

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية
المدرسة الدكتورالية للاقتصاد و التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد
تخصص: اقتصاد دولي

الموضوع:

استراتيجيات تحويل الإنتاج في قطاع خدمات الاتصالات: حالة
"أوراسكوه" (جازي) و "كيوتل" (نجمة)

تحت إشراف:
أ.د. زايري بلقاسم

من إعداد الطالبة:
بلجربة سمراء

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ محاضر (أ)	- د. شرشم محمد
مقررا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. زايري بلقاسم
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر (أ)	- د. عمرون صديق
مناقشا	جامعة وهران	أستاذة محاضرة (أ)	- د. طيبي غالية

السنة الجامعية: 2012 - 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا
ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على
الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا
طاقة لنا به واعف عنا و اغفر لنا
وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم
الكافرين

(سورة البقرة الآية 286)

كلمة التشكرات

الحمد لله الذي وهبنا الصبر و حسن التدبير و نشكر الله سبحانه
الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل و فائق الاحترام و التقدير إلى الأستاذ
المشرف السيد زايري بلقاسم على النطاق التي أسداها، و
التوجيهات التي قدمها لي طوال مدة البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد في إنجاز هذا العمل، و أخص بالذكر الأنسة بن سليمان
نعيمه.

كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة
الذين وافقوا على مناقشة و إثراء هذا العمل.
و أشكر كل المعلمين و الأساتذة من الطور الابتدائي حتى
الجامعي جزاكم الله خيرا.

وشكرا.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى من صبروا معي طيلة

مدة انجازه:

أمي الحبيبة

زوجي العزيز

و أبنائي قرّة عيني: ياسر، ملك و نهى.

الفهرس

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

المقدمة

1.....العامه

الفصل الأول: الأسس النظرية لتدويل الإنتاج

مقدمة

9.....الفصل

10.....المبحث الأول: تعريف التدويل، مراحل، أهدافه و خصائصه

10.....1. ماهية التدويل

10.....1.1 التعريف الاصطلاحي

11.....1.2 التعريف الاقتصادي

12.....1.3 تعريف تدويل الإنتاج

14.....1.4 إعادة التوطين

16.....2. درجات التدويل و الشركات متعددة الجنسيات

16.....1.2 درجات التدويل

20.....2.2 الشركات متعددة الجنسيات

24.....3. أهداف التدويل و خصائصه

24.....1.3 الأهداف

27.....2.3 الخصائص

30.....المبحث الثاني: أشكال تدويل الإنتاج

31.....1. التصدير

31.....1.1 ماهية التصدير

32.....2.1 أنماط التصدير

37.....2. الاستثمارات الأجنبية المباشرة

37.....1.2 عقود المشاركة

38.....2.2 التحالفات الإستراتيجية

40.....3.2 عمليات الاندماج و الاستحواذ

41.....4.2 الاستثمارات المملوكة بالكامل

42.....3. الاتفاقيات التعاقدية

42.....1.3 عقود التراخيص و نقل التكنولوجيا

45.....2.3 عقود الامتياز

46.....3.3 عقود تسليم المفتاح

48.....4.3 عقود التصنيع

50.....5.3 عقود المقاوله من الباطن

50.....	6.3 عقود اقتسام المنتج.....
51.....	المبحث الثالث: نظريات التدويل.....
51.....	1. النظريات المبنية على أساس هيكل السوق.....
51.....	1.1 نظرية الأسواق غير الكاملة و المزايا الاحتكارية.....
53.....	2.1 نظرية احتكار القلة.....
53.....	3.2 نظرية دورة حياة المنتج الدولي.....
55.....	4.2 نظرية المحفزات عن طريق العائد.....
56.....	2. النظريات المبنية على أساس المزايا الداخلية للشركة.....
56.....	1.2 نظرية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية.....
58.....	2.2 النظرية اليابانية.....
59.....	3.2 النظرية الانتقائية.....
61.....	4.2 نظرية الميزة التنافسية للأمم.....
62.....	3. النظريات المبنية على أساس الدوافع المباشرة.....
62.....	1.3 نظرية الموقع.....
62.....	2.3 نظرية الموقع المعدلة.....

65.....	3.3 نظرية المراهنة أو المضاربة.....
65.....	4.3 النظرية السلوكية.....
67.....	5.3 نظرية الشبكات.....

خاتمة

68.....	الفصل
---------	--------------

الفصل الثاني: استراتيجيات التدويل

مقدمة

69.....	الفصل
---------	--------------

70.....	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية.....
---------	--

70.....	1. مفهوم الاستراتيجية.....
---------	----------------------------

70.....	1.1 تعريف الاستراتيجية.....
---------	-----------------------------

73.....	2.1 أهمية و خصائصها الادارة الاستراتيجية.....
---------	---

79.....	2. مكونات الاستراتيجية و مستوياته.....
---------	--

80.....	1.2 مكونات الاستراتيجية.....
---------	------------------------------

83.....	2.2 مستويات الاستراتيجية.....
---------	-------------------------------

85.....	3. استراتيجيات التدويل.....
---------	-----------------------------

85.....	1.3 مفهوم استراتيجية الشركة متعددة الجنسيات.....
---------	--

87.....	2.3 أنواع استراتيجيات التدويل.....
---------	------------------------------------

92.....	المبحث الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية.....
---------	---

92.....	1. استراتيجيات Porter التنافسية.....
---------	--------------------------------------

94.....	1.1 استراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكاليف
96.....	2.1 استراتيجية التميز عن المنافسين
98.....	3.1 استراتيجية التركيز
100.....	2. استراتيجيات التوسع الدولي
100.....	1.2 التعريف باستراتيجيات التوسع الدولي
101.....	2.2 استراتيجيات الانتشار و التركيز
105.....	3. تشكيل استراتيجية التدويل
105.....	1.3 المراحل الأولية لتشكيل استراتيجية التدويل
108.....	2.3 بعض النماذج المستخدمة عند تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
113.....	المبحث الثالث: الاستراتيجيات البديلة المتاحة امام الشركات المدولة
113.....	1. استراتيجية التنويع
115.....	1.1 استراتيجية التنويع المترابط و غير المترابط
116.....	2.1 استراتيجيات التنويع الداخلي و الخارجي
118.....	3.1 استراتيجيات التنويع الافقي و الرأسي
120.....	2. الاستراتيجيات الانكماشية
121.....	1.2 استراتيجية التشذيب
121.....	2.2 استراتيجية المنظمة الأسيرة
122.....	3.2 استراتيجية التصفية
122.....	3. الاستراتيجيات المختلطة
122.....	1.3 طبيعتها
123.....	2.3 حالات استخدام الاستراتيجيات المختلطة
125.....	3.3 استراتيجية التحول
	خاتمة
126.....	الفصل
	الفصل الثالث: جغرافية خدمات الاتصالات
127.....	مقدمة الفصل
128.....	المبحث الاول: مدخل الى الخدمات
128.....	1. الخدمات: الماهية و الأهمية
128.....	1.1 الماهية
130.....	2.1 الأهمية
134.....	2. تصنيف الخدمات و خصائصها
134.....	1.2 تصنيف الخدمات
138.....	2.2 خصائصها
141.....	3. تدويل و تحرير الخدمات
143.....	1.3 تدويل انتاج الخدمات

143.....	2.3 تحرير الخدمات.....
145.....	3.3 النتائج العملية لتحرير الخدمات.....
148.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لخدمات الاتصالات.....
148.....	1. ماهية خدمات الاتصالات.....
148.....	2.1 تعريف الاتصال.....
150.....	2.2 تعريف خدمات الاتصالات.....
152.....	3.1 خصائص خدمات الاتصالات.....
153.....	4.4 الهيئات المنظمة لخدمات الاتصالات.....
154.....	2. تطور خدمات الاتصالات.....
154.....	1.2 التطور التاريخي.....
156.....	2.2 التطور التكنولوجي.....
158.....	3.2 التطور الاقتصادي.....
162.....	3. خدمات الاتصالات المتنقلة.....
162.....	1.3 تعريف الهاتف النقال.....
162.....	2.3 شبكة الاتصالات النقالة.....
165.....	3.3 تطور سوق الهاتف النقال.....
168.....	المبحث الثالث: دراسة عملية لخدمات الاتصالات.....
169.....	1. تطور خدمات الاتصالات في العالم.....
169.....	1.1 مؤشرات خدمات الاتصالات.....
171.....	2.1 تطور عدد مستعملي الانترنت.....
173.....	2. استراتيجيات التدويل.....
173.....	1.2 الاستراتيجية العالمية.....
176.....	2.2 الاستراتيجية المحلية المتعددة.....
179.....	2.3 الاستراتيجية متعددة الجنسيات.....
179.....	3. استراتيجيات التدويل و الشركات العربية.....
179.....	1.3 تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في العالم العربي.....
182.....	2.3 تصنيف شركات الاتصالات العربية.....
183.....	3.3 استراتيجيات الشركات العربية.....
	خاتمة
186.....	الفصل.....
	الفصل الرابع: دراسة حالة الشركات الأجنبية المتواجدة في السوق الجزائرية للاتصالات:
	أوراسكوم تيليكوم و كيوتل
187.....	مقدمة الفصل.....
188.....	المبحث الأول: سوق خدمات الاتصالات في الجزائر.....
188.....	1. الإطار التشريعي و التنظيمي لسوق الاتصالات في الجزائر.....

188.....	1.1 الإطار التشريعي
190.....	2.1 الإطار التنظيمي
191.....	2. طبيعة سوق خدمات الاتصالات في الجزائر
192.....	1.2 القطاع العام
193.....	2.2 القطاع الخاص
195.....	3. تطور خدمات الاتصالات في الجزائر
195.....	1.3 تطور الكثافة الهاتفية النقالة
196.....	2.3 تطور رقم أعمال القطاع
198.....	3.3 تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال في الجزائر
201.....	4.3 النفاذ إلى الانترنت
203.....	المبحث الثاني: تحليل وضعية الشركات الأجنبية في قطاع الاتصالات بالجزائر
203.....	1. لمحة عن الشركات الأجنبية المتواجدة في الجزائر
203.....	1.1 تقديم شركة اوراسكوم
204.....	2.1 لمحة عن شركة الوطنية
205.....	2.2 لمحة عن شركة كيوتل
205.....	2. وضعية كل من جازي و نجمة في السوق الجزائرية
205.....	1.2 بالنسبة لعدد المشتركين
207.....	2.2 الحصة السوقية للمتعاملين
209.....	3.2 عدد الموظفين في القطاع
210.....	3. وضعية كل من جازي و نجمة بين الشركات التابعة الأخرى
210.....	1.3 بالنسبة لجازي
216.....	2.3 بالنسبة لنجمة
219.....	المبحث الثالث: مقارنة بين استراتيجيات تدويل كل من أوراسكوم و كيوتل
219.....	1. استراتيجيات و أشكال التدويل
219.....	1.1 تدويل الشركتين
220.....	2.1 استراتيجيات التدويل
228.....	3.1 أشكال التدويل
231.....	2. أهداف التدويل
231.....	1.2 تحقيق النمو في الإيرادات
237.....	2.2 زيادة الحصة السوقية
241.....	3.2 زيادة الأرباح
243.....	3. وضعية كيوتل التنافسية في الأسواق الدولية
245.....	خاتمة الفصل
246.....	الخاتمة العامة

250.....	قائمة الأشكال و الجداول
255.....	قائمة المراجع

المقدمة العامة

المقدمة العامة

نعيش اليوم في عصر تنامت فيه بشكل عاصف الروابط و الصلات المتبادلة بين مختلف البلدان و الشعوب، حيث أصبح الكل يستهلك نفس المنتج في نفس اللحظة بفضل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الذي عرفه المجتمع الاقتصادي من جهة، و تطور الشركات من جهة أخرى.

فالشركات اليوم لم تعد تعمل في بيئة محلية فحسب، بل أصبحت توسع نشاطاتها لتشمل أقاليم و دول مختلفة بغرض الحفاظ على وضعيتها التنافسية في سوقها المحلية والأسواق الدولية معا.

و هذا التوسع أو الانتقال من المحلية إلى الدولية و الذي يصل أحيانا إلى العالمية، يعرف بظاهرة التدويل. هذا المصطلح الذي لطالما عرف اختلافات من حيث تعريفه من طرف الاقتصاديين، و لكنه يرمي في النهاية إلى توسيع دورة حياة المنتج لتشمل أكثر من دولة، و يصبح بذلك العالم كمصنع واحد أو شركة واحدة تتوزع فروعها بين دول عدة.

و قد ارتبط مفهوم التدويل بالشركات متعددة الجنسيات التي باتت ظاهرة تشكل جزء من حياة الفرد في هذا العالم، و منذ بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، احتلت هذه الشركات أهمية كبرى في الإنتاج العالمي و الذي بدوره ينشط التجارة والاقتصاد العالميين، و أصبحت أحد أهم قنوات التمويل الدولي و الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتبر كشكل من أشكال التدويل.

و الحقيقة أن التدويل لم يقتصر على الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الكبيرة و التي تنتمي إلى الدول المتقدمة فحسب، بل حتى الشركات الصغيرة أو متوسطة الحجم أو الشركات الكبيرة التي تنتمي إلى الدول النامية، أصبحت تنافس دوليا و تلجأ إلى تدويل نشاطها لما لهذه الظاهرة من فوائد لتخفيض تكاليف الإنتاج: في حالة قيام الشركة بالاستثمار مباشرة في السوق الخارجية تستفيد من مزايا هذه السوق و من الحوافز التي تقدمها الدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر، الضريبية منها و المرتبطة بالإنتاج والاستغلال، كتكاليف اليد العاملة و المواد الأولية.

وإذا كان هذا العامل قلما دفع في الماضي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاستثمار خارج البلد، فإنه مع ظاهرة العولمة ، و ما صاحبها من ظواهر متولدة عنها كاندماج الأسواق و ظاهرة انتقال الشركات (Délocalisation) بفعل توحيد المنظومات التشريعية و الجمركية، جعل حتى الشركات الصغيرة و المتوسطة تبحث على الاستفادة من انخفاض التكاليف، وهي المسألة التي كانت من قبل اختصاصا للشركات الكبرى المتعددة الجنسيات.

و للتدويل خصائص و مزايا متعددة كتحقيق اقتصاديات السلم و امتصاص الاستهلاك العالمي و استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الخارجية و غيرها من الأهداف المتعددة.

و نظرا للمزايا التي يقدمها التدويل لمختلف المتعاملين و أصحاب المصالح سواء الشركات، المستهلكين، البلد الأصلي أو البلد المضيف، جعلت منه أكثر الاستراتيجيات تطبيقا و تطويرا من خلال الأشكال المختلفة في إقامة تحالفات، اندماج، شراء شركات محلية و استعمال عدة أنظمة تعاقدية، أمام مجموعة من العوامل و المحددات التي تتباين من دولة إلى أخرى، كاختلاف الأسواق من حيث طبيعة المنافسين و عددهم، اختلاف العنصر البشري إلى جانب العادات و التقاليد و الديانات التي تميز الشعوب.

و على هذا الأساس، تبحث الشركات المدولة دائما عن أفضل الحلول لتحقيق أهدافها باختيار إستراتيجية التدويل الملائمة التي تتناسب مع إمكانياتها المختلفة وظروف البلد الذي تعمل فيه. و الإستراتيجية هي عملية اختيار، تختار فيها الشركة في ضوء المنافسة و البيئة المستقبلية المتوقعة الميادين التي تنشط بها و طبيعة هذه الأنشطة و درجتها، بمعنى أنها تقوم بتخصيص مواردها و استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الخارجية لتحقيق أهدافها المحلية.

و تؤثر البيئة المراد اقتحامها على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالبيئة العالمية التي تشند فيها المنافسة بين الشركات متعددة الجنسيات على وجه الخصوص، تتطلب إستراتيجية عالمية أو متعددة الجنسيات لا يمكن تخطيطها إلا من طرف شركة عالمية أو عابرة القوميات أو متعددة الجنسيات تمتلك إمكانيات مادية و بشرية و تكنولوجية. وهذا ما يجعل بعض الشركات الدولية تبني إستراتيجية الانتشار و التوسع في دول و أقاليم محددة، في حين تختار شركات أخرى إستراتيجية التركيز و العمل في بعض الدول و النمو شيئا فشيئا بزيادة عدد الأسواق الخارجية.

و استراتيجيات التدويل المختلفة لا تخص الشركات الصناعية التي تنتج سلعا ملموسة، بل حتى الشركات التي تقدم خدمات أصبحت منذ زمن ليس بالبعيد بتبني مثل هذه الاستراتيجيات خاصة بعد تحرير و فتح هذا القطاع على المنافسة.

و قد أدى تحرير الخدمات إلى بروز عدة شركات دولية تقدم خدماتها على مستوى عالمي دون و جود قيود أو عراقيل، إضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه الشركات، استعمال وسائل تكنولوجية متطورة للاتصال و المعلومات، والدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) كمنظم للعلاقات التجارية بين أعضائه و محرر للخدمات و ذلك من خلال الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات (GATS الغاتس)، التي تعتبر المجموعة الأولى و الوحيدة من القواعد متعددة الأطراف التي تغطي التجارة الدولية في الخدمات، وهي تضع إطار العمل الذي يمكن للشركات و الأفراد العمل من خلاله.

و من بين الخدمات التي عرفت تطورا كبيرا، خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية. و تتميز هذه الخدمات عن غيرها بمرونتها و التجديد الدائم في الخدمات والمنتجات التي تستخدم فيها، كونها القطاع الأسرع و الأكثر عرضة للتغير و التطور التكنولوجي، كما أنها تعتبر وسيط في تطور الخدمات الأخرى. فبفضل التطور التكنولوجي الحاصل في الاتصالات السلكية و اللاسلكية - و التي تستعمل في كل الخدمات و الصناعات -يسهل استخدام خدمات التعليم عن بعد، الخدمات البنكية و التأمينية، خدمات السياحة و السفر وغيرها من الخدمات الأخرى.

و الجزائر واحدة من الدول التي استفادت من هذه التطورات، و أعطت أهمية إلى قطاع خدمات الاتصالات، إذ قامت بتحرير القطاع و فتحه أمام المنافسة الأجنبية.

و يعد قطاع خدمات الاتصالات في الجزائر أحد أكثر القطاعات ديناميكية، فعلى مدى السنوات القليلة الماضية مر قطاع الاتصالات الجزائري بتغيرات كثيرة نجم عنها توفير خدمات اتصالات جديدة و متطورة و بأسعار منافسة مما أدى إلى تطورات ملموسة في المجالات التشريعية و التنظيمية و في البنية التحتية، وقد انعكس ذلك من خلال تقديم عدد كبير من الخدمات الجديدة، و تحسين نوعية الخدمات المقدمة و انخفاض تكاليفها و كذلك زيادة نسب انتشارها.

كما وتؤثر تلك التطورات بشكل خاص على الاستثمار في القطاعات الأخرى من خلال تطوير البنية التحتية للبلد، و بالتالي زيادة القدرة الإنتاجية و دفع عجلة النمو. و سوق الهاتف النقال هو أحد الأسواق في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث يتم تقديم الخدمة من قبل ثلاثة شركات هي: شركة اتصالات الجزائر (المتعامل التاريخي) منذ العام 1999، و شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر منذ العام 2001 (حاليا استحوذت عليها الشركة الروسية فيمبلكوم)، و شركة الوطنية لاتصالات الجزائر منذ العام 2004 (استحوذت عليها شركة كيونل القطرية منذ 2007).

و دخول الشركتين الأجنبيةتين إلى السوق الجزائرية لم يكن بمحض الصدفة أو بصفة اضطرارية، و إنما نتيجة لتبني إستراتيجية تدويل معينة تسعى كلتا الشركتين من ورائها إلى تحقيق أهدافهما و مساعيها الاقتصادية.

وقد تكون للشركتين نفس إستراتيجية التدويل بحكم أنهما تقدمان نفس الخدمة وقد تختلف إستراتيجياتهما تماما بالرغم من تواجدهما في سوق مشترك بمعنى نفس المناخ الاقتصادي.

و دراسة إستراتيجية التدويل تؤدي بنا إلى طرح الإشكالية الآتية:

الإشكالية:

ما هي استراتيجيات التدويل المتبعة من قبل الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات في السوق الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع من هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

- ماذا يقصد بالتدويل و ما هي أهدافه؟
- ما هي مختلف أشكال التدويل و محدداته؟
- ما هي استراتيجيات التدويل المتبعة من طرف الشركات المختلفة؟
- وهل تتبع شركات الاتصالات نفس إستراتيجية التدويل؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية نقدم الفرضيات التالية:

- تختلف إستراتيجية التدويل من شركة إلى أخرى حسب طبيعة، حجم وإمكانيات الشركة الدولية.
- تختلف أشكال تدويل الإنتاج باختلاف نشاط الشركة.
- تتبع الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات نفس إستراتيجية التدويل.

أسباب اختيار الموضوع:

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع و البحث فيه مايلي:
- إدراكنا لأهمية تواجد الشركات الأجنبية في البلد المضيف من نقل للتكنولوجيا وتأهيل و تدريب لليد العاملة المحلية و امتصاص للبطالة.
 - نقص الدراسات و الكتابات التي تسلط الضوء على عملية التدويل.
 - الرغبة في معالجة موضوع متشعب يشمل في آن واحد: الاقتصاد الدولي، التسيير الدولي و التسويق الدولي.

أهمية البحث:

الموضوع الذي اخترناه والذي سنتناوله فيما يلي ذو أهمية بالغة في الاقتصاد الدولي، حيث عرفت مرحلة ما بعد تحرير التجارة و إلغاء الحواجز أمام حركة السلع والخدمات ظهور العديد من الشركات التي تتنافس على تقديم منتجات مختلفة في السوق العالمية، و ازدادت تدفقات الاستثمارات الأجنبية حتى من الدول النامية باتجاه الدول المتقدمة و العكس، و تنامي دور الشركات المدولة في تدعيم الاقتصاد و المشاركة في دفع عجلة التنمية.

أهداف الدراسة:

- معرفة كيفيات تواجد الشركات الأجنبية في الجزائر.
- تسليط الضوء على قطاع خدمات الاتصالات الديناميكي و الفعال لسرعة نموه و كبر القطاع السوقي الذي يمسه، فهذه الخدمات تقدم لكل شرائح المجتمع.

مصادر البحث:

تتمثل في الاستعانة بالكتب باللغتين العربية و الفرنسية، و بعض الملتقيات التي تمكنا من الحصول عليها. تم أيضا الاعتماد على المجالات كمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا في عددها الثالث إضافة إلى التقارير الصادرة من بعض المنظمات مثل [cnuCED](#) و المنظمة العالمية للتجارة OMC و البنك العالمي وكذا بعض الشركات. كما تم الاستعانة ببعض مذكرات التخرج لنيل شهادات الماجستير وشهادة الدكتوراه، إلى جانب بعض المصادر الرسمية كوزارة الاتصالات و سلطة ضبط البريد و الاتصالات و غيرها.

حدود البحث:

من جهة الجانب النظري تمثلت العراقيل في كثرة المصادر باللغة الفرنسية عن تلك المتوفرة باللغة العربية. أما من جهة الجانب التطبيقي، فقد واجهنا عراقيل كثيرة، إذ لم يسمح لنا بإجراء الدراسة على مستوى الشركات محل الدراسة بحجة حساسية الموضوع، و لم نستطع القيام بالمقابلة التي تعتبر أداة من أدوات منهج دراسة الحالة وهذا ما جعلنا نكتفي بالملاحظة و الاستنتاجات من خلال المواقع الرسمية للشركات محل الدراسة و مواقع الفروع التابعة لها.

مناهج البحث:

لقد تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على ثلاثة مناهج: المنهج الوصفي والتحليلي و منهج دراسة الحالة.

حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصول النظرية الثلاث). أما منهج دراسة الحالة فقد استعنا به في الفصل الرابع من خلال دراسة إستراتيجية الشركتين و تعميم الحالة على مختلف شركات الاتصالات. أما المنهج التحليلي تم الاعتماد عليه في التعقيب على ما تم وصفه، و لتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث.

هيكل البحث:

للإجابة على مختلف تساؤلات البحث قسمنا البحث إلى أربعة فصول:
تضمن **الفصل الأول** دراسة الأسس النظرية لتدويل الإنتاج من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تعريف التدويل ، مراحلها، أهدافه و خصائصه فقد قمنا بتقديم بعض التعريفات لمصطلح التدويل و المصطلحات التي لها علاقة بهذه الظاهرة، إلى جانب التعرف على درجات التدويل و تطور الشركات دوليا ثم قدمنا أهم أهداف وخصائص التدويل؛

المبحث الثاني تضمن أشكال التدويل المتمثلة في ثلاثة محاور أساسية و هي: التصدير، الاستثمارات الأجنبية المباشرة و الاتفاقيات التعاقدية؛
المبحث الثالث خصصناه لدراسة نظريات التدويل التي قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات.

أما **الفصل الثاني** يتناول دراسة استراتيجيات التدويل من خلال ثلاثة مباحث:
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية حيث سنقوم بتقديم مفهوم الإستراتيجية من خلال بعض التعاريف، ثم مكونات و مستويات الإستراتيجية ونعرض كذلك من خلال هذا المبحث إلى استراتيجيات التدويل؛
المبحث الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية المتمثلة في استراتيجيات Porter التنافسية و استراتيجيات التوسع الدولي المتمثلة في إستراتيجيتي الانتشار والتركيز؛

المبحث الثالث: الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام الشركات المدولة حيث تجد الشركات الراغبة في التدويل أو المدولة مجموعة من البدائل الإستراتيجية تختار بينها لضمان البقاء و الاستمرارية.
والفصل الثالث يتم فيه تناول جغرافية خدمات الاتصالات: حيث نتطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات يتم فيه إلقاء نظرة عن الخدمات بصفة عامة؛

المبحث الثاني: الإطار النظري لخدمات الاتصالات نسلط فيه الضوء على خدمات الاتصالات؛

المبحث الثالث: دراسة عملية لخدمات الاتصالات نتطرق فيه لاستراتيجيات شركات الاتصالات عبر العالم.

لنختم البحث **بالفصل الرابع** و هو الذي يمكننا من معرفة استراتيجيات التدويل التي تبنتها شركات الاتصالات المتواجدة في الجزائر من خلال دراسة حالة كل من جازي و نجمة دراسة متواضعة. و تضمن هذا الفصل بدوره ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: سوق خدمات الاتصالات في الجزائر؛

المبحث الثاني: تحليل و ضعية الشركات الأجنبية في قطاع خدمات الاتصالات؛

المبحث الثالث: مقارنة بين استراتيجيات تدويل كل من أوراسكوم و كيوتل. و في الأخير خاتمة عامة ضمناها مختلف النتائج التي توصلنا إليها.

الفصل الأول
الأسس النظرية لتحويل
الإنتاج

الفصل الأول: الأسس النظرية لتدويل الإنتاج

مقدمة الفصل:

يشهد العالم منذ زمن بعيد حركة واسعة للمنتجات (سلع أو خدمات)، رؤوس الأموال، اليد العاملة و التكنولوجيا من دول أصلية (الدولة الأم) إلى دول أخرى مستقبلية (الدول المضيفة)، من خلال أعمال الشركات الدولية أو الشركات متعددة الجنسيات التي تسعى من وراء ذلك إلى خلق وحدات إنتاجية مكملة أو بديلة لتحقيق أكبر ربح ممكن.

تعرف هذه الأعمال بتدويل الإنتاج أو النشاط، بمعنى القيام بأعمال اقتصادية على نطاق واسع يتعدى الحدود الجغرافية لبلد ما. و تشمل هذه الأعمال قطاعات متعددة: قد تكون خدمية، تجارية، صناعية و غيرها، لكن هدفها غزو الأسواق الدولية وتوسيع نشاطها.

و يتم دخول الأسواق الأجنبية باتخاذ طرق مختلفة حسب إستراتيجية الشركة، طبيعتها وإمكانياتها المادية، الإدارية، الفكرية، التقنية و غيرها. ففي كثير من الأحيان تلجأ الشركات إلى التصدير كأسهل طريقة، أما بعض المؤسسات تفضل الاستثمار مباشرة في الدولة المضيفة، أما البعض الآخر فيفضل الاتفاقيات التعاقدية.

و نتيجة هذا الاختلاف و أهمية عملية التدويل، ظهرت العديد من الدراسات والنظريات المفسرة لأسباب التدويل واختيار طريقة دون الأخرى و كذا دولة دون سواها.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول يتم فيه التطرق إلى المفاهيم الأساسية لتدويل الإنتاج، درجات التدويل وكذا أهداف التدويل وخصائصه، المبحث الثاني يتناول أشكال تدويل الإنتاج المستعملة في مجالي الإنتاج و الخدمات، وأخيرا المبحث الثالث الذي يتم فيه الترق إلى النظريات المفسرة لظاهرة التدويل.

المبحث الأول: تعريف التدويل، مراحل، أهدافه و خصائصه

اكتسبت قضايا التدويل أهمية كبيرة في الدراسات الاقتصادية الدولية، نظراً لتعدد هذه الظاهرة حيث تنتج شركة في دولة معينة، تستكمل عملياتها الإنتاجية في دولة ثانية وتبيع في دولة ثالثة، مروراً بعدة مراحل بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، مما يجعل هذه العملية- التدويل – تتميز عن غيرها من النشاطات الاقتصادية. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية التدويل، مراحل، أهدافه وخصائصه.

1. ماهية التدويل

يرتبط مفهوم تدويل الإنتاج بتخطي عملية الإنتاج حدود دولة واحدة، لتشمل عدة دول أخرى. فقد قامت الشركات الدولية منذ القرن الماضي بفتح بعض فروع لصناعاتها ونقل بعض أجزائها إلى الدول النامية. "وقد تطور نشاط هذه الشركات من افتتاح فروع لمصانعها في الدول النامية، إلى تقسيم صناعة المنتج النهائي إلى عدة عناصر، يتم إنتاجها في المناطق و الدول التي تتوافر فيها أكفاً ظروف للإنتاج، وتصب في النهاية في صناعات تجميعية للمنتج النهائي، بحيث يصبح العالم كمصنع واحد كبير و سوق واحدة متسعة، كما تستعين هذه الشركات العالمية بالكفاءات اللازمة من مختلف الجنسيات، وتعتمد في تمويل نشاطاتها على المدخرات العالمية في البنوك الدولية"¹. و في هذا السياق تجدر الإشارة إلى مصطلحات قد تحمل نفس المعنى كإعادة التوطين. لذلك سوف نحاول تقديم تعريفاً لهذا المصطلح و نستخلص علاقته بالتدويل.

1.1 التعريف الاصطلاحي:

"مصطلح التدويل مصدره دول. وتدويل البضائع معناه جعلها ذات صبغة دولية"². من هذا التعريف نستخلص أن تدويل الإنتاج يقصد به جعل الإنتاج يتم على المستوى الدولي، بمعنى توسيع عملية الإنتاج لتشمل أكثر من دولة.

¹ د. عثمان أبو حرب: "الاقتصاد الدولي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 79.
² قاموس المعاني، محمل من الموقع <http://www.almaany.com> تاريخ الزيارة: 1 فيفري 2011.

2.1 التعريف الاقتصادي:

يعرف التدويل بأنه " جعل العمليات الأساسية للإنتاج وإعادة الإنتاج-التراكم وتنظيم عمليات العمل و التسويق والتوزيع- تتم على صعيد عالمي"¹.
تتمثل العمليات الأساسية للإنتاج في: استخراج المواد الأولية، التحويل، التصنيع، التجميع، التركيب، التغليف، البحث والتطوير، التمويل، البيع وكل ما يتعلق بالمنتج. تشكل هذه العمليات مراحل الإنتاج، و عندما تقوم الشركة بتوزيع مراحل عملية إنتاجها بين دول مختلفة فنقول أنها تقوم بتدويل إنتاجها.

مثال عن ذلك: "شركة (بشينييه) (Pechiney)* تستخرج البوكسيت من أستراليا، وتحوله لألومين (أكسيد الألومنيوم) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتنتج الألمنيوم المنتج بواسطة فروعها في فيينا"².
و على اثر توسيع دورة إنتاجها فإن الشركة المعنية تقوم بعدة أعمال دولية. يقصد بهذه الأخيرة " أي نشاط تجاري يتعدى مدها وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة"³، "وتتم من طرف شركات تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة"⁴.

كما يعرف تدويل الإنتاج بأنه: "الزيادة في درجة الانفتاح الدولي"⁵

فالانفتاح الدولي يعني: "العملية المتعلقة ببيع منتجات (سلع أو خدمات) خارج سوقها الأصلي. وبذلك يتكون رقم أعمالها من المبيعات المحلية والمبيعات المحققة في الأسواق الدولية"⁶.

أما درجة الانفتاح الدولي فتعني: قيمة التجارة الدولية (صادرات والواردات) بالنسبة للناتج الداخلي الخام⁷، وتمثل رياضياً بالصيغة التالي:
$$(X + M)/2 \div P$$

بحيث تمثل X الصادرات، M الواردات، PIB الناتج الداخلي الخام.

وتزداد درجة الانفتاح الدولي بزيادة تحرير التجارة و إزالة الحواجز أمام حركة السلع و الخدمات.

¹ د. محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية و مستقبل الظاهرة، عالم المعرفة، 1986، ص: 9.

* تعرف هذه الشركة حالياً بـ Alcan

² د. دياب محمد: "عولمة الاقتصاد، مجلة العربي"، العدد 494، الكويت، يناير، 2000، ص: 40.

³ د. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 22.

⁴ Andrew Harrison-Ertugul Dalkiran-Ena Elsey, Business international et mondialisation ; vers une nouvelle Europe, édition de Boeck&Larcier, Bruxelles : 2004, p : 32.

⁵ Elmouhoub Mouhoub, Mondialisation et délocalisation des entreprises, édition : La Découverte, Paris : 2006, p : 11.

⁶ Charles Croué, Marketing international: un consommateur local dans un monde global, préface de Jean Marc de Leersnyder, 5^e édition ; de Boeck&Larcier, Bruxelles : 2006, p : 119.

⁷ Elmouhoub Mouhoub, op.cit. , p : 11.

3.1 ماهية تدويل الإنتاج في قطاع الخدمات:

يختلف إنتاج الخدمة عن إنتاج السلعة، فعملية إنتاج السلعة تمر بعدة مراحل لوصولها إلى المستهلك النهائي، غير أن الخدمة يتم استهلاكها لحظة إنتاجها في كثير من الأحيان.

و قد عرف قطاع الخدمات تطورا ملحوظا في مجال الأعمال الدولية حيث ظهرت العديد من الشركات الدولية التي تقدم خدمات كشركات التجارة الدولية (Sogo shosha)، البنوك، (Société General)، الفنادق (Hilton)، الاتصالات (Vodafone) وغيرها. وحدث هذا التطور اثر عملية تحرير الخدمات التي نصت عليها الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات GATS في إطار منظمة التجارة العالمية، وتم تحديد أربعة أنماط لتحرير الخدمات¹:

- * النمط الأول يتعلق بتقديم الخدمة عن بعد بفضل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي تلغي الحواجز الجغرافية بين المنتج و المستهلك
- * النمط الثاني يتعلق بنقل المستهلك إلى مكان إنتاج الخدمة (السياحة).
- * النمط الثالث خاص بالاستثمار الأجنبي المباشر.
- * النمط الرابع يتعلق بنقل اليد العاملة المؤهلة إلى مكان صناعة الخدمة.

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر الأنماط-سابقة الذكر-انتشارا في الأسواق الأجنبية².

و تدويل الخدمات لا يعني بالضرورة تقسيم مراحل إنتاج الخدمة عبر مجموعة من الدول. فلضمان الحصول على نفس مستوى الجودة، تقدم الخدمة كاملة و بنفس التقنيات الإدارية و التكنولوجية في الدول المضيفة. و على هذا الأساس يمكن تعريف تدويل الخدمات على أنه زيادة وتسهيل حركة رأس المال والموارد البشرية والمعرفة.

مثال عن تدويل الإنتاج في قطاع الاتصال:

لمعرفة كيف يتم التدويل، نأخذ مثلا لإحدى الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مجال الاتصالات اللاسلكية و لتكن شركة فودافون "Vodafone" للاتصالات : فودافون هي شركة بريطانية تعمل في مجال الاتصالات، تأسست سنة 1984 كفرع من شركة "Rocal Electronics" تحت اسم "Rocal Telecom Limited".

¹ El Mouhoub Mouhoub, opcit, p: 13.

² Andreff Wladimir : « les multinationales globales », édition: la découverte, paris, 1996, p : 66.

في أكتوبر 1988، ساهمت الشركة Rocal Telecom Limited بـ 20% من رأس مالها في البورصة، وأصبحت من أهم الشركات الرائدة في مجال الاتصالات بعد استحواذها على الشركة الأمريكية "Air Touch"، لتصبح بذلك تحت الاسم التجاري "Vodafone" (بعد أن أصبحت مستقلة تماما عن الشركة الأولى).

وبهذا دخلت "Vodafone" السوق الأمريكية، ثم قامت بالاندماج مع الشركة الألمانية "Mannesman"، بالإضافة إلى مجموعة من عمليات الاندماج مع مجموعات أوروبية أخرى، جعلتها تحتل مراكز أولى في مجال عملها في أوروبا.

و الجدول (1) يبين تصنيفا لشركة "Vodafone" بين الشركات الأوروبية الأخرى :

الجدول (1): نسب تواجد شركة فودافون في أوروبا

البلد	المساهمة %	المرتبة
المملكة المتحدة	100 %	01
فرنسا	44 % من SFR	02
ألمانيا	100 %	01
إسبانيا	65 % من Aurtel	02
إيطاليا	76.9% من Omnitel	02
بلجيكا	25% من Broximus	02
رومانيا	100 %	01
تركيا	100 %	01
البرتغال	100 %	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المحملة من الموقع: www.wikipedia.org، مصدر سبق ذكره.

أما بالنسبة للأسواق الآسيوية ، فإن هذه الشركة دخلت السوق الياباني سنة 2003، تم دخلت الهند سنة 2007 ، بشراء 67 % من شركة Hutchison Essar الهندية. أما عن إفريقيا، تمركزت في غانا ، جنوب إفريقيا و مصر، و في قطر بالنسبة لدول الشرق الأوسط. و بذلك تكون شركة Vodafone قد اقتحمت جميع الأسواق العالمية، وأصبحت خدماتها تقدم في كل القارات.

4.1 إعادة توطين الإنتاج:

يعرف إعادة توطين الإنتاج ب"غلق وحدة إنتاج في بلد معين على أن يتم إعادة فتح هذه الوحدة في بلد آخر"¹، أي "نقل جزء من الإنتاج المحلي و تعويضه بإنتاج أجنبي"² لأغراض اقتصادية تتمثل في "الإنتاج في المناطق الأقل تكلفة و البيع في المناطق الأعلى من حيث القدرة الشرائية"³. "و يتم ذلك عن طريق فرع الشركة في الخارج أو عن طريق المقاول من الباطن"⁴.

نستنتج من هذا التعريف انه عندما تقوم شركة معينة بإعادة توطين إنتاجها، أي تحويل وحدة إنتاج معينة(التركيب أو التجميع) إلى منطقة أخرى، فهي بذلك توزع مراحل إنتاجها عبر عدة دول بمعنى توسيع دورة الإنتاج لتشمل أكثر من دولة. ولذلك يمكن القول أن إعادة توطين الإنتاج يشبه كثيرا عملية تدويل الإنتاج. و لا يقتصر التشابه على الإطار العام للعمليات ولكن حتى في أشكالهما(نتطرق لأشكال التدويل في المبحث الثاني من هذا الفصل). ونوضح ذلك من خلال الشكل رقم(1) الذي يظهر أن الشركة تقوم بإعادة التوطين إما بنقل رأس المال وهو ما يعرف بالاستثمار الأجنبي المباشر(عقود المشاركة أو الاندماج والاستحواذ) للاستفادة من الخبرة المميزة للشركة الأم، ويكون ذلك في إطار إستراتيجية الشركة المحددة مسبقا. و إما بدون نقل رأس المال من خلال الاتفاقيات التعاقدية كعقود المقاولات من الباطن أو منح التراخيص.

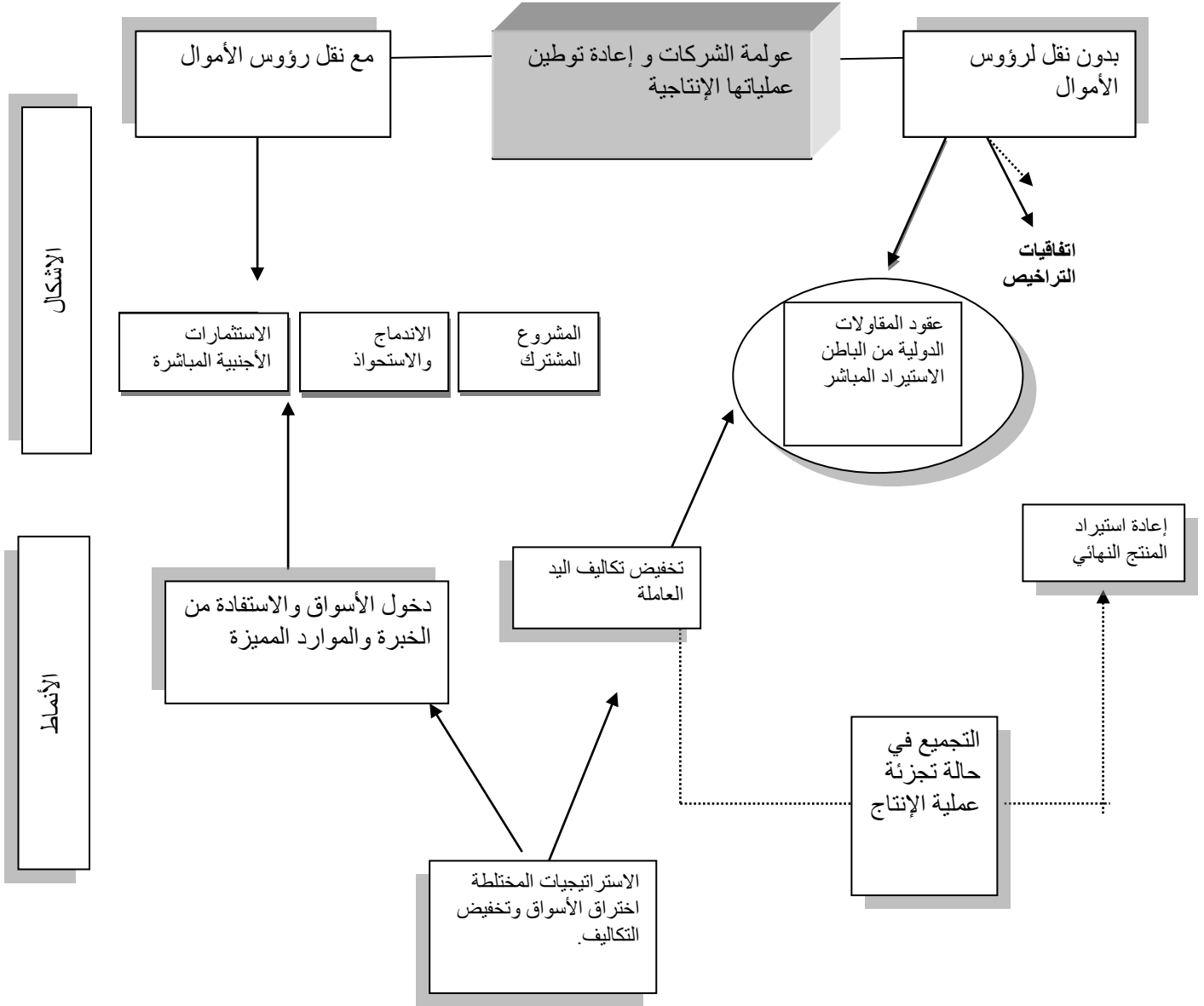
¹ Gérard Dussouy, Les théories de la modalité : Traité de relations internationales(III), édition : l'Harmattan, Paris, 2009, p : 79.

² Paul Krugman et Maurice Obstfeld : " Economie internationale", 7^eédition : Pearson Education France , paris, 2006, p : 25.

³ Michel Rainelli : « Les stratégies des entreprises face à la mondialisation », édition : EMS-Paris, 1999, p : 76.

⁴ P Krugman et M.Obstfeld, Op.cit, p : 25.

الشكل (1): أشكال إعادة توطين الإنتاج



Source : ElMouhoub Mouhoub, opcit, p : 11.

يظهر لنا من خلال الشكل أن عملية إعادة التوطين هو ملخص لعملية التدويل بأشكالها وإستراتيجيتها و أهدافها طالما أن "إعادة التوطين يعبر عن كل تواجد في دولة أجنبية"¹، إلا أن هناك اختلاف من حيث التوجه العام ففي عملية إعادة التوطين يتم بإلغاء فرع أو جزء من عملية الإنتاج -مهما كانت طبيعته- و تعويضها بفرع في الدولة المضيفة مما يسبب ضررا باقتصاد الدولة الأصلية من حيث التشغيل حيث تفقد مناصب الشغل، و هذا ما هو "مستبعد

¹ Jean Simonet : « Les cadres et la mondialisation », Cahiers Bernard Brunhes N° 18, Mai 2007, p : 19.

عند تبني إستراتيجية التدويل التي تهدف إلى زيادة فروع الشركة عبر دول مختلفة و زيادة الإنتاج و الربح و عدد العاملين. لكن يمكن اعتبار اعادة التوطين كجزء من عملية التدويل.

2. درجات التدويل و الشركات متعددة الجنسيات:

1.2 درجات التدويل:

"يمكن تعريف تدويل الشركة على أنه عملية أو مراحل متتابعة تسمح بانجاز تمهين (apprentissage) تدريجي مع الأسواق الأجنبية، ومن هذا يتبين بأن الشركات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء وكلاء"¹.

من خلال هذا التعريف نستخلص بأن الشركة أثناء قيامها بعملية التدويل تمر بمراحل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2): مراحل وخصائص نمو الشركة المحلية وتحولها إلى متعددة الجنسيات.

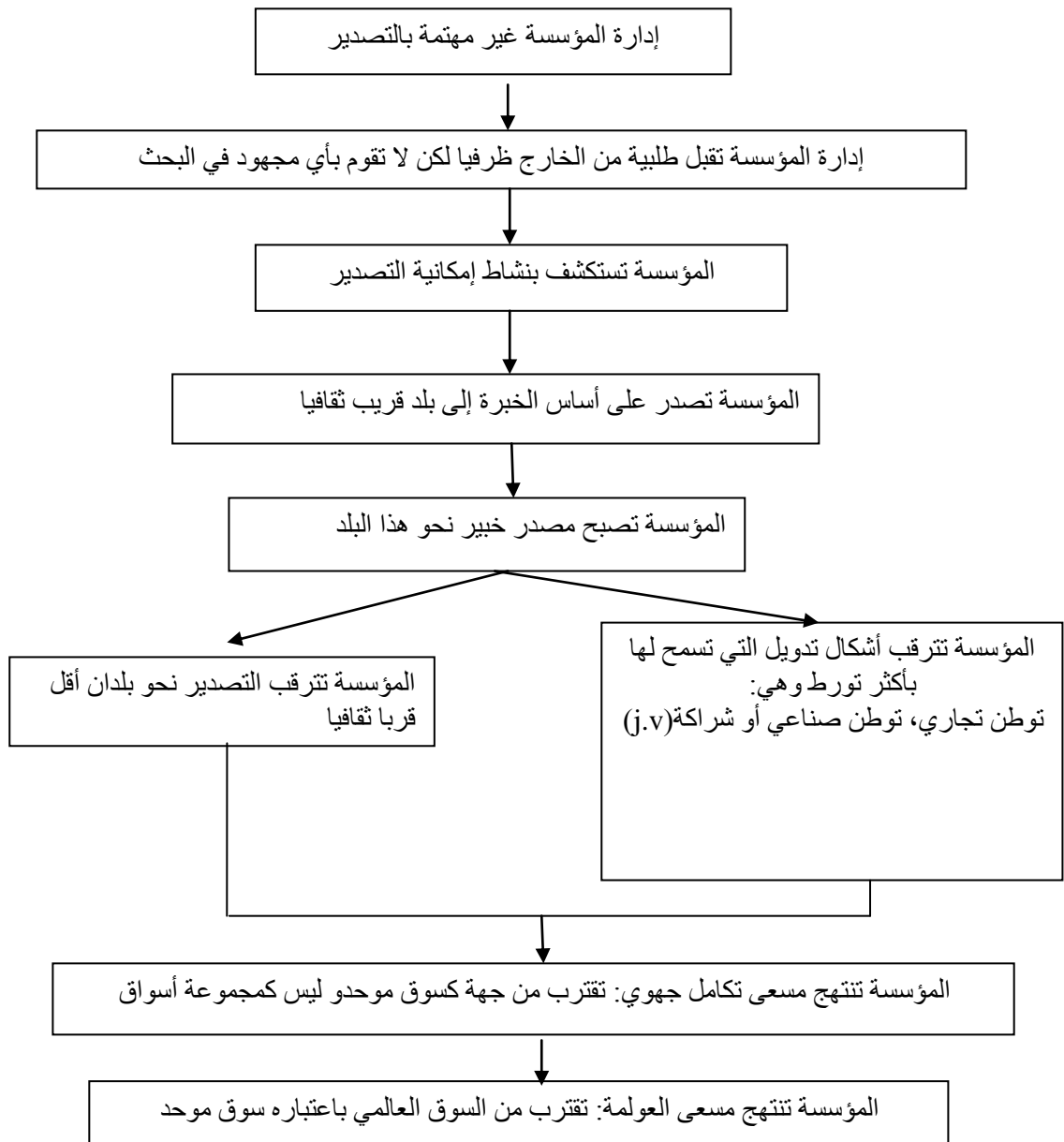
الأنواع	الهيكل التنظيمي	الخصائص
أ-شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلعي والسوقي. صادرات أولية ولا يوجد جهد متخصص في هذا المجال.
ب-شركة تصديرية	قسم التسويق كوحدة منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة مع جهد متخصص.
ج-شركة دولية	قسم دولي	التركيز على التصدير ودخول أسواق أجنبية باستخدام استراتيجيات بسيطة.
د-شركة متعددة الجنسية	هيكل سلعي متوسط	النمو من خلال التنوع.
هـ-شركة عبر الأمية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	العولمة.

المصدر: علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، مصدر سبق ذكره، ص: 50.

¹ د. غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر: 2008، ص: 11.

يوضح الجدول المراحل التي تمر بها المؤسسة اثر دخولها الأسواق الأجنبية. فاية شركة محلية يمكن أن تقوم بتدويل إنتاجها تدريجيا، فتنطلق من التصدير ثم تتبع إستراتيجية أعمق من إستراتيجية الإنتاج الوطني وهي إستراتيجية الإنتاج العالمي لتصبح شركة متعددة الجنسيات وفي الأخير تصل إلى مرحلة العولمة عندما تغزو جميع الأسواق العالمية بمنتجات متنوعة. ويمكن تدعيم ذلك بالشكل التالي:

الشكل (2): الشركة والتصدير: مسار في عدة مراحل



Source : Pasco- Berho Corinne, Marketing international, préface de français Davide, PDG de la Coface et du CFE 3ème édition, DUNOD, Paris : 2000, p : 31.

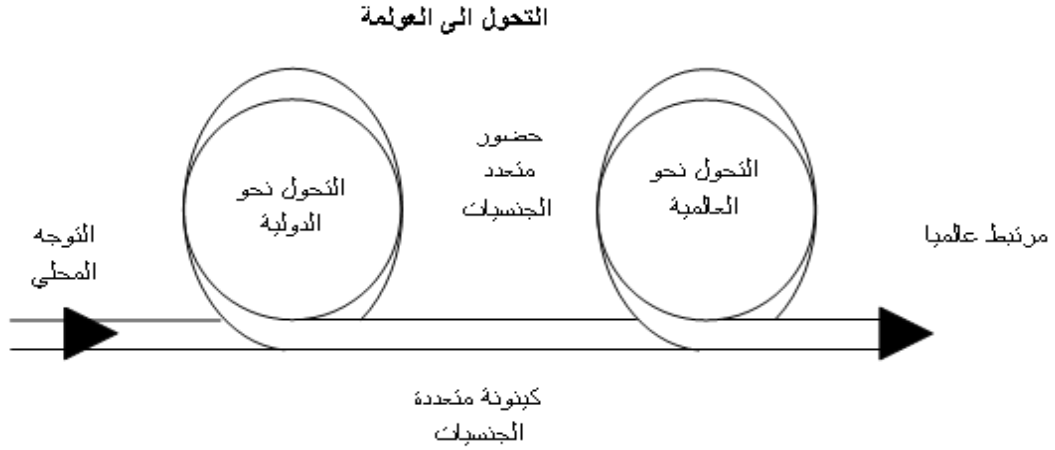
من خلال الشكل رقم(02) يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية:

1. درجة اهتمام ضعيفة من قبل الشركة المحلية مكتفية بتغطية السوق المحلي.(تكون الشركة في هذه المرحلة محلية).
 2. وجود فائض في السلع, يدفع الشركة إلى تصريف بعض منتجاتها إلى بعض الأسواق الدولية من خلال بعض منافذ التوزيع في شكل طلبيات.
 3. نظرا للتزايد المستمر في الفائض من المنتجات, تفكر إدارة المؤسسة جديا في التصدير لتصبح بذلك شركة تصديرية.
 4. تصدر المؤسسة على أساس تجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافيا, وبذلك تصبح شركة دولية.
 5. عندما يصبح لدى المؤسسة خبرة في مجال التصدير إلى الدول المتقاربة معها ثقافيا, فإنها تخطو خطى أخرى لدخول أسواق دول أخرى تكون متباعدة نوعا ما ثقافيا وذلك عن طريق:
 - التصدير المباشر.
 - اتخاذ أشكال تدويل مختلفة للتواجد في هذه الأسواق مثل عقود الشراكة وغيرها.
- وبذلك تصبح هذه الشركة متعددة الجنسيات

6. في هذه المرحلة الأخيرة, تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية التعامل العقلي مع الأسواق المحلية ومن ثم العالمية كجزء هام من إستراتيجيتها التسويقيّة العامة, وبأبعاد عالمية تتمثل مثلا في تحديد نمط دخول الأسواق الدولية, تصميم منتجات وخدمات عالمية, تطوير برامج تسويقية كونية والقيام بتحركات تنافسية على النطاق العالمي. إنها مرحلة العولمة. وبذلك تصبح الشركة عبر الألفية (عابرة للأوطان).

نستخلص من ذلك أن العولمة هي آخر مرحلة من مراحل التدويل. فالشركة تتحول تدريجيا-كما سبق و ذكرنا- من المحلية إلى الدولية لتصل إلى العالمية (العولمة) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نموذج بديل للتنظيم العالمي



المصدر: بول كيركبرايد، تعريب رياض الابرش، العولمة، الضغوط الخارجية، العبيكان، الرياض: 2003، ص: 41.

و العولمة تتبنى فكرة محددة تركز على أسس معينة أهمها: إزالة الحدود والحواجز بين الدول وتحويل العالم إلى فضاء اقتصادي واسع تحت سيطرة المركز¹.

كما يعرفها نبيل حشاد بأنها "زيادة درجة الاعتماد المتبادل بين الدول على مستوى العالم من خلال زيادة حجم ونوعيات التبادل التجاري، سواء بالنسبة للسلع أو الخدمات، بالإضافة إلى انتقال رؤوس الأموال والتكنولوجيا بين الدول المختلفة"².

وبمعنى آخر فهي تعني "زيادة التبادل التجاري بين الدول، نتيجة لتخفيض وإزالة الرسوم والحواجز الجمركية و غير الجمركية أمام انتقال السلع والخدمات"³. ويتضح من خلال الشكل رقم (3) - السابق - أن الشركات متعددة الجنسيات هي الأداة الرئيسية لعملية التدويل وهي محرك العولمة، إذ تقوم بالتوغل في جميع أوجه نشاط المنظومة، وهو نشاط يمتد إلى كل الأصعدة الإنتاجية، الخدمية، التمويلية، التسويقية والتقنية.

¹ محمد حسن البر غني، الثقافة العربية و العولمة: دراسة سوسيولوجية لآراء المثقفين العرب، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص: 74.

² نبيل حشاد، العولمة ومستقبل الاقتصاد العربي، دار إيجي مصر للطباعة والنشر، القاهرة: 2006 ، ص: 13.

³ د. عثمان أبو حرب، مصدر سبق ذكره، ص: 77.

2.2 الشركات متعددة الجنسيات:

تعرف الشركات متعددة الجنسيات (ش م ج) بأنها "تلك الشركات التي تسيطر على عدد معين من الوحدات الإنتاجية، (عشرة على الأقل)، في عدد معين من الدول (ست دول على الأقل) و تحقق نسبة هامة من إنتاجها (25 % على الأقل) خارج الدولة الأم"¹.

والسبب الرئيسي في قدرة الشركات متعددة الجنسيات على تدويل الإنتاج وعولمة الاقتصاد يرجع إلى التطور الهائل في التكنولوجيا، المعلوماتية والاتصالات، إذ أن السرعة في الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم تفسح المجال أمام الشركات لممارسة لعبة مضمونة النتائج عمليا في الأسواق الدولية، مستفيدة بذلك من مزايا الأجور المحلية وتوافر موارد الطاقة والقرب من مواقع التسويق.

يمكن أن نقدم في الجدول الموالي رقم (3) مجموعة من الشركات الرائدة في مجال نشاطها و ارتأينا أن تكون تابعة لدول مختلفة.

الجدول رقم(3): قائمة لبعض الشركات متعددة الجنسيات

اسم الشركة	البلد الأصلي	مجال النشاط
Ford Motors	الولايات المتحدة الأمريكية	السيارات
General Electric	الولايات المتحدة الأمريكية	الكهرباء
British Petroleum	المملكة المتحدة	البترول
Vodafone	المملكة المتحدة	الاتصالات
Audi	ألمانيا	السيارات
Bayer	ألمانيا	الصناعات الكيميائية و الدوائية
Airbus	فرنسا	الطائرات
L'Oreal	فرنسا	مواد التجميل
Brentano	بلجيكا	الأحذية
Fiat	إيطاليا	السيارات
Telefonica	إسبانيا	الاتصالات
Canon	اليابان	أجهزة التصوير
Toyota	اليابان	السيارات
Bank of Montréal	كندا	البنوك
Nokia	فنلندا	الاتصالات المتحركة
Nestlé	سويسرا	الأطعمة المعلبة
Samsung	كوريا الجنوبية	الإلكترونيات
Arcor	الأرجنتين	الأغذية
Embrasse	البرازيل	الطائرات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على-http://www.investment-sandicome.com/investments/hist_mnc_by_coutry.html, visité : octobre 2010.

¹حسام الدين عيسى، الشركات متعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، ص: 36.

إن النمو المدهش، وانتشار ونفوذ الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، يمكن قياسه "بوجود أكثر من 82000 شركة و 810.000 فرعا خارجيا ، موزعة في العالم ويعمل بها أكثر من 77 مليون شخص حتى سنة 2008"¹ .

إن إيرادات سنة 2009 لأكثر من 100 شركة متعددة الجنسيات في العالم، وصل إلى حوالي 21% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي* .

ولو أن هذه النسبة تعتبر ضعيفة مقارنة مع السنوات الماضية (2006-2007)، وذلك راجع للأزمة المالية العالمية، التي كانت السبب كذلك في تراجع الاستثمار الأجنبي، حيث تراجع بنسبة 4.8% من المخزون الداخلي للاستثمار الأجنبي المباشر . لكن هذا لا يلغي الدور الهام الذي تلعبه ش.م.ج، "فهي تستحوذ في مجموعها على حوالي 40% من حجم التجارة العالمية"²، ومعظم الاستثمار الأجنبي المباشر في أنحاء العالم، لذلك تلعب دورا مؤثرا في التمويل الدولي .

بالإضافة إلى أن حوالي 80% من مبيعات العالم تتم من خلال الشركات متعددة الجنسيات، وهو ما يوضح مركزها في التسويق الدولي"³، كذلك تجاوزت الأصول السائلة من الذهب والاحتياطات النقدية الدولية المتوافرة لدى ش.م.ج حوالي ضعف الاحتياطي الدولي منها. ويدل هذا المؤشر على مقدار تحكم هذه الشركات في السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي"⁴ . وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات متعددة الجنسيات، تلعب دورا هاما في الاكتشافات التكنولوجية التي ترجع معظمها لجهود البحث والتطوير R & D التي قامت بها.

من جانب آخر، فإن الإيرادات المحققة من طرف أفضل 100 ش.م.ج في العالم، تدل على أهمية هذه الشركات في الاقتصاد العالمي، الجدول رقم (4) يوضح ذلك (أخذنا عشر شركات الأولى فقط لكن مجموع الإيرادات هو ل 100 شركة).

¹ Rapport de la CNUCED 2009, téléchargé du site <http://www.unctad.org>, visité en octobre 2010.

* إجمالي الإيرادات لسنة 2009: 12225593 مليون دولار.

PIB إجمالي لسنة 2009 58228200000 مليون دولار

بالعلاقة الثلاثية نجد %الإيرادات = 21% من PIB

² Rapport de l'OMC 2010, téléchargé du site <http://www.wto.org>, visité en octobre 2010.

³ عبد الحميد عبد المطلب، النظام الاقتصادي العالمي الجديد- مركز الأصيل للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة : 2003، ص: 53.

⁴ عبد الحميد عبد المطلب، نفس المصدر السابق، ص: 53.

الجدول(4): أفضل أداء لأكبر الشركات في عام 2011 في العالم

الترتيب	الشركة	البلد الأصلي	الإيرادات (مليون \$)	الربح (مليون \$)
1	Royal Dutch Shell	هولندا	484.489	30.918
2	Exxon Mobil	الولايات المتحدة الأمريكية	452.926	41.060
3	Wall .Smart Stores	الولايات المتحدة الأمريكية	446.950	15.699
4	British petroleum	بريطانيا	386.463	25.700
5	Sinopec	الصين	375.214	9.453
6	China National Petroleum	الصين	352.338	16.317
7	State Grid	الصين	259.142	5.678
8	Chevron	الولايات المتحدة الأمريكية	245.621	26.895
9	Conocophillips	الولايات المتحدة الأمريكية	237.272	12.436
10	Toyota Motors	اليابان	235.580	17.580

المصدر: تصنيف مجلة الثروة لسنة 2012

Fortune 500global 2012/tiré du site money.cnn.com , visité en Aout 2012.

من خلال الجدول (4)، يتضح أن معظم الشركات متعددة الجنسيات الكبرى ، هي من الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى بعض الدول الأوروبية مثل ، بريطانيا وهولندا وبعض الدول الآسيوية (اليابان والصين) ، وهي في الغالب دول جد متطورة ما يعني أن تدفقات الاستثمارات الأجنبية تكون بشكل كبير من الدول المتقدمة. أما فيما يخص مجال عمل أفضل ش.م.ج ، فالأغلبية تعمل في مجال البترول والصناعات الاستخراجية، وهذا يدل على ضخامتها واستخدامها للتكنولوجيا المتطورة.

3. أهداف التدويل وخصائصه

1.3 الأهداف:

تهدف الشركات الدولية من خلال القيام بتدويل إنتاجها، إلى تحقيق العديد من الأهداف. نذكر أهمها فيما يلي:

1.1.3 زيادة حجم الإنتاج:

الاتجاه نحو تدويل الإنتاج يؤدي إلى توسيع نطاق الإنتاج وتقسيم العمل بين الوحدات الدولية المتكاملة، وعلى اثر ذلك تتخصص كل وحدة أو فرع في وظيفة معينة، مما يجعل حجم إنتاج الشركة يتضاعف و يتوافق مع زيادة فعلية في حجم المبيعات.

أما بالنسبة للشركات الخدمية فعملها في أكثر من دولة يحقق زيادة كبيرة في حجم الإنتاج بتقديم نفس مستوى الخدمة لعدد كبير من العملاء المحليين و الأجانب.

2.1.3 أهداف الربح و النمو:

تقوم الشركات الدولية بتدويل نشاطها لتحقيق المزيد من الأرباح نتيجة لـ:

- "الاستفادة من الفروق السعرية بين الأسواق الداخلية و الخارجية"¹.
- "تخفيض تكاليف الإنتاج المختلفة، إقامة وحدة إنتاج في البلد المضيف يجنب الشركة الإجراءات الحمائية التي تعتمد عليها بعض الدول أمام الواردات"² من جهة، والقرب من الموارد الطبيعية و البشرية من جهة أخرى.

وتمثل الأسواق الدولية بديلا جذابا للنمو "خاصة عندما يعرف السوق المحلي منافسة حادة تفقد التوازن وتضعف وضعية الشركة المحلية التي تضطر للبحث عن أسواق جديدة"³ لضمان البقاء و النمو.

¹ د. علي إبراهيم الخضر: "إدارة الأعمال الدولية"، دار رسلان للطباعة و النشر، دمشق، 2007، ص: 36.

² Andrew Harrison-Ertugul Dalkiran-Ena Elsey, op.cit, p : 52.

³ Charles croué, op.cit., p : 126.

3.1.3 تفادي الحواجز الجمركية و العوائق الأخرى:

"إن القيود التجارية تخلق الصعوبات في طريق الشركات الأجنبية عند بيع إنتاجها في أسواق الدول التي تفرض القيود، فتجد هذه الشركات أن الإستراتيجية البديلة لهذا الوضع هو الالتفاف من وراء حائط التعريفية و بناء المصانع المنتجة في هذه الدول"¹.

4.1.3 تحقيق وفورات الحجم:

تستطيع الشركات الدولية الحصول على اقتصاديات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة من خلال زيادة كمية الإنتاج) عن طريق تكثيف إنتاجها وتوسيع سوقها. "فدخول الأسواق الأجنبية يؤدي إلى زيادة قيمة المبيعات الكلية"².

5.1.3 تمديد في دورة حياة المنتج:

تلجأ الشركات متعددة الجنسيات إلى تدويل إنتاجها لتمديد دورة حياة منتجها عندما يصل إلى مرحلة التشبع (حيث يقل معدل نمو السكان عن معدل النمو المتوقع لمبيعات هذه المنتجات) وتمثل الأسواق الدولية في هذه الحالة بديلا جذابا لاستيعاب هذا المنتج.

6.1.3 استغلال الفرص في الأسواق الأجنبية:

تقوم بعض الشركات متعددة الجنسيات الصناعية بالتعامل مع شركات الخدمة في الدولة الأم (كالبنوك و التأمينات)، فعندما تقوم الأولى بتدويل إنتاجها، تطلب من الشركات الخدمية بتقديم نفس الخدمات في الأسواق الدولية لضمان الحصول على نفس مستوى الجودة المطلوبة، ففي هذه الحالة تستغل شركات الخدمة الفرصة المتاحة لدخول الأسواق الأجنبية. "هذا لا ينطبق فقط على خدمات الأعمال لكن أيضا على خدمة المستهلك، فالعملاء بإمكانهم الحصول على مستويات الجودة نفسها من الفنادق الدولية"³ وشركات الاتصالات اللاسلكية و البنوك و البطاقات الائتمانية خلال سفرهم.

¹ د.علي عبد الفتاح أبو شرار: "الاقتصاد الدولي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص: 235.

² Andrew Harrison-Ertugul Dalkiran-Ena Elsey, op.cit, p : 54.

³ د/ هاني حامد الضمور، مصدر سبق ذكره، ص: 426.

7.1.3 تجنب المخاطر:

يمكن توزيع المخاطر عندما تقرر الشركة العمل في أكثر من سوق واحد وبظروف اقتصادية متباينة. "كما أن الفروق في الوقت أيضا قد تعمل على توزيع مخاطر ممارسة الأعمال، فالسماسرة والمستشارون الماليون والشركات الأخرى تستفيد من بيع وشراء الأسهم والسندات في العديد من الأسواق المالية حول العالم من خلال تكنولوجيا المعلومات ويمكن فعل ذلك على مدار 24 ساعة"¹.

8.1.3 إيجاد منافذ للطاقة الإنتاجية الفائضة:

عندما تمتلك الشركة طاقة وإمكانات إنتاجية أو تكنولوجية أو إدارية هائلة، تجعلها قادرة على الإنتاج (سلعة أو خدمة) بكميات غير محدودة، ففي هذه الحالة تدويل الإنتاج مفاده تصريف الإنتاج الفائض إلى الأسواق الدولية و استغلال المهارات.

9.1.3 مواكبة المنافسة:

تقوم بعض الشركات بدخول الأسواق الأجنبية لملاحقة الشركات المنافسة لها لتعزيز قدراتها التنافسية والحفاظ على وضعيتها في السوق.

10.1.3 الاستفادة من الموارد الطبيعية والبشرية:

تقوم الشركات الدولية بإنشاء وحدات وفروع بالقرب من المواد الأولية من جهة، وفي المناطق التي تكون فيها أجور العمال منخفضة من جهة أخرى، "فمن الواضح أن وجود أجور منخفضة يعتبر عاملا مغريا وخاصة إذا كانت العمليات الإنتاجية تنتج سلعا كثيفة العمل"²، وفي المناطق كثيفة السكان لضمان امتصاص منتجاتها وخدماتها من جهة ثالثة.

11.1.3 توفير قاعدة أوسع وأدق من المعلومات و البيانات:

تواجد الشركات في دولة معينة يتيح لها فرصة الحصول على معلومات عن سلوك المستهلك، حجم السوق، السياسات الحكومية، المنافسة حتى يتسنى لها استغلال إمكاناتها بفعالية والإنتاج حسب ظروف البلد المتواجدة فيه.

¹ هاني حامد الضمور، نفس المرجع السابق، ص: 427.
² د.علي عبد الفتاح أبو شرار، مصدر سبق ذكره، ص: 235.

12.1.3 الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المعطلة و غير المستغلة:

"حيث أن هناك العديد من البلدان و الشركات التي لا تنتج بكامل طاقتها الإنتاجية لأسباب عدم قدرة الأسواق على استيعاب كامل الإنتاج مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لديها و تدني قدرتها التنافسية. لهذا فان البحث عن أسواق جديدة قد يساهم في تشغيل الطاقات الإنتاجية المعطلة ويحقق التخفيض في التكاليف الإنتاج"¹.

13.1.3 ضمان استمرار تدفق المستلزمات المادية للشركة

عمل الشركة في أكثر من دولة يتيح لها فرصة التعامل مع موردين أكثر. فإذا توقف احد الموردين فهذا لن يضر سير نشاطها لوجود بديل في دولة أخرى.

2.2 الخصائص:

تتميز عملية التدويل، على غرار الأنشطة الاقتصادية الأخرى، بمجموعة من الخصائص التي ساهمت في استمرار تدفق عوامل الإنتاج إلى مختلف مناطق المعمورة. ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:

1.2.2 إمكانية الاستفادة من تقنيات الإنتاج:

عندما تقوم الشركات الدولية بإنشاء مشاريع استثمارية، تستخدم تقنيات إنتاج عالية ومتطورة وتنقل التكنولوجيا وتوطنها في الدول المضيفة. وتختلف الميزة التكنولوجية من شركة إلى أخرى. فالشركة التي تمتلك ميزة تكنولوجية، تستثمر في الخارج لتحقيق أقصى الأرباح. نظرا لنقص هذه الميزة في الأسواق الأجنبية خاصة الدول النامية. فحسب "Paulet" فإن: "الدول الصناعية الكبرى - أين تتمركز ش.م.ج - تحتكر مراكز البحث و التطوير"². فاستحواذ هذه الدول وبعض الشركات الدولية على مزايا احتكارية يستلزم نقلها إلى الخارج و استغلالها من طرف الفروع التابعة للدول المضيفة، حتى تشكل حافزا هاما للاستثمارات الأجنبية، فالشركة الأجنبية مجبورة على نقل مزاياها الاحتكارية عندما تقوم بالاستثمار الأجنبي المباشر، أو إقامة مشروعات مشتركة أو غيرها من العقود المختلفة. لكن يتعدّر نقل هذه المزايا في بعض الحالات: "كارتباط الميزة بالمواد الأولية أو اليد العاملة الخاصة، التي تكون موجودة فقط في الدولة الأصلية للشركة الأم "كمنابع المياه *Perrier*، و اليد العاملة اليابانية"³.

¹ د.علي إبراهيم الخضر، مصدر سبق ذكره، ص: 36.

² Jean Pierre Paulet, Les multinationales : frein ou moteur de l'économie, édition ellipses, paris, 1997, OP cit, p : 15.

³ Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Op.cit, p : 125.

و على العموم، تستفيد الدول المضيضة خاصة النامية من التكنولوجيا والتقنيات المتطورة المستخدمة في إنتاج السلع أو الخدمات.

2.2.2 التشتت الجغرافي:

تقوم عملية التدويل بتوزيع الأنشطة الإنتاجية و الخدمية عبر مختلف الدول و هو ما يعرف بالانتشار أو التشتت الجغرافي. ويتم ذلك كما يلي:

- السعي لنشر النشاط عبر دول العالم, من خلال الشركات متعددة الجنسيات وفروعها التابعة أو مشروعاتها المشتركة.
- اتساع النشاط الجغرافي, دورة الإنتاج تتم في عدد كبير من الدول.
- التمركز في أسواق تسودها ظروف احتكار القلة, للسيطرة على النصيب الأكبر من السوق العالمية. كما أن المزايا الاحتكارية (مجالات التمويل و الإدارة و التكنولوجيا و التسويق) التي تميز هذه الشركات, تساعد على ذلك.
- تحقيق التكامل الرأسي و الأفقي عن طريق عمليات الاندماج والاستحواذ.

• إمكانية إنشاء مواقع إنتاج بالقرب من المواد الخام, كما هو الحال بالنسبة للشركات البترولية أو الاستخراجية, "شركة" بريتيش بتروليوم « British Petroleum » مثلا, بعدما اكتشفت احتياطات هامة من البترول في بحر "بوفورت" شمالي ساحل ألaska, أقامت أحد مواقع إنتاجها البترولية الأحدث و الأرقى في إحدى المناطق الجرداء, و أنشأت أنابيب لنقل البترول امتدت على طول 8000 ميل (13000 كلم تقريبا), تنقل عن طريقها البترول إلى ميناء « Valez » في جنوب ألaska¹.

3.2.2 الاستفادة من المهارات و الخبرات و التقنيات الإدارية:

تدويل الإنتاج يؤدي إلى نقل التقنيات الإدارية الحديثة- التي تعتبر ميزة احتكارية- إلى الدولة المضيضة، ويمكن للعمال المحليين الاستفادة من الخبرات و المهارات الأجنبية. فدخل الأسواق الدولية يصاحبه نقل اليد العاملة الخبيرة.

¹ Andrew Harrison-Ertugul Dalkiran-EnaElsey, opcit, p : 65.

4.2.2 توفير إمكانية إنشاء فروع صناعية وتسويقية:

تتميز الدول النامية بقلّة المنشآت الصناعية و الخدمية المتطورة، وعند قيام الشركات متعددة الجنسيات بدخول الأسواق النامية بإنشاء وحدات و فروع تابعة، تحفز وتؤدي إلى ظهور شركات إنتاجية مختلفة: خدمية، تسويقية، إدارية وغيرها تكمل نشاط الفروع.

5.2.2 إتاحة الفرصة لمنتجي و مسوقي الدول النامية لدخول الأسواق الخارجية:

من خلال إبرام الصفقات التعاقدية و التعويضية التي تسمح للمسوق الأجنبي ببيع منتجات بعض الشركات الوطنية في أسواقه الخارجية.

6.2.2 تحقيق التكامل بين الدول:

يسمح تدويل الإنتاج بتحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول من خلال قيام الشركات الدولية المستثمرة باستيراد موارد معينة تدخل في عملية إنتاجها من دول أخرى تكون فيها التكاليف و الأسعار منخفضة، للإنتاج في دولة ثالثة ثم التصدير إن أمكن إلى دول أخرى. فينشأ عن ذلك تكامل و ترابط بين الدول.

7.2.2 إلغاء الحدود الداخلية و الخارجية للشركة:

"يساهم التدويل في جعل الحدود بين ما هو محلي و عالمي غير واضحة، و بالتالي يصعب التفريق بين ما هو داخلي و ما هو خارجي بالنسبة للشركة"¹.

8.2.2 تحقيق النمطية:

تساهم عملية التدويل في جعل السلع أو الخدمات نمطية أي تنتج بنفس الكيفية و النوعية في العديد من الدول.

¹ Olivier Meier. Guillaune Schier : "Entreprises multinationales ; Stratégie. Restructuration. Gouvernance", édition : DUNOD, Paris, 2005, p : 41.

