

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

واقع الشراكة عام خاص في الجزائر

دراسة حالة كل من مؤسسة CYCMA و ETER ALGERIE

إشراف الاستاذ:

أ. بن قيراط عبد العزيز.

إعداد الطالبة:

➤ أنفال سردي.

السنة الجامعية: 2017 / 2018

# شكر وتقدير

"كن عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا  
تبخضمه"

الحمد لله وحده و الشكر له سبحانه على نعمه التي لا تعد و لا تحصى أن تفضل علي بالتوفيق  
لإنجاز هذا العمل، وأطلي و أسلم على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين يشرفني عظيم  
الشرف أن أتوجه بالشكر الجزيل و الامتنان الكثير للأستاذ المؤطر، "محمد العزيز بن قيراط"  
على كل نصائحه القيمة و على جميل صبره و حسن تواضعه، و أخص بالذكر أستاذتي الكرام  
طوال مشواري الدراسي وبالأخص الاستاذة "بركات غنية". الي الذين كانوا عوناً لي في  
بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي. أما الشكر الذي من  
النوع الخاص فأتوجه بالشكر أيضا إلى كل من وقف في طريقي وعرقل مسيرة بحثي، فلولا  
وجودهم لما أحسست بمتعة العمل و حلاوة البحث، و لما وصلت إلى ما وصلت إليه فلم مني  
كل الشكر.

# الاهداء

اهدي عملي هذا :

"الى امي ثم امي ثم امي ثم امي ..."

الى اخوتي

الى كل افراد عائلتي واصدقائي

الى كل من سخرهم الله لي عوناً و سداً أهدي هذا العمل

.....	الشكر
.....	الاهداء
I .....	قائمة المحتويات
IV .....	قائمة الجداول
V .....	قائمة الاشكال
أ - د .....	مقدمة

الفصل الاول: مفاهيم عامة حول الشراكة عام/خاص

6 .....	تمهيد
7 .....	المبحث الاول: عموميات حول الشراكة
7 .....	المطلب الاول: تعريف الشراكة واهميتها
9 .....	المطلب الثاني: دوافع ظهور الشراكة
10 .....	المطلب الثالث: انواع الشراكة
13 .....	المطلب الرابع: ايجابيات وسلبيات الشراكة
15 .....	المبحث الثاني: الشراكة عام/خاص
15 .....	المطلب الاول: تاريخ الشراكة عام/خاص ومبرراتها
17 .....	المطلب الثاني: تعريف الشراكة عام/خاص واهدافها
20 .....	المطلب الثالث: مبادئ الشراكة الناجحة
21 .....	المطلب الرابع: انواع الشراكة عام/خاص - ايجابيات وسلبيات
29 .....	المبحث الثالث: ابرام عقود الشراكة
29 .....	المطلب الاول: شروط ابرام عقود الشراكة
31 .....	المطلب الثاني: اجراءات ابرام العقود في القانون الفرنسي والبريطاني
32 .....	المطلب الثالث: طبيعة الشروط الموضوعية لعقود الشراكة
36 .....	المطلب الرابع: انواع الشروط الموضوعية لعقود الشراكة
38 .....	خلاصة

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية الجزائرية والشراكة عام/خاص

40	تمهيد
41	المبحث الاول: واقع المؤسسة العمومية وتطورها في الجزائر
41	المطلب الاول: التطور التاريخي والاصلاحات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية
43	المطلب الثاني: معوقات المؤسسات في تحقيق أهدافها
44	المطلب الثالث: الشروط الممكنة لنجاح واستمرار المؤسسة العمومية الاقتصادية
47	المبحث الثاني: الاستثمار الاجنبي المباشر كشكل من اشكال الشراكة في الجزائر
47	المطلب الاول: مفاهيم حول الاستثمار الاجنبي المباشر
47	المطلب الثاني: واقع الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر
51	المطلب الثالث: مؤشرات قياس معوقات الاستثمار الاجنبي المباشر
54	المبحث الثالث: الشراكة عام/خاص في الجزائر
54	المطلب الاول: تاريخ تطور الشراكة بين القطاعين العام/الخاص في الجزائر
59	المطلب الثاني: محددات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر
63	المطلب الثالث: تجارب ناجحة في الشراكة عام/خاص
66	خلاصة

الفصل الثالث: دراسات ميدانية

68	تمهيد
69	المبحث الاول: مؤسسة الدرجات والدراجات النارية « CYCMA »
69	المطلب الاول: التعريف بمؤسسة CYCMA
78	المطلب الثاني: اصول شراكة CYCMA مع شركة الصينية Zhejiang Zhongneng Industry Group
81	المطلب الثالث: مراحل الشراكة بين CYCMA والشركة الصينية واهدافها
83	المطلب الرابع: عراقيل الشراكة بين CYCMA والشركة الصينية
85	المبحث الثاني: مؤسسة الخزف المنزلي بقالمة ETER ALGERIE

## فهرس المحتويات

85.....	المطلب الاول: التعريف بمؤسسة الخزف المنزلي <b>ETER ALGERIE</b>
87.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف مؤسسة <b>ETER ALGERIE</b>
92.....	المطلب الثالث: شراكة مؤسسة الخزف المنزلي و <b>ETER ALGERIE</b>
96 .....	المطلب الرابع: الاتجاه نحو الخصوصية
99 .....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
99 .....	المطلب الاول: نتائج خاصة بتطبيق الشراكة عام/خاص في الجزائر
99 .....	المطلب الثاني: نتائج دراسة الشراكة بين "سيكما" والشركة الصينية
100.....	المطلب الثالث: نتائج دراسة الشراكة بين مؤسسة الخزف المنزلي و <b>ETER ALGERIE</b>
101 .....	المطلب الرابع: اثبات فرضيات الدراسة
103 .....	خلاصة
105 .....	خاتمة
108 .....	قائمة المراجع
113 .....	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	الفروقات الجوهرية بين الشراكة بين القطاعين العام والخاص والخصخصة في مجال البنية التحتية	1
48	تصنيف البنك العالمي حول ممارسة الاعمال في الجزائر	2
49	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر في الفترة (1998-2013)	3
50	توزيع مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2014	4
72	امكانيات ورشات "سيكما"	5
75	الدراجات النارية لمؤسسة "سيكما"	6
75	عربات خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة لمؤسسة "سيكما"	7
76	الدراجات الهوائية لمؤسسة "سيكما"	8
77	المنتجات الجديدة لمؤسسة "سيكما"	9
80	خصائص الدراجة الجديدة لمؤسسة "سيكما"	10
94	رقم اعمال مؤسسة ايتار الجزائر لسنتي 2008-2009	11
95	الطاقة الانتاجية لمؤسسة ايتار الجزائر لسنتي 2008-2009	12

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مبادئ الشراكة الناجحة	1
48	تطور مناخ ممارسة الاعمال في الجزائر	2
50	حجم مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المعلنة في الجزائر خلال الفترة 2002-2014	3
58	تطور الشراكة بين القطاعين العام/الخاص في الجزائر	4
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيكما"	5
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETER ALGERIE	6



مقدمة

مر الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا الحاضر بالعديد من التحولات والتغيرات، وحاولت السلطات العمومية خلال كل مرحلة من تلك التغيرات وضع سياسات واصلاحات للتكيف مع معطيات التغيرات بهدف رفع نجاعة المؤسسات الاقتصادية العمومية والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية، إلا أن تلك الاصلاحات وحتى التي اعتبرت هيكلية لم تثبت فعاليتها وكفاءتها في اخراج الاقتصاد الجزائري من ازماته. فسياسة التخطيط المركزي والاصلاحات المالية للسبعينيات ساهمت في بناء النسيج الصناعي وتحقيق العديد من المطالب الاجتماعية إلا أنها أدت إلى ضعف النجاعة الاقتصادية، ولم تتمكن الاصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة بعدها واللامركزية في التسيير المجسدة بمنح الاستقلالية لمؤسسات القطاع العام من الوقوف أمام أزمة المديونية وضعف الأداء.

ولاجتناب أن تكون المؤسسة العمومية الحلقة الأضعف في سلسلة التسارع إلى استراتيجيات التنمية الحالية، أصبح اليوم تحديثها وعصرنتها حقيقة وضرورة لا بد منها في العديد من البلدان حول العالم. حيث لا يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة الا من خلال تظافر جميع الجهود، جمع كل الموارد والامكانيات المتوفرة في المجتمع. في سياق تنفيذ أشكال وطرائق جديدة للتسيير العمومي، شهدت السنوات الأخيرة ظهور أشكال جديدة من التعاون المؤسسي بين القطاعين العام والخاص، والتي عادة ما تكون مجمعة في إطار مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتنازع بين الخصخصة الكلية واحتكار الدولة، وهذا الشكل من التنسيق ضروري للتحديث، تحسين واثمين المؤسسات العمومية الجزائرية.

مازال موضوع الشراكة في المراحل الأولى لوضع مبادئ وقواعد ونظم موحدة تحكم وتنظم أشكال الشراكات المتنوعة بين القطاعين العام والخاص بحيث تشمل كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، فمواضيع رئيسية عديدة متعلقة بموضوع الشراكة بين القطاع العام والخاص مازالت تبحث لتطويرها وبلورتها وتصنيفها لوضعها في قواعد واطر محددة.

في حين ادت شدة الضغوط على ميزانية الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة إلى اللجوء الى القطاع الخاص في عرض وتمويل الخدمات العمومية، هذه المقاربة الجديدة تلعب دورا هاما في مجال التعاون والتفاعل بين القطاعين العام والخاص وذلك في عدة ميادين من بينها تمويل البنية التحتية، صيانة الطرقات، الطاقة، توزيع المياه وتوفير النقل الحضري وغير الحضري. خاصة وأن هذا النوع من الشراكة أعطى نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسات التي لجأت إليها، ذلك أنها تتيح العديد من الفرص للمؤسسات الوطنية التي يمكن استغلالها لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهها من جهة، ومحاولات الجزائر المتعددة في تنويع مصادر الثروة والتحصير لمرحلة ما بعد البترول من جهة أخرى.

مما لا شك فيه أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا أيقنت الدولة والمؤسسات العمومية أهمية فهم السوق، تلبية احتياجات الزبائن ومواكبة التغيرات السريعة، في هذا الصدد تعتبر استراتيجية وسياسة الدولة قضية أساسية لفعالية الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

### إشكالية الدراسة

ان الصعوبات التي يمر بها القطاع العام الجزائري اجبرته على انتهاج اساليب جديدة من اجل تحسين مردودية وبقاء المؤسسات العمومية. من بين هذه الأساليب نجد الشراكة عام/خاص، وتأسيسا على ذلك نطرح السؤال التالي:

ما هو واقع الشراكة عام/خاص في الجزائر؟ وفي مؤسستي **Cycma** و **Eter Algérie** بقالمة بصفة خاصة؟

### التساؤلات الفرعية

- 1- ما هو واقع تطبيق الشراكة عام/خاص في الجزائر؟
- 2- ما هي اهداف الشراكة عام/خاص على مؤسسة Cycma للدراجات والدراجات النارية قالمة؟
- 3- ما هي نتائج الشراكة عام/خاص على مؤسسة الخزف المنزلي Eter Algérie بقالمة؟

### الفرضيات

يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يتوقف تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص على قانون الاستثمار في الجزائر؛
- 2- تهدف الشراكة عام/خاص الى اعطاء نفس جديد ل"سيكما" في السوق؛
- 3- كانت للشراكة عام/خاص على ايتار الجزائر آثار ايجابية.

### أهمية الدراسة

عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية في جميع المجالات خاصة المجال الاقتصادي، ونتيجة التغيرات في معدلات القوى في العالم التي فرضت نظام جديد وهو العولمة، والذي يحمل في طياته اقتصاد السوق، بطبيعة الحال ينجر عليها انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم بمصراعيه، مما يؤثر بشكل سلبي على الاقتصاد الجزائري ومؤسساته، ومن أجل تفادي ذلك اعتمدت الدولة الشراكة كخيار استراتيجي لمواجهة هذه التغيرات وفي نفس الوقت الارتقاء بالمؤسسات. ومحاوله منا لمعرفة الدوافع الفعلية للمؤسسة الجزائرية التي قادتها مثل هذا النوع من العقود الاقتصادية.

## أهداف الدراسة

- 1- توضيح مفهوم الشراكة والشراكة عام/خاص.
- 2- توضيح أهمية الشراكة عام/خاص بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية.
- 3- إبراز تأثير الشراكة عام/خاص على مؤسستي Cyma للدراجات والدراجات النارية والتطبيقات ومؤسسة الخبز المنزلي Eter Algérie بقلمة.

## أسباب اختيار الموضوع والمؤسسات محل الدراسة

ان الاهمية الكبيرة والبالغة لهذه العقود نظرا للنتائج الهائلة التي يحققها يجعل منه حقل مهم في للدراسة فالمؤسسات العمومية طالما كانت الشغل الشاغل للإدارة والمواطن على حد سواء. وعليه يمكن تلخيص اهم النقاط التي كانت دافع لاختيار هذه الدراسة والمؤسسات محل الدراسة:

- حداثة موضوع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص؛
  - اعتبار مختلف الجهات والهيئات العمومية ان موضوع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص الحل الانسب لمختلف المعضلات التي تعاني منها المؤسسات العمومية؛
  - نقص البحوث والدراسات العربية في هذا المجال؛
  - توفر الدافع والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- اما بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة:
- "سيكما" لمكانتها المعنوية حيث تعتبر موروث صناعي عريق؛
  - بالنسبة ل ايتار الجزائر، لمعرفة اسباب فشل هذه الاخيرة في تبني هذا المفهوم ثم اتجاهها نحو الخوصصة.

## منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة في كونه منهجاً يعطي صورة واضحة عن الموضوع من خلال جمع البيانات، تصنيفها، معالجتها، تحليلها لفهم الظاهرة والوصول إلى النتائج المطلوبة. اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على:

- المصادر الأولية: تتمثل في المقابلة مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة؛
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات، الرسائل والأطروحات الجامعية، الدراسات والتقارير المختصة، تم الاستعانة بها لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

### صعوبات الدراسة

- نقص المراجع واقتصارها على بعض الملتقيات والمجلات؛
- ندرة المراجع والكتب باللغتين العربية والفرنسية؛
- محدودية التجارب الوطنية والمحلية في موضوع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على التقارير والاحصاءات الادارية.

### هيكل الدراسة

تشمل دراستنا جزء نظريا وجزء تطبيقيا: يتضمن الجزء النظري فصلين ففي الفصل الأول عرضنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بالشراكة، الشراكة عام/خاص، انواعها، المؤسسات العمومية الجزائرية، واقع الشراكة عام/خاص في الجزائر، والجزء التطبيقي يتمثل في الدراسة الميدانية في مؤسستي Cycma للدراجات والدراجات النارية والتطبيقات ومؤسسة الخزف المنزلي Eter Algérie بقالة.

# الفصل الأول

## تمهيد

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين الاقتصاديين والسياسيين وحتى من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم بعد أن اتضح بان عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانات المجتمع بما فيها من طاقات وموارد وخبرات كل من القطاع العام والخاص لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، بهدف الوصول الى الاهداف التنموية المسطرة لمواجهة مختلف الصعوبات والتحديات التي تقف حاجزا وعائقا في تحقيق التنمية. لذلك تسعى الحكومات إلى تبني نظم الشراكة التي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والاعمال وتطويرها وتنميتها من اجل خدمة اغراضها على أساس مساءلة شفافة ومنفعة متبادلة.

## المبحث الأول: عموميات حول الشراكة.

يعتبر مفهوم الشراكة حديث نسبيا حيث لم يظهر في القاموس الا سنة 1987 اما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل كلمة الشراكة تم تداوله لأول مرة في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، فلقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا؛ وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح هذا المفهوم.

### المطلب الأول: الشراكة واهميتها

#### أولا: مفاهيم الشراكة

نظرا لتعدد تعريفات المصطلح، يمكن القول انه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم الشراكة وان كانت التعريفات المختلفة تشير الى نفس المدلول للمصطلح.

- حسب معجم لسان العرب لابن منظور: "شَارِكٌ / شَارِكٌ في يَشَارِكُ، مُشَارِكَةٌ، فهو مُشَارِكٌ، والمفعول مُشَارِكٌ، شَارِكٌ صَدِيقُهُ شعورَه: تعاطف معه، تضامن معه في حالته مُعَبَّرًا عن شعورٍ مماثل لشعوره "شَارِكُهُ أَحْزَانُهُ: شَاطِرُهُ" | أَشَارِكُكَ الرَّأْيَ: أرى رأْيَكَ، أوافقكَ. شَارِكٌ في أَرْبَاحِ الشَّرْكَةِ: أسْهَمَ فيها، كان له نصيبٌ وحصَّةٌ فيها "وَشَارِكُهُمْ فِي الْأَمْوَالِ وَالْأَوْلَادِ وَعَدَّهُمْ": قاسَمَهُمْ وَخَالَطَهُمْ". شارك في إنجاز مشروع: ساعد في إنجازهِ<sup>1</sup>؛

- حسب القاموس الفرنسي: "نظام ينطوي على الجمع بين اشخاص شركاء اجتماعيين أو اقتصاديين"<sup>2</sup>؛

- حسب القاموس الإنجليزي: "الحالة التي يكون لشخص ما شريكا في مجال الأعمال التجارية، والشريك هو الشخص الذي تقوم بنشاط وتتقاسم الأرباح معه"<sup>3</sup>.

وفيما يلي نعرض تعاريف الشراكة لبعض الكتاب والباحثين:

1- يعرفها New Webster على انها "رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والارباح في عمل ما، او اية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://www.maajim.com/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9> تاريخ

الاطلاع 15:00 2018-02-23

<sup>2</sup> Larousse, Dictionnaire de Français, Edition 2006, p304.

<sup>3</sup> Oxford Learner's Pocket Dictionary, New edition, 2003, page 311.

<sup>4</sup> عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص3.



2- التعاون والتآزر بين وحدات المنظمة والأطراف الخارجية في عمل مشترك أو منسق لتحقيق هدف عام وهي تشمل علاقة تسهم فيها جميع الاطراف في تحقيق النواتج وانجاز الاهداف أكثر من كونها علاقة مالية فقط.<sup>1</sup>

3- هي شكل من اشكال التعاون التي تتم بين مؤسسات او منظمات لمدة معينة، تهدف الى تقوية فعالية المتعاملين من اجل تحقيق الاهداف التي تم تحديدها.

بصورة عامة تعرف الشراكة على انها: " اشتراك طرف آخر او أكثر من طرف محلي أو أجنبي للقيام بإنتاج سلع جديدة او تنمية السوق او نشاط انتاجي او خدمي آخر سواء كانت المشاركة في راس الماء، او بالتكنولوجيا، فان هذا يعتبر استثمار مشترك وهو من الاستثمارات الأكثر تميزا من اتفاقيات او تراخيص الإنتاج، حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع."<sup>2</sup>

ثانيا: أهمية الشراكة:

### 1- على المستوى الكلي: تتمثل أهمية الشراكة في:<sup>3</sup>

- سعيها الى تحقيق عدة مزايا للدول المعنية على المدى الطويل وذلك من خلال انشاء مناطق للتبادل الحر بهدف تقريب المستويات المختلفة؛
- كما تساهم في تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول الأجنبية؛
- وتعد أيضا وسيلة لاكتساب المزيد من الخبرة بظروف الأسواق المحلية والأجنبية من خلال الصادرات والاستثمار المباشر؛
- كما تضمن زيادة فرص التوظيف الاستثماري للمدخرات ورؤوس الأموال المحلية عند توظيفها مع المشروع الأجنبي، وتشجيع الافراد والمستثمرين المحليين على عدم تهريب أموالهم الى الخارج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جوزيه غرازيانو دا سيلفا، استراتيجية منظمة الاغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص، ملتقى دولي لمنظمة الاغذية والزراعة للامم المتحدة، 2015، ص 13.

<sup>2</sup> محمد يعقوبي، الاخضر غزي، الشراكة الاورومتوسطية واثراها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 14 اكتوبر 2004، ص 2

<sup>3</sup> عيكوس خديجة، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قلمة، 2011، ص 9.

<sup>4</sup> بوزكري جمال، الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر وتأثيرها على الاقتصاد الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد دولي، جامعة وهران، 2013، ص 79

## 2- على مستوى المؤسسات (الشركاء)

- تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للشركاء، تحسين مستوى جودة المعلومات المستخدمة في إدارة الشراكة خلال الوقت مما ينعكس على جودة المعلومات المستخدمة لكل شريك<sup>1</sup>؛
- اختراق زبائن جدد في مناطق غير معروفة من قبل.<sup>2</sup>

إن معظم الشركات تفضل مشروعات الاستثمار المشترك عن التملك المطلق لمشروع الاستثمار. وقد يرجع هذا الى أسباب ثقافية وأخرى سياسية. اما الأسباب الثقافية فتتمثل في مشكلة اللغة والعادات والتقاليد وسلوكيات البيع والشراء في الدول المضيفة. ومن ثم فالطرف الوطني يمكنه المساعدة في التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بمثل هذه العوامل، يساعد في تقليل إخطار المصادرة او التأميم لمشروعات الاستثمار و التي قد تنجم خاصة في دول العالم الثالث عن الثورات او عدم الاستقرار السياسي.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: دوافع ظهور الشراكة.

