

تأثير شدة المنافسة في صناعة الهاتف النقال بالجزائر على التوجه الاستراتيجي لشركة موبيليس

The impact of intense competition in the mobile phone industry in Algeria on the strategic direction of Mobilis

فواز واضح¹، العبد قريشي²، Ouadah Fouaz¹، Korichi Laid²

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة، fouaz.ouadah@univ-msila.dz

² جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، laid.korichi@univ-jjel.dz

تاريخ النشر: 31/12/2020

تاريخ القبول: 19/12/2020

تاريخ الاستلام: 21/09/2020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة على التوجهات الاستراتيجية لشركة موبيليس في صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث قمنا بتحليل عوامل المنافسة بين المؤسسات القائمة وتحديد دورها في التوجهات الاستراتيجية لهذه المؤسسات مع التركيز على شركة موبيليس التي احتلت مكانة هامة في هذه الصناعة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن شركة موبيليس استطاعت استغلال فرص تراجع منافسيها وتأخرهم في تقديم بعض الخدمات لتحقيق أكبر الحصة السوقية ابتداء من سنة 2016 التي حققت فيها الريادة. **كلمات مفتاحية:** المنافسة، التوجه الاستراتيجي، الصناعة، خدمات الهاتف النقال، شركة موبيليس. **تصنيف JEL:** L96, D43, D21.

Abstract:

This study aims at investigating the impact of the intensity of competition among the existing organizations in the industry on the strategic directions of Mobilis in the mobile industry in Algeria. The study concluded that Mobilis was able to exploit the opportunities of its competitors' decline and delay in providing some services to achieve the largest market shares starting in 2016, which achieved leadership.

Keywords: Competition; Strategic Direction; Industry; Mobile Services; Mobilis.

Jel Classification Codes: D21, D43, L96.

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'impact de l'intensité de la concurrence entre les institutions sur les orientations stratégiques de Mobilis dans l'industrie de la téléphonie mobile en Algérie, où nous avons analysé les facteurs de concurrence entre ces institutions et déterminé leur rôle dans les orientations stratégiques de Mobilis.

L'étude a conclu que Mobilis a pu profiter des opportunités pour ses concurrents de décliner et de retarder la fourniture de certains services pour atteindre les plus grandes parts de marché, à partir de 2016, lorsque le leadership a atteint.

Mots clés: concurrence, direction stratégique, industrie, services mobiles, Mobilis.

Classification JEL: L96, D43, D21.

المؤلف المرسل: العبد قريشي، الإيميل: laid.korichi@univ-jjel.dz

1. مقدمة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على شتى أشكالها وأنواعها ونشاطاتها ضمن أسواق وصناعات تسودها أنماط معينة من المنافسة أو الاحتكار، ومهما كان شكل الصناعة فإن عامل المنافسة يظهر جليا في التوجهات الاستراتيجية لهذه المؤسسات، ففي الصناعات التي تتسم بالاحتكار التام مثلا نجدها تأخذ بعين الاعتبار احتمال دخول منافسين جدد للصناعة فتعمل على وضع مجموعة من حواجز الدخول لمنهم، هذا التوجه لمنع الدخول يعتبره الباحثون في الاقتصاد نوع من المنافسة على اعتبار أن المؤسسة المحتكرة تريد المحافظة على وضعها الحالي من خلال التحسب لمنافسين جدد، وكذا الحال بالنسبة للصناعات التي

تتسم باحتكار القلة أين نجد نوع من المنافسة بين هذه المؤسسات على التمتع التنافسي وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، كما تعمل هذه المؤسسات القليلة على منع دخول منافسين جدد يتقاسمون معهم حصص منه السوق.

وتؤثر عوامل المنافسة وشدها وفقا لنموذج بورتر في تحليل الصناعة بشكل مباشر على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات القائمة في الصناعة، أين نجد عدة أشكال للمنافسة على حسب طبيعة الصناعة والمؤسسات العاملة فيها، ففي احتكار القلة مثلا قد نجد نوع من التواطؤ الضمني بين هذه المؤسسات فتتحول الصناعة من احتكار القلة إلى شكل من أشكال الاحتكار التام في الشكل الاجمالي للصناعة، وقد نجد في احتكار القلة صراع كبير ومنافسة شديدة بين هذه المؤسسات القليلة فتظهر الصناعة في شكل يشبه إلى حد بعيد المنافسة الاحتكارية، كما قد نجد خليط من المنافسة والتواطؤ الضمني في حدود معينة من الصناعة تضمن لهذه المؤسسات مستوى معين من الأرباح مع ترك فضاء للمنافسة في اتجاه التميز أو التركيز.

يتميز سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر بوجود عدد محدود من المؤسسات العاملة، أين لاحظنا منذ بداية هذه الألفية تغييرات جذرية في هذه الصناعة، خلقت طفرة في استخدام الهواتف النقالة وشبكات الاتصال اللاسلكية مع انخفاض كبير في أسعار هذه الخدمات، وتحقيق هوامش ارباح كبيرة للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على وجود نوع من المنافسة بين هذه المؤسسات مما سمح بتخفيض أسعار الخدمات على الحدود الدنيا، مع ملاحظة نوع من التمييز والتنوع في مختلف الخدمات وتطويرها، وف هذه الدراسة حاولنا معرفة التوجهات الاستراتيجية لإحدى الشركات وهي شركة موبيليس التي حققت نجاحات كبيرة في السنوات الأخيرة متفوقة على أقدم شركة في الصناعة وهي شركة جيزي، وفي اطار اشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو تأثير شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر على التوجهات الاستراتيجية لشركة موبيليس؟.

وللاجابة عن هذه الاشكالية نتناول العناصر التالية:

2. المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة.

تعتبر المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة القوة المحورية في نموذج "بورتر"، حيث يمكن اعتبارها المؤشر الرئيسي لديناميكية المنافسة بين المؤسسات، كما تبين التفاعل بين هذه المؤسسات من خلال تبني الاستراتيجيات وردود أفعال المؤسسات المتنافسة. وقد يكون هناك تواطؤ خفي بين مختلف المؤسسات لمواجهة مخاطر وتغيرات بيئية يمكن أن تشكل تهديدا لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، لكن في غالب الأحيان نجد كل مؤسسة من هذه المؤسسات تحاول بسط الهيمنة على السوق من أجل تعظيم الأرباح والتموقع التنافسي، والملاحظ على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر أنها لم تشهد الحروب السعرية المدمرة إلى غاية يومنا هذا، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على ربحية الصناعة، كل ذلك نتيجة النمو المتزايد للطلب على خدمات الهاتف النقال، كما أن الخدمات المقدمة في هذا المجال مازالت في تطور مستمر مع إدخال تقنيات تكنولوجية متجددة ومتطورة، وعروض ترقية تتجدد باستمرار، وهو ما يشير إلى أن المنافسة قائمة في هذا المجال، هذه المنافسة تبقى محصورة حاليا في تقديم خدمات متميزة من ناحية الجودة والسعر.