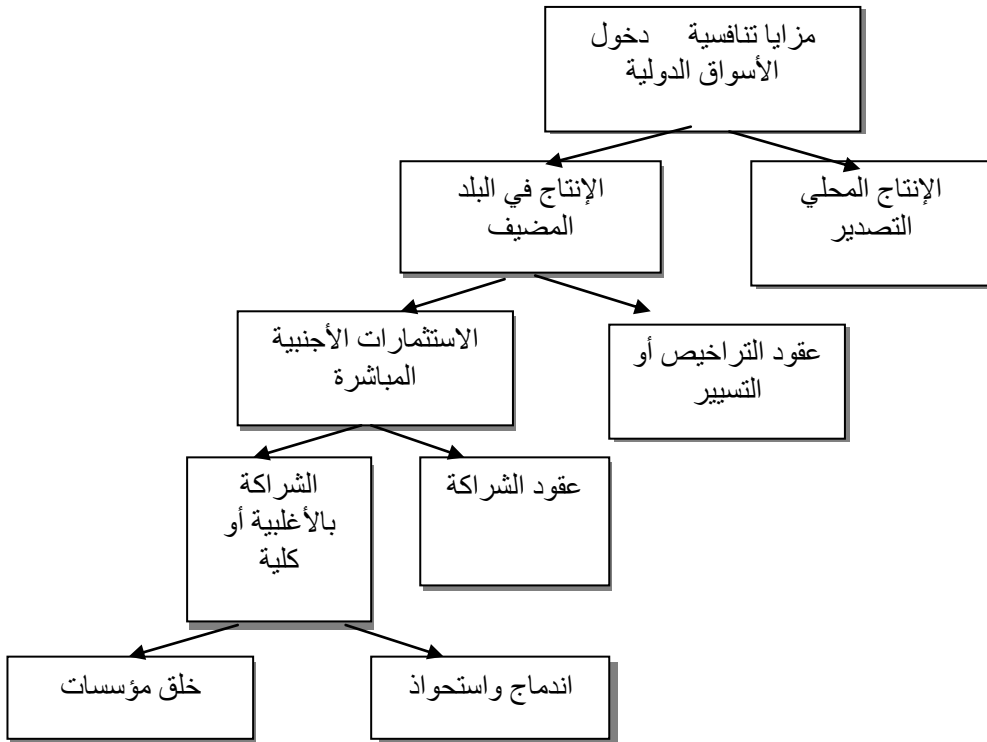
المبحث الثاني: أشكال تدويل الإنتاج

في إطار تدويل إنتاجها، تقوم الشركات باختراق الأسواق الدولية من خلال أربع عمليات¹:

- 1- القيام بالأعمال التجارية في الخارج La commercialisation à l'étranger
- 2- الإنتاج في الخارج La production à l'étranger
- 3- البحث والتصميم في الخارج La recherche et la conception à l'étranger
- 4- اتخاذ القرار في الخارج وتمويله Prendre la décision à l'étranger et financer cette decision

"وتحقق هذه العمليات عن طريق فروع الشركة المتوطنة في كل اقتصاد وطني، أو من خلال منح التراخيص"² أو عقود الشراكة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي (وهو ما يلخص هذا المبحث):

الشكل (4) : أشكال تدويل الإنتاج



المصدر: Mucchielli, op.cit, p: 86.

¹ J.L Mucchielli, op-cit, p85.

² زينب تحسين عوض الله: "الاقتصاد الدولي"، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 174 .

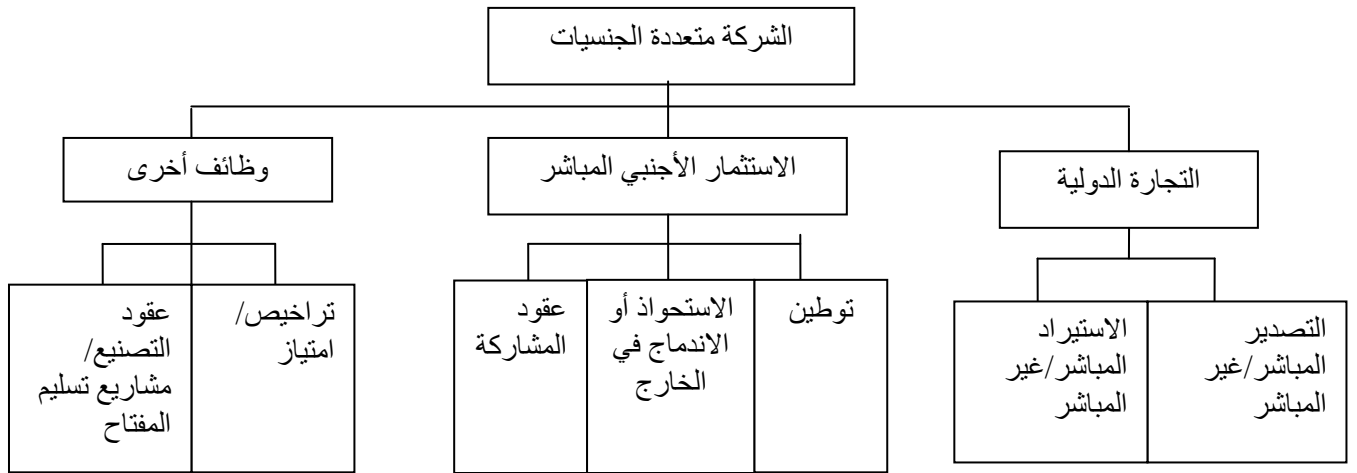
طبقاً لهذا الشكل ستقسم أشكال التدويل إلى ثلاثة أقسام: التصدير، الاستثمارات الأجنبية المباشرة والاتفاقيات التعاقدية.

1. التصدير

2.1 ماهية التصدير:

إن التصدير شكل من أشكال التدويل، أو بالأحرى هو الخطوة الأولى في عملية تدويل الإنتاج، فبعد تحكم الشركة الدولية أو الشركة متعددة الجنسيات في التجارة الدولية (التصدير والاستيراد) وتمكنها من معرفة سوق البلد المضيف، يمكنها اتخاذ الأشكال البديلة لعملية التدويل والتي تحقق لها عائداً أكبر من عملية التصدير.

الشكل(5): خطوات عملية التدويل

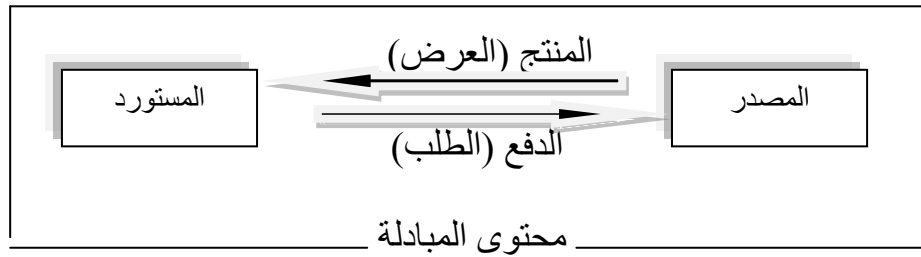


المصدر: Andrew Harrison et Erlugrul Dalkiram et Ena Elsey , op.cit, p : 39.

يبين الشكل أن الشركة متعددة الجنسيات تقوم بعدة وظائف لدخول الأسواق الأجنبية والتواجد فيها، فالتصدير أو الاستيراد أسهل هذه الوظائف، حيث يتم إنتاج سلعة أو خدمة في البلد الأصلي للشركة المصدرة، ثم القيام ببيع المنتج وتسويقه (الإعلان عنه، تسعيره، تغليفه وتوزيعه) في بلد آخر (بلد مستورد)، فالمنتج بذلك يعبر الحدود الوطنية وتتوسع دورة إنتاجه لتشمل بلدين أو أكثر.

فعملية التصدير إذن هي مبادلة تجارية بين طرفين (شركتين أو دولتين أو شركة ودولة)، يقوم الطرف المحلي (المصدر) من خلالها بتوريد منتج معين إلى الطرف الأجنبي (المستورد) مقابل عائد مادي حسب ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(6): المبادلة الدولية



المصدر: A.Barelrier, J.Duboin, Exporter : 12^{ème} édition, éd : Foucher, Paris 1996, p11.

ويحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى، كذلك هو أسهل الوسائل للبدء في التعامل دولياً، بالإضافة إلى كونه مناسبة للحصول على الخبرة الدولية¹.

وقد يكون عرضياً أو فعالاً: **فالتصدير العرضي** هو "قيام الشركة المنتجة بإبرام عقود لمدة محدودة تلتزم بموجبها مع الشركات أو البلدان المستوردة بتوريد كميات محددة من منتجاتها ضمن إطار شروط محددة من حيث الكمية والنوع والسر وتكاليف النقل والتأمين وغير ذلك"².

أما **التصدير الفعال** فيعني "قيام الشركة في البلد الأم بتوسيع قاعدة نشاطها التصديري عن طريق توريد منتجاتها بشكل منتظم لدولة (أو شركة) أو أكثر وفق الشروط التي يتفق عليها الطرفان"³.

2.2 أنماط التصدير:

تتم عملية التصدير الفعال بصورة مباشرة، غير مباشرة أو مشتركة حسب الجدول التالي:

¹ د. عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مجهول دار النشر، 1996، ص: 51.

² د. علي إبراهيم الخضر، مصدر سبق ذكره، ص: 45.

³ نفس المصدر، ص: 46.

الجدول(5): أنماط التصدير

التصدير المباشر		التصدير غير المباشر		التصدير المشترك	
تقوم الشركة بالعمليات التجارية بمفردها في الخارج		عن طريق وسطاء		عن طريق المشاركة	
من البلد المصدر	إلى الخارج	من البلد المصدر	إلى الخارج	من البلد المصدر	إلى الخارج
• البيع المباشر	• الوكلاء • الموزعون • قنوات التسويق	• مكتب الشراء	• مستورد • نقل التكنولوجيا	• مجموعة مصدري المنفذ الدولي (portage Piggy Back)	• امتياز عقود المشاركة

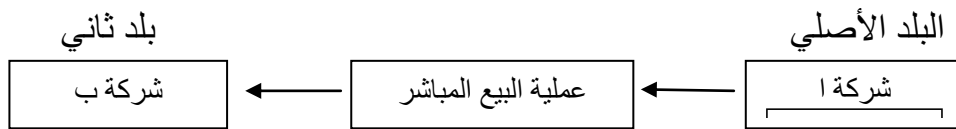
المصدر: Corine Pasco, Berho, Marketing international, 3ème edition, edt: DUNOD, Paris 2000, p:158.

يوضح الجدول أنماط التصدير وهي كالتالي:

1.2.2 التصدير المباشر:

يخص عادة الشركات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه الشركات التكفل المباشر بهذه الطلبات عوض المرور عبر الوسطاء (الشكل رقم 7) وتتميز بأنها تتطلب أكثر استثمارات، ومخاطر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة¹.

الشكل(7): التصدير المباشر



المصدر: د.هاني العمري: "مذكرة مادة في الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية 475 أدر-مسار إدارة الأعمال الدولية"، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007، ص: 63.

¹ د. غول فرحات: "التسويق الدولي، مفاهيم أسس النجاح في الأسواق العالمية"، دار الخلدونية، الجزائر 2008، ص: 191.

ويتم تصريف منتجات الشركة في البلد المستورد عن طريق قنوات البيع والتوزيع التالية:¹

- **الوكلاء** وهم وكلاء المبيعات الذين يتقاضون عمولة من الشركات الصغيرة والمتوسطة مقابل خبرتهم في منتج محدد في شركة أجنبية أو سوق معينة، تحسب العمولة كنسبة مئوية من سعر التصدير، لا يتدخل في الأموال الأخرى لعملية التصدير أو الإنتاج ولا يمثلون السلعة في أي مكان.
- **الموزعون:** وهم فئة الأفراد الذين يشترون البضاعة من المصدر بسعر مخصوم ويبيعونها في السوق الأجنبي مقابل فرق الأسعار في البلدين، وكذلك فرق الأسعار بين عمليتي البلدين إذا كانت لصالحه. ويحتفظ الموزع بمخزون عن البضاعة التي اشتراها، يبيع الموزع عادة إلى تجار الجملة والتجزئة.
- **قنوات التسويق:** تملك بعض منافذ البيع مثل محلات السوبر ماركت الكبيرة أو المخازن وهي قنوات بيع يمكن للمصدر الاتصال بها.

ويمر التصدير المباشر بالمراحل التالية:²

- 1 -الحصول على الفرصة التصديرية: يتم ذلك عن طريق دراسة السوق المستهدف، أو عن طريق تلقي عرض من عدة مصادر.
- 2 -التقدم بعرض متكامل: يحمل المواصفات الكاملة للمنتج وكل ما يتعلق به.
- 3 -التعاقد: يعني اتفاق الطرفين.
- 4 -التوريد: شحن البضاعة.
- 5 -السداد: دفع المبلغ المتفق عليه بالطرق المتفق عليها عادة عن طريق القرض المستندي.

تخص هذه المراحل تصدير السلع الملموسة. أما السلع غير الملموسة-الخدمات-فتصديرها يتضمن كل الخدمات التي يقدمها المقيمون في بلد معين إلى غير المقيمين، واستيراد الخدمات يتضمن جميع الخدمات المقدمة من طرف غير المقيمين إلى المقيمين. كأن يقدم شخص من أوروبا إلى الجزائر ويستفيد من خدمات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر لشركة أوربية "أورانج" Orange مثلا، فهذه الشركة قامت بتصدير خدماتها إلى الجزائر أين يتواجد متعاملوها.

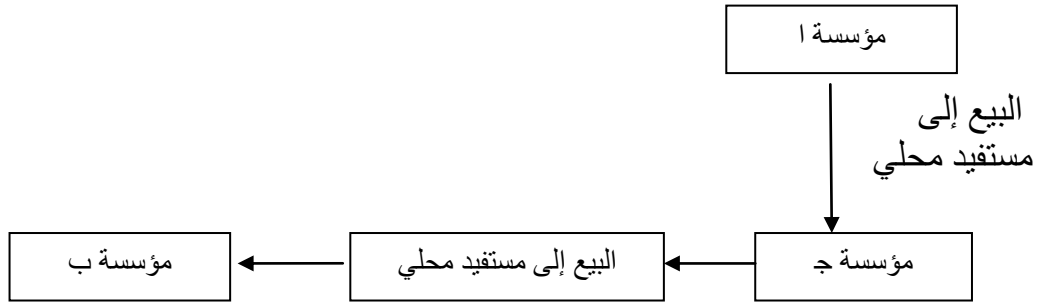
¹ د. علي عباس، مصدر سبق ذكره، ص:179.

² د. يحيى سعيد علي عيد: "التسويق الدولي و المصدر الناجح"، دار الأمين للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998، ص53.

2.2.2 التصدير غير المباشر:

حسب الجدول رقم (5) السابق، فإن التصدير غير المباشر هو قيام الشركة المحلية ببيع منتجاتها إلى المستوردين عن طريق وسطاء أو البيع إلى شركة محلية أخرى على شكل منتجات وسيطة لتقوم هذه الشركة بالتصدير إلى بلد آخر حسب الشكل الموالي:

الشكل (8): التصدير غير المباشر



المصدر: هاني العمري، مصدر سابق، ص:63.

يتمثل الوسطاء حسب الجدول رقم (5) فيما يلي:

* مكاتب الشراء:

"يتعلق الأمر بوكلاء أو فروع تابعة لمؤسسات أجنبية متواجدة في البلد المضيف (المحلات الكبيرة، مجموعة موزعين، أو مؤسسات صناعية"¹ "وتقوم هذه المكاتب بالبحث عن الموردين في الدولة المضيفة للمنتجات التي تتناسب و حاجيات وأذواق المستهلكين في البلد الأم"².

* المستورد:

يتعلق الأمر بشخص طبيعي أو معنوي يشتري المنتج من الشركة المنتجة ويعيد بيعه داخل وطنه.

¹ C.Pasco-Berho, opcit, p: 173.

² C.Pasco-Berho Ibid, p: 174.

* نقل التكنولوجيا:

يتمثل نقل التكنولوجيا في امتلاك الملكية الفكرية (براءة الاختراع أو الحصول على ترخيص).

ويختلف التصدير المباشر عن غير المباشر في النقاط التالية¹:

- التصدير غير مباشر أقل كلفة من ناحية الوقت والمال.
- يتطلب التصدير غير المباشر تدخلا أقل من طرف الشركة الأم ويحمل أخطارا أقل.
- يعتبر عرضا جذابا خاصة بالنسبة للشركات التي تعمل على البيع فقط.
- تستعمل طريقة التصدير غير المباشر من قبل الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي تنتج موادا وسيطة تبيعها للشركات متعددة الجنسيات كمدخلات، ثم تقوم شركة متعددة الجنسيات بتصدير المنتجات النهائية إلى مختلف مناطق العالم.

لكن هذا النوع-التصدير غير المباشر- لا يخلو من العيوب مثله مثل التصدير المباشر، فأهم ما يعيب هذين النوعين فقدان الشركة المنتجة السيطرة والتحكم في نوعية المنتج عند وصوله إلى المستهلك النهائي، كما قد لا يصل في المدة المحددة لتوزيعه.

3.2.2 التصدير المشترك:

يتم التصدير المشترك بالتعاون بين مجموعة من المصدرين أو المنفذ الدولي.

* مجموعة مصدرين: في النوع يقوم المنتجون بتوكيل مؤسسة مشتركة للقيام بعملية التصدير.

* المنفذ الدولي: (portage Piggy Back)

يتمثل في تقنية تستعملها الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم للاستفادة من شبكة التوزيع الخاصة بالشركة متعددة الجنسيات.
تعتبر مجموعة المصدرين أو المنفذ الدولي بمثابة شركات وسيطة تقوم بمنح امتياز إلى الشركات المحلية في البلد المستورد أو عقود المشاركة لتصريف منتجات الشركة الأم.

¹ Andrew Harrison-Ertugul Dalkiran-Ena Elsey, op cit, p40.

2. الاستثمارات الأجنبية المباشرة (IDE)

ويكون يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر دورا بارزا في تدويل نشاط الشركات الصناعية والخدمية معا، وتستخدم العديد من الشركات الدولية هذا النوع لما يحقق من أرباح ضخمة، ويقصد به قيام إحدى الشركات أو المستثمرين بشراء وتملك الأصول الرأسمالية، أو المشاركة في تأسيس الاستثمارات الرأسمالية لكشركات المساهمة، ويكون للمستثمر حصة تؤهله للمشاركة بالإدارة أو اتخاذ القرارات.

" ويمثل الاستثمار الأجنبي المباشر المؤشر الأساسي الذي يقاس عليه انتعاش وانكماش النشاط الدولي للشركات متعددة الجنسيات"¹.

يكون هذا الاستثمار المباشر على عدة أشكال نذكر منها:

1.2 عقود المشاركة: Les joints – venture

تتضمن عقود المشاركة (المشروعات المشتركة) اتفاق بين طرفين (شركتين، دولتين، شركة و دولة) أو أكثر للقيام بنشاط إنتاجي أو خدمي، "مؤقت أو دائم، ينتج عنه ميلاد شركة موحدة مملوكة ومسيرة من الطرفين"²، تحدد نسبة المساهمة بـ " 50/50 أو 60/40"³، ولا تقتصر هذه النسبة على "الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة، الخبرة، براءات الاختراع والعلامات التجارية"⁴، كافة مراحل الإنتاج والتسويق وغيرها. "ويتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمساهمة كل منهما المالية والفنية"⁵.

تلجأ العديد من الشركات الأجنبية لا سيما الشركات متعددة الجنسيات إلى عقد مشروعات مشتركة مع شركات محلية لما لها من مزايا متعددة نذكر منها:

- سهولة الاقتراض من البنوك المحلية.
- تخفيض الأخطار كالتأمين أو المصادرة، تخفيض المشاكل البيروقراطية والتغلب على القيود الجمركية والتجارية.
- سهولة التكيف مع المجتمع (حل مشكلات اللغة، العادات والتقاليد...).
- الاقتراب من المواد الأولية.

¹ د. محمد السيد سعيد، مصدر سبق ذكره، ص 14.

² Olivier Caprassé, Collection droit des sociétés, édition : De Boeck Larcier : Bruxelles, 2006, p10.

³ J.- L Mucchielli opcit, p92 .

⁴ د. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، 2001-2002، ص: 105.

⁵ د. زينب حسين عوض الله، مصدر سبق ذكره، ص: 221 .

كما تعود هذه الشراكة بالنفع على الدول المضيفة، لا سيما النامية، حيث توفر رؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشروعات، تنقل التكنولوجيا وتزيد من الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية.

ومن أمثلة المشروعات المشتركة في الجزائر نجد: شركة "Sélène Petroleum" الناتجة عن الشراكة بين الشركة الجزائرية سوناطراك والشركتين المصريتين "EGAS" و "EGPC" في 2009/12/23.

كذلك شركة *Alegsco* الناتجة عن الشراكة بين "سونا طراك" و "سونلغاز" من جهة، والشركة الأمريكية "جنرال إلكتريك" من جهة ثانية، و"حددت نسبة المساهمة بـ48% للطرف الجزائري (بالتساوي) و 52% للطرف الأجنبي"¹،

وكغيره من الأشكال، لا يخلو هذا النوع من العيوب التي نختصرها في النقاط التالية:

- احتمال تعارض الطرفين فيما يتعلق بنسبة المساهمة في رأس المال والتي تنجلي عنها الأرباح.
- إذا كان الطرف المحلي متمثلاً في الحكومة، فمن المحتمل أن تضع قيوداً صارمة على الطرف الأجنبي.
- إمكانية إقصاء الطرف الأجنبي بعد فترة من الزمن.

2.2 التحالفات الإستراتيجية: Alliances stratégiques

يختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم التحالف الاستراتيجي، "ويعود السبب في ذلك إلى حداثة الظاهرة من جهة وانعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية من جهة أخرى"². ويمكن تعريفه على أنه "عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء، ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف"³. كما يوضحه الشكل الموالي:

* EGAS : Egyptian Natural Gas Holding Company.

** EGPC: Egyptian General Petroleum Corporation.

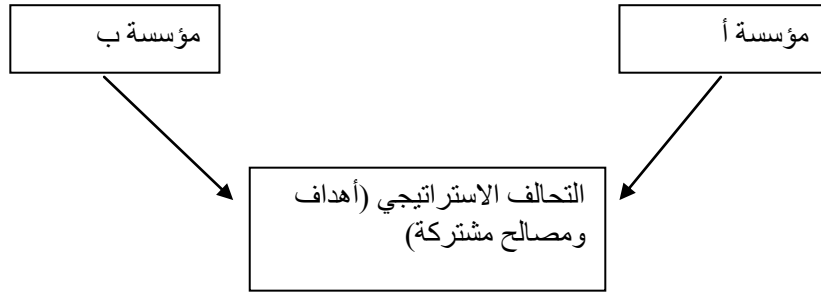
¹ C.B. /APS: « L'Algérie prête à financer des joints-ventures entre investisseurs algérien et étrangers », Le temps d'Algérie, 16-11-2009. Cet extrait est tiré du site suivant : <http://www.letempsdz.com/content/view/270304/>. Visité le 22 janvier 2011.

² بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، ماي: 2005، ص: 32.

³ زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث العدد 3، 2004، ص163. أخذ هذا المقال من الموقع الإلكتروني:

[http :www.rcrawd.luedld.net/rc3/16_ALG_20%_zaghdar_A_OK.pdf](http://www.rcrawd.luedld.net/rc3/16_ALG_20%_zaghdar_A_OK.pdf) تاريخ الزيارة: 2011-01-25.

الشكل (9): التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين



المصدر: بن عزة محمد الأمين، مصدر سبق ذكره، ص35.

يتضح من خلال هذا الشكل "أن الشركتين تتفقان على التعاون لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف، ولذا يستخدم مصطلح التحالفات الإستراتيجية"¹.
و تتم التحالفات الإستراتيجية ما بين الشركات التي تعمل في نفس القطاع كالصناعات الاستخراجية، الصناعات الغذائية أو الخدمات مثلا كخدمات الاتصالات و من أشهر التحالفات الإستراتيجية التي تمت بين شركات الاتصالات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): التحالفات الإستراتيجية الدولية الكبرى في خدمات الاتصالات

الأهداف	الشركاء	التحالف
تقديم خدمات إلى الشركات	الشركة الفرنسية "فرانس تليكوم" والألمانية "دوتش تليكوم" والأمريكية "سبرينت".	Global One
تقديم خدمات إلى الشركات الأوروبية.	الشركة البريطانية "بريتش تليكوم" و MCI الأمريكية	Concert
خدمات ذات قيمة مضافة عالية.	الشركة اليابانية "NTT" و الأمريكية "AT&T" و اليابانية "KDD" و الشركة السنغافورية للاتصالات و الأسترالية "Telstra".	World Partners
خدمات متعددة على مستوى الشركات الأوروبية و الأمريكية.	الشركة الأمريكية "AT&T" و الشركة الأوروبية "Uniscour".	Uniworld

Source: Isabell Huault: « Le management international », Casbah éditions, Alger, 1999, p : 25.

وتتميز هذه التحالفات الإستراتيجية بمجموعة من المزايا نذكرها كالتالي:

- دخول الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل من الأشكال الأخرى للتدويل.

¹ عمرو خير الدين، مصدر سبق ذكره، 1996، ص: 70.

- دخول سوق المنافس بسهولة، فالشركة المحلية تسمح لمنافسها بدخول سوقها "لتضيف منتجا حديثا مكملا لخط إنتاجها"¹، ومثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين "شركتي" جلاسكو" و"ميرك"، فهذه الأخيرة تمتلك عقاير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا يوجد واحدا منها لعلاج قرحة المعدة، الأمر الذي يحققه عقار "زانتاك"².
- تقليل درجة المخاطرة.

3.2 عمليات الاندماج والاستحواذ: Les fusions et acquisitions

ساعدت عقود الشراكة والتحالفات الإستراتيجية على تحقيق عمليات الاندماج والاستحواذ التي "أصبحت من أكثر الأشكال شيوعا في مجال تدويل الإنتاج، حيث عرفت نموا كبيرا في العشرينين الأخيرتين، وأخذت طابعها الدولي في العشرية الأخيرة من القرن الماضي"³، غير أنها عرفت تراجعا ملحوظا سنة 2009 نتيجة الأزمة الاقتصادية الحادة التي عرفها العالم بدءا من سنة 2007، لكن هذه الاندماجات والاستحواذات التي لم تشكل في سنة 2009 سوى 250 مليار دولار، ارتفعت بنسبة 36% في خضم الأشهر الخمسة الأولى من سنة 2010 مقارنة مع الخماسي الأول لسنة 2009.⁴

وتستعمل هذه المصطلحات للتعبير عن اندماج الشركات فيما بينها أو شراء حصة شركة أخرى، "فالاندماج هو تكوين شركة جديدة واحدة تندمج فيها شركتان أو أكثر في كيان واحد له أهداف وبرامج وسياسات واحدة"⁵، أما الاستحواذ أو الاكتساب فهو قيام إحدى الشركات بشراء شركة أخرى أو أكثر أو بعض أجزاء هذه الشركات، وتنشأ باعتبارها شركة الأساس أو المسيطرة، حيث تقوم هذه الأخيرة بالالتزام بتسديد كافة الاستحقاقات المالية والالتزامات التعاقدية للشركة التي يتم اكتسابها⁶.

وتتخذ عمليات الاندماج والاستحواذ عدة أنماط⁷:

***أفقية**: يريد المستثمر من خلالها مراقبة كل مراحل الإنتاج باتجاه المورد أو الموزع لكي يتفادى التبعية.

***عمودية**: يقوم المستثمر بالسيطرة على المنافسين لزيادة حصته السوقية.

¹ نفس المصدر، ص71.

² نفس المصدر السابق.

³ Pierre Bauchet, Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'ETAT, CNRS édition, Paris : 2003, p : 18.

⁴ Rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde 2010, p3, ce rapport est tiré du site : www.unctad.org.

⁵ د.علي إبراهيم الخضر، مصدر سبق ذكره، ص58.

⁶ نفس المصدر.

⁷ DenisTersen et J-L Bricout: L'investissement international, édition: Armand Colin, Paris, 1996, p : 40.

متنوعة: يكون الاندماج أو الاستحواذ على شركات تختلف تماما عن نشاط الشركة الأم التي تسعى من وراء ذلك إلى دخول أسواق جديدة و زيادة ربحيتها.

***إستراتيجية:** الهدف من هذه العملية هو تعزيز نقاط قوة المستثمر الأجنبي بالاستيلاء على خبرة الشركة المحلية التي تعمل في مجال مميز (كالبحث و التطوير، التكنولوجيا، التسويق و غيرها).

***مالية:** في هذه الحالة يتم الاندماج أو الاستحواذ على أساس ربحية الشركة المستهدفة أو لغرض إعادة بيعها بسعر أعلى.

ومن أمثلة عمليات الاندماج والإستحواذ نذكر:

- في قطاع التأمينات والمجال المالي: شركة OPA الناتجة عن الاندماج بين المجموعة الألمانية Allianz ومجموعة التأمينات AGF. كذلك استحواذ مجموعة التأمينات السويسرية Zwich على الشركة الأمريكية Kemper.
 - في مجال السيارات: اندماج كل من Daimler-Benz وشركة Chrysler لتكوين Daimler- Chrysler.
- وتمتلك هذه العمليات مجموعة من المزايا نذكر منها:

- تسهل دخول الشركات إلى الأسواق العالمية.
- تساهم في زيادة قدرة الشركات متعددة الجنسيات على دمج إمكاناتها¹.
- تحقق اقتصاديات الحجم.
- تسمح بتفادي الأخطار المتعلقة بالصرف.
- وقد تعييبها المشاكل المتعلقة بالتكامل، لذلك يجب أن يتم تقييم الشركات المدمجة أو المكتسبة بحذر². بالإضافة إلى كونها تؤثر في الاستثمارات المباشرة حيث أدى انخفاضها إلى تراجع حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم سنة 2009.

4.2 الاستثمارات المملوكة بالكامل من طرف المستثمر الأجنبي:

يتمثل هذا النوع من الاستثمارات في قيام الشركات الدولية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق بالدولة المضيفة. هو ما يفضله المستثمرون الأجانب لما له من مزايا متعددة نذكر منها:

¹ Pierre Bauchet, op.cit., p : 18.

² Josette Peyrard : « Gestion financière international », Vuibert édition, 4eme édition, Paris, 1999, p : 208.

- سيطرة الشركات الأجنبية على إدارة المشروع واتخاذ القرارات¹ (الإنتاجية، التسويقية، المالية والسياسات الخاصة بالموارد البشرية).
- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها والناجمة عن انخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية².
- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على القيود التجارية والجمركية التي تضعها الدول المضيفة على الواردات.

غير أن هذه الاستثمارات تتطلب رؤوس أموال ضخمة مقارنة مع الاستثمارات المشتركة، وتتعرض أكثر إلى الأخطار غير التجارية مثل التأميم والمصادرة والتصفية الجبرية الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي في الدولة المضيفة.

وتتردد العديد من الدول المضيفة، لا سيما النامية، في قبول الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي نتيجة الخوف من الوقوع في التبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية، وكذلك الخشية من احتكار الشركات الأجنبية لأسواقها³. على الرغم من تحقيق هذه الاستثمارات للعديد من المزايا في الدول النامية مثل:

- زيادة حجم تدفقات رأس المال الأجنبي.
- تحسين ميزان المدفوعات بزيادة الصادرات والتقليل من الواردات.
- الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات الأجنبية.
- خلق فرص عمل واكتساب الخبرة والمهارة.

3. الاتفاقيات التعاقدية

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية وشركة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات مادية من الطرف الأول⁴. ويوجد العديد من الأشكال التعاقدية أهمها:

1.3 عقود التراخيص ونقل التكنولوجيا: Les accords de licence et transfer de technologie

"تعتبر التراخيص إحدى الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي اتفاق استثماري"¹.

¹ د. مصطفى العبد الله الكنري، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون حول الاقتصاد السوري وآفاق المستقبل، جمعية العلوم الاقتصادية السورية 18-05-2010، www.mal.com/sys/articles.

² د. عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، دار النشر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2003، ص: 25.

³ داوود سلوم عبد الحسين الخزرجي، الخصخصة في البلدان النامية بين متطلبات التنمية ودوافع الاستثمار الأجنبي المباشر مع إشارة خاصة إلى العراق، أطروحة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق 2008، ص 92.

⁴ د. عمرو خير الدين، مصدر سبق ذكره، ص 52.

تتم هذه الاتفاقيات بين الشركة الأم مالكة الترخيص (المرخص)، والطرف المحلي (المرخص له)، "يمنح بموجبها المتعامل الأجنبي الطرف المحلي ترخيص الحصول على التكنولوجيا أو المعرفة مقابل ثمن معين يدفعه الطرف المحلي، سواء عن طريق نسبة في الأرباح أو المواد التي يتم إنتاجها باستعمال التكنولوجيا المرخص بها²". كما يشتمل الترخيص على أصول مادية غير ملموسة أخرى، قد تكون³:

- حق استخدام الاسم التجاري.
- حق استخدام العلامة التجارية.
- حق المعرفة لعملية إنتاجية.
- حق استخدام براءة الاختراع.
- حق استخدام اسم الشركة.

وتعتبر اتفاقيات التراخيص أكثر خطورة من عمليات تصدير السلع الجاهزة، ولكنها أقل خطورة من الاستثمار المباشر⁴. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

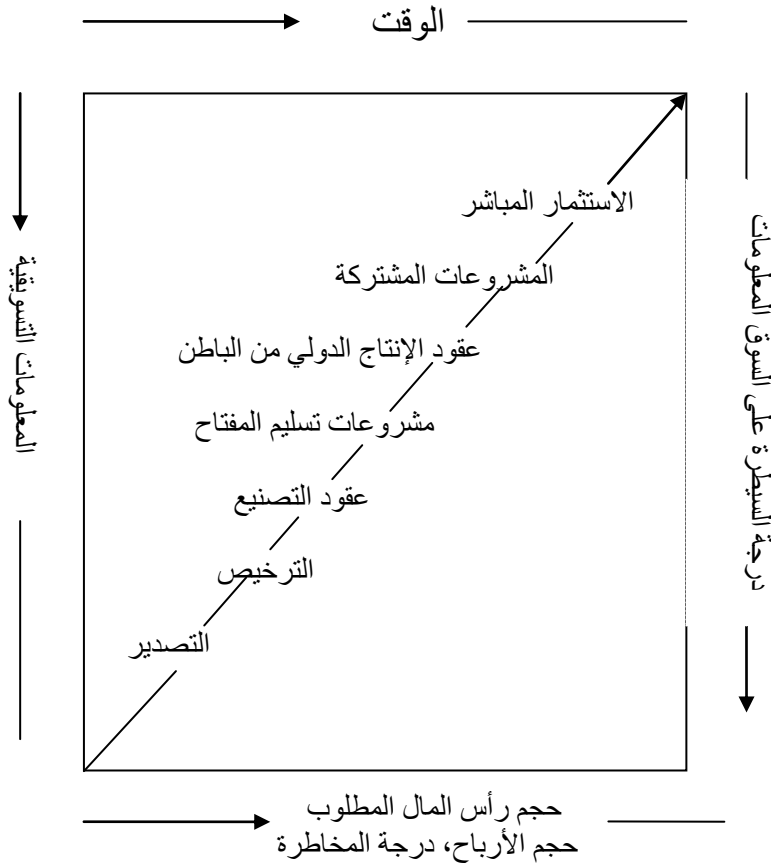
¹ د. عبد السلام أبو قحف: "التسويق الدولي"، مصدر سبق ذكره، ص118.

² د.قادري عبد العزيز، الاستثمارات الدولية، التحكيم التجاري ضمان الاستثمارات، دار هومة، الجزائر 2004، ص36.

³ د.غياث الترجمان، التسويق الدولي، كيف تستطيع زيادة قدرتك التنافسية في الأسواق الدولية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق 2001، ص18.

⁴ د.زينب حسين عوض الله، مصدر سبق ذكره، ص228.

الشكل رقم(10): مقارنة عقد الترخيص مع الأشكال الأخرى حسب عدة عوامل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عمرو خير الدين، مصدر سبق ذكره، ص:37 وعبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي ص:103.

يوضح الشكل أنه كلما اتجهنا نحو الأعلى (باتجاه الاستثمار المباشر) تزداد درجة المخاطرة وتزداد السيطرة على المشروع من قبل الشركة الأم. فالترخيص أقل خطورة بالنسبة للشركة الأجنبية، وأقل سيطرة من طرف الشركة الأجنبية وهذا ما يميز اتفاقيات التراخيص عن غيرها. وتفضل العديد من حكومات الدول النامية قبول مثل هذا النوع من الاستثمارات لضمان عدم التبعية للشركة الأم، إلى جانب الاستفادة من التكنولوجيا المقدمة.

تلجأ الشركات الدولية إلى هذا النوع من الاستثمارات رغم ضآلة أرباحها وفقدان السيطرة على المرخص له، في حالة صعوبة تدويل إنتاجها عن طريق إقامة استثمار مملوك بالكامل أو مشروع مشترك في بعض الدول التي تضع قوانين صارمة لحماية اقتصادها، وبالتالي تكون الشركة الأجنبية مضطرة إلى عقد هذه الاتفاقيات، وفي كثير من الأحيان تختار هذا النوع لتجربة السوق المحلي إذا كانت إستراتيجيتها في إطار التدويل أعمق من مجرد البيع في الخارج، ومع هذا فإن هذه التراخيص تمنح الشركات الأجنبية العديد من المزايا أهمها:

- توفير رأس المال.
- الحصول على مقابل مادي مقابل نقل حقوق الملكية.
- زيادة التعاون الدولي في مجال الإنتاج المشترك وتبادل المصالح.

2.3 عقود الامتياز: Le franchisage

تشبه عقود الامتياز كثيرا عقود التراخيص لدرجة أن البعض يصنفها كنوع من أنواع التراخيص نتيجة استخدام الاسم التجاري الذي يعتبر أصلا من أصول المادية غير الملموسة التي يشملها الترخيص. "فالامتياز يمنحه أصحابه الحق بتبني عملية إنتاجية معينة (أداء عمل معين بطريقة محددة) واستخدام الاسم التجاري ولفترة زمنية محددة وبمكان محدد، نظير الحصول على مقابل مالي من الحاصل على الامتياز"¹.

يستخدم هذا النوع من الاتفاقيات من قبل الشركات الخدمية التي لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ولا يد عاملة ماهرة مثل سلسلة فنادق "الهيلتون" ومطاعم "ماكدونالدز" و"فريد" و"تسكن" وكذلك المشروبات الغازية مثل بيبسي كولا وكوكا كولا. أما الشركات الخدمية المالية أو العاملة في مجال الاتصالات أو التأمينات فلا تستخدم هذا النوع لحرصها على تقديم خدماتها بنفس المستوى في جميع المناطق، كذلك الشركات الصناعية التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ويد عاملة ماهرة لا يمكنها استخدام حق الامتياز. وتتيح هذه العقود، كغيرها من بدائل دخول الأسواق الدولية، عددا من المزايا والعيوب نذكر أهمها في الجدول التالي:

الجدول(7): مزايا وعيوب الامتياز

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - التوسع السريع في الأسواق الدولية - بتكلفة منخفضة. - تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة مميزين - تقليل المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضالة الأرباح. - السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز. - احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة الشركة الأم. - الموانع والمحددات التي تضعها الحكومات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بعمر وخير الدين، مصدر سبق ذكره، ص 58-59.

¹ غياث الترجمان، مصدر سبق ذكره، ص: 19.

3.3 عقود تسليم المفتاح: les accord clé en main

تقوم عقود تسليم المفتاح على اتفاق بين شركة دولية وأخرى عادة ما تتبع لإحدى الدول النامية¹، تلتزم بمقتضاها الأولى بتصميم المشروع، إنشائه، تشغيله، الإمداد بالمعدات اللازمة وتركيبها، "ويمكن أن يشمل العقد أعمالاً تتجاوز لحظة تسليم مفاتيح المشروع جاهزاً للتشغيل مثل إبرام عقد إداري، أو عقود صيانة أو عقود تدريب للموظفين المحليين"².

تتطلب هذه المشروعات أموالاً ضخمة وتكاليف هائلة، لذلك تتردد الشركات العملاقة في الدخول في هذه المشاريع خوفاً من المخاطرة، فهذه العقود أكثر خطورة من عقود الترخيص أو الامتياز. وتتم عادة بين الشركات الأجنبية والحكومات لأنها تتعلق بالمشروعات الكبرى (كمشاريع بناء الهياكل القاعدية).

"وتسمى هذه العقود بـ"المفتاح في اليد"، لأن التزامات الشريك الأجنبي تنتهي بانتهاء بناء المصانع أو المنشآت المعنية وإعدادها للعمل كي يتكفل الشريك المحلي بعد ذلك بتشغيلها وإدارتها في عملية الإنتاج"³، وهذا ما يمثل ميزة للبلد المضيف، حيث يتخلص من التبعية للشركة الأم. وهناك مزايا أخرى تقابلها العديد من العيوب نذكر أهمها في الجدول التالي:

¹ د. يحيى سعيد علي عيد، مصدر سبق ذكره، ص 85.

² د. علي عباس، مصدر سبق ذكره، ص 41.

³ د. قادري عبد العزيز، مصدر سبق ذكره، ص 39.

الجدول(8): مزايا وعيوب مشروعات تسليم المفتاح

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> - فرص التشغيل تبقى قليلة مقارنة مع الأشكال الأخرى: الشركة الأجنبية تأتي بالعمال والإطارات من الدولة الأم. - إمكانية توقيف المشروع إذا توقف الطرف الأجنبي. 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية السلبية. - خروج المستثمر الأجنبي فور انتهاءه من المشروع. - الاستفادة من التكنولوجيا المقدمة خلال هذا المشروع - عدم التبعية للدول الأجنبية 	بالنسبة للدولة المضيفة
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الربحية مقارنة مع المشروعات المشتركة أو المملوكة بالكامل. - انعدام الرقابة من قبل الطرف المحلي على المشروع قد يؤدي إلى وقوع خلل يسيئ إلى سمعة الشركة الأجنبية وبالتالي تقل فرص دخولها في مشروعات أخرى في البلد المضيف المعني بالأمر. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الأرباح الناجمة عن هذا المشروع. - انخفاض درجة الأخطار السياسية، التجارية وغير التجارية 	بالنسبة للشركة الأجنبية

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مصدر سبق ذكره، ص: 123-124.

4.3 عقود التصنيع والإدارة:

عقود التصنيع هي "اتفاقيات طويلة الأجل تتم بين شركة متعددة الجنسيات وشركة محلية في دولة أخرى، بان تقوم إحدى الشركتين بتصنيع السلع نيابة عن الشركة الثانية، ويشمل الاتفاق في الغالب وضع علامة إحدى الشركتين على المنتج قبل شحنه إلى الطرف الأخر"¹.

تعتبر هذه العقود كنوع من أنواع إعادة توطين الإنتاج، حيث تقوم الشركة بإقامة مصنع في دولة نامية حيث الأيدي العاملة الرخيصة وتكلفة المواد الأولية منخفضة. هذا المصنع يكون خاصا بإنتاج منتج معين من تشكيلة الشركة الأم أو يكون للتجمع أو التركيب، ثم التصدير إلى البلد الأم، تحقق بذلك الشركة أعلى الأرباح والعوائد. أما عقود الإدارة فتعني "تفويض شركة أجنبية في إدارة منشأة وطنية صناعية أو خدمية بدون أن يكون للشركة الأجنبية علاقة بملكية المنشأة"².

تستخدم هذه العقود بكثرة في قطاع الخدمات في الدول النامية نظرا لنقص الخبرة في ميدان الإدارة. وعادة ما تشمل هذه العقود في العالم العربي توكيل المالك المحلي للشركة الأجنبية في حق اتخاذ القرارات في مجال الإدارة الكلية والتخطيط، بناء التنظيم والاستخدام، الإدارة الفنية، الموازنة، المحاسبة وإدارة الإنتاج بما فيها الصيانة والرقابة على النوعية والتسويق³.

تستفيد الدول النامية من عقود التصنيع وعقود الإدارة نظرا للمزايا التي تحققها كالمساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في مختلف الميادين الإدارية والاستفادة من الخبرة العالمية، بالإضافة إلى السيطرة على المشروع. غير أن اختلاف ثقافة البلد المضيف يشكل عائقا أمام الإطارات الأجانب العاملين في هذه المشاريع بنسبة أكبر من المحليين الذين تقل فرصهم في العمل وتتوقف على حجم المشروع. الشركات متعددة الجنسيات تستفيد هي الأخرى من هذه العقود رغم العوائق التي تعترضها ونوضح ذلك في الجدول التالي:

¹ د. علي عباس، مصدر سبق ذكره، ص42.

² د. يحيى سعيد علي عيد، مصدر سبق ذكره، ص:85.

³ عادل أحمد حشيش ومجدي محمود شهاب، الاقتصاد الدولي، جوانب الاقتصاد الدولي المعاصر، العلاقات الدولية العربية، دار الجامعة 1988، ص324.

الجدول (9): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة: وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات

عقود الإدارة	عقود التصنيع	المزايا والعيوب
<p>1- لا تحتاج إلى رأس المال 2- تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر 3- قد تساعد في التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل 4- المحافظة على السوق 5- تسهيل غزو أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدولة المضيفة</p>	<p>1- تحتاج إلى رأس مال محدود جدا 2- عدم التعرض للأخطار السياسية 3- انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق 4- وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدول المضيفة 5- تلائم الشركات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة مع نظيرتها الإنتاجية 6- الجمع بين الإنتاجية ومزايا التراخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر</p>	المزايا
<p>1- احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة خوفاً أو بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة 2- التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية، إنتاجية وتسويقية.</p>	<p>1- صعوبة إحكام الرقابة في السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان 2- تتوقف المزايا السابقة على مدى توافر الطرف الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة</p>	العيوب

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مصدر سبق ذكره، ص:127.

6.3 عقود المقاوله من الباطن: La sous-traitance international

قد تلجأ بلدان العالم الثالث في علاقتها الاقتصادية إلى عقود المقاوله من الباطن التي تبرم بين طرف أجنبي رئيسي وأحد المقاولين من الباطن المتواجدين في البلد المستقبل للاستثمار¹، ويقوم هذا الأخير بتولي مهام قسم من نشاط الشركة الأجنبية الإنتاجية، شريطة أن يملك رأس المال والوسائل اللازمة لعملية الإنتاج أو التجميع أو التركيب، وتقوم الشركة الأم بتصدير وتسويق المنتج إلى الدولة الأم أو إلى مناطق أخرى.

أصبحت هذه العقود الشكل الأكثر استعمالاً في إطار إعادة توطين الإنتاج²، بفضل المزايا التي تمتلكها والتي تتمثل فيما يلي³:

- إمكانية توزيع الأخطار بين دول مختلفة وفك هذه العقود إذا التزم الأمر.
- خلق فرص عمل في البلد المضيف.
- يتحمل المقاول من الباطن مسؤولية تحديد الأجور وظروف العمل.

6.3 عقود اقتسام المنتج: Les accords de partage de produit

تستخدم هذه العقود في المجالات التي تحتاج إلى موارد مالية ضخمة وتكنولوجيا عالية، التي لا تستطيع الدول النامية محدودة الإمكانيات القيام بها، فتكف شركة أجنبية القيام بالاكتشافات مثلاً في مجال البترول والمعادن، "ويتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه وإنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة وبين الشركة المتعددة الجنسيات التي كلفت بالإنفاق عليه والإنتاج"⁴، وتدريب المحليين، وتتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل.

ومن أمثلة تلك العقود ما أبرم بين الشركة الأندونيسية "برتامينا Pertamina" وشركات متعددة الجنسيات التي تعوض فيها الأموال المستثمرة في التنقيب والاستغلال بمقدار 40% من المنتج السنوي عند حدوث الاكتشاف⁵. لكن لا نجد هذه العقود في مجال الخدمات.

¹ د.قادي عبد العزيز، مصدر سبق ذكره، ص45.

² Raymond Marin Lemesle, La délocalisation off-shore, ed : presse universitaires de France, Paris 1995, p58.

³ د.زينب حسين عوض الله، مصدر سبق ذكره، ص234.

⁴ د.قادي عبد العزيز، مصدر سبق ذكره، ص43.

المبحث الثالث: نظريات التدويل

عرفت فترة الستينات تطورا ملحوظا للشركات دولية النشاط، التي سجل تواجدها في العديد من دول المعمورة من خلال أشكال متعددة، الأمر الذي دفع الاقتصاديين إلى دراسة هذا النوع من الشركات وتفسير الأسباب والدوافع التي تجعلها تعمل في أكثر من دولة في آن واحد.

فتعددت الدراسات واختلفت باختلاف جنسية هذه الشركات وطبيعة نشاطاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة ظاهرة التدويل ليس بالأمر الحديث، طالما تشتمل على انتقال السلع ورؤوس الأموال، وهو ما تعرضت له النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية. فأقدم نظرية هي نظرية الميزة النسبية لدافيد ريكاردو (1772-1823) التي افترضت "عدم قابلية تنقل عوامل الإنتاج مقابل إمكانية السلع باعتبار كل دولة متخصصة في إنتاج وتصدير السلع التي تكون فيها تكلفتها النسبية أقل".¹

ثم جاءت النظرية النيوكلاسيكية التي كانت ترى أن رأس المال يتحرك من بلد لآخر استجابة للفوارق في معدلات الفائدة، ويعتبر أولين " Ohline " 1933 أول من قدم شرحا لتحركات رأس المال الدولي، والذي أوضح أن أهم عنصر محرك لتصدير واستيراد رأس المال هو بالتأكيد راجع لاختلاف سعر الفائدة.² غير أن هذه النظريات لم تتطرق إلى ظاهرة التدويل بمفهومها الحديث وأشكالها المختلفة، لذلك سعت العديد من الدراسات والنظريات إلى تفسير تدفق الاستثمارات الأجنبية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وهذا ما سنحاول ذكره في هذا المبحث من خلال تقسيم النظريات على ثلاثة أسس مختلفة: هيكل السوق، المزايا الداخلية للشركة و الدوافع المباشرة.

1. النظريات المبنية على أساس هيكل السوق

1.1 نظرية الأسواق غير الكاملة والمزايا الاحتكارية: *La théorie des imperfections des marches et les avantages spécifiques*

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في الدول المضيفة وانخفاض المعروض من السلع، خاصة الدول النامية التي تعتبر أسواقا ناقصة نتيجة للعدد المحدود من الشركات وصغر حجمها وضعف درجة التنوع، فلذلك لا تستطيع منافسة

¹ أ.د. بلقاسم زايري: "اقتصاديات التجارة الدولية (نماذج نظرية وتمارين)"، دار الأديب للنشر والتوزيع، وهران: 2006، ص: 61.
² د. رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، دار الإسلام للطباعة والنشر، القاهرة 2002، ص: 44.

الشركات الدولية الكبرى التي تمتلك مزايا احتكارية تدفعها إلى تدويل نشاطاتها خارج حدودها.

"أول من قدم هذه النظرية الاقتصادية الكندي هايمر " Hymer " سنة 1960" ¹ ، منتقدا النظرية النيوكلاسيكية التي لم تشرح أسباب الاستثمارات الدولية، مقرا أن "قدرة الشركات على الاستثمار في الخارج إنما يتوقف على مدى تمتعها بمزايا احتكارية قابلة للانتقال دوليا" ² . مضيفا إليها عدم كمال الأسواق كسبب آخر يدفع الشركة نحو تدويل إنتاجها وإقامة فروع ووحدات إنتاجية في الدول المضيفة بدلا من تقديم ترخيص لإحدى الشركات المحلية ³ .

واستنادا إلى ما قدمه " Hymer "، أوضح " Kinderberger " 1969 أن هناك أربعة أشكال من نقائص السوق تؤدي إلى عملية التدويل تمثلت في: ⁴

- 1 - عدم كمال سوق السلع يؤدي إلى اختلافات جوهرية في نوعية إنتاجها بالمقارنة مع الإنتاج المحلي: علامة تجارية هامة، تقنيات تسويقية خاصة، تشكيلة متنوعة من المنتجات و غيرها.
- 2 - عدم كمال سوق عوامل الإنتاج يسمح بالاستفادة من الأسواق المالية نتيجة للامتيازات والتسهيلات المالية والتي تمنح للشركات الأجنبية بهدف جذب رؤوس الأموال، كذلك التفوق التكنولوجي للشركات الأجنبية وتوفير مهارات إدارية، إنتاجية وتسويقية.
- 3 - قدرات تتيج لها تحقيق أحجاما كبيرة في الإنتاج والاستفادة من وفورات الحجم التي تجعل إنتاجها أقل كلفة وسعرا بالمقارنة مع المشروعات المحلية التي تنتج بكلفة وسعر أعلى. ⁵
- 4 - السياسات الحكومية والإجراءات الحمائية يتم اختراقها من خلال مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر.

حسب هذه النظرية تقوم الشركات بالتوطين والإنتاج في الأسواق غير الكاملة كالدول النامية، لكن الواقع يختلف، فكثير من الشركات اليابانية تتواجد في السوق الأمريكية مثلا (أكبر سوق، أضخم شركات و لعل السبب يعود إلى وجود دوافع أخرى وراء عملية التدويل. وعلى هذا الأساس قدمت العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية، لعل من أهمها ما قدمه كل من سيموندس و ربوك " Simmonds & Robok " أن هذه النظرية تفترض إدراك ووعي الشركات متعددة الجنسيات بجميع فرص الاستثمار في الخارج، وهذا غير واقعي من الناحية العلمية ⁶ ، بالإضافة إلى عدم توصلها إلى شرح تدويل قطاع الخدمات ⁷ .

¹ Josette Peyrard, op.cit, p: 190.

² Denis Tersen, Jean Lue Bricout, L'investissement international, Edition : Armand Colin, Paris 1996, p : 60.

³ Josette Payrard, op cit.

⁴ Denis Tersen et J-L Bricout, opcit.

⁵ فليح حسن خلف، التمويل الدولي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص

⁶ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2001، ص59.

⁷ Josette Payrard, opcit, p : 191.

2.1 نظرية احتكار القلة La théorie oligopolistique

تذهب هذه النظرية إلى أن دوافع الاستثمار الأجنبي تكمن في طبيعة أسواق احتكار القلة¹ (Oligopole)*. فقد أوضح Knickerbocker (1973) "أن عملية التدويل إنما تتحدد عن طريق هيكل سوق البلد الأصلي وسلوك الشركة المحكرة"²، فإذا قامت هذه الأخيرة بتدويل نشاطها سعياً لتعزيز فرصها للنمو وضماناً لتحقيق الربح، فسلوكها في هذه الحالة ليس دفاعياً يستهدف المحافظة على أسواق تصدير قائمة بل هجومياً يرتبط بضغوط السوق الاحتكاري والفرص على الإفلات منه³. "فبمجرد قيام الشركة بإنشاء فرع لها في الخارج، فإن الشركات الأخرى تنتهج نفس المنهج لمواجهة نشاط الشركة الأولى"⁴.

هذا ما قام باستخلاصه Knickerbocker بعد دراسة أجراها على 187 شركة أمريكية لمدة 20 سنة تقريباً، وتوصل إلى أن "احتلال المكانة الرائدة يعتبر أهم عامل يدفع الشركات المتنافسة التي تعمل في سوق احتكار القلة للقيام بنقل رأس المال نحو الخارج"⁵.

تبقى هذه النظرية محدودة لأنها أهملت الشركات التي تعمل في القطاعات ذات المنافسة الكاملة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يختلف سلوكها تماماً عن سلوك الشركات الضخمة، ومع ذلك تقوم بتدويل إنتاجها وخدماتها، لكن الدوافع تختلف في ظروف المنافسة الكاملة. وهذا ما حاولت نظرية المحفزات عن طريق العائد شرحه.

3.1 نظرية دورة حياة المنتج الدولي: La théorie de cycle de vie de produit international

سعت هذه النظرية للكشف عن العوامل الموضوعية التي جعلت قيام الشركات بالاستثمار خارج بلادها عملاً ضرورياً وليس مجرد اختيار بين بدائل⁶ للحفاظ على ميزتها الاحتكارية في الأسواق الدولية التي يظهر فيها منافسون جدد لنفس السلعة أو الخدمة وبتكاليف أقل، الأمر الذي يدفع الشركة إلى تغيير إستراتيجيتها للانتشار في الخارج وتبني إستراتيجية دفاعية تضمن لها التميز على المستوى العالمي، متخذة بذلك عدة أشكال لتدويل إنتاجها. ومهما كان الشكل الذي تتبعه الشركة لولوج الأسواق الدولية، فإن منتجاتها (سلعة أو خدمة) تمر بعدة مراحل⁷، وقد حدد فرنون (Vernon) (1966) دورة حياة المنتج بثلاث مراحل تبدأ بمرحلة الابتكار والاكتشاف، ثم مرحلة النمو والنضج لتصل إلى مرحلة النمطية، ويعتبر هذا النموذج أول تفسير ديناميكي للعلاقة الموجودة بين

¹ محمد السيد سعيد، مصدر سبق ذكره، ص: 27.

*احتكار القلة: تتمثل حالة سوق احتكار القلة في وجود عدد قليل من الشركات (العارضين) أمام عدد كبير من المشترين (الطالبين) في سوق واحد ولا يمكن لأية شركة أن تنمو عن طريق المضاربة لمزيد من المعطيات أنظر:

P. Samuelson et W.Nnordhans, Economie, 18em edition, economica, Paris 2005, chapitre 10, p184-199.

² Denis Tersen, Jean Lue Bricout, op cit, p62

³ د. محمد السيد سعيد، مصدر سبق ذكره، ص: 27.

⁴ د. رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، دار الإسلام للطباعة والنشر، القاهرة 2002، ص: 50.

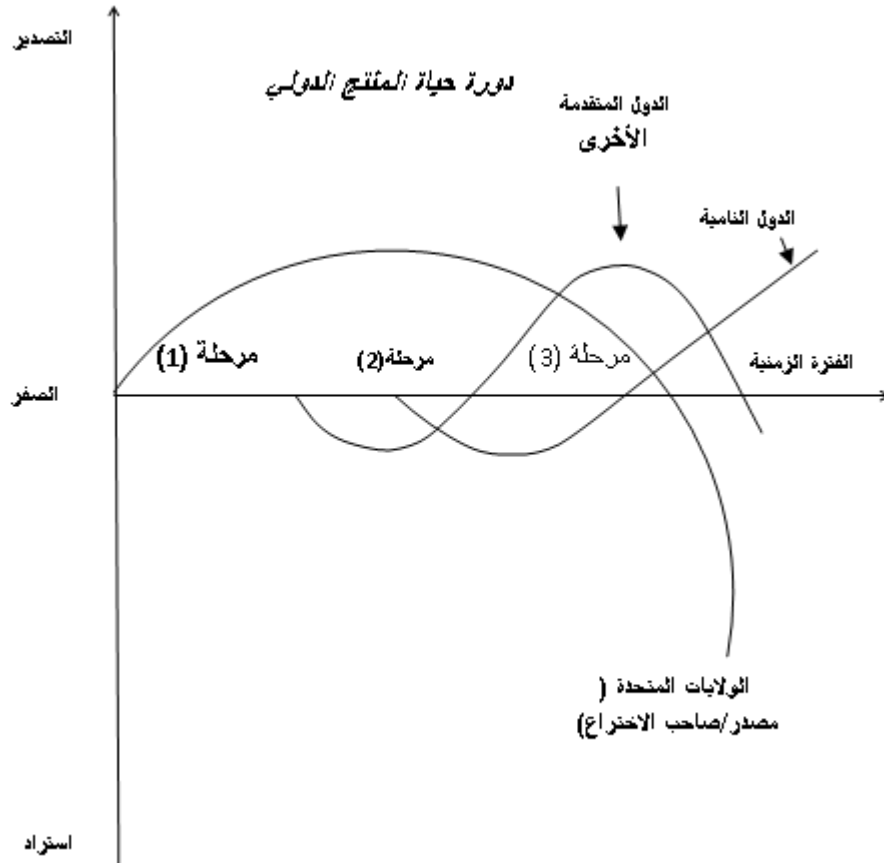
⁵ أ.قاشي فايزة، مصدر سبق ذكره، ص: 149.

⁶ د. محمد السيد سعيد، مصدر سبق ذكره، ص: 26.

⁷ د. علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، مصدر سبق ذكره، ص: 77.

التجارة والاستثمار الأجنبي¹، واستعراض لدوافع الشركات لتدويل إنتاجها، فاختيارها للتصدير أو الإنتاج في الخارج أو منح ترخيص يتوقف على المرحلة التي يقع فيها المنتج في دورة حياته. وقد قدم هذا النموذج بالتطبيق على الشركات الصناعية للولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها صاحبة الاختراعات المستمرة، والتميزة بارتفاع مستوى معيشة أفرادها القادرين على استيعاب المنتجات الجديدة الباهظة التكاليف. ويمكن توضيح نموذج Vernon من خلال الشكل التالي:

الشكل (11): دورة حياة المنتج الدولي



المصدر: عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مصدر سبق ذكره، ص: 64.

يمثل هذا الشكل ثلاث منحنيات لمرحل دورة حياة منتج دولي واحد.²

المرحلة الأولى: تتميز بإطلاق منتج جديد في السوق الأمريكي، حيث تكون الأسعار مرتفعة جداً، وتكون الشركة المنتجة في حالة احتكار، الأمر الذي يدفعها للتصدير إلى الأسواق الخارجية لتحقيق أعلى نسبة من الأرباح.

¹ Denis Tersen, Jean Lue Bricout, op.cit, p : 62.

² د. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مصدر سبق ذكره، ص: 64.

المرحلة الثانية : بعد عملية التصدير ينمو المنتج ويتطور، "وتصبح التكنولوجيا اللازمة لإنتاجه شائعة نسبيا وينتشر المنافسون القادرون على الإنتاج"¹، الأمر الذي يمدد مكانة الشركة صاحبة الاختراع في الأسواق الدولية.

المرحلة الثالثة : بعد انتشار المنافسة يصبح المنتج نمطيا ويسهل تقليده، لحماية وضعيتها الاقتصادية تقوم الشركة الأمريكية بإقامة فروع لها في الدول النامية (القرب من الموارد الطبيعية والبشرية)، أو تقوم بإعادة توظيف إنتاجها إلى المناطق ذات التكاليف المنخفضة (المكسيك، البرازيل) أو تبرم عقود التصنيع من الباطن، ثم تقوم فروعها بإعادة تصدير المنتج النهائي إلى الولايات المتحدة الأمريكية وإلى الدول الأخرى.

يمكن إسقاط هذه النظرية على الشركات الأوروبية من خلال تواجدها في دول افريقية، والشركات اليابانية من خلال فروعها في دول شرق آسيا (كوريا، سنغافورة، ماليزيا، الصين وغيرها) في سنوات الستينات والسبعينات لكنها لم تنطبق على الشركات الصغيرة التابعة للدول النامية والمتوطنة في العديد من الدول.

4.1 نظرية المحفزات عن طريق العائد: La théorie de la motivation par le profit

حسب هذه النظرة "تقوم الشركات الدولية بالاستيلاء على أسواق خارجية والإنتاج فيها بحثا عن تحقيق أكبر عائد ممكن مهما كان شكل المنافسة"². فالعائد أو الربح يمثل هاجسا لكل شركة محلية كانت أو دولية، ويتحدد من الفرق بين المداخل العامة للشركة والتكاليف العامة.

$$P = RT - CT$$

حيث أن: P الربح

RT المداخل العامة

CT التكاليف العامة

يكون الفرق ايجابيا والربح كبيرا إذا كانت المداخل أكبر من التكاليف، فينبغي على الشركة إذا أرادت تحقيق عائد كبير إما بتعظيم مداخلها أو تخفيض تكاليفها لكن ذلك يتوقف على طبيعة المحيط التنافسي الذي تعمل فيه.

ففي حالة المنافسة الكاملة أين تكون الأسعار ثابتة (منحنى طلب أفقي)، وبحكم أن المداخل هي عبارة عن السعر الودوي مضروب في الكمية المباعة، فمن الصعب على الشركة تعظيم مداخلها عن طريق رفع الأسعار، لأن هذه الأخيرة تبقى ثابتة فالطريقة الوحيدة لرفع مداخلها هي زيادة الكمية المباعة عن طريق البيع في الخارج باستخدام عملية التصدير أو منح تراخيص مثلا، غير أن هذه الطريقة غير مجدية ولا

¹ د. محمد السيد سعيد، مصدر سبق ذكره، ص: 26.

² Andrew Harrison et Erlugrul Dalkiram et Ena Elsey ; Business international et mondialisation : vers une nouvelle europe de boeck & larcier, Bruxelles :2004, p71.

تحقق لها عوائد، إذن تكون الشركة مجبورة على تخفيض تكاليفها عن طريق إقامة مصانع أو فروع في دول مضيضة ذات وفرة في اليد العاملة أو المواد الأولية، أو تقوم بإعادة توظيف إنتاجها وتعيد تصدير منتجاتها ومن ثم تحصل على عوائد أعلى.

"أما في حالة الاحتكار وهي الحالة المناقضة لسابقتها فهي تشبه إلى حد كبير حالة الأسواق غير الكاملة. لكن الواقع هو غير ذلك تماما، فمعظم الأسواق مهيمنة من طرف بعض الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة"¹ أي حالة احتكار القلة.

فتعظيم الربح هو فرضية لا يمكن تحقيقها في كل الحالات كما انه ليس العامل الوحيد الذي يدفع الشركات إلى النشاط العالمي.

2 النظريات المبنية على أساس المزايا الداخلية للشركة

1.2 نظرية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية: la théorie de l'internalisation

تعرف هذه النظرية كذلك بالمدرسة الانجليزية لنظريات الاستثمار الأجنبي أو نظرية التدويل أو نظرية الحماية. تؤكد نظرية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية على ضرورة احتفاظ الشركة بأصولها المميزة أو مزاياها الاحتكارية بإنشاء وحدات إنتاجية في الدول المضيفة ذات الأسواق غير الكاملة. تنتسب هذه النظرية إلى Coase (1937)، Hymer (1960)، Buckley و Casson (1976)، Rugman (1981)، حيث أفادوا – كل بطريقته – أن المؤسسات التي لها بعض المزايا الاحتكارية يمكنها استخدام عدة وسائل في نفس الوقت من أجل اكتساح السوق (استثمارات أجنبية، تصدير، بيع تراخيص وغيرها) وذلك من خلال إنشاء سوق للمزايا داخل الشركة نفسها، "حيث يتم إحلال السوق الداخلي محل السوق الدولي لتخفيض تكاليف الشركة، مراقبة تدفقات رؤوس الأموال والمنتجات والتمكن من تقديم خدمات ما بعد البيع في الخارج"². ويتم ذلك من خلال تكامل أفقي* حيث تخصص الشركة وفروعها في عمليات إنتاجية معينة ثم توزيع كل عملية إنتاجية على المستوى الدولي، أو تكامل عمودي** من خلال تنسيق المراحل الإنتاجية المختلفة للمنتج وتسويقه بما يحقق تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة إلى أقصى حد ممكن.

يضمن هذا الاستخدام الداخلي الاستخدام الأمثل للمزايا الاحتكارية التي نذكرها في الجدول التالي:

¹ Andrew Harrison et Erlugrul Dalkiram et Ena Elsey, op.cit., p71.

² Wladimir andreff, Les multinationales globales, édition : la découverte, Paris 199,p106

*تكامل أفقي يعني ضم وحدات إنتاجية تعمل في نفس المجال.
**تكامل عمودي ويعني ضم وحدات إنتاجية للشركة في مراحل إنتاجية مختلفة ونقسم إلى نوعين: تكامل عمودي خلفي يكون باتجاه المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج والتسويق. وتكامل عمودي أمامي يكون باتجاه السوق.

الجدول(10): أهمية المزايا الاحتكارية المملوكة من طرف الشركة

المزايا	خصائصها وأهميتها
التكنولوجيا	المعرفة التقنية، عملية إنتاج خاصة قدرة المؤسسة على الإنتاج بفعالية أكبر من المؤسسات المنافسة
تقنيات التسويق	صورة المنتج، غلافه يجعله يتميز عن المنتجات الأخرى قدرة الشركة على إرضاء المستهلكين بطريقة فريدة وجذابة
الملكية الفكرية	براءات الاختراع، العلامات المسجلة، الاسم التجاري قدرة المؤسسة على البحث والتطوير واستغلال الخبرة والمهارة
القدرة على التجديد والابتكار	تخص المنتجات القديمة والجديدة قدرة المؤسسة المبتكرة على حماية سوقها والاستحواذ على الحصة الكبرى
تقنيات إدارية ماهرة	نمط التسيير، التنسيق بين الشركة الأم والفروع. وضع إستراتيجية ملائمة قدرة الشركة على تحديد واستغلال فرص التجديد والابتكار والتأقلم مع التطور التكنولوجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Andrew Harrison et E.Dalkiran et E.Elsey, op. cit, p: 71

كما أن هذا الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية يحقق غرضين:¹

يتمثل الغرض الأول في مراقبة التحولات التكنولوجية، فإقامة وحدة إنتاجية في الخارج تضمن الشركة عدم تسرب التكنولوجيا التي تمتلكها إلى الشركات الأخرى، وبالتالي تحقيق عائد أكبر من ذلك الذي يمكن تحقيقه ببيع ترخيص إلى شركة أخرى. أما الغرض الثاني فيتمثل في تفادي المشاكل والاختلافات بين وحداتها المختلفة، ويتم التخلص من هذه المشاكل بالتنسيق بين مختلف الوحدات عن طريق التكامل العمودي.

وبالرغم من ذلك قدمت العديد من الانتقادات لهذه النظرية، كإهمالها لخصوصيات البلدان المضيفة والقيود التي تضعها أمام الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب إمكانية حماية التكنولوجيا والأصول المميزة للشركة عن طريق ضوابط حماية براءات الاختراع مثلا.

2.2 النظرية اليابانية:

1.2.2 نظرية كوجيما وأوزاوا: La théorie de Kojima et Ozawa

الشركات في الخارج التي انطلقت من القطاعات كثيفة العمالة متجهة إلى الدول تعتبر الشركات اليابانية الدولية حديثة مقارنة مع الشركات الأمريكية والأوروبية، ويختلف مسار تدويلها عن هذه الشركات. وقد حاول Kojima سنة 1978 تقديم نظريته بعد ظهور الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة الحجم وتطور الاستثمارات الأجنبية المباشرة لهذه

¹ P.Krugman et M.Obstfeld, po.cit, p168.

النامية خاصة. اعتمد Kojima في تفسير ظاهرة تواجد الشركات الأجنبية في الخارج على نظرية "هكشير أولين" وقد أوضح هذا الاقتصادي أن "البلد يستطيع الاستثمار في القطاع الذي لا يمتلك فيه مزايا نسبية، كأن تكون تكاليف اليد العاملة مرتفعة، ويقوم بالإنتاج وتوطين إنتاجه في البلد الذي يمتلك مزايا نسبية في نفس القطاع"¹. حسب هذه النظرية تقوم الشركات اليابانية بنقل التكنولوجيا والمعرفة، والإنتاج في الدول الآسيوية التي تمتلك ميزة نسبية في اليد العاملة، وبالتالي تقوم بتحسين الوظائف الإنتاجية في البلد المضيف، ويقوم هذا الأخير بإعادة تصدير المنتجات النهائية إلى اليابان. فالاستثمارات اليابانية تحفز التجارة بين البلدين البلد المستثمر (اليابان) والبلد المضيف.

2.2.2 نموذج طيران الطيور البرية أو نظرية الاستدراك الاقتصادي:

قدم هذا النموذج توضيحا لقيام الشركات اليابانية بتصدير رأس المال وتدويل إنتاجها، وقد تم اقتراحه من طرف الاقتصادي الياباني أكامتسو "Akamatsou" الذي استخلص أن مسار تصدير رأس المال والتدويل بدأ عند هذه الشركات حصريا بعد مرور المراحل الثلاثة التالية²:

- الأولى: شهد فيها كل قطاع ارتفاعا في حجم استيراد المنتجات الأجنبية.
- الثانية: انخفضت خلالها عملية الاستيراد نتيجة تطور الإنتاج المحلي محل الأجنبي.
- الثالثة: شهدت زيادة في تصريف منتجات القطاعات الصناعية المحلية إلى الدول الأجنبية المجاورة.

وقد وصف "Akamatsou" صورة هذه المراحل الثلاثة بوقوف طيور الوز البرية وطيورانها³، لذلك أطلق على هذا النموذج طيران الطيور البرية، واستبدل فيما بعد -النموذج- بنظرية الاستدراك الاقتصادي، عندما قام بتفسير ظاهرة التدويل للشركات التابعة للدول الآسيوية الأخرى الأقل تطورا مثل كوريا الجنوبية، سنغافورة، هونغ كونغ وتايوان التي اتبعت المنهج الياباني في تدويل إنتاجها لكن بوتيرة أسرع لأنها استفادت من الاستثمارات اليابانية، وتجدر الإشارة أن هذا الطيران لم يتوقف عن هذه الدول، فبداية التسعينات عرفت طيران مجموعة أخرى من الدول التابعة (اندونيسيا، الفلبين، ماليزيا، تايلاند) يحمل نفس الميزات والخصائص⁴.

¹ Denis Tersen, Jean Lue Bricout, op.cit, p : 65.

² أ.فايزة قاشي، مصدر سبق ذكره، ص 151.

³ نفس المصدر، ص 152.

⁴ نفس المصدر السابق.

3.2 النظرية الانتقائية: La théorie éclectique

تسمح هذه النظرية بفهم ظاهرة التدويل وتواجد الشركات متعددة الجنسيات في الدول المتقدمة والدول النامية في نفس الوقت¹ من جهة، وتفسر أسباب اختيار الشركة إقامة وحدة إنتاج في البلد المضيف بدلا من التصدير، أو عقود التراخيص والامتياز أو بيع براءات الاختراع² من جهة أخرى. قدم هذه النظرية جون دانيغ "Dunning" بعدما رأى أن نظرية واحدة من النظريات السابقة غير كافية لتفسير أشكال التدويل³، فقام بتطوير هذه النظرية من خلال تحقيق التكامل والترابط بين ثلاث مجالات في أدبيات الاستثمار الأجنبي والتي تتمثل في النظريات الثلاث التالية: المنظمات الصناعية، نظرية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية ونظرية الموقع⁴. واقترح نموذجا يتكون من ثلاث مجموعات من المزايا نوضحها في الجدول رقم(11):

- مزايا ذات صلة بالملكية.
- مزايا ذات صلة بالمحلية.
- مزايا ذات صلة بالاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية.

¹ Hakim Benhammouda, Nassim Oulmane et René Sandretto, Emergence en Méditerranée, l'Harmattan, Paris 2009, p18.

² Josette Peyrard, Gestion financière international, 4em édition, Vuibert édition, Paris 1999, p196.

³ Op. cit.

⁴ د. عمر صقر، "العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص: 49 .

الجدول(11): المزايا الاحتكارية و خصائصها

مزايا ذات الصلة بالملكية	مزايا ذات الصلة بالمحلية	مزايا ذات الصلة بالاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية
<ul style="list-style-type: none"> -حقوق الملكية الفكرية مزايا الاحتفاظ بملكية الأصول، التجديد والابتكار الإدارة، الموارد المالية. -الاستفادة المميزة من المواد الأولية، اليد العاملة، المعلومة والموارد المالية. -دخول حصري للسوق الأجنبي لمنتجات الشركة. -وفورات الحجم. -بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات توسيع استعمال المزايا الاحتكارية التي تمتلكها الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> -الاستفادة من أسعار تشجيعية، واختلاف في نوعية وإنتاجية اليد العاملة، المكونات أو المنتوجات الوسيطة. -تفادي تكاليف النقل والاتصال. -ارتباط المنشآت القاعدية، ارتباط ثقافي بين الدول (البعد البسيكولوجي يصبح ضعيف، اللغة، الثقافة، العادات والتقاليد..) -التنسيق العالمي بين الأسواق 	<ul style="list-style-type: none"> -تخفيض تكاليف استعمال الموارد المتاحة في السوق. -تفادي تكاليف التفاوض بين الشركة الأم والفروع. -تفادي تكاليف الرقابة. -تفادي تسرب براءات الاختراع. -نقص مخاوف الشركة الأم. -تحسين الجودة والنوعية. -تفادي أو استغلال الاختلافات في تدخل الحكومة في سياسة الرسوم، الرقابة، الأسعار، الأعمال الخاصة بالبحوث العلمية. -السماح بمراقبة العرض وشروط بيع المدخلات بما فيها التكنولوجيا.

المصدر: « 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise », édition : Bréal ; 2eme édition, 2007, p : 219.

ووفقا لهذه النظرية الانتقائية فإن الشركة تقوم بالاستثمار في الخارج أو تدويل نشاطها لاعتبارات راجعة إلى الشركة ذاتها، واعتبارات الموقع في الدولة المضيفة التي تشكل عامل جذب لهذه الاستثمارات الأجنبية، وامتلاك الشركة لمزايا احتكارية قابلة للنقل في مواجهة المنشآت المحلية في البلد المضيف، يجعل للشركة الأم أفضلية الاستخدام الداخلي لهذه المزايا الاحتكارية في التواجد في البلد المضيف بإقامة وحدات إنتاجية دون استخدام التراخيص أو التصدير، وأن تتوافر للدولة المضيفة مزايا مكانية أفضل من الدولة الأم مثل انخفاض الأجور، توفر المواد الأولية وغيرها.

