

تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي "SWOT"-دراسة حالة - Analysis of the Marketing Strategy for Mobilis Firm Using the SWOT Quadratic Model –Case Study-

عبد اللطيف أولا دحيمودة^{1*}، مصطفى طويطي²

¹جامعة غرداية (الجزائر)، oulahaimouda.abdelatif@univ-ghardaia.dz

²جامعة غرداية (الجزائر)، touaiti.mustapha@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2021/08/04

تاريخ القبول: 2021/07/12

تاريخ الاستلام: 2021/05/06

Abstract :	المخلص:
<p>The study aimed to analyze the internal and external environments of Mobilis to determine “strengths, weaknesses, opportunities and threats” during the period between 2004/2020, statistics were presented, and we analyzed them based on the “Swot” model, where the study reached the most important results: “The policy The marketing that was followed by Mobilis during the period “2004-2015” is not effective compared to the competitors, as it ranked second in terms of the number of subscribers after “Jeezy” and does not move further away from “Ooredoo”, but there is a remedy by Mobilis during In 2019 and 2020, it made a quantum leap by gaining the largest market share, and Mobilis ranked first in terms of the number of subscribers.</p> <p>Keywords: marketing strategy, strategic analysis, “Swot” model, mobilis.</p> <p>JEL Classification Codes :M31.C61</p> <p>.C67</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لشركة موبيليس لتحديد "نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات" خلال الفترة الممتدة ما بين 2020/2004، تم تقديم إحصائيات، وقمنا بتحليلها بالاعتماد على نموذج "Swot"، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: "أن السياسة التسويقية التي كانت متبعة من طرف شركة موبيليس خلال الفترة "2015-2004" ليست فعالة مقارنة بالمنافسين، حيث احتلت المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين بعد شركة "جيزي" ولا تتباعد أكثر على شركة "أوريدو"، ولكن هناك تدارك من طرف شركة موبيليس خلال سنتي 2019 و2020، حيث حققت قفزة نوعية بكسب أكبر حصة سوقية واحتلت بدورها موبيليس المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين.</p> <p>الكلمات الدالة : إستراتيجية التسويق، التحليل الاستراتيجي، نموذج « SWOT »، موبيليس.</p> <p>تصنيفات JEL: M31، C61، C67.</p>

مقدمة :

تشهد بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحرك وتغير ديناميكي متسارع يتضح يوما بعد يوم في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي خاصة الخدمية منها، إذ نتج عنه انفتاح الأسواق على المنافسة بعد احتكارها لسنوات طوال، مما يشكل صعوبة أمام المؤسسات المحكرة سابقا نظرا لعدم خبرتها في مجال المنافسة، وخير مثال على ذلك قطاع الاتصالات بالجزائر والذي ظل محتكرا بشقيه اتصالات الهاتف الثابت واتصالات الهاتف النقال والمتمثل في المتعامل "موبيليس"، نتيجة لهذا الانفتاح وخاصة بعد صدور القانون (الجريدة الرسمية

* المؤلف المرسل.

للجمهورية الجزائرية، 2000) 03-2000 الذي نصت المادة 64 فيه على ما يلي: (الجزائرية، القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2000، صفحة 08) "يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط والتي يمكن وفقها إنشاء أو استغلال و/أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص".

❖ إشكالية الدراسة :

بهذا القانون الذي نتج عنه عدة إصلاحات لمواكبة التطور الحاصل في المحيط العالمي أهمها انفتاح سوق الهاتف النقال أمام المتعاملين الأجانب، منه إذا أرادت مؤسسة موبيليس البقاء والنمو باعتبارها موضوع دراستنا يجب عليها أن تنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، والتي قد تتيح للمؤسسة فرص يمكنها استغلالها أو تهديدات يجب عليها أن تتفادها.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية :

ما مدى فعالية تحليل الإستراتيجية التسويقية باستخدام نموذج "SWOT" لمعامل الهاتف النقال موبيليس ؟

❖ فرضية الدراسة :

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الموالية:
الإستراتيجية التسويقية لمعامل الهاتف النقال موبيليس ليست فعالة بالمقارنة مع المتعاملين المنافسين.

❖ الأهداف الرئيسية : تتمثل فيما يلي :

- تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لموبيليس لتحديد "نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات"
- تقييم الوضع التنافسي لسوق الهاتف النقال بالجزائر؛
- توضيح تطور نشاط متعاملي الهاتف النقال للفترة 2004-2015، إضافة إلى سنتي 2019/2020؛
- تحليل وتشخيص مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية للمعامل موبيليس باستخدام نموذج "SWOT".

❖ **المنهج المستخدم:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على الأدبيات النظرية، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة الحالة للتوصل إلى نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً- مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية التسويقية :

طالما كانت منظمات الأعمال تعمل في ظل بيئة ديناميكية ومتحركة، فإنه يستوجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تسويقية واضحة لتؤشر مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئة الصناعة التي تعمل بها.

1- تعريف إستراتيجية التسويق :

وردت عدة تعريفات تعكس وجهة نظر الباحثين حول إستراتيجية التسويق، نوجز بعضها منها في الجدول الموالي:

الجدول 1: بعض تعريفات إستراتيجية التسويق

التركيز على تحديد الأسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقي الفعال المناسب لها.	Certo & Peter 1990
تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المنظمة الكلية باستهداف المستهلكين الحقيقيين بفعالية أكبر مما يفعله المنافسون وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح إستراتيجية التسويق.	1994, Dibb
هي تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعني إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك.	1997, P. Kotler
هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية.	الصميدعي/2000

المصدر: نزار عبدالمجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجية التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 139.

