

دراسة السلوك الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر A study of the strategic behavior of the Mobilis mobile phone company in Algeria

د. بن عيشي عمار

جامعة محمد خيضر، الجزائر

Email: ammar.benaichi@univ-biskra.dz

ط.د. بوعافية عادل*

جامعة فرحات عباس (سطيف1)، الجزائر

Email: adel.bouafia@univ-setif.dz

تاريخ القبول: 2023/04/11

تاريخ الاستلام: 2023/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة السلوك الاستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة موبيليس في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، لاسيما بعد انفتاح القطاع على المنافسة نتيجة للإصلاحات التي مسته. وقد اتضح لنا من خلالها أن مؤسسة موبيليس تتبنى مجموعة من السلوكيات الإستراتيجية غير التعاونية في صورة إستراتيجية تخفيض التكاليف وتمييز المنتجات، بالإضافة إلى إستراتيجية التخصيص، إذ تسعى من خلال ذلك إلى تعزيز مركزها التنافسي في مواجهة المنافسين والحفاظ على نصيبها السوقي ومحاوله زيادته. الكلمات المفتاحية: السلوك الاستراتيجي؛ هيكل الصناعة؛ قطاع الهاتف النقال.

تصنيف JEL: D4, L1

Abstract: This study aims to identify the nature of the strategic behavior adopted by the Mobilis Corporation in the mobile phone service sector in Algeria, especially after the sector opened up to competition.

Through it, it became clear to us that Mobilis Company adopts a set of non-cooperative strategic behaviors in the form of a strategy of cost reduction and product differentiation, in addition to a customization strategy, as it seeks through this to enhance it. A competitive position in the face of competitors, maintaining its market share and trying to increase it.

Keywords: Strategic behavior; Industry Structure; Mobile Sector.

Jel Classification Codes: D4, L1

I. تمهيد:

يعتبر قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر قطاعا حديثا و هاما في نفس الوقت، ويمكن أن يشكل أساسا وميدانا لدراسة طبيعة السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الناشطة فيه، لأنه يعد قطاعا من أكثر القطاعات الاقتصادية نجاحا وذلك لما شهده ويشهده من تطور ونمو سريعين، خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجنب، الذين كان لهم الفضل في تحسين تنافسية؛ جودة الخدمات؛ أسعار الخدمات المقدمة...، دون إغفال الدور الكبير الذي لعبه المجهزون (الموردون) في تحسين مستوى وجودة الخدمات من خلال ما جلبوه معهم من مزايا وخبرات متنوعة إلى جانب التكنولوجيات الحديثة.

انطلاقا من أهمية قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، بالإضافة إلى التغيرات الهيكلية التي شهدها القطاع فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحليل طبيعة السلوكات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات انطلاقا من منهج التحليل في الاقتصاد الصناعي، والذي يعتبر السلوك الاستراتيجي للمؤسسة عنصرا مهما يعتمد عليه في تحليل صناعة ما كونه أحد أبعاد النموذج المعروف باسم SCP. كما يعد همزة وصل بين هيكل الصناعة بمختلف محدداته (التركيز الصناعي، عوائق الدخول والخروج من والي الصناعة، تمييز المنتجات في الصناعة)، وأداء المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها.

من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة

السلوكات الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة Mobilis للهاتف النقال في الجزائر؟

ولمعالجة هذه الإشكالية وتحليلها وتقديم الإجابة عنها، فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسة، وما هي محدداته؟
- ما طبيعة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟
- هل يساهم هيكل الصناعة في تحديد طبيعة السلوك الاستراتيجي؟

أهمية الدراسة

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع المدروس في حد ذاته، إذ يعد موضوع السلوك الاستراتيجي للمؤسسة في مختلف القطاعات الاقتصادية من بين المواضيع الهامة والحساسة في الوقت الراهن، لأنه يؤثر بطريقة مباشرة على تنافسية ومستوى أداء المؤسسات لاسيما المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني من سوء الأداء منذ سنوات عديدة، والتي تمر الآن من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وما يتطلبه هذا التحول من تغيير على جميع المستويات من تغيير للثقافة؛ التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي...

أهداف الدراسة:

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دراسة ملامح وطبيعة السلوكات الإستراتيجية، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس، إضافة إلى تبيان مكانة قطاع خدمة الهاتف النقال في الاقتصاد الوطني، والذي يعتبر قطاعا استراتيجيا رغم حداثة نشأته.

منهج الدراسة:

للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لبيان أهم الأدبيات ذات العلاقة بالسلوك الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر، وذلك بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والأبحاث العلمية والدراسات الجامعية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والقيام ببعض التحليل المنطقي والمقارنات بين الأدبيات ما أمكن، وذلك لتغطية الإطار النظري من الدراسة، ثم الإجابة عن تساؤلاتها واستخلاص نتائج البحث وطرح مختلف التوصيات الهامة.

تقسيم الدراسة:

أما عن تقسيم الدراسة، فنشير إلى أنه تم تقسيم الموضوع إلى عنصرين رئيسيين هما كما يلي:

- ماهية السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛

- السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة MOBILIS.

أولاً: ماهية السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

إن تزايد حدة المنافسة فرض على المؤسسات الجزائرية البحث عن استراتيجيات للتفوق على المنافسين، وتحقيق السبق في كسب مزايا تنافسية لجذب الزبون والرفع من درجة وفائه، الأمر الذي سيحسن من أداء المؤسسة ومركزها التنافسي، وعليه فستتطرق من خلال هذا المحور إلى السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ومختلف المفاهيم المرتبطة به.

