكاليف و غيرها، إضافة إلى الحالة الخارجية كحجم السوق و سرعة نموها و غيرها)
- الأهداف المراد الوصول إليها
- الاستراتيجية التسويقية (بعد اختيارها يتم تحديدها و وضعها مفصلة في الخطة التسويقية)
- خطة النشاط
- التوقعات المالية من خلال التنبؤات حول المبيعات

تقوم مؤسسة موبيليس بمراجعة الإنجازات التسويقية للمؤسسة مقارنة بالتوقعات و ذلك شهريا لضمان نجاح سير الخطة التسويقية، كما أنها تقوم بمراجعة كل الخطط سنويا.

### المطلب الثالث: أهم عوامل تطبيق الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس

في إطار ما تقوم به الوظيفة التسويقية لمؤسسة موبيليس نجد من أهم النقاط هي تحديد سعر البيع و كذا تحديد المزيج التسويقي الذي يضمن تطبيق أمثل للاستراتيجية التسويقية و الخطة التسويقية و هذا ما سيأتي تفصيله في النقاط التالية:

#### 1- سياسة التسعير لمؤسسة موبيليس

إن تسعير الخدمات كما هو معروف صعب جدا لصعوبة تحديد التكلفة الكلية لهذه الخدمات، فالسعر يحدد غالبا بحساب التكلفة الثابتة و المتغيرة للوحدة الواحدة ثم إضافة هامش للربح إلا أن تحديد هذه التكاليف المتغيرة صعب جدا لهذا فالتسعير في مؤسسة موبيليس ليس دقيقا خصوصا لكونها لا تعمل بالمحاسبة التحليلية لأن هذه الأخيرة يمكنها المساعدة في تحديد السعر بشكل أكثر دقة و تحديد.

## 1-1- أهم العوامل المؤثرة على تحديد السعر لدى مؤسسة موبيليس

نظرا لعدم تمكنها من تحديد التكاليف بدقة تلجأ مؤسسة موبيليس للاهتمام بعوامل أخرى في عملية تحديدها لسعر البيع و يذكر منها:

- القيمة المتصورة من طرف الزبائن و يقصد بها السقف الذي لا يجب أن تتعداه المؤسسة لأجل ضمان استمرارية عملية الشراء من طرف الزبائن.
- أسعار المنافسين الآخرين جيزي و أوريدو
- التموقع الذي ترغب المؤسسة في احتلاله في ذهن المستهلكين

## 1-2- كيفية تحديد سعر البيع في مؤسسة موبيليس

بالنظر للعوامل المؤثرة في قرار التسعير و بما أنها لا يمكنها حساب تكاليفها بدقة فإنها تتجاوز كل هذه المراحل لتتمر مباشرة إلى مرحلة المقارنة مع أسعار المنافسين مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل السابق ذكرها كالتموقع الذي ترغب في الحفاظ عليه و القيمة المتصورة لدى الزبائن، و لأن موبيليس ترغب في تموقع يخولها أن تكون الأقرب و الأكثر تفهما للشعب الجزائري فإن الأسعار العالية لا تناسبها لذلك فالتوجه للأسعار المنخفضة يكون أكثر ملاءمة لكن يجب أن يكون في الحدود التي تسمح لها بتحقيق الأرباح لأن الهدف الأول لموبيليس كما لكل المؤسسات الربحية هو تحقيق الأرباح لكن يبقى هدف الحفاظ على الزبائن و الحصة السوقية و كذا توسيعها هدفا لا يقل أهمية لذلك نجده في المرتبة الثانية من أولويات مؤسسة موبيليس.

تخضع مؤسسة موبيليس كما باقي مؤسسات قطاع الاتصال في الجزائر إلى سلطة لجنة ضبط البريد و المواصلات، و هذه الأخيرة تقيد هذه المؤسسات فيما يخص الأسعار لذلك فإن هذه المؤسسات الثلاث ليست حرة بشكل مطلق في تحديد أسعارها، فكل عرض جديد يجب أن يمر عبر هذه اللجنة بما في ذلك نوعه و أسعاره المعتمدة لتمنح الموافقة عليه أو ترفضه.

