

التحليل الاستراتيجي لنشاطات اتصالات الهاتف النقال لشركة موبيليس

باستخدام مصفوفة BCG

Strategic analysis of Mobilis' mobile telecommunications activities using the BCG matrix

د. والي عمار

جامعة أم البواقي (الجزائر)، omar.ouali@univ-oeb.dz

تاريخ القبول: 2025/11/15

تاريخ الاستلام: 2025/09/01

ملخص:

سلّطت الدراسة الضوء على تحليل نشاطات الهاتف النقال لشركة موبيليس باستخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية كأداة للتحليل. وهدفت الدراسة إلى إبراز تموقع النشاطات داخل المصفوفة ومن ثمّ تحليلها وكذا تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة. تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى تموقع نشاطات تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع وصيغة الدفع المسبق في خلية النجوم ومن ثمّ فإنّ الاستراتيجية المناسبة لهما هي إحدى استراتيجيات النمو، وتموّع نشاط تكنولوجيا GSM في خلية البقرة الحلوب ومن ثمّ فإنّ الاستراتيجية المناسبة لها هي إحدى الاستراتيجيات الدفاعية، في حين تموّع نشاط صيغة الدفع البعدي في خلية الكلاب أو الأتقال ومن ثمّ فإنّ الاستراتيجية المناسبة لها هي الانكماش أو التركيز أو الانسحاب.

كلمات مفتاحية: التحليل الاستراتيجي، اتصالات الهاتف النقال، شركة موبيليس، مصفوفة BCG.

تصنيف JEL: M31، M37، M39

Abstract :

This study focused on analyzing Mobilis' mobile phone activities using the Boston Consulting Group's matrix as an analytical tool. The study aimed to highlight the activities positioning within the matrix and analysing them, to determine the appropriate marketing strategy. This study relied on a descriptive analytical approach.

We concluded that 3G, 4G and prepaid technology activities are located in the star cell, and therefore the appropriate strategy for them is one of the growth strategies. GSM technology activity is located in the cash cow cell, and therefore the appropriate strategy is a defensive one. Meanwhile, postpaid activity is located in the dog cell, and therefore the appropriate strategy is to shrink, concentrate, or withdraw.

Keywords : Strategic analysis, mobile telecommunications, Mobilis, BCG matrix

Jel Classification Codes : M31 , M37, M39

1. مقدمة

يُعد قطاع الاتصالات من القطاعات الخدمية التي لها مكانتها في اقتصاديات الدول، فمن جهة تسهم في التنمية الاقتصادية من خلال تسهيل التواصل بين أفراد المجتمع (الأفراد والأسر) وبالتالي زيادة رفاهيتهم، ومن جهة آخر تسهم في النمو الاقتصادي من خلال مساهمتها في الناتج الوطني الخام وكذا تسريع الحركة الاقتصادية عبر تسهيل تواصل المؤسسات الاقتصادية مع محيطها الداخلي والخارجي.

ويعتبر قطاع الاتصالات للهاتف النقال أحد فروع خدمات الاتصالات الذي له أهميته، إذ في ظل تطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال وانتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أصبح الاستغناء عن الهاتف النقال يكاد يكون ضرباً من الخيال في معظم مجتمعات العالم.

ولقد شهدت الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر تطورات تكنولوجية وكذا تطورات في السوق من خلال عدد المشتركين، فمن ناحية التكنولوجيا عرف القطاع تطورات، فانتقل من تكنولوجيا GSM إلى تكنولوجيا الجيل الثالث ثم الجيل الرابع وعن قريب الجيل الخامس وأصبحت الشبكات تغطي كامل التراب الوطني، أما من حيث عدد المشتركين فإنه عرّف تطوراً كبيراً، ولا زالت الحصة السوقية الكلية تتطور من سنة لأخرى من خلال استهداف متلقي الخدمات المحتملين.

وتتشط في قطاع الاتصالات للهاتف النقال بالسوق الجزائري ثلاث شركات هي: موبيليس، جازي، أوريدو الجزائر، إذا تتنافس فيما بينها لأجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. وتُعد شركة موبيليس من أهم الشركات في السوق، حيث تعمل على استغلال كفاءاتها التشغيلية ومهاراتها الابتكارية والتسويقية وكذا رؤيتها الاستراتيجية لأجل أخذ مكانتها التنافسية التي تتوافق مع إمكاناتها المادية والبشرية.

وتعمل شركة موبيليس على غرار الكثير من الشركات على القيام بالتحليل الاستراتيجي لأنشطتها بغية اتخاذ القرارات المناسبة وتخطيط الأنشطة التسويقية التي من شأنها تعظيم أهداف الشركة وترشيد النفقات وكذا احلال نشاطات محل نشاطات أخرى.

وتُعد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، إذ تعتمد على بعدين هما: معدل نمو السوق للقطاع (في دراستنا يتمثل في قطاع الاتصالات للهاتف النقال) والحصة السوقية النسبية التي يمكن قياسها من خلال مقارنة الحصة السوقية للشركة محل الدراسة (شركة موبيليس) بالحصة السوقية لأكبر منافس.

