



Université Mohamed KHIDER -Biskra -

جامعة محمد خيضر -

بسكرة-

Faculté des sciences économiques,

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des sciences de gestion

قسم العلوم التجارية

Département des sciences commerciales

## الموضوع

دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التأثير على الميزة التنافسية داخل القطاع  
دراسة حالة قطاع الهاتف النقال (جازي، نجمة، موبيليس) الجزائر.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

-د/ليلي بن عيسى

-يونس بزوح

الموسم الجامعي 2010/2011

خطة البحث:

المقدمة

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية للاستثمار الأجنبي المباشر

مقدمة الفصل

### المبحث الأول: مفاهيم عامة للاستثمار الأجنبي المباشر

- ✓ المطلب الأول: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر و أشكاله
- ✓ المطلب الثاني: خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر و أهميته.
- ✓ المطلب الثالث: مزايا و عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر.

### المبحث الثاني: النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر

- ✓ المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية
- ✓ المطلب الثاني: نظرية عدم كمال السوق
- ✓ المطلب الثالث: نظرية دورة حياة المنتج (المنتج الدولي)
- ✓ المطلب الرابع: النظرية الانتقائية في الإنتاج الدولي

### المبحث الثالث: دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر، محدّداته، علاقته بالشركات متعدّدة الجنسيات و

تأثيره على التنافسية

- ✓ المطلب الأول: الدوافع الكامنة وراء الاستثمار الأجنبي المباشر
- ✓ المطلب الثاني: محدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر
- ✓ المطلب الثالث: الشركات متعدّدة الجنسيات كأداة رئيسية لتجسيده
- ✓ المطلب الرابع: تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على المنافسة

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار النظري و الفكري للميزة التنافسية

### مقدمة الفصل

#### المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

- ✓ المطلب الأول : تعاريف الميزة التنافسية
- ✓ المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
- ✓ المطلب الثالث: تنمية الميزة التنافسية

#### المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

- ✓ المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي
- ✓ المطلب الثاني: الموارد الملموسة و غير الملموسة كمحدد للميزة التنافسية
- ✓ المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس

#### المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

- ✓ المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس
- ✓ المطلب الثاني: إستراتيجية الرائد و المتحدي
- ✓ المطلب الثالث: إستراتيجية التابع و المتخصص

### خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لقطاع الهاتف النقال بالجزائر

### مقدمة الفصل

#### المبحث الأول: تقديم القطاع محل الدراسة

- ✓ المطلب الأول: شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر
- ✓ المطلب الثاني: شركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة
- ✓ المطلب الثالث: شركة اتصالات الجزائر موبيليس

#### المبحث الثاني: دراسة بيانية و تحليلية للقطاع

- ✓ المطلب الأول: تطور الطلب الإجمالي للقطاع
- ✓ المطلب الثاني: مراحل تطور هيكل سوق قطاعات الهاتف النقال
- ✓ المطلب الثالث: تطور الحصص السوقية للمتعاملين.

#### المبحث الثالث: تحليل تنافسية القطاع.

- ✓ المطلب الأول: تحليل القوى الخمس.
- ✓ المطلب الثاني: تحليل إستراتيجيات التنافسية

### خلاصة الفصل

### الخاتمة

## الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم°
24	مراحل دورة حياة المنتج	01
62	مصادر الميزة التنافسية أو القيمة.	02
64	مصادر الميزة التنافسية	03
65	تأثير الجودة على الربح	04
71	دورة حياة الميزة التنافسية	05
74	محددات الميزة التنافسية الدولية (ماسة بورتر)	06
94	فئات المنافسين لمايكل بورتر	07
104	الاستراتيجيات العامة للتنافس، الميزة الإستراتيجية	08
117	فروع شركة أوراسكوم للاتصالات عبر دول العالم	09
118	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	10
122	الهيكل التنظيمي لشركة نجمة	11
125	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	12
128	عدد المشتركين في الهاتف النقال خلال العشرية الأخيرة	13
130	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر	14
134	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال	15

## الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم °
49	بعض مؤشرات قوة و نفوذ الفروع الأجنبية للشركات متعدّدة الجنسيات	01
63	مصادر الميزة التنافسية حسب Wheel Wrigh & Hayes	02
127	عدد المشتركين في الهاتف النقال خلال العشرية الأخيرة	03
130	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر	04
133	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت	05

## قائمة المراجع

### I. الكتب

#### باللغة العربية

1. أميرة حسب الله محمد، الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، دراسة مقارنة (تركيا، كوريا الجنوبية، مصر) الدار الجامعية، 2005
2. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية، مصر، 2001
3. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989
4. جوردان لويس، ترجمة سعاد الصنبولي مشاركات استثمارية من أجل الرخاء- بناء إدارة التحالفات الإستراتيجية ، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر 1996
5. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، منظماتها، شركاتها، تداعياتها، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006
6. دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002
7. قدي عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2003
8. حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي، دراسة تحليلية للعلاقات الاقتصادية الدولية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس ، القاهرة، 1998
9. فليح حسن خلف، التمويل الدولي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، 2004
10. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003
11. جيل برتان، ترجمة على مقلد و علي زيعور، الاستثمار الدولي ، منشورات عويدات، لبنان ، 1981
12. رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، دار الإسلام للطباعة والنشر، القاهرة، 2002

13. سعيد محمد السيد، الشركات العابرة للقومية ومستقبل الظاهرة القومية، المجلس الوطني للثقافة، الكويت،

1986

14. سعيد محمد السيد، الشركات المتعددة الجنسيات وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة المصرية

للكتاب، مصر، 1978

15. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003

16. حسين عوض الله زينب، "الاقتصاد الدولي - نظرة عامة على بعض القضايا" - دار الجامعة الجديدة

للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999

17. أ.أ. ميرونوف، ترجمة: علي مقلد تقي عبد الحسين، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات،

ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986

18. مجذاب بدر عناد، محي الدين حسين، المتغيرات الاقتصادية الدولية و انعكاساتها على اقتصادات منطقة

الشرق الأوسط، أكاديمية الدراسات العليا و البحوث الاقتصادية - طرابلس - الجماهيرية الليبية العظمى،

1998

19. كريالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة

وهران، 2000

20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998

21. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 1

، 2005

22. شارلز و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية

الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض 2001

23. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999

24. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000



25. فرانسيس د ترجمة: ترجمة هيجان ع.أ، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1995

26. مرسى نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية ،

2006

27. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،

الطبعة الثانية، 2001

### باللغة الأجنبية

1. François Chesnais, La Mondialisation du Capital ? Editions Syrosscolle, Paris 1994
2. Bernard Hugonnier, Investissements Directs Coopération Internationale et Firmes Multinationale, Economica, Paris 1984
3. Charles Albert –mi chalet, La Séduction Des Nations Ou Comment Attirer Les Investissement éditions :Economica , paris ,1999
4. : Frédérique –Sachwald, Les Déterminants De La Multinationalisation, Economie mondial, cahiers français n° 269,1995
5. Nor Eddine- benfreha, Les Multinationales et La Mondialisation Enjeux et Perspectives Pour L'Algérie, Editions: dahlab, Alger,1999
6. Jean Louis Muccheilli, relations économiques internationales, édition , hachette, paris 1994
7. Michael. Porter, L'avantage Concurrentiel des Nations, Inter-éditions, Paris, 1993
8. Jean-Jacques Lambin, Le Marketing Stratégique, 4<sup>e</sup> édition, édition international, Paris, 1998
9. Gerry Johson et autres, Management des organisations, 2<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, France,2002
10. Michael. Porter, La Concurrence Selon Porter, édition Village Mondial, Paris 1999

- 11.O.UZAN, Le Diagnostic Stratégique : Ressources de L'entreprise et  
Avantage concurrentiel, In cahier Français, n°275, 1995
- 12.P. Caspar et C. Afriat, L'investissement Intellectuel: Essai Sur L'économie de  
L'immatériel, édition. Economica, 1988
13. :L. Levy-Leboyer, la Gestion des compétences, 2ème édition, ed.  
d'organisation, 1997
- 14.Bourachot , H , Dictionnaire de sciences économiques, édition Bordas, paris  
2003
- 15.Echaude Maison, C-D ,Dictionnaire de Sciences Economique et Sciences  
Sociales, édition Nathan, Paris
- 16.Kotler P et Dubois B ; Marketing Mangement, dixième édition, édition Publi-  
Union, Paris
17. Dupuy et autres, les systèmes de gestion, Librairie Vuibert , Paris 1989
- 18.J. P. Angelier, Economie Industrielle : Elément de Méthode, OPU, Alger,1993
- 19.M. Kalika, et autres, Management Stratégique et Organisation, vuiber 1999
- 20.M. Porter, L'Avantage Concurrentiel : Comment Devancez ses Concurrents et  
Maintenir son Avance, Dunod, Paris, 1999
- 21.J.P. Detrie, Srtatégor: Politique Générale de L'Entreprise, Dunod, Paris, 3ème  
édition 1997
- 22.: P. Kotler et Dubois, Marketing management. Edition Vuibert paris 2001

## II. المطبوعات و المجلات و الملتقيات

1. حسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر-تعاريف وقضايا-، مجلة جسر التنمية، العدد 32، المعهد  
العربي للتخطيط، الكويت، 2004
2. مشتاق باركر، الاستثمار المباشر الأجنبي وتجربة الشرق الأوسط، المجلة الاقتصادية السعودية،  
العدد 8: مركز النشر الاقتصادي الرياض، 1998

3. مصطفى بابكر، " تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر"، برنامج أعدده المعهد العربي للتخطيط بالكويت مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء بمصر 2004/01/3
4. المهران حسن ، الاستثمار الأجنبي المباشر وإمكانات تطويره في ضوء التطورات المحلية والإقليمية والدولية ، في المجلة المصرية للتنمية والتخطيط و معهد التخطيط القومي ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، القاهرة، يوليو 2000
5. مسعف عايض العتيبي، دور الاستثمار في نقل التقنية، مجلة النشرة الصناعية، العدد 157 الرياض، بدون سنة النشر
6. خليل محمد خليل عطية، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية، مجلة مصر المعاصرة، العدد 437، القاهرة، 1995
7. النقلي عاطف حسين، " أثر تحويل الاستثمارات الأجنبية على تفاقم المديونية"، مجلة الدراسات الدبلوماسية، العدد 5 السعودية 1998
8. مشتاق باركر، مقال بعنوان "الاستثمار الأجنبي المباشر و تجربة الشرق الأوسط " المجلة الاقتصادية السعودية العدد "8" مركز النشر الاقتصادي - الرياض - المملكة العربية السعودية، 1419هـ
9. عبد العزيز الشربيني. ، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية ؟ ، أخبار الإدارة: نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996
10. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2002 ص
11. أمال عياري، رجم نصيب الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002

12. رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية  
حالة الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية  
المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قسم علوم التسيير جامعة بسكرة، 2002
13. عبود نجم ، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة : نشرة فصلية، العدد 28 ،  
تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية سبتمبر 1999
14. عبود نجم ، إدارة الخدمات: المراجعة و الأبعاد الأساسية، أخبار الإدارة : نشرة فصلية، العدد  
18 ، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية مارس 1997
15. إسماعيل زغلول و محمد الهزايمة، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية،  
تحرير: علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999
16. أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر، 1996
17. فرانسيس د ترجمة: ترجمة هيجان ع.أ، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1995

### III. الرسائل الجامعية

1. فارس فضيل ، أهمية الاستثمار الأجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر و  
المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004
2. محمد قويدري، تحليل واقع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وآفاقها في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة  
الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،  
2004
3. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم  
الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003

1. CNUCED, Société Transnationale et Compétitivité à L'exportation, New York et Genève, 2002
2. <http://www.oppapers.com/essays/Product-Life-Cycle-International-Product-Life/143559> consulté 27/04/2011
3. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Novartis> consulté: 19/05/2011
4. : <http://www.orascomtelecom.com/about/Contents/default.aspx?ID=765> consulté : 16/05/2011
5. <http://www.orascomtelecom.com/about/Contents/default.aspx?ID=395> Consulté : le 16/05/2011
6. : <http://www.djezzygsm.com/propos/historique.asp> consulté : 18/05/2011
7. <http://www.orascomtelecom.com/about/Contents/default.aspx?ID>
8. : <http://www.djezzygsm.com/propos/ladirection.asp> consulté : 18/05/2011
9. [http://10.wataniya.com/aboutus/default\\_ar\\_ae.aspx](http://10.wataniya.com/aboutus/default_ar_ae.aspx) consulté : 18/05/2011
10. <http://careers.nedjma.dz/qtelgroup/SiteSearch.aspx?BusinessUnitID=668&txtSearch=Structure%20organisationnelle> consulté 19/05/2011
- 11.: <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> consulté : 20/05/2011
- 12.: <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté : 20/05/2011
- 13.: <http://www.mobilis.dz/ar/glossaire.php> consulté le : 20/05/2011
14. [http://www.arpt.dz/fr/doc/service/radio/formulaires/FORM\\_FH.pdf](http://www.arpt.dz/fr/doc/service/radio/formulaires/FORM_FH.pdf) consulté le 20/05/2011
15. [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
16. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)
17. <http://www.djezzygsm.com/Produits/millenium.asp> consulté le 22/05/2011
18. [http://www.nedjma.dz/extranet/web/accueil/search?p\\_p\\_id=WTASearchEngine\\_WAR\\_WTASearchEngine\\_INSTANCE\\_kS3w&\\_86\\_&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&q=illimit%C3%A9](http://www.nedjma.dz/extranet/web/accueil/search?p_p_id=WTASearchEngine_WAR_WTASearchEngine_INSTANCE_kS3w&_86_&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&q=illimit%C3%A9) consulté 22/05/2011

**19.**<http://www.mobilis.dz/ar/faq.php> consulté 22/05/2011

**20.:** [http://www.djezzygsm.com/Enterprise/Djezzy\\_Business\\_Control.asp](http://www.djezzygsm.com/Enterprise/Djezzy_Business_Control.asp)  
consulté le: 02/05/2011

**21.**<http://www.nedjma.dz/extranet/web/offreentreprise/nedjma-pro> consulté le  
02/05/2011

# الفصل الأول

## مفاهيم أساسية للاستثمار الأجنبي المباشر

المبحث الأول: مفاهيم عامة للاستثمار الأجنبي المباشر

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر

المبحث الثالث: دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر، محدداته، علاقته بالشركات متعدّدة

الجنسيات و تأثيره على التنافسية

## الفصل الثاني

# الإطار النظري و الفكري للميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.



## الفصل الثالث

# الدراسة الميدانية لقطاع الهاتف النقال بالجزائر

المبحث الأول: تقديم القطاع محل الدراسة

المبحث الثاني: دراسة بيانية و تحليلية للقطاع

المبحث الثالث: تحليل تنافسية القطاع

# قائمة المراجع

# قائمتنا الأشكال و الجداول

# الفهرس

يعد الاستثمار الأجنبي مصدر هام لجلب رؤوس الأموال (الأجنبية) فيما يخص الجانب المالي، كما يساعد على تنمية و تطوير المنتجات ، الخدمات المقدمة للزبون (المستهلك) فيما يخص الجانب التسويقي و على الصعيد الواسع (الدولي) يساعد الاستثمار الأجنبي البلدان في بناء قاعدة اقتصادية تكسيها مكانة عالمية، و تشير مختلف الدراسات أن لهذا النوع من الاستثمار فائدة إيجابية على الدول المضيفة، لذلك نجد أن صانعي السياسات الاقتصادية في الدول النامية أو المتقدمة على حد سواء يولون أهمية بالغة للاستثمارات الأجنبية عند صياغتهم لخطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

و من جانب آخر و على مستوى التنافس يسمح الاستثمار الأجنبي المباشر بخلق و تطوير مزايا تنافسية بين المؤسسات داخل القطاع بين المؤسسات المحلية (الداخلية) و المؤسسات الأجنبية المستثمرة في البلد المضيف.

و في هذا السياق يعتبر قطاع الهاتف النقال بالجزائر من بين أهم القطاعات التي تشهد استثماراً أجنبياً مباشراً ، و ما لهذا الأخير من آثار على التغيرات التي حدثت في سوق الهاتف النقال من خلال العديد من معطيات هذا السوق و التي شهدت و لا تزال تشهد تغيرات على المستوى التكنولوجي و التسويقي.

### إشكالية البحث:

سنحاول من خلال بحثنا هذا دراسة وتحليل العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية داخل القطاع منطلقين من الإشكالية التالية:

- كيف يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في التأثير على الميزة التنافسية داخل القطاع ؟

و قد اخترنا دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر على اعتبار أن هذا الأخير يعد من بين القطاعات التي فيها مجال للاستثمار الأجنبي المباشر، كما أن المعطيات تبين أن مستوى واضح من التغير شهده هذا القطاع بعد دخول مؤسسات أجنبية حركت بصورة أو بأخرى واقع المنافسة داخل القطاع.

و تتدرج تحت الإشكالية أسئلة فرعية نحاول من خلالها رصد أهم النقاط الفكرية المعتمدة لمعالجتها حيث تظهر الأسئلة الفرعية فيما يلي:

- ما هو الاستثمار الأجنبي المباشر؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ما هو واقع الاستثمار الأجنبي و الميزة التنافسية داخل قطاع مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر؟

#### فرضيات البحث:

تعتبر الفرضيات إجابة مبدئية على التساؤلات المطروحة و من هذا المنطلق سوف نحاول طرح الفرضيات التالية:

- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة تمويل دولية تحقق نتائج إيجابية للدولة المضيفة.
- تتجسد الميزة التنافسية في وجود مؤسسات تسعى لاكتساب أكبر حصة سوقية من خلال العمل على كسب ميزة تنافسية تميزها عن الأطراف المشاركة في نفس القطاع (المتنافسين).
- إن الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الهاتف النقال بالجزائر خلق مستوى من التنافسية داخل هذا القطاع.

أهداف البحث:

الغرض من تناولنا لهذا الموضوع ينصب في محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- عرض و تقديم الإطار النظري و الفكري لمفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال ما تناوله المفكرون الاقتصاديون في أدبياتهم عبر مختلف المدارس.
- تسليط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية و جل ما يتعلق بهذا المصطلح.
- محاولة رصد واقع قطاع الهاتف النقال بالجزائر و ما للاستثمار الأجنبي المباشر من تأثير على الميزة التنافسية داخل هذا القطاع.

أهمية البحث:

تتركز أهمية البحث في النقاط الأساسية التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف أبعاد الاستثمار الأجنبي المباشر و ما لهذا الأخير من أهمية بالغة على مستويات متعددة.
- توضيح ماهية الميزة التنافسية على مستوى القطاع ، نظراً لما تلعبه هذه الأخيرة من دور فعال في تطوير و ترقية (الخدمات / المنتجات) المقدمة (للمستهلك / الزبون) .
- في إطار تبني الجزائر لسياسة فتح الأسواق للمنافسة العالمية و الاستثمار الأجنبي المباشر، ساعد هذا على ظهور مزايا تنافسية في مختلف القطاعات و بالتالي يجب العمل على فهم و إدراك هذا الموضوع.
- التحقق من الأثر الفعلي للاستثمار الأجنبي على الميزة التنافسية و إدراك انعكاساته على الاقتصاد الوطني الأمر الذي يمكن من الحكم على مدى فاعليته.

## منهجية البحث:

تتطلب معالجة الإشكالية المطروحة اختبار صحة الفرضيات المتبناة، حيث اعتمدنا على المنهجين ، الوصفي و التحليلي ، لكوننا بصدد عرض مفاهيم و أفكار متعلقة بالاستثمار الأجنبي و الميزة التنافسية وذلك بغرض توضيح العلاقة بينهما ، فالمنهج الوصفي يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها بدقة ، بالتعبير عنها كيفيا أو كميا أو التعبيريين معا ، في حين أن المنهج التحليلي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة معينة مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى النتائج و التوصيات بشأن الظاهرة محل الدراسة ، وتم اختيار هذين المنهجين بالاعتقاد على أنهما يوافقان طبيعة موضوع البحث .

و يعتمد هذا البحث كذلك على دراسة تطبيقية، كتجسيد لواقع الظاهرة محل الدراسة، وذلك لطبيعة الموضوع وتعدد جوانبه وحجم المعلومات الكبير الذي يمكن تحصيله.

و للإلمام بجوانب الموضوع اعتمدنا على المصادر و الأدوات التالية:

- المسح المكتبي: من خلال الإطلاع على مختلف المراجع المتاحة التي لها علاقة بجوانب الموضوع منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الأجنبية بالإضافة إلى الملتقيات و بعض المجالات.
- الأدوات الإحصائية: باستعمال مختلف الجداول المتحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة.
- مصادر أخرى : كمواقع الانترنت.



هيكل البحث:

اقتضت الدراسة أن يتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كالتالي:

◀ الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الاستثمار الأجنبي المباشر.

◀ الفصل الثاني: الإطار النظري و الفكري للميزة التنافسية.

◀ الفصل الثالث: سناحول دراسة و عرض العلاقة بين المتغيرين الأساسيين في البحث الاستثمار الأجنبي

المباشر و الميزة التنافسية من خلال رصد واقع قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية للاستثمار الأجنبي المباشر

### مقدمة الفصل

شهد النصف الثاني من القرن الماضي اهتماما واسعا بقضايا الاستثمار الأجنبي المباشر من قبل الاقتصاديين ورجال الأعمال والحكومات، حيث أدى الاستثمار الأجنبي المباشر دورا هاما في دعم نمو اقتصاديات الدول النامية لاسيما خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة، حيث شهد زيادة كبيرة في حجم التدفقات الاستثمارية في ظل التغيرات المصاحبة للبيئة الاقتصادية والبيئة السياسية الدولية، وقد أعطى الاستثمار الأجنبي المباشر دفعة هامة لمسيرة التكامل العالمي باعتباره مصدرا هاما من مصادر التمويل الخارجي، كما يمكن اعتباره مؤشرا على انفتاح الاقتصاد وقدرته على التكيف مع المستجدات العالمية في ظل العولمة وسيطرة الشركات متعددة الجنسيات على حركة السلع والخدمات والأسواق، كما يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر مصدرا لرفع كفاءة رأس المال البشري والتغير التكنولوجي في الاقتصاديات النامية وبالتالي أصبح محفزا للنمو الاقتصادي، ونتيجة لذلك أصبحت الحكومات تتنافس مع بعضها البعض لجذب مزيد من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وأولى العديد من متخذي القرار في الدول النامية اهتماما بالغا لتفهم ودراسة العوامل والمحددات التي تجعل من بلادهم أماكن جاذبة لتدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

من خلال ما سبق ونظرا لأهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحسين مستوى التنافس بين الشركات، كان من الضروري استعراض بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر و أهم النظريات المفسرة له وكذا دوافعه، محدداته و تأثيره على المنافسة.

## المبحث الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

إن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر لا تلقى اتفاقاً بين المنظمات الاقتصادية الدولية والاقتصاديين إلا أنها تشترك في مقياسين أساسيين هما، الملكية، ومراقبة المؤسسة المستثمر فيها، في هذا الإطار يمكن أن نلجأ إلى تعريفين أساسيين، تعريف صندوق النقد الدولي وتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية نظراً لاستعمالها كمرجع من قبل عدة دول عند تسجيل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في ميزان المدفوعات.

### المطلب الأول: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر و أشكاله

#### I. تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه حصة ثابتة للمستثمر المقيم في اقتصاد ما في مشروع مقام في اقتصاد آخر، ووفقاً للمعيار الذي وضعه صندوق النقد الدولي يكون الاستثمار الأجنبي مباشراً حين يمتلك المستثمر الأجنبي نسبة 10 % أو أكثر من أسهم رأس مال إحدى مؤسسات الأعمال ومن عدد الأصوات فيها، وتكون هذه الحصة كافية لإعطاء المستثمر رأياً في إدارة المؤسسة<sup>1</sup>

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فقد اعتبرت أن الاستثمار الأجنبي المباشر "ينطوي على تملك المستثمر حصة لا تقل عن 10 % من إجمالي رأس المال أو قوة التصويت"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أميرة حسب الله محمد، الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، دراسة مقارنة (تركيا، كوريا الجنوبية، مصر) الدار الجامعية، 2005، ص19.

<sup>2</sup>: محمد قويدري، تحليل واقع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وآفاقها في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص3.

كما يعرف الأونكتاد\* الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه نوع من الاستثمار الدولي وفي ظله يقوم مقيم في دولة ما بالمساهمة أو امتلاك مشروع في دولة أخرى على أن تكون نسبة الملكية من الأسهم، أو القوة التصويتية 10 % ، أو أكثر<sup>1</sup> ويتميز هذا الشكل من أشكال التدفقات المالية عن غيره من الأشكال الأخرى بأنه يتضمن تحركات رأس المال ليس فقط في شكل حصص ملكية، وإنما في شكل آلات وتكنولوجيا ومعرفة ومهارات، فضلا عن أن مشاركة المستثمر في إدارة المشروع في حالة الاستثمار المشترك، أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار، وبالتالي يقل عنصر المخاطرة.<sup>2</sup>

لقد حدد كل من صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية نسبة 10% كدليل على القدرة والسيطرة على المشروع أو التأثير على قرارات المشروع.<sup>3</sup>

مما سبق يتضح أن الاستثمار الأجنبي المباشر يركز على عنصرين أساسيين هما:

- امتلاك المستثمر في دولة ما لأصول ملكية تامة أو جزئية، تعطي له الحق في التصرف فيها من خلال ما يمتلكه من خبرة فنية في مجال نشاطه وتقديم مستويات متقدمة من التكنولوجيا وقدرات تسييرية عالية.
- سلطة القرار الفعلية في الإدارة، إذ يستطيع المستثمر التأثير على إدارة المشروع حسب قوة التصويت التي يتمتع بها، والتي تؤهله لتمرير قراراته حسب أهدافه المسطرة.

\* الأونكتاد: هو الهيئة الرئيسية التابعة للجمعية العامة في ميدان التجارة والتنمية تتمثل أهدافه الأساسية في تحقيق أقصى ما يمكن من الزيادة في فرص التجارة والتنمية المتاحة للبلدان النامية، و في مساعدة هذه البلدان على مواجهة التحديات الناشئة عن العولمة وعلى الاندماج في الاقتصاد العالمي على أساس أكثر إنصافا. ويعمل الأونكتاد على بلوغ هذه الأهداف عن طريق الاضطلاع بالأبحاث وإجراء تحليلات السياسة العامة وتنظيم المداولات الحكومية الدولية وأنشطة التعاون التقني ويبلغ عدد أعضاء الأونكتاد حاليا 188 دولة. ويشارك في عمله، بصفة مراقبين، الكثير من المنظمات الحكومية الدولية وغير الحكومية فضلا عن ممثلي المجتمع المدني.

<sup>1</sup>: حسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر-تعريف وقضايا-، مجلة جسر التنمية، العدد 32، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004 ، ص 5

<sup>2</sup>: عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 47 .

<sup>3</sup>: François Chesnais, **La Mondialisation du Capital ?** Editions Syrosscolle, Paris 1994, P. 40

ويختلف الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار في الأوراق المالية، على اعتبار أن هذا الأخير ينطوي على تملك الأفراد أو الهيئات أو الشركات على بعض الأوراق المالية دون ممارسة أي نوع من الرقابة أو المشاركة في تنظيم وإدارة المشروع الاستثماري<sup>1</sup>، ويعتبر الاستثمار في الأوراق المالية استثماراً قصيراً الأجل<sup>2</sup>.

## II. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر عدة أشكال أهمها:<sup>3</sup>

### II-I الاستثمار المشترك

يتم بين طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة في ملكية المشروع وبالتالي المشاركة في قرارات الإدارة، الخبرة، براءات الاختراع والعلامات التجارية وينطوي هذا الاستثمار على الجوانب التالية:

- الاتفاق يكون طويل الأجل بين طرفين استثماريين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف مما يوفر فرصاً للاحتكاك<sup>4</sup>
- المستثمر المحلي قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.
- المشاركة في مشروع الاستثمار لا تقتصر على المساهمة في رأس المال من قبل المستثمر الأجنبي أو الوطني، بل قد تكون من خلال تقديم الخبرة، المعرفة، العمل، التكنولوجيا، كما يمكن أن تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات، أو المعرفة التسويقية.
- أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع.

<sup>1</sup>: مشتاق باركر، الاستثمار الأجنبي وتجربة الشرق الأوسط، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد 8: مركز النشر الاقتصادي الرياض، 1998، ص123.

<sup>2</sup>: عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989، ص 13.

<sup>3</sup>: مصطفى بابكر، تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر، برنامج أعدته المعهد العربي للتخطيط بالكويت مع مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء بمصر، 2004/01/3، ص 24، 28.

<sup>4</sup>: جوردان لويس، ترجمة سعاد الصنبولي مشاركات استثمارية من أجل الرخاء- بناء إدارة التحالفات الإستراتيجية ، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر 1996، ص 195.

- إن قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركات وطنية قائمة قد يؤدي إلى تحويل هذه الشركات إلى شركات استثمار مشترك.

هذا النوع من الاستثمار يعتبر أكثر قبولا لدى الدول النامية، ويرجع ذلك لأسباب سياسية واجتماعية، أهمها تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني، ويساهم الاستثمار المشترك في زيادة رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية وخلق فرص جديدة للعمل و تحسين ميزان المدفوعات.<sup>1</sup>

## II-2- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

وهو أهم وأبرز أشكال الاستثمار، ويعتبر أكثرها تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات\*، التي تمتد إلى عدة دول من خلال فروعها المختصة في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من أنواع النشاط الإنتاجي والخدمي، وتتميز بكون حجم إنتاجها واحتكارها لأساليب الإنتاج والتكنولوجيا العصرية، كما أنها تدار من مركزها الرئيسي في الوطن الأم.

## II-3- مشروعات أو عمليات التجميع

يتم هذا النوع من الاستثمار بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي الخاص أو الحكومي أو الاثنين معا، على شكل اتفاقية يتم بموجبها قيام الطرف الأجنبي بتزويد الطرف المحلي بمكونات منتج معين لتجميعه ليصبح منتجا نهائيا، مع تقديمه للخبرة والمعرفة الخاصة واللائمة بالتصميم الداخلي للمصنع، عمليات التشغيل والتخزين والصيانة، في مقابل عائد مادي يتفق عليه وقد يتخذ هذا النوع من الاستثمار شكل الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع من قبل الطرف الأجنبي.

<sup>1</sup>: مصطفى بابكر، مرجع سابق، ص.ص 18، 19.

\*: الشركات متعددة الجنسيات سيتم التطرق إليها بشكل مفصل في المبحث الثالث

## II-4 الاستثمار في المناطق الحرة

يهدف هذا النوع إلى تشجيع إقامة الصناعات التصديرية، ولهذا تسعى الدول لجعل المناطق الحرة مناطق جاذبة للاستثمارات وذلك بمنح المشاريع الاستثمارية فيها العديد من الحوافز والمزايا والإعفاءات، ويكون الاستثمار الأجنبي هنا بعيدا عن الخضوع لقوانين الدولة المضيفة ويعمل من خلال قوانين خاصة منظمة له تنظم إنشاء المشروعات الاستثمارية في المناطق الحرة.