ويرى Dunning "أن الاستثمار الأجنبي يحدث عندما تجمع الشركة الدولية بين المجموعات الثلاث من المزايا، إذا تم استقصاء المزايا الخاصة بالمحلية (المكانة)، فالشركة في هذه الحالة تفضل القيام بعملية التصدير، لكنها تقوم بإبرام عقد ترخيص إذا توفرت لديها مزايا ذات الصلة بالملكية فقط"¹.

¹ J-L.Mucchielli et Thierry Mayer, Economie internationale, DALLOZ édition, Paris 2005, p : 259.

" بالرغم من محاولة هذه النظرية الاعتماد على عوامل متعددة لشرح ظاهرة تعدد الجنسيات، يرى بعض الاقتصاديين وعلى رأسهم Porter أن هناك عوامل أخرى محددة للاستثمارات الأجنبية لم تنطرق إليها النظرية"¹.

4.2 نظرية الميزة التنافسية للأمم: La théorie d'avantage concurrentiel des nations

تحاول هذه النظرية تفسير أسباب نجاح بعض الدول في غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها الكثيرة والمتنوعة، بينما فشلت بعض الدول الأخرى في تحقيق ما تصبو إليه. "حيث يشير بورتر Porter إلى أن الإنتاجية هي المفهوم الوحيد المقبول لتفسير قدرة الدولة المنافسة دولياً"².

ويحدد Porter أربعة محددات للميزة التنافسية للأمم في أي صناعة كالتالي³:

- 1 - عناصر الإنتاج المتمثلة بتوفر رأس المال والعمالة الماهرة والبنية الأساسية اللازمة للمنافسة.
- 2 - ظروف الطلب التي تتجسد بالوعي العالي للمستهلكين المحليين وتوفر القدرة الشرائية المناسبة لتحريك الطلب.
- 3 - الصناعات المقترنة المرتبطة، أي توفر القاعدة الصناعية المكملة التي تمكن من تعزيز فرص المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.
- 4 - استراتيجيات الشركات وهيكلها، أي الظروف السائدة في الدولة والتي تحكم إنشاء الشركات وتنظيمها وإدارتها وظروف المنافسة السائدة فيما بينها.

و حسب Porter فإن الميزة التنافسية تكتسب عن طريق البحث والتطوير وتضافر الجهود على العمل والتجديد وإتباع تقنيات إنتاجية وتسويقية متطورة بدلا من الاعتماد فقط على الموارد الطبيعية المسخرة في بلد ما كالبنترول والمعادن. ويظهر ذلك جليا من خلال ما وصلت إليه اليابان في الاقتصاد العالمي رغم إمكانياتها الطبيعية المحدودة، عكس الدول العربية التي تمتلك مزايا احتكارية طبيعية لكن لا تمثل أية ميزة تنافسية نظرا لتهاون اليد العاملة.

3 النظريات التجميعية:

النظريات التجميعية هي النظريات التي تقوم بتجميع العديد من العناصر ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالتدويل و من بينها:

¹ أ. قاشي فايزة: مصدر سبق ذكره، ص: 150.

² د. علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، مصدر سبق ذكره، ص: 79.

³ نفس المصدر، ص: 79.

1.3 نظرية الموقع: La théorie de localisation

تركز هذه النظرية على المحددات والعوامل الخاصة بالبيئة والموقع والتي تؤثر على قرار إقامة الاستثمار الأجنبي في الدول المضيفة، نظراً لتأكيد هذه العوامل وارتباطها بتكاليف إقامة المشروع، إنتاجه، تشغيله، تسويقه وإدارته¹. ويرى دانيج "Dunning" أن هذه النظرية تهتم بكل العوامل المرتبطة بتكاليف الإنتاج والتسويق والإدارة وغيرها²، والتي تتناسب مع إستراتيجية الشركة المحددة مسبقاً. وهذا ما يفسر وجود العناقد الصناعية مثل السليكون فالي "Silicon Valley" أين تتمركز العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية التي تعمل في القطاعات الدقيقة كالألكترونيات، وتتوطن في هذه المنطقة الشركات اليابانية التي تقوم بتصنيع الحواسيب المحمولة لما تتوفر عليه هذه المنطقة من اليد العاملة الخبيرة والمؤهلة، ثم تقوم الشركات الفرعية المتواجدة في سنغافورة وإيرلندا—مثلاً أن تتوفر اليد العاملة النشيطة والرخيصة—بعملية التجميع.

ومن بين العوامل الموقعية³ التي تؤثر على قرار الشركة الدولية ما يلي:

1- **العوامل التسويقية والسوق** مثل درجة المنافسة، منافذ التوزيع، وكالات الإعلان، حجم السوق، معدل نمو السوق، درجة التقدم التكنولوجي، الرغبة في المحافظة على العملاء وغيرها.

2- **العوامل المرتبطة بالتكاليف** مثل مدى توافر الأيدي العاملة، مستويات الأجور، مدى توفر رؤوس الأموال، مدى انخفاض تكاليف النقل، المواد الخام والسلع الوسيطة وغيرها.

3- **الإجراءات الحمائية** (ضوابط التجارة الخارجية) مثل التعريف الجمركية، نظام الحصص وغيرها.

4- **العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي** مثل مدى قبول الاستثمارات الأجنبية، نظام الضرائب، الاستقرار السياسي، إجراءات تحويل العملات، سعر الصرف وغيرها.

5- **الحوافز والامتيازات والتسهيلات** التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب.

¹ د. فليح حسن خلف: "التمويل الدولي"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص: 183.
² د. عبد السلام أبو قحف: "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مصدر سبق ذكره، ص: 68.
³ نفس المصدر السابق، ص: 68.

6- عوامل أخرى ترتبط بالأرباح والمبيعات المتوقعة والقيود على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال ومدى توفر الثروات الطبيعية وغير ذلك.

و لقد اهتمت نظرية الموقع بالبلد المضيف أكثر منه بالشركة الدولية عكس النظريات الأخرى، وقد تكون قدمت سببا لتواجد الشركات الدولية الصغيرة أو المتوسطة الحجم التي لا تمتلك مزايا احتكارية، والتي تعمل في سوق المنافسة الكاملة والشركات غير الأمريكية في مختلف مناطق المعمورة. لكنها لا تخلو من النقص كإهمالها لعوامل أخرى ذات تأثير على تدويل الإنتاج وتواجد الشركات في مواقع مختلفة، لذلك جاءت نظرية الموقع المعدلة لإكمال هذا النقص.

2.3 نظرية الموقع المعدلة:

تستند هذه النظرية على سابقتها بشكل كبير، إلا أنها تضيف عوامل أخرى، "حيث اقترح كل من روبوك وسيموندس Robock و Simonds"¹ أن الأعمال والاستثمارات الدولية والأنشطة المرتبطة بها تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل هي²:

- 1-العوامل الشرطية وتتمثل في خصائص المنتج، الخصائص المميزة للدولة المضيضة والعلاقات الدولية للدولة المضيضة مع الدول الأخرى.
- 2-العوامل الدافعة مثل الخصائص المميزة للشركة ومركز الشركة التنافسي.
- 3-العوامل الحاكمة وتتمثل في الخصائص المميزة للدولة المضيضة، الخصائص المميزة للدولة المصدرة والعوامل الدولية.

وقد وضع عبد السلام أبو قحف هذه الدوافع مع إعطاء أمثلة في الجدول التالي:

¹ د. عمر صقر، مصدر سبق ذكره، ص: 49.
² د. فليح حسن خلف، مصدر سبق ذكره، ص: 184-185.

الجدول(12): العوامل الشرطية، الدافعة و الحاكمة

العوامل	أمثلة
العوامل الشرطية أ- خصائص المنتج/ السلعة	نوع السلعة، استخدامات السلعة، درجة حداثة/جدة السلعة، متطلبات الإنتاج للسلعة (الفنية والمالية والبشرية) خصائص العملية الإنتاجية...
ب- الخصائص المميزة للدولة المضيفة	طلب السوق المحلي، نمط توزيع الدخل، مدى توافر الموارد البشرية والطبيعية، مدى التقدم الحضاري، خصائص البيئة الاقتصادية...
ج- العلاقات الدولية للدولة المضيفة مع الدول الأخرى	نظم النقل والاتصالات بين الدول المضيفة والدول الأخرى، الاتفاقات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على حركة أو انتقال رؤوس الأموال، المعلومات، البضائع والأفراد، التجارة الدولية...
العوامل الدافعة أ- الخصائص المميزة للشركة	مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية أو التكنولوجيا، حجم الشركة.
ب- المركز التنافسي	المقدرة النسبية للشركة على المنافسة ومواجهة التهديدات والأخطار التجارية....
العوامل الحاكمة أ- الخصائص المميزة للدولة المضيفة	القوانين واللوائح الإدارية، نظم الإدارة والتعيين وسياسات الاستثمار، والحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبية...
ب- الخصائص المميزة للدولة الأم	القوانين واللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع تصدير رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية والمنافسة، ارتفاع تكاليف الإنتاج.
ج- العوامل الدولية	الاتفاقيات المبرمة بين الدولة المضيفة والدولة الأم، والمبادئ والمواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة

المصدر: أبو قحف عبد السلام: "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مرجع سابق، ص: 70.

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه النظرية شملت عدة عوامل مرتبطة بالموقع والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة الدولية أي المحيط الدولي للشركة، ولم تحدد طبيعة الشركة المستثمرة بل ركزت على البلد المضيف.

3.3 نظرية المراهنة أو المضاربة:

طبقا لهذه النظرية فإن الاستثمار المباشر هو نتيجة مباشرة لتواجد فروق في معدلات الأرباح بين الأسواق والأماكن.¹ تعتمد الشركات الدولية على المضاربة وتقوم بالاستثمار في المناطق التي تتوقع أن تكون معدلات الأرباح فيها كبيرة، حيث تقوم من خلال هذه الأرباح إقامة وحدات إنتاجية جديدة في دول مختلفة، يحدث هذا إذا كانت معدلات الأرباح فعلا مرتفعة، فماذا لو أخطأت الشركة نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية أو السياسية في البلد المضيف الذي تنتج فيه؟ فبالتأكيد أن هذه النظرية لديها بعد قصير المدى، والمضاربة ليست دافعا لتدويل نشاط الشركات.

4.3 النظرية السلوكية:

حسب هذه النظرية، فإن المؤسسة تنتقل من السوق المحلي إلى الأسواق القريبة من الدولة الأم جغرافيا أو ثقافيا من أجل خفض المخاطر.² يتم هذا الانتقال إجباريا³ لكن بصورة تدريجية بدءا بعملية التصدير، ثم خلق وحدات تجارية في الدول التي تصدر إليها وأخيرا خلق وحدة إنتاجية في بلد معين. تنقسم الأبحاث التي تدرج ضمن هذه النظرية إلى نموذجين:

* نموذج أوبسالا **le modèle Uppsala**

* نموذج التجديد **le modèle innovation**

1.4.3 نموذج أوبسالا:

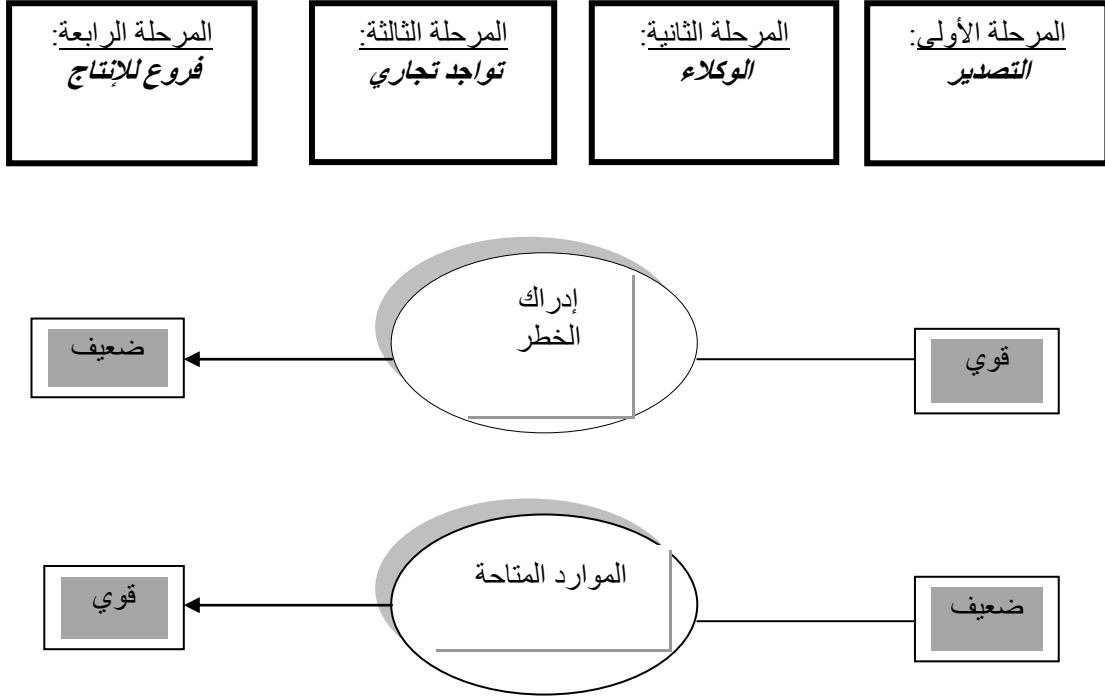
يشرح هذا النموذج كيفية القيام بعملية التدويل وليس سبب التدويل. وقدم من طرف المدرسة السويدية: Johanson و Wiedersheim-Paul سنة 1975 و Johanson و Vahlue سنة 1977. حيث قاموا بدراسة عينة متكونة من أربع شركات و توصلوا إلى أن الشركات محل الدراسة اتبعت مسارا متسلسلا يتكون من أربع مراحل حسب الشكل التالي:

¹ د.زينب حسن عوض الله، مصدر سبق ذكره، ص: 199 .

² Jean Marc Bigler. Nathalie Nyffeler : «Processus d'internationalisation de la PME ; La nécessité d'une approche intégrative, Communication de de la 8^{ème} CIFE PME du 25-26 et 27 Octobre, Fribourg, 2006, p : 2.

³ Op.cit.

الشكل رقم(12): مسار الشركات الدولية



Source : Foued Cheriet : « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires ; la présence de Danone en Algérie », Revue française de gestion-N°201/2010,Lavoisier, paris, p : 48.

2.4.3 نموذج التجديد:

قدمه كل من Bilkey و Tesar سنة 1977، Cavusgil سنة 1980، Reid سنة 1981 و Czin kota سنة 1982. "يقدم هذا النموذج قرار التدويل على أنه مسار تجديد بالنسبة للمؤسسة، بحيث تكون كل مرحلة منفصلة عن الأخرى وتشكل مرحلة تجديد وابتكار تتطلب حسن التسيير"¹.

5.3 نظرية الشبكات : la théorie des réseaux

ترى هذه النظرية أن التدويل هو عملية معرفة بالسوق تكتسبها المؤسسة بفضل علاقاتها مع متعاملين أجنبيين²، فالمؤسسة تعمل ضمن شبكة من المتعاملين، تقوم بمعاملات و مبادلات مختلفة و بالتالي تتكون اتفاقيات بين الشركة و أطراف الشبكة، فتجد نفسها تعمل في سوق دولي وليس محلي.

من خلال هذه النظريات التي تم تقديمها، نلاحظ اختلافها فيما يخص تحديد سبب أو أسباب تواجد الشركات الدولية في مناطق مختلفة من العالم للقيام بالإنتاج، البيع، التسويق، التمويل وغيرها من الوظائف. ولعل جمع هذه النظريات في إطار واحد يمكن من استخلاص الأسباب و الدوافع المختلفة لتدويل الإنتاج.

¹ Jean Marc Bigler. Nathalie Nyffeler, op.cit, p : 2.

² Nadine Lvratto et Maarouf Ramadan : L'internationalisation des PME dans les pays en Développement ; un model conceptuel des PME libanaises, Colloque international la vulnérabilité

خاتمة الفصل:

لقد سبق و أشرنا إلى أن دورة الإنتاج صارت تجري على المستوى الدولي وليس على المستوى المحلي ، و إنها صارت تنتقل تدريجيا من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، وهذا ما يعرف بتدويل الإنتاج. وهذه العملية ترتبط بمصطلحات أخرى تثير الكثير من الاهتمام في مجال الاقتصاد الدولي كالعولمة، تعدد الجنسيات وإعادة توطين الإنتاج لكن لكل مصطلح مفهومه الخاص، ولا شك أن الرابط بين هذه المصطلحات هو الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات عابرة القوميات التي تتميز بمرونة جغرافية بحيث تتحكم في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر و لها القدرة على استغلال الفارق بين الدول في هبات الموارد، الأمر الذي جعلها تصبح قوة كبرى تؤثر في النشاط الاقتصادي العالمي.

غير أن ظاهرة التدويل لا تقتصر على الشركات متعددة الجنسيات فقط، وإنما تخص أيضا الشركات الدولية العادية و الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. فنجد العديد من الشركات باختلاف طبيعتها و حجمها تعمل في أكثر من دولة متخذة أشكالاً مختلفة في الأسواق الأجنبية كالأستثمارات الأجنبية المباشرة أو الاتفاقيات التعاقدية أو عقود التصدير. والجزائر واحدة من الدول النامية التي تستقبل الشركات الدولية وتشجع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية و اليد العاملة الخبيرة، باعتبارها(الجزائر) سوقا جذابا.

وتنجذب الشركات الدولية إلى الجزائر و الدول الأخرى للعديد من الأسباب التي سبق و أشرنا إليها من خلال النظريات السابقة، ولعل الدوافع الرئيسية تتمثل في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و تخفيض تكاليف الإنتاج بالاقتراب من الموارد الطبيعية و البشرية التي تزخر بها بلادنا.

وفي ضوء ذلك، ينتهي الفصل الأول بأن تكون لكل شركة أسبابها وأهدافها الخاصة لتدويل نشاطها باتخاذ الشكل المناسب. ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد إستراتيجية معينة تضمن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني الموالي من خلال تناول استراتيجيات التدويل.

الفصل الثاني

استراتيجيات التدويل

المقدمة:

لكل شركة رسالة خاصة تترجم أسباب وجودها في السوق، و تحدد اتجاهها من خلال مجموعة من الأهداف المسطرة. تختلف هذه الأخيرة من شركة إلى أخرى: فالشركات الدولية تسعى إلى تحقيق معدل نمو معقول، يضمن لها الربحية و الاستمرار في مجال عملها. ويتوقف تحقيق هذه الأهداف على إستراتيجية الشركة، التي تمثل مجموع الخطط و السياسات التي تصمم لغرض خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها من جهة و بين متغيرات البيئة التي تعمل فيها و إمكانية تحقيق تلك الأهداف من جهة أخرى.

و بما أن المحيط الدولي هو محيط متغير ومتقلب، فلا بد من تبني الإستراتيجية التي تتلاءم و طبيعة الشركة و كذا ظروف البلد المضيف. فقد تكون هذه الإستراتيجية -في اتجاهها العام- هجومية، دفاعية أو إستراتيجية استقرار، وقد تكون عالمية، محلية متعددة أو عابرة الدول إذا تعلق الأمر بالشركات متعددة الجنسيات.

و ظاهرة التدويل-كما سبق الإشارة في الفصل السابق-لا تقتصر على الشركات متعددة الجنسيات فحسب، فحتى الشركات الصغيرة و المتوسطة تخترق الأسواق الدولية و تواجه فيها منافسة سواء شركات محلية أو أجنبية. وعليه، تجد الشركة مجموعة من البدائل التي تختار من بينها ما يناسبها: فقد تتبنى استراتيجيات تنافسية، دولية أو تختار التركيز على قطاع معين أو مجال محدد لاكتساب ميزة تنافسية، أو تختار الانتشار في أسواق عديدة لضمان الربح المستمر و تفادي المشاكل والمخاطر الممكن الوقوع فيها من جراء المنافسة الشرسة في بعض المجالات أو الأسواق.

كما يمكن أن تقوم بتنويع نشاطها بإتباع استراتيجيات التنويع المختلفة لتوزيع المخاطر، و إن لزم الأمر تخفض عدد الأسواق التي تنشط فيها أو تتخلى عن بعض الأسواق غير المربحة أو تغير استراتيجياتها الحالية.

و على هذا الأساس، سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول يتضمن مفاهيم أساسية عن الإستراتيجية، المبحث الثاني يتضمن استراتيجيات الدخول للأسواق الأجنبية و المبحث الثالث فيتضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة المدولة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

لكل شركة هدف معين تسعى إلى تحقيقه باستعمال مواردها المتاحة، وعلى هذا الأساس تختلف الشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق أهدافها ، فمنها ما تستطيع بلوغ أهدافها المرجوة، ومنها ما تحقق جزءا منها، في حين يتعذر على البعض الآخر تحقيق ما كانت تصبو إليه ويرجع ذلك إلى الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الشركة. فتحديد إستراتيجية محكمة ينتج عنه تحقيق فعال للأهداف. وتختلف الإستراتيجيات من شركة إلى أخرى حسب طبيعتها، مواردها ومجال عملها المحلي أو الدولي.

وسنحاول في هذا المبحث تعريف الإستراتيجية، مكوناتها ومستوياتها والإستراتيجيات المتبعة من طرف الشركات متعددة الجنسيات.

1 مفهوم الإستراتيجية:

1 1 تعريف الإستراتيجية:

يستخدم مصطلح الإستراتيجية في العديد من المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، العسكرية، الرياضية وغيرها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية وضع إستراتيجية في جميع الميادين واستخدامات الحياة بغية الوصول إلى نتائج ايجابية.

" وقد اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية *Strategos* وهي تعني فن القيادة وفن الجنرال"¹ ومن هذا التعريف نستنتج ما يلي:

- معنى " فن القيادة " يدل على التخطيط والتوجيه، أي إعداد خطط عسكرية محكمة يكون الهدف منها الفوز على العدو في المعركة أو الحرب.
- ومعنى " فن الجنرال " يدل على الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية وهو الجنرال الذي يقوم بتوجيه الجيوش بحنكة ولا يمكن لأحد غيره القيام بمهامه لما يملكه من شخصية ونظرة شمولية.
- و على أساس ذلك نستخلص أن الجنرال هو الذي يقوم بتخطيط وإعداد الإستراتيجية (العسكرية) للوصول إلى الأهداف المنشودة.

¹ د. زكريا مطلق الدوري: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص: 24.

ولم يقتصر استخدام مصطلح الإستراتيجية على المستوى العسكري بل تعدى استخدامه مجالات عديدة (كما سبق وذكرنا) ففي مجال الأعمال " يستخدم هذا المصطلح للتعبير عن طبيعة واتجاه الشركة وهدفها الأساسي"¹.

فالشركات تقوم باستخدام ووضع إستراتيجية معينة لتحقيق أهداف معينة، وقبل ذلك فإن هذه الإستراتيجية تبين ما هي طبيعة هذه الشركة (تجارية، خدمية، صناعية...) وكذلك إلى اتجاهها (أين هي الآن؟ وأين ستكون في المستقبل؟). فإذا قامت شركة دولية (إنتاجية أو خدمية) مثلا بتبني إستراتيجية الانتشار يتضح من ذلك أنها تريد توسيع إما أسواقها أو منتجاتها بغرض تحقيق أقصى ربح ممكن. "وقد بدأ تطبيق الإستراتيجية في هذا المجال (مجال الأعمال) منذ عام 1951 حيث أشار *نيومان* إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي"².

وبعدها ظهرت عدة تعاريف لهذا المصطلح وتطور مع تطور الزمن. ففي الستينات عرفها *أنسوف Ansoff* على أنها مجموعة من البدائل تستخدمها الشركة لتحقيق أهدافها وتمثل هذه البدائل في:

تتمية المنتج.

تتويع الإنتاج.

استغلال المزايا التنافسية للمؤسسة.

استخدام قدرات الشركة في البحوث والتكنولوجيا.

" وخلال هذه الفترة كذلك عرفها *أندروس Andrews* على أنها مماثلة بين ما تستطيع الشركة عمله (عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات)"³.

وعرفها *Mintezberg* (1973) على أنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور"⁴.

" أما *براون و أو.كونر Brown and O Connor* فقد عرف الإستراتيجية بأنها تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب"⁵.

¹ بنجامين ب. تريجو، جون و.زيمرمان: "إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 0988، ص: 17.

² د. حسن محمد أحمد محمد مختار: "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008، ص: 8.

³ نفس المرجع السابق، ص: 8.

⁴ د. محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 18.

⁵ د. عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص: 53.

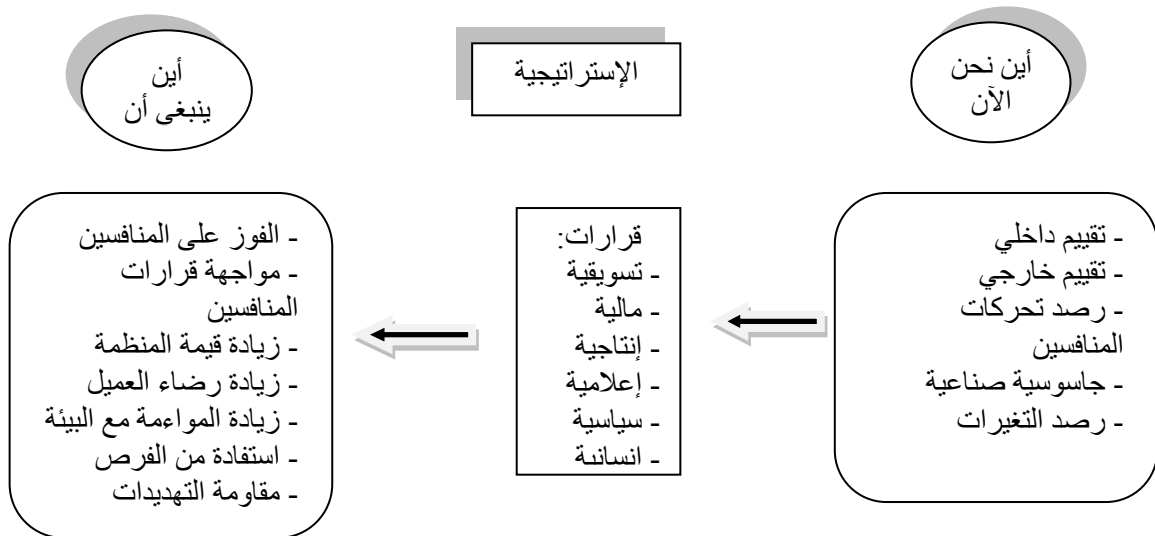
" ويرى Chaudler (1980) أن الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف"¹.

أما بورتر Porter (1980) فقد اهتم بدراسة الإستراتيجيات التنافسية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تتبناها.

وتعرف كذلك على أنها "الخطة الشاملة التي تعكس أهداف وتوجهات واحتياجات الشركة في الأمد البعيد. وترتبط بالمستويات الإدارية العليا بصفة أساسية"². هذا التعريف قام بتحديد المسؤول عن وضع وتخطيط الإستراتيجية التي تلائم طبيعة الشركة وتحقق أهدافها وتقوم بتصوير لما تريد أن تكون عليه الشركة في المستقبل، وبالتالي فإن "إستراتيجية الشركة توضح في تفصيل كيف يتسنى لها أن تنتقل من حيث هي قائمة إلى حيث يجب أن تكون مستقبلاً"³.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13): مفهوم الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص4.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 55.

² أ.د. شوقي ناجي جواد وآخرون: "إدارة الأعمال"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان 2006، ص: 78.

³ د. علي السلمي، د. ل. نهري: "سياسات وإستراتيجيات الدول النامية"، مكتبة غريب، مجهول سنة النشر، ص: 61.

يتضح من الشكل أن الإستراتيجية تتجسد في القرارات التي تتخذها الشركة على مستوى جميع الوظائف (التسويق، الإنتاج، التمويل...)
بعد دراسة للبيئة الداخلية والخارجية (الخاصة والعامة) وتكون نتيجة هذه القرارات تحقيق ما كانت تصبو إليه وهذا ما يوضح أهمية الإستراتيجية.

1 2 أهمية الإستراتيجية وخصائصها:

2.1.1 الأهمية:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:¹

- أ - تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف الشركة لفترة زمنية طويلة نسبياً. فالإستراتيجية تهدف إلى توجيه أنشطة الشركة بكيفية واضحة تتماشى و أهدافها على المدى البعيد وتضمن التسخير الجيد لتحقيقها.
- ب - تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل.
- ت - التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في الشركة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- ث - تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- ج - تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- ح - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- خ - إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق"، مصدر سبق ذكره، ص 20-21.

2 2 1 الخصائص:

تتميز الإستراتيجية بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:¹

أ - الاهتمام بالعميل:

تساعد الإستراتيجية مسيري الشركة على اتخاذ القرارات الهادفة لإشباع العملاء و تقديم أفضل الخدمات.

ب - الاهتمام بالتغيرات البيئية:

تحدد الشركة عن طريق الإستراتيجية المحيط الذي تتعامل معه: فإذا تبنت مثلا إستراتيجية التدويل و تحدد الدول التي تتواجد فيها، تصبح أكثر اطلاعا بهذه الدول مما يجعلها على دراية كافية بالمتغيرات البيئية التي تطرأ على مستوى هذه الدول.

ج- التأثير طويل الأجل:

تتضمن الإستراتيجية قرارات طويلة الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح فروع في دول أجنبية أو القيام بالاندماج أو الاستحواذ على شركات منافسة في الدول المضيفة، فهذه القرارات لا يمكن تغييرها بين ليلة وضحاها بل تتطلب مجهودا كبيرا وتكلفة جد عالية.

د- التحول الجذري في ممارسات الشركة:

في بعض الاحيان تتبنى الشركة إستراتيجية مغايرة تماما لإستراتيجيتها الحالية كإستراتيجية التدويل تجعل الشركة تغير ممارستها التجارية من المحلية إلى الدولية، كذلك إستراتيجية التنويع غير المترابط مثلا (سوف نتطرق إليها لاحقا) تخلق تحولا جذريا، حيث تقوم الشركة بإنتاج منتج جديد غير مرتبط بالمنتجات الأصلية أو تقوم بنشاط غير اعتيادي.

محمد أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، مصدر سبق ذكره، ص 24-29.¹

ه- الاعتماد على المزايا التنافسية:

لكل شركة مزايا خاصة تقوم باستغلالها عند تبني إستراتيجية معينة حتى تكون مختلفة عن الشركات المنافسة و تقدم منتج أو خدمة جديدة غير اعتيادية.

و- المرونة:

تحرص الشركات الدولية على اختيار الإستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها عندما تواجه مشاكل أو عراقيل في البيئة الداخلية أو الخارجية.

ز- المشاركة:

يشارك في تصميم الإستراتيجية كل من المدير العام و المديرين التنفيذيين للأقسام حتى يقدم كل واحد اقتراحات خاصة بوظيفة معينة وبذلك تتحقق الأهداف بنسبة أكبر.

ن- الابتكار والتجديد:

من خصائص الإستراتيجية كذلك أنها تحمل في طياتها نوعا من التجديد و الابتكار و إلا كانت غير فعالة أو لا تحقق الأهداف المرجوة.

و- الحشد الكبير للموارد:

يتطلب تصميم وتطبيق الإستراتيجية موارد ضخمة منها الموارد البشرية والمادية، مثل الموارد البشرية والمادية المتطلبة لتنفيذ قرارات إستراتيجية مثل إنشاء فروع ووحدات بالخارج، شراء مصانع التوريد، الدخول في نشاط جديد، و التي تختلف عن تلك المتطلبة لإنشاء و حدة إضافية في نفس المنطقة.

1 3 الإدارة الإستراتيجية:

" تسعى كل شركة بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك".¹

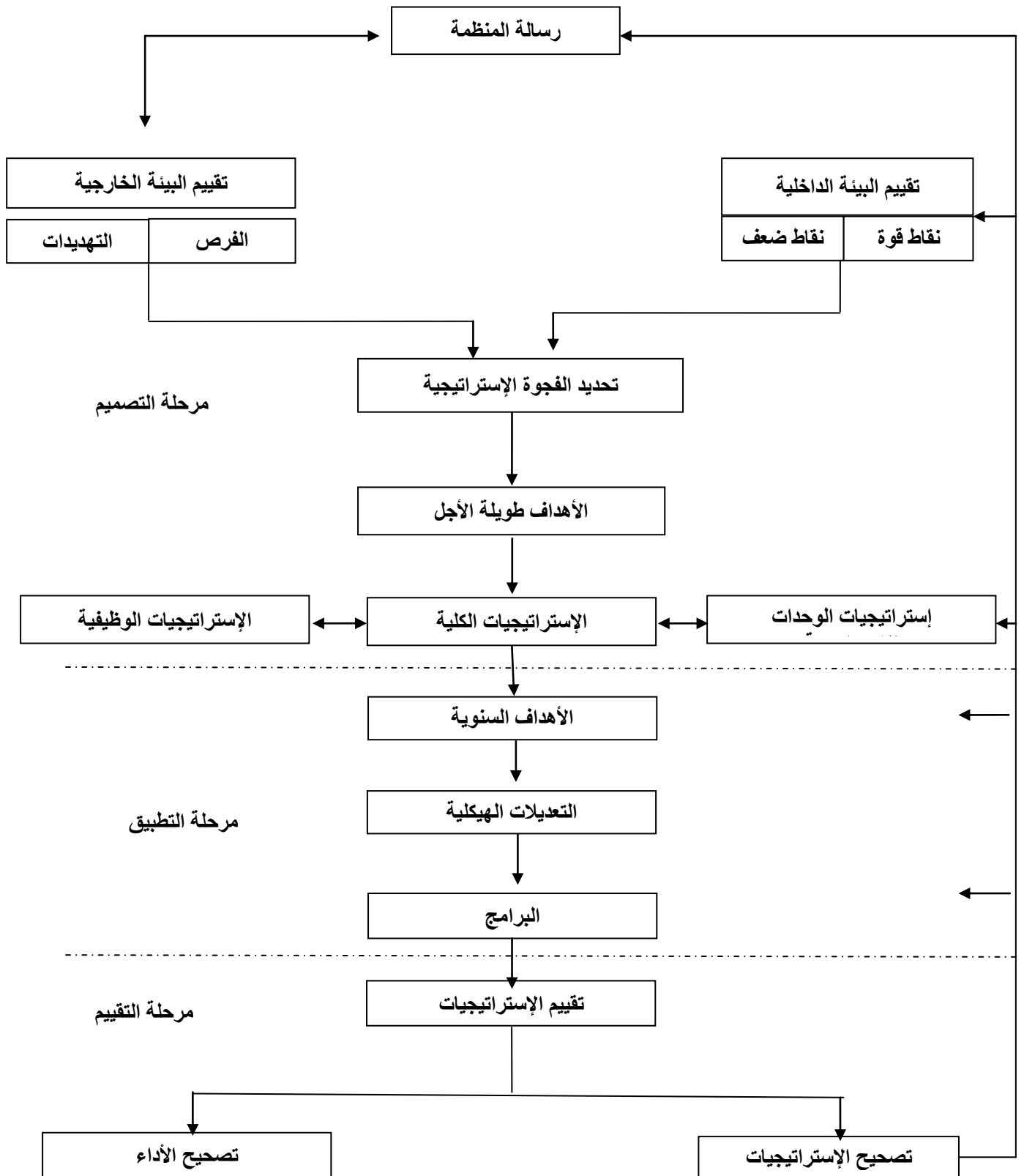
وتعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما، ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتفويض والرقابة".² وبعبارة أخرى الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية.

إذن، الإستراتيجية هي جزء من الإدارة الإستراتيجية، ولا تقل أهمية الإدارة الإستراتيجية عن أهمية الإستراتيجية بحد ذاتها، "قالفرق بين الشركات الناجحة والشركات الفاشلة يكمن في اعتماد الشركات الناجحة على إدارة إستراتيجية".³

ويمكن أن نوضح الإدارة الإستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

¹ د. زكريا الدوري، مصدر سبق ذكره، ص: 27.
² أ.د محمود الصميدعي، مصدر سبق ذكره، ص: 21.
³ د. زكريا الدوري، مصدر سبق ذكره، ص: 27.

الشكل رقم (14) : نموذج الإدارة الإستراتيجية



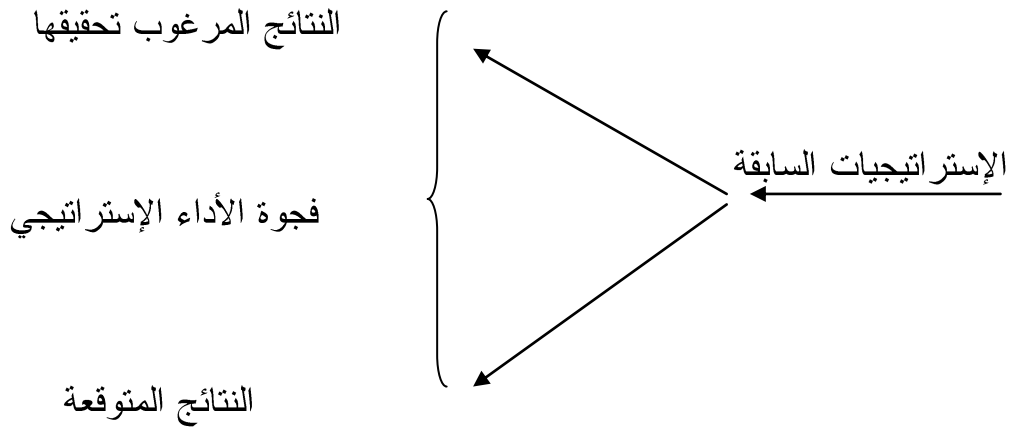
المصدر: محمود الصميدعي، مصدر سبق ذكره، ص: 23.

يتضح من خلال الشكل أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من ثلاث مراحل:

أولاً: مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة يتم إعداد رسالة المنظمة وغرضها الأساسي الذي أنشأت من أجله الشركة، ثم يتم تقييم البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف) إلى جانب تقييم البيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات) ويستخدم في ذلك تحليل (SWOT). ثم تقوم الشركة بتحديد الفجوة الإستراتيجية التي تنتج من التغير الإستراتيجي (التغير الذي يحدث في البيئة الداخلية والخارجية)، وهي تمثل الفرق بين النتائج المرغوب تحقيقها والنتائج المتوقعة من خلال تحليل البيئة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (15): الفجوة الاستراتيجية



المصدر: عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مصدر سبق ذكره، ص: 58.

وبعدها تحدد الأهداف الطويلة الأجل. ومن هنا يأتي اختيار الإستراتيجية المناسبة على جميع المستويات الإستراتيجية (الوحدات الإستراتيجية، الكلية، الوظيفية).

ثانياً: مرحلة التنفيذ والتطبيق:

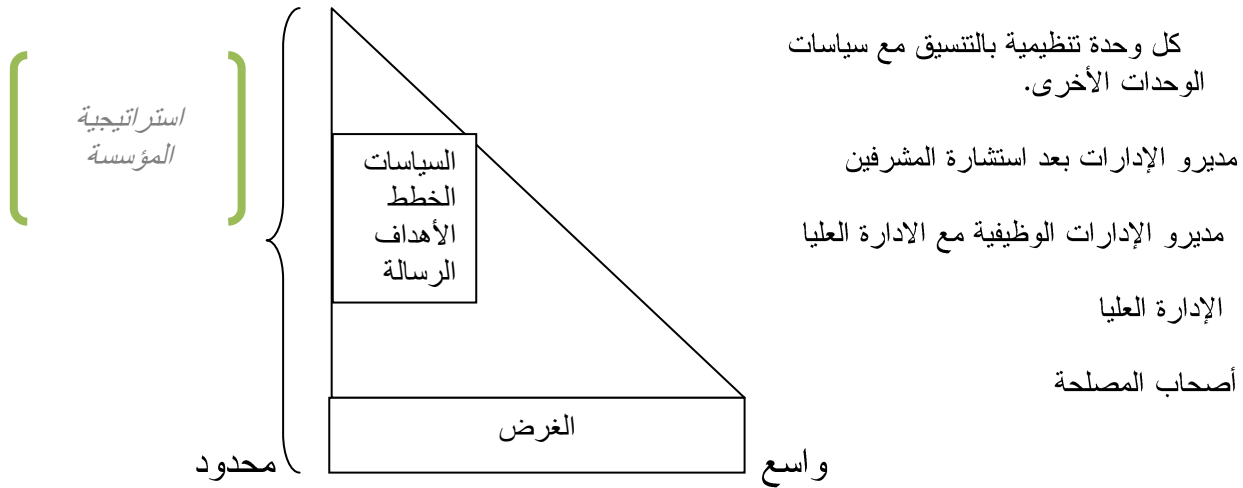
يتم في هذه المرحلة تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها، وبذلك تتحدد الأهداف السنوية والبرامج لإعدادها والتعديلات الممكن إجراءها من حين إلى آخر.

ثالثاً: مرحلة التقييم: آخر مرحلة في الإدارة الإستراتيجية وهي الرقابة والتقييم، وتحدد هل ستبقي المؤسسة على هذه الإستراتيجية أم تغيرها أو تقوم بتصحيح الأداء.

2 - مكونات الإستراتيجية ومستوياتها:

ذكرنا فيما سبق أن الإستراتيجية هي قيام الإدارة العليا في الشركة بوضع خطة تسعى إلى تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من وراء نشاطها باستخدام الموارد المتاحة لدى الشركة، والقيام بتوجيه الموظفين على تطبيق الخطة المرسومة بإعداد سياسات ملائمة والتنسيق بين الأهداف والنتائج المتحصل عليها. ويمكن أن نوضح ذلك من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم (16): إستراتيجية المنظمة ومكوناتها



نطاق العمليات الخاصة بالمؤسسة

المصدر: د. إسماعيل السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998، ص: 8.

يتضح من خلال هذا الشكل أن إستراتيجية الشركة تتشكل انطلاقاً من الغرض الذي يريد تحقيقه أصحاب المصلحة (ملاك الشركة أو المساهمين أو رئيس مجلس الإدارة)، بحيث يترجم هذا الغرض إلى رسالة من طرف الإدارة العليا، ثم تقوم هذه الأخيرة بالتعاون مع مديرو الإدارات الوظيفية باستخراج الأهداف الأساسية من هذه الرسالة، ويقوم بعدها مديرو الإدارات بإعداد الخطط التي تتوافق مع الأهداف ثم تقوم كل وحدة بإعداد السياسة المناسبة (تسويقية، إنتاجية، تمويلية...) لتطبيق الخطط، وفي النهاية تصل المؤسسة إلى تحقيق ما كانت تصبو إليه. إذن الإستراتيجية تتكون من عدة مكونات وتتشكل عند مجموعة مستويات:

2 1 مكونات الإستراتيجية:

تتكون الإستراتيجية من:

- الغرض.
- الرسالة.
- الأهداف.
- الخطط.
- السياسات.

(1) الغرض أو الغاية:

" تمثل الغاية (الغرض) النتائج الأساسية التي ترغب المنظمة (الشركة) في تحقيقها على المدى الزمني الطويل. ويتطلب تحديد الغاية توافر رؤية مستقبلية وامتلاك قدرات ذهنية مميزة".¹ أي أن الغرض يمثل مجموع الأهداف المسطرة للشركة، فتحقيقه (الغرض) يتوقف على تحقيق الأهداف.

ففي إطار تدويل الإنتاج، يكون غرض الشركة الدولية الوصول إلى الأسواق العالمية لتصبح شركة عالمية رائدة في مجال نشاطها. فمثلا شركة Vodafone (المثال الذي سبق الإشارة إليه في الفصل الأول) غرضها الوصول إلى الأسواق العالمية ومنافسة الشركات الأخرى لتصبح أهم شركة اتصالات في العالم، وقد صنفت هذه الشركة طبقا لمجلة الثروة لعام 2011 في المرتبة 105 لتكون من بين أكبر 500 شركة متعددة الجنسيات في العالم.

(2) الرسالة:

" تعد عملية إعداد الرسالة المرحلة الأولى والهامة في تكوين إستراتيجيات الشركة"²، "فالرسالة تمثل النظرة المستقبلية طويلة الأجل"³، "وتتمثل هذه الرسالة في الخصائص الفريدة في الشركة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"⁴. فكل شركة تحدد رسالتها الخاصة التي تعكس سبب أو أسباب وجودها، وتوضح (الشركة) من خلالها (الرسالة) مجال نشاطها والأعمال التي ستؤديها في المستقبل. ويكون ذلك من خلال شكل مكتوب أو ضمني عند سماع اسم الشركة، الشعارات أو العبارات المستخدمة.

فمثلا شركة "mobilis" يتضمن الاسم كلمة mobil أي mobile والتي تعني النقال، فيتضح من خلال الاسم أنها شركة الاتصالات اللاسلكية.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار: "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص: 50.

² د. إسماعيل السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، مصدر سبق ذكره، ص: 36.

³ د. حسن مختار: "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج"، مصدر سبق ذكره، ص: 45.

⁴ د. عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص: 37.

أما الشعارات أو العبارات التي تستخدم في الإعلانات مثلا استخدام عبارة "موبيليس أينما كنتم"، التي تدل على تقديم خدمات الشركة وتغطيتها لكامل التراب الوطني.

(3) الأهداف:

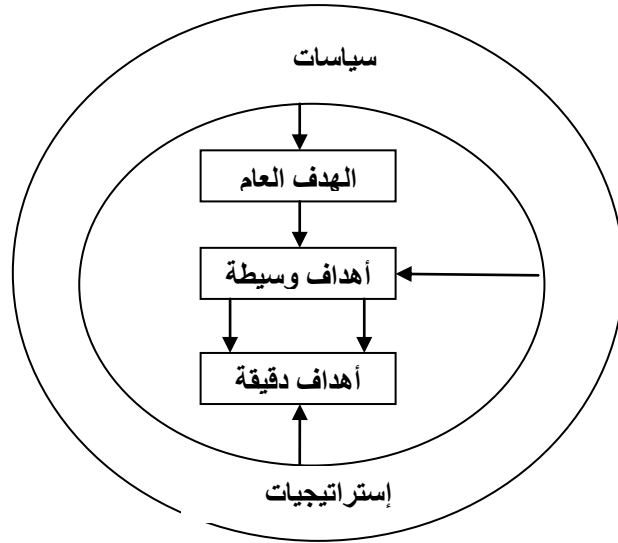
"الأهداف هي التي تحدد النتائج المرغوب أن تصل إليها المنظمة في فترة زمنية مستقبلية".¹

وقد تكون الأهداف عامة، وسيطة ودقيقة:

- الهدف العام: ويتمثل في الغرض الذي أنشئت الشركة من أجله.
- الهدف الوسيط: ينتج عن تحليل الهدف العام.
- الهدف الدقيق: "وهو نتيجة محددة كميًا ينبغي الوصول إليها في مجال نشاط معين".²

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (17) : أهداف الشركة و علاقتها بالإستراتيجية و السياسة



المصدر: السلمي ونهت، مصدر سبق ذكره، ص: 95.

نستخلص من هذا الشكل أن الأهداف تتطور من الهدف العام إلى الأهداف الوسيطة لتصل في النهاية إلى الأهداف الدقيقة.

¹ د. علي السلمي ونهت: "سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مصدر سبق ذكره، ص: 60.

² نفس المصدر، ص: 94.

(4) الخطط:

"الخطة هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة"¹.
بمعنى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتوضيح الإطار العام والنقاط الأساسية التي يتم من خلالها اختيار الإستراتيجية المناسبة لوضعية المؤسسة.
ومن خصائص الخطة نذكر ما يلي²:

- أنها تركز على مشاكل العمليات قصيرة الأجل بدلا من التركيز على البقاء والنمو في الأجل الطويل.
 - تهتم بالأرباح قصيرة الأجل وباستخدام الموارد المتاحة حاليا للمؤسسة.
 - تعمل على تحسين وزيادة فعالية الشركة في الوقت الحاضر.
 - تحتوي على قدر أقل من المخاطر وقدرة أعلى على التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجهها الشركة.
- وعلى ذلك فإن الخطة تختلف عن الإستراتيجية ، حيث هذه الأخيرة تركز على تحقيق أهداف الشركة وأرباحها على المدى البعيد وتحسين فعالية الشركة في الحاضر والمستقبل على وجه الخصوص لضمان البقاء والنمو.

(5) السياسة:

"تتعلق السياسة بالطبيعة الأساسية للمنظمة (الشركة) من حيث خصائصها المميزة والاتجاه الأساسي لتحركها. وتوفر السياسات الرئيسية الإطار العام الذي يمكن في ضوئه تحديد أهداف الشركة"³ انطلاقا من إعداد الخطط المناسبة، ويقوم كل قسم من إدارة المؤسسة بتحديد السياسة الملائمة لظروف ووضع الشركة. بالإضافة إلى السياسة العامة للشركة والسياسة الخاصة بالعمليات اليومية، وعلى ذلك يمكن تمييز ثلاث أنواع من السياسات:

- سياسات المنظمة التي تعكس رسالة الشركة وتختص بالمجالات العامة للمؤسسة كجودة المنتج أو الخدمة، المناطق الجغرافية التي تستهدفها الشركة.
- السياسات الوظيفية التي تشتمل على القرارات المتعلقة بالوظائف المختلفة للشركة، كسياسة الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية وغيرها.

¹ د.جمدي فؤاد علي: "التنظيم والإدارة الحديثة"، دار النهضة العربية للباعة والنشر، بيروت 1981، ص: 87.

² د.إسماعيل السيد، مصدر سبق ذكره، ص: 8.

³ د. السلمي ونهرت، مصدر سبق ذكره، ص: 60.

- أما السياسات التشغيلية فهي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للشركة (علاقتها مع الزبائن والموردين وغيرها).

2 مستويات الإستراتيجية:

تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها على المدى البعيد بإتباع إستراتيجية معينة حسب طبيعة منتجاتها أو خدماتها، وتفضل أن تكون صياغة هذه الإستراتيجية عن مستويات مختلفة لضمان الربح والفوز، فالشركة الدولية تتميز بتعدد أسواقها ومنتجاتها أو خدماتها، لذلك تختلف إدارتها عن إدارة الشركات ذات الأسواق المحدودة. ولتسهيل العملية الإدارية لهذه الشركات يتم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية. " ويمكن تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية".¹

كل وحدة أعمال إستراتيجية تتخصص في نشاط معين، وقد تكون في كثير من الأحيان مستقلة عن الشركة، لكن في أحيان أخرى لا تعمل من دون رقابة وسيطرة الشركة، وتنقسم هذه الوحدات إلى مجموعة من الوظائف: الإنتاج، التمويل، التسويق والموارد البشرية.

في حين توجد شركات دولية أخرى، تكون منتجاتها أو خدماتها منفردة أي تقدم خدمة واحدة (أو تنتج منتج واحد)، فهذا النوع من الشركات لا يمكن تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية، بل وحدة واحدة تنقسم إلى مجموعة من الوظائف (الإنتاج، التمويل، التسويق والموارد البشرية).

ما نلاحظه على ضوء الدراسات المختلفة هو أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية:

- 1 الإستراتيجيات على مستوى المنظمة.
- 2 إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية.
- 3 الإستراتيجيات الوظيفية.

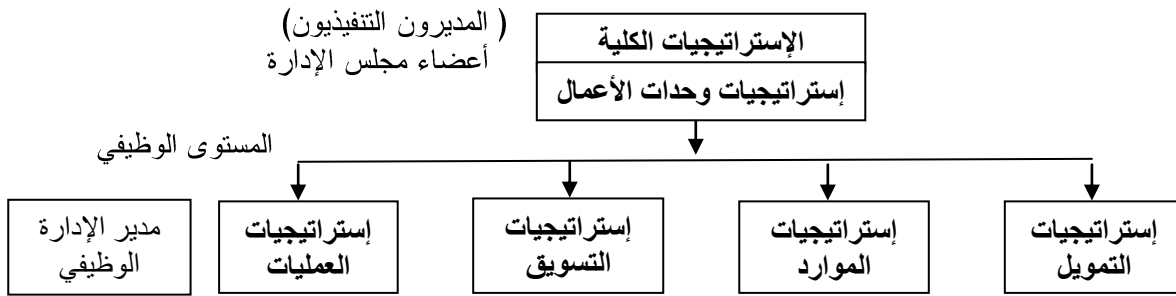
1.2.2 الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

عند هذا المستوى تتحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى مثل الرسالة الأساسية والمنتج والسوق الذي تتعامل فيه، وكذلك تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبع المنظمة.²

¹ د. إسماعيل السيد، مصدر سبق ذكره، ص: 26.
² جسن مختار، مصدر سبق ذكره، ص: 13.

تقوم الإدارة العليا بتولي مهام هذا المستوى الذي تعمل فيه جميع الإدارات والأقسام في ظل إستراتيجية واحدة هي إستراتيجية المنظمة ككل كما يوضحه الشكل رقم (18)

الشكل رقم(18): الإستراتيجية على مستوى المنظمة



المصدر: د. زكريا مطلق الدوري، مصدر سبق ذكره، ص13.

2.2.2 إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:

نجد هذا المستوى في الشركات متعددة المنتجات غير المرتبطة فيما بينها أو متعددة الأسواق، فكل وحدة تقوم بتصميم الإستراتيجية المناسبة. وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية " هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث يمكنها المنافسة بفعالية في مجال معين وتشارك أيضا في تحقيق أغراض المنظمة ككل".¹

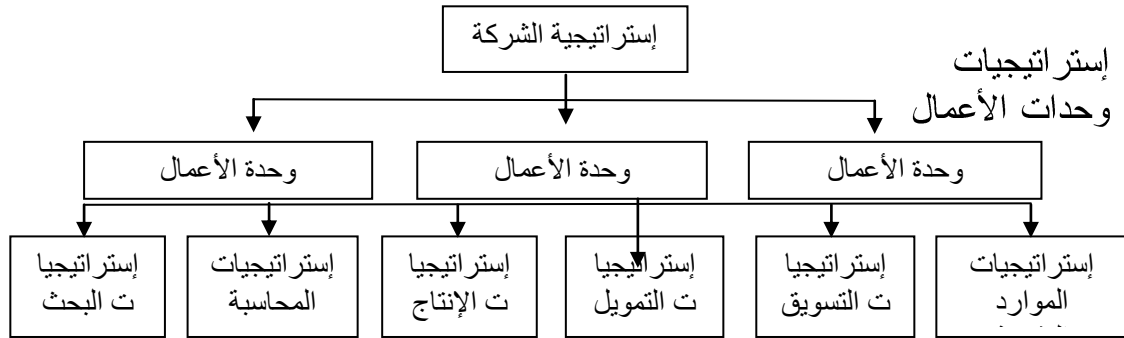
ويعمل مديرو الفروع والأقسام على تحديد مجموعة من الأهداف المتعلقة ب:

- المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها من طرف كل وحدة .
- تحديد المستهلكين.
- إمكانية المنافسة بالنسبة للوحدات.

وفيما يلي الشكل رقم (19) الذي يوضح هذا المستوى من الإستراتيجية:

¹ إسماعيل السيد، مصدر سبق ذكره، ص28.

الشكل رقم (19) : إستراتيجية الوحدات الإستراتيجية



المصدر: د. زكريا مطلق الدوري، مصدر سبق ذكره، ص: 37.

الإستراتيجيات الوظيفية:

في هذا المستوى ينظر كل قسم إلى محتواه الداخلي ويرفع الكفاءة الإنتاجية أي زيادة الكفاءة بتقليل الهدر والتلف واستغلال الوقت بشكل صحيح، واستغلال الطاقة الكاملة وهذا يؤدي إلى زيادة الوحدات الإنتاجية، وبالتالي زيادة الإنتاج وبذلك تزداد الربحية.¹

3 . إستراتيجية التدويل:

تعتبر "إستراتيجية التدويل انعكاسا لقوة استعداد الشركة للدخول في الاقتصاد العالمي"²، وهو ما تقوم به غالبا الشركات متعددة الجنسيات.

1.3 مفهوم إستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات:

غالبا ما ترتبط عملية تدويل الإنتاج بالشركات متعددة الجنسيات التي تشكل شبكة إنتاجية عالمية من خلال وحداتها المتعددة في العديد من الدول، سواء على شكل استثمارات أجنبية مباشرة أو من خلال إعادة توطين إنتاجها، مستغلة بذلك التمايز بين الدول فيما يخص مستويات النمو، التنظيمات والقوانين التشريعية، تكاليف الإنتاج ووفرة الموارد الأولية، تكاليف اليد العاملة وغيرها، متبعة بذلك أساليب مختلفة وسياسات متنوعة لتحقيق أهدافها (ذكرنا بعضها في الفصل الأول)، ولعل أهم سبب هو زيادة معدلات الأرباح.

¹ أ.د. محمود الصمدي، مصدر سبق ذكره، ص: 25.

² Sabine Urban : « Management International », Editions Litec, paris, 1993, p : 85.

"وللوصول إلى الهدف ينبغي أن تتضافر جهود كل الشركات الفرعية المتناثرة في كافة أنحاء العالم"¹ لوضع إستراتيجية دولية شاملة، لاسيما وأن هذه الشركات تحتكم على إمكانيات إنتاجية كبيرة وعالية المستوى بالإضافة إلى مهارات فنية و تسويقية جيدة. وتقوم الشركات المتعددة الجنسيات في إطار هذه الإستراتيجية بالعمل على خلق قيم إضافية لصالحها عن طريق الانتشار في بعض الأسواق الدولية التي يكون لها فيها مزايا تنافسية كبيرة مقارنة مع المنافسين المحليين في الدولة المضيفة أو الأجنبي المتواجدين في نفس الأسواق.

وتختلف إستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات عند تدويل إنتاجها باختلاف طبيعة الشركة وإمكانياتها المادية والبشرية، "إذ تفضل بعض الشركات تصنيع المكونات الأساسية في بلد الشركة الأصلي على أن يتم تجميعها في بلدان أخرى يوجد فيها فروع أو شركات مستقلة تابعة للشركة الأم، في حين تفضل شركات أخرى تنفيذ كامل العمليات الإنتاجية في الخارج"²، وهذا النمط الأخير ينطبق على الشركات الخدمية التي تقوم بتقديم كامل خدماتها في البلد المضيف محافظة على نفس المستوى الذي تقدم به الخدمة في البلد الأصلي.

لكن مهما اختلفت طبيعة الشركة الدولية وأشكال تدويل نشاطها فإن إستراتيجياتها تستهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الدول وخدمة العديد من الأسواق الأجنبية لتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بناء على تعريف الإستراتيجية التالي:

" تعتبر إستراتيجية الشركات الدولية منهجا انعكاسيا مشتق من الاتجاهات الكبرى للسياسة العامة التي تقوم بتحديد الخيارات الجغرافية أكثر من تحديدها للقطاعات السوقية التي ينبغي اتخاذ إجراءات من نشأتها"³.

على ضوء هذا التعريف نستخلص نقطتين أساسيتين:

أولاً: " الانعكاس الإستراتيجي يخص العلاقة بين الشركة وبيئتها، فالإستراتيجية تسمح للشركة بالحفاظ أو زيادة ميزتها التنافسية في محيط منقلب"⁴ فنقلب المحيط يكون نتيجة للعديد من التغيرات الاقتصادية والسياسية والطبيعية المختلفة، التي تبني الشركة إستراتيجيتها على أساسها (التغيرات)، ومن التغيرات التي تنعكس على إستراتيجية الشركة ما حدث في المحيط الدولي على مر السنين وقد يحدث مستقبلا وهي كالاتي:

- أزمة البترول 1973، 1979.
- التكتلات الاقتصادية مثل الإتحاد الأوربي.

¹ حسام الدين عيسى، مصدر سبق ذكره، ص: 180.

² علي إبراهيم الخضر، مصدر سبق ذكره، ص326.

me édition, préface de Jean Marc de Lee, édition de ³ Charle Croué : Marketing international, 4 boeck & Larcier, Bruxelles, 2003, p : 603.

⁴ Corine Pasco- Berho, op cit, p: 21.

- الحروب.
- الأزمات المالية والاقتصادية مثل الأزمة المالية الآسيوية والأزمة المالية والاقتصادية الأخيرة (2007-2009).
- الكوارث الطبيعية (زلزال اليابان الأخير).

ثانياً: تهتم الإستراتيجية الدولية بتحديد المناطق الجغرافية التي سوف تعمل فيها الشركة وتحقيق أكبر عدد من الأسواق.

ويمكن أن نستنتج من خلال ما تقدم أن إستراتيجية الشركات الدولية هي الخطة الموجهة لتحقيق أهداف الشركة على المدى البعيد باستغلال مزاياها التنافسية في أكثر من دولة.

وتحاول هذه الإستراتيجية الإجابة عن الأسئلة التالية الملخصة في الجدول التالي:

الجدول (13) : مبادئ إستراتيجية التدويل

الأسئلة	الخيارات
أين؟	في إتجاه أي بلد أو سوق
لماذا؟	تطوير نشاط معين (سلعة أو خدمة)
كيف؟	اختيار شكل من أشكال التدويل الذي يتناسب مع طبيعة، وضعية الشركة وظروف البلد المضيف.
متى؟	اختيار الوقت المناسب: * عدم وجود منافسين حالة احتكار * وجود منافسين في مرحلة التدهور تقديم منتجات جديدة * وجود منافسة كاملة التميز
ماذا؟	اختيار البديل الإستراتيجي المناسب: (توسع، تركيز، تنويع أو إنكماش)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Charles Croué, Op.Cit, p : 601

2.3 أنواع إستراتيجيات الشركات الدولية:

تختلف الإستراتيجيات -كما ذكرنا- من شركة إلى أخرى، غير أنها من حيث التوجه العام يمكن أن نجد أن كل الشركات تتبنى نفس الإستراتيجيات لكن حسب وضعيتها في السوق الدولي. لذلك نميز بين نمطين من الأنواع:

- تصنيف الإستراتيجيات حسب التوجه العام.
- تصنيف الإستراتيجيات حسب ظروف الشركة وطبيعة الأسواق الخارجية.

1.2.3 تصنيف الإستراتيجيات حسب التوجه العام:

تندرج تحت هذا التصنيف ثلاث أنواع من الإستراتيجيات:

- هجومية.
- دفاعية.
- استقرار.

أولاً: الإستراتيجيات الهجومية:

"يستهدف هذا النوع البيئة الخارجية ويهدف إلى اقتحام مناطق جغرافية معينة تتمتع فيها الشركات بمزايا تنافسية تفوق مثيلاتها من الشركات العالمية"¹، أو تقوم بتطوير خدماتها في الأسواق الجديدة، الابتكار والتجديد وغيرها. وتنتهج هذه الإستراتيجية الشركات العملاقة التي تمتلك براءة اختراع أو تكنولوجيا عالية تمكنها من أن تكون رائدة و ذات سمعة جيدة في بلدها الأصلي و يمكنها التنافس في الأسواق الأجنبية كالبنوك العالمية (société générale, BNP Paribas) أو شركات السيارات الألمانية Wolks Wagon مثلا.

و هذا لا يعني أن هذه الإستراتيجية خاصة بالشركات الكبرى فقط، "فحاليا كل الشركات بما فيها الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم تتبنى إستراتيجية هجومية دفاعية"².

ثانياً: الإستراتيجيات الدفاعية:

حسب ما يدل عليه اسمها، فإن الإستراتيجيات الدفاعية تدفع الشركة إلى الدفاع عن وضعيتها في السوق الذي تعمل فيه، "ومقاومة محاولات المنظمات (الشركات) العالمية اقتحام السوق واقتطاع جزء من نصيب الشركات العاملة به من جهة"³، ومواجهة تهديدات البيئة الخارجية (العامة والخاصة) وذلك بمعالجة نقاط القوة والضعف الموجودة في الشركة، وهي بذلك تختلف (الإستراتيجية الدفاعية) عن سابقتها (الهجومية) إذ تستهدف الأولى المحيط أو البيئة الداخلية للشركة بشكل أساسي. تستخدم هذه الإستراتيجيات من قبل الشركات الأجنبية لمواجهة شركات أجنبية أخرى في دولة مضيضة معينة، أو من قبل الشركات المحلية لمواجهة الشركات الدولية في البلد المضيف.

¹ محمد أحمد عوض، مصدر سبق ذكره، ص226.

² Josette Peyrard : « Gestion financière international », op.cit, p : 194.

³ محمد أحمد عوض، نفس المصدر السابق، ص: 226.

ثالثاً: إستراتيجيات الاستقرار

"وفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى الشركة للاستمرار في نهجها وأساليبها المتبعة من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية"¹.
وتستخدم هذه الإستراتيجية في الشركات التي تتميز باستقرار بيئة أعمالها.
و تتبنى الشركات هذه الإستراتيجية لعدة حالات و عدة أسباب يمكن أن نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): أسباب و حالات تبني إستراتيجية الاستقرار.

الأسباب	الحالات
- عدم قدرة الشركة على توفير الموارد المالية و البشرية للتوسع أكثر في الأسواق العالمية - تجنب المخاطر لأن إستراتيجية الاستقرار أقل خطورة غيرها: فالتغيير عادة ما يحمل في طياته الكثير من الأخطار. - تمكن الشركة من المحافظة و التركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال العالية بغية تعزيز و تقوية موقفها التنافسي في الصناعة.	- استمرار الشركة في تقديم نفس الخدمات (أو السلع أو في نفس الأسواق - تركيز القرارات الإستراتيجية على تطوير الوظائف الداخلية للشركة - وصول الشركة إلى مرحلة الإنشباع - تقديم خدمات أو (سلع) غير قابلة للمنافسة لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير

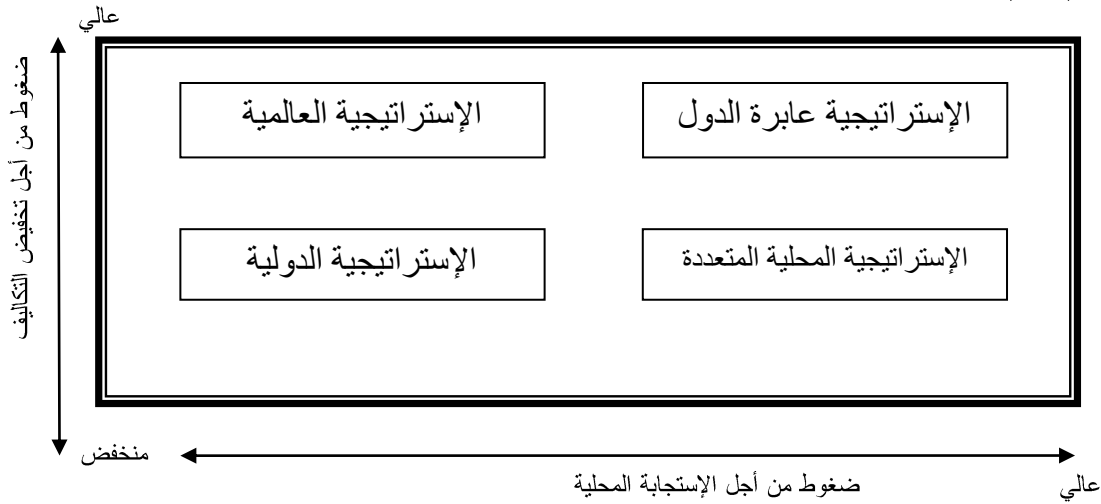
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على كل من أبو قحف (الإدارة الإستراتيجية: ص282-283) و مطلق الدوري (ص:216) مصادر سبق ذكرها.

2.2.3 تصنيف الإستراتيجيات حسب ظروف الشركة وطبيعة الأسواق الخارجية:

تعتمد الشركات متعددة الجنسيات في إطار تدويل إنتاجها على أربع إستراتيجيات (كما هو موضح في الشكل رقم (20) ، حسب ظروفها (إمكانيتها المادية، مهاراتها الفنية والتسويقية والأساليب التكنولوجية المستخدمة وغيرها) وطبيعة الأسواق الدولية (منافسة كاملة، احتكار، احتكار القلة أو غير ذلك).

¹ أحمد مطلق الدوري، مصدر سبق ذكره، ص: 215.

الشكل (20): الإستراتيجيات الأساسية لدخول البيئة العالمية



المصدر: إبراهيم الخضر، مصدر سبق ذكره، ص: 319.

أولاً: الإستراتيجية الدولية: la stratégie international

"تنتهج الشركة هذه الإستراتيجية عندما لا تكون في مواجهة أي من ضغوط الاتجاهين (ليس عليها ضغوط لتخفيض تكاليفها حتى يمكنها التنافس، وليس عليها كذلك ضغوط للاستجابة للمتطلبات المحلية بالدول التي تعمل فيها"¹، وتكون بذلك للشركة الحرية المطلقة في تدويل نشاطها وتقديم خدماتها في العديد من الدول مستغلة ميزتها الاحتكارية مثلما تفعله الشركات العملاقة مثل شركة IBM و Mcdonald وغيرها.

ثانياً: الإستراتيجية المحلية المتعددة: la stratégie multinationale

"الهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان تقديم خدمات أو منتجات بالاعتماد على الكفاءات الفنية والإدارية للشركة الأم، والتي تقوم بتلبية احتياجات الزبون في البلد المضيف مهما كانت تكاليف إنتاجها"². وهي بذلك لا تستفيد من اقتصاديات الموقع، مما يستلزم توفر بعض العناصر في السوق الخارجية وهي:

- التركيز على المستهلك من خلال سياسات الإنتاج والتسويق.
- العمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين الشركة وفروعها، وكذلك الفروع فيما بينها للنشاطات التسويقية الخارجية.
- السعي الدائم لتعظيم أرباح الشركة وفروعها.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار: "الإدارة الإستراتيجية"، مصدر سبق ذكره، ص: 320.

² إبراهيم علي الخضر: "إدارة الأعمال الدولية"، مصدر سبق ذكره، ص: 320.

ثالثاً: الإستراتيجية عابرة الدول: la stratégie transnationale

على إثر الانفتاح الدولي والتحرر الاقتصادي والتجاري، أصبحت الشركات الدولية تعمل في محيط تسوده المنافسة الشرسة (البقاء للأقوى الذي يقدم أجود المنتجات بأقل التكاليف). وفي مثل هذه الحالة يتحتم على الشركة الدولية أن تثبت نفسها وتحافظ على حصتها السوقية بالاستجابة لمتطلبات الزبائن في البلد المضيف، وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) عالية الجودة وباستخدام أساليب وتقنيات متطورة، كما أنها تقوم "بتطوير كفاءاتها من خلال عملياتها في كل أنحاء العالم، ويكون هناك تدفق مستمر للمهارات من فرع أجنبي إلى آخر (وهو ما يسمى بالتعلم العالمي)"¹.

وعلى ذلك فإن الإستراتيجية عابرة الدول، تعبر عن الإستراتيجية المستخدمة في البلد الأم (والتي تستهدف الإنتاج بأقل التكاليف وأعلى جودة) ونقل هذه الإستراتيجية إلى فروع الشركة في الخارج.

"وتكون هذه الإستراتيجية قابلة للحياة عندما تصر البيئة الخارجية (السوق المستهدفة) على ضرورة تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع والتي يجب أن تتزامن مع الحفاظ على الجودة المناسبة"².

رابعاً: الإستراتيجية العالمية: la stratégie mondiale

"إن للشركة متعددة الجنسيات إستراتيجية عالمية كلية، لا تقيم وزناً للحدود ولا للمصالح القومية والإقليمية في سبيل تحقيق غرضها النهائي وهو زيادة أرباح الشركة الأم"³. "وبموجب هذه الإستراتيجية، تعتمد الشركة في ممارسة نشاطاتها على عدد محدود من المواقع الواعدة التي تمكن من تعظيم الإنتاج وتخفيض التكلفة (فتبني هذه الإستراتيجية مرهون بقدرة الشركة على التفوق عالمياً في مجال تخفيض تكاليف إنتاجها"⁴) وذلك بالاعتماد على سياسات تتميط الإنتاج وعدم مراعاة متطلبات العملاء بشكل تام"⁵.

وتعرف هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية العالمية، لأن الشركة "تتظر من خلالها إلى السوق العالمي كسوق واحد وليس مجموعة أسواق محلية"⁶، وتكون متبعة من طرف جميع فروع الشركة في مختلف مناطق العالم، وتتبنى هذه الإستراتيجية من طرف الشركات متعددة الجنسيات العملاقة مثل شركة Motorola, Microsoft, Intel، كما يمكن انتهاجها من قبل الشركات الصغيرة أو المتوسطة التي تكون مجبورة

¹ حسن مختار، مصدر سبق ذكره، ص: 321.

² إبراهيم علي الخضر، مصدر سبق ذكره، ص: 322.

³ د/حسام الدين عيسى، مصدر سبق ذكره، ص: 182.

⁴ حسن مختار، مصدر سبق ذكره، ص: 321.

⁵ إبراهيم علي الخضر، مصدر سبق ذكره، ص: 321.

⁶ Charles Croué, op .cit, p : 616.

على اختيار هذه الإستراتيجية، خاصة وأن هناك قطاعات تستلزم إتباع مثل هذه الإستراتيجية، و قد نجد بعض هذه القطاعات تتميز ب:¹

- عدد محدود من المنافسين.
- تكنولوجيا جد متطورة.
- أو تكون التكنولوجيا على نطاق واسع أين يكون الطلب العالمي متجانس مثل سوق المشروبات الغازية، الوجبات السريعة، السيارات وغيرها.
- أو المزج بين عدة عوامل منتجات استهلاكية تتطلب البحث والتطوير والتكنولوجيا المتجددة، مع وجود عدد قليل من المنتجين العالميين الرائدین في إنتاج هذا النوع.
- تخص الإستراتيجيات المذكورة ش م ج بوجه عام، لكن الواقع أن الشركات تختار بين العديد من البدائل الإستراتيجية.

المبحث الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

يتطلب تدويل الإنتاج قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة في البلاد المضيف وإقناع الزبون المحلي بمنتجاتها أو خدماتها، والصمود في الأسواق المستهدفة لتحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرارية.

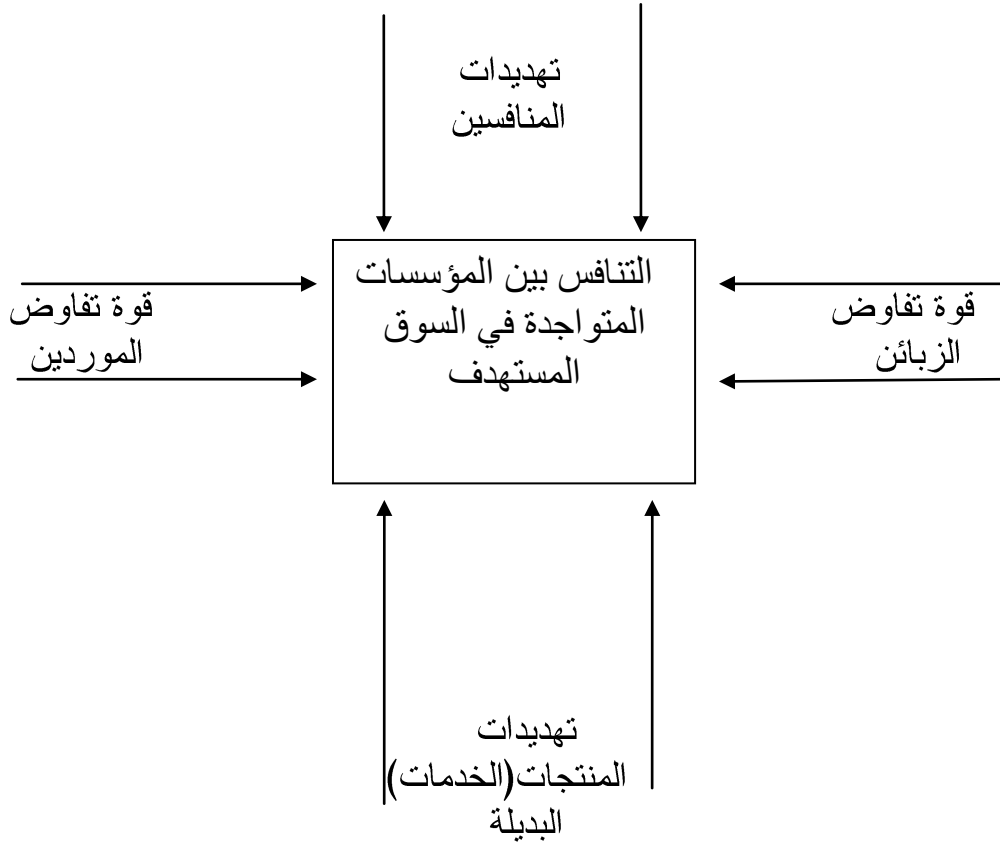
وعلى هذا الأساس لا بد من تخطيط إستراتيجيات تتناسب ومتغيرات البيئة الدولية لاغتنام الفرص وتفادي التهديدات. ووفقا لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إتباعها وهي، إستراتيجيات Porter التنافسية و إستراتيجيات التوسع الدولي، إلى جانب مراحل إعداد إستراتيجية التدويل.

