



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي ، الطور الثاني  
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم تجارية ، تخصص تسويق خدمات  
بعنوان :

## المقارنة المرجعية كآلية لتحسين

### تنافسية المؤسسات الخدمية

دراسة حالة المتعاملين الهاتف النقال في الجزائر

**Mobilis- Djezzy -Ooredoo**

(2016 – 2005)

من إعداد الطالب: محمد الكيلاني مهيري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتور:	حكيم بن جروة	أستاذ محاضر ( أ ) جامعة ورقلة	رئيسا
الدكتور:	عبد الرؤوف حجاج	أستاذ محاضر ( أ ) جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
الدكتورة:	خليدة دلهوم	أستاذة محاضرة ( أ ) جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي : 2018/2017



# الإهداء

إلى والدي رحمه الله

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها ، والتي أفهمتني بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة ، وأنارت أمام عيوني شموع الأمل

إلى جدي الغالية اطل في عمرها وجعل فيها البركة .

أهدي مذكرتي هذه رمزا للمحبة والوفاء واعترافا مني بفضلها علي.

وإليكم يا من تزالون بجنبي تراقبون نجاحي وتقدمي ، وتقدمون لي كل الوقت .....  
وكل الحب وكل الدعم ....

إلى إخوتي وإخواني وأصدقائي الاعزاء  
لهم جميعا اهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

الطالب : مُحَمَّد الكيلاني مهيري

## شكر و تقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل  
وإتمامه

أتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان لكل من أنعم علي بأفكاره وجهده ، وقدم الي  
الدعم والنصح ، وخص بالشكر الاستاذ المشرف الدكتور / حجاج محمد الرؤوفه  
،والذي أكرمني بالنصح والإرشاد القيم لإخراج هذا العمل بصورته النهائية ، والشكر  
موصول لجميع استاذتي الافاضل بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير .

كما أتقدم بالشكر الى أستاذتي الاعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لمذكري هذه  
، فلهم الشكر والعرفان

ولا ننسى في هذا المقام أن اتقدم بالشكر لمن ساندني طلية فترة البحث ولكل من  
ساهم بإخراج هذا البحث ليرى النور على أرض الواقع .

الطالب : مُحَمَّد الكيلاني مهيري

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية المؤسسة الخدمية ، حيث تم اختيار المتعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة الممتدة من (2005) الى غاية (2016).

تم استخدام أسلوب مغلف تحليل البيانات (DEA) كأدلة لمعالجة الاشكالية ، حيث اعتمدنا على المؤشرات التالية (حظيرة المشتركين ، تطور معدل الدقائق مستهلكة من المشترك ، تطور حركة الهاتفية للنقال (الصوت ) . كمدخلات وأما التنافسية فتم قياسها من خلال (تطور الدفع المسبق ، الحصة السوقية ، رقم الاعمال ) خلال الفترة الزمنية (2005-2016 )

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج من أهمها : أن مؤسسة جازي هي الاكثر كفاءة في استخدام مواردها ، وان مؤسسة أوريدو هي الأقل تنافسية مقارنة مع المتعاملين الثلاث لسوق الهاتف النقال في الجزائر

الكلمات المفتاحية : مقارنة المرجعية ، تنافسية ، خدمة الهاتف النقال ، مشتركين ، حصة السوقية ، دفع المسبق ، متعامل .

## Abstract :

The aim of this study is to find out the impact of the compared competitiveness of the service establishment The Quality service to the service companies therefore wthe mobile operations have been chosen for the period .

The data analysis envelope (DEA) method has been used as evidence to address the problem. We relied on the following indicators (participant's capacity , the development of minutes consumed by the participant, the development of the telephone traffic of the mobile). The competitiveness was measured through the development of prepayment, Market share, turnover) during the period (2005-2016)

The study concluded with a number of results, the most important of which is that the Djezzy company is the most efficient in using its resources Ooredoo is the least competitive compared to the three mobile phone operators in Algeria

Keywords: Benchmarking , competitive, mobile service, subscribers, market share, prepayment, dealer

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
01	الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية
01	تمهيد
01	المبحث الاول : الادبيات النظرية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية
16	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية
25	خلاصة الفصل
28	تمهيد
28	الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر
29	المبحث الاول : أدوات ومتغيرات الدراسة
58	المبحث الثاني : تحليل المقارنة المرجعية الخارجية بين متعاملين الهاتف النقال في الجزائر.
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق
96	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	03
(2-1)	يمثل قبل وبعد المقارنة المرجعية	15
(1-2)	وصف إحصائي لمتغيرات اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس ) ، (Mobilis)	31
(2-2)	وصف إحصائي لمتغيرات شركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) ، (Djezzy)	32
(3-2)	وصف إحصائي لمتغيرات شركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) ، (Ooredoo)	33
(4-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 01-12)	35
(5-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 02-12)	35
(6-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 03-12)	36
(7-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 04-12)	37
(8-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 05-12)	37
(9-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 06-12)	37
(10-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 07-12)	38
(11-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 08-12)	39
(12-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 09-12)	39
(13-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 10-12)	40
(14-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 11-12)	41
(15-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 12-12)	41
(16-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 01-12)	42
(17-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 02-12)	43
(18-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 03-12)	43
(19-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 04-12)	44
(20-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 05-12)	44
(21-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 06-12)	45
(22-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 07-12)	46
(23-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 08-12)	47
(24-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 09-12)	48
(25-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 10-12)	49
(26-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 11-12)	50
(27-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 12-12)	50
(28-2)	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 01-12)	51

52	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 02-12)	(29-2)
52	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 03-12)	(30-2)
53	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 04-12)	(31-2)
54	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 05-12)	(32-2)
54	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 06-12)	(33-2)
55	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 07-12)	(34-2)
55	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 08-12)	(35-2)
56	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 09-12)	(36-2)
57	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 10-12)	(37-2)
57	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 11-12)	(38-2)
58	مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 12-12)	(39-2)
59	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2005	(40-2)
59	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2006	(41-2)
59	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2007	(42-2)
60	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2008	(43-2)
61	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2009	(44-2)
61	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2010	(45-2)
61	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2011	(46-2)
62	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2012	(47-2)
63	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2013	(48-2)
63	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2014	(49-2)
64	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2015	(50-2)
65	معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2016	(51-2)
66	معدل الكفاءة للوحدات لشركة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس) حسب النموذجين	(52-2)
68	معدل الكفاءة للوحدات لشركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) حسب النموذجين	(53-2)
69	معدل الكفاءة للوحدات لشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) حسب النموذجين	(54-2)
71	معدل كفاءة متعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر حسب النموذجين	(55-2)
72	تحليل كميات ونسب التحسين شركة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس)	(56-2)
72	تحليل كميات ونسب التحسين شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي).	(57-2)
72	تحليل كميات ونسب التحسين شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)	(58-2)
84	النموذج التفصيلي	1-I
85	القيم الحقيقية للمدخلات والمخرجات	2-I
86	متغيرات الدراسة	3-I

87	مؤثر كفاءة الوحدات	4-I
88	القيم المتوقعة للمدخلات والمخرجات	5-I
89	الوحدات المرجعية	6-I
90	النموذج التفصيلي	1-II
91	القيم الحقيقية للمدخلات والمخرجات	2-II
92	متغيرات الدراسة	3-II
93	مؤثر كفاءة الوحدات	4-II
94	القيم المتوقعة للمدخلات والمخرجات	5-II
95	الوحدات المرجعية	6-II

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	دورة حياة الميزة التنافسية	1-1
66	معدل الكفاءة للوحدات لشركة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس). حسب النموذجين	1-2
67	معدل الكفاءة للوحدات لشركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) حسب النموذجين	2--2
68	معدل الكفاءة للوحدات لشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) حسب النموذجين	3-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان ملحق	رقم ملحق
84	النموذج التفصيلي	1-I
85	القيم الحقيقية للمدخلات والمخرجات	2-I
86	متغيرات الدراسة	3-I
87	مؤثر كفاءة الوحدات	4-I
88	القيم المتوقعة للمدخلات والمخرجات	5-I
89	الوحدات المرجعية	6-I
90	النموذج التفصيلي	1-II
91	القيم الحقيقية للمدخلات والمخرجات	2-II
92	متغيرات الدراسة	3-II
93	مؤثر كفاءة الوحدات	4-II
94	القيم المتوقعة للمدخلات والمخرجات	5-II
95	الوحدات المرجعية	6-II

# المقدمة

## توطئة :

يتصف عالم الاعمال اليوم بتمايز مؤسساتها بين ضعيفة وقوية ، كبيرة ، متوسطة او صغيرة ، ولكن ماهو قوي اليوم لايعني أنه ضعيف غدا أو العكس كذلك ، ولهذا تجتهد المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من عوامل القوة ، بينما تتجه المؤسسات الضعيفة نحو التحسين أدائها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من اجل الاستمرارية في صناعتها عبر التعلم او تقليص الفجوات لديها ، حيث ان المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة العمل كفيلة بإخراج أي مؤسسة في حال عدم مواكبتها سواء كانت كبيرة او صغيرة ، ولأجل تفادي ذلك سعت كثير من هذه المؤسسات لإتباع أدوات وأساليب إدارية حديثة ، ولعل من أحدث هذه الاساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية ، والتي أثبتت فعاليتها في تحسين تنافسية المؤسسات وقيادتها نحو الاهداف المرجوة وسد الفجوات الحاصلة .

تجد المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة في البحث عن الآليات التي من خلالها تحافظ على مكانتها وتضمن تواجدها الدائم في الأسواق والتفوق على المنافسين ، وبالتالي امتلاكها لميزة أو مزايا تنافسية تساعدها على ذلك ، وذلك من خلال البحث عن مصادر هذه الميزة التي تختلف باختلاف أهداف وإمكانيات وطبيعة المؤسسات .

والأمر لا ينتهي عند الحصول على التنافسية ، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتحسين ميزتها أو مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها. وذلك من خلال فهم حاجات الزبون المتغيرة والعمل على تلبيتها باستمرار .

وقطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في الاونة الاخيرة في الجزائر ، باعتباره سوقا ناشئا يتغير بسرعة مع التغيرات والتطورات العالمية لتكنولوجيا الاتصالات ، وبارتفاع عدد المنافسين في قطاع النقال في الجزائر الى ثلاث متعاملين بدأت المنافسة بينهم وذلك من خلال استراتيجيات تنافسية مختلفة للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في السوق .

## الإشكالية :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"كيف تساهم المقارنة المرجعية في تحسين تنافسية مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟"

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الوحدات الكفؤة للمتعاملين الثالث التي استطاعت بأقل موارد تحسين تنافسية ؟
- ما هي الوحدات غير الكفؤة للمتعاملين الثالث التي يوجد بها موارد معطلة تستخدم في تحقيق نفس المستوى من التنافسية ؟
- ما المقدار الذي يجب تخفيضه من الموارد غير الكفؤة للمتعاملين الثالث لتحسين تنافسيته ؟
- ما المقدار الذي يجب زيادته لتحسين من التنافسية للمتعاملين الثالث ؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة و للإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع, نقدم الأجوبة المحتملة في الفرضيات الآتية:

- تمتلك مؤسسة جازي وحدات أكثر كفاءة حيث استطاعت بأقل موارد تحسين تنافسيتها مقارنة بموبيليس واوريدو، وهذا بسبب امتلاكها لميزة الدخول المسبق للقطاع ؛
- تمتلك مؤسسة اوريدو وحدات غير كفؤة بما موارد معطلة تستخدم في تحقيق نفس المستوى من التنافسية مقارنة بجازي وموبيليس، وهذا بسبب دخولها التأخر للقطاع ؛
- تمتلك مؤسسة اوريدو أكبر إمكانية لتخفيض الموارد غير الكفؤة لتحسين تنافسيتها مقارنة بالمتعاملين مع جازي وموبيليس، تتناسب مع مقدار مواردها ؛
- تمتلك مؤسسة جازي أكبر إمكانية لزيادة تحسين تنافسيتها مقارنة مع موبيليس و اوريدو، وهذا بسبب امتلاكها لميزة الدخول المسبق للقطاع

## مبررات اختيار الموضوع:

- ميول بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعارف ؛
- توضيح الكفاءة النسبية للمقارنة المرجعية في تحسين التنافسية المؤسسات؛
- التعرف على آلية عمل اسلوب مغلف البيانات كبرنامج لقياس كفاءة الأداء؛
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تسويق الخدمات ؛

## أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة رفع الغموض عن مفهوم المقارنة المرجعية ؛
- التعرف على الوحدات الكفؤة للمتعاملين الهاتف النقال في الجزائر ؛
- التعرف على الوحدات غير الكفؤة للمتعاملين الهاتف النقال في الجزائر ؛
- تحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من وحدات الإنتاج غير الكفؤة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر
- تقديم مقترحات لمتخذي القرار على مستوى مؤسسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال مكانة موضوع المقارنة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها القطاع من جهة ، وفي ظل البحث الدائم والمتواصل على تحسين التنافسية ، وكذلك تبرز أهمية البحث من خلال القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات محل الدراسة ، وكذلك شدة المنافسة بين المؤسسات المشكّلة لهذا القطاع في الجزائر.

## حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : قطاع الهاتف النقال في الجزائر .
- الحدود الزمانية : تم تطبيق البحث على الوحدات المشار إليها لفترة (12) سنة (2005-2016) في متعاملين الهاتف النقال في الجزائر وهم اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس ) ، اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) ، الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) ، وتم اعتبار كل سنة وحدة مستقلة بذاتها، فيصبح عدد الوحدات نظريا 36 وحدة وتم إعطاؤها تسلسلا من 01 إلى 12 حسب كل متعامل .
- الحدود الموضوعية بهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في تحليل موضوع المتعاملين ( موبيليس ، جازي ، أوريدو ) ، المقارنة المرجعية (المدخلات) من خلال المؤشرات التالية (حظيرة المشتركين ، تطور معدل دقائق المستهلكة من طرف المشترك ، تطور الحركة الهاتفية للنقل (الصوت )) ، والتنافسية (المخرجات )، من خلال المؤشرات التالية : (تطور الدفع المسبق ، الحصة السوقية ، رقم الاعمال)؛

## المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الدراسة والمتعلقة بالمقارنة المرجعية والتنافسية سيتم اعتماد المنهج الوصفي تحليلي من خلال وصف وتحليل المدخل العامة للميزة التنافسية والمقارنة المرجعية على مستوى المؤسسة ، والعلاقة فيما بينهما. بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث.

## صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية ، لعل أهمها فيما يلي:

- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛
- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسات التي استهدفتها الدراسة.

## هيكل البحث :

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين ، كما يلي :

- **الفصل الأول :** يتناول الادبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية كآلية لتنافسية المؤسسات الخدمية من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم المقارنة المرجعية وتنافسية المؤسسة ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تمثل الأدبيات التطبيقية؛
- **الفصل الثاني :** يتناول دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تحليل مخرجات برنامج مغلف تحليل البيانات سواء في مقياس مستوى الكفاءة، المقارنة الداخلية والخارجية إضافة إلى معدلات تحسين التنافسية المتاحة عند مختلف المتعاملين الثلاث لسوق الهاتف النقال في الجزائر خلال فترة الدراسة الممتدة من 2005 إلى غاية 2016؛

# الفصل الأول

تمهيد:

يتميز محيط المؤسسة الذي تنشط فيه المؤسسات بعدم الثبات والتغير السريع في الأسواق إضافة إلى دخول منافسين جدد ، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يحتم على المؤسسة العمل البحث في الآليات التي تساعد في البقاء على السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية.

تعتبر عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات لتحقيق هذا الامر ، ومن هذا تزايد الاهتمام بها كأسلوب اداري لتحسين تنافسية المؤسسات وتحديد جوانب القصور فيها بالمقارنة مع الآخرين ، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل ، حيث سنتعرض إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المبحث الاول ، من خلال التعرف على مصادرها، أبعادها وأنوعها .

أما في المبحث الثاني ، تم التركيز على المقارنة المرجعية من خلال التعرف الى اهدافها و انواعها وعلاقتها بالتنافسية ؛

## المبحث الاول الادبيات النظرية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية

سنطرق في هذا المبحث الى الميزة التنافسية وعلاقتها بالمقارنة المرجعية

### المطلب الاول : مدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية .

يمكن القول عن المنظمة أنها حققت ميزة التنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة, ومن الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد والقدرات والكفاءات والمعرفة. فان امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية القوية للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة , الجودة , الكفاءات .

### الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية وخصائصها .

#### أولا : تعريف الميزة التنافسية .

تعددت التعريف الخاصة بميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

1. تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية ، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها ، تتماشى مع التطورات الاقتصادية وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين و المستهلكين ، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها " <sup>1</sup>
2. هي قدرة المؤسسة على بيع السلع والخدمات بربحية في الاسواق الدولية ، ومن ثم القدرة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي من خلال وجود مؤسسات الصالحة والسياسات الاقتصادية المناسبة على المستوى الاقتصادي الككل. <sup>2</sup>
3. تعرف بأنها التفوق الذي تحققه المؤسسة في خلق قيمة لربائتها، ولا يمكن فهم الميزة التنافسية إلا إذا تعرضنا إلى الأنشطة داخل المؤسسة والعلاقة التكاملية والترايبية بين مختلف الأنشطة. <sup>3</sup>
4. " الميزة التنافسية هي نمو الانتاجية التي تنجم عن العوامل عديدة كالتكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الماهرة و الادارة الناجحة والاستفادة من و فوارت الحجم والابتكار والتجديد ... الخ من العوامل تتفاعل وتتعاقد بعضها او جميعها لرفع القدرة التنافسية للبلد في السوق الدولية. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرصد الوطني للتنافسية ، التنافسية في الفكر الاقتصادي ، لبنان ، تموز ، 2011، ص 04

<sup>2</sup> حسين غازي رشيد ، محددات الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الصين والعراق : دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، 2010 ، ص 11 و 12

<sup>3</sup> Michael Porter ، L'avantage concurrentiel , 1<sup>er</sup> édition , inter édition ; Parise , 1999 , P 05

من خلال التعريف السابقة الذكر أستخلص ما يلي :

"الميزة التنافسية هي عبارة عن إيجاد ميزة متفردة بما المؤسسة على منافسيها , أي أنها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين وبهذا تصبح الميزة التنافسية وسيلة لدى المؤسسة حتى تتمكن من خلالها الفوز على منافسيها".

### ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة بالخصائص التالية :<sup>5</sup>

- ✓ انها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- ✓ إن الميزة التنافسية تمثل مؤشرا لتفرد المنظمة في تقديم الافضل في اعمالها .
- ✓ انها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- ✓ انها تمثل مؤشرا لاحتلال المنظمة موقعا متميزا في السوق او الصناعة العاملة فيها .
- ✓ انها تمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجات افضل مقارنة مع الاخرين .
- ✓ انها تحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عند ما يتم تطويرها وتجديدها
- ✓ انها تنعكس في اداء المنظمة لأنشطتها او في قيمة ما تقدم للمشتريين او كليهما .

### ثالثا : مصادر الميزة التنافسية

نوجزها في العناصر التالية :

1. الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة , وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة , فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها , مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .<sup>6</sup>
2. الجودة : المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة يجب أن تضع منتجات ذات جودة عالية ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العماليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد
3. المعرفة : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة , فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثماري

4 Michael E. Porter, the competitive, advantage of nations, first edition, free press, New York, 1990, p. 12-13

<sup>5</sup> يوسف عبد الإله احمد وآخرون ، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية مقارنة شركات خدمة الصيانة ، مجلة العلوم المالية و محاسبية ، جامعة بغداد ، ع 06 ، 2011، ص 15

<sup>6</sup> دنيا مهدي الأعظمي ، اثر مستوى تطبيقات نظم المعلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009 ، ص 8,9

الجدول (1-1) يوضح : مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1.	Porter	1985	هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة في الصناعة ، والمشتريين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والمنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الاخرين
2.	Aaker	1989	الشهرة للنوعية ، وخدمة المستهلك ، دعم المنتج ، الاسم المدرك ، إدارة وكادر هندسي جيدين ، إنتاج بكلف منخفضة ، موارد مالية ، الاستبقيات التقنية ، توفر أسس إرضاء المستهلك ، تقسيم السوق ، التركيز ، خصائص المنتج ، الابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية الحجم ، الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة ، قيمة عالية معروضة ، معرفة الاعمال ، منتجات مرنة كفؤ ، قوة البيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة ، الثقافة ، الاهداف الاستراتيجية ، الموقع ، تصورات إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الاجل ، علاقات توزيع جيدة
3.	Marsh	1990	التدقيق النقدي ، إيجاد القيمة
4.	Kay	1993	الشهرة او السمعة ، والمعمارية ، الابتكار ، والموجودات الاستراتيجية
5.	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار

المصدر : د. معن وعد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة نظرية تحليله ، 2005 ، دراسة نظرية ، مجلة البحوث المستقبلية ، العدد 15 ، مركز الدراسات المستقبلية كلية الحداثة ، جامع الموصل ، ص 32.

#### رابعا : أنواع الميزة التنافسية

تعددت الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية ولكن يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين وهما :

- التكلفة الأقل ( قيادة التكلفة الشاملة ) :

تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة ، ومما يؤدي في نهاية إلى تحقيق عائد أكبر .

### • التميز :

يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع وغيرها ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة للتميز المنتج من خلال الأتي :

1. النوعية: تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذو مواصفات عالية مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة .
  2. التسليم يعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير .
  3. المرونة: هي التكيف من التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة وغيرها والقدرة على الاستجابة لها .
  4. الابتكار : تعني قدرة المنظمة على تقديم المنتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتحديات ، وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على الميزة التنافسية .<sup>7</sup>
- وفي إمكان المنظمة كذلك أن تطبق هاتين الاستراتيجيتين وفي وجهتين : الأول على القطاع بأكمله ، والثاني على جزء فقط من القطاع هذه الأخيرة تدعى بإستراتيجية التركيز سواء بالتكلفة المنخفضة أو بالتمايز .