## 2- المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس

تحدد مؤسسة موبيليس كل عنصر من عناصر مزيجها التسويقي بحيث يكون مناسباً و ملائماً لتموقعها و كذا للميزانية المخصصة لها، كما تكون متوافقة مع الاستراتيجية التسويقية المختارة، يتم التطرق في هذا البحث إلى أهم العناصر في المزيج التسويقي و هي:

### 1-2- السعر

مما سبق ذكره فإن السياسة التسعيرية في المؤسسة غير دقيقة كما أنها معقدة و تقفقر للمصداقية، و هي أيضا مقيدة من طرف الدولة عبر ما يسمى بلجنة ضبط لبريد و المواصلات.

## 2-2- المنتج أو الخدمة

تقدم مؤسسة موبيليس منتوجات من الهواتف النقالة و الشرائح المخصصة للمكالمات و المخصصة لتحديد المواقع و التسجيل، إضافة إلى خدمات شبكة الاتصالات و كذا خدمة الانترنت للجيل الثالث و الرابع.

## 2-3- التوزيع

- تعتمد مؤسسة موبيليس على شبكة للتوزيع متوسعة مكونة من 143 وكالة تجارية و هي في توسع دائم

## 2-4- الترويج

تقوم مؤسسة موبيليس بالترويج لخدماتها بالاعتماد على كل الطرق السمعية و البصرية و كذا عن طريق الرسائل القصيرة و النشاطات الترفيهية و الرياضية فتستغل ما يتراوح بين 200.000 إلى 40.000.000 دينار جزائري في عملية ترويجها.

## 2-5- العمليات

يقصد بها العمليات التي تقوم بها المؤسسة في إطار ضمان تقديم الخدمات للزبائن على أكمل وجه باستعمال أفضل الطرق و أقلها تكلفة و أكثرها كفاءة.

كل عناصر المزيج التسويقي تلتزم بالضرورة بالقيود المالية المخصصة لها و التي تكون مفصلة فيما يسمى بالموازنات التسويقية.

## 3- الموازنات التسويقية لمؤسسة موبيليس

تعتبر الموازنات التسويقية إحدى أهم النقاط التي تبين التأثير الكبير للسياسة المالية على الاستراتيجية التسويقية و بالتالي على المزيج التسويقي، و نظرا لأهميتها فإنها تعد من طرف المدير التسويقي بالتنسيق مع المدير الاستراتيجي و المدير المالي، و من هنا يمكن القول أنها تقام من طرف الاطراف العليا في المؤسسة.

تمر عملية إعداد الموازنات التسويقية بالمراحل الموالية:

### 3-1- تحديد توقعات المبيعات

و ذلك بالاستعانة بالمبيعات المحققة سابقا، و بنتائج تحليل نمو السوق و الحصة السوقية التي تحظى بها المؤسسة، المبادرات التي قامت بها المؤسسات المنافسة و كذا تحليل محيط المؤسسة، و في مؤسسة موبيليس تكون هذه من مهام مديرية المبيعات.

### 3-2- تحديد تكاليف كل النشاطات

يقصد بها النشاطات المحددة في المزيج التسويقي من ترويج و توزيع و غيرها، و هي من مهام مديرية التسويق.

### 3-3- حساب مردودية كل النشاطات التسويقية

حساب المردودية يعتبر من مهام المديرية التسويقية فتقوم بحساب نسب المردودية و العائد عن الاستثمارات.

### 3-4- تصور أو محاكاة لموازنة تسويقية مبدئية

تقوم بها مديرية التسويق ثم يتم عرضها على المديرين الماليين و الاستراتيجية في المرحلة التالية.