تتضمن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ثلاث مؤسسات فقط، أي أن هذه الصناعة تتميز باحتكار القلة وهو ما تثبتته مؤشرات التركيز في الصناعة، والتي يمكن عرضها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مؤشرات التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال.

مؤشرات التركيز	2013	2014	2015	2016	2017
مقلوب عدد المؤسسات	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3
هيرشمان وهيرفندال	0.354	0.347	0.338	0.339	0.341

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على تقارير arpt للسنوات: 2015، 2017، 2016.

بالنسبة لمؤشر مقلوب عدد المؤسسات يعتمد في حسابه على عدد المؤسسات في الصناعة، أما فيما يخص مؤشر هيرشمان وهيرفندال فيشترط فيه ضبط الحصة السوقية لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، وهو يمثل مجموع مربعات الحصة السوقية لكل المؤسسات العاملة في الصناعة.

بالنسبة لمؤشر مقلوب عدد المؤسسات بين وجود درجة تركيز كبيرة في هذه الصناعة (0.33)، وهو ثابت في كل السنوات المبينة في الجدول نظرا لعدم تغير عدد المؤسسات القائمة في الصناعة، وهو ما يدل على وجود نوع من إحتكار القلة، لكن الملاحظ على هذا المؤشر أنه لم يحدد بشكل دقيق درجة التركيز في الصناعة بسبب إعتماده على عدد المؤسسات فقط، لذلك فإن مؤشر هيرشمان وهيرفندال هو الأنسب لتحليل التركيز في هذه الصناعة، حيث سجلت أكبر نسبة تركيز سنة 2013 قدرت بـ(35.4%)، وسجلت (33.8%) كأقل نسبة تركيز سنة 2015، وبفارق لا يتعدى نسبة (2%) وهي نسبة صغيرة جدا فيما يخص معيار نسب التركيز، وعلى العموم كانت نسبة التركيز في الصناعة متقاربة بشكل كبير خلال السنوات المبينة في الجدول أعلاه.

تشير مؤشرات التركيز التي كانت محصورة بين 30% و50% إلى أن شكل هيكل المنافسة يتميز باحتكار القلة مع نوع من الميل إلى المنافسة بين هذه المؤسسات وعدم وجود تواطؤ ضمني يؤثر على مؤشرات المنافسة نظرا لاقتراب نسب التركيز في السنوات المذكورة إلى الحد الأدنى وهو 30%.

بالنسبة لحركية المنافسة في الصناعة، فالمؤسسات الثلاث تتنافس من أجل السيطرة على السوق والتميز الذي يضمن لكل مؤسسة استقطاب أكبر عدد من المشتركين، حيث نلاحظ تشابه كبير في السلوكيات الاستراتيجية لهذه المؤسسات وردود الفعل الخاصة بها سواء بالنسبة للقرارات السعرية، وكذلك العروض الترويجية تكون سريعة نوعا ما نظرا لتقليد المؤسسات لبعضها البعض في معظم العروض والخدمات المقدمة، فعلى سبيل المثال وبعد دخول أوريدو (نجمة سابقا) في هذه الصناعة، شهدت تلك الفترة بداية المناورات بين المتنافسين الثلاثة، وقد شهدت تلك المناورات نوع من المنافسة السعرية الخاصة بشراء الخطوط الهاتفية ومبالغ الإشتراكات في الخدمات المختلفة، إضافة إلى تسعيرات المكالمات، حيث ساهم دخول أوريدو للصناعة في تخفيض أسعار الخطوط الهاتفية النقالة بنسبة 70%، وتخفيض تسعيرات المكالمات بنسبة 50%، كما ساهم في تخفيض أسعار المكالمات الدولية بـ80%. (حبة، 2007، صفحة 79)

وقد عرضت مؤسسة أوريدو خطوط الدفع المسبق عند بداية نشاطها التجاري (أوت2004)، بسعر شريحة يقدر بـ2900 دج الذي يقارب سعر منافسها جيزي، بينما اضطرت موبيليس تحت ضغط المنافسة تخفيض أسعار خطوطها من 5800 دج إلى 2800، وخفضت جيزي سعرها بقيمة الفارق الأول بينها وبين نجمة، فكان سعرها في سبتمبر 2004، بقيمة 2900 دج. (سعاد، 2010، صفحة 97)

وكرد فعل لمختلف التغيرات والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات المتنافسة في الصناعة وضعت موبيليس هدف أسامي وهو احتلال موقع ريادي في هذه الصناعة خاصة مع تراجع الحصة السوقية لشركة جيزي بعد سنة 2010، حيث وجدت موبيليس فرصة لكسب أكبر حصة سوقية، وقد اعتمدت سلوكيات استراتيجية توسعية من خلال الانتشار الواسع في السوق والتنويع في العروض، مع نوع من التركيز في خدماتها على متطلبات مختلف شرائح المستهلكين، وهو ما سنتناوله بنوع من التفصيل في المحور الموالي.