## II-5 الاستثمار في مشروعات البنية الأساسية

يكون في شكل عقود امتياز تكون لمدة معينة تتراوح ما بين 20 إلى 50 عاما في مجال البنية الأساسية، مثل بناء المطارات أو الطرق، على أن يعود المشروع في نهاية عقد الامتياز إلى المجتمع أو الحكومة، أي المشروعات القائمة على البناء والتشغيل والتحويل وهي ذات اتجاه يفيد الطرفين الحكومة والمستثمر الأجنبي حيث الحكومة تحتاج إلى استثمارات ضخمة يصعب عليها تمويل تلك الاستثمارات من الموازنة، بينما نجد المستثمر الأجنبي يرى أن تلك المشروعات ذات جدوى اقتصادية خلال فترة الامتياز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، منظماتها، شركاتها، تداعياتها، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 185 .

المطلب الثاني: خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر و أهميته.

### I. خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر

يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بالعديد من الخصائص نذكر من بينها:

- الاستثمار الأجنبي المباشر بطبيعته استثمار منتج، فهو بالضرورة استغلال أمثل لما يستعمله من موارده حيث لا يقدم المستثمر الأجنبي على استثمار أمواله وخبراته في الدول المضيضة إلا بعد دراسات معمقة عن الجدوى الاقتصادية للمشروع وكافه بدائله التكتيكية والفنية المتاحة.<sup>1</sup>
- يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في عمليات التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال الوفورات الاقتصادية والمنافع الاجتماعية التي تتحقق نتيجة لتواجده.
- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر كوسيلة لخلق مناصب الشغل وكذا توسيع نطاق السوق المحلية ومن جهة أخرى يساهم في نقل التكنولوجيا إلى البلد المضيف، إضافة إلى أنه يدعم مبادلات التجارة الخارجية، من اتجاهه للاستثمار في صناعات التصدير خاصة في تلك التي يتمتع فيها البلد المضيف بميزة نسبية مقارنة ببلد المنشأ<sup>2</sup>، يتصف الاستثمار الأجنبي المباشر بالتغير ، حيث يتميز بتحركاته جريا وراء الربح والفائدة وبذلك ، فهو ينتقل إلى الأماكن التي توفر له أعلى الأرباح ، أين توجد التسهيلات والإعفاءات واليد العاملة الرخيصة.

<sup>1</sup>: دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص214 .

<sup>2</sup>: قدي عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص53، 54.



- يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر عن كل من القروض التجارية والمساعدات الإنمائية الرسمية-التي أصبحت شديدة المشروعية - في أن تحويل الأرباح المترتبة عليه يرتبط بمدى النجاح الذي تحققه المشروعات المحولة عن طريق هذا الاستثمار , بينما لا يوجد أي ارتباط بين خدمة الديون ومدى نجاح المشروعات التي تستخدم فيه.<sup>1</sup>

- يتجه الاستثمار المباشر إلى الدولة المضيفة التي يحقق فيها أكبر عائد صافي بعد طرح أو خصم المخاطر والتكاليف، وبذلك فهو يتجه بكثرة إلى الدول ذات مناخ الاستثمار الملائم والمناسب.

## II. أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر

ترجع أهميته لما يقدمه من خدمات للاقتصاد وتخفيف أعبائها ومساهمته في توليد الادخار، ففي الوقت الذي يمثل فيه انسيابه إضافة إلى حجم الموارد الحقيقية المتاحة للاستخدام، فإنه يتضمن إمكانية زيادة كفاءة الموارد المحلية ويترتب عنه تشغيل موارد كانت عاطلة، كما يؤدي إلى رفع الموارد المستخدمة فعلا، ويعد أيضا مصدرا هاما من مصادر التمويل الخارجي خاصة في الدول التي يعجز فيها مستوى المدخرات المحلية عن تمويل المستوى الملائم من الاستثمارات اللازمة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- إمداد الدول النامية بحزمة من الأصول المختلفة في طبيعتها والنادرة في هذه الدول، وذلك من خلال الشركات متعددة الجنسيات، وتشمل هذه الأصول، رأس المال، التكنولوجيا، المهارات الإدارية، كما أنها قناة يتم عن طريقها تسويق المنتجات دوليا.

<sup>1</sup>: المهران حسن ، الاستثمار الأجنبي المباشر وإمكانات تطويره في ضوء التطورات المحلية والإقليمية والدولية ، في المجلة المصرية للتنمية والتخطيط و معهد التخطيط القومي ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، القاهرة، يوليو 2000، ص 70.

<sup>2</sup>: أميرة حسب الله، مرجع سابق ص 20

- المساهمة في خلق فرص للعمل وفي رفع إنتاجية هذا العنصر وبالتالي الحد من مشكلة البطالة.
- رفع معدل الاستثمار بالدول النامية من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، وكذلك من خلال جلب المدخرات المحلية إلى الأنشطة الأساسية، أو الأنشطة المكملية، ومن ثمة ارتفاع عوائد الملكية، وهو ما يدفع بدوره إلى زيادة المدخرات، وبالتالي الاستثمارات.
- انتشار الآثار الإيجابية على مستوى الاقتصاد القومي ككل نتيجة علاقات التشابك الأمامية والخلفية، التي تربط أنشطة الشركات متعددة الجنسيات بأنشطة الشركات المحلية، فالروابط الخلفية تسهم في زيادة إنتاجية وكفاءة أداء الشركات الأخرى، أما الروابط الأمامية فتسهم في تطوير مؤسسات البيع المحلية، كما تعمل على فهم التكنولوجيا المعقدة في صناعات عديدة.
- تسهم التحويلات الرأسمالية التي تقوم بها الشركات الأجنبية في تمويل مشروعاتها في زيادة الصادرات في الدول المضيفة، وفي تقليل عجز ميزان المدفوعات.

## المطلب الثالث: مزايا و عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن التمييز بين مزايا و عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال:

## I. مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة (المستقبلية).

تتنافس معظم الدول لجذب المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك لدوره الهام في تحقيق معدلات

نمو مستهدفة، من خلال دوره الإيجابي في:

- توفير فرص عمل أكبر نتيجة محدودية النشاطات الاقتصادية التي تستوعب فائض العمل غير المحدود

وغير الماهر في الغالب، والمساهمة في التخفيف من حدة البطالة الظاهرة أو المقنعة والتي تكون واسعة

الانتشار في البلدان النامية.

- يمكن أن توفر مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر عملات أجنبية للدول النامية من خلال إقامة

مشروعات إنتاجية يتاح إنتاجها لأغراض التصدير، أو تحل محل الواردات، وبالتالي تخفيف الحاجة

لاستعمال العملات الأجنبية لتمويل الواردات واستغلالها لتمويل واردات جديدة، يمكن أن تساهم في زيادة

القدرة الإنتاجية في الاقتصاد من خلال استخدامها في إقامة مشاريع جديدة أو توسيع المشروعات

القائمة التي تمكن الاقتصاد من زيادة قدرته الإنتاجية.<sup>1</sup>

- تعاني الدول النامية من قلة مهارات العاملين وقدراتهم الإدارية والتنظيمية وبالتالي يساعد الاستثمار

الأجنبي المباشر على تفادي ذلك المشكل، باعتبار عمل تلك المشروعات يرتبط بأساليب ووسائل أحدث

وأكثر تطوراً في الإدارة و العمل.

<sup>1</sup>: فليح حسن خلف، التمويل الدولي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص175 . 176

- في ظل الشروط المحيطة للقروض الخارجية وتقلص المساعدات للدول النامية يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة خاصة النامية منها أفضل وسيلة للجوء إلى الاقتراض من العالم الخارجي والتخفيف من فجوة الادخار والاستثمار وبالتالي تحقيق قيمة مضافة أكبر من خلال استخدام الموارد المحلية والطاقات الإنتاجية غير المستغلة وبالتالي يوفر مستوى معيشي أفضل ودرجة رفاهية أعلى<sup>1</sup>.
- يمكن القول بأن الاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة المشترك إضافة إلى أنه يساهم في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، والتنمية التكنولوجية فهو يساهم في تحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير أو الحد من الاستيراد ويعتبر الاستثمار المشترك أكثر أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر قبولاً في معظم الدول خاصة النامية لأسباب سياسية واجتماعية من أهمها تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني.
- استفادة الشركات المحلية في الدول المضيفة من قنوات الاتصال وأحدث التقنيات التي تتاح لها إما من خلال المشروعات المشتركة، باستخدام عدة طرق منها انتقال العاملين من فروع الشركات متعددة الجنسيات المحلية والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج وبما ينعكس إيجاباً على معدل النمو الاقتصادي، ويتوقف نجاح الشركات المحلية في تحقيق ذلك على مدى قدرة العاملين المحليين على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة المصاحبة للاستثمار الأجنبي المباشر، ومدى استجابة الشركات الوطنية لزيادة الإنفاق على البحوث والتطوير، ومدى تركيز الاستثمار في المناطق ذات الربحية والتي تشجع تلك الشركات على تطبيق التكنولوجيا الحديثة<sup>2</sup>.
- قيام العديد من الدول النامية بإتباع إجراءات تحرير التجارة والاستثمار وبالشكل الذي وفر مناخاً ملائماً للاستثمار الأجنبي المباشر والذي ميزه توفير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كالهند التي أصبحت

<sup>1</sup>: -عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 483 .

<sup>2</sup>: مسعف عايض العتيبي، دور الاستثمار في نقل التقنية، مجلة النشرة الصناعية، العدد 157 الرياض، بدون سنة النشر، ص 24 .

أكثر تقدماً في تكنولوجيا المعلومات وأصبحت من مصدري برامج الكمبيوتر، إضافة إلى جهود الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى اقتصاديات السوق وتقديمها للعديد من الحوافز والإعفاءات الضريبية، وتطبيق برامج الخصوصية هذه العوامل أدت إلى زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي إلى الدول النامية بشكل متزايد<sup>1</sup>.

## II. عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة (المستقبلية).

بالرغم من المزايا والدور الذي يقوم به الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق نمو اقتصادي في الدول المضيفة إلا أن الكثير من الباحثين والكتاب يرون أن الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية المباشرة لا تحقق الأهداف والغايات المرجوة منه، بل يؤدي في غالب الحالات - لا سيما بالنسبة للدول النامية- إلى إعاقة تطور هذه الدول بسبب العيوب التي تصاحب تلك الاستثمارات و التي نذكر منها:

- إن الشركات العابرة للقارات تحول معظم أرباحها إلى الخارج، أو لاستيراد متطلبات الاستثمار من الخارج، خاصة في ظل عدم توافرها في السوق المحلي، أو أنها ذات جودة أقل مقارنة بمثيلاتها في الخارج، وهذا ما ينعكس على الميزان التجاري من خلال زيادة الواردات والتي تفوق على ما يضيفه الاستثمار إلى الصادرات، وبالتالي تأثيره على ميزان المدفوعات.
- لا توفر الفرصة الكافية لتطوير مهارات وخبرات العاملين وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للشركات العابرة للقارات تعتمد في معظم استثماراتها على عنصر العمل الأجنبي نتيجة لقلّة عنصر العمل المحلي المؤهل في هذه المجالات، وعدم سماح مشروعات الاستثمار الأجنبي بالإطلاع على الأسرار الصناعية من طرف الشركات المحلية، وفي حالة تقديم مثل تلك الأسرار المتمثلة في الخبرة الفنية والصناعية للجهات المحلية، فإنها تكون بمقابل وبكلفة عالية، وتعمل على تحديثها باستمرار .

<sup>1</sup>: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 489

- لا تساهم مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر في توفير فرص العمل بشكل كبير والتي من شأنها أن تحد من البطالة الواسعة الانتشار بمختلف أشكالها وفي المجالات المختلفة ونظرا للجوء هذه المشروعات إلى أساليب إنتاج مكثفة لرأس المال ووسائل إنتاج تتطلب عمل من نوعية أعلى والذي يتم استيراده من الخارج وهو الأمر الذي يحد من فرص استخدام العمل المحلي بدرجة كبيرة<sup>1</sup>
- تقوم مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر بتخفيض الأرباح التي تتحقق في سجلات الشركات من أجل التهرب الضريبي، وتقوم برفع كلفة براءات الاختراع، أو العلامات التجارية أو تكاليف البحث والتطوير هذه الممارسات يصعب ملاحظتها والكشف عنها إضافة إلى ذلك الإعفاءات الضريبية التي تقدمها الدول المضيفة والتي تؤدي إلى تآكل إيرادات الدولة الضريبية، مما يؤثر سلبا على الموازنة العامة، حيث لجأت بعض الشركات إلى تغيير نشاطها أو اسمها التجاري أو ما من شأنه ثبوت انقضاء وانحلال الشركة بعد انتهاء مدة الإعفاء الممنوحة لها<sup>2</sup>
- قد يكون تركيز الاستثمار الأجنبي المباشر أحيانا في بعض القطاعات خاصة الصناعات الملوثة للبيئة في الدول المضيفة، هذه الصناعات تتطلب تكاليف كبيرة للمحافظة على البيئة وهذا مالا تستطيع الدول النامية القيام به مقارنة بالدول الصناعية الكبرى وتشمل تلك الصناعات، المنسوجات، الصناعات الكيماوية، الصلب الإسمنت... الخ.<sup>3</sup>
- يتوقف الدور الإيجابي للاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة من خلال نقل التكنولوجيا على مدى توافر ظروف وإمكانيات تلك الدول، وغالبا مالا تتلاءم التقنية المستخدمة مع ظروف الدول النامية، حيث أن تلك التقنية اخترعت لتتناسب ظروف الدول الصناعية، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة

<sup>1</sup>: فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 177 . 178

<sup>2</sup>: خليل محمد خليل عطية، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية، مجلة مصر المعاصرة، العدد 437، القاهرة، 1995، ص 152.

<sup>3</sup>: محمد قويدري، مرجع سابق، ص 38 .

استيعابها من قبل العناصر البشرية في البلدان النامية، إضافة إلى تكاليفها الباهظة والشروط القاسية التي تعجز البلدان النامية عن الوفاء بها.<sup>1</sup>

- تقوم الشركات الأجنبية بعملية تحويل الأرباح أكثر من حجم رؤوس الأموال التي تتدفق إلى الدول المضيفة في شكل استثمارات أجنبية مباشرة، وهذا ما يؤدي بالدول النامية إلى المزيد من الاقتراض، وبالتالي ترتفع مديونيتها وهو ما حدث لدول أمريكا اللاتينية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: محمد قويدري مرجع سابق، ص 38 .

<sup>2</sup>: النقلي عاطف حسين، " أثر تحويل الاستثمارات الأجنبية على تفاقم المديونية"، مجلة الدراسات الدبلوماسية، العدد 5 السعودية 1998، ص 118 .

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر

خلال الحقبة التي تلت الحرب العالمية الثانية، توسع حجم الإنتاج الدولي من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بالدرجة الأولى، وصاحب ذلك تطور سريع في التكنولوجيا ودخل خلاله الاقتصاد العالمي في مرحلة جديدة قائمة على سياسة اقتصاد السوق، ومثلت التغيرات السياسية والاقتصادية القوة الدافعة لتلك الأحداث والتي أدت إلى ظهور العولمة وظهور أجيال جديدة من التكنولوجيا المتطورة، ودخل الاستثمار الأجنبي المباشر مرحلة جديدة زادت أهميته في الاقتصاد الدولي، الأمر الذي زاد من أهمية دراسته، ودفع بالكثير من الاقتصاديين والخبراء نحو تطوير نظرية علمية لشرح تلك الظاهرة، فكان أول من فتح الطريق للبحث الحديث حول ظاهرة الشركات العابرة للقارات والاستثمار الأجنبي المباشر ستيفن هايمر، وشار كند لبرغر ريموند فيرنون في الولايات المتحدة الأمريكية وجون دنينغ في بريطانيا وميشالي في فرنسا كوجيما في اليابان.

لقد قدمت في هذا الشأن العديد من النماذج والنظريات والمناهج. وعلى هذا الأساس نحاول تحليل الاتجاهات الفكرية لظاهرة الاستثمارات الأجنبية المباشرة، من خلال عرض أهم النظريات المفسرة لهذه الظاهرة.



## المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية

لقد اهتم الكلاسيك بدور رأس المال والتكنولوجيا في تحفيز النمو الاقتصادي، وأظهرت آرائهم دور الاستثمار الأجنبي المباشر في نمو الاقتصاديات النامية، من خلال التخفيف من فجوة الادخار والاستثمار واعتبر الكلاسيك أن النمو الاقتصادي يعتمد على عوامل مثل عرض عنصر العمل، ورأس المال، والبرامج التعليمية، رغم إشارتهم إلى الاستثمار الأجنبي المباشر بشكل واضح، ولم يستطع رواد هذا الاتجاه تفسير الكيفية التي يؤثر بها التقدم التكنولوجي في تحقيق النمو الاقتصادي.

حيث ينطلق العديد من المفكرين الاقتصاديين الكلاسيك في تحليلهم للاستثمار الأجنبي المباشر من المنافسة التامة، السوق الكاملة ، لا وجود لتدخل الدولة و لا وجود لعرقلة الحدود الجغرافية ضد حركة رأس المال و عناصر الإنتاج.<sup>1</sup>

و نجد أن الكلاسيك يفترضون أن منافع الاستثمار الأجنبي المباشر تعود على الشركات متعددة الجنسيات<sup>2</sup>، فهم يعتبرون أن الاستثمار الأجنبي المباشر عبارة عن مباراة من طرف واحد والفائز فيها هو الشركات متعددة الجنسيات و ليست الدول المضيفة، حيث يستند الكلاسيك في وجهة نظرهم هذه إلى عدد من المبررات يمكن تلخيصها كالآتي:<sup>3</sup>

أ. تحويل قدر كبير من الأرباح المحققة من طرف الشركات متعددة الجنسيات إلى الدولة الأم بدلا من إعادة استثمارها في الدولة المضيفة.

<sup>1</sup>: جيل برتان، ترجمة على مقلد و علي زيعور، الاستثمار الدولي ، منشورات عويدات، لبنان ، 1981 ص 7.

<sup>2</sup>: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 411

<sup>3</sup>: عبد السلام أبو قحف ، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية مرجع سابق، ص 32.

ب. قيام الشركات متعددة الجنسيات بتحويل التكنولوجيا التي لا تتلاءم مع متطلبات التنمية في الدول المضيفة.

ت. وجود الشركات متعددة الجنسيات قد يوسع الفجوة بين أفراد المجتمع، فيما يخص هيكل توزيع الدخل، وذلك من خلال الأجور المرتفعة التي تقدمها الشركات الأجنبية مقارنة مع نظيراتها من الشركات المحلية.

ث. التأثير على سيادة الدولة المضيفة و استقلاليتها من خلال:

- اعتماد التقدم التكنولوجي في الدولة المضيفة على الدولة الأجنبية.

- خلق التبعية الاقتصادية.

- خلق التبعية السياسية.

ج. تركيز معظم الاستثمارات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات في الصناعات الإستراتيجية بدرجة أكبر

من التحويلية أو غيرها من الأنشطة الإنتاجية الأخرى قد يزيد من الشعور بالنوايا الاستغلالية لهذه

الشركات.<sup>1</sup>

وقامت النظرية النيوكلاسيكية على أساس الافتراضات الكلاسيكية والمتعلقة أساسا بفرضية المنافسة الكاملة،

واعتبرت أن الأسواق المالية في مختلف الدول غالبا منعزلة عن بعضها البعض وليست بالقدر العالي من

التطور في الكثير من الدول خاصة النامية منها وأكدت على أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي بمثابة

تحركات دولية في رأس المال وذلك بسبب اختلاف أسعار الفائدة حيث ترتفع معدلات الفائدة في الدول النامية،

نظرا لندرة رؤوس الأموال فيها ويعتبر أولين 1933 أول من قدم شرحا لتحركات رأس المال الدولي، والذي

<sup>1</sup>: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 419.

أوضح أن أهم عنصر محرك لتصدير واستيراد رأس المال هو بالتأكيد راجع لاختلاف سعر الفائدة، وأرجع اختلاف سعر الفائدة إلى (مسألة إتاحة أو وجود رأس المال أو إنتاجية رأس المال)<sup>1</sup>

لم تميز النظرية النيوكلاسيكية بين الاستثمار الأجنبي المباشر، والاستثمار الأجنبي غير المباشر، فقد أكدت في تحليلها للاستثمار الأجنبي المباشر من منطلق رأس المال المالي ولم تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر كقائمة تتضمن أيضا التكنولوجيا والمهارة والإدارة، ولم يشرح النموذج الأسباب التي من أجلها تفضل الشركات القيام بالاستثمار المباشر بدلا من التصدير.

ونظرا لبساطة وضيق تحليلها، فشلت النظرية في التعامل مع الواقع فافتراضات أولين لقيت قبولا في الحقتين اللاحقتين لظهورهما، لكن بعد عشرون عاما أصبح أن *Ohlin* مثل هذه النظرية غير قادرة على شرح ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، وأن قيام تلك النظرية على افتراض المنافسة الكاملة وغياب تكلفة الانتقال وعدم كمال المعلومات هي افتراضات غير واقعية.

ضف إلى ذلك فإن هدف تعظيم الربح، ليس هو المحدد الأساسي في اتخاذ قرار الاستثمار في الخارج بل هناك عوامل عديدة، كمعدل النمو، حجم السوق... الخ، إضافة إلى عدم تفسيرها لكيفية نشأة الاستثمارات الأجنبية، وتفسير حركة تلك الاستثمارات قياسا على حركة التجارة هذه الأخيرة التي تفترض عدم قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال من بلد لآخر ولا يستطيع المصدر أو المستورد التأثير على حركة الأسعار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، دار الإسلام للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 44. 47.

<sup>2</sup>: سعيد محمد السيد، الشركات العابرة للقومية ومستقبل الظاهرة القومية، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 1986، ص 24. 25.

## المطلب الثاني: نظرية عدم كمال السوق

لقد اعتمدت العديد من الدراسات النظرية على مسألة عدم كمال السوق كسبب لقيام الشركات بالاستثمار الأجنبي المباشر خارج حدودها المحلية، وتخضع لسوق احتكار القلة\*، والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك الشركات وتدفعها إلى تدويل نشاطها ويقر رواد هذا الاتجاه، ريموند فيرنون *Raymond Vernon*، ستيفن هيمر *Haymen Steven* و كيند لبرغر *Kind Leberger* أن قدرة الشركات على الاستثمار في الخارج إنما يتوقف على مدى تمتعها بميزات احتكارية تمكنها من المنافسة في البلد المضيف، وهذا ما أكدته نظرية الميزة الاحتكارية ونظرية تدويل عوامل الإنتاج، ونظرية عدم كمال سوق رأس المال، إلى جانب ذلك هناك عدة صور أخرى لعدم كمال السوق والتي تمثل حوافز إضافية للشركات العابرة للقارات للقيام بالاستثمار الأجنبي المباشر، متمثلة في الضرائب، عدم التوازن بين البائعين والمشتريين بخصوص المعلومات المتعلقة بقيمة وجودة السلع والمنتجات، وتقوم هذه النظريات على فرضية غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول النامية وهذا ما أكده كيندر لبرغر عام 1969. و سنحاول فيما يلي تقديم عرض موجز لهذه النظريات:

## I. نظرية الميزة الاحتكارية.

تركز هذه النظرية على فكرة أن الشركات العابرة للقارات تتمتع بقدرات خاصة بشأن تقييمها ونشاطها في الدولة الأم، وتنتج للاستثمار في الخارج إذا تمتعت بميزات لا تتمتع بها الشركات المحلية بالدول المضيفة، وظهر هذا النموذج أولاً في تحليل ستيفن هايمر *Steven Haymer* الذي اعتبر أن الدافع الأساسي والرئيسي للاستثمار الأجنبي المباشر هو رغبة تلك الشركات في السيطرة على السوق الخارجي، واعتبر أن الميزة الناتجة

\* احتكار القلة: تتمثل حالة سوق احتكار القلة، في وجود أكثر من بائع داخل السوق، بحيث أن عدد هؤلاء قليل مما يجعل أية عمليات منعزلة يقوم بها أحد الباعة في السوق تؤثر على الباعة الآخرين ومنه يمكن اعتبار كل الباعة داخل هذه السوق في وضعية ترابط متبادل، لمزيد من المعلومات أنظر: هارون الطاهر وبلرابط أحمد، التحليل الاقتصادي الجزئي (باتتة: مطبعة عمار قرفي، 1998)، ص.ص. 234- 247.

عن الابتكار هي العامل الأساسي لقيام تلك الشركات باستغلالها عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر تلك الميزات تمكن الشركات من المنافسة والحصول على عائدات أعلى من تلك التي تحصل عليها الشركات المحلية بالسوق الخارجي، وتأخذ المميزات التنافسية عدة أشكال فالشركات تقوم بإنتاج منتجات متميزة والتي لا يمكن للشركات المحلية إنتاج مثلها بسبب فجوة المعلومات وانخفاض تكاليف الوحدة بسبب حجم الإنتاج الكبير، أو التميز الإداري والضريبي أو المهارات العالية في التسويق والتي تمتلكها الشركات الأجنبية وأوضح هايمر أنه في ظل سوق ذات هيكل احتكاري، تقوم الشركات بتعظيم عوائدها اعتماداً على مميزاتا عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر<sup>1</sup>، الذي يتضمن إضافة لرأس المال، التكنولوجيا الإدارية، فالشركات تبحث عن فرص في السوق الخارجي حيث قراراتها تتم وفقاً لإستراتيجيتها في تعظيم قدراتها الخاصة، وبمجرد تحقق تلك القدرات في الدولة الأم يكون ذلك حافزاً قوياً لتلك الشركات للاستثمار وتوسيع نشاطها في الأسواق الخارجية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>2</sup>

واستناداً إلى أطروحة هايمر *Haymer* أوضح كيند لبرغر *Kind Leberger* أن هناك أربعة أشكال من نقائص السوق تؤدي إلى الاستثمار الأجنبي المباشر وتمثلت تلك النقائص في عدم كمال المنافسة في كل من سوق السلع، وسوق عوامل الإنتاج واقتصاديات الإنتاج الواسع النطاق والتحديات الحكومية.

فالنظرية الاحتكارية تؤكد على نموذج الاستثمار الدفاعي، حيث أن الشركات الكبرى تبادر وتتجه لإنشاء فروع لها بالخارج، لغرض القضاء على منافسيها، بالرغم من أنها قد لا تكون مربحة كقيام شركة كولا *Cola* بفتح مصنع لها في دولة، لأنها إن لم تفعل ذلك ستقوم شركة أخرى مثل كوكا كولا بإنشاء فرع لها في تلك الدولة، وأوضح كينكر بوكار *Kinker Bokar* عام 1973 بأن الشركات العابرة للقارات يتبع بعضها البعض

<sup>1</sup>: سعيد محمد السيد، الشركات المتعددة الجنسيات وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1978 ص. 49

<sup>2</sup>: رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص. 49، 50.

متجها إلى أسواق جديدة، كإستراتيجية دفاعية حيث أنه في ظل الأوضاع الاحتكارية وبمجرد قيام الشركة بإنشاء فروع لها في الخارج، فإن الشركات الأخرى تنتهج نفس المنهج لمواجهة نشاط الشركة الأولى

لقد أوضح كلا من كوجيما *Kogima* وأوزاوا *Ozawa* أن النموذج الاحتكاري تتولاه أمريكا التي تركز على الصناعات التي تتمتع الدولة الأم بميزة تنافسية، والدولة المضيفة ليست لديها ذات الميزة، عكس الاستثمارات اليابانية التي تتركز في الصناعات التي تتمتع فيها الدولة المضيفة بميزة تنافسية، معتمدة على نقل تكنولوجيا كثيفة لعنصر العمل والتي من السهل تعلمها، اقتناؤها ونشرها وحتى تحسينها وخلص كوجيما إلى أن النموذج الاحتكاري لتحليل الاستثمار الأجنبي المباشر قد فشل في تحليل نوع الاستثمارات اليابانية التي لا تعتمد على مسألة احتكار السوق

## II. نظرية تدويل الإنتاج

تؤكد هذه النظرية أنه من الأفضل بالنسبة للشركات إنشاء فروع كاملة بالخارج عندما يتصف السوق الدولي بعدم كمال غير ملحوظ، فالشركات متعددة الجنسيات لا يمكن حماية ملكيتها الفكرية من أي تجاوز طالما كان ذلك بعيدا عن سيطرتها إلا بإنشاء فروع لها في الدولة المضيفة وبالتالي إحكام سيطرتها على ممتلكاتها المادية ، الفكرية والتقنية فقد أوضح رجمان *Rugman* 1982-1981 بأن عملية الإنتاج هي عملية جعل السوق الدولي محل سيطرة الشركة وأن الشركات العابرة للقارات تعبر الحدود لاستغلال ميزاتاتها في صورة الحجم الكبير وحماية أسرارها من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بدلا من أن تعطي تراخيص للاستخدام براءات الاختراع الخاصة بها، لأنه سيساء استخدامها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: رضا، عبد السلام، مرجع سابق، ص 50 .

## III. نظرية عدم كمال سوق رأس المال.

وفقاً لـ ألبير *Alber*، فإن الشركات العابرة للقارات في الدول ذات العملة القوية تكون ذات ميزة وتشجع الاستثمار في الدول ذات العملات الضعيفة، وأوضح أن عدم كمال الأسواق المالية هو السبب في حدوث الاستثمار المباشر، فبعض الشركات من الدولة الأم تكون أكثر قدرة على تعظيم عوائدها بسعر أعلى من الشركات التي تعمل في الدول المضيضة، لأنها تستطيع الاقتراض بسعر أقل من أسواق رأس المال الدولية، وهذا ما حصل عندما يكون الدولار قويا، فهذا المنهج القائم على سعر الفائدة كان له تأثيره على تفسير الاستثمارات الأمريكية خلال الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين واستفادت الشركات الأمريكية من الحصول على ميزات سعر الفائدة دون الشركات التابعة لجنسيات أخرى العاملة بالدول المضيضة وكذا الشركات الألمانية واليابانية والسويسرية خلال الثمانينيات عندما كانت عمالات تلك الدول قوية.