أضحت الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، واطافة الى ذلك تنحصر الدوافع لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية:<sup>4</sup>

**أولاً: المشاكل الداخلية المتعلقة بالمشاريع:** يمكننا احصر المشاكل الداخلية التي عانت منها المؤسسات وخاصة العمومية فيما يلي:

- اختلال التوازن المالي للمؤسسات؛
- الافراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع؛
- نقص في الكفاءات والاطارات؛
- التكنولوجيا الحديثة أصبحت تهدد مستقبل المؤسسات القديمة.

**ثانياً: مشاكل السياسات الاقتصادية:** عانت البلدان الصناعية من تباطأ في النمو الاقتصادي عجل بعجز في ميزان مدفوعاتها، وفي القدرة التنافسية داخل الأسواق العالمية، وفي الوقت الذي عرف فيه العالم النامي الازمة

<sup>1</sup> رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2007، القاهرة، ص184 ص185.

<sup>2</sup>Anis BOUAYAD, Les alliances stratégiques, 2eme édition, Dunod, 2004, page46.

<sup>3</sup> عبد السلام ابوقحف، التجربة اليابانية في الادارة والتنظيم، مركز الإسكندرية للكتاب، ط3، الاسكندرية، 1997، ص50.

<sup>4</sup> بن حبيب عبد الرزاق وحوالف رحيمة، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21-22 ماي 2002، ص ص 7-8

البتروولية خاصة بعد سنة 1986 انخفضت أسعار السلع الرئيسية فادى ذلك الى ظهور مسالة الشراكة على السطح في إطار السياسات التصحيحية واستعادة معدلات النمو الاقتصادي.

**ثالثا: الدوافع الخارجية:** أدى تطبيق الأنظمة الاقتصادية الاشتراكية في بعض الدول العربية الى تعظم وتنامي القطاع الاقتصادي العام، فأصبحت الدولة هي المالك والمحرك الاقتصادي الأول للفعاليات الاقتصادية الرئيسية للبلد ومع انهيار النظام الشيوعي والاتحاد السوفياتي كقوى عظمى وما صاحب ذلك من تغيرات جذرية على الخريطة السياسية والاقتصادية العالمية، وبروز فكرة النظام الاقتصادي الرأسمالي وجدت هذه الدول نفسها في مناخ مختلف وظروف متغيرة وايدولوجية سياسية جديدة فرضها الواقع، وفي ظل مثل هذه التغيرات الجذرية يكون الاقتصاد هو المجال الأكثر استجابة والحاحا لتجسيدها بالتخلص من النظام القديم، ويبدو ان اخفاق النظام الاشتراكي وفعاليات القطاع العام في مسالة التنمية ولنمو الاقتصادي كان سببا رئيسيا في الاندفاع نحو مسالة الشراكة.

### المطلب الثالث: أنواع الشراكة

تتخذ الشراكة أشكالا مختلفة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: الشراكة الصناعية:** تتعلق الشراكة الصناعية بالمجال الصناعي، إذ يتم من خلالها قيام شراكة بين طرفين أجنبيين أو أكثر يتفقون على إنجاز مشروع صناعي من خلال دمج ومشاركة التجهيزات والوسائل المختلفة وكل عناصر الإنتاج التي يمتلكها الشركاء نظرا لضخامة التكاليف المخصصة له. يأخذ هذا النوع من الشراكة عدة أشكال منها:

#### 1- عقود التصنيع

تعتبر عقود التصنيع اتفاقيات تبرم بين شركة أجنبية وإحدى الشركات بالدول المضيفة، يتم بمقتضاها قيام الشركة الأجنبية بتصنيع وإنتاج منتجات شركة الدولة المضيفة، عادة ما تكون هذه الاتفاقية طويلة الأجل، يتحكم فيها الطرف الأجنبي بإدارة المشروع. من الأمثلة الميدانية على ذلك؛ الشراكة بين شركة جنرال موتور باعتبارها أول مصنع للسيارات في العالم ومجموعة دايو الكورية لصناعة المعدات التقنية.

<sup>1</sup><https://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/.../3.doc>

2- اتفاقية المقاوله من الباطن

تعرف المقاوله من الباطن على أنها عملية تتم حسب اتفاق بين مؤسسة رئيسية تسمى الآمرة ومؤسسة ثانوية تسمى المنفذة. ينص الاتفاق على أن المؤسسة الثانوية مطالبة بتنفيذ ما يطلب منها صنعه لحساب المؤسسة الرئيسية وحسب أوامرها.

3- عقود تقسيم الإنتاج

يتم في هذا الشكل من العقود التزام الشركات الأجنبية بالبحث عن المواد الأولية كالمناجم الضخمة لصالح شركة ثانية في دولة مضيضة. حيث تستخدم الشركة الأجنبية طاقتها الخاصة من أجل استغلال هذه الموارد. **ثانيا: الشراكة المالية:** إن الشكل الثاني يخص الجانب المالي، إضافة إلى الشراكة التعاقدية هناك الشراكة المالية أي أنها تتخذ طابعا ماليا في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الإشكال الأخرى من خلال:

- وزن كل شريك؛
- مدة أو عمر الشراكة؛
- تطور المصالح لكل شريك.

**ثالثا: الشراكة التقنية:** تتمثل الشراكة التقنية في تبادل المعارف من خلال تحويل التكنولوجيا والخبرات حيث يتم جلب معارف جديدة وتقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج.

1- اتفاقية التعاون

في مجال البحث والتطوير تبرم الشركات المضيفة اتفاقية شراكة للبحث والتطوير مع شركة أجنبية أو مكتب دراسات متخصص أجنبي لمدة زمنية معينة قصد تطوير مشروع محدد، فهي تعمل من خلال الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات.

2- اتفاقية التراخيص

هي عبارة عن اتفاق تقوم بمقتضاه شركة أجنبية بالتصريح لمستثمر أو أكثر عام أو خاص بالدولة المضيفة لاستخدام ملكيتها الفكرية أو التكنولوجيا كبراءة الاختراع والعلامات التجارية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية وغيرها، دون التنازل عنها مقابل أجر أو رسوم يتفق عليها الطرفين.

فالشركة المرخص لها تكسب فقط حق الاستغلال، ويتعين على الشركة المرخصة أن تتمكن من استغلال تلك الحقوق بنفس الدرجة كما لو كانت هي التي تستخدمها.

رابعاً: **الشراكة الخدمائية:** تعد الشراكة الخدمائية إحدى القنوات الحديثة لتوظيف رؤوس أموال الشركات العالمية التي ميزت بداية القرن العشرين. من أشهر العقود المبرمة في هذا النوع من الشراكة هي عقود التسيير التي تقوم بموجبها الشركات الأجنبية بتسيير شركات وهيئات قطاع الخدمات في الدول المضيفة مقابل مبلغ من المال. إضافة إلى كل هذه الأنواع التي سبق ذكرها، هناك أشكال أخرى للشراكة تتحدد حسب نوع الأطراف المشاركة. إذ يمكن أن تقوم الشراكة بين أفراد أو شركات أو حكومات أو هيئات حكومية، كما يمكن أن تكون اتفاقية بين شركتين أو أكثر، وتتخذ الشراكة الأجنبية ثلاثة أشكال بالنظر إلى الأطراف المشاركة أو المتعاقدة فنجد:

- الشراكة العمومية: هي الشراكة التي تتم بين دولة وأخرى أو هيئات أو مؤسسات عمومية؛
- الشراكة الخاصة: هي التي تتم بين شركات خاصة؛
- الشراكة المختلطة: تتم بين شركات خاصة وأخرى عمومية.

خامساً: **الشراكة التجارية:** لشراكة التجارية طابع خاص حيث أنها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتج وهذا الشكل يعني التخلص من حالة عدم توازن في السوق ويخص جانب التسويق بشكل كبير.

إذن الشراكة التجارية تلعب دوراً ديناميكياً في مجال نشاطات الشراء والبيع أو تسويق المنتجات بين الأسواق الدولية، نظراً للعديد من المزايا التي تحققها لكل الأطراف المشاركة، من أهمها؛ تقليص تكاليف المعاملات التجارية للشركات عن طريق وضع منتجات في شبكة التوزيع المتخصصة لاسيما المتعلقة بالتصدير، وتسهيل اقتحام الشركات إلى أسواق دولية جديدة عن طريق وضع هياكل وشبكات توزيعية مختلفة في الأسواق الجديدة. لهذا النوع من الشراكة أنواع عديدة نذكر منها:

#### 1- اتفاقية التوزيع

تتمثل هذه الاتفاقية في قيام شركة معينة، لديها الرغبة في تصدير منتجاتها إلى أسواق دولية، بعقد اتفاقية شراكة مع شركات أخرى في الدول المضيفة، قصد قيام هذه الأخيرة بتصريف منتجات الشركة الأولى. وعليه يكون الشريك الأجنبي بموجب هذه الاتفاقية إما مستورداً أو مورداً مكلفاً بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية أو لبيع منتجات خاصة بالشركة المضيفة في الأسواق المحلية أو الأجنبية.

## 2- اتفاقية التمويين

عادة ما تقوم مجموعة من الشركات من مختلف دول العالم بتركيز منتجاتها في دولة مضيغة قصد توسيع أفاق التمويين، فتلجأ بعض المؤسسات إلى شراء بعض المنتجات من أي شركة داخل المجموعة عن طريق الترخيص، إذ تعد هذه الأخيرة حالة شائعة في المبادلات التجارية. كما قد تلجأ المؤسسة الطالبة للتخصيص إلى ذلك نظرا لافتقارها للكفاءات العالية الخاصة بالمنتج، أو لارتفاع تكلفة إنتاجه مقارنة بإمكانية شرائه من المصدر الرئيسي، أو نظرا للسمعة والشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز المنتج من قبل المصدر الرئيسي.

من الأمثلة التي تجسد ذلك نجد مثلا الاستراتيجية المتبعة من طرف شركة (IBM) عند اختيارها لاتساع التعاون الأفقي للتمويين مع شركة (startus) التي تمتاز بالكفاءة العالية لبعض أجهزة الكمبيوتر، هذا لا يعني أن الشركة (IBM) غير قادرة على تطوير أجهزة بنفسها لكنها فضلت اللجوء لاتفاقية التمويين لتحقيق غايتها الآنية.

## 3- اتفاقية التعاون

تتعاهد المؤسسات التي ترغب في اقتحام أسواق جديدة مع مؤسسة متواجدة في السوق المضيف لتضع تحت تصرفها المنتجات التي تريد تسويقها، فاتفاقية التعاون تمثل وساطة تجارية بين المؤسسة المنتجة والزبون عن طريق تدخل الطرف المسوق في البلد المضيف لهذه السلع أي المورد.

## المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الشراكة

الشراكة هي علاقة تجمع ما بين مؤسستين أو أكثر من الأفراد الذين يقومون بإنجاح أو واستمرارية الاعمال، لذلك فالشركاء يتقاسمون الربح والخسارة على حد سواء. لذلك وجب معرفة الجوانب السلبية والإيجابية التي تظهر جلية في وقت آخر.

### أولا: إيجابيات الشراكة

- ✓ القدرة على التعلم والتكيف لتطوير المهارات، أو التعاون من اجل تطوير المنتجات والخدمات؛
- ✓ أكثر من مالك للمشروع يسهل السيولة المادية اللازمة لبدأ المشروع ناشئ بميزانية عالية؛
- ✓ اكتساب الكثير من المهارات والخبرات بانضمام شركاء جدد للمساهمة في زيادة الأرباح والتأثير إيجابا على زيادة الإيرادات؛
- ✓ الشراكة تخلق إدارة أفضل وتخطيط مالي وفرص توسعة للمشروع يصعب إيجادها في مشروع فردي؛
- ✓ في حال وقوع خسائر يتشاك الأطراف في المسؤولية مما يجعل الدعم المعنوي أكبر؛
- ✓ هناك نسبة متدنية في اتخاذ قرارات متهورة.

ثانيا: سلبيات الشراكة

- ✓ حالات السخط المتراكمة من العجز المالي، الفرق العمري بين الشركاء، الاختلاف الطبقي والسلوكي واختلاف الأهداف، كلها أسباب لفسخ عقد الشراكة؛
- ✓ غلبة وهيمنة أحد الشركاء على الآخر يحوي مبدأ المساواة؛
- ✓ عدم القدرة على تسوية الخلافات البسيطة تؤدي في اغلب الأحيان الى إشكاليات أكبر؛
- ✓ فقد الملكية في حال الإفلاس أو اخفاق أحد الأطراف بالالتزام بوعوده.<sup>1</sup>
- ✓ إلا أن هذه الشراكة هي في بعض الأحيان تكون محدودة، في حالة ما اشترطت الدولة شروطا غير مألوفة تتمثل في إمكانية الدولة إعادة شراء كل الحصص والأسهم التي يملكها الشريك الأجنبي من جهة، وممارستها حق الشفعة أو إعطاء ترخيص في حالة قيام الشريك الأجنبي ببيع أو تحويل أو التنازل عن حصته أو أسهمه في الشركة المختلطة للاقتصاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup><http://www.hiamag.com/%D9%85%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D9%88%D8%B9%D9%8A%D9%88%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9%D9%81%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84> تاريخ الاطلاع 2018-02-17

<sup>2</sup> أمينة ركاب، الملتقى الوطني في الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2016، ص6

## المبحث الثاني: الشراكة بين القطاع والخاص

عرفت السنوات الأخيرة تزايداً كبيراً في استخدام مصطلح القطاع العام والخاص، حيث برزت العديد من الدراسات تهتم بالقطاع العام والخاص، وتحاول البحث في عملية التكامل والشراكة بينهما. وعليه فإننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بالشراكة بين القطاعين العام والخاص من وجهة نظر رجال الاقتصاد ومن وجهة نظر رجال القانون وذلك من المنظور الضيق، ثم نتطرق على أنواع الشراكة بين القطاعين بما يخدم دراستنا، ثم متطلبات ومبادئ لإدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وأخيراً نتطرق إلى أهداف الشراكة ومزاياها بين القطاعين العام والخاص.

## المطلب الأول: تاريخ الشراكة بين القطاع العام والخاص ومبرراتها

## أولاً: تاريخ الشراكة بين القطاع العام والخاص

النظر في إقامة شراكة بين الدولة وشريك خارجي من القطاع الخاص ليس جديداً، ففي وقت مبكر من عام 1880 اقترحت فرنسا تشريعاً يتعلق بتفويض الخدمات العامة. مفهوم قدم نسبياً، ولكن اسم (PPP) (Partenariat Public Privé) جديد نوعاً ما.

بحلول الخمسينات، كان الباحثون الأوائل يتنبؤون بأن القطاعين الخاص والعام سيجتمعان ويعملان في مشاريع واسعة النطاق في شكل شراكات (داهل وليندبلوم، 1953)، وعلى الرغم من أن اتفاق روزفلت الأمريكي الجديد الذي تم تنظيمه قد يعتبر نقطة انطلاق للشراكات بين القطاعين العام والخاص (بونغسييري، 2002) كانت المبادرة المالية الخاصة (Financial Private Initiative FPI) التي قررتها مارغريت تاتشر في المملكة المتحدة في الثمانينات أطلقت هذا الشكل الجديد من التعاون. حيث كانت حقبة المبادرة المالية (Financial Private Initiative FPI) مثيرة للجدل رغم ذلك شجعت بعض الدول على انتهاج هذا النموذج الجديد، من بين هذه الدول نذكر ما يلي: فرنسا، هولندا، استراليا، أيرلندا، فنلندا، البرتغال، النرويج واليابان.

إن الشراكات بين القطاعين العام والخاص ليست سريعة الزوال (لانغفورد 2002 ورونديني وإياكونو 1996). وينظر كل بلد إلى هذا النوع من التعاون من العديد من المجالات: خاصة البلدان النامية (هوي مي أند إدواردز، 1997)، فان دير هيچدن، 1987 (R & D) ستيجليتز أند والسطن، 1999 (، ومكافحة الفقر (روم، 1999)، والدفاع الوطني (غوتمان، 2001)، وتطوير المركبات ذات الاستهلاك المنخفض للطاقة (دان،



(1999)، وإدارة السجون (شنايدر، 1999)، حماية البيئة (كامينيكي إت آل، 1999)، جمع القمامة (زيمانسكي، 1996) وإدارة المياه (أوبيرت أند باتري، 2004)، الخ.<sup>1</sup>

### ثانيا: مبررات الشراكة بين القطاع العام والخاص

تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجا متطورا لأنشطة الاعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي من اجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة ويمكن حصر مبررات اللجوء الى اسلوب الشراكة بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها؛
  - التغيير التقني والاقتصادي المتسارع اتاح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع؛
  - ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو؛
  - محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل الالتزامات بين الشركاء؛
  - تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية؛
  - زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل العقلاني؛
  - تزويد الشركاء المتعددين بحلول متكاملة تطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة؛
  - التوسع في اتخاذ القرار خدمة للصالح العام؛
  - تحقيق قيمة اعلى للأموال المستثمرة.
- وإضافة الى ما سبق ذكره: يكمن القول أيضا ان الشراكة بين القطاعين العام والخاص صيغة جيدة لتنفيذ مرفق أو توسيعه أو تجديده في الحالات التي تكون فيها حاجة واضحة وغير ملبأة، حين يكون التمويل العام غير كاف ويمكن موارد من خلال هذه الشراكة تحقيق دخل جديد، بناء أسرع، تصميم أكثر اصالة وكفاءة تشغيل يمكن أن تحقق فوائد كبيرة.

<sup>1</sup> Benjamin Rouxe, Les projets de Partenariats Public Privé au Québec: Une étude de cas, MÉMOIRE PRESENTE À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet, Montréal, Octobre 2006, Page 12-13

<sup>2</sup> دائرة المالية، الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص، Public Private Partnership إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، حكومة دبي، ابريل 2010 ص7.

ويتم بيع أو تأجير منشأة حالية عندما ترغب الحكومة في استرداد استثماراتها الاصلية وتحقيق مكاسب رأسمالية محتملة أو عندما تدعي أن هناك حاجة إلى استثمارات جديدة هامة. ويوصى بعقود الصيانة والتشغيل (من خلال هذه الشراكة) إذا كانت تكاليف التشغيل الحالية مرتفعة جدا أو إذا كانت نوعية الخدمة سيئة للغاية من جانب الطرف الحكومي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص-اهدافها

قبل الخوض في مفاهيم وتعريفات الشراكة من الاولى التطرق الى مفهومي القطاع العام والخاص اولا.

#### أولا: تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص

- يعرفها ( François Ascher) من منظور تخطيط المدن، بأنها: سيرورة تحمل مخاطرة طويلة الأمد، بين الوكالات العامة والخاصة، في تنفيذ عمليات معقدة، لمواجهة حاجات متعددة: من مرافق عامة، خدمات، اعمال إسكان ونقل وغيرها.<sup>2</sup>

- هي اتفاق تعاقدى بين القطاعين (العام والخاص) يكون الاتفاق فيه واضح الأهداف، ويتعلق بمساهمة القطاع الخاص على شكل تقديم أصول او خدمات، والتي كانت الحكومة تقدمها مباشرة.<sup>3</sup>

- هو اتفاق تعاون في شكل اتفاق رسمي بين شريكين على الأقل، واحد الجمهور، والقطاع الخاص الآخر، واختتمت كجزء من مشروع (التعاون / المشاركة) في شراكة. وهو ينطوي بالضرورة على تقاسم الخبرات من حيث الموارد والمهارات والأهداف ولا سيما على مستوى المنافع والمخاطر الموزعة بشكل مختلف بين الشركاء وفقا للتفاوض بشأن الاتفاق.<sup>4</sup>

اذن: يمكن القول ان الشراكة هي أحد انواع التعاون بين القطاع الحكومي العام والقطاع الخاص. والتي يمكن من خلالها وضع تنظيمات تعاقدية من شأنها تسهيل عملية توفير السلع والخدمات العمومية والاجتماعية من خلال مساهمة القطاع الخاص بتقديمها مباشرة. خلاصة القول ان مفهوم (Public-Private-Partnership) انه المفهوم الذي بمقتضاه يكون للقطاع الخاص دورا أكبر في تخطيط وتمويل وبناء وتشغيل وصيانة الخدمات العامة.

<sup>1</sup> Michel le seac'h, **Privatisation et partenariats public-privé, Nouveaux horizons**, Paris, 2002, p272.

<sup>2</sup> عادل محمود الرشيد مرجع سابق الذكر، ص5.

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهوي بلال الوادي، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>4</sup> GHASSANE Hadjer, **Le partenariat public-privé: vers un nouveau dirigisme du secteur public**, Alger,

Les annales de l'université d'Alger1 N°86 Tome I, Juillet 2015, P11

تمييز الشراكة عن المفاهيم الأخرى:<sup>1</sup>

❖ فيما يتعلق بالصفقات العمومية: الصفقة العمومية هي عقد يبرم بين الإدارة العمومية وشخص طبيعي او معنوي (مقاول، مورد او مسدي الخدمات) بهدف انجاز اشغال او التزود بمواد او خدمات ا انجاز دراسات او توريد مستلزمات.

وتحمل المخاطر المتعلقة بعقد الصفقة العمومية على كاهل الشخص العام (الدولة) الذي يبقى صاحب المشروع. كما ان تمويل المشروع ينقسم الى أقساط تدفع من طرف الشخص العام مقابل انجاز فعلي وهو ما يتعارض مع ما هو معمول به في عقد الشراكة بين القطاع العام والخاص.

❖ فيما يتعلق بالخصخصة: الخصخصة هي نقل ملكية عمومية ونقل التصرف من القطاع العام للقطاع الخاص لبعض الأنشطة الصناعية والتجارية، وكذلك نقل المنشآت من القطاع العام الى القطاع الخاص من خلال تحلي الدولة عن جزء او جميع الأسهم التي كانت بحوزها لفائدة الخواص.