3. التوجهات الاستراتيجية لشركة موبيليس كرد فعل لمتغيرات المنافسة:

يعتبر أول خيار استراتيجي اعتمده الجزائري للاتصالات استجابة للمنافسة هو إخراج موبيليس بفرع مستقل، حيث حققت هذه الاستراتيجية للمؤسسة قدرة كبيرة في التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل، مما جعلها تستفيد بشكل أفضل من مواردها المالية والبشرية، والتحكم الجيد في هيكلها، وهذا ما جعلها تنتقل من 1 مليون الى 5 ملايين مشترك خلال سنة واحدة، وقد ركزت على الجانب التقني، حيث اقترحت خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MMS، GPRS تحت اسم MOBIL+ وتحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها وتحسين شبكتها، كما اتسعت تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع، وقامت موبيليس بإدخال

تحسينات تقنية على شبكتها، وتنوع عروضها مع تخفيض لأسعار خدماتها وتقديم خدمات مجانية لمستخدميها مثل مضاعفة الرصيد إلى 150% ومنح مكالمات مجانية يومية، كما قامت بحملات دعائية مكثفة لمواجهة المنافس الأول في السوق الجزائرية (جيزي)، وقامت باختبار تكنولوجيا الجيل الثالث وإطلاقها سنة 2013 في مجموعة معتبرة من الولايات (19 ولاية)، ثم سنة 2014 تم تغطية 16 ولاية، في انتظار تعميم التغطية على كل ولايات الوطن مع نهاية سنة 2015. (جريدة الشروق اليومي، 2015)

1.3. الاستراتيجيات العامة للتنافس:

لقد اتبعت موبيليس استراتيجية مبنية على التوقع داخل السوق الوطنية عند إنشائها، ومع مرور الزمن والتغيرات الحاصلة في القطاع قامت موبيليس بتطوير شبكتها للاتصالات، وشبكتها التجارية المنتشرة عبر كامل أنحاء الوطن. وقد اعتمدت موبيليس على مجموعة من الموارد والعوامل الداخلية التي راهنت عليها منذ إنشائها وانفصالها عن المؤسسة الأم (اتصالات الجزائر)، حيث استفادت موبيليس من مواردها البشرية وخاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية والعلاقات العملية والاجتماعية بين موظفيها بالرغم من بعض الآثار السلبية التي نتجت عن التحول التنظيمي والثقافي في المؤسسة، وذلك بتغيير رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وأيضاً استحداث وظائف جديدة وزوال أخرى قديمة، وقد سعت موبيليس إلى إرساء مضمين تحكمها توجهات السوق وحاجيات ومتطلبات الزبائن، وهذا بالاعتماد على تنظيم معدل يحدد الأدوار والمسؤوليات ويمنع حدوث أي تداخل أو اضطراب، كما عملت المؤسسة على تطوير مواردها البشرية حتى تصبح مسايرة لمتطلبات النشاط الجديد وذلك من خلال إعداد مشروع عام لتنمية الموارد البشرية يهدف إلى:

- ضمان تسيير فعال ومنظم لمختلف الطاقات والموارد البشرية داخل المؤسسة خاصة ما تعلق بالجوانب الوظيفية.
- اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة وتشجيع الإبداع والابتكار وتنمية روح المبادرة.
- تطوير وتحسين الأداء بالاعتماد على أنظمة رقابة فعالة.
- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموظفين والتكفل بمختلف المشاكل الاجتماعية والمهنية.
- تطوير أنظمة وقنوات الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
- تكثيف الدورات التكوينية وتصميم أنظمة تدريب متطورة تسير التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم.

أما ما تعلق بالموارد المادية فقد استفادت موبيليس من موروث كبير من الإمكانيات المادية الخاصة بالمؤسسة الأم خاصة فيما تعلق بتجهيزات الشبكة وبعض المقرات والبنائيات، كما استفادت موبيليس من ما مقداره 80% من حصة قرض مستندي أطلقتها المؤسسة الأم والذي كان مقداره (21.6 مليار دينار) وتم توجيهه لتمويل مشاريع موبيليس المختلفة مثل تطوير الشبكة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذا تكثيف المحطات وقواعد المراقبة ومراكز التحويل. (بلالي، 2007، صفحة 211)

1.1.3. التمييز السعري في موبيليس: قامت موبيليس باتباع استراتيجيات سعريّة مكنتها من اكتساح السوق الجزائرية من خلال تطبيق طريقة الميزة النسبية للأسعار على سبيل المثال في عرض قوسطو Gosto تظهر الميزة في التخفيضات المقترحة الخاصة بمصاريف الدخول والمكالمات الهاتفية في فترات الفراغ وهو ما يناسب حاجة المشتركين وقدراتهم المالية على غرار ذوي الدخل المحدود والطلبة والتلاميذ... الخ، كما أن هذا العرض منح أسعاراً امتيازية للأرقام المفضلة في نفس الشبكة وخارج الوطن، إضافة إلى أنها وبالشراكة مع بريد الجزائر استطاعت طرح منتج جديد هو Mobicontrol وهو منتج فريد يتميز به موبيليس في السوق الجزائرية، موجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري الدائمين، وهو يأخذ ثلاث أشكال: الأخضر 1200 دج للشهر، الأصفر 2000 دج للشهر، والأحمر 3000 دج للشهر. وهو يعتمد على الاقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب الجاري البريدي تبعاً للشكل المختار ليعبأ به رصيده الهاتفية، وإذا تمت الدقائق الجزافية المختارة قبل نهاية الشهر للمستعمل حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة، وظهر التمييز السعري أيضاً في عرض موبيكنترول Mobicontrol من خلال تخفيض سعر المكالمات بصفة تدريجية حسب الصيغة المختارة وهو ما انعكس على الهدايا المجانية للرسائل القصيرة sms الممنوحة في كل شهر.

وفيما يتعلق بالتمييز السعري الموجه للمؤسسات فنذكر على سبيل المثال لا الحصر عرض "موبي كوربوريت" "mobicorporat" الذي تم تقديمه حديثا، وهو معروض على ثلاث صيغ (1000، 2200، 4000)، كما هو مبين في الجدول التالي: (mobilis, 2016)

الجدول رقم (02): تفاصيل عرض موبي كوربوريت.

صيغة العرض	1000	2200	4000
رصيد أولي	1000 دج	2200 دج	4000 دج
رصيد إضافي	500 دقيقة	1100 دقيقة	مجاني (08-18 سا)
SMS مجاني كل ش	SMS 10	SMS 25	SMS35
س م نحو موبيليس	03.5 دج	03 دج	2.5 دج (08-18 سا)
س م نحو الشبكات	06 دج	05.5 دج	05 دج
س SMS نحو موبيليس	02 دج	02 دج	02 دج
س SMS جميع الشبكات	04 دج	04 دج	04 دج
س SMS نحو الخارج	12 دج	12 دج	12 دج
سعر الأنترنت	02 دج/1Mo	02 دج/1Mo	مجاني

Source : www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/offres_mobicorporate.php, page consultée le : 18/09/2017.