ومحصلة هذه الاستراتيجيات يكون أمام المنظمة أربع استراتيجيات تنافسية :

- ✓ السيطرة على بالتكاليف المنخفضة على كامل القطاع .
- ✓ السيطرة بالتكاليف على القطاع الجزئي .
- ✓ التمايز بالتركيز على كامل القطاع .
- ✓ التمايز بالتركيز على جزء من القطاع .<sup>8</sup>

### الفرع الثاني : شروط وأسس فعالية الميزة التنافسية واستراتيجياتها .

#### أولا : شروط فعالية الميزة التنافسية .

حتى تكون الميزة التنافسية فعالية يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :<sup>9</sup>

<sup>7</sup> باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008 ، ص

<sup>8</sup> سمائل محضيه ، بلالي احمد ، أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقارنة المتركز على الموارد ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ورقة ، 2004 ، ص3

1. حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين .
2. الاستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .
3. إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

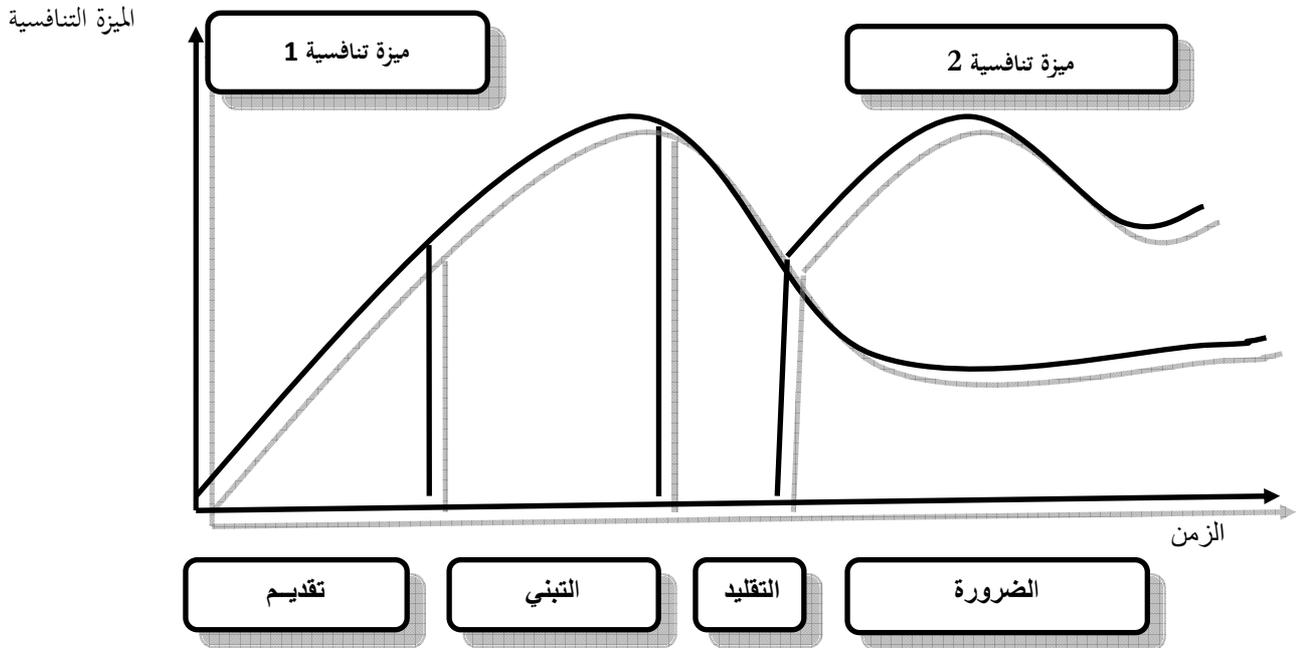
### ثانيا : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هامين هما :

### 1. حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات , ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي :

### الشكل رقم (02) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : حمدي أبو ألقاسم تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة الجزائر , 2004/2003 , ص 105.

يتضح كم الشكل أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ، ومحاولة التفوق عليها ، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديد تحقق قيمة أكبر للمستهلك .

<sup>9</sup> بارك نعيمة وآخرون ، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية ، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية ، 16 و 17 ديسمبر 2011 ، مستغام ، ص 6

### 2. نطاق التنافس :

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :<sup>10</sup>

- ✓ القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع المخرجات المؤسسة , وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم , وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق ,
  - ✓ درجة التكامل الأمامي : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها , سواء أكانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .
  - ✓ البعد الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة , ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة . وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي , حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم .
  - ✓ قطاع النشاط : يعبر على مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة , فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات , من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة , فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها , ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة , والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها , حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة .

### ثالثا : استراتيجيات الميزة التنافسية

#### 1. مفهوم الإستراتيجية :

من المعروف أن جذور مصطلح الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي والتي تعني فن الحرب لذلك فان نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سعي بصورة أولية فن الإدارة فالإستراتيجية هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة الطويلة الأجل واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات , وتتمثل استراتيجيات الميزة التنافسية فيما يلي :<sup>11</sup>

#### 1- قيادة التكاليف المنخفضة :

<sup>10</sup> عمار بوشنفا ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ، تمييزها وتطويرها ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر الحروبية ، 2002 ، ص25 ، ص27

<sup>11</sup> أولاد حيمودة عبد اللطيف ، الإدارة الإستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي والتنفيذ ، 14 ديسمبر 2012 ورقة ، ص3

قدرة الشركة على توفير سلع والخدمات بتكلفة أقل من منافسيها من أجل حصة سوق أكبر من ميزاتهما أن التكلفة المنخفضة لمنتجات المؤسسة تسمح لها بأن توصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة ، ومن غيرها الخطر من منافسين المؤسسة لنفس المنتج بتطبيق نفس الإستراتيجية ولكن من خلال اختراعات جديدة.<sup>12</sup>

2- إستراتيجية التمييز :

قدرة الشركة على توفير سلع والخدمات بتكلفة أقل من منافسيها من أجل الحصول حصة سوق أكبر من ميزاتهما أن التكلفة المنخفضة لمنتجات تسمح لها بأن توصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة ، ومن عيوبها الخطر من منافسين المؤسسة لنفس المنتج بتطبيق نفس الإستراتيجية ولكن خلال اختراعات جديدة .

ومن ميزاتهما أن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى وفاء الزبائن للعلامة ، ومن عيوبها إن المنافسين قد يجدوا طرق محاكاة السمات المميزة بسرعة ، ولذا وجب على المؤسسة إيجاد مصادر تمييز يتعذر تقليدها في الوقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين<sup>13</sup>

3- إستراتيجية التركيز :

التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال ، من أجل حصول المؤسسة على هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مما يجعلها تحصل على التمييز أو التفرد

ومن ميزاتهما إستراتيجية التركيز تسمح للمؤسسة أن تكون قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة ومن عيوبه تستطيع المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز أن تنافس المؤسسة التي تبني إستراتيجية التركيز ، وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء المؤسسة .

### المطلب الثاني : المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية .

تعد المقارنة المرجعية أحد المواضيع الادارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات ، وأصبحت محط اهتمام وعناية من لدن الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال الادارة الاعمال وبدوا يفكرون في كيفية تطوير المنظمة لمواجهة التحديات التي توجهها اليوم ، حيث اشارو الى محدودية الدراسات في هذا المجال سواء ما يتعلق منها في الجانب النظري أو التطبيقي لها وخصوصا فيما يتعلق منها في تحقيق الابعاد التنافسية .

### الفرع الاول : المقارنة المرجعية وأهدافها وأهميتها .

<sup>12</sup> آل روبرت . أ . بتس \_ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، الطبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2008 ، ص302 ، 311.

<sup>13</sup> نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص176

### أولا : نشأة المقارنة المرجعية :

إن المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى العام 1810 م عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) دراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول الى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال وفي عام 1913 قام الصناعي ( Henry Ford ) بتطوير خط التجميع ( Assembly Line ) كأسلوب صناعي متميز من خلال قيام بجولات في موقع ذبح الابقار في شيكاغو وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات .

وفي القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الافكار ومحكاة الشركات الامريكية في اثناء زيارتهم المكتفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شهدوه لخصوصيتهم والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينيات وقبل ان تكون نتيجة المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الاعمال .<sup>14</sup>

### ثانيا : مفهوم المقارنة المرجعية :

لقد اسندت الى هذا المفهوم عدة التعاريف نذكر اهمها : هي " تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الاخرين وجلب المعرفة منهم ، من خلال الملاحظة لنماذج الاداء المتميز التي قد تتوفر داخل المنظمة او المنظمات الاخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن اجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي<sup>15</sup> " ، وتعرف كذلك بأنها : " عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات ، الخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الاكثر تميزا ، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة او المسيطرة على السوق .<sup>16</sup>

وكما يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها : " عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة او احد جوانب هذا الاداء ، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على الاسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول الى الاداء الافضل .<sup>17</sup>

وكما يمكن تعريفها ايضا : بأنها احد ادوات تقويم وتطوير وتحسين الاداء من خلال تحديد الفجوة في الاداء عن الوحدات او الاقسام الاخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنيبها وذلك لبلوغ افضل التطبيقات في الاداء .<sup>18</sup>

<sup>14</sup> مجبل دواي إسماعيل ، " فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير المهادف للربح " ، دراسة ميدانية العراق ، 2006 ص 3

<sup>15</sup> سمير محمد عبد الوهاب ، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الاداء " ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، الرياض ، 1-4 نوفمبر ، 2010 ، ص 10

<sup>16</sup> Le Benchmarking (Analyse comparative) concept et mise en place , Web <http://WWW.3ie.org.Consultant> en 22/10/2013.

<sup>17</sup> The European Benchmarking Code of Conduct .Retrieved july 15.2001 from the World Wide Web

[www.benchmarking.gov.UK](http://www.benchmarking.gov.UK)tp consultant en 19/01/2013

<sup>18</sup> عبد الحكيم زكريا البطة ، مدى إدراك العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير

، جامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 19

من هذه التعاريف سالفه الذكر يتبين أن المقارنة المرجعية تتسم بما يلي<sup>19</sup> :

- عملية مستمرة لتقييم اداء المنظمة او احد انشطتها او خدماتها هدفها تحسين الاداء
- ان عملية التقييم تتم في اطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال
- تكون المقارنة المرجعية في طار قانوني وشرعي
- تكون المقارنة المرجعية بين الوظائف المؤسسة نفسها ، او مع مؤسسات اخرى

وعليه فإن سعي المؤسسات الى تكون الافضل في السوق يتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة بها ، مما يدفعها الى تطبيق اساليب وطرق تمكنها من ذلك ومن بين هذه الاساليب المقارنة المرجعية ، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق هذا الاسلوب سعيا منها لتحقيق

ما يلي :

- تحسين إشباع ورضى الزبون ، حيث ان بقاء المؤسسة مرهون بالحفاظ على زبائنها .
- تحديد الفجوة بين الاداء المؤسسة وأداء افضل المنافسين ، مع تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي تحسين الاداء على اداء المنافسين .
- مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الابداع والعارف ، وإعطاء ممارسات جديدة .
- تشخيص سبل انجاز الاهداف .

ولتحقيق ذلك يمكن تطبيق مختلف أشكال المقارنة المرجعية والتي تختلف تبعا للجهة التي يتم المقارنة معها ، ومن هذا المنطلق يكون التقسيم التالي :

- **المقارنة المرجعية الداخلية** : المقارنة المرجعية الداخلية هي التي يتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات ادارية .وهنا يمكن مقارنة اداء مدير بأداء مدير اخر او ادارة اخرى في نفس المنظمة . كما يمكن ايضا ان تتم المقارنة المرجعية بين العمليات و منتجات لنفس المنظمة .<sup>20</sup>
- **المقارنة المرجعية الخارجية** : أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض ، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة معها في النشاط ، وقد تقتصر المقارنة على احد أنشطة أو الخدمات المنظمة بنشاط أو خدمة

<sup>19</sup> علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح جاسم محمد ، أساسيات المقارنة المرجعية ، ط1 ، دار الصفاء ، عمان ، 2009 ، ص50

<sup>20</sup> Jean Brillman, **Les meilleurs pratiques de management, 2eme edition, Edition Organisation, Paris , France**, 2001, P249.

في منظمة أخرى ، وقد تمتد الى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الاداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة <sup>21</sup>. ومن اشكال المقارنة المرجعية الخارجية نجد :

- المقارنة المرجعية التنافسية : تقوم على اساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات افضل في الاداء ، لذلك تسمى أيضا ( المقارنة المرجعية في الاداء ) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، المعرفة ، التكنولوجيا ، الافراد ، الجودة ، التسعيرة ..... وبقية المجالات التي تنعكس على الاداء <sup>22</sup>
- المقارنة المرجعية الوظيفية : وتسمى ايضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة ( التسويق ، الموارد البشرية ..... ) أو عملية معينة (تدريب العاملين ، أساليب التخزين ....) بمثلاتها في المنظمات الاخرى .وقد تتم المقارنة مع المنظمات تعمل في نفس المجال او مجالات اخرى ، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في احدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة <sup>23</sup>
- المقارنة المرجعية الاستراتيجية : وتستخدم المقارنة المرجعية الاستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع اعمالها ، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الاجل والمدخل العامة التي ادت الى نجاح المنظمات الاخرى في هذه المجالات ، ويمكن ان تشمل على الجوانب المهم مثل الخدمات والمنتجات المنافسة ، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة .ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه ، حتى تتحقق الاهداف المنشودة .

### ثالثا : أهمية المقارنة المرجعية :

إن المؤسسات الرائدة والتي تبحث عن الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها ، عليها ان تعمل دائما على تحسين ادائها قياسا بالأداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الاحسن في القطاع . ولكون المقارنة الرجعية تعد الاسلوب الاوحد الذي يساعد المؤسسة على المعرفة مستوى ادائها قياسا بأداء المنافسين ولكونها اسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وان اهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي تحمل بالاتي : <sup>24</sup>

- تساعد المؤسسة في تحديد الدقيق للفجوة بين ادائها وأداء الوحدات الرائدة .

<sup>21</sup> Idem . P249.

<sup>22</sup> L.Koh ,M.saad ,**Benchmarking ,Emerald publishing** , Canada . 2011.p83.

<sup>23</sup> صالح بلاسكة وآخرون ، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2013/04 ، ص 61 ، نقلا عن :

<http://perso.wamadoo.fr>

<sup>24</sup> عبد الحكيم زكريا البطة ، مرجع سابق ، ص 20

- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة نحو كل ما هو افضل وجديد .
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ .
- تساهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي .
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تملكها من البناء في الوقت الذي تعالج فيه النقاط الخلل .
- تساهم بشكل فاعل في الزيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للوحدة .
- ان التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية .

### رابعاً : أهداف المقارنة المرجعية :

يساعد تطبيق المقارنة المرجعية على تحقيق الاهداف ، وأما **Robert** فقد حدد أربعة أهداف من تطبيق المقارنة المرجعية وهي:<sup>25</sup>

- 1) مساعد الشركة في الاستفادة من خيارات وتجارب المنظمات الاخرى .
- 2) تحديد كيفية اداء الشركة بشكل مناسب مع إمكانياتها وقدرتها في تحقيق أهدافها باستخدام افضل الطرق لذلك .
- 3) مساعدة الشركة على ان تكون في الصدارة من خلال تمايز منتجاتها بتحديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية للشركة وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها .
- 4) استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل الاخطاء والمشاكل داخل الشركة .

ومن خلال ملاحظة النقاط أعلاه ، يتبين ان الهدف الاساس من تطبيق المقارنة المرجعية هو التحسين المستمر لأداء الشركة مقارنة بالأفضل المنافسين وبما يتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها .

### الفرع الثاني : نماذج وعوامل نجاح المقارنة المرجعية :

#### أولاً : نماذج المقارنة المرجعية :

<sup>25</sup> عبد الحكيم ، زكريا البطة مرجع سابق ، ص 21

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية المراحل الواجب اتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة .ونذكر أهم هذه النماذج نظرا لتعدددها وهو نموذج **Robert Camp** : حيث يحدد (وهو مدير مدير التوزيع في شركة Xerox بالاستناد الى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية بنجاح ، وهذه الخطوات هي :<sup>26</sup>

**الخطوة 1 : التخطيط** : يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة ، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم اجراء المقارنة عليها ، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه ، ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة ، الى جانب تحديد كيفية قياس اداء كل من الشريكين في هذه المقارنة

**الخطوة 2 : التحليل** : وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة ، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة ، ثم التحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المنظمة ، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة ، وأخير يتم استقراء مستويات الاداء المستقبلية .

**الخطوة 3 : التكامل** : ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير ، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل البرنامج من قبل العاملين ، وتحديد الادوار والموارد والوسائل التي تؤدي الى تحقيق مستوى اداء افضل

**الخطوة 4 : التنفيذ** : ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة الى أعمال وإجراءات ، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك ، بالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة ، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق

**الخطوة 5 : النضوج** : ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك الى داخل المنظمة ، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي الى الاداء الافضل للمنظمة ككل .

### ثانيا : عوامل نجاح المقارنة المرجعية :

هناك عوامل يجب مراعاتها لتحقيق النجاح فينطبق المقارنة المرجعية نوجزها في النقاط التالية :<sup>27</sup>

- ✓ معرفة عميقة لعمليات المؤسسات حول تأثير المقارنة : يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المؤسسة ، وكذا المعرفة بوحدات النشاط داخل المؤسسة هذا من شأنه ان يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية .
- ✓ التجنيد الجيد للإطارات : حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات إدارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات والعوامل المساعدة على لتطبيق .

<sup>26</sup> . صالح بلاسكة وآخرون / مرجع السابق ، ص 63

<sup>27</sup> محمد علي عبيد الخزيمي ، دراسة حول المقارنة المرجعية ، قسم الموازنة العامة ، دبي ، 2009 ، ص 15.

- ✓ قوة إرادة التغيير ومدى تكيفها مع النتائج وظيفية الاستقصاء من عملية المقارنة : قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية إجراء تغييرات في المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي يجب ان يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وتقبل التغيير .
- ✓ تركيز البحوث على المؤسسة الفائزة ، او الاقسام المعروفة بأنها الافضل في هذه المجال : أي أن المقارنة مع المؤسسة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة
- ✓ احترام مراحل لعملية المقارنة المرجعية ، وتنظيم العملية وفق خطة موضوعة مسبقا .

### الفرع الثالث : البيانات والأخلاقيات المقارنة المرجعية :

#### أولا : البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية :

تتم دراسات المقارنة بالنوعين من البيانات والمعلومات وهي :<sup>28</sup>

- 1) بيانات ومعلومات تصف كيفية ممارسة وتطبيق العمليات والأنشطة ونتائج القياس الخاصة بتلك التطبيقات .
  - 2) بيانات ومعلومات تجمع من المصادر الداخلية عن العمليات محل القياس ، والتي من المفترض ان تتسم بالجودة وعندما يفكر المختصين بإجراء القياس المقارن ، فهم بصفة عامة يفكرون بتصرفات وسلوك المصدر الاصيلي من خلال القيام بعدد من الزيارات وإن كان ذلك ليس ضروريا اذا تم الحصول على البيانات بيسر من خلال التقارير المنشورة ، وفي أي حالة فان البيانات الداخلية والمصادر العامة تحتاج الى الفحص اثناء عمليات التخطيط ولذا فان القائم بالقياس المقارن يمتلك الافكار والبدائل الفعالة لتحديد المعلومات الاضافية الواجب جمعها لتأكيد معلومات محل القياس وهناك اساليب يمكن الاعتماد عليها للتعرف على سلوكيات المصدر المعتمد وهي كما يلي :
- **الاستقصاءات :** تعد الاستقصاءات مفيدة في تجميع البيانات في حالة وجودها لدى العديد من المصادر الخارجية وفي هذه الحالة يمكن الحصول عليها من الوحدات عن الطريق البريد ، التليفون و المستقصيين ، بجانب إمكانية قيام الاستقصاء بتمهيد الطريق للزيارات الميدانية بعد ذلك لتدعيم النتائج ومتابعة ما توصلت اليه
- **الزيارات :** تمد الزيارات فرصة مشاهدة العمليات على الواقع العلمي مما يوجب التخطيط لها بين الوحدات التي سيتم زيارتها بحيث يتم تحديد وقت الزيارة و الاطراف التي سيتم مقابلتها والبيانات المطلوبة والمتاحة للنشر ، كما يجب ان يحدد الفريق قبل الزيارة ما يود معرفته ورؤيته ويوضح ذلك المسئولين بالوحدة التي يتم زيارتها

<sup>28</sup> فائزة إبراهيم محمود واخرون ، "إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في الاداء الوحدات الاقتصادية" العراقية ، مجلة كلية التراث الجامعة ، ع9 ، ص29

➤ المجموعات ذات الاهتمام : وتمثل في تحديد المجموعات الواجب الاهتمام بها ، متضمنة الافراد الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات إطار القياس المقارن ومن هذه الفئات الزبائن و أعضاء وممثلي الوحدات المتخصصة والوحدات المختصة بوضع المعايير والمقاييس ذات الاطار المرجعي المستهدف.

### ثانيا : أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية :

ينبغي أن تتسم المقارنة المرجعية بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به وقد وضع بيت الخبرة الامريكى للمقارنة المرجعية مجموعة مبادئ لأخلاقياتها وكما يلي :<sup>29</sup>

- 1) مبدأ الشرعية : ويعني تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل سرقة مجهودات الاخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الاخرون في كشفها أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها الوحدة في إضرار الاخرين
- 2) مبدأ الثقة : ويعني ذلك عدم نقل معلومات يتم الحصول عليها بعملية مقارنة الى الطرف اخر إلا بموافقة الشركاء .
- 3) مبدأ الاستخدام : عدم استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية و الاعلان والتسويق .
- 4) مبدأ الاتصال : يجب عدم الاتصال المباشر بالوحدة المطلوب المقارنة معها إلا من خلال المديرين المسئولين ، بجانب عدم الافصاح عن المشتركين في المقارنة سواء من طرف الوحدة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع .
- 5) مبدأ الاتصال : يجب عدم الاتصال المباشر بالوحدة المطلوب المقارنة معها إلا من خلال المديرين المسئولين ، بجانب عدم الافصاح عن المشتركين في المقارنة سواء من طرف الوحدة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع .

<sup>29</sup> فائزة إبراهيم محمود واخرون ،مرجع سابق ص28

الجدول رقم (1-2) :يمثل قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق افكار جديدة	- لا يوجد ابداع
- خيارات عدة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- اهداف تستهدف الاداء الافضل	- اهداف تسند الى التاريخ
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض
- اولويات زبون	- اولويات داخلية
- تحسينات سياقه	- تحسينات مستجيبة
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الافضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الاتجاه صوب القيمة الافضل	- الاتجاه صوب المقاومة الاقل
- نحتاج لأن نكون افضل	- نحن جيّدون
- ادارة بواسطة الحقائق	- الادارة بواسطة الخبرة
- قادة الصناعة	- تابعون صناعيا

Source :Harrington . H.James & Harrington . James.(1996).