لكن ألبير *Alber* لم يستطع تفسير حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر بين الدول التي تقع في المنطقة النقدية الواحدة كالاتحاد الأوروبي حيث نجد أن الشركات الفرنسية تقوم بالاستثمار في ألمانيا، وفشلت هذه النظرية في تفسير الاستثمارات من الدول النامية، لأنه لا وجود لأسواق رأس المال، كما أن الصرف الخارجي مقيد ومحدود من قبل الدولة كما أن الاستثمار يكون من مصادر متعددة ومن دول مختلفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>:رضا عبد السلام ، مرجع سابق ص ص 55، 54

## المطلب الثالث: نظرية دورة حياة المنتج (المنتج الدولي)

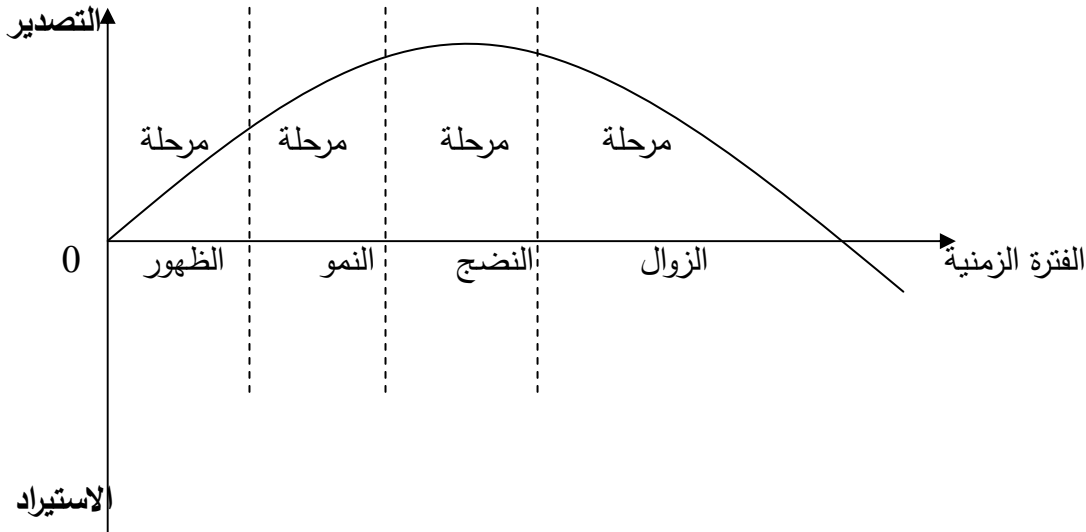
لقد كان لعلماء الاقتصاد الفضل الكبير في تقديم وتطوير هذه النظرية وذلك خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وقد ظهر تصوران، يتضمن أولهما ثلاث مراحل هي المنتج الجديد، المنتج النامي، لمنتج الناضج، أما التصور الثاني فقد قدمه ريموند فيرنون *Raymond Vernon* من جامعة هارفارد الأمريكية عام 1966، وتقوم هذه النظرية على مفهوم أن كل سلعة من السلع التي تنتجها الشركات تمر بمراحل حياتية من لحظة وصولها إلى السوق التجاري وحتى زوالها منه (الظهور، النمو، النضوج، الانحدار ثم الزوال) وتعتمد هذه النظرية على التفسير الديناميكي للعلاقة الموجودة بين التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر، واستعراض مبررات التجارة الدولية ودوافع الشركات العابرة للقارات وراء الاستثمارات الأجنبية المباشرة من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية وأسباب انتشار الابتكارات والاختراعات الجديدة والتكنولوجيا المتقدمة خارج حدود الدولة الأم.

وبالتالي انتشار ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، وقدم "فيرنون" هذا النموذج في أربعة مراحل أساسية مع التطبيق على الشركات الصناعية للولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup> على النحو التالي:

<sup>1</sup>: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، ص 62 .



شكل رقم 01: مراحل دورة حياة المنتج



**Source:** Onkivisit and J.Shaw, "An Examination of International Product Life cycle an dits application within marketing"<sup>1</sup>, P.74.

### I. مرحلة الإنتاج (الظهور) والبيع في السوق المحلي.

تتميز مرحلة المنتج الجديد بالإنفاق الكبير والتكلفة العالية، وأحيانا بالخسائر المالية التي لا يمكن معها تحقيق الربح، ويكون عدد الشركات محدودا لفترة مما يجعل السوق في وضع احتكاري، حيث يكون المنتج كثيف التكنولوجيا، ومرتفع التكاليف والسعر والناجم عن عمليات البحث والتطوير<sup>2</sup>، إلى جانب ذلك تقاد هناك حملات إعلانية مكثفة لإدخال المنتج الجديد إلى السوق، أو تحسين منتج جديد ويتم ذلك غالبا في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكون البداية من خلال تسويق المنتج المحلي، حتى يسهل إجراء التغييرات المطلوبة حيث تكون مرونة الطلب السعرية ضعيفة خلال تلك الفترة، وهذا ما يفسر ظهور المنتج في البلاد المتميزة بالدخول الفردية المرتفعة (الولايات المتحدة الأمريكية) القادر على دفع هذا الثمن في غياب المنافسة في تلك المرحلة فإن الشركة صاحبة الاختراع لن تعطي أهمية كبرى لتكلفة الإنتاج وأثرها على الأسعار التي تعرض

<sup>1</sup> <http://www.oppapers.com/essays/Product-Life-Cycle-International-Product-Life/143559> consulté 27/04/2011

<sup>2</sup>: عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق، ص 67

بها السلعة وقد تظهر في هذه المرحلة فرص تصديرية إلى دول متقدمة تتشابه أذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية مع أفراد الدول التي ينشأ فيها المنتج ولا يوجد في هذه المرحلة أي استثمار أجنبي<sup>1</sup>

## II. مرحلة النمو والتصدير.

في هذه المرحلة يزيد الطلب على المنتج بصورة كبيرة، ويتم الإقبال على شراء السلع في السوق المحلي، وتبدأ الشركة المنتجة باستغلال ميزة امتلاك المنتج بصورة سريعة قبل أن تفقد قدرتها على المنافسة، وتقوم الشركة بتصديره إلى الأسواق المجاورة للاستفادة من تقارب الأذواق والعادات والتقاليد، ويبدأ الطلب في الزيادة داخل السوق الخارجية، وتقوم الشركة صاحبة المنتج بالاستفادة من الفرصة مقدمة كل خبرتها في هذا المجال فتواصل تحسين المنتج، وتعمل الإيرادات والأرباح التي تجنيها الشركة على إطالة هذه المرحلة من دورة حياة المنتج، وتقوم الشركة بمضاعفة إنتاجها من خلال اقتنائها المزيد من الآلات الحديثة لتصنيع المنتج بطرق نمطية حديثة، ويتم زيادة الإنتاج استجابة لطلب السوق المحلي والدولي وتركز الشركة في هذه المرحلة في حملاتها الترويجية على جودة السلعة وفوائدها<sup>2</sup>.

## III. مرحلة المنتج الناضج.

في هذه المرحلة يشهد المنتج نمواً سريعاً يصاحبه زيادة في الاستهلاك وتبدأ المنافسة بالظهور خلال هذه المرحلة، وتصبح تكاليف الإنتاج عنصراً إستراتيجياً ويصبح الطلب في الدولة الأم أكثر حساسية لعامل السعر، وتتخفف كثافة عنصر البحث العلمي وتظهر إلى جانب ذلك بعض البدائل ويصبح من الصعب توسيع عملية الإنتاج في السوق المحلي الخاص بالدولة الأم<sup>3</sup>. فالشركات صاحبة الإبداع تبدأ في عملية الانتشار نحو الدول التي تتمتع بهيكل طلب ومستوى دخل مماثل وتبرز أولى الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الدول المتقدمة

<sup>1</sup>: رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص 57 .

<sup>2</sup>: علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص 166

<sup>3</sup>: محمد قويدري، مرجع سابق، ص 63 .

الأخرى، نظرا لارتفاع كثافة رأس المال فيها وحسب فيرنون يحدث الاستثمار عندما تكون التكلفة الحدية للوحدة المنتجة للتصدير في الولايات المتحدة الأمريكية، مضافا إليها تكلفة النقل أكبر من التكلفة المتوسطة لأول وحدة منتجة في الخارج، بالإضافة إلى قيام الشركة بالاستثمار في الخارج لحماية سوقها حيث تقوم بالسيطرة على سوق البلد المضيف أين توجد شركات محلية، لها قدرة كامنة على تقليد المنتج المستورد، والاستحواذ عليه وتكيفه مع خصائص الطلب المحلي وهناك مجموعة أخرى من الأسباب معظمها دفاعية، وتتمثل في عدم قدرة المنافسة بسبب فرض الضرائب على الواردات من قبل الدول المستوردة والذي يخفض من الطلب على السلع، وقد تكون لتكاليف الشحن والنقل دور هام في قيام الشركة بالاستثمار الأجنبي المباشر، فاستثمار الشركات في هذه المرحلة يتميز بطابع دفاع.<sup>1</sup>

#### IV. مرحلة زوال المنتج ( المنتج النمطي ) .

تتميز مرحلة المنتج بنشبع السوق المحلي، حيث من غير الممكن تمييز المنتج عن غيره من المنتجات سواء بالدولة الأم أو الدول المتقدمة التي تم الانتقال إليها، وأن التمييز يتم من خلال السعر ويصبح العرض أكبر من الطلب، فتتخفف الأسعار أكثر فأكثر نظرا للمنافسة التي تواجه الشركة صاحبة المنتج، فيصبح البحث عن أقل تكلفة إنتاج هدفا أساسيا للشركات وهذا ما يؤدي بها إلى توطين فروعها في الدول الأقل نموا حيث تكلفة العمل المنخفضة، وبعد مرور فترة معينة من الزمن تكون هناك عملية رد فعل إذ تبدأ هذه الشركات بتصدير المنتجات نحو دول المنشأ، وبذلك وجد "فيرنون" أن الاستثمار الأجنبي المباشر في المراحل الموالية للمرحلة الأولى من دورة حياة المنتج حيث تكون هناك سوق خارجية هامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 63 .

<sup>2</sup>: فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 183 .

إن الواقع العملي لكثير من الشركات العابرة للقارات تؤيد الاقتراحات التي قامت عليها نظرية دورة حياة المنتج الدولي، فنجد أن الصناعات الإلكترونية كالحاسبات الآلية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية، قبل إنتاجها في باقي الدول المتقدمة كألمانيا واليابان وفرنسا وامتدت إلى دول نامية مثل كوريا الجنوبية، تايوان، نظرا لارتفاع تكلفة إنتاجها إلا أن هناك سلع لا يمكن أن تطبق هذه النظرية كسلع التقاخر، وأيضا فإن هذه النظرية تقدم فقط تفسيراً للسلوك الاحتكاري للشركة، مستفيدة من فروق التكاليف الخاصة بالإنتاج أو الأسعار واستغلال الامتيازات الممنوحة من قبل الدول المضيفة، وقد أقر ريموند فرنون أن نموذجه الذي تميزت به الشركات الأمريكية خلال الفترة اللاحقة للحرب العالمية الثانية عرف حدوده في سنوات السبعينيات من القرن العشرين<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص 59 .

## المطلب الرابع: النظرية الانتقائية في الإنتاج الدولي

لقد طور جون دينينغ *J.Dunning* المنهج الانتقائي وذلك من خلال تحقيق التكامل والترابط بين ثلاث مجالات في أدبيات الاستثمار الأجنبي المباشر والتي تتمثل في النظريات الثلاثة التالية:

نظرية المنظمات الصناعية، نظرية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية، ونظرية الموقع، فوفقا للنظرية الانتقائية فإن الشركة تقوم بالاستثمار في الخارج لاعتبارات راجعة إلى الشركة ذاتها، واعتبارات الموقع في الدولة المضيفة، التي تجعل من المفيد قيام الشركة بالاستثمار في دولة دون أخرى، وامتلاك الشركة لمزايا احتكارية قابلة للنقل، في مواجهة المنشآت المحلية في الدول المضيفة، وأن للشركة الأفضلية في الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية في شكل استثمار أجنبي مباشر في الخارج، على الاستخدامات البديلة لهذه المزايا كالتصدير أو التراخيص، وأن تتوافر للدولة المضيفة الاستثمار الأجنبي المباشر مزايا مكانية أفضل من الدولة التي تنتمي إليها الشركة المستثمرة، مثل انخفاض الأجور، اتساع السوق، توافر المواد الأولية ويرى دينينغ عام 1992 ، أنه يوجد اتفاق على نطاق واسع، على أن الاستثمار الأجنبي المباشر يحدث عندما تتضافر الثلاثة عوامل السالفة الذكر، وأعتبر أيضا أنه إذا أمكن تدويل الميزات الراجعة للملكية، فإن الشركة ستفضل كلا من الاستثمار الأجنبي المباشر والتصدير على منح التراخيص<sup>1</sup>

لكن إذا كان من المريح استغلال الشركة، تدويلها لمميزات الملكية خارج الحدود الوطنية لاعتبارات راجعة إلى الموقع الاستثماري المريح في بلد آخر، هنا الشركة ستتحلى عن التصدير ومنح التراخيص وتفضل الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى ذلك فقد أدخل دينينغ عاملين آخرين، حوافز التبديل ومميزات الموقع الأجنبي، فنظرية عدم كمال السوق والتي تعبر عن مفهوم مميزات الملكية من خلال الابتكارات التكنولوجية وبالتالي إنتاج منتجات مميزة للشركات العابرة للقارات لتقوم بالاستثمار الأجنبي المباشر، وأما تدويل الإنتاج

<sup>1</sup>: عمر صقر، مرجع سابق، ص 49 .

فيساعد على فهم الطريق في استغلال تلك المميزات على المستوى الدولي، أما عوامل الموقع بالنسبة للدول المضيفة فهي متعددة من بينها الاعتبارات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والجغرافية والإقليمية، تعطي للشركات أهمية قصوى لمدى تدخل الدولة في الاقتصاد والتوزيع الجغرافي للأسواق والإنتاج وأثرهما على تكلفة الإنتاج، وحسب فابريك *Fabrik* وحاتم *Hatem* عام 1997 فإن الشركات تفضل الدول المضيفة التي تتمتع بأقل التيسيرات الاقتصادية وذلك حتى تتمكن من تعظيم قدراتها التنافسية، واعتبر كلا من بيينتو *Biyinto* وجريسيرد *Jrisirde* عام 1992 أن هناك عوامل مهمة في اختيار الموقع كنوع السياسة الحكومية وعدم وجود الحوافز الجمركية، واختلافات في تكاليف كل من اليد العاملة والنقل وتوزيع الطلب المحلي المعتمد على توزيع أنظمة توزيع الدخل<sup>1</sup>

ووفقا للنظرية الانتقائية يمكن تلخيص العوامل التي تؤثر على موقع الاستثمار في عوامل جذب وعوامل دفع، هذه الأخيرة هي التي تجعل من سوق الدولة الأم سوقا أقل جاذبية كزيادة الضرائب، ومختلف القيود التي تفرضها الدولة والتي تدفع الشركة للبحث عن سوق آخر غير الدولة الأم، أما عوامل الجذب فهي التي تجعل من السوق الأجنبي سوقا جاذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، فبالإضافة للعوامل التجارية، الاقتصادية فإن دينينغ صنفها إلى عوامل ترجع إلى التقارب الثقافي كتشابه أساليب حياة الأفراد وحجم السوق وتحركات المنافسين، والتقارب الجغرافي إلى الأسواق، الأقرب جغرافيا للدولة الأم، وذلك رغبة في تخفيض تكاليف النقل والشحن والاتصال الخارجي، كاستثمارات الأمريكية في أمريكا اللاتينية واليابان في دول شرق، وجنوب شرق آسيا.

بالرغم من محاولة هذه النظرية، أن تكون أهم النظريات القادرة على شرح ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، نظرا لاعتمادها على عوامل متعددة لكن رغم ذلك أشار العديد من الاقتصاديين إلى مسائل لم تتمكن النظرية من حلها كما أكد على ذلك باكلي *Bacli* عام 1982 ، أن النظرية لم تحاول شرح العلاقة بين العناصر الثلاثة

<sup>1</sup>: رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص 65 .

خاصة علاقة التأثير والتأثر فيما بينها، بل عالجتها وبشكل منفرد، فميزة الملكية عديمة القيمة لأن فكرة التدويل كافية لشرح الظاهرة وبدون مزايا راجعة لقدرات الشركة التكنولوجية والإدارية لا يمكن للشركة تدويل إنتاجها، وكما أكد كوجيما عام 1987 ، أن النظرية ركزت على المسائل الكلية وبالتالي فهي قللت من فاعلية صنع القرار<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>: رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص66.

### المبحث الثالث: دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر، محدداته و علاقته بالشركات متعدّدة

#### الجنسيات و تأثيره على التنافسية.

إنّ الاستثمار الأجنبي المباشر باعتباره حركة من حركات رؤوس الأموال الدولية طويلة المدى هو في حدّ ذاته عملية تستوجب القيام به هذا من جهة\* و من جهة أخرى اجتذابه\*\* و لا شك أن هذه العملية تحركها دوافع مختلفة، سواء كانت دوافع تخص الطرف الذي يقوم بها أي الشركات الأجنبية المنتسبة للدول الأصلية أو دوافع تخص الدول المضيفة التي تعمل على اجتذابه و تشجيعه.

#### المطلب الأول: الدوافع الكامنة وراء الاستثمار المباشر الأجنبي

لقد حظيت دوافع لجوء المستثمر لتجسيد الاستثمار الأجنبي المباشر واجتذابه من طرف أي دولة ما باهتمام بالغ و متزايد من طرف الاقتصاديين، الخبراء و رجال الأعمال، و قد نجم عن ذلك تباين واضح في النتائج حول هذه الدوافع من مختلف الدراسات و الأبحاث التي أجريت في هذا الميدان. فهذه الدوافع يمكن اعتبارها بمثابة أهداف كامنة وراء القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر أو اجتذابه، بمعنى آخر أن هذه الدوافع متباينة بين تلك التي يطمح المستثمر إلى تحقيقها، و تلك التي يطمح إليها البلد المضيف، و عليه في هذا السياق سنبلور ما يلي:

- الدوافع الكامنة وراء القيام بالاستثمار المباشر الأجنبي(دوافع المستثمر).
- الدوافع الكامنة وراء اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي (دوافع البلد المضيف).

\*: أي من جانب المستثمر فعليه أن يخترق مختلف الأسواق العالمية بهدف تعظيم أرباحه  
 \*\*: يجب على الدول المضيفة توفير المناخ الاستثماري الجيد لاستقطاب رؤوس أموال أجنبية بهدف التنمية



## I. دوافع المستثمر الأجنبي:

إن الحديث عن دوافع المستثمر الأجنبي يجرنا في الحقيقة إلى التساؤل عن الدوافع التي تكمن وراء هذا النشاط بشكل عام، و عن تلك التي تدفعه للاستثمار المباشر في الدول النامية.<sup>1</sup>

- فيما يتعلق بالمسألة الأولى أي دوافع لجوء المستثمر الأجنبي لتجسيد الاستثمار خارج الدولة الأصلية، فقد فسرها البعض من المفكرين و الاقتصاديين على أنها إستراتيجيات الاستثمار الأجنبي المباشر و من بين هؤلاء نجد ميشلت شارلز *CHARLES-ALBERT MICHALET* الذي تحدث عن ثلاثة إستراتيجيات من وراء الاستثمار خارج البلد الأصل و هي التي يجب تمييزها وفق ما يلي:

1. الإستراتيجية المعتمدة لاختراق مختلف مواقع الموارد الطبيعية المتنوعة، و من ثم فإن الاستثمار وفق

هذه الإستراتيجية هو الذي يرتكز على قاعدة إنتاج و استغلال المواد الأولية.

2. الإستراتيجية التي تتضمن هدف التقليل من التكاليف أين نجد الاستثمار المحقق وفق ذلك يستهدف من

ورائه تحقيق كفاءة عالية على جانب تحقيق الميزات بالمقارنة.

بالموازاة نوكد هنا على حقيقة جوهرية تكمن في: أنّ هناك العديد من الدراسات التي دعمت ما أكدّه شارل ألبرت

*CHARLES-ALBERT MICHALET* ، حيث أجريت هذه الأخيرة في هذا السياق و كان من نتائجها أن

هناك أربعة دوافع أساسية تركز عليها إستراتيجية الشركات متعدّدة الجنسيات للاستثمار في الخارج و التي يمكن

الإشارة إليها بإيجاز جوهري:

1. الدافع الأول: و يكمن في الاختراق الجاد والكبير للأسواق العالمية، فهو الدافع الأول الذي يجعل من

الشركات متعدّدة الجنسيات تقرّر تفضيل التدويل بدلا من التصدير.

<sup>1</sup> : Charles Albert –mi chalet, *La Séduction Des Nations Ou Comment Attirer Les Investissement* éditions :Economica , paris ,1999, p 47.

في هذا الإطار العام، التحليل أظهر أن القرار اتخذ لصالح الإنتاج في الخارج بدلا من التصدير، و هذا مرهون عامة بالنقائص المميّزة للأسواق المراد اختراقها، حيث أن المؤسسة تندفع لإنشاء فروع الإنتاج في الخارج، و ذلك لاستخدام موارد غير مصدرة أو لتحويل (المواد الأولية، و استغلال اليد العاملة الرخيصة...الخ<sup>1</sup>)، و بالتالي التقليل قدر الإمكان من التكاليف إلى جانب السعي للاستفادة مما يتوفر في بعض الدول من مراكز البحث المتطورة و المهارات العالمية و الكفاءة بغية تحسين المنتجات و تطويرها لتلبية رغبات و احتياجات المستهلكين و تطلعاتهم، و ذلك على المستويات المختلفة المحلية، الإقليمية و الدولية.

2. أما الدافع الثاني: فيمكن تجنب مختلف العوائق و الحواجز المحتملة و التي قد تعترض بشدة كل من حركات الاستثمار و التجارة و من بينها الضرائب و الرسوم المجحفة على الواردات بغرض الحيلولة دون إغراق السوق،\* و من العوائق أيضا البيئة المعادية للاستيراد أو نظام "قواعد المنشأ" \*\* إلى جانب العراقيل الجمركية الأخرى، إذ يتم اعتبار أن كل ما ينتجه المستثمر الأجنبي منتجات محلية تخضع لنفس الرسوم و الضرائب..الخ كما تحظى بكافة الامتيازات المقدمة من قبل الدولة المضيفة

3. دافع تحقيق و نيل فرص صناعية ممكنة في الأسواق العالمية: وفي هذا الصدد نوّكد على أنّ هناك شركات على سبيل المثال تختص في صناعات ذات الاستخدام الأمثل و القوي للتقنية أو ذات التكاليف العالية في البحث و التطوير، حيث يمكن لهذه الأخيرة من استغلال ذلك بحكم ما تتمتع به من مزايا تقنية و إنتاجية و تسويقية في هذه الأسواق، وهذا ما يقضي بضرورة الاستثمار المباشر في هذه الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> : Frédérique –Sachwald, *Les Déterminants De La Multinationalisation*, Economie mondiale, cahiers français n° 269,1995, p 57

\*: إغراق السوق: معناه تسويق المنتج بسعر أقل من سعر تسويقه في بلد التصدير

\*\* : قواعد المنشأ " : نظام يقضي بأن يتم التصنيع في منطقة معينة، أو أن تكون هناك نسبة معينة من المدخلات الوطنية في الناتج النهائي

4. أما الدافع الأخير فيمكن في اندفاع الشركات بشكل ضروري نحو إتباع أساليب و سياسات الشركات المنافسة ذلك بسبب وجود ما يسمى "احتكار القلة، هذا الأخير هو عامل من عوامل التدويل، بحيث يدفع بهذه الشركات إلى المنافسة الحادة فيما بينها مما يحتم عليها استخدام مختلف الأساليب منها على سبيل الذكر وليس الحصر، القيام بالبحث و التطوير لأجل الابتكار، تكثيف الإشهار... الخ وكل هذا يدخل في نطاق محاولة الاستيلاء على أكبر حصة في الأسواق العالمية.

- و فيما يتعلق بالمسألة الثانية حول دوافع المستثمر الأجنبي الكامنة وراء الاستثمار المباشر في الدول النامية فيمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **الدافع الأول:** وهو دافع تاريخي و سياسي، حيث نسجل هنا أن معظم الدول النامية كانت تشكل قبل وقتنا هذا و إلى حد بعيد مناطق نفوذ الدول الاستعمارية الكبرى، حيث كانت هذه الدول النامية إما تحت الاستعمار التام، الانتداب أو الحماية مما سمح لتلك الدول الاستعمارية الكبرى و هي معظمها من الدول الرأسمالية المتقدمة من إدماج اقتصاديات تلك الدول المستعمرة ضمن اقتصادياتها تحت أسلوب: "الاقتصاد التابع و المكمل" إلى جانب قيام شركاتها باستغلال الموارد الطبيعية و البشرية... الخ، بعد تهيئتها للمناخ الملائم لتحقيق ذلك.

2. **الدافع الثاني:** و هو الذي يتعلّق بأسواق الدول النامية الواعدة، حيث نسجل هنا أن هذه الأسواق خاصة في ظل انكشافها للعالم، تستجيب لكل ما يتم عرضه من السلع و الخدمات المحقّقة من قبل المستثمر الأجنبي الذي يستطيع تلبية الطلب المحلي من خلال الإنتاج مباشرة في تلك الأسواق في ظل ظروف تتسم بغياب المنافسة وعدم مقدرة المؤسسة المحلية على المواجهة و من ثم عجزها مقارنة بما يمتلكه المستثمر الأجنبي من الإمكانيات و المؤهلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : Frédérique –Sachwald, Op.cit. p 58

3. من بين هذه الدول ما تشكّل مصادر حقيقية للمواد الأولية من مناجم للحديد و الصلب و الفوسفات... الخ و منابع البترول و الغاز هذا ما يجعل بالضرورة المستثمر الأجنبي - الشركات العملاقة- يدرك على أنّها تمثل مواقع هامة للاستثمار عبر الاستثمار الاستخراجي والتحويلي... الخ، وهذا ما ينطبق على الشركات الكبرى البترولية الموجودة مثلا في الجزائر في إطار ما يسمى "الشراكة" بينها و بين بريتش بتروليوم البريطانية، أو شال الأمريكية هذا من جهة و من جهة أخرى لغرض ضمان مصادر التموين بتلك المواد الأولية و خاصة البترول.

4. دافع الاستفادة من انخفاض تكاليف النقل و اليد العاملة الرخيصة إلى جانب التسهيلات الجمركية... الخ، هذا الدافع مثله مثل الدوافع السابقة يكرّس ثقة المستثمر الأجنبي أكثر و يشجّعه على الاستثمار في الدول المضيفة التي تتمتع بتلك الميزات، بمعنى آخر الأمر الذي يجعل من المستثمر يستفيد منها إن هو حقا قرّر الاستثمار فيها.

5. الاستفادة من مختلف الحوافز و التسهيلات المقدمة و المنصوص عليها بموجب النصوص التشريعية المتعلقة بتشجيع الاستثمار المباشر الأجنبي و التي تمّ تبنيها من طرف الدول النامية. مع الإشارة إلى أنّ معظمها بما فيها الدول العربية لجأت في السنوات الأخيرة الماضية إلى تطبيق سياسة الباب المفتوح على العالم الخارجي من خلال تحرير التجارة الخارجية، مباشرة الحوار مع المنظمة العالمية للتجارة، تجسيد الإصلاحات الهيكلية و المالية، وتكثيف الجهود لأجل تحسين مناخ الاستثمار فيها... الخ و لو أنه في ذات الوقت نسجل هناك مخاوف بعض الدول النامية التي مازالت سائدة و التي ترجمت في بعض مواقعها المعارضة بسبب ما يشكله الاستثمار المباشر الأجنبي من آثار سلبية على اقتصادياتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : Frédérique –Sachwald, Op.cit. p 59

## II. دوافع اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي من طرف الدول المضيفة:

في الواقع تعددت الدوافع الكامنة وراء الاستثمار المباشر الأجنبي المستقطب من طرف بعض الدول المضيفة و نوّكّد هنا على بعضها، كون أن البعض الآخر منها ربما ما زال يتردد على تخطي هذه الخطوة بسبب مخاوفه من الآثار السلبية لهذا النوع من الاستثمار و هذه الدوافع يمكن ترجمتها في تلك الأهداف المبنية على الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها الدول المضيفة و التي تصب كلّها في مصب دفع وتيرة النمو إلى الأمام و خدمة للتنمية الشاملة، و يمكن تلخيص هذه الدوافع وفق ما يلي:<sup>1</sup>

(1) جعل المستثمر الأجنبي يساهم في إيجاد حل ممكن لمعالجة مشكلة البطالة المحلية التي تتخبط فيها هذه الأخيرة، أو العمل لتقليصها و ذلك من خلال إقامة مشاريع استثمارية تكون قادرة على خلق مناصب شغل جديدة.

(2) اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي من طرف الدول المضيفة لا يقتصر على دافع التخفيف من حدّة البطالة من خلال إقامة مشروعات كثيفة العمالة بل لإنعاش قطاعات متنوعة تمس صناعات جديدة و قطاعات مثل السياحة، المصارف، التأمين... الخ.

(3) دافع الحصول على مستوى معين من التكنولوجيا و مختلف معارفها بغية الاستفادة منها لخلق تكنولوجيا ذاتية من جهة و من جهة أخرى لتحقيق تقدّم اقتصادي مستمر.

(4) إلى جانب ذلك قد يتجسد الدافع الرابع في أنّ اكتساب المهارات و المعارف التكنولوجية قد يؤديّ حتما إلى تحسين الوضع التنافسي لهذه الدول مقارنة بالدولة الأم.

<sup>1</sup>: فارس فضيل، أهمية الاستثمار الأجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر و المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية

(5) اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي إلى جانب تلك الدوافع قد يكون بدافع- بحسب تفضيلها- إحلال الإنتاج المحلي للدول المضيفة محل الواردات هذا من جهة، ومن جهة أخرى بناء اقتصاد تصديري قوي يسمح بتنمية تجارتها الخارجية.

(6) إلى جانب ذلك تتسارع الدول المضيفة إلى تشجيعه بدافع أنه يعتبر بمثابة وسيلة تمويلية خارجية بديلة و محمودة العواقب مقارنة بالقروض الخارجية، وكونه منعش للاستثمار المحلية.

## المطلب الثاني: محدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر

تعتبر محدّدات الاستثمار المباشر الأجنبي، مجموعة من العوامل المتنوّعة التي تتحكّم و تؤثر بشكل بارز على توجّهات تدفقاته سواء الجغرافية أو القطاعية، إلى جانب قرارات تجسيده، و أيضا قرارات اختيار مواقعها. و هذا ما يعني أن هذه العوامل في حدّ ذاتها تكون مرتبطة بأطرافه المختلفة، إمّا بالشركات الأجنبية بما فيها الشركات متعددة الجنسيات، و حتى دولها الأصلية هذا من جهة، و من جهة أخرى تكون متعلقة بالظروف التي تميّز الدول المضيفة بما فيها الدول النامية و التدابير العامة التي تتّخذها هذه الأخيرة.

و عليه في هذا السياق سيتم بلورة هذه المحدّدات وفق النقاط الأساسية التالية:<sup>1</sup>

## I. العوامل المحدّدة لاختيار الشركات الأجنبية لمواقع استثمارها:

لا شك أنّ هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الشركات الأجنبية عند اختيارها لمواقع الاستثمار خارج البلد الأصل، وهي بمثابة محدّدات رئيسية للاستثمار المباشر الأجنبي. و تتجلى هذه العوامل فيما يلي:

## • الشروط المتعلقة بمستوى العمالة: و هذه الشروط تتلخص في:

- توافر حجم كبير من اليد العاملة و خاصّة الماهرة منها.
- ضرورة تمتّع هذه الأخيرة بمستوى ثقافي، إلى جانب الكفاءة الضرورية و كذلك مدى إجادتها للغة التي يتحدّث بها أو تلك التي يتعامل بها المستثمر الأجنبي.
- تمتّعها بمستوى مهني، و تدريسي و كذلك تعليمي مقبول.

<sup>1</sup>: مشتاق باركر، مقال بعنوان "الاستثمار الأجنبي المباشر و تجربة الشرق الأوسط" المجلة الاقتصادية السعودية العدد "8" مركز النشر الاقتصادي - الرياض - المملكة العربية السعودية، 1419هـ، ص 132.

- انخفاض تكاليفها و ذلك على سبيل المثال من حيث الأجور و الرواتب تكون منخفضة مقارنة بتلك السائدة في البلد الأصل.

و لاشك أن توافر الشروط في هذا الشأن هو محدّد رئيسي من محدّدات تدفقات الاستثمار المباشر الأجنبي الواردة للدولة التي تتمتع بذلك.