1. إستراتيجيات Porter التنافسية:

عند دخول الأسواق الدولية، تواجه المؤسسة عددا من المنافسين المحليين والأجبيين المتواجدين في السوق المستهدف، وتضطر الشركة لمواجهة لعبة المنافسة التي تتلخص في خمسة قوى.

¹ C. Croué, Ibid, p : 616-617.

الشكل (21): القوى الخمس ل Porter



المصدر: Michael Porter : « la concurrence selon porter », édition Village Mondiale, Paris, 1999, p :30.

تتمثل القوى الخمس التي حددها Porter فيما يلي:

أولاً: تهديدات المنافسين الجدد:

تواجه الشركة الدولية منافسين محليين، أجنبيين ومنافسين محتملين قد تكون شركة عملاقة تستخدم أساليب وتكنولوجيا عالية.

ثانياً: تهديدات المنتجات البديلة

من المحتمل أن تواجه الشركة سلعا أو خدمات بديلة لإشباع الطلب في السوق المستهدف.

ثالثاً: قوة تفاوض الموردين

تشكل قوة تفاوض الموردين تهديداً للشركة، حيث يمكن للمورد فرض سعر معين أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتراة، خاصة إذا كان في حالة احتكار.

رابعاً: قوة تفاوض الزبائن

هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية الزبائن في السوق.

خامساً: التنافس ما بين المتنافسين المتواجدين

يعتمد هذا التنافس على الأسعار المقدمة، طريقة التسويق، تحسين الخدمات وغيرها.

إن هذه القوى الخمس التي قدمها Porter تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، ولهذا فعلى هذه الأخيرة أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتضمن البقاء في السوق المستهدف، وتكون في مأمن من القوى الخمس للمنافسة. " وقد حدد Porter ثلاث إستراتيجيات رئيسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي¹:

- 1 - تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة.
- 2 - التميز عن المنافسين.
- 3 - التركيز.

1.1 إستراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكاليف:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تحقيق التكاليف كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو الجودة².

1.1.1 الهدف من إستراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة:

الهدف من هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج سلعة بسعر منخفض في سوق دولية تكثر فيها المنافسة، وعملية التدويل تقود إلى تخفيض التكاليف: فاكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية في دولة مضيضة، ونقل النشاط إليها يؤدي إلى خفض التكاليف فالمؤسسة تقترب من مواردها الطبيعية أو البشرية وتوفر الكثير من التكاليف ونتيجة لذلك تخفض أسعار الإنتاج، كما أن وفورات الحجم الكبير تخفض من التكلفة.

د/ محمد أحمد عوض، مصدر سبق ذكره، ص 175.¹

د/ محمد أحمد عوض، نفس المصدر السابق، ص 175.²

"وتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالاً في السبعينات خاصة بعد أعمال Boston Consulting Group حول أثر الخبرة"¹.
وأثر الخبرة هي ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج وبذلك تخفيض التكاليف"². "فالتكاليف الوحيدة للعديد من القطاعات الإنتاجية أو الخدمية تنخفض على إثر الخبرة والتجربة، أو عندما يصل حجم إنتاج مؤسسة معينة إلى مستوى معين (حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة)"³.

2.1.1 طرق تخفيض التكلفة:

يمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية⁴:

- أ - التركيز على توعية العاملين بأهمية التكلفة وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى.
- ب - محاولة تقديم منتج أساسي بعيداً عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- ت - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة.
- ث - استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- ج - استخدام وسائل دعائية لترويج المنتجات مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج. محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملاً رأسياً أساسياً أو رأسياً خلفياً.
- ح - تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاعاً سوقياً محدداً.
- خ - تعديل موقع المؤسسة حيث تكون أقرب إلى المستهلك مباشرة.

¹ شيقارة هجيرة: "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 51.

² N. Guedj et autre : « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise »³ 86éditions D'Organisation, Paris,2000, p :

³ M.Porter, « La concurrence selon Porter », Op.cit. p : 34.
عبد العزيز صالح بن حبتور: "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان:2004، ص:228.⁴

3.1.1 العوامل التي تؤثر في التكاليف:

هناك مجموعة من العوامل يجب أن تأخذها المؤسسة في الاعتبار لما لها تأثير على التكاليف (تزيد أو تخفض)، ويمكن توضيح أهم هذه العوامل في الجدول التالي:

الجدول(15): عوامل تطور التكاليف

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط
التمهين	تكلفة النشاط تتخفف مع التمهين
أشكال استعمال النذرات	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات).
الروابط (الموردين، الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف
الاندماج	الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف
الرزنامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها يخص إستراتيجية «ferstmover» أو «follower».
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على التكاليف اليد العاملة والنقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

المصدر: شيفارة هجيرة، مصدر سبق ذكره، ص:57.

2.1 إستراتيجية التميز عن المنافسين:

تعني إستراتيجية التميز قيام المؤسسة بتقديم عرض خاص يجعلها تتعد عن منافسيها وتتفادى بذلك المنافسة المبنية على التكاليف والأسعار.¹
ويتخذ التميز أشكالا مختلفة فيمكن أن يكون كما يلي:²
-التطور عن طريق العلامة، الجودة، إنتاج محدود.
-تخليص المنتج من الخدمات والسمات التي لا يفضلها الزبون.
-التخصص في قطاع سوقي ضيق.

¹ أحمد عوض، مصدر سبق ذكره، ص: 176.

² R.Brenneman- S.Séparé : « Economie d'entreprise », DUNOD ? Paris, 2001,p : 139.

1.2.1 أهداف إستراتيجية التميز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة متميزة عما يقدمه المنافسون
مثل:

- تشكيلات مختلفة للمنتج.
- سمات خاصة بالمنتج.
- تقديم خدمة ممتازة.
- توفير خدمات ما بعد البيع.
- جودة غير عادية.
- الريادة التكنولوجية.
- مدى واسع من الخدمات المقدمة.
- سمعة جيدة.

فتميز المؤسسة عن باقي المنافسين يكون بتقديم منتج أو خدمة مختلفة تماما بغض النظر عن سعرها وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:¹
-ماذا يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية.
-القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر وذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري والتي يوفرها السوق الدولي، وتكون غير متوفرة عند منافسيه، وهذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة.
-عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد.

2.2.1 مجالات ومصادر التميز:

يمكن أن يحدث التميز على مستوى عدة محاور:²

أ- التكنولوجي:

- التميز على أساس التفوق التقني.

- التميز على أساس الجودة.

ب- التسويق:

- التميز على أساس تقديم تنزيلات في الأسعار.

- التميز على أساس تقديم خدمات جديدة أو خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

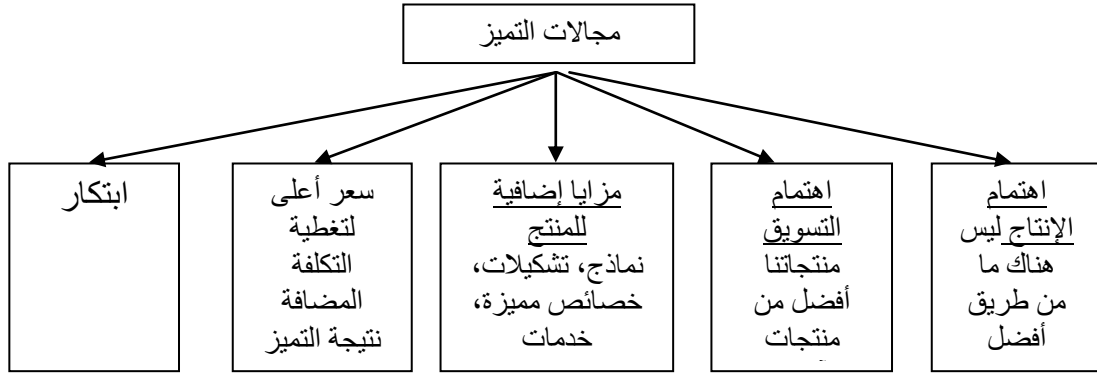
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

عمر اعلاوي: "تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورها في تحديد استراتيجية غزو الأسواق الدولية، بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق المتعدد في رويال الحمامات بالجمهورية التونسية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، ص: 165.¹

² R.Brenneman- S.Sépari, op. cit, p139.

ويمكن توضيح مجالات التميز في الشكل التالي:

الشكل (22): مجالات التميز



المصدر: شيفارة، مصدر سبق ذكره، ص:72.

1 إستراتيجية التركيز:

" تعني لإستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة "Niche" ".¹

1.3.1 الهدف من الإستراتيجية:

عند تبني هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة باستخدام أحد الميزات التنافسية المتمثلة إما في ميزة التكلفة الأقل مما يسمح لها بإعطاء أسعار تنافسية في السوق الدولية، أو التميز بالمنتج حيث أن المنتج يمكن تمييزه عن باقي المنتجات المتوفرة في السوق²، مع مراعاة ما يلي³:

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون.
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف. فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين.

¹ محمد أحمد عوض، مصدر سبق ذكره، ص176.

² عمر لعلاوي، مصدر سبق ذكره ، 2007، ص165.

³ أ.د. عبد العزيز صالح بن حبتور، مصدر سبق ذكره، ص230.

2.3.1 مجالات استخدام هذه الإستراتيجية:

قد تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف الشركات العملاقة التي تقوم بخدمة قطاع سوقي رفيع المستوى مثلا في صناعة السيارات شركة Mercedes تقوم بصناعة السيارة Maybach sport مايباخ سبورت التي تكون موجهة إلى قطاع سوقي جد ضيق يتكون من المستهلكين الأرقى عالميا لكونها باهظة الثمن وتصنع تحت الطلب، فهذه الشركة Mercedes مثلا تتميز عن منافسيها بهذه السيارة الفاخرة. كما تستخدم هذه الإستراتيجية، في الغالب، من طرف الشركات الصغيرة والمتوسطة " والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق فتختار قطاعا معيناً يصعب على المنظمات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله لعدم أهميته بالنسبة لها".¹

وقد يكون القطاع المستهدف:

- صغيرا من حيث عدد المستهلكين.
- نقص السيولة لدى المستهلكين.
- يطلب المستهلكون مواصفات خاصة ومميزة.

3.3.1 الفرق بين إستراتيجية التركيز والإستراتيجيات السابقة (الريادة في التكاليف والتميز)

إن إستراتيجية التركيز تختلف عن الإستراتيجيات السابقة من حيث " التنافس الذي يركز في الإستراتيجيات السابقة على هدف واسع"²، بالإضافة إلى أنها تأخذ عدة أشكال مقارنة مع إستراتيجيتي تدنية التكاليف والتميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع، أما إستراتيجية التركيز فهي تصمم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة³. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ محمد أحمد عوض، مصدر سبق ذكره، ص 177.

² M. Porter, L'avantage concurrentiel, p: 27.

³ شيقارة هجيرة، مصدر سبق ذكره، ص 86.

الشكل (23): الإستراتيجيات العامة للتنافس

التميز	تكاليف منخفضة	هدف واسع
2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف	الحقل التنافسي
3.ب. إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3.أ. إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق

المصدر: M.Porter: "L'avantage concurrentiel, op.cit, p: 24.

2 إستراتيجيات التوسع الدولي:

1.2 التعريف بإستراتيجيات التوسع وأسبابه

1.1.2 تعريفها:

"إن إستراتيجيات التوسع (وتعرف كذلك بإستراتيجيات النمو التوسعية) تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة في السوق بمعدل عالي"¹.

وتشتمل إستراتيجيات التوسع على:

- إستراتيجية الانتشار.
- إستراتيجية التركيز.

"وتتبنى المؤسسة إستراتيجيات التوسع عندما"²:

أ - تحاول المؤسسة التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية ، و/أو الدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وتحقيق أرباح عالية.

ب - التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي.

ويمكن توضيح مجالات استخدام إستراتيجية التوسع في الجدول الآتي:

د. إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص238.¹

زكريا مطلق الدوري، مصدر سبق ذكره، ص221.²

الجدول (16): مجالات إستراتيجية التوسع

إستراتيجية التوسع		المجال
كيف	ما هي	
اكتشاف استخدامات جديدة للمنتجات	إضافة منتجات جديدة	المنتجات
اختراق السوق	اكتشاف أسواق جديدة	الأسواق
زيادة الطاقة	التكامل الرأسي الأمامي	الوظائف

المصدر: عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية"، مصدر سبق ذكره، ص 287.

2.1.2 أسباب تبني إستراتيجيات التوسع:

إن إستراتيجية التوسع الدولي هي إستراتيجية هجومية، تسعى من خلالها الشركة إلى بناء مركزها التنافسي في الأسواق الدولية، وتلجأ المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجيات للعديد من الأسباب نذكر من أهمها ما يلي:

أ - في الصناعات المضطربة (التي تتسم بالسرعة العالية) تستطيع إستراتيجية الاستقرار أن تحقق نجاحا قصير الأمد ولكن مصيرها الفشل والانتهاك على الأمد الطويل، لذا تعتقد المؤسسة وإدارتها بأن إستراتيجيات التوسع هي السبيل الوحيد للبقاء في مثل تلك الظروف¹.

ب-النظر إلى التوسع بأنه أسلوب لتحقيق النجاح وسبيل للبقاء في السوق وبالتالي تحقيق الثروة، كما يعتبر مؤشرا للفعالية.

ج- رغبة المؤسسة في تدويل إنتاجها والدخول في أسواق جديدة لتخفيض تكاليف إنتاجها أو إضافة منتجات أو خدمات جديدة إلى منتجاتها وخدماتها الحالية.

د- رغبة المؤسسة في الحصول على معدلات فائدة معقولة، حيث أن البنوك والمؤسسات المالية تحقق نموا معتبرا بمعدلات فائدة مقبولة.

ه- "رغبة المؤسسة في الدخول من حالة المنافسة إلى الاحتكار. فالتوسع قد يساعد في بعض الأحيان - مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على خلق حالة الاحتكار"²

و- الاستفادة من اقتصاديات الموقع وأثر الخبرة لتحقيق مستويات عالية من الأرباح أو المبيعات أو حجم الإنتاج.

¹ زكريا مطلق الدوري، مصدر سبق ذكره، ص 221.

² عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، مصدر سبق ذكره، ص 290.

2.2 إستراتيجيات الانتشار والتركيز:

1.2.2 إستراتيجية التركيز:

1.1.2.2 طبيعتها

"تتميز إستراتيجية التركيز بأن المؤسسة تقوم بتخصيص الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق، وذلك بهدف الحصول على حصة سوقية هامة ودائمة في الأسواق المستهدفة".

من بين الشركات التي تعتمد هذه الإستراتيجية شركة Xerox، كوكا كولا، ماكدونالد.

مثل هذه الشركات "تفضل دخول الأسواق تدريجياً، حيث تنتقل من سوق إلى آخر"¹، حسب مردودية السوق فإذا تراجمت يكون من الضروري البحث عن سوق آخر.

2.1.2.2 مجالات التركيز

إضافة على تركيزها على الأسواق، فإن المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تركز على مزيج واحد من المنتجات، المستهلكين والتكنولوجيا، ويكون ذلك على النحو التالي²:

(1) التركيز على المستهلك:

أ - التركيز على المستهلك الحالي:

- زيادة حجم أو معدل تكرار الشراء.
- تحسين الوضع التنافسي للخدمة أو السلعة.
- التوسع في خط المنتج (بالنسبة للسلع: أحجام مختلفة أو ألوان مختلفة أو غيرها أما الخدمات: تمديد ساعات تقديم الخدمة، إدخال إضافات لإشباع حاجات جديدة).

ب - التركيز على مستهلكي المنافسين:

- زيادة مجهودات الترويج.

- تخفيض الأسعار.

ج - التركيز على المستهلكين المحتملين:

- تقديم استخدامات جديدة للمنتج.

- زيادة مناطق تقديم الخدمة.

¹ C.P Berho, op cit, p31.

² إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، مصدر سبق ذكره، ص 242.

- إتباع سياسة تسويقية خاصة (مزيج تسويقي خاص)

(2) التركيز على المنتج (الخدمة)¹:

- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنتجين.
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات التي ترافق الخدمة الأساسية.

(3) التركيز على التكنولوجيا:

- استخدام تقنيات وأساليب جديدة ومعدات متطورة.
- العمل على تحسين الجودة.

3.1.2.2 مزايا إستراتيجية التركيز وعيوبها:

أولاً: المزايا:

- تكتسب المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على العديد من المزايا:
- اكتساب ميزة تنافسية أساسية نتيجة التركيز على الأسواق، المنتجات أو التكنولوجيا.
- اكتساب خبرة عالية في مجال عملها وبالتالي تصبح قادرة على التحكم في التكاليف والاستفادة من أثر الخبرة.
- اكتساب سمعة جيدة.
- القدرة على التجديد والتطوير والابتكار في مجال تخصصها.

ثانياً: العيوب

أما العيوب فتتلخص فيما يلي:²

- عدم الاستجابة السريعة في الظروف البيئية المحيطة.
- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات وبجودة أفضل وتكاليف أقل.
- التطور التكنولوجي قد يشكل قيوداً على الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية، إذ لا بديل لها سوى الاستجابة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها المتخصصة.
- احتمال تعرض الشركة لخسائر كونها تعتمد على مجال واحد ولا يمكن توزيع المخاطر.

¹ عبد العزيز صالح بن حبيبتور، مصدر سبق ذكره، ص 236.

² عبد العزيز بن حبيبتور، نفس المرجع السابق، ص 237.

2.2.2 إستراتيجية الانتشار:

1.2.2.2 طبيعتها

تمثل هذه الإستراتيجية نموا متسارعا في عدد الأسواق المتاحة للمؤسسة في بداية عملية التوسع، وتتميز بكشط السوق الدولي، أي توزيع وتقسيم الجهود التسويقية للمؤسسة في العديد من البلدان¹.

من بين الشركات التي تعتمد هذه الإستراتيجية: الشركات العاملة في مجال الإلكترونيات حيث تتطلب يد عاملة كثيفة وخبيرة في نفس الوقت، فنرى أنها تعمل في العديد من الأسواق في آن واحد، وتخدم العديد من المستهلكين، كما أنها تقوم بتنويع منتوجاتها فهي لا تقدم منتج واحد بل تشكيلة من المنتجات مثل Samsung, Sony... أما في مجال الخدمات فنجد الفنادق مثل فنادق الشيراتون Sheraton، الهيلتون Hilton وغيرها التي تنشط في العديد من المناطق السياحية، وتقوم بتقديم العديد من الخدمات (النوم، الأكل، المرافق العامة، خدمات الانترنت، الرياضة وغيرها).

2.2.2.2 علاقة إستراتيجية الانتشار بإستراتيجية التركيز:

تختلف إستراتيجية الانتشار عن سابقتها (التركيز) من حيث عدد الأسواق التي تنشط فيها عدد المنتجات أو الخدمات وكذا التكنولوجيا المستخدمة، وهذا ما يجعل إستراتيجية الانتشار تتميز عن إستراتيجية التركيز في تفادي المشاكل والخسائر، حيث أن الأولى تمكن المؤسسة من توزيع المخاطر على مجموع المجالات التي تعمل فيها، وتعوض الخسارة التي تنجم في سوق معين بالأرباح التي تجنيها من سوق آخر، حيث أنها تتطلب انتشارات ضخمة مقارنة مع إستراتيجية التركيز.

" ومع مرور الوقت، يمكن للإستراتيجيتين أن تلتقيان في نفس عدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، فإستراتيجية الانتشار بعد التوسع في مناطق مختلفة تتخلى عن الأسواق التي تكون أقل مردودية"².

ويمكن أن نقول في هذا الصدد أن المؤسسة التي تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات يمكن لها الاعتماد أيضا على إستراتيجيات أخرى مثل إستراتيجيات الانكماش.

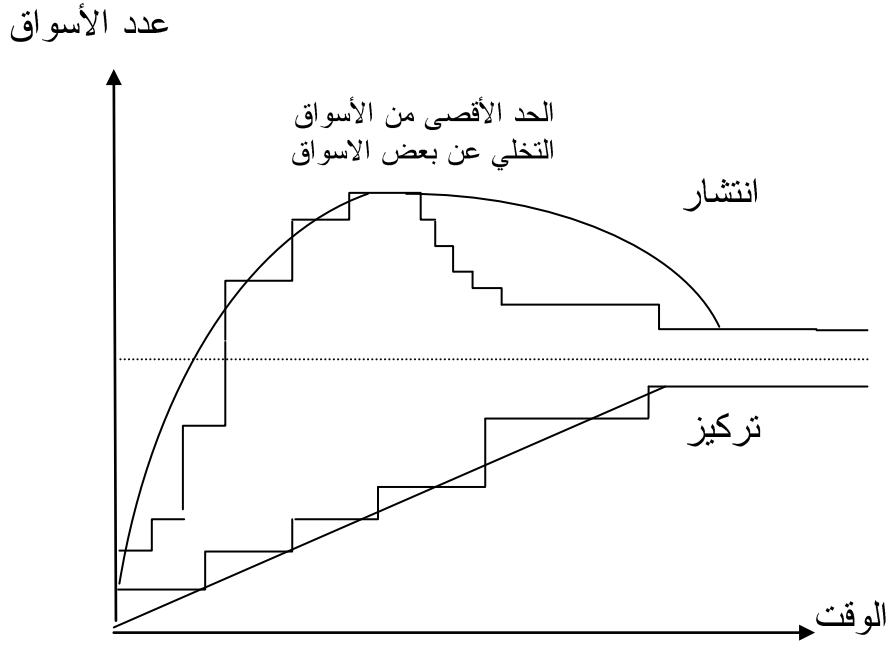
" بينما إستراتيجية التركيز تعرف تطورا ضئيلا ولكن منتظما لعدد الأسواق حتى تصل إلى العدد الأمثل للأسواق على المدى الطويل بالنسبة للإستراتيجيين"³ ويمكن توضيح الالتقاء من خلال الشكل التالي:

¹ غول فرحات، مصدر سبق ذكره، ص 99 .

² C.P. Berho, op.cit, p32.

³ غول فرحات، مصدر سبق ذكره، ص 99.

الشكل (26): إستراتيجيتي التركيز و الانتشار



المصدر : C.Croué,marketing international, Op.Cit,p:605.

2. تشكيل إستراتيجية التدويل:

قبل اتخاذ قرار التدويل و تشكيل إستراتيجية التدويل، تقوم الشركات بتحديد ديناميكية التدويل التي تتم على ثلاث مستويات¹:

- درجة الشمولية لكل قطاع الذي يسمح بتحديد تأثير مكونة التدويل الفعلي أو المحتمل على الإستراتيجية لمجموع المتعاملين الذين ينشطون في السوق الدولية. حيث أن "عملية التدويل تختلف حسب خصائص المحيط، القطاع أو الشركة"²: فبالنسبة للشركات العالمية globale أو العابرة القوميات transnationale تكون إستراتيجية التدويل و إستراتيجية المجموع ممتزجة و الاختلاف الوحيد يكون في بعض الوظائف المختلفة. أما بالنسبة للشركات الدولية أو متعددة الجنسيات ترتبط إستراتيجية التدويل بجزء من إستراتيجية المجموع.
 - خطوط القوة التي تميز المجال الدولي على مستوى تطور المحيط أو المنافسة سواء على المستوى الدولي أو على صعيد منطقة جغرافية محددة خاصة بمتعاملين آخرين.
 - التحفيزات على التدويل التي تدفع الشركات إلى توسيع انفتاحها على الخارج بشكل تدريجي لتصل إلى مرحلة التدويل ثم إلى تعدد الجنسيات.
- "إذا ما تم تحديد هذه الديناميكية بالنسبة لكل شركة أو مجموعة شركات، فإنه يصبح من اللازم تحديد السيرورة التي تسمح لها بطريقة منهجية تشكيل و بداية العمل بإستراتيجية تدويلها مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات المستمرة للمحيط و نتائج العمليات المقامة"³.

1.3 المراحل الأولى لتشكيل إستراتيجية التدويل:

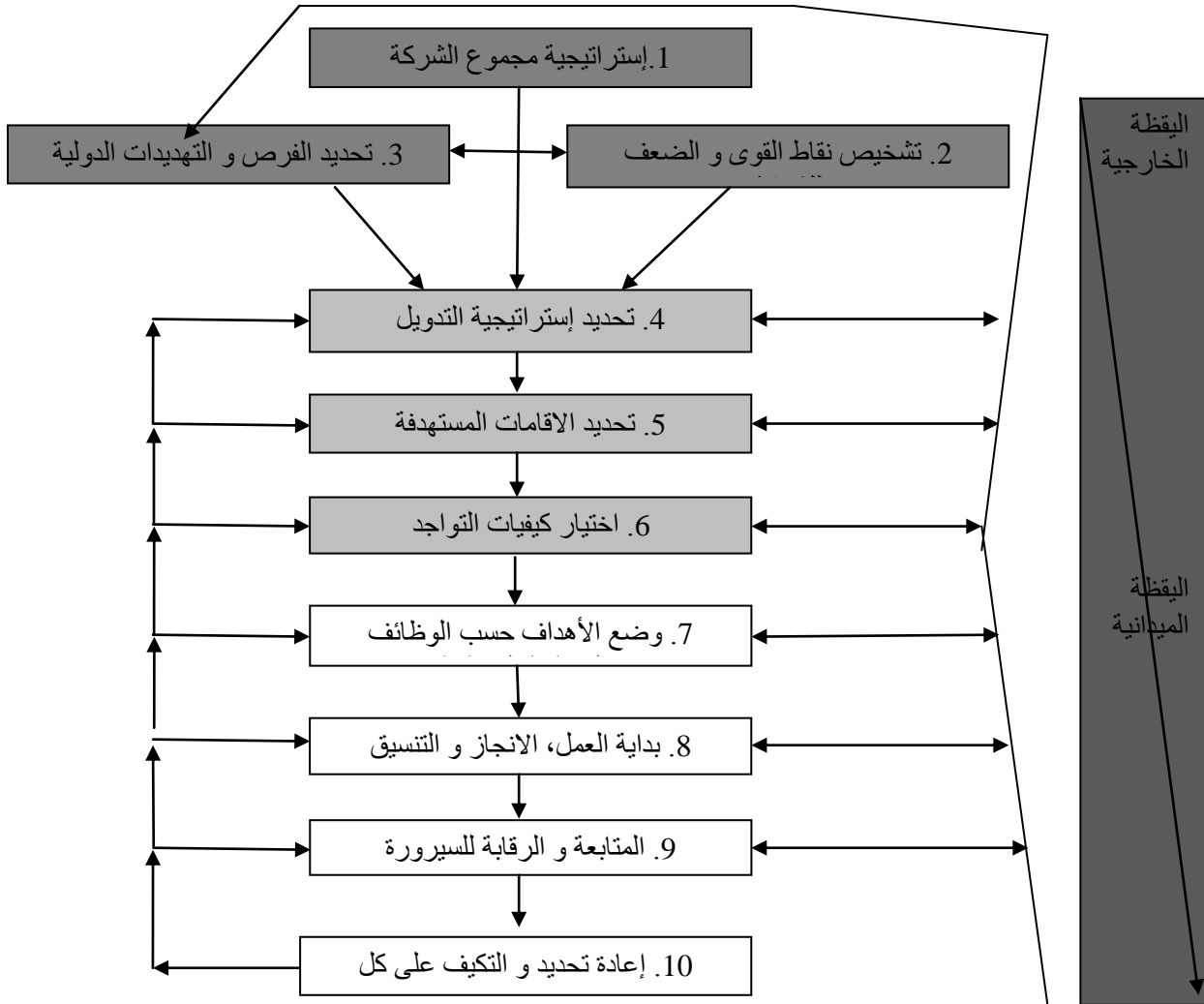
لا يختلف إعداد إستراتيجية التدويل عن إعداد أي إستراتيجية كانت من حيث الإطار العام، فالخطوات تكاد تكون نفسها (ص: 69).
و يمكن تحديد الخطوات العامة لتشكيل إستراتيجية التدويل من خلال الشكل التالي:

¹Jean-Paul Lemaire : « Stratégies d'internationalisation ; Développement international de l'entreprise », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, p : 231.

² Jean-Paul Lemaire, op.cit., p : 232.

³ حمداني محمد: " إستراتيجيات التدويل و أشكال التواجد في الأسواق الخارجية: حالة الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مالية و اقتصاد، جامعة وهران، 2010/2009، ص: 27.

الشكل رقم (25): الخطوات العامة لتشكيل إستراتيجية التدويل:



المراحل الأولية لتحديد إستراتيجية التدويل

تشكيل إستراتيجية التدويل

وضع أهداف إستراتيجية التدويل

بداية العمل و المتابعة

من خلال الشكل نستخلص أن إعداد إستراتيجية التدويل يتم على مستوى إستراتيجية الشركة ككل (المرحلة 1) و ليس على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجية الوحدات مما يدل على أن عملية التدويل تعتبر الرسالة الأساسية للشركة التي تميزها عن الشركات الأخرى.

فعند هذا المستوى تقرر الشركة تدويل إنتاجها لذلك تبدأ بالتشخيص الداخلي و تحليل إمكانيات الشركة لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها (المرحلة 2)، و ذلك عن طريق "تقييم الوظائف الرئيسية بالشركة و التي لها علاقة مباشرة بالتدويل و ذلك من أجل قياس ما مدى قدرة الشركة على التعامل مع الأسواق الأجنبية"¹.

"و نوعية التشخيص المقامة ترتبط أساسا بالطريقة المستعملة في التقييم و بمدى ملاءمة المؤشرات المختارة"².

كما تقوم بتشخيص المحيط الخارجي (المرحلة 3) الذي "يعتبر عملية حساسة نظرا للبعد الجغرافي و الثقافي لكثير من الدول من جهة، و من جهة أخرى وجود صعوبات في اقتناء المعلومات الضرورية"³.

ثم تأتي مرحلة تحديد إستراتيجية التدويل (المرحلة 4) المناسبة للشركة بعد اغتنام الفرص و تفادي التهديدات الموجودة في المنطقة الجغرافية المستهدفة، و تكييفها مع إمكانيات الشركة.

و لتنفيذ إستراتيجيتها ، تختار الشركة الدول المستهدفة (المرحلة 5) و كيفيات التدويل (المرحلة 6) حيث تجد أمامها مجموعة من المستويات الجغرافية المتتالية، "فتبدأ أولا باختيار منطقة جغرافية كبيرة ثم تختار بلد معين ثم جهة ثم مدينة لتحديد في النهاية الموقع الذي تقيم فيه الشركة التابعة"⁴.

و يتم اختيار السوق الدولية من بين أسواق العالم عن طريق المقارنات الدولية و استبعاد الدولة التي لا تتوفر فيها السوق المفضلة و تتم عملية الاستبعاد بمقارنة⁵:

- ❖ المؤشرات الاقتصادية و السياسية و الأمنية للدولة.
- ❖ مقارنة خصائص و أسعار المنتج.
- ❖ حجم السوق الكلي.
- ❖ الطلب المتوقع داخل هذه السوق حتى يتم تحديد أفضل الأسواق.

¹ لعلاوي عمر، مصدر سبق ذكره، ص: 155.

² Sabine Urban, op.cit, p : 91.

³ Sabine Urban, Ibid, p : 86.

⁴ Jean-Louis Muucchielli et Florance Pueh : « le choix de la localisation ; le cas des multinationales française en europe », Problèmes économiques, 25 Octobre 2006, p : 22.

⁵ فريد النجار: "إدارة الأعمال الدولية و العالمية: استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية و متعددة الجنسية و العالمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 309.

❖ تقدير الطلب على المنتج من حيث¹:

أ - مقارنة المنتجات المتنافسة.

ب - مقارنة المركز التنافسي.

ت - هيكل السوق.

ث - هيكل قنوات التوزيع.

"كما يتم اختيار كيفية التواجد على أساس جاذبية البلد المضيف"² من حيث السوق و ديناميكية الشركات، الموارد البشرية، التكاليف و الجباية، المحيط الإداري، البحث التجديد، الهياكل القاعدية، الطاقة و التنمية المستدامة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و غيرها.

و على ضوء مزايا البلد المضيف تخطط الشركة أهدافها (المرحلة 7) لتبدأ عملها و تنفيذ إستراتيجيتها (المرحلة 8) ثم المتابعة (المرحلة 9) و أخيرا إعادة تحديد و التكيف مع المستويات (المرحلة 10).

2.2 بعض النماذج المستخدمة عند تحليل البيئة الداخلية و الخارجية:

1.2.3 نموذج التحليل الثنائي SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

ذكرنا أن أولى خطوات تشكيل إستراتيجية التدويل هي تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لتحديد نقاط قوى وضعف الشركة، و الفرص و التهديدات في الأسواق العالمية.

هذا التحليل المنهجي هو مقدمة منطقية لتطبيق أسلوب SWOT أي مقارنة عناصر القوة و الضعف في الداخل بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة في الخارج³، "لذلك فهو تحليل شامل"⁴.

و يوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية التي يجب تناولها بالبحث و التدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

¹ فريد النجار، نفس المصدر، ص: 310.

² Marie-Christine Monnoyer et Patrick Ternaux, op.cit, p : 132.

³ سعد غالب ياسين، مصدر سبق ذكره، ص: 143.

⁴ Philip Kotler et autres : « Marketing Management, 13° édition, Pearson, Paris, 2009,, p : 63.

الجدول رقم (17): العناصر التي تدخل في تحليل SWOT

التحليل الداخلي	
عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة - المصادر المالية متاحة - مهارات تنافسية جيدة - معرفة جيدة بالمشتريين - قيادة جيدة للسوق - النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات - امكانية متاحة لاجراء تحسينات على المنتجات و الخدمات - ميزة انخفاض تكاليف الانتاج - عناصر اخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهملة للعملاء - نقص الموهبة و الخبرة الإدارية - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية - عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية في الاستراتيجية - عدم القدرة على تحقيق معدلات للنمو - عوامل أخرى.
التحليل الخارجي	
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة - تنوع المنتجات ذات العلاقة - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - التوطن بين الشركات المنافسة - القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة - أمور أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - نمو بطيء في السوق - سياسات سعرية مناوئة - زيادة الضغوط التنافسية - سرعة التأثير اتجاه التراجع و الركود في دورة الاعمال - نمو قوة المساومة للعملاء و المجهزين - تغير اذواق و حاجات المستهلكين - تغيرات سكانية معاكسة - أمور أخرى

المصدر: سعد غالب ياسين، مصدر سبق ذكره، ص: 145.

يوضح هذا الجدول عناصر القوة و الضعف التي تتميز بها بعض الشركات، وتختلف هذه العناصر من شركة إلى أخرى كأن تكون مثلاً لشركة مقاولات أراضي مملوكة في مواقع متميزة و التي تعتبر نقطة قوة، في حين شركة اتصالات من نقاط قوتها التجهيزات التكنولوجية المتطورة.

كما يوضح الفرص و التهديدات في السوق الدولية كارتفاع معدل النمو السكاني الذي يعتبر فرصة لشركات الاتصالات، أما وجود عدم الاستقرار السياسي في دولة معينة يشكل تهديدا للشركة المدولة.

و يستخدم نموذج **SWOT** لاختيار الاستراتيجيات المناسبة للشركة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (26): نموذج التحليل الثنائي

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
استراتيجيات إصلاحية	استراتيجيات هجومية	الفرص
استراتيجيات انكماشية	استراتيجيات دفاعية	التهديدات

المصدر: محمد أحمد عوض، مصدر سبق ذكره، ص: 203.

2.2.3 نموذج التحليل الرباعي SPACE

"يطلق على هذا النموذج، النموذج الرباعي أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل Strategic Position and Action Evaluation لتحديد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية و الخارجية"¹.

يتم في طار هذا النموذج، عرض النتائج المتحصل عليها على محورين س ع حتى يمكن اتخاذ أربع استراتيجيات كما يوضحه الشكل التالي:

¹ محمد أحمد عوض، نفس المصدر السابق ، ص: 206.

الشكل رقم (27): نموذج التحليل الرباعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على م.أ. عوض، مصدر سبق ذكره، ص: 206.

يوضح الشكل أن النموذج الرباعي يأخذ بالاعتبار أربعة أبعاد هي:

- قوة المركز المالي و تتمثل في نسبة السيولة معدل العائد على الاستثمار و غيرها
 - أهمية المزايا التنافسية مثل درجة ولاء العملاء، جودة الخدمة، سمعة الشركة في السوق و غيرها.
 - مدى استقرار السوق مثل معدل التضخم، تقلب الطلب، تقلب الأسعار و عناصر أخرى.
 - مدى ازدهار القطاع معدل نمو القطاع معدل الأرباح، الاستقرار المالي و التكنولوجي.
- البعدان الأوليان هما بعدان داخليان (خاص بالشركة)، أما البعدان الأخيرين هما بعدان خارجيان (خاص بمحيط الشركة).
- كلما زادت قوة المركز المالي للشركة مع زيادة ازدهار القطاع تتبنى الشركة إستراتيجية هجومية.

و كلما زادت قوة المركز المالي للشركة و تناقصت أهمية المزايا التنافسية تتبع الشركة إستراتيجية محافظة.

و كلما زاد ازدهار القطاع في سوق متقلب تتبع إستراتيجية تنافسية.

في حين إذا انخفض المركز التنافسي في سوق غير مستقر تتبنى إستراتيجية دفاعية.

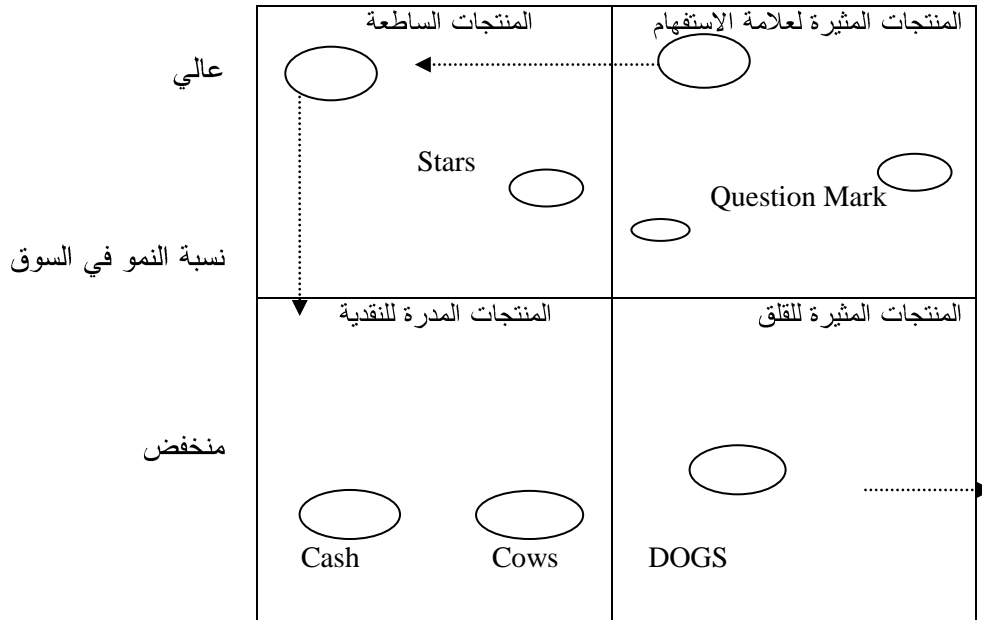
3.2.3 نموذج مجموعة بوسطن BCG:

"يعتبر نموذج BCG أحد أهم و أشهر نماذج التحليل حقيبة الأعمال، قدم لأول مرة من قبل جماعة Boston الاستشارية"¹.

و يستخدم هذا النموذج في الشركات متعددة المنتجات بحيث ينافس كل منتج في سوق مختلفة.

و يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (28): نموذج BCG



المصدر : سعد غالب ياسين، نفس المصدر السابق، ص: 182.

¹ سعد غالب ياسين، مصدر سبق ذكره، ص: 181.

ما نلاحظه من خلال هذا الشكل أن كل منتج من منتجات الشركة يقع في خانة معينة مما يدل على اختلاف الميزة التنافسية لكل واحد منها، ومن خلال هذه المصفوفة تحدد الشركة المركز التنافسي لكل منتج.

فالبقرة الحلوب تمثل المنتجات التي توفر للشركة سيولة أكبر، أما النجوم تمثل أفضل منتجات الشركة، و علامة الاستفهام تعبر عن المنتجات التي لا تعرف الشركة فيما إذا كانت ستحتفظ بها "باتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق"¹، أما المنتجات الواقعة في الخانة الرابعة و التي تعرف بالكلاب، فهي المنتجات التي تشكل خطر على الشركة و يجب على الشركة التخلي عنها بإتباع إستراتيجية الانكماش أو التصفية.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام الشركة المدولة

دائماً في إطار توسع نشاطاتها وتغلغلها في الأسواق الدولية، تجد المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية، فتختار البديل الأنسب حسب إمكانياتها وقدراتها على التطور والتدويل. فقد تتبنى إستراتيجية التنوع بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة مثلاً، فتعدد نشاطاتها ومجالاتها الإنتاجية التي قد ينجح بعضها على حساب أخرى، الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى تبني إستراتيجيات أخرى كإستراتيجية الانكماش والتخلي عن بعض الأنشطة أو الفروع غير منتجة. كما يمكنها أن تتبنى عدة إستراتيجيات في آن واحد إذا كانت شركة ذات حجم وإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بذلك. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إستراتيجية التنوع، إستراتيجية الانكماش والإستراتيجية المختلطة.

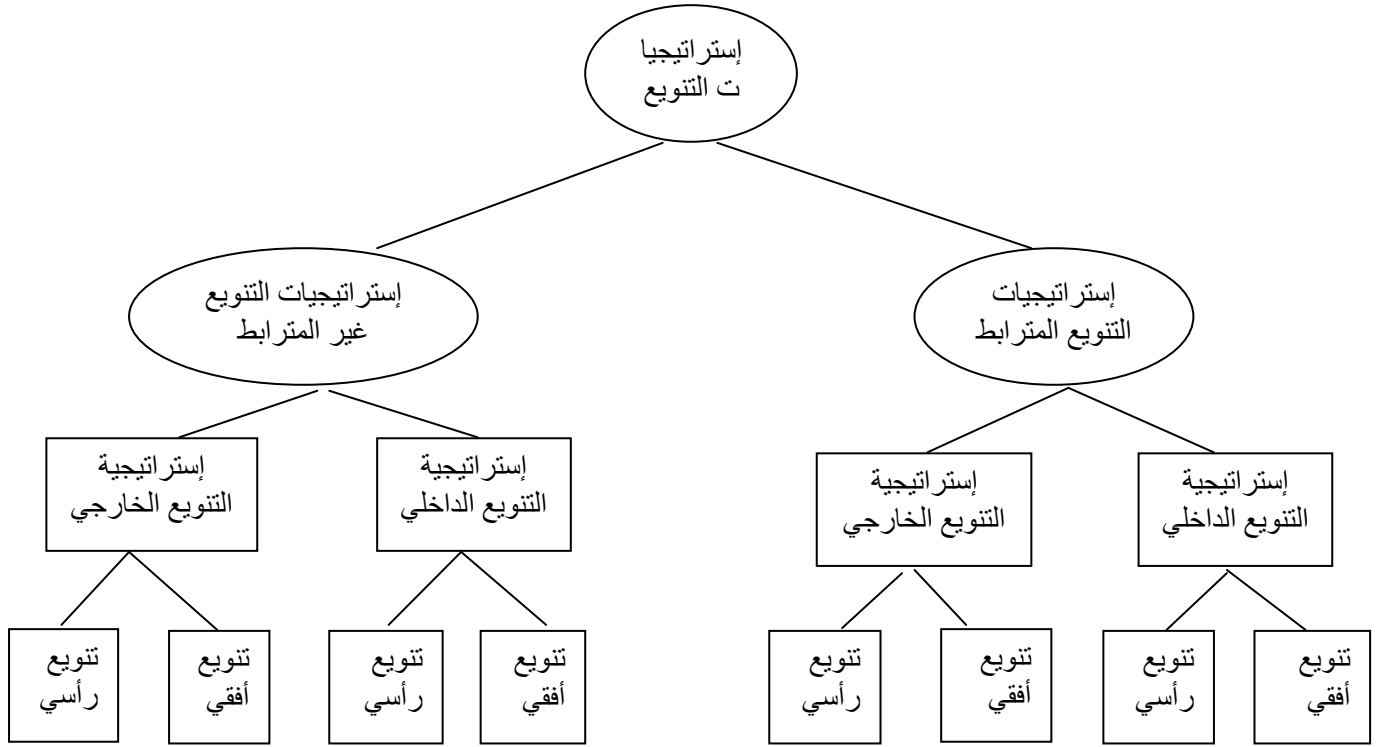
1. إستراتيجية التنوع:

تتمثل هذه الإستراتيجية في سعي المؤسسة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد: تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضاً². حيث تكون هذه المنتجات الجديدة مترابطة مع المنتجات الحالية وقد لا تكون. لذلك نميز عدة أنواع لإستراتيجية التنوع كما يوضحه الشكل رقم (29).

¹ م.أ.عوض، مصدر سبق ذكره، ص: 216.

محمود الصميدعي، مصدر سبق ذكره، ص: 76.²

الشكل (29): أنواع إستراتيجيات التنويع



المصدر: إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص222.

من الشكل نستخلص أنواع إستراتيجية التنويع و هي استراتيجيات:

- التنويع المترابط.
 - التنويع غير المترابط.
 - التنويع الأفقي (التكامل الأفقي).
 - التنويع الرأسي (التكامل الرأسي).
 - التنويع الداخلي.
 - التنويع الخارجي.
- ومن الأسباب التي تؤدي إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي¹:
- تنوع المخاطر وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة.
 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مراحل النضوج أو الإشباع، فالمنتج الجديد يعوض الأرباح التي يفقدها المنتج القديم.
 - البعد عن احتكار صناعة معينة.
 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المؤسسة.

¹ عبد العزيز بن حبتور، مصدر سبق ذكره، ص237.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

1.1 إستراتيجية التنوع المترابط وغير المترابط:

1.1.1 إستراتيجية التنوع المترابط أو التنوع المركز:

تعني إستراتيجية التنوع المترابط (المركز) التوسع في الأسواق الدولية بتقديم منتجات أو خدمات جديدة، بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة¹، بمعنى "أن التنوع المترابط لا يخرج عن نطاق تخصص المؤسسة، بحيث توافق المنتجات الجديدة تلك الموجودة من قبل"² سواء من حيث الخصائص التكنولوجية أو التسويقية.

من الشركات التي تعتمد على إستراتيجية التنوع المترابط: شركة Arthur martin في مجال الأجهزة الإلكترونية تقوم هذه الشركة بتصنيع الغسالات الكهربائية، الثلاجات، المواقد وغيرها من الأجهزة الكهربائية المنزلية، كما أن شركة France telecom تقدم تشكيلة من الخدمات المترابطة، منها المحلية المتمثلة في الهاتف الثابت، الإنترنت التلفزة الرقمية، الهاتف المرئي...، ومنها خدمات خاصة المتمثلة في النظام العالمي للاتصالات (3^e génération) من خلال الهاتف النقال، الإنترنت، الوسائط المتعددة (multimedia)، كذلك الخدمات العمومية من خلال أكشاك التلغرافات في الأماكن العمومية حتى في القطارات السريعة (TGV)، بالإضافة إلى مشاركتها في المعارض والصالونات المحلية والدولية. كل هذه الخدمات هي خدمات في مجال الاتصالات (السلكية واللاسلكية) أي أنها متجانسة ومترابطة فيما بينها، فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاعت الشركة الفرنسية France telecom السيطرة على السوق المحلية، وحتل مكانة هامة في العالم.

2.1.1 إستراتيجية التنوع غير المترابط أو التنوع المختلط:

في إطار الدراسات النظرية المختلفة فإن إستراتيجية التنوع غير المترابط يقصد بها التوسع في الأسواق الدولية بتقديم منتجات جديدة أو أنشطة أو مجالات إنتاج جديدة غير مرتبطة مع المنتجات أو الأنشطة أو المجالات الحالية للشركة، كما أنها تستهدف فئات جديدة من المستهلكين. وتختلف هذه الإستراتيجية عن التي سبقتها (إستراتيجية التنوع المترابط) في كونها "معقدة وبها مخاطر كبيرة وتتطلب موارد مالية وبشرية معتبرة"³، ويلاحظ أن الباحثين في الدراسات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية يشجعون

د. إسماعيل السيد، مصدر سبق ذكره، ص: 221.¹

د. لعلاوي عمر: مصدر سبق ذكره، ص: 166.²

د. لعلاوي عمر، نفس المصدر، ص: 167.³

اعتماد المؤسسة إستراتيجية التنويع المترابط ويعتبرونه أفضل من إستراتيجية التنويع غير المترابط بحجة أن هذا الأخير لا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة¹.
ومن أمثلة الشركات التي تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات نذكر " شركة GE) General Electric (تمتلك عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية غير المترابطة مثل شبكة التلفزيون (NBC)، شركة صناعية للتكنولوجيا الطبية بالإضافة إلى أن شركة (GE) منتج لمحركات الطائرات وتمتلك بنك للاستثمار أيضا².

2.1 إستراتيجيات التنويع الداخلي والخارجي:

1.2.1 إستراتيجيات التنويع الداخلي:

تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية بتطوير مجالاتها وأعمالها في سوقها الحالي أو في الأسواق الجديدة، "وتقوم بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية"³.

وتجدر الإشارة إلى وجود أربع حالات تتخذها المؤسسة لتنويع إنتاجها داخليا كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (30): التنويع الداخلي من خلال المنتج/ السوق

حالي	المنتج	جديد	
1	اختراق السوق الحالي بالمنتجات الحالية	2	منتج جديد في السوق الحالي
3	إدخال منتج حالي في سوق جديد	4	منتج جديد وسوق جديد

المصدر: أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، مصدر سبق ذكره، ص: 290.

حسب الشكل تنقسم إستراتيجية التنويع الداخلي من الاستراتيجيات الفرعية التالية:

¹ عبد العزيز بن حبتور، مصدر سبق ذكره، ص288.

² سعد غالب ياسين: "الإدارة الدولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص168.

³ إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص227.

أولاً: تقديم نفس المنتج في نفس السوق الحالي:

قد تشبه هذه الإستراتيجية إلى حد ما، إستراتيجية التركيز، والهدف منها التخصص في النشاط الحالي واكتساب ميزة تنافسية لجلب أكبر عدد من المستهلكين.

ثانياً: تقديم نفس المنتج إلى أسواق جديدة:

تحاول المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية بمنتجاتها الحالي والبحث عن مستهلكين جدد، وتكون لها الخبرة في التسويق، التوزيع وبيع منتجاتها.

ثالثاً: تقديم منتج جديد إلى سوقها الحالي:

تركز المؤسسة على سوقها الحالي لمعرفة الشديدة به، وبالمنافسة الموجودة فيه لكن بمنتج أو نشاط جديد أو تطوير النشاط الحالي. وتجربة المنتج الجديد في السوق الحالي يكون أقل خطورة من تجربته في أسواق جديدة.

رابعاً: تقديم منتج جديد إلى سوق جديد:

تحاول المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية الانتشار والتوسع في الأسواق الدولية بمنتجات ومجالات أعمال جديدة، قد تجعلها عرضة للمخاطر والتكاليف الباهظة، فمن جهة المنتج جديد فالمؤسسة تجهل مدى نجاحه وقبوله من طرف المستهلك، ومن جهة ثانية تجهل السوق الجديد وتكون فرص الفشل فيه عالية.

2.2.1 إستراتيجيات التنويع الخارجي:

"بموجب هذه الإستراتيجية، فإنه يتم شراء مؤسسات جديدة أو الاندماج معها"¹، بمعنى أن المؤسسة تقوم بالاندماج أو الاستحواذ على شركة أخرى:

أ - الاندماج:

يتم الاندماج بانضمام شركتين متقاربتين من حيث الحجم إلى بعضها البعض، لتصبح شركة واحدة قد تحمل اسم إحدى الشركتين، أو كلاهما أو اسماً آخرًا جديدًا. وتعمل الشركتين المندمجتين - في الغالب - في نفس مجال النشاط.

د. عبد العزيز بن حبتور، مصدر سبق ذكره، ص 238.¹

ب - الاستحواذ:

يتم الاستحواذ بشراء شركة كبيرة الحجم لشركة أخرى أصغر منها حجماً، لتصبح الأخيرة وحدة عمل إستراتيجية تابعة للشركة المستحوذة، أو فرعاً من فروعها في الدولة المضيفة.

و من أسباب الاندماج و الاستحواذ فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول(18): أسباب الاستحواذ أو الاندماج

أسباب خاصة بالبائع	أسباب خاصة بالمشتري
تحسين معدل نمو المؤسسة من خلال الحصول على موارد إضافية المساعدة على التنوع في النشاط أسباب أخرى	رفع الكفاءة زيادة قيمة المنظمة رفع معدل النمو تحقيق الاستقرار في المبيعات والأرباح . تحقيق توازن في خطوط المنتجات تنوع خط المنتجات تخفيض حدة المنافسة بشراء منافس الحصول على الموارد المطلوبة أسباب ضريبية

المصدر: أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مصدر سبق ذكره، ص: 293.

3.1 إستراتيجيات التنويع الأفقي والرأسي:

يمكن توضيح هذه الإستراتيجيات من خلال الجدول التالي:

الجدول(19): إستراتيجيات التنويع المختلفة

منتج جديد	منتج حالي	منتج / سوق
تنويع أفقي	_____	سوق حالي
تنويع مترابط أو غير مترابط	تنويع رأسي	سوق جديد

المصدر : Brennemann et Sépari, op.cit, p: 135.

من خلال هذا الجدول يتضح أن إستراتيجية التنويع الأفقي تكون بتقديم منتج جديد في السوق الحالي، أما إستراتيجية التنويع الرأسي تكون بتقديم منتج حالي في سوق جديد.

1.3.1 التنويع الأفقي (التكامل الأفقي):

"بموجب هذه الإستراتيجية، تقدم المؤسسة في سوقها الحالي منتجات تكون قريبة من نشاطها الأصلي، ثم تبدأ تدريجياً بتقديم منتجات جديدة غير مترابطة نوعاً ما".¹

وعلى ذلك نميز نوعين من إستراتيجية التنويع الأفقي:

- تنويع أفقي مترابط.
- تنويع أفقي غير مترابط.

أولاً: إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط:

تتبع المؤسسات إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط عندما تحرز أعمالاً مشابهة لأعمالها الحالية، أو بضم عمليات مؤسسة أخرى تزاوّل نفس النشاط، مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية.²

وفي هذا السياق، قامت شركة France telecom، ومن أجل ضمان سياسة نمو دائم، بتنويع نشاطها³:

¹ Brennemann et Sépari, Ibid, p135.

² د. زكريا الدوري، مصدر سبق ذكره، ص 224.

³ Htt : www.wikipédia.org/wiki/France-Télécom

كتقديم خدمة M2M* وهي الربط بين خدمة الاتصالات وخدمة الإعلام الآلي (التحكم في الآلات من جهاز واحد) خدمة وهو ربط مختلف الأجهزة والأنظمة في المنزل معا، بحيث يمكن التحكم فيها جميعا من أي مكان (مثل التحكم في الإضاءة، التكييف، الأمن والأمان، الموسيقى، توفير الطاقة، والتحكم عن بعد بواسطة الرسائل القصيرة).

ثانيا: إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط:

إن إستراتيجية التنوع الأفقي غير مترابط تعني دخول المؤسسات في مجالات أعمال جديدة تماما لا علاقة لها بالمجال الحالي وتدخل بها في الأسواق الحالية.

2.3.1 إستراتيجية التنوع الرأسي (التكامل الرأسي):

"تبحث المؤسسة من خلال إستراتيجية التنوع الرأسي عن توسيع مبيعات المنتجات الحالية إلى أسواق أخرى قريبة أو بعيدة جغرافيا عن السوق الحالي، وذلك باستخدام قنوات توزيع جديدة".¹

وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين:

- تنوع رأسي أمامي.
- تنوع رأسي خلفي.

أولا: التنوع الرأسي الأمامي:

"يكون هذا التكامل باتجاه السوق أو خدمة المستهلك"²، كقيام بذلك " BNP Paribas" مثلا، بفتح فروع في العديد من الدول منها الجزائر لخدمة المستهلك في بلده الأصلي (البلد المضيف بالنسبة للشركة الأم).

ثانيا: التنوع الرأسي الخلفي

يكون باتجاه الموارد الأولية أو الموارد البشرية أو قنوات التوزيع وغيرها. وفي هذا الصدد قامت العديد من الشركات الدولية بفتح فروع لها في دول آسيا الشرقية لوفرة اليد العاملة النشيطة.

* machine to machine.

أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، مصدر سبق ذكره، ص 295. ²

2. الاستراتيجيات الانكماشية:

قد تتدهور وضعية المؤسسة في السوق الدولية، و تصبح مهددة بالخسارة في بعض الحالات ك:

- مواجهة منافسة شرسة،
- تذبذب الأوضاع في البلد المضيف،
- نقص الموارد الطبيعية،
- تقادم التكنولوجيا المستخدمة،
- أسباب ضريبية و غيرها.

ففي مثل هذه الحالات تفكر المؤسسة بإتباع إستراتيجية الانكماش لتجاوز هذه المخاطر.

و تعني إستراتيجية الانكماش اتجاه الشركة نحو تخفيض عدد الأنشطة، الأعمال أو المنتجات التي تقدمها، كما قد يعني تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة.¹

2.1 إستراتيجية التشذيب:

"وفقا لهذه الإستراتيجية، تقوم الشركة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال، أو نشاط معين بالكامل و ذلك لغرض معالجة الأداء السلبي لوحدة الأعمال، أو التقليل من التكاليف التشغيلية عن طريق تخفيض حجم النشاط، و رفع كفاءة و فعالية العمليات الأساسية في المؤسسة"².

و من بدائل إستراتيجية التشذيب أن تستطيع الشركة تحقيق معدل عائد اكبر باستخدام نفس حجم الاستثمار أو نفس الموارد البشرية المستخدمة.

¹ أبو قحف، مصدر سبق ذكره، ص: 298.

² سعد ياسين، مصدر سبق ذكره، ص: 174.

2.2 إستراتيجية المنظمة الأسيرة:

تعني هذه الإستراتيجية بأن تقوم الشركة ببيع جميع منتجاتها إلى مؤسسة أخرى، حيث تتولى هذه الأخيرة القيام بجميع الوظائف التي كان من المفروض أن تقوم بها الشركة الأولى. و بموجب هذا الاتفاق تتعهد الشركة الأسيرة (المتحكمة فيها) بشراء كميات كبيرة على المدى البعيد، بالمقابل تتعهد الشركة الأولى بضمان مواعيد تسليم و بأسعار خاصة¹.

بمعنى أن الشركة إذا تدهورت وضعيتها و أرادت تخفيض عدد العمال مثلا، تتفق مع شركة أخرى على الإنتاج لصالح الشركة الثانية و بالمواسفات و الكميات التي تحددها هذه الأخيرة بأسعار أقل من الأسعار التي كانت تبيع بها من قبل، لكن تضمن بيع جميع إنتاجها.

3.2 إستراتيجية التصفية:

"تعتبر إستراتيجية التصفية البديل الاستراتيجي الأخير أمام الشركة للجوء إليه، في حالة فشل استراتيجيات الاستقرار و استراتيجيات الانكماش الأخرى"².
وعندما تتبنى المؤسسة إستراتيجية التصفية فهذا يعني فشل المؤسسة في جميع وظائفها.

و من أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

- ❖ وجود خلاف بين الشركاء إذا كانت شركة ذات أسهم.
- ❖ انسام جميع أنشطة المؤسسة بالهبوط الحاد.
- ❖ استخدام أساليب و آلات قديمة.
- ❖ الخسائر الناجمة عن البورصة.
- ❖ عدم قدرة الإدارة العليا على إدارة شؤون المؤسسة.

¹ محمود الصميدعي ، مصدر سبق ذكره، ص: 117-118.

² زكريا الدوري، مصدر سبق ذكره، ص: 231.

3 الاستراتيجيات المختلطة:

1.3 طبيعتها:

"تقوم الشركات في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة لها، أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية"¹. "فالمؤسسات الدولية كبيرة الحجم تعمل دائماً على تكوين خليط من البدائل الإستراتيجية"²، "بحيث تكون مساحة التحرك بين تلك البدائل كبيرة، مما يتيح للمؤسسة فرصة اختيار البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة مع رسالتها، أهدافها، إمكانياتها، ظروفها، البيئة المحيطة، نمط قيادتها، طبيعة هيكلها التنظيمي و ثقافتها"³. وهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تبني أكثر من إستراتيجية في آن واحد إذا توفرت لديها بعض الشروط:

- تعدد الأنشطة و تنوعها، مما يجعل المؤسسة تحتوي على عدد من الوحدات، وكل وحدة أو نشاط استراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية معينة.
- وجود مديرين محترفين فادرين على تحديد الإستراتيجية المناسبة.
- توفر موارد مالية ضخمة
- تعدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.
- احتكار التكنولوجيا المتطورة و القيام بعمليات البحث و التطوير.
- قدرة المؤسسة على مواكبة التحول الاقتصادي و التكيف مع متغيرات البيئة.

2.3 حالات استخدام الإستراتيجية المركبة:

كما سبق و ذكرنا، استخدام الإستراتيجية المركبة يكون حكراً على الشركات العملاقة.

فالشركة ل تختار الإستراتيجية التي تناسب وضعية منتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى العوامل المذكورة سابقاً. فمثلاً إذا كان منتج الشركة في مرحلة النمو من دورة حياته، والإستراتيجية المستخدمة في البداية (الغرض الأساسي) كانت متمثلة في إستراتيجية التنويع. فيمكن لهذه المؤسسة أن تتبنى في مرحلة النمو إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين لاكتساب ميزة تنافسية مثلاً، و تعتبر بذلك قد اتبعت إستراتيجية هجومية، ثم بعد ذلك، عندما يصل منتجها إلى مرحلة التشبع و تقلده من طرف شركات أخرى: فيمكن في هذه الحالة إتباع إستراتيجية التنويع الخارجي، حيث تقوم بالاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى لضمان البقاء و الاستمرارية. أما إذا وصل منتجها إلى

¹ د. سعد ياسين، مصدر سبق ذكره، ص: 176.

² د. إسماعيل السيد: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، مصدر سبق ذكره، ص: 271.

³ د. زكريا الدوري، مصدر سبق ذكره، ص: 232.

مرحلة التدهور و الزوال، فيمكن أن تتبنى إستراتيجية انكماشية للحفاظ على مكاسبها(حتى تتجنب الخسارة الكبيرة). وفيما يلي نلخص أهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(20): البدائل الإستراتيجية المختلطة

الإستراتيجية	الأهداف	يستخدم في ظل حالات مثل
إستراتيجية التنويع: - المركز - التكامل الرأسي - التنويع الداخلي	زيادة المبيعات و المكاسب	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع نمو السوق • الرخاء الاقتصادي
إستراتيجية الاستقرار	زيادة الربحية	<ul style="list-style-type: none"> • صناعة مستقرة بلغت مرحلة النضوج • بيئة مستقرة
الإستراتيجيات الدفاعية - الانكماش - التخلص - التصفية	البقاء، تخفيض التكاليف، تخفيض الخسائر	<ul style="list-style-type: none"> • الأزمات • ارتفاع حجم الخسائر
الإستراتيجية المختلطة	زيادة العوائد او المكاسب و تخفيض التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> • مرحلة تحول اقتصادي • الشركات متعددة النشاطات.

المصدر: أبو قحف:"الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات"، مصدر سبق ذكره، ص: 313.

3.3 إستراتيجية التحول:

تجدر الإشارة- في سياق الحديث عن الإستراتيجية المختلطة- أن الشركة يمكن أن تغير إستراتيجيتها، فليس بالضرورة أن تتبع أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، ولكن يمكنها أن تتخلى عن إستراتيجية أخرى و تتبنى أخرى، أي تتحول إلى إستراتيجية مغايرة. وبهذا تكون (الشركة) قد اتبعت عدة إستراتيجيات خلال فترة إنتاج معينة أو تقديم خدمة معينة.

"وإستراتيجية التحول تحدث عندما تقوم الشركة بتغيير عملياتها و التحول إلى القيام بالعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال" ¹، و "تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية"²:

(1) عندما يكون العائد من الاستثمار في ميدان النشاط الذي تعمل به المؤسسة، اقل كثيرا من العائد المتوقع.

(2) عندما تكون الفرص المتاحة في بعض ميادين النشاط الأخرى جذابة للمؤسسة.

(3) عندما يكون حجم الأموال المطلوبة للاستثمار في النشاط الحالي كبيرا ولا تستطيع المؤسسة توفيره.

(4) عندما يتوفر للمؤسسة فريق إداري يتمتع بالمرونة و الكفاءة العالية.

(5) عندما يكون لدى المؤسسة أساس تمويلي قوي يستطيع أن يخدم عملية التحول إلى نشاط جديد.

¹ إسماعيل السيد: مصدر سبق ذكره، ص: 268.

² نفس المصدر، ص: 269.

خاتمة الفصل:

- تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالإستراتيجية حيث تطرقنا في البداية إلى تعريف الإستراتيجية و مكوناتها و مستوياتها، إلى جانب تقديم فكرة عن الإدارة الإستراتيجية التي لا بد من وجودها في الشركة للتخطيط الجيد للإستراتيجية.

ثم حاولنا بعد ذلك تعريف الإستراتيجية الدولية و تقديم بعض أنواعها.

بعد هذا انتقلنا إلى شرح بعض البدائل الإستراتيجية المرتبطة من حيث المنافسة وهي الإستراتيجيات التنافسية و كذا استراتيجيات التوسع الدولي التي تهدف إلى الحفاظ على مركز تنافسي يضمن لها البقاء.

و في الأخير حاولنا إبراز مجموعة أخرى من البدائل الإستراتيجية التي تتاح أمام المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ومن خلال ما سبق، نستطيع القول أن الأهم في أية إستراتيجية هو مدى تمكينها من الاستمرارية و بلوغ عدد كبير من الأسواق مع الحفاظ على ميزة تنافسية.

الفصل الثالث
جغرافية خدمات
الاتصالات

مقدمة الفصل:

تستخدم استراتيجيات التدويل من قبل الشركات الدولية لتنفيذ خطط التوسع في الدول المختلفة. و لم تقتصر هذه العملية على الشركات الصناعية فحسب، بل شملت أيضا الشركات التي تقدم خدمات بمختلف أنواعها: البنوك، التأمينات، الفنادق، شركات الاتصالات و غيرها من الخدمات.

و تعرف الخدمة على أنها أداء غير ملموس لكنها تشبه المنتج الملموس في القيمة التي تؤديها و تتميز عنه بمجموعة من الخصائص. و قد عرف القطاع الثالث مجموعة واسعة من عمليات التحرير مما أدى إلى انتشار الخدمات في العالم برز دورها في تنمية الاقتصاد المحلي و العالمي، حتى أصبحت شركات الخدمات تصنف ضمن أفضل الشركات في العالم.

و خدمات الاتصالات من أهم الخدمات العمومية التي كانت لها الأولوية في عملية التحرير نتيجة تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي جعلت العالم كقرية صغيرة، وانتشرت بعدها الخدمات في كل مكان من أنحاء العالم. و ساهمت شركات الاتصالات العالمية في نقل التكنولوجيا المتطورة إلى الدول النامية بعد تدويل إنتاجها باتخاذ طرق مختلفة أهمها المشروعات المشتركة التي أدت إلى بروز شركات صغيرة إلى جانب الشركات العالمية على الصعيد الدولي.

و الشركات العربية كان لها دور فعال في خدمة العملاء في المنطقة العربية وإفريقيا بتقديم مجموعة متميزة من الخدمات، متبينة استراتيجيات تدويل قد تختلف عن استراتيجيات الشركات العالمية لكنها ترمي إلى تحقيق نفس الهدف.

و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول يتم فيه التعرف على الخدمات، المبحث الثاني يتناول دراسة نظرية لخدمات الاتصالات، و أخيرا المبحث الثالث يتناول دراسة عملية لخدمات الاتصالات.

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات

يحتل قطاع الخدمات مكانة هامة في الاقتصاديات الوطنية والدولية والاقتصاد العالمي. فقد ساهم تحرير التجارة في الخدمات في إطار اتفاقية الغاتس GATS على تطور هذا القطاع وانتشار الشركات الخدمية التي لم تكتف بالعمل في محيطها الداخلي، بل لجأت إلى توسيع نشاطاتها خارج حدود دولها، بحثا عن أسواق جديدة ومستهلكين جدد باتباع استراتيجيات التدويل التي تناسبها. لذلك أردنا في هذا المبحث تسليط الضوء على ماهية الخدمات، تصنيفها وخصائصها، إضافة إلى دراسة الخدمات في المجال الدولي.

1. الخدمات: الماهية، الأهمية

1.1 الماهية:

اختلف الاقتصاديون والكتاب في تحديد ماهية الخدمة نظرا لتمييزها عن السلعة من حيث خصائصها و المنفعة التي تؤديها، وارتباطها بالسلعة في كثير من الأحيان.

ومفهوم الخدمة مفهوم جديد، كون الفكر الاقتصادي الكلاسيكي أهمل هذا القطاع وركز على المنتجات المصنعة، فأدم سميث كان يرى أن إنتاج السلع المادية هو عمل منتج " ويتعارض مع العمل غير المنتج للخدمات التي تتلشى فور إنتاجها أو تقديمها".¹، وان الخدمة هي " أداء فاقد لأي قيمة"². إن اعتبار الخدمات كأداءات غير منتجة لا تخلق أي قيمة ولا تشارك بذلك في تنمية الاقتصاد يجعلها وظيفة ناقصة. ويرى البعض أن هذا النقص يرجع إلى اعتبارات وأشكال أخرى تتمثل في:³

- الخدمات هي تلك السلع التي تنتج في المكاتب عكس السلع التي تنتج وتصنع في المصانع متطلبة بذلك آلات ومعدات ضخمة وموارد مالية، فالخدمة إذن لا تتطلب جهد ولا رأس مال كبير (وهذا طبعا من وجهة نظر الكلاسيك).
- نمو الإنتاجية في قطاع الخدمات ضعيف، فالحلاق مثلا لا تكاد تتطور إنتاجيته مع مرور الزمن.
- الخدمات وظائف سلبية وهامشية، ولا يمكن إنتاجها إلا في فضاءات محلية معينة، بمعنى أنها غير قابلة للنقل أو التحويل، عكس

¹ Marie Christine Monnoye- Patrick Termaux: "Mondialisation des services; innovation et dynamiques territoriales", L'Harmattan édition, Paris:2007, p : 16.

² د. بشير العلق، د. حميد عبد النبي الطائي: " تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص: 19.

³ Marie Christine Monnoye- Patrick Termaux, op.cit., p : 16-17.

السلع المادية التي يمكن نقلها وتصديرها مما يجعلها تحقق عائدات خارجية.

سادت هذه المعتقدات حول الخدمات حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر، عندما أوضح ألفريد مارشال عكس ذلك، وان الخدمات تقدم منفعة مثل السلع الملموسة، " واعترف بأن المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات المؤداة لكي يتم إنتاج هذه المنتجات وتقديمها إلى المستهلكين" ¹، بالإضافة إلى اقتناع بعض الاقتصاديين " بقدرة الخدمات على خلق القيمة، وفي بعض الأحيان تضيف قيمة حتى للسلع المادية".²

لهذه الأسباب زاد الاهتمام بدراسة هذا القطاع وتعددت الدراسات إلى درجة اختلاف الباحثين على وضع تعريف محدد للخدمة. واختلفت بذلك التعريفات " بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (كإيجار العقار، الخدمات الفندقية، الخدمات السياحية)، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة مثل الصيانة، وهناك خدمات بحثه مثل (الخدمات المصرفية، التامين والخدمات الصحية)³.

و لقد جاءت بعض التعريفات عامة لم تحدد مفهوم الخدمة بوضوح ومنها:

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق بأن الخدمة " هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة".⁴

وتعريف Regan الذي كان مشابها للتعريف السابق: " الخدمة هي مجموعة من الفعاليات والفوائد أو الرغبات التي تعرض للبيع أو التي تكون مرتبطة ببيع السلع".⁵

وكذلك تعريف Zeitaml&Bitner " بأن الخدمات عبارة عن أفعال، عمليات وإنجازات أو أعمال"⁶، كان تعريفا عاما وغير محدد، حتى انه يمكن نسب السلع إلى هذه التعريفات.

غير أن هناك بعض التعريفات جاءت أكثر تفصيلا مما سبق ذكره، وحددت خصائص الخدمة وما يميزها عن السلع الملموسة، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:
- تعريف Kotler للخدمة على أنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. وقد يكون تقديم الخدمة مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون".⁷

¹ د. بشير العلاق، د. حميد عبد النبي الطائي، مصدر سبق ذكره، ص: 19.

² Marie Christine Monnoye- Patrick Termaux, opcit,, p : 17.

³ أ.د. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف: " التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي- كمي- تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص19.

⁴ د. فريد كورتل: " تسويق الخدمات"، دار لثروز المعرفة للنشر، عمان، 2008، ص64.

⁵ أ.د. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف، مصدر سبق ذكره، ص20.

⁶ أ.د. هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص20.

⁷ P. Kotler- K. K eller- D. Manceau- B. Dubois: "Marketing Managements", Pearson édition, 13eme édition, Paris 2009, p452.

- تعريف Stanton: "الخدمة هي النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون والتي لا تكون بالضرورة مرتبطة ببيع السلعة أو خدمة أخرى".¹

- تعريف Gronroos: "الخدمة هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحل لمشاكل العميل".²

- تعريف Andrain Palmer: "هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستهلك".³

- تعريف Lovelock: "الخدمة عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي، وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة".⁴

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمة بأنها أداء غير ملموس مقدم من طرف إلى طرف آخر، وقد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا، لكن لا يستطيع المستهلك امتلاك الخدمة حيث أنها تزول بمجرد إنتاجها واستهلاكها.

2.1 أهمية الخدمات:

نمت الخدمات خلال السنوات الماضية نمواً هائلاً بسبب التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم، وأصبحت الخدمة تحتل مكانة كبيرة في الاقتصاد لما لها من أهمية بالغة في مجالات متعددة، حيث تتكامل فيها هذه الخدمات مع السلع لتحقيق المنفعة المطلوبة. "ففي فرنسا مثلاً تشكل الخدمات 75% من الناتج الداخلي الخام و 70% من الأصول".⁵

1.2.1 الخدمات والعمل:

يمثل قطاع الخدمات عامل جذب للعمالة. فقد ارتفع معدل القوة العاملة في هذا المجال بشكل كبير خاصة من النساء. ولتوضيح ذلك أخذنا بعض المعطيات الخاصة بعدد العاملين بفرنسا من الذكور والإناث، ووضعناها في الجدول التالي: (سبب اختيارنا لفرنسا هو توفر المعطيات الكاملة في جميع المجالات).

¹ د. بشير العلق، د. حميد عبد النبي الطائي، مصدر سبق ذكره، ص: 36.

² د. هاني حامد الضمور، مصدر سبق ذكره، ص: 20.

³ د. فريد كورتل، مصدر سبق ذكره، ص: 65.

⁴ د. فريد كورتل، نفس المصدر السابق، ص: 64.

⁵ Philip Kotler, op cit, p : 6.

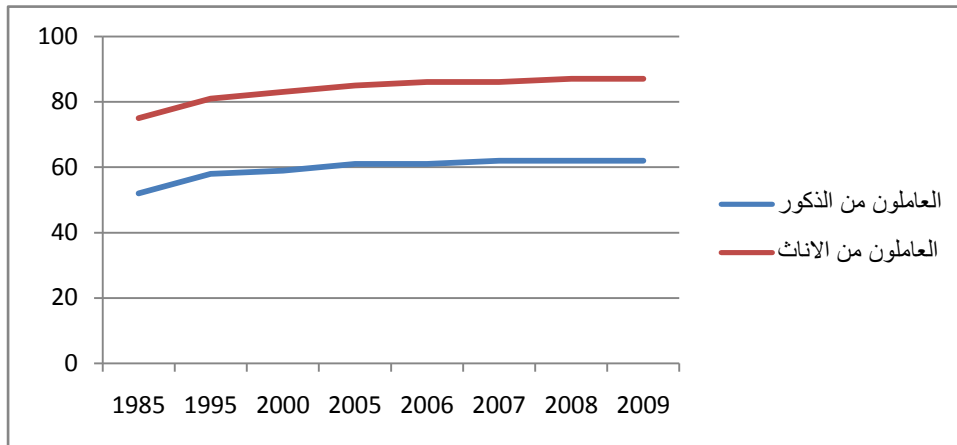
الجدول رقم (21): نسبة العاملين من الذكور والإناث في فرنسا (% من العمالة الكاملة)

السنوات	1985	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
ذكور	52	58	59	61	61	62	62	62
إناث	75	81	83	85	86	86	87	87

المصدر: <http://data.worldbank.org> visité le 15/11/2011. WDI 2011

على ضوء هذه المعطيات، فإن نسبة العاملين من الذكور والإناث عرفت تطورا إيجابيا كما يوضحه التمثيل البياني التالي:

التمثيل البياني (1): تمثيل بياني لتطور العاملين من الذكور و الإناث في قطاع الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 21.

