



الاتحاد الدولي للاتصالات



الوثيقة A-52
4 فبراير 2002
الأصل: بالفرنسية

المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات
عام 2002

إسطنبول، تركيا، 18 - 27 مارس 2002

اللجنة 4، اللجنة 5

البند 3 (هـ) و 4 (ب) و 4 (د) و 4 (هـ) من جدول الأعمال

جمهورية توغو

مقترحات بشأن أعمال المؤتمر

مساهمة مقدمة من المركز الإقليمي لصيانة الاتصالات في لومي
إلى المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات - 2002

الموجز والتوصيات

ألف عرض المشروع بإيجاز

1 الخلفية

المركز الإقليمي لصيانة الاتصالات في لومي هو مشروع أعلنه الاتحاد الإفريقي للبريد والاتصالات في عام 1981 وتم توسيعه في عام 1985 ليشمل البلدان الأعضاء الأخرى في الاتحاد الاقتصادي لدول غربي إفريقيا ثم أعيد تعريفه في عام 1992 ليشمل 16 بلداً فقط من منطقة هذا الاتحاد الاقتصادي. وفي ندوة عُقدت في كوتونو في ديسمبر 1995 وافق المديرون العامون لمشاريع الاتصالات الوطنية في بلدان الاتحاد الاقتصادي على دراسة الجدوى التي قام بها الاتحاد الدولي للاتصالات في عام 1995، وفي تلك الندوة تم اتخاذ القرارات الرئيسية التالية:

- تحديد رسالة المركز.
- إقرار لومي لتكون مقر استضافة المشروع.
- إنشاء لجنة توجيهية برئاسة البلد المضيف، أي توغو.

2 المركز الحالي للمشروع

شكلت ندوة كوتونو نقطة البداية الحقيقية لتنفيذ المشروع. ولكن المركز القانوني الذي كان متصوراً في البداية لهذا المشروع قد تطور تطوراً كبيراً إنسانياً مع الإصلاحات المؤسسية التي حدثت في قطاع الاتصالات في العقد الأخير. فقد كان المركز مصمماً أصلاً ليكون منظمة دولية حكومية ولكنه تحول منذ 4 أكتوبر 1999 إلى شركة عامة محدودة وتحدد رأس مال أسهمه بمبلغ 2 مليون دولار أمريكي ليلعب رأس المال المدفوع منها 1 042 500 دولار أمريكي (أي 52,13%).

المساهمون: إدارة البريد والاتصالات في بنن، الإدارة الوطنية للاتصالات (بوركينا فاسو)، صندوق الاتحاد الاقتصادي لدول غربي إفريقيا، الشركة الوطنية للاتصالات (النيجر)، شركة مالي للاتصالات (مالي)، المنظمة الإقليمية الإفريقية للاتصالات الساتلية (راسكوم) وتوغو تليكوم (توغو).

وقد أعلنت إنتلسات والمصرف الإنمائي لغربي إفريقيا عزمهما على الاشتراك في 10% من رأس مال الشركة.

3 تكلفة المشروع

تُقدر تكلفة المشروع حالياً بمبلغ 7 400 000 دولار أمريكي منها 2 400 000 دولار أمريكي تكاليف غارقة للدراسات والدعم التشغيلي وأعمال بناء المقر وشراء المعدات. وتم تمويل هذه العمليات بسلف أو إعانات من توغو تليكوم والاتحاد الدولي للاتصالات وإنتلسات.

4 الأهداف الفورية

يوضح تحليل خطة عمل الإدارة أربعة أهداف تشغيلية لهذا المشروع في الوقت الحاضر:

الهدف 1: صياغة برنامج تدريبي متعدد السنوات لمركز التميز.

الهدف 2: تجهيز المركز بمعدات الإنتاج والمعدات اللوجستية المطلوبة لأداء رسالته.

الهدف 3: إنشاء موقع في شبكة الويب ليكون مرصد اتصالات لبلدان المنطقة الفرعية.

الهدف 4: توفير الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لعمليات الإنتاج وخاصة ورش العمل والمختبرات.

توصيات إلى مسؤولي المركز

1 الاستمرار في الترويج للمركز لدى شركات التشغيل وهيئات تنظيم الاتصالات وموردي المعدات في المنطقة، إذ أن دعم هذه الجهات للمركز أو تعاونها معه سيمثل ميزة تجارية كبرى.

2 تعزيز التعاون مع إنتلسات: لدعم خطة إنتلسات لإنشاء مركز تجربي حديث للتدريب على التكنولوجيات الجديدة على أن يكون مجهزاً بنظام وصلة ساتلية كاملة، وهو مجهز حالياً لاستقبال 40 مشاركاً في الحلقات الدراسية في المتوسط معظمهم من إفريقيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا.

3 تعزيز الشراكة مع المنظمة الإفريقية الإقليمية للاتصالات الساتلية (راسكوم) وهي أحد المساهمين في الشركة. ويشمل مشروع راسكوم عنصراً هاماً يتصل بالنفذ الشامل وبالخدمة الريفية. وتشمل الخدمات المطلوب من المركز تقديمها إلى راسكوم التدريب بل ودعم إدارة الشبكة.

توصية إلى الاتحاد الدولي للاتصالات

استمرار الدعم المقدم من الاتحاد: يحتاج المركز من أجل تعزيز موقفه إلى دعم معظم شركات تشغيل الاتصالات وهيئات التنظيمية في المنطقة وتعاون مقدمي خدمات الشبكات. وسيؤدي الدعم القوي من الاتحاد للمركز إلى غرس الثقة بين مختلف اللاعبين. ويتطلب المركز أيضاً دعماً مالياً من الاتحاد لتجهيز ورش عمله ومختبراته.

1 السياق الذي تم فيه إنشاء المركز

1.1 مقدمة

تمثل الاتصالات قطاعاً استراتيجياً إلى حد كبير، وقد مرت في السنوات الأخيرة بتغييرات سريعة، تعيّر جذرياً من بناء الاقتصادات والطريقة التي تعمل بها.