"Performance Benchmarking :20 Steps to Success " McGraw –Hill . New York .28:

الفرع الرابع : العلاقة المقارنة المرجعية بالتنافسية :<sup>30</sup>

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والتنافسية باعتبارها احد الاتجاهات الحديثة للإدارة ويمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سيعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية ، عن سرعة التطوير أصبحت بعدا اساسيا للتنافس من خلاله المؤسسات وهو اكثر الركائز الاساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع إذ إن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد اسلوب التطوير المتسارع يساعد الوحدة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد او أكثر من ابعاد التنافس الاربعة (الكلفة ، الجودة ، الوقت والمرونة )

<sup>30</sup> عبد الحكيم :تكريا البطة ، مرجع سابق ، ص37

## المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية وتنافسية المؤسسات الخدمية.

### المطلب الأول : الدراسات العربية :

اولا : دراسة بعنوان : تقييم اداء الكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية ، وهي دراسة قامت بها جميلة سعيد قمبر ، وجاءت في اطار المشاركة في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، كلية اقتصاد صرمان ، جامعة الزاوية الليبية 2016.

وتهدف هذه الدراسة بشكل اساسي الى تقييم اداء الكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية ، حيث تم توزيع نوعين من الاستبيانات ، الاستبيان الاول وزع على عمداء الكليات محل الدراسة وتضمن أسئلة تخص اداء الكليات في خمسة مجالات وهي : مجال الرؤية والأهداف والخطط الاستراتيجية ، مجال البحث العلمي ، مجال خدمة المجتمع والبيئة ، المجال التعليمي ، أما الاستبيان الثاني وزع على رؤساء الاقسام الدراسة من اجل الحصول على معلومات احصائية لاستخراج مؤشرات اداء **kPIs** وخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها ما يلي :

- 1- عدم وجود تخطيط استراتيجي في جميع الكليات محل الدراسة .
- 2- عدم قيام أقسام الجودة بوضع اليات واضحة لتقييم جودة الاداء في الاقسام العلمية في جميع الكليات محل الدراسة
- 3- عدم توافر مبنى ملائم ويحتوي على المرافق والمستلزمات من كتب وحواسيب ... الخ اللازمة للعملية التعليمية الجامعة في كلتي اقتصاد صرمان و العجيلات .

### ثانيا : دراسة بعنوان : مدى إدراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق

التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة . هي دراسة قام بها عبد الحكيم زكريا البطة ، وجاءت في إطار الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال عن كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ، دولة فلسطين 2015 .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى إدراك الادارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة من خلال تناوله لأسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب قياس يمكن البنوك من معرفة مستويات منافسيها بغرض تحسين وتطوير خدماتها .

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث ، و الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تكونت عينة البحث من الافراد الادارة العليا والوسطى في البنوك العاملة في قطاع غزة ، والبالغ عددهم (80) مفردة باختلاف مسمياتهم الوظيفية ممن يشغلون ( مدير عام ، نائب مدير ، رئيس دائرة ، مدير

إقليمي ، مدير فرع ، مراقب ، نائب رئيس دائرة ن رئيس قسم ) وتم استرداد كامل الاستبيانات الموزعة بنسبة 100 % وتم استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات .

وقد توصل الى النتائج البحث الى إدراك إدارات هذه البنوك بأهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة اداء بنوكهم مع اداء البنوك الاخرى ، وان هذا الاسلوب هو احد الادوات المهمة والذي من خلال ابعاده الخمسة ( التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج ) ، يحقق التفوق التنافسي .

**ثالثا : دراسة بعنوان : تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية ، وقام بها عوض بن علي القرني وآخرون ، وجاءت في إطار مشاركة في مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد السابع العدد (17) 2014 .**

وتهدف هذه الدراسة لبناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لقيم مؤشرات الاداء الرئيسة الخاصة بالجامعة KUS-KPIs ، وتم تحديد ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية ، وقد اسفر ذلك عن اختيار 12 جامعة مرجعية موزعة على 5 نطاقات جغرافية هي الولايات المتحدة الامريكية ، كندا ، أوربا ، جنوب شرق اسيا ، استراليا ، وهذه الجامعات المرجعية التي تم اختيارها هي :

**Harvard – California Berkeley – MIT –Sanford –Illinois-Urbana – Champaign – Manchester – National University Singapore – Tokyo – Monash.**

وشمل بناء المقارنات المرجعية جهات عديدة بالجامعة وهي : الادارة العامة ، عمادة الدراسات العليا ، عمادة البحث العلمي ، عمادة التعاملات الالكترونية ، عمادة التطوير ، عمادة القبول والتسجيل ، إدارة القياس والأداء ، الادارة العامة للإحصاء والمعلومات ، عمادة شؤون الطلاب ، عمادة التعليم الالكتروني والتعلم عن بعد ، عمادة تطوير المهارات ، عمادة شؤون المكتبات ، عمادة الشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، عمادة الجودة ، وتم استخدام عدة اليات من قبل فريق العمل مثل اجتماعات والبحث الشبكي والمرسلات والإطلاع على التقارير السنوية للجامعات المرجعية والمناقشات .وقد اسفر العمل في البداية عن اختيار مبدئي لحوالي 99 جامعة مرجعية ، وفي مرحلة لاحقة ، تم إعداد قائمة 12 جامعة مرجعية ، كما تم تضمين الجامعات المرجعية للخطة الاستراتيجية للجامعة ضمن هذه القائمة المختصرة ، وتم بناء نموذج لنظام المقارنات المرجعية واعتماده يتمثل في تحديد المسؤوليات والخطة الزمنية وسير الاجراءات المتعلقة بهذا الموضوع مستقبلا ، وقد توصلت الى عدة نتائج وهي كالآتي :

- 1- قيم مؤشرات الاداء تصبح عديمة الفائدة ويصعب تفسيرها إذا لم تقارن بقيم مثلية في جامعات عالمية
- 2- الاختيار المناسب للجامعات التي يتم المقارنة بها يعد اساسا جيدا للتطوير
- 3- تعد تجربة المقارنات المرجعية لجامعة الملك سعود إحدى الركائز الاساسية التي تحافظ على عالمية الجامعة نظرا لترتيبها الدائم في تصنيفات العالمية المختلفة . ويأتي ذلك من منطلق أن الجامعات المرجعية التي تم اختيارها هي نفسها تنافس على التصنيفات العالمية ومن فان اتخاذها كمرجعية سيسهم في تبوء جامعة الملك سعود مكانا مرموقا في هذه التصنيفات .

رابعاً : دراسة بعنوان : دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، وقام بها عبد الرؤوف حجاج ، وجاءت في اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ،

2015

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية ، واختيرت مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية مجال للبحث خلال الفترة 2004-2013 لعدة أسباب منها : بروز النشاطات الإبداعية فيها من جهة ، ودرجة المنافسة العالية للقطاع الذي تنشط فيه من جهة أخرى.

استندت نتائج البحث باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ذو التوجه الإجمالي ، إلى وجود وحدتين من ذو كفاءة عالية ، ووحدتين ذو كفاءة متوسطة نسبياً. كما أن هناك إمكانية كبيرة لتخفيض بعض المدخلات ، وزيادة بعض المخرجات.

خامساً : دراسة بعنوان : مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق

التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية ، وهي دراسة قام بها مبارك المطلق المطيري ، وجاءت في إطار الحصول على درجة الماجستير في الادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط 2011.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 196 مديراً من المديرين العاملين في كل بنك من البنوك الكويتية ممن يشغلون مركز ( مدير عام ، نائب المدير عام ، رئيس قسم ) ، وتمت الاستعانة بالأساليب الاحصائية المناسبة ضمن الحزمة الاحصائية ل (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ، أبرزها على النحو التالي :

1- ان المديرين في البنوك التجارية الكويتية يدركون أهمية أسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية .

2- ان المديرين في البنوك الكويتية يدركون ان أسلوب المقارنة المرجعية هو احد الادوات المهمة التي تؤدي الى التفوق التنافسي في الاعمال الالكترونية .

3-وجود فروق في إجابات عينة الدراسة في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العلمية .

سادساً: دراسة بعنوان : فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير

المهادفة للربح .وهي دراسة قام بها مجمل دواي السماعيل ، دراسة ميدانية ، دولة العراق 2007.

وتهدف الدراسة الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، وقد اجريت الدراسة على عينة من الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح في المعهد التقني في العمارة والمعهد التقني في النجف ، من خلال فرضية مفادها (فاعلية الاسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقويم وتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية غير الهادفة للربح ) واستخدام الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العلمي ، وكان نتيجة لذلك بان قدمت الدراسة جملة توصيات ومقترحات منها ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد اسلوب من الاساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام ببعض الاجراءات الضرورية في إعادة الهيكلة والتنظيم وتكليف وحدة في التعليم العالي لتطوير وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية .

### المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية :

اولا : دراسة بعنوان : تحليل التنافسية والقدرة التنافسية ميزة إنتاج البستنة من جمهورية مولدوفا: التحديات والفرص ، قام بها Artur GOLBAN من معهد الاقتصاد الزراعي ، جامعة ولاية مولدوفا الزراعية ، كيشيناو ، جمهورية مولدوفا ، 2015.

### THE ANALYSIS OF COMPETITIVENESS AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE HORTICULTURAL PRODUCTION FROM THE REPUBLIC OF MOLDOVA :CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبستانية الانتاجية في جمهورية مولدوفا ، واقترح بعض التدابير معينة في القدرة التنافسية للإنتاج البستاني ، حيث ان قطاع البستنة له اهمية كبيرة في النمو الاقتصادي في جمهورية مولدوفا ، حيث يمثل ما يقارب ثلث إجمالي الزراعي ، واعتمدت الدراسة في بحوثها على تقارير التنافسية WEF لعام 2014 ، 2015 ، وتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي وخلصت الدراسة الى عدة النتائج وتوصيات :

النتائج :

- ✓ القدرة التنافسية للقطاع البستاني في جمهورية مولدوفا هو تستند في الغالب على ظروف العامل ، جمهورية مولدوفا يجري في المرحلة الانتقالية من مدفوعة إلى اقتصاد مدفوعة بالاقتصاد ، وفقا لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي.
- ✓ عدم وجود سوق مستقر وإستراتيجية ثابتة لكيفية التغلب عليها تجعل الأسواق قطاع البستنة عرضة للعديد من المخاطر. الاعتماد على سوق واحدة فقط هي محفوفة بالمخاطر للغاية بالنسبة لجمهورية مولدوفا ، والتي تظهر من قبل الحصار الذي فرضه الاتحاد الروسي. كان لجمهورية مولدوفا.

ثانيا : دراسة بعنوان : " المقارنة المعيارية كأداة لتحسين المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشراء ، وقام بها Maria Björklund ، وتم نشرها في مجلة الدولية للعلوم الادارة ( Omega ) ، المجلد 17 العدد 3 ، السويد ، 2010.

" Benchmarking Tool For Improved Corporate Social Responsibility Purchasing " .

هدفت الدراسة الى تطوير اداة للمقارنة المرجعية يمكن تطبيقها لتحسين المسؤولية الاجتماعية لعمليات الشراء في الشركات ، وقد استندت الدراسة على استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال الذي يثبت اهمية المقارنة المرجعية في هذا المجال اضافة الى

امداد بالمعلومات حول الممارسات والأنشطة التي يمكن تطبيقها بجانب اعتبارها في المقابل من هيكل الدراسة ، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال تقارير الاستدامة الخاصة بشركتين في السويد ، وكانت نتائج الدراسة تطوير اداة قياس في مجال المسؤولية الاجتماعية لعمليات الشراء وهذه الاداة تسهم في تسهيل هيكله الشركات اضافة الى تصنيف وعرض البيانات ذات الصلة واعتماده كمؤشر المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشراء ، وقدم اختبار الاداة أمثلة ملموسة من أنشطة التي يمكن استخدامها لمعالجة مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشراء ، كما ساهمت الدراسة مساهمة كبيرة في تطوير اداة القياس التي يمكن أن تكون عوناً كبيراً للشركات والمؤسسات في السعي نحو زيادة المسؤولية الاجتماعية في الشراء ، كما توفر الاداة التوجيه للشركات التي ترغب في فهم ومعرفة مناطق نقاط القوة ونقاط الضعف ، ويمكن اعتبار الدراسة أيضاً مصدر الهام وتحفيز الشركات على محاولة اكتشاف افكار جديدة وسبل معالجة المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الشراء .

**ثالثاً : دراسة بعنوان : المقارنة المرجعية في الوحدات الرقابية الداخلية المالطية .** وقام بها **Peter Baldacchino** و**Lara Balzan &** وتم نشرها في مجلة الدولية ، المجلد 14 ، العدد 6 ، مالطا ، 2007 .  
**" Benchmarking in Maltese Internal Audit Units "**.

وهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى الوعي لعملية الرقابة الداخلية في الوحدات العمل المالطية ، الفوائد الرئيسية المتصورة والقيود والمعوقات الرئيسية في التطبيق .

وقد افترضت الدراسة ان التوجه نحو ادارة الجودة الشاملة والدعوة الى حوكمت الشركات السلمية تتطلب اعتماد اسلوب قياس مقارن للعمليات كخطوة اولى تجاه تقييم نقدي لهذه العمليات وإدارة التغيير بها ، وقد تم تصميم منهجية الدراسة من خلال اسلسلة من المقابلات مع عدد مكون من 12 من المدراء التنفيذيين بحيث يمثلون معظم وحدات الرقابة الداخلية المالطية ، وخلصت الدراسة الى أن وجود فهم ضعيف لعملية القياس و تقنيات التقييم الخالية لدى المدربين التنفيذيين وان المقارنات المرجعية القائمة هي وجود مقارنات بدائية ، ذات طبيعة عكسية في التوجه الى الخلف ، وتهتم بالمظهر الداخلي ، كذلك اظهرت الدراسة تقدير المدربين التنفيذيين المستهدفين لفوائد القياس كأداة فعالة للجودة ولكنهم منقسمون نتيجة محدودية القياس ، اضافة الى الحواجز التنظيمية والثقافية التي تمنعهم من تحقيق فوائد المحتملة .

**رابعاً : دراسة بعنوان : " نماذج المقارنة المرجعية لقياس الاداء : قياس أنشطة الاعمال الالكترونية على الاداء المصرفي "**

**Models for performance benchmarking: measuring the effect of e-business activities on banking performance.**

قام بها **Wade D . Cook .Lawrence M . Seiford .Joe Zhu** ، وجاءت في إطار المشاركة مجلة **The(Omega)International Journal of Management Science** ، العدد 32 ، 2004 . كندا .

وهدفت هذه الدراسة لتقدم بعض النماذج الرياضية المستخدمة في المقارنة المرجعية التي يتطلب استخدامها قياس اداء انشطة عديدة من اجل التغييرات الحادثة في الانتاجية والأداء للبنوك الكندية ، تضمن التحليل القياسي الاولي نقاط المقارنة المرجعية الخاصة بالأداء المصرفي من خلال نموذج متغيرات المقارنة المرجعية الثابتة ، وقد تم تنفيذ الدراسة على واحد من أكبر البنوك الكندية الذي يقدم خدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه ، وقد اتضح من نتائج الدراسة بأنه على الرغم من ان الاداء في طور التحسن المستمر في البداية ، إلا ان هناك ضعفا في محصلة الانتاجية المتولدة من الاعمال والخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك ، وبهذا فان مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية لتحسين الانتاجية ومردودات العمل الالكتروني المصرفي اصبحت ملحة وتسهم كثيرا في التغلب على مشكلة ضعف الانتاجية في البنك ، بالإضافة الى امكانية تحديد اهم مصادر الخلل ونقاط القوة الموجودة في بيئة العمل المصرفي لتلك الفروع من البنك الذي يعمل بنظام الخدمات الالية والالكترونية .

### المطلب الثالث : مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة

#### الفرع الاول : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

**اولا : من حيث بيئة الدراسة :** أجريت (6) دراسات السابقة على منظمات العربية بالإضافة الى (4) دراسات على منظمات أجنبية في كل من مالطة ، كندا ، السويد ، ما الدراسة الحالية تم تطبيقها على شركات الاتصالات الخلوية في الجزائر باعتبارها مؤسسات ربحية بامتياز تعتبر التنافس بينها جزءا اصيلا من ثقافتها الادارية

**ثانيا : من حيث الهدف :** تنوعت الاتجاهات البحثية للدارسات السابقة ، والتي هدفت الى فاعليه اثر ، بناء نظام ، قياس الاداء باستخدام مؤشر المقارنة المرجعية بينما كانت الدراسة الحالية تبحث عن الية لتحسين تنافسية المؤسسات خدمية انطلاقا من مؤشر المقارنة المرجعية .

**ثالثا : من حيث العينة :** ركزت اغلب الدراسات السابقة في دراستها على اختيار العينة المثلثة في الادارة العليا و الوسطى وفي بعض الدراسات ركزت في عينتها على المدراء التنفيذيين وأما الدراسة الحالية فركزت على معلومات وبيانات مؤسسات محل الدراسة وتقارير دورية صادرة على هيئة رقابية متمثلة في سلطة الضبط الموصلات السلوكية واللاسلكية

#### الفرع الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة .

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة في مجال المقارنة المرجعية ، وعلى الرغم من اهمية هذه الاداة الادارية ، وقد دعت الدراسات بشكل عام الى اتباع هذا الاسلوب وطالبت بتعزيزه بغرض تحسين تنافسية المؤسسات . ورغم ذلك فان بعض الدراسات بينت دارية ادارات المؤسسات لأهمية الاسلوب باعتباره احد ادوات التفوق التنافسي كما في دراسة ( عبد الحكيم زكريا البطة ، المطلق المطيري ) ، بينما دعت بعض الدراسات باعتماد المقارنة المرجعية كأسلوب من أساليب التقييم

والفاعلية كما في دراسة (جميلة سعيد قمبر ، مجبل داوي السماعيل) ، بينما دعت اخرى الى بناء نظام للمقارنات المرجعية كما في دراسة (عوض بن علي وآخرون) .

واما بالنسبة للدراسات الاجنبية فقد كانت اكثر تعمقا من الناحية العلمية وساهمت في ايجاد نماذج لقياس اداء كما في دراسة (Wade D . Cook .Lawrence M . Seiford .Joe Zhu) ، بينما اظهرت بعض الدراسات سلبية الحواجز التنظيمية في المؤسسة والتي تحول دوت تحقيق فوائد تطبيق هذا الاسلوب كما في دراسة بما **& Peter Baldacchino** ، وكما دعت دراسة (Artur GOLBAN) الى تحليل تنافسية جمهورية مولدوفا بحث عن ميزة تنافسية في قطاع الزراعي .وأيضاً دراسة عبد الرؤوف حجاج دعت الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل توضيح مختلف المفاهيم المميزة التنافسية سواء كانت مصادرها وأنواعها واستراتيجياتها وما بالنسبة للمقارنة المرجعية فقد استخلصنا في هذا الفصل انها كأسلوب تسييري فقد أثبت نجاعته في العديد من المؤسسات التي تستخدمها لغرض تحسين من تنافسيتها وتعتبر معيار للنجاح في ظل الظروف الراهنة ، كما تم تطرق في هذا الفصل الى البيانات ومعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية وكذلك معرفة العلاقة بين التنافسية ومقارنة المرجعية .

# الفصل الثاني

تمهيد:

بغرض إجراء الدراسة التطبيقية في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب التطبيقي وكذا الأدوات المستخدمة والمتمثلة أساسا في أسلوب تحليل مغلف البيانات، وذلك من خلال الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وخصائص هذا الأسلوب كما سيتم مناقشة درجة الكفاءة لكل وحدة من الوحدات النظرية خلال فترة الدراسة سواء في نموذج عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة.

### المبحث الأول: أدوات ومتغيرات الدراسة

سنحاول التعرف على أداة الدراسة والمتمثلة أساسا في أسلوب تحليل مغلف البيانات، إضافة إلى استخدام بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي، ثم بعد ذلك التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة أساسا في المدخلات والمخرجات.

#### المطلب الأول : أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)

يعتبر أداة تستند إلى البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية لمجموعة من وحدات متخذ القرار القابلة للمقارنة فيما بينها ، أي الوحدات التي تشتغل بشكل متجانس.

#### الفرع الأول نماذج أسلوب تحليل مغلف البيانات .

لأسلوب تحليل مغلف البيانات نموذجين أساسيين:<sup>1</sup>

- نموذج عوائد الحجم الثابتة ( $CCR^*$ ) : نسبة إلى الدراسة التي برز على إثرها نموذج مغلف البيانات والذي يعتبر أن الوحدة تنشط ضمن عوائد أو غلة الحجم الثابتة ، أي تنشط ضمن الحجم الأمثل.
- نموذج عوائد الحجم المتغيرة ( $BCC^{**}$ ) : وهو امتداد لنموذج ( $CCR$ ) ، وباعتبار أن نشاط الوحدات ضمن الحجم الأمثل ليس محققا دائما كوجود منافسة غير تامة أو عوامل خارجية أخرى، وعليه تم إدراج فرضية نشاط الوحدات ضمن غلة الحجم المتغيرة (وتكون إما متناقصة ، ثابتة أو متزايدة).

وقياس درجة الكفاءة في كلا النموذجين يتم وفق التوجيهين الإجمالي والإخراجي. فالتوجيه الإجمالي يهدف إلى تدنئة مستويات المدخلات من أجل مقادير ( كميات) محددة من المخرجات ، أما التوجيه الإخراجي فيهدف إلى تعظيم مقادير ( كميات) المخرجات من أجل مستويات محددة من المدخلات المستهلكة.

وسنحاول في دراستنا هذه تطبيق النموذج الإجمالي لأسلوب تحليل مغلف البيانات على المؤسسة محل الدراسة ، بالاستعانة ببرنامج معلوماتي يعرف بـ ( OSDEA ) الذي يتميز بأنه لا يضع حدودا لعدد وحدات اتخاذ القرار التي يمكن إدراجها في الدراسة.

#### الفرع الثاني: مدخلات الدراسة

من الجوانب المهمة التي ينبغي مراعاتها أيضا عند تطبيق تحليل مغلف البيانات هو عملية التوازن بين العدد الإجمالي للمدخلات والمخرجات من جانب وعدد الوحدات الداخلة في التقييم من جانب آخر. وهناك من يرى بأن هذا التوازن يتطلب ان يكون عدد الوحدات الداخلة في التقييم ثلاثة أضعاف العدد الإجمالي للمدخلات والمخرجات ، كما أن هناك من يرى بأنه ليس من الضروري.

<sup>\*</sup>CCR - نسبة إلى دراسة ( Charnes, A., W.W.Cooper et E.L.Rhodes ) سنة 1978.

<sup>\*\*</sup>BCC : نسبة إلى دراسة ( Banker,R.,A. Charnes et W. Cooper ) سنة 1984.

<sup>1</sup> - محمد جموعي قريشي والحاج عرابة، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)-دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات-لسنة 2011"، مجلة الباحث العدد 11، جامعة ورقلة - الجزائر، 2011، ص 14.