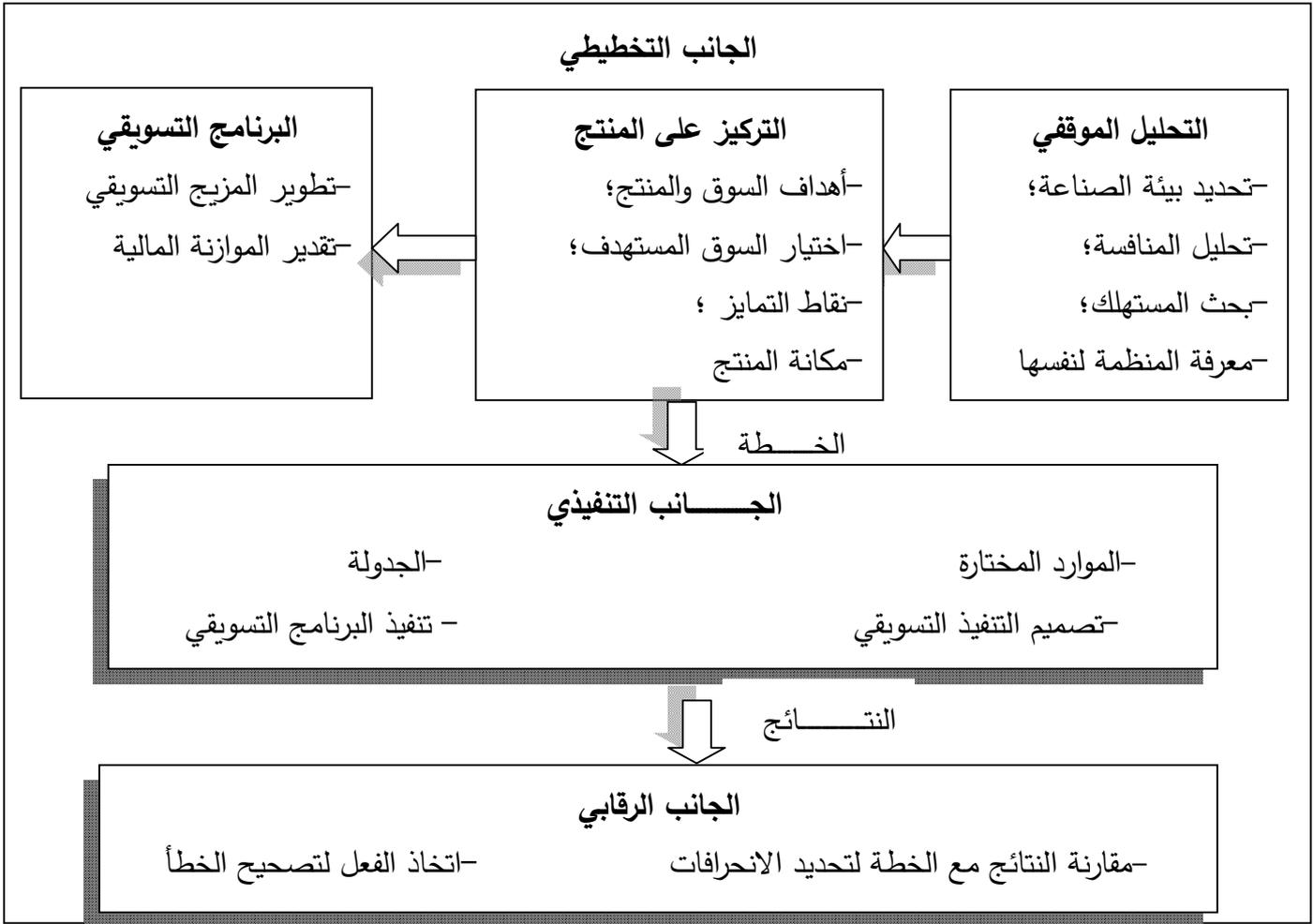
كما أن Gravens & Pierrey يقدم تعريف أكثر بعدا لإستراتيجية التسويق فقد عرفت على أنها "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف" (Gravens&David, 2006, p. 29) بناء عليه فإننا نستنتج بأن إستراتيجية التسويق تتضمن ما يلي:

- كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تطوير البرامج التسويقية تبعا للأسواق المستهدفة؛
- خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهن الزبون؛
- تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدفة؛
- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

2- صياغة الإستراتيجية التسويقية:

تتمثل صياغة إستراتيجية التسويق بحقيقتها بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الإستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة، وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبه التسويقي، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الصياغة تعقبها مرحلة أساسية ومهمة تتمثل في الخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق إستراتيجية التسويق بشكل فعال وأن تأخذ مداها في التطبيق، وهو ما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل 1: خطوات الإستراتيجية التسويقية



المصدر ثامر البكري، "إدارة التسويق"، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص134.
من خلال الشكل نلاحظ أن عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية تتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية، وبشكل عام هناك ثلاث مراحل رئيسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وهي (العوامر، 2012، صفحة 22):

2-1- التحليل البيئي:

يأتي التحليل البيئي كمرحلة أولية، بحيث يتم تطوير الفكرة العامة وتحديد ماهية الجهود الواجب عملها للهدف السوقي، بالعلاقة مع جهود المنافسين، وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن طريق المزيج التسويقي وفي ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة، وهذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف، والتي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتهديدات، وهذا ما سيدفع للاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون وخاصة المتعلقة بالمسائل القانونية والتقدم التكنولوجي، ويهدف التحليل البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد:

- الفرص الجديدة للمنتجات الموجودة؛

- الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو المواقع الجغرافية الجديدة؛
- التهديدات المستقبلية الرئيسية للموقف السوقي وهوامش الربح.

2-2- تقييم الموارد المتاحة:

تتضمن الموجودات وموارد الأفراد والموقع السوقي والإدارة، والكفاية التقنية، وتأثير الضغوط الخارجية، والغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكامن القوة والضعف فحسب بل دراسة الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يزود بالقاعدة لتخطيط الإستراتيجية التسويقية المستقبلية.

2-3- تحديد الهدف السوقي وصياغة الأهداف التسويقية:

يتم في هذه المرحلة اختيار الهدف السوقي وتحديد الأهداف التسويقية للمنظمة، وتأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة وغايتها، فضلا عن أنها تزود المدراء بدليل لسياسات المنظمة، وتتضمن أهداف المنظمات عادة تحقيق الربح والنمو والاستمرارية، ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل هي:

- بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي؛
- واقعية البدائل المتنوعة للسوق (تحديد الهدف ثم إعداد الخطة التسويقية).

2-4- توزيع الموارد التسويقية:

بعد أن يتم تحديد الهدف التسويقي واحتياجات الزبائن، وتعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية وتعد بشكل متسلسل لملاقاة احتياجات الهدف السوقي، ويتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد المزيج التسويقي.

3- أهداف الإستراتيجية التسويقية:

إن الغرض من وضع الإستراتيجيات التسويقية هو تحقيق الربح وزيادة نسبة العائد ورفع الحصة السوقية لنجاح المهمة، وأن تكامل المزيج التسويقي هو لكي يكون بالإمكان الإبداع والابتكار لإنجاز هذه الغاية لكل تقسيم سوقي معين، وأن الهدف السوقي يعد تعبيراً دقيقاً ومخططاً تمهيدياً لما يمكن إنجازه بواسطة الأنشطة التسويقية للمؤسسة، أما الإستراتيجية التسويقية فهي الوسيلة الموزعة التي تتجزأ بها الأهداف التسويقية، فالمنظمات عادة لا تملك مدخلا نموذجياً لتكون المهمة التسويقية منطقية والتسلسل المنطقي أيضاً، بل تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات ضمن المستويات التالية (العوامر، 2012، صفحة 26):

✓ **المستوى الأول:** وضع الأهداف التسويقية الواسعة التي تتعلق بالربحية وأهداف المنظمة على المدى الطويل وبوضع هذه الأهداف الواسعة والإصلاحات سيتم تعزيزها، وبالتالي الابتكار فيها بناء على التوقعات والتنبؤات؛

✓ **المستوى الثاني:** وهو وضع الأهداف للمناطق السوقية الرئيسية وهنا تحدد الأهداف بدقة أكثر وكذلك تحديد ما يتعلق بالوظائف المختلفة بشكل أكثر دقة؛

✓ **المستوى الثالث:** وضع الأهداف الفرعية الداعمة للأهداف العريضة وهذه الأهداف سيتم بناءها على أساس حجم المبيعات المستهدف، التوسع الجغرافي والتوسع في عرض الخدمة.

ثانياً- نموذج "SWOT":

يعبر النموذج عن اختصار الأحرف الأولى بالانجليزية "SWOT"، قوى (Strengths)، ضعف (Weaknesses)، فرص (Opportunities)، تهديدات (Threats)، ويسمى نموذج "SWOT" أيضاً بنموذج "LCAG"، نسبة إلى مخترعيه الأربعة: "Andrews, Guth, Learned Christensen"، وقد أنشئ هذا النموذج عام 1965 من قبل أربعة أساتذة من مدرسة هارفارد للأعمال في سنوات الستينات، اقترح باحثون من مدرسة هارفارد للأعمال أن ينشئوا السياسة العامة للمنظمة على أساس تحليل دقيق لإمكانيات ولموارد البيئة، ومن هنا تغير مفهوم التخطيط ليصبح أكثر حساسية للتغيرات في بيئة الأعمال، وتغيرت بذلك فكرة "أن المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي"، وأصبح يأخذ بعين الاعتبار كفاءة المديرين، تصوراتهم وقيمهم، وللاستنباط من هذه التحليل وجعلها أكثر عملية ومنهجية، قاموا بإعداد عدد من النماذج أشهرها نموذج "LCAG"-"LECOQ" (Vanessa, 2006, p. 58).