1.1 إشكالية البحث:

انطلاقاً مما سبق وفي ظل أهمية التحليل الاستراتيجي للشركات، واعتباراً من أنّ مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية تُعد من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي لنشاطات الشركات نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

– ما هو تموقع نشاطات شركة موبيليس في مصفوفة BCG؟

2.1 أسئلة البحث:

- ما هو تموقع نشاطات تكنولوجيا GSM لشركة موبيليس في مصفوفة BCG ؟
- ما هو تموقع نشاطات تكنولوجيا G3,4G لشركة موبيليس في مصفوفة BCG ؟
- ما هو تموقع نشاطات صيغة الدفع المسبق لشركة موبيليس في مصفوفة BCG ؟
- ما هو تموقع نشاطات صيغة الدفع البعدي لشركة موبيليس في مصفوفة BCG؟

3.1 فرضيات البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات نفترض:

- على اعتبار أنّ GSM تُعد تكنولوجيا متقدمة نوعاً ما، وبما أنّ متلقي خدمات الاتصالات يحبّون مواكبة التكنولوجيا الحديثة، فننتوقع أن يكون موقع نشاطات GSM لشركة موبيليس في خلية الكلاب / الأتقال أو البقرة الحلوب في أحسن الأحوال.
- على اعتبار أنّ تكنولوجيا الجيل الثالث وخاصة تكنولوجيا الجيل الرابع تُعد تكنولوجيا حديثة في الجزائر، وبما أنّ متلقي خدمات الاتصالات يحبّون مواكبة التكنولوجيا الحديثة، فننتوقع أن يكون موقع نشاطات تكنولوجيا الجيل الثالث وتكنولوجيا الجيل الرابع لشركة موبيليس في خلية النجوم أو خلية علامة الاستهتام في أسوأ الأحوال.
- على اعتبار أنّ متلقي الخدمات الأفراد يفضلون المرونة في استخدام الاتصال، وبما أنّ الشريحة الأكبر من المجتمع في سوق الاتصالات للهاتف النقال هم أفراد، فننتوقع أن تتموقع نشاطات صيغة الدفع المسبق لشركة موبيليس في خلية النجوم أو خلية علامة الاستهتام في أسوأ الأحوال.
- على اعتبار أنّ متلقي الخدمات الذين يفضلون صيغة الدفع البعدي هم المؤسسات والمهنيين وبعض الأسر، وباعتبارها شريحة صغيرة مقارنة بشريحة الأفراد في قطاع الاتصالات للهاتف النقال، فننتوقع أن تتموقع نشاطات صيغة الدفع البعدي لشركة موبيليس في خلية الكلاب/الأتقال أو خلية البقرة الحلوب في أحسن الأحوال.

1. 4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الفهم المبني على التحليل باستخدام أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي لواقع الوضع التنافسي لأنشطة الاتصالات للهاتف النقال لشركة موبيليس.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- دراسة واقع تطور سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2024.
- معرفة مكانة شركة موبيليس من خلال نشاطاتها ضمن الشركات الناشطة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر.
- إعطاء صورة واقعية عن نشاطات الاتصالات للهاتف النقال لشركة موبيليس، والتي تبرز تلك النشاطات الواعدة وتلك الغير واعدة.
- فهم واقع نشاطات الشركة يسمح باتخاذ القرارات التسويقية السليمة التي من شأنها تعظيم فاعلية الهدف.

1. 6 منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف العناصر المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذا تحليل أنشطة الاتصالات للهاتف النقال لشركة موبيليس باستخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية كأداة للتحليل الاستراتيجي.

1. 7 حدود الدراسة

تمت الدراسة على سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر للفترة 2015 - 2024، كما تمت الدراسة على نشاطات شركة موبيليس لذات الفترة.

2. الخلفية النظرية للدراسة

يُعد التحليل الاستراتيجي من الأساليب المهمة في حقل التسويق الاستراتيجي، حيث يكتسي أهمية بالغة من خلال مساهمته في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة وكذا التخطيط الاستراتيجي المتوسط والطويل الأمد، وتُعد مصفوفة BCG من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المستخدمة.

1.2 التحليل الاستراتيجي:

يقصد بالاستراتيجية "الاتجاه طويل الأمد للمنظمة" (Tom Elsworth, 2024, p. 7)

فالاستراتيجية هي تلك الخطة الطويلة الأمد التي تتضمن وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق في ظل الامكانيات المتاحة للمنظمة وفي ظل البيئة الحالية والمستقبلية التي تنشط فيها. وبناء الاستراتيجيات الناجحة وتنفيذها يعتمد على التحليل الاستراتيجي، حيث يقصد به: تلك العملية التي تتضمن الجمع المُنهَج والمستمر للبيانات الحالية والسابقة لأجل تحديد اتجاهات المنظمة والقوى والظروف التي قد تؤثر على أدائها في الأمد القصير والمتوسط والطويل. (Peter Reed, Michael Baird, 2019, p. 66) والتحليل الاستراتيجي له ارتباط بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ويتضمن متابعة العلاقة بين الأسباب والنتائج. (زكية مقري، نعيمة يحيوي، 2015، صفحة 119)

التحليل الاستراتيجي الجيد يحتاج لكوادر بشرية تتبنى مفهوم القيادة الاستراتيجية. ويقصد بالقيادة الاستراتيجية: القيادة التي لها القدرة على وضع تصوّر استراتيجي واضح وملامح ومبني على أهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة لأجل تطوير كادر بشري يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى تميّز أنشطة المؤسسة وتفردّها على المستوى المحلي والعالمي. (نادية براهيم، نادية تاهمي، 2023، صفحة 44) تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة. (محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، 2023، صفحة 289) ونجاعة الخيارات الاستراتيجية يستوجب القيام بالتحليل الاستراتيجي لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة.