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

- ولقد حدد Bowlin بعض الشروط الواجب توفرها في المداخلات والمخرجات وهي كما يلي<sup>2</sup>:
- يجب توفر علاقة سببية بين المداخلات والمخرجات بمعنى أي زيادة في المداخلات تؤدي إلى زيادة في المخرجات؛
  - أن تكون المداخلات والمخرجات تعكس نشاط الوحدة أو المؤسسة؛
  - أن تكون البيانات الخاصة بالمداخلات والمخرجات قابلة للمراقبة.
  - وبناء على ذلك توصل الطالب إلى تحديد المداخلات التي تعبر عن البيانات المقارنة المرجعية لأي شركة -وكما تم توضيحه في القسم النظري - وهي كما يلي:
  - حظيرة المشتركين حسب كل متعامل للهاتف النقال .
  - تطور معدل دقائق المستهلكة من المشترك حسب كل متعامل للهاتف النقال.
  - تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت).

### الفرع الثالث: مخرجات الدراسة

- تم اختيار ثلاث مخرجات تعكس بعض من مؤشرات الميزة التنافسية الكمية وهي:
- تطور الدفع المسبق .
  - الحصة السوقية.
  - رقم الأعمال.

### المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وصف إحصائي للمتغيرات متعاملين الهاتف النقال .

#### الفرع الاول : مجتمع الدراسة .

يمثل مجتمع الدراسة بالأساس في ثلاث شركات الاتصالات الهاتف النقال في الجزائر ، وهذه الشركات هي كما يلي :

اولا : شركة :اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس ) ، (Mobilis) :

مؤسسة موبيليس هي فرع من فروع اتصالات الجزائر المؤسسة العمومية التي تم إنشاؤها كمتعامل عمومي في اتصالات ، في إطار الاصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 03-2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والرامية الى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ، لتصبح شركة عمومية ذات اسهم بعدما كانت إدارة تابعة لوزارة البريد والمواصلات وأما التأسيس الرسمي لموبيليس فقد كان في أوت 2003 غير انها اعتمدت في ارض الواقع الا في جانفي 2004 ، براس مال قدره 100.000.000 دج

ثانيا : شركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) ، (Djezzy) :

هي من أكبر الشركات الرائدة في الشرق الاوسط ، كانت بدايتها من مصر أين يتواجد المقر الاجتماعي لهذا الجمع ، هذه الشركة القابضة انشأت سنة 1998 حيث كانت أولى انطلاقتها من مصر وإفريقيا والشرق الاوسط وباكستان حيث اكتسحت مجال الاتصالات من نوع GSM من بابه الواسع فحازت على أكثر من 20 رخصة لتغطية هذه

<sup>2</sup> - فريخ خليوي حمادي . قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في باكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية، (غير منشورة)، جامعة سانتس كلمنتس العالمية، 2008، ص ص 64-65.

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

المناطق ، وفي صيف 2001 منحت وزارة الاتصال اول رخصة للهاتف النقال ، وتحديدًا في 2001/07/11 وفازت وراسكوم لاتصالات الجزائر باول رخصة للهاتف النقال ، بالرغم من وجود منافسة شديدة من شركات عمالية في هذا المجال  
ثالثًا : شركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) ، (Ooredoo):

الوطنية للاتصالات هي شركة كويتية تأسست عام 1997 وتحصلت على الرخصة الثانية لاستغلال وتزويد الكويت بشبكة GSM سنة 1999 ، وتمكنت الوطنية للاتصالات من الحصول على ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر (بعد مؤسسة اورسكوم ) بمبلغ قدره 421 مليون دولار بتاريخ 02 ديسمبر 2003 ، وتشكلت بمساهمة مشتركة ما بين شركة الوطنية للاتصالات الكويتية بنسبة 34 % وبقية النسبة تخص بنك الخليج 66 % بقيمة إجمالية قدرها 201.5 مليون دولار (ما يعادل 15 مليار دينار جزائري ) ، بدأت نشاطها الفعلي بتاريخ 24 أوت 2004 وتعتبر نجمة أول متعامل MULTIMEDIA لخدمة الهاتف النقال في الجزائر ، وتم تغيير تسميتها الى Ooredoo بتاريخ 21 نوفمبر 2013 .

ولقد تم اختيار هذه الوحدات لعدة أسباب منها:

- توفر المعلومات المطلوبة لفترات زمنية طويلة نسبيا
- وجود منافسة محلية وأجنبية بين هذه الشركات الاتصال الهاتف الخليوي .

ولقد تمت دراسة هذه الشركات خلال فترة عشر (12) سنوات من سنة (2005) إلى غاية (2016) .

### الفرع الثاني : وصف إحصائي لمتغيرات متعاملين الهاتف النقال .

سنحاول إعطاء وصف إحصائي للمتغيرات الخاصة بكل شركة من الشركات الإنتاجية الثلاثة المستهدفة في الدراسة كما يلي:

- اولا : وصف إحصائي لمتغيرات شركة : اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس ) ، (Mobilis)

الجدول رقم (1-2): وصف إحصائي لمتغيرات اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس ) ، (Mobilis)

رقم الاعمال	الحصة السوقية	تطور الدفع المسبق	تطور الحركة الهاتفية للنقال ( الصوت )	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	حظيرة المشتركين	الشركة
44,91	0,36	4752802	1652780	474	4908000	2005
55,18	0,36	20381451	1993600	406	7476104	2006
66,82	0,35	9281725	4923800	380	9692762	2007
64,13	0,29	7239627	6127500	373	7703689	2008
70,84	0,31	9450330	3172400	554	10079500	2009
70,7	0,29	8694457	14064160	551	9446774	2010
75,3	0,3	9668087	18249540	705	10515914	2011
77,85	0,28	9719583	1814610	679	10622884	2012
99,26	0,32	1116093	21269759	798	12451373	2013
86	0,26	1227144	15726859	622	9205983	2014
124,53	0,28	6758763	13284479	604	7775837	2015
122,96	0,31	39527700	10979627	395	7573489	2016

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

79,873	0,31	10651480	9438259,5	545	8954359,1	المتوسط
24,689	0,03	10352088	7009713,1	142	1976835,3	الاختراف المعياري
124,53	0,36	39527700	21269759	798	12451373	أكبر قيمة
44,91	0,26	1116093	1652780	373	4908000	أقل قيمة
مليار دينار جزائري	نسبة المئوية	مليون مشترك	مليار دقيقة	بالدقيقة	مليون مشترك	وحدة القياس

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير سنوية من المرصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر ، الصادر عن هيئة سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية . (2005-2016).

من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة للمدخلات لشركة : اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس ) ما يلي:

- حظيرة المشتركين خلال فترة الدراسة كان بين (4908000-12451373)، حيث أن أقل نسبة كانت في سنة 2005 ، وأعلىها في سنة 2013، وذلك بسبب ادخال خدمة الجيل الثالث في عروض الشركة مما ساهم في ازدياد عدد المشتركين بمتوسط يقدر 8954359,1 .

- تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك كان بمعدل سنويا ، حيث أن أقل قيمة سجلت في الدراسة سنة (2008)، بينما أعلى قيمة كانت في السنة (2013) وسبب تأثره بالازدياد عدد المشتركين

- تطور الحركة الهاتفية للنقال ( الصوت ) حيث اقل عدد من الدقائق داخل الشبكة سجلت في سنة (2005) وبمتوسط بلغ 10651480 مليار دقيقة داخل الشبكة ، بينما كانت أكبر قيمة سجلت سنة 2013 وسبب يعود في ازدياد حظيرة المشتركين

أما بالنسبة للمخرجات لشركة : اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس ) فيمكن ملاحظة ما يلي:

- تطور الدفع المسبق : كان بمعدل 10352088 ، أقل نسبة سجلت في سنة 2011 ، وأكبر قيمة سجلت سنة 2016

- الحصة السوقية للمؤسسة كانت بمتوسط 31 %، أقل نسبة سجلت في سنة 2014 وهذا نظرا لإدخال المنافسين محليين عروض جديدة في السوق وبالتالي درجة الولاء اتجاه عروض الشركة كانت ضعيفة أما أعلى قيمة كانت سنة 2006 وذلك بسبب جهود المؤسسة في الحصول على أكبر شريحة من الزبائن؛

- رقم أعمال الوحدة كان بمعدل 24,689 مليار دينار سنويا ، أقل قيمة سجلت في سنة 2005 ، أما أعلى قيمة سجلت كانت سنة 2015 والتي عرفت إدخال عروض جديدة في المنتجات مما ساهم في زيادة المبيعات

**ثانيا : وصف إحصائي لمتغيرات شركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) ، (Djezzy)**

الجدول رقم 2-2: وصف إحصائي لمتغيرات شركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) ، (Djezzy)

الشركة	حظيرة المشتركين	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	تطور الحركة الهاتفية للنقال ( الصوت )	تطور الدفع المسبق	الحصة السوقية	رقم الاعمال
2005	7277000	703	424502	7041923	0,53	66,59
2006	10531826	572	2808400	4370860	0,5	77,73
2007	13382253	524	6797000	13037599	0,49	92,25
2008	14108857	683	11220850	13489222	0,52	117,43
2009	14617642	804	4399980	14001371	0,45	102,72
2010	15087393	905	22462640	14383643	0,46	115,08
2011	16595233	1112	28792620	15858967	0,47	118,8

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

130,76	0,48	17127709	30479850	1141	17845669	2012
140,08	0,44	16841126	18116923	1126	17574249	2013
162,14	0,5	18516818	17358418	1173	17357898	2014
174,2	0,47	11989207	12466816	845	12466980	2015
161,24	0,4	51883494	8206905	631	8206835	2016
121,59	0,48	16545162	13627909	852	13754320	المتوسط
<b>33,903</b>	<b>0,04</b>	<b>11853844</b>	<b>9935308,3</b>	<b>237</b>	<b>3566843,1</b>	الانحراف المعياري
<b>174,2</b>	<b>0,53</b>	<b>51883494</b>	<b>30479850</b>	<b>1173</b>	<b>17845669</b>	أكبر قيمة
<b>66,59</b>	<b>0,4</b>	<b>4370860</b>	<b>424502</b>	<b>524</b>	<b>7277000</b>	أقل قيمة
مليار دينار جزائري	نسبة المئوية	مليون مشترك	مليار دقيقة	بالدقيقة	مليون مشترك	وحدة القياس

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير سنوية من المرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر ، الصادر عن هيئة سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .(2005-2016)

من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة للمدخلات لشركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) ما يلي :

● حظيرة المشتركين خلال فترة الدراسة كان بين (17845669 - 7277000)، حيث أن أقل نسبة كانت في سنة 2005، وأعلىها في سنة 2012، وذلك بسبب ادخال عروض جديدة من قبل الشركة مما ساهم في ازدياد عدد المشتركين بمتوسط يقدر 13754320

● تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك كان بمعدل سنويا، حيث أن أقل قيمة سجلت في الدراسة سنة ( 2007 ) ، بسبب دخول منافسين جدد في السوق ، بينما أعلى قيمة كانت في السنة (2014) وسبب تأثره بالازدياد عدد المشتركين لدى منافسين

● تطور الحركة الهاتفية للنقال ( الصوت ) حيث اقل عدد من الدقائق داخل الشبكة سجل في سنة (2005) وبمتوسط بلغ 13627909 مليار دقيقة داخل الشبكة ، بينما كانت أكبر قيمة سجلت سنة 2012 وسبب يعود في ازدياد حظيرة المشتركين

أما بالنسبة للمخرجات لشركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) فيمكن ملاحظة ما يلي :

● تطور الدفع المسبق: كان بمعدل 11853844، وأقل نسبة سجلت في سنة 2006 ، وأكبر قيمة سجلت سنة 2016

● الحصة السوقية للمؤسسة كانت بمتوسط 48%، بينما أقل نسبة سجلت في سنة 2016 وهذا نظرا لإدخال المنافسين محليين عروض الجيل الرابع جديدة في السوق وبالتالي درجة الولاء اتجاه عروض الشركة كانت ضعيفة أما أعلى قيمة كانت سنة 2005 وذلك بسبب كونها اول متعامل للهاتف النقال في الجزائر

● رقم أعمال الوحدة كان بمعدل 33,903 مليار دينار سنويا ، أقل قيمة سجلت في سنة 2005 ، أما أعلى قيمة سجلت كانت سنة 2015 والتي عرفت إدخال عروض جديدة في المنتجات مما ساهم في زيادة المبيعات.

**ثالثا : وصف إحصائي لمتغيرات شركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) ، (Ooredoo)**

الجدول رقم(2-3): وصف إحصائي لمتغيرات شركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) ، (Ooredoo)

الشركة	حظيرة المشتركين	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	تطور الحركة الهاتفية للنقال ( الصوت )	تطور الدفع المسبق	الحصة السوقية	رقم الاعمال
2005	1477000	143	497260	1429543	0,11	13,51
2006	2991024	162	797440	437086	0,14	22,07
2007	4487706	175	2279200	4418450	0,16	30,93

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

43,44	0,19	5113376	4131650	252	5218926	2008
56,44	0,25	7649801	2527620	442	8032682	2009
62,9	0,25	7837383	12278080	495	8245998	2010
60,89	0,24	7989659	14757840	570	8504779	2011
66,39	0,24	8066944	15473740	579	9059150	2012
75,66	0,24	7939831	16634271	608	9491423	2013
76,83	0,24	8729844	14415259	556	8225204	2014
93,85	0,25	5708422	11682126	455	6665799	2015
115,8	0,29	37261899	11672011	402	5895654	2016
59,893	0,22	8548519,8	8928874,8	403	6524612,1	المتوسط
<b>29,495</b>	<b>0,05</b>	<b>9439367,3</b>	<b>6310366,4</b>	<b>175</b>	<b>2549693,8</b>	الانحراف المعياري
<b>115,8</b>	<b>0,29</b>	<b>37261899</b>	<b>16634271</b>	<b>608</b>	<b>9491423</b>	أكبر قيمة
<b>13,51</b>	<b>0,11</b>	<b>437086</b>	<b>497260</b>	<b>143</b>	<b>1477000</b>	أقل قيمة
مليار دينار جزائري	نسبة المئوية	مليون مشترك	مليار دقيقة	بالدقيقة	مليون مشترك	وحدة القياس

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير سنوية من المرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر ، الصادر عن هيئة سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .

- من خلال الجدول نلاحظ بالنسبة للمدخلات لشركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) ما يلي
- حظيرة المشتركين خلال فترة الدراسة كان بين (9491423 - 1477000)، حيث أن أقل نسبة كانت في سنة 2005، وأعلىها في سنة 2013، وذلك بسبب ادخال خدمة الجيل الثالث في عروض الشركة مما ساهم في ازدياد عدد المشتركين بمتوسط يقدر 6524612,1
  - تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك كان بمعدل سنويا، حيث أن أقل قيمة سجلت في الدراسة سنة ( 2005 ) ، بسبب دخول منافسين جدد في السوق ، بينما أعلى قيمة كانت في السنة (2013) وسبب تأثره بالازدياد عدد المشتركين
  - تطور الحركة الهاتفية للنقال ( الصوت ) حيث اقل عدد من الدقائق داخل الشبكة سجل في سنة (2005) وبمتوسط بلغ 8928874,8 مليار دقيقة داخل الشبكة ، بينما كانت أكبر قيمة سجلت سنة 2013 وسبب يعود في ازدياد حظيرة المشتركين

أما بالنسبة للمخرجات لشركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) فيمكن ملاحظة ما يلي:

- تطور الدفع المسبق: كان بمعدل 9439367,3، وأقل نسبة سجلت في سنة 2006 ، وأكبر قيمة سجلت سنة 2016
- الحصة السوقية للمؤسسة كانت بمتوسط 22%، بينما أقل نسبة سجلت في سنة 2005 وهذا نظرا لإدخال المنافسين محليين عروض جديدة في السوق وبالتالي درجة الولاء اتجاه عروض الشركة كانت ضعيفة أما أعلى قيمة كانت سنة 2016 وذلك بسبب جهود المؤسسة في الحصول على أكبر شريحة من الزبائن؛
- رقم أعمال الوحدة كان بمعدل 29,495 مليار دينار سنويا ، أقل قيمة سجلت في سنة 2005 ، أما أعلى قيمة سجلت كانت سنة 2016 والتي عرفت إدخال عروض جديدة في المنتجات مما ساهم في زيادة المبيعات.

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

المطلب الثالث : النموذج تحليل المقارنة المرجعية الداخلية للمتعاملين الثلاث.

الفرع الاول : كفاءة الوحدات شركة : اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس ) للفترة (2005-2016)

جدول رقم- 2-4 - مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 01-12)

الوحدة 01M	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2005	درجة الكفاءة	1	0.98
	0.989		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	4908000	4908000	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	474	474	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقل (الصوت )	1652780	1652780	ثابتة
	1652780		
تطور دفع المسبق	4752802	5011463.804	متناقصة
الحصة السوقية	0,36	0.36	ثابتة
رقم الاعمال	44,91	45.40	متناقصة
الوحدة المرجعية	D,O 2005	M005	
	D,O 2016		
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0	0.2	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-01 M غير كفو في نموذج عوائد الحجم الثابتة و كفو في نموذج عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 98 % و 100% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 20% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية ل M2005 هي المعامل (M2005) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (D, O2005 OD, 2016) ، في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل M2005 هي 98 % مع إمكانية للتوسع هي 20 % لكي تحقق الحجم الأمثل (أنظر الجدول رقم 2-4)

جدول رقم- 2-5- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 02-12)

الوحدة 02M	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2006	درجة الكفاءة	01	01
	01		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	7476104	7476104	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	460	406	ثابتة

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

	406		
ثابتة	1993600	1993600	تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )
	1993600		
ثابتة	20381451	20381451	تطور دفع المسبق
ثابتة	0.36	0,36	الحصة السوقية
ثابتة	55.18	55.18	رقم الاعمال
	M2006	M2006	الوحدة المرجعية
	0	0	النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة M02 إلى أن هذا الوحدة كفو في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100 %، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راكدة ، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المدخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل.

(أنظر الجدول رقم 2-5)

### جدول رقم 2-6- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإجمالي ( تسلسل الوحدة 03-12)

الوحدة M03	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2007	درجة الكفاءة	0.99	0.99
	0.99		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حاضرة المشتركين	9692762	961196.95	9585655.769
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	380	380	380
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	4923800	4923800	4923800
تطور دفع المسبق	9281725	9875201.76	10249009.15
الحصة السوقية	0,35	0.35	0.36
رقم الاعمال	66.82	67.42	67.27
المعامل المرجعية	M2006,D2007	M2006,D2007	M2006,D2007
	,D2016	,D2016	O2007,M2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.1	0.1	0.1

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-M03- غير كفو في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-6) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 99 % و 99% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 10% و 10% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية ل M2007 هي الوحدتين

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

(M2006,D2007,D2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (M2006,D2007 ,O2007,M2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ M2007 هي 99% .  
(أنظر الجدول رقم 2-6)

جدول رقم 2-7- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 04-12)

الوحدة M	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2008	درجة الكفاءة	0.89	0.98
	0.88		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضيرة المشتركين	7703689	7703689	متناقصة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	373	380	
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	6127500	4924568.66	متناقصة
		4923800	
تطور دفع المسبق	7239627	20882698.68	متناقصة
الحصة السوقية	0.29	0.32	متزايدة
رقم الاعمال	64.13	72.08	متناقصة
الوحدة المرجعية	M2006,D2007	M2006,D2007	
	M2016	O2016,M2016	
	0.11	0.12	
	النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات		

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-M04- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-7) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 88% و 89% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 11% و 12% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لـ M2008 هي الوحدتين (M2006,D2007,M2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (M2006,D2007,O2016,M2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ M2008 هي 98% .  
(أنظر الجدول رقم 2-7)

جدول رقم 2-8- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإدخالي ( تسلسل الوحدة 05-12)

الوحدة M 05	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2009	درجة الكفاءة	0.80	0.98
	0.79		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

ثابتة	6609768.968	6355566.789	10079500	حضور المشتركين
ثابتة	554	554	554	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك
ثابتة	3172400	3172400	3172400	تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)
متزايدة	20862702.49	22100173.73	9450330	تطور دفع المسبق
متزايدة	0.39	0.39	0.31	الحصة السوقية
متناقصة	88.73	89.24	70.84	رقم الاعمال
	D2005,O2006	D2005,M2006		الوحدة المرجعية
	D2016	,D2016		
	0.20	0.21		النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -M05- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-8) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 0.79 % و 80% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 21% و 20% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية ل M2009 هي الوحدة (D2005,M2006,D2016) ، في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2005,O2006,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل M2009 هي 98%

(أنظر الجدول رقم 2-8)

### جدول رقم-2-9- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 06-12)

الوحدة M06	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2010	0.64	0.66	0.96
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	9446774	9446774	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	551	551	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	14064160	8172309.282	متناقصة
تطور دفع المسبق	8694457	37621406.79	متناقصة
الحصة السوقية	0.29	0.55	متناقصة
رقم الاعمال	70.7	138.87	متناقصة
الوحدة المرجعية	M,2006,M2016,	D,2006,2007	
	O2016	M2016,D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.36	0.34	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -M06- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-9) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

64% و 66% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 36% و 34% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية ل M2010 هي الوحدة (M2006,M2016,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2006, 2007,M2016,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل M2010 هي 96% مع إمكانية للتوسع هي 04% لكي تحقق الحجم الأمثل . (أنظر الجدول رقم 2-9)

جدول رقم-2-10- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 07- 12)

الوحدة M07	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2011	درجة الكفاءة	0.61	0.88
	0.54		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	10515914	10515914	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	705	705	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	18249540	11081071.81	متناقصة
تطور دفع المسبق	9668087	42996194.11	متناقصة
الحصة السوقية	0.30	0.55	متناقصة
رقم الاعمال	75.30	138.87	متناقصة
الوحدة المرجعية	O2005,M2006	D2005,D2008	
	O2016	D2015,D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.46	0.49	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-M07- غير كفو في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-10) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 54% و 61% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 46% و 49% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية ل M2011 هي الوحدة (O2006,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2005,D 2007,D2015,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل M2011 هي 88% مع إمكانية للتوسع هي 12% لكي تحقق الحجم الأمثل . (أنظر الجدول رقم 2-10)

جدول رقم-2-11- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 12- 36)

الوحدة M08	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2012	درجة الكفاءة	0.95	0.98
	0.94		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	10622884	7329222.742	ثابتة
		7353350.687	

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	679	679	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	1814610	1814610	ثابتة
تطور دفع المسبق	9719583	14979191.97	متناقصة
الحصة السوقية	0.28	0.49	متزايدة
رقم الاعمال	77.85	82.528	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,O2006	D2005,D2016	D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.06	0.05	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -M08- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-11) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 94 % و 95% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 06% و 05% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لM2012 هي الوحدة (D2005, O 2006, D2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2006,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لM2012 هي 98% مع إمكانية للتوسع هي 02% لكي تحقق الحجم الأمثل . (أنظر الجدول رقم 2-11) .