يمكن تحديد معنى عناصر "SWOT" ومتضمناتها بالآتي (Baker Michael, 2000, p. 256):

1- القوة "Strengths":

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

2- الضعف "Weakness":

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ككل، يمكن توضيح متضمنات بعض من عناصر القوة والضعف، والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى، من خلال الجدول الموالي.

الجدول 2: متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة

عناصر القوة	عناصر الضعف
- استخدام تكنولوجيا جديدة	- محدودية الموارد التمويلية ومصادرها
- موارد مالية متميزة	- نقص في كفاءة وخبرة الموارد البشرية
- مهارات بشرية ذات كفاءة عالية	- قصور في الأجهزة والمعدات
- حملات ترويجية مكثفة وناجحة	- مهارات تسويقية ضعيفة
- عوامل أخرى	- عوامل أخرى

Source : Baker Michael, J, "Marketing Strategy and Management", OP cit, 257.

3- الفرص "Opportunities":

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية.

4- التهديدات "Threats":

تلك العوامل التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها ويكون لها أثر سلبي على المنظمة. يمكن توضيح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتهديدات التي قد تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى.

الجدول 3:متضمنات عناصر الفرص والتهديدات في المنظمة

عناصر الفرص	عناصر التهديدات
-تسهيلات حكومية جديدة	-قيود حكومية مضافة
-إعفاءات جمركية	-انفتاح اقتصادي مفاجئ
-قيود على المنتج الأجنبي	-دخول منافسين جدد للسوق
-نمو أسرع في السوق	-ظهور سلع بديلة بسعر أقل
-عوامل أخرى	-عوامل أخرى

Source : Baker Michael, J, "Marketing Strategy and Management", OP cit, 257.

إن أي عنصر من العناصر الأربعة يؤثر و يتأثر ببقية العناصر الأخرى، من خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن تنتهج الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف، أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. وبناء عليه فإن الشكل رقم (02)، يوضح العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في مصفوفة "SWOT" على النحو الآتي:

الشكل 2: الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انسحاب	إستراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر:الدوري، زكرياء مطلق، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 160. ثالثاً-تشخيص وتحليل الإستراتيجية التسويقية لمتعامل الهاتف النقال موبيليس باستخدام نموذج SWOT: تقوم عملية تحليل الإستراتيجية التسويقية باستخدام نموذج "SWOT" على تحديد أربع عناصر أساسية متمثلة في "نقاط القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية)، الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية)".

1-تحليل البيئة الداخلية لموبيليس "SW":

يقوم تحليل البيئة الداخلية لموبيليس على معرفة نقاط القوة والضعف، وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول 4: عناصر القوة والضعف لموبيليس

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - موبيليس هي المتعامل التاريخي في الجزائر؛ - الاستقلالية المالية والإدارية عن المؤسسة الأم؛ - موبيليس هي مؤسسة وطنية (توفر عنصر القبول من طرف الجمهور)؛ - شبكة (GSM) موروثه عن المؤسسة الأم؛ - توفير أحسن نسبة تغطية (97.6%)؛ - السيطرة على سوق الهاتف النقال في الأرياف الجزائرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم خبرة الكفاءات البشرية؛ - رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن (الصورة السيئة الموروثة عن مؤسسة اتصالات الجزائر قبل انفتاح السوق)؛ - ضعف فعالية الرسالة الإعلانية مقارنة بالمنافسين؛ - ارتفاع التكلفة الوحيدة للاتصال مقارنة بالمنافسين؛ - تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث.

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على وثائق موبيليس.

2-تحليل البيئة الخارجية لموبيليس "OT":

تقوم عملية تحليل البيئة الخارجية لموبيليس على تحديد العوامل المساعدة في معرفة الفرص والتهديدات التي

يمكن أن تواجهها المؤسسة، وهي موضحة في الجدول الموالي

الجدول 5: عناصر الفرص والتهديدات لموبيليس

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة على نصف الحصة من السوق؛ - تحسين صورة المؤسسة؛ - إكمال التغطية إلى نسبة 100%؛ - التركيز على المناطق الريفية كعنصر تميز؛ - اكتشاف ثقة وولاء الزبائن الحاليين؛ - التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة 	<ul style="list-style-type: none"> - خطر و تهديد دخول متعامل رابع؛ - التفوق التكنولوجي للمنافسين؛ - تدني مستوى الربحية (التضحية بالربحية مقابل الحصة السوقية)؛ - تحالف المتعاملين (Orascom Telecom و Wataniya Telecom) و (Algeria) و (Algeria)؛ - انتقال الزبائن إلى المنافسين بسبب ارتفاع تكاليف الاتصال.

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على وثائق موبيليس.

من خلال عرض عناصر "القوة والضعف، الفرص والتهديدات للمتعامل موبيليس"، يمكن تقديم مصفوفة

"SWOT" وفق الشكل الموالي:

الشكل 3: تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمتعامل موبيليس باستخدام نموذج "SWOT"

T 01	التحديات	O 01	الفرص		
T 02		O 02			
T 03		O 03			
T 04		O 04			
خطر و تهديد دخول متعامل رابع؛		موبيليس هي المتعامل التاريخي في الجزائر ما يسمح لها السبق في استقطاب وجلب أكبر عدد من الزبائن		S 01	نقاط القوة
خبرة الكفاءات البشرية التي يعتمد عليها المنافسين مقارنة بنوعية الكفاءات البشرية المعتمدة من طرف المتعامل موبيليس		موبيليس هي مؤسسة وطنية (توفر عنصر القبول من طرف الجمهور)، ما يسمح لها بتحسين صورتها الذهنية		S 02	
التفوق التكنولوجي للمنافسين		توفير أحسن نسبة تغطية (97.6%)، ما يسمح لها بالتركيز على المناطق الريفية كعنصر تميز		S 03	
التسيير بنمط الاحتكار باعتبار أن موبيليس هي شركة موروثه عن المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"، هذا له أثر سلبي مقارنة بالمنافسين باعتبارهم شركات عالمية تعتمد على أنماط تسيير متطورة.		شبكة (GSM) موروثه عن المؤسسة الأم، ما يسمح لها التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة		S 04	
تهديد دخول متعامل رابع، ما ينتج عنه انخفاض الحصة السوقية للمتعامل موبيليس		عدم خبرة الكفاءات البشرية، ينتج عن هذا تطوير قدرات العاملين وتدريبهم لاستغلال الفرص		W 01	نقاط الضعف
ارتفاع التكلفة الوحودية للاتصال مقارنة بالمنافسين، ما ينتج عنه انتقال الزبائن إلى المنافسين بسبب ارتفاع تكاليف الاتصال		رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن (الصورة السيئة الموروثة عن مؤسسة اتصالات الجزائر قبل انفتاح السوق)، هذا ما ينتج عنه تغيير هذه الصورة الذهنية عن طريق الاعتماد على إستراتيجية تسويقية فعالة لاستغلال الفرص		W 02	
تحالف المتعاملين (Orascom Telecom Algeria) و (Wataniya)		ضعف فعالية الرسالة الإعلانية مقارنة بالمنافسين، هذا ما ينتج عنه البحث عن		W 03	