1. مفهوم السلوك الاستراتيجي للمؤسسة

ويقصد به القرارات أو السلوكات التي تتبناها المؤسسة بهدف التأثير في بيئة السوق الذي تنشط فيه وذلك من أجل زيادة أرباحها (Carlton & Perloff, 2008, p. 28)، كما يقصد به النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بهدف التأثير في بيئة السوق التي تنافس فيها، ويتضمن السلوك الاستراتيجي نشاطات تؤثر في المنافسين فتدفعهم إلى التعاون وذلك لرفع الأرباح المشتركة أو الاضطلاع بنشاطات مستقلة لزيادة أرباح المؤسسة على حساب المؤسسات المنافسة (Khemani & Shapiro, 2021)، وللحكم على مدى جودة السلوك الاستراتيجي للمؤسسة فإنه لا بد من توفر مجموعة من الشروط هي كما يلي (Jarniou, 1981, p. 22):

- أن يكون السلوك الاستراتيجي محددًا و واضحًا؛
- أن يهدف إلى استغلال كل الفرص المتاحة في الصناعة، لأن السلوك الاستراتيجي نابع من تحليل بيئة المؤسسة؛
- أن يكون ملائماً لإمكانات المؤسسة وبمستوى مقبول من المخاطرة؛
- أن يكون متناسقاً مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة؛
- أن تتوفر مؤشرات أو مقاييس لمتابعة تنفيذه.

مما سبق يمكن القول أن سلوك المؤسسات في صناعة ما يتكون من السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل الهيكل السائد وظروف الطلب فيه، وسلوكها تجاه المؤسسات المنافسة لها في الصناعة.

2. أقسام السلوك الاستراتيجي للمؤسسة

ويمكن التمييز بين نوعين من السلوك الاستراتيجي؛ سلوك استراتيجي تعاوني و سلوك استراتيجي غير تعاوني.

1.2. السلوك الاستراتيجي التعاوني:

يتمثل هذا السلوك في الإجراءات التي تتخذها المؤسسات المتنافسة والمتواطئة مع بعضها البعض في سوق ما لأجل الحفاظ على مستوى السعر المحدد ضمن النواطؤ (ليس بالضرورة أن يكون هذا التواطؤ ضمن سوق احتكار قلة صريح لكي ينجح في رفع السعر فوق المستوى التنافسي)، وتعتمد نظرية السلوك الاستراتيجي التعاوني في التحليل على نظرية الكارتل التي تنص على أن الربح أو نجاح احتكار القلة متوقف على قدرة كل عضو في هذا الكارتل على إقناع الأعضاء الآخرين في عدم الخروج عن السعر المتفق عليه، بالإضافة إلى ضرورة شعور كل عضو بالأمان حول حصته السوقية، الأمر الذي سيؤدي إلى إمكانية الاستمرار في الحفاظ على السعر المحدد والذي يعتبر أكبر من مستوى السعر في سوق المنافسة.

ويقوم الأعضاء المشكلين للكارتل بإتباع مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تنظم عمل الكارتل

وتتمثل في ما يلي:

- تحديد سعر السوق الذي يبيع به جميع أعضاء الكارتل؛
- وضع عقوبات لكل عضو يخرج عن الاتفاق ويبيع بسعر أقل من سعر الكارتل؛
- القيام بإشعار جميع أعضاء الكارتل بسعر السوق الجديد في حالة تغيره؛
- تبادل المعلومات حول أحوال السوق بين جميع الأعضاء (Carlton & Perloff, 2008, p. 462).

2.2. السلوك الاستراتيجي غير التعاوني:

في الحقيقة تبني المؤسسة السلوك الاستراتيجي غير التعاوني من أجل أخذ النصيب السوقي لمنافسها وبالتالي زيادة أرباحها، ويوجد أمام المؤسسة العديد من الطرق من أجل منع دخول مؤسسات جديدة إلى السوق الذي تنشط فيه، وذلك من أجل الحفاظ على مركزها في السوق وبسط سلطتها عليه و الحد من عدد المنافسين وإضعاف سلطتهم السوقية، ويمكن لبعض السلوكات الإستراتيجية أن تؤثر في قرارات المنافسين المحتملين في حال محاولتهم الدخول لهذه السوق، فنجاح المؤسسة في تبني السلوك الاستراتيجي غير التعاوني متوقف على تحقق شرطين هما:

- أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تتصرف قبل منافسها، بعبارة أخرى يجب أن تكون قادرة على فعل ما لا يستطيع المنافسون فعله أي يجب أن تكون رائدة في السوق الذي تنشط فيه؛
- أن تبني المؤسسة إستراتيجية معينة: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تقنع منافسها بإتباع الإستراتيجية التي تبنتها بطريقة مماثلة، وذلك بغض النظر عن موقف منافسها من هذه الإستراتيجية. ويمكن القول أن السلوك الاستراتيجي غير التعاوني ينقسم إلى عدة استراتيجيات أبرزها: إستراتيجية السعر الافتراضي، إستراتيجية السعر الحدي، إستراتيجية الاستثمار في خفض التكاليف، إستراتيجية الاستثمار

في رفع تكاليف المنافسين. ويمكن لمثل هذه الاستراتيجيات أن تكون فعالة في حالة وجود عوائق الدخول والخروج، بحيث لا يمكن للمؤسسات الراغبة في الدخول التصرف على النحو الذي تتصرف به المؤسسات الناشطة في السوق، وعدم وجود عوائق إبداعية متميزة من طرف المؤسسات الناشطة في السوق يؤدي إلى عدم النجاح في تطبيق الاستراتيجيات السابقة (Carlton & Perloff, 2008, pp. 429,430).

3. العوامل المحددة للسلوك الاستراتيجي للمؤسسة :

هناك العديد من العوامل التي من شأنها التأثير في اختيار السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ، كطبيعة هيكل الصناعة أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالإضافة بموقفها تجاه المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة.