### جدول رقم-2-12- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 09- 12)

الوحدة M09	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M2013	درجة الكفاءة	0.65	0.80
	0.52		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	12451373	12451373	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	798	798	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	21269759	17065120.01	متناقصة
تطور دفع المسبق	12451373	62306384.19	متناقصة
الحصة السوقية	0.32	0.61	متناقصة
رقم الاعمال	99.26	190.58	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,M2005,	D2005,D2008	
	O2016	D2014,D2015	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.48	0.35	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -M09- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-12) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 52 % و 65% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

48% و 35% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لـ M2013 هي الوحدة (O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل D2005,D2008,D2014,D2015 ، في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ M2013 هي 80% مع إمكانية للتوسع هي 20% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-12)

### جدول رقم 2-13- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 10 - 12 )

الوحدة M10	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M 2014	0.55	0.60	0.91
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	9205983	9205983	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	622	622	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	15726859	14406486.21	متناقصة
تطور دفع المسبق	1227144	49025620.27	متناقصة
الحصة السوقية	0.26	0.46	متناقصة
رقم الاعمال	86	154.24	متناقصة
الوحدة المرجعية	O2005,M2006	D2006,2007	
	,O2016	,2008,2016	
النسبة المتاحة لإنفاص المدخلات	0.45	0.40	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-M10- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-13) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 55% و 60% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، ومعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 45% و 40% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لـ M2014 هي الوحدة (O2005,O2016,M2006) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2006,D2007,D208,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ M2014 هي 91% مع إمكانية للتوسع هي 9% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-13)

### جدول رقم 2-14- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 11 - 12 )

الوحدة M11	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M 2012	0.81	0.82	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	7775837	7775837	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	604	588.295	متناقصة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	13284479	7775903.324	متزايدة

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تطور دفع المسبق	6758763	49158730.78	49156802.23
الحصة السوقية	0.28	0.37	0.37
رقم الاعمال	124.53	152.77	152.76
الوحدة المرجعية	M2016	D2016,O2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.19	0.18	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-M11- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم ( 2-14) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 81% و82% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، ومعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 19% و 18% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية ل M2015 هي الوحدة (D2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2016,O2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل M2015 هي 98% (أنظر الجدول رقم 2-14)

### جدول رقم-2-15- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإجمالي ( تسلسل الوحدة 12 - 12)

الوحدة M12	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة M 2016	درجة الكفاءة	1	1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضيرة المشتركين	7573489	7573489	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	395	395	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	10979627	10979627	ثابتة
تطور دفع المسبق	39527700	39527700	ثابتة
الحصة السوقية	0.31	0.31	ثابتة
رقم الاعمال	122.96	122.96	ثابتة
الوحدة المرجعية	M,2016	M,2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	00	00	

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة M12 إلى أن هذا الوحدة كفؤ في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100%، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راکدة، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المدخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-15)

### الفرع الثاني : كفاءة الوحدات شركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) للفترة (2005- 2016)

#### جدول رقم-2-16- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإجمالي ( تسلسل الوحدة 01 - 12)

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

الوحدة D 01	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2005	درجة الكفاءة	01	01
		01	
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	7277000	7277000	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	703	703	ثابتة
		703	
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	424502	424502	ثابتة
		424502	
تطور دفع المسبق	7041923	7041923	ثابتة
الحصة السوقية	0.53	0.53	ثابتة
رقم الاعمال	66.59	66.59	ثابتة
الوحدة المرجعية	D2005	D2005	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	00	00	

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة D01 إلى أن هذا الوحدة كفو في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100 %، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راكدة، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المدخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-16)

### جدول رقم 2-17- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإداخلي ( تسلسل الوحدة 02 - 12)

الوحدة D 02	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2006	درجة الكفاءة	1	0.99
		0.99	
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	10531826	10342766.56	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	572	572	ثابتة
		572	
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	2808400	2808400	ثابتة
		2808400	
تطور دفع المسبق	4370860	28310841.75	متزايدة
الحصة السوقية	0.5	0.50	ثابتة
رقم الاعمال	77.73	66.59	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,M2006,D2016	D2006	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.1	00	

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -D 02- غير كفو في نموذج عوائد الحجم الثابتة وكفو في نموذج عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 99 % و 100% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 10% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لD2006 هي المعامل (D2005,M2006,D2016) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (D2006) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لD2006 هي 99 % وإمكانية التوسع هي 01% . (أنظر الجدول رقم 2-17).

### جدول رقم 2-18- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 03 - 12 )

الوحدة D 03	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2007	درجة الكفاءة	1	1
			1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حاضرة المشتركين	13382253	13382253	13382253
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	524	524	524
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	6797000	6797000	6797000
تطور دفع المسبق	13037599	13037599	13037599
الحصة السوقية	0.49	0.49	0.49
رقم الاعمال	92.25	92.25	92.25
الوحدة المرجعية	D2007	D2006,D2007,M2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	00	00	

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة تسلسل D 03 إلى أن هذا الوحدة كفو في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100 %، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راكدة، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المدخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل. ( أنظر الجدول رقم 2-18).

### جدول رقم 2-19- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 04 - 12 )

الوحدة D 04	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2008	درجة الكفاءة	01	0.87
			0.87
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حاضرة المشتركين	14108857	14108857	14108857
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	683	683	683
المشارك	683	683	683

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

متناقصة	9334844.818	11220850	تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)
	9334844.818		
متزايدة	38979445.86	38979445.86	تطور دفع المسبق
متزايدة	0.59	0.59	الحصة السوقية
متزايدة	134.45	134.45	رقم الاعمال
	D2008	M2006,D2007,M2016	الوحدة المرجعية
	00	0.13	النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -D04- غير كفؤ في نموذج عوائد الحجم الثابتة وكفؤ في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 87% و 100% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 13% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية ل D2008 هي المعامل (M2006,D2007,M2016) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (D2008) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل D2008 هي 87% وإمكانية التوسع هي 13%. (أنظر الجدول رقم 2-19).

### جدول رقم-2-20- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 05 - 12 )

الوحدة D 05	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2009	درجة الكفاءة	0.93	0.86
	0.80		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	14617642	9160384.4	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	804	698.72	متناقصة
	804		
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	4399980	4399980	ثابتة
	4399980		
تطور دفع المسبق	14001371	30844055.86	متناقصة
الحصة السوقية	0.45	0.56	متناقصة
رقم الاعمال	102.72	126.91	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,D2016	D2005,D2016	D2005,D2015,D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.20	0.7	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -D 05- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم ( 2-20) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 80% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

45% و 40% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لـ D2009 هي الوحدة (D2005, D2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2005, D2015, D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ D2009 هي 86% مع إمكانية للتوسع هي 14% لكي تحقق الحجم الأمثل. أنظر الجدول رقم (2-20).

### جدول رقم-2-21- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 06 - 12 )

الوحدة D 06	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2010	درجة الكفاءة	0.89	0.69
			0.62
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	15087393	15087393	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	905	905	متناقصة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	22462640	14138399.36	متناقصة
			12305605.96
تطور دفع المسبق	14383643	62184273.21	متناقصة
الحصة السوقية	0.46	0.73	0.51
رقم الاعمال	115.08	183.86	127.92
الوحدة المرجعية	O2005, M2006	O2005, M2006	D2006, D2007, M2016, D2016
		O, 2016	, D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.38		0.11

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-D06- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-21) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 62 % على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 38% و 11% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لـ D2010 هي الوحدة (O2005, M2006, O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2006, D2007, M2016, D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ D2010 هي 69% مع إمكانية للتوسع هي 31% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-21).

### جدول رقم-2-22- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 07 - 12 )

الوحدة D07	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2011	درجة الكفاءة	0.92	0.57
			0.53

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	16595233	16595233	14247593.19	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	1112	1112	764.45	متناقصة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	28792620	17669809.93	12070453.49	متناقصة
تطور دفع المسبق	15858967	68328773.09	17136314.47	متزايدة
الحصة السوقية	0.47	0.87	0.50	متناقصة
رقم الاعمال	118.80	220.39	128.36	متناقصة
الوحدة المرجعية		D2008,D2014	D2005,D2006	
		O2016,	D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.47	0.8		

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -D07- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم ( 2-22) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 53% 92% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 47% و 08% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لD2011 هي الوحدة (O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2008,D2014,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لD2011 هي 57% مع إمكانية للتوسع هي 43% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-22).

### جدول رقم-2-23- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 08 - 12)

الوحدة D08	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2012	درجة الكفاءة	0.95	0.55
	0.53		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	17845669	17845669	14944271.9
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	1141	1141	865.64
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	30479850	20320469.87	1338867.24
تطور دفع المسبق	17127709	792191.142	17994462.38
الحصة السوقية	0.48	0.89	0.50
رقم الاعمال	130.76	244.47	137.37
الوحدة المرجعية		O2005,M2006,	D2008,D2014
		O2016	D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.47	0.5	

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-D08- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-23) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 53% 95% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 47% و 05% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لD2012 هي الوحدة (O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2008,D2014 ,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لD2012 هي 55% مع إمكانية للتوسع هي 45% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم (2-23)).

### جدول رقم-2-24- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 09 - 12)

الوحدة D09	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2013	درجة الكفاءة	0.88	0.60
	0.52		
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	17574249	17574249	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	1126	1126	متناقصة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	18116923	18116923	متناقصة
		16637604.83	
تطور دفع المسبق	16841126	82110592.08	متناقصة
الحصة السوقية	0.44	0.83	متناقصة
رقم الاعمال	140.08	266.80	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,M2006	D2008,D2014	
	M2016 ,D2016	D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.48	0.12	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-D09- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-24) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 52% 88% على التوالي فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 48% و 12% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لD2013 هي الوحدة (D2005,M2006,M2016,D2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2008,D2014 ,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لD2013 هي 60% مع إمكانية للتوسع هي 40% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم (2-24)).

### جدول رقم-2-25- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 10 - 12)

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

الوحدة D 10	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2014	درجة الكفاءة	1	0.59
			0.59
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضيرة المشتركين	17357898	17357898	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	1173	1173	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	17358418	17358418	ثابتة
تطور دفع المسبق	18516818	84033183.95	متناقصة
الحصة السوقية	0.5	0.84	متناقصة
رقم الاعمال	162.14	274.61	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2014	D2005,M2006 M2016,D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المداخلات	00	0.41	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -D10- غير كفو في نموذج عوائد الحجم الثابتة وكفو في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 59% و 100% على التوالي، فقط من المداخلات المستخدمة حتى يكون كفو، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المداخلات المتوفرة لديه بنسبة 41% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لـ D2014 هي المعامل (D2014, M2006, D2005, M2016) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (D2014) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ D2014 هي 59% وإمكانية التوسع هي 41%. (أنظر الجدول رقم 2-25).

### جدول رقم 2-26- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإجمالي ( تسلسل الوحدة 11 - 12 )

الوحدة D11	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة D2015	درجة الكفاءة	1	0.81
			0.81
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضيرة المشتركين	12466980	12466980	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	845	845	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	12466816	12466816	ثابتة
تطور دفع المسبق	11989207	68282943.95	متزايدة
الحصة السوقية	0.47	0.57	متناقصة
رقم الاعمال	174	214.25	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2015	M2006,D2007 M2016,D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المداخلات	00	0.19	

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-D11- غير كفؤ في نموذج عوائد الحجم الثابتة وكفؤ في نموذج عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 81 % و 100% على التوالي ، فقط من المداخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، ومعنى آخر يمكن إنقاص المداخلات المتوفرة لديه بنسبة 19% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لD2015 هي المعامل (D2015, M2016, D2016, M2006, D2007) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (D2015) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لD2015 هي 81 % وإمكانية التوسع هي 19% . (أنظر الجدول رقم 2-26).

جدول رقم-2-27- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة12-12 )

الوحدة D12			
السنة D2016	درجة الكفاءة	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة
1	1	1	1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حظيرة المشتركين	8206835	8206835	8206835
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	631	631	631
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	8206905	8206905	8206905
تطور دفع المسبق	51883494	51883494	51883494
الحصة السوقية	0.4	0.4	0.4
رقم الاعمال	161.24	161.24	161.24
الوحدة المرجعية	D2016	D2016	D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المداخلات	00	00	00

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة تسلسل D12 إلى أن هذا الوحدة كفؤ في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100 %، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راكدة ، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المداخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل . ( أنظر الجدول رقم-27 2 ) .

الفرع الثالث : كفاءة الوحدات شركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) للفترة (2005 - 2016 ) .

جدول رقم-2-28- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 01-12 )

الوحدة O 01			
السنة O2005	درجة الكفاءة	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة
1	1	1	1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حظيرة المشتركين	1477000	1477000	1477000
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	143	143	143
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	497260	497260	497260

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تطور دفع المسبق	1429543	1429543	1429543	ثابتة
الحصة السوقية	0.11	0.11	0.11	ثابتة
رقم الاعمال	13.51	13.51	13.51	ثابتة
الوحدة المرجعية	O2005	O2005		
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	00	00		

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة تسلسل O01 إلى أن هذا الوحدة كفؤ في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100 %، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راكدة ، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المدخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل . ( أنظر الجدول رقم(2-28) ).

### جدول رقم-2-29- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإداخلي ( تسلسل الوحدة 02 - 12)

الوحدة O02	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة O2006	درجة الكفاءة	0.99	1
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	2991024	2882092.397	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	162	162	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	797440	797440	ثابتة
تطور دفع المسبق	437086	7929353.27	متناقصة
الحصة السوقية	0.14	0.14	ثابتة
رقم الاعمال	22.07	22.25	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,M,2006	O2006	
	D2016		
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.1	00	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-O02- غير كفؤ في نموذج عوائد الحجم الثابتة وكفؤ في نموذج عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 99% و 100% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 01% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية ل O2006 هي المعامل (D2005 ,M2006,D2016) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (O2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل O2006 هي 99 % وإمكانية التوسع هي 01% . (أنظر الجدول رقم (2-29)).

### جدول رقم-2-30- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإداخلي ( تسلسل الوحدة 27 - 36)

الوحدة O 03	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة O2007	درجة الكفاءة	0.98	1

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضور المشتركين	4487706	4399323.38	4487706	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	175	175	175	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	2279200	2279200	2279200	ثابتة
تطور دفع المسبق	4418450	4702221.32	4418450	متناقصة
الحصة السوقية	0.16	0.16	0.16	ثابتة
رقم الاعمال	30.93	31.31	30.93	متزايدة
الوحدة المرجعية		D2007M2016	O2007	
		D2016		
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.2		00	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-003- غير كفؤ في نموذج عوائد الحجم الثابتة وكفؤ في نموذج عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 98% و 100% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 02% والإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية ل 2007 هي المعامل (D2007,M2016,D2016) في عوائد الحجم الثابت والوحدة (O2007) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل 2007 هي 98% وإمكانية التوسع هي 02% . (أنظر الجدول رقم 2-30).

### جدول رقم-2-31- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإجمالي ( تسلسل الوحدة 04 - 12)

الوحدة 04 O	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2008 O	0.86	0.87	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حضور المشتركين	5218926	5218926	5218926
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	252	252	252
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	413650	3522525.26	3452870.803
تطور دفع المسبق	5113376	14485551.02	12610272.62
الحصة السوقية	0.19	0.21	0.21
رقم الاعمال	43.44	50.17	49.69
الوحدة المرجعية		M2006 ,D2007	M2006,O2006
		M2016	O2007,M2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.14	0.13	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-04 O- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم ( 2-31) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 86

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

87% على التوالي ، فقط من المداخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المداخلات المتوفرة لديه بنسبة 14% و 13% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لـ 2008O هي الوحدة (M2006,D2007,M2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (M2006,O2006,M2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ 2008O هي 98% مع إمكانية للتوسع هي 02% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-31).

### جدول رقم-2-32- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 05-12)

الوحدة 05 O	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2009O	0.79	0.80	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	8032682	5176579.54	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	442	442	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	2527620	2527620	ثابتة
تطور دفع المسبق	7649801	1737942	متناقصة
الحصة السوقية	0.25	0.31	متناقصة
رقم الاعمال	56.44	70.93	متناقصة
الوحدة المرجعية	D2005,M2006,	D2005,M2006,	
	D2016	D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المداخلات	0.21	0.20	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-05 O- غير كفو في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-32) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 79% و 80% على التوالي ، فقط من المداخلات المستخدمة حتى يكون كفو ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 21% و 20% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية لـ 2009O هي الوحدة (D2005,M2006,D2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2005,O2006,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ 2009O هي 98% مع إمكانية للتوسع هي 02% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-32).

### جدول رقم-2-33- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 06-12)

الوحدة 06 O	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2010O	0.62	0.63	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	8245998	8245998	ثابتة

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	495	495	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	12278080	7804513.99	7014684.85
تطور دفع المسبق	7837383	34160133.89	15226538.87
الحصة السوقية	0.25	0.40	0.39
رقم الاعمال	62.9	101.03	100.13
الوحدة المرجعية		O2005,M2006	D2005,D2006
		O2016	M2016,O2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.38	0.37	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -O06- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-33) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 62% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 38% و 37% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لO2010 هي الوحدة (D2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (M2016, D2005,D2006,O2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لO2010 هي 98% مع إمكانية للتوسع هي 02% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-33).

### جدول رقم-2-34- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الإجمالي ( تسلسل الوحدة 07-12)

الوحدة O 07	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة O 2011	0.53	0.55	0.96
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حاضرة المشتركين	8504779	8504779	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	570	570	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	14757840	9109710.035	5838125.53
تطور دفع المسبق	7989659	35145689.28	26586758.59
الحصة السوقية	0.24	0.44	0.43
رقم الاعمال	60.89	113.32	109.43
الوحدة المرجعية		O2005,M2006,	D2005,D2006
		O2016	M2016,D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.47	0.45	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل -O 07- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-34) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 53% و 55% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 47% و 45% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لO2011 هي الوحدة

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

(O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (M2016, D2005,D2006,2016,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ O2011 هي 96% مع إمكانية للتوسع هي 04% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-34).

### جدول رقم 2-35- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 08-12)

الوحدة 08 O	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2012 O	درجة الكفاءة	0.52	0.94
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حضور المشتركين	9059150	9059150	غلة الحجم ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	579	579	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	15473740	10546912.01	6143134.79
تطور دفع المسبق	8066944	40795253.57	29704884.11
الحصة السوقية	0.24	0.45	0.43
رقم الاعمال	66.39	125.69	119.78
الوحدة المرجعية	O2005,M2006	D2005,D2006	M2016,D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.48	0.45	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-08- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-35) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة ، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 52% 55% على التوالي ، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 48% و 45% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات ، والمعامل المرجعية لـ O2012 هي الوحدة (O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (M2016, D2005,D2006,2016,D2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة لـ O2011 هي 94% مع إمكانية للتوسع هي 06% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-35).

### جدول رقم 2-36- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 09-12)

الوحدة 09 O	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2013 O	درجة الكفاءة	0.51	0.92
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حضور المشتركين	9491423	9491423	غلة الحجم ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	608	608	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	16634271	13287284.72	7205677.89
تطور دفع المسبق	7939831	48196190.15	37413999.6
الحصة السوقية	0.24	0.45	0.43

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

رقم الاعمال	75.66	125.69	136.44	متزايدة
الوحدة المرجعية	O2005,M2006	O2005,M2006	D2006,D2007	
	O2016	O2016	D2008,D2016	
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.49	0.49	0.45	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-09 O- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-36) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 51% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 49% و 45% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية ل2013 O هي الوحدة (O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2006, D2007, D2008) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل2013 O هي 92% مع إمكانية للتوسع هي 8% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-36).

### جدول رقم-2-37- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 10-12)

الوحدة O10	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة O2014	0.57	0.60	0.95
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	غلة الحجم
حضيرة المشتركين	8225204	8225204	ثابتة
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	556	556	ثابتة
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	14415259	12345603.1	متناقصة
تطور دفع المسبق	8729844	4293243.39	متناقصة
الحصة السوقية	0.24	0.46	متناقصة
رقم الاعمال	76.83	147.20	127.72
الوحدة المرجعية	O2005,M2006	O2005,M2006	D2005,D2016
	O2016	O2016	M2016,D2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.43	0.43	0.40

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-10 O- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم (2-37) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 57% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 43% و 40% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية ل2014 O هي الوحدة (O2005,M2006,O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2006, D2007, D2008) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل2014 O هي 95% مع إمكانية للتوسع هي 5% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-37).

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

جدول رقم-2-38- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 11- 12 )

الوحدة O11	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2015 O	0.75	0.76	0.98
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حاضرة المشتركين	6665799	6665799	6665799
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	455	455	455
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	11682126	11682126	11682126
تطور دفع المسبق	5708422	39093113.2	38468470.53
الحصة السوقية	0.25	0.33	0.32
رقم الاعمال	93.85	123.92	121.99
الوحدة المرجعية	D2005,M2016	D2005,M2016	D2005,M2016
	D2016,O2016	D2016,O2016	D2016,O2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	0.25	0.24	

تشير النتائج بأن الوحدة تسلسل-O11- غير كفؤ في كلا النموذجين ، كما يتضح من الجدول رقم ( 2-38 ) سواء في عوائد الحجم الثابتة أو عوائد الحجم المتغيرة، ويجب أن يكون قادر على إنتاج القدر الحالي المحقق من المخرجات باستخدام 75% 76% على التوالي، فقط من المدخلات المستخدمة حتى يكون كفؤ، وبمعنى آخر يمكن إنقاص المدخلات المتوفرة لديه بنسبة 25% و 24% على التوالي مع الإبقاء على المستوى الحالي من المخرجات، والمعامل المرجعية ل O2015 هي الوحدة (D2005, D2016, M2016, O2016) في عوائد الحجم الثابت والمعامل (D2005, D2016, D2016, O2016) في عوائد الحجم المتغيرة. وتبين الكفاءة الحجمية أن نسبة استغلال الموارد المتاحة ل O2015 هي 98% مع إمكانية للتوسع هي 02% لكي تحقق الحجم الأمثل. (أنظر الجدول رقم 2-38).

جدول رقم-2-39- مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الداخلي ( تسلسل الوحدة 12- 12 )

الوحدة O12	عوائد الحجم الثابتة	عوائد الحجم المتغيرة	الكفاءة الحجمية
السنة 2016 O	01	01	01
المتغيرات	القيم الحقيقية	القيم المستهدفة	القيم المستهدفة
حاضرة المشتركين	5895654	5895654	5895654
تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	402	402	402
تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت )	11672011	11672011	11672011
تطور دفع المسبق	37261899	37261899	37261899
الحصة السوقية	0.29	0.29	0.29
رقم الاعمال	115.8	115.8	115.8

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

الوحدة المرجعية	O2016	O2016
النسبة المتاحة لإنقاص المدخلات	00	00

من الجدول أعلاه يشير مؤشر كفاءة الوحدة تسلسل -O12- إلى أن هذا الوحدة كفؤ في كلا النموذجين حيث حصل مؤشر الكفاءة على 100 %، كما أن هذا الوحدة لا يوجد لديه موارد فائضة ومتغيرات راكدة، وهذا يعني أن هذا الوحدة أستهلك كل المدخلات المتاحة لديه في إنتاج القدر الحالي الفعلي من المخرجات وأيضا يشير مؤشر الكفاءة الحجمية إلى أن هذا الوحدة وصل إلى حجمه الأمثل. ( أنظر الجدول رقم 2-39 ).