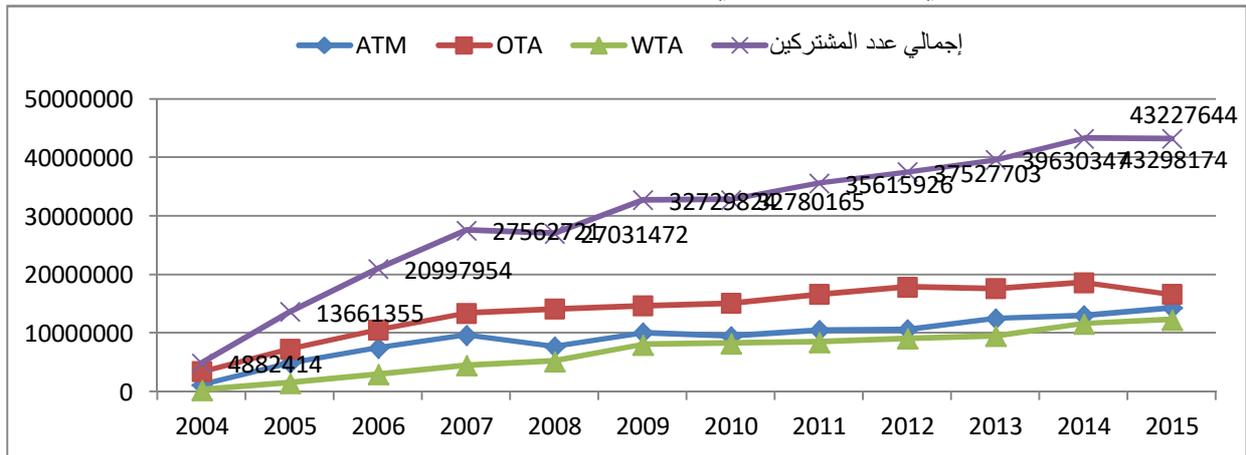
استخدام أدوات ترويج فعالة خاصة في ظل تطور الوسائل التكنولوجية لاستغلال الفرص	Telecom Algeria)، ما ينتج عنه انخفاض كبير في الحصة السوقية للمتعامل موبيليس		
تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث، هذا ما ينتج عنه التركيز أكثر على دراسة السوق واستراتيجيات المنافسين لاستغلال الفرص.	تدني مستوى الربحية (التضحية بالربحية مقابل الحصة السوقية)، هذا ما ينتج عنه انخفاض من حيث المردودية الاقتصادية	W 04	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على المعلومات السابقة

3- تقييم الوضع التنافسي لسوق الهاتف النقال في الفترة الممتدة "2015-2004"

يمتاز سوق الهاتف النقال في الجزائر بالمنافسة الحادة بين المتعاملين الثلاثة الحاليين (موبيليس، أوريدو، جيزي) ، فكل منهم يسعى جاهدا لزيادة حصته السوقية على حساب منافسيه، فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة و إرساء الانطباع الجيد لدى الزبائن هو من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي متعامل. تعد مسألة النفاذ إلى الشبكة العنصر الأساسي في تفضيل متعامل على آخر ، فالمتعامل الذي يتمكن من توفير المجال الإلكتروني مغناطيسي في مختلف مناطق التراب الوطني لمشركيه يحظى بعدد مشتركين أكبر، وبالنسبة للمتعاملين الثلاثة الذين ينشطون في سوق الهاتف النقال من نوع GSM و3G فإن وتيرة النمو العامة لا تزال تسير نحو الارتفاع، و الشكل رقم (03) يبين نمو عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة 2004 - 2015 بالنسبة لكل متعامل (اتصالات الجزائر للنقل، أوراسكوم لإتصالات الجزائر، الوطنية لاتصالات الجزائر).

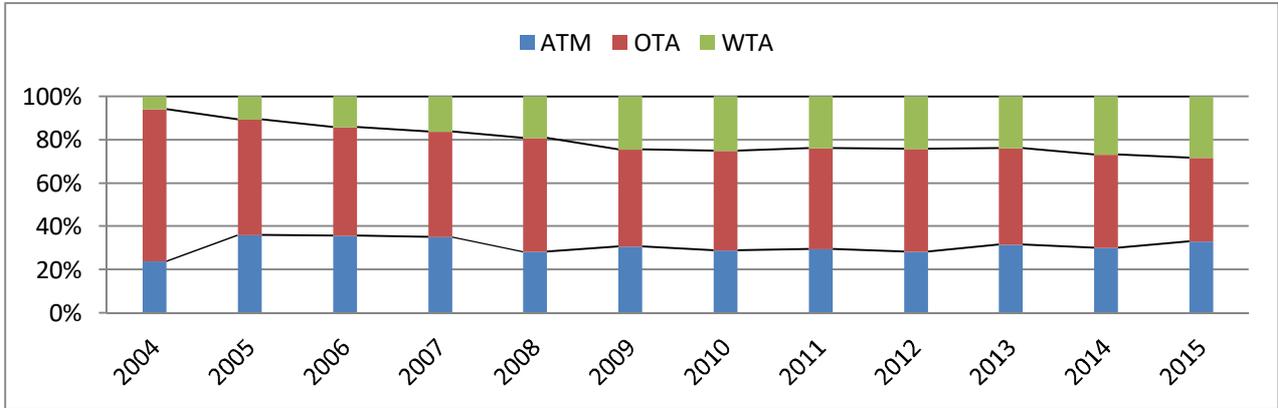
الشكل 4: تطور حجم مشتركى الهاتف النقال في الجزائر للفترة 2004-2015



المصدر: أنظر الملحق رقم (01)

بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال 43,298 مليون مشترك ما يعادل كثافة هاتفية تقدر بـ107 % مع نهاية 2015، مما يعني أن عدد المشتركين أكبر من عدد السكان في الجزائر ، وهي ذات الملاحظة للسنتين الماضيتين 2012 و2013، كما يسجل سوق الهاتف النقال إستحواد المتعامل جيزي على أكبر عدد من المشتركين طيلة العشر سنوات حيث بلغ عدد المشتركين فيه مع نهاية 2015 بـ 16,611 مليون مشترك،

بينما هناك فارق بسيط في عدد المشتركين لمتعاملي موبيليس وأوريدو (نجمة سابقا) بتفوق الأول، إذ بلغ عدد مشتركين موبيليس 14,318 مليون مشترك، في حين وصل أوريدو إلى 12,298 مشترك مع نهاية 2015 .
الشكل 5: توزيع الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة 2004-2015



المصدر: أنظر الملحق رقم (01)

ما يمكن ملاحظته من الشكل رقم (04) أنه رغم هيمنة متعامل جيزي على أكبر حصة سوقية خلال الفترة الزمنية المشار إليها على حساب المتعاملين موبيليس و أوريدو، إلا أن هذه الهيمنة تسجل تراجع ملحوظ سنة بعد أخرى، بعد أن كانت الحصة السوقية لمتعامل جيزي أكثر من 70% قبل إحدى عشرة سنة (2004) أصبحت في نهاية 2015 لا تتعدى 38,43%، في حين أن الحصة السوقية لمتعامل أوريدو في نمو مستمر سنة بعد أخرى لتصل 28,45% بل وتكاد تتفوق على المتعامل الوطني موبيليس الذي له السبق الزمني في الإنشاء، حيث وصل مع نهاية سنة 2015 إلى ما نسبته 33,12%.