● **الشروط المتعلقة بالبنية التحتية:** فكما توافرت بشكل أكثر مختلف المكونات الأساسية للبنية التحتية مثل الطرق، و وسائل النقل المختلفة مثل الجوي، البري، وعن طريق السكك الحديدية، إلى جانب مختلف المكونات الأخرى التي تتجلى في الخدمات المتصلة بالاتصالات الكهرباء، الطاقة، المياه، بتكاليف منخفضة، كلما أثر ذلك على سلوك الشركات الأجنبية تأثيرا إيجابيا يسمح لها باختيار موقع استثماراتها في البلد الذي تتوافر فيه هذه المتطلبات.

● **عامل تكاليف الإنتاج:** و بموجبه تندفع الشركات الأجنبية إلى اختيار مواقع استثماراتها المباشرة في الدول التي تتميز بتكاليف إنتاج منخفضة و غير مجحفة.

● **المميزات التي تميّز صناعات معينة:** و تتمثل الخصائص التي تتميز بها صناعة معينة سببا رئيسيا يكمن وراء تحديد الشركات متعددة الجنسيات خصوصا و الشركات الأجنبية عموما لمواقع استثماراتها، فعلى سبيل المثال، قد تحدد قوة صناعية معينة، مثل صناعة الخدمات المالية في المملكة المتحدة، قرار اختيار المواقع الاستثمارية للشركات المالية متعددة الجنسيات.<sup>1</sup>

● **الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية:** إذ أن هذه الأخيرة تشكل محور من محاور اهتمام الشركات الأجنبية، و هي بمثابة المحدّد الرئيسي لقرار اختيارها مواقع الاستثمار المباشر الأجنبي.

<sup>1</sup>: مشتاق باركر، مرجع سابق ص 133



## II. العوامل التي تخص الدول المضيفة:

إن العوامل التي ذكرناها سالفاً و التي تحدّد اختيار مواقع الاستثمار المباشر الأجنبي من طرف الشركات الأجنبية هي تمثّل في حدّ ذاتها السياسات و مختلف الإجراءات التي يفترض أن تتخذها الدول المضيفة لأجل اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي.<sup>1</sup>

و تجدر الإشارة في هذا السياق أنّ الكثير من الدراسات في هذا الشأن أثبتت خلال عقدي الستينات والسبعينات بالخصوص أنّ تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر كانت واردة بحجم كبير للدول المتقدمة، و هذا ما فسّر حينها بأنّ تلك الدول كانت تتوافر على متطلبات المناخ الاستثماري الملائم. في حين أنّ الكثير من الدول النامية آنذاك كانت حصّتها من تدفقاته ضعيفة باستثناء بعض الدول منها كدول جنوب شرق آسيا مثلاً بالرغم من توافر عدد لا بأس به من تلك العوامل السابقة لديها و يعود السبب في ذلك إلى سياستها العامة اتجاه الشركات الأجنبية التي كانت في عمومها تتّصف عند بعضها بالنفور التام عنها وأنّ الاستثمار الأجنبي المباشر غير مرغوب فيه و إيمانها بشعار " التنمية المستقلّة " ، وبالحدز و التحفّظ و التقييد عند بعضها الآخر، و إن كان البعض الآخر منها لا يبدي نفورا مطلقاً إلا أنه كان يفرض قيوداً على الشركات الأجنبية من حيث أشكال الاستثمار المباشر الأجنبي المجسّدة و المسموح بها . حيث كان الشكل المرغوب به هو الشركات المختلطة مع ضرورة أن تكون حصّة الدولة المضيفة أكبر من حصّة المستثمر الأجنبي .، وتحويل الأرباح و أشكال التمييز، و عدم توفير تسهيلات مختلفة... الخ. مع الإشارة إلى أن هذه السياسة العامة بقيت سائدة إلى غاية بداية عقد التسعينات تقريباً أين تغير الوضع و تسارعت معظم الدول النامية نحو الانفتاح أكثر و تكريس "الباب المفتوح" أمام الشركات الأجنبية للمساهمة أكثر في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup>: مشتاق باركر، مرجع سابق، ص 134

## المطلب الثالث: الشركات متعدّدة الجنسيات كأداة رئيسية لتجسيده

من المعلوم أن ظاهرة "الشركات متعدّدة الجنسيات" مثلها مثل ظاهرة "الاستثمار الأجنبي المباشر" استأثرت و مازالت تستأثر باهتمام كبير و متزايد من طرف الاقتصاديين، الخبراء، و حتى الدول في شتى أنحاء العالم كونها من بين أهمّ الظواهر\* في الاقتصاد الدولي المعاصر، وقد تجلّى هذا الاهتمام من خلال تعدّد الدراسات و الأبحاث و المقالات التي حاولت تقديم تفسير لها و ذلك من مختلف جوانبها (القدرات المالية، الإستراتيجية المتبعة، شدّة الانتشار والتوغل...الخ).

لقد توصلت تلك الأبحاث و الدراسات إلى أنّ الشركات متعدّدة الجنسيات هي شركات عملاقة بالفعل و ليست عادية و ذلك بحكم ما تمتلكه من رؤوس أموال ضخمة، التكنولوجيا، الإبداع و مراكز البحث و التطوير، قدراتها بخصوص التسيير و الإدارة و اتّخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيقها لأرباح كبيرة، تحكّمها في الإنتاج و التجارة العالميين، فروعها المنتشرة في أنحاء العالم، مع تأكيد تلك الدراسات و الأبحاث إلى أنّ سهولة انتشارها كان عبر الاستثمار الأجنبي المباشر بالخصوص.

في هذا الصدد سنبيّن مدى العلاقة الموجودة بين الظاهرتين و لكن قبل ذلك نرى أنه من الأحسن أن نبور ماهية الشركات متعدّدة الجنسيات ثم بعدها نبرز العلاقة بينهما و تحليلها.

## I. مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات:

لا يوجد تعريف موحد لمفهوم هذه الشركات لتعدد الجوانب و الأبعاد المتعلقة بها، التنظيمية، القانونية، الاقتصادية و السياسية و غيرها، إذ يركز البعض في تعريفه للشركة متعدّدة الجنسية على ملكية الشركة، و يركز البعض الآخر على حجم و ضخامة الشركات بالإضافة إلى طبيعة الملكية و التحكم في قراراتها.<sup>1</sup>

\*أهمّ الظواهر التي تعني الاقتصاد الدولي المعاصر هي إلى جانب ، الاستثمار الأجنبي، العولمة ..الخ

<sup>1</sup>: حسين عوض الله زينب، الاقتصاد الدولي - نظرة عامة على بعض القضايا، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 ص 318.

- فحسب محمد السيد سعيد: فإنّ لجنة المجلس الاقتصادي الاجتماعي التابع للأمم المتحدة لجأت عند وضع تقريرها إلى التمييز بين التعريف الضيق و الواسع.

فالمعنى الواسع يمكن من وصف "المؤسسة متعدّدة الجنسية" بأنها أي مؤسسة ذات فرع أو شركة منتسبة أو شركة تابعة أجنبية واحدة أو أكثر و تتخرط في الاستثمار أي في أصول إنتاجية أو تشغيل الفروع و التسهيلات الإنتاجية...، أمّا التعريف الضيق فيتّجه إلى استقاء شروط معيّنة لأحكام التعريف مثل نمط النشاط فهي شركات إنتاجية، أو حد أدنى من الشركات المنتسبة و ليكن 6 شركات، أو حد أدنى من المساهمة الأجنبية في النشاط و ليكن 25 % من إجمالي الأصول أو المبيعات أو العمالة.<sup>1</sup>

- أما ريموند فرنون *R.vernon* فقد أعطى المفهوم الآتي: "هي تمثل زمرة من المؤسسات ذات أحجام هائلة تحقّق عوائد مرتفعة و تتخرط للاستثمار في النشاطات التي يشترط فيها استخدام يد عاملة مؤهلة و نفقات إسهارية، و هي مؤسسات تتمتع بصفات مميّزة، و يلزم إذن على هذا النوع من المؤسسات من أن تجسّد عمليات الإنتاج و التسويق في أكثر من بلد حتى تصبح بمثابة متعدّدة الجنسيات.<sup>2</sup>

على غرار هؤلاء الباحثين، هناك من يأخذ في الاعتبار عند تعريف الشركات المتعددة الجنسيات مجموع الاستثمارات المباشرة في الخارج بالنسبة لأصول الشركة ككل و عدد العاملين في الفروع الخارجية و طابع الملكية و الرقابة من جانب الفروع ذاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: سعيد محمد السيد، مرجع سابق. ص 22

<sup>2</sup>: Nor Eddine- benfreha, **Les Multinationales et La Mondialisation Enjeux et Perspectives Pour L'Algérie**, Editions: dahlab, Alger, 1999, P 15

<sup>3</sup>: أ.أ.ميرونوف، ترجمة: علي مقلّد تقي عبد الحسين، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعدّدة الجنسيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986

و في هذا السياق عرفها جون لويس كما يلي: " الشركة متعدّدة الجنسيات هي كل شركة تتجز كل أو بعض المنتج خارج البلد الأصل (الأم)، الأمر الذي يستدعي إنشاء فروع في الخارج ، مما يخلق تغيرا في طابع الملكية و الرقابة " <sup>1</sup>.

## II. خصائص الشركات المتعددة الجنسيات:

إلى جانب ذلك إنّ قوة هذه الظاهرة و مكانتها في الاقتصاد العالمي استمدت في الواقع من الخصائص التي تميّزها عن باقي الشركات الأخرى الموجودة، وهذه الخصائص التي تمتاز بها يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الخاصية الأولى تكمن في الحجم الهائل الذي تتمتع به، بحيث تمتلك فروع هائلة في البلدان المختلفة بالإضافة إلى رقم الأعمال الضخم و الأرباح العالية...الخ.

2. تتصف هذه الشركات أيضا بالتنظيم المحكم فيما بين الشركة الأم و فروعها في الخارج لإدراكها بأن التنظيم الفعال معناه التطبيق الجيد للإستراتيجية المتّبعة و من ثم تحقيق الأهداف المسطرة و لو أن هذا التنظيم اتّخذ في الواقع أشكال (أنماط) مختلفة.

3. أما فيما يخص الخاصية الثالثة فنجد أن هذه الشركات تمتاز بالتنوع بحيث نجد تنوع في أنشطتها المختلفة فلا تكاد تستقر في قطاع معين حتى تجدها تستمر أو تنتقل للاستثمار في قطاع آخر فمثلا الكثير من الشركات البترولية افتحمت قطاعي السياحة و الصناعات الإلكترونية.

4. القدرة على الاستجابة والتكيف مع المناخ الاقتصادي و الاجتماعي الذي تعمل فيه و هو الأمر الذي أدى بها إلى أن تلعب دورا أكبر في مسار التطور الاقتصادي العالمي و من ثم أكسبها ذلك نفوذا واسعا في العالم خاصّة مع التحولات العالمية السائدة التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية حاليا.

<sup>1</sup> : Jean Louis Muccheilli ,relations économiques internationales, édition , hachette, paris 1994 p 23.

5. الانتشار الجغرافي من خلال انتشار الكثير من فروعها في مختلف النشاطات و في شتى أنحاء العالم بما فيها مراكز الأبحاث و تقديم الخدمات... الخ مما أدى كل هذا إلى تلاشي ما يسمى نفوذ الدول القومية (الوطنية) و من ثم فرض هذه الشركات لقوانين من خلال موازين القوة الاقتصادية.<sup>1</sup>

و عليه إذن هذه الشركات بحكم قوتها و خصائصها التي تميزها عن باقي الشركات الأخرى، تؤثر على حركة سير الاقتصاد العالمي و أدائه، و ذلك من خلال المساهمة الفعالة في التجارة الدولية أين نجد حصتها في تنامي مستمر، سواء كان ذلك بين الشركة الأم و فروعها في الخارج، أو بينها و بين عملائها الآخرين في مختلف الصناعات التحويلية و النشاطات ذات التكنولوجيا العالية الدقيقة و مما ساعدها على ذلك إجراءات تحرير التجارة الخارجية في الدول النامية الأخرى، و سياسة الانفتاح الاقتصادي و هذا ما تأكد من خلال ما قاله ميشال شرتمان *Michel-Chertman* "لقد انخفضت مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في التجارة العالمية فيما يتعلق بالصناعات الاستخراجية، لكن في المقابل نسجل ارتفاعا في قطاع الصناعات التحويلية، و على العموم فإن حصة الشركات متعددة الجنسيات في التجارة العالمية متزايدة و دليل ذلك نسبة 75% من التجارة العالمية تحقّقها هذه الأخيرة و كذلك أضحت هيمنتها لا تقتصر فقط على توجيه استثماراتها لمجال النفط و الطاقة و صناعة السيارات بل تعدّت إلى المجالات الأخرى مثل مجالات الإنتاج ذات التكنولوجيا الدقيقة والبنوك و الخدمات من خلال إقامة فروع مختلفة لها في الخارج و زيادة مبيعاتها و الاستحواذ على التكنولوجيا و التنظيم المحكم و الإستراتيجية الفعالة.

بعد كل هذا يمكننا أن نجيب على السؤال المتعلق بمدى علاقة الاستثمار المباشر الأجنبي بالشركات متعدّدة الجنسيات، إذ في هذا الشأن جرى تحليل العلاقة المتبادلة بين الاستثمارات المباشرة و الشركات متعدّدة الجنسيات من قبل اقتصاديين بارزين . دانينغ و . رولفه، بيرتل و كيند لبرغر و ريموند فرنون و بيرمان و غيرهم،

<sup>1</sup>: فارس فضيل، مرجع سابق، ص 56، 57

فعلى سبيل المثال يشير رولفه إلى أن الشركة متعدّدة الجنسيات هي أصلا الأداة التي تستخدم لتحقيق الاستثمارات المباشرة و التي جعلت من هذه الاستثمارات القوة الرئيسية في الاقتصاد العالمي و هي ستستمر أيضا في تحديد مستقبل هذا الاقتصاد.<sup>1</sup>

و من جهة أخرى أثبتت مختلف الدراسات و الأبحاث في هذا الشأن دائما أن الظاهرتين ارتبطتا بما يصطلح عليه دوليا "تدويل الإنتاج و رأس المال" من خلال إعطاء الصبغة الدولية للنشاط الإنتاجي و رؤوس الأموال و اللذان يتم نقلهما من الدولة الأصلية إلى الدولة المضيفة و من ثم توسيعهما تحت سيطرة نفس المستثمر و نفس الرأسمال و قد يتخذ هذا التدويل إما التكامل الاقتصادي الدولي و إما الشركات متعدّدة الجنسيات، الأمر الذي أدى بما لا يستدعي الشك إلى توافق عمليتي انتشار الشركات متعدّدة الجنسيات و النمو المدهش للاستثمار الأجنبي المباشر بشكل جلي مع سنوات الخمسينات أي بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة.

تساهم الشركات متعدّدة الجنسيات، في محاولات تفعيل التكامل الدولي و محاولات توحيد السوق العالمية في السلع و المال، و التكنولوجيا، و من خلال اندماجها مع رأس المال المصرفي يتكون اعتماد متبادل ملحوظ بين نظام الإنتاج الدولي و نظام التجارة الدولية و النظام المالي الدولي و مختلف مشاريع التبادل و التعاون الدولي في مختلف المجالات . و منه يتبين إذن أن الشركات متعدّدة الجنسيات سعت بحكم ذلك وفي إطار التدويل إلى السيطرة على الاقتصاد العالمي و من ثم تحقيق الأهداف المسطرة تماشيا مع قوانين انتقال الرأسمالية التنافسية إلى رأسمالية احتكارية و ذلك باستخدام وسائل متعدّدة كان من أبرزها الاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: أ.أ. ميرونوف ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup>: مجذاب بدر عناد ، محي الدين حسين، المتغيرات الاقتصادية الدولية و انعكاساتها على اقتصادات منطقة الشرق الأوسط، أكاديمية الدراسات العليا و البحوث الاقتصادية - طرابلس - الجماهيرية الليبية العظمى، 1998، ص 199، 200.

في بعض الاستنتاجات التي أكدها تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية فإنّ الشركات متعدّدة الجنسيات تعتبر أداة رئيسية التي تستخدم لتحقيق الاستثمار الأجنبي المباشر و التي جعلت منه القوة الرئيسية في الاقتصاد العالمي أين سيتمّ بموجب ذلك تحديد مستقبل هذا الاقتصاد في ظل ظروف أضحت تشهد تهاوي الحواجز أمام المعاملات الدولية مدفوعة بالعولمة و التحرر الاقتصادي و الابتكار التكنولوجي، و لقد اكتسبت الشركات متعدّدة الجنسيات نفوذًا واسعًا في شتى أنحاء العالم منذ بداية عقد التسعينات، إذ يقدر عددها نحو 65000 شركة، لها توابع في الخارج- فروع بنحو 850000 فرع و هذا في سنة 2002 بعدما كانت 7000 فرع سنة 1970، و 700000 فرع سنة 2000.<sup>1</sup>

### III. أسباب توسع الشركات المتعددة الجنسيات:

يؤكد الكثير من الخبراء أنّ هناك ثلاث قوى حرّكت توسّع الشركات متعدّدة الجنسيات و تزايد تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر و كذلك التوسّع في الإنتاج الدولي، ومن ثم تكريس أكثر لعولمة الإنتاج و الرأسمال، وهذه القوى الثلاث يمكن بلورتها فيما يلي:

1. **التغير التكنولوجي السريع:** إنّ التقدّم العلمي و التكنولوجي الهائل تسبّب في حدوث التغيّر الهام في طبيعة كل من الإنتاج و الرأس مال، الأمر الذي أدى إلى رفع القدرات الإنتاجية، و خلق صناعات طليعية جديدة مثل تلك المتعلقة بقطاع الاتصالات و شبكات الكمبيوتر... الخ، إلى جانب ذلك دفع بالشركات إلى ضرورة اختراق الأسواق العالمية لأجل الاستفادة منها قدر المستطاع و تقاسم التكاليف والمخاطر.<sup>2</sup> و منه اقتزنت الزيادة السريعة في الاستثمار الأجنبي المباشر على امتداد العالم بالتغيير البارز في التوجّهات القطاعية لهذا الأخير، إذ أنّ التقدّم التكنولوجي والعلمي في قطاع الاتصالات

<sup>1</sup> : CNUCED , "Société Transnationale et Compétitivité à L'exportation" , New York et Genève, 2002 , p 01

<sup>2</sup> : فارس فضيل، مرجع سابق، ص 58

وشبكات الكمبيوتر منح قدرة كبيرة لتحقيق إدارة فعالة للوحدات البعيدة المنتشرة في شتى أنحاء العالم مما سهل انتشارها، هذا الانتشار سمح للاستثمار الأجنبي المباشر بلعب الدور الإنتاجي ومن ثم دفعه إلى عدم الاقتصار على مجرد لعب الدور السابق، إذ في السابق كان دور الاستثمار الأجنبي المباشر يقتصر على استخراج الثروات المعدنية و على مرافق نقلها باتجاه الدول المتقدمة الصناعية، أما الآن فقد أضى دوره الجديد يكمن في إقامة صناعات تحويلية كاملة، و التوجّه نحو إقامة وحدات إنتاجية ذات مستوى من التكنولوجيا أكثر تقدما و من ثم التجمع في مواقع مختارة في العالم، إلى جانب ذلك أضى قطاع الخدمات على مدى العقد السابق أكثر أهمية في الإنتاج الدولي و يعود ذلك لتحرير هذا الأخير أمام الاستثمار الأجنبي المباشر.

2. تحرير السياسات العامة واتخاذ تدابير أكثر تحريرية و ملائمة لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، و ذلك من خلال سعي الكثير من الدول إلى تكثيف الجهود لأجل تحسين المناخ الاستثماري فيها و جعله آمنا و مستقرا، لكون أنّ هذا الأخير له أثر شديد على القدرات المتعلقة باختيار مواقع الاستثمار، على جانب فتح الأسواق المالية و إعطاء الحرية الكاملة للشركات الأجنبية بتجسيد مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر و فتح مختلف النشاطات أمامها للاستثمار فيها. و في هذا المضمار هناك الدول التي تمتاز اقتصادياتها بـ "وفرة الحجم" و التي تخلت عن الانغلاق النسبي لاقتصادياتها و من ثم تسارعت إلى تطبيق إجراءات و خطوات الانفتاح الاقتصادي من خلال تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر و تهيئة الظروف الملائمة لذلك عبر تبني نصوص تشريعية واضحة و شفافة تنصّ صراحة على المعاملة العادلة و حرية الاستثمار، إلغاء الحواجز الجمركية، إصلاح النظام البنكي و المالي... الخ، كل هذا سمح إلى حد ما من انتشار الشركات متعدّدة الجنسيات و من ثم فإن هذا يدل على أن الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر من طرف هذه الاقتصاديات هو الذي ساعد على التوسع الجغرافي و



القطاعي للشركات متعدّدة الجنسيات و ذلك عبر تجسيد المزيد من الاستثمار المباشر خاصّة عن طريق إنشاء فروع جديدة و تغلغلها في تلك الدول و من ثم يتبين لنا أن كل من الظاهرتين ارتبطتا فعلا بـ "التدويل"<sup>1</sup>.

3. أما القوة الدافعة الثالثة فتتمثل في تزايد المنافسة، إذ أنّ احتدام هذه الأخيرة أجبر الشركات على البحث عن سبل جديدة لأجل الزيادة في كفاءتها عن طريق البحث عن المواقع ذات القدرة التنافسية و تحويل بعض الأنشطة الإنتاجية من أجل خفض التكاليف.<sup>2</sup>

لاستكمال معالم الصورة التي تعكس لنا حقيقة أن الشركات متعدّدة الجنسيات تعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الاستثمار الأجنبي المباشر ، فإننا نضيف أنه من خصائص الشركات متعدّدة الجنسيات هو بعدها العالمي و يبدو أن هذه السمة قد حظيت بالقدر الأوفر من الغموض فالشركات العملاقة قد أخذت تخلع رداءها القومي و دأبت على مد استثماراتها على اتساع العالم كلّه و حتى الشركات المتوسطة و الصغيرة في الدول المتقدمة قد عملت على نقل جزء من مواردها إلى البلاد الأجنبية و تكاثرت التسهيلات الإنتاجية في مناطق العالم المختلفة، بحيث لم تعد هناك شركة ذات وزن في البلاد الرأسمالية المتقدمة لا تضع العالم كله نصب عينها و هي تخطط لإنتاجها و استثماراتها و مبيعاتها.<sup>3</sup>

كل ما سبق ذكره يمكن تبريره بالبيانات التي يتضمّنهما الجدول الآتي، وأن هذه الأخيرة تحققت ميدانيا عبر تجسيد هذا النوع من الشركات للاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>1</sup>: فارس فضيل، مرجع سابق، ص 59

<sup>2</sup>: فارس فضيل، مرجع سابق، ص 60

<sup>3</sup>: محمد السيد سعيد، مرجع سابق، ص 15، 16

## الجدول رقم 01: بعض مؤشرات قوة و نفوذ الفروع الأجنبية للشركات متعدّدة الجنسيات

البيانات	1982	1990	2001
رقم أعمال الفروع الأجنبية	2541 مليار دولار	5479 مليار دولار	18517 مليار دولار
الناتج المتاح للفروع الأجنبية	594 مليار دولار	1423 مليار دولار	3495 مليار دولار
مجموع أصول الفروع الأجنبية	1959 مليار دولار	5759 مليار دولار	24952 مليار دولار
صادرات الفروع الأجنبية	670 مليار دولار	1169 مليار دولار	2600 مليار دولار
عدد مستخدمي الفروع الأجنبية (آلاف المستخدمين)	17987	23858	53581

*Source: CNUCED, Sociétés Transnationales et Compétitivité à L'exportation, 2002, p 02*

مع الإشارة إلى أن الشركات متعدّدة الجنسيات ميدانيا تسنأثر بحصص أكبر في تلك المجاميع العالمية إذا ما أخذ بعين الاعتبار قيمة ما تضطلع به من الأنشطة الأخرى التي تقوم بها على النطاق العالمي و التي تخص أشكال التدويل و التعاون الدولي - أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر - مثل التراخيص، عمليات التصنيع بموجب عقود، التعاقد من الباطن...الخ.

هنالك أمر على جانب من الأهمية يجب الإشارة إليه في هذا المضمرة، و هو أننا اعتبرنا أن الشركات متعدّدة الجنسيات هي بمثابة الأداة الرئيسية لتحقيق و تجسيد الاستثمارات المباشرة في الخارج هذا ما يدل على وجود أداة أخرى تكمن في وجود شركات لا تتصف بـ "متعددة الجنسيات" و على سبيل المثال تدفقات الاستثمار

الأجنبي المباشر المتقاطعة بين بعض الدول النامية هي استثمارات تجسّدت عن طريق شركات لا تتّصف بالعالمية.<sup>1</sup>

كخلاصة القول ، تعتبر الشركات متعدّدة الجنسيات الأداة الرئيسية لتجسيد الاستثمار الأجنبي المباشر، وهي في ذات السياق تمثل مظهرا آخر للعولمة الاقتصادية بحكم نموّها، توسّعها و انتشارها في شتى أنحاء العالم حيث أضحت لها دورا بارزا في تحديد مستقبل الاقتصاد العالمي بالخصوص، إلى جانب ما تتميّز به من القدرة على التكيف و الاستجابة و التكامل و قدرتها على الإسهام في الاقتصاد العالمي و قدرتها على تنويع الإنتاج و الأنشطة المختلفة وتميّزها باستراتيجيات بارزة تتطوي على تغييرات في كيفية تنظيم الإنتاج عبر الحدود.

<sup>1</sup>: فارس فضيل، مرجع سابق، ص 60

## المطلب الرابع: تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على المنافسة

بصفة عامة، يمكن أن يكون هناك ترابط واضح بين التركيز ( عدد محدود من المؤسسات التي تعمل في قطاع ما) وتواجد الشركات متعددة الجنسيات، لكن هذا الارتباط لا يعني بالضرورة وجود علاقة سببية، و قبل تحديد الموقف يجب الأخذ بعين الاعتبار عناصر التحليل التالية :

- بمجرد قدوم مؤسسة إلى بلد ما، من أجل إنتاج سلع يتم إستيرادها من الخارج أو إنتاج خدمة جديدة ( لا توجد في السوق المحلية)، هذه العملية تؤدي إلى رفع الطاقة الإنتاجية في القطاع خاصة الخدمات التي تتصف بمستوى معين من التكنولوجيا.

- إن مسألة التركيز تطرح عند قدوم الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار في قطاع معين، و في الوهلة الأولى يمكننا القول بأنه إذا قامت المؤسسات متعددة الجنسيات بخلق وحدة جديدة بكل أجزائها، في هذه الحالة تعمل على رفع القدرات الإنتاجية، و إذا قامت بشراء مؤسسة محلية قائمة فإنها تترك القدرات الإنتاجية بدون تغيير.

لكن هذه النتيجة لا تكون إلا في الأجل القصير، فالمؤسسات المتعددة الجنسيات تتميز عن المؤسسات المحلية بامتلاكها لميزات خاصة تعطى من خلال:<sup>1</sup>

- الحيازة على التكنولوجيا المتقدمة.

- التقنيات الأكثر نجاعة في التسيير و التسويق.

- الحيازة على العلامات المعروفة.

<sup>1</sup> :Bernard Hugonnier, *Investissements Directs Coopération Internationale et Firmes Multinationale*, Economica, Paris, 1984,p 202

من جهة أخرى نجد أن المؤسسة متعددة الجنسيات تمتلك إمكانيات مالية كبيرة تسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن هنا فإن تأثيرات الاستثمار الأجنبي المباشر على التركيز في الأجل المتوسط و الطويل يختلف عنه في الأجل القصير، كما نجد أنه بفضل الميزات التي تمتلكها الشركات متعددة الجنسيات، فإن عوائد هذه الأخيرة تكون مرتفعة، و من هنا فإن حدة المنافسة هي الأخرى ستعرف ارتفاعا حادا.

في نفس الإطار و نتيجة لكون أن المؤسسات متعددة الجنسيات تنتج بتكاليف أقل فإنها تمتلك السيطرة على المؤسسات الأخرى في القطاع، الأمر الذي يؤدي إلى اختفاء المؤسسات التي لا تحقق مردودية، لتظهر مكانها مؤسسات أخرى تكون أكثر فعالية، و تعمل على إنعاش المنافسة من جديد.

يبقى لنا أن نأخذ في الاعتبار عنصرين هامين عند تقييم مسألة الارتباط بين تواجد الشركات متعددة الجنسيات و التركيز القطاعي.

**العنصر الأول** يتمثل في الوجود الفعلي للارتباط بين تواجد الشركات متعددة الجنسيات في قطاعات معينة ووجود حواجز الدخول إلى هذه القطاعات، فمن الواضح أن المؤسسات متعددة الجنسيات تمتلك وسائل مالية كبيرة تسمح لها بتجاوز الحواجز مقارنة مع المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

هذه الحواجز قد تؤدي إلى حتمية الاستثمار في مجال البحث و التطوير من أجل تكييف المنتج حسب متطلبات سوق الدول المضيفة، بالإضافة إلى تحمل نفقات إخبارية من أجل التعريف بالمنتجات الجديدة، و من هنا نجد التفسير لأصل أو مصدر الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية، و بما أن حواجز الدخول تكون مرتفعة فإن عدد المؤسسات متعددة الجنسيات يكون محدودا، و بالتالي نستنتج الارتباط بين التركيز و تواجد الشركات متعددة الجنسيات.

<sup>1</sup>: Bernard Hugonnier, op cit, P203

العنصر الثاني و الأخير المعتمد في التحليل ينفي الارتباط المذكور سابقا، حيث أنه في السنوات الأخيرة تم وضع فرضية أساسها أن الشركات متعددة الجنسيات تنشط في الأسواق التي تتميز باحتكار القلة. بصفة خاصة عندما تكون الأولوية للمستثمر في بلد ما، نجد أن بقية أطراف سوق احتكار القلة يقومون بالبحث عن الكيفية التي تمكنهم من حماية حصصهم في السوق، مما يؤدي إلى تحسين و تطوير نوعية المنتج، إضافة إلى رفع الطاقة الإنتاجية و تخفيض التركيز في البلد المضيف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : Bernard Hugonnier, op cit, P204

## خلاصة الفصل:

إن الاهتمام الواضح بموضوع الاستثمار الأجنبي المباشر من طرف مختلف المدارس الاقتصادية، المفكرين الاقتصاديين، الخبراء وجل دول العالم جاء ليعكس حقيقة معينة أن هذا الأخير هو ظاهرة اقتصادية جديدة بالدراسة و التفسير .

و قد تجلّى من مختلف الدراسات وجود نوع من التباين حول تحديد مفهومه و معالمه ، و محدّداته و هذا ما يؤكّد حقيقة أنّه ظاهرة اقتصادية معقّدة الجوانب إلّا أنّه من جانب آخر تجلّى التوافق بينهم جميعا على أنّه حركة من حركات رؤوس الأموال الدولية طويلة المدى يختلف تماما عن استثمار المحفظة و ذلك بحكم الميزات التي يتصف بها إلى جانب معيار الرقابة و الملكية الذي على أساسه تم الاتفاق على ضرورة التفرقة بينه و بين استثمار المحفظة بالرغم من عدم ثبات عتبة هذا المعيار أي معيار " الملكية و الرقابة " كون أن هذه الأخيرة تتخذ نسب مختلفة و متفاوتة من رأس المال المشروط لذلك تبعا لاختلاف الدول في ذلك .

لاشكّ إذن أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتدفق للدول المضيفة في أشكال مختلفة تتخذ إما صورة الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أو في صورة الاستثمارات المشتركة التي تعود فيها له حصة معينة من الرأسمال، إلى جانب أن هذه الأشكال هي في الحقيقة مرهونة من حيث التطبيق بسياسات الدول المضيفة و استراتيجيات الشركات الأجنبية.