2.2 مصفوفة BCG

مجموعة بوسطن الاستشارية هي شركة استشارات إدارية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، يقع مقرها الرئيسي في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، يعمل بها حوالي 6200 مستشار حول العالم ولديها ما يقارب 90 مكتباً في 45 دولة، تصنّف سنوياً ضمن أفضل خمس شركات في قائمة فورتشن لأفضل 100 شركة للعمل بها. (Fred R. David, Forest R. David, Meredith E. David, 2020, p. 174)

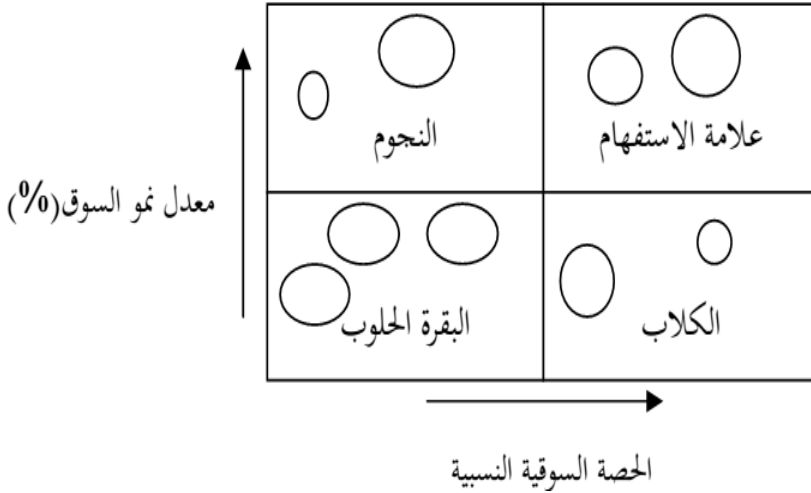
تستند المصفوفة إلى فرضيتين رئيسيتين هما: (واثق شاكر محمود رامز، 1997، صفحة 270)

- النشاط الذي له حصة سوقية عالية يولد نقدًا أكبر من النشاط الذي له حصة سوقية منخفضة.
- النشاط المتواجد في الجزء السوقي ذو معدل النمو المرتفع يحتاج للنقد أكثر من النشاط المتواجد في الجزء السوقي ذو معدل النمو المنخفض.

يتم وضع النشاطات في المصفوفة من خلال الاعتماد على بُعدين هما: معدل نمو السوق، والحصة السوقية للنشاط مقارنة بالحصة السوقية لأكبر منافس (المنافس الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة). (Colin Gilligan, Richard M.S.Wilson, 2003, p. 454)

ويبرز الشكل رقم 1 مصفوفة BCG

الشكل رقم 1: مصفوفة BCG



Source: (Robert Grant et al, 2021, p. 152)

يبرز الشكل خلايا المصفوفة، حيث أنّ النشاطات التي تقع في خلية النجوم لها حصة سوقية أكبر من المنافسين في سوق نموه مرتفع، وتلك التي تقع في خلية علامة الاستفهام لها حصة سوقية تقل على أحد المنافسين على الأقل في سوق نموه مرتفع، والتي تقع في خلية البقرة الحلوب لها أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين في سوق نموه منخفض، أما النشاطات التي تقع في خلية الكلاب فإنّ وضعها سيئ سواء من حيث الحصة السوقية المتدنية أو من حيث معدل نمو السوق المنخفض. وتدل الدوائر داخل خلايا المصفوفة على أحجام النشاطات.

3.2 شركة موبيليس:

هي شركة تابعة لمجموعة اتصالات الجزائر، تمّ انشائها سنة 2002 واكتسبت استقلاليتها سنة 2003، تمتلك حوالي 165 وكالة موبيليس وما يزيد عن 12000 نقطة بيع غير مباشرة، تقدّم الشركة عدة نشاطات ضمن محفظة أعمالها، تتمثّل رؤيتها في أن تصبح شريك الجزائريين المفضّل للتحوّل الرقمي. (<https://mobilis.dz/apropos>)

تتمثل مهمة الشركة في تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار متوافقة مع الخصائص الشرائية لفئات متلقي الخدمات، الاستثمار في الابتكارات لتطوير نشاطاتها، خدمة جيدة للزبائن واستجابة سريعة لطلباتهم، المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (<https://mobilis.dz/apropos>)

3. عرض معطيات سوق الاتصالات للهاتف النقال بالجزائر باستخدام بُعدي مصفوفة BCG

تتضمن مصفوفة BCG بُعدين يتمثلان فيما يلي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{متوسط عدد المشتركين خلال الفترة } n - \text{متوسط عدد المشتركين خلال الفترة } n-1}{\text{متوسط عدد المشتركين خلال الفترة } n-1} \times 100$$

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية لشركة موبيليس للفترة } n}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس (المنافس الرئيسي) للفترة } n}$$

– الفترة n-1 تمتد من سنة 2015 إلى سنة 2019.

– الفترة n تمتد من سنة 2020 إلى سنة 2024.

1.3 نمو السوق والحصة السوقية النسبية لنشاط GSM:

سنبرز من خلال هذا العنصر نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط GSM) وكذا الحصة السوقية النسبية (مقارنة متوسط عدد مشترك GSM لشركة موبيليس للفترة n مع متوسط عدد مشترك أكبر المنافسين لها لذات الفترة).

3. 1. 1 نمو سوق قطاع الاتصالات للهاتف النقال لنشاط GSM:

يبرز الجدول رقم 1 نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط GSM)

الجدول 1: نمو سوق قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط GSM)

	GSM		
السنوات	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	معدل نمو السوق خلال فترتي الدراسة
2015	26 908 616	16196258	-72,36%
2016	20 361 778		
2017	14 385 131		
2018	10 811 663		
2019	8 514 105		
2020	6 738 111	4475907	
2021	5 235 558		
2022	4 260 261		
2023	3 431 915		
2024	2713692		

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية(مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر)، للاطلاع أنظر [\(\(https://www.arpce.dz/ar/doc/tm](https://www.arpce.dz/ar/doc/tm)

نلاحظ من خلال الجدول بأن نشاط GSM عرف انخفاضا مستمرا في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024)، حيث انتقل من 26 908 616 مشترك سنة 2015 إلى 8 105 514 مشترك سنة 2019 لتتخفص إلى 2713692 مشترك سنة 2024. يمكن تفسير هذا الانخفاض بالاتجاهات السلبية لمتلقي خدمات الاتصالات للهاتف النقال تجاه هذه التكنولوجيا نتيجة لظهور تكنولوجيا أكثر تطورا متمثلة في تكنولوجيا 3G و4G، وعليه يمكن القول بأن هذه التكنولوجيا أصبحت متقدمة في نظر متلقي الخدمات، لتحل محلها تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع.