<sup>1</sup> تقرير تألفي حول الشراكة بين القطاع العام والخاص، الدورة الرابعة نوفمبر 2010 جويلية 2011، المدرسة الوطنية للإدارة، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، ص 14-ص15.

الجدول رقم (1): الفروقات الجوهرية بين الشراكة بين القطاعين العام والخاص والخصخصة

في مجال البنية التحتية

أوجه المقارنة	الشراكة بين القطاعين العام والخاص	الخصخصة
إنشاء المشروع	عادة ما يتم إنشاء مشروعات البنية التحتية من قبل القطاع العام ليتم تشغيلها وصيانتها من قبل القطاع الخاص كما في أسلوب الخدمة والإدارة والتأجير، أما في بعض الأساليب مثل BOT فإن القطاع الخاص هو الذي يقوم بإنشاء المشروع.	عادة ما يتم إنشاء مشروعات البنية التحتية من قبل الدولة ثم يتم خصخصتها عن طريق البيع للقطاع الخاص.
ملكية أصول المشروع	حسب أسلوب الشراكة، فمنها ما تنتقل ملكيته للقطاع الخاص ثم تنقل للقطاع العام مع نهاية مدة العقد، ومنها ما يبقى ملكاً للقطاع العام.	تنتقل للقطاع الخاص
التنظيم	مشروعات البنية التحتية وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص تخضع شروط التعاقد بين القطاعين في بداية المشروع.	مشروعات البنية التحتية التي تخضع للخصخصة تخضع للقواعد التنظيمية وللإجراءات المصاحبة للخصخصة من قبل الدولة
تقديم خدمات البنية التحتية	القطاع العام مسؤول أساسي عن تقديم خدمات البنية التحتية للقطاع للمجتمع	القطاع الخاص مسؤول أساسي عن تقديم خدمات البنية التحتية للقطاع للمجتمع

المصدر: محمد صلاح، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، 2016، ص 47-48.

ثانياً: أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص

تسعى الحكومات المتعاقدة مع القطاع الخاص في إطار الشراكة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تغيير نشاط الحكومة من التشغيل للبنية التحتية والخدمات العامة بحيث تستطيع بدلا من ذلك:

- ✓ التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية التحتية؛
- ✓ وضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية التحتية؛
- ✓ مراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.

<sup>1</sup> محمد صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 48-49

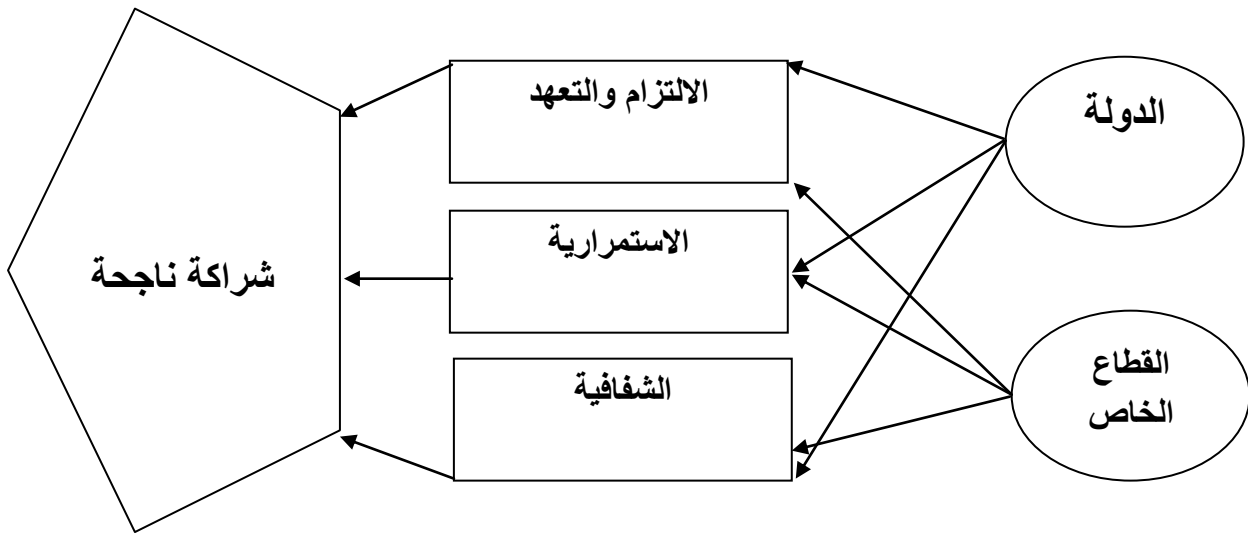
- إدخال الإدارة وكفاءات القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة، وإشراكه في تحمل المخاطر؛
- تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيما يتعلق بالإنفاق العام، بمعنى السعر الأمثل للعميل على أساس التكلفة على مدار مدة العقد، وجودة الخدمة المقدمة، والمخاطر التي يتحملها المشارك. فالسعر الإجمالي لمناقصة القطاعين العام والخاص المقدمة من الشريك يجب أن يكون أقل من التكلفة التي تتحملها الحكومة لو قامت بتوفير نفس مستوى الخدمة، متضمنة التكاليف الإضافية للمخاطر (تجاوزات التكلفة . التأخيرات ... الخ) التي يمكن تواجدها للحكومة؛
- تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة؛
- تفضي تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة نتيجة للصيانة غير الفعالة أو التشغيل القاصر
- تحقيق التأكد من الموازنة (فيما يختص برأس المال والتكاليف التشغيلية)؛
- إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة؛
- نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل والصيانة) بعيدا عن الموارد المحدودة للحكومة.

### المطلب الثالث: مبادئ الشراكة الناجحة

- هناك العديد من النقاط الواجب توفرها لنجاح نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحقيقها الأهداف المرجوة منها:<sup>1</sup>
- **الالتزام والتعهد:** وهو ان يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية واهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.
  - **الاستمرارية:** غالبا ما يستمر تنفيذ المشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص الى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل ان تتغير سياسة الدولة مما قد يؤدي به بدوره الى الغاء مشروعات الشراكة. لذا يجب الاجد بعين الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الادارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.
  - **الشفافية:** تعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الاهداف الموضوعة، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

<sup>1</sup> دائرة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 9

الشكل (1): مبادئ الشراكة الناجحة



المصدر: دائرة المالية، الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص، **Public Private Partnership** إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، حكومة دبي، ابريل 2010 ص9.

المطلب الرابع: انواع الشراكة عام/خاص

اولا: انواع الشراكة عام/خاص

تنقسم الشراكات مع القطاع العام والخاص إلى:<sup>1</sup>

**1- عقد الايجار**

وفي هذا النوع من عقد الشراكة، تقوم السلطة العامة التي تسمى "المؤجرة" بتفويض إدارة أو تشغيل خدمة عامة إلى "مزارع" يكون مستخدم خاص لفترة تتراوح من 10 إلى 15 سنة. ويتحمل المستخدم الخاص المسؤولية الكاملة عن تشغيل الخدمة وإدارتها التشغيلية فضلا عن المخاطر المتكبدة فيما يتعلق بهذه الخدمة. تبقى ملكية التثبيت مع الممثل العام (الدولة). المستخدم الخاص هو المسؤول عن الفواتير والموظفين والموجودات الموجودة والاستثمارات اللازمة والتمويل وتحديد بعض الأصول الموجودة ويدفع مباشرة من قبل المستهلك الخدمة. ويعتبر أيضا مستشارا للجهات الفاعلة العامة. ومن ناحية أخرى، تظل السلطة العامة هي مالك الأصول في إطار هذا المشروع وهي مسؤولة عن الاستثمارات الجديدة.

<sup>1</sup>Ghassane HADJAR, **Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage Cas d'entreprises publiques algériennes**, Thèse de Docteur en Sciences de Gestion, UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS, 2014, PP 40-41.

## 2- عقد الخدمة

وفي هذا النوع من عقود الخدمات، تستخدم السلطات العامة منظمة من القطاع الخاص لأداء خدمات معينة لفترة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات.

وفي هذا العقد، تظل الجهة العامة المورد الرئيسي وتناول أحد أنشطتها للقطاع الخاص من خلال دعوات لتقديم العطاءات. وهو يتحمل مسؤولية تشغيل وصيانة النظام والمخاطر التجارية. وتقتصر المنظمة الخاصة على إدارة شؤون الموظفين والخدمات. وبالتالي عقود الخدمة تتيح الفرص لدخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص والاستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية، مما يجعل المرفق يقوم بالتركيز على مهامه الأساسية. ولأن فترة العقد تكون قصيرة يزداد التنافس بين المقاولين مما يشجع على العمل على تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود.

## 3- الامتياز

وفقا لغرانج " مفهوم الامتياز يغطي، في القانون الفرنسي، العديد من الحقائق القانونية مثل امتياز الخدمة العامة، امتياز التنمية وتنازل الأشغال العامة". وكجزء من أطروحتنا، فإننا نقتصر فقط على امتياز الخدمة العامة. ويعد عقد امتياز الخدمة العامة نموذجا للشراكة بين القطاعين العام والخاص تستخدمه السلطات العامة لتعزيز دور القطاع الخاص وإدخال النشاط في منطقته على أساس الأداء والكفاءة. وهو الشكل الأكثر استخداما في الإدارة المفوضة في فرنسا وفي البلدان النامية، ولا سيما تلك التي تنتمي إلى تقاليد القانون الروماني.

إن امتياز الخدمة العامة، الذي ينطوي على تنفيذ المصنفات، هو مثال نموذجي لوفد الخدمة العامة، لأن أجور صاحب الامتياز ترتبط ارتباطا وثيقا بنتائج الخدمة. تشغيل الخدمة لأنها تأتي من الرسوم المحصلة من المستخدمين ". وبهذا المعنى، تحدد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، مختلف المعايير التي تحدد الامتياز:

- يمنح الامتياز مؤسسة خاصة الحق في تشغيل خدمة بنية تحتية محددة وجمع الإيرادات المقابلة؛

- يدفع صاحب الامتياز، في مقابل هذا الحق، رسوما على السلطة التي تمنح الامتياز؛

- يتحمل صاحب الامتياز معظم المخاطر؛

- تظل الأصول التي توفر الخدمة مملوكة قانونا للدولة، على الرغم من أن المؤسسة الخاصة لها الحق في استغلالها وكسب الدخل منها. ويوجه عام، فإن الشركة الخاصة مسؤولة أيضا عن صيانة الأصول؛

- وفقا لتعريف الامتيازات بالمعنى الدقيق للكلمة، يجب نقل الأصول إلى الدولة في نهاية العقد ". إن عقد الامتياز هو وسيلة لاستدعاء الدراية الفنية لشركات القطاع الخاص وخاصة لرأس المال وقدرة الدين. ولكن نظير هذا

اللجوء إلى الاستثمار الخاص هو تكلفة إضافية ناتجة عن أجور صاحب الامتياز، ويقابل ذلك جزئيا الوفورات التي يحققها المشغلون.

#### 4- عقد الإدارة

هو اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة او مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة المؤسسة. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل الى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية. ونحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح الشركة او بأدائها، كما تبقى المؤسسة الحكومية مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمارات، تتراوح مدة هذا النوع من العقود ما بين ثلاثة الى خمس.<sup>1</sup>

وقد ظهر نجاح هذه العقود في عدد من القطاعات بدول عديدة ففي لبنان مثلا طبقت عقود الإدارة في ثلاثة مشروعات هي جمع النفايات وتشغيل إدارة محرق النفايات ومصنع معالجة النفايات، وفي غينيا بيساو استخدمت هذه الطريقة في قطاع الكهرباء في عام 1986 عندما طلبت الدولة مساعدة فنية من فرنسا لتطوير هذا القطاع، وبعدها تعاقدت مع هيئة الكهرباء الفرنسية لإدارة هذا القطاع وجددت التعاقد عام 1991 وكانت النتيجة زيادة في الطاقة الكهربائية وتحسن في أداء التشغيل والكفاءة المالية.

الميزة الرئيسية لعقد الإدارة من وجهة نظر الدولة، انه يسمح لها بالاحتفاظ بالملكية، كما انه يمكنها من حل القصور الإداري وذلك بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية وفي الوقت نفسه التحكم في نطاق واستخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة.

#### 5- البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT

ويعتبر هذا الأسلوب شكل من اشكال تقديم الخدمات تمنح بمقتضاه الحكومة او جهة حكومية لفترة محدودة من الزمن أحد الاتحادات المالية الخاصة والتي يطلق عليها اسم 'شركة المشروع' الحق في بناء وتصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقترحه الحكومة بالإضافة الى حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات يتفق عليها تكون كافية لتسترد شركة المشروع تكاليف البناء الى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع او اية مزايا أخرى تمنح للشركة ضمن عقد اتفاق. وتنتقل ملكية المشروع وفقا لشروط التعاقد او الاتفاق الى الجهة المانحة دون مقابل او بمقابل تم الاتفاق عليها.

<sup>1</sup> الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 12



وفي منتصف الثمانينات وبالتحديد في عام 1984 تم تطبيق نظام BOT من خلال توقيع اتفاقية تنفيذ نفق مانش الذي يرتبط بين فرنسا وبريطانيا، وذلك بين كل من الحكومتين البريطانية والفرنسية من جهة وشركة Euro Tunnel من جهة أخرى.

ونميز نوعين في هذا العقد:

### 5-1- البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT

في ظل هذا الأسلوب تقوم الدولة او احدى أجهزتها الحكومية بمنح مستثمر القطاع الخاص الحق في إقامة احد المشروعات الخدمية وتمويله على نفقته الخاصة وتملك اصوله وتشغيل المشروع وصيانته وتحصيل مقابل تقديم الخدمة لسداد أعباء التمويل و تحقيق فائض ربح مناسب لمدة زمنية متفق عليها على ان تؤول ملكية أصول المشروع للدولة في نهاية تلك الفترة الزمنية.

ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب BOT حيث يعتبر نظام BOOT تطبيقا بارزا لنظام المشروعات الخاصة ذات المنفعة العامة، حيث تكون ملكية الأصول خلال مدة المشروع خالصة للقطاع الخاص وهو الامر الذي لا يتحقق في أنواع العقود السابق الإشارة إليها.

### 5-2- البناء والتملك والتشغيل BOO

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الخصخصة الكاملة والتي يتم فيها إعطاء القطاع الخاص مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها بالإضافة الى الملكية المطلقة له لأصول المشروع.

ولا يكون التشغيل او الإدارة بهذا الأسلوب مرتبطا بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزاما على القطاع الخاص بنقل الأصول الى الدولة. ويستخدم هذا الأسلوب للمشروعات الجديدة التي لم تنشأ بعد.

ويمتاز هذا الأسلوب مثل أسلوب BOOT بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة الى القطاع الخاص بالإضافة

الى ذلك فان مخاطر الاستثمار والتمويل تقع على عاتق القطاع الخاص بكاملها. وهو بذلك لا يشكل أعباء استثمارية على الدولة، ويقوم بتشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية.

### 6- البيع

قد تتم عن طريق البيع من خلال عدة صور هي: البيع المباشر، او من خلال بيع الأسهم في الأسواق المالية او البيع للعاملين والإدارة.

وفي كل الأحوال يكون هذا الأسلوب لمشروعات قائمة بالفعل، ويتحمل القطاع الخاص (مثلا في الافراد او الشركات او العاملين)، مخاطر التمويل والإدارة والتشغيل والصيانة وغيرها من المخاطر بالإضافة الى ذلك فان أصول المشروع لا تعد للدولة بعد ذلك.

### 6-1- البيع المباشر

البيع المباشر لأصول الدولة (المشروعات او الشركات)، وقد تأخذ طريقة البيع المباشر اشكالا مختلفة من خلال طلب عروض او مزاد علني لمستثمر وطني او أجنبي.

تتميز تلك الطريقة بالشفافية حيث ان آليتها واضحة وتقديم العروض مفتوح لكل المستثمرين الذين يرغبون في المنافسة على شراء الشركة والذين يستوفون الشروط من قبل الدولة. والميزة الأخرى هي عدم وجود الوسيط بين الدولة والمشتري مما يمكن الدولة من المقارنة بين مختلف العروض واختيار المشتري الذي يعرض اعلى سعر.

### 6-2- بيع الاسهم في الاسواق المالية

من خلال هذه الطريقة تعرض أسهم (الاصول او الشركة) للبيع للجمهور بهدف توسيع قاعدة الملكية لتشمل أكبر عدد من المواطنين. عادة ما تستخدم هذه الطريقة لبيع الشركات التي ذات الوضع المالي الجديد. وتعتبر الميزة الرئيسية لطريقة بيع الأسهم في الأسواق المالية هي توسيع قاعدة الملكية خاصة عندما تضع الدولة قيودا على كمية الأسهم التي يمكن لكل مستثمر شراؤها.

### 6-3- البيع للعاملين والإدارة

يعتبر البيع للعاملين والإدارة عملية تملك داخلية حيث يحصل العاملون والإدارة على كل الشركة او على نسبة معينة منها. تتمتع هذه الطريقة بعدد من المزايا أهمها انها تتمتع بدعم سياسي وشعبي حيث لا تحتاج الحكومة الى الدخول في مفاوضات مع مشتريين لكي تحصل على ضمانات حول مستقبل العمالة وتترك هذه القضية للعاملين والإدارة. كما انها تعتبر الطريق المناسبة لتحويل ملكية الشركات التي يصعب بيعها باي من الطرق الأخرى، كما انها تمثل حافز كبير لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف كما انها تعتبر أداة فعالة لتوسيع قاعدة الملكية.

### 7- الاستثمار الاجنبي المباشر: حيث يعد الاستثمار الاجنبي كصورة من صور الشراكة بين القطاع العام

والخاص في حالة ما إذا كان الطرف الخاص اجنبي.

## ثانيا: إيجابيات الشراكة عام/خاص

تتمثل إيجابيات الشراكة عام/خاص فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- إدارة أفضل للمخاطر

ومن ثم فإن إجراءات منح عقود الشراكة هي أكثر تقليدية مع مرحلة الدعوة إلى تقديم الطلبات امتثالا لقواعد الإعلان التي يتبعها تقديم العطاءات.

ومع ذلك، فإن المشروع المعقد بشكل خاص ينطوي أيضا على مرحلة حوار تنافسي تشمل عدة مراحل من تقديم المقترحات، وفي هذه المرحلة من المفاوضات التجارية يجري تقاسم المخاطر. يجب أن يكون هذا التقاسم للمخاطر الأمثل لضمان التوازن الاقتصادي والمالي للعقد: وهذا ال يمكن أن يتم إلا مع الأخذ بعين الاعتبار مهارات كل منهم.

ومن ثم، فإن عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص يجعل من الممكن تحمل بعض المخاطر من جانب الشركاء والجهات الفاعلة من القطاع الخاص بخلاف السلطة العامة.

### 2- تحسين دورة الحياة

ومنذ بداية المشروع، تؤخذ احتياجات التشغيل والصيانة في الحسبان مما يهيئ الظروف المواتية لتطوير المشروع من خلال نهج كامل لدورة الحياة. هذا يمكن أن يساعد على تحسين التدفق النقدي وخفض التكاليف. على سبيل المثال، في السوق العامة، يحظر الدفع المؤجل. يجب أن تعطى عند تقديم الخدمة. وعادة ما تدفع هذه الدفعة دفعة واحدة من قبل المجتمع. وستسمح اتفاقية الشراكة بنشر ذلك الدفع على كامل مدة العقد.

ومع ذلك، فإن الدفع الهائل للمدفوعات سيخلق عبئا طويلا للأجل على المجتمعات المحلية. وبهذه الطريقة، سيتم تخفيض مشاريع المجتمعات المحلية على طول الطريق طوال عقد الشراكة. ولن تكون قادرة على الاستثمار في مشاريع جديدة متوسطة أو كبيرة خلال مدة عقد الشراكة.

وهكذا يسمح التحالف للمنظمة بأن تتجاوز استخدام مواردها الداخلية واستغلال العوامل الخارجية لتحقيق أهدافها الخاصة، ولا سيما تحسين الخدمات العامة.

<sup>1</sup>Imène LATRECHE, **Les partenariats public-privé : Une forme de coordination pour la modernisation des services publics**, Mémoire d'obtention de Magistère, Management Public, Université de constantine 2, page 16-17

**3- تخفيض التكاليف**

ووفقا للدراسة التي أجراها المكتب الوطني للمراجعة في المملكة المتحدة، فقد خفضت الشراكات بين القطاعين العام والخاص بمقدار ثلثي عدد مشاريع البنية التحتية التي تجاوزت فيها تكاليف الدولة الميزانيات المقررة، فضلا عن عدد المشاريع الانتهاء في وقت متأخر، مقارنة مع وسائل التقليدية للإدارة. وبما أن الشريك الخاص لا يزال مسؤولا عن صيانة البنية التحتية خلال عمره النافع، فإنه يشجع أيضا على تحسين نوعية البناء لتقليل تكاليف الصيانة اللاحقة.

وأخيرا، عندما تعتمد إيرادات وأرباح الشريك الخاص على استخدام البنية التحتية أو الخدمة من قبل السكان، يتم تشجيعها على تقديم خدمة جذابة وتكييفها وفقا للاحتياجات الناشئة.

**ثالثا: سلبات الشراكة عام/خاص**

لا تخلو الشراكة عام/خاص من السلبيات، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

**1- خطر الإضراب:**

هذا الخطر ممكن دائما، ويمكن أن يكون مشكلة لكثير من الخدمات، كما شهد الجيش البريطاني. والواقع أن المملكة المتحدة قد عهدت برفع المظلات إلى شركة خاصة. في اليوم الذي ضربت فيه، كان يجب وقف تدريب القفزات المظلة.