### 3-5- تقييم الموازنة التسويقية المبدئية

تتم هذه العملية بالتعاون مع المديرية المالية و الاستراتيجية ليتم النظر في توافق هذه الموازنة مع الأهداف المالية للمؤسسة و الأهداف الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي عامة و كذا الإمكانيات المالية المتوفرة.

### 3-6- مراجعة الموازنة التسويقية

بعد تحديد الأهداف و الإمكانيات المالية يتم تعديل الموازنة بما يتوافق مع كل الأطراف المالية، التسويقية و الاستراتيجية.

### 3-7- تقديم الموازنة النهائية

بعد القيام بالتعديلات تأتي مرحلة تقديم الموازنات النهائية ليتم اتباعها و استغلالها في المقارنات مع ما حققته المؤسسة فعلا و ذلك في إطار عملية المراجعة و التدقيق و الرقابة.

جدير بالذكر أن هذه العملية لا تقتصر فقط على المديرية التسويقية بل تقوم بها كل مديريات المؤسسة ثم يتم بعدها تجميع الموازنات على مستوى المديرية الاستراتيجية.

## المبحث الثالث: تقييم التداخل و الترابط بين الاستراتيجية التسويقية لموبيليس و سياستها المالية

يلخص هذا المبحث النقاط التي تتداخل فيها السياسة المالية مع الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس، و من أبرز النقاط نجد خطة العمل و المعروفة ب Business Plan و التي تجمع كل المعطيات التسويقية و المالية في خطة مفصلة تهتم بكل الجوانب و تنسق بينها و هذا ما سيوضحه المطلب الأول من هذا المبحث إضافة إلى دراسة فعالية و كفاءة الاستراتيجية التسويقية و السياسة المالية لمؤسسة موبيليس.

## المطلب الأول: تحليل خطة عمل مؤسسة موبيليس

تعرف خطة العمل أو business plan على أنها تجسيد للتنبؤات و تعبير عن الاستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة و كيفية تحقيقها من خلال النشاطات التي يجب تنفيذها، فهي بهذا تعتبر تليخيصا للتداخل القائم بين السياسة المالية المتبعة و الاستراتيجية العامة و التسويقية المختارة.

تتم عملية صياغة خطة العمل في مؤسسة موبيليس عبر 3 أقسام أساسية ففي القسم الأول نجد المدخلات التي سيتم تجميعها للبدء في عملية إعداد خطة العمل، أما القسم الثاني فهو يحوي على مجموعة العمليات أو الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في إطار إعدادها لهذه الخطة، ثم بعد ذلك تظهر مخرجات هذه العملية، و سيأتي تفصيلها في هذه النقاط الثلاث.

### 1- مدخلات عملية إعداد خطة العمل

تعتبر عملية جمع المعلومات هي أول مراحل كل دراسة و كل عملية تخطيط، و بالنسبة لعملية إعداد خطة العمل فإن المدخلات عبارة عن:

- التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (تعدّها الإدارة العامة للمؤسسة)
- الإنجازات السنوية المحققة
- نتائج دراسة السوق
- تقارير اليقظة الاستراتيجية

يتم استغلال هذه المعطيات لاستعمالها كقاعدة لإنجاز خطة عمل تكون ملائمة للظروف الداخلية و المحيطة بالمؤسسة على حد سواء، و إدخال تقارير اليقظة الاستراتيجية ضمن مدخلات عملية إعداد خطة العمل يعد نقطة إيجابية جدا لأنها تساهم في ضمان إعداد خطة تتماشى مع الواقع الحالي كما تحمي المؤسسة من مخاطر قد تؤثر بشكل كبير عليها و التي تكشفها هذه التقارير.

### 2- خطوات و إجراءات عملية إعداد خطة العمل

بعد عملية جمع المعلومات و التقارير التي تحتاجها مؤسسة موبيليس لإعداد خطة عمل جيدة و ملائمة لتوجهها الاستراتيجي و إمكانياتها المالية و المادية و البشرية و النقاط التالي تبين بالترتيب مراحل هذه العملية.