ما نلاحظه في هذا الجدول هو ظهور استراتيجيات التمييز السعري واضحة من خلال تقديم العرض وفق تسعيرات اشتراك مختلفة مع منح مجموعة من الامتيازات خاصة بكل صيغة اشتراك، وبالطبع فإن الهدف من هذا التمييز هو جذب مختلف شرائح المشتركين من المؤسسات وذلك حسب إمكانيات كل مؤسسة وكذا درجة استخدامها وحاجتها للاتصال.

أما فيما يخص التميز في المنتجات فيظهر في تطوير الجوانب التقنية لها من أجل تقديم خدمات وعروض متميزة، وهو ما ساعدها على استقطاب حوالي 10.62 مليون مشترك لسنة 2012 أي بنسبة نمو تقدر بـ 450% مقارنة بسنة 2004، وقد قدمت تشكيلة واسعة من الخدمات مثل: كخدمتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم MOBi+، خدمة MOBI-POSTE وغيرها من الخدمات، كما عملت على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين وتنوع خدمة LE, FORFAIT061 وتنوع تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين، وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى من بين المتعاملين الثلاث في صيغة الدفع المؤجل بـ: 847.827 مشترك، متبوعة بـ جيزي 736.266 تلمها الوطنية نجمة بـ 515.120 مشترك. (بليديوم، 2014، صفحة 138)

2.1.3. استراتيجيات التركيز في موبيليس: بعد استقلالية موبيليس عن المؤسسة الأم (اتصالات الجزائر) وخروجها كمؤسسة مستقلة بذاتها، حيث اعتبرت هذه الخطوة أول استراتيجية اعتمدها موبيليس من خلال القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهيكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 1.176 مليون مشترك إلى 4.908 مليون مشترك. (بليديوم، 2014، صفحة 139)

تظهر استراتيجيات التركيز لموبيليس في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقية بعروض مناسبة، واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تساعد على تقديم خدمات متنوعة بخصائص تكنولوجية عالية الجودة تلائم احتياجات الزبائن، وتوفير شبكة متطورة تساعد على استعمال الخدمات المقدمة لمختلف القطاعات السوقية (بلالي، 2007، صفحة 230).

حيث قامت موبيليس بتوجيه عروض خاصة بالأفراد وأخرى خاصة بالمؤسسات ورجال الاعمال، فبالنسبة للمؤسسات نجد عرض الأسطول flotte pour professionnels الذي يشترط الاشتراك ابتداء من 10 خطوط بهدف تحقيق مزايا انخفاض

التكلفة، ويتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقا الدفع، وتنخفض أسعار خدمات عرض "فلوت"، كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة، والجدول الموالي يوضح مختلف تسعيرات عرض "الأسطول".

الجدول رقم (03): تسعيرات عرض flotte pour professionnels.

من 10 إلى 19 خط	750 دج
أكثر من 20 خط	600 دج
نحو خطوط اشتراك المؤسسات	3 دج/د
نحو موبيليس	4.5 دج/د
نحو اتصالات الجزائر	5.8 دج/د
نحو الشبكات الأخرى	7.5 دج/د
Sms نحو موبيليس	3.5 دج
Sms نحو الشبكات الأخرى	4.5 دج
Sms نحو الخارج	11.97 دج

Source: www.Mobilis.dz/offre/flotte_pour_professionnels.php page consultée le : 18/10/2015.

نلاحظ من خلال هذا العرض أنه يقدم خدمات كثيرة بتكلفة أقل، باعتباره عرضا موجها للمؤسسات التي تشتري على الأقل 10 خطوط هاتفية من عند الشركة، وتنخفض التكاليف كلما زادت عدد الخطوط المشتراة، وهذا في صالح المؤسسات، كما أطلقت موبيليس عرض موبلي كناكت المتعلق بمجال شبكة الانترنت، والذي بدأ تسويقه في جانفي 2008، ويسمح هذا العرض بالدخول إلى شبكة الانترنت بكل سهولة، من خلال اشتراك جزائي شهري، لا يقتصر على المؤسسات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الجمهور العريض، يمكن الاستفادة من هذه الخدمة سواء عن طريق جهاز كمبيوتر ثابت أو محمول، وذلك بقيمة 2250 دج شهريا، مع احتساب كل الرسوم على فترة قابلة للتجديد، علما أن قيمة المفتاح الخاص بهذه الخدمة قد يصل إلى 5000 دج، ويسمح هذا العرض بالإضافة إلى الإبحار عبر الانترنت، بإرسال 1000 رسالة مجانا عبر شبكة موبيليس.

أما فيما يخص الأفراد فالعروض كثيرة ومتنوعة نذكر منها موبيليس كارت الذي هو عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال، بدون دفع اشتراك شهري، حيث يتم دفعه استهلاكه فعليا، وقد تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2004/02/03، ويتم وفقا لهذا العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكالمة، وتختلف بطاقات التعبئة من 500 دج، 1000 دج، 2000 دج، من مزايا هذا العرض: (mobilis, 2016)

مكالماتان هاتفيتان مجانيتان، صلاحية غير محددة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، امتيازات حسب الرصيد المتوفر، توافر GPRS.MMS بالإضافة إلى خدمة الجوال "الروامينغ". ونجد أيضا عرض قوسطو الذي يستهدف ذوي الميزانيات المحدودة، تسعيرات حصرية، ونمط تسعير بالثانية بعد الثلاثين ثانية أولى قامت موبيليس بطرحه للتقرب أكثر من زبائنها، وتعويض الفارق بينها وبين منافسيها، ويمكن اختيار ثلاث أرقام مفضلة بسعر مكالمة 2.99 دج/30 ثا نحو موبيليس، ورقم واحد نحو الخارج بسعر مكالمة 6 دج/30 ثا، كما تتميز بمدة صلاحية غير محددة، وكذلك عرض "موبيليت" الذي تم ذكر مميزاته في الاستراتيجية السابقة.

بالإضافة إلى عروض الأفراد والمؤسسات هناك عروض حديثة مرتبطة باستخدام الانترنت، وهي موجهة للأفراد والمؤسسات وفق صيغ متنوعة، فعلى سبيل المثال نذكر عرض "باك بيزنس" Business " والذي هو عبارة عن صيغة بسيطة للدفع المسبق، يتكون من باك للانترنت موجه لكل المؤسسات بمختلف أشكالها بالإضافة إلى الجمهور الواسع. المتمثل في الأفراد بمختلف نشاطاتهم ومستوياتهم العلمية، ومن مزايا هذا العرض نذكر (موبيليس، 2015):

يعتبر أفضل العروض من حيث الجودة والسعر المتعلق بالإنترنت النقال في الجزائر، مع إمكانية الربط بالإنترنت لمدة 12 شهرا بسعر 1000 دج/الشهر مع احتساب كل الرسوم.