1.1. طبيعة هيكل الصناعة:

إنه لمن الصعبية بمكان أن نعتمد على مستوى التركيز في الصناعة والحكم من خلاله على طبيعة المنافسة السائدة في هذه الصناعة، بل لابد من توفر المعلومات حول الأبعاد الأخرى لهيكل الصناعة والمتمثلة في عوائق الدخول والخروج من وإلى الصناعة ودرجة التمييز في المنتجات داخل الصناعة كي تكتمل صورة الحكم على نوع المنافسة القائمة في الصناعة، فمستوى التركيز في الصناعة في بعض الأحيان يساعدنا على معرفة بعض الحالات التي يمكن أن تسود فيها سيطرة بعض المؤسسات على مجريات الأمور في الصناعة، وبالتالي فالصناعة التي تسيطر عليها مؤسسة واحدة تبين أن مستوى التركيز في هذه الصناعة تام أي سيادة وضع الاحتكار التام، وهذا الوضع لن يستمر ما لم تستطع المؤسسة المحتكرة الحفاظ على وضعها الاحتكاري ومواجهة دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة سواء كان ذلك من خلال اعتمادها على السلوك الاستراتيجي المبني على تخفيض التكاليف أو السلوك الاستراتيجي المبني على المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج أو السلوك الاستراتيجي المبني على التمييز في المنتجات.

ويكون الأمر أكثر تعقيدا عندما تتسم الصناعة بوجود عدد قليل من المؤسسات وتقاربها من حيث أحجامها النسبية بالإضافة إلي تجانس السلع التي تنتجها، هذا كله قد يدفع بكل مؤسسة من هذه المؤسسات إلى إتباع سلوك استراتيجي معين يساعدها في الحصول على أكبر حصة من سوق الصناعة مقارنة ببقية المؤسسات، أو أن تتبع المؤسسات مع بعضها البعض سلوكا استراتيجيا توافقي من أجل الحفاظ على أنصبتها السوقية ومواجهة المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الصناعة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هيكل الصناعة يساعدنا على تحديد ظروف الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، ويعد عاملا محددًا ومؤثرا في سلوك المؤسسة الاستراتيجي (بامخرمة، 1994، صفحة 128، 127).

2.2. أهداف المؤسسة:

تعتبر أهداف المؤسسة من بين أهم العوامل المحددة لسلوكها داخل الصناعة التي تنشط فيها، وليس بالضرورة أن يكون هناك هدف وحيد تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وإنما قد تكون هناك مجموعة واسعة من الأهداف، وفي حالة وجود تعدد في أهداف المؤسسة بسبب تعدد الأطراف الفاعلة في المؤسسة قد يكون هناك

تعارض بينها، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى عدم قدرتها على تعظيم جميع الأهداف، وإنما يمكنها أن تعمل على إرضاء جميع الأطراف من خلال تحقيق حد أدنى من جميع الأهداف (عبد القادر، 1997، صفحة 111). وفي الجدول التالي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها.

الجدول 1: أهداف المؤسسة.

الأهداف الاقتصادية	الأهداف الاجتماعية	الأهداف التكنولوجية
تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة؛ عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.	ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية.	البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص، ص 17، 18.

3.3. موقف المؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى:

في بعض الأحيان يكون هناك ظروف تتعلق بموقف المؤسسة في الصناعة تجعلها تقوم بتكييف سلوكها التسعيري والإنتاجي بحيث تأخذ في الحسبان سلوك المؤسسات الناشطة معها في الصناعة أو تلك الراغبة في الدخول معها في الصناعة، من أمثلة هذه الظروف ما يلي:

- إن كانت المؤسسة صغيرة الحجم نسبيا ضمن عدد قليل من المؤسسات في الصناعة فإنها قد تختار إتباع السلوك التسعيري للمؤسسة الأكبر منها حجما أو المسيطرة على الصناعة؛

- إن كانت المؤسسة تعمل ضمن عدد قليل من المؤسسات تنتج سلعا متجانسة فإنها قد تضطر ولو على مضض في دخولها مع بقية المؤسسات في تنظيم احتكاري حتى ولو كان خروجها من هذا التنظيم قد يؤدي بها إلى تحقيق أرباح أعلى أو زيادة حصتها السوقية؛
- إن وجد تهديد بدخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة التي تعمل بها المؤسسة خاصة في ظل اقتصاديات الحجم أو المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج فإن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع سلوك تسعيري من شأنه ردع المؤسسات الراغبة في الدخول.

ويلعب سلوك المؤسسات الأخرى في الصناعة دورا كبيرا في التأثير على سلوك المؤسسة لاسيما عند اتسام هيكل الصناعة بنوع من احتكار القلة، فطبيعة هذه الصناعة وطبيعة السلع (المتجانسة) تحتم على المؤسسة الأخذ في الاعتبار سلوك المؤسسات الأخرى في الصناعة عند اختيار سلوكها التسعيري (بامخرمة، 1994، صفحة 143، 144)

3.4. حجم الطلب ومرونته:

من خلال تأثير الطلب على هيكل الصناعة يمكنه أن يؤثر أيضا على سلوك المؤسسات في الصناعة، إن درجة التركيز في الصناعة تتغير غالبا طرديا بتغير حجم الطلب كما أن التغيرات في حجم السوق الناتجة عن التغيرات في الطلب على السلعة تعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قوة وفاعلية عوائد الدخول إلى الصناعة (بامخرمة، 1994، صفحة 143)، كما أن هناك علاقة وطيدة بين مرونة الطلب على سلعة ما وسعرها، باعتبار أن مرونة الطلب تمثل درجة استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغير في سعرها، من ناحية أخرى تختلف مرونة الطلب من سلعة إلى أخرى، فبعض السلع تتميز بمرونة عالية وأخرى ذات مرونة منخفضة و أخرى عديمة المرونة، وعلى هذا الأساس لابد على الإدارة أن تكون على علم بمرونة الطلب على السلعة التي تنتجها لما لها من دور حاسم في تحديد شكل الصناعة التي تنشط في ظلها المؤسسة ومن ثم سلوكها التسعيري و الإنتاجي (العيساوي، 2008، صفحة 141).