فالعملية وتحرير القطاع وتطور التكنولوجيات المتقدمة والابتكارات المستمرة وتخفيض التكاليف والخدمات الحديثة وضعت الاتصالات في طليعة "القرية العالمية" وجعلت منها قطاعاً رئيسياً في الوقت الحاضر.

وإفريقياً ليست استثناء، فالعولمة وتكنولوجيات المعلومات الجديدة تمب عليها من كل مكان إلى جانب اللاعبين الرئيسيين في بيئة تنافسية للغاية.

والاتصالات تمثل فرصة وتحدياً في آن واحد على صعيد التنمية الاجتماعية الاقتصادية في إفريقيا. إذ يمكن أن تدفع الاتصالات بالقارة إلى الألفية الجديدة بالتقريب بين الشعوب وخلق الظروف لنوع جديد من التنمية.

وفي هذا السياق يسعى المركز إلى تعظيم مساهمة الاتصالات كوسيلة لتكامل الاقتصاد وخاصة من خلال المشاريع الإقليمية (وصلة الألياف البصرية وشبكة راسكوم وشبكات الأجهزة الصغيرة للمجتمعات المحلية إلخ).

2.1 تذكير بنشأة المشروع وتطوره

تعود فكرة إنشاء هيكل إقليمي مشترك لصيانة الاتصالات في غربي إفريقيا إلى بداية الثمانينات، وكان ذلك بمبادرة من الاتحاد الإفريقي للبريد والاتصالات ودعم فيني من الاتحاد الدولي للاتصالات. وفي النصف الثاني من التسعينات وبفضل جهود بعض شركات تشغيل الاتصالات في بلدان الاتحاد الاقتصادي لغربي إفريقيا وُضع الإطار القانوني للمشروع مما أدى في نهاية عام 1999 إلى إنشاء مركز لومي لصيانة الاتصالات في شكل شركة عامة محدودة تتمتع بمركز المنطقة الحرة وتجمع بين الشركات شبه العمومية القائمة بتشغيل الاتصالات وهيئات الاتصالات الإقليمية المتخصصة ووكالات التمويل الإنمائي دون الإقليمية.

وفي البداية كانت الفكرة الأساسية للمشروع هي إقامة هيكل مشترك لإصلاح المعدات وتدريب الموظفين الفنيين للاستجابة بفعالية أكبر للاهتمامات الكبرى لصيانة الشبكات ولضمان نوعية الخدمة.

وقد نشأ عن التطور المذهل لقطاع الاتصالات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين مع الانتقال من التكنولوجيا التماثلية إلى التكنولوجيا الرقمية وظهور المهاتفة الخلوية وظهور الإنترنت إلى ظهور حاجات جديدة من ناحية الدعم التقني كما بدأت الفرص الجديدة والأسواق الجديدة تفتح أبوابها أمام شركات التشغيل.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التحرير النهائي للاتصالات والتحالفات الكبرى التي نشأت في قطاع الاتصالات يفرضان على مشغلي الاتصالات في البلدان الأقل نمواً اعتماداً استراتيجياً مشتركة وتجميع مواردها وتركيز جهودها في جوانب محددة من نشاطها لكي تتمكن من مواجهة التحديات الجديدة في هذا القطاع وخاصة المنافسة.

ويجب أن تكون لدى المركز رؤية متماسكة لكي يستجيب للتحديات الجديدة والتوقعات الحقيقية لقطاع الاتصالات في هذه المنطقة الفرعية وخاصة توقعات الجهات التي تدعمه.

2 وصف موجز للمركز

1.2 الغرض والمركز القانوني

المركز الإقليمي لصيانة الاتصالات هو شركة عامة محدودة خاضعة للمرسوم الموحد بشأن القانون الذي يحكم الشركات التجارية ومجموعات المصالح الاقتصادية ويخضع المركز أيضاً لنظامه الأساسي. وكان إنشاء هذا المركز على يد كيانات الاتصالات في الدول الأعضاء في الاتحاد الاقتصادي لدول غربي إفريقيا والشركات والمؤسسات أصحاب الأسهم.

والغرض من المركز هو تعزيز عملية تنمية الاتصالات في المنطقة الفرعية لغربي إفريقيا من خلال صياغة وتنفيذ أنشطة في مجالات الصيانة والشراكة والتدريب والخبرة الاستشارية.

2.2 المقر ورأس مال الأسهم

يوجد المقر المسجل للشركة في لومي بجمهورية توغو على العنوان التالي:
994 Rue de Sazof (Rue 167) Wuiti BP 30913 Lomé-Togo. ويبلغ رأس مال الأسهم 2 مليون دولار أمريكي مقسمة إلى 100 000 سهم بقيمة 20 دولاراً للسهم.

3.2 الإدارة والتنظيم

يدير الشركة مجلس من المحافظين يتألف من عدد يتراوح من ثلاثة أعضاء إلى إثني عشر عضواً أو أكثر، وينتخب هذا المجلس رئيساً من بين أعضائه.

وتقع مسؤولية الإدارة العامة على المدير العام الذي يعينه مجلس المحافظين. ويمثل المدير العام الشركة في كل علاقاتها مع الأطراف الأخرى ويتمتع بسلطات واسعة جداً في إطار أغراض الشركة للتصرف نيابة عن الجمعية العمومية التأسيسية ومجلس المحافظين.

3 رسالة المركز

1.3 مركز خبرة فريد لخدمة شركات التشغيل

غرض المركز، بوصفه مشروعاً فريداً يجمع شركات التشغيل من بلدان الاتحاد الاقتصادي لدول غربي إفريقيا، هو الاستجابة للتحديات التي تثيرها تنمية الاتصالات في إفريقيا بأن يتيح لشركات التشغيل في هذا القطاع فرصة الحصول على خبرة عالية المستوى.