**2- رسوم تقديم أعلى:**

إن إجراءات المناقصة الخاصة بتعادل القوة الشرائية في عقد معين طويلة ومعقدة، وتكاليف المعاملات مرتفعة بعض الشيء. إن مجرد تقديم العطاءات يتطلب من الشركاء من القطاع الخاص أن يرتبوا مبالغ كبيرة. ونتيجة لذلك، لا يمكن للشركات الصغيرة أن تقدم العطاءات وهذا يقوض مفهوم العطاءات التنافسية.

**3- خطر الإفلاس:**

ويعتبر إفلاس الشريك الخاص مشكلة أكثر خطورة من عقد البناء التقليدي.

<sup>1</sup>ImèneLATRECHE , (op.cit) page 16-17-18.

## 4- ارتفاع تكلفة تركيب الملفات:

الثبيت الأولي للمجلد هو عملية حاسمة لنجاح الشراكة. وتتطلب عملية تحديد أفضل شريك خاص لتطوير مشروع ما التفكير المتعمق في المنبع، من أجل وضع معايير اختيار ذات صلة، وضمان التقيد الصارم بالقواعد التي تحكم اختيار الشريك الخاص.

وتتطلب عمليات التجميع هذه تدخل مستشارين متخصصين) التحليل الفني، وتحليل المخاطر، إلخ (التي تنطوي على نفقات قد تكون مهمة بالنسبة للكيان العام ... ولكن تكلفته نسبية مقارنة بالتكاليف المرتبطة بالرقابة السيئة على مخاطر تصاعد الملف (خطر التخلي عن المشروع، انخفاض مستوى المنافسة، ...). وبالإضافة إلى ذلك، فإن إقامة عروض الشراكة من جانب المرشحين الخاصين تشمل أيضا نهجا تستغرق وقتا طويلا ومال. يجب على المرشحين الخاصين تخصيص موارد كبيرة لتطوير مقترحات الجودة.

### المبحث الثالث: عقود الشراكة عام/خاص

يخضع إبرام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص الى مجموعة من القواعد الخاصة، وتتعلق هذه القواعد من ناحية بشروط إبرام العقد اذ يجب ان يثبت الشخص العام ابتداء توفر شروط معينة قبل اتخاذ أي اجراء بصدد إبرام عقد الشراكة وهذه الشروط اما ان تنصرف الى طبيعة المشروع المراد تنفيذه بنموذج عقد الشراكة اذ يجب ان تتوفر له الطبيعة المركبة، او الى قيام حالة الاستعجال.

وفضلا عن قيام أحد هذين الشرطين لأجل إبرام عقد الشراكة يلزم القيام بتقييم اولي يثبت فيه الفائدة من القيام بتنفيذ المشروع بنموذج عقد الشراكة مقارنة بتنفيذه من الإدارة نفسها او تنفيذه بموجب نماذج العقود الأخرى.

اما الناحية الأخرى للقواعد المنظمة لعقود الشراكة فتتعلق بإجراءات إبرامها، اذ يجب ان تتم هذه الإجراءات على وفق قواعد العلانية والمنافسة من خلال اتباع أسلوب المناقصة وسيلة لاختيار المتعاقد، وهذه الناحية حرص المشروع على تأكيده بالنسبة لعقود الشراكة في كل من بريطانيا وفرنسا.

#### المطلب الاول: شروط إبرام عقود الشراكة

تخضع سلطة جهة الادارة العامة في إبرام عقود الشراكة الى مجموعة من الشروط التي يجب استيفائها قبل الدخول او المباشرة في إبرام عقد الشراكة. حيث يجب ان تتوفر شروط معينة في هذه المشاريع وهي حالات اللجوء الى إبرام عقد الشراكة، بالإضافة الى شرط الذي ينص على اجراء تقييم اولي ومسبق يثبت فيه جدوى تنفيذ المشروع من خلال عقد الشراكة.

#### اولا: الشروط المتعلقة بحالات اللجوء الى إبرام عقد الشراكة

لا يمكن للجهة العامة اللجوء الى إبرام عقود الشراكة الا إذا توفرت احدي الحالتين وهي:

- اما ان يكون المشروع المراد تنفيذه على وفق نموذج عقد الشراكة له طبيعة مركبة،
  - او تكون هناك حالة يتصف بموجبها المشروع بالطبيعة العاجلة مما يقتضي إبرام عقد الشراكة.
- وتتمثل الشروط اللازمة لإبرام عقد الشراكة فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابوبكر احمد عثمان نعيبي، الأساليب الحديثة لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مرافق البنية التحتية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014، ص136 .

**1- الطبيعة المركبة للمشروع**

ان الطبيعة المركبة للمشروع تتحقق عندما يثبت التقييم الذي تجريه الجهة العامة انه لا يمكنها من ناحية موضوعية ان تحدد بشكل منفرد وبصورة مسبقة الوسائل الفنية التي تلبي حاجاتها او ان تكون قادرة على تحديد الجوانب المالية والقانونية للمشروع.

ان الوقوف على الطبيعة المركبة للمشروع يعتبر شرطا موضوعيا فهو لا يرتبط بتصوير ذاتي او شخصي للجهة العامة تقرر بموجبه عدم قدرتها على الوصول الى تحديد او تقييم للمشروع المقترح، بل يجب ان تثبت الصفة المركبة للمشروع التي تحول من دون الوقوف مسبقا على الجوانب المالية والاقتصادية والقانونية للمشروع بالاستناد الى معايير موضوعية مستنبطة من تحليل شامل للموضوع. والطبيعة المركبة للمشروع قد يكون مصدرها الناحية الفنية للمشروع بحيث ان الجهة العامة لا يمكنها ان تحدد بطريقة مجردة وبشكل مسبق الوسائل الفنية اللازمة لإنجاز المشروع بالنظر الى عدم قدرتها على الوقوف بشكل دقيق على متطلبات التقنية المتصلة بالمشروع كليا او جزئيا بسبب ما يتصف به المشروع من تكاليف اقتصادية عالية او طبيعة متطورة.

وقد يكون مصدر الطبيعة المركبة للمشروع الجوانب القانونية او المالية عندما لا يكون بإمكان الجهة العامة الإحاطة الكاملة وبشكل مسبق بالجوانب والمشكلات القانونية المرتبطة بتنفيذ المشروع بسبب تعدد الروابط القانونية التي يتطلبها تنفيذ المشروع او بسبب عدم إمكانية للوصول الى تحديد دقيق للجوانب المالية بالنظر الى تشابك العلاقات الناشئة عن المشروع من مستثمرين ومقرضين والأطراف الأخرى التي يتطلب تنفيذ المشروع اشتراكها.

**2- الطبيعة العاجلة للمشروع**

وتمثل الطبيعة العاجلة للمشروع الحالة الثانية التي تبرر ابرام عقد الشراكة، حيث يجب ان يتصف المشروع بحالة مستعجلة لاسيما عندما يتعلق الامر بتأخير من شأنه ان يلحق ضررا بالمصلحة العامة التي تؤثر على التسهيلات العامة او على أداء المرفق العام مهما كانت أسباب هذا التأخير او العمل على مواجهة أي عمل غير متوقع.

ومع ذلك فانه يجب التوسع في مفهوم الطبيعة العاجلة للمشروع لتفسير ان من ظروف الاستعجال يعني ان احدى الجهات العامة لعموم الافراد مثل عدم قدرة البلديات او المحافظات على تطوير الخدمات التعليمية المحدودة، لان فهم الاستعجال على اساس حسامة او خطورة آثاره سيؤدي الى عدم تمكن جهة الادارة العامة من

إبرام عقد الشراكة الا حيث يكون احد العقارات او الابنية على سبيل المثال في حالة سيئة من الناحية الفنية او على وشك الانهيار بصورة تفقده كفاءته بما قد يؤدي الى المساس بانتظام وسير المرفق العام. ويجدر الاشارة الى انه لا يأخذ الحسبان الاستعمال الناتج عن فعل الادارة بوصفه تأخيرا متعمدا من جانبها في ابرام أحد العقود بحيث يؤدي الى اللجوء لعقد الشراكة لتلافي هذا التأخير، اذن فالاستعمال المعتبر هو الحاصل بسبب خارجي عن الادارة المعنية.

### 3-الكفاءة الاقتصادية

المعيار الثالث هو الكفاءة الاقتصادية والمعروف أيضاً باسم المزايا / التكلفة. إن على الهيئة العامة أن تثبت أن استخدام عقد الشراكة يمثل توازناً بين المزايا والمساوئ الأكثر مواتاةً من العقود الأخرى في النظام العام.<sup>1</sup>

ثانيا: الشروط المتعلقة بإجراء تقييم اولي

إن اعتماد تنفيذ اي مشروع من خلال عقود الشراكة يتوقف على اختبار تحقيقه للقيمة المقابلة لتكلفته ومقارنة هذه القيمة فيما لو تم تنفيذ المشروع من الإدارة ذاتها أو من خلال طرق التعاقد الأخرى. ويهدف كذلك إلى الوصول إلى المقارنة بين فائدة تنفيذ المشروع بنفسها وبين فائدته إذا ما نفذ بطريق عقد الشراكة. أما العنصر الأخير فيتعلق باقتسام مخاطر المشروع حيث إن هذه العقود تستغرق مدة طويلة مما يوجب تحديد طريقة تقسيمها بين الإدارة والمتعاقد معها، لان الإدارة يهملها عدم توقف المشروع بسبب المخاطر التي يتعرض لها.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: إجراءات إبرام عقود الشراكة في القانون البريطاني والفرنسي

تتمثل إجراءات إبرام عقود الشراكة حسب القانون البريطاني والفرنسي فيما يلي:<sup>3</sup>

أولاً: إجراءات اختيار المتعاقد في عقود الشراكة في القانون البريطاني

تمر عملية اختيار المتعاقد في عقود الشراكة في المملكة المتحدة بمراحل متعددة:

1- إذا يسبق عملية البدء بطرح المشروع للتعاقد قيام الجهة العامة صاحبة المشروع بالتأكد من حجم الاحتياجات بدقة؛

<sup>1</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie Les contrats de partenariats : Guide méthodologique, page 13, VERSION DU 25 mars 2011.

<sup>2</sup> أبوبكر احمد عثمان نعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 142-146.

<sup>3</sup> أبوبكر احمد عثمان نعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 147-150.



- 2- ويتم في الخطوة الثانية تقييم الخيارات المتاحة لتنفيذ المشروع والحصول على المخرجات المطلوبة للمشروع. وبعد التأكد من مدى الاحتياجات؛
- 3- تقوم الجهة العامة في خطوة ثالثة بعمل مقارنة القطاع العام للتأكد من أفضلية خيار الشراكة على الخيارات الأخرى؛
- 4- ويتم في الخطوة الرابعة تشكيل فريق العمل باختيار المستشارين المناسبين لطبيعة المشروع وكذلك الممثلين

### ثانيا: إجراءات اختيار المتعاقد في عقود الشراكة في القانون الفرنسي

اما بالنسبة للخطوات التي تمر بها عملية الاختيار المتعاقد فقد بينتها مجموعة من المواد من قانون الشراكة اذ تكون على ثلاث مراحل:

- 1- تبدأ المرحلة الاولى بالإعلان عن الدعوة العلنية للتعاقد ضمن الشروط الواردة في المرسوم الصادر بصدد الدعوة لتقدم العروض، ولا يجب إن تقل المدة بين تاريخ الاعلان والموعد النهائي لاستلام العروض من المرشحين عن اربعين يوما وتقوم الجهة العامة بعد ذلك بتحديد الاشخاص والشركات المؤهلة للاشتراك في التفاوض التنافسي.
- 2- تأتي بعدها المرحلة الثانية تتميز بدخول الجهة العامة في تفاوض تنافسي مع المرشحين للتعاقد، والغرض هو مناقشة كل مرشح بجوانب العقد كلها وتعريفه بالوسائل الفنية والترتيبات القانونية والمالية التي تلي حاجة المشروع.
- 3- تتضمن المرحلة الثالثة قيام الجهة العامة باختيار المرشح الذي قدم عرضا يمثل الاكثر فائدة من الناحية الاقتصادية على ضوء المعايير المحددة مسبقا والاسس الواردة في التقييم الاولي وما تضمنه الاعلان عن العقد.
- وبعد إن يتم ارساء العقد على احد المرشحين تقوم الجهة العامة بإعلام المرشحين الاخرين برفض عروضهم وبهذه الخطوة تنتهي اجراءات ارساء عقد الشراكة.

### المطلب الثالث: ادارة عقد الشراكة

يؤكد هذا المطلب على التعريف الواضح للمسؤوليات والأدوار لأطراف الشراكة حيث أن التعاون بين أطراف الشراكة شيء أساس للتنفيذ والنجاح الطويل الأمد للمشروع وذلك من خلال اقتسام المسؤوليات والمخاطر وأفضل قانون يتعلق بتوزيع المسؤوليات هو "كل طرف يأخذ المسؤوليات والمخاطر التي له القدرة على إدارتها بصورة أفضل".

أولاً: تقسيم الأدوار والمسؤوليات:

### 1- ادوار الجهة الحكومية:

أهم دور يقوم به الحكومة هو تعريف أدوار جميع الأطراف والمستفيدين التي تساعد مشاريع الشراكة بصورة أفضل. أما في داخل الجهة الحكومية نفسها فان الأدوار تشمل: فريق إدارة المشروع، الفريق الاستشاري واللجنة التوجيهية التي تقنع الإدارة بالمشروع

### 2- ادوار الشريك الخاص:

من المعروف أن الشركات داخل القطاع الخاص تشكل اتحادات فيما بينها لتقديم عروضها لمشروع الشراكة. والشركات الفردية في ذلك المشروع يمكن أن تكون:

الشريك الأساسي: الذي يدير الاتحاد ككل؛

أطراف أخرى: حسب مجال العمل، فنجد شريك التشغيل والصيانة بدور تشغيل المعرفة بغرض التمويل والتصميم، المستثمرون عبر المساهمة هم من يشاركون في تقديم الخدمة، الدائنون كالبنوك وهم من يوفرون غالبية التمويل.

3- ادوار المستفيدين الآخرون: تكون لهم مدخلات مهمة في إدارة العقد ويشملون كل من وزارة المالية التي تقوم بمراقبة تنفيذ العقد، الجهات الحكومية الأخرى التي يمكن أن تأثر من مشروع الشراكة.

4- مسؤوليات الشريك الخاص: أن من بين المسؤوليات المعتاد إعطاؤها للشركة الخاصة هي: البناء (أصول مادية)، التصميم (المعايير كافية لضمان الجودة)، الصيانة.

### 5- مسؤوليات القطاع العام: أن الأنشطة التي تقوم بها الجهة الحكومية تشمل.

-التقرير بشأن المعايير والتقنيات الموحدة لشراكة القطاعين العام والخاص والقوانين المعلنة لتنفيذ التعاملات حيث يقوم القطاع العام في العادة بتعريف وتحديد الحاجة إلى الخدمة وتوقعات المواطنين، وهو من يقوم بتحديد التزامات القطاع الخاص.

-أداء المشروع: الحكومة هي المسؤولة عن وضع معايير الأداء بالنسبة للمشروع.

- إدارة العقد: القطاع العام مسؤول عن إدارة عقد الشراكة (معالجة أي تغيرات تطرأ عليه). مسؤوليات الموظفين، وذلك بالعمل على تحسين قدراتهم.

### ثانيا: البدء في المشروع

- جرت العادة على أن عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص تشتمل على نصوص ضابطة للمشروع الذي يمثل موضوع العقد. وتعتبر جد أساسية حتى يتمكن الطرف البادئ في المشروع وهي تتمثل في - :
- مدة المشروع وحقوق استخدامه بصفة مستمرة؛
  - متطلبات الأداء الخاصة بتقديم الخدمة (اتفاقيات مستوى الخدمة)؛
  - آليات صرف المستحقات؛
  - قياس ومراقبة الأداء؛
  - مراجعة الأسعار وتعديلها لتشمل الخدمات الإضافية الجديدة التي سيتم تقديمها من قبل القطاع العام او لتعكس التغيرات في معدلات التضخم وأي مواضيع من شأنها التأثير على جداول الأسعار المتفق عليها؛
  - حقوق الملكية الفكرية؛
  - حقوق التدخل، توضح متى تتدخل الحكومة عند تدني مستوى الخدم؛
  - التغيرات الجديدة في مجال الخدمة وتحديد معدل التغير؛
  - فض النزاعات، وضع قوانين حل النزاع بين القطاع العام والشريك الخاص؛
  - التغيير في الأحكام والنصوص القانونية التي من شأنها التأثير في المشروع إذا لزم الأمر؛
  - إنهاء العقد، إذ يتم وصف تفصيلي لشروط إنهاء العقد.

### ثالثا: تحديد الجهة المسؤولة عن المخاطرة والعمل على تخفيض الخطر :

إن المبدأ الذي يعتمد في تحديد المسؤوليات هو أن يتم إسناد مسؤولية المخاطرة إلى الطرف الأفضل وضعا والأكثر جاهزية لإدارة المخاطرة إلى جانب تخفيف أثارها بسورة فعالة . وعند إسناد المسؤولية لأحد الأطراف يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- يجب أن يتمتع الطرف المسؤول عن المخاطرة المعنية إليه بحرية الاختيار؛
  - يجب مراعاة وقوع المخاطرة واخذ بعين الاعتبار .
  - أما المخاطرة التي يمكن تحديدها فتتمثل في: مخاطر الملكية، المخاطر التشغيلية، المخاطر المالية والاقتصادية .
- ومن جهة أخرى هناك مخاطر تكون تحت سيطرة المسؤولين وهناك من تكون خارج السيطرة الناتجة عن القضاء والقدرة، وفي هذه الحالة فان اقتسام الخسائر يعتبر الحل المثالي لكلا الطرفين.

- تخفيف أثار المخاطر: هو محاولة لتقليل احتمالات تعرض الطرف المختص أو المجازفة ويمكن التخفيف من أثار المخاطر بأساليب عديدة منها:
- تحويل المخاطرة: يعني إسناد المخاطرة إلى طرف ثالث مع تخفيض التكاليف. حيث تنقسم المخاطرة إلى سلسلة من الأنشطة إذ يتم إدارة كل نشاط على حدى أي ما يسمى "محملي المخاطرة."
- التأمينات: يستطيع القطاع الخاص الحصول على العديد من منتجات التأمين الخاصة بالمشاكل المتعلقة بالمشروع وهذا من شأنه أن يكون سبيلا لتخفيف أثار المخاطرة المستندة إلى الشريك الخاص.
- أما بالنسبة للقطاع الحكومي، فيخفف أثار المخاطر المرتبطة بمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص كما يلي:
- إجراء الأبحاث والدراسات المكثفة على مختلف جوانب المشروع؛
- التخطيط الاستراتيجي والتطوير، حيث يتصدى القطاع الخاص لتسيير مشروع الشراكة مع القطاع العام وهو على إدراك لخطط الجهة الحكومية وعلى الإلمام بماهيتها ومجالاتها المنشودة لاسيما وان الشراكة بين القطاع العام والخاص هي عبارة عن ارتباط طويل المدى؛
- إجراءات طرح المناقصات وتقييمها وفقا للممارسات المثلى وأفضل التجارب، ما يساعد الجهات الحكومية على اختيار أفضل شريك خاص؛
- الحصول على أفضل الخدمات الاستشارية والقانونية والفنية؛
- إعداد خطط الطوارئ لمعالجة الأوضاع في حالة انقطاع الخدمة أو تدني مستواها.

#### رابعاً: المتابعة والمراقبة

- تبدأ إدارة المخاطر ومراجعتها بعد توقيع العقد وتشمل ما يلي:
- المخاطر التي يتم تحديدها والتعرف عليها؛
- طريقة وخطوات تخفيف المخاطر؛
- تكاليف تخفيف المخاطر.
- المخاطر السيئة الكبرى التي تتطلب عناية خاصة وبصفة خاصة، إذا لم يكن الطرف المسؤول مجهزا تجهيزا كاملا، يمكنه من التصدي للمخاطر؛

ومن ثم فإن الهدف من مراجعة الأخطار يتمثل في: تخفيف جميع المخاطر، مدى فعالية أسلوب تخفيفها، إعداد مخطط توضيحي للمخاطر بحيث يعكس مستوى التهديد.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: حالات الانهاء المبكر لعقد مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

قد يتم إنهاء أي مشروع للشراكة بين القطاعين العام والخاص قبل موعد انتهائه وذلك لأي من الأسباب التالية:<sup>2</sup>

##### أولاً: التقصير من جانب الجهة الحكومية المعنية

- تقاعس الجهة الحكومية المعنية عن دفع المبالغ المستحقة للشريك الخاص والتي تزيد على (كذا) (يرجى تحديد المبلغ) وليست موضوع نزاع مع استمرار ذلك التقاعس لمدة (كذا) يوم عمل (يرجى تحديد عدد الأيام) من تاريخ استلام الجهة الحكومية لإشعار بعدم الدفع مرسل من قبل الشريك الخاص؛
- إخلال الجهة الحكومية المعنية بأي من التزاماتها الناشئة بموجب هذا العقد على نحو من شأنه التأثير البالغ على الشريك الخاص بما يجعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته الناشئة بمقتضى هذا العقد لمدة متواصلة قوامها (كذا) شهراً (يرجى ذكر المدة بالشهور).