بلغت نسبة اليد العاملة من الذكور في مجال الخدمات سنة 1985، 52% من العمالة الكاملة ثم ارتفعت بعد ذلك لتصل إلى 62% سنة 2009، بمعنى أن أكثر من نصف العمال هم في قطاع الخدمات و 48% المتبقية موزعة على القطاعات الأخرى (الزراعة، الصناعة، الطاقة والمناجم).

أما بالنسبة للنساء فالنسب أكبر، حيث كانت نسبة النساء العاملات في قطاع الخدمات سنة 1985 تبلغ حوالي 75% من العدد الكلي للعاملات في فرنسا، أي ثلاثة أرباع العاملات الفرنسيات في قطاع الخدمات، وازداد اتجاه العاملات في هذا المجال لتصل نسبتهن إلى 87% سنة 2009، بمعنى أن 13% فقط يعملن في القطاعات الأخرى.

ويمكن توضيح كيفية توزيع هذه النسب على القطاعات المختلفة من خلال الجدول التالي:

الجدول(22): توزيع القوى العاملة على مختلف القطاعات في فرنسا(مقارنة ما بين سنتي 1978 و2006)

القطاعات	1978	2006
الصناعة	24.9	14.0
الخدمات التجارية	14.2	25.1
الخدمات الوظيفية	3.0	7.8
الفنادق والمطاعم	2.6	3.6
الخدمات الاستشارية	2.5	5.8
الخدمات الشخصية	2.4	2.9
خدمات البريد والاتصالات	1.7	1.8
الخدمات الفكرية، الثقافية والرياضية	1.3	2.3
البحث والتطوير	0.7	0.9
خدمات التربية والصحة	12.8	18.6
التجارة	12.6	13.3
الزراعة، الصيد البحري	10.1	4.2
البناء والتشييد	9.6	7.3
الإدارات العمومية	7.7	8.5
النقل	4.0	4.5
الوظائف المالية	2.9	3.1
الوظائف العقارية	0.8	1.1
الوظائف المشتركة	0.3	0.4
المجموع	100	100

المصدر: <http://www.insee.fr> visité le 02/10/2011.

فكما هو موضح في الجدول تحتل الخدمات النسبة الأكبر بالنسبة لمعدل القوى العاملة.

ومن أسباب توجه اليد العاملة إلى قطاع الخدمات نذكر ما يلي:

✓ قطاع الخدمات هو أكثر ربحية قياسا إلى السلع والمنتجات المادية.

✓ أقل حاجة إلى رأس المال

- ✓ لا يتطلب العمل في الخدمات جهدا ماديا أو فكريا كما هو الحال في بعض القطاعات الأخرى.
- ✓ الاعتماد على التشغيل الآلي في القطاعات الأخرى كالصناعة
- مثلا

2.2.1 الخدمات والاستهلاك:

تتكون نفقات المستهلك من مشتريات للسلع والخدمات معا. فالخدمة تمثل عمود من أعمدة الاقتصاد. وبما أن الخدمات تطورت، كذلك استهلاكها تطور. ولتوضيح ذلك نعتمد على معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم(23): مكونات الاستهلاك الفعلي للعائلات (% من مجموع المنتجات المستهلكة)

2006	1978	المنتجات
38.1	47.2	الصناعة
14.3	11.4	الخدمات التجارية
1.0	0.7	الخدمات الوظيفية
4.8	4.6	الفنادق والمطاعم
0.8	0.5	الخدمات الاستشارية
1.6	1.6	الخدمات الشخصية
2.0	1.1	خدمات البريد والاتصالات
4.1	3.0	الخدمات الفكرية، الثقافية والرياضية
21.1	19.2	خدمات التربية والصحة
1.6	1.7	التجارة
2.3	3.5	الزراعة والصيد
0.8	0.8	البناء والتشييد
2.4	1.8	النقل
3.9	5.0	وظائف مالية
15.4	9.5	وظائف عقارية
100	100	المجموع
1292.5	236.1	المجموع بالمليار دولار (جاري)

المصدر: Op.cit.: [http:// www.insee.fr](http://www.insee.fr)

بلغت نسبة استهلاك المنتجات الصناعية سنة 1978 نسبة 47.2% ثم انخفضت إلى 38. % سنة 2006 بسبب الزيادة في استهلاك الخدمات، فبالنسبة للخدمات التجارية مثلا، انتقلت نسبة استهلاكها من 11.4% سنة 1978 إلى 14.3% سنة 2006. أما الموارد الزراعية فتحتل نسبة استهلاكها 2.3% فقط سنة 2006.

2. تصنيف الخدمات وخصائصها:

1.2 تصنيف الخدمات:

اختلف مفكرو التسويق حول تصنيف الخدمات وذلك لاختلاف خصائصها، سماتها، طريقة تقديمها واستهلاكها، وارتباطها أحيانا بالسلع المادية وانفصالها عنها في الكثير من الأحيان. وللتصنيف أهمية بالغة في تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل صنف معين، سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية التسويقية، التنافسية أو إستراتيجيات التدويل. وسوف نعرض بعض التصنيفات. وإهمالنا للبعض الآخر ليس بغرض الإهمال وإنما لتشابه التصنيفات في كثير من الأحيان.

1.1.2 التصنيف الأول:

"قام Geoffrey 1994 بتصنيف الخدمات وفقا للمؤشرات التالية":¹

أولاً: من حيث الاعتمادية:

يمكن التمييز من خلال هذا المؤشر بين " الخدمات التي تعتمد على المعدات (كغسيل السيارات)، وتلك التي تعتمد على الأفراد"²، وهذه الأخيرة تعتمد على درجة الأداء (عمال ماهرين وغير ماهرين).

ثانياً: من حيث تواجد الزبون:

تتطلب بعض الخدمات تواجد الزبون (العمليات الجراحية) بينما خدمات أخرى (كتنظيف السيارات) تؤدي دون حضور الزبون.

ثالثاً: من حيث نوع الحاجة:

إن اختلاف الحاجة يؤدي إلى تباين الخدمات سواء الشخصية (المقدمة للأفراد) أو الخدمات التجارية العامة (المقدمة للأسواق التجارية أو المؤسسات). وحتى المؤسسات عندما تقدم خدمات لزيائنها تكون هذه الخدمات متباينة.

رابعاً: من حيث أهداف مقدمي الخدمة:

" يختلف مقدمو الخدمات في أهدافهم (الربحية و اللاربحية)، أو من حيث

الملكية

¹ أ.د. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف، مصدر سبق ذكره، ص 25.

² Philip Kotler et des autres, op cit, p454.

(الخاصة والعامة)¹، وعلى هذا الأساس تختلف البرامج والإستراتيجيات المتعلقة بالخدمة.

2.1.2 التصنيف الثاني:

قدم بعض الباحثين تصنيفات أخرى للخدمات منها التصنيف المبسط الذي يعطي نظرة شاملة وعامة عن الخدمات، والتصنيف المتعمق الذي يعطي نظرة مفصلة عنها (الخدمات).

أولاً: التصنيف المبسط:

هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): التصنيف المبسط للخدمات

أصناف الخدمات			
	ب- خدمات منشآت: - الاستشارات الإدارية - الخدمات المحاسبية - صيانة المباني - غيرها	أ- خدمات استهلاكية: - الخدمات السياحية - الخدمات الصحية - خدمات النقل والاتصالات - الحلاقة - غيرها	حسب نوع السوق
	ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: - الاتصالات السلكية واللاسلكية - خدمات النقل العام - خدمات البيع الآلي - خدمات غسل السيارات - خدمات النقل الجوي - غيرها	أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: - خدمات الحلاقة - خدمات تربية ورعاية الأطفال - خدمات التدريس - الخدمات التي يقدمها الطبيب - غيرها	حسب درجة كثافة قوة العمل
ج- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: - خدمات مطاعم الوجبات السريعة	ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: - خدمات الصرف الآلي - خدمات مواقف السيارات	أ- خدمات ذات اتصال شخصي عال: - خدمات الطبيب، المحامي - خدمات السكن - خدمات النقل الجوي	حسب درجة الاتصال بالمستفيد

¹ أ.د. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف، مصدر سبق ذكره، ص 26

الآلية - خدمات بريدية - غيرها	- غيرها	حسب الخبرة المطلوبة
- خدمات المسرح - غيرها	أ- مهنية: - خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين - غيرها	ب- غير مهنية: - خدمات حراسة العمارات - فلاحه الحدائق - غيرها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على د. بشير العلق و د. الطائي، مصدر سبق ذكره، ص 46-47.

يبين الجدول أهم الخدمات التي تندرج ضمن التصنيف المبسط، فحسب نوع السوق نجد الخدمات الاستهلاكية التي تكون موجهة لإشباع حاجات الأفراد الشخصية مباشرة، وخدمات المنشآت التي تلبي حاجات المؤسسات والمصانع. أما حسب معيار درجة كثافة قوة العمل، فهناك خدمات تتطلب درجة عمل كثيفة وبعضها لا تتطلب عمالة كثيفة، وإنما معدات ومستلزمات مادية، أما حسب درجة الاتصال بالمستفيد فصنفت إلى خدمات ذات اتصال عال، خدمات ذات اتصال شخصي منخفض ونوع ثالث وهو خدمات ذات اتصال متوسط. في حين يضم التصنيف الأخير والذي يكون على أساس الخبرة المطلوبة نوعين: خدمات مهنية وغير مهنية.

ثانياً: التصنيف المتعمق:

توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات ومن أبرزها ما يلي:

⊖ **الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:**
الخدمات القابلة للتسويق مثل الخدمات البنكية، خدمات التأمين، خدمات الاتصالات وغيرها.

أما الخدمات غير القابلة للتسويق فهي الخدمات التي لا يدفع المستفيد منها أجراً مقابل أدائها، وتكون نمطية مثل الاستفادة من الأرصفة والتنزه في الأماكن العمومية وغيرها.

وهناك خدمات قد تكون في مجتمعات قابلة للتسويق في حين تكون في مجتمعات أخرى غير قابلة للتسويق مثل خدمات رعاية الأطفال.

⊖ **الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي:**

الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي هي الخدمات الاستهلاكية* ، أما الخدمات المقدمة للمشتري الصناعي هي خدمات المنشآت.

⊖ الثقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:

" يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها وتقديمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية¹."

- خدمة صرفة Service pure مثل مساعد طبيب أو محامي.

- خدمة مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة.

- خدمة تضيف قيمة جوهرية للسلعة.

⊖ مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة:

هناك بعض الخدمات يتطلب تقديمها المشاركة الكاملة للمستفيدين مثل خدمات الرعاية الشخصية، بينما توجد خدمات أخرى لا تتطلب تقديمها أو عرضها مشاركة كاملة من قبل المستفيدين كخدمات بث البرامج الإذاعية فيكفي للمستفيد الاستماع إلى الموسيقى من خلال المذياع.

⊖ درجة عدم التماثل أو عدم التجانس:

يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

أ - مدى تباين معايير الإنتاج عما هو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمة وعمليات إنتاجها أو تقديمها.

ب - مدى التباين المتعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين.

⊖ نمط تقديم الخدمة:

يمكن تقديم الخدمة بطرق مختلفة: فقد تكون على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة مثل خدمات التأمين، البنكية، أو يكون تقديم الخدمة في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

⊖ نمط الطلب:

يختلف الطلب من خدمة إلى أخرى، فهناك خدمات يكون الطلب عليها ثابتاً، وأخرى يكون متذبذباً، وقد يكون محدداً بمدة زمنية أو غير متوقعا.

* أنظر الجدول رقم 23، ص: 9.
¹ د. فريد كورتل، مصدر سبق ذكره، ص: 85.

⊖ أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد:

تختلف الخدمات حسب أهميتها بالنسبة للمستفيد من حيث ضرورة استخدامها، المنفعة المتوخاة من استعمالها أوقات استعمالها وغيرها.

⊖ خدمات مسندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على

المعدات:

يشبه هذا التصنيف إلى حد بعيد التصنيف " حسب درجة كثافة قوة العمل"^{*}

2.2 خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات عن السلع بمجموعة من الخصائص، وقد أجمع الباحثون على وجود أربع سمات للخدمة هي: اللاملموسية، التلازمية، عدم التماثل والزوال.

1.2.2 اللاملموسية l'intangibilité

تعتبر الخدمات غير ملموسة حيث يصعب على المستهلك رؤيتها، تذوقها، لمسها وتجربتها إلا بعد شرائها.

" ومفهوم اللاملموسية يعطي بعدين أساسيين"¹.

- بعد مادي: استحالة رؤية أو لمس الخدمة.
- بعد ذهني: صعوبة تصور الخدمة في ذهن المستهلك.

ونتيجة لهذين البعدين " يصعب تقدير الخدمة "²، عكس السلع المادية التي تشتري في أغلب الأحيان مباشرة من الرف (عادة ما تكون السلع الاستهلاكية)، مما يجعل المستهلك قادرا على رؤيتها ولمسها وتجربتها وبالتالي اتخاذ قرار الشراء واختيار السلعة التي تلبي حاجته.

" وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل عدم الملموسية إلى ملموسية، يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي"³:

- المحلات التي تعطي صورة وانطباع جيدين عن الخدمة إذا كانت مهياة ونظيفة.

* أنظر الجدول رقم 23، ص: 9.

¹ Philip Kotler et des autres, op.cit, p456.

² Ulrike Mmayrhofer : «Marketing », Bréal édition, 2èmeédition actualisé, Paris, 2006, p : 457.

³ د. بشير العلاق، د. حميد عبد النبي الطائي، مصدر سبق ذكره، ص42.

- فريق العمل (العاملین) يجب أن يسخروا كل وقتهم للاهتمام بالزبون كما أن المظهر اللائق يريح العميل.
 - المعدات، فبالنسبة للبنوك مثلا يجب أن تكون حديثة وتدل على أن المؤسسة تسعى دوما إلى التجديد والتقدم.
 - وسائل الاتصال تلعب دورا أساسيا في تسهيل اتخاذ قرار الشراء مثل الملصقات خاصة وإذ كانت واضحة وتعبر عن طبيعة عمل المؤسسة.
 - الشعارات والرموز هي أيضا وسيلة للتعريف بطبيعة الخدمة.
 - الأسعار يجب أن تحدد بشكل واضح.
- واللاملموسية تختلف باختلاف الخدمات ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
- المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل والسفر، المزايدات العلنية	- الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل، اندماج المؤسسات والاكتساب	- الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي
- خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية	- التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية والإعلانات، تصميم العبوات والأغلفة	- الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
- متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات	- متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك	- لخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور، مصدر سبق ذكره، ص 23.

يوضح الجدول أن هناك خدمات تتميز بعدم الملموسية الكاملة وهناك خدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، وهناك خدمات تعمل على توفير شيء مادي ملموس، وعلى هذا الأساس كذلك يتم تصنيف الخدمات التي سبق الإشارة إليها.

2.2.2 خاصية التلازمية *l'indivisibilité*:

ما يميز السلعة عن الخدمة هو أن هذه الأخيرة تستهلك لحظة إنتاجها، كما لا يمكن إنتاجها إلا إذا تم الطلب عليها، فلا يمكن تصميم الخدمة، صناعتها، تخزينها أو بيعها بطريقة منفصلة كما يحدث في حالة السلع، وإنما تتم كل هذه العمليات في لحظة واحدة، وعليه يكون التقاء الإنتاج والاستهلاك، العرض والطلب في مكان واحد وزمان واحد ضرورة حتمية لأداء الخدمة. مثل خدمات الاتصالات فلا يمكن لشخص الاستفادة من خدمات الشركة إلا بوجود الطرفين معا بطريقة مباشرة (دفع الفواتير)، أو بطريقة غير مباشرة (إجراء مكالمة هاتفية، استخدام الانترنت). فمن المستحيل تقديم خدمة (تسهيل مكالمة هاتفية) دون وجود المستفيد (المتصل والمستقبل)، عكس السلع المادية التي ينفصل فيها الإنتاج عن الاستهلاك، ويترتب عن خاصية التلازمية ما يلي¹:

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد.
- مساهمة أو مشاركة المستفيد من الخدمة في إنتاجها.
- زيادة درجة الولاء إلى حد كبير.

3.2.2 خاصية عدم تماثل الخدمات (عدم التجانس) *la variabilité*:

" تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها " ²، ففي كثير من الأحيان تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص وذلك لاختلاف شخصية، مزاج، الخبرة، المعرفة، وقد تختلف " نتيجة لظروف تحقيقها " ³، كما ان هناك عوامل أخرى تؤثر على تقديم هذه الخدمة. ومن اجل أن تتمكن المؤسسات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، فإنها تلجأ إلى استخدام عدد من الإستراتيجيات لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن. ويمكن ان يتم ذلك عن طريق ثلاثة خطوط أساسية:⁴

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات.
- تقيس عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة ككل (الاستعانة بالأجهزة بدل الأشخاص للمحافظة على تجانس الخدمة).
- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة.

4.2.2 خاصية الزوالية (الفناء) *la périssabilité*:

من السمات الأساسية للخدمة كذلك، أنها غير قابلة للتخزين، ففي بعض أصناف الخدمات تزول الخدمة وتنفى إذا لم تستهلك في الوقت المحدد، مثل خدمات النقل

¹ د. بشير العلق، د. حميد عبد النبي الطائي، مصدر سبق ذكره، ص 44

² أ.د. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف، مصدر سبق ذكره، ص 28.

³ أ.د. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف، مصدر سبق ذكره، ص 28.

الجوي، فكل مكان فارغ في الطائرة يشكل خسارة للشركة، أما في بعض الأصناف الأخرى كالخدمات البريدية أو الخدمات المصرفية فهي خدمات توفر منتجات مادية ملموسة والتي تقبل التخزين، وهذا يدل على أنه " كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها."

" وخاصة الفناء أو الزوال لا تمثل مشكلة في حالة الطلب التابث " ¹، لكن في كثير من الخدمات يتميز الطلب بالتذبذب وعدم الاستقرار. ولحل هذا المشكل تتخذ الشركة بعض الإجراءات وتتبع استراتيجيات معينة لامتناس الطلب. ويكمن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب

نوع الصناعة	البرامج
- الخطوط الجوية	- عمل جداول أسعار خاصة في المواسم التي يقل فيها الطلب كتخفيض أجور السفر للعائلات، عمل جدول أسعار خاصة للمجموعات.
- الفنادق	- وضع جدول أسعار خاصة للمجموعات والمواسم التي يقل الطلب فيها، تخفيض الأسعار للعائلات، عمل حجوزات.
- الهواتف	- عمل جدول أسعار خاصة للمكالمات الليلية، ومكالمات الأعياد والعطل.
- الصالونات	- عمل قوائم أسعار خاصة بالمواعيد المسائية وتخفيض الأسعار للعائلات.

المصدر: د. هاني حامد الضمور، مصدر سبق ذكره، ص29.

¹ Philip Kotler et des autres, op.cit., p456.

3. تدويل وتحريير الخدمات:

1.3 تدويل إنتاج الخدمات:

1.1.3 نظرة عامة عن عملية التدويل:

عرفت العديد من الخدمات تطورا وتوسعا كبيرين على المستوى الدولي، حيث أصبحت الشركات قادرة على تقديم خدماتها في عدة دول، بالإضافة إلى دولتها الأم، وتعتبر هذه الظاهرة حديثة مقارنة مع تدويل الإنتاج في القطاع الصناعي. فقد ازدادت في الآونة الأخيرة توجه الاستثمارات الأجنبية نحو قطاع الخدمات¹.

و على الرغم من الارتفاع المستمر للاستثمارات الأجنبية في الخدمات، إلا أنها عرفت انخفاضا بعد الأزمة الاقتصادية (بعد 2007)، "فقد تأثرت الخدمات مثل (الخدمات المالية، النقل، الاتصالات...) بالأزمة و اختلف التدني من قطاع إلى آخر، إلا أن الخدمات المالية كانت الأكثر انخفاضا من حيث تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة"².

ويمكن تعريف تدويل إنتاج الخدمات بأنه قيام الشركة بتقديم خدماتها خارج حدودها المحلية، " فعندما ينتقل الأشخاص من مدينة باريس إلى مدينة جنيف مثلا باستخدام القطار، فيمكن القول بأنهم استعملوا خدمة نقل دولية"³.
ويختلف التدويل عن العولمة في مجال الخدمات كذلك، حيث أن العولمة أشمل، وفي هذا الصدد يعرف Lovelock الشركة العالمية بأنها: "ليست تلك التي تقدم خدماتها في العديد من الدول، وإنما تلك التي تعمل في أربع قارات على الأقل"⁴.
على ضوء ما سبق يمكننا أن نميز بين الشركات التي تقدم خدمات عالمية إلى مستهلكين عالميين واتباع إستراتيجية عالمية موحدة مثل شركة "ماكدونالد" التي تتواجد في معظم دول العالم. في حين توجد شركات أخرى ليست بعالمية وإنما تقوم بتدويل إنتاج خدماتها كونها تعبر الحدود المحلية.
ومن العوامل المساعدة على تدويل إنتاج الخدمات:

- التطور التكنولوجي وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات
- ساعد كثيرا في انتقال الخدمات من البلد الأصلي إلى البلدان المضيفة، فشركات الخدمات تتطلب أجهزة متطورة وحديثة بنفس الجودة في الدولة الأم، وعندما أصبح توفر هذه الأجهزة في البلد المضيف أو نقلها بأقل تكلفة من البلد الأم حافزا لتواجد الشركات في أسواق خارجية.
- تحريير الخدمات من العوامل الهامة، فبعد أن كانت الخدمات تخضع لمجموعة الضغوطات والقوانين أصبحت الآن في غنى

¹ Isabelle Huault, « Le management international », op.cit., p : 13.

² Rapport annuel de la CnuCED 2011, télécharger du site www.unactad.org visité le 25/05/2012, p : 12.

³ Christopher Lovelock- Denis Lapert : « Marketing des services (stratégies, outils, management), publie union édition , Paris 1999, p462.

⁴ Christopher Lovelock- Denis Lapert , op cit, p462.

عنه، كذلك التلخص من الاحتكارات مكن الشركات المختلفة من تقديم خدماتها في دول مختلفة خاصة الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة.

- تطور السوق العالمي للعمل المؤهل بمعنى زيادة عدد العاملين المؤهلين في مختلف مناطق العالم من العوامل التي تسهل عملية تدويل الخدمات، فالشركة بإمكانها إيجاد إطارات، مهندسين مؤهلين دون نقل العمالة من البلد الأم.

- بالإضافة إلى حاجة الشركات متعددة الجنسيات الصناعية إلى وجود شركات تقدم لها خدمات دولية بنفس الجودة التي تحصل عليها في بلدها الأم مثل البنوك، التأمينات وغيرها.

وهذا ما يفسر تواجد هذه الشركات في العديد من الدول خاصة شركات الاتصالات، "فقد كانت خدمات الاتصالات من أولى الخدمات في مجال التدويل"¹.

2.1.3 نظريات التدويل:

تفسر ظاهرة التدويل في إطار الخدمات عن طريق أربع نظريات²:
أولاً: تنتقل الخدمات عبر الحدود بصفة غير مباشرة عن طريق الشركات متعددة الجنسيات الصناعية التي تقوم باستغلال تقدمها التكنولوجي وميزتها التنافسية لتوريد خدمات إلى شركات أخرى هذا من جهة، من جهة أخرى تسعى هذه الشركات دوماً إلى تنويع نشاطاتها عن طريق الاستثمار في مجالات متعددة على غرار الخدمات.

ثانياً: يرتبط تدويل الخدمات بإنشاء شبكة الشركات أو الشركات الشبكة * (firmes- réseaux) التي يركز عملها على تقديم خدمات عالمية موحدة إلى زبائن عالميين.
ثالثاً: يمكن تطبيق المنهج الانتقائي على الشركات الدولية التي تقدم خدمات، حيث إن الخدمات تتسم بمجموعة من المزايا المحددة والتي تركز على الجودة (تعتبر الجودة أكثر أهمية من الأسعار في مجال الخدمات)، اقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإعلام، تدوين المعرفة، الاقتراب من الزبون، الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة والتشريعات الموجودة في الدول المختلفة.

رابعاً: من أسباب تدويل الخدمات، الأزمات المالية شجعت كثيراً على انتشار الخدمات الدولية وحفزت الشركات الخدمية على توسيع نشاطاتها خارج حدود دولها خاصة شركات التأمين وإعادة التأمين.

¹ Isabelle Huault, « Le management international », Ibid, p : 13.

² Wladimir Andreff, op.cit, p: 68.

* شبكة الشركات هي شركات تعمل في شبكة من التحالفات مع شركات أخرى، وتكون متكاملة أفقياً لكن مستقلة مالياً عن بعضها البعض.

3.1.3 إستراتيجيات التدويل في قطاع الخدمات:

يمكن إتباع نفس الإستراتيجيات الدولية المستخدمة في القطاعات الصناعية والتجارية لغزو الأسواق الأجنبية كإستراتيجية العالمية المتعددة الجنسيات، الإستراتيجيات النوعية، إستراتيجيات التركيز والانتشار وإستراتيجيات التنويع. غير أن هناك بعض الاختلافات الضئيلة الناتجة عن اختلاف الخصائص المميزة للسلع والخدمات.

2.3 تحرير الخدمات:

جاء تحرير الخدمات في الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS) التي انبثقت عن جولة الأوروغواي. وتحرير الخدمات يعني إزالة جميع القيود والقوانين والتشريعات والإجراءات المانعة أو الضابطة لتبادل هذه الخدمات بين البلدان.

1.2.3 تعريف الغاتس (GATS) The General Agreement on Trade in Service

الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات هي اتفاقية لمنظمة التجارة العالمية (OMC). تعتبر اتفاقية جديدة نسبياً لأنها دخلت حيز التنفيذ في جانفي 1995. وعقدت لتسهيل التبادل الدولي في قطاع الخدمات الذي تم تجاهله من طرف الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (GATT) التي كانت مهمتها تقتصر على تسهيل المبادلات الدولية. "وتشمل اتفاقية الغاتس على جانبين أساسيين: الأول يتمثل في مجموعة من القواعد والأحكام التي تنطبق على جميع الأعضاء المنتسبين لاتفاقية الجات (GATT)، أما الجانب الآخر فيتمثل في جداول التزامات محددة"¹.

بمعنى أن الاتفاقية تشتمل على مجموعة من الشروط والقواعد تلتزم بها الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة للنفاد إلى الأسواق، كما تشتمل على التزامات خاصة بقطاعات ونشاطات خدمية معينة تحدد شروط دخول أسواق الدول التي تقدمت بهذه الالتزامات.

وتقوم اتفاقية الغاتس على مبدئين رئيسيين²:

- الأول يتعلق بالدولة الأولى بالرعاية والذي يضمن بأن أي عضو في هذه الاتفاقية لن يتحيز ولن يميز بين الدول الأعضاء.

¹ د. جاسم المناعي: "قوانين منظمة التجارة العالمية في مجال الخدمات المالية وتأثيراتها المحتملة على القطاع المصرفي الخليجي"، المؤتمر المصرفي الرابع لدول مجلس التعاون الخليجي حول العمل المصرفي الخليجي في ظل المنافسة والأسواق المالية العالمية المتغيرة، الدوحة، دولة قطر، 24-25 أكتوبر 1998، ص4.

² د. جاسم المناعي: "قوانين منظمة التجارة العالمية في مجال الخدمات المالية وتأثيراتها المحتملة على القطاع المصرفي الخليجي، نفس المصدر السابق، ص4.

- أما الثاني، فيقوم على المعاملة الوطنية أي الالتزام بمعاملة خدمات الأعضاء الآخرين في الاتفاقية بنفس معاملة الخدمات الوطنية.

أما بالنسبة للقطاعات التي شملتها الاتفاقية، فتتمثل في : " الاتصالات، الخدمات المالية (التأمين وأسواق المال والخدمات المصرفية)، الأعمال المهنية (القانونية والمحاسبة)، التشييد والبناء، النقل، التعليمية، السياحة والسفر، التوزيع والبيئة والخدمات الترفيهية"¹.

وتم وضع قواعد خاصة تتعلق ببعض القطاعات مثل الاتصالات والخدمات المالية.

2.2.3 أهمية تحرير الخدمات:

- لتحرير التجارة في الخدمات أهمية بالغة تتمثل في :
 - ◀ تطوير قطاع الخدمات المحلي من خلال سماحه بإضافة خدمات جديدة يستفيد منها الزبائن المحليون وتزيد من موارد الدولة.
 - ◀ قطاع الخدمات هو أحد القطاعات المساندة للقطاعات الصناعية والتجارية، وفتح أفاق التحرير يعني الحصول على الخدمة بأقل التكاليف، وزيادة تنافسية القطاعات الأخرى، الزراعية والصناعية حيث يرفع مستوى كفاءة الإنتاج ويوفر له فرصة أكبر للنفاذ إلى الأسواق، وهذا يعني خلق قيم مضافة.
 - ◀ تحفيز الحكومات لتحسين إدارة السياسات الاقتصادية وسياسات الإشراف والرقابة الخاصة بالقطاعات المستهدفة.

3.2.3 أشكال ممارسة تجارة الخدمات عبر الحدود (توريد الخدمات):

هناك أربعة أشكال لتوريد الخدمات تتمثل فيما يلي:²

أولاً: التجارة عبر الحدود (Cross border)، ويتمثل هذا النوع من التجارة في توفير الخدمات إلى مستهلك في بلد آخر دون ضرورة انتقال المصدر، ومثال ذلك: تحويل الأموال أو الاقتراض أو شراء بواصل تأمين واستفادة الأشخاص من خدمات الشركات الاتصالات في الدول الأخرى (Roaming) وغيرها.

ثانياً: استهلاك الخدمات من خلال السفر إلى الخارج (Consumption abroad) وتتمثل هذه الخدمات مثلاً في أنشطة السياحة في بلد آخر.

¹ مصطفى سلامة: "منظمة التجارة العالمية، النظام الدولي للتجارة الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص225.

² د. جاسم المناعي، مصدر سبق ذكره، ص4.

ثالثا: التواجد التجاري (Commercial presence) وتفترض هذه الطريقة وجود مصدر الخدمة داخل حدود الدولة المستوردة، كما هو الحال بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية وشركات التأمين والشركات المالية الأخرى عند تواجدها خارج حدودها الوطنية.

رابعا: حرية حركة الأشخاص (Personnel movement) وتعتمد تجارة الخدمات وفقا لهذه الطريقة على حرية تنقل الأشخاص المطلوبين لتأدية الخدمات المعنية وهذا ينطبق على كثير من الخدمات المالية بالإضافة إلى خدمات الاستشارات والمقاولات.

3.3 النتائج العملية لتحرير الخدمات:

1.3.3 تطور التجارة الخارجية للخدمات:

عرفت التجارة الخارجية في قطاع الخدمات تطورا كبيرا بعد إبرام الاتفاق العام حول تحرير التجارة في الخدمات (GATS). ولتوضيح هذا التطور، نعرض الجدول التالي الذي يبين تطور المبادلات الدولية في الخدمات في أربع دول متطورة (باعتبارها قوى اقتصادية عظمى إلى جانب عضويتها في منظمة التعاون الاقتصادي (Ocde) أ- تطور الصادرات:

الجدول(27): تطور الصادرات ما بين (2001 - 2008)

الوحدة: تريليون دولار (billion de \$)

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
244.8	221.9	189.9	163.5	145.8	123.1	102.3	88.6	ألمانيا
163.2	149.8	128.6	122.3	114.8	98.7	85.8	80.2	فرنسا
141.3	126.2	114.4	106.1	94.7	73.3	65.7	64.5	اليابان
549.6	504.8	435.9	389.1	353.1	304.3	292.3	286.2	الولايات المتحدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org), visité le 11 Novembre 2011

ب - تطور الواردات:

الجدول(28): تطور الواردات ما بين 2001-2008

الوحدة: تريليون دولار (billion de \$)

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
285.7	259.2	224.0	210.2	196.9	173.8	145.5	142.7	ألمانيا
142.1	129.2	11.8	105.7	98.9	82.9	68.7	62.4	فرنسا
163.3	149.3	134.5	134.0	139.7	108.8	107.8	108.2	اليابان
405.3	375.2	349.0	313.5	291.2	250.4	231.1	221.8	الولايات المتحدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org), visité le 11 Novembre 2011

2.3.3 الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع الخدمات:

ظهرت في الآونة الأخيرة شركات متعددة الجنسيات (في قطاع الخدمات)، تقدم خدمات متنوعة وتعاضم دورها في الاقتصاد العالمي من خلال تدفق استثماراتها الأجنبية المباشرة التي تزايدت في القرن 21 بشكل كبير، خاصة تلك الاستثمارات من وإلى الدول المتقدمة التي تمتلك أكبر الشركات، والجدول رقم (29) يوضح سيطرة الدول المتقدمة (ألمانيا، فرنسا، اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية) على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع الخدمات.

الجدول رقم(29): تدفق الاستثمارات الداخلة والخارجة (2001 - 2002)

الوحدة: مليون دولار (million de \$)

تدفق الاستثمارات الخارجة								الدول	تدفق الاستثمارات الداخلة								الدول
2008	2007	2006	2005	2004	2003	202	2001		2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
156160	179572	127287	75848	20559	5827	18963	39691	ألمانيا	24891	56415	57.175	47411	-10195	32398	53571	26419	ألمانيا
199963	169105	110737	114964	56762	53197	50486	86783	فرنسا	96990	103886	71882	84887	32585	42589	49079	50485	فرنسا
127981	73545	50244	45830	30963	28799	32280	38349	اليابان	24418	22548	-6503	2778	7819	7819	9239	6244	اليابان
332012	398597	241244	36235	316223	149564	154460	142349	الولايات المتحدة	319737	275758	241961	112638	145966	145966	84372	167021	الولايات المتحدة

المصدر: [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org), visité le 11 Novembre 2011

المبحث الثاني: الإطار النظري لخدمات الاتصالات

رأينا من خلال هذا المبحث الأول الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات في تنمية الاقتصاد المحلي والعالمي، بالرغم من خصائصها التي تجعلها مميزة عن السلع المادية. وتتعدد الخدمات وتختلف باختلاف أصنافها، ولعل أهم هذه الأصناف المنتجة، خدمات الاتصالات التي تعود بالنفع على جميع المجالات وفي الصعيدين المحلي والدولي.

و يعتبر الاتصال سر استمرار الحياة على الأرض وتطورها، حيث لا يمكن للإنسان أن يعيش في معزل عن العالم الخارجي، ولهذا السبب كان تطوير وسائل وتقنيات الاتصال الشغل الشاغل للشركات المتخصصة في هذا المجال. ونظرا للأهمية البالغة لهذا النوع من الخدمات، سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف خدمات الاتصالات، تطورها إلى جانب تسليط الضوء على سوق الاتصالات العالمي.

1. ماهية خدمات الاتصالات:

1.1 تعريف الاتصال:

تعددت التعاريف واختلفت كون الاتصالات " شملت مجالات عديدة ومتنوعة من العلوم، الفنون والمهن"¹.

"ويعود أصل كلمة اتصال (communication) إلى جذور الكلمة اللاتينية (communis) والتي تعني الشيء المشترك"².

وهذا مفاده أن الاتصال يعبر عن العلاقة المشتركة التي تجمع طرفين اثنين أو أكثر: فكل ما يجمع شخصين، شخص ومؤسسة أو مؤسستين أو غير ذلك هو اتصال، وتختلف الطريقة حسب كل حالة، فقد يكون اجتماعيا، اقتصاديا، شخصيا أو غير ذلك.

ويمكن تعريف الاتصال بأنه " عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معني مجرد أو واقع معين"³.

كما يمكن تعريفه بأنه " دراسة إنتاج، نقل واستقبال الإشارات وعلاقة هذه الأخيرة بنظام رمزي وتأثيراتها على السلوكيات، المعتقدات، قيم الأفراد والجماعات وكذا على طرق تنظيمهم الجماعي"⁴.

¹ أرماني ماتلار: " اكتشاف المواصلات والاتصالات"، ترجمة: رياض صوما، الطبعة الأولى، دار الفارابي للنشر، لبنان، 2004، ص11.
² د. فواز منصور عبد الحكيم: " سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري"، دار أسامة للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص18.
³ د. فواز منصور عبد الحكيم، نفس المصدر السابق، ص20.
⁴ أ. د. فضيل دليو: "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص24.

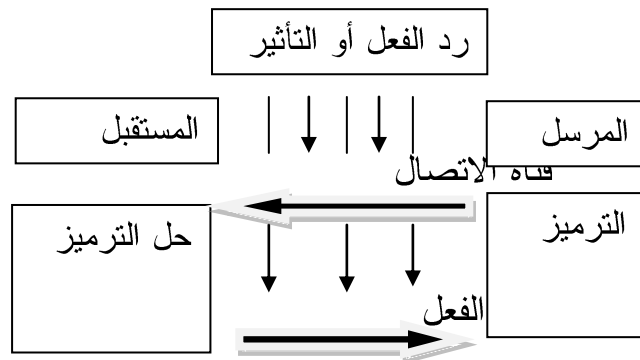
يشترك هذا التعريف مع التعريف السابق من حيث أطراف العملية الاتصالية، حيث أوضحنا وجود طرفين (أفراد، جماعات، شركات، دول)، غير أن التعريف الثاني يوضح أن الاتصال يتم عن طريق نظام رمزي، أي هناك تقنيات، وسائل، أشخاص يشكلون الأداة التي تنقل بها الرسالة، وتحمل هذه الأخيرة رموزاً، أو عبارات، أو صور أو غيرها تاركين بذلك أثراً، لذلك يمكن تعريفه بأنه " عبارة عن عملية نقل المعلومات قصد التواصل والتأثير الاجتماعي بوسائل مناسبة"¹.

ويتضح من خلال ما تقدم من تعريفات أن عملية الاتصال تشتمل على ستة عناصر أساسية:²

- 1 - المصدر.
- 2 - الرسالة.
- 3 - الوسيلة.
- 4 - المستقبل.
- 5 - رجوع الصدى أو رد الفعل.
- 6 - التأثير.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(31): عملية الاتصال



Source: John R.Schermerhorn-David S.Chapell, "Principe de Management", Edition: ERPI, Québec Canada, 2008, p: 309.

يبين الشكل عناصر عملية الاتصال و هي:

❖ المصدر أو المرسل:

هو من يقوم بعملية الاتصال وقد يكون فرداً أو جماعة.

❖ الرسالة:

¹ أ. د. فضيل دليو، نفس المصدر السابق، ص 25.
² د. فواز منصور الحكيم، مصدر سبق ذكره، ص 28.

هي عبارة عن المعاني والأفكار أو الصور التي يريد إيصالها المرسل وقد تحمل رموزاً أو بيانات تستدعي توضيحها وإلا لن تصل الرسالة إلى الطرف الآخر.

❖ الوسيلة أو القناة:

وهي الأداة المستعملة لإيصال الرسالة وتختلف الوسيلة من شخص إلى آخر ومن مجال إلى آخر.

❖ المستقبل:

يمثل الطرف الثاني للعملية الاتصالية، وبدونه لا تتم هذه العملية، وقد يكون هو الآخر فرداً أو مجموعة من الأفراد أو الشركات.

❖ رد الفعل:

يكون رد الفعل بطريقة عكسية، أي من المستقبل إلى المرسل وتعتبر مرحلة هامة في عملية الاتصال لأنها إجابة عن الرسالة.

❖ التأثير:

" هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال".¹

2.1 تعريف خدمات الاتصالات:

خدمات الاتصالات هي صنف من أصناف الخدمات (القطاع الثالث)، تقدمها شركات متخصصة في هذا المجال لتلبية حاجات الأفراد مقابل ثمن معين، وتصنف ضمن الخدمات العمومية، كونها توجه لمختلف شرائح المجتمع وهذا ما يميزها عن باقي الخدمات التجارية. وتعرف بالاتصالات السلكية واللاسلكية (Télécommunications)، وهي عبارة عن " تبادل للمعلومات في أي شكل أو صيغة (صوت، بيانات، صور، فيديو أو نص)"² عن طريق وسائل قاعدية مثل الإعلام الآلي والهندسة الإلكترونية. وفي مفهومها الواسع تعرف الاتصالات السلكية واللاسلكية بأنها "مجموعة من الوسائل التقنية الأساسية التي توجه المعلومات ما بين طرفين تفصلهما مسافة معينة مقابل تكاليف معقولة".³ نفهم من هذا التعريف أن الاتصالات السلكية واللاسلكية وسائل تقنية تستعمل لتسهيل عملية الاتصال وخدمة كل من المرسل (مهما كانت صفته) والمستقبل. وتندرج الاتصالات ضمن الخدمات غير الملموسة 100% فهي تختلف عن الخدمات البريدية التي جزئها المادي يتمثل في الطابع، بطاقات الائتمان، دفتر الشيكات وغيرها، في حين أن الاتصالات السلكية واللاسلكية هي عبارة عن نقل للمعلومات وهي "خدمة غير ملموسة كلياً" تلبية حاجة معينة.⁴

أما بالنسبة للأطراف المعنية هذه الخدمات فتتمثل في:

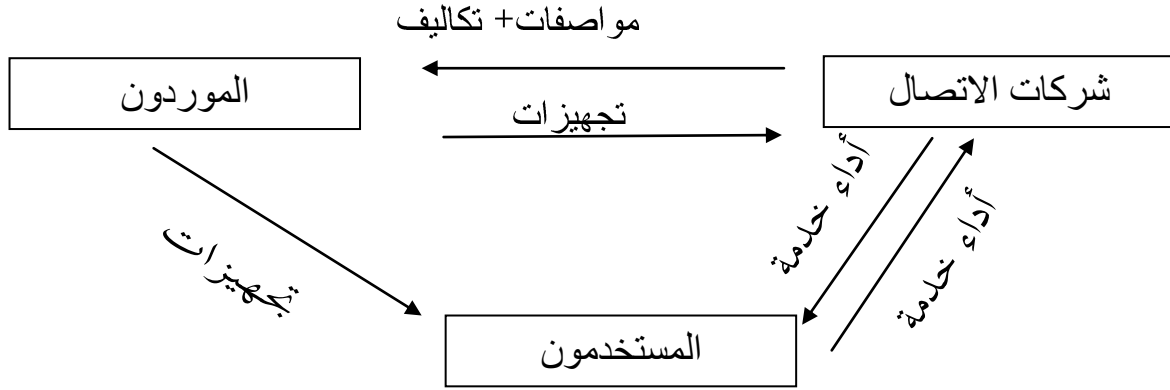
¹ د. فواز منصور الحكيم، مصدر سبق ذكره، ص 29.

² د. بشير عباس العلق: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007، ص3.

³ Pierre Gérard Fontolliet : « Systèmes de télécommunications », édition : presse polytechniques et universitaires romandes, Lousanne 1996, (réimpression corrigée), p1.

⁴ Pierre Gérard Fontolliet, Ibid, p4.

- المستعملين ويمثلون شريحة كبيرة من المجتمع.
 - شركات الاتصالات تكون محلية أو دولية.
 - الموردين محليون أو أجانب، خواص أو حكومات.
- و يمكن تمثيل الأطراف الثلاثة من خلال الشكل الموالي:
- الشكل رقم (32) : الأطراف الثلاثة لخدمات الاتصال**



المصدر: P-G Fontolliet, opcit, p4:

2.1 أهمية و خصائص خدمات الاتصالات:

1.2.1 الأهمية:

تتمثل أهمية خدمات الاتصالات في ما يلي¹:

أولاً: التغلب على العوائق :

تسهل خدمات الاتصالات الحصول على معلومات حول تعاملات الأعمال من مواقع بعيدة و مختلفة من خلال الهاتف النقال أو الانترنت، فهذه الوسائل تمكن الشركة من الحصول على معلومات بخصوص الموردين أو العملاء و تتمكن من الاتصال بهم بسهولة، كما يمكن التعرف على منافسيها وبالتالي تتفاداهم باختيار الإستراتيجيات المناسبة.

ثانياً: التغلب على عوائق الوقت:

يكون الحصول على المعلومات فوراً حال طلبها، وبالتالي يسهل إجراء المبادلات التجارية في فترات قياسية لا تتجاوز في بعض الأحيان دقائق محددة.

ثالثاً: التغلب على عائق التكلفة:

¹ مقتبسة من د. بشير العلق، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مصدر سبق ذكره، ص

ويتم ذلك من خلال تقليص تكاليف وسائل الاتصالات التقليدية (الرحلات الجوية المكلفة مثلا). " وأصبحت الشركات اليوم تستخدم تقنية المؤتمرات الفيديوية المكتبية بين الشركة وشركاء أعمالها باستخدام الانترنت والانترانت والاكسترانت¹ .

رابعاً: التغلب على العوائق التنظيمية:

تسهل الاتصالات السلكية واللاسلكية عملية التواصل بين الشركات والعملاء والموردين وتكوين علاقات سريعة وسهلة المنال، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الروابط لأغراض تحقيق مزايا تنافسية.

3.1. خصائص خدمات الاتصالات:

تتميز خدمات الاتصالات بمجموعة من الخصائص تميزها عن الخدمات الأخرى من جهة، وعن السلع المادية من جهة أخرى. ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:

أولاً: سهولة تدويل الخدمة:

خدمات الاتصالات من الخدمات التي عرفت تطوراً هائلاً في السنوات القليلة الماضية من جهة، وانتشاراً كبيراً للشركات المتخصصة في تقديم هذه الخدمات في مختلف أنحاء العالم من جهة أخرى، كون هذا القطاع لا يتطلب نقل معدات وأجهزة ضخمة عند تدويل الإنتاج في هذا القطاع، كما لا يتطلب دراسات تسويقية هامة بنفس الدرجة التي تتطلبها القطاعات الصناعية أو الزراعية مثلاً كونها موجهة لجميع الفئات وضرورية جداً في الحياة اليومية ولا يبدل عنها (الخدمة في حد ذاتها وليس الشركة). بالإضافة إلى اشتراك القطاع العام والخاص في تقديم مثل هذه الخدمات، لذلك كان من السهل بيع خدمات الاتصال خارج الحدود.

ثانياً: استخدام التكنولوجيا المتطورة:

ما يميز خدمات الاتصالات التطور الدائم نتيجة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة والمتجددة كالاتتماد على خيوط الألياف البصرية والخليوي ونظام الاتصال الشخص والاتصالات الساتليتيية، وتغيير الأنظمة المستعملة في مدة قصيرة لكثرة التطورات التكنولوجية التي تحدث في القطاع، ويساعد على ذلك الاختراعات والابتكارات التي تقوم بها الشركات الصناعية الرائدة في مجال الالكترونيات والتي تمثل دعامة أساسية لقطاع خدمات الاتصالات. وهذه الخاصية تجعلها تقدم خدمات ذات جودة عالية " سرعات بث فائقة، انتقال كميات كبيرة من المعلومات، توفير أكبر في الوقت والتكاليف، معدلات خطأ أقل²، والمثير في الأمر أن جميع الشركات في جميع أنحاء العالم تستخدم التقنيات الحديثة والمتطورة والتكنولوجيا المتجددة لتطوير خدماتها ولكن بدرجات متفاوتة.

¹ د. بشير عباس العلق: " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "، مصدر سبق ذكره، ص 11.

² د. العلق: " تكنولوجيا الإعلام والاتصالات"، نفس المرجع السابق، ص 8.

ثالثاً: مساهمة خدمات الاتصالات في تطوير الأعمال:

كنتيجة للخاصيتين السابقتين، فإن استخدام الشركات لخدمات الاتصالات يساهم في رفع وزيادة أعمالها من خلال زيادة عدد العملاء والموردين نتيجة سرعة الاتصال بين الشركة والمحيط الخارجي.

4.1.1 الهيئات المنظمة لخدمات الاتصالات على المستوى الدولي:

1.4.1 الاتصالات واتفاقية الغاتس (GATS):

كما سبق وأشرنا أن الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات نصت على تحرير الخدمات وتسهيل تدويلها، كما أنها تضمنت خدمات الاتصالات ضمن نطاق تطبيقها، حتى انه يوجد هناك اتفاقيات بشأن بعض القطاعات، ومن بينها الاتصالات نظراً لأهميتها المتميزة في إطار تجارة الخدمات والتجارة الدولية في مجملها.

"وتم إبرام اتفاق الغاتس بشأن الاتصالات في جنيف عام 1997".¹ ويتمحور هذا الاتفاق حول وجوب فتح المجال أمام المنافسة بين الاتصالات الأساسية من خلال تراجع واختفاء دور الامتيازات العامة في هذا النطاق. وهكذا، فإن على الدول التي تمثل أطراف الاتفاق المذكور ما يلي:²

أ - السماح اعتباراً من الفاتح من جانفي 1998، لمقدمي وحائزي الاتصالات الأساسية بالانفاذ إلى الأسواق المحلية للدول. فيتم منح هذه المشروعات الحق في التمتع بالمعاملة الوطنية من خلال المشاركة في رأس مال العمليات المحلية.

ب - الالتزام باستمرار توفير المنافسة الحرة بين القائمين بالاتصالات الأساسية، الوطنيين منهم والأجانب بشأن مسائل متعددة كالحصول على التراخيص.

ج - إنشاء جهة مستقلة لرقابة احترام الالتزامات المتفق عليها. ويلاحظ أن اتفاق الاتصالات الأساسية بمضمونه وأثاره كان بداية جديدة لتحرير التجارة الدولية في أهم قطاعات الخدمات.

¹ مصطفى سلامة: "منظمة التجارة العالمية، النظام الدولي للتجارة الدولية"، مصدر سبق ذكره، ص 246.

² مصطفى سلامة، نفس المصدر السابق، ص 247.

2.4.1 الاتحاد الدولي للاتصالات " UIT " ، " ITU " :

الاتحاد الدولي للاتصالات هو هيئة تابعة للأمم المتحدة متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويعتبر أقدم وكالة متخصصة " حيث تأسس سنة 1865 تحت اسم الاتحاد الدولي للتلغراف"¹، ويقع مقره في جنيف.

يعمل الاتحاد على توزيع الطيف الراديوي والمدارات الساتلية، وعلى تصميم المعايير التقنية التي تضمن التواصل بين الشبكات والتكنولوجيا بصورة سلسة، والسعي إلى تحسين نفاذ المجتمعات غير المخدومة في شتى أنحاء العالم إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يقوم الاتحاد الدولي للاتصالات منذ نشأته على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويبلغ عدد الأعضاء فيه حاليا 193 بلدا ما وما يزيد على 700 كيان من كيانات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية.

2. تطور خدمات الاتصالات:

1.2 التطور التاريخي:

ظهر الاتصال منذ ظهور الإنسان على وجه الأرض حيث خلق الله تعالى الإنسان بطبعه اجتماعيا ومتفاعلا مع الآخرين من بني البشر. واختلقت طريقة الاتصال عبر العصور، وتطورت على مر الزمن بدءا من أول محاولات التواصل الكلامي وصولا إلى التطور الهائل في المجال والقدرة على الاتصال بصورة فعالة. فقد كانت محاولات البشر الأولى للتواصل عبارة عن إيماءات وتعبيرات غير شفوية للوجه، تعبر عن مشاعر الأشخاص مثل (الخوف الغضب والسعادة وغيرها) بالإضافة إلى إشارات اليد. وبدأ الاتصال اللفظي بسلسلة من الأصوات غير المنتظمة، وتطورت ببطء إلى أن تكونت اللغة الكلامية التي سهلت الاتصال بين البشر. واستطاع الإنسان بعد ذلك الكتابة على الحجر والكهوف باستخدام رسومات ونقوش إلى أن أصبحت الكتابة بالحروف. " وبتطور الحضارات وتطور التجارة ظهرت الحاجة إلى ضرورة الاتصال بين الشعوب بوسائل أخرى"²، فاستعمل الحيوان لنقل الرسائل من مكان إلى آخر كاستعمال الخيول والحمائم الزاجل. كما كان الاتصال بنقل الإشارات السمعية عن طريق الناقوس والطبول أما الإشارات البصرية فكانت تنقل عن طريق الدخان والنار. وظل الإنسان يبحث عن سبل اتصال جديدة وسهلة تمكنه من التطور في جميع المجالات، إلى أن اخترع التلغراف ثم الهاتف والوسائل السمعية البصرية وصولا إلى الاتصال عبر الأقمار

¹ Jean- Louis Fullsack : « L'UIT, acteur déterminant dans l'évolution néolibéral du secteur des télécommunications » ; Les télécommunications entre bien public et marchandise, édition : Chacles Léopold Mayer, Paris 2005, p348.

² د. انشراح الشال: "تكنولوجيا الاتصال عن بعد"، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص: 6.

الصناعية وظهور الانترنت ولا زال علم الاتصال في تطور مستمر لتسهيل الحياة الاجتماعية، السياسية وخاصة الاقتصادية. ويمكن توضيح مراحل تطور وسائل الاتصال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): سرد تاريخي بأهم الأحداث في عالم الاتصال

السنة	الحدث
؟؟؟	كان أول من كتب آدم على الطين وأول ما أنزل من كتب كان عليه، ثم كتبت الأمم بعد ذلك فترة من الزمان في النحاس والحجارة للخلود، هذا قبل الطوفان (زمن نوح)
4 آلاف ق.م	استعمال الألواح الطينية الصلصالية في الحضارات السامرية البابلية. كما استعمل المصريون الألوان وورق البردي النباتي.
105 م	صنع الصينيون الورق والحبر
400 م	ظهور أقدم جريدة عالمية في الصين " تشينغ باو " (توقفت عن الصدور عام 1934)
794 م	طور المسلمون صناعة الورق فأنتجوا ورقا من ألياف الكتان بدلا من ورق لبردي، ثم أنشأوا لأول مرة في التاريخ مصانع له بغداد..لنتنقل صناعته إلى أوروبا بعد 1100م.
868 م	طباعة أول كتاب (نص بوذي) في الصين وصلتنا بعض مقاطعه.
1041 م	طباعة أول كتاب بحروف متحركة في كوريا.
1436 م	تطوير الطباعة بالحروف المعدنية في أوروبا من طرف جوتنبرغ وآخرين.
1539 م	ظهور أول مطبعة في الأمريكيتين (في المكسيك)
1631 م	صدور أول صحيفة دورية رسمية في أوروبا بفرنسا (Gazette).
1702 م	صدور أول صحيفة يومية بالانجليزية في لندن (Daily Current).
1731 م	صدور أول مجلة في الشكل الجديد بلندن (The Gentleman's Magazine).
1798 م	ظهور أول مطبعة بمصر استقدمها الغازي نابليون.
1830 م	صدور أول جريدة رافقت الاحتلال الفرنسي للجزائر 1830 "بريد الجزائر" (L'Estafette d'Alger).
1838 م	صدور الوقائع المصرية بمصر.
1839 م	داجيير (Daguerre) يطور عملية التصوير بعد اختراعه (Daguerréotype) في فرنسا عام 1834.
1844 م	مورس (Morse) يرسل أول برقية تلغرافية بطريقة الرمز والتي أصبحت تحمل اسمه.
1853 م	صنع الورق من لب الأشجار.
1857 م	مد أول كابل اتصالي عبر المحيط الأطلسي.
1858 م	صدور أول صحيفة "حديقة الأخبار" في لبنان.
1867 م	اختراع أول آلة كاتبة عملية (Type Writer).
1873 م	ظهور أول صحيفة مصورة.
1876 م	"بل" (Bell) يرسل رسالة هاتفية عبر السلك.
1877 م	"إديسون" يخترع الفونوغراف.
1894 م	أول آلة عرض سينمائية تعرض أفلاما على الجمهور.

1895 م	"ماركوني يرسل ويستقبل رسائل راديوية باللاسلكي.
1920 م	ظهور أول محطة إذاعية في موسكو وأول برامج يومية مذاعة في أمريكا.
1923 م	نجاح أول إرسال للصورة المتلفزة في أمريكا.
1928 م	ظهور أول إذاعة تلفزيونية منتظمة (الأمريكية W.G.Y) وأول فيلم بالصور المتحركة لـ "والت ديزني"
1934 م	بداية الإذاعة في الوطن العربي بمصر.
1954 م	بداية التلفزيون الملون بصفة منتظمة وعلى أساس تجاري.
1957 م	إطلاق الاتحاد السوفييتي لأول قمر صناعي (سبوتنيك رقم واحد).
1962 م	استعمال أول قمر صناعي أمريكي (تلستار) لنقل شارات تلفزيونية عبر الفضاء.
1964 م	ظهور الفيديو.
1970 م	التلفزيون بالكابل، الكمبيوتر الشخصي، تقنيات الاتصال عن بعد، الانترنت.. (Multimédia, Internet)، الكتاب الإلكتروني (1998)، الحبر والورق الإلكترونيين (1999-2000)، الصحافة المجانية (2002)..

المصدر: د. فضيل دليو: مصدر سبق ذكره، ص 54-55.

2.2 التطور التكنولوجي:

إن الاتصالات السلكية واللاسلكية بمختلف أنواعها، ما هي إلا شبكة مكونة من مجموعة عناصر تقنية، إلكترونية، كهربائية وأجهزة إعلام آلي وغيرها. وتعرف هذه الشبكة تطورات تكنولوجية دائمة، تجعل من خدمات الاتصالات قطاعا حيويا ومتجددا يسخر للمستهلك أفضل الاستعمالات التي تسهل حياته اليومية.

وعندما نتكلم عن التطور التكنولوجي للاتصالات، فذلك يعني تطور مكونات الشبكة. لذلك سنقوم بتقديم تعريف للشبكة وأهم مكوناتها:

1.2.2 تعريف شبكة الاتصالات:

"تمثل شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية أي ترتيب يمكن من خلاله قيام مرسل ببيت رسالة إلى متسلم عبر قناة تتألف من نوع من أنواع الوسيلة"¹

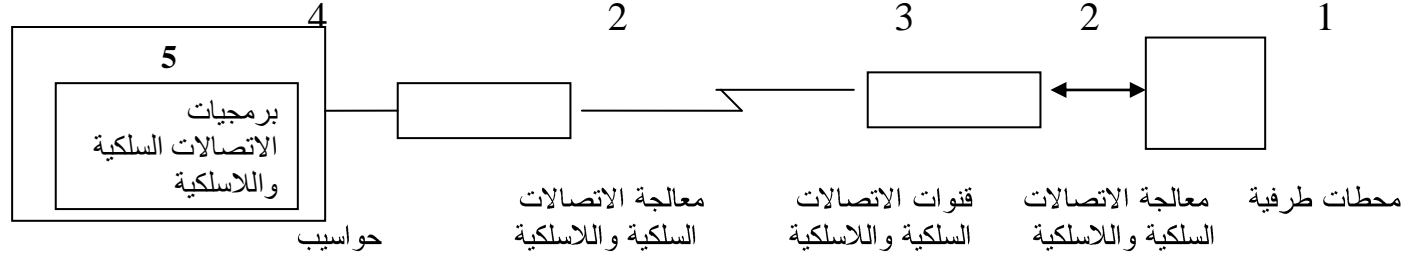
فكل شبكة من شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية تتشابه من حيث المبدأ أي من حيث المكونات، يكون الاختلاف في الأجهزة المستقبلية أو المرسلات

¹ O'Brien James : « Les systèmes d'information de gestion », de Boeck université, traduit par Marion Guy et Saint-Amant Gilles, 1995, p194.

2.2.2 مكونات شبكة الاتصالات:

تتكون شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية من خمسة عناصر كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (33): العناصر الأساسية لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية



المصدر: James O'Brien, op.cit, p195

يوضح الشكل أن شبكة الاتصالات تتكون من خمسة عناصر وهي:

أولاً: المحطات الطرفية: Les Terminaux

"يمكن اعتبار أي جهاز إدخال أو إخراج يستخدم شبكات الاتصالات لبث أو تسليم البيانات بمثابة محطة طرفية"¹، فقد تكون حواسيب أو هواتف أو غيرها حسب طبيعة خدمات الاتصالات المقدمة.

وتعمل الشركات المتخصصة على تطوير المحطات الطرفية بصفة مستمرة. ففي البداية كان الاعتماد على النظام التناظري حيث كانت الأجهزة إما صوتية (متمثلة في الراديو) أو مرئية (متمثلة في التلفاز) إلى جانب الهاتف لإجراء واستقبال المكالمات الهاتفية الثابتة. وكان إنتاج هذه الطرفيات حكراً على بعض الشركات العالمية مثل Philips و Thomson في أوروبا، و Sony و Matsushita في اليابان.

"ثم أتى النظام الرقمي ليقلب الموازين"² فتغيرت المحطات الطرفية وأصبحت الأجهزة متعددة الاستعمالات، وهذه الأخيرة تحتاج إلى الأجهزة متعددة من جهة، ومن جهة أخرى تتصل بمحطات طرفية أخرى ومتعددة.

"فتح هذا التطور في مجال المحطات الطرفية سوق المنافسة أمام العارضين"³، وأصبحت الشركات تقوم بإعادة توطين إنتاج المحطات الطرفية القديمة في مناطق مختلفة مثل دول جنوب

¹ بشير عباس العلق: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، مصدر سبق ذكره، ص 14.

² Philippe Chantepie et Alain le Diberder : « Révolution numérique et industries culturelles », La découverte, Paris, 2010, p18.

³ Ibid, p18.

شرق آسيا على وجه الخصوص. وظهرت شركات منافسة في هذا المجال وتألفت كشركة Apple على سبيل المثال.

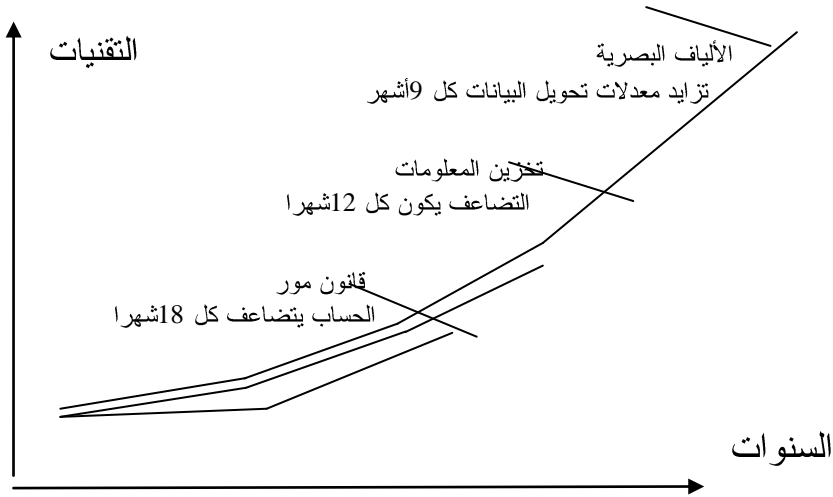
ثانيا: معالجة الاتصالات السلكية واللاسلكية:

تتمثل هذه المعالجات في أجهزة معينة مثل الموديمات، مفاتيح التحويل التي تقوم بمهمة دعم عمليات بث واستقبال البيانات بين المحطات الطرفية والحواسيب¹: كتحويل البيانات من رقمية إلى تناظرية أو العكس، تشفير وفك التشفير والتحكم في دقة وكفاءة تدفق الاتصالات بين الحواسيب والمحطات الطرفية في الشبكة.

ثالثا: قنوات الاتصالات السلكية واللاسلكية:

تتمثل هذه القنوات في وسائط مختلفة تستخدم لربط عناصر الشبكة مثل الأسلاك النحاسية، الألياف البصرية، الموجات الكهرومغناطيسية القصيرة وغيرها. استفادت الاتصالات السلكية واللاسلكية من التطور التكنولوجي لهذه القنوات، خاصة بظهور الألياف البصرية أصبحت الشركات قادرة على زيادة عدد خطوط الهاتف مثلا بسرعة كبيرة باستعمال حزمة واحدة من الألياف البصرية، لأن هذه الأخيرة تعتبر أكثر قدرة على حمل المعلومات مقارنة مع القنوات الأخرى وهي أرفع بكثير من الأسلاك العادية، فيمكن بذلك مضاعفتها دون عناء. ويمكن الاستعانة بالشكل التالي لتوضيح التطور التكنولوجي في قنوات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

تمثيل بياني (2): شكل بياني يوضح تطور قنوات شبكة الاتصالات



المصدر: Philips Chantepie et Alain le Diberder, op.cit,p :12

¹ د/ بشير عباس العلق: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، مصدر ذكره، ص 14.

يوضح التمثيل البياني رقم (2) تطور قنوات ربط شبكة الاتصالات فحسب قانون مور* فإن "عدد الترانزستورات على شريحة المعالج يتضاعف كل 18 شهرا بدون تكلفة"¹، وكلما تطورت الأسلاك أو القنوات نقل مدة التضاعف، فمع مرور الزمن أصبح تخزين المعلومات يتضاعف كل 12 شهرا وصولا إلى استخدام الألياف البصرية التي أنقصت المدة لتصحيح معدلات تحويل المعلومات تتزايد كل 9 أشهر.

رابعا: الحواسيب:

تتمثل الحواسيب في أجهزة أو ماكنات تكون مشبوكة بشبكة الاتصالات لتنفيذ مهمتها في معالجة المعلومات.

خامسا: البرمجيات:

تتمثل في برامج خاصة لمراقبة الوظائف وتسيير عمليات الشبكة.

3.2 التطور الاقتصادي لخدمات الاتصالات:

1.3.2 عوامل التطور الاقتصادي:

شهد العقدين الأخيرين من القرن العشرين تغيرات وتحولات جذرية على مستوى خدمات الاتصالات، فقد تمت خصخصة العديد من المؤسسات الحكومية المعنية بإنشاء شبكات الاتصالات وتقديم خدماتها إلى المواطنين في غالبية دول العالم موجة من السياسات التي تنادي بتحرير أسواق الاتصالات لفتح باب المنافسة أمام الشركات.

ويرجع تحرير أسواق الاتصالات إلى عوامل عديدة نذكر منها:

أولاً: "التطورات التكنولوجية التي كان لها أثر كبير على التغيرات الاقتصادية التي عرفها قطاع خدمات الاتصالات"²، وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتتمثل هذه الأخيرة في "جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الاتصال وشبكات الربط أجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدمها بشدة في الاتصالات"³. فتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال غير مسار خدمات الاتصالات، فنمو شبكة الانترنت مثلا، أدى إلى تفوق حركة تدفق المعلومات على حركة تدفق الاتصالات الهاتفية، كما أن نمو خدمات الاتصالات المتنقلة ووسائل الاتصالات اللاسلكية الأخرى وفرت بديلا للشبكات الثابتة، كما مهدت الطريق لدخول مقدمي خدمات جدد إلى أسواق الاتصالات.

ثانياً: حاجة الدول لجذب رؤوس أموال القطاع الخاص للتوسع في شبكات الاتصالات وتقديم خدمات جديدة بعد إدراكها عدم قدرتها على امتصاص الطلب الكلي في سوق الاتصالات

* غوردن مور أحد مؤسسي شركة أنتل.

¹ www.wikipedia.fr visité le 23 Janvier 2012.

² Philippe Chantepie et Alain le Diberder, po.cit, p12.

³ د. معالي فهمي حيدر: "نظم المعلومات. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص253.

نتيجة لتنوع الخدمات والمنتجات وكذا المحطات الطرفية للشبكة والتي أصبحت تجذب الزبائن نحو هذا القطاع.

ثالثاً: تطور التجارة الدولية في خدمات الاتصالات التي يتم تقديمها بشكل متزايد من قبل مقدمي الخدمات الدوليين من الجنسيات المختلفة خاصة بعد ظهور شركات متعددة في صناعة معدات وأجهزة الشبكة واشتداد المنافسة، مما جعل البعض منها، وإن لم يكن أغلبها، إلى البحث عن أسواق خارجية فتطلب ذلك فتح باب المنافسة أو الخواص والأجانب.

رابعاً: رغبة الكثير من الدول في الانضمام إلى الاتفاقية العامة للتجارة GATT التي كانت تسعى إلى إزالة الحواجز والرسوم أمام حركة السلع والخدمات، وتجسدت فيما بعد في المنظمة العالمية للتجارة.

2.3.2 مراحل تحرير خدمات الاتصالات:

- مرت خدمات الاتصالات عبر التاريخ بثلاث مراحل أساسية:¹
- المرحلة الأولى: الاحتكار من قبل الدولة.
 - المرحلة الثانية: التوسع والتشعب التكنولوجي في سياق الاحتكار.
 - المرحلة الثالثة: فتح سوق الاتصالات أمام المنافسة.

المرحلة الأولى: الاحتكار من قبل الدولة:

تعود البداية الفعلية لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى القرن التاسع العاشر، من خلال خدمات التلغراف التي كانت تقوم بها شركة ويسترن يونيون "Western Union" من سنة 1865، ثم ظهرت بعد ذلك شركة بل تليفون "Bell Telephone Company" إثر الاختراع الهائل الذي قام به الأمريكي "غراهام بيل" "Alexander Graham Bell" سنة 1876² وحصل على براءة اختراع مسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن ثم أصبحت شركة Bell Téléphone تقدم خدمات الهاتف، وفي المقابل قامت شركة Western Union بفتح فرع لها يقدم نفس خدمات شركات Bell، الأمر الذي أدى إلى نشوب خلاف بين الشركتين "إلى أن تم الوصول إلى حل وسط سنة 1879 حيث تقوم شركة Western Union بتقديم خدمات التلغراف، في حين تكتفي شركة Bell بتقديم خدمات الهاتف"³.

من هنا بدأت عملية الاحتكار من قبل هاتين الشركتين بتدخل من السلطات الأمريكية. ومع مرور الوقت اكتسبت شركة Bell ميزة احتكارية في خدمات الاتصالات جعلها تتطور بسرعة داخل وخارج الولايات المتحدة، مستخدمة بذلك إستراتيجية النمو التوسعية التي سمحت لها

¹ Godefroy Dang Nguyen et Denis Phan : « Economie des Télécommunications et de l'internet », édition : Economica, Paris, 1996, p1.

² Godefroy Dang Nguyen et Denis Phan : « Economie des Télécommunications et de l'internet », op.cit, p : 2.

³ Godefroy Dang Nguyen et Denis Phan : « Economie des Télécommunications et de l'internet », ibid., p : 2.

بالتوسع في دول أجنبية عن طريق بيع تراخيص مقابل المساهمة في رأس مال الشركة للحفاظ على حقوق ملكيتها الفكرية. " فتوسعت في كندا، السويد، بلجيكا وروسيا"¹، ثم في ألمانيا واليابان أين كانت الدولة تحتكر القطاع من البداية، ثم بعد ذلك في دول أوروبية أخرى مثل فرنسا والمملكة المتحدة، حيث تم شراء التراخيص من قبل شركات خاصة لكن سرعان ما تم تأميمها لتصبح بذلك خدمات الاتصالات خدمات عمومية.

المرحلة الثانية: التوسع والتشعب التكنولوجي في إطار الاحتكار

تمكنت شركة Bell والتي أصبحت تعرف بـ " American Bell Téléphone " من تغطية السوق الأمريكي وبعض الأسواق الأجنبية خاصة بعد شرائها لـ " Western Electric " لضمان التمويل من تجهيزات الشبكة، كما قامت بفتح مؤسسة فرعية AT T المختصة في تغطية المسافات الطويلة، لكن مع التطور التكنولوجي ظهرت شركة IBM الرائدة في صناعة تجهيزات الإعلام الآلي وتجهيزات شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وباتت شركة Western Electric مهددة أمام هذا العملاق الذي أحدث تطورات هائلة في مجال الاتصالات. فظهرت بؤر التوتر بين AT & T و IBM فتطلب ذلك من السلطات الأمريكية فتح باب المنافسة أمام شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

المرحلة الثالثة: تحرير سوق الاتصالات:

قامت كل من الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي بتحرير قطاع خدمات الاتصالات وفق مسارين مختلفين:
فمن جهة قامت الولايات المتحدة بتفكيك سوق الاحتكار دون خصصته " لأن شركة AT & T هي شركة خاصة في حد ذاتها"².
ومن جهة أخرى قامت دول الاتحاد الأوروبي بخصخصة القطاع وفتح باب المنافسة أمام الشركات المحلية والدولية.
ومرت عملية تحرير سوق الاتصالات بدورها بثلاث مراحل نوضحها من خلال الجدول التالي:

¹ Djilali. Benamrane et B. Jaffré et F.X Verschave : « Les télécommunications entre bien public et marchandise, op.cit. p : 97

² Godefroy Dang Nguyen et Denis Phan, op.cit, p: 10.

الجدول(31): مراحل تحرير سوق الاتصالات

المرحلة	الفترة	خصائصها
الأولى	ما بعد الحرب العالمية الثانية نهاية السبعينيات	نزاع بين AT&T و IBM الاتفاق بين AT&T والسلطات الحكومية بفتح سوق تجهيزات شبكة الاتصالات (المحطات الطرفية) أمام المنافسة
الثانية	1980-1990	تميزت بإعادة انتشار الفاعلين في سوق الاتصالات الأمريكي.
الثالثة	بداية من سنة 2000 إلى يومنا هذا	فشل AT&T في الحفاظ على الوضعية التنافسية. تفكيك AT&T إلى ثمان شركات فرعية. فتح السوق الأمريكي كلية أمام المنافسين. استمرار دخول المنافسين المحليين والأجانب.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Dj.Benamrane- B.Jaffré- F.X.Verschave, op.cit, p97-100.

استفادت الدول الأوروبية من التجربة الأمريكية في إطار تحرير القطاع وقامت بفتح المجال أمام الخواص والمنافسين بداية من 1984 إلى غاية 2002، أما الدول العربية فقد تأخرت في هذا المجال مقارنة مع الدول المتقدمة وبدأت بتحرير قطاعها بدابة من نهاية القرن العشرين وإلى غاية سنة 2000.

3. خدمات الاتصالات المتنقلة (الهاتف النقال):

1.3 تعريف الهاتف النقال وأهميته:

يعتبر الهاتف النقال من أهم الأجهزة الالكترونية التي انتشرت في الأسواق منذ سنوات قليلة ليست بالبعيدة، وأصبح واحدا من أهم القنوات التي توفر الخدمات الالكترونية للمواطنين، الشركات، السياح وغيرهم.
ويعرف كذلك بالمحمول أو الجوال أو الخليوي. ويسمى بالخليوي لأن كل منطقة خدمة تقسم إلى عدة خلايا أو محطات خلية. وهكذا فإن الخلية ما هي إلا منطقة جغرافية مغطاة بمرسل هاتفي خليوي. أما موقع الخلية فهو عبارة عن معدات الإرسال والاستقبال بما في ذلك هوائي المحطة القاعدية التي تربط الهاتف الخليوي بالشبكة، ويمكن تحويل النداءات الخليوية من محطة قاعدية إلى أخرى عندما ينتقل المستخدم من خلية إلى أخرى.¹

¹ د/ بشير عباس العلق، مصدر سبق ذكره، ص29.

أحدث هذا الاختراع تغيرات حادة في نمط حياة الإنسان المعاصر لتعدد استخداماته فلم يعد الهاتف المحمول مقتصرًا على إجراء المكالمات الهاتفية فقط، بل تعدى ذلك بكثير وأصبح يستخدم لإرسال واستقبال الرسائل النصية والمصورة، ولعرض الأفلام والاستماع للموسيقى، لمتابعة محطات الراديو والتلفزيون والترفيه عن طريق الألعاب والاتصال بشبكة الإنترنت.

أما من الناحية الاقتصادية، فقد أصبح الهاتف يستخدم في القيام بالعمليات المصرفية (الإطلاع على الحسابات) والمشاركة في البورصة. كما يستعمل في التجارة أو ما يسمى بالتجارة الإلكترونية وانجاز العمليات التجارية دون التقيد بالمكان. وتستخدمه الشركات الدولية كشركات الطيران في تسجيل الحجوزات، الاستعلام عن الرحلات والتزويد بقائمة الفنادق وفي حضور المؤتمرات عن بعد.

جاءت هذه الاستعمالات المتعددة ضمن سلسلة من التطورات التي خضعت لها شبكة الاتصالات النقالة، وساعدت هذه التطورات في انتشار الشركات المصنعة للهواتف النقالة من جهة، والشركات التي تؤمن خدماتها من جهة أخرى.