وبالإضافة إلى ذلك يهدف نطاق الأنشطة المقترحة إلى تعزيز قدرة المركز على توجيه الاختيارات الكبرى من خلال تحديد معالم النوعية والتكنولوجيا للاتصالات الإفريقية (معدات تقوم على أساس الآليات البصرية والسوائل والمعايير إلخ) وأن يصبح المركز ذاتي التمويل في غضون فترة زمنية قصيرة.

2.3 الأنشطة الأساسية للمركز

تتركز أنشطة المركز بوصفه منصة حقيقية لتنمية وتعزيز الاتصالات على مجالين اثنين أساساً هما:

الصيانة: التغلب على قيود الوقت والتكاليف

- إصلاح البطاقات الإلكترونية للاتصالات والأنظمة الإذاعية (التبديل والإرسال والشبكات المحلية والأجهزة الطرفية والأجهزة الطرفية بفتحات صغيرة جداً إلخ).
- إصلاح ومعايرة عدد القياس.
- صيانة أنظمة الاتصالات في الموقع.
- تقييم الأداء والموافقة الفنية على المنشآت.
- استئجار عدد قياس جديدة أو معدات تركيبية.

التدريب: مركز للتميز وبناء الكفاءات

- تكنولوجيا الاتصالات الساتلية.
- تشغيل وصيانة أنظمة الاتصالات (بما في ذلك التبديل بتقسيم الزمن والإرسال الرقمي والأجهزة الطرفية).
- استخدام عدد القياس.
- إدارة شبكات الاتصالات.
- التقنيات الإلكترونية الرقمية وتقنيات الإصلاح.
- التكنولوجيات الناشئة إلخ.

الخبرة الاستشارية: الشراكة مع شركات التشغيل في اتخاذ القرارات الاستثمارية

- الدراسات وهندسة أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- تحليل الاحتياجات وتحديد الأبعاد واختيار البناء المعماري والدراسات المالية والاقتصادية وتقييم مشاريع الاتصالات.
- وضع المواصفات التقنية وصياغة أحكام وشروط العقود.
- تنفيذ ومتابعة أعمال الإنشاءات.
- إصدار شهادات الموافقة على الأنواع أو اختبارها ودراسات التوحيد القياسي.

تقديم خدمات القيمة المضافة للمشاريع

- خدمات تكنولوجيا المعلومات للاتصالات.
- خدمات ما بعد البيع لصيانة معدات الاتصالات.
- دراسة العطاءات من موردي المعدات للمشاريع الإقليمية.
- الدراسات السوقية والأبحاث التشغيلية وأعمال البحث عن فرص المشاريع في مجال الاتصالات.

4 مشروع إنشاء المركز في سياق تنمية الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات الجديدة في إفريقيا

يمثل قطاع الاتصالات واحداً من أهم ركائز التنمية في الاقتصادات الإفريقية.

وهذا الدور الدينامي الذي تؤديه الاتصالات يُعزى أساساً إلى ما يلي:

- تحرير القطاع؛
- المشهد التكنولوجي الجديد (تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة والتجارة الإلكترونية إلخ).

1.4 تحرير قطاع الاتصالات: نهاية الاحتكارات ومولد المنافسة

يمر سوق الاتصالات في إفريقيا، مثلها مثل أي مكان آخر في العالم، بعملية إعادة الهيكلة والتحرير التي تتسارع خطاها تحت تأثير عولمة الاقتصادات.

ومع تزايد انفتاح الأسواق مع عمليات الخصخصة تتحرر الأسواق في إفريقيا وتتخلى عن الاحتكارات الحكومية القديمة كما أنها تُنوع ما تعرضه من خدمات.

ويقوم تحرير قطاع الاتصالات في إفريقيا على أساس السعي إلى تقريب الاتصالات إلى كل الأشخاص.

ومع تزايد تكامل الاقتصادات تظهر الاتصالات كقطاع أساسي في عملية العولمة الاقتصادية.

وإذا كان لإفريقيا أن تصبح لاعباً نشطاً على مسرح الاتصالات فسوف تحتاج إلى الحصول على معدات عالية الأداء إلى جانب حاجتها إلى سوق واسعة.

وسيؤدي المركز دوراً في العملية الجارية لتحسين نوعية خدمات الاتصالات وخاصة من خلال تجميع الموارد لإصلاح وصيانة المعدات وتدريب الفنيين ودراسة وهندسة أنظمة الاتصالات.

وعلى الصعيد المؤسسي يخطط المركز، بوصفه إحدى الهيئات الداخلة في التغييرات التي ستميز عملية انفتاح احتكارات الاتصالات أمام المنافسة، للمشاركة في المناقشات بشأن كل من المجالات المعنية:

- الشبكات المفتوحة،
- شروط التوصيل البيني،
- الخدمة الشاملة،
- شروط منح الرخص لشركات التشغيل الجديدة،
- مسائل التقييم،
- مسائل البنية التحتية البديلة،
- الهيئات أو السلطات التنظيمية.

ونظراً لأن سرعة التحرير تتباين من سوق اتصالات إلى آخر فسوف يركز المركز (كما سيكيف أعماله التدريبية ودراساته للسير في هذا الاتجاه) على الأنشطة المشتركة بين القطاعات في جهد مشترك لالتماس الخيارات الصناعية والاجتماعية التي تفيد الشركاء - أو الدول - المسؤولين عن تحرير القطاع وفائدة المؤسسات التي ستقيم وتنسق الأطر التنظيمية لمختلف المجتمعات.

2.4 النظام التكنولوجي الجديد في قطاع الاتصالات

في نفس الوقت الذي تجري فيه التغييرات المؤسسية والهيكلية سيتعين على قطاع الاتصالات في إفريقيا أن يعتنق ويستوعب التكنولوجيات الجديدة.