ثانيا: السلوكيات الإستراتيجية لمؤسسة MOBILIS

يعد قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات الناجحة في الجزائر نظرا لما شهدته من نمو بفعل متسارع، إلى جانب ملاءمته لتحقيق أحسن العوائد لاسيما بعد انفتاحه على المنافسة بسبب الإصلاحات التي شهدتها سنة 2000 والتي ترتب عنها بموجب القانون (03-2000) فتح مجال الاتصالات أمام المستثمرين الأجانب، الذين كان لهم الفضل في تحسين جودة الخدمات المقدمة، والرفع من مستوى المنافسة نتيجة لتبني المؤسسات العاملة في القطاع استراتيجيات تنافسية مختلفة، بالإضافة إلى الرفع من مستوى أداء القطاع بصفة عامة.

1. مراحل تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

لقد شهدت سوق الهاتف النقال في الجزائر منذ الانفتاح حركية كبيرة نتيجة اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاث، فمنذ دخولها إلى السوق الجزائرية سنة 2001 استطاعت OTA أن تجد لنفسها موقعا متميزا

أمام المنافسة المتدنية من طرف اتصالات الجزائر كون هذه الأخيرة كانت تشهد فترة انتقالية تهدف لإعادة تأهيلها، الأمر الذي مكن OTA من اغتنام الفرصة لتقديم عروض مميزة أبرزها إطلاق أول بطاقة دفع مسبق في الجزائر، كما بدأت بحملة ترقية لتخفيض أسعار الاستفادة من عروض الدفع المسبق والمؤجل بنسب معتبرة، الأمر الذي ساهم في مضاعفة حجم مبيعاتها وعدد مشتركيها .

بالمقابل وفي ظل تلك الوضعية الجديدة وبعد ميلادها سنة 2003 سارعت ATM إلى إنشاء إدارة جديدة وتبني استراتيجيات فعالة لاسترجاع الحصة السوقية بغية تدارك التأخر الذي عرفته، فشهد السوق منافسة شرسة بين قطبيه OTA و ATM ، واستمرت هذه المنافسة بينهما إلى غاية سنة 2004 التي عرفت اشتعال المنافسة واشتداد الضغط عليهما بدخول Ooredoo (نجمة سابقا) على خط السباق باستراتيجيات تعتمد على الإبداع من خلال توفير تكنولوجيا حديثة وخدمات متعددة الوسائط ذات جودة عالية مقابل أسعار تنافسية، فأوجد المتعاملون بذلك منافسة قوية في السوق بغية جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وقد كان لهذه المنافسة بالغ الأثر في زيادة عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثالث، وتوسيع نطاق التغطية لتشمل معظم القطر الجزائري، وعموما يمكن القول أن المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال مرت بثلاث مراحل هي كما يلي (بوعافية، 2017، صفحة 369):

1.1. مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002/02/15):

شهدت هذه المرحلة احتكارا مطلقا لقطاع خدمة الهاتف النقال من طرف الدولة عن طريق البريد والمواصلات سابقا؛ فتميزت هذه المرحلة الاحتكارية بشبه جمود أو هتن القطاع، إذ أن نشاطها انحصر في تغطية احتياجات فئة أصحاب الدخول المرتفعة عبر صيغة الدفع المؤجل .

فمنذ إنشائه سنة 1994 باعتماد تكنولوجيا (Radio téléphone mobile Nokia analogique) لم يتجاوز سنة 1996 عدد المشتركين 4961 مشتركا، وحتى بإطلاق شبكة GSM سنة 1999 فإن عدد المشتركين لم يتجاوز 18000 مشتركا.

وبحلول سنة 2000 جاءت الإصلاحات بموجب القانون (2000-03)، فعرف سوق الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي OTA بحصوله على رخصة الاستغلال بتاريخ: 2001/07/11 .

2.1. مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15 – 2004/08/25):

شهدت هذه المرحلة الاستغلال الفعلي لشبكة GSM من طرف OTA بتاريخ 2002/02/15، كما تميزت هذه المرحلة بقطبين متنافسين هما اتصالات الجزائر و أوراسكوم التي استطاعت افتتاك مركز ريادي من خلال الاستحواذ على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى لها في السوق فقط .

كما تميزت هذه المرحلة بظهور ATM بتاريخ 2003/08/03 كفرع لاتصالات الجزائر يتميز بنوع من الاستقلالية بغية منحها مرونة أكبر لمواجهة المنافسة التي فرضت عليها من طرف OTA من جهة، بالإضافة إلى تحضيرها لدخول الوطنية للاتصالات WTA (مؤسسة Ooredoo حاليا) التي حصلت على رخصتها في 2003/12/20.

3.1. مرحلة احتكار القلة (2004/08/25 إلى اليوم) :

بعد منح الرخصة الأولى لـ OTA والثانية على سبيل التسوية لـ ATM، منحت الوطنية للاتصالات WTA الرخصة الثالثة بتاريخ 2003/12/20 ليتم الاستغلال الفعلي لها بـ 2004/08/25، وبهذا التاريخ دخلت المنافسة مرحلة منافسة القلة، إذ أصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتميز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، و إلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية.

2. المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

بالنسبة لشدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال فإنه يلاحظ من انفتاح القطاع على المنافسة بموجب القانون 2000-03، بقية كثافة هذه الأخيرة منخفضة حيث أن القطاع يشكله ثلاث متعاملين فقط، الأمر الذي خدم المزايا التنافسية للمؤسسات وهو ما انعكسه الخصائص الهيكلية التالية:

قلة عدد المتنافسين: إن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين يدل على أن شكل المنافسة في السوق الجزائرية هي منافسة القلة، وتحتل مؤسسة Djazzy الريادة من حيث أكبر عدد من المشتركين، أما المركز الثاني فتحته مؤسسة Mobilis التابعة لاتصالات الجزائر لتنافس على الطبقة المتوسطة والقمة، وتليهما فيما بعد مؤسسة Ooredoo، الأمر الذي نتج عنه عدة تأثيرات متبادلة بين المؤسسات العاملة في القطاع وردود فعل تتابعيه سواء بالنسبة للقرارات السعيرية أو العروض الترقية المقدمة، فبعد دخول مؤسسة Ooredoo إلى الصناعة نجد أن أسعار شراء الخطوط الهاتفية انخفضت بنسبة 70%، كما انخفضت رسوم المكالمات بنسبة 50% وإصدار المكالمات الدولية بنسبة 80%.

درجة نمو الصناعة: مازال قطاع الهاتف النقال الجزائري يشهد نموا سريعا جدا وهو ما يعكسه التطور السريع في عدد المشتركين والذي وصل في نهاية 2015 إلى 43 227 643 مشترك، كما أن رقم الأعمال المحقق في قطاع الهاتف النقال حقق هو الآخر ففزة نوعية حيث وصل إلى 340.3 مليار دج سنة 2015 بعد أن كان سنة 2004 يقدر بـ 76 مليار دج، كما أن نسبة الكثافة الهاتفية وصلت سنة 2015 إلى 109.62% بعد أن كانت سنة 2004 حوالي 14.59%.

والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت.

الجدول 2: تطور رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (الوحدة/مليون دج)

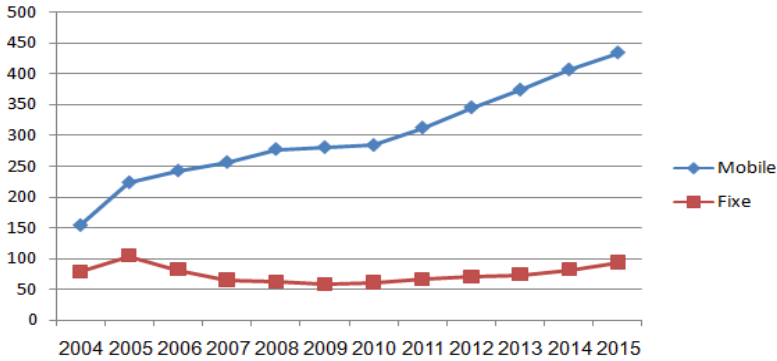
السنوات	رقم أعمال الهاتف النقال	رقم أعمال الهاتف الثابت
2004	76	78
2005	119.4	104.0
2006	160.5	81.8
2007	191.5	64.6
2008	214.83	62.20

58.0	222.1	2009
61.0	222.58	2010
65.8	246.08	2011
70.0	274.54	2012
73.4	299.8	2013
81.7	324.28	2014
93.0	340.3	2015

Source: ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2015, P39.

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة في الجدول أعلاه ، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة المنحنى البياني كما في الشكل التالي:

الشكل 1: تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر (الوحدة/ مليون دج).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول 2.

من الجدول 2 الذي يوضح تطور رقم الأعمال في صناعة خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت، وانطلاقاً من الشكل البياني السابق يمكن ملاحظة التالي:

بالنسبة لرقم أعمال الهاتف الثابت نجد أنه تراوح بين النمو تارة وبين التذبذب تارة أخرى ، فأعلى رقم أعمال حققه الهاتف الثابت كان سنة 2005 بـ 104 مليار دج بعد أن قدر بـ 78 مليار دينار سنة 2004، ليعاود الانخفاض في السنوات اللاحقة ليصل إلى 93 مليار دينار سنة 2015 فاسحا المجال للهاتف النقال والمزايا العديدة والمتنوعة التي يقدمها .

أما رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال فقد شهد تطورا مذهلا وسريعا وهو ما يعكس النمو السريع الذي تشهده هذه الصناعة، فبعد أن كان رقم أعمال صناعة الهاتف النقال لا تتجاوز 76 مليار دينار نهاية سنة 2004 نجد أنه بلغ نهاية 2015 حوالي 340.3 مليار دينار أي أنه تضاعف بحوالي 04 مرات وبنسبة نمو تقدر بـ 347.36%، ويعود سبب التطور المذهل في رقم الأعمال إلى جودة وتنوع الخدمات المقدمة من طرف

المتعاملين في الصناعة، بالإضافة إلى التغيير الحاصل في أنماط المستهلك الجزائري الذي أصبح يفضل الهاتف النقال على الثابت ويرجع ذلك أساسا إلى ما يلي:

- أن الهواتف الثابتة تحد من حرية الاتصالات بسبب ضرورة أن يكون المتكلم قريبا طوال فترة الاتصال، في حين أن الهواتف النقالة تتيح مثل هذه الاتصالات في أي وقت من الأوقات وبغض النظر عن مكان المتكلم؛
- أن طلب تركيب أي هاتف ثابت قد يستغرق أحيانا أسابيع قبل تركيبه، أو نقله من مكان إلى آخر، عكس الهاتف النقال الذي يعد الحصول عليه أمرا يسيرا ومتاحا في أي وقت.

3. التعريف بمؤسسة MOBILIS للهاتف النقال:

عمد القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء، تأسيس شركتين مستقلتين هما: بريد الجزائر، واتصالات الجزائر، وفي سنة 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنبال (GSM) ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أولكت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وفي أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء (ATM موبيليس) للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم، ورأس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري، مقسم على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 100.000 دينار جزائري، وتقدم مؤسسة موبيليس خدمات GSM و GPRS، الانترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، خدمات الجيل الرابع، بلاك بيري، وخدمة التجوال الدولي، وتمتلك موبيليس أكثر من 5.000 محطة تغطية (BTS) وشبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر، كما تملك أكثر من 120 وكالة تجارية و60.000 نقطة بيع معتمدة، ومع نهاية سنة 2014 أصبح لدى موبيليس 14 مليون زبون في مختلف خدماتها، حيث يبلغ عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني لموبيليس GSM أزيد من 10,815 مليون إضافة لـ 3,639 مليون مشتركا في خدمات الجيل الثالث (عرقابي و بوشوشة، 2018، صفحة 163).

4. السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس (MOBILIS):

يعتبر أول خيار استراتيجي اعتمده الجزائرية للاتصالات استجابة للمنافسة هو إخراج موبيليس كفرع مستقل، حيث حققت هذه الإستراتيجية للمؤسسة قدرة كبيرة في التركيز على نشاطاتها والتحكم فيه بشكل أفضل، مما جعلها تستفيد بشكل كبير من مواردها المالية والبشرية، والتحكم الجيد في هيكلتها، وهذا ما جعلها تنتقل من 1 مليون إلى 5 مليون مشترك خلال سنة واحدة، وقد ركزت على الجانب التقني، حيث اقترحت خدمتي الإنترنت عبر الهاتف MMS، GPRS تحت اسم MOBIL+ وتحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها وتحسين شبكتها (طويل و سايجي، 2020، صفحة 413)، كما اتسعت تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع، وقامت موبيليس بإدخال تحسينات تقنية على شبكتها، وتنوع عروضها مع تخفيض أسعار 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 (مؤسسة DJEZZY)، 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 (واضح و قريشي، 2020، صفحة 762.761). وفيما يلي أهم السلوكات الإستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة موبيليس والتي تسعى من خلالها تعزيز مكانتها كلاعب مهم في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

1.4. السلوك التسعيري لمؤسسة موبيليس (MOBILIS):

لقد عرف قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر تطورا هائلا وسريعا خلال 19 سنة تقريبا، إذ عرفت أسعار خطوط الهاتف النقال والمكالمات انخفاضا محسوسا خاصة في السنوات الأخيرة، لدرجة أصبحت فيه المؤسسات الناشطة ضمن هذه القطاع تقدم الشريحة بدون مقابل أحيانا، كما أن سعر المكالمات في بعض العروض أصبحت شبه مجانية، وتعتبر مؤسسة "MOBILIS" المنافس المباشر والملاحق لمؤسسة "DJEZZY" حيث حسب الإحصائيات الأخيرة لسلطة الضبط أصبحت هذه المؤسسة تملك حصة سوقية أكبر من الحصة السوقية لمؤسسة "DJEZZY" في ما يخص مشتركي خدمات الجيل الثالث (3G) للهاتف النقال، حيث تقدر الحصة السوقية لمؤسسة "MOBILIS" من الجيل الثالث (3G) سنة 2014 بـ 44.2% كرائد لهذه الخدمات مقابل حصة سوقية لمؤسسة "DJEZZY" تقدر بـ 12%، وعليه فإن مؤسسة "MOBILIS" كانت منذ البداية تنافس مؤسسة "DJEZZY" على امتلاك أكبر حصة سوقية من المشتركين على هذا الأساس قامت بسلوك تسعيري مقابل السلوك التسعيري لمؤسسة "DJEZZY" حيث تميزت أسعار مؤسسة "MOBILIS" بانخفاض كبيرة خاصة خلال السنوات الأخيرة، وسوف نستعرض مختلف التغيرات التي مست أسعار كل من شريحة ومكالمات مؤسسة "MOBILIS" في الجدول التالي:

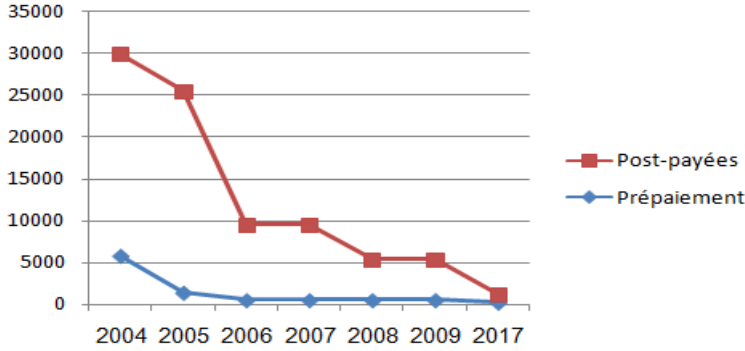
الجدول 2: تطور أسعار شرائح الهاتف ومكالمات مؤسسة Mobilis خلال الفترة 2004-2017.

Prix unitaire (unité DZD (milliers))		Le prix de la puce		Années
Mobilis -autres	Mobilis- Mobilis	Post- payées	Prépaiement	
15	15	24000	5800	2004
15	12	24000	1400	2005
10	10	9000	500	2006
9	8	9000	500	2007
9	8	4800	500	2008
9	8	4800	500	2009
7.96	0	1000	200	2017

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لمؤسسة Mobilis بسكرة.

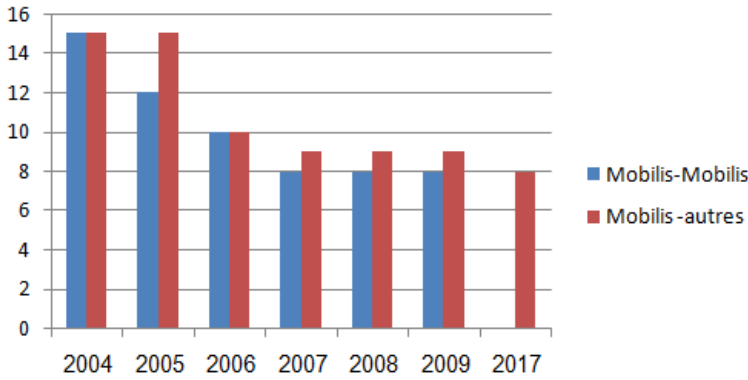
ولتسهيل تتبع التغيرات الحاصلة في سعر شرائح الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس وسعر المكالمات فإنه يمكن استعمال التمثيل البياني كما في الشكلين التاليين:

الشكل 2: تطور أسعار الدفع المسبق والدفع المؤجل لمؤسسة Mobilis خلال الفترة 2004-2017



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من معطيات الجدول 2.