- معالجة المعطيات التي تم تجميعها في المدخلات
- تحقيق تحليل استراتيجي للمحيط
- تخطيط الاستراتيجية
- كتابة و تحرير خطة العمل
- الموافقة من طرف المدير العام لمجلس الإدارة
- إن تمت الموافقة يتم الانتقال للخطوة التالي أما إن تم رفضها فيتم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المدير العام خلال مجلس الإدارة و تعاد صياغة الخطة
- نشر خطة العمل على المديرين
- تحديد نقاط التوجه الاستراتيجي السنوي

- الموافقة من طرف المدير العام
- إن لم تتم الموافقة يتم إعادة صياغة التوجه الاستراتيجي السنوي أما إن تمت الموافقة فيتم الانتقال للنقطة الموالية
- نشر الحدود المالية و الموازنات
- متابعة الإنجازات و التحديثات الممكنة

يمكن الملاحظة من خلال هذه النقاط أن العملية دقيقة و بالتالي كل الخطوات مهمة جدا فلا ينبغي إهمال أي خطوة كما أنها عملية متناسقة و هذا ما يزيد من احتمالية إنشاء خطة عمل جيدة، دقيقة و عملية.

### 3- مخرجات عملية إعداد خطة العمل

بعد المرور بكل مراحل هذه العملية يتم طرح مخرجاتها و تتمثل هذه المخرجات في:

- خطة عمل مستحدثة
  - رسالة مسجلة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة
  - إطار مالي أو حدود مسجلة للموازنة.
- تعتبر هذه العمليات بما فيها من مدخلات، عمليات و مخرجات مهمة لإنجاح خطة العمل و بالتالي إنجاز الاستراتيجية و تحقيق الأهداف المسطرة.

يمكن الملاحظة بأن خطة العمل هذه ما هي إلا همزة وصل أو اختزال لما يسمى بالتداخل بين وظائف المؤسسة و يبرز التأثير المالي بشكل كبير عليها فهو يقيد و يوجه النشاطات و العمليات التي تقام بغرض تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تشمل بهذا الاستراتيجية التسويقية بطبيعة الحال، و هذا عن طريق الموازنات المخصصة.

### المطلب الثاني: دراسة فعالية و كفاءة الاستراتيجية التسويقية و السياسة المالية لمؤسسة موبيليس

يقيم الأداء التسويقي و المالي في المؤسسة عن طريق تقييم مفهومين أساسيين و هما الفعالية و الكفاءة، فالفعالية يقصد بها قدرة مؤسسة موبيليس على تحقيق أهدافها في الأجل المحددة أما الكفاءة فهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في الأجل المحددة (الفعالية) و بأقل تكلفة.

#### 1- فعالية و كفاءة الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس

توجد عدة معايير لتقييم الكفاءة و الفعالية للاستراتيجية التسويقية المتبعة و بالتالي كفاءة خطة العمل و من هذه المعايير ما يلي:

- نمو المبيعات
- نسب تطور أسعار المبيعات

## - عدد المنتجات الجديدة و تأثيرها على حجم المبيعات و نسبة الهامش على الربح

فيما يخص نمو المبيعات فيمكن معرفتها من خلال عدد المشاركين فقد كان عددهم حسب تقرير لجنة ضبط البريد و الاتصالات لسنة 2014 يزيد عن 14.454.000 أي ما يقارب 14.5 مليون مشارك، بينما سجلت موبيليس في السنة التي قبلها 2013 عدد مشتركين قدر ب 12.5 مليون مشترك أي بارتفاع 2 مليون مشترك في سنة واحدة و هذا ما يعتبر إنجازا جيدا مقارنة بالظروف التي تميز سوق الاتصالات و الهاتف النقال في الجزائر، كما قدرت حصتها السوقية بما يقارب 31.7% .

بالنسبة لنسب تطور أسعار المبيعات فهذا غير عملي بالنسبة لقطاع الاتصالات في الجزائر لأن الأسعار تخضع لقيود لجنة ضبط البريد و الاتصالات فلا حرية مطلقة لموبيليس فيها لأنها تحتاج لموافقة من طرف لجنة ضبط البريد و الاتصالات لكل عرض تطرحه.