### المبحث الثاني : تحليل المقارنة المرجعية الخارجية بين متعاملين الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الاول : تحليل كفاءة المتعاملين حسب السنوات .

الفرع الاول : تحليل كفاءة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة (2005 – 2008) .

جدول رقم - 2-40- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2005

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
M2005	0.989076	1	0.98	95380.9
D2005	1	1	1	1
O2005	1	1	1	1

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسات كفاءة 100% في سنتين هما (D2005 وO2005) والسنة المتبقية حققت كفاءة (98%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات مستغلة خصوصا السنة (M2005) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد % 98.
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت أي وحد كفاءة 100%، في كل السنة بالنسبة لكل المتعاملين

الجدول رقم - 2-41- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2006

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

1	1	1	1	M2006
0.99746	0.99	1	0.994919	D2006
0.99593	0.99	1	0.99186	O2006

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسات كفاءة 100% في سنة (M2006) وفي السنوات المتبقية حققت كفاءة ( 99.4%) و (99.1%) ، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا السنوات (D2006;O2006) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (99.99% ) على التوالي .
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في كل السنة بالنسبة لكل المتعاملين

### الجدول رقم - 2-42- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2007

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
M2007	0.990958	0.993222	0.99	0.992091
D2007	1	1	1	1
O2007	0.991863	1	0.98	0.993932

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسات كفاءة 100% في سنة وهي (D2007) والسنوات المتبقية حققت كفاءة ( 99.4%) و (99.1%) ، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا السنوات (O2007) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد 99%
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في السنة D2007 و O2007 بالنسبة لسنة المتبقية حققت كفاءة ( 99 % )، وتشير الكفاءة الحجمية الى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا في السنة (M2007) حيث بلغت درجة استغلال الموارد ( 99 % )

### الجدول رقم - 2-43- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2008

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
8M200	0.889637	0.891449	0.98	0.890543
8D200	0.873386	1	0.87	0.936693
8O200	0.865777	0.874176	0.98	0.869976

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (86% و88%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (D2008)، حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (87%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في السنة D2008 و O2008 بالنسبة لسنة المتبقية حققت كفاءة (99%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا في السنة (O2008) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (87%).

### الفرع الثاني : تحليل كفاءة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة (2009 – 2012)

#### الجدول رقم -2-44- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2009

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
9M200	0.793775	0.798353	0.98	0.796064
9D200	0.809379	0.933419	0.86	0.871399
9O200	0.795613	0.80842	0.98	0.800228

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (79% و80%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (M2009) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (79%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (79% و93%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة (M2009) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (79%).

#### الجدول رقم -2-45- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2010

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
10M20	0.640146	0.660987	0.96	0.796064

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

0.762742	0.69	0.899586	0.625897	<b>10D20</b>
0.62534	0.98	0.628127	0.622553	<b>O2010</b>

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (62% و64%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (O2010) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (62.2%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (79% و93%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة (O2010) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (62%).

### الجدول رقم - 2-46- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2011

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
11M20	0.542231	0.615646	0.88	0.578938
11D20	0.53023	0.92546	0.57	0.732241
11O20	0.537285	0.556408	0.96	0.546846

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (53% و54%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (O2011) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (53%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (55% و92%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة (O2011) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (55%).

### الجدول رقم - 2-47- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2012

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
12M20	0.943309	0.943865	0.98	0.578938
12D20	0.534865	0.951832	0.55	0.743349
12O20	0.528174	0.554228	0.94	0.541201

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (52% و94%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (O2012) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (52%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (55% و94%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة (O2012) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (55%).

### الفرع الثالث : تحليل كفاءة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة (2013 – 2016)

#### الجدول رقم - 2-48- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2013

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
13M20	0.520807	0.656523	0.80	0.943587
13D20	0.525031	0.882359	0.60	0.703695
13O20	0.513991	0.554524	0.92	0.534258

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (51% و52%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (O2013) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (51%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (55% و88%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة (O2013) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (55%).

#### الجدول رقم - 2-49- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2014

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
14M20	0.520807	0.656523	0.80	0.588665
14D20	0.590424	1	0.59	0.795212
14O20	0.572566	0.601544	0.95	0.587055

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (52% و59%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (M2014)، حيث بلغت درجة استغلال الموارد (52%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في سنة D2014 بالنسبة لسنة المتبقية حققت كفاءة (60%) و (65%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا في السنة (M2014) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (80%).

الجدول رقم -2-50- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2015

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
15M20	0.815135	0.815167	0.98	0.815151
15D20	0.813063	1	0.81	0.90532
15O20	0.753292	0.769282	0.98	0.763292

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة لم تحقق أي سنة كفاءة 100%، حيث تراوحت الكفاءات بين (75% و81%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة وخصوصا في السنة وهي (O2015)، حيث بلغت درجة استغلال الموارد (75%).
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في السنة D2015 بالنسبة لسنة المتبقية حققت كفاءة (60%) و (65%)، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا في السنة (O2015) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (76%).

الجدول رقم -2-51- معدل الكفاءة لعينة البحث لسنة 2016

المتعامل	الثابت	المتغير	الحجمية	غلة الحجم
DMU Name	crste	vrst	الكفاءة الحجمية	الكفاءة في النموذجين
16M20	1	1	1	1
16D20	1	1	1	1
16O20	1	1	1	1

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسة كفاءة 100% في مختلف السنوات وهو ما يعني أنه لا توجد طاقات غير مستغلة .
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت المؤسسة كفاءة 100% في مختلف السنوات وهو ما يعني أنه لا توجد طاقات غير مستغلة .

### المطلب الثاني : تحليل كفاءة المتعاملين حسب النموذجين .

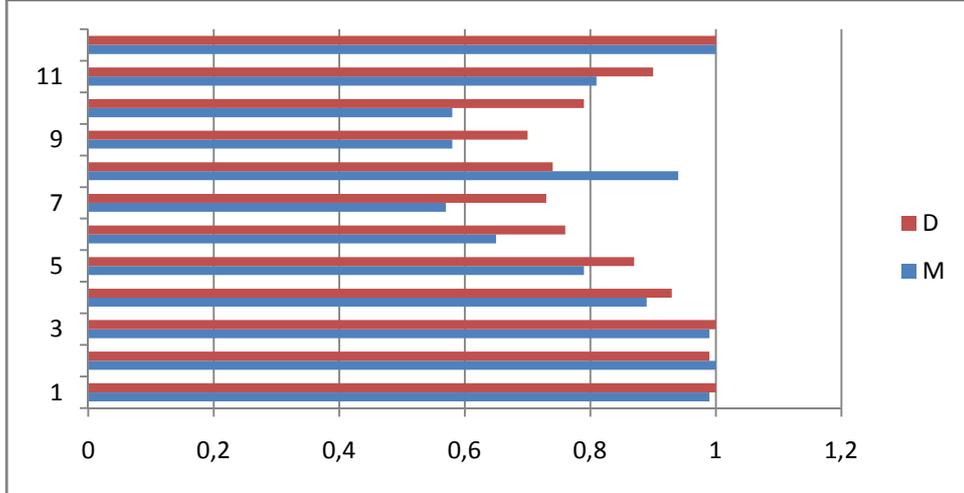
#### الفرع الاول : : تحليل كفاءة شركة اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس ) حسب النموذجين

الجدول رقم -2-52- معدل الكفاءة للوحدات لشركة اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس )

		BCC	CCR		
غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	Objective Value	DMU Name	
	0,994538	0.98	1	0,989077	M2005
	1	1	1	1	M2006
	0,992091	0.99	0,993224	0,990958	M2007
	0,890543	0.98	0,891449	0,889637	M2008
	0,796064	0.98	0,798353	0,793775	M2009
	0,650566	0.96	0,660987	0,640146	M2010
	0,578938	0.88	0,615646	0,542231	M2011
	0,943587	0.98	0,943865	0,943309	M2012
	0,588665	0.80	0,656523	0,520807	M2013
	0,582001	0.91	0,606454	0,557548	M2014
	0,815151	0.98	0,815167	0,815135	M2015
	1	1	1	1	M2016
	<b>0,81</b>	<b>0.95</b>	<b>0,83</b>	<b>0,80</b>	متوسط الكفاءة

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسة كفاءة 100% في سنة وهي (M2007) و (M2016) والسنوات المتبقية حققت كفاءة بين ( 52%) و (98%) ، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا السنوات (M2013) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (52% )
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في السنة M2006 و M2005 و M2016 وبالنسبة لسنوات المتبقية حققت كفاءة بين (60%) ( 99% )، وتشير الكفاءة الحجمية الى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا في السنة (M2014) حيث بلغت درجة استغلال الموارد ( 60% )

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر



الشكل رقم (02) معدل الكفاءة للوحدات لشركة اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس).

### الفرع الثاني : تحليل كفاءة شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) حسب النموذجين

الجدول رقم -2-53- معدل الكفاءة للوحدات لشركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) حسب النموذجين

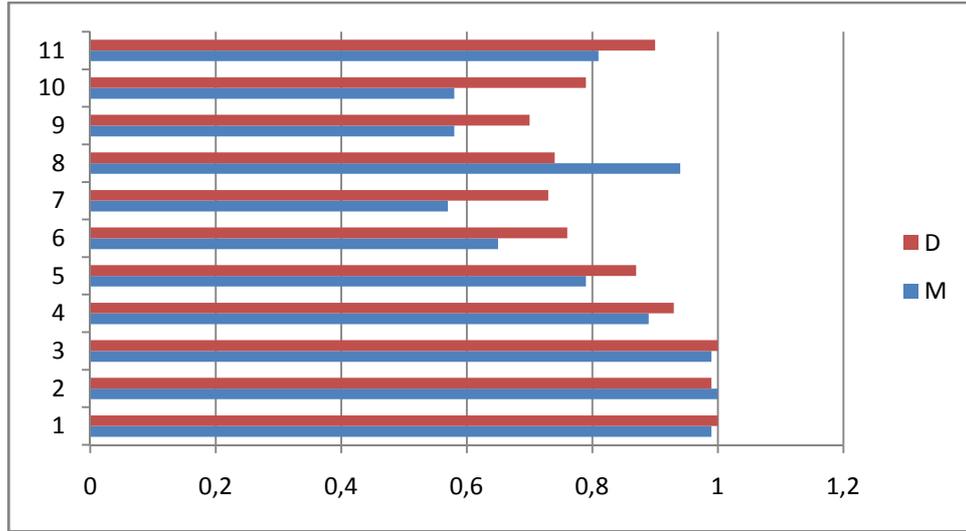
غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	BCC	CCR	DMU Name
			Objective Value		
1	1	1	1	1	D2005
0,99746	0,99	0,994919	1	1	D2006
1	1	1	1	1	D2007
0,936693	0,87	0,873386	1	1	D2008
0,871399	0,86	0,809379	0,933419		D2009
0,762742	0,69	0,625897	0,899586		D2010
0,732241	0,57	0,539023	0,92546		D2011
0,743349	0,55	0,534865	0,951832		D2012
0,703695	0,6	0,525031	0,882359		D2013
0,795212	0,59	0,590424	1		D2014
0,906532	0,81	0,813063	1		D2015
1	1	1	1	1	D2016
0,87	0,79	0,77	0,96		متوسط الكفاءة

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسة كفاءة 100% في سنة وهي (D2005) و (D2006) و (D2007) و (D2008) و (D2014) و (D2015) و (D2016) والسنوات المتبقية حققت كفاءة بين (88%) و (95%) ،

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصاً السنوات (D2013) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد (88%)

- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في السنة D2006 و D2005 و D2016 وبالنسبة لسنوات المتبقية حققت كفاءة بين (52%) (99%)، وتشير الكفاءة الحجمية الى وجود طاقات غير مستغلة خصوصاً في السنة (D2013) حيث بلغت درجة استغلال الموارد (52%)



الشكل رقم (03) معدل الكفاءة للوحدات شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) حسب النموذجين

### الفرع الثالث : تحليل كفاءة شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) حسب النموذجين

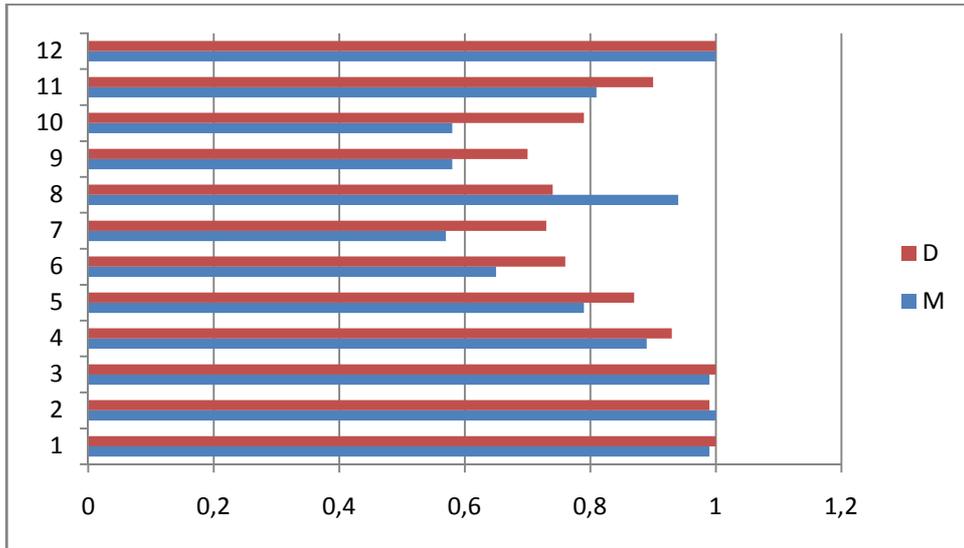
الجدول رقم -2-54- معدل الكفاءة للوحدات شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) حسب النموذجين

غلة الحجم	الكفاءة بالنموذجين	الكفاءة الحجمية	BCC	CCR	DMU Name
			Objective Value		
1	1	1	1	1	O2005
0,99593	0,99	1	1	0,99186	O2006
0,993932	0,98	1	1	0,987863	O2007
0,869976	0,98	0,874176	0,865777	O2008	
0,800228	0,98	0,804842	0,795613	O2009	
0,62534	0,98	0,628127	0,622553	O2010	
0,546846	0,96	0,556408	0,537285	O2011	
0,541201	0,94	0,554228	0,528174	O2012	
0,534258	0,92	0,554524	0,513991	O2013	

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

0,587055	0,95	0,601544	0,572566	<b>O2014</b>
0,763292	0,98	0,769282	0,757302	<b>O2015</b>
1	1	1	1	<b>O2016</b>
<b>0,77</b>	<b>0,97</b>	<b>0,77</b>	<b>0,76</b>	متوسط الكفاءة

- باستخدام نموذج العوائد الثابتة حققت المؤسسة كفاءة 100% في سنة وهي (O2005) و (O2016) والسنوات المتبقية حققت كفاءة بين ( 51%) و (99%) ، وتشير الكفاءة الحجمية إلى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا السنوات (O2013) حيث بلغت درجة إستغلال الموارد(51% )
- باستخدام نموذج العوائد المتغيرة حققت كفاءة 100%، في النسبة O2006 و O2005 و D2016 و O2007 وبالنسبة لسنوات المتبقية حققت كفاءة بين (55%) ( 87 % )، وتشير الكفاءة الحجمية الى وجود طاقات غير مستغلة خصوصا في السنة (O2012) حيث بلغت درجة استغلال الموارد ( 55 % )



الشكل رقم (04) معدل الكفاءة للوحدات لشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) حسب النموذجين

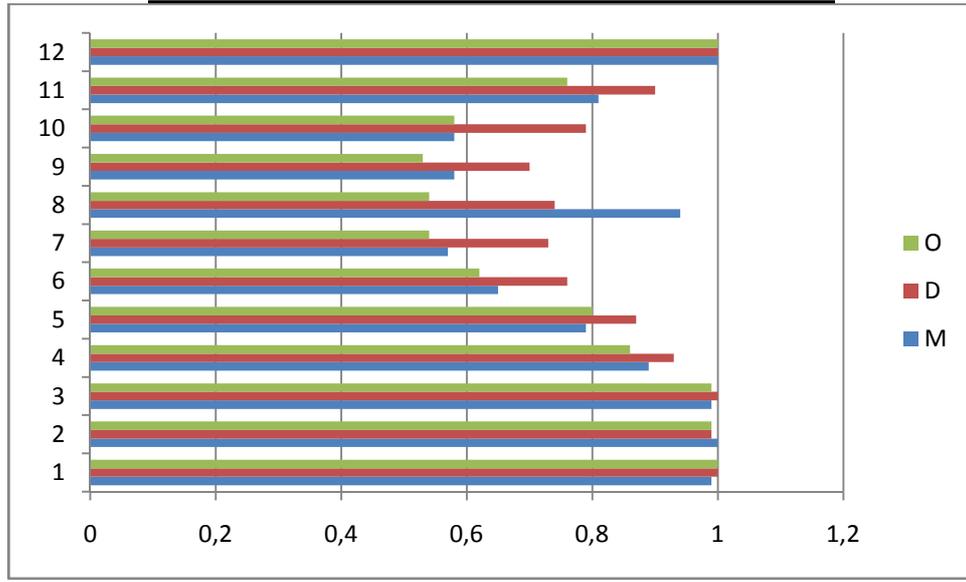
### الفرع الرابع : تحليل كفاءة المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر حسب النموذجين

الجدول رقم - 2-55 - معدل كفاءة متعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر حسب النموذجين

السنة	معدل الكفاءات بالنموذجين
-------	--------------------------

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

M	D	O	
0,99	1	1	2005
1	0,99	0,99	2006
0,99	1	0,99	2007
0,89	0,93	0,86	2008
0,79	0,87	0,8	2009
0,65	0,76	0,62	2010
0,57	0,73	0,54	2011
0,94	0,74	0,54	2012
0,58	0,7	0,53	2013
0,58	0,79	0,58	2014
0,81	0,9	0,76	2015
1	1	1	2016
0,81	0,87	0,77	متوسط الكفاءات
2	3	2	عدد المرات التي حققت فيها كفاءة %100



الشكل رقم (05) : معدلات كفاءة متعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر حسب النموذجين .

المطلب الثالث : تحليل كميات ونسب التحسين للمتعاملين للهاتف النقال .

الفرع الاول : تحليل كميات ونسب التحسين شركة اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس) .

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم -2-56 - تحليل كميات ونسب التحسين شركة اتصالات الجزائر للنتقال (موبيليس) .

الوحدات	حاضرة المشتركين	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	تطور الحركة الهاتفية للنتقال (الصوت)	تطور دفع المسبق	الحصة السوقية	رقم الاعمال
2005	القيم الفعلية	4908000	474	1652780	5011463,804	45,40597872
	القيم المقترحة	4908000	474	1652780	4752802	44,91
	التحسين المطلوب	00	00	00	258661,804	0,49597872
	نسبة التحسين	0,00%	0,00%	0,00%	5,16%	1,09%
2006	القيم الفعلية	7476104	406	1993600	20381451	55,18
	القيم المقترحة	7476104	406	1993600	20381451	55,18
	التحسين المطلوب	00	00	00	00	00
	نسبة التحسين	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2007	القيم الفعلية	9611696,95	380	4923800	9875201,761	67,42967557
	القيم المقترحة	9692762	380	4923800	9281725	66,82
	التحسين المطلوب	-0,84%	0,00%	0,00%	6,01%	0,90%
	نسبة التحسين					
2008	القيم الفعلية	7703689	373	4924568,666	20882698,68	72,08561999
	القيم المقترحة	7703689	373	6127500	7239627	64,13
	التحسين المطلوب	0	0	-1202931,33	13643071,7	7,95561999
	نسبة التحسين	0,00%	0,00%	-24,43%	65,33%	11,04%
2009	القيم الفعلية	6355566,789	554	3172400	22100173,73	89,24440734
	القيم المقترحة	10079500	554	3172400	9450330	70,84
	التحسين المطلوب	-3723933,21	0	0	12649843,7	18,4044073
	نسبة التحسين	-58,59%	0,00%	0,00%	57,24%	20,62%
2010	القيم الفعلية	9446774	551	8172309,282	37621406,79	110,4435916
	القيم المقترحة	9446774	551	14064160	8694457	70,7
	التحسين المطلوب	0	0	-5891850,72	28926949,8	39,7435916
	نسبة التحسين	0,00%	0,00%	-72,10%	76,89%	35,99%
2011	القيم الفعلية	10515914	705	11081071,81	42996194,11	138,8707226
	القيم المقترحة	10515914	705	18249540	9668087	75,3
	التحسين المطلوب	0	0	-7168468,19	33328107,1	63,5707226
	نسبة التحسين	0,00%	0,00%	-64,69%	77,51%	45,78%
2012	القيم الفعلية	7329222,742	679	1814610	14979191,97	82,52864505
	القيم المقترحة	10622884	679	1814610	9719583	77,85
	التحسين المطلوب	-3293661,26	0	0	5259608,97	4,67864505
	نسبة التحسين	-44,94%	0,00%	0,00%	35,11%	5,67%
2013	القيم الفعلية	12451373	798	17065120,01	62306384,19	190,5889797
	القيم المقترحة	12451373	798	21269759	1116093	99,26
	التحسين المطلوب	0	0	-4204638,99	61190291,2	91,3289797
	نسبة التحسين	0,00%	0,00%	-24,64%	98,21%	47,92%
2014	القيم الفعلية	9205983	622	14406486,21	49025620,27	154,246759
	القيم المقترحة	9205983	622	15726859	1227144	86

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

68,246759	0,20632741	47798476,3	-1320372,79	0	0	التحسين المطلوب	
44,25%	44,25%	97,50%	-9,17%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
152,7721659	0,378993217	49158730,78	7775903,324	597,8618002	7775837	القيم الفعلية	2015
124,53	0,28	6758763	13284479	604	7775837	القيم المقترحة	
28,2421659	0,09899322	42399967,8	-5508575,68	-6,1381998	0	التحسين المطلوب	
18,49%	26,12%	86,25%	-70,84%	-1,03%	0,00%	نسبة التحسين	
122,96	0,31	39527700	10979627	395	7573489	القيم الفعلية	2016
122,96	0,31	39527700	10979627	395	7573489	القيم المقترحة	
0	0	0	0	0	0	التحسين المطلوب	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
<b>%183,83</b>	<b>%229,60</b>	<b>%507,00</b>	<b>%241,23-</b>	<b>%1,03-</b>	<b>%104,37-</b>	النسبة الكلية للتحسينات	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا مايلي:

- أن هناك نسب كبيرة في بعض مدخلات خاصة خلال سنة 2007 حيث بلغت نسبة التحسين المطلوب حوالي (84%) في حظيرة المشتركين. أما في تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك ، حيث حققت في كل سنوات الدراسة كفاءة الفنية ماعدا سنة 2015 حيث بلغت نسبة التحسين المطلوبة (1.03%)
- كما أن هناك نسب كبيرة في المدخلات في تطور الحركة الهاتفية للنقال حيث بلغت نسب التحسين 70.84% ويعود ذلك الى تأثر تطور الحركة الهاتفية للنقال بدخول المنافسين بعروض جديد للسوق .
- كما أن هناك سنتين تميزت بكميات ونسب تحسين أقل حيث جاءت متوافقة مع درجات الكفاءة الفنية فنجد في سنة 2014 حققت شركة اتصالات الجزائر (موبيليس) أقل كمية ونسب التحسين المطلوبة من السنوات الأخرى ويعود ذلك إلى تحقيق أحسن درجة في الكفاءة الفنية حيث حققت (98.21%)، ونسب التحسين المطلوب خلال هذه السنة هي تطور الحركة الهاتفية للنقال بنسبة (24.64%) ، مع تحقيق الكفاءة الفنية في كل من حظيرة المشتركين وتطور معدل الدقائق المستهلكة من طرف المشتركين . كذلك الحال في سنة 2007 حققت شركة اتصالات الجزائر ( موبيليس) أقل كمية ونسب التحسين المطلوبة من هذه السنة ويعود ذلك إلى تحقيق ثاني أحسن درجة في الكفاءة الفنية حيث حققت (90%)، ونسب التحسين المطلوب خلال هذه السنة هي تخفيض في حظيرة المشتركين بنسبة (84%) ، مع إمكانية زيادة تطور الدفع المسبق بنسبة (06.01%) .