وقد جاء في تقرير مرصد تقييم شبكات GSM أن فترة ارتفاع الطلب على الخدمات الهاتف النقال تكون في الفترة الصيفية متبوعة بالدخول الاجتماعي، على عكس الفترات الأخرى من العام حيث يسعى المتعامل إلى المحافظة على زبائنه وجعلهم أوفياء له بتقديم هدايا أو تخفيضات أو بتوسيع تشكيلة الخدمات المقدمة.

أما بالنسبة لخدمة الجيل الثالث فيتم استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث بنصوص قانونية تضمنها قرار المجلس رقم 01/أخ/رم/س ض ب م/2014 المؤرخ في 08/01/2014 المحدد لشروط وكيفيات التسويق التجاري للخدمات في الولايات الإضافية من قبل المتعاملين الحائزين على رخصة إقامة واستغلال شبكة و توفير خدمات المواصلان اللاسلكية للجمهور ، فحسب هذا القرار في مادته الثانية فإن: التسويق التجاري للخدمات في الولايات الإضافية والاختيارية يخضع لترخيص من طرف سلطة الضبط ، كما نضمت المادة الثالثة من نفس القرار أن : منح الترخيص يكون بعد طلب يقدمه المتعامل لسلطة الضبط التي تقوم بفحصه على أساس المراقبة التي ستقوم بها في هذا الصدد ، على أن يرفق الطلب ب :

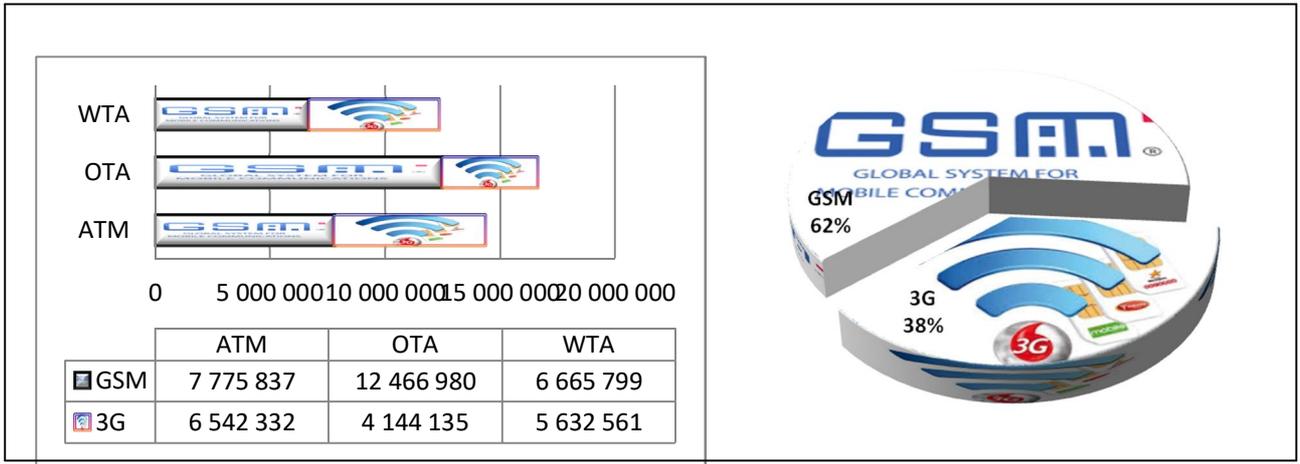
- خريطة التغطية الراديوكهربائية في الولايات الإجبارية (الدوائر والبلديات)؛

- قائمة المحطات Node B المشغلة في الولايات الإجبارية للسنة المعتمدة إضافة إلى العناوين والإحداثيات الجغرافية GPS.

وقد اقتضت عملية منح رخصة إقامة واستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور على الشركات العاملة في السوق المتمثلة في : اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) وفق المرسوم التنفيذي رقم 13-405 بتاريخ 02 ديسمبر 2013 ، ثم منحت رخصة أخرى بتاريخ 10 نوفمبر 2014 لشركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر على سبيل التنازل (2014/07/05) لمتعامل جيزي، والمتعامل أوريدو (نجمة سابقا)، وقد بلغ سعر الرخصة 45 مليون دولار من كل متعامل مقابل استغلال الرخصة، وقد تم التصريح بأن هذا السعر يعتبر رمزي لتشجيع طرح الخدمة بأسعار منخفضة لزبائن المتعاملين، وبالتالي وصولها إلى شريحة أكبر من المتعاملين.

وننوه في هذا الصدد أن عملية التغطية للولايات تكون باختيار المتعاملين لا بقرار مجلس الضبط، فهذا الأخير يمنح الموافقة بناء على ما جاء في المادة الثالثة من قرار المجلس 01/أ.خ.ر.م.س/ض ب م/2014، و الشكل رقم (05) يبين حظيرة متعاملي الهاتف النقال الثلاث نتيجة استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الثالث وتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور .

الشكل 6: توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM & 3G لسنة 2015



المصدر: أنظر الملحق رقم (02)

نلاحظ من حصيلة تنوع الخدمات المقدمة لمشاركي الهاتف النقال الثلاثة تنامي نسبة استقطاب تكنولوجيا الجيل الثالث لعدد كبير من المشتركين، حيث وصلت نسبتهم إلى 38% مع نهاية 2015، وهذا على الرغم من أن بداية تسويق خدمة الجيل الثالث فعليا كانت بتاريخ 2013/12/15 للمتعاملين اتصالات الجزائر للنقال (ATM) والوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)، في حين بدأ التسويق الفعلي لهذه الخدمة من طرف شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA) في تاريخ 2014/07/05، مما يعني أن المشتركين يتجهون مرة ثانية إلى الاعتماد على خدمات الجيل الثالث على حساب GSM المسيطر على خدمة الجيل الثاني مثل ما حدث مع خدمات الهاتف الثابت، ولعل مرد ذلك إلى مساهمة شبكات التواصل الاجتماعي بشكل كبير في هيمنة الجيل الثالث، فبعد أن وصل عدد المشتركين إلى 308.019 مشترك نهاية 2013 وصل إلى 16,3 مليون مشترك مع نهاية عام 2015.

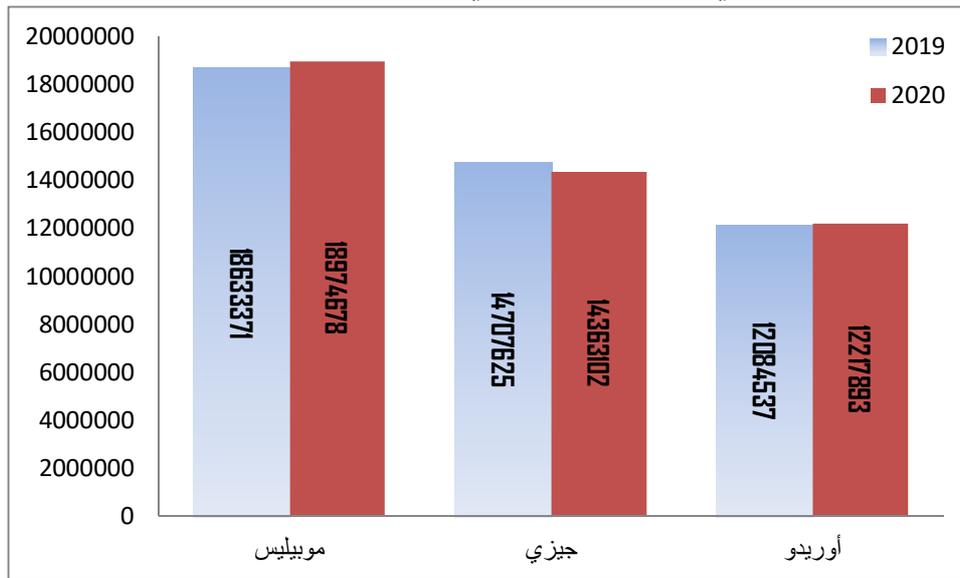
4- تطور نشاط متعاملي الهاتف النقال للفترة "2019-2020":