وانتقل متوسط عدد المشتركين من 16196258 مشترك في الفترة n-1 (2015-2019) إلى 4475907 مشترك في الفترة n (2020-2024)، بانخفاض في معدل نمو السوق لنشاط GSM قدر بـ 72,36%، وهي نسبة مرتفعة تؤثر على انخفاض حاد للسوق.

3. 1. 2 تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط GSM) يبرز الجدول رقم(02) تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال(نشاطات GSM).

الجدول 2: تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهواتف النقال (نشاطات GSM)

شركة أوريدو الجزائر		شركة جازي		شركة موبيليس		
متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	السنوات
4235900	6 665 799	6944958	12 466 980	5015400	7 775 837	2015
	5 895 654		8 206 835		6 259 289	2016
	3 704 243		6 025 545		4 655 343	2017
	2 728 290		4 588 893		3 494 480	2018
	2 185 516		3 436 537		2 892 052	2019
1105214	1 561 210	1637516	2 801 749	1742977	2 420 152	2020
	1 315 303		1 885 610		2 034 645	2021
	1 103 083		1 505 136		1 656 042	2022
	928 619		1 097 949		1 405 347	2023
	617 857		897 136		1 198 699	2024
الحصة السوقية النسبية = 1.06						

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر)، للاطلاع أنظر [\(\(https://www.arpce.dz/ar/doc/tm](https://www.arpce.dz/ar/doc/tm)

تبرز معطيات الجدول بأنّ نشاط GSM عرف انخفاضًا مستمرًا في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024) لجميع المتعاملين في السوق، فبالنسبة لشركة موبيليس انتقل من 7 775 837 مشترك سنة 2015 إلى 2 892 052 مشترك سنة 2019 لتتخفّض إلى 1 699 198 مشترك سنة 2024. وبالنسبة لشركة جازي انتقل من 12 466 980 مشترك سنة 2015 إلى 3 436 537 مشترك سنة 2019 لتتخفّض إلى 897 136 مشترك سنة 2024. أما بالنسبة لشركة أوريدو الجزائر فانقل من 6 665 799 مشترك سنة 2015 إلى 2 185 516 مشترك سنة 2019 لتتخفّض إلى 617 857 مشترك سنة 2024.

نستنتج بأنّ هذا الانخفاض الذي مسّ جميع المتعاملين هو انعكاس للانخفاض في السوق الكلي، ما يفسّر على أنه ناتج عن تقادم تكنولوجيا أو اتّجاه عام سلبي لمتلقي الخدمات تجاه هذه التكنولوجيا بسبب توفّر بدائل أخرى أكثر تطورًا من حيث التكنولوجيا، بما يتيح حصول متلقي الخدمة على خدمة أكثر فعالية.

وبما أنّ الانخفاض مسّ جميع المتعاملين في السوق فإنّ هذا الانخفاض لم يكن في الغالب لأسباب تسويقية أو تقصير في الأنشطة المقدّمة من طرف المؤسسات الناشطة. وتُبرز نتائج الجدول بأنّ شركة موبيليس تحوز على أكبر حصة سوقية خلال الفترة n (متوسط عدد المشتركين خلال الفترة 2020-2024) بـ 1742977 تليها شركة جازي بـ 1637516 شركة أوريدو الجزائر بـ 1105214، وعليه فإنّ الحصة السوقية النسبية تقدّر بـ: 1,06.

2.3 نمو السوق والحصة السوقية النسبية لنشاط 3G,4G

سنبرز من خلال هذا العنصر نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط 3G, 4G) وكذا الحصة السوقية النسبية (مقارنة متوسط عدد مشترك 3G,4G لشركة موبيليس للفترة n مع متوسط عدد مشترك أكبر المنافسين لها لذات الفترة).

3. 2. 1 نمو سوق قطاع الاتصالات للهاتف النقال لنشاط 3G,4G

يبرز الجدول رقم 3 نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط 3G,4G)

الجدول 3: نمو سوق قطاع الاتصالات للهاتف النقال لمشاركي 3G,4G

3G, 4G			السنوات
معدل نمو السوق خلال فترتي الدراسة	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	
+64,77%	27276130	16 319 027	2015
		25 214 732	2016
		21 592 863	2017
		36 342 601	2018
		36 911 428	2019
	44944462	38 772 562	2020
		41 780 199	2021
		44 758 505	2022
		48 090 232	2023
		51 320 813	2024

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) (مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر)، للاطلاع أنظر ((<https://www.arpce.dz/ar/doc/tm>)

تُبرز معطيات الجدول بأنّ نشاطات 3G و4G عرف ارتفاعاً مستمراً في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024)، حيث انتقل من 16 319 027

مشترك سنة 2015 إلى 36 911 428 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 51 320 813 مشترك سنة 2024.

ويمكن تفسير هذا الارتفاع بتبني متلقي خدمات الاتصالات للهاتف النقال المحتملين لهذه التكنولوجيا وكذا الإقبال الكبير لمتلقي الخدمات الحاليين تجاهها لتحل محل تكنولوجيا GSM، وعليه يمكن القول بأن هذه التكنولوجيا أصبحت أكثر فعالية في نظر متلقي الخدمات.

وانتقل متوسط عدد المشتركين من 27276130 مشترك في الفترة n-1 (2015-2019) إلى 44944462 مشترك في الفترة n (2020-2024)، بارتفاع في معدل نمو السوق لنشاط 3G و 4G قدر بـ 64,77%، وهي نسبة مرتفعة تؤثر على ارتفاع حاد للسوق.

3. 2. تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط 3G, 4G) يبرز الجدول رقم 4 تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط 3G, 4G).