الفرع الثاني : تحليل كميات ونسب التحسين شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي).

الجدول رقم -2-57 - تحليل كميات ونسب التحسين شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي).

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

رقم الاعمال	الحصة السوقية	تطور دفع المسبق	تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	حظيرة المشتركين	الوحدات
78,12694711	0,502553371	28310841,75	2808400	572	10342766,56	2005
66,59	0,53	7041923	424502	703	7277000	القيم الفعلية
11,5369471	-0,02744663	21268918,8	2383898	-131	3065766,56	القيم المقترحة
14,77%	-5,46%	75,13%	84,88%	-22,90%	29,64%	التحسين المطلوب
92,25	0,49	13037599	6797000	524	13382253	نسبة التحسين
77,73	0,5	4370860	2808400	572	10531826	القيم الفعلية
14,52	-0,01	8666739	3988600	-48	2850427	القيم المقترحة
15,74%	-2,04%	66,47%	58,68%	-9,16%	21,30%	التحسين المطلوب
92,25	0,49	13037599	6797000	524	13382253	نسبة التحسين
92,25	0,49	13037599	6797000	524	13382253	القيم الفعلية
0	0	0	0	0	0	القيم المقترحة
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
134,4536529	0,595383628	38979445,86	9334844,818	683	14108857	نسبة التحسين
117,43	0,52	13489222	11220850	683	14108857	القيم الفعلية
17,0236529	0,07538363	25490223,9	-1886005,18	0	0	القيم المقترحة
12,66%	12,66%	65,39%	-20,20%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
126,912095	0,568270921	30844055,88	4399980	804	9160384,4	نسبة التحسين
102,72	0,45	14001371	4399980	804	14617642	القيم الفعلية
24,192095	0,11827092	16842684,9	0	0	-5457257,6	القيم المقترحة
19,06%	20,81%	54,61%	0,00%	0,00%	-59,57%	التحسين المطلوب
183,8640687	0,734945009	62184273,21	14138399,36	905	15087393	نسبة التحسين
115,08	0,46	14383643	22462640	905	15087393	القيم الفعلية
68,7840687	0,27494501	47800630,2	-8324240,64	0	0	القيم المقترحة
37,41%	37,41%	76,87%	-58,88%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
220,398687	0,871947667	68328773,09	17669809,93	1112	16595233	نسبة التحسين
118,8	0,47	15858967	28792620	1112	16595233	القيم الفعلية
101,598687	0,40194767	52469806,1	-11122810,1	0	0	القيم المقترحة
46,10%	46,10%	76,79%	-62,95%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
244,4727241	0,897422052	79219142	20320469,87	1141	17845669	نسبة التحسين
130,76	0,48	17127709	30479850	1141	17845669	القيم الفعلية
113,712724	0,41742205	62091433	-10159380,1	0	0	القيم المقترحة
46,51%	46,51%	78,38%	-50,00%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
266,8030849	0,838045098	82110592,08	18116923	1126	17574249	نسبة التحسين
140,08	0,44	16841126	18116923	1126	17574249	القيم الفعلية
126,723085	0,3980451	65269466,1	0	0	0	القيم المقترحة
47,50%	47,50%	79,49%	0,00%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
274,6161579	0,84684889	84033183,01	17358418	1173	17357898	نسبة التحسين
162,14	0,5	18516818	17358418	1173	17357898	القيم الفعلية
112,476158	0,34684889	65516365	0	0	0	القيم المقترحة
40,96%	40,96%	77,96%	0,00%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
214,2514298	0,578060689	68282943,95	12466816	845	12466980	نسبة التحسين
174,2	0,47	11989207	12466816	845	12466980	القيم الفعلية
40,0514298	0,10806069	56293737	0	0	0	القيم المقترحة
18,69%	18,69%	82,44%	0,00%	0,00%	0,00%	التحسين المطلوب
161,24	0,4	51883494	8206905	631	8206835	القيم الفعلية

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

161,24	0,4	51883494	8206905	631	8206835	القيم المقترحة
0	0	0	0	0	0	التحسين المطلوب
%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	نسبة التحسين
%251,90	%215,64	%654,04	%48,47-	%32,06-	%8,63-	النسبة الكلية للتحسينات

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا مايلي:

- أن هناك نسب كبيرة في بعض مدخلات خاصة خلال سنة 2009 حيث بلغت نسبة التحسين المطلوب حوالي (59.57%) في حظيرة المشتركين. أما في تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك ، حيث حققت في كل سنوات الدراسة كفاءة الفنية ماعدا سنة 2005 و2006 حيث بلغت نسبة التحسين المطلوبة (%9,16). (%22.90) على التوالي .
- كما أن هناك نسب كبيرة في المدخلات في تطور الحركة الهاتفية للنقال حيث بلغت نسب التحسين %84.88 سنة 2005 ويعود ذلك الى تأثر تطور الحركة الهاتفية للنقال بدخول المنافسين جدد للسوق .

### الفرع الثالث : تحليل كميات ونسب التحسين شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

#### الجدول رقم -2-58 - تحليل كميات ونسب التحسين شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

رقم الاعمال	الحصة السوقية	تطور دفع المسبق	تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت)	تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك	حضور المشتركين	القيم الفعلية	الوحدات
13,51	0,11	1429543	497260	143	1477000	القيم الفعلية	2005
13,51	0,11	1429543	497260	143	1477000	القيم المقترحة	
00	00	00	00	00	00	التحسين المطلوب	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
22,25112799	0,141148977	7929353,278	797440	162	2882092,397	القيم الفعلية	2006
22,07	0,14	437086	797440	162	2991024	القيم المقترحة	
0,18112799	0,00114898	7492267,28	0	0	-108931,603	التحسين المطلوب	
0,81%	0,81%	94,49%	0,00%	0,00%	-3,78%	نسبة التحسين	
31,31000597	0,16196576	4702221,328	2279200	175	4399323,388	القيم الفعلية	2007
30,93	0,16	4418450	2279200	175	4487706	القيم المقترحة	
0,38000597	0,00196576	283771,328	0	0	-88382,612	التحسين المطلوب	
1,21%	1,21%	6,03%	0,00%	0,00%	-2,01%	نسبة التحسين	
50,17457559	0,219456017	14485551,02	3522525,26	252	5218926	القيم الفعلية	2008
43,44	0,19	5113376	4131650	252	5218926	القيم المقترحة	
6,73457559	0,02945602	9372175,02	-609124,74	0	0	التحسين المطلوب	
13,42%	13,42%	64,70%	-17,29%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

70,93902516	0,31422318	17837942	2527620	442	5176579,546	القيم الفعلية	2009
56,44	0,25	7649801	2527620	442	8032682	القيم المقترحة	
14,4990252	0,06422318	10188141	0	0	-2856102,45	التحسين المطلوب	
20,44%	20,44%	57,12%	0,00%	0,00%	-55,17%	نسبة التحسين	
101,0355333	0,401572072	34160133,89	7804513,999	495	8245998	القيم الفعلية	2010
62,9	0,25	7837383	12278080	495	8245998	القيم المقترحة	
38,1355333	0,15157207	26322750,9	-4473566	0	0	التحسين المطلوب	
37,74%	37,74%	77,06%	-57,32%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
113,3290772	0,446690401	35145689,28	9109710,035	570	8504779	القيم الفعلية	2011
60,89	0,24	7989659	14757840	570	8504779	القيم المقترحة	
52,4390772	0,2066904	27156030,3	-5648129,97	0	0	التحسين المطلوب	
46,27%	46,27%	77,27%	-62,00%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
125,697276	0,454395937	40795253,57	10546912,01	579	9059150	القيم الفعلية	2012
66,39	0,24	8066944	15473740	579	9059150	القيم المقترحة	
59,307276	0,21439594	32728309,6	-4926827,99	0	0	التحسين المطلوب	
47,2%	47,2%	80,2%	-46,7%	0,0%	0,0%	نسبة التحسين	
147,200943	0,466933998	48196190,15	13287284,72	608	9491423	القيم الفعلية	2013
75,66	0,24	7939831	16634271	608	9491423	القيم المقترحة	
71,540943	0,226934	40256359,2	-3346986,28	0	0	التحسين المطلوب	
48,60%	48,60%	83,53%	-25,19%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
134,1853088	0,419165353	42493243,39	12345603,1	556	8225204	القيم الفعلية	2014
76,83	0,24	8729844	14415259	556	8225204	القيم المقترحة	
57,3553088	0,17916535	33763399,4	-2069655,9	0	0	التحسين المطلوب	
42,74%	42,74%	79,46%	-16,76%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
123,9267378	0,330119174	39093113,2	11682126	455	6665799	القيم الفعلية	2015
93,85	0,25	5708422	11682126	455	6665799	القيم المقترحة	
30,0767378	0,08011917	33384691,2	0	0	0	التحسين المطلوب	
24,27%	24,27%	85,40%	0,00%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
115,8	0,29	37261899	11672011	402	5895654	القيم الفعلية	2016
115,8	0,29	37261899	11672011	402	5895654	القيم المقترحة	
0	0	0	0	0	0	التحسين المطلوب	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	نسبة التحسين	
<b>%223,69</b>	<b>%185,89</b>	<b>619,86%</b>	<b>%153,37-</b>	<b>%0,00</b>	<b>-60,96%</b>	النسبة الكلية للتحسينات	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا مايلي:

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

- أن هناك نسب كبيرة في بعض مدخلات خاصة خلال سنة 2009 حيث بلغت نسبة التحسين المطلوب حوالي (55.17%) في حظيرة المشتركين. أما في تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك حققت كفاءة الفنية في كل السنوات الدراسة ،
- كما أن هناك نسب كبيرة في المدخلات في تطور الحركة الهاتفية للنقال حيث بلغت نسب التحسين 62% ويعود ذلك الى تأثر تطور الحركة الهاتفية للنقال بدخول المنافسين بعروض جديد للسوق .
- كما أن هناك سنتين تميزت بكميات ونسب تحسين أقل حيث جاءت متوافقة مع درجات الكفاءة الفنية فنجد في سنة 2014 حققت شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) ، أقل كمية ونسب التحسين المطلوبة من السنوات الأخرى ويعود ذلك إلى تحقيق أحسن درجة في الكفاءة الفنية حيث حققت (94.49%)، ونسب التحسين المطلوب خلال هذه السنة هي تطور الدفع المسبق ، مع تحقيق الكفاءة الفنية في كل من حظيرة المشتركين من طرف المشتركين . كذلك الحال في سنة 2007 حققتها شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)
- أقل كمية ونسب التحسين المطلوبة من هذه السنة ويعود ذلك إلى تحقيق ثاني أحسن درجة في الكفاءة الفنية حيث حققت (81%)، ونسب التحسين المطلوب خلال هذه السنة هي تخفيض في حظيرة المشتركين بنسبة (3.87%) ، مع إمكانية زيادة تطور الدفع المسبق بنسبة (94.49%) .

خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر

تم في هذا الفصل، التوصل لعدة نتائج منها ما يلي:

- 1) تم استخراج متوسط الكفاءة لكل وحدة من وحدات متعاملي هاتف النقال في الجزائر من نتائج كفاءة وحداتها النظرية (السنوات):
  - متوسط الكفاءة لوحدة شركة موبيليس في نموذج عوائد الحجم الثابتة (80%) و(83%) في نموذج عوائد الحجم المتغيرة؛
  - متوسط الكفاءة لوحدة شركة جيزي في نموذج عوائد الحجم الثابتة (96%) و(77%) في نموذج عوائد الحجم المتغيرة؛
  - متوسط الكفاءة لوحدة أوريدو في نموذج عوائد الحجم الثابتة (76%) و(77%) في نموذج عوائد الحجم المتغيرة؛
- 2) كما استخراج نسب التحسين المطلوبة ومنها ما يلي:
  - أن هناك نسب كبيرة في بعض مدخلات شركة خاصة خلال سنة 2007 حيث بلغت نسبة التحسين المطلوب حوالي (84%) في حضيرة المشتركين . ويعود ذلك إلى عدم الكفاءة الفنية والحجمية ؛
  - كما أن هناك سنوات تميزت بكميات ونسب تحسين أقل حيث جاءت متوافقة مع درجات الكفاءة الفنية فنجد في سنة 2015 حققت شركة موبيليس أقل كمية ونسب التحسين المطلوبة من السنوات الأخرى ويعود ذلك إلى تحقيق أحسن درجة في الكفاءة الفنية حيث حققت (50.97%).

الختمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الاشكالية التالي : "كيف تساهم المقارنة المرجعية في تحسين تنافسية مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟" باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات كأداة لمعرفة مدى كفاءة المقارنة المرجعية في تحسين التنافسية المؤسسات الخدمية بإسقاط على متعاملين الهاتف النقال في الجزائر ، حيث كانت مدخلات الدراسة تتمثل في حظيرة المشتركين ، تطور معدل دقائق مستهلكة من المشترك ، تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت ) ، بينما تمثلت مخرجات الدراسة في تطور دفع المسبق ، الحصة السوقية ، رقم الاعمال ؛

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات :

1) فيما يخص الفرضية الاولى : والتي تنص " تمتلك مؤسسة جازي وحدات أكثر كفاءة حيث استطاعت بأقل موارد تحسين تنافسياتها مقارنة بموبيليس واوريدو"

توصلنا الى النتائج التالية : اظهرت نتائج الدراسة مستوى الكفاءة المتعاملين الثلاث للهاتف النقال ما يلي :

✓ شركة جازي : عدد الوحدات الكفوة هي (7) وكانت الكفاءة المحققة في السنوات التالية :  
(2016،2015،2014،2008،2007،2006،2005).

شركة موبيليس : عدد الوحدات الكفوة هي (3) وكانت الكفاءة المحققة في السنوات التالية : (2016،2005،2006)

✓ شركة أوريدو : عدد الوحدات الكفوة هي (4) وكانت الكفاءة المحققة في السنوات التالية :  
(2016،2007،2006،2005)

وهذا ما يثبت صحة الفرضية نسبيا.

2) فيما يخص الفرضية الثانية : والتي تنص " تمتلك مؤسسة اوريدو وحدات غير كفوة بما موارد معطلة تستخدم في تحقيق نفس المستوى من التنافسية مقارنة بجازي وموبيليس" .

اظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

✓ شركة جازي : (05) مرات وهي : (0.90) ، (0.89) ، (0.92) ، (0.95) ، (0.88) ؛  
(2013،2012،2011،2010،2009)

✓ شركة موبيليس : (09) مرات وهي : (0.99) ، (0.89) ، (0.79) ، (0.66) ، (0.61) ، (0.94) ، (0.65) ، (0.60) ، (0.81) ،  
(2015،2014،2013،2012،2011،2010،2009،2008،2007)

✓ شركة أوريدو : (08) مرات وهي : (0.87) ، (0.80) ، (0.62) ، (0.55) ، (0.55) ، (0.55) ، (0.60) ، (0.76) ،  
(0.87) ، (0.80) ، (0.62) ، (0.55) ، (0.55) ، (0.55) ، (0.60) ، (0.76) ،

(2008,2009,2010,2011,2012,2013,2014,2015)

وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية

3) فيما يخص الفرضية الثالثة : تمتلك مؤسسة اوريدو أكبر إمكانية لتخفيض الموارد غير الكفؤة لتحسين تنافسيتها مقارنة بالمتعاملين مع جازي وموبيليس .

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- ✓ مؤسسة موبيليس : حضيرة المشتركين حققت (-104,37%) ، تطور معدل الدقائق المستهلكة من المشترك (- 1,03 % ) ، تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت) (- 241,23 %)؛
- ✓ مؤسسة جازي : حضيرة المشتركين حققت (-8,63%) ، تطور معدل الدقائق المستهلكة من المشترك (32,06%) ، تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت) (-48,47%) ؛
- ✓ مؤسسة أوريدو : : حضيرة المشتركين حققت (-60,96%) ، تطور معدل الدقائق المستهلكة من المشترك (0,00%) ، تطور الحركة الهاتفية للنقال (الصوت) (-153,37%) ؛

وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة .

4) فيما يخص الفرضية الرابعة : تمتلك مؤسسة جازي أكبر إمكانية لزيادة تحسين تنافسيتها مقارنة مع موبيليس و اوريدو .

وأظهرت النتائج الدراسة ما يلي :

- ✓ مؤسسة موبيليس : تطور الدفع المسبق(507,00%) ، الحصة السوقية ( 229,60%) ، رقم الاعمال (183,83%) ؛
- ✓ مؤسسة جازي : تطور الدفع المسبق (654,04%) ، الحصة السوقية ( 215,64%) ، رقم الاعمال ( 251,90%) ؛
- ✓ مؤسسة أوريدو : تطور الدفع المسبق ( 619.86%) ، الحصة السوقية (185,89%) ، رقم الاعمال (223,69%) ؛

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

❖ الاقتراحات : انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة حالة المؤسسة مما يساهم في إمكانية تخفيض الموارد المعطلة المتمثلة في (حضيرة المشتركين) خاصة في مؤسسة أوريدو وجيزي وذلك بترشيد نفقات المخصصة للإشهار عروضها على بطاقة SIM ؛
- يجب على مؤسسة موبيليس تدعيم الوحدات التي بها موارد معطلة وتمثلة في تطور حركة الهاتفية للنقال (الصوت ) ، بغية تحسينها مما يساهم في تنافسية المؤسسة ؛
- يجب رفع إمكانيات مؤسسة موبيليس من خلال طرح عروض جديدة في السوق لتحسين تنافسياتها مقارنة بباقي متعاملين الهاتف النقال ؛
- ضرورة رفع من إمكانيات ممكنة من خلال زيادة الحصة السوقية لمؤسسة جازي وذلك بطرح عروض جديدة في السوق؛
- ضرورة رفع من إمكانيات ممكنة في مؤسسة أوريدو من خلال زيادة في عدد المشتركين الدفع المسبق من خلال زيادة في حملات الاشهارية على عروض الدفع المسبق ؛
- يجب على مؤسسة موبيليس زيادة في إمكانياتها الممكنة في عدد مشتركين الدفع المسبق من خلال استهداف مناطق التجمعات الكبرى على سبيل المثال ولايات : الجزائر ، وهران ، قسطنية ، ورقلة ، بشار ؛
- ضرورة رفع من امكانيات مؤسسة أوريدو و موبيليس من خلال توسيع نطاق تغطية شبكة الجيل الرابع وذلك مما يساهم في رفع الحصة السوقية وازدياد عدد مشتركين

❖ أفاق الدراسة:

- المقارنة المرجعية كآلية لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية ؛
- المقارنة المرجعية كآلية لتحسين الاداء في الشركات البترولية ؛
- المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الاداء شركات صناعة الدوائية ؛
- دراسة المقارنة مرجعية بين المؤسسات العامة والخاصة ؛
- دراسة المقارنة مرجعية بين شركات الوطنية والأجنبية ؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### مراجع عربية

- 1) آل روبرت . أ . بتس\_ديفيد لي ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، الطبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2008 .
- 2) بارك نعيمة وآخرون ، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية ، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية ، 16 و17 ديسمبر 2011 ، مستغانم .
- 3) باسل فارس قنديل ، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008
- 4) جميلة سعيد قمبر ، تقييم اداء الكليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، كلية اقتصاد صرمان ، جامعة الزاوية الليبية 2016.
- 5) حسين غازي رشيد ، محددات الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الصين والعراق : دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، 2010
- 6) دنيا مهدي الأعظمي ، اثر مستوى تطبيقات نظم المعلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009
- 7) سمائل مجذوب ، بلالي احمد ، أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقارنة المرتكز على الموارد ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ورقلة ، 2004
- 8) سمير محمد عبد الوهاب ، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الاداء " ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، الرياض ، 1-4 نوفمبر ، 2010
- 9) صالح بلاسكة وآخرون ، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2013/04
- 10) عبد الحكيم زكريا البطة ، مدى إدراك العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدي البنوك العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الاسلامية ، غزة ، 2015 ،
- 11) عبد الرؤوف حجاج ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013 ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2015.
- 12) عبد اللطيف أولاد حيمودة، الإدارة الإستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي والتنفيذ ، 14 ديسمبر 2012 ورقلة
- 13) علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح جاسم محمد ، أساسيات المقارنة المرجعية ، ط 1 ، دار الصفاء ، عمان ، 2009

- 14) عمار بوشناق , الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير (غير منشورة) , جامعة الجزائر الخروبة . 2002
- 15) عوض بن علي القرني وآخرون ، تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية ، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد السابع العدد (17) 2014.
- 16) فائزة إبراهيم محمود وآخرون ، "إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في الاداء الوحدات الاقتصادية "العراقية" ، مجلة كلية التراث الجامعة .
- 17) فريح خليوي حمادي . قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في باكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية ، (غير منشورة) ، جامعة سانتس كلمنتس العالمية ، 2008.
- 18) مبارك المطلق المطيري ، مدى إدراك المدرسين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية ، درجة الماجستير في الادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط 2011.
- 19) مجبل دواي اسماعيل ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح . دراسة ميدانية ، دولة العراق 2007.
- 20) مجبل دواي إسماعيل ، " فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادف للربح " ، دراسة ميدانية العراق
- 21) محمد جموعي قريشي والحاج عرابية ، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات - لسنة 2011" ، مجلة الباحث العدد 11، جامعة ورقلة - الجزائر، 2011.
- 22) محمد علي عبيد الخزيمي ، دراسة حول المقارنة المرجعية ، قسم الموازنة العامة ، دبي ، 2009 ،
- 23) المرصد الوطني للتنافسية ، التنافسية في الفكر الاقتصادي ، لبنان ، تموز ، 2011
- 24) معن وعد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة نظرية تحليله ، 2005 ، مجلة البحوث المستقبلية ، العدد 15 ، مركز الدراسات المستقبلية كلية الحداية ، جامعة الموصل
- 25) نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجي ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 26) يوسف عبد الإله احمد وآخرون ، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية مقارنة شركات خدمة الصيانة ، مجلة العلوم المالية و محاسبية ، جامعة بغداد ، ع 06 ، 2011.