2.3 شبكة الاتصالات النقالة:

1.2.3 تطور شبكة الاتصالات المتنقلة:

خضعت شبكة الاتصالات النقالة لمجموعة من التطورات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية، وأطلق على هذه التطورات بأجيال شبكة الاتصالات النقالة. وقد عرف الهاتف النقال منذ ظهوره وحتى وقتنا الحالي أربعة أجيال مختلفة، تختلف الواحدة عن سابقتها بزيادة سرعة نقل المعلومات وحجم المعطيات التي يحملها الهاتف، وزيادة الخدمات التي تقدمها وهي كما يلي:

- **الجيل الأول 1G:** استخدمت فيه نقل الأصوات أكثر من نقل البيانات.
- **الجيل الثاني 2G:** يعرف بالاتصال اللاسلكي الرقمي وتميز عن الجيل الأول، فالاتصالات من هذا الجيل تمكن من تشغيل الهاتف النقال خارج الحدود الدولية لأي بلد.
- **الجيل الثاني والنصف 2.5G:** يستخدم لوصف الأنظمة التي تعمل بين الجيل الثاني والثالث، ويستقبل البيانات بوثيرة أسرع من الجيل الثاني.
- **الجيل الثالث 3G:** الاتصال اللاسلكي الرقمي عريض النطاق (Digital Broad Band) الذي ينقل البيانات بسرعة فائقة تتعدى سرعة الميغابت الواحد في الثانية 1mbps.
- **الجيل الثالث والنصف 3.5G:** تنقل البيانات بسرعة 3ميغابت في الثانية الواحدة أي أسرع من 3G.
- **الجيل 3.75 G:** نقل البيانات بسرعة 5.8 ميغابت في الثانية الواحدة.

• **الجيل الرابع 4G**: شبكة بروتوكول الانترنت أو IP التي تقدم خدمات المعلومات اللاسلكية واسعة النطاق.

والجدول التالي يوضح هذه الأجيال بطريقة أكثر وضوحاً:
الجدول رقم (32): تطور شبكة الهاتف النقال

الجيل الرابع 4G	الجيل الثالث 3G	الجيل الثاني 2G	الجيل الأول 1G	
بداية من 2009	بداية من 2001	بداية من 90	سنوات 50 إلى غاية سنوات 90	الفترة الزمنية
تقنية WI-MAX تقنية UMTS LTE تقنية EUDO	تقنية IM2000 تقنية WCDMA تقنية UMTS تقنية CDMA2000 تقنية TD تقنية SCDMA	تقنية GSM (في العالم) تقنية IS.95 (في الولايات المتحدة) تقنية PDC (في اليابان)	تقنية NMT تقنية AMPS	التكنولوجيا المستعملة
معياري واحد يمكن الوصول إليه.	معياري واحد يمكن الوصول إليه	أكثر من معياري دولي	خاصة ومحلية	المعايير المستعملة
رقمي	رقمي	رقمي	راديو تناظري شبكة رقمية	النظام
عالمية	عالمية	متقدمة تغطية قارية	ابتدائية تغطية محلية	درجة التنقل (التغطية)
-كلمات -خدمات متعددة الاستعمالات وكل خدمات الانترنت.	-كلمات -خدمات متعددة الاستعمالات	-كلمات -بعض المعطيات -الرسائل -المصورة MMS -الرسائل -النصية SMS	كلمات	الخدمات التي تقدمها

Source: Margherita Pagani : « Nouvelle chaine de valeur pour le sans fil de 3G. Attractivité du marché et changement d'avantages concurrentiels », Revue Française du Marketing, adatem, Mars2009-N°222, p : 19.

2.2.3 خصائص الاتصالات المتنقلة:

حققت خدمات الاتصالات النقالة (الهاتف المحمول) نجاحات هامة وتطورات سريعة مقارنة مع خدمات الاتصالات الأخرى نظرا لتمييزها بعدة خصائص وصفات، ومن أبرزها ما يلي:¹

أولا: الوجود في كل مكان

تتصف خدمات الاتصالات النقالة بصفة الوجود في كل مكان التي تميزها عن غيرها من خدمات الاتصالات الأخرى. وتضمن هذه الصفة الاتصال الدائم بين رجال الأعمال ومكاتبهم في حالة سفرهم، واتصال الشركات بمورديها أينما كانوا ليكون العالم نتيجة لذلك كقرية كونية تخلو من الحواجز وتمهل المسافات الموجودة بين الدول.

ثانيا: قابلية الوصول

تضمن هذه الصفة للمشاركين والزبائن الاتصال الفعلي في كل مكان وزمان، وحتى وإن كان المرسل إليه خارج التغطية فتصله رسالة لتؤكد اتصال المرسل.

ثالثا: الأمن

تضمن هذه الصفة التعامل الآمن مع العملاء، الموردين والعالم الخارجي ككل، وبذلك تقلل من المخاطر المحتملة. فبطاقة التشخيص أو البطاقة الذكية (Carte Sim) توفر قدرا عاليا من إثبات صحة هوية المالك.

رابعا: الملائمة

تعتبر الملائمة من الصفات التي تتميز بها المحطة الطرفية النقالة، فالأجهزة التي تخزن البيانات غالبا ما تكون متوافرة ومتاحة وسهلة الاستخدام كما تكون محمولة باليد.

خامسا: تحديد الموقع

تسمح الاتصالات النقالة أو اللاسلكية بتحديد موقع المشترك أو العميل مما يجعل الشركات قادرة على توفير خدمات في المكان والزمان المناسبين.

سادسا: ارتباطية فورية

أصبحت الارتباطية الفورية بالانترنت من هاتف نقال حقيقة واضحة، ومع ظهور حزم الراديو العامة GPRS (General Packet Radio Services/ GPRS) شهدت هذه الارتباطية

¹ د/ بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مصدر سبق ذكره، ص152-155.

توسعا وانتشارا كبيرين، حيث أن استخدام هذه الحزم يمكن من الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة.

سابعاً: الشخصية

أصبح الآن بمقدور شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية تفصيل الخدمة على مفاص الزبون أو العميل.

3.3 تطور سوق الهاتف النقال:

1.3.3 من حيث عدد المشتركين:

ارتفع عدد مشتركى الهاتف النقال بشكل مفاجئ نظرا لكونه منتج موجه لجميع فئات المجتمع وجميع القطاعات السوقية، وانتشر بسرعة في جميع أنحاء المعمورة بفضل جهود الشركات متعددة الجنسيات التي قامت بتدويل إنتاجها في مناطق مختلفة من مناطق العالم، إضافة إلى تحرير سوق الاتصالات الذي شجع المنافسة التي أدت بدورها إلى خلق خدمات متعددة وخفض تكاليف الخدمات الهاتفية¹، الأمر الذي جعل الهاتف في متناول الجميع الفقراء والأغنياء، وهذا ما يفسر التطور الكبير في عدد المشتركين. ولتوضيح ذلك استعنا بالجدول التالي الذي يمثل تطور المشتركين في خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية المختلفة (هاتف ثابت، هاتف نقال وانترنت) ومقارنة عدد مشتركى الهاتف المحمول مع خدمات الاتصالات الأخرى:

الجدول رقم (33): تطور خدمات الاتصالات عبر العالم من 2001-2011
(النفاذ لكل 100 نسمة)

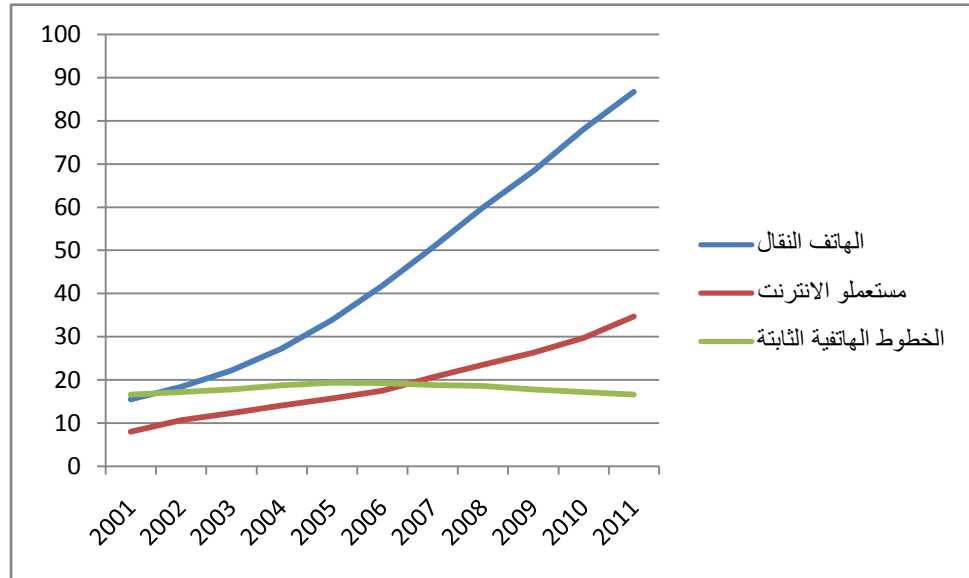
2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
86.7	78.0	68.9	59.69	50.6	41.8	33.9	27.3	22.2	18.4	15.5	الهاتف النقال
34.7	29.7	26.3	23.5	20.6	17.5	15.7	14.1	12.3	10.7	8.0	مستعملوا الانترنت
16.6	17.2	17.8	18.6	18.8	19.2	19.3	18.7	17.8	17.2	16.6	الخطوط الهاتفية الثابتة

المصدر: موقع الاتحاد الدولي للاتصالات <http://www.itu.com> تاريخ الزيارة 2012/03/03

¹ Kenneth Landon et Jane Landon : « Management des systèmes d'informations », 9^{ème} édition, Pearson Education, France, 2007, p : 73.

قفز معدل النفاذ إلى الهاتف النقال قفزة نوعية ليغطي في سنة 2011 86.7% من السكان في حيث لم تبلغ النسبة إلا 15.5% في سنة 2001 مقابل 8.0% بالنسبة للانترنت 16.6% بالنسبة للهاتف الثابت، لكن مع تطور الزمن تخلى الناس عن الهاتف الثابت الذي حل محله الهاتف النقال. ويمكن توضيح هذه الزيادة من خلال الشكل التالي:

تمثيل بياني (3): تمثيل بياني يوضح تطور خدمات الاتصالات في العالم من 2001 إلى 2011



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (33)

2.3.3 من حيث عدد الهواتف المباعة:

عرف سوق الهاتف النقال من حيث عدد الهواتف المباعة ارتفاعا ملحوظا، فكلما تطورت الخدمات المقدمة نتيجة لتطور التقنيات، يتطلب ذلك شراء هاتف نقال متطور لتلبية الحاجات وتحقيق إشباع المستهلكين لهذه الخدمة. في المقابل تعمل الشركات المصنعة للهواتف على تطوير وتجديد الأجهزة حتى أصبحت دورة حياة الهواتف النقالة قصيرة مقارنة مع المنتجات الأخرى (تجديد دائم). وما يميز العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين ظهور ما يسمى بالهواتف الذكية (Smartphones) التي تواكب الجيل الثالث والجيل الرابع للهاتف النقال، وأصبحت الهواتف الذكية أكثر استخداما من أجهزة الكمبيوتر الشخصية نظرا لسهولة استعمالها وحملها، إضافة إلى أنها أصبحت تقدم نفس استخدامات الكمبيوتر، ومن أشهر الشركات التي تصنع هذه الأجهزة: Nokia, Apple, Samsung, LG

وقد حققت هذه الشركات مبيعات ضخمة في السنوات الأخيرة فوصلت مبيعات الهواتف الذكية في العالم إلى 157.8 مليون هاتف في الربع الأخير من سنة 2011، في حيث كانت في نفس الفترة

من سنة 2010، 102 مليون هاتف حسب ما أشارت إليه شركة "أي دي سي" (IDC) للأبحاث في مجال تكنولوجيا المعلومات، أي ارتفاع حجم المبيعات بنسبة 64.6%، واحتلت شركة Apple المرتبة الأولى من حيث حجم المبيعات في سنة 2011 كما يوضحه الجدول التالي:

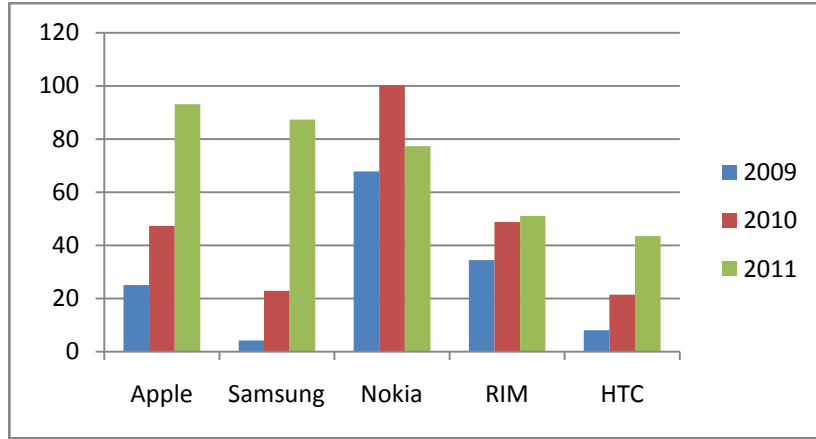
الجدول رقم (34): ترتيب الشركات المصنعة للهواتف الذكية
(حسب حجم المبيعات الربع الأخير من سنتي 2010-2011)

الثلاثي 4 من سنة 2010		الثلاثي 4 من سنة 2011		الشركات
الحصة السوقية (%)	عدد الهواتف المباعة بالمليون	الحصة السوقية (%)	عدد الهواتف المباعة بالمليون	
15.9%	16.2	23.5%	37.0	شركة Apple
9.4%	9.6	22.8%	36.0	شركة Samsung
27.6%	28.1	12.4%	19.6	شركة Nokia
14.3%	14.6	8.2%	13.0	شركة Research In Motion
8.9%	8.7	6.5%	10.2	شركة HTC
24.3%	24.8	26.6%	42.0	شركات أخرى مثل Sony Ericsson, (LG)
100	102.0	100	175.8	المجموع

Source: IDC, worldwide Mobile phone Tracher, february 2012, tiré du site www.idc.com, visité le 03/03/2012

نلاحظ من خلال الجدول أن شركة Apple حققت زيادة في حجم المبيعات تقدر ب 43.7%، بينما انخفضت مبيعات شركة Nokia التي احتلت المرتبة الأولى في الربع الأخير من سنة 2010، وكذلك الحال بالنسبة للشركات الأخرى، لكن تبقى هذه الشركات الخمس هي الرائدة في صناعة الهواتف الذكية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (34): أفضل 5 بائعين للهواتف الذكية في العالم ما بين 2009-2011



Source : www.idc.com, visité le 03/03/2012

المبحث الثالث: دراسة عملية لخدمات الاتصالات

أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة هائلة أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات الذي يسعى إلى الاستغلال المكثف والأمثل للمعلومات في شتى مجالات الحياة. وكان لتقنية الهاتف المحمول نصيباً في مجتمع المعلومات حيث بدأ يستخدم في التجارة، الأمن، الصحة، التعليم، الصحافة وغيرها، مما جعل المنافسة تشد بين الشركات التي تقدم خدمة الهاتف النقال، وحرصها على تكثيف جهودها لدخول أسواق أجنبية متعددة لضمان البقاء والاستمرار في هذا السوق الجذاب، متبعة إستراتيجيات تدويل مختلفة حسب إمكانياتها وظروف السوق الذي تقتحمه. لذلك أردنا في هذا المبحث تسليط الضوء على مؤشرات خدمات الاتصالات في العالم، أهم إستراتيجيات التدويل وواقع الاتصالات العربية.

1. تطور خدمات الاتصالات في العالم:

1.1 مؤشرات خدمات الاتصالات في العالم:

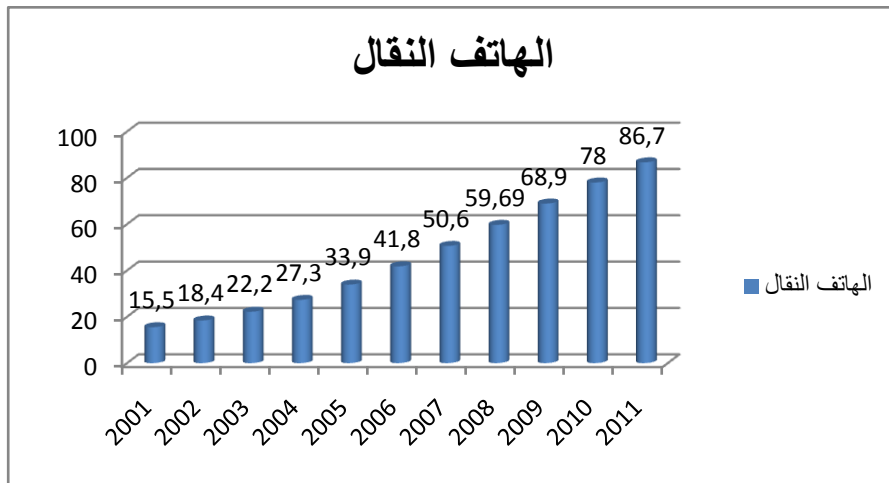
1.1.1 تطور مشتركو الهاتف النقال:

عرف سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نمواً واضحاً بالرغم من الأزمة الاقتصادية التي ضربت العالم. "وكانت المحركات الكبرى لهذا النمو هي قطاع الاتصالات المتنقلة وخدمات البيانات المتنقلة"¹ التي فاق استخدامها كل التوقعات. فأصبحت اليوم الاتصالات المتنقلة تغطي نسبة كبيرة من سكان المعمورة، "وقد بلغت سنة 2010 حوالي 90 % من مجموع سكان العالم، بينما لم

¹ تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات: "اتجاهات الإصلاح في الاتصالات 2010-2011. تفعيل عالم الغد الرقمي"، مارس 2011، ص2.

تكن تتجاوز نسبة 39 % سنة 2003¹، وهذا راجع إلى تطور خدمات الهاتف النقال التي تجذب المستهلكين إليها بكثرة خاصة بدخول الجيل الثالث والرابع وتطوير صناعة الهواتف المحمولة، كثيرا في زيادة عدد المشتركين الذي وصل إلى 86.7 % (النفاد بالنسبة لكل 100 نسمة من السكان) سنة 2011 محققا زيادة عن السنة التي سبقتها (78 % سنة 2010)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (35) : تمثيل بياني لنسب النفاذ إلى الهاتف المحمول لكل 100 نسمة من 2001-2011 (العالم)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 33 .

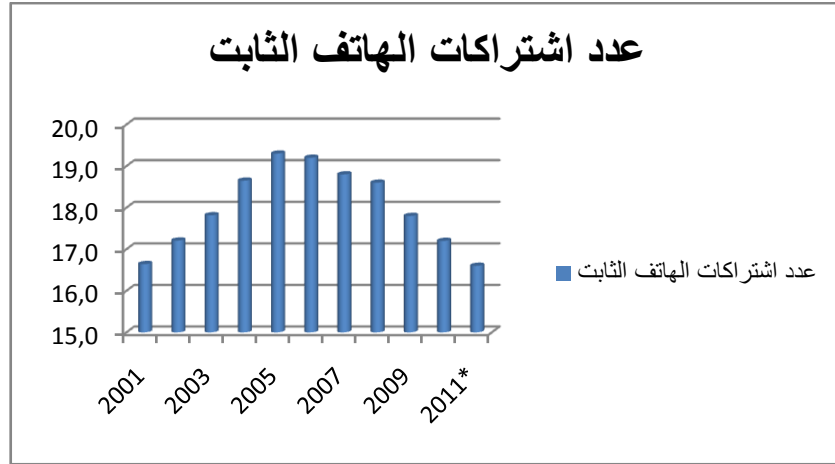
يوضح الشكل تزايد مستمر في نسب الاشتراك في الهاتف المحمول من سنة إلى أخرى دون تسجيل أي انخفاض.

1.1.2 تطور مشتركو الهاتف الثابت:

أدى النمو الهائل في عدد اشتراكات الهاتف المحمول لكل 100 نسمة إلى تناقص عدد اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة، أي استغناء الأفراد عن الثابت الذي حل محله الهاتف النقال، وذلك لتمييزه بعدة خصائص تفتقدها الاتصالات الثابتة.

الشكل (36): تطور اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة

¹ ITU World Télécommunication/ ICT indicators data base.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 33.

يوضح الشكل أن تطور اشتراكات الهاتف الثابت سجلت تذبذبا طيلة الفترة الممتدة من 2001 إلى 2011، ففي السنوات الأولى حيث كانت خدمات الهاتف النقال محدودة (في بداياتها: تغطية جزئية، ارتفاع التكاليف، ارتفاع أسعار الهواتف المحمولة)، سجلت أعلى نسب اشتراكات في الهاتف الثابت ووصلت إلى 19.2 لكل 100 نسمة، سنة 2005، بعد هذه السنة تناقص عدد المشتركين لتصل إلى 16.5 سنة 2011. ومع ذلك تبقى الاتصالات الثابتة في الدول المتقدمة تحظى بقبول أكبر من ذلك الخاص بالدول النامية، وذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- تحرير قطاع خدمات الاتصالات الثابتة وفتحته أمام الخواص في حين لا زالت هذه الخدمات محتكرة من قبل الدولة في بعض الدول النامية رغم تبنيها سياسات التحرير والمنافسة.
- انخفاض تكاليف إنتاج الخدمة، وتناقص أسعار المكالمات الهاتفية الأرضية المحلية منها والدولية.
- تعدد خدمات الاتصالات الثابتة، فهي لا تقتصر على المكالمات الهاتفية الأرضية بل تشمل خدمات أخرى.

2.1 تطور عدد مستعملي الانترنت:

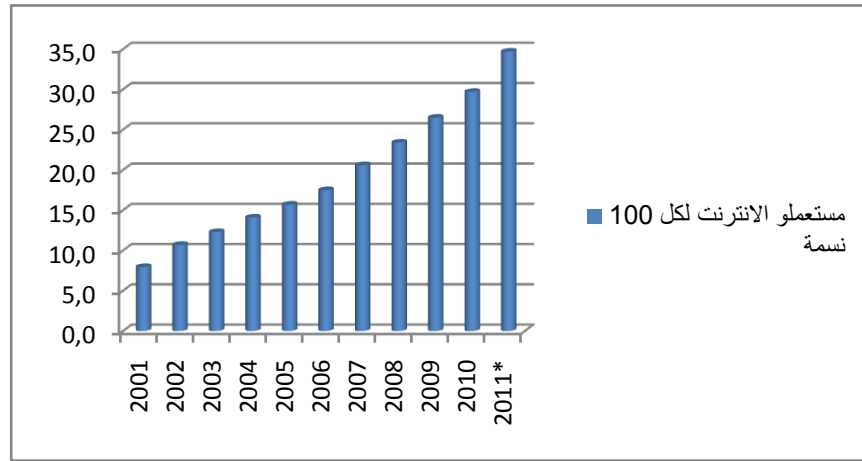
يرجع تطور مجتمع المعلومات إلى ابتكار آخر وهو الانترنت وتعرف على أنها: " مجموعة هائلة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها، بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات"¹. "وتشبه شبكة الانترنت الشبكة الهاتفية العالمية التي تصل جميع المحطات الهاتفية"²

¹ د. بشير عباس العلق: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها"، مصدر سبق ذكره، ص 119.

² فرانسوا لسلي- نقولا مكاريز: "وسائل الاتصال المتعددة: ملتيميديا"، ترجمة: د/ فواد شاهين، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، الطبعة (1)، 2001، ص: 14.

باستخدام خطوط هاتفية أسلاكها بصرية وتعمل بواسطة الأقمار الصناعية، أما شبكة الانترنت " فتكون نقطة الدخول آلة موصولة بالشبكة عبر جهاز خاص يسمى Modem¹ وتعتبر الانترنت من أهم الابتكارات التكنولوجية في مجال المعلوماتية والاتصالات، والتي غيرت مجرى الحياة في كل جزء من عالمنا، حيث يمكننا اعتبارها القاعدة الأساسية والرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ونظرا لهذه الأهمية البالغة، تطور عدد مستعملي الانترنت بشكل كبير مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل: (37): تمثيل بياني لمستعملي الانترنت بالنسبة لكل 100 نسمة (2001-2011)



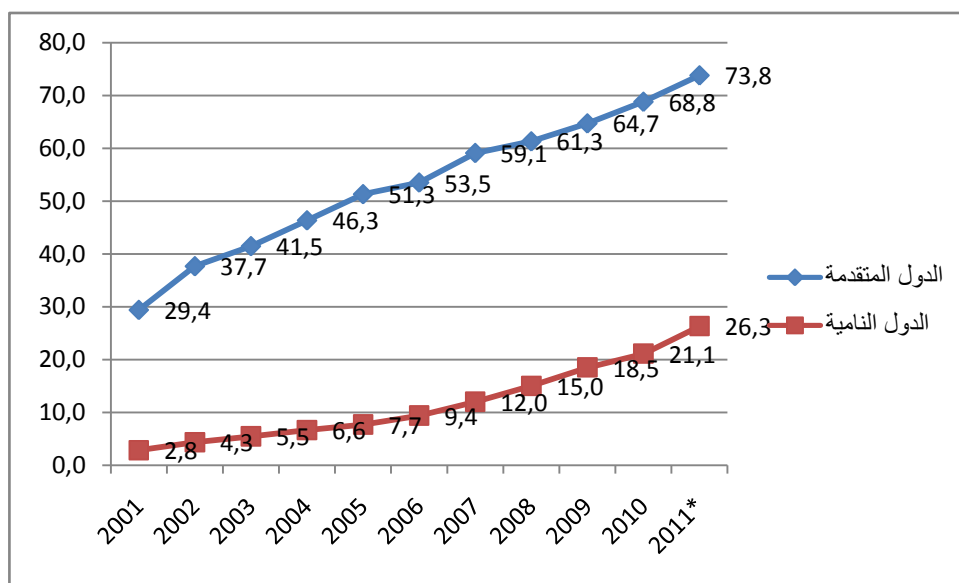
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 33.

وصل عدد مستعملي الانترنت إلى 34.7 لكل مئة نسمة سنة 2011 مقابل 8.0 سنة 2001، واستمر تطور عدد مستعملي الانترنت بشكل ايجابي خلال العشر سنوات الماضية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- نشوء الأجهزة المتنقلة الجديدة مثل الهواتف الذكية والحاسبات المحمولة.
- انخفاض تكاليف الانترنت مقارنة مما كانت عليه سابقا غير أنها لا تزال باهضة الكلفة في الدول النامية مقارنة مع البلدان مرتفعة الدخل كما يوضحه الشكل التالي:

¹ فرانسوا لسلي، نفس المصدر السابق ، ص: 14.

تمثيل بياني (4) : مقارنة بين الدول المتقدمة و الدول النامية فيما يخص استعمال الانترنت



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات
www.itu.int/ict/statistics visité le 08/03/2012

يتضح من خلال هذا الشكل وجود فجوة رقمية بين الدول المتقدمة التي تتميز بنفاذ عالي السرعة مما يسهل استعمال الانترنت وبين الدول النامية التي تعاني ببطء في سرعة النفاذ إلى الانترنت. ومع ذلك فان عدد مستعملي الانترنت في الدول النامية في نمو مستمر مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (35) : تطور عدد مستعملي الانترنت في العالم
مقارنة بين الدول النامية والمتقدمة سنة 2006 و 2011

عدد مستعملي الانترنت بالمليون		
2011	2006	
915	649	الدول المتقدمة
1.505	503	الدول النامية
2.421	1.152	المجموع

Source: www.itu.int/ict/statistics visité le 08/03/2012

2 استراتيجيات التدويل:

سبق وتعرفنا على استراتيجيات التدويل في الفصل السابق، وسنحاول إعطاء بعض الأمثلة عن استراتيجيات التدويل التي تبنتها شركات الاتصالات لدخول الأسواق الأجنبية.

1.2 الإستراتيجية العالمية:

تتبنى الشركات متعددة الجنسيات العملاقة إستراتيجية عالمية لتدويل إنتاجها، حيث تكون لها نظرة عالمية للسوق تقدم خدمات معقدة لزبائن عالميين، ولها فروع في كامل الكرة الأرضية (4 قارات على الأقل)، وتتميز هذه الشركات بضخامة رقم أعمالها وتحقيقها لحجم مبيعاته هائل في مجمل الأسواق التي تعمل بها، ومن أمثلة هذه الشركات ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (36): الشركات العالمية الرائدة في خدمات الاتصالات

المرتبة في تصنيف الثروة 500	رقم الأعمال (مليون دولار)	البلد	الشركة	الرتبة
29	133.077	اليابان	Nippon Telegraph and telephone	1
32	126.723	الولايات المتحدة الأمريكية	AT & T	2
50	110.838	الولايات المتحدة الأمريكية	Verizon communications	3
81	87.544	الصين	China Mobile Communications	4
82	87.372	اسبانيا	Telefonica	5
89	81.554	ألمانيا	Deutsch telekom	6
104	74.051	المملكة المتحدة	Vodafone	7
141	62.956	فرنسا	Orange (France telecom)	8
218	45.669	فرنسا	Bouyges	9
220	45.241	اليابان	KDDI	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تصنيف مجلة الثروة. Fortune 500 global,

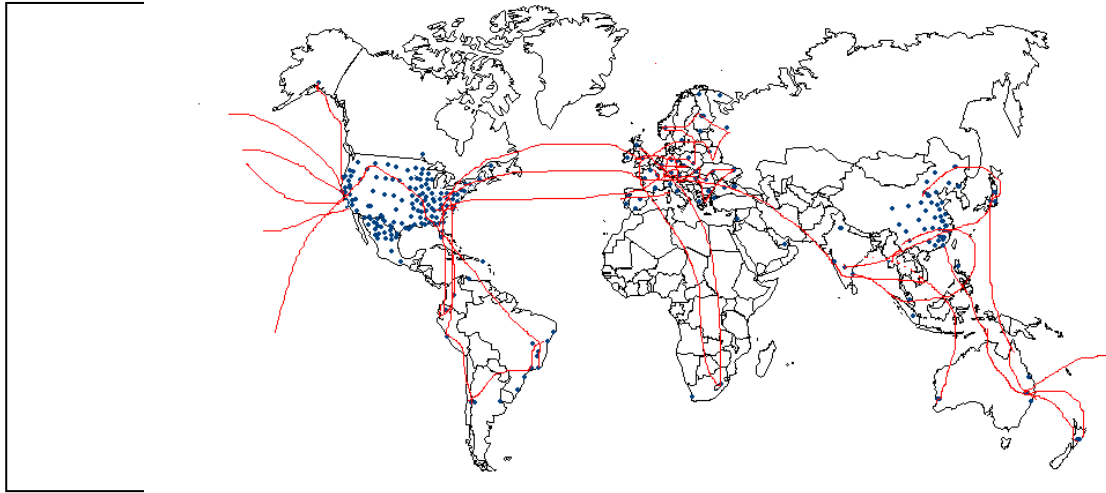
money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012 visité en Aout 2012

تحلل شركات الاتصالات (حسب الجدول 36) مراكز متقدمة عن الشركات متعددة الجنسيات العالمية المختلفة، وهذا يدل على توسع نشاطاتها واستمرارها في عملية التدويل و تواجدها في عدة مناطق، و البعض منها تتواجد و أغلب مناطق العالم مستعملة بذلك إستراتيجية تدويل عالمية.

1.1.2 شركة AT&T:

AT&T المتعامل الأمريكي التاريخي أو كما يعرف عملاق الاتصالات يحقق أكبر رقم أعمال في سوق الاتصالات. تمكنت هذه الشركة من التوسع في جميع الأسواق متبينة إستراتيجية عالمية ليصبح لديها فروع في كامل الكرة الأرضية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (38): خريطة تواجد شركة AT&T عبر العالم



● فروع الشركة — امتداد شبكة الاتصالات

المصدر : www.att.com visité le 03/03/2012

يوضح الشكل الشبكة العالمية لشبكة AT&T التي تربط أغلب دول العالم (حوالي 150 دولة)، وهي تستهدف الدول المتطورة بالدرجة الأولى والأسواق الأكثر جاذبية، لذلك لا نجد لها فروع في الدول النامية مثل الدول الإفريقية وهدفها من ذلك خدمة الزبائن العالميين كونها تقدم خدمات جد متطورة ومعقدة مرتفعة التكاليف.

في حين فشلت AT&T في شراء المتعامل الألماني T.Mobile بسبب اعتراض السلطات الأمريكية على هذا الاتفاق مما يظهر لنا أن تدخل الدولة ما زال قائماً حتى في أكبر الدول المتقدمة إذا عارض ذلك مصالح الدولة.

ولتطبيق هذه الإستراتيجية اتخذت شركة AT&T طرقاً مختلفة لدخول الأسواق الأجنبية وتدويل إنتاجها مثل:

• التحالفات الإستراتيجية:

أقامت AT&T تحالفا إستراتيجيا مع شركات اتصالات أخرى وهو " التحالف القائم بين AT&T (40%)، KDD المتعامل الياباني (24%)، والمتعامل السنغافوري Singapore Telecom¹ (16%)

• الاندماج والاستحواذ:

قامت AT&T بعدة عمليات اندماج واستحواذ في إطار تدويل إنتاجها وأشهرها نذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم(37): بعض الشركات التي استحوذت عليها شركة AT&T

التاريخ	الشركات المندمجة والمستحوذ عليها من قبل AT&T
جانفي 1998	Téléport
أكتوبر 1998	TCI
ديسمبر 1998	IBM Global Network
أكتوبر 2001	Telecorp
مارس 2006	Bell South
جويلية 2007	Dobson Communications
نوفمبر 2011	America Movil

Source: Peter Curwen, Jason whalley : « The internationalisation of mobile telecommunication: stratégie challenges in a global market », Edward Elga Publishing Limited, UK , 2008, p: 13-21.

1.2.2 شركة Deutsche Telekom:

"هذه الشركة الألمانية هي الأولى في الاتصالات في أوروبا والثابتة في العالم" ² (من حيث عدد القارات التي تتواجد فيها)، ففضل إمكاناتها المادية والبشرية تمكنت من تبني إستراتيجية تدويل عالمية جعلتها تتوسع في "أوروبا (27 دولة)، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، أمريكا اللاتينية (3 دول) وفي آسيا (6 دول) وفي جنوب إفريقيا"³، أين يتواجد أكبر الزبائن العالميين ذوا القدرة الشرائية المرتفعة والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ G. Dang Nguyen et Phan, op. cit, p113.

² فرانسوا لسلي- نقولا ماكاريز، مصدر سبق ذكره، ص106.

³ www.telekom.com visité le 04/03/2012.

الشكل رقم (39) : خريطة تواجد شركة Deutsche Telekom



المناطق التي تعمل بها الشركة

المصدر: www.telekom.com, visité le 04/03/2012.

وما ساعد في توسعها نوعية خدماتها وتنوعها فهي تقدم: "خدمات الاتصال المتحرك، الكابل، الخدمات على الخط، الألياف البصرية، خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع، الانترنت وغيرها. وتمكنت هذه الشركة من التوسع نتيجة اختيارها لطرق تدويل مناسبة وأهمها تحالفها مع France télécom في سبتمبر 2009 لدخول المملكة المتحدة بدمج أنشطتهما ضمن مجموعة Everything everywhere.

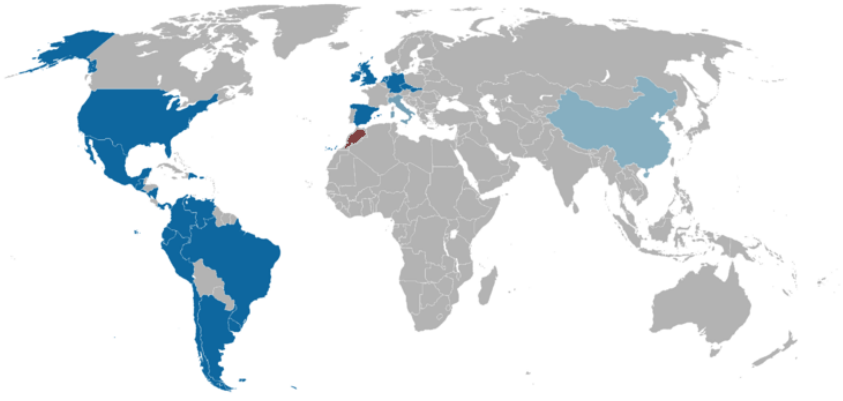
2.2 الإستراتيجيات المحلية متعددة:

تتبنى هذه الإستراتيجية شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات التي كانت سابقا ملكا للدولة (متعامل تاريخي)، وتقوم هذه الأخيرة بشراء أو مشاركة متعامل تاريخي طرح للخصوصية وغالبا ما يكون تابع لدولة نامية، لكن هذا لا يمنع من تطبيقها في دول متقدمة. فتتوسع الشركات إذن في أسواق تكون نوعا ما سهلة المنال، حيث تتمكن الشركة المستثمرة من التحكم في الطرف الثاني بسهولة، لأن الدول المضيفة قد تكون مستعمرات قديمة للدول الأم، بالإضافة إلى تشابه اللغة في كثير من الأحيان. ومن أشهر الشركات التي تبنت الإستراتيجية المحلية المتعددة الشركة الإسبانية Telefonica والفرنسية France télécom وشركات أخرى (Deuschetelekom مثلا من خلال توسعها في أوروبا الشرقية فقط بغض النظر عن أسواقها الأخرى).

1.2.2 شركة Telefonica:

توسعت شركة Telefonica الاسبانية منذ تحرير قطاع خدمات الاتصالات في العديد من الدول مع تقديمها لمجموعة خدمات مواكبة للتطور الذي شهده القطاع. فقد استطاعت بفضل إستراتيجية التدويل التي اختارتها من دخول 23 دولة أغلبها من دول أمريكا الجنوبية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (40): خريطة توضح تدويل نشاط Telefonica



المصدر: www.telefonica.com/en/countries/html/home/index.shtml, visité le 04/03/2012.

يتضح من خلال هذا الشكل تواجد الشركة في مختلف بقاع العالم، غير أنها تتركز بكثرة في أمريكا الجنوبية حيث اقتحمت (البرازيل، البيرو، الأرجنتين، الشيلي، كولومبيا، السلفادور، المكسيك، غوانتانامو، الإكوادور، الارغواي، بنما، نيكاراغوا، كوستاريكا و فنزويلا) أي 14 دولة ما يعادل 60.8% من مجموع أسواقها أو الدول التي تتواجد فيها. وتسعى الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجية الحصول على الأرباح، وهذا ما حققته فعلا Telefonica حيث حققت رقم أعمال قدر ب 26041¹ مليون أورو في أمريكا اللاتينية فقط من مجموع 60737 مليون أورو (رقم الأعمال الإجمالي) سنة 2010 أي نسبة 42.87% من رقم الأعمال محقق في أمريكا اللاتينية، بينما بلغ رقم أعمالها في اسبانيا 18711 مليون أورو وفي أوروبا 15255 مليون أورو. فتركيز Telefonica على أسواق أمريكا اللاتينية حيث أغلب الدول هناك تتحدث اللغة الاسبانية أو البرتغالية

¹ Annual rapport 2010de Telefonica, téléchargé du site www.Telefonica.es visité le 04/03/2012.

قد حقق لها نتيجة إيجابية، بحيث تقريبا نصف إيراداتها هي من تلك المنطقة إضافة إلى ذلك تملك الشركة أكبر عدد مستهلكين في هذه المنطقة.

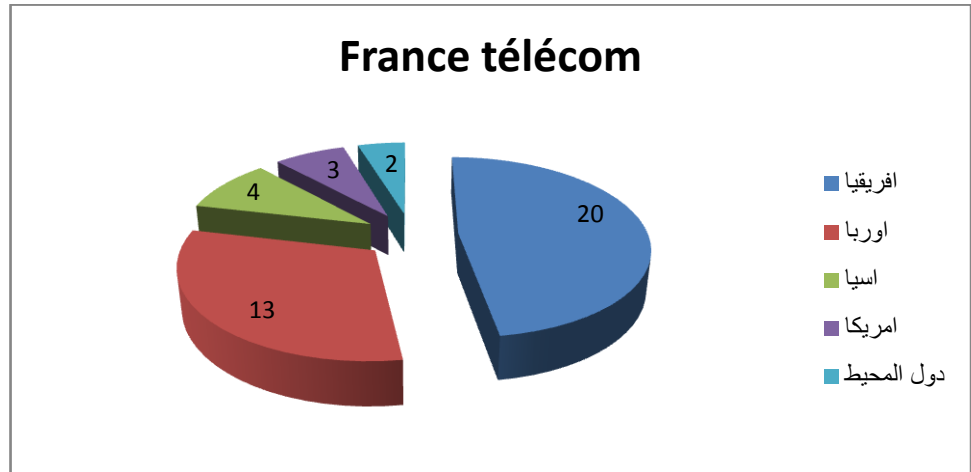
وتمكنت هذه الشركة من تحقيق ذلك من خلال عدة طرق وأشكال التدويل اختلفت من دولة إلى أخرى:

فقد قامت باستثمارات مباشرة في العديد من الدول إلى جانب مشروعات مشتركة (من بينها المشروع المشترك الذي كان بينها وبين شركة برتغالية و شركاء مغاربة في "ميديتيل" المغربية " حيث كانت تمتلك 50% لكن بعد ذلك قامت ببيع حصتها إلى France télécom)، واستحوذت (من خلال شراء vivo البرازيلي في جويلية 2010)¹. بالإضافة إلى مشاركتها ل China Unicom من خلال تحالف إستراتيجي² يمكنها من امتلاك نسبة من أرباح China Unicom.

2.2.2 شركة France télécom :

تبنت الشركة الفرنسية " France télécom " نفس إستراتيجية نظيرتها الإسبانية "تليفونيكا"، وركزت على أسواق القارة الإفريقية التي كان لها فيها حصة الأسد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (41) : الدول التي تعمل فيها فرانس تيليكوم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدد الدول التي تعمل فيها الشركة في كل منطقة متحصل عليها من الموقع الرسمي للشركة: www.orange.fr visité le 04/03/2012.

بالرغم من كثرة أسواقها وشركاتها التابعة المتواجدة في إفريقيا فإن "فرانس تيليكوم" لم تحقق أرقاما عالمية في هذه المنطقة. فقد سجلت الشركة رقم أعمال في فرنسا قدر ب 22.5 مليار أورو، تليها

¹ Annual rapport 2010 de tefonica, op.cit, p: 24.

² Annual rapport 2010 de Telefonica, Ibid, p: 46.

بولونيا 3.625 مليار أورو فاسبانيا 3.993 مليار أورو، في حين لم يتجاوز رقم الأعمال في بقية الدول الأخرى بما فيها الدول الإفريقية 8.795 مليار أورو وهذا راجع إلى فشل الشركة في تحقيق إيرادات في إفريقيا نتيجة لتأخر هذه الدول في عملية تحرير قطاع الاتصالات¹.

2-3 الإستراتيجية متعددة الجنسيات:

من خلال هذه الإستراتيجية تقوم الشركة متعددة الجنسيات باستغلال أي فرص جديدة لفتح أسواق خارج وطنها بعد دخول متعاملين جدد، وبذلك تكون إستراتيجيتها هجومية. وهو ما قامت به عدة شركات متعددة الجنسيات كانت في الأصل تابعة للقطاع الحكومي مثل شركة NTT Docomo اليابانية والشركة الصينية "china mobile" والشركة البريطانية " British Telecom" على سبيل المثال.

1.2.3 الشركة اليابانية NTT Docomo:

عرفت هذه الشركة توسعا عالميا من خلال انتشار مكاتبها وفروعها في²: كل من آسيا (اليابان، الصين، سنغافورة، فيتنام، الفلبين)، أوروبا (المملكة المتحدة، فرنسا، هولندا)، أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية، هاواي).

3 استراتيجيات التدويل والشركات العربية:

1.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم العربي:

عرف العالم العربي تطورات هامة في مجال الاتصالات خاصة بعد وعي الحكومات العربية بضرورة تحرير هذا القطاع الحساس للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، النمو بالاقتصاد والحقاق بالشركات العالمية خاصة من ناحية استخدام التقنيات الحديثة وتطوير صناعة المعلومات والاتصالات.

غير أن الدول العربية بقيت متأخرة وضعيفة في تعاملها مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنة مع الدول المتقدمة كونها تأخرت في عملية تحرير قطاع الاتصالات الذي شهد أكبر ثورة تكنولوجية.

الأمر الذي أدى إلى ظهور فجوة رقمية بين العالم العربي وللعالم المتقدم من جهة، وفجوة رقمية أخرى بين الدول العربية (دول الخليج والدول الأخرى)، نظرا لوجود عوامل مؤثرة على التنمية التكنولوجية وعناصر ضعف وفرص وتهديدات في العالم العربي كما يوضحه الجدول التالي:

¹ Geodofrey, op,cit, p110.

² Site de NTT DOCOMO. <http://www.ntt docomo.com> visité le 04/03/2012.

الجدول رقم (38) : العوامل المؤثرة على التنمية التكنولوجية وعناصر الضعف والفرص
والتهديدات في العالم العربي

العوامل الاقتصادية	-متوسط الدخل القومي للفرد واختلال توزيع هذا الدخل. -التكلفة الاقتصادية المرتفعة للتكنولوجيا الجديدة بالنسبة للدول العربية الفقيرة.
العوامل المؤسسية والتشريعية	-نقص القوانين والتشريعات اللازمة للتكنولوجيا. -ضعف القدرات المؤسسية للمنظمات والمؤسسات المالية. -ضعف حقوق المستهلك. -ضعف البنية المؤسسة الحكومية.
عوامل البنية التحتية	-ضعف البنية التحتية التقنية في المؤسسات الحكومية والاقتصادية (الإنتاجية والخدمية). -نقص كفاءة شبكات الاتصالات. -نقص شبكات النقل والطرق والكهرباء والمياه.
العوامل الثقافية	-صغر حجم المؤسسات الأعمال وحجم الأعمال. -نقص وتدني مفاهيم وقواعد العمل الاقتصادي. -صغر حجم التبادلات التجارية البينية.
عناصر الضعف	-ضعف البنية التقنية. -ضعف الإمكانيات التمويلية. -التشابكات السياسية. -تفشي البيروقراطية. -ضعف التكامل والتعاون العربي.
الفرص	-تزايد إمكانية التكامل في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات -سهولة التنسيق بين العناصر الفاعلة. -تزايد التوجه نحو توظيف هذه التكنولوجيا في جميع مجالات العمل والإنتاج والخدمات. -إمكانية نقل العمل من مكان إلى آخر بدلا من انتقال العمالة. -النجاح من خلال تأهيل وإعداد الإطارات البشرية. -قدر متزايد من الخدمات المعتمدة على اللغة العربية كأساس.
التهديدات	-التنافس ما بين الدول العربية. -الفوارق التكنولوجية ما بين الدول العربية. -العمالة الأجنبية الرخيصة والمؤهلة.

المصدر: بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مصدر سبق ذكره، ص343-345.

ووعيا منها بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النهوض بالاقتصاد، بادرت بعض الدول العربية باستغلال الفرص المتاحة وتخصيص مبالغ لتوفير البنية التحتية التقنية والمعلوماتية.

فالإمارات العربية المتحدة كانت سباقة في صناعة تكنولوجيا المعلومات في العالم العربي، ويتجسد ذلك من خلال: المصارف الالكترونية، مدينة دبي للإنترنت، ومدينة دبي للإعلام، والحكومة الالكترونية لدبي وواحة دبي للسليكون.

كما أن هذه الدولة احتلت المركز الخامس سنة 2010 (حسب الجدول رقم (39)) في تصنيف الاتحاد الدولي للاتصالات فيما يخص سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات، "حيث أنه يجب أن تكون هذه الأخيرة ذات كلفة ميسورة أو يمكن تحملها إذا ما أريد"¹.

الجدول رقم (39) : أفضل عشر دول من حيث انخفاض سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعامي 2008 و2010.

الرتبة	الدول	2008	2010
10	الدانمارك	0.46	0.55
9	ايسلندا	0.72	0.53
8	النرويج	0.52	0.48
7	لوكسمبورغ	0.49	0.47
6	سنغافورة	0.39	0.46
5	الإمارات العربية المتحدة	0.38	0.37
4	هونغ كونغ الصين	0.34	0.37
3	ليخنشتاين		0.35
2	ماكاو، الصين	0.27	0.26
1	موناكو		0.23

المصدر: www.itu.int/ict/statistics, op.cit.

يتضح من هذا الجدول أن معظم الدول العشر الأولى هي دول أوروبية، آسيوية ودول المحيط ما عدا الإمارات العربية من الشرق الأوسط. كما أن هذه الاقتصاديات هي اقتصاديات صغيرة مثل ماكاو الصين، وموناكو و ليخنشتاين وهونغ كونغ الصين وسنغافورة، بالإضافة إلى كونها تمتاز بالدخل القومي الإجمالي الفردي المرتفع "ففي الإمارات بلغ الدخل القومي الإجمالي للفرد لسنة 2010 625 39 دولار أمريكي"²

أما دول الخليج الأخرى والتي تحتل مراتب متقدمة في تصنيف الاتحاد الدولي للاتصالات فيما يخص الرقم القياسي العالمي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي على الترتيب (بعد الإمارات العربية): قطر البحرين، المملكة العربية السعودية وعمان، فهي تمتلك أيضا بنية تحتية تقنية إلى جانب جمهورية مصر وإنشائها للقريبة الذكية.

¹ تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات: "قياس مجتمع المعلومات 2011"، ص9.

² Wdi 2011, op.cit.

3-2 تصنيف شركات الاتصالات العربية:

تسجل شركات الاتصالات في معظم الدول العربية توسعا سريعا سواء في أسواقها المحلية أو باتجاه الأسواق الإقليمية وحتى الدولية. فهناك العديد من الشركات التي رفعت أرباحها من خلال عملية التوسع واستقطبت عدد أكبر من العملاء، إضافة إلى تحقيق البعض حصة كبيرة من الرسمة السوقية، وكانت الشركات الخليجية رائدة في مجال التوسع والانتشار عبر الأسواق الإقليمية والدولية مما جعلها تصدر لائحة شركات الاتصالات العربية ويمكن ايضاح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (40): ترتيب الشركات حسب عدد المستهلكين (الأرباح، الموجودات والرسمة السوقية) لسنة 2010.

الرتبة حسب عدد المشتركين	الشركة	البلد	عدد المشتركين	الأرباح	الموجودات	الرسمة السوقية
مليار الدولارات						
1	الاتصالات السعودية	السعودية	139000000	2.5	29.5	22.7
2	اتصالات	الامارات	135000000	2.07	20.5	23.2
3	أوراسكوم	مصر	101600000	0.74	9.9	3.9
4	كيوتل	قطر	74100000	0.79	27.8	7.1
5	زين	الكويت	37200000	3.67	13.1	20.9
6	موبينيل	مصر	30000000	0.24	2.9	2.8
7	موبايلي	السعودية	19000000	1.11	8.9	10.3
8	اتصالات المغرب	المغرب	18000000	1.3	5.6	15.8
9	الوطنية	الكويت	16600000	0.28	3.5	3.4
10	بتلكو	البحرين	9200000	0.23	1.7	1.9
11	زين السعودية	السعودية	8400000	0.63	7.4	2.9
12	دو	الامارات	4300000	0.63	3.4	3.5
13	الاتصالات الأردنية	الأردن	3000000	0.13	0.9	1.9
14	الاتصالات الفلسطينية	فلسطين	2200000	0.12	0.78	0.89
15	عمانتل	عمان	2100000	0.29	1.7	2.4
16	النورس	عمان	2000000	0.13	0.76	1.4
17	فودافون قطر	قطر	464000	- 0.16	2.3	1.7
	المجموع		602164000	13.17	140.64	126.71

المصدر: ترتيب مجلة الاقتصاد والأعمال مأخوذ من موقع:

[http://alwatan.Kuwait.tt/article details.asp](http://alwatan.Kuwait.tt/article%20details.asp) visité le 15/03/2012.

يظهر هذا الترتيب هيمنة الشركات الخليجية وتصدها مراتب متقدمة كون الدول الخليجية رائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، باستثناء شركة اتصالات المغرب التي احتلت المرتبة الثامنة من حيث عدد المشتركين، والسبب في ذلك يكمن في انتشار هذه الشركات في دولتين على الأقل، مما ساعدها على تحقيق معدلات هامة مقارنة مع باقي شركات الاتصالات خاصة تلك التابعة للقطاع العام.

ويظهر الجدول أن الشركة التي تملك أكبر عدد من المشتركين ليس بالضرورة من تحقق أعلى الأرباح أو الرسملة السوقية.

شركة زين الكويتية هي أكبر الشركات من حيث الأرباح المحققة والثالثة من حيث الرسملة السوقية والرابعة من حيث الموجودات، أما من حيث عدد المشتركين فقد احتلت المركز الخامس فعدد المشتركين لا يرتبط إطلاقاً بالأرباح المحققة، فقد سجلت هذه الشركة نمواً في الأرباح 3.675 مليار دولار نتيجة "بيع أصولها في إفريقيا الذي قدر بـ 2.653 مليار دولار"¹.

أما شركة اتصالات السعودية فقد احتلت المركز الأول من حيث عدد المشتركين الذي بلغ 139 مليون مشترك سنة 2010، ومع استمرار الشركة في العطاء والازدهار حققت سنة 2011 رقماً جديداً في عدد المشتركين الذي وصل إلى " 160 مليون"² مشترك نتيجة لتقديمها باقة من الخدمات المتميزة، كما أنها احتلت المركز الأول من حيث الموجودات والثاني من حيث الأرباح والرسملة السوقية، فالاتصالات السعودية شركة عربية رائدة في مجال الاتصالات.

أما الشركة الإماراتية "اتصالات" التي حققت أكبر حصة من حيث الرسملة السوقية قدرت بـ 18.3% من مجموع الرسملة السوقية كانت ثاني أكبر شركة من حيث عدد المشتركين الذي تطور سنة 2011 ليصل إلى 140 مليون مشترك³ محققة معدل نمو يقدر بـ 3.7%، في حين تفوقت عليها شركة الاتصالات السعودية التي حققت معدل نمو أعلى من حيث عدد المشتركين وصل إلى 15.1% مما يعني أن الشركة السعودية تبني إستراتيجية دفاعية في سوقها الداخلي مع وجود منافس قوي مثل شركة "اتصالات" للحفاظ على مشتركها وجلب عملاء جدد.

3-3 إستراتيجيات الشركات العربية:

اختلفت شركات الاتصالات العربية من حيث الإستراتيجيات المتبناة لتوسيع نشاطاتها. فالبعض منها خاصة الشركات الخليجية تمكنت من الانتشار في دول مختلفة وامتدت نشاطاتها من السوق الوطني إلى الإقليمي والدولي، مما جعلها تحقق معدلات نمو مرتفعة. واستندت مشاريع التوسع على ثلاث عوامل:⁴

أولاً: استمرار حكومات المنطقة بتطبيق سياسة الخصخصة ودخول بعضها في مراحل التحرير الكامل لسوق الاتصالات - خاصة أن تحرير أسواق الاتصالات هو أحد شروط الانضمام لمنظمة التجارة العالمية- فاتحة الباب على مصراعيه أمام الاستثمارات الأجنبية.

ثانياً: تحقيق عمليات طرح أسهم شركات الاتصالات الوطنية في أكثر من دولة عربية، نتائج فاقت التوقعات.

¹ موقع زين www.zain.com، تاريخ الزيارة 2012/03/16

² موقع شركة الاتصالات السعودية www.stc.com.sa، تاريخ الزيارة 2012/13/16.

³ موقع شركة اتصالات الإماراتية www.etisalat.ae، تاريخ الزيارة 2012/13/16.

⁴ مجلة الاقتصاد والأعمال: "ترتيب شركات الاتصالات العربية"، عدد خاص، ديسمبر 2005، ص: 14.

ثالثاً: إقبال المستهلكين على المنتجات التي تطرحها شركات الاتصالات وارتفاع معدلات النمو في مجال الاستخدام.

ومن الشركات العربية التي تجاوزت نشاطاتها حدودها الوطنية نذكر:

الاتصالات السعودية، اتصالات زين، بتلكو وهي نفس الشركات الأولى في العالم العربي (بالإضافة إلى شركتي أوراسكوم والوطنية التي هي محل دراستنا في الفصل الرابع وبعدها شركة كيوتل).

فشركة "الاتصالات السعودية" تتواجد في سبع دول: السعودية، الكويت، الهند، إندونيسيا، ماليزيا، تركيا، إفريقيا الجنوبية. فهي بذلك في ثلاث مناطق: آسيا، الشرق الأوسط، إفريقيا. فإستراتيجيتها بذلك ليست عالمية ولا متعددة جنسيات، حيث لا تشمل على أربع أركان من الكرة الأرضية، فهي إذن إستراتيجية تركز على بعض الأسواق الإقليمية، ومع ذلك أصبحت الشركة من بين أكبر الشركات العالمية في خدمات الاتصالات حيث "احتلت سنة 2009 المرتبة الثانية عشر عالمياً محققة رقم أعمال قدر بـ 13 مليار دولار وأرباح صافية بقيمة 2.64 مليار دولار"¹، أما في سنة 2011 فقد احتلت "المركز الرابع عشر عالمياً"²، وتطمح لتوسيع أسواقها والانتشار في أسواق أخرى لتكون بين أفضل عشر شركات اتصالات في العالم.

أما شركة "زين" فهي الأخرى متواجدة في 7 دول حالياً، بينما كانت في السابق تعمل في 22 دولة (15 دولة إفريقية تم بيع هذه الأصول) كانت تعرف في السابق بـ "mtc" وتبنت الشركة إستراتيجية توسعية بدأت بدخولها السوق الإفريقي من خلال شراء "celtel"، واعتمدت الشركة في إستراتيجيتها على خطة أطلق عليها (3×3×3) التي أرادت من خلالها التوسع تدريجياً من المحلية على الإقليمية ومن ثم إلى العالمية، وقد نجحت الشركة وأصبحت تتواجد اليوم في سبع دول هي: الكويت، السعودية، البحرين، الأردن، العراق، لبنان والسودان. واعتمدت الشركة في توسعها على مجموعة من أشكال التدويل أهمها عمليات الاستحواذ والاندماج، المشروعات المشتركة، عقود الإدارة والاستثمارات الأجنبية المباشرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(41): تطور شركة "زين" من خلال أشكال تدويل مختلفة

¹ موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصالات الجزائرية www.mptic.dz، تاريخ الزيارة 2012/03/08.

² www.stc.com.ae, op.cit.

السنوات	تطور الشركة
2002-1983	شركة الاتصالات الرائدة في الكويت.
2003	-الاستحواذ على شركة "فاست لنك" المشغل الرائد في الأردن. -الفوز برخصة GSM الثانية في مملكة البحرين. -الفوز برخصة GSM مؤقتة في العراق.
2004	-الفوز بعقد إدارة خدمات الاتصالات في لبنان
2005	-الاستحواذ على شركة "سلتل" العاملة في 13 دولة إفريقية. -الاستحواذ على شركة "مداكوم" في مدغشقر.
2006	-الاستحواذ على نسبة 61% المتبقية من أسهم شركة "موبينيل" في السودان. -الاستحواذ على نسبة 65% من أسهم شركة "في موبايل" في نيجيريا.
2007	-الفوز بعطاء رخصة GSM الثالثة في السعودية. -تغيير الاسم التجاري إلى زين ابتداء ب 4 شركات تابعة. -الحصول على رخصة طويلة الأمد مدتها 15 سنة في العراق. -شراء 75% من أسهم شركة "ويستل" غانا. -الاستحواذ على شركة "عراقنا" في العراق.
2008	-دمج شركتي ام تي سي - أثير وعراقنا تحت اسم زين التجاري. -تحويل جميع الشركات التابعة في إفريقيا من "سلتل" إلى "زين" -تدشين العمليات التجارية ل"زين" في السعودية. -تدشين العمليات التجارية ل"زين" في غانا.
2009	-استثمرت مجموعة زين في 31% من شركة "وانا" في المغرب في مشروع مشترك مع صندوق "أجيال الاستثماري"
2010	-زين" تبرم الاتفاق النهائي مع "بهارتي ايرتل" لبيع أصولها في 15 دولة إفريقية بقيمة 10.7 مليار دولار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي ل"زين" 2010 المحمل من موقع www.zain.com بتاريخ 2012/03/16.

خاتمة الفصل:

رأينا في هذا الفصل أهمية الخدمات في الاقتصاد العالمي بعد تحريرها من القيود الدولية، حيث أصبح هذا القطاع حيويًا يجلب العديد من الزبائن نظراً للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتجات الملموسة، الأمر الذي أدى إلى انتشار شركات الخدمات هنا وهناك، خاصة الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات.

و قد أصبحت خدمات الاتصالات قطاعاً ذو جاذبية كبيرة سواء من ناحية الزبائن أو من ناحية المستثمرين، خاصة بعد ظهور خدمة الهاتف النقال و زيادة الطلب عليها بعد التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و تعاضد دور الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات.

فقد استطاعت هذه الشركات بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من اختراق أسواق عديدة عن طريق أشكال تدويل مختلفة خاصة عمليات الاستحواذ و الاندماج، معتمدة في ذلك على استراتيجيات مختلفة:

فالشركات العالمية العملاقة لا تناسبها إلا الإستراتيجية العالمية التي تسمح لها بالهيمنة على السوق العالمي.

أما الشركات متعددة الجنسيات الأخرى تعتمد على الإستراتيجية المتعددة أو المحلية المتعددة. أما الشركات الأخرى التابعة للدول النامية خاصة الدول العربية صحيح أنها اخترقت العديد من الأسواق الأجنبية، لكن لم تخترق الأسواق الأوروبية مثلاً أو الأمريكية.

و من بين الشركات العربية الرائدة في خدمات الاتصالات نجد شركة أوراسكوم المصرية و شركة كيوتل القطرية اللتان استطاعتا اختراق عدد كبير من الأسواق، و الجزائر واحدة من الدول المستهدفة من طرف هذه الشركات التي تبنت استراتيجية تدويل معينة سنحاول معرفتها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع
دراسة حالة الشركات
الأجنبية المتواجدة في
السوق الجزائرية

الفصل الرابع: دراسة حالة الشركات الأجنبية المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية: "أوراسكوم تيليكوم" و"كيوتل"

مقدمة:

يُعرف منهج دراسة الحالة على أنه طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة صناعية أو خدمية دراسة تفصيلية عميقة بغرض تحليل جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها.

من خلال هذا الفصل سنحاول القيام بدراسة حالة الشركات الأجنبية المتواجدة في السوق الجزائري لخدمات الاتصالات ، و قد عرفت هذه الأخيرة دخول شركتين أجنبيتين لتقديم خدمات الهاتف النقال تتمثل الأولى في و شركة "أوراسكوم تيليكوم" المصرية الشركة الأم للمتعامل "جازي" و "الوطنية للاتصالات" الشركة الكويتية التي أنشأت "تجمة" لكن هذه الأخيرة لم تدم طويلا (2004-2007) حيث قامت شركة "كيوتل" القطرية التي قامت بالاستحوا ذ على الوطنية و هي تمتلك الآن 80% من أسهم المتعامل "تجمة"، الأمر الذي جعلنا ندرس الاثنتين معا مع الأغلبية الساحقة لشركة كيوتل. كذلك الحال بالنسبة لأوراسكوم التي قامت ببيع حصتها في الجزائر إلى الشركة الروسية Vimpelcom سنة 2011، إلا أننا سنقوم بدراسة أوراسكوم (2001-2010).

و لإجراء هذه الدراسة تقربنا من الشركات الفرعية "جازي" و "تجمة" الكائنتين في الجزائر العاصمة لكن و لسوء الحظ لم نتمكن من جمع المعلومات اللازمة نظرا لحساسية الموضوع من جهة و صعوبة إجراء المقابلة مع المسؤولين حيث أن الأسئلة التي تقدمنا بها لا يمكن الإجابة عنها إلا من طرف المسيرين للشركة حسب ما قيل لنا.

لذلك قمنا بالاعتماد على المعطيات والمعلومات الخاصة بالشركات الواردة بالمواقع الرسمية للشركات الأم إلى جانب مواقع الشركات الفرعية.

و على هذا الأساس سنقوم بتحليل هذه المعطيات للخروج بالاستنتاجات المناسبة.

المبحث الأول: سوق خدمات الاتصالات في الجزائر

تعتبر سنة **2000** نقطة انطلاق لسوق اتصالات الجزائر لاحتوائها جملة من التحولات غيرت طابع الاتصالات في الجزائر، فاتصالات ما بعد **2000** هي غير اتصالات سنوات التسعينيات التي كانت عبارة عن خدمات عمومية محدودة و سوق الاتصالات سوق مغلق لا يكاد يؤثر في الاقتصاد إن صح التعبير. لكن و بعد إصدار قانون **2000-03** انفتح السوق أمام المنافسة و انجذبت رؤوس الأموال الأجنبية إلى البلد التي شجعت المنافسة على تقديم أفضل الخدمات للعملاء. و سنحاول في هذا المبحث دراسة سوق الاتصالات في الجزائر.

1. الإطار التنظيمي و التشريعي لسوق الاتصالات في الجزائر

1.1. الإطار التشريعي

كغيرها من دول العالم، عرفت الجزائر احتكار الدولة لقطاع خدمات الاتصالات واقتصرت على تقديم خدمات الهاتف الثابت إلى جانب الخدمات البريدية العامة.

و وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال خاصة التقنية الجديدة للهاتف النقال (GSM Global System For Communications)، أعلنت وزارة البريد و المواصلات سابقا سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM (GSM Global System For Communications) في الجزائر، لتبدأ الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية.

"و باشرت بعدها بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000"¹.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

لكن ومع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيا الدقيقة للهاتف النقال و مصاريفها الباهظة، تم فتح سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية، قصد إصلاحه و إعطائه صبغة جديدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العالم.

¹ الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر www.algerietelcom.dz تاريخ الزيارة سبتمبر 2011

و بمقتضى القانون 03-2000 (الذي يوضحه الملحق رقم 01) المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، تم فصل نشاطي البريد و المواصلات، وإنشاء شركات اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية و بريد الجزائر بالنسبة للبريد، كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية *ARPT للسهر على حماية على وجود منافسة مشروعة في سوقي البريد و المواصلات¹ بالإضافة إلى مهام أخرى (بوضحها الملحق رقم 01).

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال و عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري ظهور أول متعامل أجنبي "أوراسكوم لاتصالات الجزائر تحت اسمه التجاري "جازي". وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

و قامت شركة اتصالات الجزائر بإطلاق فرعها "موبيليس" سنة 2003 لمواجهة المنافس الأجنبي مع العلم أنها أول شركة للاتصالات النقالة في الجزائر مع تغيير اسمها فقط.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، ثم شهد سوق الاتصالات دخول متعامل أجنبي آخر متمثل في الوطنية للاتصالات تحت اسمه التجاري "تجمة بعد حصوله على الرخصة الثالثة لتشغيل الهاتف النقال في نفس السنة. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 2000/03 كم سبق و اشرنا إلى استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، و أوكلت لهذه الأخيرة مهمة المراقبة.

2.1 الإطار التنظيمي

* ARPT : Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications.

¹ القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 الصادرة في 06 أوت 2000، ص:8.

أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات و انطلقت في عملياتها سنة 2003.

و "كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، يتميز بالمنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة"¹.

وسطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هما الجودة، الفعالية و نوعية الخدمات.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

بالإضافة إلى كونها متعامل هام في سوق الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر ، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البلدية، تلمسان)، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على مركز تجارية ووكالات تجارية.

¹ الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algérietélécom.dz ، مصدر سبق ذكره.

2. طبيعة سوق خدمات الاتصالات في الجزائر

تتميز سوق الاتصالات الجزائرية بأنها سوق احتكار القلة، حيث أنها تضم ثلاث متعاملين يتنافسون على تقديم خدمات الهاتف النقال، بالإضافة إلى وجود فاعلين آخرين في هذا القطاع يقدمون خدمات أخرى مثل: خدمات الاتصالات عبر الساتل Vsat و الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال GMPCS كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (42): عدد المتعاملين المتواجدين في السوق الجزائرية للاتصالات حسب الخدمات التي يقدمونها

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
1	1	2	2	2	2	1	الهاتف الثابت
3	3	3	3	3	3	3	الهاتف النقال
3	3	3	3	3	3	3	VSAT
3	3	3	3	3	3	0	GMPCS

Source: rapport annuel de ARPT 2010, p : 45. téléchargé du site www.arpt.dz le

12/06/2012

يوضح الجدول تقديم المتعاملين الموجودين في سوق الاتصالات لنفس الخدمات ما عدا خدمات الهاتف الثابت التي تبقى حكرا على المتعامل التاريخي (قبل 2004 و بعد 2008)، أما من 2005-2008 كان الهاتف الثابت يتكون من متعاملين اثنين هما:

- ◀ المتعامل التاريخي للاتصالات الجزائرية.
- ◀ الرابطة الجزائرية للاتصالات.

أما خدمات الاتصال عبر الساتل فهي: شبكات للمواصلات السلكية و اللاسلكية عبر شبكات vsat، تعمل على محطة أرضية تدعى "HUB"¹، و يتمثل المتعاملون فيها في الآتي:

- ديفون الجزائر و هي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم.
- أوراسكوم تيليكوم الجزائر.
- اتصالات الجزائر AT.

و أما الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال فهي "مختلفة عن شبكات الهاتف المحمول نظرا للتكنولوجيا المستخدمة، و تستخدم لنظام الرخص، و هي عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية و إقليمية و دولية، تركز على سواتل متحركة أو ثابتة المدار، الذي يمكنه أن يقدم للمشاركين خدمات عديدة خلاف عملية الاتصال، كخدمات الفاكس، الرسائل و نقل المعطيات"². ويتمثل العارضون في:

- اتصالات الجزائر.
 - الشركة الفرنسية للاتصالات السلكية و اللاسلكية النقالة عبر الساتل FTMSCA.
 - الثريا للاتصالات السلكية و اللاسلكية عبر الساتل.
- بالإضافة إلى وجود أطراف أخرى فاعلة في هذا القطاع و المتمثلة في الموردين و هم:
- ALCATEL
 - ERICSON
 - Siemens
 - ZTE
 - HUAWEI

و تندرج هذه الشركات التي تمثل الأطراف الفاعلة في سوق الاتصالات الجزائرية ضمن قطاع عام و قطاع خاص.

فبعد تحرير القطاع و فتح المجال أمام الخواص ظهرت الشركات الخاصة لتعزيز المنافسة و تقديم أفضل العروض من طرف المتعاملين الثلاثة سواء قطاع خاص أو عام:

¹ قوفي سعاد: "الملاح التنظيمية و الاستراتيجية التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، محمل من الموقع: labocolloque5.voila.net/87berkanekhaoula.pdf بتاريخ 2012/06/13.

² قوفي سعاد، نفس المصدر السابق.

1.2 القطاع العام:

يتمثل القطاع العام في شركة اتصالات الجزائر "Algérie Télécom".
و تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات
الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء¹:

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس من أهم
المتعاملين في الجزائر .

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت
"جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت لها مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو
السرعة الفائقة.

بالإضافة إلى الفرع الثالث و هو اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات
الساتل والأقمار الصناعية.

تحتكر شركة اتصالات الجزائر تقديم خدمات الهاتف الثابت و خدمات الانترنت.

2.2 القطاع الخاص:

يضم هذا القطاع كل من شركتي جازي و نجمة:

1.2.2 المتعامل جازي

في صيف 2001، منحت وزارة الاتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعد
الرخصة الأولى التي منحت للبريد و المواصلات. و فيما يلي التعريف بالمؤسسة و تطورها منذ
تأسيسها.

"حصلت المجموعة أوراسكوم للاتصالات المصرية في شهر جويلية 2001 ، على الرخصة
الثانية للهاتف النقال في الجزائر بمقابل مالي يقدر بـ: 737 مليون دولار"²، بالرغم من وجود

¹ www.algerietelecom.dz ، نفس المصدر السابق.

² المرسوم التنفيذي رقم 219-01 المؤرخ في 31 أبريل 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادرة في 05 أوت 2001، ص:

France منافسة شديدة من طرف شركات عالمية في هذا المجال، مثل: فرنسا للاتصالات Telecom و تليفونيكا Telefonica.

و قد دخلت الشركة سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية "جازي" الممثلة لشركة أوراسكوم للاتصالات الجزائر و هي شركة ذات أسهم موزعة كالاتي:
● أوراسكوم تيليكوم القايسة و التي تمتلك معظم رأسمال شركة أوراسكوم.
● المجمع الصناعي الغذائي سفيتال Cevital

حاليا تتبع "جازي" للشركة الروسية فيمبلكوم VimPelCom

2.2.2 المتعامل نجمة:

شركة الوطنية للاتصالات من بين المتعاملين في مجال الاتصالات في الجزائر حصلت على رخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر بموجب عقد في 02 ديسمبر 2003، بقيمة استثمار قدر بـ: **421 مليون دولار**.

شركة الوطنية للاتصالات أنشأت سنة **1999** كجزء من شركة **كي بكو (Kipco)** هي مجموعة شركات و مشاريع كويتية، و هي تعتبر الآن في الكويت من أهم الشركات الخاصة برأس مال قدر بـ **10 مليار دينار كويتي (USD)**.

الوطنية للاتصالات أحدثت تطورا و نمو كبير في مجال الهاتف النقال في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، و قررت التوسع في الاستثمار بطريقة سريعة حيث بلغ قيمة الاستثمار **1 مليار دينار كويتي**، و ذلك بتدعيم من بنك الخليج الذي تعتبره الوطنية للاتصالات الممول الأول لكل مشاريعها.

و **بنك اتحاد الخليج** هو إحدى الشركات البنكية في مجال الاستثمار و تسيير المالي في عديد من البلدان، و الذي يدير أموالا استثمارية في العديد من القطاعات مثل البنوك التجارية، تسيير الموارد، الاستثمارات المالية، الأعمار، و كذا مجال الاتصالات.

خلال 05 خمس سنوات، تمكنت الوطنية للاتصالات الكويتية من الاستحواذ على أكثر من **50%** من سوق الهاتف النقال في الكويت منافسة بذلك MTC الكويتية للاتصال، حيث وصلت النسبة إلى **78%** من حيث مشتركين في خدمة الهاتف النقال في الكويت، و تطور استثمارها حيث تحصلت على **1/2** نصف أسهم شركة تونيزيانا للاتصال Tunisiana telecom المحول الأحدث

للهااتف النقال في دولة تونس، كما خلقت أسيا سال Asia Cell مع مشتركين آخرين في دولة العراق.

و قد بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة Nedjma في 25 أوت 2004، و تميزت خدمات نجمة بتطور و تكنولوجيايات الحديثة مثل الانترنت و الرسائل المصورة.

3. تطور خدمات الاتصالات في الجزائر:

1.3 تطور الكثافة الهاتفية و النقالة:

تمثل الكثافة الهاتفية مؤشر لقياس تطور الطلب في سوق الهاتف النقال و الثابت، حيث أن:

$$\text{الكثافة الهاتفية} = \frac{\text{إجمالي المشتركين في الهاتف}}{\text{إجمالي عدد السكان}}$$

و يوضح الجدول الموالي تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة في الجزائر، و ذلك من

2009-2000

الجدول رقم(43): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة من 2000-2010.

السنوات النفاز	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
نفاذ النقال	% 90	% 92	% 79	% 82	% 64	% 42	% 15	% 5	% 2	% 0.03
نفاذ الثابت	% 8	% 8	% 9	% 9	% 9	% 8	% 8	% 7	% 6	% 6
النفاذ الإجمالي	% 98	% 98	% 88	% 91	% 72	% 49	% 23	% 12	% 8	% 6.03

المصدر: التقرير السنوي لـ ARPT لسنة 2010 محمل من الموقع: www.arpt.dz بتاريخ

2012/06/12.

قبل 2002، كان سوق الهاتف النقال محتكرا من قبل شركة اتصالات الجزائر التي اقتصر في تقديمها على خدمة الدفع المؤجل (Service prépayée) كما أن سعر الاشتراك كان باهظا و لم يكن بمقدور كل المواطنين اقتناء هذه الخدمة، لهذا فضل المستهلك الجزائري امتلاك خط الهاتف الثابت بدلا من النقال، لكن و بدخول شركة جيزي في فيفري 2002 و عرضها لخدمة الدفع المسبق (service post-payée) في أوت 2002، بدأ الطلب على خدمة الهاتف النقال يزداد و ينمو، خاصة بعد دخول شركة نجمة في صيف 2004، مما أدى إلى انخفاض سعر الاشتراك و المكالمات و تقديم عروض مغرية للمستخدمين، فزاد الطلب على خدمة الهاتف النقال ليصل معدل نفاذ النقال إلى 98 % سنة 2010 بمعنى 98 مشترك لكل 100 نسمة (90 مشترك في الهاتف النقال و 8 مشاركين في الهاتف الثابت).

2.3 تطور رقم أعمال القطاع:

خدمات الاتصالات من أكثر القطاعات حيوية و نشاطا و استقطابا للجماهير لاسيما المتنقلة منها، مما يجعلها تحقق أرقام أعمال كبيرة. فقد قدر رقم أعمال القطاع سنة 2009 ب 364.1 مليار دينار جزائري (حسب التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات لسنة 2009)، مسجلا بذلك معدل نمو قدر ب 1.1 % بالنسبة لسنة 2008. و الجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال خدمات الاتصالات في الجزائر.