سنحاول من خلال هذا المحور توضيح تطور نشاط متعاملي الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس، أوريدو، جيزي)، وهذا بالتطرق إلى النقاط الموالية:

4-1-الوضعية العامة لمشتركي الهاتف النقال سنتي 2020/2019

كل متعامل يسعى إلى جلب أكبر عدد من الزبائن لتعظيم ربحيته والبقاء في السوق، وسنستعرض الوضعية العامة لمشتركي الهاتف النقال خلال سنتي 2019-2020 من خلال عرض الشكل الموالي:

الشكل 7: الوضعية العامة لمشتركي الهاتف النقال سنتي 2020/2019



المصدر: أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الشكل نلاحظ أن المتعامل (موبيليس) يحتل الصدارة من حيث عدد المشتركين، كما أنه حقق نسبة تطور قدرت ب(1.8%) خلال سنتي (2019-2020)، نظرا لزيادة عدد المشتركين من "18633371 مشترك" سنة 2019، إلى "18974678 مشترك" في سنة 2020، وهذا راجع للعديد من العروض الخدمية التي قام بعرضها المتعامل (موبيليس)، والتي من بينها خدمات 4G، وغيرها من العروض الخدمية الأخرى، إضافة إلى الميزة التي يمتاز بها المتعامل (موبيليس) مقارنة بالمتعاملين الآخرين وهي التغطية الشاملة لكل التراب الوطني.

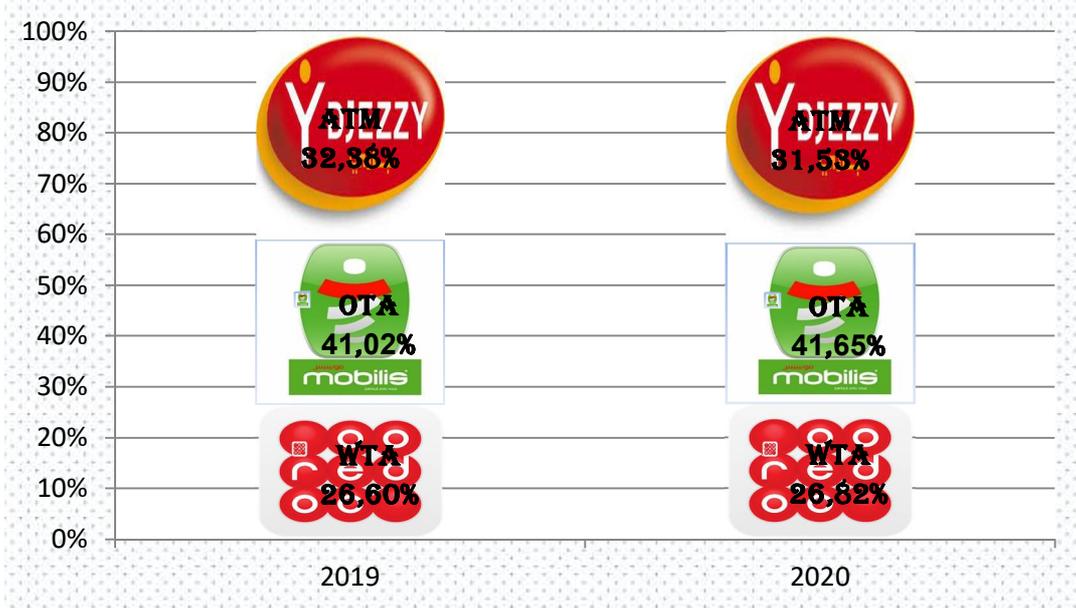
من جانب آخر نلاحظ أن المتعامل (جيزي) يحتل المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين، وهذا نظرا لأنه يعتبر أول متعامل أجنبي دخل إلى مجال الاستثمار في سوق الهاتف النقال بالجزائر، لكن نلاحظ أنه حقق تراجع وانخفاض في عدد المشتركين قدر ب(-2.4%) في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019، نظرا لانخفاض عدد المشتركين من "14707625 مشترك" سنة 2019، إلى "14363102 مشترك" سنة 2020، وهذا راجع لتحسن ظروف المتعاملين المنافسين خاصة المتعامل (موبيليس)، وكذلك يرجع السبب في ضعف بعض العروض الخدمية التي يقدمها المتعامل جيزي خاصة في مجال خدمات الانترنت.

من جهة أخرى نلاحظ أن المتعامل (أوريدو) يحتل المرتبة الأخيرة من حيث عدد المشتركين، وهذا راجع إلى

السبق في الاستثمار في سوق الهاتف النقال بالجزائر من طرف المتعاملين الآخرين، الذين استحوذوا على جزء كبير من السوق قبل دخول (أوريدو) إلى مجال المنافسة، لكن نلاحظ أنه حقق نسبة تطور قدرت ب(1.09%) خلال سنتي (2019-2020)، نظرا لزيادة عدد المشتركين من "12084537 مشترك" سنة 2019، إلى "12217893 مشترك" سنة 2020، يرجع السبب في ذلك هو تدني مستوى خدمات المتعامل المنافس (جيزي)، وكذلك التحسين الكبير في تقديم خدمات متطورة في مجال الانترنت من بينها "Multimédia"، وخدمات 4G، هذا ما يخلق له ميزة تنافسية مقارنة بالمتعاملين الآخرين.

من خلال ما سبق يمكن توضيح وضعية الحصة السوقية لكل متعامل وفق ما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل 8: الحصة السوقية للمتعاملين في سنتي 2020/2019



المصدر: أنظر الملحق رقم (03)

نلاحظ من خلال الشكل أن المتعامل موبيليس حقق أكبر حصة سوقية مقارنة بالمتعاملين الآخرين، كما أنه حقق ارتفاع في نسبة الحصة السوقية خلال سنة 2020 والتي قدرت ب(41.65%) مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب(41.02%).

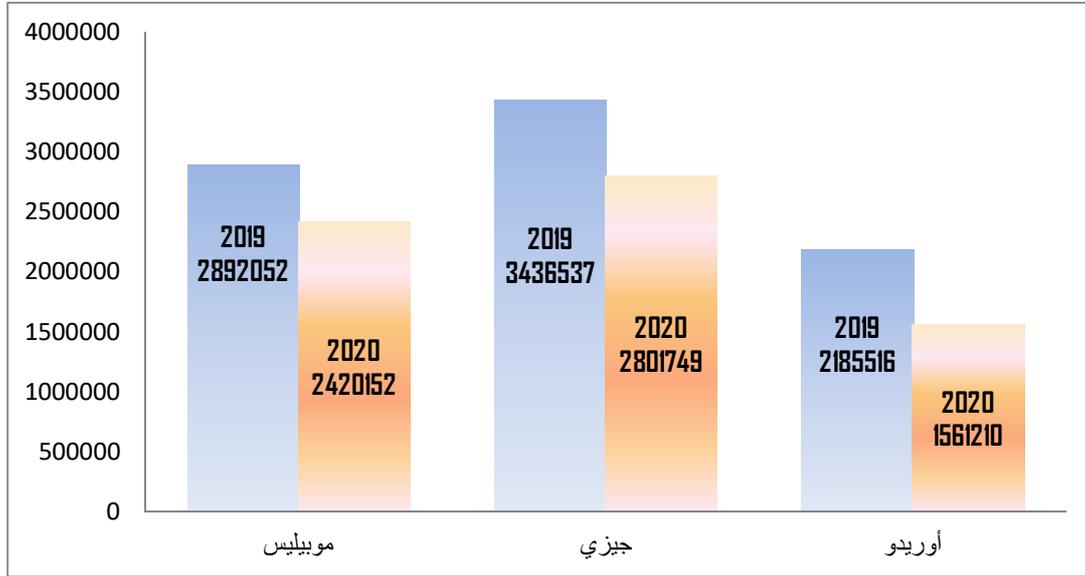
المتعامل (جيزي) يأتي في المرتبة الثانية من حيث استحواده على الحصة السوقية، ولكنه حقق انخفاض في سنة 2020، حيث قدرت نسبته (31.53%)، مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب(32.38%)، وهذا راجع للأسباب الآتفة الذكر.