- إمكانية تجديد الاشتراك بعد انقضاء المدة المحددة بـ 12 شهرا.
- عرض بدون التفكير في إعادة التعبئة وبدون التزام.

ويعتبر هذا العرض من العروض الحديثة التي تقدمت بها موبيليس وفق تكنولوجيا الجيل الثالث 3G، وذلك سعيا منها لخدمة قطاع سوقي مهم جدا كان في السابق حكرا على مؤسسات الاتصالات السلكية، وقد سهل هذا العرض استخدام الإنترنت بشكل واسع، خاصة مع كثرة التعطلات المرتبطة بالإنترنت السلكية ومشاكل التوصيل والكابلات... الخ.

2.3. استراتيجيات التوسع عن طريق التنوع الأفقي المترابط في شركة موبيليس.

يمتاز قطاع خدمة الهاتف النقال بالتغير السريع في أشكال وأنواع الخدمات والعروض المقدمة، وبالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لخدماتهم، لذلك فإن مؤسسة موبيليس تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع، وتعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، هذا الوضع يحتم عليها إتباع استراتيجيات التنوع في الخدمات التي تقدمها، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى العوامل والأسباب التي جعلت موبيليس تتبع هذه الاستراتيجية.

1.2.3. العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجيات التنوع الأفقي في موبيليس:

- عوامل المنافسة في الصناعة الصناعية:

هناك عدد محدود من المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال وبالضبط منافسين مباشرين لمؤسسة موبيليس في الجزائر، وهما على التوالي: جيزي وأوريدو، وهما فرعين لمؤسستين عالميتين تملكان فروع في العديد من الدول خاصة شمال أفريقيا والشرق الأوسط، ونظرا لخبرتهما المكتسبة من خلال تواجدهما في السوق الدولية جعلهما تحصلان على حصة سوقية معتبرة خاصة مؤسسة جيزي ذات أقدمية التواجد في السوق الجزائرية (منذ 2001)، أما أوريدو فقد دخلت كآخر متنافس في السوق الجزائرية (سنة 2004)، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء معتبر من السوق في سنوات قليلة (24.54% سنة 2009)، وذلك نظرا لنمو الطلب في السوق الوطنية بشكل كبير جدا، وهو في تزايد مستمر إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق الجزائرية، وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن موبيليس ومنافسها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من خدمات مع التجديد والتحسين المستمر لتشكيلة الخدمات المقدمة، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لخدماتهم وعروضهم.

- شبكة التغطية لمؤسسة موبيليس:

لقد سعت موبيليس منذ انطلاق نشاطها إلى وضع شبكة ذات جودة عالية وفعالة، وكان الهدف الأول للمؤسسة هو الانتشار الواسع على مستوى كامل التراب الوطني، خير دليل على ذلك توقيع مجموعة من الاتفاقيات لإنشاء 2000 محطة "BTS" من خلال المناقصة المعلنة في سنة 2004 مع المجهزين الصينيين "Huawei et ZTE"، والمجهز السويدي "Ericsson"، وبهذه الاتفاقية وصلت تجهيزات الاتصالات الخاصة بموبيليس في أبريل 2006 إلى 3290 محطة ربط "BTS" و163 قاعدة مراقبة "BSC" و13 مركز تحويل "MSC"، وقد واصلت موبيليس هذه الإجراءات إلى أن وصلت في سنة 2008 إلى 3424 محطة "BTS" ووصل عدد مراكز التحويل إلى 19 مركزا. (فراج، 2014، الصفحات 199-200)

- تكنولوجيات مؤسسة موبيليس:

اختبرت موبيليس بنجاح شبكة الجيل الثالث في إطار الشراكة مع الشركة الصينية Huawei technologie المتخصصة في البحث والتطوير، إنتاج، تسويق، وتجهيز الاتصالات، وتعتبر الرائدة في مجالها، وذلك لاعتبارها تعتمد على أحدث التكنولوجيات المستندة على هواتف الجيل الثالث، في إطار التحضير لرخصة الهاتفية النقال للجيل الثالث التي انطلقت في

عروضها سنة 2013، حيث تمكنت موبيليس، عبر جهاز خلوي ملائم، من إجراء مكالمات بالصوت والصورة، مما يدخله في النادي العالمي للمتعاملين المتحكمين في هذه التكنولوجيا، وفضلا عن ذلك، فقد قامت موبيليس بإجراء تدليل على امتلاك تقنية Hsdpa، وهذه الأخيرة تعتبر إحدى التطورات التكنولوجية الجديدة للهاتفية من الجيل الثالث، حيث تم عرض وتجريب هذه التقنية في صالون الجزائر للاتصالات سنة 2006.

إن تحكم موبيليس في تكنولوجيا UMTS (تكنولوجيا الجيل الثالث)، دليل على تحكمها في GPRS، بالإضافة إلى تكنولوجيا الواب. ولم تتوقف موبيليس منذ تأسيسها عن تحديثها لشبكتها لتوفير خدمات لزيائنها وفقا للمعايير والمقاييس العالمية: شبكة GSM، GPRS، EDGE، (تطور GSM بالنسبة للمعطيات)، والجيل الثالث لموبيليس مطابق للمعايير الدولية للمعهد الأوروبي لمعايير الاتصالات، حيث تستخدم هذه الشبكات تذبذبات ترددية متماشية مع GSM، UMTS: 900 ميغاهرتز، 2100 ميغاهرتز، مما سمح بوضع ما يسمى التجوال العالمي أي (ROAMING) من الضروري معرفة أن شبكة الجيل الثالث G3 لا تحل محل شبكة موجودة من قبل، أي الجيل الثاني G2، لأنها (أي شبكة الجيل 3) تتطلب وضع محطات الراديو الخاص بالإشارة، كما تأتي هذه الشبكة الجديدة كإضافة لشبكة الجيل الثاني للمتعامل الوطني، ويتعلق الأمر باستثمارات معتبرة لا تقل أهمية عن القفزة التكنولوجية التي يمنحها الجيل الثالث فيما يخص الاستخدامات الجديدة (موبيليس، 2015)

وفي ما يلي عرض لمدى اعتماد موبيليس على استراتيجية التنوع الأفقي لخدماتها:

2.2.3. التنوع الأفقي المترابط في موبيليس:

- الخصائص المميزة للخدمات: تتميز خدمات موبيليس بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تتميز خدمات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.