أما عدد المنتجات الجديدة و تأثيرها على حجم المبيعات و نسبة الهامش على الربح فهو مقياس جيد لتقييم الكفاءة و الفعالية، يمكن الملاحظة بأن العروض المقدمة حاليا كثيرة جدا و هذا نتيجة المنافسة الشرسة بين المتعاملين الثلاث في الجزائر، كما أن موبيليس توسعت مؤخرا بشكل كبير فيما يخص DATA و هذا التوسع أدى إلى رفع عدد المشتركين و بالتالي رفع حجم المبيعات.

يمكن القول أنه بناء على النتائج المحققة فموبيليس تتوسع في السوق الجزائرية و في نفس الوقت تحقق أرباحا معتبرة، كما أنها تملك صورة جيدة في ذهن الجزائريين كالمتعامل الأقرب منهم و الأكثر توافقا مع هويتهم الوطنية.

## 2- فعالية و كفاءة السياسة المالية لمؤسسة موبيليس

يمكن تقييم كفاءة و فعالية السياسة المالية للمؤسسة بالاعتماد على النقاط التالية:

- حساب التشغيل حسب عائلة المنتجات ، حسب السوق، و الكلي.
- تطور رأس المال العامل مع الاختلافات في الاحتياجات و الموارد.
- حساب المنتجية الكلية للمؤسسة.
- تطور التكاليف العامة مع المقارنة بالنشاطات.

فيما يخص الحساب التشغيل فإنه غير مطبق في مؤسسة موبيليس لأنها لا تطبق المحاسبة التحليلية، و نفس الشيء بالنسبة للتكاليف العامة و مقارنتها بالنشاطات فهي غير مطبقة أيضا و لا يتم حسابها.

بالنسبة لرأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل فالجدول الموالي يوضح تطورهما خلال السنوات الثلاث الماضية.

الجدول (09): رأس المال العامل لمؤسسة موبيليس للسنوات الثلاث السابقة

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2012	2013	2014
الأصول الثابتة	44328866658	67864209287	94671730583
الخصوم الثابتة	54017237576	75709305159	94263811433
رأس المال العامل	9688370918	7845095872	-407919150

المصدر: أنجز اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة

تم حساب رأس المال العامل اعتمادا على المعادلة التالية:

رأس المال العامل = الخصوم الثابتة - الأصول الثابتة

بالنسبة لسنة 2012 و 2013 فهو موجب مما يعني قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة اعتمادا على الخصوم الثابتة و بالتالي صحة مالية جيدة للمؤسسة، أما في سنة 2014 فرأس المال العامل كان سلبيا مما يعني اعتماد المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة عن طريق الديون القصيرة الأجل و هذا يعني سوء الحالة المالية للمؤسسة لهذه السنة مع ارتفاع نسبة الخطر بسبب اعتماد هذا النوع من الاستدانة، و يرجع سبب هذا الخلل إلى الاستثمار الكبير الذي خاضته موبيليس خلال هذه السنة لتحقيق تغطية كل الجزائر و هذا ما تم تحقيقه فعلا.

العامل الثاني لقياس الكفاءة هو قياس المنتوجية الكلية للمؤسسة و يتم هذا عن طريق حساب الفرق بين القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة لسنة ما و تكاليف التشغيل لتلك السنة و هو ما يسمى ب: EBE أي الفائض الإجمالي للتشغيل.

بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة للسنوات 2012،2013 و 2014 نجد أن قيمة فائض التشغيل لسنة 2012 هو 20.744.703.766 دينار بينما في سنة 2013 فقد ارتفع ليصل إلى 27.940.172.310 دينار و في سنة 2014 انخفض بنسبة طفيفة ليصل إلى 27.696.944.136 دينار و هذا ما يعني كفاءة جيدة لهذه المؤسسة في السنوات الثلاث السابقة.