الجدول 4: تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال لمشاركي 3G و 4G

شركة أوريدو الجزائر		شركة جازي		شركة موبيليس		السنوات
متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	
7663390	5 632 561	7918267	4 144 135	11694472	6 542 332	2015
	7 387 958		7 453 987		10 372 787	2016
	5 925 945		5 462 916		10 204 002	2017
	9 471 469		11 259 211		15 611 921	2018
	9 899 021		11 271 088		15 741 319	2019
11920306	10 656 683	13662561	11 561 353	19361595	16 554 526	2020
	11 276 901		12 708 008		17 795 290	2021
	11 639 036		13 676 739		19 442 730	2022
	12 177 902		14 799 710		21 112 620	2023
	13 851 009		15 566 995		21 902 809	2024
الحصة السوقية النسبية = 1.41						

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، للاطلاع أنظر [\(\(https://www.arpce.dz/ar/doc/tm](https://www.arpce.dz/ar/doc/tm)

تُبرز معطيات الجدول بأن نشاط 3G و 4G عرف ارتفاعاً مستمراً في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024) لجميع المتعاملين في السوق، فبالنسبة لشركة موبيليس انتقل من 6 542 332 مشترك سنة 2015 إلى 15 741 319 مشترك سنة 2019

لترتفع إلى 21 902 809 مشترك سنة 2024. وبالنسبة لشركة جازي انتقل من 4144135 مشترك سنة 2015 إلى 11271 088 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 15566995 مشترك سنة 2024. أما بالنسبة لشركة أوريدو الجزائر فانقل من 5632 561 مشترك سنة 2015 إلى 9899021 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 13851009 مشترك سنة 2024.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأنّ هذا الارتفاع الذي مسّ جميع المتعاملين هو انعكاس للارتفاع في السوق الكلي، ما يفسّر على أنه ناتج عن احلال تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع محل تكنولوجيا GSM أو اتّجاه عام إيجابي لمتلقي الخدمات تجاه هذه التكنولوجيا باعتبارها بديل أكثر تطوراً، بما يتيح لمتلقي الخدمة حصوله على خدمة أكثر فعالية.

وبما أنّ الارتفاع مسّ جميع المتعاملين في السوق فإنّ هذا الارتفاع لم يكن لأسباب تسويقية بحتة، إنما كتوجه عام تجاه تكنولوجيا جديدة مقدّمة من طرف المؤسسات الناشطة في السوق، ونتوقع التوجّه نفسه عند دخول تكنولوجيا الجيل الخامس.

وتُبرز نتائج الجدول بأنّ شركة موبيليس تحوز على أكبر حصة سوقية خلال الفترة n (متوسط عدد المشتركين خلال الفترة 2020-2024) بـ 19361595 تليها شركة جازي بـ 13662561 مشترك فشركة أوريدو الجزائر بـ 11920306 مشترك، وعليه فإنّ الحصة السوقية النسبية تقدّر بـ: 1,41.

3. 3 نمو السوق والحصة السوقية النسبية لنشاط صيغة الدفع المسبق

سنبرز من خلال هذا العنصر نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط صيغة الدفع المسبق) وكذا الحصة السوقية النسبية (مقارنة متوسط عدد مشترك صيغة الدفع المسبق لشركة موبيليس للفترة n مع متوسط عدد مشترك أكبر المنافسين لها لذات الفترة).

3. 3. 1 نمو سوق قطاع الاتصالات للهاتف النقال لنشاط صيغة الدفع المسبق

يبرز الجدول رقم 5 نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط صيغة الدفع المسبق).

الجدول 5: نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال لنشاط صيغة الدفع المسبق

صيغة الدفع المسبق			السنوات
معدل نمو السوق خلال فترتي الدراسة	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	
%14,59+	40971584	38 819 480	2015
		42 423 337	2016
		41 943 543	2017
		41 036 380	2018
		40 635 183	2019
	46949781	43 298 886	2020
		44 403 382	2021
		46 389 101	2022
		49 021 941	2023
		51 635 596	2024

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) (مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر)، للاطلاع أنظر [\(\(https://www.arpce.dz/ar/doc/tm](https://www.arpce.dz/ar/doc/tm)

نلاحظ من خلال الجدول بأن نشاط صيغة الدفع المسبق عرف ارتفاعاً مستمراً في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024)، حيث انتقل من 38819480 مشترك سنة 2015 إلى 40635183 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 51635596 مشترك سنة 2024.

ويمكن تفسير هذا الارتفاع بزيادة عدد المشتركين في سوق الاتصالات للهاتف النقال بشكل عام، وكذا إتاحة هذه الصيغة من طرف المؤسسات الناشطة بشكل أوسع و بإجراءات ميسرة ومرونة في الاستخدام، كما تعتبر مفضلة من طرف متلقي الخدمات الأشخاص.

وانتقل متوسط عدد المشتركين من 40971584 مشترك في الفترة $n-1$ (2015-2019) إلى 46949781 مشترك في الفترة n (2020-2024)، بارتفاع في معدل نمو السوق لنشاط صيغة الدفع المسبق قدر بـ 14,59%، وهي نسبة معتبرة تؤثر على استقرار نسبي للسوق.

3. 2 تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط صيغة الدفع المسبق)

يبرز الجدول رقم 6 تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط صيغة الدفع المسبق).