- خدمات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في اتفاقيات مع مجيزين عالميين لتحسين الأداء خاصة مع مسعى الجزائر للدخول في منظمة التجارة العالمية، فإنه من الهام جدا أن تكون المؤسسة ذات تنافسية عالية بهدف دخول السوق الدولية بقدرة وكفاءة عالية ومقارعة كبار مؤسسات الاتصالات في العالم.

- خدمات المؤسسة تتواجد في مرحلة النمو، سواء الخدمات والعروض القديمة أو الجديدة، ذلك لأنه عند إضافة عرض جديد مثلا " داري نات" يعرفه المستهلك ولا يحتاج إلى إعلان أو ترويج مكثف من أجل التعريف به، وبالتالي عند إطلاق العرض الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين وهذا ما يعتبر ميزة للمؤسسة، ذلك لأن طبيعة النشاط تتطلب ذلك.

- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء، وكذا الخدمات المرتبطة باستخدام العرض أو الخدمة.

- حداثة التكنولوجيا والمعدات المستعملة في مجال الاتصالات اللاسلكية، على اعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في الاتصالات، فضلا عن ذلك استفادتها من خبرة العاملين الذين كانوا يعملون في اتصالات الجزائر سابقا، أي في نفس مجال نشاط المؤسسة.

- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال خدمات وعروض جديدة أو التحسين في الخدمات الحالية.

- طبيعة نشاط المؤسسة جعلت خدماتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق وطلبات المستهلكين، والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

- دور استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في تحقيق وفورات التكاليف:

استفادت المؤسسة من أثر التعاضد (اشترك خدمتين أو أكثر في نفس التكنولوجيا، شبكة الاتصال، أو نفس قنوات التوزيع... الخ) من أجل ابتكار وتقديم خدمات جديدة، وذلك باستخدام الطاقة الزائدة أو الفائضة وتوجيهها لتقديم أحدث وأجود الخدمات، فهناك نوعان من التعاضد: تعاضد تقني وتعاضد تجاري.

أ- بالنسبة للتعاضد التقني:

- تستخدم المؤسسة نفس التكنولوجيا ونفس الشبكة في تقديم جميع خدمات GSM.

- استخدام نفس المادة الأولية (الشرائح) لتقديم جميع خدمات الهاتف والأترنت.

- استخدام نفس المعدات ونفس الشبكة لتقديم خدماتها المتنوعة:

* خدمة الاتصال للهاتف النقال GSM، * خدمة الجيل الثالث، * خدمة الجيل الرابع.

ب- أما بالنسبة للتعاضد التجاري، فإن جميع الخدمات توزع عن طريق نفس قنوات التوزيع الوكالات، الموزعين المعتمدين، ونقاط البيع المنتشرة عبر الوطن، وكل خدمات المؤسسة موجهة إلى نوعين من المستهلكين هما الأفراد والمؤسسات.

لذلك فالمؤسسة تحقق الوفورات في التكاليف، وهي ناتجة عن اعتماد استراتيجية التنوع المترابط، الذي يعود على

المؤسسة بالفائدة من ناحيتين:

- الناحية الأولى: تتمثل في توفير مختلف الخدمات التي يحتاجها المشتركون في السوق الوطنية، وتحقيق أرباح عن كل خدمة، وكذلك استغلال الطاقة الفائضة.

- أما الناحية الثانية: فتمثل في توفير تكاليف المعدات والتشغيل والتوزيع والمواد الأولية من خلال اشتراك الخدمات المختلفة في بعض المراحل (مثل الشرائح)، أو قنوات التوزيع، وكذا تكاليف الدعاية والإعلان.

والجدول الموالي يبين توزيع المشتركين في خدمات موبيليس حسب نوع الخدمة المقدمة وذلك إلى غاية 31 ديسمبر 2017:

الجدول رقم (04): توزيع عدد المشتركين حسب نوع الخدمة المقدمة.

و: مليون مشترك

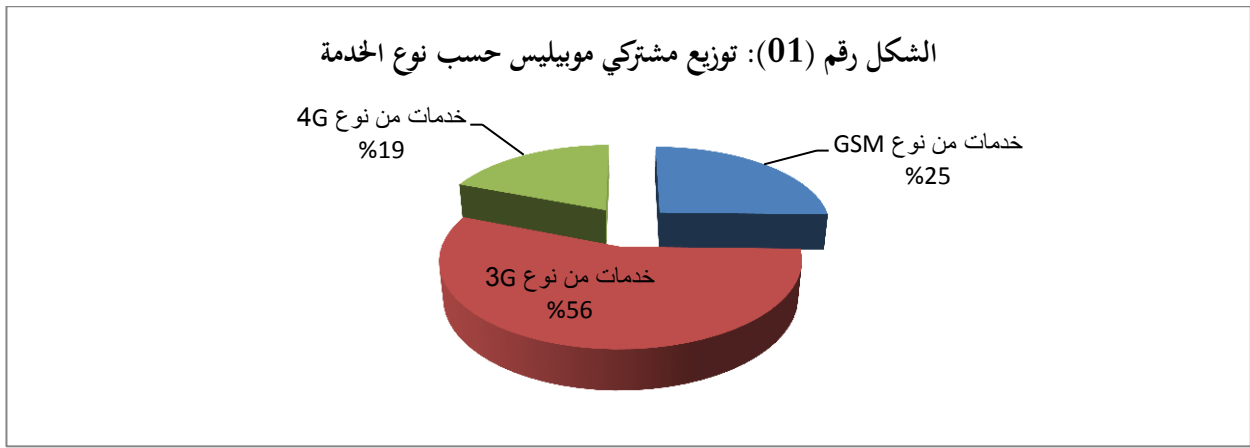
نوع الخدمة	خدمات من نوع GSM	خدمات من نوع 3G	خدمات من نوع 4G
عدد المشتركين	4.655	10.204	3.505

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط arpt، 2017، ص 20.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه اتجاه غالبية المشتركين نحو خدمات 3G، ويعود ذلك إلى تقديم هذا النوع من الخدمات منذ نهاية سنة 2013 وانتشارها الواسع عبر كامل ولايات التراب الوطني في فترة وجيزة، حيث تحول أغلب مستخدمي خدمات GSM إلى خدمات 3G، وهو ما يفسر أيضا التراجع الكبير في عدد مستخدمي خدمات GSM، والتوجه الحالي لشركة موبيليس هو توسيع رقعة الانتشار فيما يخص تكنولوجيا الجيل الرابع 4G، وتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، وقد وصلت نسبة المشتركين في هذا النوع من الخدمات إلى حوالي 19% من العدد الإجمالي لمستخدمي موبيليس وهذه النسبة مرشحة للارتفاع في السنوات القليلة المقبلة.