الشكل 3: تطور أسعار مكالمات مؤسسة Mobilis خلال الفترة 2004-2017.



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من معطيات الجدول 2.

من الجدول والشكلين السابقين يمكن أن نلاحظ أن سعر الشريحة كان مرتفعاً جداً سنة 2004 سواء تعلق الأمر بعرض Prépaiement أو بعرض Post-payées حيث كان يقدر على التوالي بـ 5800 Dj و 24000 Dj، لينخفض بعد ذلك سنة 2005 ليصبح بقيمة 1400 Dj بالنسبة لعرض Prépaiement بينما عرض Post-payées فقد بقي ثابتاً بقيمة 24000 Dj، والملاحظ أن سعر عرض Prépaiement استمر في الانخفاض ليصل لقيمة 500 Dj سنة 2009، ثم إلى 200 Dj سنة 2017، أما بالنسبة لعرض Post-payées فقد انخفض سنة

2006 ليبلغ قيمة 9000 دج ثم انخفض أيضا ليبلغ 4800 دج سنة 2009 في حين بلغت قيمته 1000 دج قابلة للاسترجاع سنة 2017، وهذا دليل على انخفاض هائل في ما يخص سعر شريحة مؤسسة "موبيليس". ويمكن أن نلاحظ مما سبق أن المؤسسة تعتمد إستراتيجية التمييز السعري لكسب مكانة تنافسية قوية في القطاع بالإضافة إلى تعزيز حصتها السوقية، وتمثلت هذه الإستراتيجية في تخفيض سعر عرض Prépaiement و عرض Post-payées وهو ما مكنها سنة 2016 من احتلال المرتبة الأولى من ناحية عدد المشتركين في عرض Prépaiement الذي بلغ 15713086 مشتركا نظرا لانخفاض سعر الاشتراك مقارنة بالمؤسسات المنافسة من جهة، والمزايا التي يتيحها من جهة ثانية والتي نذكر منها:

- التحكم في التكاليف الشهرية المتعلقة بالهاتف؛
- سهولة احتساب تكاليف المكالمات عن طريق مراقبة مدة المكالمات؛
- التخلص من عناء ومشاكل تسديد الفواتير.

أما في ما يخص أسعار المكالمات فقد كانت في البداية مرتفعة جدا حيث كانت تقدر قيمة الدقيقة سنة 2004 بـ 15 دج سواء من خط Mobilis-Mobilis أو من Mobilis نحو خط منافس، لتنخفض قيمة الوحدة بعد ذلك سنة 2005 بالنسبة للمكالمات نحو Mobilis فقط لتبلغ قيمتها بـ 12 دج، ثم استمرت الأسعار في الانخفاض حتى بلغت سنة 2009 قيمة 8 دج للدقيقة بالنسبة للمكالمات نحو Mobilis و 9 دج نحو خط منافس، أما في سنة 2017 فقد بلغت قيمة المكالمات نحو Mobilis 0 دج ونحو خط منافس بـ 2.5 دج لـ 30 ثانية بالنسبة Post-payées أما عرض Prépaiement فقد بلغت قيمة المكالمات 3.98 دج لـ 30 ثانية نحو جميع الشبكات الوطنية.

2.4. إستراتيجية تنوع المنتجات لمؤسسة Mobilis

لقد تطورت مؤسسة "Mobilis" بسرعة كبيرة رغم أنها تعتبر مؤسسة وطنية ليس لها خبرة كبيرة في مجال صناعة خدمة الهاتف النقال مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها والتي تعتبر فروع لمؤسسات عالمية لها خبرة كبيرة في مجال صناعة خدمة الهاتف النقال، إلا أن هذه المؤسسة استطاعت أن تنافست بقوة كبيرة المؤسسة الرائدة ضمن الصناعة التي تنشط فيها، واستطاعت أن تحقق حصة سوقية معتبرة وقريبة من الحصة السوقية للمؤسسة الرائدة، وهذا راجع لتنوعها لمنتجاتها المقدمة للزبائن بشكل يجعلها في بعض الأحيان سبابة ل طرح عروض جديدة وجذابة، وسوف نحاول من خلال الجدول التالي عرض مختلف العروض التي تقدمها مؤسسة "Mobilis".

الجدول 3: بعض العروض التي تقدمها مؤسسة Mobilis

	la Win	la Win 4G	Mobtasim Awel	Mobtasim Top	Mobtasim	El Khedra	Mob control	عروض النقل للخواص
MobiCorporate	e-Wifi Decouverte	e-Wifi Essentiel	la Win Pro	++ Mhenni	Privilège	Select	e-Wifi Confort	عروض النقل لمؤسسات
						Pass jours	Pass mois	عروض الانترنت للخواص
							Only 4G	الانترنت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد الموقع الالكتروني التالي: <http://www.mobilis.dz>

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن عروض مؤسسة "موبيليس" متنوعة وكثيرة حيث تمثلت عروض النقل للخواص في كل من موبيليس Mobicontrol، موبيليس El Khedra، موبيليس Mobtasim، موبيليس Mobtasim Top، موبيليس Mobtasim Awel، موبيليس la Win 4G، موبيليس la Win، أما عروض النقل للمؤسسات فتمثلت في كل من موبيليس e-Wifi Confort، موبيليس Select، موبيليس Privilège، موبيليس ++ Mhenni، موبيليس la Win Pro، موبيليس e-Wifi Essentiel، موبيليس e-Wifi Decouverte، موبيليس la Win 4G، موبيليس Win Pro، موبيليس MobiCorporate، موبيليس ++ Mhenni، وعروض الانترنت للخواص تمثلت في كل من موبيليس Pass mois، موبيليس Pass jours، بالإضافة إلى عرض واحد خاص بالانترنت للمؤسسات وهو موبيليس Only 4G، وهذا يمكن أن يوضح بأن مؤسسة "موبيليس" ركزت على عروض النقل سواء للخواص أو المؤسسات بشكل أكثر من تركيزها على عروض الانترنت.