الجدول 6: تطور الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال حسب صيغة الدفع المسبق

شركة أوريدو الجزائر		شركة جازي		شركة موبيليس		
متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	عدد المشتركين	السنوات
10968933	10 414 687	14528532	15 358 771	15474119	13 046 022	2015
	11 683 987		15 026 264		15 713 086	2016
	11 098 035		13 916 805		16 928 703	2017
	10 868 695		14 692 341		15 475 344	2018
	10 779 263		13 648 479		16 207 441	2019
9752717	11 407 858	14506316	13 558 799	20409175	18 332 229	2020
	11 462 459		13 823 125		19 117 798	2021
	11 613 170		14 383 943		20 391 988	2022
	12 128 529		15 082 533		21 810 879	2023
	13 559 429		15 683 183		22 392 984	2024
الحصة السوقية النسبية = 1.4						

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) (مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر)، للاطلاع أنظر (<https://www.arpce.dz/ar/doc/tm>)

تبرز معطيات الجدول بأن نشاط صيغة الدفع المسبق عرف تباينًا بين الارتفاع والانخفاض الطفيف في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024) للمتعاملين في السوق، فبالنسبة لشركة موبيليس انتقل من 13046022 مشترك سنة 2015 إلى 16207441 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 22392984 مشترك سنة 2024. وبالنسبة لشركة جازي انتقل من 15358771 مشترك سنة 2015 إلى 13648479 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 15683183 مشترك سنة 2024. أما بالنسبة لشركة أوريدو الجزائر فانتقل من 10414687 مشترك سنة 2015 إلى 10779263 مشترك سنة 2019 لترتفع إلى 13559429 مشترك سنة 2024.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن شركة موبيليس عرفت ارتفاعًا مستمرًا ما عدا سنة 2018 التي شهدت انخفاضًا قد يعود سببه للتدقيق في هوية المشتركين وحذف الحسابات الغير نشطة. وشهدت شركة جازي تذبذبًا بين الارتفاع والانخفاض في الفترة الأولى وارتفاعًا مستمرًا في الفترة الثانية. كما شهدت شركة أوريدو الجزائر بدورها تذبذبًا بين الارتفاع والانخفاض في الفترة الأولى من الدراسة وارتفاعًا مستمرًا في الفترة الثانية.

وتبرز نتائج الجدول بأن شركة موبيليس تحوز على أكبر حصة سوقية خلال الفترة n (متوسط عدد المشتركين خلال الفترة 2020-2024) بـ 20409175 تليها شركة جازي بـ 14506316 فشرقة أوريدو الجزائر بـ 9752717، وعليه فإن الحصة السوقية النسبية تقدر بـ: 1,4.

3. 4 نمو السوق والحصة السوقية النسبية لنشاط صيغة الدفع البعدي

سنبرز من خلال هذا العنصر نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط صيغة الدفع البعدي) وكذا الحصة السوقية النسبية (مقارنة متوسط عدد مشترك صيغة الدفع البعدي لشركة موبيليس للفترة n مع متوسط عدد مشترك أكبر المنافسين لها لذات الفترة).

3. 4. 1 نمو سوق قطاع الاتصالات للهاتف النقال لنشاط صيغة الدفع البعدي

يبرز الجدول رقم 7 نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر (نشاط صيغة الدفع البعدي).

الجدول 7: نمو سوق الاتصالات للهاتف النقال لنشاط صيغة الدفع البعدي

صيغة الدفع البعدي			
السنوات	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	معدل نمو السوق خلال فترتي الدراسة
2015	4 408 164	4767300	-47,92%
2016	4 617 984		
2017	3 902 122		
2018	6 117 884		
2019	4 790 350		
2020	2 256 787	2482792	
2021	2 612 375		
2022	2 629 665		
2023	2 500 206		
2024	2 414 930		

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، للاطلاع أنظر

((<https://www.arpce.dz/ar/doc/tm>))

نلاحظ من خلال الجدول بأن نشاط صيغة الدفع البعدي عرف تنبأاً بين الارتفاع والانخفاض في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024)، حيث انتقل من 4408164 مشترك سنة 2015 إلى 4 790 350 مشترك سنة 2019 لتتخفص إلى

2414930 مشترك سنة 2024، وشهدت سنة 2018 أكبر عدد من المشتركين بـ 6117884 مشترك.

يمكن تفسير هذا الانخفاض والارتفاع في عدد المشتركين بطبيعة المشتركين في هذه الصيغة، والمتمثلون عادة في المهنيين والمؤسسات وبعض الأسر، مع توجه العديد من الأسر التي كانت تتبنى هذه الصيغة لصيغة الدفع المسبق لمرونتها.

وانتقل متوسط عدد المشتركين من 4767300 مشترك في الفترة n-1 (2015-2019) إلى 2482792 مشترك في الفترة n (2020-2024)، بانخفاض في معدل نمو السوق لنشاط صيغة الدفع البعدي قدر بـ 47,92%، وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما تؤثر على انخفاض حاد للسوق.

3. 4. 2 تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال(نشاط صيغة الدفع البعدي)

يبرز الجدول رقم 8 تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال (نشاط صيغة الدفع البعدي).

الجدول 8: تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال حسب صيغة

الدفع البعدي

السنوات	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	شركة موبيليس	عدد المشتركين	متوسط عدد المشتركين	شركة جازي	شركة أوريدو الجزائر	
2015	1 272 147	2079447		1 252 344	1167988		1 883 673	
2016	1 631 660			1 341 622				1 644 702
2017	1 436 445			1 031 065				1 434 612
2018	3 631 057			1 155 763				1 331 064
2019	2 425 930			1 059 146				1 305 274
2020	642 449	695458		804 303	793941		810 035	
2021	712 137			770 493			1 129 745	
2022	706 784			793 932			1 128 949	
2023	707 088			815 126			977 992	
2024	708 832			785 851			920 247	
الحصة السوقية النسبية = 0,7								

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، للاطلاع أنظر

((<https://www.arpce.dz/ar/doc/tm>))

تبرز معطيات الجدول بأن نشاط صيغة الدفع البعدي عرف تبايناً بين الانخفاض والارتفاع في عدد المشتركين خلال العشر سنوات الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2024) للمتعاملين في السوق، فبالنسبة لشركة موبيليس انتقل من 1 272 147 مشترك سنة 2015 إلى 2425930 مشترك سنة 2019 لتتخفّض إلى 708 832 مشترك سنة 2024. وبالنسبة لشركة جازي انتقل من 1252344 مشترك سنة 2015 إلى 1 059 146 مشترك سنة 2019 لتتخفّض إلى 785 851 مشترك سنة 2024. أما بالنسبة لشركة أوريدو الجزائر فانتقل من 1 883 673 مشترك سنة 2015 إلى 1305274 مشترك سنة 2019 لتتخفّض إلى 920 247 مشترك سنة 2024.