- وفي هذا السياق يهدف المركز إلى أن يكون أحد الهيئات المسؤولة عن التفكير في التغييرات التي ستصحب فتح احتكارات الاتصالات أمام المنافسة وهي تشمل:
- المعدات والبنية التحتية.

ويمكن بالطبع قياس نطاق النظام التكنولوجي الجديد من آثاره المالية ولكن يمكن أيضاً قياس هذا النطاق على أساس ما يلي:

- أن التغييرات الهائلة في قطاع الاتصالات تنبع من الاقتصاد الجديد. والعواقب الاقتصادية والاجتماعية لهذه "الثورة" الجارية ترتبط في أكثر الأحيان بالاتجاه المتزايد في التجارة والصفقات إلى الابتعاد عن الصفة المادية وتزايد اعتمادها على نوعية وسائط الاتصالات.
- التقارب التي تتسارع خطاه باستمرار في وسائط الاتصال عموماً ووسائط الاتصالات خاصة.
- النمو الهائل في التكنولوجيات الرقمية مما أدى إلى إزالة الكثير من الحواجز التي تعترض الدخول إلى سوق الاتصالات التي كانت سوقاً رأسمالية في الماضي.
- ظهور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة: تزايد شعبية الإنترنت والشبكات الداخلية على سبيل المثال في إفريقيا.

وهكذا فإن تحدي الاتصالات في القارة الإفريقية هو تحدٍ استراتيجي وخاصة بالنظر إلى ارتفاع عوائده المالية.

ومن الأمثلة التي تثبت ذلك المهاتفة المتنقلة التي سمح نجاحها التجاري والمالي بالوفاء بالاحتياجات الهائلة للقارة وفي الوقت نفسه الالتفاف حول العقبات التي تحول دون الدخول إلى سوق المهاتفة الثابتة القديم.

ويقع على المركز واجب العمل كمرصد لمراقبة التكنولوجيات المتقدمة نظراً لأن النظام التكنولوجي الجديد هو أحد العناصر الواضحة التي تساهم في تزايد سرعة التغير في قطاع الاتصالات.

5 المبادئ والمسائل التي وُضعت في الاعتبار عند تحديد المبادئ التوجيهية الاستراتيجية

1.5 وضوح القواعد التي تحكم أنشطة المركز

نظراً لأن الشركاء ومالكي الأسهم يبحثون عن طرق وأساليب تحقيق الفائدة المثلى من الاستثمار وتشغيل معدات الاتصالات فسيكون دور المركز هو توحيد المشاريع ذات الإمكانيات العالية في المنطقة.

وبكلمات أخرى سيكون المركز موقِعاً يمكن منه تعقب جميع المبادرات الواعدة بغية تحقيق أقصى استفادة من التأزر التجاري والاقتصادي بينها. وسيعزز ذلك في الوقت نفسه من الدور المؤسسي للمركز وبالتالي من تكامل اقتصادات غربي إفريقيا.

وحيث إن الاتصالات هي مفتاح نجاح مشروع التكامل الإقليمي فسوف يثبت المركز شرعيته كمؤسسة إذا تعمد توجيه طاقته نحو توحيد المشاريع التي تمهد الطريق أمام قطاع الاتصالات للدخول إلى المستقبل.

2.5 المبدأ الذي يقوم عليه المركز هو أن التحديات الكثيرة تتطلب فهجاً متضافراً

تمثل تنمية الاتصالات تحدياً كبيراً في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في إفريقيا. ففي كل بلد إفريقي تدور معركة التقدم الاقتصادي على جبهة قطاع الاتصالات وكان ظهور التكنولوجيات الجديدة وأنماط الاستهلاك في الاتصالات عاملاً قوياً للتعجيل بالنمو في العديد من هذه البلدان.

وهكذا يعمل المركز في قطاع موجّه للنمو والتنمية ولذلك تتجه أنشطته إلى تجميع الموارد والخبرات في مجال الاتصالات وتحقيق الفائدة المثلى منها.

ومن الواضح أن ميرر هذا النهج المتضافر في كثير من الحالات (وخاصة لمواجهة تحدي نوعية المعدات) هو اقتصاد الحجم الذي يمكن أن يتحقق لشركات التشغيل نتيجة تركيز إدارة احتياجاتها إلى صيانة الاتصالات وإصلاحها والتدريب عليها تحت مسؤولية المركز وحده.

6 الانتقال من الأهداف الاستراتيجية إلى خطة العمل

1.6 الأعمال المتوخاة لتثبيت المركز في قلب مسرح الاتصالات الإفريقية

1.1.6 تعزيز البناء القانوني والإداري للمركز

لنجاح في التحول إلى كيان تجاري سيحتاج المركز إلى كفاءة سلامة موقف موارده التنظيمية والتجارية وذلك من خلال ما يلي:

- تعيين كبار موظفي الإدارة وفقاً لخريطة التنظيم المستهدف؛
- وضع وتنفيذ إجراءات الإدارة؛
- تنظيم مجال أنشطته والموارد المطلوبة لذلك.

2.1.6 وضع سياسة تجارية وخطة تسويق واتصال

سيحتاج المركز وهو يواجه تحدياً تجارياً حقيقياً إلى تعزيز قاعدته التجارية إذا كان له أن يستمر وينجح في عمله. ولهذا الغرض وضع خطة من أربع نقاط:

- وضع خطة تسويق تركز على العلاقات التعاقدية المتواصلة مع الشركاء؛
- استخدام أدوات ووسائل الاتصال اللازمة؛

- اتخاذ تدابير لوضع إطار جديد لنطاق الخدمات المعروضة وتنفيذ خطة تحقيق ولاء العميل (تهدف بالتحديد إلى إقامة أنظمة الاشتراك لشركات التشغيل الحائزة للأسهم)؛
- تنظيم حملات الدعاية: التعريف بالمركز سواء في الشركات مباشرة أو في المهرجانات والمنتديات التجارية التي يحضرها اللاعبون على مسرح الاتصالات الإفريقية.