##### ثانياً: التقصير من جانب الشريك الخاص

- الدخول في أي مساومات أو اتخاذ أي ترتيبات من قبل الشريك الخاص مع الدائنين أو لمصلحتهم؛
- توقف الشريك الخاص عن ممارسة نشاطه العملي نتيجة للإفلاس أو التصفية أو الحل أو توقف النشاط أو لأي أسباب أخرى؛
- عدم تمكن الشريك الخاص من الالتزام بالموعد النهائي المحدد؛
- توقف الشريك الخاص عن تقديم جميع الخدمات الواجب تقديمها بموجب هذا العقد أو عن تقديم جزء رئيس من تلك الخدمات (في غير الحالات التي يكون فيها الشريك الخاص متأثراً بالتقصير من طرف الجهة الحكومية المعنية)؛
- تقاعس الشريك الخاص من دفع المبالغ المستحقة للجهة الحكومية المعنية والتي تزيد على (كذا) (يرجى تحديد المبلغ) وليست موضوع نزاع مع استمرار ذلك التقاعس لمدة (كذا) يوم عمل (يرجى تحديد عدد الأيام) من تاريخ استلام الشريك الخاص لإشعار بعدم الدفع مرسل من قبل الجهة الحكومية المعنية.

<sup>1</sup> بمقدم مصطفى، فعالية الاستثمار المباشر في الجزائر - تقييم تجربة الشراكة قطاع العام خاص، رسالة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، ص-79، 74، 2014.

<sup>2</sup> [https://www.yesser.gov.sa/AR/.../Regulations/.../word/PPP\\_Contract\\_Template-AR.doc](https://www.yesser.gov.sa/AR/.../Regulations/.../word/PPP_Contract_Template-AR.doc)

ثالثاً: ممارسات الفساد

- تقديم أي هدية أو أي إغراء من أي نوع كان أو الموافقة على تقديم أي هدية أو أي مغريات أو اقتراح تقديم أي منهما للجهة الحكومية المعنية أو لأي عضو آخر في أي جهة حكومية أخرى أو في الحكومة أو لأي شخص يعمل بالإنابة عن الجهة الحكومية المعنية أو باسم الأعضاء الآخرين بالجهات الحكومية الأخرى أو في الحكومة على سبيل التحفيز أو المكافأة على الفعل أو الترك لأي تصرف (سواء تم ذلك أم سيتم) بغرض الحصول على هذا العقد والظفر به أو فيما يتعلق بأدائه مع الجهة الحكومية المعنية أو لعقود مشاريع الشراكة مع الجهات الحكومية الأخرى؛

- الدخول في هذا العقد من عقود الشراكة مع الجهة الحكومية أو الدخول في أي عقد شراكة آخر مع أي جهة حكومية أخرى يكون لأي منها أي ارتباط بعمولة تم دفعها أو تمت الموافقة على دفعها من قبل الشريك الخاص أو باسمه أو بعلمه ما لم تكن تلك العمولة متفقاً عليها بموجب إقرار خطي من الجهة الحكومية المعنية؛

- ممارسة الغش والتدليس والخداع أو محاولة ممارستها أو التآمر مع الغير لممارستها ضد الجهة الحكومية المعنية أو ضد أي جهات أخرى تابعة للقطاع العام.

## خلاصة

ان الشراكة تعد استراتيجية جد هامة، فهي علاقة تعاون بين مؤسستين أو أكثر بواسطة عقد يركز على أهداف مشتركة خلال فترة التعاون المحددة. تلجا إليها المؤسسة من اجل البحث عن حلول لمشكل قد يتسبب في عرقلة عملها أو عجزها على تحقيق أهدافها، ومنه نستنتج من جهة أن أسباب الشراكة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من تلجا لها من اجل: تحقيق الأهداف الاستراتيجية، البحث عن أسواق جديدة، ترويج المنتجات، اكتساب قدرات مهنية وتكنولوجيا جديدة.

أما الشراكة قطاع عام خاص والتي تعرف على أنها عبارة عن علاقة تعاون بين المؤسسة العمومية والخاصة لمدة زمنية معينة مبنية على الشفافية الثقة من اجل غايات معينة، تتمثل عموما في تغطية العجز العمومي عن طريق الاستثمار الخاص، إدخال تكنولوجيا وإبداعات القطاع الخاص للعام من اجل تحسين الخدمات. لذلك أن علاقة الشراكة بين القطاعين العام والخاص تنبع من أنه لكلا القطاعين مزايا ومقومات خاصة به تجعله قادرا على خلق القيمة المضافة في الاقتصاد من خلال تكاتف جهودهما والتوليف بينها يتم تحقيق أهداف كلا الطرفين والمجتمع المدني على السواء.

الفصل

الثاني



## تمهيد

أجرت الجزائر تعديلاً جذرياً في تعاملها مع القطاع الخاص، بفتح المجال أمامه للشراكة مع المؤسسات العامة الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التوقيع على اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في إطار تعزيز الشراكة الاقتصادية نحو تحقيق نموذج تنموي جديد، حيث من المتوقع أن يحدد الاتفاق طرق وكيفيات تجسيد التعاون لتعزيز الإصلاحات الاقتصادية وتحسين مناخ الأعمال.

حيث أدت شدة الضغوط على ميزانية الدولة في السنوات الأخيرة إلى اللجوء إلى القطاع الخاص في عرض وتمويل الخدمات العمومية. هذه المقاربة الجديدة تلعب دوراً هاماً في مجال التعاون والتفاعل بين القطاعين العام والخاص وذلك في عدة ميادين من بينها تمويل البيئة التحتية وصيانة الطرقات والطاقة وتوزيع المياه وتوفير النقل الحضري وغير الحضري العمومية. كل ذلك يندرج فيما يمكن تسميته بدناميكية إصلاح الدولة وحوكمة الشراكة.

## المبحث الاول: واقع المؤسسة العمومية وتطورها في الجزائر

عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الاربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورهما، وما التسميات التي اخذتها الا تعبيراً واضحاً على الاشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتھا.

## المطلب الاول: التطور التاريخي والاصلاحات التي عرفتھا المؤسسة العمومية الجزائرية

مرحلة المؤسسات المسيرة ذاتياً، ابتداء من سنة 1962، تميزت بضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم، واستمر هذا النظام الى بداية 1970 في العديد من المؤسسات التي تركت من بعض الخواص واخرى ضمت فيما بعد، وهو النظام الذي تقاطع مع الذي جاء بعده.

مرحلة الشركات الوطنية الممتدة من 1965 و 1980 تم خلالها إنشاء معظم المؤسسات الوطنية، التي اقامتها الدولة سواء عن طريق التأميم، مثل ما تم لبعض الانشطة التي كانت تابعة لبعض الاجانب، او التكوين بأموال عمومية، وتتميز بالتسيير الاداري المركزي حتى 1971 اين صدرت النصوص التي تشرك العمال في التسيير بعد تطبيقها كنوع من التسيير الاشتراكي للمؤسسات (المؤسسات الاشتراكية)، واستمرت عملية التطبيق والاصلاح في اتجاه هذا النظام حتى هذا النظام حتى مرحلة إعادة الهيكلة.

إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت لاتخاذ إجراءات لإصلاح الوضع من خلال: عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم استقلالية المؤسسات، وأخيراً إعادة الهيكلة.<sup>1</sup>

## أولاً: إعادة الهيكلة العضوية والمالية

الهيكلة العضوية للشركات الوطنية: جاءت لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها الى وحدات صغيرة أكثر تخصصاً لمواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدھا.

أما الهيكلة المالية: حيث عرفت آنذاك المؤسسات الجزائرية عجزاً مالياً حيث تمثل في تراكم الديون وتضخم القروض وعدم القدرة على تسديدها. كان الهدف وراء هذه الهيكلة هو تخصيص راس مال للمؤسسات الوطنية وإعادة تخصيصه والذي يستعمل لتغطية العجز المالي المتكرر، وتحويل الديون طويلة المدى الى ديون قصيرة المدى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة، الجزائر، 2010، ص 99.

<sup>2</sup> الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر العدد الثالث، جامعة خيضر بسكرة، ص 138.

### ثانيا: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية

لم تسمح عملية إعادة الهيكلة السابقة للمؤسسات بالقضاء على الصعوبات المترجمة وبالتالي تم إصدار مجموعة من القوانين سميت المؤسسة من خلالها بالمؤسسة الاقتصادية العمومية.

- لذلك انشاءها يتخذ شكلين هما: شركات مساهمة او شركات محدودة المسؤولية تملك فيها الدولة او الجماعات المحلية جميع الحصص او الاسهم، وهذه الاشكال كما هو معلوم ينظمها القانون التجاري؛  
- الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة التي تعتبر وسيطا بين الدولة والمؤسسة؛

- لا يمكن لصناديق المساهمة أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تملك جزء من رأسمالها (40% كنسبة قصوى للمساهمة)، كما أن اعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يخضعون الى التدرج الاداري لصناديق المساهمة. دور هذه الصناديق يتمثل على المدى القصير في المساهمة في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات وأيضا المساهمة في قيام سوق مالي.

\_ تتمتع المؤسسة بالأهلية القانونية الكاملة فنكون بذلك صاحبة حقوق وواجبات، وبالتالي لها حرية التصرف في ممتلكاتها وبيعها وفقا لقواعد القانون الجاري بشرط عدم المساس بالأموال الاساسية.<sup>1</sup>

### ثالثا: إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسة العمومية

لقد اعتبرت هذه العملية ضرورة حتمية نتيجة التراكمات السلبية في مختلف المجالات: ارتفاع نسبة التضخم والبطالة، عدم التوازن في الميزانية العامة وسوء التوازن في مؤسسات القطاع العام فجاءت هذه العملية لإعادة التوازن للاقتصاد الوطني وتوفير الشروط للانطلاقة الاقتصادية وهذا عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات او خصوصتها.

هذا الاجراء مس بداية المؤسسات الاستراتيجية فقط، حيث يعتمد على إتباع برنامج تعديل هيكلي بناء على معطيات مخطط التقويم الداخلي الذي تحضره المؤسسة، كما يتم إمضاء عقد نجاعة بين ممول المؤسسة والوزارة القطاعية المختصة في إطار خطة متوسطة الآجال، هذه العملية تعتبر انتقالية للمرور بالمؤسسات نحو اقتصاد السوق.

عموما كانت مختلف الاصلاحات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية متعددة اهمها تحسين التسيير والتحكم اكثر في نشاطاتها، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، الا ان الواقع يظهر شيئا آخر، حيث اتسمت

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص100

هذه المؤسسات بعد الاصلاحات بميزات سوء التسيير، عدم ارتفاع المردودية الا في حالات نادرة وكان ذلك نتيجة عدة معوقات كانت ولا زالت تقف في وجه هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معوقات المؤسسات في تحقيق أهدافها

يمكن ارجاع معوقات المؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر، في تحقيق الاهداف الطموحة للدولة في اطار تطبيق مختلف المخططات التنموية المتبعة لأسباب مختلفة يمكن حصرها في ماييلي<sup>2</sup>:

#### 1-انعدام الحساب الاقتصادي:

ويعني الحساب الاقتصادي مجموعة وسائل التحليل والادوات والتقنيات الكمية وطرق التحليل الاقتصادي، التي تستخدم عادة في عملية التحليل ومعالجة وتقويم المعطيات الخاصة بالفعالية والكفاءة وتحليل المردودية او الربحية المالية للمؤسسة، وهي مختلف العناصر التي تستعمل في نظام مراقبة التسيير والتي سوف نتطرق اليها في فصول مقبلة فيما بعد.

حيث كانت اغلب المؤسسات وخاصة خلال فترة 1967-1979 وهي المرحلة التي جمعت فيها المؤسسات العمومية بين دورين، دور اقتصادي ودور اجتماعي قائمين على اساس الاوامر الادارية، دون اعطاء اي اهمية لعامل المردودية او الخطر الاقتصادي، فأصبحت عاجزة عن الاستمرار في اداء مهامها دون مساعدة من طرف خزينة الدولة، الا انه في الفترة 1989 الى الان بدأ يظهر الاهتمام وتأکید ضرورة تعزيز ودعم أدوات الضبط الاقتصادي وجزء من تقنيات مراقبة التسيير.

#### 2-طبيعة القطاع العام الاقتصادي

ان نشأة وتطور المؤسسة العمومية في عدة دول من العالم الثالث ومن بينها الجزائر، كان وليد التخطيط الذي يستهدف غايات اقتصادية واجتماعية، وقد اكتنفته صعوبات لعدة اسباب، كان لها اثر سلبي في ادارة المؤسسة العمومية وهو ما انعكس سلبا على النتائج المحققة، وقد تظهر هذه الاحداث مثلا في:

#### 2-1-تسارع تغيير السياسات الاقتصادية المتبعة: ان عدم استمرار الدولة على قرارات حاسمة، كان لها الاثر

السلبي في تكوين ادارة فعالة مبنية على اساس ثابتة وظهر ذلك من خلال النتائج الضعيفة التي حققها.

#### 2-2-المركزية المفرطة: لقد كان النظام الاقتصادي الجزائري على غرار غيره من الاقتصاديات المخططة،

مغاليا في المركزية مع تدخل العديد من الاطراف على مستوى الجماعات المحلية، لأسباب وفقا للنصوص التشريعية

<sup>1</sup>الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 107.

التي كانت تسير الاقتصاد الوطني ما قبل سنوات 1980، واخرى نتيجة لترسخ نظرة الفرد الجزائري في مختلف مواقع وجوده، الى المؤسسة العمومية كملكية مشاعة يمكن الاستفادة منها دون مقابل.

حيث لم تكن تتمتع هذه المؤسسات ضمن هذا النظام المركزي بأية استقلالية، اذ نجد المركز حاضرا في كل قرار يشمل نشاط المؤسسة، وقد ادى هذا الوضع الى تقييد قدرات الادارة وفقدان نجاعتها في استغلال طاقتها بأكثر عقلانية.

### 3- انحراف المؤسسة عن وظيفتها الاقتصادية

ويعود سبب هذا الانحراف في الحقيقة الى تداخل عوامل تاريخية وسوسولوجية وسياسية، وجعلت المؤسسات تتكفل بتحقيق واعطاء الاولوية لنشاطات اجتماعية لا علاقة لها بالوظيفة الانتاجية، حيث اقتصر تفكير العمال والمسؤولين الحصول على اكبر قدر من الامتيازات المادية التي تمنحها المؤسسة العمومية.

### 4- استنزاف الخبرات الادارية

وذلك بسبب فقدان المؤسسة العمومية لأفضل عناصرها الادارية وخبرة عمالتها المنتجة، والتي نجد اغلبها تحولت الى قطاع الاعمال الخاص او رقيت الى مناصب ادارية. بالإضافة الى ما ذكر اعلاه يمكن اضافة عوامل اخرى كان لها الاثر الكبير في استمرار عجز المؤسسات الجزائرية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

هيكل المؤسسة العمومية الجزائرية والذي لا يستجيب لتغيرات المحيط الجديد؛ شلل شبه تام لنظام المعلومات كلف وما يزال يكلف المسيرين جهل للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ غياب استراتيجية واضحة للمؤسسة.

### المطلب الثالث: الشروط الممكنة لنجاح واستمرار المؤسسة العمومية الاقتصادية

حتى تستطيع المؤسسات الجزائرية تحقيق النجاح والفعالية فعليها بتوفير شروطها وذلك بالعمل على التنمية والتطور، وهذا يلعب فيه نظام الادارة دور الراس المفكر وتمثل هذه الشروط فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ❖ الشروط المتعلقة بالإدارة الداخلية:

1- يجب انتقال المديرين من وضعية المسير والمتابع للظروف الى وضعية ابعد، مع النقلة النوعية في مفهوم التسيير والادوات المختلفة التي استعملت منذ سبعينات القرن الماضي اين يمون فيها المدير او المسؤول مبدعا وخلاقا ومتنبأ بالأحداث، ومنشأ للمنتجات والاسواق، في ما يدعى بالقيادة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-112.

وهو ما يتطلب توفير وسط اداري جيد وقدرات عالية وتحكم في تكاليف عوامل الانتاج، واعضاء اداريين ذوي خبرة وقدرات عالية احسن من القدامى.

2- يفترض تحديد شروط تخضع للجانب العلمي والتقني والخبرة للعناصر التي تلتحق بإدارة المؤسسات والبنوك، ومختلف الهيئات التي لها علاقة بالتسيير الاقتصادي، حتى تعمل المجموعات من الهيئات وداخل المؤسسات بنفس الطرق العلمية في انسجام.

3- يتعين تحديد طرق تقييم القدرات لدى الاشخاص حتى يتم الاختيار بشكل علمي صحيح، وان كانت عملية تقدير الطاقات الخاصة بالإطارات لا يمكن ان تكون حقيقية الا في الممارسة الفعلية لأعمالهم في الميدان، وهنا ايضا يجب الاستفادة من التجارب الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الكبرى والتجارب العلمية التي تتم فيها.

4- العمل على تغيير الطرق والوسائل الادارية الماضية، بإدخال كل ما هو مفيد في العملية الادارية والتسييرية، والاستعانة بالتجارب المتطورة في هذا المجال من استعمال وسائل التسيير الاستراتيجي والتخطيط ومحاسبة التسيير ذات العلاقة المباشرة بمتابعة النشاط والفعالية وغيرها مما نجد في دائرة مراقبة التسيير كما تطرقنا اليها في فصول سابقة وقادمة من هذا الكتاب.

5- الاتجاه نحو استعمال تقنيات التسيير الحديثة واجهزة الاعلام الآلي، لان هذه الوسائل لعبت دورا كبيرا في مجال الاتصال والدافع والمسرعة لحركة التطور للمؤسسة الاقتصادية الغربية. وهذا في الواقع يأتي من اعتبار التكنولوجيا من العناصر الواجب التحكم فيها على المستوى الاجتماعي، وبدون تقنية فالمجتمع اعزل، وبدون اشخاص قادرين على التحكم فيها فالقنية ميتة، وبدون تنظيم اجتماعي يضمن الاستعمال العقلاني وتطوير الانظمة التكنولوجية فهنا تصبح قليلة الفائدة.

### ❖ الشروط على مستوى علاقة المؤسسة بالمحيط

1- ان اقتناع المسيرين والمسؤولين في المؤسسات الوطنية، بفوائد ودور المعلومات، وتبادلها بينها وبين المحيط، والاتصال المستمر بهذا الاخير، يصل بالضرورة الى العمل على انشاء صورة او شعار للمؤسسة، خاص بها يجعلها معروفة ومطلع عليها لدى اغلب او كل المتعاملين.

2- نلاحظ ان لنظام المعلومات الدور الكبير في استراتيجية المؤسسة اذ يمر ذلك:

- تحديد كل ما يخص نظام المعلومات وجوانبه الداخلية والخارجية والتسييرية وغيرها، في اطار حاجات المؤسسة من الاعلام وما هي وضعيته فيها؛

- وضع برنامج خاص بعملية انشاء نظام معلومات فعال بمختلف مكوناته؛

- تكوين المختصين او تشغيلهم في ميدان التحصيل ومعالجة المعلومات المختلفة؛
  - تحقيق الربط والانسجام والتكامل، بين مختلف اجزاء المؤسسة، لتصل في الاخير الى مستوى الفعالية يسمح لها بأداء مهمتها في الاقتصاد الوطني كاملة.
- 3- العمل على تغيير نظرة المسؤولين الى وسائل الاعلام.
- 4- تقييم وتحديد نجاعة اجهزة وانظمة الاعلام الآلي الموجودة فيهان بمعنى دراسة وافية عن كل ماله علاقة بتكاليفها ونتائجها على وضعية المؤسسة، وعلى ما توفره لها مقابل ذلك على المدى القصير والبعيد.
- 5-وعليه جاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث تغطي جميع أشكال رابطة القطاعين العام والخاص التي تهدف إلى تنفيذ كل أو جزء من الخدمة العامة. حيث يستفيد القطاع العام في هذه الحالة من خبرة القطاع الخاص، وقد تطورت هذه الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى حد كبير، وخاصة للتعامل مع انتشار مناطق التدخل العام في سياق الأزمة المالية العامة ولتحسين جودة تقديم الخدمات العامة.

## المبحث الثاني: الاستثمار الاجنبي المباشر كشكل من اشكال الشراكة في الجزائر

قبل الخوض الى واقع الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر يجب التطرق اولا الى مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر من خلال عرض اهم المفاهيم المتعلقة به.

## المطلب الاول: مفاهيم حول الاستثمار الاجنبي المباشر

عرفه الدكتور عبد السلام ابو قحف بانه: "ينطوي على تملك المستثمر الاجنبي لجزء من او كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة الى قيامه بالمشاركة في ادارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك او سيطرته الكاملة على الادارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة للمشروع، فضلا عن قيام المستثمر الاجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات في الدولة المضيفة"<sup>1</sup>

"ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر ومؤسسة الاستثمار المباشر وقد يكون المستثمر المباشر فردا أو مؤسسة أو مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو حكومة أو وكالة حكومية أو منظمة أخرى كمؤسسة التمويل الدولية"<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: واقع الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر

ان الجزائر بحكم موقعها تتوفر على الكثير من المزايا والتي عملت وتعمل الى يومنا هذا على تعزيزها وتدعيمها من خلال التعديل في اجراءاتها التنظيمية ومعاملاتها الاقتصادية او الادارية اضافة الى الاصلاحات الهيكلية وذلك من اجل جذب الاستثمار الاجنبي المباشر، لهذا سنسعى لتبيان واقع الاستثمار في الجزائر من خلال ابراز اهم الاحصائيات.

<sup>1</sup>عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الادارة والاستثمار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993، ص174.