و بخصوص أسباب قيامه، و العوامل التي تتحكّم في سلوك المستثمرين الأجانب لتجسيده، فقد سجلت هناك عدّة تفسيرات مختلفة بسبب تنوّع الزوايا التي من خلالها عمدت المدارس الاقتصادية و المفكرين في تفسير قيامه و محدّداته.

ومن جهة أخرى، إنّ الاستثمار المباشر الأجنبي من حيث التدفقات و مختلف توجّهاته تحكمها في الواقع محدّدات رئيسية، فهي تتلخص في عمومها في الظروف الملائمة التي يجب أن تتوافر لأجل أن يكون هذا الاستثمار الأجنبي المباشر فعّالا سواء بالنسبة للدول المضيفة أو بالنسبة للشركات الأجنبية و على رأسها الشركات متعددة الجنسيات التي تعتبر أداة رئيسية أو قناة رئيسية لتجسيده.



## الفصل الثاني: الإطار النظري و الفكري للميزة التنافسية

### مقدمة الفصل

شهدت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً سريعاً في الاتجاهات والمداخل الإدارية، وقد انبثق عن إبداعات الباحثين في حقول العلوم الإدارية مجموعة من المداخل الإبداعية التي نجحت في تمكين كثير من المنظمات العالمية في أسواقها، وساعدتها في بلوغ ذروة التميز، وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بدرجات عالية من الاقتدار، وتمكنت هذه المنظمات من زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعلية الأداء الاستراتيجي وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتحقيق درجات عالية من الرضا لدى الزبائن والجمهور وجميع أصحاب العلاقة.

وتؤكد الدراسات والبحوث الإدارية والاقتصادية الحديثة على أن الاستثمارات التي تتبنى الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة هي استثمارات ناجحة، وهي تقع ضمن استثمارات المستقبل الكفؤة والفاعلة والمجدية والقادرة على توفير أسباب النجاح، فهذه الاستثمارات هي مفاتيح المستقبل لتحقيق المزايا التنافسية وتحقيق التفوق في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية والعالمية.

لذا سنحاول في هذا الفصل إدراك مفهوم الميزة التنافسية و ما هي سبل تحقيقها.

### المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق.

### المطلب الأول : تعاريف الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، و إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول على حد سواء.

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديداً، في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

ومن أجل تحقيق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية:<sup>1</sup>

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، و التي تستند إلى مهارات بشرية عالية و إلى قاعدة علمية قوية.
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث و التعليم بصناعة إستراتيجية معينة.
- ظروف الطلب المحلي، بحيث أنه كلما تميز الطلب بحساسية للجودة كلما أعطى للمؤسسات خبرة و دافعا قويين للتجديد و الابتكار.

<sup>1</sup>: عبد العزيز الشربيني. ، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية ؟ ، أخبار الإدارة: نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996، ص1.

- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقة في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي\* و العلمي، و للتعرف على الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، وبعدها سنقوم باستخلاص تعريف يشمل مختلف الآراء.

فحسب Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالتنوع الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى".<sup>2</sup>

كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".<sup>3</sup>

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس".<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف السابقة، يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحياة على عوامل التفرد في منتج معين، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

\*: أكاديميا أصبح ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية و الخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين.

<sup>1</sup>: Michael. Porter, *L'avantage Concurrentiel des Nations*, Inter-éditions, Paris, 1993, P 48

<sup>2</sup>: كريالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2000، ص2.

<sup>3</sup>: Jean-Jacques Lambin, *Le Marketing Stratégique*, 4<sup>e</sup> édition, édition internationale, Paris, 1998, P331

<sup>4</sup>: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

وبعد تعرفنا على مفهوم الميزة التنافسية، ارتأينا إلى ضرورة الإشارة إلى مفهوم اليقظة التنافسية، و ذلك باعتبارها أداة فعالة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتعرف اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي\* بذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة و نقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.<sup>1</sup>

و تهدف اليقظة التنافسية إلى:

- معرفة الأداءات الحالية للمنافس.
- التعرف على إستراتيجية المنافس.
- التعرف على الأهداف الجديدة للمنافس.
- معرفة قدرات المنافس.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر اليقظة التنافسية وسيلة أساسية في تطوير و تنمية الميزات التنافسية للمؤسسة، بحيث أن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر إيجابيا في المؤسسة، وفي نشاطها، فاليقظة التنافسية تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

\* : le renseignement concurrentiel

<sup>1</sup>: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص

و تستطيع المؤسسة، من خلال اليقظة التنافسية، أن تنمي و تطور العديد من مزاياها التنافسية، مثل:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بسرعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.
- التحسين المستمر في نوعية السلع و الخدمات المقدمة.

## المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة حيث يرى حسن الزعبي أن مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تكون على مستويين هما:<sup>1</sup>

**جزئي:** يتمثل في أحد مكونات النظام للمنظمة، أي قد يكون من مدخلات الأنشطة المتعلقة بالمنظمة و من بينها التي يعكس تأثيرها في شكل مدخلات.

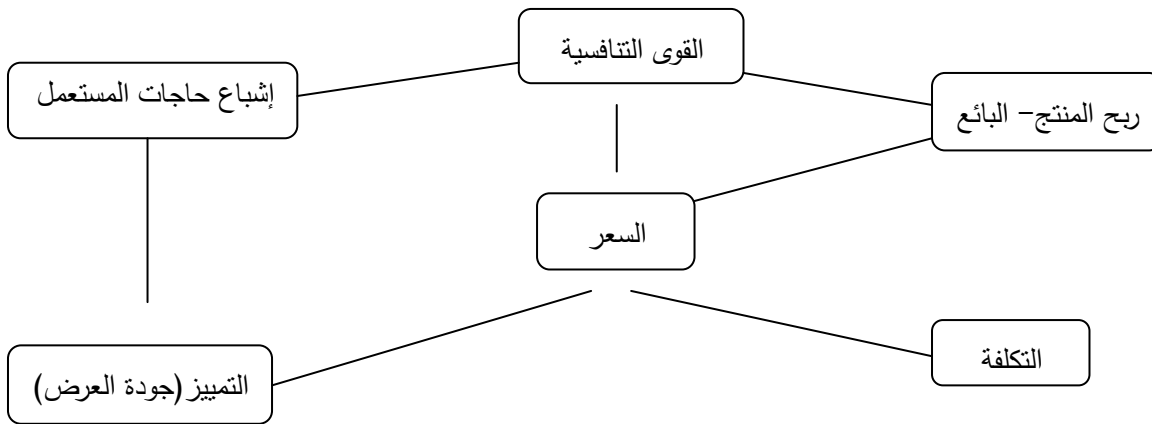
**كلي:** يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام و التي تحقق المنفعة للمشتري و تحقق التفوق على المنافسين.

في حين حصر بورتر مصادر الميزة التنافسية في التكلفة و التمييز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

و الشكل التالي يوضح فكرة بورتر

<sup>1</sup>: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2005، ص 148

الشكل رقم 02 : مصادر الميزة التنافسية أو القيمة.



المصدر: كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى

الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2002 ص 4

يتضح من الشكل أن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة

لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ

آرائه في جميع مراحلها أو بعض منها، و إن نتيجة ذلك يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد مع إعطاء

ولائه إليه، وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج هي الأخرى لها تأثير على جودته و تنويعه، أما تدني

التكاليف هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية و التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، و الكفاءات و المهارات،

كل ذلك يخلق لدى المؤسسة قدرة على مواجهة القوى التنافسية في السوق.

الجدول رقم 02: مصادر الميزة التنافسية حسب *Wheel Wrigh & Hayes*

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة و تتفوق على المنافسين	الكلفة
تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظيفة التي يخدمها	النوعية
تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكارية

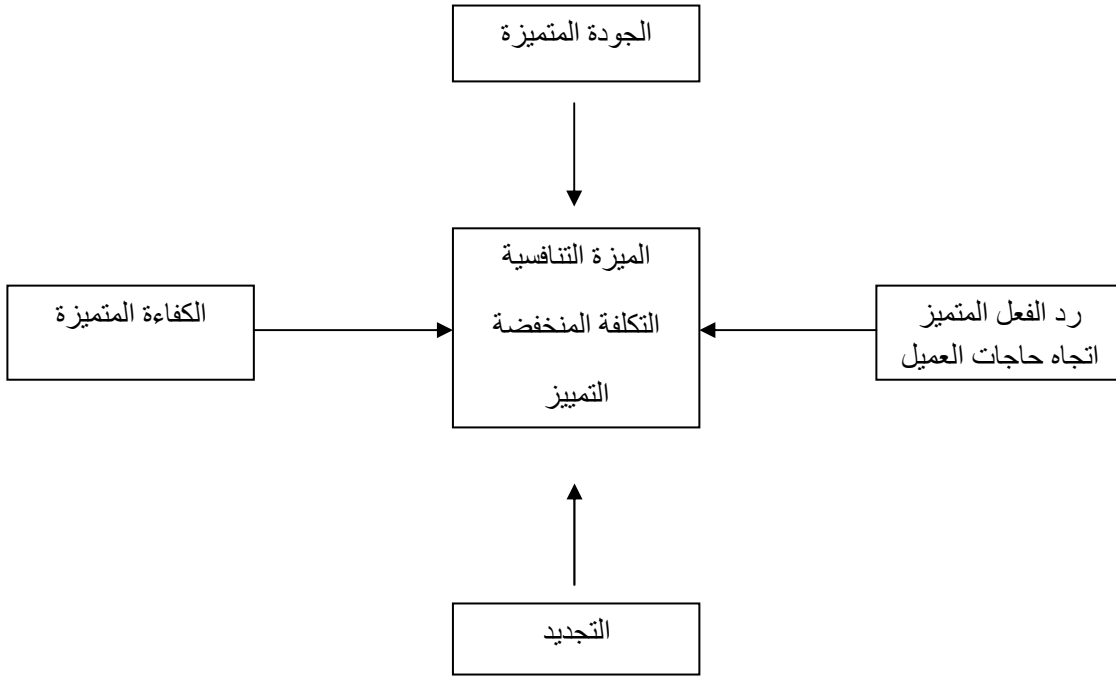
المصدر: أمال عياري، رجم نصيب الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص 14

و في رأي آخر يحدد بعض الكتاب و الباحثين في مجال التنافسية أن هناك أربع مصادر رئيسية للميزة

التنافسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



الشكل رقم 03: مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة

الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2001 ص 196

و يتضح من الشكل أن مصادر الميزة التنافسية هي كالتالي:

### I. الكفاءة:

فكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، بمعنى تزيد كفاءة الشركة كلما تحكمت في تخفيض التكاليف، وهكذا سيساعد عامل الكفاءة الشركة على تحقيق المزايا التنافسية.

### II. الجودة:

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها، و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، و المتمثل في:<sup>1</sup>

1. إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، و هذا المفهوم المدعم

للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها

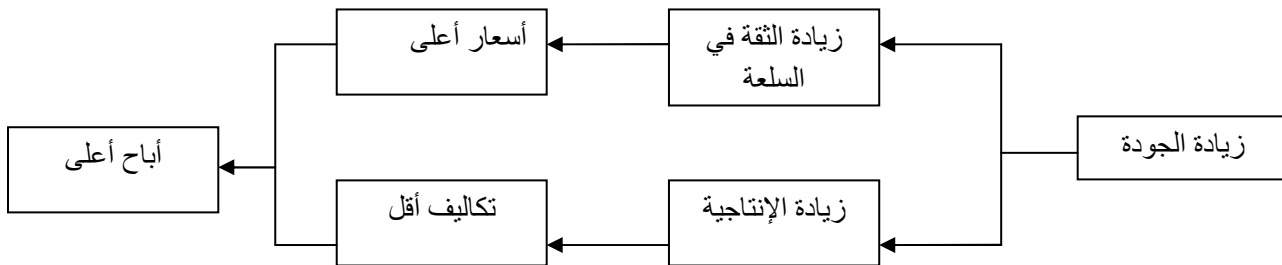
2. أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة

للوحد، فاختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف أقل للوحدة.

و هكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى

خفض التكلفة، و الشكل التالي أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

الشكل رقم 04: تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ص 201

<sup>1</sup>: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ص 200

## III. التجديد:

يقصد بالتجديد استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض تحسين جزئي أو جذري يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستقرار و النمو للمؤسسة و للاقتصاد الوطني ككل،<sup>1</sup> فالتجديد إذا هو محور وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة، هذه الوظيفة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية و المهارات التي أصبح التحكم فيها، في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة و التنافسية يسمح بالتحكم في التكاليف و جودة المنتجات. التجديد إذن يمكن أن يشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمؤسسة شيئاً متفرداً شيئاً لا يمتلكه منافسوها، و يسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها و بالتالي اختلافها و تميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

## IV. الاستجابة لرغبة العميل:

و يقصد بها قدرة المؤسسة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع احتياجات عملائها، و عندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسي، و ترتبط هذه الاستجابة بعدة عوامل منها:

1. تحسين جودة المنتج، تصميمه و تطويره بشكل يتلاءم مع حاجات و رغبات الزبائن
2. مراعاة الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم المنتجات و الخدمات للزبائن.
3. تقليص وقت الاستجابة للعميل بمعنى تقليص الوقت المستغرق لتسليم السلع و أداء الخدمات
4. التفوق في خدمات ما بعد البيع و عمليات الدعم.

<sup>1</sup>: رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة بسكرة، 2002 ص42

تسمح هذه المصادر الأربعة من خلال العمل معا بطريقة متكاملة من خلق المزيد من القيمة لمنتجات و خدمات المنظمة بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للمنظمة بالتفوق عليهم.

و على العموم فإن أي مؤسسة و بغض النظر عن المصدر المنتهج لتحقيق ميزة تنافسية فإن هناك عوامل أخرى أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار

**1. الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب الجودة و التكلفة، و أصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

و في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرأ على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنتظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق- أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق و المنتج - بل تعدى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و التي تنتظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

و من هذا المنطلق مثلاً و في قطاع الخدمات، استحدثت British Airways<sup>1</sup> درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، و تأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر ، أو التنافس ، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر و استقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، و تحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، و الذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا و الراحة و ذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين و مطالبهم الملخصة بإدارة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة .

<sup>1</sup>: عيود نجم ، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة : نشرة فصلية، العدد 28 ، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية سبتمبر

فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها و عبر شبكتها العالمية، و كذلك استحداثها لسرير خاص بالرضع على الطائرة.

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

و يمكن تحديد الميزات التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:<sup>2</sup>

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون.
- الالتزام بجدول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. المعرفة: إذ كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات تجارب و دراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

في ظروف التطور السريع في الأسواق و التكنولوجيا و المنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة و تجسدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة.

و تتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع و هي:

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث و التطوير، شركات تصميم البرمجيات.

- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات و الجامعات.

<sup>1</sup>: عيود نجم ، إدارة الخدمات: المراجعة و الأبعاد الأساسية، أخبار الإدارة : نشرة فصلية، العدد 18 ، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية مارس

1997 ص 11

<sup>2</sup>: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 18

- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد للتطوير والخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك  
الخطوط الجوية.<sup>1</sup>

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها كلما  
دعت الضرورة إلى ذلك.

<sup>1</sup>: عيود نجم ، المراجعة و الأبعاد الأساسية ، مرجع سابق، ص 11،12

## المطلب الثالث: تنمية الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا التنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟ و ما هي الشروط التي يجب أن تحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

## I. أسباب تطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها و تنمي ميزات تنافسية جديدة،

نجد:<sup>1</sup>

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

و تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. و من المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون .

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات ، الاتصالات...الخ

<sup>1</sup>: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 98، 99

- التغيير في القيود الحكومية: و تتمثل هذه التغييرات أساساً في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول للأسواق.

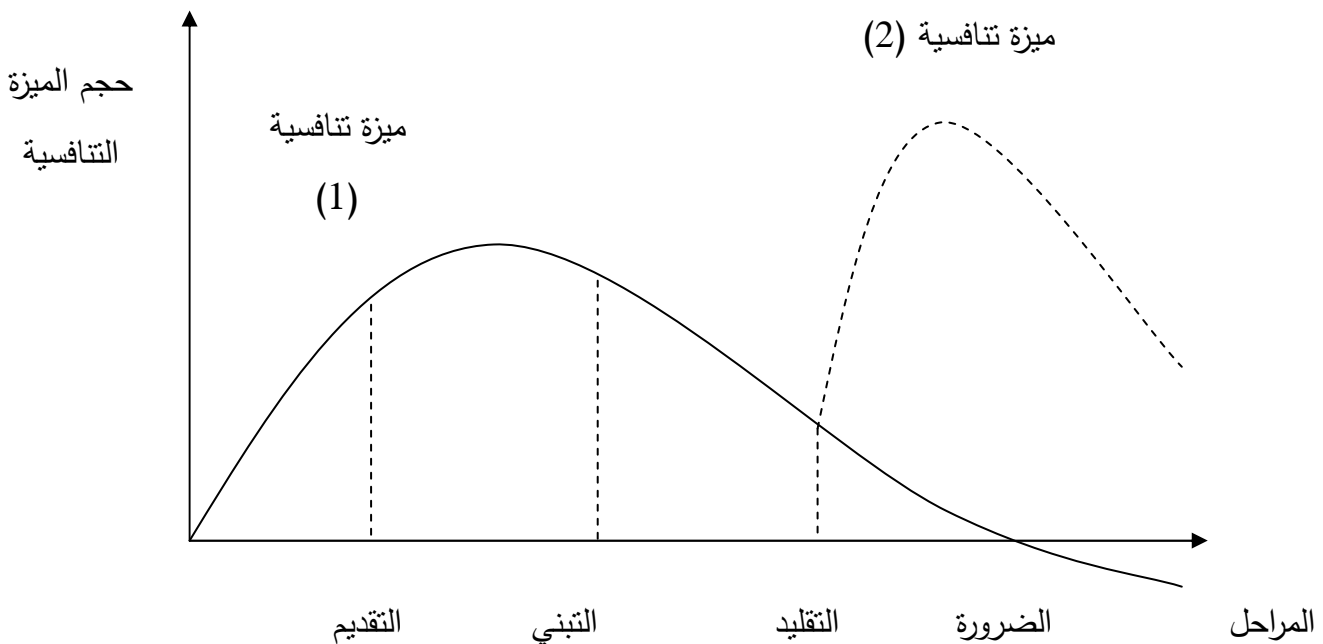
## II. شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين
  - ممكن الدفاع عنها، و يعني ذلك حمايتها من تقليد المنافسين لها.
  - مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- و تتضمن الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر ، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار و هذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

و نقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه

الشكل 05: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ص 86.



و هذه المراحل متمثلة في:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها
3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100

### المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، و من هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي

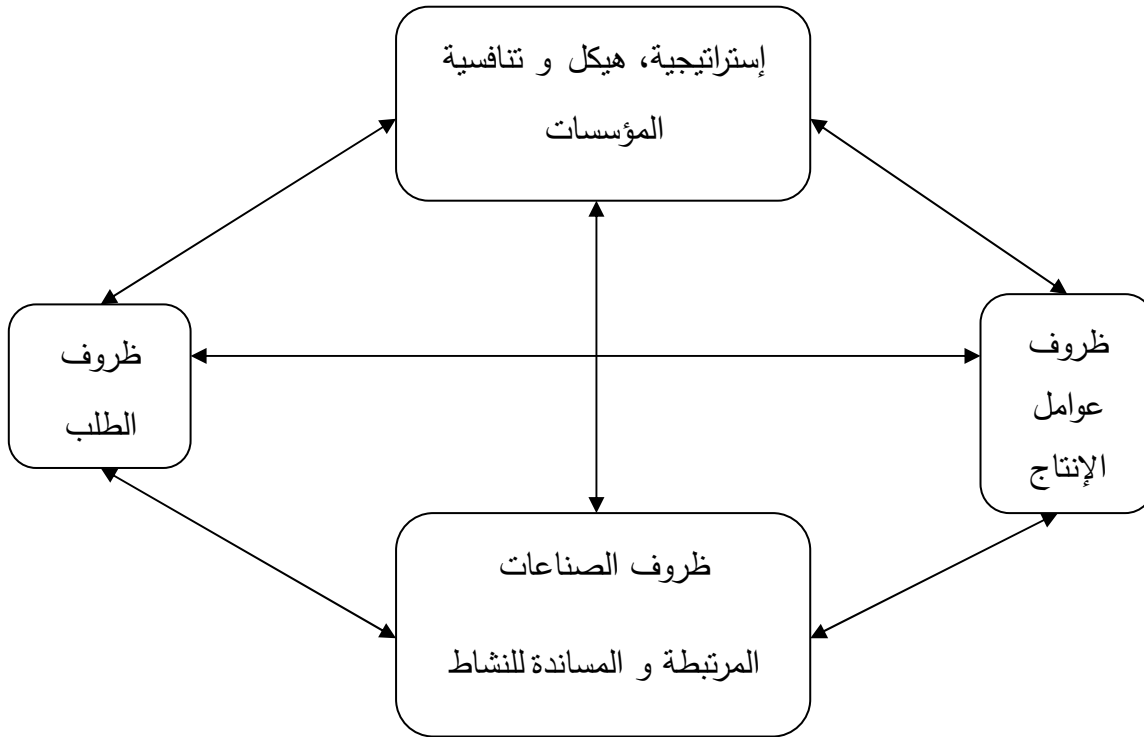
لقد صنف الاقتصادي مايكل بورتر العوامل المحددة للميزة التنافسية الدولية في نشاط معين بأربع مجموعات، تتمثل في: ظروف عوامل الإنتاج و مدى توفرها، ظروف الطلب من حيث حجمه، أهميته و تأثيراته و أنماطه، وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط و مدى وجودها، بالإضافة إلى الوضع الإستراتيجي و التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية<sup>1</sup>

ولقد قام بورتر بإبراز أهمية هذه العوامل في تحديد الميزة التنافسية الدولية من خلال ما سماه بـ"ماسة

بورتر"، حسب الشكل التالي:

<sup>1</sup>: إسماعيل زغلول و محمد الهزليمة، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، تحرير: علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999، ص172.

شكل رقم 06 : محددات الميزة التنافسية الدولية ( ماسة بورتر) .



*Source: Gerry Johson et autres, Management des organisations, 2<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, France,2002 .P19*

### I. ظروف عوامل الإنتاج:<sup>1</sup>

حسب النظرية الاقتصادية المألوفة، فإن تدفق التبادلات يحدد من خلال عوامل الإنتاج: اليد العاملة، الأرض، موارد طبيعية، رؤوس الأموال، الهياكل القاعدية. فالسلع المصدرة من طرف بلد ما تتوقف أساسا على استعمال هذا البلد للعناصر الأكثر وفرة ، و هذه النظرية يرجع تاريخها إلى آدم سميث و ديفيد ريكاردو، و هي جزء من الفكر الاقتصادي الكلاسيكي، إلا أنه يمكننا اعتبارها ناقصة، و حتى خاطئة .

و فيما يخص الصناعات المركبة التي تمثل العمود الفقري لكل اقتصاد متطور، نجد أن هذه الدول ليست وارثة، وإنما هي التي توجد عناصر الإنتاج الضرورية مثل الموارد البشرية المؤهلة، القاعدة

<sup>1</sup>: Michael. Porter, **La Concurrence Selon Porter**, édition Village Mondial, Paris 1999 P180, 181,182

العلمية... الخ. بالإضافة إلى ذلك أن المخزون من العوامل، الذي يمتلكه بلد ما في فترة معينة يكون أقل شأنًا من السرعة والفعالية التي يتم إنجازها وتطويره فيها، واستغلاله في الصناعات المعنية.

إن عوامل الإنتاج الأكثر أهمية هي تلك العوامل المتخصصة، والتي تتعلق بالاستثمارات الثقيلة والمدعمة، فالعوامل الأساسية كاليد العاملة والموارد الأولية لا يمثلان ميزة في الصناعات التي تستعمل المعرفة بكثافة، وبإمكان المؤسسات الحصول على هذه الموارد من الأسواق العالمية، أو بإمكانها الاستغناء عنها خاصة إذا كانت تستعمل التكنولوجيا المتطورة.

كما نجد أنه في الوقت الحالي أصبح وجود يد عاملة متحصلة على تكوين مدرسي كامل، لا يعتبر كميزة تنافسية، وحتى يتحقق ذلك يجب أن يكون التنافس في مجالات متخصصة بدرجة كبيرة بالنسبة لاحتياجات الصناعة، مثل المعهد العلمي المتخصص في الضوئيات، إذ أن وجود عوامل مفقودة يجعل من الصعب على المتنافسين القيام بعملية التقليد، و إنما عليهم القيام باستثمارات إضافية من أجل إيجادها، فالدول التي تكون رائدة في الصناعات هي التي تقوم بإنتاج هذه العناصر (العوامل) بطريقة مثلى و خاصة، فالميزة التنافسية تنتج عن وجود معاهد ذات مستوى عالي، و التي تمكن من إيجاد هذه العناصر ثم استخدامها و تطويرها باستمرار، فمثلا : الدانمرك يملك مستشفيات متخصصة في الدراسات ومعالجة مرض السكر، ويعتبر الرائد على المستوى العالمي في تصدير مادة الأنسولين، أما بالنسبة لهولندا فتحتل الصدارة في تصدير الورود ومواد التعبئة، وهذا بفضل وجود معاهد للبحث في هذا المجال الزراعي.

ويمكن الإشارة إلى أنه ما لا يمكن اعتباره كميزة نوعية في ظل نمط ساكن، يمكن أن يكون بمثابة ميزة نوعية في إطار ديناميكي، فعند امتلاك العوامل الأساسية للإنتاج، قد لا يتم استغلالها بأسلوب عقلائي، و على العكس، نجد أن ندرة عوامل الإنتاج قد تدفع إلى الابتكار والبحث عن تحقيق

التقدم، وأحسن مثال على ذلك هو اليابان، البلد الذي يفتقر إلى الموارد الطبيعية، مما دفعه للبحث عن الميزة بواسطة الابتكار.

كما أن الإنتاج في الفترة المحددة يسمح باقتصاد تكلفة مساحات التخزين، فمثلا صناعة الفولاذ الإيطالية لمنطقة *Brescia* كانت تعاني مجموعة من الحواجز، كفقدان المواد الأولية المحلية، تكلفة الكهرباء المرتفعة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل البعد عن الموانئ، هذه الحواجز دفعتها إلى إنجاز مصانع صغيرة للفولاذ، تتميز بتكنولوجيا متقدمة و ذات تكلفة منخفضة لإنجازها، بالإضافة إلى اقتصادها للطاقة و جعلها في الأماكن التي توجد بها الخردوات، كل هذا مكنها من احتلال الريادة في هذا النشاط.

من هنا، يتجلى بوضوح أن هذه العوائق تحولت إلى ميزة تنافسية، لكن ذلك لا يحدث في كل الحالات، إذ أن هذه العوائق يجب أن تحمل في طياتها مؤشرات تعلن عن الامتداد إلى دول أخرى، مما يجعل المؤسسات تبتكر و تبذل قبل منافسيها الأجبيين.

الشرط الثاني لتحويل العائق إلى ميزة تنافسية، هو وجود الظروف الملائمة، فحتى تتمكن المؤسسة من الإبداع عليها إيجاد أشخاص يملكون الكفاءات اللازمة، و كذا وجود من يوجهها في الاتجاه السليم داخل البلد، كما يجب أن يتوفر منافسون يدفعون إلى الإبداع و الاختراع، بالإضافة إلى ضرورة تسطير الأهداف التي تجعل المؤسسات متمسكة في صناعة معينة.

## II. شروط الطلب:<sup>1</sup>

يمكن لعولمة الطلب أن تؤثر على الطلب المحلي، لكن ميدانيا قد يحدث غير ذلك، إذ أن تركيبة و طبيعة السوق المحلية لها أثر غير متساوي على المؤسسات، فيما يخص كيفية تصوير

<sup>1</sup> : Ibid., P 183,184.

احتياجات الزبائن، فهمها و التأقلم معها. فالبلد الذي يملك ميزة تنافسية في الصناعات حيث يعطي الطلب المحلي للمؤسسات نظرة واضحة عن الاحتياجات المتزايدة، إذ أن الزبائن المحليين يدفعون المؤسسات نحو الإبداع و الابتكار بسرعة تفوق المنافسين الأجانب، نجد أن الجانب النوعي للطلب المحلي هو الذي أكسب هذه المؤسسات ميزة تنافسية.

كما أن اهتمام المؤسسات في السوق المحلية يعطي الأولوية إلى فروع النشاط الأكثر انتشاراً داخل البلد، ثم الانتقال إلى الفروع الأقل انتشاراً، و أفضل مثال على ذلك هو إنتاج الرافعات في السوق اليابانية، إذ أنها تستعمل بقوة داخل البلد، مما يجعل الطلب عليها كبيراً جداً، ولكنها لا تساهم إلا بنسبة ضئيلة على المستوى العالمي.

و يمكن لمؤسسات بلد ما أن تستفيد من الميزة التنافسية إذا كان زبائنها المحليون هم الأكثر ثقافة، و الأكثر صرامة على المستوى العالمي، إذ أنهم يحددون الاحتياجات الأكثر تقدماً، مما يدفع بالمؤسسات إلى التحسين و الإبداع.

و بمثل شروط عوامل الإنتاج، نجد أن شروط الطلب هي الأخرى يمكن أن تجلب مزايا تجعل المؤسسات تستجيب لمختلف التحديات، ففي اليابان مثلاً: نجد المساكن الضيقة و المزدحمة، تأثير حرارة الصيف و الرطوبة و ارتفاع تسعيرة الكهرباء، كل هذه التحديات جعلت المؤسسات اليابانية تكون رائدة في مجال إنتاج المكيفات الهوائية ذات الجودة العالية و التكلفة المنخفضة، و من هنا يمكننا القول أنه بإمكان الزبائن المحليين أن يدفعوا بمؤسسات بلدهم إلى البحث عن الميزة، و ذلك عندما تكون الاحتياجات المحلية أكثر تطوراً، مقارنة مع بقية الدول، و بصفة عامة يمكن للمؤسسات أن تنتبأ بالطلب العالمي، حيث أنها لا تصدر المنتجات فقط، وإنما القيم و الأذواق أيضاً.

### III. ظروف الصناعات المرتبطة و المساندة للنشاط:

إن العامل الثالث المحدد للميزة الوطنية يتمثل في وجود داخل البلد<sup>1</sup> صناعات مرتبطة و مساندة، تنافسية على المستوى الدولي. فوجود موردين محليين يمتازون بمستوى جيد، يمكن الصناعات من اكتساب الميزة، فهم يعرضون مدخلات تمكن من تحقيق أحسن العوائد (التكلفة / المنفعة)، بطريقة فعالة، سريعة و مفضلة، و كمثال على ذلك نجد أن صناعة الحلي من الذهب و الفضة في إيطاليا تعتبر الأولى عالميا، و يرجع ذلك إلى أن تُلثي الآلات المتخصصة في صناعة الحلي المسوقة عالميا هي ذات أصل إيطالي.

و بمعنى أكثر دقة، يعتبر المنفذ إلى الموارد و الآلات بمثابة الميزة الناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة و المساندة في مجال الإبداع و التحسين، هذه الميزة تقوم على أساس جواريه علاقات العمل، إذ يمكن للموردين و المستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة، الدوران السريع و الدائم للمعلومات، التبادل الثابت للأفكار و الإبداعات، كما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها و عرض مواقع اختبار للبحث و التطوير، و بالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع<sup>2</sup>.