2.6 إجراءات لتحقيق الربحية في الأجل الطويل

1.2.6 تخطيط أنشطة الربحية العالية

يهدف المركز بوصفه شركة تجارية إلى تحقيق الاستقلال النسبي في الأجل المتوسط وخاصة في مجال التمويل.

ولذلك سينطوي التخطيط على ما يلي:

- تحديد وصياغة الأنشطة ذات الإمكانيات العالية لتحقيق التمويل الذاتي لأغراض العمليات وكذلك التنمية (جزئياً) في الأجل الطويل؛
- وضع خطة تجارية حديثة للوفاء بأهداف ربحية المركز؛
- تصميم وتنفيذ سياسة توزيع العوائد وفقاً لالتزامات الإدارة تجاه مالكي أسهم المركز.

2.2.6 تنويع الخدمات المعروضة وتوسيع التغطية التجارية

يجب أن تكون أية استراتيجية لتنويع الخدمات المعروضة وتوسيع مجال النشاط موجهة إلى تحقيق التنمية المتكاملة، إذ أن الفكرة هي توسيع الخدمات القائمة كوسيلة لتوليد مجالات جديدة من النشاط.

ولمتابعة تحقيق هذه الغاية يجب على المركز أن يصل إلى هدفين:

- التوسع عبر الحدود المهنية وتوسيع الأنشطة الجارية،
- التوسع عبر الحدود الجغرافية في الأجل الطويل.

3.6 الإجراءات الموجهة لتحقيق هذين الهدفين الاستراتيجيين: سياسة نشطة لإقامة تحالفات وشراكات لتطوير أنشطة المركز

نظراً إلى الحاجة إلى الموارد المالية لمواجهة تحديات تنمية الاتصالات، سيتعين على المركز تنويع قدراته على التدخل وخاصة من خلال استراتيجية إيجابية لتكوين تحالفات وشراكات.

1.3.6 تصميم وتنفيذ السياسة الإيجابية لتكوين الشراكات

سيتعين على المدير العام أن يحدد الشركاء التقنيين بغية توسيع حافظة الأنشطة المتكررة وذلك من خلال ما يلي:

- وضع سياسة شراكات لدعم المركز وتسريع تقدمه؛
- تنويع الشراكات وترتيبات التعاون.

2.3.6 تنفيذ استراتيجية نشطة لتكوين التحالفات

يحتاج المركز إلى استراتيجية لتكوين التحالفات تؤدي إلى توسيع طاقته على التدخل في قطاع الاتصالات في المنطقة. ويعني ذلك ضرورة العثور على شركات تشغيل جديدة لتوفر له الهامش الضروري لحركة المالية، وذلك بالإضافة إلى مالكي الأسهم الأصليين.

وينطوي ذلك أساساً على ما يلي:

- وضع وتنفيذ استراتيجية لتكوين التحالفات ووضع ميثاق جديد للمالكي الأسهم يوافق عليه مجلس المديرين.

7 الخطة التجارية

1.7 خطة العمل الاستراتيجية: التدابير واللاعبون والمواعيد النهائية

1.1.7 تعزيز الهيكل التجاري والقانوني والتشغيلي

2.1.7 ترويج الشركة: السياسة التجارية وخطة التسويق

يجب على الشركة إن كانت تريد تحقيق أهدافها الاستراتيجية أن تعمل أولاً على الحصول على الاعتراف من جانب جميع اللاعبين - أي شركات تشغيل الاتصالات والهيئات التنظيمية والمستثمرين المحتملين والمنظمات الدولية ومقدمي التمويل - أي أن تكون شريكاً قادراً على الوفاء بتوقعات هؤلاء اللاعبين.

وسيتطلب ذلك إجراءات في المجالات التالية:

(أ) التعاون التقني والشراكة

(1-أ) مع المؤسسات السياسية للتعاون مثل الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا والاتحاد الاقتصادي لدول غرب إفريقيا

سيقيم المركز اتصالات مع هاتين المؤسستين للأغراض التالية:

- الاستفادة من دعمهما السياسي؛

- التعاقد على قيام المركز بالعمل كجهة استشارية ومرصد في صدد الاتصالات لصالح هاتين المؤسستين.

(2-أ) موردو المعدات ومكاتب الخبرة الاستشارية

ستجري الاتصالات مع كبار موردي المعدات إلى شركات التشغيل في المنطقة الفرعية لعرض ما يلي عليهم:

- ورش المركز لإصلاح المعدات بدلاً من إعادة المعدات إلى المورد كما يحدث حتى الآن؛

- منشآت المركز للقيام ببرامجهم التدريبية بموجب عقود معينة.

(3-أ) مؤسسات التعاون الإقليمية والدولية مثل الاتحاد الدولي للاتصالات ومؤتمر الاتصالات لغربي إفريقيا ورابطة الهيئات التنظيمية التابعة للاتحاد الاقتصادي لدول غرب إفريقيا

- **الاتحاد الدولي للاتصالات:** سيصبح المركز عضواً في مكتب تنمية الاتصالات في الاتحاد وسيطلب من المكتب الدعم والمساعدة في المجالين التقني والمالي لتنفيذ خطة المركز الاستراتيجية كما سيطلب بالتحديد مساهمة لتجهيز ورش الإصلاح في المركز.

وسيتفاوض المركز أيضاً للحصول على وضع الشريك الرئيسي للاتحاد في مجال دراسة المشاريع وبعثات التقييم في هذه المنطقة الفرعية.

وبعد أن تقوم الإدارة بتقييم الاحتياجات (المعدات اللازمة للورش والمتطلبات والبرامج التدريبية) فسوف تستطيع أن تنظم بعثة لزيارة الاتحاد وتقديم طلب إلى مكتب تنمية الاتصالات للحصول على التمويل.