<sup>2</sup>كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر و النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص7

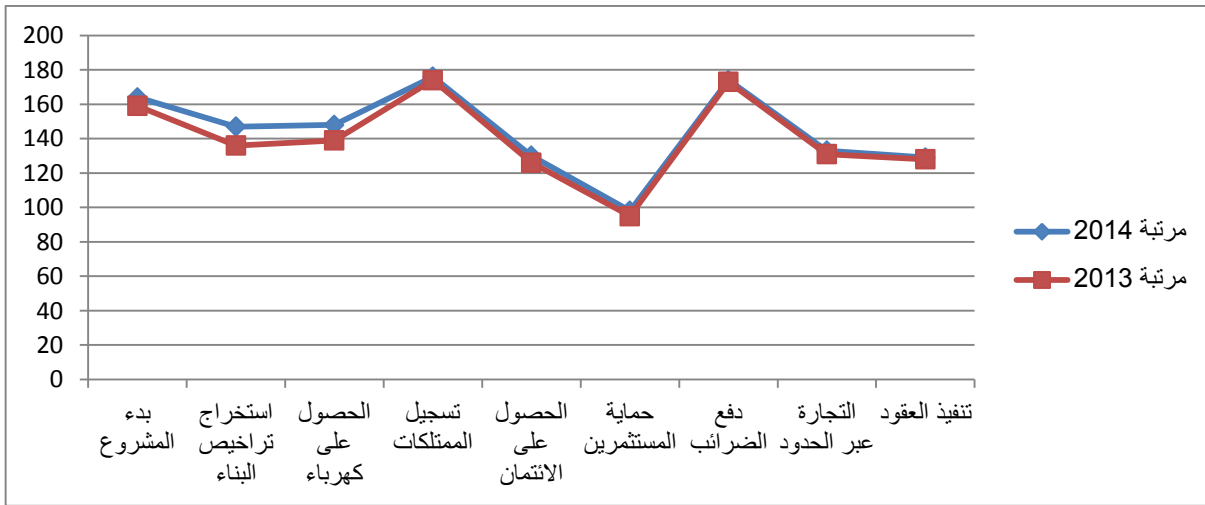


جدول رقم(2): تصنيف البنك العالمي حول ممارسة الاعمال في الجزائر

الموضوع	مرتبة 2014	مرتبة 2013	التغيير في الترتيب
بدء المشروع	164	159	-5
استخراج تراخيص البناء	147	136	-11
الحصول على كهرباء	148	139	-9
تسجيل الممتلكات	176	174	-2
الحصول على الائتمان	130	126	-4
حماية المستثمرين	98	95	-3
دفع الضرائب	174	173	-1
التجارة عبر الحدود	133	131	-2
تنفيذ العقود	129	128	-1

المصدر: تقرير البنك العالمي لسنتي 2013-2014

الشكل (2): تطور مناخ ممارسة الاعمال في الجزائر



المصدر: تقرير البنك العالمي

الجدول رقم (3): تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر في الفترة  
(1998-2013). الوحدة: (مليون دولار أمريكي)

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
تدفق الاستثمار أ.م	606,6	291,6	280,1	1107,9	1065	633,7	881,9	1081,1
السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
تدفق الاستثمار أ.م	1795,4	1661,8	2593	2746,4	2301	2581	1499	1691

المصدر: المؤسسة العربية للاستثمار وإتقان الصادرات

ظلت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر مستقرة نسبيا في الجزائر خلال معظم التسعينات. زادت بشكل كبير في نهاية العقد لتصل إلى مستوى 35.66 مليار دينار في عام 1998. ومع ذلك، انخفضت هذه التدفقات إلى حد ما في عام 1999 بنسبة -45.45٪، ولكن إذا أخذنا على سبيل المثال عام 2006 بلغ التطور الملحوظ لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر 130.4 مليار دينار، بزيادة 64.43٪ مقارنة بالعام السابق. مع الحفاظ على مستويات تضاعف ثلاث مرات تقريبا من تلك التي في بداية التسعينات، ازداد تدويل الإنتاج بشكل كبير خلال التسعينات.

يتميز عام 2012 بالجزائر من خلال تحقيق انفراج حاد في الإعلانات الاستثمارية في قطاع السيارات (7 مشاريع)، بدءا من الاستنتاج، بعد 3 سنوات من المفاوضات، لمشروع مصنع رينو في وهران، والذي يجب أن تُنشئ في شراكة مع الدولة الجزائرية عبر FNI و SNVI، في نهاية المطاف، أكثر من 7000 وظيفة ووصول عدد من المقاولين من الباطن إلى السوق. وبالإضافة إلى ذلك، يستمر استمرار مشاريع البنية التحتية الرئيسية المخطط لها في إطار الخطة الخمسية للفترة 2010/2014 في جذب اهتمام الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات، لا سيما في قطاع السكك الحديدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> HAFID ILIAS& DANI EL KEBIR MAACHOU, INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER EN ALGERIE ATTRACTIVITE ET OPPORTUNITES, Revue Maghrébine d'Economie & Management, N°02 Septembre 2015, Université de Djillali Liabès, Sidi Bel Abbés, Algérie, page7

الشكل (3): حجم مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المعلنة في الجزائر خلال

الفترة 2002-2014 (بملايين الدينار)



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

جدول (4): توزيع مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2014

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون	%	مناصب الشغل	%
الزراعة	9	1.6	5495	0.23	619	0.54
البناء	95	16.84	59713	2.54	18675	16.4
الصناعة	324	57.45	1613708	68.55	63928	56.14
الصحة	6	1.06	13573	0.58	2196	1.93
النقل	19	3.37	12405	0.53	1639	1.44
السياحة	10	1.77	462619	19.65	14080	12.36
الخدمات	100	17.73	97145	4.13	11242	9.87
الاتصالات	1	0.18	89441	3.8	1500	1.32
المجموع	564	100	2354099	100	113879	100

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

يتضح من خلال الجدول السابق أن قطاع الزراعة لا يزال مهماً على الرغم مما تتوفر عليه الجزائر من إمكانيات في هذا المجال، ويرجع ذلك لضعف الحوافز في هذا القطاع حيث تبلغ قيمته 5495 مليون دينار جزائري وتوظف 619 منصب شغل، قطاع البناء والأشغال العمومية كذلك تعتبر حصته ضعيفة نوعاً ما عند الأخذ بعين الاعتبار اهتمام الدولة بهذا القطاع، كذلك من الملاحظ ضعف نسبة قطاع الصحة حيث تبلغ قيمته

13573 مليون دينار جزائري، وذلك لأنها محصورة في الصناعة الصيدلانية، بالإضافة إلى ذلك من الملاحظ ضعف قطاع السياحة 77.1% على الرغم من الامكانيات السياحية الهامة التي تتمتع بها الجزائر، كذلك نسبة الاستثمار في الاتصالات 18.0% وهذا راجع إلى قلة التحفيز مما يؤدي إلى عزوف المستثمرين على الاستثمار في هذا القطاع، مع الإشارة إلى أن أكثر القطاعات ازدهار من ناحية الاستثمار الأجنبي المباشر في هذه الفترة هو قطاع النقل، ومع ذلك فإن الاستثمارات الموجهة للقطاعات خارج المحروقات تعتبر دون طموحات الاقتصاد الجزائري بالنظر للفرص الموجودة فيها.

وكخلاصة يمكن القول ان الجزائر بذلت ولازالت تبذل الكثير من الجهود في السنوات الأخيرة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية والاستفادة من العوامل الخارجية للاستثمار الأجنبي. لكن ملاحظتنا هي أن البلاد لا تجتذب سوى عدد محدود من الاستثمار الأجنبي المباشر فيما يتعلق بإمكانيات مناخ أعمالها. مما يؤكد فوائد الإصلاحات الهيكلية والقانونية لسياسات البلاد التجارية من حيث تحسين مناخ الاستثمار في الجزائر.

أخيراً، لا يزال تحسين مناخ الأعمال في الجزائر إلى حد كبير موضوعاً حاسماً، يجب على السلطات الجزائرية بالفعل تطوير سياسات متماسكة لتحسين الظروف المؤسسية والاقتصادية والمالية للاستفادة بشكل أكبر من رأس المال الأجنبي، والأكثر تحديداً هو العثور على إجابات مناسبة للمشكلة التالية: لماذا تريد معظم الشركات الأجنبية بالفعل التجارة في الجزائر بدلاً من القيام باستثمارات ضخمة، بينما جيراننا، أكثر الدول المجاورة، تستفيد من تدفق كبير من الاستثمار الأجنبي المباشر. لقيام الحكومة الجزائرية يجب في رأينا، العمل بجد من أجل تحقيق الأهداف العامة التالية: تحسين الإطار الاستثماري، وتحسين صورة البلاد وتحسين الاتصال مع الدول الأجنبية، وتعزيز القطاع الخاص، وتوحيد نسيج PME/PMI تنافسية وأخيراً زيادة قيمة الموارد البشرية

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس معوقات الاستثمار الاجنبي المباشر

لتقدير مناخ الاستثمار الاجنبي في أي دولة تلجأ بعض الهيئات الى اصدار مؤشرات احصائية تدل المستثمرين على حالة البيئة الاستثمارية في تلك الدول حيث تدخل في حسابات رجال الاعمال وصانعي القرار وذلك بالاستفادة من مدلولاتها الهامة، لهذا نستعرض اهم المؤشرات:<sup>1</sup>

#### - مؤشر الحرية الاقتصادية:

وصدر عن معهد (هيرتاج) بالتعاون مع صحيفة (وال ستريت) منذ عام 1995، ويعتمد المؤشر على اختبار 50 متغيراً يشمل ما يلي: التدخل الحكومي في مجالات الاقتصاد، السياسة النقدية، استقطاب رأس

<sup>1</sup> منصورى الزين، واقع وافاق الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 2، جامعة الشلف، ص 145-146

المال الأجنبي، التمويل والنظام المصرفي، سياسات الأجور والأسعار، حقوق الملكية، أنشطة السوق الموازية، التشريعات والإجراءات.

تراوحت قيمة مؤشر الحرية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2009-2015 بين 56,6 و 48,9 مما يعني ان الجزائر تقع في منطقة الحرية الاقتصادية الضعيفة.

#### - مؤشر الشفافية:

تصدر منظمة الشفافية الدولية التي تأسست عام 1993 كمنظمة غير حكومية مقرها برلين بألمانيا مؤشر الشفافية او مؤشر النظر للفساد منذ عام 1995 لتعكس درجة التحسن في ممارسة الادارة الحكومية والشركات العالمية لغرض تعزيز الشفافية وجهود محاربة الفساد. يحاول المؤشر عبر المجموعة من المسموحات ومصادر معلومات معتمدة تحديد مدى تفشي الفساد في الدولة وتأثيره في مناخ الاستثمار كأحد المعوقات داخلها. ولقد احتلت الجزائر المرتبة الاولى من حيث الفساد الاداري في سنة 2017 حسب منظمة الشفافية العالمية.

وهناك عدة مؤشرات أخرى تسمح كذلك بقياس البيئة الاستثمارية منها:

- **المؤشر المركب لمكونات السياسة الاقتصادية لمناخ الاستثمار في الدول العربية:** والذي تعده المؤسسة العربية لضمان الاستثمار الكائن مقرها بدولة الكويت منذ 1996 ويشمل المؤشر المركب: مؤشر السياسة النقدية معبرا عن التضخم، مؤشر التوازن الداخلي معبرا عن نسبة العجز او فائض في الميزانية العامة للدولة. تشير البيانات المتوافرة إلى أن المؤشر المركب لمناخ الاستثمار في الجزائر في تذبذب، إذ تارة تتحسن وتارة أخرى تتراجع، غير أنه خلال جميع السنوات المدروسة كانت قيمة هذا المؤشر موجبة وبلغت اقصاها في 2005 و 2010 بمعدل 2.3 بينما سجلت ادنى قيمة موجبة بـ 0.33 سنة 2014.

- **مؤشر الاداء ومؤشر الامكانات للاستثمار الاجنبي المباشر:** والوارد في 2002 الصادر عن امانة مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية. وفي سنة 2014 صنفت الجزائر بناء على تقاطع مؤشر الاداء والامكانات ضمن دائرة الدول ذات الجذب المنخفض والامكانات المرتفعة، وعليه وفقاً لهذا المؤشر يتبين ضعف نصيب الجزائر من الاستثمارات الأجنبية المباشرة مقارنة بما تتمتع به من إمكانات.

- **مؤشر التنافسية العالمي:** الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي. لقد أوضح تقرير التنافسية العالمي لعام 2015 - 2014 أن تنافسية الاقتصاد الجزائري عرفت تقدماً لتصل إلى المرتبة 79 عالمياً من بين 144 دولة مقارنة مع المرتبة 100 خلال العام 2014 - 2013.

- مؤشر المخاطرة القطرية: الصادر عن مجموعة (PRS-GROUPE). ويهدف هذا المؤشر لقياس المخاطر الكلية (مالية، سياسية واقتصادية) المرتبطة بالاستثمار. ويتكون هذا المؤشر من ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر تقويم المخاطر السياسية الذي يشكل نسبة 50 بالمئة من المؤشر المركب؛ ومؤشر تقويم المخاطر الاقتصادية بنسبة 25 بالمئة؛ ومؤشر تقويم المخاطر المالية بنسبة 25 بالمئة.

الجزائر تميزت بدرجة مخاطرة تراوحت ما بين معتدلة إلى منخفضة خلال الفترة 2001 إلى 2015، وهو ما يدل على تحسن وضعية الجزائر من حيث تحسن ما وضعية مناخ الاستثمار في الجزائر، ولا سيما بشقه السياسي.

## المبحث الثالث: الشراكة عام/خاص في الجزائر

لقد تميزت البيئة الاقتصادية للجزائر على الدوام بحضور قوي وهيمنة مؤسسات عامة كبيرة ذات طابع استراتيجي واقتصادي تسمح للدولة بمراقبة شركاتها من أجل الحفاظ على تراثها. ومع ذلك، وفي الوقت نفسه، وافقت الحكومة على تعزيز إدارة شركاتها عن طريق استخدام أساليب جديدة ومن بين هذه الأساليب: الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص شائعة في الجزائر ولكن إطارها القانوني لا يزال قيد الإنشاء، فالجزائر ليس لديها إطار مؤسسي وقانوني مخصص بشكل خاص للشراكات بين القطاعين العام والخاص وبالتالي فهي محكومة بقانون الاستثمار والقوانين الخاصة بكل قطاع من مجالات النشاط.

## المطلب الأول: تاريخ تطور الشراكة بين القطاعين العام/الخاص في الجزائر

اهتمت الجزائر أساسا بعد الاستقلال بتكريس فكرة الاستقلال الاقتصادي في تسيير شؤونها العمومية، فكرست مبدأ أولوية الاستثمار العمومي في تمويل الاقتصاد الوطني، وبذلك كانت الدولة تلعب دور المسير والمراقب في نفس الوقت على كل فروع الاقتصاد الوطني.

## أولا: فترة ما بعد 1962

هي الفترة التي لم تظهر فيها الدولة بالمفهوم الاقتصادي أي الدولة التي تتحمل أعباء التنمية، ولذلك تميزت السياسة الاقتصادية خلال هذه الفترة بالبطء، تراجع النمو وانعدام الرؤية الاقتصادية المستقبلية، وقد زاد الوضع الاقتصادي تعقيدا خلال هذه الفترة أمام الافتقار إلى الإطارات المسيرة في القطاعات الإدارية، الاقتصادية، التجارية و نقص الخبراء في مجال العلوم و التكنولوجيا و الشؤون المالية.

أمام هذا الواقع الصعب لم يكن أمام الحكومة الجزائرية آنذاك سوى الاحتفاظ بالأجهزة الموروثة عن العهد الاستعماري: من مسيرين، قوانين، مراسيم، ممارسات كانت قائمة قبل الاستقلال بالإضافة على الاستمرار في تنفيذ المشاريع المبرجة في إطار مشروع قسنطينة (1959-1964).<sup>1</sup>

## ثانيا: خلال فترة 1963-1982

اهتمت الجزائر أساسا بعد الاستقلال بتكريس فكرة الاستقلال الاقتصادي في تسيير شؤونها العمومية، فكرست مبدأ أولوية الاستثمار العمومي في تمويل الاقتصاد الوطني، وبذلك كانت الدولة تلعب دور المسير

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2018/04/07 <http://e-nour.ahlamontada.net/t994-topic>

والمراقب في نفس الوقت على كل فروع الاقتصاد الوطني. تجسد هذا الدور المزدوج للدولة من خلال تكريس جملة من المظاهر والمبادئ التالية:<sup>1</sup>

#### -تقليص تدخل المستثمر الأجنبي:

كانت فكرة الاستقلال الاقتصادي تتعارض مع تدفق الأموال الأجنبية، لذلك خصص المشرع مجالات ثانوية لتدخل الاستثمارات الأجنبية، حيث لا يمكن القيام باستثمارات أجنبية مباشرة إلا في المجالات التي لا تعتبر ذات أهمية أو حيوية اقتصادية بالنسبة للاقتصاد الوطني، ورغم أن المشرع لم يعرف مفهوم هذه القطاعات الحيوية إلا أنه بين طرق تدخل الدول في هذه القطاعات وذلك باستعمال أموالها وإنشاء شركات وطنية.

ترجمت فكرة القطاعات الحيوية في الواقع من خلال تكريس نظام الاحتكارات الذي منح للشركات الوطنية المنشأة فيما بعد، وفي المقابل لم يعطي لرأس المال الخاص الوطني أو الأجنبي أي حرية أو مبادرة للاستثمار في هذه القطاعات وأن يستثمروا في القطاعات الأخرى المحددة (الصناعة والسياحة). إلا أن هذا الاستثمار لا يتم بكل حرية بل لابد من الحصول على اعتماد مسبق من السلطات الإدارية، وعليه اقتصر تدخل رؤوس الأموال الأجنبية على قطاعي الصناعة والسياحة فقط مع مراعاة شروط الترخيص أو الاعتماد، إلا أن هناك استثناء إذ يمكن للدولة السماح للمستثمر الأجنبي التدخل في المشاريع الحيوية وفق الكيفيات التي تحددها مسبقا.

#### - الاستثمار في إطار الشركات المختلطة الاقتصاد:

ظهر جليا وجهة الجزائر إلى اعتماد نظام الشركات ذات الاقتصاد المختلط، أي اعتماد شكل التعاون الدولي أو بتعبير آخر أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في إطار الاقتصاد، ومن ثم أجاز المشرع الجزائري للدولة الاشتراك مع الرأس المال الخاص والأجنبي أو الوطني لتأسيس هذا النوع من الشركات.

إلا أن هذه المشاركة كانت هي الأخرى محدودة، حيث اشترطت الدولة شروطا غير مألوفة تتمثل في إمكانية الدولة إعادة شراء كل الحصص والأسهم التي يملكها الشريك الخاص أو الأجنبي من جهة، وممارستها حق الشفعة أو إعطاء ترخيص في حالة قيام الشريك الخاص أو الأجنبي ببيع أو تحويل أو التنازل عن حصته أو أسهمه في الشركة المختلطة الاقتصاد، ومن أمثلة: على الشركات ذات الاقتصاد المختلط الشركة الفرنسية الجزائرية صيدال لإنجاز الغاز الطبيعي 1971.

<sup>1</sup> امينة ركاب، مرجع سبق ذكره، ص4.



**- تدخل المستثمر الاجنبي عن طريق نظام المناقصات:**

بالإضافة إلى تدخل المستثمر الأجنبي في قطاع السياحة والصناعة بصفة مباشرة، أو عن طريق المشاركة مع الدولة في كل القطاعات الاقتصادية بإنشاء شركات مختلطة الاقتصاد، يمكن للمستثمر الأجنبي التدخل في إطار المناقصات التي تعرضها الدولة تنفيذاً لمخططاتها الاقتصادية التنموية في كل القطاعات الاقتصادية. ويتعين على المستثمر الأجنبي في هذه الحالة، إنشاء مؤسسة اقتصادية والتقييد بمقتضيات دفتر الشروط الذي ينظم عملية الاستثمار والذي يحدد الأهداف الإنتاجية للمؤسسة المراد إحداثها.

**ثالثاً: خلال فترة 1982-1990**

فصل المشرع خلال هذه الفترة بين الاستثمارات الوطنية والاستثمارات الأجنبية، حيث خصص لكل منها نصاً تشريعياً خاصاً ومستقلاً عن الآخر، فأصبحت بذلك الاستثمارات الأجنبية منظمة بالقانون رقم 82-13 والمتعلق بالشركات المختلطة، أما الاستثمارات الوطنية فتحضخ للقانون رقم 82-11 والمتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني.<sup>1</sup> (PPP)

وبذلك تكون الجزائر قد أكدت نيتها في رفض الاستثمار الأجنبي المباشر الكلي وفضلت الاستثمار عن طريق الشركات المختلطة الاقتصاد.

**رابعاً: بعد التسعينات**

تعتبر الشراكة بين القطاع العام والخاص توجهاً جديداً ومثيراً للاهتمام بين قطاع الدولة والاستثمار الأجنبي بعد موجة الخصخصة التي أثرت على البلاد في التسعينات وهذا الاستخدام للشراكة حديث نسبياً، مع العلم أن العقود الأولى من هذا النوع يقتصر أساساً على إدارة الخدمة العامة فيما يتعلق بشركة الأم العامة دون وجود ترسانة كاملة من التشريعات الخاصة.

وفي ظل غياب الإطار القانوني والمراسيم التي تحكم هذا النوع من العقود فان مشروع (الشراكة عام/خاص) تمت المماثلة فيه الى غاية 2006، حيث كان اول تطبيق فعلي للشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يخص ادارة الخدمات العمومية للماء والتطهير مع شركة SUEZ ENVIRONNEMENT، بالإضافة الى ادارة المطار مع شركة ADPM.