المتعامل (أوريدو) حقق أقل حصة سوقية مقارنة بالمتعاملين الآخرين، لكنه حقق زيادة في نسبته خلال سنة 2020 التي قدرت ب(26.82%) مقارنة بنسبة سنة 2019 التي كانت مقدرة ب(26.6%)، نلاحظ أن هناك فرق كبير بين المتعامل (أوريدو) والمتعامل (موبيليس) من حيث الحصة السوقية.

4-2- توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2020/2019

سنحاول توضيح توزيع مشتركي متعاملي الهاتف النقال من عرضهم لخدمات GSM خلال الفترة 2019-2020، من خلال عرض الشكل الموالي.

الشكل 9: توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2020/2019



المصدر: أنظر الملحق رقم (04)

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك انخفاض في استفاضة مشتركي كل المتعاملين من خدمات GSM، نلاحظ أن مشتركي المتعامل (موبيليس) كان عددهم في 2019 مقدر بـ (2892052) مشترك، تراجع في سنة 2020 إلى (2420152) مشترك، حيث قدرت نسبة الانخفاض في استفاضة مشتركي المتعامل (موبيليس) لخدمات GSM بـ (-19%)، وهي نسبة معتبرة.

من جانب آخر نلاحظ أن المتعامل (جيزي) هو بدوره كذلك شهد انخفاض في استفاضة مشتركيه لخدمات GSM، سنة 2020، باعتبار أن عدد المشتركين قدر خلال هذه السنة (2801749) مشترك، مقارنة بعدد المشتركين في سنة 2019 والذي كان مقدر بـ (3436537) مشترك، بنسبة انخفاض قدرت بـ (-22.65%)، وهي نسبة معتبرة كذلك وأكبر من نسبة انخفاض المتعامل (موبيليس).

المتعامل (أوريدو) بدوره هو كذلك شهد انخفاض في استفاضة زبائنه من خدمات GSM في سنة 2020، حيث قدر عدد المشتركين خلال هذه السنة بـ (1561210) مشترك، مقارنة بسنة 2019 التي كان فيها عدد المشتركين مقدر بـ (2185516) مشترك، بنسبة انخفاض قدرت بـ (-39.9%)، وهي أكبر نسبة انخفاض مقارنة بالمتعاملين الآخرين.

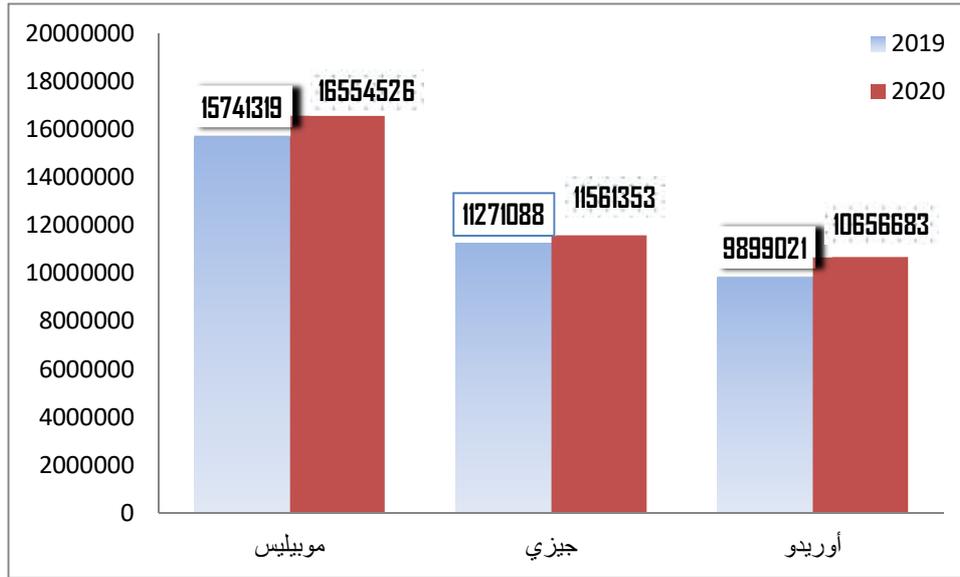
إن الانخفاض في استفاضة مشتركي كل المتعاملين من خدمات GSM هو راجع بالدرجة الأولى إلى تحول المشتركين نحو الاستفاضة من خدمات 3G و4G خلال سنتي 2019 و2020، وهو ما سنوضحه في المحور الموالي.

4-3- توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات 4G & 3G لسنتي 2020/2019

شهد قطاع الهاتف النقال بالجزائر خلال سنتي 2019 و 2020 تحولا كبيرا من طرف مشتركي كل متعاملي الهاتف النقال نحو الاستفادة من خدمات 3G و4G، والتقليل في الاستفادة من خدمات GSM، وهذا نظرا

للتطور في حاجات ورغبات الزبون، الذي أصبح يبحث دائما عن الخدمات الأفضل في ظل التطور في وسائل الاتصال الحديثة، هذا التحول يمكن توضيحه من خلال عرض الشكل الموالي.

الشكل 10: توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات 4G & 3G لسنتي 2020/2019



المصدر: أنظر الملحق رقم (05)

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك ارتفاع في استفادة مشتركي كل المتعاملين من خدمات 3G و4G، حيث نلاحظ أن مشتركي المتعامل (موبيليس) كان عددهم في 2019 مقدر ب(15741319) مشترك، ارتفع العدد إلى (16554526) مشترك في سنة 2020، بنسبة ارتفاع قدرت ب(4.91%).

في حين نلاحظ أن المتعامل (جيزي) هو كذلك بدوره شهد ارتفاعا من حيث استفادة مشتركيه من خدمات 3G و4G، حيث كان عدد المشتركين في سنة 2019 مقدر ب(11271088) مشترك ارتفع العدد إلى (11561353) مشترك، بنسبة زيادة قدرت ب(2.51%)، وهي نسبة أقل من نسبة المتعامل موبيليس.

أما المتعامل (أوريدو) نلاحظ أنه حقق أكبر زيادة في استفادة مشتركيه من خدمات 3G و4G، مقارنة بالمتعاملين الآخرين، وهي ما توضحه الإحصائيات المعروضة في الشكل، حيث كان عدد المشتركين في سنة 2019 مقدر ب(9899021) مشترك ارتفع العدد في سنة 2020 إلى (10656683) مشترك، بنسبة زيادة قدرت ب(7.1%)، وهي نسبة أعلى من نسب المتعاملين الآخرين، وهذا نظرا لما يمتاز به المتعامل (أوريدو) في تقديم خدمات وعروض أفضل في مجال الانترنت.

إن التحول في استفادة مشتركي كل المتعاملين من خدمات 3G و4G، راجع إلى التغيير في حاجات ورغبات الزبون في مواكبة التطور الحاصل في وسائل الاتصال الحديثة.