إن التنافسية الوطنية في الصناعات المرتبطة يمكن أن تخلق ميزات متشابهة، فتداول المعلومات و التبادلات التقنية يمكن أن يسرع سير عملية الإبداع والتطوير، كما أن الصناعات الوطنية المرتبطة تساعد على توسيع كفاءات المؤسسات<sup>3</sup>.

### IV. إستراتيجية، هيكل و تنافسية المؤسسات:

إن الظروف و الوضعية الوطنية تقوم بتوجيه أنماط الإبداع، التنظيم، تسيير المؤسسات وطبيعة التنافس الداخلي، ففي إيطاليا مثلا نجد أن أحسن المنافسين هم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير

<sup>1</sup> : Michael. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, op.cit, P 111

<sup>2</sup> : Michael. Porter, *La Concurrence selon Porter* op.cit, P184.

<sup>3</sup> : عمر صقر، مرجع سابق، ص 94.

المسيرة في البورصة، و المسيرة من طرف العائلات، بينما على العكس في ألمانيا، حيث نجد أن المؤسسات ذات تنظيم، و هي مسيرة بأسلوب يطبق مستويات المسؤوليات، بالإضافة إلى أن المسيرين يمتازون بتكوين تقني.

إن المنافسة في الصناعة تكون ناتجة عن تطبيق علم إدارة الأعمال، وأشكال التنظيم في البلد من جهة، و مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها من جهة أخرى، فالتخصص و المرونة القصوى يتناسبان مع نظام إدارة الأعمال بإيطاليا، و ديناميكية الصناعات أين تكون إيطاليا هي الرائدة عالميا مثل: العقار، صناعة الأحذية و آلات التعبئة، بينما نجد عكس ذلك في نظام إدارة الأعمال الألماني، حيث نجد أن الصناعات تعتمد على توجيه تقني ذو مستوى عالي، كالكيمياء و الميكانيك الدقيقة، وذلك لأن الصناعات المركبة تحتاج إلى تصنيع دقيق، مما يجعل أن تكون ألمانيا هي البلد الأول عالميا في هذا المجال.

كما نجد كذلك أن هناك فوارق ظاهرة في الأهداف المتبعة من طرف المؤسسات والأفراد، فأهداف المؤسسات تكون مرتبطة بخصائص أسواق رؤوس الأموال الوطنية، وكذا طرق الدفع للمسيرين، ففي ألمانيا و سويسرا حيث تمثل البنوك أكبر مساهم محلي، نجد أن الأسهم نادرا ما تنتقل من يد لأخرى.

إن المؤسسات تتجح في الصناعات الأكثر نضجا، والتي تتطلب استمرارية الاستثمار في البحث والتطوير، و كذلك التجهيزات الجديدة، لكن هذا لا يعني أن تكون المرادوية بالضرورة مرتفعة، إن أكبر محرك لظهور و بقاء الميزة التنافسية يتمثل في وجود منافسين محليين أقوياء، و هذا صحيح في بلد



صغير مثل سويسرا، حيث تعتبر الرائدة عالميا في الصناعة الصيدلانية، و ذلك لوجود المنافسة القوية

بين *Ciba-Geigy et Sandoz Hoffmann – La Roche* \* ،

كذلك هو الشأن بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية في صناعة الحواسيب.

إن المنافسة الوطنية يعبر عنها تقليديا كتبذير، ينجر عنها مضاعفة الجهود، كما أنها تتنافى مع

اقتصاديات الحجم، و الحل الأمثل هو وجود واحد أو اثنين من المنافسين المحليين الأقوياء يكون

بإمكانهم مواجهة المنافسين الأجانب، عن طريق تسخير كل الموارد الضرورية مع دعم السلطات

العمومية، لكن في الواقع، رغم الدعم و الحماية من طرف الحكومة إلا أن الرائدتين في هذا النوع من

الصناعة ، نادرا ما يعتبرون تنافسيين، حيث أنه في الصناعات الرئيسية التي لا يوجد فيها إلا منافس

وطني واحد مثل قطاع الطيران والاتصالات، نجد أن الحكومة ساهمت في تشويه المنافسة.

إن الفعالية الساكنة تؤثر بشكل أقل مقارنة بالتحسين الديناميكي، الناتج بالخصوص عن التنافس

الداخلي، الذي يدفع بالمؤسسات نحو الإبداع و التحسين، إذ أن كل منافس يعمل على تحفيز بقية

المنافسين نحو البحث عن الكيفية التي تمكن من تخفيض التكاليف، تحسين النوعية و إيجاد منتجات

جديدة.<sup>1</sup>

\*: لمزيد من المعلومات حول الشركتين: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Novartis> consulté: 19/05/2011

<sup>1</sup> : Michael. Porter, **La Concurrence selon Porter** op.cit, P188.

### المطلب الثاني: الموارد الملموسة و غير الملموسة كمحدد للميزة التنافسية

يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثمة، فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

#### I. الموارد الملموسة:

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

#### أولاً: المواد الأولية

تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمراً ضرورياً، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار. وحتى يكون تسييرها محكماً، يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح ب: تحديد نقطة الطلب لإعادة الترمين؛ حتى يتم تفادي الانقطاعات في المخزون؛ تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها؛ قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، و أيتها أكثر دوراناً، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام

بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعة. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تقادي التبذير والضياع.<sup>1</sup>

### ثانياً: معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلاً هاما من أصول المؤسسة. ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الإهلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الإهلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

### ثالثاً: الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

<sup>1</sup>: مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 106.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقييم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي -غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتنمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جزاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

## II. الموارد غير الملموسة

يصعب تحديد الموارد الغير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

(1) هي من متطلبات المنافسة الحديثة.

(2) أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

### أولاً: الجودة

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المُنتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقُّعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك<sup>1</sup>

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي:

- المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، و كذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.
- الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.
- الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

وتؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة في المجالات الآتية:

- فقدان العمل: قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة (...) وفقدان القدرة على الاستمرار. فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة (المؤسسة) وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.

<sup>1</sup>: مونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 110

- المسئولية عن الأخطاء المحتملة: إن هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسئولية المالية (للمؤسسة) عن أي أخطار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة
- الإنتاجية: الإنتاجية والجودة لها صلة وثيقة بعضهم ببعض، بل أن هناك رأي بأنها وجهان لعملة واحدة، فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية، وبالمثل فإن الجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية اهتمام نحو تحسين الجودة من خلال الاستخدام الكفء لموارد الإنتاج. وقد كان هناك اعتقاد بأن ارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض بالإنتاجية، ولكن هذا الاعتقاد تبث خطأه ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات.
- التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها (المؤسسة)، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.<sup>1</sup>
- وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن و خدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليداً، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة

<sup>1</sup>: د. مونييا محمد البكري، مرجع سابق، ص 115

المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مريحة مع المتعاملين.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

### ثانيا: التكنولوجيا

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ مورداً داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين:<sup>1</sup>

#### 1. إعداد الدّمة التكنولوجية:

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتمادا على عملية الجرد؛ حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، و ذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين؛ والتي ليست مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة. أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحياة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها. أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة؛ قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع. وتتم عملية

<sup>1</sup> :O.UZAN, *Le Diagnostic Stratégique : Ressources de L'entreprise et Avantage concurrentiel*, In cahier Français, n°275, 1995, p 78-82

الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المؤسسة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

## 2. تقويم المزايا التنافسية:

ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها. ويقوم التشخيص الداخلي قدرات المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتنمين الذمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحياة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

## ثالثا: المعلومات

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية



الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة".<sup>1</sup>

وتُستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمرد ودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى. أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؛ قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث "أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن (يتمكن منها) يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق. وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية"<sup>2</sup>

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين:

<sup>1</sup> : P. Caspar et C. Afriat, *L'investissement Intellectuel: Essai Sur L'économie de L'immatériel*, édition. Economica, 1988, p. 63.

<sup>2</sup> : أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر، 1996، ص

1. تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن:

يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة (سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار). ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة.

وتتميز هذه الوضعية الجديدة، بإتاحة الفرصة للزبون الوصول إلى جزء معين من النظام المعلوماتي لمورده، حيث بإمكانه فحص بعض المعلومات المخزنة، وتقديم الطلبية التي تعالج بصفة آلية.

وبشكل عام فإن ربط الحواسيب ببعضها البعض يشجع عملية وضع نظام "في الوقت المحدد"، حيث يؤدي ذلك إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، مما يقلص من استقلالية القرار لديها. ويفترض في هذه الحال التقليل من درجة سرية المعلومات، حيث تصبح قابلة للإطلاع عليها من قبل أشخاص خارجيين أو مؤسسات. فالعوائد الناجمة عن هذه العلاقات الجديدة بين المؤسسات، هي مرتبطة كذلك بدرجة الثقة الموجودة بين المتعاملين. يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في: التحسين في المعلومات، التتبع للسوق المالية، فالمتعاملون حينما وجدوا بمقدورهم متابعة في الزمن الحقيقي، التطورات الحاصلة على مستوى البورصة، وكذا إلى نمو تكاليف التبديل، فعندما توجد ارتباطات بين الحواسيب يصبح أمر تبديل المورد (أو الزبون) أصعب؛ لأنه قد تم التأسيس لروابط وفاء قوية جدا بين المورد والزبون، ويؤدي هذا التوجه بدوره إلى تخفيض عدد الموردين، ومن ثمة تقليص تكلفة إنشاء العلاقات التجارية.

2. الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:

هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى. فالمنتجات يتم إنشاءها بالاستناد إلى مركبتين، الأولى مادية، والثانية

متعلقة بالمعلومات؛ حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن منتج المنافسة. وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كفاءات استعماله، وكذا صيانتته. فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات. وأما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى المعلومات المصاحبة للتجهيزات و الاستهلاكات الوسيطة المستعملة. أما بالنسبة للأنشطة، فحتى يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة، تم الاستناد إلى الثنائية معلوماتية-اتصال للتقليص من أثر المكان وآجال رد الفعل. أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدمائية المرافقة<sup>1</sup>

يجب أن يراعى في اختيار تكنولوجيا المعلومات، حجم المعلومات المتداولة والمعالجة من قبل المؤسسة، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، والمتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة ومنتجات المؤسسة.

تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين

شريطة توفر ما يلي:

(1) معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛ باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن

تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم؛

(2) أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد؛

(3) على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

<sup>1</sup>: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 3

بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تميمها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

#### رابعا: المعرفة

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة. وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. في وتساهم المعرفة تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> :L. Levy-Leboyer, **la Gestion des compétences**, 2ème édition, ed. d'organisation, 1997, p. 42

## المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس.

يقصد بالمنافسة: التقاء العارضين و الطالبين في سوق معين، مما ينتج تنافس الأمر الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة.<sup>1</sup>

و تعني كذلك: التنافس بين البائعين أو بين المشتريين على نفس المنتج.<sup>2</sup>

نستج من المفهومين السابقين أن المنافسة اقتصر على أساس منتج واحد، و بين قوتين فقط (العرض و الطلب)، في حين تجاوزه اليوم إلى المنافسة على أساس الوقت، المنافسة على أساس الإمكانيات و القدرات المتكاملة، و المنافسة بين المنتجات البديلة، إذ يمكن التمييز بين أربعة أنواع حسب درجة إحلال المنتج:<sup>3</sup>

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة و التي تقدم لنفس مجموعة الزبائن و بأسعار متقاربة أي إلى نفس السوق المستهدف.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة و لكن تلك التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك.

تعتمد المؤسسة من أجل دراسة المنافسة على مقارنة منتجاتها، أسعارها و قنوات التوزيع و الاتصال..الخ، و هذا مع أقرب منافسيها بغية تحديد ميزات التنافسية، و كذا سياساتها الهجومية أو الدفاعية وهو الأمر الذي يستوجب عليها أن تعرف منافسيها.

<sup>1</sup> : Bourachot , H , **Dictionnaire de sciences économiques**, édition Bordas, paris 2003 p 39

<sup>2</sup> : Echaude Maison, C-D ,**Dictionnaire de Sciences Economique et Sciences Sociales**, édition Nathan, Paris, P 87

<sup>3</sup>: نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 67

## I. التعرف على المنافسين:

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة على نفسها و تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها و التقرب أكثر فأكثر منهم، وهي: من هم منافسيها؟ ماهي استراتيجياتهم؟ و ماهي نقاط قوتهم وضعفهم؟ إن هذه الأمور بمكان من الأهمية حيث لا يمكن تجاهلها، و لذا سنستعرض فيما يلي ثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة.

## 1. تحديد المنافسين:

قد يعتقد البعض أن تحديد المنافسة لمنافسيها أمر سهل، فمثلا *Coca-Cola* للمشروبات الغازية تعرف أن أكبر منافس لها *Pepsi*، و لكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين و إنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطراً على المؤسسة.

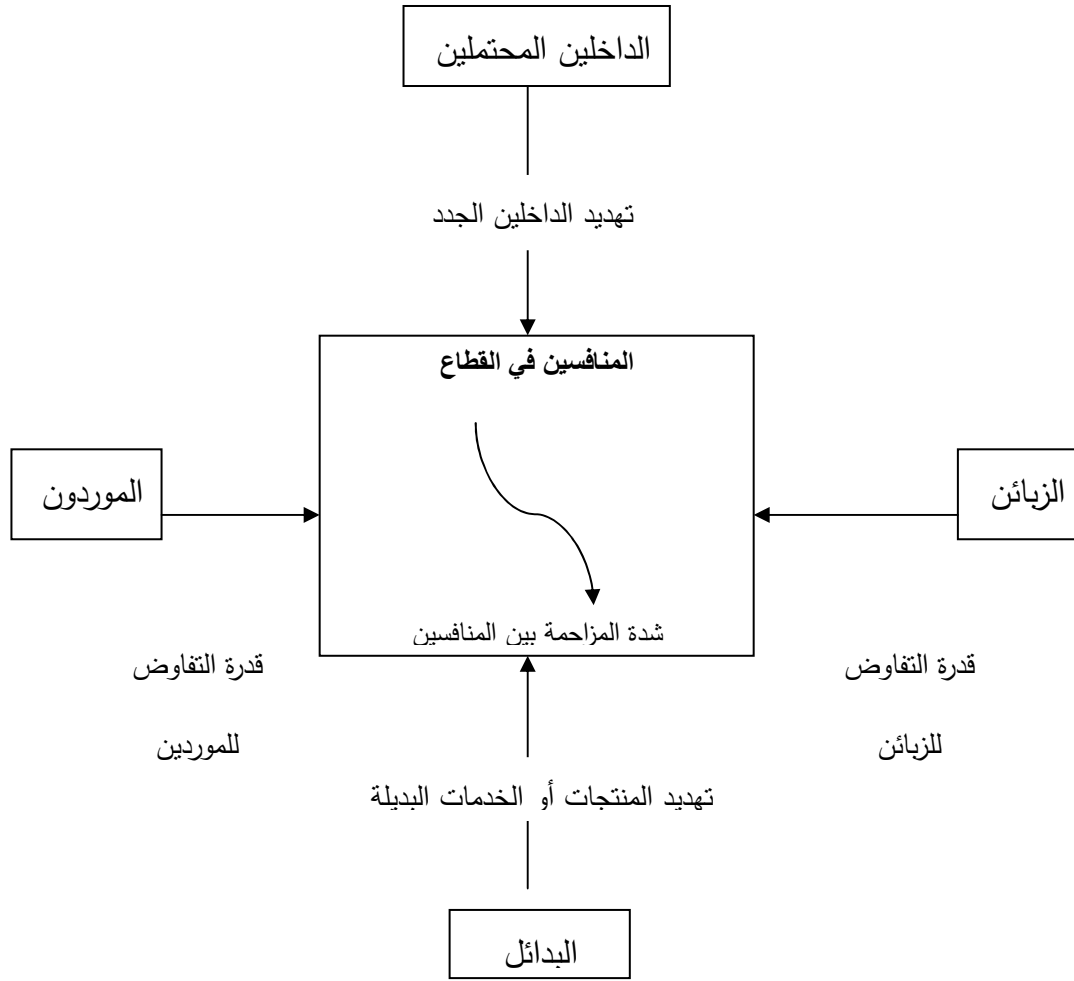
و يمكن تعريف المنافس من خلال نظرة الزبائن له، على أنه: المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستك و التي تلبى نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء الزبائن.<sup>1</sup>

و لكن ليس المنافسون هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، و تنتج نفس المنتجات و تحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة، فعلى حد تقدير *Technofi* \*: "المنافس لا يعني دائما المؤسسة أو المنتج المنافس"<sup>2</sup> و لكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها، و على ذلك يعرض بورتر - *Porter* فئات المنافسين كما هو مبين في الشكل 07

<sup>1</sup>: فرانسيس د ترجمة: ترجمة هيجان ع.أ، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1995 ص 182  
\*شركة للاستشارات مختصة في الإبداع التكنولوجي.

<sup>2</sup>: Kotler P et Dubois B ; **Marketing Mangement**, dixième édition, édition Publi-Union, Paris p 249

الشكل رقم 07: فئات المنافسين لمايكل بورتر



Source : Dupuy et autres, les systèmes de gestion, Librairie Vuibert , Paris 1989 p 52

و يعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

#### أ. تهديد الداخلين الجدد

و هم المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحال، و لكن لديها القدرة على الدخول فيها إذ ما رغبت فيما ذلك، و يرتبط تواجدتها حسب مردودية الصناعة، لكن وجودها يؤدي إلى تنمية الطلب، تغيرات التكنولوجية. و تعتبر قوة تهديد المنافسين المحتملين إلى حد كبير دالة على

ارتفاع قوة عوائق الدخول إلى الصناعة، هذه العوائق عبارة عن مجموعة من العوامل التي تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمرا مكلفا<sup>1</sup>.

و من ثم فإن تحليل حواجز الدخول للصناعة، يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة: المحتملة، و بالتالي مستويات الربحية في المستقبل، و قد حدد بورتر Porter عدة عوامل للدخول هي:

- اقتصاديات الحجم و التي تهدف المؤسسات من ورائها إلى تخفيض تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم المخرجات. و بالتالي فإن الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق و المعاناة من عيوب التكلفة العالية، أو الدخول على نطاق واسع و تحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين، و هكذا فإنه عندما يتوفر لدى المؤسسات القائمة حجما اقتصاديا كبيرا، تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين جدد إلى الصناعة.
- تميز المنتج: يتجسد ذلك في تفضيل المستهلكين للمنتج من خلال ولائهم للعلامة، و امتلاك صورة جيدة عن المؤسسة و المؤسسات الحالية، مما يصعب على الداخلين الجدد الحصول على حصة من السوق، و هكذا فإن تميز المنتج يقلل من خطر التهديد الداخلين الجدد.
- تكاليف التبديل: و هي التكاليف التي يتحملها المستهلك نتيجة تبديل للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلية مرتقبة، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة، عندئذ تنقلص مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ علامة المنتج.

✓ احتياجات رأس المال

✓ قنوات التوزيع

<sup>1</sup> : J. P. Angelier, **Economie Industrielle : Elément de Méthode**, OPU, Alger, 1993, P : 79

<sup>2</sup> : M. Kalika, et autres, **Management Stratégique et Organisation**, vuiber 1999 p 67,68



✓ اثر الخبرة و التمرن

✓ سياسة الحكومة

✓ التكنولوجيا.

و بالتالي فإن العوامل المذكورة سابقا تعمل على إبعاد المنافسين المحتملين بعيدا عن مجال

إنتاجي معين، و هذا حتى عندما تكون عوائد تلك الصناعة عالية.

### ب. قوة تفاوض الموردين و المشترين:

تتأثر المؤسسة بكل من قوى التفاوض لمورديها و مشتريها، و نجد:

#### 1. قوة تفاوض الموردين:

ينظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لهم القدرة على فرض الأسعار

التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات .و من ثم

تقليص ربحية المؤسسة.

يشكل الموردين تهديدا حقيقيا، إذا توفر ما يلي:

- قلة توفر البدائل للمنتج الذي يبيعه، مع أهميته بالنسبة للمؤسسة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة عميلا مهما لهم، و بالتالي لا يعتمد رخاء و
- ازدهار الموردين على مجال الصناعة للمؤسسة.
- تميز منتجاتهم إلى الدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.
- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة و المنافسة مباشرة مع المؤسسة.
- عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء إلى التكامل الرأسي الخلفي و توفير احتياجاتها بنفسها.

## 2. قوة تفاوض الزبائن:

يعتمد الزبائن على طبيعة المنافسة القائمة في القطاع من أجل الدفع بالأسعار للانخفاض، عبر مطالبتهم بسلع و خدمات أفضل مما يجبر المؤسسات إلى التوجه نحو تخفيض الأسعار لاستقطابهم، إلا أن قدرة الزبائن على التأثير في المؤسسات تتوقف على مجموعة من العوامل منها:

- درجة تركيزهم: كلما كان الزبائن أكثر تركيزا كلما كانت المنافسة أكبر و أنشط. ففي حالة سيطرة شركة أو اثنين على 60 % أو 70% من السوق، كلما وضعها ذلك تحت تهديد ضغط الزبائن.
- أهمية المشتريات: كلما كانت قيمة مشتريات الزبون كبيرة كلما كان له موقع تفاوض أقوى.

كما يرى بورتز Porter أن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية<sup>1</sup>:

- عرض الصناعة من مؤسسات صغيرة متعددة ، بينما المشترون قليلوا العدد لكن حجمهم كبير؛
- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة، و بالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر؛
- تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي للحصول على أسعار منخفضة.

## ت. شدة المزاومة ما بين المنافسين

و يقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة ،فان الفرصة تنتهي للمؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون

<sup>1</sup> : M. Porter, L'Avantage Concurrentiel : Comment Devancez ses Concurrents et Maintenir son Avance, Dunod, Paris, 1999 p 17

المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان، أما إذا كانت المنافسة قوية، و التي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح فإن التأثير سيكون سلبيا على المبيعات.

إن شدة المزاومة ما بين المنافسين في مجال صناعي معين، تتحكم فيها مجموعة من العوامل

منها:<sup>1</sup>

- درجة نمو الصناعة: حيث تختلف من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف

مردودية القطاع، و من جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها

من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة، أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك

سيساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، و تتماشى مع وتيرة

القطاع.

- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: حيث أنه كلما كانت التكاليف ثابتة نسبتها مرتفعة مقارنة مع

القيمة المضافة في قطاع معين، فإن ذلك يؤدي بالمتنافسين داخل الصناعة إلى استغلال أقصر طاقتها

الإنتاجية، مما يجعلها تضطر إلى تخفيضات متعاقبة في السعر، و ذلك في حالة وجود طاقات فائضة

غير مستغلة.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة: تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تشغيل الطاقات المتوفرة لديها بأقصى

درجة ممكنة، و ذلك بهدف الوصول إلى اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه انخفاض في الأسعار

على مستوى الصناعة ككل، و بالتالي يتدهور القطاع.

- تميز المنتج: و يعتبر من العوامل المهمة عند تحديد شدة المنافسة، و كلما كانت المنافسة قائمة على

تمييز المنتج و جودته كلما جعل المؤسسة تهتم بخصائص المنتج (الجودة، التسليم...الخ). مما يؤدي

<sup>1</sup> : M. Kalicka et autres, Op. Cit, P 66.

إلى توفير فرص لتحقيق ميزة المنافسة، أما إذا كانت المنتجات المعروضة نمطية أي لا يمكن تمييزها، فهنا يعتمد قرار المستهلك كلياً على السعر، و بالتالي ظهور حروب سعرية قد تؤدي إلى تدهور القطاع. و هناك عوامل أخرى تتحكم في شدة المنافسة يمكن حصرها في<sup>1</sup>:

- نمو النشاط: حيث أن السوق قوي النمو يسمح للعديد من المؤسسات بالحصول على معدلات مريحة من الهوامش التجارية و العائد على الاستثمار، في حين يخلق بطء نمو السوق ضغطاً كبيراً خصوصاً على الأسعار.

- عدد المنافسين و تنوعهم: نتيجة للخصائص التكنولوجية و الهيكلية و أحجام هذه المؤسسات و تموقعها الجغرافي، تتحدد ملامح المنافسة داخل القطاع و التي غالباً ما تكون في خدمة الأطراف الأكثر قوة.

- وجود حواجز الخروج: خاصة عندما تكون هذه الحواجز مرتفعة مثل:

- الأصول المتخصصة.
- التكاليف الثابتة للخروج .
- الالتزامات الاجتماعية أو الضغط الحكومي.

كل هذه العوامل تؤدي بكل منافس إلى مقارنة تكلفة فرصة الخروج بتلك الخاصة بالصراع التنافسي بما يتضمنه من تخفيض للهوامش، حرب الأسعار ... الخ.

## II. تحديد استراتيجيات المنافسين:

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، و هؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات و يشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية\* داخل القطاع، فلو عدنا للمثال السابق نجد أن شركة Coca-cola لا تعير اهتماماً لشركة "حمود بوعلام"، و إنما تهتم بمثيلاتها

<sup>1</sup> : J.P. Detrie, Srtatégor: **Politique Générale de L'Entreprise**, Dunod, Paris, 3ème édition 1997, P 21.

\* :Le groupe stratégique

من المؤسسات كشركة *Pepsi* لأنها على مستوى تكنولوجي واحد و تنتميان إلى نفس المجموعة الإستراتيجية ، أما شركة حمود بوعلام و *Coca-cola* فينتميان إلى نفس القطاع و لكن ليس إلى نفس المجموعة الإستراتيجية و بالتالي لابد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقاً للاستراتيجيات المتبعة و ذلك عن طريق:

- تحديد الخصائص و المعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة، الجودة، الحجم و درجة التعقيد...الخ
- التعرف على إستراتيجية المنافسين و ملامح كل منافس.
- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات و بناء عليه تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.<sup>1</sup>

### III. تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتيجيات المؤسسة، نظراً لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين. و يعبر جانب القوة عن عامل تميز و تفوق معين أو ميزة تنافسية، و كما يعبر عندما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين ، إذن جانب القوة هو المقدر المتميزة و الخاصة و التي تعد هامة حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق. أما عن جانب الضعف، فهو شيء ما تقوم المؤسسة به بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية ، 2006 ص 169

<sup>2</sup>: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001 ص 90

## IV. متابعة البيئة التنافسية:

إن تحليل المنافسة و التعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة إلا أنه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عن المنافس و هي:

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.

- كشف و تحليل التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة.

## أ. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات و التي تخص الأمور التالية:<sup>1</sup>

- أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلبها السوق و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات و تفضيلاتهم من حيث المواصفات و الأسعار و الشروط.

- أنواع المنافسون و درجات سيطرتهم على الأسواق، و المزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق و مصادر إنتاجها.

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات و مدى توافرها لدى المنافسين.

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، و اتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر.

- حجم السوق الحالي و المرئقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

<sup>1</sup>: علي السلمي، مرجع سابق ص 91

## ب. كشف و تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة التنافسية:

تعكس المعلومات التي يتم جميعا فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، و تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها. أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.<sup>1</sup>

و يتم اكتشاف الفرص و التهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التيتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل و محاولة التنبؤ بسلوك و اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب و البعيد و تقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة و ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و الفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: نادية العارف، مرجع سابق، ص 97

<sup>2</sup>: نادية العارف، مرجع سابق، ص 97

### المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.

قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.

#### المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين"، و تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي:<sup>1</sup>

1. طريقة التنافس: و تشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير، التوزيع... الخ
2. ميدان التنافس: يتضمن اختيار الأسواق المستهدفة و المنافسين
3. أساس التنافس: و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

و قد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين و تشمل:

- إستراتيجية قيادة التكلفة
- إستراتيجية التمييز
- إستراتيجية التركيز

<sup>1</sup>: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 74



الشكل رقم 08: الاستراتيجيات العامة للتنافس، الميزة الإستراتيجية

تميز المنتج      تكلفة أقل

قيادة التكلفة	التميز
التركيز	

المصدر: د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 112

I. إستراتيجية قيادة التكلفة:

- تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر<sup>1</sup>. و يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط و هي:
- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة - يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
  - نمطية السلعة المقدمة.
  - عدم وجود كثيرة لتمييز المنتج.
  - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
  - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشتريين.
- و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة، يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين:

<sup>1</sup>: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص115

- (1) وفورات اقتصاديات الحجم؛
  - (2) وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
  - (3) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
  - (4) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
  - (5) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
  - (6) استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
  - (7) تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع؛
  - (8) اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :
    - أ) تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛
    - ب) الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء؛
    - ج) درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛
    - د) مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup>
- بالإضافة إلى المعدات الإنتاجية ذات الكفاءة العالية، الاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة و الحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 118

<sup>2</sup>: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات مرجع سابق ص 192

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسون يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها<sup>1</sup>

و أهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، و كذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

## II. إستراتيجيه التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:<sup>2</sup>

(أ) التمييز على أساس التفوق التقني؛

(ب) التمييز على أساس الجودة؛

(ج) التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

(د) التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

<sup>1</sup>: M . Porter, l'avantage concurrentiel, Op Cit. P 26

<sup>2</sup>: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 118، 119

كما تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن و

تتميز فيها، و قد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر و تتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلاً:<sup>1</sup>

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
  - تكنولوجيا مميزة
  - خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)
  - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
- و حتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة و دائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث و التطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات

### III. إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1. إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي\* المستهدف.
2. أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

<sup>1</sup>: علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 194

\* : جزء السوق أو نسبة معينة من السوق.

## 3. التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو و الربحية،
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:<sup>1</sup>

(1) اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

(2) تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع .

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه.

<sup>1</sup>: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 121

وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق  
الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 124

## المطلب الثاني: إستراتيجية الرائد و إستراتيجية المتحدي

## I. إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، و لها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

و لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها أن تقوم

بما يلي:<sup>1</sup>

## 1. رفع الطلب الأول:

مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها من السوق، و تقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، و كذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، و أيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

## 2. حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها و معرفة نقاط ضعفهم و الاستفادة منها، و على

المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها و تنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها و

هي:

- الدفاع عن الموقع بتكثيف المنتجات.
- الدفاع الأمامي عن طريق القيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين

<sup>1</sup> : P. Kotler et Dubois, **Marketing management**. Edition Vuibert paris 2001 P 262, 266

• الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.

• الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما يتمكن المنافس أخذ مكانة في السوق.

• الدفاع المتحرك و هو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.

• الانسحاب الإستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تتسحب من القطاعات غير المهمة و تحتفظ بالقطاعات المهمة فقط و هذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

### 3. توسيع السوق:

للتمكن من الزيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية و جودة عالية و بسعر معقول.

## II. إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة و الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف و هو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين و ذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفاً فيه .

و يمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

### 1. إستراتيجية التخفيض:

تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد و بسعر أقل.

<sup>1</sup>: P. Kotler et Dubois, **Marketing management**, Op.cit, P 275



2. إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية و بسعر مرتفع.
3. إستراتيجية تنوع المنتج: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق و التصاميم للمنتجات المعروضة.
4. إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي و التجاري.
5. إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات و تقديمها للزبون بنفس السعر السابق.
6. إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية و تطوير حصتها في السوق.
7. إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، و يتم ذلك بفضل التمويل الجيد، و كذا اقتصاديات اليد العاملة.
8. إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية و ذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

## المطلب الثالث: إستراتيجية التابع و المتخصص

## I. إستراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة المتحدي لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و إمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق احتفاظها بزيائنها و ولائهم لها، و عليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة.