## خلاصة الفصل الرابع

من خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن مؤسسة موبيليس تقوم بتشخيص حالتها الداخلية و الخارجية بشكل دوري لتستغل نتائج هذا التشخيص كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي، و هذا الأخير يحظى بأهمية كبيرة في مؤسسة موبيليس فتقوم به كل أربع سنوات، كما تقوم بمراجعة مخططاتها كل سنة كما تحسب و تحلل النتائج المحققة شهريا و تقارنها مع ما تم توقعه مسبقا للتأكد من سير النشاطات بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

تتبنى مؤسسة موبيليس استراتيجية التوسع في السوق عبر إدخال خدمة الجيل الثالث الذي كان يقتصر على العاصمة و المدن الكبرى إلى أسواق جديدة و هي ولايات الجزائر الشاسعة، كما تعتمد استراتيجية القتال الهجومية تارة و الدفاعية تارة أخرى لمواجهة منافسيها لأنها تحتل مركز المتحدي الذي يرغب باللاحق بالمهيمن.

نجاح هذه الاستراتيجيات مرتبط بشكل وثيق بنجاح السياسة المالية لهذه المؤسسة بما فيها سياسة الاستثمار و سياسة التمويل، فسياسة الاستثمار لموبيليس تعتبر سياسة ناجحة بالنظر لما حقته من إنجازات و نجاحات في الآونة الأخيرة، فهي تراعي ما تمليه عليها سلطة الضبط من جهة كما تحقق أهدافها الذاتية من جهة أخرى. أما سياسة التمويل فيظهر نجاحها في قلة الاستدانة الخارجية رغم كبر المشاريع الاستثمارية و يعود هذا للأرباح المحققة في السنوات الأخيرة مما يؤكد نجاح السياسة المالية لموبيليس.

فيما يخص سياسة التسعير فنظر لعدم تمكن موبيليس من تحديد تكلفة الوحدة الواحدة بدقة فهي تعتمد على تسعير تقريبي يتمشى مع أسعار السوق و يضمن تحقيق أرباح كافية في حدود ما تسمح به سلطة الضبط.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تأثير السياسة المالية الناجحة لموبيليس على استراتيجيتها التسويقية هو تأثير إيجابي لحد الآن فهي تساعد على تطبيق الاستراتيجية التسويقية بطريقة تضمن تحقيق أهدافها مع الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة.

نجاح مؤسسة موبيليس لا ينفي وجود نقائص عليها أن تعتني بها من أجل فعالية و كفاءة أكبر لذلك فالاقترحات أدناه قد تعطي قيمة مضافة للمؤسسة:

- الاهتمام أكثر باليقظة الاستراتيجية لأن شدة التنافس بين المتعاملين الثلاث في ازدياد مستمر و هذه اليقظة قد تساعد على التقليل من مخاطر عروض أو تكنولوجيات أو مجالات نشاط جديدة للمنافسين مثلا و التي من شأنها أن تؤثر على الحصة السوقية لموبيليس.
- بالنظر للمشاريع الكبيرة لقطاع الاتصال في الجزائر و التي قد تضطر موبيليس للاستثمار فيها فهي بحاجة إذن إلى تمويل خارجي يكون أكثر أمانا و أقل مخاطرة من الاستدانة، و بما أن موبيليس مؤسسة عمومية عكس منافسيها فهي غير قادرة فتح رأس مالها، لذلك فالدخول للبورصة و اعتماد القروض السندية كطريقة للتمويل يعد مكسبا جيدا للمؤسسة إن استطاعت تنفيذه.
- رغم صعوبة تحديد تكاليف الخدمات بدقة إلا أن اعتماد المحاسبة التحليلية ستكون إضافة ذات منفعة كبيرة للمؤسسة لأنها تساعد على التقريب من القيمة الحقيقية للتكلفة و بالتالي تحديد سعر أكثر دقة و أقرب للواقع.