نلاحظ من خلال هذه النتائج بأن شركة موبيليس عرفت تنذباً بين الارتفاع والانخفاض. وشهدت شركة جازي بدورها تنذباً بين الارتفاع والانخفاض في الفترة الأولى وفي الفترة الثانية من الدراسة. كما شهدت شركة أوريدو الجزائر بدورها تنذباً بين الارتفاع والانخفاض في الفترة محل الدراسة.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة بأن هذا التذبذب بين الارتفاع والانخفاض مسّ جميع المتعاملين وهو انعكاس للتذبذب في السوق الكلي، ما يفسّر على أنّ هناك توجّه من طرف المؤسسات الناشطة في السوق على تشجيع صيغة الدفع المسبق، واتجاه عام سلبى من طرف متلقي خدمات الاتصالات تجاه صيغة الدفع البعدي.

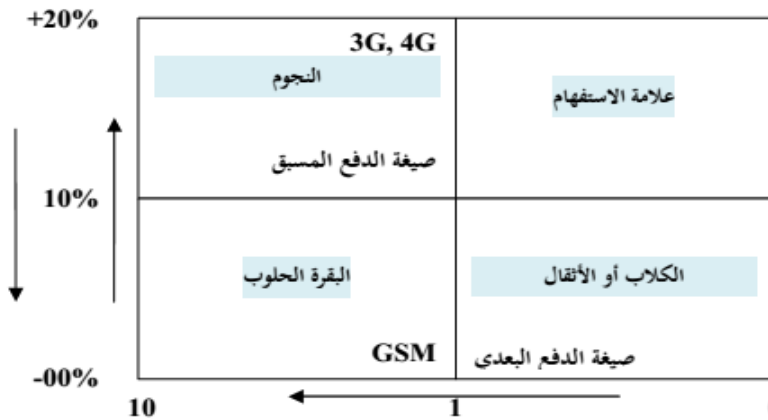
وبما أنّ هذا التذبذب مسّ جميع المتعاملين في السوق فإنه يفسّر على أنه لم يكن في الغالب لأسباب تسويقية أو تقصير في الأنشطة المقدّمة من طرف المؤسسات الناشطة.

وتبرز نتائج الجدول بأن شركة أوريدو الجزائر تحوز على أكبر حصة سوقية خلال الفترة n (متوسط عدد المشتركين خلال الفترة 2020-2024) بـ 993393 مشترك تليها شركة جازي بـ 793941 مشترك فشركة موبيليس بـ 695458 مشترك، وعليه فإنّ الحصة السوقية النسبية تقدّر بـ: 0,7.

3. 5 وضعيات نشاطات شركة موبيليس داخل مصفوفة BCG

نبرز من خلال الشكل رقم 2 تموقع نشاطات شركة موبيليس داخل مصفوفة BCG.

الشكل 2: تموقع نشاطات شركة موبيليس داخل مصفوفة BCG



المصدر: (من إعداد الباحث اعتمادًا على معطيات الجداول من 1 إلى 8)

نلاحظ من خلال الشكل بأن نشاط تكنولوجيا الجيل الثالث وتكنولوجيا الجيل الرابع وكذا نشاط صيغة الدفع المسبق تقعان في خلية النجوم، ويتموقع نشاط تكنولوجيا GSM في خلية البقرة الحلوب، في حين يقع نشاط صيغة الدفع البعدي في خلية الكلاب أو الأتقال.

4. تحليل النتائج

من خلال عرض النتائج المتعلقة بتطور السوق خلال فترتي الدراسة (2015 - 2019) و(2020 - 2024) وتلك المتعلقة بحصة السوق لشركة موبيليس للفترة (2020 - 2024) مقارنة بالحصة السوقية لأكبر المنافسين (المنافس الرئيسي) لذات الفترة خلصنا إلى ما يلي:

تقع نشاطات تكنولوجيا GSM لشركة موبيليس في خلية البقرة الحلوب، مما يدل على زيادة الشركة لنشاطات ذات التكنولوجيا رغم التراجع الكبير لعدد المشتركين في السوق، هذا لا يعني بأن الشركة حافظت على زبائنها (حصتها السوقية) إنما يعني ذلك تفوقها النسبي في هذه التكنولوجيا على بقية المنافسين. وموقع نشاطات هذه التكنولوجيا للشركة في مصفوفة BCG يؤشر على تحقق الفرضية الأولى.

تقع نشاطات تكنولوجيا 3G, 4G لشركة موبيليس في خلية النجوم، مما يدل على زيادة الشركة لنشاطات هذه التكنولوجيا من خلال استحوادها على أكبر حصة سوقية في سوق يعرف نموًا كبيرًا. وموقع نشاطات هذه التكنولوجيا للشركة في مصفوفة BCG يؤشر على تحقق الفرضية الثانية. تقع نشاطات الدفع المسبق لشركة موبيليس في خلية النجوم، مما يدل على استحواد الشركة على أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق خلال الفترة (2020 - 2024) في

سوق يشهد نمواً معتبراً. وموقع نشاطات هذه الصيغة للشركة في مصفوفة BCG يؤشر على تحقق الفرضية الثالثة.

تقع نشاطات صيغة الدفع البعدي لشركة موبيليس في خلية الكلاب أو الأتقال، مما يدل على عدم استحواذ الشركة على أكبر حصة سوقية، أي يوجد أحد المنافسين على الأقل لديه حصة سوقية تفوق حصة الشركة في الفترة (2020 - 2024)، كما يدل موقع النشاطات لذات الصيغة على تراجع كبير للسوق في الفترة الثانية من الدراسة مقارنة بالفترة الأولى. وموقع نشاطات هذه الصيغة للشركة في مصفوفة BCG يؤشر على تحقق الفرضية الرابعة.