والشكل الموالي يبين توزيع عدد المشتركين في خدمات موبيليس حسب نوع الخدمة إلى غاية 30 نوفمبر 2014 وذلك وفقا

لنوع التكنولوجيا المستخدمة في خدمات الاتصال والأترنت.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04).

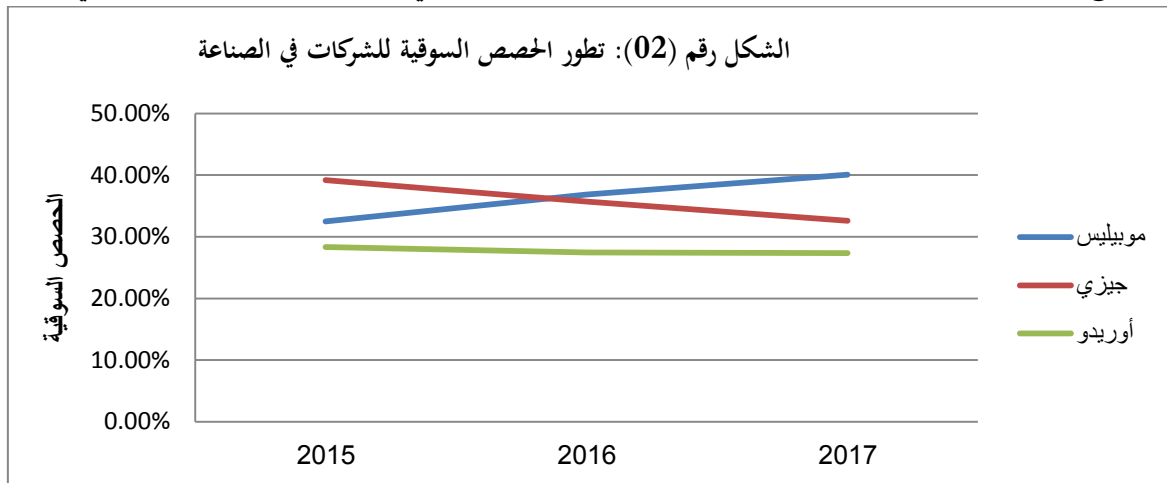
أما فيما يخص نتائج الاستراتيجيات المتبعة من طرف شركة موبيليس في الصناعة مقارنة بالشركات المنافسة، فقد وصلت موبيليس إلى الريادة وفق معيار الحصة السوقية الإجمالية سنة 2016، وهي المرة الأولى التي ترتقي فيها الشركة إلى مركز الريادة فيما يخص العدد الاجمالي للمشاركين، والجدول الموالي يبين الحصة السوقية لشركات خدمات الهاتف النقال خلال السنوات 2015-2017.

الجدول رقم (05): تطور الحصة السوقية الاجمالية للشركات في الصناعة.

الشركة /السنوات	2015	2016	2017
موبيليس	32.47%	36.85%	40.06%
جيزي	39.19%	35.71%	32.60%
أوريدو	28.34%	27.44%	27.34%

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط arpt، 2017، ص 20.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود نوع من الاستقرار في الحصة السوقية لشركة أوريدو والتي تراوحت بين 27.34% كأقل نسبة و 28.34% كأكبر نسبة خلال السنوات الثلاث، أما شركة موبيليس فقد تمكنت من الرفع في حصتها السوقية من 32.47% سنة 2015، إلى 40.06% سنة 2017، واعتلت مركز الريادة بداية من سنة 2016 وبفارق بسيط عن شركة جيزي قدر بحوالي 01%، ليتوسع الفارق سنة 2017 ليصل إلى حوالي 07.5%، وما نلاحظه أيضا أن الزيادة في حصة شركة موبيليس كان على حساب الحصة السوقية لشركة جيزي، والتي تراجعت إلى المركز الثاني منذ سنة 2016، ويمكن توضيح أكثر لمقارنة تطور الحصة السوقية الاجمالية للشركات العاملة في الصناعة من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

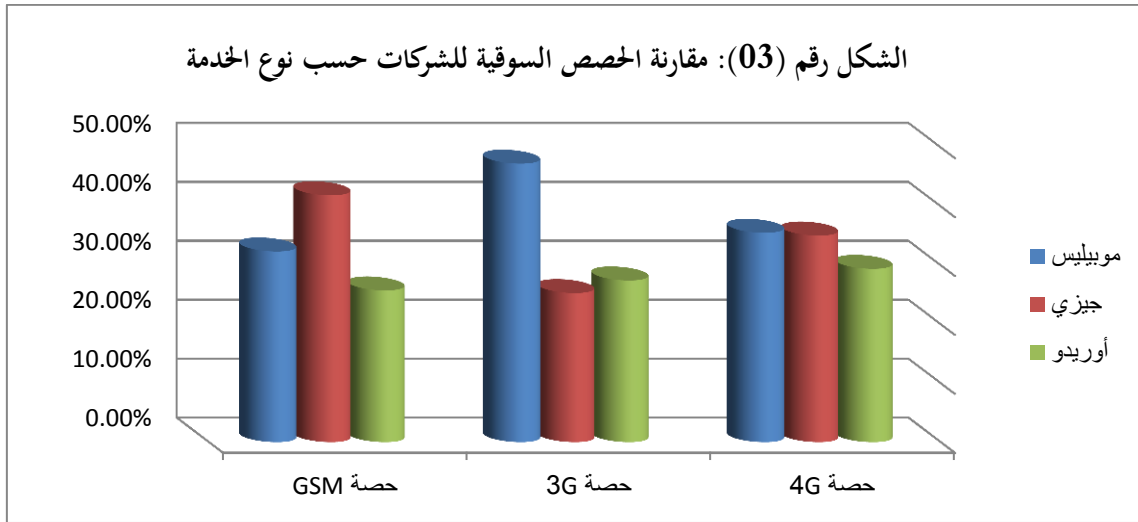
وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن شركة موبيليس استطاعت أن تحقق نجاحات كبيرة من خلال اعتماد توجهات استراتيجية توسعية مكنتها من احتلال الريادة في هذه الصناعة من خلال معيار إجمالي الحصة السوقية، لكن هل نجحت شركة موبيليس في احتلال الريادة في جميع أنواع الخدمات المقدمة أو مازال للشركات المنافسة تفوق في بعض أنواع الخدمات؟. والجدول الموالي يبين مقارنة للحصص السوقية للشركات حسب نوع الخدمة وذلك سنة 2017.