- **راسكوم:** يمثل النفاذ للجميع أو تقديم الخدمات إلى المناطق الريفية عنصراً هاماً في مشروع راسكوم والهدف هو إنشاء عدة محطات طرفية في المناطق الريفية للبلدان الإفريقية. وسيعني تشغيل وصيانة هذه الشبكة إقامة هيكل يضم كل الموارد البشرية واللوجستية اللازمة. وقد كان المركز على الدوام الشريك الرئيسي لشركات التشغيل التاريخية وسوف يستكشف مع راسكوم أفضل نظام لإدارة شبكة ستتطور إلى أن تصبح شبكة هائلة.

- مؤتمّر الاتصالات لغربي إفريقيا: هذا المؤتمّر هو هيئة تعاونية أنشأها شركات التشغيل وكان من المقرر أن يديره مرصد الاتصالات الذي لم يتحقق إنشاؤه. ونظراً لعدم وجود إطار ملائم، فقد عُهد إلى شركة "سوناتل" القيام بأعمال الأمانة الدائمة ويضم المؤتمّر لجاناً تقنية تضطلع بالدراسات لصالح البلدان الأعضاء. وسيصبح المركز عضواً في المؤتمّر. وحيث أن وضع المركز سيجعله مستقلاً عن المصالح المباشرة لأعضاء المؤتمّر، فسيطلب المركز استضافة الأمانة الدائمة ويقوم بوظائف وواجبات المرصد.

3.1.7 تدابير لكفالة ربحية المركز

1.3.1.7 الدراسات والتسويق والهندسة ورصد المشاريع

ستكون هذه الأنشطة ذات أهمية لهيئات تشغيل وتنظيم الاتصالات ومنظمات الاتصالات ومقدمي الأموال المشتركين في تمويل مشاريع الاتصالات. وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

- دراسة الاحتياجات وتحديد الأبعاد واختيارات البناء المعماري والدراسات المالية والاقتصادية وتقييم مشاريع الاتصالات والإذاعة؛
- الأعمال الهندسية (كتابة المواصفات الفنية وصياغة الاختصاصات وتنفيذ ومتابعة أعمال الإنشاء ووصف الاحتياجات التقنية إلخ)؛
- اختبارات الموافقة على المعدات ودراسات التوحيد القياسي؛
- دراسة وإقامة مرصد اتصالات لشركات التشغيل والهيئات التنظيمية ووكالات التعاون.

2.3.1.7 إصلاح وصيانة المعدات وشبكات الاتصالات و/أو أنظمة الاتصالات والبث الإذاعي/التلفزيوني وتأجير المعدات

من المقرر أن تكون عمليات الإصلاح والمعايرة هي الأنشطة الأساسية وسيطلب الأمر استثمارات كبيرة للحصول على الأجهزة اللازمة. وستتألف الخطة التشغيلية مما يلي بغية التماس المساعدة المالية من الشركاء مثل الاتحاد الدولي للاتصالات أو مقدمي الأموال:

- تقييم أنواع وأعداد وتكاليف مختلف بنود معدات المختبرات بعد الحصول على المعلومات من العملاء المحتملين. الفترة: أغسطس - سبتمبر 2001؛
- تقييم الربحية المالية لاستعمال المعدات لأغراض الإصلاح والمعايرة والتأجير والتدريب وصيانة المعدات في الموقع (سبتمبر - ديسمبر 2001).

وستشمل أنشطة الإصلاح والصيانة ما يلي:

- إصلاح البطاقات الإلكترونية للاتصالات وأنظمة البث الإذاعي/التلفزيوني (التبديل والإرسال والأجهزة الطرفية والشبكات المحلية وأنظمة الأجهزة الطرفية بفتحات صغيرة جداً إلخ)؛
- إصلاح ومعايرة معدات القياس؛
- صيانة أنظمة الاتصالات والإذاعة في الموقع؛
- تأجير معدات القياس.

3.3.1.7 أنشطة التدريب

من المقرر أن يكون المركز موقراً للتدريب المستمر والتدريب الإضافي للوفاء باحتياجات العملاء.

وكانت منظمة إنتلسات شريكاً محتملاً في هذا المجال في وقت طباعة هذا التقرير. وسوف ينطوي تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالتالي على ما يلي:

- تعزيز التعاون مع منظمة إنتلسات بتنويع خيارات التدريب؛
- البحث عن الشركاء الآخرين للتعاون في التدريب، أي الاتحاد الدولي للاتصالات وراسكوم وبعض الهيئات المتخصصة (خاصة شركات وموردي المعدات). وستشمل كل الأنشطة التدريبية ما يلي: رصد التكنولوجيا والخدمات والتكنولوجيات الناشئة والتقنيات الجديدة لإدارة الشبكات مثل شبكة إدارة الاتصالات وإدارة شركات الاتصالات في مجالات محاسبة التكاليف وإدارة الموارد البشرية والتسويق إلخ.
- وسيقوم المركز بإعداد ما يلي لكل نوع من أنواع التدريب:
 - دليل يوضح نوع التدريب وإطاره الزمني؛
 - تكلفة التدريب.
- وستشمل برامج التدريب ما يلي:
 - تكنولوجيا الاتصالات الساتلية؛
 - تشغيل وصيانة أنظمة الاتصالات (التبديل والإرسال والشبكات والأجهزة الطرفية بفتحات صغيرة جداً والشبكات المحلية والأجهزة الطرفية)؛
 - تشغيل معدات القياس؛
 - إدارة شبكات الاتصالات؛
 - التوصيل البيئي للشبكات؛
 - نماذج تحديد تكاليف خدمات الاتصالات وتحديد التعريفات المرتبطة بها؛
 - الإلكترونيات الرقمية وإصلاح الأعطال.

4.3.1.7 الحصول على حصة في الشركات المعروضة للخصخصة

- والهدف من ذلك تحقيق غرضين:
- طمأنة المساهمين لوضع ثقتهم في المركز؛
 - الحصول على مصادر إضافية من الإيرادات للمركز.
- وستعرض هذه الأنشطة على مجلس المديرين للموافقة عليها.