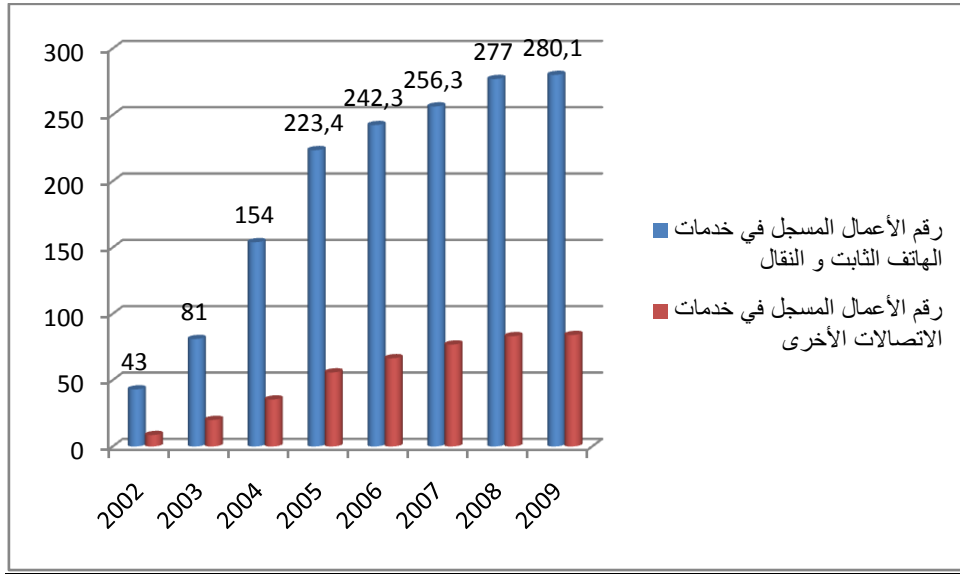
الجدول رقم (44): تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات من سنة 2002-2010.
(القيم بالمليار دينار جزائري)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
283.0	280.1	277.0	256.3	242.3	223.4	154.0	91.0	43.0	رقم الأعمال المسجل في خدمات الهاتف الثابت و النقال
84.90	84.02	83.10	76.8	66.5	55.8	35.4	20.0	8.6	رقم الأعمال المسجل في خدمات الاتصالات الأخرى
371.6	364.1	360.1	333.06	308.8	279.2	189.4	111.0	51.6	المجموع

المصدر: التقرير السنوي 2010 ل ARPT، مصدر سبق ذكره، ص: 46.

عرف القطاع تزايدا مستمرا في رقم الأعمال سواء في خدمات الهاتف الثابت أو النقال أو الخدمات الأخرى خاصة بعد سنة 2004

الشكل رقم (42): لأرقام الأعمال المحققة من خدمات الاتصالات في الجزائر (2002-2009)
(القيم بالمليار دينار جزائري)

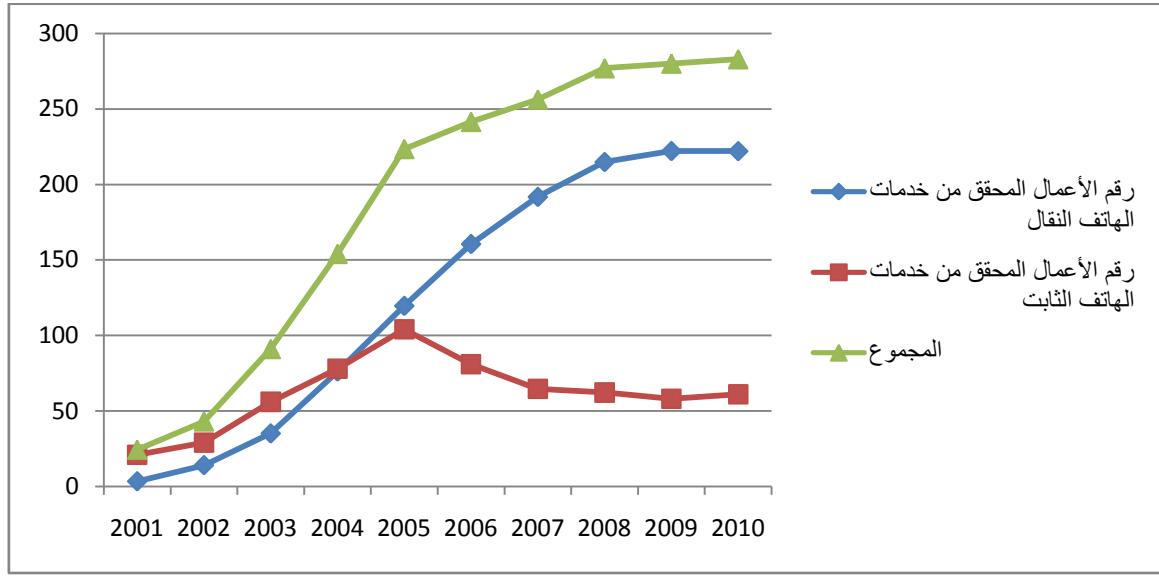


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 44.

وصل رقم أعمال قطاع الاتصالات لسنة 2010 إلى 371.6 مليار دينار محققا زيادة تقدر ب 1.02 % مقارنة مع سنة 2009.

و تساهم خدمات الهاتف النقال بنسبة كبيرة في زيادة رقم أعمال القطاع، حيث وصل رقم أعمالها إلى 222 مليار دينار سنة 2010 في مقابل 61 مليار دينار لخدمات الهاتف الثابت ليصبح المجموع 283 مليار دينار (الجدول رقم 44) و يمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

تمثيل بياني رقم(5): تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات (مقارنة بين خدمات الهاتف الثابت و خدمات الهاتف النقال)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2010 ل ARPT، مصدر سبق ذكره، ص: 46.

يتضح لنا من خلال الشكل أن خدمات الهاتف النقال سجلت أرقام أعمال كبيرة و متزايدة في حين رقم الأعمال المحقق من خدمات الهاتف الثابت عرف تناقصا ابتداء من سنة 2005 أين اشتدت المنافسة بين متعاملي النقال الثلاثة و التي استقطبت عددا كبيرا من المشتركين.

3.3 تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال في الجزائر:

يوضح الجدول و الشكل المواليين تطور عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت و النقال في الجزائر من سنة 2000-2010

الجدول رقم (45): تطور مشتركو الهاتف الثابت و النقال في الجزائر

الهاتف النقال	الهاتف الثابت	الإشتراكات السنوات
86.000	1.761.327	2000
100.000	1.880.000	2001
450.244	1.950.000	2002
1.446.927	2.147.000	2003
4.882.414	2.487.000	2004
13.661.355	2.572.000	2005
20.997.954	2.841.297	2006
27.562.720	3.068.409	2007
27.031.472	3.069.000	2008
32.729.824	2.576.165	2009
32.780.16	2.923.000	2010

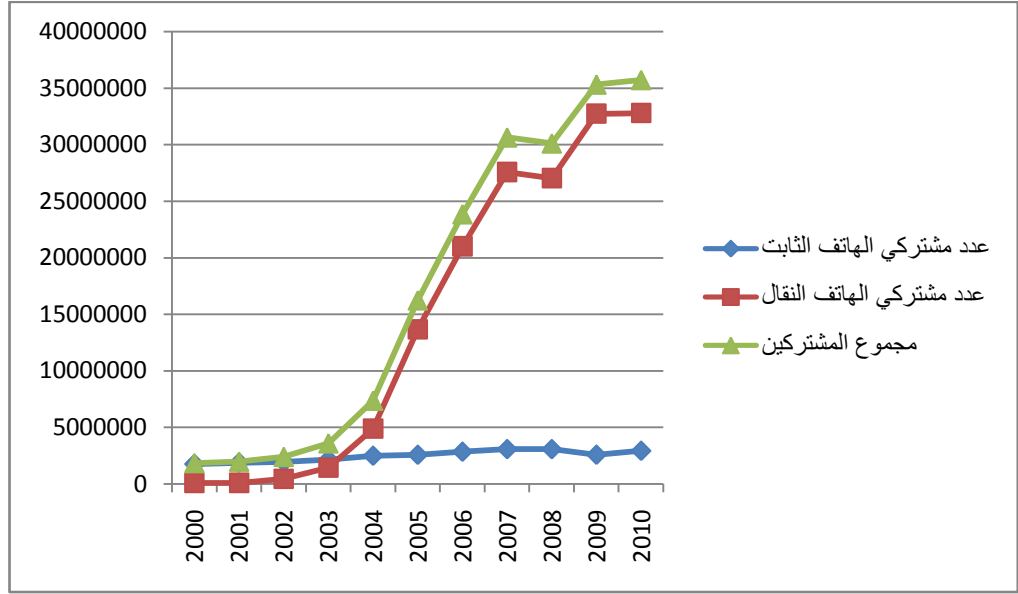
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مؤشرات البنك العالمي المأخوذة من الموقع:

<http://www.data.albankaldawli.org> تاريخ الزيارة 2011/10/16.

إحصائيات 2010 مأخوذة من التقرير السنوي ل ARPT لسنة 2010، مصدر سبق ذكره، ص: 57-58

و فيما يلي التمثيل البياني رقم (6):

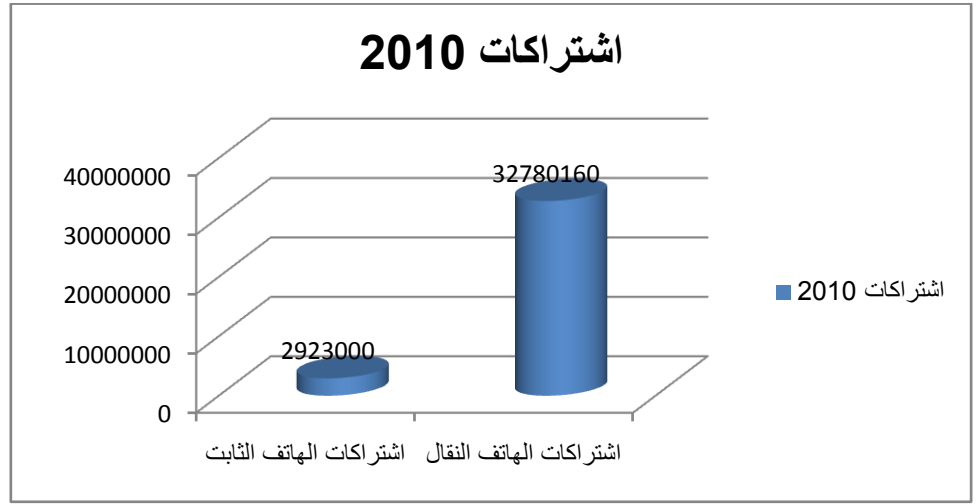
التمثيل البياني رقم (6): تطور مشتركو الهاتف الثابت و النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (45).

من معطيات الجدول و التمثيل البياني (6) نستنتج أن سوق الهاتف النقال عرف نموا متزايدا مقابل انخفاض في عدد اشتراكات الهاتف النقال مما يعني أن المستهلك الجزائري تخلى عن خدمات الهاتف الثابت و استبدلها بالهاتف النقال. و هذا ما يفسر وصول اشتراكات النقال لسنة 2009 إلى 32.729.824 مشترك في حين لم يتجاوز مشتركو الثابت 2.576.165 (و الشكل 43 يوضح ذلك):

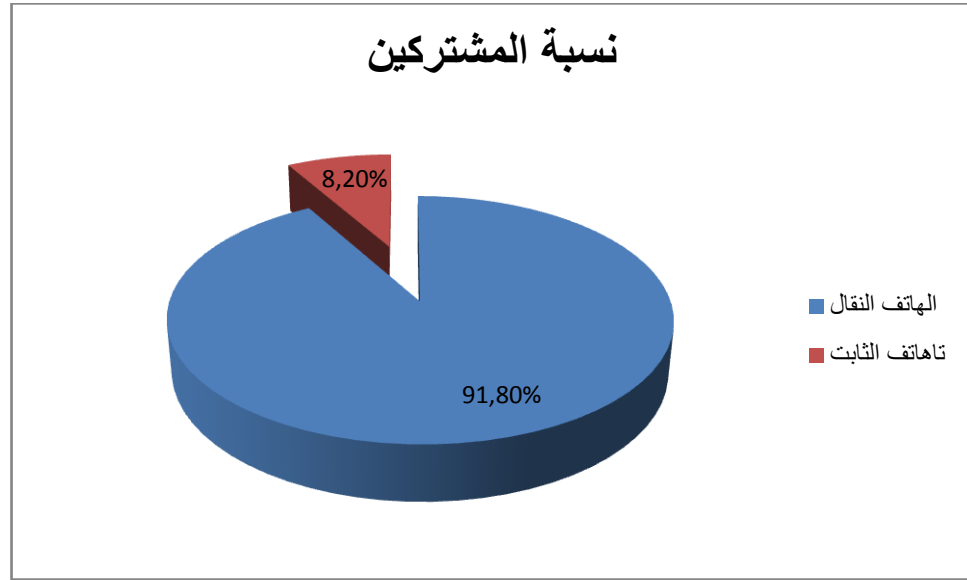
الشكل رقم (43): عدد اشتراكات 2009



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (45).

و الشكل 44 يمثل الفارق بالنسب المئوية

الشكل (44): مقارنة نسب المشتركين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2009 ل ARPT، مصدر سبق ذكره.

تمثل نسبة المشتركين في الهاتف النقال ما يقارب 91.80% من مجموع عدد المشتركين في الهاتف، و هي نسبة كبيرة جدا تدل على استعمال الهاتف النقال و الاستغناء عن الهاتف الثابت في الجزائر.

4.3 النفاذ إلى الانترنت

يوضح الجدول و الشكل المواليين تطور النفاذ الى الإنترنت ما بين 1999-2010

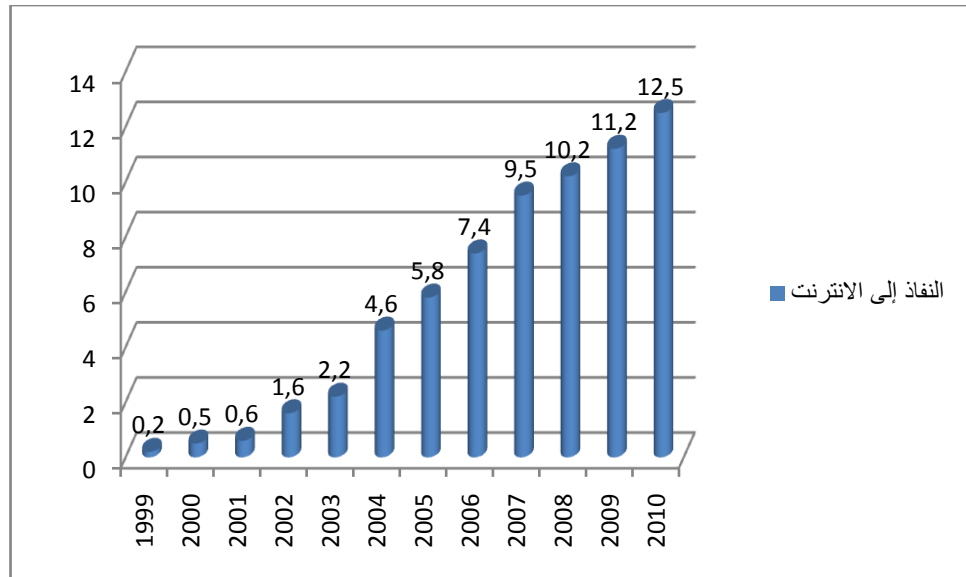
الجدول رقم (46): النفاذ الى الانترنت في الجزائر لكل 100 نسمة في الجزائر من 1999-2010

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
النفاذ إلى الانترنت	0.2	0.5	0.6	1.6	2.2	4.6	5.8	7.4	9.5	10.2	11.2	12.5

المصدر: مؤشرات البنك العالمي، مأخوذة من الموقع: <http://www.data.albankaldawli.org> تاريخ الزيارة 2011/10/16.

و فيما يلي الشكل رقم (45):

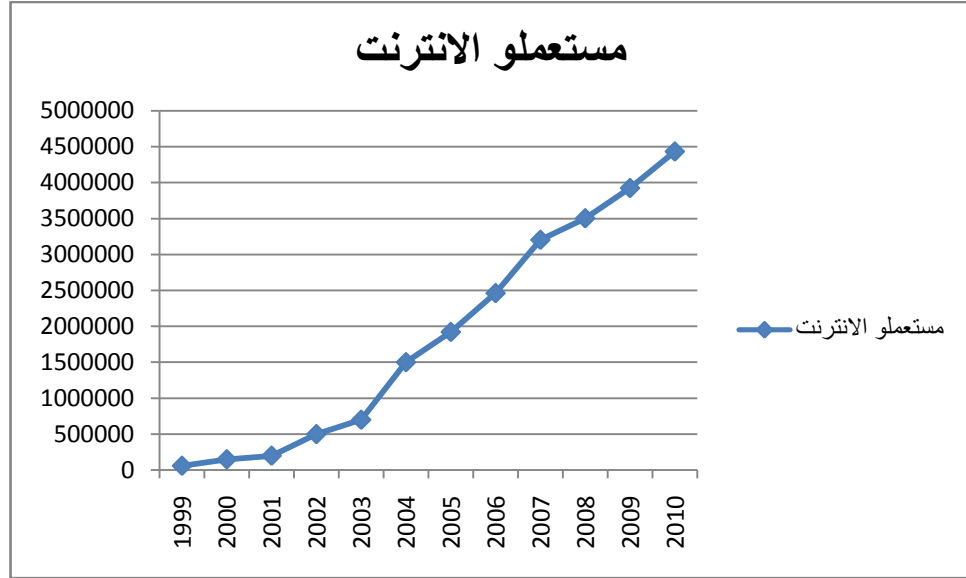
الشكل رقم (45): النفاذ إلى الانترنت لكل 100 نسمة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (46).

يوضح الجدول (46) و الشكل (45) تطور استخدام الانترنت في الجزائر حيث وصل معدا النفاذ إلى 12.5 لكل 100 نسمة. و هذا يدل على تطور عدد مستعملي الانترنت نتيجة لتطور مجتمع المعلومات الجزائري و نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

التمثيل البياني رقم(7): تطور عدد مستعملي الانترنت في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مؤشرات البنك العالمي، مأخوذة من الموقع: <http://www.data.albankaldawli.org> تاريخ الزيارة 2011/10/16.

المبحث الثاني: تحليل وضعية الشركات الأجنبية في قطاع الاتصالات بالجزائر:

عرف سوق خدمات الاتصالات في الجزائر منافسة قوية بدخول منافسين أجنبى اثر تحرير القطاع و فتحه للمنافسة. لذلك سنقدم في هذا المبحث لمحات عن الشركات الأجنبية المستثمرة في الجزائر في هذا المجال، إلى جانب وضعياتها التنافسية في السوق الجزائرية وفي أسواق الشركة الأم.

1. لمحة عن الشركات الأجنبية المتواجدة في الجزائر في قطاع خدمات الاتصالات:

(المملوكة من طرف عائلة ساويرس و التي تملك ويند الايطالية و هيلاس اليونانية) على الشركة عبر امتلاكها 50% زائد سهم من رأسمالها¹. تطورت و احتلت مكانة هامة في فترة قصيرة، و دخلت من الباب الواسع في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM (الشبكة العالمية للهواتف النقالة) ، كانت بدايتها في الشرق الأوسط ثم إفريقيا و باكستان، و فازت بأكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق . شركة أوراسكوم للاتصالات شركة رائدة في عالم الاتصالات في الشرق الأوسط و إفريقيا، و البداية كانت من مصر أين يتواجد المقر الاجتماعي للمجمع، و فيما يلي عرض موجز لمجمع أوراسكوم للاتصالات.

1.1 تقديم شركة أوراسكوم للاتصالات:

شركة أوراسكوم تليكوم القابضة (OTH) *Orascom Télécom Holding* هي شركة مصرية خاصة أنشئت سنة 1998، و تسيطر "ويند للاستثمارات" *WIND INVESTMENT* و تعد الشركة من أكبر مستخدمي الشبكات الهاتفية و أكثرها تنوعا في الشرق الأوسط و إفريقيا و جنوب شرق آسيا و أمريكا الشمالية، كما تعد الشركة بمثابة شركة رائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال حيث عملت منذ ظهورها في عدة أسواق بتسميات مختلفة هي *Mobinil*، *Wind Mobile*، *Djezzy*، *Tunisiana*، *Celetel*، *Fastlink*، *Mobilink* و بعد 5 سنوات من نشأة أوراسكوم، فرضت وجوده بقوة في جمعية النظام العالمي للهواتف النقالة ، ممثلا من طرف السيد: نجيب ساويرس (رئيس مدير عام للمجمع) الذي اختير ليكون المسؤول المنفذ المعتمد في مجلس جمعية النظام العالمي للهواتف النقالة. و عملت الشركة منذ تأسيسها لتكون من بين الشركات المهيمنة على شبكة الاتصالات، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة لزملائها و كذا محيطها العملي الفعال لشركائها و عمالها، و يعود الفضل في ذلك إلى الخبرات البشرية التي تعمل بها.

¹ ar.wikipedia.org/wiki/

2.1 لمحة عن شركة الوطنية للاتصالات:

انطلقت الوطنية للاتصالات، تجارياً، في عام 1999 كأول شركة نقال تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في الكويت. وفي مارس 2007، استحوذت شركة كيوتل القطرية على نسبة 51%.

إن الوطنية هي شركة تعني بعملائها وتهدف دائماً إلى توفير خدمات ومنتجات نقال ممتازة من شأنها أن تضيف قيمة حقيقية على استخدامات العملاء للنقال لقد لعبت الوطنية دوراً محورياً في زيادة نسبة الاختراق في سوق النقال في الكويت لتتخطى هذه النسبة 80%. كما شهدت الشركة نمواً نوعياً وسريعاً من خلال استحواذ ذات فازت بها وتوسعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا. تتمتع الوطنية بعمليات في كل من الكويت، المالديف، السعودية، الجزائر وتونس وفلسطين.

3.1 لمحة عن شركة كيوتل القطرية

شركة اتصالات قطر (كيوتل) هي المزود الحصري والوحيد للاتصالات السلكية واللاسلكية في قطر. وتشمل خدماتها الرئيسية: الهواتف الثابتة المحلية والدولية والهاتف الجوال والإنترنت وخدمة البيانات والكيبل التلفزيوني. وتحرص كيوتل على توسيع وجودها في الشرق الأوسط وفي كافة أنحاء العالم. ومنذ عام 2005 تمكنت شركة كيوتل الفرعية (النورس) من استقطاب أكثر من 500.000 مشترك جديد (أي أكثر من 31% من سوق الهاتف النقال في عمان). وفي نوفمبر 2006 حصلت كيوتل بالاشتراك مع شركة آيه تي أند تي (T&AT) على حصة أسهم إستراتيجية تساوي 38% من أسهم (نافلنك) - الشركة الرائدة في مجال تزويد خدمات البيانات وإدارتها - للمؤسسات التجارية في الشرق الأوسط. وفي يناير 2007 استطاعت كيوتل توسيع وجودها على الساحة الدولية بصورة أكبر، وذلك من خلال استحواذها على حصة أسهم تقدر بنحو 25% في شركة "إس تي تلميديا" التابعة لشركة اتصالات آسيا القابضة للهواتف النقالة (AMH). وتعتبر الشركتان - آسيا القابضة للهواتف النقالة وشركة "إس تي تلميديا" من الشركات التي تمتلك أكبر حصص الأسهم في شركتي "ستار هب" في سنغافورة وشركة "بي تي اندوسات" في اندونيسيا. في مارس 2007، استحوذت كيوتل على غالبية الأسهم التي تساوي 51% من الشركة الوطنية الكويتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (KSC) ومقرها الكويت. ولدى الوطنية للاتصالات استثمارات وعمليات في كل من الكويت، والجزائر وتونس، والمملكة العربية السعودية، وجزر المالديف والعراق. وقد حصلت الوطنية أيضاً على ترخيص بتشغيل الاتصالات النقالة في فلسطين. جدير بالذكر أنه خلال عام 2006، حققت مجموعة كيوتل إيرادات بلغت 4.42 بليون ريال قطري (مقارنة بعام 2005 حيث حققت إيرادات بلغت 2.98 بليون ريال قطري)، أي بزيادة قدرها 48.2% أكثر مما تحقق في نفس الفترة من عام 2005. ومع تحقيق هذه النتائج، استطاعت المجموعة أن تحقق أيضاً نمواً في قاعدتها المشتركة لمشاركي الهاتف النقال في كل من قطر

وعمان، حيث وصلت إلى 1.491.700 وهي زيادة تقدر بـ 55.3% أكثر مما تحقق في قاعدة المشتركين في عام 2005. بالإضافة إلى ذلك، كانت كيوتل الشريك المميز والمزود الرسمي للاتصالات لدورة الألعاب الآسيوية الخامسة عشرة التي أقيمت بالدوحة في عام 2006، حيث تمكنت كيوتل من تطبيق أكثر التقنيات تقدماً في المنطقة. وقد حصلت كيوتل على جائزة الخليج الاقتصادية لعام 2006، كما أن كيوتل مسجلة في سوق الدوحة للأوراق المالية بالإضافة إلى أبوظبي والبحرين و GDR في لندن.

2. وضعية كل من "جازي" و "نجمة" في السوق الجزائرية:

1.2 بالنسبة لعدد المشتركين:

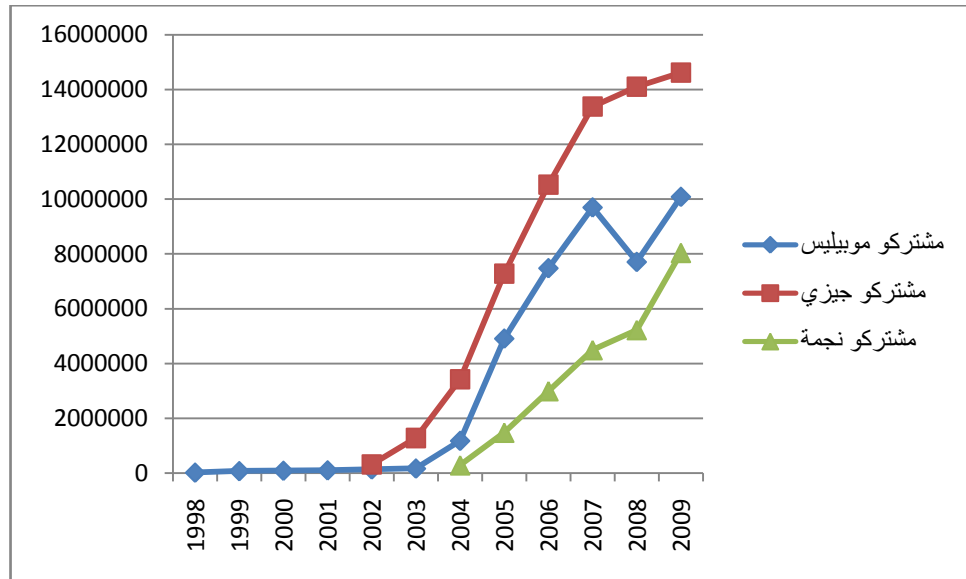
نستعين بالجدول و الشكل التاليين لمقارنة المتعاملين:

الجدول رقم (47): توزيع عدد المشتركين حسب المتعاملين

السنة	عدد مشترك اتصالات الجزائر	عدد مشترك جيزي	عدد مشترك نجمة	معدل النفذ
1998	18000			0.06
1999	72000			0.24
2000	86000			0.28
2001	100000			0.32
2002	135204	315040		1.5
2003	167662	1279265		4.67
2004	1176485	3418367	287562	15.26
2005	4907960	7276834	1476561	41.52
2006	7476104	10530826	2991024	63.60
2007	9692762	13382253	4487706	18.50
2008	7703689	14108857	5218926	79.04
2009	10079500	14617642	8032682	91.68

المصدر: التقرير السنوي 2009 ل ARPT المحمل من الموقع www.arpt.dz، تاريخ الزيارة 2012/01/25

التمثيل البياني رقم(8): تطور عدد مشتركى المتعاملين الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول(47).

وصل عدد مشتركى جازي إلى 14617642 مع نهاية 2009، متفوقاً على نجمة ب 45 % إذ وصل عدد مشتركىها إلى 8032682. لكن ما نلاحظه أ عدد المشتركين في نجمة يتطور بصورة كبيرة.

2.2 الحصص السوقية للمتعاملين:

الجدول رقم (48): تطور الحصص السوقية للمتعاملين

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	**2011
موبيليس	30.03	11.59	24.10	35.93	35.60	35.17	28.50	30.80	28.8	29.18
جيزي	69.97	88.41	70.01	53.27	53.15	48.55	52.19	44.66	46	46.81
نجمة	0.00	0.00	5.89	10.81	14.24	16.28	19.31	24.54	25.2	24.0
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

المصدر: التقرير السنوي لARPT محمل من الموقع www.arpt.dz بتاريخ

* بيانات أصدرتها مجلة¹ Jeune Afrique.

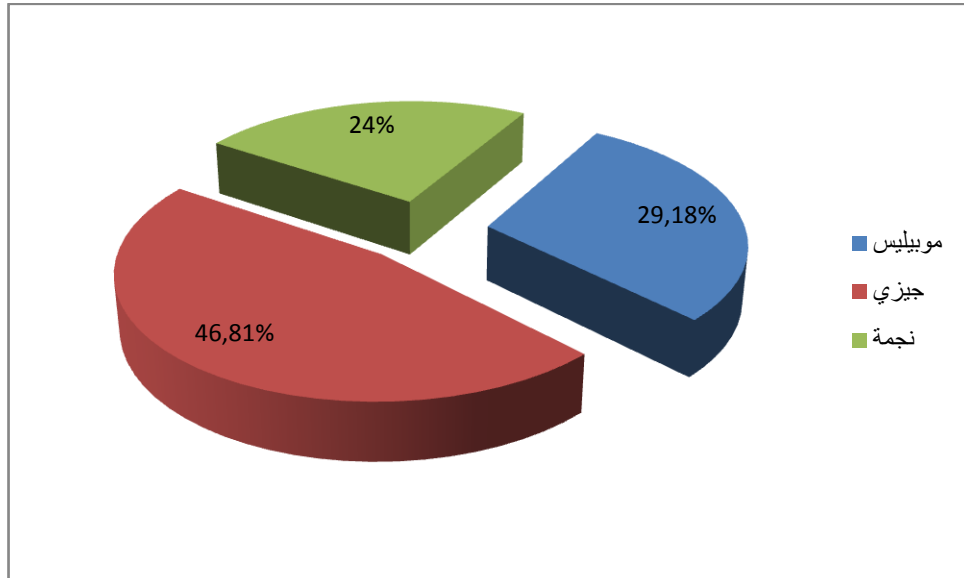
** بيانات أصدرتها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصالات².

¹ Louiza Ammi, « Les télécoms souffrent en attendant l'internet mobile », Jeune Afrique, n°2628, du 22-28 mai 2011, p : 66.

² www.mptic.dz visité le 06/03/2012.

تبين معطيات الجدول سيطرة جيزي على الحصة السوقية منذ دخولها الجزائر، ففي أول سنة لها حصلت على 70% من الحصة السوقية مع وجود المتعامل الوطني موبيليس، إلا أنها استقطبت عدد كبير من العملاء و يعود ذلك الى تقديمها لخدمة الدفع المسبق الذي كان لها صدى كبير في الجزائر لملاءمتها لشريحة كبيرة من المجتمع بعد أن كانت تكاليف خدمات الهاتف النقال باهظة جدا، و استمرت جيزي في تقديم و تنويع خدماتها خاصة بعد إطلاق موبيليس لنفس الخدمة و دخول المتعامل نجمة. فبعد ذلك اشتدت المنافسة و اتبعت كل شركة استراتيجيات تنافسية للدفاع عن حصتها السوقية .

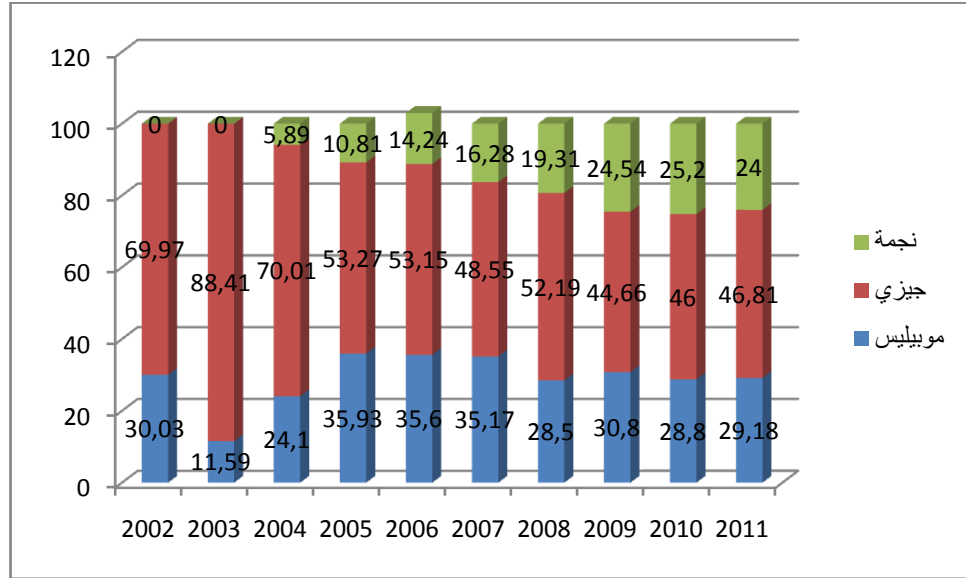
الشكل (46) : توزيع الحصص السوقية لسنة 2011



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على www.mptic.dz, op.cit.

عل الرغم من تناقص الحصة السوقية لجازي إلا أنها بقيت محافظة على الصدارة ، لكن ذلك لم يمنع من تزايد الحصص السوقية للمتعاملين الآخرين و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (47): مقارنة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (48).

نلاحظ انه بدخول موبيليس (2004) و نجمة تناقصت الحصة السوقية لجازي. نجمة سجلت تزايدا في الحصص السوقية في حين موبيليس تعرف تذبذبا.

3.2 عدد الموظفين في القطاع:

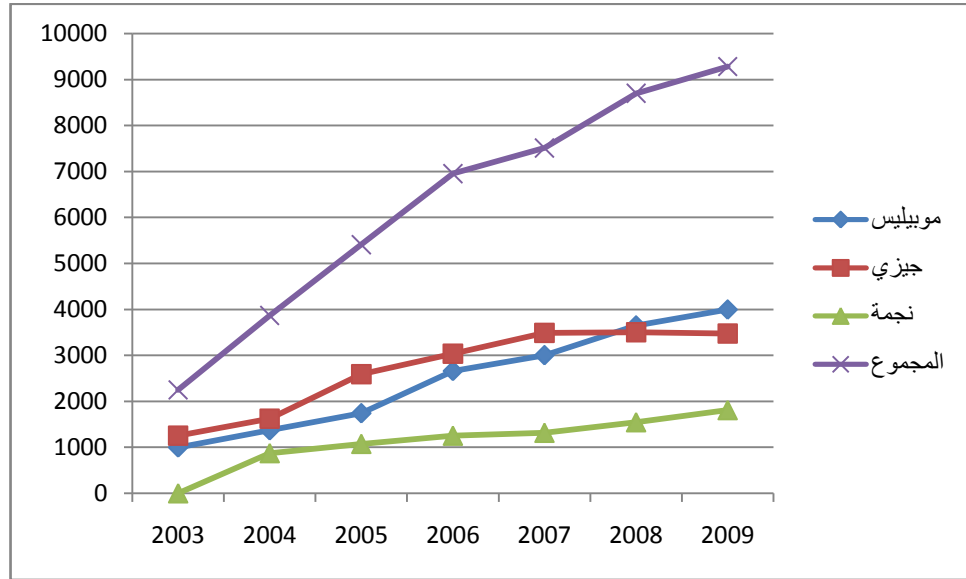
يغطي قطاع خدمات الاتصالات نسبة كبيرة من العمالة الجزائرية حيث وصل عدد الموظفون في قطاع الهاتف النقال إلى غاية 2009 إلى 9280 موظف بينما كان في سنة 2003 حوالي 3353 و هو ما يظهره الجدول و الشكل الموليين:

الجدول رقم (49): تطور عدد الموظفين في قطاع الاتصالات الجزائري

المتعامل	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
موبيليس	3996	3650	3005	2662	1743	1372	1000
جيزي	3471	3500	3487	3035	2589	1623	1253
نجمة	1813	1549	1319	1256	1077	875	0
المجموع	9280	8699	7511	6953	5409	3870	2253

المصدر: التقرير السنوي 2009 ل ARPT المحمل من الموقع www.arpt.dz، تاريخ الزيارة 2012/01/25

التمثيل البياني رقم(9): تطور عدد الموظفين في قطاع الاتصالات الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول(49).

3. وضعية كل من "جازي" و "نجمة" بين الفروع التابعة الأخرى:

1.3. بالنسبة لـ "جازي":

(أ) أوراسكوم قبل إنشاء "جازي":

إلى 3598369 جنيه موزعة GSM في سنة 2001 وصلت إيرادات أوراسكوم من خدمات كالاتي:

1.052.203	←	موبينيل
328.231	←	موبيلينك
1.117.046	←	تيليسل إفريقيا
69.819	←	ليبارتيز
991.070	←	فاستلينك

سجلت أكبر نسبة في تيليسل إفريقيا (مجموع ست دول)، تليها موبينيل التي حققت 29.24% من مجموع إيرادات المجموعة.

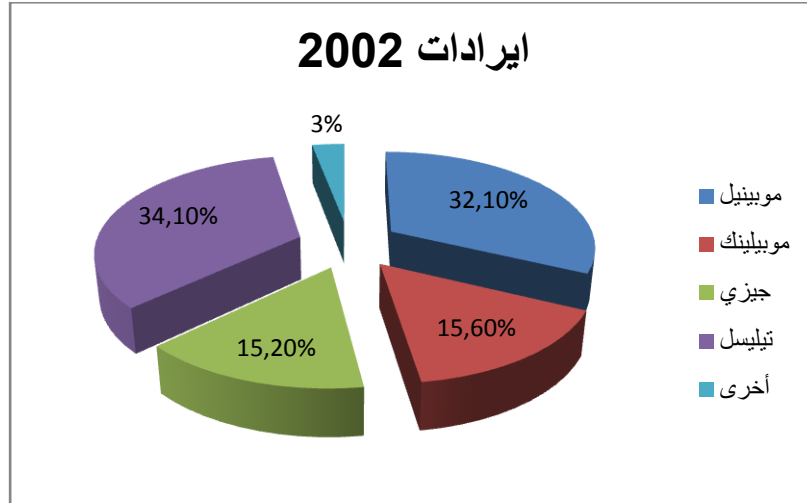
أما بالنسبة لعدد المشتركين الذي وصل إلى 3.877.392 مشترك، حيث 48% منهم متواجدون في مصر (موبينيل).

ب) أوراسكوم بعد دخول الجزائر:

(فيفري 2002 بداية نشاط جازي)

- في سنة 2002 بلغ مجموع إيرادات خدمات GSM 3639526 جنيه مصري تمثل حصة جازي 15.22 % كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(48): حصة كل فرع من مجموع إيرادات أوراسكوم لسنة 2002



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2002 لأوراسكوم محمل من الموقع www.orascomtelecom.com. visité le 22/03/2012.

احتلت جازي المركز الرابع من حيث الإيرادات بعد سنة واحدة من بداية نشاطها.

أما من حيث عدد المشتركين، فوصل عدد مشتركي جازي إلى 315040 مشترك أي ما يعادل 7.25 % من مجموع 4.343.269 مشترك.

• سنة 2003:

يمكن توضيح عدد المشتركين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(50): تطور عدد مشتركى الشركات الفرعية بين 2002-2003

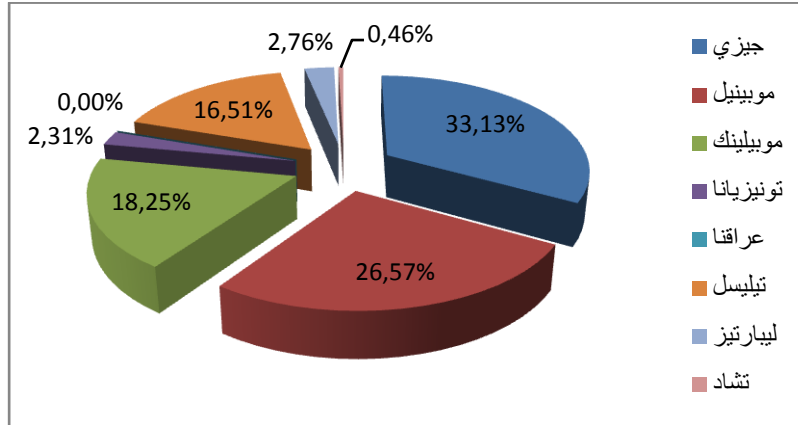
معدل النمو	2003	2002	الشركات الفرعية
302%	1.267.561	315.040	جازي
31%	2.991.214	2.282.000	موبينيل
112%	2.015.647	952.174	موبيلينك
9%	753.452	693.890	تيليسل
-	497.774	-	تونيزيانا
44%	109.995	76.544	ليبارتيز
4%	24.580	23.621	تشاد موبايل
76%			
76%	7.660.223	4.343.269	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: التقرير السنوي لاوراسكوم 2003، ص: 59. محمل من الموقع www.orascomtelecom.com ، مصدر سبق ذكره.

يوضح الجدول أعلاه أن جازي حققت أعلى معدل نمو في عدد المشتركين قدر بـ 302% و هو أعلى معدل بالنسبة لكل الفروع. الأمر الذي شجع الشركة الأم الاعتماد على هذه الشركة الفرعية و تخلت عن بعض فروعها كما سبق و ذكرنا ذلك.

أما بالنسبة للإيرادات فحققت جازي ارتفاعا كبيرا حيث وصلت إلى 1.942.931 جنيه بعدما كانت في السنة التي سبقتها 553.937 أي زيادة بـ 251%، و هي أعلى الإيرادات المحققة بين كل الفروع، و الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم(49): توزيع حصص كل فرع من إيرادات أوراسكوم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2003.

حسب الشكل أعلاه، تحتل جازي المرتبة الأولى بين فروع أوراسكوم من حيث الإيرادات التي فاقت تلك المحققة في مصر نفسها مما يدل أن جازي فرع فعال بالنسبة للشركة الأم.

• سنة 2004:

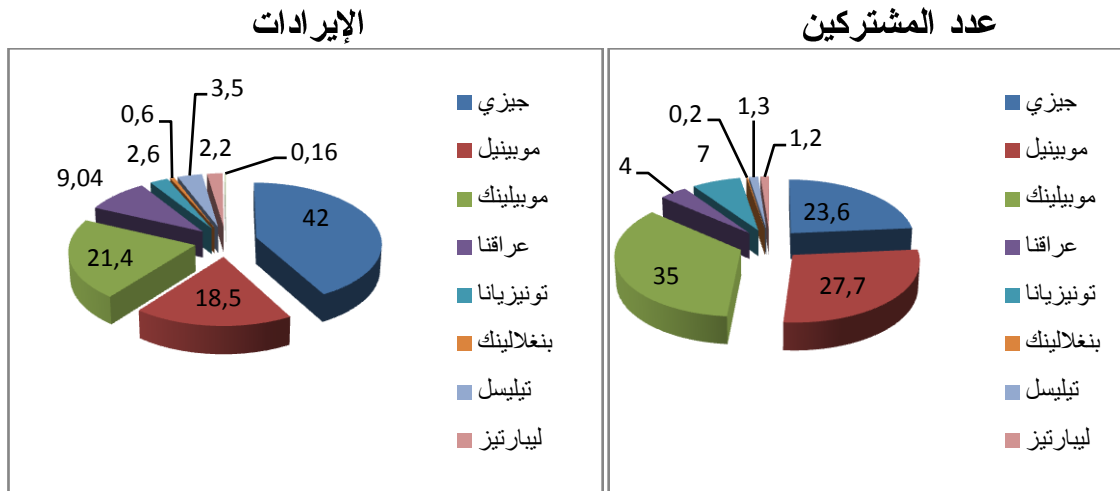
• نستعين بالجدول و الشكل الموائين لمقارنة جازي و الفروع الأخرى من حيث الإيرادات و عدد المشتركين:

الجدول رقم(51): مقارنة جازي بالشركات الفرعية من حيث الإيرادات و عدد المشتركين لسنة 2004.

النسبة المئوية	عدد المشتركين لسنة 2004	النسبة المئوية	إيرادات 2004	الشركات الفرعية
23.6	3.418.367	42	4.639.915	جازي
27.7	4.015.948	18.5	2.050.213	موبينيل
35	5.065.732	21.4	2.351.693	موبيلينك
4	573944	9.04	999.029	عراقنا
7	1.047.516	2.6	285.536	تونيزيانا
0.2	25.709	0.6	67.867	بنغلالينك
1.3	189.892	3.5	392.632	تيليسل
1.2	162.700	2.2	243.075	ليبارتيز
	-	0.16	17.915	تشاد موبايل
100	14.499.808	100	11.047.873	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2004 لأوراسكوم محمل من الموقع، www.orascomtelecom.com، مصدر سبق ذكره.

الشكل رقم(50): حصة كل فرع من مجموع الإيرادات و عدد المشتركين لسنة 2004



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(51).

للسنة الثانية على التوالي تحقق جازي أعلى الإيرادات مسجلة نمو بمعدل 139% ، أما عدد مشترك جازي فهو في تزايد مستمر، لكنه لا يمثل إلا 23.6% من العدد الإجمالي لتحتل بذلك جازي المركز الثالث بعد موبيلينك 35% و موبينيل 27.7% . وبذلك تبقى جيزي في المراكز الأولى.

• من 2010-2005:

نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم(52): مقارنة جازي بالفروع الأخرى من 2010-2005

2010	2009	2008	2007	2006	2005	الشركات التابعة
1.746.566	1.867.837	2.040.544	1.761.859	1.531.242	1.073.960	جيزي
1.107.067	1.058.463	1.207.520	1.263.901	1.017.239	732.592	موبيلينك
-	944.133	89.949	705.233	511.961	418.894	موبينيل
-	-	-	-	511.961	418.894	عراقنا
-	356.675	326.110	265.372	520.432	333267	تونيزيانا
456.984	350.994	288.144	193.144	217.582	156.283	بنغلاليينك
101.830	81.384	25.345	-	93.520	39.036	تيليس
66.402	25.951	-	-	-	6.036	ليبارتيز
-	-	-	-	-	32.281	كوربولينك
3.478.848	4.685.436	4.778.612	4.189.509	4.400.984	3.225.830	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية 2010-2009-2008-2007-2006-2005، محملة من الموقع www.orascomtelecom.com، مصدر سبق ذكره.

نلاحظ من خلال الجدول أن جيزي في كل سنة تحقق أعلى الإيرادات و تحتل المرتبة الأولى بين الفروع الأخرى. ففي سنة 2005 ساهمت جيزي بـ 33.3% في إجمالي الإيرادات، وفي سنة 2008 بـ 42.7% أي تقريبا نصف إيرادات أوراسكوم هي من جيزي.

👉 نستنتج أن جازي ساهمت بشكل كبير في زيادة إيرادات شركة أوراسكوم.

2.3 بالنسبة لـ"نجمة":

بالنسبة لـ"نجمة" سنقدم وضعيتها بالنسبة لفروع كيوتل الأخرى ابتداء من 2006 لعدم توفر المعلومات قبل ذلك.

يوضح الجدول التالي وضعية نجمة بين الشركات التابعة الأخرى من 2006-2010.

الجدول رقم (53): تطور إيرادات و عدد مشتركى فروع كيوتل من 2006-2010:

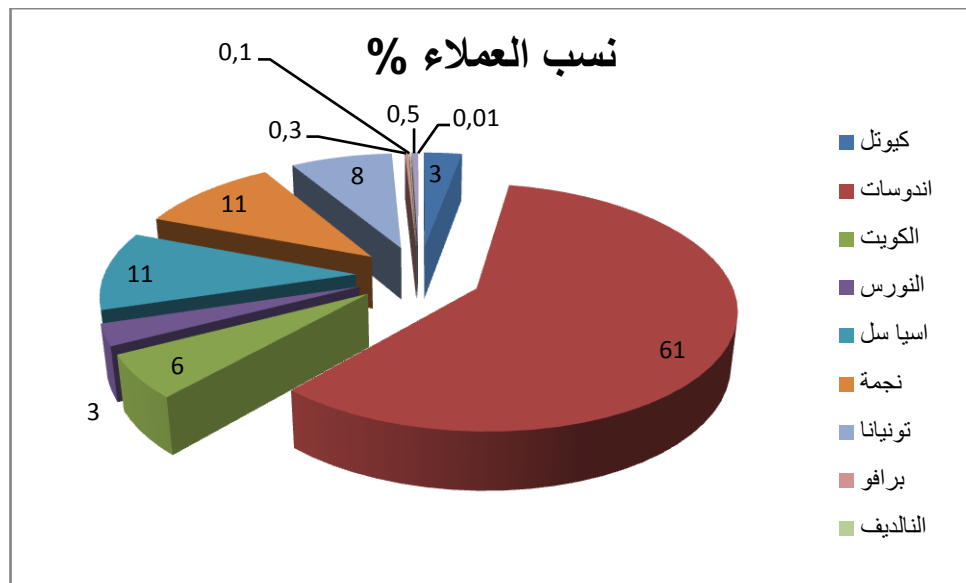
2010		2009		2008		2007		2006		
عدد المشتركين	الإيرادات	عدد المشتركين	الإيرادات	عدد المشتركين	الإيرادات	عدد المشتركين	الإيرادات	عدد المشتركين	الإيرادات	
6.392	5.400	6.404	5.686	1.946	5.447	1.502	1.221	1.148	1.085	كيوتل قطر
1.779	6.867	1.538	6.580	1.314	3.580	1.198	773	1.069	614	الوطنية الكويت
2.033	1.864	1.861	1.625	1.511	1.318	1.017	246	0.542	129	النورس عمان
8.130	5.054	7.351	3.998	6.107	2.847	4.290	455	2.750	360	أسيا سل العراق
8.246	2.228	8.033	1.795	5.114	1.768	4.536	370	2.990	245	نجمة الجزائر
5.930	1.287	5.611	1.299	4.257	1.344	3.656	577	3.070	461	تونيزيانا تونس
44.866	7.942	33.571	6.579	37.060	4.164	-	-	-	-	اندوسات اندونيسيا
0.201	286	0.186	255	0.149	269	0.92	277	-	-	برافو المملكة العربية السعودية
0.111	117	0.102	97	0.102	76	0.65	48	-	-	المالديف جزر المالديف
0.354	140	0.111	8	-	-	-	-	-	-	الوطنية فلسطين
	65	-	30	-	127	-	7	-	-	واي ترايب الأردن،

المصدر: التقرير السنوي لكيوتل لسنة 2011 محمل من الموقع الرسمي للشركة www.qtel.qa تاريخ الزيارة أوت 2012

نلاحظ من خلال الجدول الارتفاع المستمر لكل من الإيرادات و عدد المشتركين بالنسبة لكل الفروع و نجمة هي الأخرى تساهم في جلب العملاء حيث وصل عدد المشتركين سنة 2010 إلى 8.246.000 مشترك بينما كان سنة 2006 يقدر ب 2.990.000 مشترك بفضل الجهود التي بذلت لتحسين خدماتها.

و الشكل رقم (51) يوضح أهمية المتعامل نجمة في المجموعة بالنسبة لعدد العملاء:

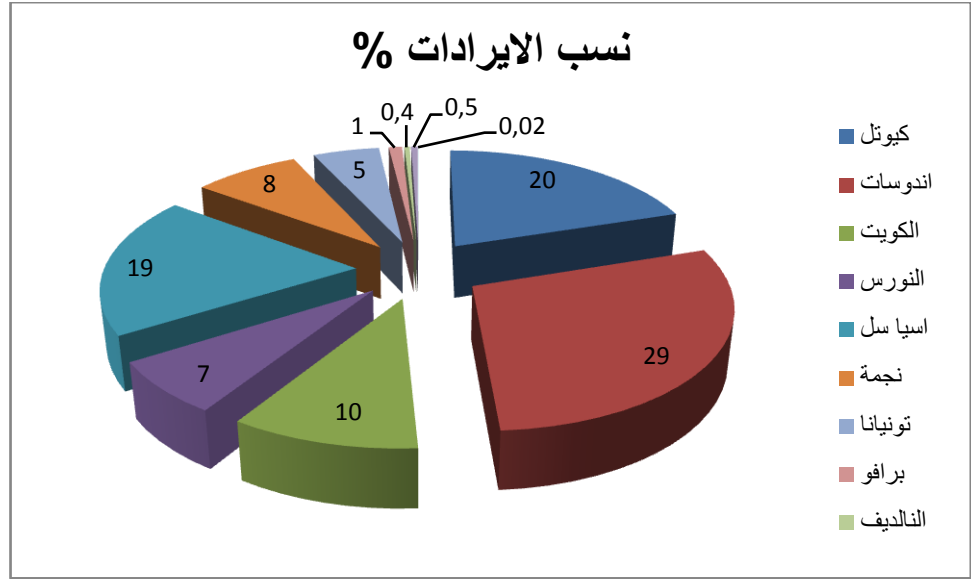
الشكل رقم (51): توضيح نسبة عملاء نجمة في المجموعة لسنة 2010.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لكيوتل، مصدر سبق ذكره.

نلاحظ أن نجمة تحتل المرتبة الثانية من حيث عدد العملاء بنسبة 11% و هي نفس نسبة اسيا سل بعد اندونيسيا التي تمثل 61% من عملاء الشركة. أما نسب الإيرادات فيمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (52): توضيح نسبة إيرادات نجمة في المجموعة لسنة 2010.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لكيوتل، مصدر سبق ذكره.

تحقق كيوتل أكبر الإيرادات في سوقها المحلية بنسبة 20% من مجموع الإيرادات و تحتل نجمة المركز الخامس حيث تحقق 8% من مجموع الإيرادات.

نستخلص أن نجمة واصلت تعزيز مكانتها مع تحقيق الزيادة في قاعدة عملائها، و محققة نموا مستمرا في الإيرادات و هذا ما انعكس ايجابيا على المجموعة ككل.

المبحث الثالث: مقارنة بين إستراتيجية التدويل لكل من أوراسكوم تيليكوم و كيوتل

عرف سوق خدمات الاتصالات في الجزائر دخول شركتين أجنبيتين: شركة أوراسكوم تيليكوم التابعة لمجموعة أوراسكوم و هي مجموعة شركات مصرية متعددة النشاطات تعتبر من أضخم الشركات العربية ، و الشركة الثانية هي شركة الوطنية للاتصالات و هي شركة كويتية دخلت الجزائر سنة 2004 تحت الاسم التجاري "نجمة" إلى غاية 2007 حيث أصبحت نجمة تابعة للشركة القطرية كيوتل بعد استحواذ هذه الأخيرة على الوطنية.

و على هذا الأساس سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة استراتيجيات تدويل كل من أوراسكوم و شركة كيوتل حيث أن شركة الوطنية أصبحت جزء من كيوتل، لكن هذا لا يمنع من دراسة إستراتيجيتها لدخول أسواق مختلفة، إلى جانب دراسة أهداف التدويل، و كذلك وضعية هذه الشركات في الأسواق العربية و الدولية.

1. إستراتيجيات و أشكال التدويل:

1.1 تدويل الشركتين:

تعتبر كل من أوراسكوم م تيليكوم و الوطنية للاتصالات و كيوتل من أولى شركات الاتصالات التي خاضت تجربة التدويل في العالم العربي، معتمدة على استراتيجيات تدويل معينة لدخول الأسواق العربية و الإفريقية و بعض الأسواق الآسيوية. "بدأت شركة أوراسكوم تيليكوم نشاطها حيث تأسست عام 1998 عبر مساهمتها في موبينيل مع الشركة الفرنسية فرانس تيليكوم وموتورولا"¹. وكانت ثاني متعامل في سوق الهاتف النقال في مصر. هذه الشراكة مع شركة متعددة الجنسيات بحجم "فرانس تيليكوم" كانت بمثابة الركيزة للبدء في عملية التدويل حيث اكتسبت منها الخبرة الدولية. أما كيوتل فكان أول ظهور لها على الصعيد الدولي ماليا و ليس عمليا و ذلك من خلال الإدراج في سوق لندن المالي سنة 1999.

و من العوامل التي ساعدت الشركتين على التدويل:

❖ التغيرات التكنولوجية كظهور النظام الرقمي و تحويل المعلومات عن طريق الألياف البصرية.

❖ تحرير خدمات الاتصالات الذي قضى على الاحتكار في أغلب الدول تقريبا ما بين 1984-2001، و قد شكل هذا العامل تهديدا للشركات الكبرى في حالة دخول منافسين جدد مما قد يؤدي إلى انخفاض أرقام أعمالها. لكن في نفس الوقت فتح أسواق جديدة على المنافسة و ما صاحب ذلك من إلغاء للحواجز على دخول رؤوس الأموال الأجنبية في قطاع الاتصالات في معظم الدول، فتح فرصة لهذه الشركات لدخول أسواق أجنبية.

¹ موقع موبينيل: www.mobinil.com ، تاريخ الزيارة: 2012/03/22.

- ❖ كما أن اختفاء دور الدولة و خصخصة لقطاع ساعد على التدويل.
- ❖ المنطقة التي تقع فيها هاتان الشركتان عرفت تأخرا في خدمات الاتصالات خاصة خدمة الهاتف النقال آنذاك و انعدام الشركات التي تقدم هذه الخدمة.

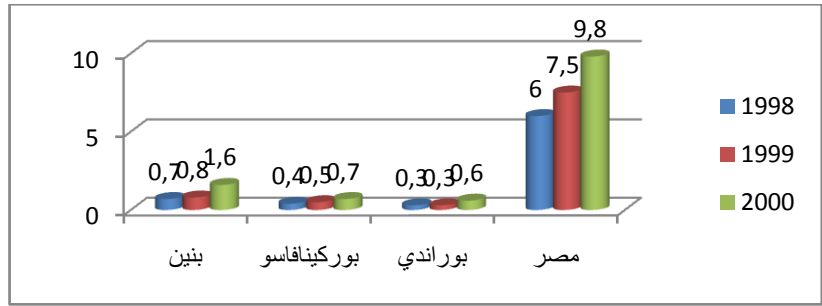
2.1 استراتيجيات التدويل:

أولا: إستراتيجية الشركة المصرية:

بعد سنة من تأسيسها في مصر أي في عام 1999 بدأت الشركة بتنفيذ إستراتيجيتها التوسعية بدخولها الأردن من خلال *فاستلينك (FastLink)* ثم استطاعت بعد سنة من اقتحام 13 دولة افريقية من خلال فرعها تليسل *telecel* . كما استطاعت دخول السوق الباكستانية (*موبيلينك*) ثم اليمنية من خلال *سبأفون* ، و تمكنت بعدها من دخول سوريا عن طريق *سيريل*. ففي ظرف سنتين فقط استطاعت هذه الشركة من إنشاء 18 فرعا في منطقتي الشرق الأوسط و إفريقيا. إذن يمكن أن نستنتج أن شركة أوراسكوم المصرية تبنت إستراتيجية الانتشار التوسعية في مجموعة من الأسواق دفعة واحدة معتمدة في ذلك على مواردها المالية و البشرية من جهة و على مجموعة من الفرص التي كانت متاحة آنذاك في تلك الأسواق وهي:

- قلة الاتصالات الهاتفية المتنقلة (الشكل رقم 53).
- أسواق غير مستغلة.

الشكل رقم(53): اشتراكات الهاتف النقال و الخطوط الثابتة في بعض الدول الإفريقية (لكل 100 نسمة)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات البنك الدولي. Wdi 2011 محملة من الموقع <http://www.data.albankaldawli.org> تاريخ الزيارة 2012/03/22.

يظهر الشكل تفوق مصر (الدولة الأم لشركة اوراسكوم) في عدد الاشتراكات في الهاتف النقال و الخطوط الثابتة على بعض الدول الإفريقية، مما جعل هذه الأخيرة هدفا أمام شركة الاتصالات المصرية.

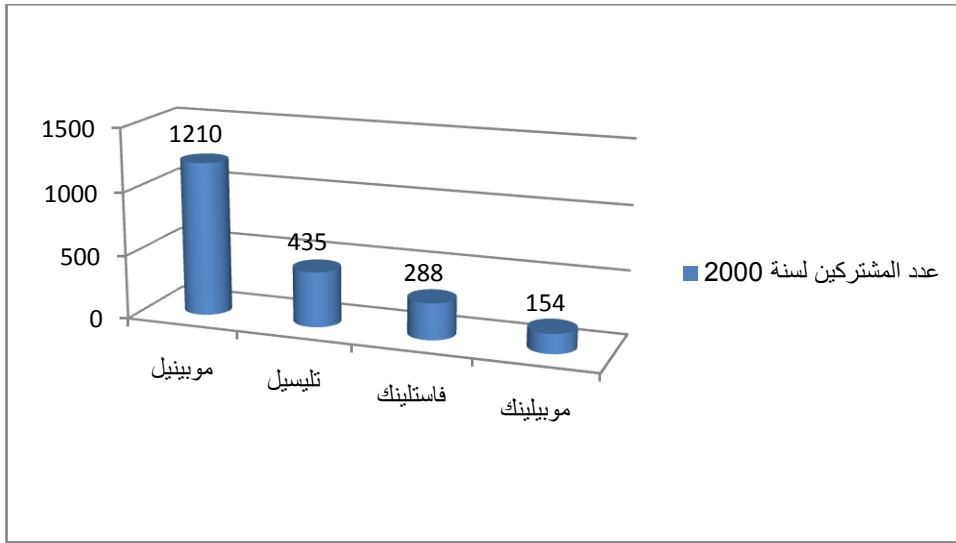
استمرت اوراسكوم في الانتشار والتوسع في شمال إفريقيا، حيث دخلت السوق الجزائرية في جويلية 2001 بحصولها على الرخصة الثانية والسوق التونسية سنة 2002¹. ثم دخلت العراق سنة 2003 و بنغلاديش في السنة الموالية/ كما تمكنت من الوصول إلى الصين و الهند عن طريق شركة "هنتشيسون الدولية للاتصالات"، ثم كوريا الجنوبية سنة 2008. وأخيرا و ليس أخرا أطلقت شبكتها للمحمول في كندا سنة 2009. فمن خلال إستراتيجية الانتشار تمكنت من تدويل إنتاجها في عدة مناطق مختلفة، غير أنها لم تتمكن من الحفاظ على جميع أسواقها نظرا لمواجهتها بعض المشاكل المختلفة، فقامت بالتخلص من بعض الفروع تدريجيا متبينة استراتيجيات متنوعة نذكر منها:

← إستراتيجية الانكماش و تخفيض عدد الأسواق و هو ما قامت به من خلال خروجها من أسواق بنين و توغو و بوركينافاسو و تشاد و الغابون و أوغندا في نهاية 2000 لأسباب قد تكون مالية، فهذه الأسواق لم تحقق لها أرباحا كبيرة نتيجة لقلّة المشتركين في هذه المنطقة (كما يظهره الشكل) مقارنة مع فرعها موبينيل الذي يحتوي على أكبر عدد مشتركين في المجموعة.

الشكل رقم (54): عدد مشتركين أوراسكوم لسنة 2002

¹ Annual report 2002 p : 59, téléchargé du site www.orascom.com, visité 22/03/2012.

(عدد المشتركين بالألاف)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات التقرير السنوي لسنة 2001، ص:1، Annual report 2001, téléchargé du site www.orascom.com.

فبالرغم من كثرة أسواقها في إفريقيا و التي تغطيها شبكة تليسيل، إلا أنها لم تستقطب إلا 435 ألف مشترك في حين في باكستان سجلت 154 ألف مشترك في دولة واحدة فقط، مع العلم أنها دخلت هذه المناطق في نفس السنة.

← إستراتيجية التصفية من خلال بيعها لفرعها في اليمن سنة 2002، وبيع فرعها في الأردن إلى جانب تصفية أصولها في جنوب الصحراء الكبرى في إفريقيا في نفس السنة، وذلك للتخلص من ديونها و التركيز على عملياتها في شمال إفريقيا بعد إنشائها لفرعي جازي و تونيزيانا، أين تتوقع وجود إمكانات نمو عالية¹.

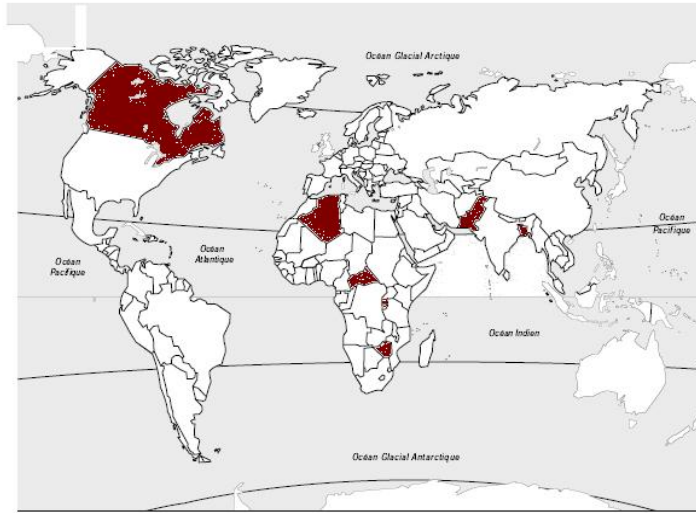
ثم تابعت خروجها من إفريقيا من سوق النيجر و تشاد و خرجت من العراق ببيع "عراقنا" إلى شركة "زين" الكويتية في عام 2003. و قد يكون تبني الشركة لمثل هذه الاستراتيجيات اضطراريا، وهو ما حدث عندما أجبرت على الخروج من سوريا سنة 2003 لأسباب مالية و تراكم الديون، و مواجهتها لمشاكل سياسية في الهند أجبرتها مرة أخرى على إعادة بيع أسهمها إلى الشركة الماليزية "هنتشيسون" و الخروج من هذا السوق.

¹ Annual Report 2002, Op.cit, p: 59.

ونظرا لتراجع إيراداتها من "تونيزيانا" التي سجلت سنة 2009¹ حوالي 7.04% من مجموع إيرادات "أوراسكوم" لنفس السنة في حين كانت قد سجلت في سنة 2007 ما يقارب 11.8% من مجموع إيرادات الشركة، فقررت الشركة بيع "تونيزيانا" إلى "كيوتل" القطرية، حيث تتماشى هذه الصفقة مع إستراتيجيتها الرامية إلى التصرف في الأصول غير الأساسية لتقوية موقف السيولة بالشركة و دعم مركزها المالي و إعادة ضخ استثماراتها في أسواق الشركة الأساسية مثل الجزائر و باكستان و الأسواق الجديدة في تلك الفترة مثل كندا و كوريا الشمالية.

فمن خلال هذه الاستراتيجيات لم تحتفظ أوراسكوم بأسواقها لكنها احتفظت بميزتها التنافسية في جميع أسواقها المتبقية حيث أصبحت (حتى 2011) تعمل في سبعة دول كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (55): المناطق التي تعمل فيها أوراسكوم.



الدول التي تقدم فيها أوراسكوم خدماتها. ■

المصدر: الموقع الرسمي للشركة www.orascom.com

¹ Annual Report 2009. P: 4 ET p: 21.

* إيرادات تونيزيانا= 356675 دولار أمريكي، و مجموع إيرادات الشركة= 5.065 مليون دولار أمريكي.

و مع نهاية سنة 2011 قامت ببيع فروع أخرى أهمها الفرع "جازي" إلى الشركة الروسية "فيمبلكوم" (Vimpelcom) بعد أن قامت هذه الأخيرة بالاستحواذ على أوراسكوم.

و فيمبلكوم هي الأخرى تعتمد على إستراتيجية نمو توسعية جعلتها من أكبر الشركات العالمية، حيث "وصل عدد مشتركها إلى 205 ملايين مشترك مع نهاية 2011"¹، موزعين عبر أربع مناطق جغرافية:

- أوروبا الشرقية (روسيا، أوكرانيا، دول الكومنولث)
- أوروبا الغربية (إيطاليا)
- أمريكا الشمالية (كندا)
- آسيا (كمبوديا، لاوس، بنغلاديش، باكستان)
- إفريقيا (الجزائر، جمهورية إفريقيا الوسطى، بوراندي، زيمبابوي).

قبل استحواذها على أوراسكوم و فروعها، كانت الشركة الروسية قد اعتمدت على الإستراتيجية المحلية المتعددة باقتحامها الأسواق المجاورة لروسيا.

ثانيا: إستراتيجية "الوطنية للاتصالات" و "كيوتل":

كانت إستراتيجية الشركة "الوطنية للاتصالات" الكويتية مغايرة تماما لإستراتيجية أوراسكوم مع تشابه الأهداف العامة في توسيع رقعة نشاط الشركة. فالوطنية توسعت في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا تدريجيا بالتركيز على عدد محدود من الأسواق.

فبداية بسوقها المحلي، باشرت الشركة نشاطها سنة 1998 أي في نفس فترة انطلاق "أوراسكوم تيليكوم". لكنها انتظرت أربع سنوات لتوسع نشاطها من خلال دخول السوق التونسية لاستغلال رخصة الهاتف النقال الثانية. و أكملت توسعها في شمال القارة الإفريقية باقتحام السوق الجزائرية و حصولها على الرخصة الثالثة لتشغيل الهاتف النقال في الجزائر.

ثم اتجهت إلى الشرق الأوسط لتدخل السعودية سنة 2005 و فلسطين سنة 2006، إلى جانب تشغيلها لخدمات الهاتف النقال في جزر المالديف بداية من سنة 2005.

و حرصا منها على نموها، باعت نسبة 51% من حصتها إلى الشركة القطرية كيوتل أول مشغل لخدمات الاتصالات في دولة قطر، "حيث أن التعاون مع هذه الأخيرة، حسب وجهة

¹www.vimpelcom.com.

نظر الوطنية، يقدم لها ميزات بارزة لجهة الخبرة الواسعة و مشاريع التعاون المهمة¹. و من أبرز ملامح التقدم لشركة كيوتل نذكر ما يلي:²

اكتساب الشركة خبرة في الأسواق المالية و سوق الاتصالات	1993	إطلاق خدمة كبل فيجن.
	1994	إطلاق خدمة الاتصالات المتنقلة.
	1996	إطلاق خدمة الانترنت.
	1999	الإدراج في سوق لندن المالي.
	2000	شهادة الايزو 9001.
	2001	الإدراج في سوق البحرين المالي.
	2002	الإدراج في سوق أبو ظبي للأوراق المالية.
2005	إطلاق شركة النورس في عمان.	
2006	إقامة شراكة مع AT&T في شركة ناف ليرك.	

فاكتساب كيوتل لخبرة دولية و سمعة جيدة جعلها محل ثقة للوطنية. فبعد تأسيسها 1987 توسعت منطلقاً من جذورها المحلية في قطر لتصبح لها استثمارات عالمية و شركات تابعة هنا و هناك، و أضحت من كبريات الشركات العربية و العالمية. ويعود الفضل في ذلك إلى اعتمادها على إستراتيجية محكمة مكنتها من بلوغ أهدافها.

و قد وضعت كيوتل رسالة واضحة: "أن تكون من بين 20 أفضل شركة في العالم" أي أنها تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة و يتم ذلك عن طريق زيادة عدد الأسواق، معتمدة في ذلك على ثلاث ركائز أساسية:

- ❖ خدمة الجوال للأفراد؛
 - ❖ خدمة البرودباند للأفراد (الانترنت السريع)؛
 - ❖ الخدمات المدارة للشركات.
- موجهة ذلك إلى ثلاث مناطق جغرافية:
- ❖ الشرق الأوسط و شمال إفريقيا؛
 - ❖ شبه القارة الهندية؛
 - ❖ جنوب شرق آسيا؛

فبدأت توسعها في عمان بإنشائها لفرعها "النورس" ثم الاستحووا ذ على الوطنية الذي وفر لكيوتل وصولاً سريعاً و حضوراً في أسواق الشرق الأوسط و شمال إفريقيا عبر ستة استثمارات في الكويت، الجزائر، تونس، السعودية فلسطين و المالديف. و من ثم انفتحت شهية الشركة لتتوسع

¹ التقرير السنوي 2007 لشركة الوطنية للاتصالات المتنقلة/ ص: 4.

² التقرير السنوي 2007 لشركة كيوتل، ص: 8-9.

أكثر في الشرق الوسط و "تعزيز موقعها في العراق بفوزها بترخيص مدته 15 عاما مقابل 1.25 مليار دولار عبر تحالف آسيا سل" ¹ كما أنها قامت بتتويج خدماتها في مجال خدمات الإنترنت السريع للأفراد عبر شركة "واي-ترايب" المختصة باستثمارات خدمة "وايماكس" و التي لها ترخيص في الأردن. كما أنها تمكنت من دخول باكستان بعد شرائها لشركة "براق للاتصالات المحدودة".

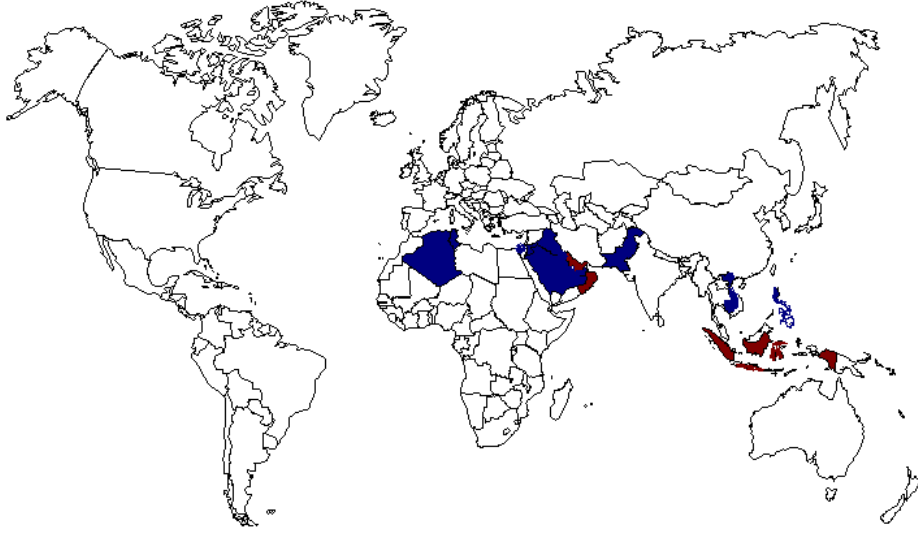
و بذلك تكون كيوتل قد نجحت في تنفيذ إستراتيجيتها ووسعت استثماراتها من دولتين عام 2006 إلى 16 دولة بنهاية 2007.

و دخلت سنة 2008 إلى اندونيسيا من خلال "اندوسات" ليصبح عدد الدول التي تنشط فيها 17 دولة هي:

- قطر
- عمان
- الكويت
- تونس
- الجزائر
- السعودية
- فلسطين
- المالديف
- العراق
- الاردن
- باكستان
- اندونيسيا
- الفلبين
- لاوس
- كمبوديا
- سنغافورة

الشكل رقم (55): خريطة تواجد شركة كيوتل

¹ التقرير السنوي 2007 لشركة كيوتل، ص: 11. نفس المصدر السابق.



الاتصالات اللاسلكية ■
الاتصالات السلكية و اللاسلكية ■

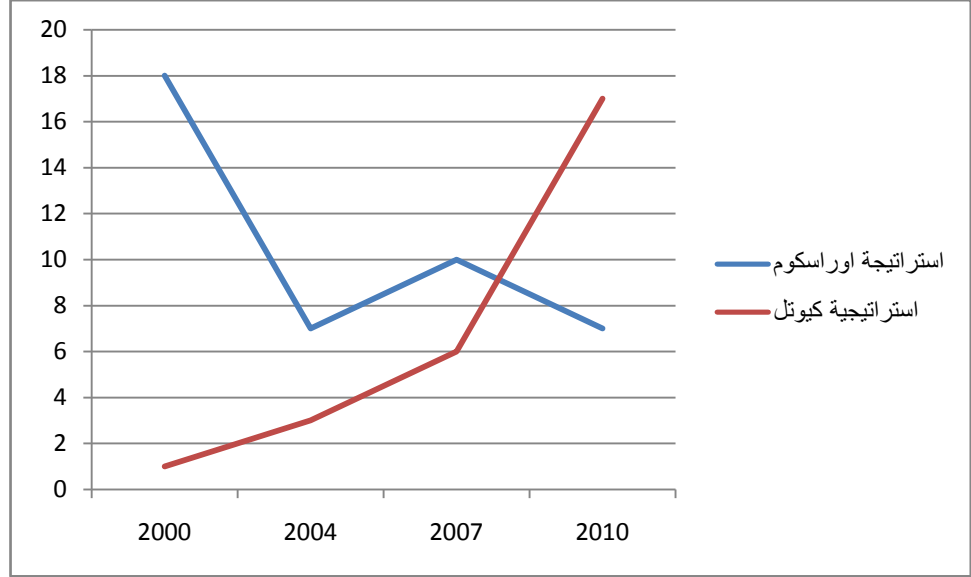
Source : www.qtel.qa, opcit.