خاتمة :

من خلال كل المعطيات السابقة توصلنا إلى ما يلي:

○ سوق الهاتف النقال بالجزائر يمتاز بالمنافسة الحادة بين المتعاملين الثلاثة الحاليين، فكل منهم يسعى جاهدا لزيادة حصته السوقية على حساب منافسيه، فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة وإرساء الانطباع الجيد لدى الزبائن هو من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي متعامل، إلا أن ما تم تحقيقه في مجال نوعية الخدمات بقطاع سوق الهاتف النقال من توسيع الاستثمارات خاصة فيما يتعلق بتطوير الأنظمة وتكنولوجيا الجيل الثاني والجيل الثالث ومن ثم الجيل الرابع من شبكات النقال التي تهدف إلى زيادة سرعة نقل البيانات بتكلفة أقل، فتح المجال إلى المتعاملين الثلاث في الجزائر بتركيز جهودهم التنافسية للمحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم لضمان ولائهم؛

○ يسعى كل متعامل إلى استقطاب زبائن جدد بالتركيز على عناصر أربع تتمثل في "تحسين جودة التغطية، الاستغلال الجيد لخدمات الشبكة، توفير التدفق العالي لسرعة نقل البيانات في خدمات 3G, 4G، تنويع العروض الترويجية، عوائد الخدمات المقدمة"؛

○ إن السياسة التسويقية التي كانت متبعة من طرف مؤسسة موبيليس خلال الفترة "2004-2015" ليست فعالة بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين وهذا بالنظر إلى أنها المتعامل التاريخي الذي له السبق في النشاط ومع ذلك كانت تحتل المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين بعد المتعامل "جيزي" ولا تتباعد أكثر على المتعامل "أوريدو" الذي يحتل المرتبة الثالثة، ولكن هناك تدارك من طرف مؤسسة موبيليس خلال سنتي 2019 و 2020، حيث حققت قفزة نوعية بكسب أكبر حصة سوقية واحتلت بدورها المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين، من جانب آخر المتعامل (جيزي) شهد انخفاضا وتراجعا كبيرين من حيث عدد المشتركين خلال سنتي 2019 و 2020، ولا يبتعد أكثر على المتعامل "أوريدو" الذي يحتل المرتبة الثالثة.

○ شهد سوق متعاملي الهاتف النقال تحولا كبيرا نحو استفادة مشترك كل المتعاملين من خدمات 3G و 4G، وهذا التحول راجع إلى التغيير في حاجات ورغبات الزبون الذي يسعى دائما في البحث عن الخدمات الأفضل لمواكبة التطور الحاصل في وسائل الاتصال الحديثة، خاصة مع الانتشار الكبير في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي من طرف كل أفراد المجتمع بصفة عامة.

تأسيسا لما سبق يتم تحقيق النجاح لهذه النتائج انطلاقا من تبني متعامل الهاتف النقال "موبيليس" لإستراتيجية تسويقية فعالة أين تعتمد فيها على تحديد كل الأهداف وكذا الفرص التسويقية المتاحة، مع محاولة السيطرة الكلية على مختلف الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى حرصها الشديد على دراسة كل خطوات وتحركات منافسيها في هذا المجال لكي تتمكن من تحديد كل التهديدات التي قد تؤثر على الوضعية والمكانة السوقية لها، وبعدها تقوم باستغلالها لنقاط قوتها ونقاط ضعف منافسيها، و كل هذا ما يسمح لها برفع حصتها في سوق الهاتف النقال بالجزائر مقارنة بمنافسيها.

المراجع باللغة العربية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (05 أوت، 2000). القانون 03-2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
2. ثامر البكري. (2011) "إدارة التسويق"، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ردينة عثمان يوسف. (2000). *الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق*. عمان، الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.
4. محمد عواد الزيادات، محمد عبدالله العوامره. (2012). *استراتيجيات التسويق منظور متكامل*. (الطبعة 1، المحرر) عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. نزار عبدالمجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي. (2008). "إستراتيجية التسويق: المفاهيم- الأسس-الوظائف"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية

- Baker Michael, J. (2000). *Marketing Strategy and Management* (Vol. 3rd ed). Macmilan Business.
- Gravens&David, W. F. (2006). *Strategic Marketing*. Boston, USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (Vol. 11 th ed). Prentice-Hall.
- LECOQ-Vanessa, A. D.-X. (2006). *Collection Synthex Stratégie*. France: Pearson Education.

قائمة الملاحق:

الملحق 1:

حصيلة سوق الهاتف النقال من الإعتدال إلى نهاية 2014

السنوات	توزيع المشتركين			معدل الإختراق (%)
	WTA	OTA	ATM	
1998	-	-	18.000	0,06
1999	-	-	72.000	0,24
2000	-	-	86.000	0,28
2001	-	-	100.000	0,32
2002	-	315.040	135.204	1,5
2003	-	1.279.265	167.662	4,67
2004	287.562	3.418.367	1.176.485	15,26
2005	1.476.561	7.276.834	4.907.960	41,52
2006	2.991.024	10.530.826	7.476.104	63,6
2007	4.487.706	13.382.253	9.692.762	81,5
2008	5.218.926	14.108.857	7.703.689	79,04
2009	8.032.682	14.617.642	10.079.500	91,68
2010	8.245.998	15.087.393	9.446.774	90,3
2011	8.504.779	16.595.233	10.515.914	96,52
2012	9.059.150	17.845.669	10.622.884	99,28
2013	9.506.545	17.585.327	12.538.475	102,40
2014	11.663.731	18.612.148	13.022.295	109,62
2015	12.298.360	16.611.115	14.318.169	107,00

- Rapport annuel de L'arpt 2010
- Rapport annuel de L'arpt 2012
- Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2014

الملحق 2:

توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM&3G لسنة 2015

إجمالي المشتركين وفق نوع المتعامل		3G	GSM	
% 33,12	14 318 169	6 542 332	7 775 837	ATM
% 38,43	16 611 115	4 144 135	12 466 980	OTA
% 28,45	12 298 360	5 632 561	6 665 799	WTA
-	43 227 644	16 319 028	26 908 616	إجمالي المشتركين
% 100	-	% 37,75	% 62,25	وفق نوع الخدمة

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2015

الملحق 3:

الوضعية العامة لمستخدمي الهاتف النقال سنتي 2020/2019

نسبة التطور %	2020	2019	
%1.8+	18974678	18633371	موبيليس
%2.4-	14363102	14707625	جيزي
%1.09+	12217893	12084537	أوريدو
%0.29+	45555673	45425533	المجموع

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020.

الحصة السوقية للمتعاملين في سنتي 2020/2019

	2020	2019
ATM	41.65%	41.02%
OTA	31.53%	32.38%
WTA	26.82%	26.6%

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020.

الملحق 4:

توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات GSM لسنتي 2020/2019

نسبة التطور %	2020	2019	
%19.5-	2420152	2892052	موبيليس
%22.65-	2801749	3436537	جيزي
%39.9-	1561210	2185516	أوريدو
%25.51-	6783111	8514105	المجموع

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020.

الملحق 5:

توزيع مشتركين متعاملي الهاتف النقال وفق خدمات 4G & 3G لسنتي 2020/2019

نسبة التطور %	2020	2019	
%4.91	16554526	15741319	موبيليس
%2.51	11561353	11271088	جيزي
%7.1	10656683	9899021	أوريدو
%5.04	38772562	36911428	المجموع

Source : Rapport annuel de l'Autorité de régulation 2020.