2.7 الأساس الذي تقوم عليه أنشطة خطة العمل الاستراتيجية والتقييم المالي لها

يستند التحليل المالي للخطة الاستراتيجية على توقعات الاستثمار والعمليات.

1.2.7 الاستثمارات وتكاليف التشغيل

1.1.2.7 تكلفة الاستثمارات

- تشمل تكاليف الاستثمارات المتوقعة ما يلي:
- دراسات الجدوى اللازمة لإنشاء الشركة؛
 - تجهيز موقع المقر؛
 - الحصول على المعدات التقنية وتركيبها؛
 - الحصول على معدات النقل؛
 - الاستثمار التشغيلي لخدمات الكهرباء والاتصالات والمياه وتدريب الفنيين على أعمال الصيانة والإصلاح والمساعدة التقنية؛
 - تعيين الموظفين الفنيين والإداريين؛
 - إنشاء موقع على شبكة الويب.

2.1.2.7 التكاليف التشغيلية

ستتحمل الشركة نفقاتها التشغيلية بنفسها، وتتألف هذه النفقات أساساً مما يلي:

- التكاليف الخاصة بالموظفين وتشمل المرتبات والأتعاب ومختلف المزايا؛
- صيانة المعدات المركبة في الورش والمختبرات ووحدات التدريب؛
- صيانة المباني ومعدات النقل إلخ؛
- تكاليف نثرية.

2.2.7 إيرادات التشغيل

من المتوقع أن يأتي العائد أساساً من عمليات الإصلاح والصيانة والدراسات وأعمال الهندسة والتقييمات التقنية والمالية ودعم إدارة الشبكات ورصد مشاريع الاتصالات والخدمات الجديدة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة (تكنولوجيا المعلومات ومعدات البث الإذاعي والتلفزيوني).

3.7 البيانات المالية المؤقتة

تستند البيانات المالية التالية إلى الافتراضات والتوقعات التشغيلية.

1.3.7 الحسابات التشغيلية الآجلة

الحسابات التشغيلية الآجلة (بآلاف فرنكات الاتحاد المالي الإفريقي)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	حساب التشغيل
3 025 910	2 330 180	1 775 850	1 354 155	626 500	18 000	إجمالي الحركة
1 348 099	1 238 513	1 081 413	816 581	649 826	74 118	النفقات التشغيلية
1 677 811	1 091 667	694 437	537 574	23 326-	56 118-	صافي الفائض التشغيلي
0	0	0	25 000	25 000	0	إعانة التشغيل
3 981	2 887	1 983	1 406	19 715	705	التكاليف المالية
75 000	50 000	25 000				الإيراد المالي
513 060	468 598	436 187	408 702	344 999	48 914	الاستهلاك والمخصصات
134 754	153 254	153 254	153 254	153 254	38 314	الترحيل/الإعانة
1 370 525	821 955	434 522	280 720	234 786-	67 423-	صافي الأرباح التشغيلية
2 114 575	1 495 181	1 066 831	878 568	290 348	8 104-	الحصائل المحتفظ بها

الميزانية العمومية الآجلة
(بآلاف فرنكات الاتحاد المالي الإفريقي)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	الميزانية العمومية
61 760	157 180	275 100	381 500	473 500	427 500	الأصول المادية وغير المادية
2 327 086	2 067 830	2 267 824	2 476 818	2 425 812	1 535 486	الأصول الثابتة
10 000	20 000	20 000	10 000	10 000	0	الأسهم
237 765	193 979	165 262	344 278	522 895	566 900	المدينون
3 976 817	2 939 669	1 980 770	1 405 093	414 016	704 377	النقد
6 613 428	5 378 658	4 708 956	4 617 689	3 846 223	3 234 263	مجموع الأصول
4 468 988	3 647 032	3 212 511	2 931 791	2 332 577	1 400 000	الأموال الخاصة بالمركز
773 916	908 670	1 061 924	1 215 178	1 368 432	1 521 686	الإعانة
0	0	0	190 000	380 000	380 000	الدائنون
1 370 525	821 955	434 522	280 720	234 786-	67 423-	المنتجات
6 613 428	5 377 658	4 708 956	4 617 689	3 846 223	3 234 263	مجموع الخصوم
4 224 582	3 153 648	2 166 032	1 569 371	566 911	891 277	رأس المال العامل

بيان التدفق المالي
(بآلاف فرنكات الاتحاد المالي الإفريقي)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	البند
2 939 669	1 980 770	1 405 093	414 016	704 377	834 000	الرصيد
-	-	-	834 000	1 000 000	-	رأس مال الأسهم المدفوع
2 723 319	2 097 162	1 598 265	1 218 740	563 850	16 200	الإيراد التشغيلي
116 509	88 793	67 808	31 325	900		الإيراد من المدينين
-	-	-	25 000	25 000		الإعانات المختلفة
75 000	50 000	25 000				الإيراد المالي
5 854 497	4 216 725	3 096 165	2 523 080	2 294 127	850 200	مجموع التدفق النقدي
525 600	35 600	32 000	300 000	1 250 000	71 000	الاستثمار
1 348 099	1 238 513	1 081 413	816 581	649 826	74 118	المصروفات التشغيلية
		190 000	190 000			تسديد قروض المبان
3 981	2 943	1 983	1 406	19 715	705	التكاليف المالية
1 873 699	1 274 113	1 113 413	1 116 581	1 899 826	145 118	مجموع التدفق النقدي
3 980 798	2 942 612	1 982 752	1 406 499	394 301	705 082	التدفق النقدي قبل التكاليف المالية
3 976 817	2 939 669	1 980 770	1 405 093	414 016	704 377	صافي التدفق النقدي