<sup>1</sup> قانون رقم 82-13 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها، ج.ر.ع. 35 المؤرخة في 31 يوليو 1988، المعدل والمتمم بموجب قانون رقم 86-13 المؤرخ في 19 أوت 1986، ج.ر.ع. 35 المؤرخة في 27 أوت 1986

في عام 2011 اقامت الجزائر شراكة مع شركة RATP Dev في ما يخص الخدمات المتعلقة بميترو الجزائر، وكذلك ادارة الخدمات الفندقية مع مجمع ACCOR<sup>1</sup> تلاها ذلك 11 مشروع لتحلية مياه البحر في شكل عقد بناء تملك والتشغيل BOO ومركزين الكترونيين مسيرة من طرف. <sup>2</sup> Algerian Energy Company (AEC) الا ان كل هذه المشاريع لم تؤكد على اتجاه الدولة الجزائرية نحو التطبيق الرسمي لهذا النوع من العقود الى غاية: -ديسمبر 2017:

تم التوقيع على ميثاق خاص يوطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بمشاركة كل الشركاء في العقد الوطني الاقتصادي والاجتماعي للنمو من منظمات أرباب العمل والاتحاد العام للعمال الجزائريين. يأتي التوقيع على هذا الميثاق ليعزز إطار عمل الثلاثية (حكومة - نقابة - أرباب العمل) التي تأسست في عام 1991 وأطرت عملها في فيفري 2014 بالتوقيع على العقد الوطني الاقتصادي والاجتماعي للنمو. تعد الشراكة العمومية/ الخاصة مسعى استراتيجي يرمي إلى تعبئة الموارد المالية المتأتية من المتعاملين الاقتصاديين والخواص الجزائريين عموما من أجل إنجاز مشاريع البنى التحتية التي تم إدراجها في مخططات عمل الحكومة والتي سيستفيدون من المداخل الناتجة عن استغلالها. فالشراكة بين القطاعين العام والخاص تعد من أهم الحلول لمواجهة الركود الاقتصادي وذلك لارتباطها بوجه خاص بتوفير الإطار القانوني والتنظيمي قبل المناخ الاقتصادي والاستثماري. كما أن سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي غالبا ما تعتمد وفق خصوصيات كل بلد وأهداف سياساته العامة، من شأنها أن تساعد على تعبئة كل الموارد البشرية والمالية العامة والخاصة، الوطنية والدولية، وبالتالي تفادي الاضطرابات المكلفة في برامج الاستثمار العام. ركزت الجزائر على إعادة النظر في الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا سيما على المستوى التشريعي، بغية إضفاء المرونة المطلوبة في تأطير هذا النوع من الشراكات، من منطلق أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تساعد على تحسين خدمات البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية لصالح المستخدمين، عبر استخدام خبرة القطاع الخاص، وتحسين تخصيص الموارد المالية للدولة، من خلال الحد من استخدام الدين العام، وتعويضه بتعبئة التمويل الخاص، فضلا عن ضمان استكمال المشاريع في الوقت المحدد وبالميزانية التي يتم ضبطها.

<sup>1</sup> Ghassane HADJAR, **Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes**, Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, 2014. P8.

<sup>2</sup> M. TELIDJI Mohamed Salim, **Encadrement et promotion des PPP en Algérie**, MINISTERE DES FINANCE, Alger, le 04 mai 2015,p7.

كما يهدف برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تحسين نوعية المشاريع في مختلف القطاعات من خلال تبادل المعلومات والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، والتنوع في عدد مشاريع الشراكة لدعم النمو وتلبية الاحتياجات الاستثمارية في البلاد.

الشكل رقم (4): تاريخ تطور الشراكة بين القطاعين العام/الخاص في الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبة

## المطلب الثاني: محددات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر

تتمثل محددات ميثاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر فيما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: الإطار التطبيقي

#### 1. العمليات المعنية

يغطي هذا الميثاق جميع المؤسسات العامة والخاصة الوطنية، وجميع قطاعات النشاط، فضلاً عن EPIC

وغيرها من الهيئات، والهيئات المملوكة للحكومة في القطاع الزراعي، وينطبق حصرياً على عمليات:

– إنشاء مشاريع مشتركة؛

– إفتتاح رأس مال شركة عامة (زيادة رأس المال / أو نقل الأسهم أو التخلي عن الأسهم)؛

– الاستحواذ على حصص شركات.

#### 2. العمليات المستبعدة

هذا الميثاق لا ينطبق على عمليات الشراكة التي لا تتطلب عمليات على رأس المال، على وجه الخصوص:

– الشراكات التجارية أو الخدمات ذات الصلة بـ (التوزيع، التعاقد من الباطن...)

– إنشاء مجموعات مؤقتة بدون رأس مال اجتماعي، للمشاركة معا في مشروع؛

– الشراكات التي تخضع لتشريع خاص.

#### 3. انواع الارتباط

يمكن للشركة استخدام جميع أنواع الشراكات، بما في ذلك:

– مع طرف أو عدة اطراف رؤوس اموال مقيمة؛

– مع طرف أو عدة اطراف رؤوس اموال غير مقيمة؛

### ثانياً: الإطار القانوني

#### 1. الاحكام القانونية

لا تتم صياغة عملية الشراكة في الجزائر بواسطة نظام قانوني محدد، لذلك وضعت السلطات العامة أحكاماً

مجسدة في قرارات مجلس مساهمات الدولة CPE، لتمكين المشغلين من تنفيذ مشاريع الشراكة في إطار منظم.

النصوص الرئيسية في هذا المجال هي:

– القانون التجاري؛

<sup>1</sup> الميثاق الوطني للشراكة عام خاص، الصادر في 23/12/2017

- القانون المدني؛
- القانون رقم 16-09 المؤرخ 3 أغسطس 2016 بشأن تشجيع الاستثمار؛
- المرسوم رقم 01-04 المؤرخ 20 أغسطس 2001 بشأن تنظيم وإدارة وخصخصة المؤسسات الاقتصادية العامة؛
- الأمر رقم 03-03 المؤرخ 19 يوليو 2003 بشأن المنافسة والمعدل والمكمل؛
- الأمر رقم 03-1 المؤرخ 26 آب / أغسطس 2003 بشأن الأموال والائتمان؛
- اللوائح والتعليمات الصادرة عن بنك الجزائر؛
- تم تضمين القرارات ذات الصلة التي اتخذها CPE لتنظيم الشراكة والترتيبات المنصوص عليها في بعضها في هذا الميثاق.

## 2. حصص الشركة من رؤوس الاموال في الشراكة

- عندما تبرم الشراكة مع طرف او عدة اطراف مقيمين، لا يجوز أن يقل نصيب المؤسسة أو شركتها التابعة عن أربعة وثلاثين بالمائة (34٪) من رأس المال؛
- عندما تشمل الشراكة شخصاً أو أكثر من المقيمين وواحد أو أكثر من الأطراف غير المقيمة، لا يجوز أن تتجاوز حصة الأخير تسعة واربعين بالمائة (49٪) من رأس المال؛
- إذا كانت الشراكة لا تتكون إلا من فئة (فئات) غير مقيمين ، فإن حصة الشركة أو الشركة التابعة لها قد لا تقل عن واحد وخمسين بالمائة (51٪) من رأس المال.

## 3. تمويل عمليات الشراكة

- كقاعدة عامة وبنفس طريقة شريكها، تكون الشركة مسؤولة عن تمويل عمليات الشراكة الخاصة بها.
- يمكنها تعبئة مواردها الخاصة أو زيادة رأس المال من البنوك أو الدولة (الاكتتاب العام). بشكل عام، يتم جمع الأموال اللازمة لتمويل الاستثمار من قبل المشروع المشترك في السوق المحلي.
- ومع ذلك، وعملاً بأحكام المادة 63 من قانون المالية لعام 2016، فإن استخدام التمويل الخارجي، وهو أمر ضروري للاستثمارات الاستراتيجية للمشروع المشترك ، سيكون مؤهلاً للحصول على موافقة الحكومة.
- يجب أن يعرض ملف تقديم مشروع الشراكة إلى CPE بشكل واضح الهدف، الأسباب، المقدار، والخصائص، وتأثير وشروط هذا التمويل.

- بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشريك المحتمل الذي يرغب في توفير التمويل الخارجي تقديم التزام من هيئة التمويل التي تم تحديدها، وعلى وجه الخصوص:
- سعر الفائدة المقترح؛
  - فترة التأجيل؛
  - مدة وشروط السداد؛
  - العمولات والرسوم المالية الأخرى، إن وجدت؛
  - شروط الصرف.

يجب أن يكون شكل مشروع الشراكة وطبيعتها مناقشة مسبقا بين الشركاء وموضحة في وثائق الشراكة، لا سيما اتفاقية المساهمين في مخطط الأعمال.

#### 4. أحكام أخرى سارية

- شفافية الإجراءات: يجب على الشركة وضع إجراءات داخلية لضمان شفافية عملية الشراكة، يجب أن تضمن تتبع العملية برمتها التي يجب ترجمتها، على وجه الخصوص:
- الحفاظ على السجلات المصنفة والأولية لحساب معاملات السحب / الاستلام المواصفات والتطبيقات والعروض المقدمة، تقييم العروض؛
- الحصول على المعلومات من جميع المرشحين في الوقت المناسب، والعواقب المخصصة لعروضهم أو نواياهم؛
- تنفيذ الإجراءات غير المادية بما في ذلك على وجه الخصوص السجلات الآلية، وتبادل المعلومات عبر الإنترنت ومعلومات حول المرشحين في الآجال المحددة.
- الامتثال للقوانين: قبل توقيع أي اتفاقية يجب على الشركة إجراء تقييم للامتثال القانوني والتنظيمي لجميع مشاريع الاتفاقيات المتعلقة بالشراكة.

#### ثالثا: أصحاب المصلحة في عملية الشراكة

سيرورة الشراكة مسيرة، متابعة ومراقبة من قبل الاطراف التالية:

#### 1. مجلس مساهمات الدولة CPE:

- يوافق قبل التزامهم على خطط عمل الشركة بما في ذلك، على وجه الخصوص، برامج الشراكة؛
- يتم إبلاغه بانتظام من قبل أمانة CPE للتقدم المحرز في مشاريع الشراكة في جميع القطاعات؛
- يقدم جميع التوصيات والإرشادات ويتخذ أي قرارات تتعلق بالمشروع المقدم إليها خلال العملية.

## 2. امانة مجلس مساهمات الدولة:

- تتلقى وتحقق من ملفات الشراكة الخاصة بكل القطاعات التابعة للوزارات المختلفة ويضمن توافقها بما يتفق مع الخطوط العريضة؛
- تركيز تقارير الرصد نصف السنوية للالتزامات من جميع القطاعات وحالة مشاريع الشراكة؛
- صياغة أي مقترح إلى لجنة الخبراء الدائمة الخاصة بمجلس مساهمات الدولة لتحسين العملية المؤسسية التي تنظم عمليات الشراكة.

## 3. الوزارة القطاعية المسؤولة عن الإشراف:

- تطور وتقتراح بالتشاور مع شركات القطاع استراتيجية الشراكة لشركات قطاعها؛
- عند الضرورة ، يتم تعيين ممثلها في لجنة الشراكة،
- تعرض مشاريع الشراكة للشركات في قطاعها لمجلس مساهمات الدولة؛
- ينقل إلى أمانة CPE تقرير الرصد نصف السنوي للالتزامات وحالة مشاريع الشراكة الجارية، بما في ذلك بين المؤسسات العامة.

## 4. المؤسسة:

- في حالة عمليات الشراكة التي تنطوي على شركة تابعة، تقع المسؤولية عن الإدارة والمسؤولية عن هذه العمليات على عاتق الشركة وحدها. تضع الإجراءات الداخلية التي تحدد الجهات الفاعلة المشاركة في العملية ودور كل منها؛

- مجلس إدارة الشركة ، المسؤول عن عملية الشراكة بأكملها حيث يتمثل دوره في:

- ✓ التحقق من اختيار الشركاء؛
- ✓ التحقق من صحة وثائق الشراكة؛
- ✓ يقدم ملف الشراكة إلى الاجتماع العام للشركة ؛
- ✓ التحقق من صحة تقرير رصد الالتزام نصف السنوي.

- من أجل ضمان سيولة العملية يقوم المدير العام للشركة بإرسال تحديث لحالة مجلس الإدارة بانتظام حول تقدم الشراكة. إذا لزم الأمر، يجتمع المجلس في دورة استثنائية، بالتوازي يتم إرسال هذا الموقف إلى مجلس إدارة الشركة التابعة المعنية.

## المطلب الثالث: تجارب ناجحة في الشراكة عام/خاص

تم اختيار تجربتي تطهير المياه وFertial للأسمدة كمرجع يحتذى به في الشراكة عام/خاص والتي لا تزال قائمة الى حد الان.

## -تجربة الشراكة قطاع عام - خاص في قطاع المياه:

تم إنشاء الشركة SPA-SEOR من خلال أبرام عقد مع الشركة الاسبانية" AGBAR أغوا، برشلونة" وضعت من اجل إيجاد حلول لندرة الموارد التي كانت قليلة، أما في الوقت الحالي فهي متوفرة على نطاق واسع.

إذ أن عقد الشراكة هو عبارة عن عقد إدارة لمدة خمس سنوات ونصف قامت به الشركة SEOR"، شركة ذات أسهم. والتي انشأت في سنة 2008، وذلك بتشارك الجزائرية للمياه مع المكتب الوطني للتطهير برأس مال يقدر ب 1000000000 دج، مقسمة بالتساوي بين الشريكين، مع الشركة الاسبانية AGBARAGUA التي تعتبر من بين أكبر الشركات لها إدارة فعالة في مجال المياه، لتسيير الخدمات العمومية للمياه الصالحة للشرب وخدمات التطهير لولاية وهران حيث يكون تسييرها مفوض أي ما يعرف بالفرنسية «déléguée gestion La»، تم ذلك بإصدار نداء عرض دولي للإقامة شراكة مع مؤسسة خاصة و كانت أغبار هي الشركة المناسبة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها و المتمثلة في: توفر الماء على مدار 24سا، ضمان التطهير وتحويل المعارف و الخبرات.

ونتيجة لهذه الشراكة تم تحقيق الأهداف المسطرة، إذ تعتبر وحدة مقضى لتحلية مياه البحر إنهاء لعجز المياه بولاية وهران والتمكن من توفير المياه الصالح للشرب بنسبة 7.99٪ على مستوى 24سا، بعد أن شهدت فترات ندرة كبيرة حيث كان من قبل استفادة سكان ولاية وهران من الماء الصالح للشرب فقط يوم من كل ثلاثة أيام بالمنطقة الحضرية ويوم من كل 5 أيام من الماء في المناطق المجاورة، ولمدة متوسطها خمس ساعات من أقصى التوزيع.

إن التجربة الاسبانية في قطاع المياه مع الشركة العمومية SEOR بولاية وهران مثيرة جدا للاهتمام وهي خبرة جلبت المفيد. حيث تعتبر وحدة مقضى أحد إيجابيات هذه الشراكة:

- أكبر 3محطات في إفريقيا والثالثة على المستوى العالمي بإنتاج يقدر ب 3500000 م،

- قدرت تكاليف هذه المحطة ب 492 مليون دولار، عملت على تغطية جميع الاحتياجات إلى حد يمكن أن يصبح هناك مجال لتصدير المياه.



- تم انتقال المعارف لدى العمال واكتساب الخبرة المهنية خصوصا مع التكنولوجيا الجديدة المقدمة من الشركة AGBAR، وأثر ذلك إيجابا على اليد العاملة حيث ارتفع عدد العمال من 1412 (2008) إلى 4222 عام (2012).

- اكتسبت الشركة هيكل ساعدها على تحقيق الأهداف المسطرة خاصة، وبرامج أعطت لها الكثير من الإيجابيات كزيادة عدد الزبائن، ارتفاع معدل الاسترداد، و من بينها و أهمها برنامج الالكتروني OCCAM في المديرية التجارية، برنامج الكتروني CRISOLE في الإدارة المالية الاقتصادية وبرنامج معلوماتي جيوغرافي « SIG » هام ساعد بشكل كبير في نمو الشركة و تحسينها<sup>1</sup>.

- تجربة الشراكة قطاع عام - خاص في شركة فرتيال:

فرتيال هي شركة الأسمدة الجزائرية، هي شركة ناتجة عن شراكة موقعة في أغسطس 2005 بين المجموعة الجزائرية أسمىدال والمجموعة الإسبانية GRUPOVILLAR MIR .

إن أداة الإنتاج التي تم تركيبها في المواقع الصناعية في عنابة و أرزيو تبلغ سعتها السنوية مليون طن من الأمونيا.

جزء من هذا الإنتاج يعاد استخدامه لإنتاج مجموعة واسعة من الأسمدة النيتروجينية والفوسفاتية.

بعد استثمار أكثر من 170 مليون دولار لتحديد الأداة الصناعية، اكتسبت Fertial حصة كبيرة من السوق للتصدير والسوق المحلية.

واليوم تحقق فرتيال ربح سنوي متوسط قدره 5518 مليون دينار، خمس مرات أعلى من تلك التي تم الحصول عليها قبل الخصخصة 1990 مليون دينار سنويا.

والأفضل من ذلك أن خطة الاستثمار المخطط لها "تم تجاوزها إلى حد كبير، حيث بلغت في عام 2011، 260 مليون دولار، أي أعلى بنسبة 55 في المائة من المبلغ المرصود.

وحدات الشركة حاليا في وضع يمكنها من زيادة حجم إنتاجها. ارتفع متوسط الإنتاج في كل من مواقع أرزيو وعنابة بنسبة 15%. قامت الشركة بافتتاح مصنعي نترات جديدين (CAN) ، منتجاتها قابلة للتسويق في أوروبا.

تدعم شركة Fertial الزراعة الجزائرية بقوة التي تمكنت من بيع منتجاتها في السوق الجزائرية وفي الخارج.

<sup>1</sup> سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الاجنبي في الجزائر-تقييم تجربة الشراكة عام/خاص، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في العلم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص217.

العوامل الرئيسية لهذا النجاح هي:

- تحسين وتوسيع نطاق المنتجات ؛

- إنشاء شبكة جديدة من المستشارين الزراعيين لخدمة المزارعين الجزائريين ؛

- إنشاء مختبر كبير لاختبار التربة في عنابة والتوقيع على اتفاقات متعددة مع وزارة الزراعة والتنمية الريفية وغيرها من المؤسسات لتعزيز كفاءة استخدام الأسمدة.

كجزء من تحسين الجودة ونظم إدارة البيئة، في عام 2010، حصلت Fertial على شهادات ISO 9001/2008 و ISO 14001/2004 وغيرها.

في الواقع ، الشهادات التي حصلت عليها الشركة منذ عام 2010 ( ISO 9001 ، ISO 14001

، OHSAS ،

18001 و ISO / IEC 17025 ) تقودها إلى صياغة قرارات عقلانية تأخذ بعين الاعتبار السياقات

التشريعية المعقدة فضلا عن عدم اليقين والمخاطر الاقتصادية و البيئية. سوف يكون Fertial قادراً على توقع التغييرات في قطاعه، أن يكون أكثر التنافسية، وتحسين تكاليف الإنتاج وإدارة أعمالها بكل ثقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Mouloud Belaid , **LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL)** Revue de sciences économiques, commerciales et sciences de gestion , université d'Annaba, 2013, p9.

## خلاصة

أولت الجزائر للمؤسسات الاقتصادية العمومية اهتماما كبيرا منذ فجر الاستقلال، حيث تعد من الوسائل المهمة من أجل قيام القطاع العام الاقتصادي في أي دولة من دول العالم، و نظرا لأهميتها ومكانتها في الاقتصاد الوطني، وهو ما تجسد في الترسانة القانونية الكبيرة التي صاحبت الإصلاحات والتحويلات العديدة والمتكررة، والتي من خلالها طبقت على المؤسسات العمومية الاقتصادية نظم و أنماط تسيير، الا ان هذه الإصلاحات لم تكن بالفعالية المتوقعة، حيث لم ترقى للنتائج المتوقعة وعليه فتحت الجزائر ابواب الشراكة مع الخواص من اجل تغطية جل النقائص التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

فكان الاستثمار الاجنبي المباشر الحل الملائم رغم تخوف الجزائر الذي ابدته الجزائر في السنوات الماضية، الا ان الظروف التي مرت بها المؤسسات العمومية الجزائرية شجعته على اتخاذ مجرى آخر ايزاءها. وعليه قامت الجزائر بتحضير مناخ ملائم لجلب الاستثمار الاجنبي سواء من ناحية الاطار القانوني او من ناحية الضمانات والامتيازات لتسهيل عملية الاستثمار وحماية المستثمرين، فكللت الكثير من المشاريع بالنجاح في مجال الزراعة والادارة بصفة عامة. وبالرغم من كل الإمكانيات المتوفرة والتسهيلات الممنوحة إلا أنها لحد الآن لم تستقطب الاستثمار الأجنبي بنسب كبيرة كما كان مقدرًا وذلك راجع لعدة أسباب شكلت عائقا في نجاح المهمة المسطرة وعلى رأسها عوائق مالية وسياسية.

لهذا وجب التفكير جليا في طرق ومناهج جديدة تمكنها من النهوض بالمؤسسات العمومية، وعليه تم التوقيع على ميثاق يؤطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي يهدف الى استفادة القطاع العام من تجارب ومعارف القطاع الخاص وتحويل التكنولوجيا الممكن اضافة الى خبرة القطاع الخاص من جهة واعطاء فرصة للمؤسسات الناشئة وذلك في اطار النمو والنهوض بالاقتصاد الوطني.