## II. إستراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزيائن. و لنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص

التالية:<sup>1</sup>

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

<sup>1</sup>:Ibid. , 276

## خلاصة الفصل

تتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح و خصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة الزبائن و الموردين، وكذلك جمع بيانات متكاملة عنها و تحديد نوعيتها، و أسلوب جمعها و مصدرها، ثم تحليلها و ذلك لغرض أساسي و هو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة و الفرص المتاحة لها لاقتناصها و اكتسابها و تحويلها إلى ميزة تنافسية.

و لكي تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية، يتطلب عليها إتباع إستراتيجية تنافسية محكمة ليس فقط من أجل اكتساب ميزة تنافسية. و إنما للحفاظ عليها أيضاً

حيث تتبلور مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة و فهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها و محافظتها و تأكيدها للميزة التنافسية و تشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص التهديدات المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لقطاع الهاتف النقال بالجزائر

### مقدمة الفصل:

يهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، و إعطاء تفاصيل أكثر و شرح دقيق للعلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة لتنافسية، سنقوم بدراسة شركات الخدمات في مجال الاتصالات، من خلال قياس التنافسية في قطاع الهاتف النقال بالجزائر و ما لهذا الأخير من تطورات و تغيرات كما سنحاول إعطاء نظرة عامة على أطراف هذا القطاع و الإلمام بصفة عامة بالإستراتيجيات المنتهجة من قبل هذه الأطراف المتمثلة في المتعاملين الثلاثة المتواجدين في الجزائر و هم:

شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر بفرعها جازي « Djezy ».

شركة الوطنية للاتصالات الجزائر بفرعها نجمة « Nedjma » .

شركة اتصالات الجزائر بفرعها موبيليس « Mobilis ».

## المبحث الأول: تقديم القطاع محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بدراسة أطراف قطاع الهاتف النقال بالجزائر، حيث سنقوم بتعريف المؤسسات الخدمية فيه و مراجعة زمنية بسيطة لهذه الشركات.

### المطلب الأول: شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر

سنعرض في هذا المطلب التطور التاريخي لشركة أوراسكوم للاتصالات، ثم اقتحمها السوق الجزائري، إضافة إلى تقديم الهيكل التنظيمي لفرعها في الجزائر.

#### I. تعريف شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر

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.

مجمع أوراسكوم للاتصالات *Orascom Télécom Holding* أنشئ سنة 1998 ، تطور و

احتل مكانة هامة في فترة قصيرة، و دخل من الباب الواسع في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع

GSM ( الشبكة العالمية للهواتف النقالة )، كانت بدايته في الشرق الأوسط ثم إفريقيا و باكستان، و

فازت بأكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق.<sup>1</sup>

بدءا بموبينيل *Mobinil* في مصر، أوراسكوم للاتصالات تابعت توسع شبكة الهاتف النقال في

عدة بلدان من بينها تونس، الأردن، سوريا، باكستان، اليمن، الكونغو الديمقراطية، تشاد، زيمبابوي،

ساحل العاج ، و أخيرا في العراق.

<sup>1</sup> : <http://www.orascomtelecom.com/about/Contents/default.aspx?ID=765> consulté : 16/05/2011

في سبتمبر 2001 وصل المشتركين إلى أكثر من 3,5 مليون مشترك في 20 بلد، و في نهاية 2002 ارتفع عدد المشتركين إلى 5 ملايين مشترك، و هذا بفضل الإستراتيجية المتبعة ليصبح أول مستعمل و رائد في استخدام شبكة الهاتف النقالة في هذه المناطق

بعد 5 سنوات من نشأة مجمع أوراسكوم، فرض وجوده بقوة في جمعية النظام العالمي للهواتف النقالة ، ممثلا من طرف السيد: نجيب سويريس ( رئيس مدير عام للمجمع ) الذي اختير ليكون المسؤول المنفذ المعتمد في مجلس جمعية النظام العالمي للهواتف النقالة.

و تعمل الشركة في الآونة الأخيرة لتصبح أول شركة مهيمنة على شبكة الاتصالات، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة لزيائنها و كذا محيطها العملي الفعال لشركائها و عمالها الذي يفوق عددهم 10.000 عامل.

الشكل رقم: 09 فروع شركة أوراسكوم للاتصالات عبر دول العالم.



Source : <http://www.orascomtelecom.com/about/Contents/default.aspx?ID=395>

Consulté : le 16/05/2011.



II. تقديم شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر GSM : Djezzy

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.

في شهر جويلية 2001 ، فازت أوراسكوم للاتصالات بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر، من رغم من وجود منافسة شديدة من طرف شركات عالمية في هذا المجال، مثل: فرنسا للاتصالات و تليفونيكا، و هذا بتقديم عرض يقدر بـ: 737 مليون دولار.

هذا الاسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم للاتصالات في الجزائر، و قد أعلن عن

هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07.<sup>1</sup>

أصبحت جازي *Djezzy GSM* اليوم شركة الاتصالات المفضلة عند الجزائريين بدليل أكثر من ثمانية مليون مشترك، و هي شركة مساهمة رأسمالها 29.558.750.000,00 دج، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، و لها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رايس و حيدرة بنفس الولاية، و كذا مديريتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران و قسنطينة.

وقد نمت لتصبح الشركة الرائدة في السوق سواء من حيث عدد المشتركين و جودة الخدمات

التي تقدمها، حيث تخدم أكثر من 15 مليون مشترك وتبلغ حصتها في السوق 59.1%<sup>2</sup>

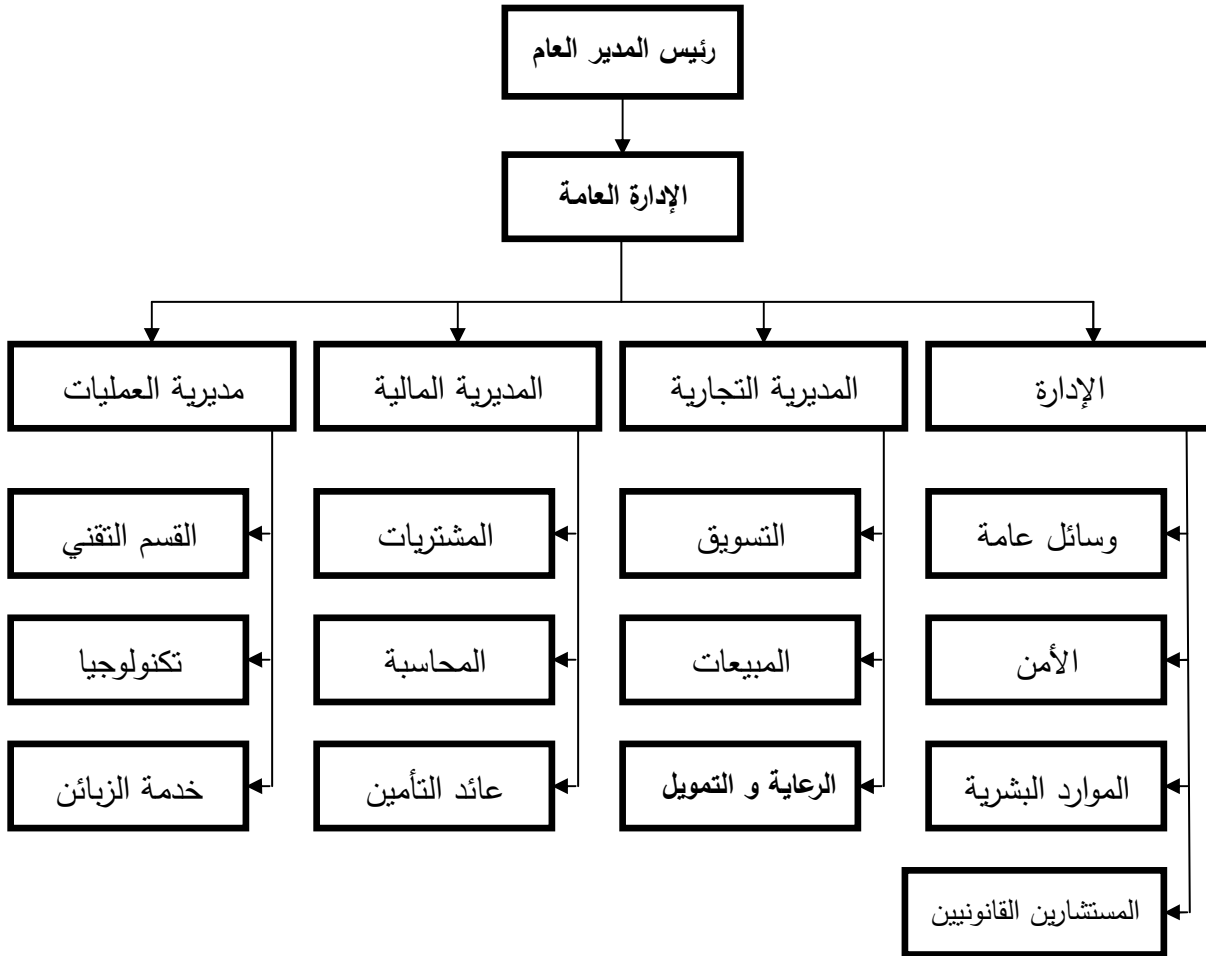
### III. الهيكل التنظيمي لشركة جازي:

تعتمد شركة جازي على هيكل تنظيمي دقيق لتحديد كل الوظائف و المهام لكل عمال و مسيرين المجمع، و لتحقيق التقدم المطلوب، و يتمثل الهيكل التنظيمي في:

<sup>1</sup> : <http://www.djezzygsm.com/propos/historique.asp> consulté : 18/05/2011

<sup>2</sup> : إحصائيات قدمتها شركة OTA في : جوان 2010 <http://www.orascomtelecom.com/about/Contents/default.aspx?ID>

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لشركة جازي



Source : <http://www.djezygsm.com/propos/ladirection.asp> consulté : 18/05/2011

شرح الهيكل التنظيمي:

- الإدارة: تهتم هذه الإدارة بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي و التوظيف و تهيئة نقاط البيع و مراكز الخدمات مع تقديم المساعدة للإدارات الأخرى، وتهتم بالموارد البشرية و الأمن عبر الشركة و تقديم الاستشارات القانونية لمختلف الأنظمة.
- المديرية المالية: تهتم هذه المديرية بجميع الوظائف المالية و تمويل المشاريع و جميع المشتريات و المصاريف التي تنفق على الخدمات و التسيير داخل الشركة.



- **مديرية العمليات:** هي المديرية المسؤولة عن السير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في الشركة من الشبكة و حسن المكالمات و صيانة مركز الخدمات، و ضمان سرية المعلومات و الدعم التقني لمختلف المصالح و خاصة مصلحة التسويق للقيام بالعمليات الترويجية ناجحة، مع توفير التكنولوجيات اللازمة.
- **المديرية التجارية:** تمثل العصب الحيوي للشركة حيث تهتم هذه الأخيرة بكل الأمور التجارية التي تخص الشركة من تسويق المنتجات وعمليات ترويج الخدمات، و تقدير المبيعات و تمويل و الرعاية الخدمات.

## المطلب الثاني: شركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة:

شركة الوطنية للاتصالات الكويتية شركة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط و إفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال، و فيما يلي عرض هذه الشركة.

## I. تعريف شركة الوطنية للاتصال نجمة:

شركة الوطنية للاتصالات من بين المتعاملين في مجال الاتصالات في الجزائر حصلت على الرخصة 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).

و قد 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.

تهدف الوطنية إلى توفير خدمات ومنتجات نقال ممتازة من شأنها أن تضيف قيمة حقيقية على استخدامات العملاء للنقال حيث لعبت الوطنية دورا محوريا في زيادة نسبة الاختراق في سوق النقال في الكويت لتتخطى هذه النسبة 80%. كما شهدت الشركة نموا نوعيا وسريعا من خلال استحواذات فازت بها وتوسعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا و تتمتع الوطنية بعمليات في كل من

الكويت، المالديف، السعودية، الجزائر وتونس وفلسطين<sup>1</sup>

\*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

<sup>1</sup> : [http://10.wataniya.com/aboutus/default\\_ar\\_ae.aspx](http://10.wataniya.com/aboutus/default_ar_ae.aspx) consulté : 18/05/2011



## II. تقديم شركة الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) نجمة:

تعتبر شركة الوطنية للاتصالات من بين المتعاملين في مجال الاتصالات في الجزائر حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر بموجب عقد في 02 ديسمبر 2003، بقيمة استثمار قدر بـ: 421 مليون دولار، و في بداية انطلاقتها اعتمدت الشركة على استثمار قدر بـ: 1 مليار دولار خلال 03 سنوات من خلال استعمال تقنيات حديثة.

و قد بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة *Nedjma* في 25 أوت 2004، و تميزت خدمات نجمة بالتطور و توظيف التكنولوجيات الحديثة مثل الانترنت و الرسائل المصورة.

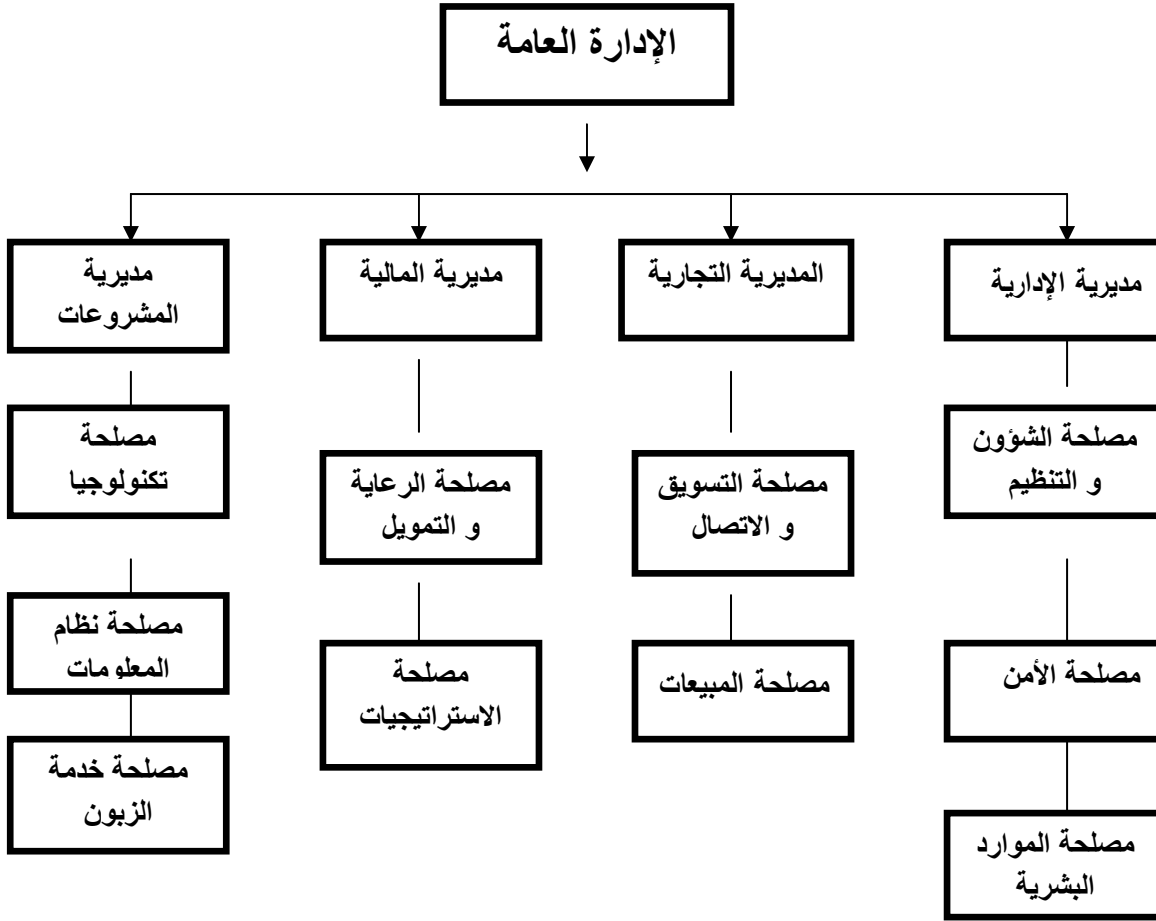
و في بداية الاستثمار كان لدى شركة نجمة حوالي 700 عامل نشط موزعين على كل وكالة و مركز للخدمة، و يتواجد المقر الرئيسي لشركة نجمة في دائرة باب الزوار بمقربة من الجزائر العاصمة و قامت بفتح عدة وكالات في الجزائر العاصمة، و في ولايتين وهران و قسنطينة.

حرصت شركة نجمة على تقديم الأفضل لزيائنها منذ البداية، فأدخلت نظام *GPRS*، مما يميز الشركة على توسعها لنظام التغطية عن باقي المنافسين، هو التغطية الشاملة لكل ولاية و انتقال تدريجيا من الشمال إلى الجنوب بدءا بالمدن الأكثر كثافة.

## III. الهيكل التنظيمي لشركة نجمة:

تعتمد شركة نجمة على هيكل تنظيمي دقيق، لتوزيع المهام و إدارة المبيعات و الحفاظ و تطوير الخدمات، و سوف نتطرق إليه في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لشركة نجمة



Source : <http://careers.nedjma.dz/qtelgroup/SiteSearch.aspx?BusinessUnitID=668&xtSearch=Structure%20organisationnelle> consulté 19/05/2011

شرح الهيكل التنظيمي

◀ الإدارة العامة: هي الإدارة الأولى أو العليا التي تفرض و تنس القوانين و هي المسؤولة عن تطورات

الشركة و كل المتغيرات.

◀ المديرية الإدارية: هي التي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية وشؤون الخاصة بالدارة، و تتكون من:

- **مصلحة شؤون التنظيم:** هي المصلحة التي تهتم بالشؤون الداخلية للشركة و تنظيم الداخلي و الخارجي للشركة و كل ما يتعلق بالإدارة.
- **مصلحة الأمن:** هي المصلحة التي تتكفل بالأمن داخل الشركة.
- **الموارد البشرية:** هي المصلحة التي تتعلق بالعمال و احتياجاتهم و توظيف العمال و مراقبة الإنتاج.
- ◀ **المديرية التجارية:** هي المديرية التي تتكفل بكل المعاملات التجارية و ما يتعلق بالخدمات، و تتكون من:
  - **مصلحة التسويق و الاتصال:** و هي المصلحة المسؤولة عن تسويق الخدمات و مراقبتها و تطوير الخدمات، و هي المسؤولة عن الاتصال داخل الشركة و إعلام الزبون بالخدمات الجديدة و ترويجها.
  - **مصلحة المبيعات:** هي التي تتكفل بكافة المبيعات الشركة و كل ما هو معروض للخدمة.
- ◀ **المديرية المالية:** هي المديرية المتخصصة بكل المشاريع التنموية و تمويل الاستثمارات، و تتكون من:
  - **مصلحة الرعاية و التمويل:** هي المصلحة التي تقوم بتمويل المشاريع و ترويج الاستثمارات الخاصة بالشركة.
  - **مصلحة الاستراتيجيات:** هي التي تتكفل بالاستراتيجيات المطبقة من طرف الشركة و عملية تغييرها حسب متطلبات السوق.
- ◀ **مديرية المشروعات:** و هي الخاصة بكل المشروعات الخاصة بالاستثمار للشركة، و تتكون من:
  - **مصلحة تكنولوجيا الشبكة:** هي المصلحة التي تتكفل بتكنولوجيات الشبكة و تحديد كل المشاكل.
  - **مصلحة نظام المعلومات:** هي التي تتكفل بنقل و إرسال المعلومات من وإلى و عبر الشركة.
  - **مصلحة خدمة الزبائن:** هي التي تخص الزبون و تحل مشاكله و مراعاة كل مشكل للزبون.

## المطلب الثالث: شركة اتصالات الجزائر موبيليس

شركة موبيليس فرع من شركة اتصالات الجزائر و هو أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تتكون من مزيج واسع الاستعمال مع تكنولوجيات حديثة في وسط الاتصالات.

## I. تعريف شركة موبيليس SPA:

ظهرت شركة موبيليس في أوت من سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر بـ : 100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم، و هي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول و الأخير في مجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية، و تحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الأول في مجال الاتصال، حيث أن موبيليس هو الاسم الجديد لهذه الشركة التي تم تقسيمها. إن شركة البريد و المواصلات هي الشركة الأم لكل تعاملات الاتصال و البريد في الجزائر، و مع تطور التكنولوجيات و اتساع رقعة الاتصال و البريد ارتأت هذه الأخيرة إلى إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين و هما:

اتصالات الجزائر: و هي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال.

بريد الجزائر: و هي المسؤولة عن كل عمليات البريد في الجزائر.<sup>1</sup>

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> consulté : 20/05/2011

<sup>2</sup> : <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> consulté : 20/05/2011

- تقديم أحسن الخدمات،
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم
- الإبداع،
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك.

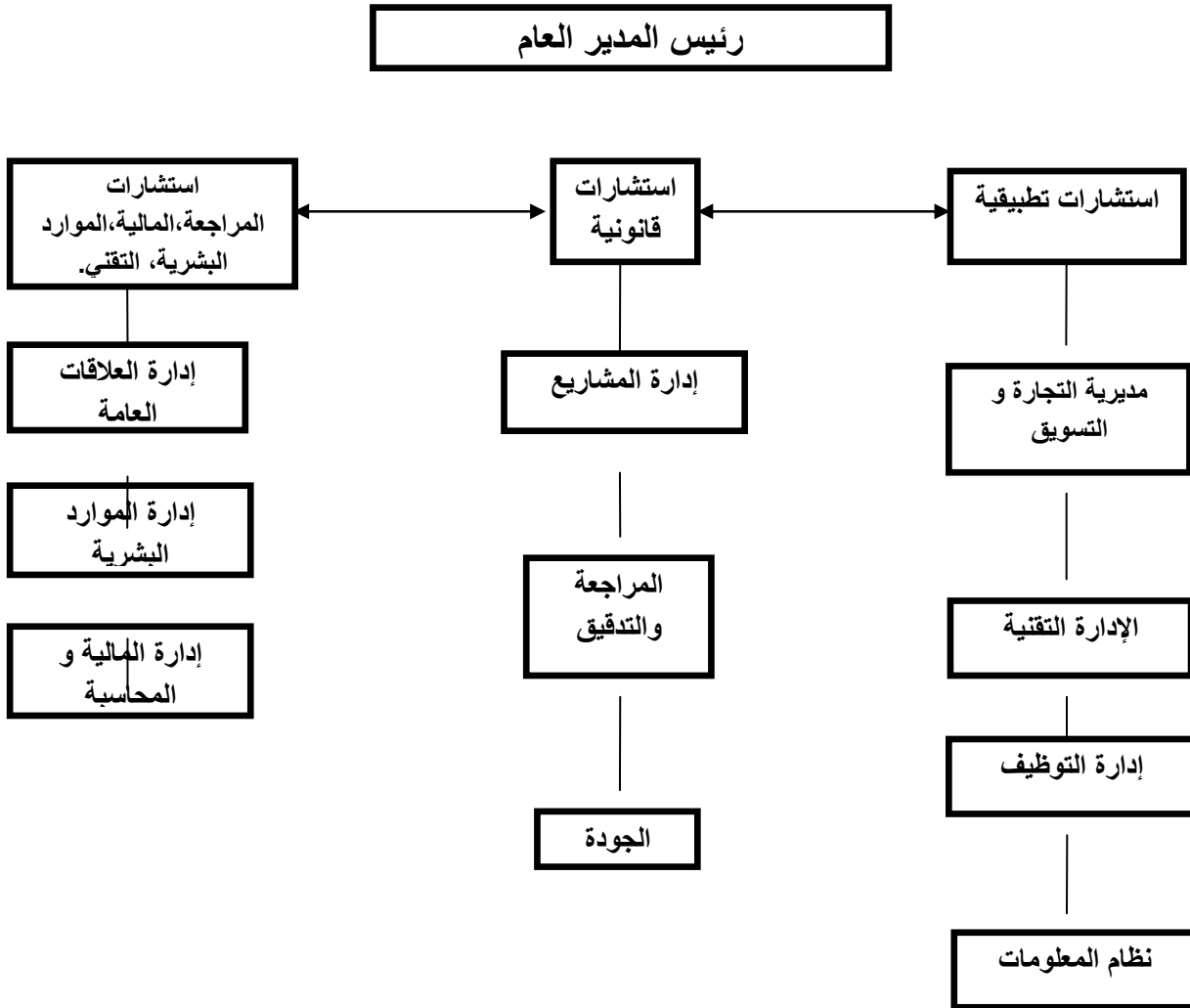


## II. تنظيم شركة موبيليس:

تعتمد شركة موبيليس على إدارة منظمة من حيث النشاطات و عمليات التجارية، و يوضح

الشكل التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



Source : <http://www.mobilis.dz/ar/glossaire.php> consulté le : 20/05/2011

شرح الهيكل التنظيمي:

- ◀ رئيس المدير العام: هو الشخص الذي يعطي الأوامر و هو المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة.
- ◀ استشارات التطبيقية: هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة و المسؤولية عنها، و تتكون من:
  - إدارة التسويق و التجارة: هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات.



- إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف و مراجعة الطلبات.
- نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
- الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن نظام التقني في الشركة.
- الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات، و توجد ثمانية إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية.

◀ استشارات القانونية: هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة، و تتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير و مراقبة المشاريع الشركة.
- المراجعة و التدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

◀ إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، و تتكون من

- إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال و تركيب نظام الشركة.
- الإدارة المالية و المحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبة في الشركة.
- إدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، و توجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

## المبحث الثاني: دراسة بيانية و تحليلية للقطاع

سنقوم بإعطاء صورة رقمية تجسد واقع قطاع الهاتف النقال بالجزائر و كذا الإستراتيجيات المنتهجة و المطبقة من قبل مؤسسات القطاع.

## المطلب الأول: تطور الطلب الإجمالي للقطاع.

تظهر الإحصائيات تطوراً ملموساً للحصص السوقية بالنسبة لمتعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر، خاصة بعد صدور قانون 03-2000 المؤرخ في 5 جويلية 2000 الذي ألغى الاحتكار العمومي في قطاع الاتصالات، وحسب تقارير سلطة الضبط التي أوكلت لها مهمة منح التراخيص لمختلف الأشخاص المعنويين و الطبيعيين وفقاً لشروط معينة، إذ يمكن لهم بموجب هذه التراخيص إنشاء و استغلال شبكات عامة أو خاصة توفر خدمة الاتصال تظهر الإحصائيات ما يلي:

## الجدول رقم 03: عدد المشتركين في الهاتف النقال خلال العشرية الأخيرة

الوحدة بالمليون

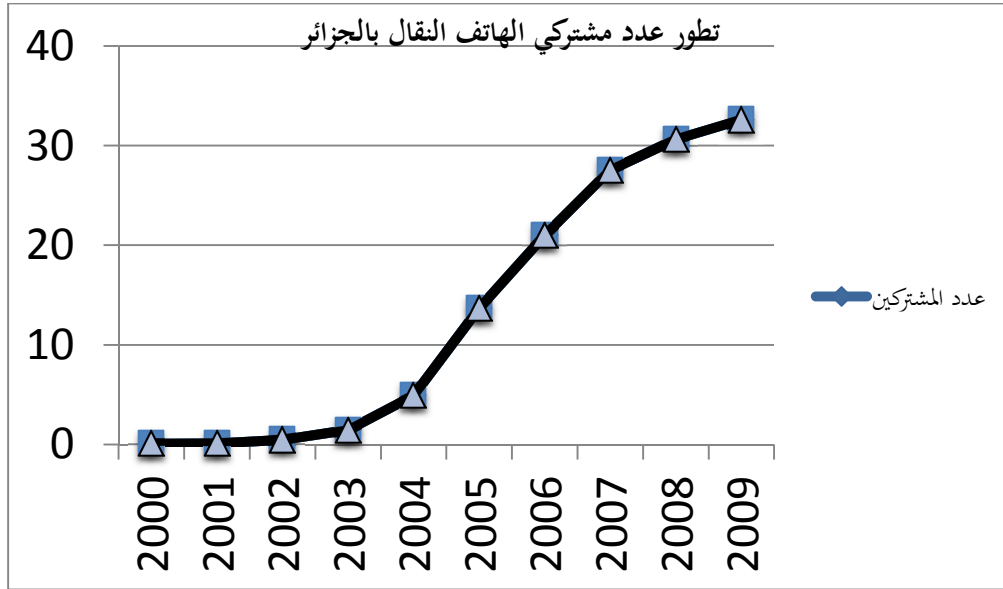
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد المشتركين (بالملايين)	0,086	0,1	0,45	1,446	4,882	13,66	20,99	27,56	30,65	32,6

Source : [http://www.arpt.dz/fr/doc/service/radio/formulaires/FORM\\_FH.pdf](http://www.arpt.dz/fr/doc/service/radio/formulaires/FORM_FH.pdf) consulté

le 20/05/2011

وتظهر هذه المعطيات بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 13: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 03

من خلال الرسم البياني نستطيع أن نقرأ التطور الملموس لمستخدمى الهاتف النقال لاسيما في الفترة

2003، 2009 من 1.446 مليون مشترك إلى 32.6 مليون مشترك أي ما يقارب 30 مرة ضعف العدد

المذكور سنة 2001، و العامل الأساسي لهذا التطور هو فتح المجال للمستثمرين الأجانب من خلال منح

رخصة للمتعامل المصري "أوراسكوم للاتصالات" في سنة 2001 و الوطنية للاتصالات في 2003 مما انعكس

إيجابا على مردود هذا القطاع في هذه الفترة.

## المطلب الثاني: مراحل تطور هيكل سوق قطاعات الهاتف النقال

على غرار القطاعات التي شهدت توافدا للاستثمار الأجنبي المباشر و الذي يمكن تقسيمه من الفترة 2000 إلى يومنا الحالي إلى المراحل التالية:

**I. مرحلة الاحتكار المطلق قبل 2001:**

قبل شروع الدولة في فتح الباب أمام المستثمرين الأجانب و تحرير القطاع، كان هذا الأخير يخضع لسيطرة شركة اتصالات الجزائر ، مما جعله يتسم في هذه المرحلة بالاحتكار و قد كان تعامله الأساسي يتم مع فئات الدخل المرتفعة وفقا لسياسة الدفع المؤجل

**II. مرحلة الاحتكار الثنائي: 2001-2004:**

لما سبق و أن ذكرنا أنفا فبتاريخ 2001/1/1 و بموجب القانون 03-2000 عرف قطاع الهاتف النقال دخول أول مستثمر أجنبي "أوراسكوم للاتصالات" حيث تم الاستغلال الفعلي لشبكة GSM من طرف جازي في 2002/02/15 و هو ما جعل هذه المرحلة تتميز بوجود محتكرين هما "أوراسكوم تيليكوم" و المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال باسمه التجاري "موبيليس" ، ونذكر هنا أن "جازي" و بدخولها السوق في هذه الفترة و بناءا على المعطيات المذكورة سابقا فقد استحوذت هذه الأخيرة على حصة الأسد من المشتركين و الذي قدرت ب : 70%.