ميزانية الاستثمار
(بآلاف فرنكات الاتحاد المالي الإفريقي)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	البنود
25 600	25 600	32 000	40 000	170 000		الأصول المادية وغير المادية
0	0	0	25 000	225 000	22 000	المباني والمنشآت
500 000	0	0	0	0	0	معدات التدريب التقني
0	0	0	200 000	700 000	0	معدات الإصلاحات التقنية
0	0	0	0	30 000	7 000	معدات تكنولوجيا المعلومات
0	10 000	0	10 000	50 000	18 000	المعدات والأثاث
0	0	0	25 000	75 000	24 000	المعدات والنقل
525 600	35 600	32 000	300 000	1 250 000	71 000	الاجموع

4.7 ربحية المشروع

يتبين من جميع جوانب أنشطة المركز وجود ما ينبىء بالربحية ويعزى ذلك إلى ما يلي:

- وجود سوق إقليمي هام لخدمات المركز والطلب على هذه الخدمات. وهذا السوق الذي يتألف أساساً في الوقت الحاضر من شركات تشغيل الاتصالات التي أسست المركز وتملك أسهماً فيه لا بد وأن يتسع ليشمل جميع الشركات العاملة في القطاع في هذه المنطقة الفرعية وسيشمل في القريب العاجل الشركات خارج حدود الاتحاد الاقتصادي لدول غربي إفريقيا.
 - رأس المال الدائم المتاح للمشروع منذ بدايته. فقد تمكنت الشركة في وقت قصير من تمويل استثماراتها من أموالها الخاصة مما وضعها في مركز يسمح لها ببدء أنشطة المركز دون تأخير والاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق.
- وتتضح الربحية العالية لأنشطة المركز من بضعة مؤشرات مالية.

2006	2005	2004	2003	2002	المؤشرات
2 080 075	1 466 681	1 066 568	878 568	260 348	طاقة التمويل الذاتي
%55	%46	%39	%40	%9-	هامش الربح
%30	%22	%14	%10	%11-	العائد على الاستثمار

8 الخلاصة: ضرورة اتخاذ تدابير قوية لدعم خطة العمل الاستراتيجية

نظراً للسياق الذي بدأ فيه المركز أنشطته سيتوقف النجاح في تنفيذ خطة العمل الاستراتيجية إلى حد بعيد على نوعية تدابير الدعم المتخذة.

فمن الأهمية القصوى على سبيل المثال دعم تنفيذ خطة العمل الاستراتيجية بمساعدة من الشركاء الإنمائيين وخاصة الاتحاد الدولي للاتصالات وسيكون هذا الدعم في شكل:

- تعبئة التمويل بمبلغ 5 مليون فرنك سويسري لتجهيز مختبرات الشركة وورشها ومركز التميز الخاص بها؛
- يحتاج المركز لكي يزدهر دعماً من أغلبية شركات التشغيل العامة والخاصة وهيئات تنظيم الاتصالات والمنظمات الإقليمية في المنطقة الفرعية وكذلك تعاون مقدمي شبكات الاتصالات وخدماتها. وسيؤدي الدعم القوي من الاتحاد الدولي للاتصالات للمركز إلى غرس الثقة لدى جميع الأطراف؛
- سيشعر المساهمون والشركاء الحاليون في الشركة بالامتنان لو أمكن اعتماد توصية تتصل بذلك الأمر في المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات - 2002 في إسطنبول؛
- لم يتم بعد استكمال جميع المراحل وخاصة الورش والمختبرات التي يتعين تجهيزها.

الخلاصة والتوصيات

- (1) استغرق تنفيذ المركز الإقليمي لصيانة الاتصالات في لومي زهاء عشرين عاماً منذ ظهور الفكرة لأول مرة أو عشرة أعوام منذ إعادة صياغة الفكرة لتشمل البلدان الأعضاء في الاتحاد الاقتصادي لدول غربي إفريقيا. وطوال هذه الفترة الطويلة لتخمر المشروع كان الدعم المالي والتقني المتواصل من الاتحاد الدولي للاتصالات عاملاً حاسماً في تعبئة الدعم من الآخرين.
- (2) مع إنشاء المركز ونجاحه في إحراز أول هدفين له اكتسب المشروع قوة دافعة حقيقية. ويمكن إحراز بقية الأهداف بمجرد تجهيز الورش والمختبرات؛ وسيبدأ العمل في هذا الجانب في القريب العاجل بمساعدة الاتحاد الدولي للاتصالات ومن المقرر استكماله قبل نهاية عام 2002.

توصيات إلى إدارة المركز

- (1) الاستمرار في ترويج المركز لدى شركات التشغيل وهيئات تنظيم الاتصالات وموردي المعدات في المنطقة. وستمثل مشاركة أو تعاون هذه الهيئات مع المركز ميزة تجارية هامة.
- (2) تعزيز التعاون مع منظمة إنتلسات بغية دعم مشروع إنتلسات لإقامة مركز متقدم تجربي للتدريب على التكنولوجيات الجديدة يكون مجهزاً بوصلة ساتلية كاملة ليستقبل 40 متدرجاً سنوياً في المتوسط معظمهم من إفريقيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا.
- (3) تعزيز الشراكة مع المنظمة الإفريقية الإقليمية للاتصالات الساتلية (راسكوم) وهي أحد المساهمين في الشركة. وينطوي مشروع راسكوم على عنصر هام لتحقيق النفاذ للجمعية والخدمة الريفية. وسيطلب من المركز تقديم الخدمات إلى راسكوم في مجالي التدريب ودعم إدارة الشبكة.

توصية إلى الاتحاد الدولي للاتصالات

استمرار الدعم المقدم من الاتحاد. ويحتاج المركز لكي يزدهر إلى مشاركة من معظم شركات التشغيل والهيئات التنظيمية في مجال الاتصالات في المنطقة وتعاون مقدمي خدمات الشبكات. وسيؤدي الدعم القوي من الاتحاد للمركز إلى غرس الثقة على نطاق واسع. وبالإضافة إلى ذلك يحتاج المركز إلى دعم مالي من الاتحاد لتجهيز ورشه ومختبراته.