3.4. إستراتيجية التركيز وتجزئة السوق لمؤسسة Mobilis:

يمكننا من خلال النظرة الأولية لعروض مؤسسة "موبيليس" أن نلاحظ بأنها قد قامت بتجزئة سوقها إلى قطاعين سوقيين كبيرين هما قطاع خدمات الخواص وقطاع خدمات المؤسسات، ثم بعد ذلك قامت كذلك بتجزئة القطاعين السوقيين السابقين إلى قطاعات سوقية أخرى والتركيز على كل قطاع من هذه القطاعات الفرعية على حدا فمثلا بالنسبة لقطاع خدمات الخواص تم تقسيمه لثلاث قطاعات فرعية هي عروض الدفع البعدي وعروض الدفع المسبق والعروض المزدوجة، ويمكننا عرض هذه القطاعات السوقية الفرعية بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول 4: عروض القطاع السوقي لمؤسسة Mobilis

عروض القطاع السوقي: المزدوج	عروض القطاع السوقي: الدفع المسبق	عروض القطاع السوقي الدفع البعدي
موبي كنترول ++1500	شريحة مبيتسم الجيل الرابع	Win 1300 control
--	نافيقي G4	Win 4g
--	Pass 4g	Pass 4g
--	الخضرا	جوازات الدفع البعدي
--	مبيتسم	LaWin
--	توفيق	--
--	توفيق Pass	--
--	الفايسوك/الواتساب	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.mobilis.dz>

من خلال الجدول 4 يمكننا أن نلاحظ بأنه تم كذلك من خلال عرض القطاع السوقي الدفع المسبق استهداف قطاعات سوقية فرعية ضمن هذا القطاع، والمتمثلة في قطاع الطلبة الجامعيين من خلال عرض توفيق، وكذا قطاع الشباب المولع بالرياضة وخاصة متبوعي الفريق الوطني لكرة القدم وذلك من خلال عرض الخضرا، وهذا كله من أجل زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال استهداف شرائح مجتمعية مختلفة.

III. الخلاصة:

- تناولت هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، حيث أنه وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة ما طبيعة السلوكات الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة Mobilis للهاتف النقال في الجزائر؟ قمنا بتحليل الموضوع في شقه النظري من خلال التطرق للسلوك الإستراتيجي من حيث المفهوم والأشكال والمحددات، ثم تطرقنا إلى السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر في الشق التطبيقي، وقد خلصنا لمجملته من النتائج هي كما يلي:
- تأثرت مؤسسة موبيليس بشكل مباشر بعوامل المنافسة والتغير الحاصل في هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال وانتقاله من احتكار ثنائي إلى احتكار قلة؛
 - تبني مؤسسة موبيليس لسلوك إستراتيجي يعتمد على تقسيم السوق مكنها من المحافظة على مركزها التنافسي وحصصها السوقية؛
 - نتيجة للدراسة الجيدة للمنافسين والاستغلال الأمثل لإمكاناتها المالية والمادية والبشرية تمكنت مؤسسة موبيليس من اقتناص فرصة تراجع المؤسسات المنافسة وتأخرهم في تقديم بعض الخدمات، وحولتها إلى سيطرة ما مكنها من اعتلاء الريادة في القطاع منذ 2016؛

- ساعدت السلوكيات الإستراتيجية التي تعتمد على التركيز على شريحة معينة من المستهلكين بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع في الخدمات المقدمة في تحسين الحصص السوقية لمؤسسة موبيليس على مدار السنوات.

- الإحالات والمراجع:

- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2008). *Economie industrielle* (Vol. 2). Belgique: Groupe de boeck s.a
- Jarniou, P. (1981). *L'entreprise comme système politique*. Paris, FRANCE: ERREUR PERIMES PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE.
- Khemani, R. S., & Shapiro, D. M. (2021). *Strategic behaviour*. Retrieved 07 13, 2022, from ESCWA: <https://www.unescwa.org/sd-glossary/strategic-behaviour>
- أحمد السعيد بامخرمة. (1994). *اقتصاديات الصناعة* (المجلد الثالثة). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حدة طويل، و الخامسة سايجي. (جانفي، 2020). السلوك الإستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*.
- عادل بو عافية. (30 جوان، 2017). تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر. *مجلة الإقتصاد الصناعي*.
- عادل عرفالي، و محمد بوشوشة. (30 مارس، 2018). تأثير تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس على تركيز قطاع خدمة الهاتف المحمول في الجزائر خلال الفترة 2003-2015. *مجلة الإقتصاد الصناعي*.
- عبد القادر محمد عطية عبد القادر. (1997). *الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- فواز واضح، و العبد قريشي. (31 12, 2020). تأثير شدة المنافسة في صناعة الهاتف النقال بالجزائر على التوجه الاستراتيجي لشركة موبيليس. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*.
- كاظم جاسم العيساوي. (2008). *الاقتصاد الإداري*. عمان، الأردن: إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (بلا تاريخ). <https://www.unescwa.org/sd-glossary/strategic-behaviour>. تاريخ الاسترداد 06 10, 2022، من لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا.
- مؤسسة موبيليس. (بلا تاريخ). <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>. تاريخ الاسترداد 01 12, 2020، من <https://www.mobilis.dz>.