**III. مرحلة منافسة القلة: 2004 - 2011:**

بتاريخ 2003/12/20 قدمت سلطة الضبط الرخصة لمستثمر أجنبي جديد هو " الوطنية للاتصالات " المعروفة باسمها التجاري " نجمة " التي استغلت شبكتها لأول مرة في 2004/08/25. و منذ هذه الفترة دخل المتعاملون الثلاثة في مرحلة تنافس و البحث عن الميزة التنافسية لكسب أكبر حصة سوقية.

المطلب الثالث: تطور الحصص السوقية للمتعاملين.

إن الحصص السوقية لكل متعامل تتحدد بعدد المشتركين في شبكته و من خلال المعطيات

المتحصل عليها بناء على موقع سلطة الضبط نستطيع عرض الجدول الموالي:

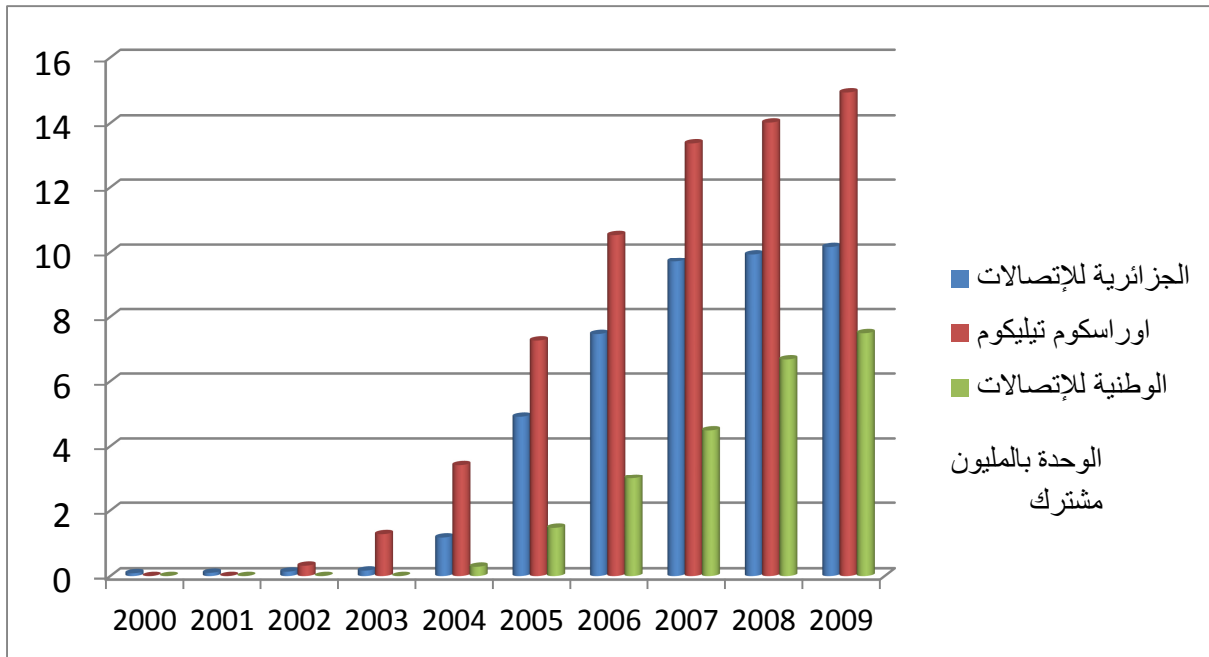
جدول رقم 04: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر

المجموع	الوطنية للاتصالات	أوراسكوم للاتصالات	الجزائر للاتصالات	
86000	-	-	86000	2000
100000	-	-	100000	2001
450000	-	314000	136000	2002
1446000	-	1278000	168000	2003
4882000	285000	3418000	1176000	2004
13662000	1473000	7277000	4908000	2005
20998000	2990000	10530000	7475000	2006
27563000	4487000	13382000	9694000	2007
30651000	6700000	17017000	9934000	2008
32600000	7500000	14936000	10164000	2009

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات موقع سلطة الضبط [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

و لإعطاء هذه المعطيات أكثر دلالة حاولنا تقديمها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 14: تطور عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 04

من خلال الرسم البياني نميز و بسهولة سيطرة أوراسكوم تيليكوم على الحصة السوقية و لاسيما من الفترة 2003- 2009 ، إلا أن هذا لا يمنع من القول أن الجزائر للاتصالات تشهد تطورا لا بأس به في حين نجد أن نسبة نمو نجمة أحسن من سابقتها خاصة في الفترة 2006-2009 و لنوضح تطور الحصة السوقية أكثر نأخذ السنة 2005 و نسبة 2009 حيث يبين الرسم و بوضوح النقص الواضح لشبكة جازي من 70% إلى 45% و الزيادة في شبكة نجمة من 6% إلى 23% ليأتي نمو موبيليس في الدرجة الثالثة نسبة 7% (24% إلى 31%).

## المبحث الثالث: تحليل تنافسية القطاع.

من أهم المحاور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحليل المنافسة نجد تحليل المحيط التنافسي أو ما يعرف بقوى التنافس الخمس التي قدمها مايكل بورتر و هو ما سنحاول عرضه فيما يلي:

## المطلب الأول: تحليل القوى الخمس.

## I. المنافسون في القطاع:

تمثل تهديدات المنافسين في القطاع أهم عامل مؤثر في دراسة قوى التنافس الخمس ، وكما سبق و أن تطرقنا له في مطلب سابق قطاع الهاتف النقال يخضع لاحتكار القلة الذي يحاول فيه كل منافس تقديم ميزة تنافسية جديدة تميزه عن منافسيه و من بين أهم العناصر المعتمد عليها في تقديم ميزة تنافسية نذكر:

- العمل على تقديم عروض ترويجية فيما يتعلق بتخفيض أسعار المكالمات في فترات معينة.
- تطوير ميزات جديدة في خدمات الاتصال بما يخدم تطلعات الزبائن.
- تخفيض أسعار الحصول على الخطوط كشرائح الدفع المسبق و إلغاء رسوم الاشتراك.

جدير بنا أن نذكر هنا إستراتيجية البحث عن ميزة تنافسية إنما تتوقف على الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال.

## II. المنافسون الجدد:

يمثل هذا العنصر أقل تهديدا عن سابقه، و إن لم نقل ذا تأثير معدوم لا سيما في الوقت الراهن، أين نلمس حواجز لدخول متعاملين جدد يمكنهم منافسة المتعاملين الثلاثة ، حيث حالت الدولة دون أن يدخل متنافس رابع و ذلك بالقيود و الحواجز التي فرضتها على المستثمرين الأجانب

### III. الزبائن: "المشتركون في خدمة الهاتف النقال"

يمثل الزبون الركيزة الأساسية لأي نشاط سواء خدمي أو إنتاجي لأنه المتحكم الرئيسي في إمكانية زيادة أو نقصان الحصة السوقية- بحكم القوة التفاوضية التي يمتلكها- خاصة في قطاع مثل القطاع محل الدراسة فكلما زاد إقبال المشتركين على شراء الخطوط و الشرائح أو التعامل مع متعامل معين كلما شكل ذلك تحدياً "صعباً" لشبكة منافسة مما يجر هذه الأخيرة على تغيير إستراتيجيتها التنافسية و تطوير مزاياها بما يضمن لها الحصول على مشتركين جدد و الحفاظ على مشركيها السابقين لأن إمكانية التحول إلى شبكة أمر وارد جداً في هذا النوع من الخدمات.

### IV. الموردون:

يمثل الموردون في قطاع الهاتف النقال في الموزعين الذين توكل لهم عملية خدمة وتوزيع منتجات المتعاملين الثالث، حيث يتم الاتفاق معهم مقابل حصولهم على نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق، مع ضمان حقهم في بيع عروضهم الخاصة " أجهزة الهواتف النقالة، و خدمات ما بعد البيع، و عليه فإن الموزعين كذلك قد يشكلون تهديدات بالنسبة للمتعاملين لأنهم يؤثرون بطريقة أو بأخرى على تنشيط المبيعات لكل متعامل و بقدر ذلك التفاوت في قوة الموزعين بقدر ما يكون تأثير مبيعات المتعامل.

### V. المنتجات البديلة:

لعل المنتج البديل الوحيد لخدمات الهاتف النقال حالياً هو الهاتف الثابت و هذا الأخير لا يرقى إلى نفس مستوى تطور خدمات الهاتف النقال و هو ما يوضحه الجدول الموالي:



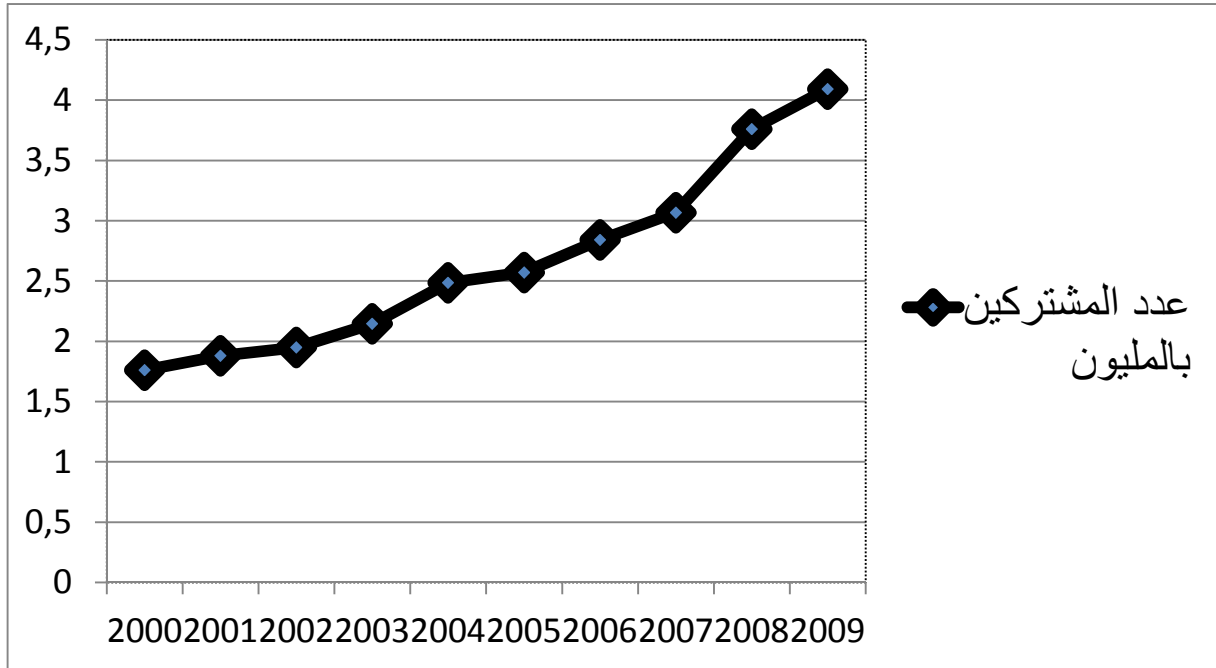
## الجدول رقم 05: تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت

الوحدة بالمليون

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد المشتركين	1.761	1.880	1.950	2.146	2.486	2.572	2.841	3.068	3.760	4.093

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقعين : [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)[www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

الشكل رقم 15: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 05

من خلال الرسم و مقارنته بالرسم السابق (الشكل رقم 13) الذي يوضح تطور المشتركين

في الهاتف النقال، نميز مستوى التباين بين الخدمتين، و قد قدر عدد مشتركى الهاتف الثابت حوالي 4 مليون

مشترك في حين قدر مشتركى الهاتف النقال بـ 8 مرات ضعف هذا العدد أي 32 مليون مشترك و هو ما يؤكد

ضعف تهديد هذا العنصر.

من خلال الرسم نميز مستوى التباين بين الخدمتين و قد قدر عدد مشتركى الهاتف الثابت

حوالي 4 مليون مشترك في حين قدر مشتركى الهاتف النقال بـ 8 مرات ضعف هذا العدد أي 32 مليون مشترك

و هو ما يؤكد ضعف تهديد هذا العنصر.

## المطلب الثاني: تحليل إستراتيجيات التنافسية

إن الحصول على الميزة التنافسية يتطلب انتهاج إستراتيجية معينة و مثلما تم توضيحه في الجانب النظري، فقد قدم بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية و هو ما سنعتمد عليه في تحليلنا لقطاع الهاتف النقال من حيث الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق ميزة تنافسية.

## I. إستراتيجية التكاليف: " الريادة في التكلفة"

هي الإستراتيجية الأكثر تبنيًا في القطاع حيث يسعى كل متعامل إلى التفوق على منافسيه من خلال تقديم خدمات ذات تكاليف أقل من تكاليف المنافسين، ولعل المتعامل الأكثر انتهاجا لهذه السياسة و التي على إثرها استطاع أن يكون في الريادة مقارنة بالمتعاملين الباقين هو " أوراسكوم للاتصالات" حيث استطاع تحقيق أرباح أعلى مقارنة مع منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

## II. إستراتيجية التمييز:

على غرار إستراتيجية التكاليف، تعتبر إستراتيجية التمييز ذات فعالية في تأثير المتعامل على القطاع حيث تفرض على منتجها تنويع الخدمات بتميز عن المنافسين ، و نجد أن المتعاملين الثلاث ينتهجون هذه الإستراتيجية و بتفاوت و تزيد حدة المنافسة بينهم في المناسبات أين نلمس و بوضوح لجوء كل متعامل إلى تفعيل و الإكثار من الحملات الاشهارية و الترويجية، لإقناع المشترك الحالي أو المتوقع بفعالية و ميزة الخدمة المقدمة من كل متعامل.

و تتجسد هذه الإستراتيجية من خلال الخدمات الاستثنائية المقدمة من طرف كل متعامل بحيث

تضفي الكثير من التميز و الاحترافية على خدماتها المقدمة و خير دليل على ذلك:

بالنسبة لجازي<sup>1</sup> فقد قدمت خدمة (Djezzy millenium) لزيائنها و التي تسمح للمشاركين الاتصال بشكل شبه مجاني مع كل المتعاملين (الزيائن الآخرين لجازي) و ذلك ابتداء من الساعة 21:00 إلى غاية 7:00 كل يوم و تسدد بتكاليف ثابتة بشكل شهري.

أما بالنسبة للمتعامل نجمة فقد اقترح عدة عروض و من أهمها تقديم خدمة (illimité) حيث يمكن لأي مشترك أن يتصل بجميع الشبكات و بشكل شبه مجاني (أي بتكلفة ثابتة تقدر ب 50 دج ) و ذلك في مدة تتراوح بين 40:00 د و 60:00 د، و بشكل يومي.<sup>2</sup>

في المقابل أقدمت موبيليس على تمييز خدماتها بالاشتراك في 0661 برميوم حيث هو إشتراك يعرض عددا من الساعات المجانية للمكالمات نحو كل الشبكات، بالإضافة إلى أرقام مفضلة مجانية 24 سا/24 و 7 أيام /3.

### III. إستراتيجية التركيز:

من خلال هذه الإستراتيجية، يعتمد كل متعامل إلى تجزئة القطاع و اختيار عينة معينة يتم التعامل معها "استهدافها، و هذا الاختيار يجعل من هذا المتعامل رائدا في التعامل مع تلك العينة مما يجعله يخلق حواجز دخول صعبة في التعامل مع هذه العينة و المتمثل في ارتفاع التكلفة حيث و في حالة رغبة أي متعامل دق باب المنافسة داخل هذا الجزء من السوق فإنه يتوجب عليه تحمل تكاليف أكبر من المتعامل الرائد (السابق) و هو ما يمكن استخلاصه و ملاحظته بين كل من شبكة جازي و نجمة اللذان قدما عرضا للمؤسسات صيغته كآتي:

#### 1. بالنسبة لـ جازي:

<sup>1</sup> : <http://www.djezzygsm.com/Produits/millenium.asp> consulté le 22/05/2011

<sup>2</sup> [http://www.nedjma.dz/extranet/web/accueil/search?p\\_p\\_id=WTASearchEngine\\_WAR\\_WTASearchEngine\\_INSTANCE\\_kS3w&\\_86\\_&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&q=illimit%C3%A9](http://www.nedjma.dz/extranet/web/accueil/search?p_p_id=WTASearchEngine_WAR_WTASearchEngine_INSTANCE_kS3w&_86_&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&q=illimit%C3%A9) consulté 22/05/2011

<sup>3</sup> : <http://www.mobilis.dz/ar/faq.php> consulté 22/05/2011

و هو عرض مخصص لمؤسسات و رجال الأعمال يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل من خلال ما يعرف ب خدمات متنوعة بأسعار أقل ما *GSM Fax* و *GSM Data* الأولى تسمح باستقبال و إرسال الفاكس و الثانية تسمح باستعمال الإنترنت أو الانترنت و لاستعمال هذه الخدمة يجب إلحاق رقم خاص قصد تحويل المعطيات.<sup>1</sup>

## 2. بالنسبة لنجمة:

تقدم نجمة عرضين للمؤسسة و هما:

عرض *Offres data* و *Offres voix*

حيث يقدم الأول ثلاث عروض فرعية تتمحور جها حول مجانية المكالمات نحو شبكة نجمة في الداخل و تخفيض 50% للمكالمات الدولية، أما العرض الثاني فهو يعطي إمكانية لمستعملي الإنترنت من إرسال رسائل كبيرة الحجم و فتح البريد الإلكتروني *face book*، *MSN* ... الخ.<sup>2</sup>

من خلال عرض خدمة المتعاملين نلاحظ أنها تقريبا انتهجت نفس الإستراتيجية لنفس الجزء من السوق

و إنما بتكاليف مختلفة و هي إستراتيجية لم نلمسها عند المتعامل الثالث.

<sup>1</sup> : [http://www.djezzygsm.com/Enterprise/Djezzy\\_Business\\_Control.asp](http://www.djezzygsm.com/Enterprise/Djezzy_Business_Control.asp) consulté le: 02/05/2011

<sup>2</sup> : <http://www.nedjma.dz/extranet/web/offreentreprise/nedjma-pro> consulté le 02/05/2011

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً من ما تم عرضه في هذا الفصل، فيما يخص تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية بالجزائر باعتبارها دولة مضيضة، يمكن الخلاص إلى أن استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تتواءم والظروف الاقتصادية السائدة للبلد المضيف، يعمل على المساهمة بدرجة كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية لهذا البلد، وذلك من خلال تحويل قسط كبير من المهارات الإدارية و الإستراتيجيات الحديثة في مجال التسويق، الأمر الذي يخدم في الأخير المستهلك الجزائري و يتيح له الحرية و إن لم تكن كاملة باختيار المتعامل الأنسب له من منظور إشباع حاجته بأقل تكلفة ممكنة له.

كما سبق و لاحظنا من خلال هذه الدراسة تطور التنافسية داخل القطاع و إن لم تكن بالمستوى المطلوب إلى أنها حادة نوعاً ما حيث جاءت نتيجة لاقتحام المستثمرين الأجانب "أوراسكوم تيليكوم" و "الوطنية للاتصالات" السوق الجزائرية و أضفت كما لا بأس به من المزايا و الجودة على خدماتها المقدمة

ومن هنا يمكن تفسير إقبال معظم الدول على تهيئة المناخ المناسب وهو بغية الاستفادة من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذه العملية من شأنها التأثير بطريقة غير مباشرة على تحسين الوضع التنافسي للدول المضيضة، من خلال تسابق هذه الدول على تدعيم مزاياها التنافسية المحلية التي يبحث عنها المستثمرون الأجانب.

## الفهرس

### الصفحة

أ

المقدمة

### الفصل الأول: مفاهيم أساسية للاستثمار الأجنبي المباشر

1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة للاستثمار الأجنبي المباشر
2	المطلب الأول: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر و أشكاله
2	I. تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر
4	II. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
7	المطلب الثاني: خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر و أهميته
7	I. خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر
8	II. أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر
10	المطلب الثالث: مزايا و عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر
10	I. مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة (المستقبلية)
12	II. عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة (المستقبلية)
15	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر
16	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية
19	المطلب الثاني: نظرية عدم كمال السوق
19	I. نظرية الميزة الاحتكارية
21	II. نظرية تدويل الإنتاج
22	III. نظرية عدم كمال سوق رأس المال
23	المطلب الثالث: نظرية دورة حياة المنتج (المنتج الدولي)
24	I. مرحلة الإنتاج (الظهور) والبيع في السوق المحلي

25	.II .مرحلة النمو والتصدير
25	.III .مرحلة المنتج الناضج
26	.IV .مرحلة زوال المنتج ( المنتج النمطي)
28	المطلب الرابع: النظرية الانتقائية في الإنتاج الدولي
31	المبحث الثالث: دوافع إ.أ.م، محدّداته، علاقته بالشركات متعدّدة الجنسيات و تأثيره على التنافسية
31	المطلب الأول: الدوافع الكامنة وراء الاستثمار الأجنبي المباشر
32	.I . دوافع المستثمر الأجنبي
36	.II . دوافع اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي من طرف الدول المضيفة
38	المطلب الثاني: محدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر
38	.I . العوامل المحدّدة لاختيار الشركات الأجنبية لمواقع استثمارها
40	.II . العوامل التي تخص الدول المضيفة
41	المطلب الثالث: الشركات متعدّدة الجنسيات كأداة رئيسية لتجسيده
41	.I . مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات
43	.II . خصائص الشركات المتعددة الجنسيات
46	.III . أسباب توسع الشركات المتعددة الجنسيات
51	المطلب الرابع: تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على المنافسة
54	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري و الفكري للميزة التنافسية</b>
56	مقدمة الفصل
57	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية
57	المطلب الأول : تعاريف الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
64	.I . الكفاءة
65	.II . الجودة



66	.III. التجديد
66	.IV. الاستجابة لرغبة العميل
70	المطلب الثالث: تنمية الميزة التنافسية
70	.I. أسباب تطوير الميزة التنافسية
71	.II. شروط فعالية الميزة التنافسية
73	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية
73	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي
74	.I. ظروف عوامل الإنتاج
76	.II. شروط الطلب
78	.III. ظروف الصناعات المرتبطة و المساندة للنشاط
78	.IV. إستراتيجية، هيكل و تنافسية المؤسسات
81	المطلب الثاني: الموارد الملموسة و غير الملموسة كمحدد للميزة التنافسية
81	.I. الموارد الملموسة
83	.II. الموارد غير الملموسة
92	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس
93	.I. التعرف على المنافسين
99	.II. تحديد استراتيجيات المنافسين
100	.III. تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين
101	.IV. متابعة البيئة التنافسية
103	المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
103	المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس
104	.I. إستراتيجية قيادة التكلفة
106	.II. إستراتيجيه التمييز
107	.III. إستراتيجية التركيز
110	المطلب الثاني: إستراتيجية الرائد و المتحدي
110	.I. إستراتيجية الرائد

111	.II إستراتيجية المتحدي
113	المطلب الثالث: إستراتيجية التابع و المتخصص
113	.I إستراتيجية التابع
113	.II إستراتيجية المتخصص
114	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لقطاع الهاتف النقال</b>	
115	مقدمة الفصل
116	المبحث الأول: تقديم القطاع محل الدراسة
116	المطلب الأول: شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر
116	.I تعريف شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر
117	.II تقديم شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر GSM Djezzy
118	.III الهيكل التنظيمي لشركة جازي
121	المطلب الثاني: شركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة
121	.I تعريف شركة الوطنية للاتصال نجمة
122	.II تقديم شركة الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) نجمة
122	.III الهيكل التنظيمي لشركة نجمة
125	المطلب الثالث: شركة اتصالات الجزائر موبيليس
125	.I تعريف شركة موبيليس SPA
126	.II تنظيم شركة موبيليس
129	المبحث الثاني:دراسة بيانية و تحليلية للقطاع
129	المطلب الأول: تطور الطلب الإجمالي للقطاع
131	المطلب الثاني: مراحل تطور هيكل سوق قطاعات الهاتف النقال
131	.I مرحلة الاحتكار المطلق قبل 2001
131	.II مرحلة الاحتكار الثنائي:2001-2004

131	III. مرحلة منافسة القلة: 2004-2011
132	المطلب الثالث: تطور الحصص السوقية للمتعاملين
134	المبحث الثالث: تحليل تنافسية القطاع
134	المطلب الأول: تحليل القوى الخمس
134	I. المنافسون في القطاع
134	II. المنافسون الجدد
135	III. الزبائن: "المشتركون في خدمة الهاتف النقال
135	IV. الموردون
135	V. المنتجات البديلة
138	المطلب الثاني: تحليل إستراتيجيات التنافسية
138	I. إستراتيجية التكاليف: "الريادة في التكلفة"
138	II. إستراتيجية التمييز
139	III. إستراتيجية التركيز
141	خلاصة الفصل
د	<b>الخاتمة</b>
142	قائمة الأشكال
143	قائمة الجداول
144	قائمة المراجع
152	الفهرس

## الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، نستطيع أن نعرض ما توصلنا إليه من نتائج على المستوى النظري

فيما يلي:

- نستطيع أن نقول ، أن الأدبيات الاقتصادية و مساهمات الباحثين و دراساتهم ، إنما تؤكد على أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر ، من خلال مساهمته في خلق الفرص الاستثمارية ، التي قد يصعب توفيرها من قبل المؤسسات المحلية ، نظرا لعدم اكتساب هذه الأخيرة الخبرة الكافية ، وكذا محدودية إمكاناتها.
- كما أن الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل احد العناصر الهامة المساعدة في خلق مزايا تنافسية بالقطاعات التي ينشط فيها في الدول المضيفة ، من خلال ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات التي تعتبر الأداة الرئيسية الأولى في تجسيد هذا النوع من الاستثمار الذي يجلب معه العديد من المزايا للدول المضيفة خاصة النامية منها .
- إن خاصية انخفاض درجة التقلب التي يتميز بها الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بالتدفقات الأخرى لرأس المال، جعلت منه يكون المقصد المفضل من طرف جميع الدول في بناء إستراتيجياتها التنموية على المدى الطويل.
- تستحوذ الدول المتقدمة على حصة الأسد من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي، سواء تعلق الأمر بالتدفقات الصادرة أو الواردة أو المخزون، ويرجع ذلك إلى عمليات الاندماج والتملك عبر الحدود التي تقوم بها كبريات الشركات متعددة الجنسيات في هذه الدول، بالإضافة إلى ما يميز هذه الدول من ظروف ملائمة للاستثمار.
- يمكن للدول النامية أن تحول الكثير من مزاياها النسبية إلى مزايا تنافسية تعزز بها القدرة التصديرية لمنتجاتها بشقيها الصناعية و الخدمية، وهذا من خلال انتهاجها للمسار السليم،

- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم الوسائل التي تمكن الدول المضيفة من الحصول على التكنولوجيا الحديثة، وتكييفها حسب متطلبات البيئة الاستثمارية بالبلد المضيف.
  - يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد الوسائل الهامة في زيادة رصيد الدولة المضيفة من النقد الأجنبي، خاصة عند انتهاء سياسة توجيه الاستثمار نحو التصدير.
  - إن الاستثمار الأجنبي المباشر يعمل على تعزيز القدرة التنافسية للدول النامية المضيفة في السوق الدولية، وذلك من خلال نفوذ الشركات متعددة الجنسيات في العديد من مناطق العالم، بالإضافة إلى ذلك نجد أن وجود المنافسة بين المؤسسات المحلية بالبلد المضيف ونظيراتها من الشركات الأجنبية المستثمرة يعتبر عاملاً هاماً في تحسين وإدخال الفعالية على منتجات المؤسسة المحلية.
  - إضافة إلى كون أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعمل على ترقية المهارات ويساهم بشكل كبير في عمليات التدريب للعمال المحليين، فإن له دوراً كبيراً في تحسين العمل الإداري وإدخال طرق التسيير الحديثة، وكلها عوامل تساهم بقسط كبير في تحسين نوعية المنتج وتزويد الإنتاجية.
  - لقد أصبحت الدول النامية في وضع تنافسي من أجل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، إدراكاً منها أن هذا الأخير يمكن أن يخلق مزايا تنافسية عديدة وبالتالي إمكانية النفاذ إلى الأسواق الدولية.
- و بالنسبة للدراسة الميدانية : نستطيع أن نقول أن فتح الدولة المجال أمام الاستثمار الأجنبي في قطاع الهاتف النقال قد أكسب هذا الأخير، نوعاً من التنافس لجلب أكبر عدد من المشتركين بالنسبة لكل متعامل من حيث عمل المتعاملين الثلاث على البحث عن مزايا تنافسية تميزهم في القطاع ، إذ نلمس و بوضوح تعدد السياسات و الإجراءات الخدمية الجديدة و العمل على تفعيل الترويج بمختلف أبعاده لتحفيز الطلب على كل متعامل ، وذلك بعد أن كان القطاع يخضع لاحتكار الوزارة الوصية .

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث، يكون بإمكاننا تقديم بعض المقترحات والتوصيات، والتي تتمثل فيما يلي :

1- تقوية ودعم البنى التحتية الهامة، خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات للوصول بها إلى المستويات العالمية، بالإضافة إلى تطوير البنية التكنولوجية الوطنية المتمثلة في تحقيق الروابط بين المؤسسات الأكاديمية ووحدات البحث والتطوير.

2- تقليص القائمة السلبية (القطاعات التي لا يسمح فيها الاستثمار الأجنبي المباشر)، حتى يتسنى للدول النامية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعات متنوعة، بالإضافة إلى ضرورة تحسين دور البنوك وأسواق رأس المال.

3- تحديد أشكال دخول الاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك من خلال مشروعات جديدة أو مشروعات قائمة، كما لا بد على الدول النامية أن تعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تلائم بيئتها الاستثمارية، حتى تتجنب الوقوع في بعض النتائج السلبية على المدى الطويل.

4- يجب على الدول النامية أن تقوم بإنشاء أجهزة مشرفة على الاستثمار، وذلك من أجل مساعدة المستثمرين الأجانب وترشيد التعامل معهم.

5- التأكيد على مسؤولية المستثمر الأجنبي فيما يخص تهيئة الظروف المواتية لنجاح استثماراته، وذلك من خلال حسن اختياره للفرصة الاستثمارية والتأكد من جدوى المشروع وحسن اختيار الشركاء والحرص على توازن الهيكل التمويلي للمشروع وتوفير الإدارة المؤهلة والجيدة.

6- توفير الحماية المناسبة لمنتجات المشاريع الاستثمارية في البلدان النامية من منافسة المنتجات المثيلة المستوردة، خاصة خلال السنوات الأولى من تشغيل المشروع.

7- تتسبب سياسة التوظيف لتمكين المستثمرين الأجانب من استخدام القوى العاملة الوافدة في المجالات التي لا تتوفر فيها المهارات والإمكانات المحلية، وينبغي كذلك بذل الجهود بتدريب وتطوير القوى العاملة الوطنية بما يتلاءم مع المتطلبات الوظيفية ولزيادة الإنتاجية لتتساوى مع الزيادة في المرتبات.

8- يجب على الدول النامية أن تقوم بمساندة قوية للموردين المحليين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لما يؤديه من دور في العملية الإنتاجية للمؤسسات الكبرى.

9- يجب على الدول النامية أن تدرك جيدا بأنه بات من الضروري بذل الجهود من أجل التطوير التشريعي والتنظيمي والإداري لأجل جذب تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة بشكل أحسن، حيث أن الاستثمارات الأجنبية ليس لديها موطن محدد ، وإنما موطنها هو المكان الذي تستطيع أن تستوطن فيه، وتحصل منه على عوائد مناسبة، وبالتالي تحقيق الفائدة للشركات الأجنبية وللدولة المضيفة للاستثمارات.

تم بحمد الله