نستنتج مما سبق أن كلتا الشركتين كانتا تهدفان إلى توسيع دورة إنتاجهما و التوسع في عدة أسواق، و لتحقيق هذا الغرض تبنت كل واحدة إستراتيجية تدويل معينة:

- ☉ فأوراسكوم تبنت إستراتيجية الانتشار في الأسواق القريبة جغرافيا.
- ☉ كيوتل تبنت إستراتيجية التركيز.

و يمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

التمثيل البياني رقم(10): تقاطع إستراتيجيتي الشركتين



المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على عدد أسواق الشركات الثلاث أوراسكوم الوطنية و كيوتل (الوطنية لأنها جدور لكيوتل)

قمنا بإعداد هذا البيان اعتمادا على عدد الأسواق التي تواجدت فيها كل شركة على حدا و يوضح النقاء الإستراتيجيتين في نفس عدد الأسواق بعد انتشار أوراسكوم في مجموعة من الأسواق، و عند بلوغها الحد الأقصى تخلت عن الأسواق الأقل مردودية، لتصل بعدها إلى نفس عدد أسواق شركة كيوتل التي اتبعت إستراتيجية التركيز التي تتطور ببطء لكن بانتظام في عدد الأسواق إلى أن تصل إلى عدد الأسواق المثالي، و قد تطرقنا لهذه النقطة في الفصل الثاني(ص: 104).

1.3 أشكال التدويل:

قامت كل من أوراسكوم و كيوتل بالتوسع في ثلاث مناطق على الأقل من خلال أشكال تدويل مختلفة نتجت عنها فروع مختلفة:

فأوراسكوم أنشأت مجموعة من الشركات التابعة تمثلت فيما يلي:

- ☉ موبينيل - مصر mobinil
- ☉ فاستلينك - الأردن FastLink
- ☉ تيليسل - إفريقيا Celtel
- ☉ موبيلينك - باكستان Mobilink
- ☉ سبأفون - اليمن Sabafone
- ☉ سيريتل - سوريا Syriatel
- ☉ عراقنا - العراق Irakna
- ☉ اسار - الهند Issar
- ☉ تونيزيانا - تونس Tunisiana

- ⦿ جازي الجزائر Djezzy
- ⦿ بنغلاليك بنغلاديش Banglalink
- ⦿ ويند كندا Wind Mobile
- ⦿ كوريولينك كوريا الشمالية Koriolink

أما الشركات التابعة لكيوتل فهي:

- ⦿ كيوتل قطر Qtel
- ⦿ النورس - عمان Nawras
- ⦿ اسياسل - العراق Asiacel
- ⦿ اندوسات - (اندونيسيا، سنغافورة) Indosat
- ⦿ الوطنية - الكويت Wataniya
- ⦿ الوطنية جزر المالديف Wataniya
- ⦿ الوطنية فلسطين Wataniya
- ⦿ نجمة - الجزائر Nedjma
- ⦿ تونيزيانا - تونس Tunisiana
- ⦿ برافو - السعودية Bravo
- ⦿ واي-ترايب (الأردن، باكستان، الفلبين) Wi-tribe
- ⦿ نافلينك - لبنان NavLink

و يمكن أن نوضح مجمل أشكال التدويل المستخدمة من طرف شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية: اوراسكوم، كيوتل، الوطنية، فيمبلكوم من خلال الجدول التالي:

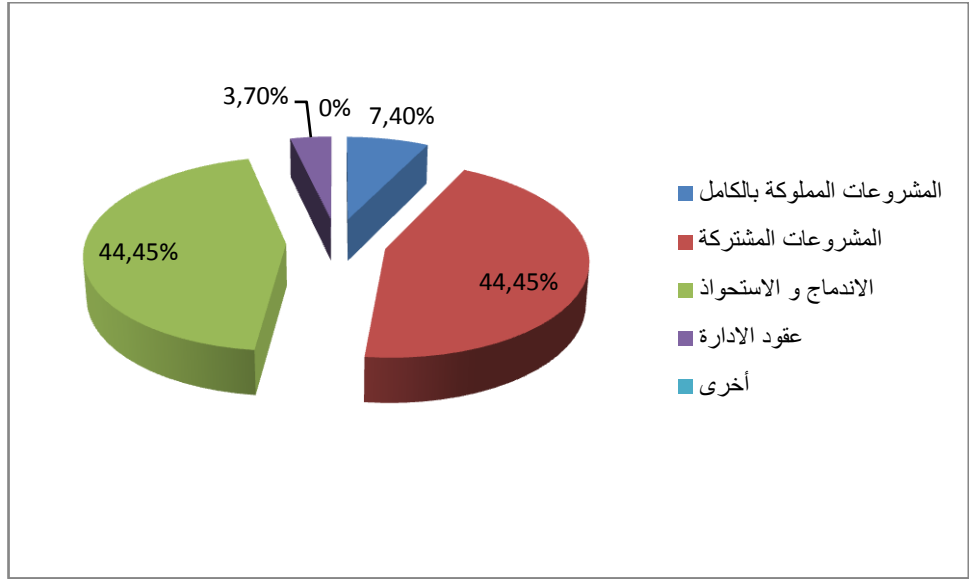
الجدول رقم (54): أشكال التدويل

الأشكال الأخرى	عقود الإدارة	عمليات الاندماج والاستحواذ	المشروعات المشتركة	المشروعات المملوكة بالكامل	الأشكال
	-ألفا(لبنان)	-فاستاتينك -تيليسل -موبيلينك -بنغلاليينك	-موبينيل -سيرياتل -تونيزيانا -اسار -عراقنا -ويند كندا	-جازي(98%)	اوراسكوم
			-الوطنية فلسطين -برافو -تونيزيانا	-نجمة	الوطنية
		-الوطنية -واي-ترايب - "كمشن" في كمبوديا - "تي سي" في لاوس	-النورس -آسيا سل -اندوسات - Asia Mobile Holding		كيوتل
		-اندماج مع Telenor -اوراسكوم -ويند تليكوم -kyivstar			فيمباكوم
0	1	12	12	2	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مواقع الشركات الفرعية

نستنتج من الجدول أن شركات الاتصالات تقوم بدخول الأسواق الأجنبية عن طريق المشروعات المشتركة أو عمليات الاندماج و الاستحواذ التي تمثل كل منهما نسبة 44.45% من مجموع الأشكال المستعملة(حسب الجدول)، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(57): أشكال التدويل المستعملة من طرف شركات الاتصالات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 54.

نستنتج من ذلك أن شركات الاتصالات تعتمد على أشكال التدويل التالية:

- ◀ المشروعات المشتركة.
- ◀ الاندماج و الاستحواذ.

2. أهداف التدويل:

تهدف شركات الاتصالات من وراء تدويل إنتاجها إلى تحقيق النمو في إيرادات الشركة و خدمة أكبر عدد من العملاء لتحل الصدارة في السوق العالمي.

1.2 تحقيق النمو في الإيرادات:

اعتمدت شركات الاتصالات: أوراسكوم تيليكوم و الوطنية للاتصالات ثم كيوتل على إستراتيجية التدويل بهدف زيادة إيراداتها السنوية. و قد نجحت هذه الشركات في تحقيق ذلك و ارتفعت إيراداتها من سنة إلى أخرى كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (55): تطور إيرادات كل من أوراسكوم، الوطنية و كيوتل.
(القيم بالمليون دولار أمريكي)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	
3.825	5.065	5.327	4.720	4.401	3.226	1.966	1.057	673	631	359	174	إيرادات أوراسكوم
1.940	1.712	1.714	1.472	1.547	1.105	856	579	308	194	101	-	إيرادات الوطنية
7.464	6.598	5.580	2.848	1.213	819	640	556	472	422	-	-	إيرادات كيوتل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركات:

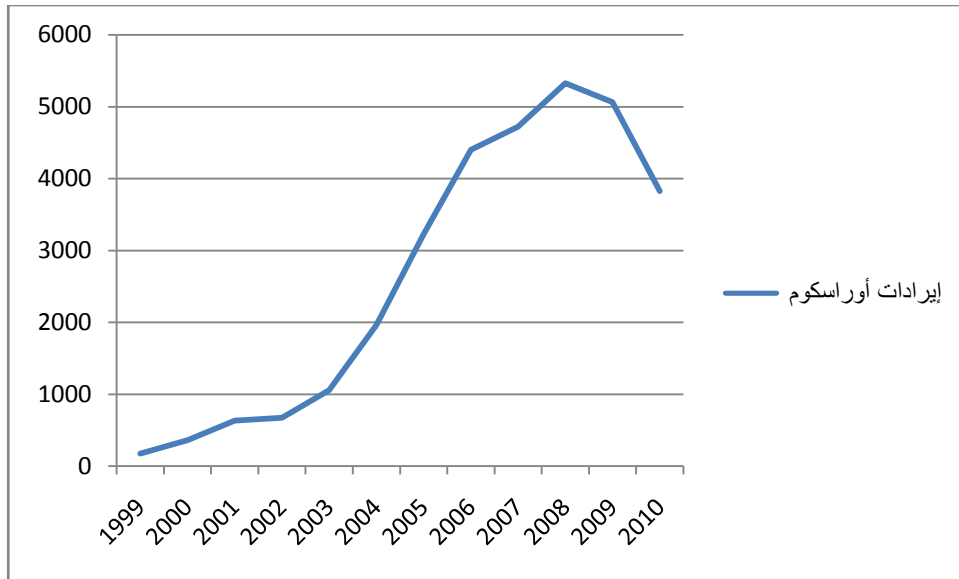
اوراسكوم: التقرير السنوي من 2001 إلى 2010.

الوطنية: التقرير السنوي من 2007 إلى 2010

كيوتل: التقرير السنوي من 2005 إلى 2010

فبالنسبة لأوراسكوم تيليكوم استطاعت منذ إنشائها من تحقيق زيادة في إيراداتها بعد أن قامت باختراق عدة أسواق. ويمكن الاستعانة بالشكل الموالي لتوضيح هذا التطور.

التمثيل البياني رقم(11): تطور إيرادات أوراسكوم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (55)

يظهر من خلال الشكل استمرار تطور الإيرادات ايجابيا على مدى تسع سنوات (1999-2008) و ابتداء من 2009 بدأت الإيرادات تنخفض. فمن 1999 إلى غاية 2002 كانت الإيرادات تنمو بشكل بطيء حيث حصلت الشركة في هذه الفترة على 21 رخصة لتشغيل الهاتف النقال في إفريقيا و الشرق الأوسط، لكن الشركة لم

تستمر في عملياتها في هذه الدول قامت في جانفي 2002 بإعادة هيكلة 12 عملية في جنوب الصحراء الإفريقية و تخلت عن فروعها في اليمن و الأردن نتيجة إستراتيجية الانكماش التي تبنت في هذه الفترة.

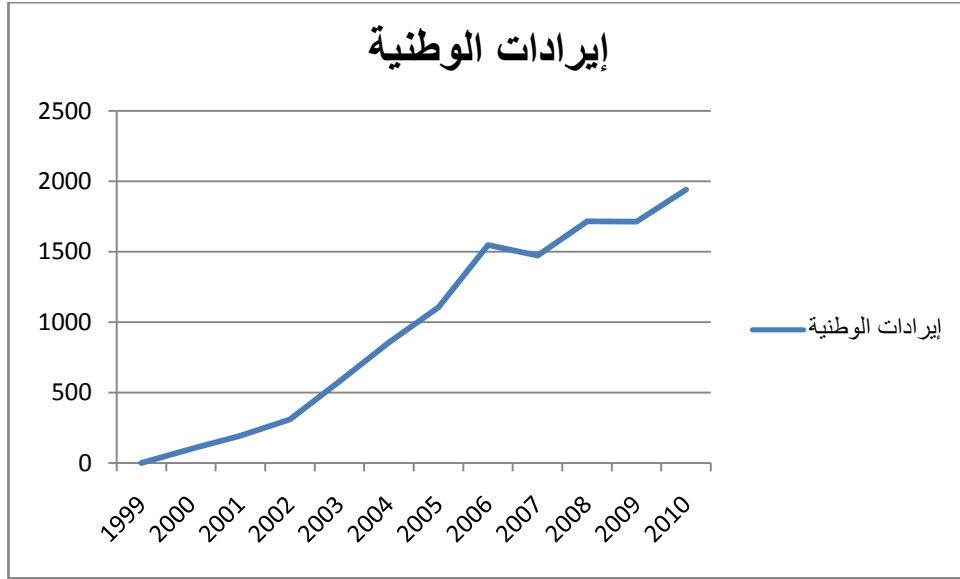
لكن انطلاقا من سنة 2003 حتى 2005 كان النمو سريعا، نظرا لإنشاء فروع جديدة مثل جيزي حيث كان للشركة نظرة مستقبلية لفرعها في الجزائر الذي كانت ترى انه سيكون احد الركائز الأساسية في عملياتها في المنطقة خاصة و أن الجزائر تملك إمكانات كبيرة للنمو. كما قامت بإطلاق فروع أخرى نذكر منها تونيزيانا و موبيلينك. و سجلت معدلات نمو كالتالي: 57% ما بين 2002 و 2003، 86% (2003-2004) وهو أكبر معدل نمو سجلته، 26.6% (2004-2005).

ثم بدأت معدلات النمو تنخفض عما كانت عليه حيث سجل معدل نمو 7% ما بين 2005-2006 و ارتفع في السنة الموالية ليصل إلى 13%.

في سنة 2009 سجلت أول انخفاض لإيراداتها قدر ب 4.9%، و في 2010 انخفضت بمعدل 24.48%، ومن أسباب ذلك بيع العديد من الفروع نتيجة المشاكل المالية التي كانت تتخبط فيها (عدم تسديد الضرائب).

أما شركة الوطنية فمن جهتها سجلت نموا واضحا في إيراداتها (التمثيل البياني رقم 12):

التمثيل البياني رقم(12): تطور إيرادات الوطنية



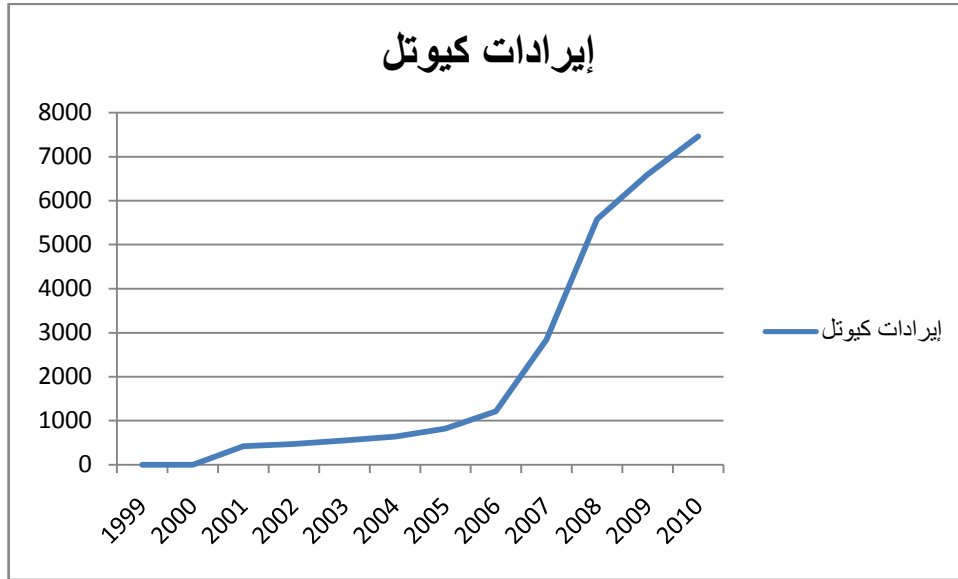
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول 55.

بفضل إستراتيجيتها المحكمة استطاعت الوطنية من دخول عدة أسواق تدريجيا و بانتظام، مما جعلها تحقق زيادة مستمرة في الإيرادات.

ففي سنة 2000 بلغت إيرادات الشركة حوالي 101 مليون دولار أمريكي و استمرت في الارتفاع كلما زادت عدد الأسواق حتى وصلت إلى 1940 مليون دولار أمريكي بنهاية 2010 . و قد حققت طول هذه الفترة معدلات نمو متفاوتة: 92%، 95%، 88%، 48%، 29%، 40% إلى غاية 2007 أين سجلت انخفاضا بمعدل 4.8% وربما كان هذا سببا في استحواذ كيوتل على الوطنية التي تخوفت من هبوط إيراداتها خاصة ببروز منافستها في الوطن الأم شركة زين الكويتية و ظهور شركات عربية أخرى بدأت تخترق الأسواق بوتيرة أسرع. بعد سنة 2007 ارتفعت مجددا الإيرادات لكن بمعدلات أقل 16.4% (2007-2008)، ثم انخفاض طفيف بنسبة 0.1% لكن في سنة 2010 حققت زيادة بمعدل 13% .

أما شركة كيوتل تمكنت من رفع إيراداتها تدريجيا من خلال عملياتها في قطر ثم حققت زيادة اكبر بعد دخولها السوق العماني من خلال شركتها الفرعية النورس سنة 2005 و حققت بذلك زيادة قدرت ب 48% ما بين 2004-2005 و بعد استحواذها على الوطنية و اختراقها لعدة أسواق دفعة واحدة سنة 2007 تمكنت من رفع إيراداتها إلى 2.848 مليون دولار أي زيادة بنسبة 135% مما شكل قفزة نوعية للشركة و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

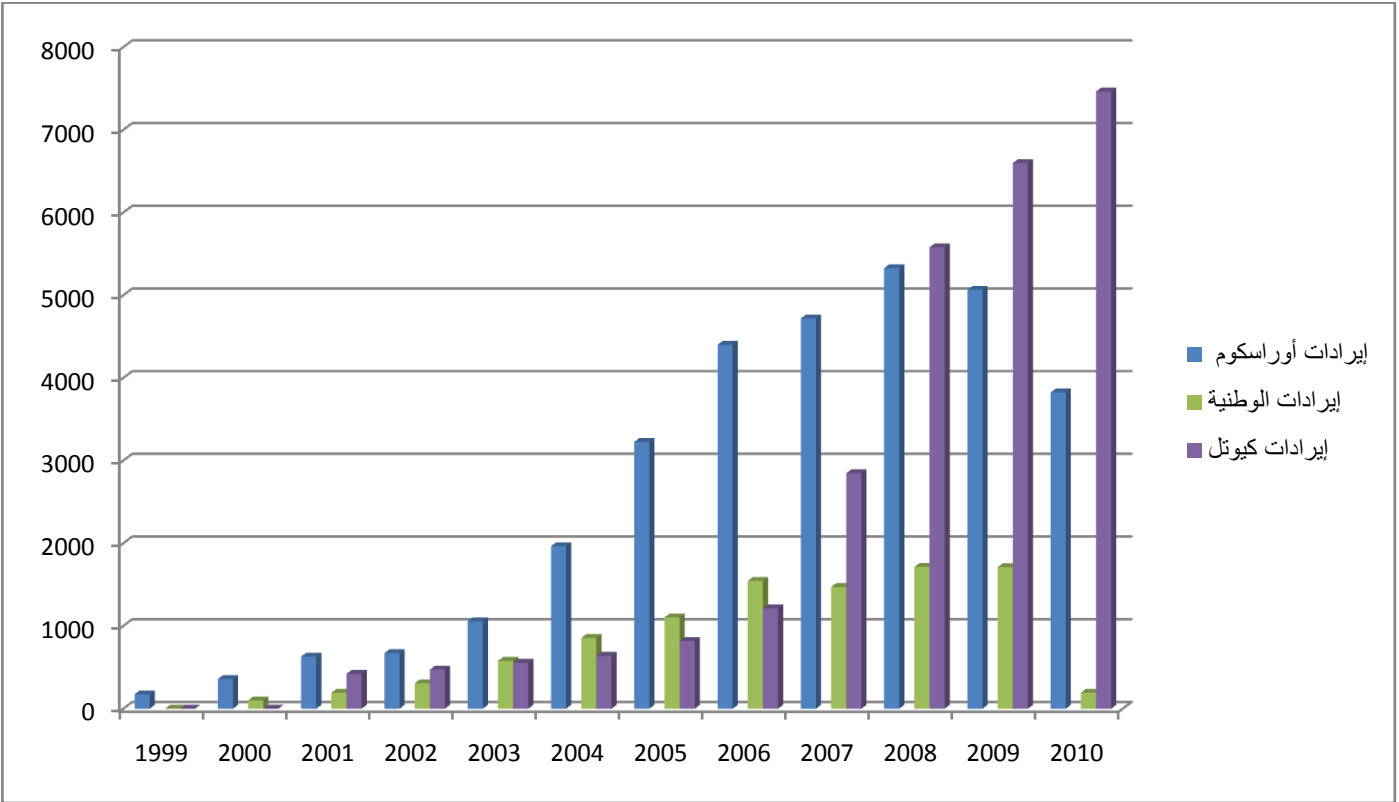
التمثيل البياني رقم(13): لتطور إيرادات كيوتل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول 55.

و للمقارنة بين نمو إيرادات الشركات الثلاث نعتد على الشكل التالي:

الشكل رقم (58): مقارنة بين إيرادات أوراسكوم، الوطنية و كيوتل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (55).

كما سبق و أشرنا أن أوراسكوم كانت سباقة في تدويل إنتاجها لاكتساب مسيرتها الخبرة في هذا المجال، و هذا ما يوضح ارتفاع إيرادات الشركة بنسبة كبيرة جدا مقارنة مع الوطنية التي انطلقت في عملياتها الدولية سنة 2002، بحيث وصل الفرق إلى 70 % سنة 2001. و بالرغم من زيادة عدد أسواق الوطنية إلا أنها لم تصل إلى مستوى الإيرادات المحقق من طرف أوراسكوم، لأن هذه الأخيرة كانت متفوقة من حيث عدد الأسواق.

أما بالنسبة لكيوتل فإيراداتها كانت مقاربة لتلك الخاصة بالوطنية لكن قليلة مقارنة مع الشركة المصرية حيث كانت سنة 2005 تمثل نسبة 25.3% من إيرادات أوراسكوم أي وجود فارق قدره 74.7% سنة 2005. بعد 2007 أخذت إيرادات كيوتل في الزيادة بعد تزايد عدد أسواقها ليتقلص الفارق إلى 40%. أما سنة 2008 تجاوزت إيرادات كيوتل تلك الخاصة بأوراسكوم بنسبة 5 حيث وصلت إلى 5580 مليون دولار بينما أوراسكوم بلغت إيراداتها لسنة 2008 حوالي 5370 مليون دولار.

و في سنة 2009 زادت عدد أسواق كيوتل و في المقابل انخفضت عدد أسواق اوراسكوم مما أدى إلى تجاوز إيرادات الشركة الأولى عن الثانية بنسبة و وصلت إلى 49%.

و يمكن أن نستنتج مما سبق انه كلما زادت عدد الأسواق تضاعفت إيرادات الشركة لذلك تسعى الشركات جاهدة إلى البحث عن أسواق خارجية لنقل نشاطها.

2.2 زيادة حصتها السوقية:

تهدف شركات الاتصالات من وراء التدويل إلى زيادة حصتها السوقية من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، إذ يعتبر ذلك أفضل عامل للحصول على عائدات.

و الجدول الموالي يوضح تطور عدد المشتركين للشركات الثلاث.

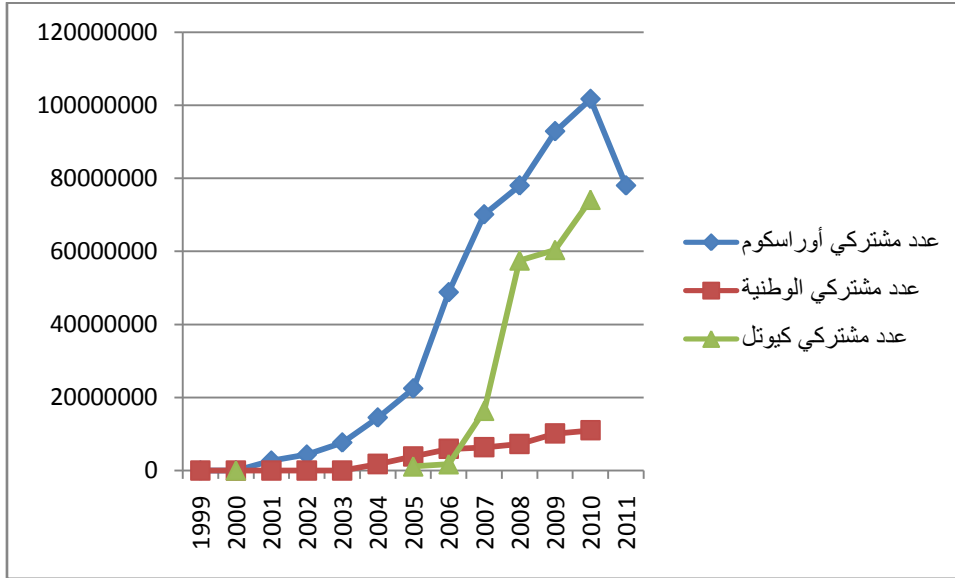
الجدول رقم 56: عدد المشتركين للشركات الثلاث

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد مشتركى أوراسكوم	938	2087	2.692.206	4.343.269	7.660.223	14.499.808	22.465.790	48.783.953	70.088.545	77.999.184	92.852.824	101.682.523	78.000.000
عدد مشتركى الوطنية	-	149.400	388.700	625.900	1.062.700	1.763.400	3.836.700	5.910.300	6.359.900	7.258.000	10.114.000	10.992.000	
عدد مشتركى كيوتل		-					1.116.000	1.720.000	16.350.000	57.518.000	60.401.000	74.140.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركات الثلاث.

إسقاطا لهذه البيانات نحصل على الشكل التالي:

تمثيل بياني رقم (14) تطور عدد مشتركين كل من أوراسكوم، الوطنية و كيوتل



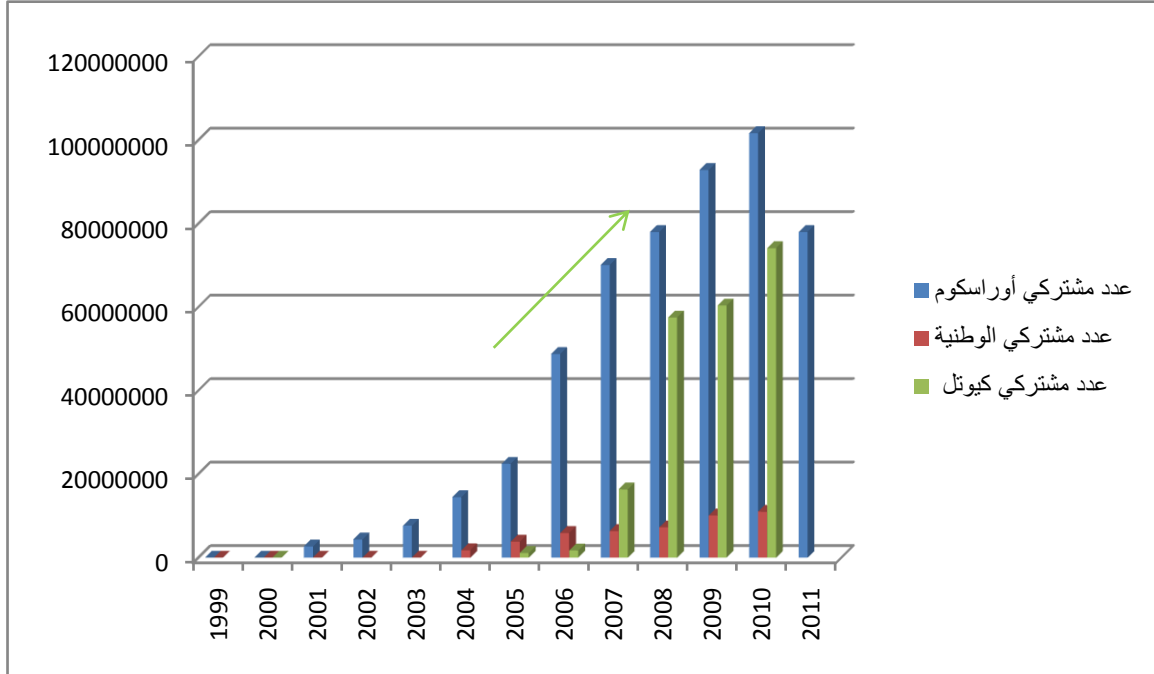
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (56)

يوضح الشكل التطور المستمر لعدد المشتركين بالنسبة لشركات الاتصالات قيد الدراسة و نلاحظ أن شركة الوطنية سجلت نموا ضئيلا مقارنة مع شركة أوراسكوم، في المقابل كيوتل قبل سنة 2007 (أين كانت متواجدة في دولتين) كانت تنمو بشكل بطيء وبعد 2007 تزايد عدد مشتركها بنفس وتيرة نمو أوراسكوم من حيث عدد المشتركين.

لكن تبقى أوراسكوم متصدرة من حيث عدد مشتركها الذي وصل إلى 101.682.523 مشترك سنة 2010، وتناقص بعدها نتيجة لتناقص أسواقها و بيعها لمجموعة من الحصص من فروعها إلى شركة Vimpelcom الروسية.

و سجلت كيوتل سنة 2007 زيادة عدد المشتركين من 1.720.000 إلى 16.350.000 أي زيادة 14 مليون 630 ألف مشترك (بما فيها 6.359.900 الخاص بالوطنية) خلال سنة واحدة فقط مما يبين أهمية الاستحواذ في الحصول على حصة سوقية كبيرة. ووصل عدد مشتركها سنة 2008 إلى 57.518.000 مشترك لينتقل الفارق بينها و بين أوراسكوم من 95 سنة 2005 إلى 26.25 سنة 2008 كما يوضحه الشكل .

الشكل رقم(59): توضيح الفارق بين اوراسكوم، الوطنية و كيوتل من حيث عدد المشتركين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (56).

و نتيجة للفارق الذي أحرزته اوراسكوم في عدد المشتركين مقارنة مع الشركتين الأخرى، استطاعت الاستحواذ على حصص سوقية عالية في معظم الأسواق التي تعمل فيها، ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(57): الحصة السوقية لأوراسكوم في مختلف الأسواق
(القيم بالنسب المئوية)

الحصة السوقية حسب الشركات التابعة								السنوات
بنغلاديش	عراقنا	تونيزيانا	تشاد	الكونغو	جيزي	موبيلينك	موبينيل	
-	-	-	54	31.6	70	53	52.6	2002
	100	27	38.4	37	88.9	61	52.7	2003
	100	29.4	-	-	73	63.8	53.5	2004
12	40.8	42.8			61.5	56.2	52.2	2005
15.6	32.8	46.5			63.8	51.4	52.1	2006
20.6		47.7			62.4	39.8	49.5	2007
23.2		51.1			64.7	31.7	47.2	2008
26.8		53.4			54.4	31.5	42.0	2009
28.5					57.6	30.9	39.9	2010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية، مصدر سبق ذكره.

نلاحظ من خلال الجدول سيطرة أوراسكوم الحصة السوقية في معظم أسواقها و الخانات باللون الأزرق تظهر استحواد أوراسكوم على الحصة الأولى في تلك الأسواق بالرغم من وجود متعاملين اثنين على الأقل في الدول المعنية.

👉 و نستنتج مما سبق انه كلما زاد عدد الأسواق زاد عدد المشتركين و بالتالي تزداد الحصة السوقية للشركة.

3.2 زيادة الأرباح:

إن هدف كل مؤسسة هو تحقيق الأرباح، لذلك تسعى شركات الاتصالات إلى زيادة أرباحها من خلال توسيع نشاطاتها و اختراق أسواق أجنبية. و لتوضيح ذلك اعتمدنا على الأرباح قبل اقتطاع الفائدة و الضريبة و الاهتلاك (EBTIDA) باعتبار هذا المؤشر يلقي الضوء على الأرباح الناتجة عن النشاط بغض النظر عن شروط تمويله.

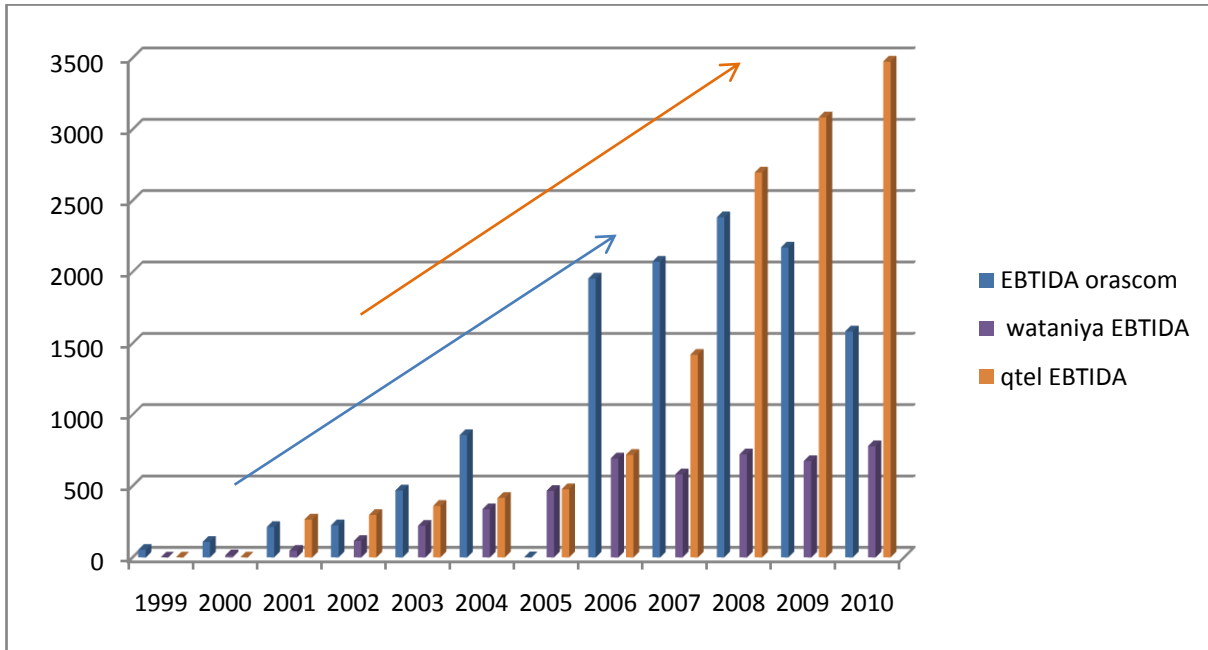
الجدول رقم (58): تطور إجمالي الأرباح قبل الاقتطاع و الفوائد و الاستهلاك و
الاهتلاك
(القيم بالمليون دولار)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	
1584	2172	2384	2073	1954	1.358	858	470	225	214	109	53	EBTIDA أوراسكوم
780	676	723	582	694	466	338	222	116	46	14	-	EBTIDA الوطنية
3474	3084	2698	1420	719	478	417	361	298	266	-	-	EBTIDA كيوتل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركات الثلاث، مصدر سبق ذكره.

يظهر لنا هذا الجدول تطور إجمالي الأرباح قبل الاقتطاعات و الفوائد، و الشركات
الثلاثة حققت زيادة مستمرة في هذه الأرباح و يمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل
التالي:

الشكل رقم (60): تطور إجمالي الأرباح قبل الاقتطاع و الفوائد و الاستهلاك و
الاهتلاك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (58).

نلاحظ من خلا الشكل تطور إجمال ي الأرباح قبل الاقتطاع و الفوائد و الاستهلاك و الاهتلاك لكل الشركات، إلا أن نمو أرباح الوطنية كان ضئيلاً مقارنة مع أوراسكوم بسبب قلة أسواقها، أما كيوتل نمت أرباحها بسرعة كبيرة بعد سنة 2007 و فاقت بعدها أوراسكوم.

ونستنتج من ذلك انه كلما زاد عدد الأسواق زادت الأرباح المحققة، لذلك تقوم الشركات بتدويل إنتاجها.

نتيجة لتبني استراتيجية التركيز و النمو التدريجي في الأسواق استطاعت كيوتل التفوق على أوراسكوم.

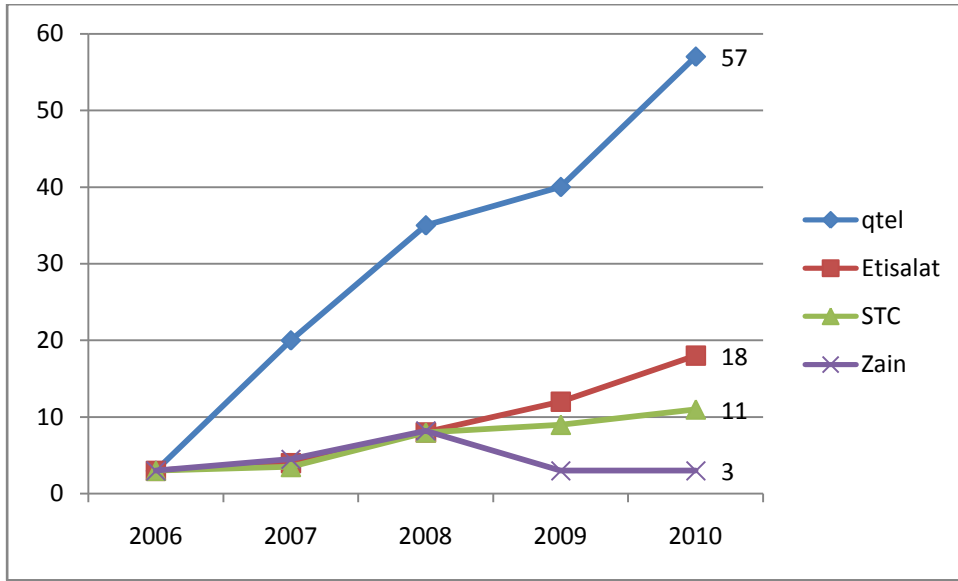
و لتأكيد ذلك نقدم و ضعياً كيوتل حالياً في الأسواق الدولية مقارنة مع منافسيها في مختلف الدول.

3. وضعية كيوتل التنافسية في الأسواق الدولية:

تمكنت كيوتل بفضل إستراتيجية التركيز التي اعتمدها لغزو مجموعة من الأسواق الدولية، من تحقيق معدلات مرتفعة من الإيرادات و الأرباح مقارنة مع شركة أوراسكوم التي فقدت مجموعة كبيرة من أسواقها بالرغم من استحواذها على أكبر حصة سوقية في عدة دول.

كما استطاعت كيوتل أن تكتسب ميزة تنافسية بين الشركات العربية و الأجنبية المنافسة في مختلف الأسواق التي تتواجد فيها و الشكل التالي يبين ذلك:

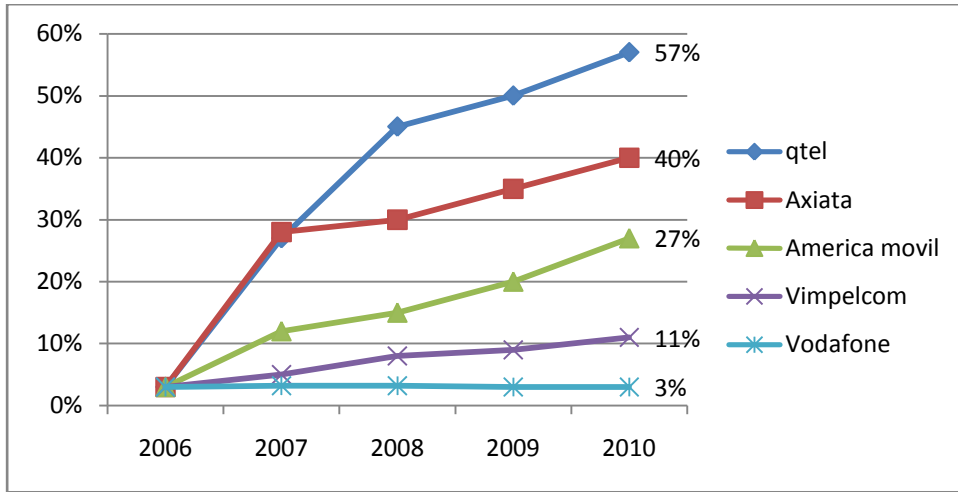
تمثيل بياني رقم (15): معدل نمو الإيرادات (مقارنة كيوتل مع المنافسين العرب)



المصدر: التقرير السنوي لشركة كيوتل، مصدر سبق ذكره.

يوضح الشكل تفوق "كيوتل" عن الشركات العربية الأخرى المنافسة لها في الأسواق العربية، حيث سجلت منذ سنة 2006 ارتفاعاً في إيراداتها حتى وصل معدل ارتفاع إيراداتها لسنة 2010 إلى 57% في حين لم تسجل شركة اتصالات سوى 18% و شركة STC 11%، أما شركة زين عرفت إيراداتها تذبذباً و انخفاض معدل ارتفاع إيراداتها ابتداء من سنة 2008 ليبلغ سنة 2010 حوالي 3% فقط. و على الصعيد الدولي، تميزت "كيوتل" كذلك عن منافسيها، بالرغم من كونهم شركات عالمية و رائدة في مجال الاتصالات مثل Vodafone مثلاً إلا أن إيرادات كيوتل تنمو بشكل كبير جداً كما يوضحه الشكل التالي:

تمثيل بياني رقم (16): معدل نمو الإيرادات (مقارنة كيوتل مع المنافسين الأجنب)



المصدر: التقرير السنوي لشركة كيوتل، نفس المصدر السابق.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (62) أن إيرادات كيوتل تزداد من سنة إلى أخرى بوتيرة سريعة جدا حتى أنها ارتفعت سنة 2010 بمعدل 57% في حين تزداد إيرادات الشركات الأخرى بوتيرة أقل كما يلي:

- ← Axiata بمعدل 40%
- ← America Movil بمعدل 27%
- ← Vimpelcom بمعدل 11%
- ← Vodafone بمعدل 3%

👉 نستنتج من ذلك أن إستراتيجية كيوتل محكمة و فعالة.

خاتمة الفصل:

عرف سوق الاتصالات الجزائري دخول منافسين أجنبى لتقديم خدمات الهاتف النقال، وكانت أوراسكوم أول الشركات الأجنبية التي تحصلت على رخصة بعد تحرير قطاع الخدمات. وقامت بتقديم خدمات

و من خلال دراستنا نستنتج أن شركة أوراسكوم تبنت إستراتيجية الانتشار في ثلاث مناطق: الشرق الأوسط، إفريقيا وجنوب آسيا. وقد تمكنت هذه الشركة من استقطاب عدد هائل من المشتركين، غير أنها لم تحافظ على أسواقها و بدأت تخسر شيئاً فشيئاً لمجموعة من فروعها التي كانت أقل مردودية من الفروع الأخرى و انتهى بها المطاف إلى بيع حصصها إلى الشركة الروسية فيمبلكوم مقابل الاستحواذ على حصة مؤثرة فى شركة اتصالات عالمية (اندماج ما بين wind telecom ،vimpelcom و kyivstar).

أما شركة الوطنية، ثاني شركة أجنبية بالجزائر، تبنت إستراتيجية التركيز التي سمحت لها بالنمو البطيء و المنتظم في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و جزر المالديف. و تخوفا من فقدان حصتها السوقية بعد ظهور منافسين أقوى مثل اتصالات السعودية و زين الكويتية وأوراسكوم، قامت ببيع 50 % من أسهمها الى كيوتل. هذه الأخيرة انطلقت بسرعة كبيرة في تحقيق النمو، بعد استحواذها على الوطنية.

أما فيما يخص أشكال التدويل المعتمدة من طرف شركات الاتصالات، فاستنتجنا أنها تعتمد على المشروعات المشتركة و عمليات الاستحواذ التي تمكنها من الدخول السريع للأسواق بحكم دراية الشريك بظروف البلد المضيف كما أنها غير مكلفة مقارنة مع المشروعات المملوكة بالكامل.

و استطاعت هذه الشركات تحقيق إيرادات و أرباح كبيرة بعد عمليات التدويل. و فيما يخص تواجد هذه الشركات في الجزائر كان له أثر ايجابي في خلق المنافسة بين المتعاملين بما فيها المتعامل الوطني "موبيليس" ، و ما نتج عنها من تخفيض للأسعار وتنويع في الخدمات. أما بالنسبة للشركات الأم فكانت فروعها في الجزائر من أقوى الفروع لما حققته من عوائد كبيرة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

باعتبار إستراتيجية التدويل الخيار الأمثل و من أهم الاستراتيجيات لحل العديد من المشاكل التي تواجهها الشركات في سوقها المحلية كضيق السوق و اشتداد المنافسة، و أمام التحديات العالمية و التغيرات المتجددة في بيئة الأعمال الدولية و خاصة في قطاع خدمات الاتصالات، سعت العديد من الشركات بما فيها الشركات العربية إلى إعادة تخطيط إستراتيجيتها و تبني إستراتيجية تدويل و التواجد الفعلي في دول مختلفة.

و باعتبار أن التدويل و دخول الأسواق الأجنبية فرصة لتحقيق النمو في الإيرادات و الوسيلة الوحيدة للبقاء و النمو في المحيط الاقتصادي الذي أصبح يتسم بالعالمية، كان لزاما على الشركات التي لديها الإمكانيات و القدرات المادية اللازمة لتنويع أسواقها و التحول تدريجيا من المحلية إلى الإقليمية ثم إلى الدولية و الهدف الأكبر هو الوصول إلى العالمية لخلق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية.

و هذا لا يعني النجاح المستمر للشركات المدولة في جميع الأسواق التي تتواجد فيها، وإنما تمتلك إمكانيات أكبر في توزيع المخاطر الممكن مواجهتها في إحدى الدول، و تنويع الأسواق في هذه الحالة يمكن المؤسسة من تعويض الخسائر الناجمة في احد الفروع من خلال الأرباح المحصل عليها من فرع آخر.

و نظرا لاحتمال وقوع الشركة في مخاطر و مشاكل مجهولة، تحرص الشركات على انتقاء إستراتيجية التدويل الأنسب، و الابتعاد عن الاعتماد على تجارب الشركات السابقة في مجال التدويل فكل شركة و إمكانياتها.

و اختيار إستراتيجية التدويل يستلزم اختيارا دقيقا لأشكال التدويل، لكن قد تفرض على بعض الشركات شكلا محددًا كإقامة مشروع مملوك بالكامل، خاصة في قطاع خدمات الاتصالات حيث تمتاز الأسواق باحتكار القلة و إمكانية إقامة مشروع مشترك تكون منعدمة في العديد من الأسواق الفتية (تكون فيها الخدمة جديدة)، بعكس القطاع الصناعي أين تمتلك الشركات حولا متنوعا كتصدير المنتج إلى بلد معين لاختبار درجة قابليته من طرف المستهلك في البلد المضيف، و بعدها تختار الاستثمار الأجنبي المباشر.

لذلك حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بالتدويل و أشكاله المختلفة و استراتيجياته، و دور هذه الأخيرة في اختراق الأسواق الأكثر جاذبية و ربحية من أجل استمرار الشركة و بقاءها.

قد سلطنا الضوء على مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات لدخول الأسواق الأجنبية، من خلال طرق و كفاءات كثيرة تختلف باختلاف حجم الشركة، طبيعة نشاطها، القطاع الذي تعمل فيه، امتلاكها للرأس المال البشري ذو الخبرة و الكفاءة، و الفرص المتاحة في الأسواق العالمية.

و إجابة على إشكالية البحث و أهم التساؤلات، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول (04) قدمنا من خلالها الأسس النظرية لعملية التدويل، استراتيجيات التدويل المختلفة، و جغرافية خدمات الاتصالات طالما حصرنا مجال البحث في قطاع خدمات الاتصالات، و الأخير حاولنا معرفة استراتيجيات تدويل شركات الاتصالات الأجنبية المتواجدة في سوق خدمات الاتصالات الجزائرية.

كما تمكنا، عبر فصول البحث المختلفة، من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة.

أولاً: النتائج و اختبار الفرضيات:

تتلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. إن إستراتيجية التدويل توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للشركة أن تخترق الأسواق الأجنبية و تقيم شركات تابعة في دول مختلفة، حتى تكون قريبة من زبائنها أينما وجدوا. و في ظل تحديات العولمة، فإنه لا بد للشركات التي تمتلك إمكانيات مادية و بشرية و تعمل في سوق متشبع أو سوق المنافسة الكاملة، أن تخوض تجربة التدويل لضمان البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأرباح و وفورات الحجم. و هذا ما دفع العديد من الشركات إلى تدويل إنتاجها بتبني استراتيجيات مختلفة، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الشركات من حيث طبيعة النشاط، حجم الشركة، القطاع الذي تنتمي إليه، لذلك فإن إستراتيجية التدويل تختلف من شركة إلى أخرى. وهذا ما يحقق الفرضية الأولى.
2. إن أشكال التدويل متعددة و متنوعة، فالشركات تختار بين مجموعة من الكفاءات لدخول أسواق أجنبية، لذلك نجد الشركات الصناعية تمتلك إمكانية الاختيار ما بين العديد من الكفاءات لدخول الأسواق الأجنبية، و في كثير من الأحيان تختار التصدير لاختبار السوق المستهدف، و بعدها تتخذ طريقة أخرى أكثر ربحية للاقتراب من الزبائن، الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، أو تقوم بإعادة توطین إنتاجها. لكن الشركات الخدمية تجازف عند اختراق أحد الأسواق إذ لا يمكنها اختبار السوق المستهدف عن طريق التصدير مثلا إلا بعد دخوله، لكن هذا لا يعني أن دخولها يكون عشوائيا و إنما بعد تشخيص البيئة الخارجية و

البيئة الخارجية. كما أن بعض الشركات لا تناسبها أشكال معينة كالشركات البترولية مثل Exxon mobile لا يمكنها تقديم عقود الامتياز لشركة أخرى لكن يمكنها المشاركة بالنصف أو الأغلبية أو تقييم استثمارات أجنبية مباشرة. لذلك فإن أشكال التدويل تختلف من شركة إلى أخرى حتى و اتبعت نفس إستراتيجية التدويل. و هذا ما يحقق الفرضية الثانية.

3. إن أكثر أشكال التدويل استعمالا من طرف الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات في العالم مثل AT&T ، Orange ، Telefonica ، هي عمليات الاندماج و الاستحواذ أو المشروعات المشتركة، مما يعني أن أشكال التدويل المستخدمة من طرف شركات الاتصالات هي نفسها. و هذا ما ينفي الفرضية الثانية.

4. توصلنا من خلال الدراسة لاستراتيجيات تدويل شركات الاتصالات المتواجدة في السوق الجزائرية إلى مجموعة من النتائج تؤكد أن إستراتيجية الشركتين مختلفة تماما. بحيث اتبعت أوراسكوم إستراتيجية الانتشار التي تمكنت من خلالها الوصول إلى الجزائر و التواجد فيها بإنشائها الفرع "جازي". أما كيوتل ففضلت إستراتيجية التركيز على عدد محدود من الأسواق و كانت الجزائر من ضمن هذه الأسواق، فاننقل الوطنية كان تدريجيا و بطيئا مقارنة مع أوراسكوم غير أنها حققت نتائج ايجابية. و هذا ما ينفي الفرضية الثالثة. و من هذه النتائج:

- اختيار الشركة لسوق أخرى للتواجد بالإضافة إلى السوق المحلية يؤدي بشكل نظامي إلى التدويل.
- اختيار الأسواق يعتمد على البيئة السائدة في السوق المضيف.
- القرب الجغرافي هام بالنسبة للشركات ذات الإمكانيات المحدودة و التابعة لدول نامية.
- إستراتيجية التركيز أفضل خيار لدخول الأسواق الأجنبية.
- الشركات المدولة لا تقدم نفس الخدمة في جميع أسواقها و هذا راجع لسياسة كل بلد. فخدمات الهاتف النقال في الجزائر متشابهة مع ان الشركات مختلفة من حيث القدرات المالية و الكفاءات و الخبرات العالمية خاصة مع وجود العملاق Vimpelcom (الشركة الأم لـ "جازي")، و هذا ما يؤكد أن سوق الاتصالات الجزائرية لا تعرف تحريرا كاملا و هذا ما يفسر تأخر الجزائر في مجال الاتصالات و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مقارنة مع بعض الدول العربية.

ثانيا: محدودية البحث:

- لم نتمكن من الدراسة المعمقة نظرا لحساسية الموضوع و صعوبة إجراء المقابلة مع الشخصيات القيادية للشركتين، لذلك جاءت دراسة الحالة ناقصة إذ اعتمدنا على الملاحظة و الاستنتاج من خلال ما حققته الشركتان إلى غاية اليوم.
- لم نتمكن من الحصول على معدلات الاستثمار المخصصة لكل بلد، و كنا نتوقع أن معدل الاستثمار سيفيدنا في معرفة ما إذا كان يلعب دورا في زيادة الحصة السوقية أو العكس.
- تشعب الموضوع حيث الانتقال من فصل إلى آخر يشبه الانتقال من موضوع إلى آخر.

ثالثا: آفاق البحث:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية هن موضوع إستراتيجية التدويل، و يرجع ذلك لتوسع مفهومها، و إمكانية دراستها من جوانب عديدة، و بأبعاد مختلفة.ومما لا شك

فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية أو العلمية. و بهذا الصدد نقترح أن تشمل الدراسة مختلف الشركات التي تقدم الخدمات، أو دراسة إستراتيجية تدويل شركات الاتصالات في العالم العربي ككل لتكون العينة كبيرة و تسهل الدراسة.

قائمة الأشكال و الجداول و التمثيلات البيانية

قائمة الجداول و الأشكال

1. قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أشكال إعادة توطين الإنتاج	15
2	الشركة و التصدير	17
3	نموذج بديل للتنظيم العالمي	19
4	أشكال تدويل الإنتاج	30
5	خطوات عملية التدويل	31
6	المبادلة الدولية	32
7	التصدير المباشر	33
8	التصدير غير المباشر	35
9	التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين	39
10	مقارنة عقد الترخيص مع الأشكال الأخرى حسب عدة عوامل	36
11	دورة حياة المنتج الدولي	54
12	مسار الشركات الدولية	66
13	مفهوم الإستراتيجية	72
14	نموذج الإدارة الإستراتيجية	77
15	الفجوة الإستراتيجية	78
16	إستراتيجية المنظمة و مكوناتها	79
17	أهداف الشركة و علاقتها بالإستراتيجية و السياسة	81
18	الإستراتيجية على مستوى المنظمة	84
19	الوحدات الإستراتيجية	84
20	الإستراتيجية الأساسية لدخول البيئة العالمية	90
21	القوى الخمس لـ Porter	93
22	مجالات التميز	98
23	الاستراتيجيات العامة للتنافس	99
24	تقاطع إستراتيجيتي التركيز و الانتشار	104
25	الخطوات العامة لتشكيل إستراتيجية التدويل	106
26	نموذج التحليل الثنائي	110
27	نموذج التحليل الرباعي	111

112	نموذج BCG	28
114	أنواع استراتيجيات التنويع	29
116	التنويع الداخلي من خلال المنتج/السوق	30
149	عملية الاتصال	31
151	الأطراف الثلاثة لخدمات الاتصالات	32
156	العناصر الأساسية لشبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية	33
168	أفضل 5 بائعين للهواتف الذكية في العالم	34
169	تمثيل بياني لنسب النفاذ إلى الهاتف المحمول لكل 100 نسمة من 2001-2011 (العالم)	35
170	تطور اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة	36
171	تمثيل بياني لمستعملي الانترنت بالنسبة لكل 100 نسمة (2001-2011)	37
174	خريطة تواجد AT&T عبر العالم	38
176	خريطة تواجد شركة داتش تيليكوم	39
177	خريطة توضح تدويل نشاط Telefonica	40
178	الدول التي تعمل بها فرائس تيليكوم	41
197	تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر (مقارنة بين خدمات الهاتف الثابت و الهاتف النقال)	42
200	عدد اشتراكات 2009	43
201	مقارنة نسب المشتركين	44
202	النفاذ إلى الانترنت	45
208	توزيع الحصص السوقية لسنة 2011	46
209	مقارنة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث	47
211	حصة كل فرد من مجموع إيرادات أوراسكوم لسنة 2002	48
213	توزيع حصص كل فرع من إيرادات أوراسكوم لسنة 2003	49
214	حصة كل فرع من مجموع الإيرادات و عدد المشتركين لسنة 2004	50
217	توضيح نسبة عملاء نجمة في المجموعة لسنة 2010	51
218	توضيح نسبة إيرادات نجمة في المجموعة لسنة 2010	52
221	اشتراكات الهاتف النقال و الخطوط الثابتة في بعض الدول الإفريقية	53
222	عدد مشتركو أوراسكوم لسنة 2002	54
223	المناطق التي تعمل فيها أوراسكوم	55

227	خريطة تواجد كيوتل	56
231	أشكال التدويل المستعملة من طرف شركات الاتصالات	57
236	مقارنة بين إيرادات أوراسكوم، الوطنية و كيوتل	58
240	توضيح الفارق بين أوراسكوم، الوطنية و كيوتل من حيث عدد المشتركين	59
242	تطور إجمالي الأرباح قبل الاقتطاع و الفوائد و الاستهلاك و الاهتلاك	60

قائمة التمثيلات البيانية:

الصفحة	عنوان التمثيل البياني	الرقم
131	تطور العاملين من الذكور و الإناث في قطاع الخدمات	1
158	تطور قنوات شبكة الاتصالات	2
166	تطور خدمات الاتصالات في العالم (2001-2011)	3
172	مقارنة بين الدول المتقدمة و الدول النامية فيما يخص استعمال الانترنت	4
198	تطور أرقام الأعمال المحققة في خدمات الاتصالات في الجزائر	5
200	تطور مشتركو الهاتف الثابت و النقال في الجزائر	6
203	تطور عدد مستعملي الانترنت في الجزائر	7
207	تطور عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث	8
210	تطور عدد الموظفون في قطاع الاتصالات	9
228	تقاطع استراتيجيتي الشركتين	10
232	تطور إيرادات أوراسكوم	11
234	تطور إيرادات الوطنية	12
235	تطور إيرادات كيوتل	13
239	تطور عدد مشتركو كل من أوراسكوم، الوطنية و كيوتل	14
243	معدل نمو الإيرادات (مقارنة كيوتل مع المنافسين العرب)	15
244	معدل نمو الإيرادات (مقارنة كيوتل مع المنافسين الأجانب)	16

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	نسب تواجد شركة فودافون في أوروبا	1
16	مراحل و خصائص نمو الشركة المحلية وتحولها إلى متعددة الجنسيات	2
21-20	قائمة لبعض الشركات متعددة الجنسيات	3
22	أفضل أداء لأكبر الشركات في عام 2010 في العالم	4
33	أنماط التصدير	5
39	التحالفات الإستراتيجية الدولية الكبرى في خدمات الاتصالات	6
45	مزايا و عيوب الامتياز	7
47	مزايا و عيوب مشروعات تسليم المفتاح	8
49	مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة: من وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات	9
57	أهمية المزايا الاحتكارية المملوكة من طرف الشركة	10
60	المزايا الاحتكارية و خصائصها	11
64	العوامل الشرطية، الدافعة و الحاكمة	12
87	مبادئ إستراتيجية التدويل	13
89	أسباب و حالات تبني إستراتيجية الاستقرار	14
96	عوامل نجاح إستراتيجية التركيز	15
100	مجالات إستراتيجية التوسع	15
109	العناصر التي تدخل في تحليل swot	17
118	أسباب الاستحواذ أو الاندماج	18
119	استراتيجيات التنويع المختلفة	19
124	البدائل الإستراتيجية المختلفة	20
131	نسبة العاملين من الذكور و الإناث في فرنسا	21
132	توزيع القوى العاملة على مختلف القطاعات في فرنسا (مقارنة ما بين سنتي 1978-2006)	22
133	مكونات الاستهلاك الفعلي للعائلات	23
136-135	التصنيف المبسط للخدمات	24
139	تصنيف درجة الملموسية	25
141-140	البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب	26
145	تطور الصادرات (2001-2008)	27
145	تطور الواردات (2001-2008)	28
147	تدفق الاستثمارات (2001-2008)	29
155-154	سرد تاريخي لأهم الأحداث في عالم الاتصال	30
161	مراحل تحرير سوق خدمات الاتصالات	31

164-163	تطور شبكة الهاتف النقال	32
166	تطور خدمات الاتصالات عبر العالم	33
167	ترتيب الشركات البائعة للهواتف الذكية	34
173	تطور عدد مستعملي الإنترنت في العالم	35
173-174	الشركات العالمية الرائدة في خدمات الاتصالات	36
175	بعض الشركات التي استحوذت عليها شركة AT&T	37
180	العوامل المؤثرة على التنمية التكنولوجية و عناصر الضعف و الفرص و التهديدات في العالم العربي	38
181	أفضل عشر دول من حيث انخفاض سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لعامي 2008-2010	39
182	ترتيب شركات الاتصالات العربية حسب عدد المستهلكين، الأرباح، الموجودات و الرسملة السوقية	40
185	تطور شركة زين من خلال أشكال تدويل مختلفة	41
191	عدد المتعاملين المتواجدين في السوق الجزائرية للاتصالات حسب الخدمات التي يقدمونها	42
195	تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة من سنة 2000-2010	43
196	تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات من سنة 2000-2010	44
199	تطور مشتركو الهاتف الثابت و النقال في الجزائر	45
201	النفاز إلى الانترنت في الجزائر	46
206	توزيع عدد المشتركين حسب المتعاملين	47
207	تطور الحصص السوقية للمتعاملين	48
209	تطور عدد الموظفين في قطاع خدمات الاتصالات بالجزائر	49
212	تطور عدد مشتركو الشركات الفرعية	50
214	مقارنة جازي بالشركات الفرعية من حيث الإيرادات و عدد المشتركين	51
215	مقارنة جازي بالشركات الفرعية من 2005-2010	52
217-216	تطور إيرادات و عدد مشتركو كيوتل	53
230	أشكال التدويل	54
232	تطور إيرادات كل من اوراسكوم الوطنية و كيوتل	55
238	تطور عدد المشتركين	56
241	الحصص السوقية لكل من اوراسكوم الوطنية و كيوتل	57
242	تطور إجمالي الأرباح قبل الاقتطاع و الفوائد و الاستهلاك و الامتلاك	58

المراجع

المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب:

1. أرمان ماتلار: " اكتشاف المواصلات والاتصالات "، ترجمة: رياض صوما، الطبعة الأولى، دار الفارابي للنشر، لبنان، 2004.
2. إسماعيل السيد: " الإدارة الإستراتيجية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998.
3. إسماعيل محمد السيد: " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
4. انشراح الشال: "تكنولوجيا الاتصال عن بعد"، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.
5. بشير عباس العلق: " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007.
6. بشير العلق، د. حميد عبد النبي الطائي: " تسويق الخدمات "، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
7. بلقاسم زايري: " اقتصاديات التجارة الدولية: نماذج نظرية وتمارين "، دار الأديب للنشر والتوزيع، وهران: 2006.
8. بنجامين ب.تزيجو، جون و.زيمرمان: " إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها "، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1988.
9. بول كيركبرايد: " العولمة: الضغوط الخارجية"، تعريب: رياض الأبرش، العبيكان، الرياض: 2003.
10. حسام الدين عيسى: " الشركات متعددة القوميات "، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1980.
11. حسن محمد أحمد محمد مختار: " الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008
12. حمدي فؤاد علي: " التنظيم والإدارة الحديثة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1981.
13. رضا عبد السلام: " محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة"، دار الإسلام للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
14. زكريا مطلق الدوري: " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2005.

15. زينب حسن عوض الله: "الاقتصاد الدولي"، دار الجامعة الجديدة، 2004.
16. سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، اليازوري، عمان، 2007.
17. شوقي ناجي جواد وآخرون: "إدارة الأعمال"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان 2006.
18. عادل أحمد حشيش ومجدي محمود شهاب: "الاقتصاد الدولي: جوانب الاقتصاد الدولي المعاصر، العلاقات الدولية العربية"، دار الجامعة 1988.
19. عبد الحمي عبد المطلب، "النظام الاقتصادي العالمي الجديد" - مركز الأصيل للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة: 2003.
20. عبد السلام أبو قحف: " الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية"، دار النشر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003
21. عبد السلام أبو قحف: " التسويق الدولي"، الدار الجامعية، 2001-2002.
22. عبد السلام أبو قحف : "نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2001.
23. عبد السلام أبو قحف: " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
24. عبد العزيز صالح بن حبتور: " الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان: 2004.
25. عثمان أبو حرب: " الاقتصاد الدولي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
26. عمر صقر: "العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، 2003-2002 .
27. عمرو خير الدين: "التسويق الدولي"، مجهول دار النشر، 1996
28. علي إبراهيم الخضر: " إدارة الأعمال الدولية"، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق، 2007.
29. علي السلمي، د. ل. نهري: " سياسات وإستراتيجيات الدول النامية"، مكتبة غريب، مجهول سنة النشر.
30. علي عبد الفتاح أبو شرار: " الاقتصاد الدولي: نظريات و سياسات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

31. علي عباس: " إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
32. غول فرحات، التسويق الدولي: " مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر: 2008.
33. غياث الترجمان: "التسويق الدولي" ، كيف تستطيع زيادة قدرتك التنافسية في الأسواق الدولية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق 2001.
34. فريد النجار: " إدارة الأعمال الدولية و العالمية: استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية و متعددة الجنسية و العالمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
35. فرانسوا لسلي- نقولا مكاريز: "وسائل الاتصال المتعددة: ملتي ميديا"، ترجمة: د/ فؤاد شاهين ، عويدات للنشر والطباعة، بيروت ، الطبعة (1)، 2001.
36. فريد كورتل: " تسويق الخدمات"، دار كروز المعرفة للنشر، عمان، 2008.
37. فضيل دليو: "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
38. فليح حسن خلف: "التمويل الدولي"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
39. فواز منصور عبد الحكيم: " سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري"، دار أسامة للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
40. قادري عبد العزيز: "الاستثمارات الدولية، التحكيم التجاري ضمان الاستثمارات، دار هومة"، الجزائر 2004.
41. قاشي فايزة: "الاقتصاد الدولي: تنقل السلع و حركة عوامل الانتاج"، منشورات دار الأديب، وهران، 2007.
42. محمد السيد سعيد: " الشركات عابرة القومية و مستقبل الظاهرة"، عالم المعرفة، 1986.
43. محمد حسن البر غث ي: " الثقافة العربية و العولمة: دراسة سوسيولوجية لآراء المثقفين العرب"، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2007.
44. محمود جاسم الصميدعي- د. ردينة عثمان يوسف: " التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي- كمي- تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2005.

45. محمود جاسم محمد الصميدعي: " استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
46. مصطفى سلامة: " منظمة التجارة العالمية، النظام الدولي للتجارة الدولية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006.
47. معالي فهمي حيدر: " نظم المعلومات. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
48. نبيل حشاد: " العولمة ومستقبل الاقتصاد العربي"، دار إيجي مصر للطباعة والنشر، القاهرة: 2006.
49. هاني حامد الضمور: " تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: 2005.
50. هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2008.
51. يحيى سعيد علي عيد: " التسويق الدولي و المصدر الناجح"، دار الأمين للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1998.

قائمة التقارير و المقالات و المجلات:

1. دياب محمد: " عولمة الاقتصاد"، مجلة العربي، العدد 494، الكويت، يناير، 2000.
2. بن عزة محمد الأمين: " التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، ماي 2005.
3. زغدار أحمد: "الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة"، مجلة الباحث، العدد 3، 2004.
4. مجلة الاقتصاد و الأعمال: " ترتيب شركات الاتصالات العربية"، عدد خاص، ديسمبر 2005.
5. تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات: " اتجاهات الإصلاح في الاتصالات 2010-2011: تفعيل عالم الغد الرقمي"، مارس 2011.

قائمة الملتقيات و المؤتمرات:

1. جاسم المناعي: " قوانين منظمة التجارة العالمية في مجال الخدمات المالية وتأثيراتها المحتملة على القطاع المصرفي الخليجي"، المؤتمر المصرفي الرابع لدول مجلس التعاون الخليجي حول العمل المصرفي الخليجي في ظل

المنافسة والأسواق المالية العالمية المتغيرة، الدوحة، دولة قطر، 24-25 أكتوبر 1998.

2. د. لعلاوي عمر: " تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية ودورها في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية "، بحوث و أوراق عمل الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق المنعقد في رويال الحمامات بالجمهورية التونسية، 2007.
 3. قوفي سعاد: " الملامح التنظيمية و الاستراتيجيات التنافسية لمعامل صناعية الهاتف النقال الجزائري "، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.
- قائمة المذكرات الجامعية

1. حمداني محمد: "استراتيجيات التدويل و أشكال التواجد في الأسواق الخارجية: حالة الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مالية و اقتصاد، جامعة وهران، 2009/2010.
2. شيقارة هجيرة: "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

التعليمات ، المراسيم و القوانين:

1. القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 48 الصادرة في 06 أوت 2000
2. المرسوم التنفيذي رقم 01-219 المؤرخ في 31 أبريل 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادرة في 05 أوت 2001

المواقع الالكترونية:

1. www.qtel.qa
2. 000000www.almaany.com
3. www.stc.com.sa
4. www.zain.com
5. www.etisalat.ae

المراجع باللغة الفرنسية:

1. A.Barelier, J.Duboin, « **Exporter** » : 12^{ème} édition, édition : Foucher, Paris, 1996.
2. Andreff Wladimir : « **Les multinationales globales** », édition : la découverte, Paris, 1996.
3. Andrew Harrison-Ertugul Dalkiran-Ena Eley, « **Business international et mondialisation ; vers une nouvelle Europe** », édition de Boeck&Larcier, Bruxelles : 2004.
4. Charles Croué, « **Marketing international: un consommateur local dans un monde global** », préface de Jean Marc de Leersnyder, 5[°]édition ; de Boeck&Larcier, Bruxelles : 2006.
5. Charle Croué : « **Marketing international** », 4^{ème} édition, préface de Jean Marc de Lee, édition de boeck & Larcier, Bruxelles, 2003.
6. Christopher Lovelock- Denis Lapert : « Marketing des services (stratégies, outils, management), publie union édition , Paris, 1999.
7. Denis Tersen et J-L Bricout: « **L'investissement international** », édition: Armand Colin, Paris, 1996.
8. Elmouhoub Mouhoub, « **Mondialisation et délocalisation des entreprises** », édition : La Découverte, Paris, 2006.
9. Gérard Dussouy, « **Les théories de la modalité : Traité de relations internationales(III)** », édition : l'Harmattan, Paris, 2009.
10. Godefroy Dang Nguyen et Denis Phan : « **Economie des Télécommunications et de l'internet** », édition : Economica, Paris, 1996.
11. Hakim Benhammouda, Nassim Oulmane et René Sandretto, « **Emergence en Méditerranée** », l'Harmattan, Paris, 2009.
12. Isabell Huault : « **Le management international** », Casbah éditions, Alger, 1999.
13. J-L.Mucchielli et Thierry Mayer, « **Economie international** », DALLOZ édition, Paris, 2005.
14. Jean Pierre Paulet, « **Les multinationales : frein ou moteur de l'économie** », édition ellipses, paris, 1997.

15. John R.Schermerhorn-David S.Chapell, "**Principe de Management**", Edition: ERPI, Québec Canada, 2008.
16. Josette Peyrard : « **Gestion financière international** », 4em édition, Vuibert édition, Paris, 1999.
17. Kenneth Landon et Jane Landon : « **Management des systèmes d'informations** », 9^{ème} édition, Pearson Education, France, 2007.
18. Michel Rainelli : « **Les stratégies des entreprises face à la mondialisation** », édition : EMS-Paris, 1999.
19. Marie Christine Monnoyer et Patrick Ternaux: "**Mondialisation des services; innovation et dynamiques territoriales**", L'Harmattan édition, Paris:2007.
20. Michael Porter : « **la concurrence selon porter** », édition Village Mondiale, Paris, 1999.
21. N. Guedj et autre : «**Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise** »3^e éditions D'Organisation, Paris,2000.
22. O'Brien James : « **Les systèmes d'information de gestion** », de Boeck université, traduit par Marion Guy et Saint-Amant Gilles, 1995.
23. Olivier Caprasse : « **Collection droit des sociétés** », édition : De Boeck Larcier : Bruxelles, 2006.
24. Olivier Meier. Guillanne Schier :"**Entreprises multinationales ; Stratégie. Restructuration. Gouvernance**", édition : DUNOD, Paris, 2005.
25. Pasco- Berho Corinne : « **Marketing international** », préface de français Davide, PDG de la Coface et du CFE 3ème édition, DUNOD, Paris : 2000.
26. Paul Krugman et Maurice Obstfeld : "**Economie internationale**", 7^oédition : Pearson Education France , paris, 2006,.
27. Pierre Bauchet, « **Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'ETAT** », CNRS édition, Paris : 2003.
28. Philippe Chantepie et Alain le Diberder : « **Révolution numérique et industrie culturelles** », La découverte, Paris, 2010.

29. Philippe Kotler- K. Keller- D. Manceau- B. Dubois: "**Marketing Managements**", Pearson édition, 13eme édition, Paris 2009.
30. Pierre Gérard Fontollet : « **Systèmes de télécommunications** », édition : presse polytechniques et universitaires romandes, Lousanne, 1996, (réimpression corrigée).
31. Raymond Marin Lemesle, « **La délocalisation off-shore** », edt : presse universitaires de France, Paris 1995.
32. R.Brenneman- S.Séparé : « **Economie d'entreprie** », DUNOD , Paris, 2001.
33. Sabine Urban, « **Management International** », Editions Litec, Paris, 1993.
34. Ulrike Mmayrhofer: « **Marketing** », Bréal édition, 2èmeédition actualisé, Paris, 2006.

قائمة التقارير و المقالات و المجلات:

1. CB/APS : « L'Algérie prête à financer des joints ventures entre investissement algérien et étrangers », le temps d'Algérie, 16-11-2009.
2. Foued Cheriet : « **Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires** », revue française de gestion- N°201/2010.
3. Jean-Louis Muucchielli et Florance Pueh : « **le choix de la localisation ; le cas des ultinationales française en europe** », Problèmes économiques, 25 Octobre 2006.
4. Margherita Pagani : « **nouvelle chaine de valeur pour le sans fil de 3G : Attractivité du marché et changement d'avantages concurrentiels** », revue française du marketing, N°222, adatem, mars 2009.
5. Rapport annuel de la CnuCED 2010.
6. Rapport annuel 2010 arpt.

مواقع الانترنت:

1. www.wikipedia.org
2. www.oecd.org
3. www.insee.fr
4. www.orange.fr
5. www.mptic.dz
6. www.arpt.dz
7. www.djezzygsm.com
8. www.nedjma.dz
9. www.algeriatelecom.dz

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Peter Curwen, Jason whalley : « **The internationalisation of mobile telecommunication: strategies challenges in a global market** », Edward Elga Publishing Limited, UK , 2008.

مواقع الانترنت:

1. www.unctad.org
2. www.wto.org
3. www.itu.com
4. www.itu.int/ict/statistics
5. www.att.com
6. www.orascomtelecom.com
7. www.telefonica.com
8. Money.cnn/magazines/fortune/global500/2012
9. www.telekom.com
10. www.telefonica.es
10. www.nttdocomo.com
11. www.idc.com.

المخلص

بات من السهل على الشركات الانتقال من السوق المحلية إلى السوق الدولية، لتصل في أكثر الأحيان إلى السوق العالمية، وهذا ما يعرف بالتدويل الذي ارتبط مفهومه بالشركات متعددة الجنسيات الصناعية و الخدمية على حد سواء، بل حتى الشركات الأخرى أصبحت تنافس دوليا لضمان البقاء والاستمرارية إلى جانب الاستفادة من مزايا و خصائص التدويل المختلفة.

تبحث الشركات المدولة دائما على أفضل الحلول لتحقيق أهدافها باختيار إستراتيجية تدويل تناسب إمكانياتها و كذا ظروف البلد المضيف. و من بين هذه الشركات تلك التي تقدم خدمات خاصة خدمات الاتصالات باعتبارها أكثر ديناميكية، الأمر الذي أدى إلى انتشار شركات التي تقدم خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية في مختلف الأسواق.

شركتا أوراسكوم و كيوتل من بين الشركات التي اتبعت إستراتيجية تدويل معينة لدخول السوق الجزائرية، قد تكون لهما نفس إستراتيجية التدويل بحكم أنهما تقدمان نفس الخدمة أو قد تختلفان تماما.

الكلمات المفتاحية:

التدويل؛ الشركات متعددة الجنسيات؛ أشكال التوطين؛ الإستراتيجية الدولية؛ الإستراتيجية العالمية؛ الاتصالات السلكية؛ الاتصالات اللاسلكية؛ الاتحاد الدولي للاتصالات؛ شركات الاتصالات العالمية؛ أوراسكوم؛ كيوتل.