- 27) Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, 2eme edition ,Edition Organisation, Paris , France ,2001
- 28) L.Koh ,M.saad ,**Benchmarking ,Emerald publishing** , Canada . 2011
- 29) **Le Benchmarking (Analyse coparative )**, Web  
[http ://WWW.3ie.org](http://WWW.3ie.org).Consultant en 22/10/2013
- 30) Maria Björklund. **Benchmarking Tool For Improved Corporate Social Responsibility Purchasing** . Sweden.2010.
- 31) Michael Porter, **the competitive, advantage of nations, first edition**, free press, New York, 1990,
- 32) Michael Porter , **L'avantage concurrentiel ,1er édition** ,inter édition ; Parise , 1999
- 33) Peter Baldacchino & Lara Balzan , **Benchmarking in Maltese Internal Audit Units** . Malta.2007
- 34) **The European Benchmarking Code of Conduct** .Retrieved july 15.2001 from the World Wide Web :[www.benchmarking.gov.UK](http://www.benchmarking.gov.UK)ttp consultant en 19/01/2013
- 35) Wade D . Cook .Lawrence M . Seiford .Joe Zhu '(**Models for performance benchmarking: measuring the effect of e-business activities on banking performance** )' 2004 .Canada .

الملاحق

## الملحق رقم (I) مخرجات نموذج عوائد الحجم المتغيرة ذات توجه إدخال

### I-1-النموذج التفصيلي

Model Name	HADJBCC-I R
Model Type	BCC_I
Model Orientation	INPUT_ORIENTED
Model Efficiency Type	TECH
Model RTS	VARIABLE
Model Description.	The Banker Charnes and Cooper Model called BCC. This model was first introduced in 1984 to introduce VARIABLE Returns to Scale (the CCR model only assumed CONSTANT

## I-2-القيم الحقيقية للمدخلات والمخرجات

DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
M2005	4908000	474	1652780	4752802	0,36	44,91
D2005	7277000	703	424502	7041923	0,53	66,59
O2005	1477000	143	497260	1429543	0,11	13,51
M2006	7476104	406	1993600	20381451	0,36	55,18
D2006	10531826	572	2808400	4370860	0,5	77,73
O2006	2991024	162	797440	437086	0,14	22,07
M2007	9692762	380	4923800	9281725	0,35	66,82
D2007	13382253	524	6797000	13037599	0,49	92,25
O2007	4487706	175	2279200	4418450	0,16	30,93
M2008	7703689	373	6127500	7239627	0,29	64,13
D2008	14108857	683	11220850	13489222	0,52	117,43
O2008	5218926	252	4131650	5113376	0,19	43,44
M2009	10079500	554	3172400	9450330	0,31	70,84
D2009	14617642	804	4399980	14001371	0,45	102,72
O2009	8032682	442	2527620	7649801	0,25	56,44
M2010	9446774	551	14064160	8694457	0,29	70,7
D2010	15087393	905	22462640	14383643	0,46	115,08
O2010	8245998	495	12278080	7837383	0,25	62,9
M2011	10515914	705	18249540	9668087	0,3	75,3
D2011	16595233	1112	28792620	15858967	0,47	118,8
O2011	8504779	570	14757840	7989659	0,24	60,89
M2012	10622884	679	1814610	9719583	0,28	77,85
D2012	17845669	1141	30479850	17127709	0,48	130,76
O2012	9059150	579	15473740	8066944	0,24	66,39
M2013	12451373	798	21269759	1116093	0,32	99,26
D2013	17574249	1126	18116923	16841126	0,44	140,08
O2013	9491423	608	16634271	7939831	0,24	75,66
M2014	9205983	622	15726859	1227144	0,26	86
D2014	17357898	1173	17358418	18516818	0,5	162,14
O2014	8225204	556	14415259	8729844	0,24	76,83
M2015	7775837	604	13284479	6758763	0,28	124,53
D2015	12466980	845	12466816	11989207	0,47	174,2
O2015	6665799	455	11682126	5708422	0,25	93,85
M2016	7573489	395	10979627	39527700	0,31	122,96
D2016	8206835	631	8206905	51883494	0,4	161,24
O2016	5895654	402	11672011	37261899	0,29	115,8

### I-3- متغيرات الدراسة

Variable Name	Variable Orientation	Variable Type
X1	INPUT	STANDARD
X2	INPUT	STANDARD
X3	INPUT	STANDARD
Y1	OUTPUT	STANDARD
Y2	OUTPUT	STANDARD
Y3	OUTPUT	STANDARD

#### I-4- مؤثر كفاءة الوحدات

DMU Name	Objective Value	Efficient
M2005	1	Yes
D2005	1	Yes
O2005	1	Yes
M2006	1	Yes
D2006	1	Yes
O2006	1	Yes
M2007	0,993223619	
D2007	1	Yes
O2007	1	Yes
M2008	0,891449191	
D2008	1	Yes
O2008	0,874175533	
M2009	0,798353193	
D2009	0,934189997	
O2009	0,804842313	
M2010	0,660986504	
D2010	0,899586726	
O2010	0,62812667	
M2011	0,61564571	
D2011	0,925459615	
O2011	0,556407551	
M2012	0,943864892	
D2012	0,951832216	
O2012	0,554227628	
M2013	0,656522648	
D2013	0,882359074	
O2013	0,554524041	
M2014	0,606454301	
D2014	1	Yes
O2014	0,601544337	
M2015	0,815167376	
D2015	1	Yes
O2015	0,769282256	
M2016	1	Yes
D2016	1	Yes
O2016	1	Yes

I-5- القيم المتوقعة للمدخلات والمخرجات

DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
M2005	4908000	474	1652780	4752802	0,36	44,91
D2005	7277000	703	424502	7041923	0,53	66,59
O2005	1477000	143	497260	1429543	0,11	13,51
M2006	7476104	406	1993600	20381451	0,36	55,18
D2006	10531826	572	2808400	4370860	0,5	77,73
O2006	2991024	162	797440	437086	0,14	22,07
M2007	9585655,769	380	4923800	10249009,15	0,352387915	67,27588706
D2007	13382253	524	6797000	13037599	0,49	92,25
O2007	4487706	175	2279200	4418450	0,16	30,93
M2008	7703689	373	4902909,041	20862648,49	0,325312988	71,9390411
D2008	14108857	683	11220850	13489222	0,52	117,43
O2008	5218926	252	3452870,803	12610272,62	0,217347653	49,69253699
M2009	6609768,968	554	3172400	20862702,49	0,395873094	88,732657
D2009	8233204,099	698,7290143	4399980	21681711,56	0,481700726	109,9562191
O2009	5582395,524	442	2527620	15226538,87	0,322425339	70,12553771
M2010	9446774	551	5772750,414	22840114,5	0,438738156	106,9613366
D2010	14513273,15	777,0407472	12305605,96	15989167,67	0,511345918	127,9254091
O2010	8245998	495	7014684,856	23821214,65	0,398008892	100,1390373
M2011	10515914	705	7624628,908	19998382,81	0,487293252	122,3106061
D2011	14247593,19	764,4513804	12070453,49	17136314,47	0,507855764	128,3686484
O2011	8504779	570	5838125,531	26586758,59	0,431338503	109,4341726
M2012	7353350,687	679	1814610	14870216,33	0,498826576	82,48002508
D2012	14944271,9	865,6423357	13348867,24	17994462,38	0,504290559	137,3771531
O2012	9059150	579	6143134,799	29704884,11	0,43303507	119,7883263
M2013	12451373	798	11166084,53	11980078,89	0,487416544	151,1905191
D2013	16854058,15	1120,808044	16637604,83	19086476,81	0,498663201	158,7562299
O2013	9491423	608	7205677,892	37413999,6	0,432803598	136,4413342
M2014	9205983	622	7493099,243	39795280,7	0,428721504	141,807882
D2014	17357898	1173	17358418	18516818	0,5	162,14
O2014	8225204	556	7522099,319	36746174,46	0,398973085	127,7212589
M2015	7775837	588,2951915	8853091,411	49156802,23	0,379486773	152,7661725
D2015	12466980	845	12466816	11989207	0,47	174,2
O2015	6665799	455	10358546,61	38468470,53	0,324978248	121,9968345
M2016	7573489	395	10979627	39527700	0,31	122,96
D2016	8206835	631	8206905	51883494	0,4	161,24
O2016	5895654	402	11672011	37261899	0,29	115,8

## I-6-الوحدات المرجعية

DMU Name	Peer Group
M2005	M2005.
D2005	D2005.
O2005	O2005.
M2006	M2006.
D2006	D2006.
O2006	O2006.
M2007	M2006, D2007, O2007, M2016.
D2007	D2007.
O2007	O2007.
M2008	M2006, D2007, O2007, M2016.
D2008	D2008.
O2008	M2006, O2006, O2007, M2016.
M2009	D2005, O2006, D2016.
D2009	D2005, D2015, D2016.
O2009	D2005, O2006, D2016.
M2010	D2006, D2007, M2016, D2016.
D2010	D2008, D2014, D2016.
O2010	D2005, D2006, M2016, O2016.
M2011	D2005, D2008, D2015, D2016.
D2011	D2008, D2014, D2016.
O2011	D2005, D2006, M2016, D2016.
M2012	D2005, O2006, D2016.
D2012	D2008, D2014, D2016.
O2012	D2005, D2006, M2016, D2016.
M2013	D2005, D2008, D2014, D2015.
D2013	D2008, D2014, D2016.
O2013	D2006, D2007, D2008, D2016.
M2014	D2006, D2007, D2008, D2016.
D2014	D2014.
O2014	D2005, D2006, M2016, D2016.
M2015	D2016, O2016.
D2015	D2015.
O2015	D2005, M2016, D2016, O2016.
M2016	M2016.
D2016	D2016.
O2016	O2016.

الملحق رقم (II) مخرجات نموذج عوائد الحجم الثابتة ذات توجه إداخلي  
II-1-النموذج التفصيلي

Model Name	HADJCCR-I R
Model Type	CCR_I
Model Orientation	INPUT_ORIENTED
Model Efficiency	
Type	TECH
Model RTS	CONSTANT

Model Description. The Charnes Cooper and Rhodes Model called CCR. This model was first introduced in 1978 and assumes CONSTANT RTS.

## II-2- القيم الحقيقية للمدخلات والمخرجات

DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
M2005	4908000	474	1652780	4752802	0,36	44,91
D2005	7277000	703	424502	7041923	0,53	66,59
O2005	1477000	143	497260	1429543	0,11	13,51
M2006	7476104	406	1993600	20381451	0,36	55,18
D2006	10531826	572	2808400	4370860	0,5	77,73
O2006	2991024	162	797440	437086	0,14	22,07
M2007	9692762	380	4923800	9281725	0,35	66,82
D2007	13382253	524	6797000	13037599	0,49	92,25
O2007	4487706	175	2279200	4418450	0,16	30,93
M2008	7703689	373	6127500	7239627	0,29	64,13
D2008	14108857	683	11220850	13489222	0,52	117,43
O2008	5218926	252	4131650	5113376	0,19	43,44
M2009	10079500	554	3172400	9450330	0,31	70,84
D2009	14617642	804	4399980	14001371	0,45	102,72
O2009	8032682	442	2527620	7649801	0,25	56,44
M2010	9446774	551	14064160	8694457	0,29	70,7
D2010	15087393	905	22462640	14383643	0,46	115,08
O2010	8245998	495	12278080	7837383	0,25	62,9
M2011	10515914	705	18249540	9668087	0,3	75,3
D2011	16595233	1112	28792620	15858967	0,47	118,8
O2011	8504779	570	14757840	7989659	0,24	60,89
M2012	10622884	679	1814610	9719583	0,28	77,85
D2012	17845669	1141	30479850	17127709	0,48	130,76
O2012	9059150	579	15473740	8066944	0,24	66,39
M2013	12451373	798	21269759	1116093	0,32	99,26
D2013	17574249	1126	18116923	16841126	0,44	140,08
O2013	9491423	608	16634271	7939831	0,24	75,66
M2014	9205983	622	15726859	1227144	0,26	86
D2014	17357898	1173	17358418	18516818	0,5	162,14
O2014	8225204	556	14415259	8729844	0,24	76,83
M2015	7775837	604	13284479	6758763	0,28	124,53
D2015	12466980	845	12466816	11989207	0,47	174,2
O2015	6665799	455	11682126	5708422	0,25	93,85
M2016	7573489	395	10979627	39527700	0,31	122,96
D2016	8206835	631	8206905	51883494	0,4	161,24
O2016	5895654	402	11672011	37261899	0,29	115,8

## II-3-متغيرات الدراسة

Variable Name	Variable Orientation	Variable Type
X1	INPUT	STANDARD
X2	INPUT	STANDARD
X3	INPUT	STANDARD
Y1	OUTPUT	STANDARD
Y2	OUTPUT	STANDARD
Y3	OUTPUT	STANDARD

## II-4- مؤثر كفاءة الوحدات

DMU Name	Objective Value	Efficient
M2005	0,989076797	
D2005	1	Yes
O2005	1	Yes
M2006	1	Yes
D2006	0,994919204	
O2006	0,991859829	
M2007	0,990958349	
D2007	1	
O2007	0,987863114	
M2008	0,889636519	
D2008	0,873386461	
O2008	0,865777129	
M2009	0,79377523	
D2009	0,809379122	
O2009	0,79561285	
M2010	0,640145788	
D2010	0,625897169	
O2010	0,622553254	
M2011	0,542230922	
D2011	0,539023175	
O2011	0,537284883	
M2012	0,943308835	
D2012	0,534865394	
O2012	0,528173737	
M2013	0,520806608	
D2013	0,525031411	
O2013	0,513991272	
M2014	0,557548182	
D2014	0,590424108	
O2014	0,572566406	
M2015	0,815135397	
D2015	0,813063419	
O2015	0,757302271	
M2016	1	Yes
D2016	1	Yes
O2016	1	Yes

## II-5-القيم المتوقعة للمدخلات والمخرجات

DMU Name	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
M2005	4908000	474	1652780	5011463,804	0,363975781	45,40597872
D2005	7277000	703	424502	7041923	0,53	66,59
O2005	1477000	143	497260	1429543	0,11	13,51
M2006	7476104	406	1993600	20381451	0,36	55,18
D2006	10342766,56	572	2808400	28310841,75	0,502553371	78,12694711
O2006	2882092,397	162	797440	7929353,278	0,141148977	22,25112799
M2007	9611696,95	380	4923800	9875201,761	0,353193452	67,42967557
D2007	13382253	524	6797000	13037599	0,49	92,25
O2007	4399323,388	175	2279200	4702221,328	0,16196576	31,31000597
M2008	7703689	373	4924568,666	20882698,68	0,325975827	72,08561999
D2008	14108857	683	9334844,818	38979445,86	0,595383628	134,4536529
O2008	5218926	252	3522525,26	14485551,02	0,219456017	50,17457559
M2009	6355566,789	554	3172400	22100173,73	0,390538767	89,24440734
D2009	9160384,4	804	4399980	30844055,88	0,568270921	126,912095
O2009	5176579,546	442	2527620	17837942	0,31422318	70,93902516
M2010	9446774	551	8172309,282	37621406,79	0,453021804	110,4435916
D2010	15087393	905	14138399,36	62184273,21	0,734945009	183,8640687
O2010	8245998	495	7804513,999	34160133,89	0,401572072	101,0355333
M2011	10515914	705	11081071,81	42996194,11	0,553269811	138,8707226
D2011	16595233	1112	17669809,93	68328773,09	0,871947667	220,398687
O2011	8504779	570	9109710,035	35145689,28	0,446690401	113,3290772
M2012	7329222,742	679	1814610	14979191,97	0,498316077	82,52864505
D2012	17845669	1141	20320469,87	79219142	0,897422052	244,4727241
O2012	9059150	579	10546912,01	40795253,57	0,454395937	125,697276
M2013	12451373	798	17065120,01	62306384,19	0,614431528	190,5889797
D2013	17574249	1126	18116923	82110592,08	0,838045098	266,8030849
O2013	9491423	608	13287284,72	48196190,15	0,466933998	147,200943
M2014	9205983	622	14406486,21	49025620,27	0,466327411	154,246759
D2014	17357898	1173	17358418	84033183,01	0,84684889	274,6161579
O2014	8225204	556	12345603,1	42493243,39	0,419165353	134,1853088
M2015	7775837	597,862	7775903,324	49158730,78	0,378993217	152,7721659
D2015	12466980	845	12466816	68282943,95	0,578060689	214,2514298
O2015	6665799	455	11682126	39093113,2	0,330119174	123,9267378
M2016	7573489	395	10979627	39527700	0,31	122,96
D2016	8206835	631	8206905	51883494	0,4	161,24
O2016	5895654	402	11672011	37261899	0,29	115,8

## II-6-الوحدات المرجعية

DMU Name	Peer Group
M2005	D2005, O2005, D2016, O2016.
D2005	D2005.
O2005	O2005.
M2006	M2006.
D2006	D2005, M2006, D2016.
O2006	D2005, M2006, D2016.
M2007	M2006, D2007, D2016.
D2007	M2006, D2007, M2016.
O2007	D2007, M2016, D2016.
M2008	M2006, D2007, M2016.
D2008	M2006, D2007, M2016.
O2008	M2006, D2007, M2016.
M2009	D2005, M2006, D2016.
D2009	D2005, D2016.
O2009	D2005, M2006, D2016.
M2010	M2006, M2016, O2016.
D2010	O2005, M2006, O2016.
O2010	O2005, M2006, O2016.
M2011	O2005, M2006, O2016.
D2011	O2005, M2006, O2016.
O2011	O2005, M2006, O2016.
M2012	D2005, D2016.
D2012	O2005, M2006, O2016.
O2012	O2005, M2006, O2016.
M2013	O2005, M2006, O2016.
D2013	D2005, M2006, M2016, D2016.
O2013	O2005, M2006, O2016.
M2014	O2005, M2006, O2016.
D2014	D2005, M2006, M2016, D2016.
O2014	O2005, M2006, O2016.
M2015	D2016.
D2015	M2006, D2007, M2016, D2016.
O2015	D2005, M2016, D2016, O2016.
M2016	M2016.
D2016	D2016.
O2016	O2016.

الفهرس

ص	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
<b>الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية
3	المطلب الأول: : مدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية
3	الفرع الاول : تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
4	أولا: تعريف الميزة التنافسية
4	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
6	ثالثا : مصادر الميزة التنافسية
7	رابعا : أنواع الميزة التنافسية
7	الفرع الثاني : شروط وأسس فعالية الميزة التنافسية واستراتيجياتها .
7	أولا : شروط فعالية الميزة التنافسية .
8	ثانيا : محددات الميزة التنافسية
10	ثالثا : استراتيجيات الميزة التنافسية
10	المطلب الثاني : المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية .
10	الفرع الاول : المقارنة المرجعية وأهدافها وأهميتها .
13	أولا : نشأة المقارنة المرجعية
14	ثانيا : مفهوم المقارنة المرجعية
14	ثانيا : مفهوم المقارنة المرجعية
14	ثالثا : أهمية المقارنة المرجعية :

15	رابعاً : أهداف المقارنة المرجعية
15	الفرع الثاني : نماذج وعوامل نجاح المقارنة المرجعية
16	أولاً : نماذج المقارنة المرجعية
17	ثانياً : عوامل نجاح المقارنة المرجعية
18	الفرع الثالث : البيانات والأخلاقيات المقارنة المرجعية
18	أولاً : البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية
18	ثانياً : أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية
19	الفرع الرابع : العلاقة المقارنة المرجعية بالتنافسية
20	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية و تنافسية المؤسسات الخدمية
21	المطلب الأول : الدراسات العربية
22	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
23	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة .
24	الفرع الاول : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
25	اولاً : من حيث بيئة الدراسة
25	ثانياً : من حيث الهدف
25	ثالثاً : من حيث العينة
25	الفرع الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
28	تمهيد
29	<b>الفصل الثاني : دراسة أثر المقارنة المرجعية على تنافسية متعاملين الهاتف النقال في الجزائر</b>
29	المبحث الأول: أدوات ومتغيرات الدراسة
29	المطلب الأول : أسلوب تحليل مغلف البيانات ( DEA )
29	الفرع الأول نماذج أسلوب تحليل مغلف البيانات
29	الفرع الثاني: مدخلات الدراسة
30	الفرع الثالث: مخرجات الدراسة
30	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وصف إحصائي لمتغيرات متعاملين الهاتف النقال .
30	الفرع الاول : مجمع الدراسة .
31	الفرع الثاني : وصف إحصائي لمتغيرات متعاملين الهاتف النقال .

35	المطلب الثالث : النموذج تحليل المقارنة المرجعية الداخلية للمتعاملين الثلاث.
35	الفرع الاول : كفاءة الوحدات شركة :اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس ) للفترة (2005- 2016 )
43	الفرع الثاني : كفاءة الوحدات شركة : اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) للفترة (2005- 2016 )
51	الفرع الثالث : كفاءة الوحدات شركة : الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) للفترة (2005 - 2016 )
58	المبحث الثاني : تحليل المقارنة المرجعية الخارجية بين متعاملين الهاتف النقال في الجزائر
58	المطلب الاول : تحليل كفاءة المتعاملين حسب السنوات .
58	الفرع الاول : تحليل كفاءة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة (2005 - 2008 ) .
60	الفرع الثاني : تحليل كفاءة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة (2009 - 2012 )
62	الفرع الثالث : تحليل كفاءة متعاملين الهاتف النقال في الجزائر للفترة (2013 - 2016 )
64	المطلب الثاني : تحليل كفاءة المتعاملين حسب النموذجين .
64	الفرع الاول : : تحليل كفاءة شركة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس ) حسب النموذجين
67	الفرع الثاني : : تحليل كفاءة شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) حسب النموذجين
68	الفرع الثالث : تحليل كفاءة شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو ) حسب النموذجين
69	الفرع الرابع : تحليل كفاءة المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر حسب النموذجين
69	المطلب الرابع : تحليل كميات ونسب التحسين للمتعاملين الهاتف النقال
72	الفرع الاول : تحليل كميات ونسب التحسين شركة اتصالات الجزائر للنقل (موبيليس ) .
73	الفرع الثاني : تحليل كميات ونسب التحسين شركة اروسكوم لاتصالات الجزائر (جازي ) .
74	الفرع الثاني : تحليل كميات ونسب التحسين شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق
96	الفهرس