5. خاتمة

يعتبر فرع الاتصالات للهاتف النقال أحد الفروع المهمة في قطاع الاتصالات في الجزائر، تنشط في السوق بجانب شركة موبيليس شركتين أخريين هما جازي وأوريدو الجزائر، جميعها تقدّم نشاطات مختلفة لفئات مختلفة من متلقي الخدمات، قمنا من خلال هذه الورقة البحثية بدراسة وتحليل نشاطات شركة موبيليس باستخدام أداة التحليل الاستراتيجي BCG وخلصنا إلى بعض النتائج والتي على ضوءها نقترح بعض الاقتراحات.

5. 1 النتائج:

خلصت الدراسة إلى بعض النتائج تمثلت فيما يلي:

- انخفاض مستمر لعدد المشتركين في نشاطات تكنولوجيا GSM، هذا الانخفاض سببه الرئيسي في اعتقادي هو التقادم التكنولوجي وأن تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع حلت محلها لدى فئات واسعة من متلقي خدمات الاتصالات للهاتف النقال.
- ارتفاع مستمر لعدد المشتركين في نشاطات تكنولوجيا 3 وG4، هذا الارتفاع سببه الرئيسي في اعتقادي هو حداثة التكنولوجيا في السوق الجزائري وبخاصة تكنولوجيا الجيل الرابع، في انتظار إطلاق تكنولوجيا الجيل الخامس.
- ارتفاع مستمر لعدد مشتركين في نشاطات صيغة الدفع المسبق، مما يدل على تفضيل فئات واسعة من متلقي خدمات الاتصالات للهاتف النقال لذات الصيغة، ومن أهم الأسباب في اعتقادي مرونتها في الاستخدام.

- انخفاض مستمر في عدد مشتركين نشاطات صيغة الدفع البعدي، مما يفسر على تخلي العديد من متلقي خدمات الاتصالات للهاتف النقال عن هذه الصيغة لصالح صيغة الدفع المسبق بسبب مرونة هذه الأخيرة.
- تعتبر شركة موبيليس رائدة للسوق في نشاطات تكنولوجيا GSM و 4G و 3G ونشاطات صيغة الدفع المسبق للفترة (2020 - 2024)، في حين تعتبر شركة أوريدو الجزائر رائدة في صيغة الدفع البعدي للفترة نفسها.

5. 2 الاقتراحات:

على ضوء النتائج المعروضة والتي تم تحليلها نقترح ما يلي:

- تعتبر تكنولوجيا GSM متقدمة في الجزائر، ورغم ذلك حافظت على جزء من حصتها السوقية ولها مكانة الرائد في ذات التكنولوجيا رغم الانخفاض الكبير لنمو السوق، وعليه فإن الاستراتيجية المناسبة هي إحدى الاستراتيجيات الدفاعية، مع التفكير في التخلي عنها مستقبلاً لصالح تكنولوجيا متطورة وبخاصة تكنولوجيا الجيل الخامس المزمع إطلاقها من طرف الحكومة الجزائرية.
- نشاطات تكنولوجيا 3G, 4G لشركة موبيليس في وضع جيد، سواء من حيث نمو السوق أو من حيث المكانة التنافسية للشركة، وعليه فالاستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات النمو، مع التفكير في الانتقال إلى تكنولوجيا الجيل الخامس عند إطلاقها.
- نشاطات صيغة الدفع المسبق لشركة موبيليس في وضع جيد، سواء من حيث نمو السوق المعتبر أو من حيث المكانة التنافسية للشركة، وعليه فالاستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات النمو.
- نشاطات صيغة الدفع البعدي لشركة موبيليس في وضع سيئ، سواء من حيث نمو السوق حيث عرف تراجعاً كبيراً أو من حيث المكانة التنافسية المتدنية، وعليه فإن الاستراتيجية المناسبة هي إحدى الاستراتيجيات: الانكماش، التركيز، أو الانسحاب من السوق (التخلي عن هذه الصيغة).

6. قائمة المراجع

- (s.d.). Consulté le 17- 07-2025, sur <https://mobilis.dz/apropos>.
- <https://www.arpce.dz/ar/doc/tm>.
- Colin Gilligan, Richard M.S.Wilson. (2003). *Strategic Marketing Planning*. Burlington, USA: Butterworth Heinemann.

-
- Fred R. David, Forest R. David Meredith E. David. (2020). *STRATEGIC MANAGEMENT Concepts and Cases (A competitive advantage approach)*, 17th. United States of America: Pearson.
 - Peter Reed, Michael Baird. (2019). *Strategic Marketing: Decision-making and planning*, 5th. Australia: Cengage.
 - Robert Grant et al. (2021). *Strategic management essentials*. Australia: Wiley.
 - Tom Elsworth. (2024). *Understanding Strategic Analysis (A Simple Guide to Choosing, Developing and Implementing Business Strategy)* . New York, USA: Routledge.
 - زكية مقري، نعيمة يحيوي . (2015). *التسويق الاستراتيجي -مدخل حديثة* . - عمان، الأردن : دار الـراية للنشر والتوزيع.
 - محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي . (2023). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة -مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة* .- عمان، الأردن :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
 - نادية براهيمى، نادية تاهمي ، (2023). *ديسمبر* .(أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية لنموذج بيسابيا (pisapia) على تحقيق التميز في المنظمات) دراسة آراء وتوجهات عينة من موظفي الإدارة العليا بجامعة المسيلة .(مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 2, pp. 41-60.
 - واثق شاكـر محمود رامز . (1997). *التسويق الاستراتيجي* .قطر :مؤسسة الخليج للنشر والتوزيع.