الجدول رقم (05): الحصة السوقية للمؤسسات خدمة الهاتف النقال سنة 2017.

المؤسسات	موبيليس	جيزي	أوريدو
حصة GSM	32.36%	41.89%	25.75%
حصة 3G	47.26%	25.30%	27.44%
حصة 4G	35.53%	35.06%	29.41%
إجمالي الحصة السوقية	40.06%	32.60%	27.34%

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2017، ص 20، 21.

والشكل الموالي يوضح مقارنة بين مختلف الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة حسب نوع الخدمات المقدمة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن مؤسسة جيزي مازالت تحتل الريادة في كل من خدمات GSM، ويعود ذلك إلى تفوقها الكبير في خدمات GSM مقارنة بالمنافسين وأقدمية تواجدها في الصناعة، أما موبيليس فهي تحتل الريادة في خدمات الجيل الثالث 3G وبفارق كبير عن المنافسين، حيث تستحوذ تقريبا على نصف السوق الخاص بهذا النوع من الخدمات مع ترك النصف الآخر تتقاسمه كل من أوريدو وجيزي نحصتين متقاربتين، لكنهما تتأخران بشكل كبير عن موبيليس بفارق في الحصة السوقية يصل إلى حوالي 20% عن صاحبة المركز الثاني أوريدو، ويعود سبب ذلك إلى كون موبيليس هي السبّاقة في تقديم هذا النوع من الخدمات مع نهاية سنة 2013 وكذا جودة خدماتها في هذا النوع من التكنولوجيا، أما فيما يخص خدمات الجيل الرابع 4G فنلاحظ وجود نوع من التقارب الكبير بين كل من موبيليس وجيزي في الحصة السوقية مع تفوق طفيف جدا لشركة موبيليس، أما شركة أوريدو فتحلت المركز الثالث بنسبة 29.41% وتتخلف عن صاحبة الريادة شركة موبيليس بنسبة تقدر بحوالي 6%.

4. تحليل النتائج:

في النهاية يمكن القول بأن شركة موبيليس تحتل مكانة ريادية في خدمات الجيلين الثالث والرابع، وقد ساعدها في ذلك اعتمادها توجهات استراتيجية توسعية مستفيدة من استخدام تكنولوجيا متطورة تم ترجمتها في مجموعة من العروض والخدمات، حيث استطاعت الشركة التميز واستقطاب أكبر عدد من المشتركين، ولم تستطع شركة جيزي المحافظة على مركزها

الريادي الذي شغلته لسنوات عديدة، وقد تمكنت شركة موبيليس من دراسة منافسها بشكل جيد وتابعت الصراع التنافسي بثبات حتى تمكنت من السيطرة على الصناعة واعتلاء الريادة بداية من سنة 2016.
5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة وجدنا أن صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر تتميز باحتكار القلة، وذلك وفقا لمؤشرات التركيز في هذه الصناعة والتي أسفرت عن نوع التنافس بين المؤسسات القائمة في الصناعة كون نسبة التركيز تقترب من 30% وهو الحد الأدنى لمجال احتكار القلة والذي يميل نوعا ما للمنافسة، حيث وجدنا تنافس بين المؤسسات القائمة ظهر جليا في التوجهات الاستراتيجية لهذه المؤسسات من خلال التمييز في الخدمات وتنوعها، مع وجود صراع كبير بهدف كسب أكبر الحصة السوقية.

وتوصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- تأثرت شركة موبيليس بشكل مباشر بعوامل المنافسة مع شركتي جيزي وأوريدو، هذه الأخير التي قلب شكل المنافسة من الاحتكار الثنائي إلى احتكار القلة.
- حافظت شركة موبيليس منذ تواجدها في السوق على مكاسبها واريابها مع نوع من التطوير من سنة على أخرى.
- درست شركة موبيليس منافسها بشكل جيد مستغلة امكانياتها المالية والمادية والبشرية وسخرتها لتقديم خدمات متميزة.
- توجهت موبيليس في استراتيجياتها نحو التوسع المدروس من خلال المزج بين التميز والتركيز والتنوع.
- ساعدت استراتيجيات التركيز على شرائح المستهلكين وتنوع الخدمات في تحسين الحصة السوقية لشركة موبيليس على مدار السنوات الماضية.
- اقتنصت شركة موبيليس فرصة تراجع شركة جيزي وتأخرها في تقديم بعض الخدمات، وحولتها إلى سيطرة في هذا النوع من الخدمات مكنتها من اعتلاء الريادة في الصناعة منذ سنة 2016.

6. قائمة المراجع:

- احمد بلالي. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية. الجزائر: جامعة الجزائر.
- بن بريك عبد الوهاب، نجوى حبة. (2007). الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة "حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس". ابحاث اقتصادية وادارية، 79.
- جريدة الشروق اليومي. (06 07، 2015). تاريخ الاسترداد 07 20، 2019، من الشروق اونلاين: www.echoroukonline.com/ara/articles/222633.html
- خالد فراح. (2014). نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية "حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسويق. الجزائر: جامعة بسكرة.
- صباح بلقيدوم. (2014). انظمة المعلومات الاستراتيجية كاداة لتحقيق التميز في منظمات الاعمال. مجلة الباحث، 14(14)، 139-151.
- قوفي سعاد. (2010). هيكل قطاع الهاتف النقال بالجزائر. بسكرة: جامعة بسكرة.
- موبيليس. (2015). الجيل الثالث. تم الاسترداد من اتصالات الجزائر: www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis
- موبيليس. (2015، 10 26). عروض موبيليس. تاريخ الاسترداد 07 20، 2019، من موبيليس: www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/giga_pack.php

-Bibliographie

- mobilis. (2016). mobilis. Consulté le 09 18, 2017, sur www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/offres_mobicorporate.php
- mobilis. (2016). offre mobilis. Consulté le 07 20, 2019, sur mobilis: www.mobilis.dz/offre/.mobilis.cart.php