الفصل

الثالث

## تمهيد

شهد الاقتصاد الجزائري جملة من الإصلاحات في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق، إلا أن النتائج لم ترقى إلى الأهداف المسطرة وعليه تم التفكير في البحث عن سبل وإجراءات أكثر فعالية للنهوض بالاقتصاد الوطني خاصة وأنه أصبح يواجه منافسة قوية بعد تطبيق إجراءات الانفتاح على العالم الخارجي من خلال اتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوربي والمراحل المتقدمة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ومن بين الإجراءات التي يتضح أنها مفيدة للمؤسسات الوطنية اتفاق الشراكة مع المؤسسات الأجنبية خاصة وأنها أعطت نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسات التي لجأت إليها، ذلك أنها تتيح العديد من الفرص للمؤسسات الوطنية التي يمكن استغلالها لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهها، وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز أهم الفرص أو بالأحرى مختلف إيجابيات اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وكيفية استغلالها من قبل المؤسسات الوطنية لتحسين أداءها، من خلال دراسة الشراكة عام / خاص في كل من مؤسسة Cycma ومؤسسة ETER الجزائر.

حيث تم جمع المعلومات والبيانات من الوثائق الداخلية للمؤسستين وإجراء المقابلات مع كل من:

- المدير العام للمؤسسة Cycma (محمد سريدي)،
- المدير العام لمؤسسة ETER ALGERIE ورئيسة مصلحة المستخدمين (السيدة عبيدة اولاد ضياف).

## المبحث الاول: مؤسسة الدرجات والدراجات النارية « CYCMA »

تقوم دراستنا على ابراز مكانة مفهوم الشراكة وتبنيها من طرف مؤسسة الدرجات والدراجات النارية بقالة.

حيث تعتبر مؤسسة صناعية ومن المؤسسات التي شهدت تحولات وتطورات كبيرة التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي.

### المطلب الاول: التعريف بمؤسسة CYCMA

#### 1-نشأة مؤسسة CYCMA

الصناعة تشغل أهمية كبيرة من اقتصاد أي دولة، وهي العامل الأساسي لتحضرها وتقدمها، تقوم بتحويل مواد خام إلى مواد يمكن استخدامها لتطوير العمليات الإنتاجية مما يحقق الفوائد لمن يستهدفها، وقد يتم تصدير هذه الصناعات إلى الدول الأخرى مما يحقق دخل قومي عالي للبلد.

تعد الصناعة في الجزائر أحد الركائز التي يستند عليها الاقتصاد الجزائري، وعلى الرغم من تنوع إنتاجية هذا القطاع إلا أنه متواضع في المردود، وتشكل صناعة الهيليونيوم في البلاد 13% من إجمالي الناتج المحلي، وشكلت المحروقات المنتجة حوالي 2.9% من إنتاج الغاز الطبيعي في العالم الكلي، وأنتجت الجزائر في عام 2006 م حوالي 38914 طنًا من الذهب الخام.

حيث وضعت الجزائر مؤخرًا استراتيجية جديدة للإنعاش الصناعي والتي تهدف إلى تطوير وتحديث وإدماج متزايد للصناعة الجزائرية، في هذا المنظور، تسعى الحكومة لتحسين جاذبية الجزائر كوجهة استثمارية من أجل بعث النشاط الصناعي، خلق فرص الأعمال وتشجيع إنشاء استثمارات جديدة. كما تهدف هذه المبادرة أيضا إلى ترقية الاقتصاد الرقمي، التنمية و وضع آليات جديدة مرنة ومبتكرة لتمويل المشاريع و تشجيع الصناعيين من أجل تحديث معداتهم الإنتاجية، وذلك من خلال:

- ترمين الموارد الطبيعية، تكثيف النسيج الصناعي من خلال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الجديدة؛

- وضع شبكة ربط معلوماتية للشركات والمؤسسات العمومية وكذا هيئات البحث والتكوين والخبرة؛

- إعادة تأهيل المؤسسات؛

- ترقية الاستثمار الأجنبي المباشر؛

- الإبداع باعتباره محرك للتطور الصناعي.

ولهذا ولترقية الصناعة قامت الجزائر بإنشاء الشركة الاقتصادية التي تم تسميتها باختصار CYCMA متخصصة في تطوير عملية تصنيع وتسويق الدورات والدراجات النارية لأكثر من ربع قرن. ويبقى اللاعب الرئيسي في الجزائر لإدارة الإنتاج والتجميع والمبيعات والخدمات بعد عملية البيع؛ حيث نتجت عن إعادة هيكلة شركة سوناكوم (الشركة الوطنية لصنع الآلات الميكانيكية).

حيث نشأت في 08 أفريل 1990 كشركة اسهم برأسمال قدره: 280 950 000 دج تحوزه كلية الشركة القابضة للميكانيكا.

تتكون الطاقة الصناعية والتجارية لمؤسسة "سيكما" من:

- مركب صناعي كائن بقالة (على بعد 60 كم من عنابة)، شيد سنة 1970 على ارضية مساحتها 135 000 م<sup>2</sup> (منها 28 000 م<sup>2</sup> مغطاة)
- قدرة الانتاج النظرية لزمرة واحدة:
  - 30 000 دراجة نارية؛
  - 34 000 دراجة؛
  - 5 000 محرك ساكن؛
  - 15 قطع غيار مناسبة.
- نظام توزيع متزن عبر التراب الوطني متكون من 4 وحدات تجارية، 2 نقطتي بيع وشبكة ثانوية بازيد من 300 عنوان معتمد.

## 2- تاريخ وتطور CYCMA:

أ- التواريخ التي تميزت بها الشركة:

1974 - 1978: بداية الدورة والمجمع الصناعي للدراجات النارية في قالة.

1979: القبول النهائي لمجمع "المنتج الرئيسي".

1983: بعد إعادة هيكلة الشركة الأم "SONACOME"، تم إرفاق موقع الإنتاج بالشركة الوطنية للإنتاج الخاص للمركبات -ENPVP- وتم إرفاق الوحدات التجارية (وهران، الجزائر، قسنطينة). إلى الشركة الوطنية لتوزيع المركبات الخاصة --ENDVP--.

1988: إنشاء CYCMA بموجب المرسوم رقم 87.282 المؤرخ 22 ديسمبر 1987 اعتبارا من 1 يناير

1988، تم تنظيمها في:

° واحد (01) مصنع إنتاج يقع في قالمة.

° ثلاث (03) وحدة تجارية تقع في الجزائر العاصمة - قسنطينة وهران.

**1990:** الممر إلى الحكم الذاتي في 8 أبريل 1990 والتحويل إلى شركة مساهمة برأس مال أولي قدره 15 000 000 دج.

**ب- تطور راس المال:**

▪ أبريل 1990: 15 000 000 دج

▪ 1991: 32 000 000 دج

▪ 1992: 274.125.000 دج

▪ 1993: 280.950.000 دج

**3- الموارد المتاحة في CYCMA:**

▪ **الانتاج:** مجمع صناعي يقع في مدينة قالمة بمساحة إجمالية تبلغ 138000 م<sup>2</sup>، وتبلغ مساحتها 28000 متر مربع مغطاة (ورشة).

▪ القدرة الانتاجية التعاقدية في الفريق:

- 30 000 دراجة بخارية؛

- 5000 عربة لذوي الاحتياجات الخاصة؛

- 40.000cycles.

- 15 % من قطع الغيار المناسبة.

▪ **التجارة:** تمتلك الشركة بنية تحتية تجارية تغطي بشكل متناسق الأراضي الوطنية (كلمة-قسنطينة-الجزائر-وهران وورقلة).

▪ **الموظفين:** الموظفون العاملون في 30.06.2006 هم 365 وكيل ويتم توزيعهم حسب الموقع على

النحو التالي: المقر العام: 29؛ مصنع الإنتاج: 285؛ الوحدة التجارية في قسنطينة: 23؛ الوحدة التجارية

بالجزائر العاصمة: 14؛ الوحدة التجارية لوهران: 14.

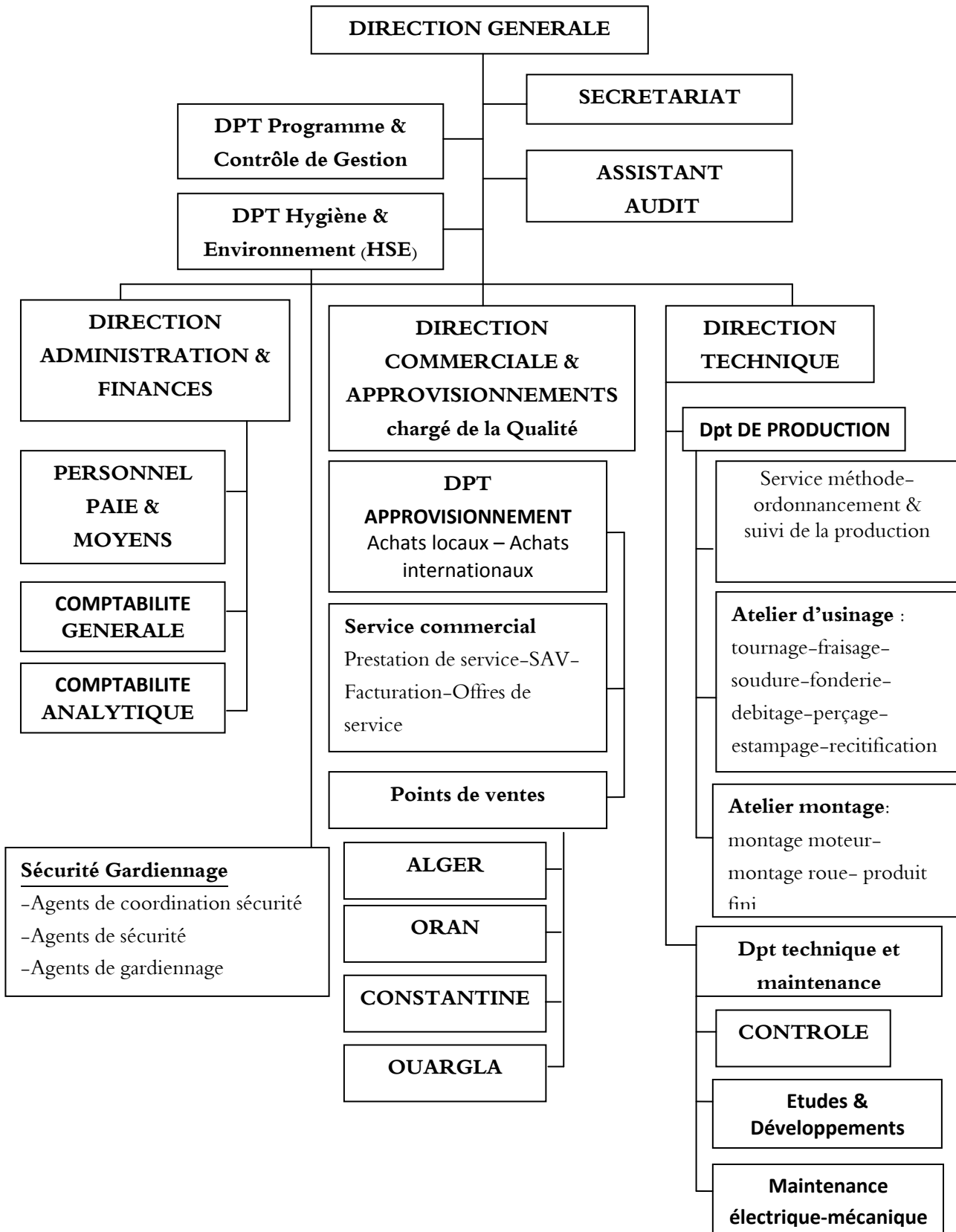


الجدول رقم 5: امكانيات ورشات "سيكما"

Ateliers	Nombre des machines	Nombre des employés	
<b>Atelier 1 :</b>			
• 510 Fonderie	09	06	10
• 523 Forge	04	-	
• 528 traitements thermiques	04	08	09
<b>Atelier2 :</b>			
• 525 Estampage	19	06	14
• 526 Soudure	60	10	22
• 530 Débitage	17	03	05
• 561 Machines spéciales	30	05	10
<b>Atelier3 :</b>			
• 543 Frisage	33	05	09
• 544 Alésage	24	03	08
• 547 Perçage	35	04	08
• 548 Rectification	19	03	06
<b>Atelier3 :</b>			
• 539 Tour semi-automatique	54	09	21
• 541 Tour automatique	27	04	07
• 540 Tour à commande numérique	05	03	03
<b>Atelier5 :</b>			
• 529 Electrolyse	-	03	05
• 549 Polissage	18	06	04
• 550 Lavage	13	01	01
• 558 Peinture	-	08	06
		01	
<b>Atelier6 :</b>			
• 532 Montage des Moteurs	-	05	09
• 533 Après Montage des Moteurs	08	04	02
• 534 Montage des Cyclomoteurs	02	12	09
• 535 Montage Roues	31	08	10
• 536 Montage des Cycles	03	08	07
• 538 Réparation	-	04	02

المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة [www.cycma.dz](http://www.cycma.dz)

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المركب ينقسم الى عدة نشاطات واهمها: ادارة المركب وادارة الامن، الادارة العامة، الادارة التقنية، الادارة المالية، الادارة الانتاجية، وظيفه الصيانة، حيث كل ادارة تحتوي على مجموعة من الانشطة كما هو موضح في الشكل الخاص بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

**الادارة العامة:** يشرف هذا القسم على العديد من الخدمات: الخدمة الشخصية والرواتب، وخدمة المواد العامة، والتدريب الإحصائي والإجراءات القانونية والخدمة الاجتماعية.

**الامانة:** ويهتم هذا القسم بأعداد وترتيب جدول اعمال المدراء، جمع كافة البيانات والمعلومات للمدراء.

**خلية التدقيق:** ويتم على مستواها فحص المعلومات والبيانات والتقارير المالية او الادارية المعدة مسبقا لتأكد من صحتها ومصداقيتها.

**خدمة الأمن، النظافة والبيئة:** الغرض من هذه الادارة هو السيطرة على جميع العمليات التي قد تضر بمصالح المؤسسة سواء من داخل (من جانب الموظفين) مثل السرقة أو الفساد، أو من الخارج في الغرض من حماية سلامة وأمن المؤسسة.

**الادارة المالية:** وهي مسؤولة عن إعداد البيانات المالية للشركة، والتوقعات المالية لكل مشروع. كما تشرف على خدمات: المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، البرمجة والتدقيق التطبيقي، التنظيم وتكنولوجيا المعلومات.

**الادارة التقنية:** مسؤوليتها هي تنفيذ البرامج المعدة من قبل الإدارة العامة، بالإضافة إلى الإشراف على الخدمات التالية: مكتب التصميم، مكتب المنهجية، مكتب إدارة الإنتاج، إدارة الرقابة، وقسم الدراسات وإنتاج أدوات الإنتاج.

**الادارة التسويقية:** وهي التي تهتم بالتموين وعملية الشراء والتسويق وتحديد نقاط البيع وخدمات بعد البيع وعداد الفواتير.



#### 4- حزمة المنتجات والسوق:

##### أ- حزمة المنتجات:

تقدم مؤسسة CYCMA مجموعة من المنتجات لثلاثة اصناف هي:

- دراجات نارية؛
- عربات او درجات خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة؛
- دراجات الهوائية.

جدول رقم 6: الدراجات النارية

Type de produits	Référence	Caractéristiques techniques
 <p>Cyclomoteur Simple</p>	C 603	<p><b><u>Moteur :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Genre : Monocylindrique 2 temps refroidi par air</li> <li>-Cylindrée : 49 cm<sup>3</sup></li> <li>-Allumage : Par volant magnétique</li> </ul> <p><b><u>Partie cycle :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Châssis : Tube en acier</li> <li>-Suspension avant : Fourche télescopique</li> <li>-Roues AV/AR : 2 1/4x17"</li> <li>-Freins : AV/AR à tambour Ø 90mm</li> </ul>
 <p>Cyclomoteur avec amortisseurs</p>	C 607	<p><b><u>Moteur :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Genre : Monocylindrique 2 temps refroidi par air</li> <li>-Cylindrée : 49 cm<sup>3</sup></li> <li>-Allumage : Par volant magnétique</li> </ul> <p><b><u>Partie cycle :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Châssis : Tube en acier</li> <li>-Suspension avant : Fourche télescopique</li> <li>-Suspension arrière : Deux (02) amortisseurs</li> <li>-Roues AV/AR : 2 1/4x17"</li> <li>-Freins : AV/AR à tambour Ø 90mm</li> </ul>

المصدر: <http://www.cycma.dz>

الجدول رقم 7: عربات خاصة بدوي الاحتياجات الخاصة

Type de produits	Référence	Caractéristiques techniques
Voiturette pour handicapés moteur (VHP)	C900	<p>Châssis en tube soudé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Monoplace</li> <li>-Moteur, 2 temps à essence</li> <li>-Puissance : 2,4 CV à 5.000 tours/minute</li> <li>-Allumage : volant magnétique 6V-17W</li> <li>2 vitesses automatiques</li> </ul>

المصدر: <http://www.cycma.dz>

الجدول رقم 8: الدراجات الهوائية


Type de produits	Référence	Caractéristiques techniques
Cycle 26" Adulte	C100	Cadre en acier soudé Poids: 26 kg
Cycle 26" Universel	C101	Cadre en acier soudé Poids: 26 kg
Cycle Enfant 16"	C110	Cadre en acier soudé Poids: 10 kg
Cycle Enfant 16"BMX	C111	Cadre en acier soudé Poids: 10 kg
Cycle Adolescent 20"	C120	Cadre en acier soudé Poids: 15 kg
Cycle Adolescent 20"BMX	C122	Cadre en acier soudé Poids: 11.5 kg
Cycle VTT 26"	C102	Cadre en acier soudé Roues: 26" x1.90x2 Type VTT Jantes en acier chromé Roue libre 6 vitesses, 18 vitesses Poids: 14 kg

المصدر: <http://www.cycma.dz>

قامت المؤسسة بتطوير 04 منتجات جديدة اضافة الى مجموعتها السابقة الذكر، بهدف تقويتها واستجابة

لمتطلبات زبائنها ومواجهة المنافسة.

الجدول رقم 9: المنتجات الجديدة

Produits	Référence	Caractéristiques techniques
 <p>Voiturettes pour handicapés moteurs avec démarrage électrique et cabine pour conducteur</p>	C902	<p>Châssis en tube soudé</p> <p>-Monoplace</p> <p>-Moteur, 2 temps à essence</p> <p>-Puissance : 2,4 CV à 5.000 tours/minute</p> <p>-Allumage : volant magnétique 12V-45W</p> <p>2 vitesses automatiques</p> <p>Moteur à démarrage électrique</p> <p>Cabine pour conducteur</p>
Bicyclette VTT 26" avec amortisseurs	C103	<p>Cadre en acier soudé</p> <p>Roues: 26" x1.90x2 Type VTT avec Amortisseurs</p> <p>Jantes en acier chromé</p> <p>Roue libre 6 vitesses, 18 vitesses</p>
Deux (02) nouveaux modèles de cyclomoteurs de 49 cc.		<p>-Cyclomoteur Monoplace</p> <p>-Cyclomoteur Biplace</p>

المصدر: <http://www.cycma.dz>

ب-السوق:

لم تفشل الشركة في بذل الجهود اللازمة لالتقاط السوق والمنافسة، وتركز سياستها على تحسين وتوسيع وتنويع مجموعة المنتجات من أجل تلبية أذواق الزبائن، الذين أصبحوا مطالبين بشكل متزايد. تحقيق هذا الهدف توقف على:

■ تحسين المنتجات الحالية؛

■ تطوير منتجات جديدة؛

■ إدخال منتجات جديدة من خلال مجموعات CKD-SKD التي سيتم تجميعها في المصنع.

وعلى العموم تبقى مبيعات المؤسسة ضعيفة مقارنة بإمكانيات الانتاج المتوفرة، علما وان تصنيع هذه المنتجات بأنواعها يتم في ست ورشات رئيسية.

### المطلب الثاني: اصول شراكة CYCMA مع الشركة الصينية " Zhejiang Zhongneng Industry Group "

شهد القطاع الصناعي الجزائري مجلة من الإجراءات في شكل إصلاحات تهدف إلى توفير الأرضية المناسبة لبناء اقتصاد قوي وقد مر بعدة تغيرات منها: اعادة الهيكلة، الخوصصة، استقلالية المؤسسات والشراكة، وكانت مؤسسة "سيكما" واحدة من المؤسسات الوطنية التي شهدت هذا النوع من المتغيرات من اعادة هيكلة وشراكة.

#### 1- استراتيجية الشراكة المتبعة في مؤسسة CYCMA

ان شكل الشراكة التي قامت به مؤسسة "سيكما" مع الشركة الصينية الخاصة " Zhejiang Zhongneng Industry Group " هي شراكة تجارية ذات طابع خاص حيث أنها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتج وهذا الشكل يعني التخلص من حالة عدم التوازن في السوق حيث تخص جانب التسويق بشكل كبير. وقد تم توقيع عقد شراكة بين الشركتين في افريل الماضي، اثر قيام اعضاء مؤسسة "سيكما" بزيارة مقر الشركة في الصين من اجل التواصل بين الشركاء حيث تم التعرف على الشريك والتعرف على حالة القيم الشخصية والمهنية، والأفكار والأهداف والاتفاق حول بنود العقد ومختلف مضامينه.

تبعاً للأزمات المتتالية التي واجهتها المؤسسة وبعدها استنزفت قواها في إيجاد الحلول الممكنة من اجل احياء علامتها وفي ظل الغياب التام للبدائل التي من شأنها المساهمة في اعادة تطوير وبعث روح المنافسة من جديد تراءى للمؤسسة ان الشراكة هي أفضل حل وهذا راجع للأسباب الآتية:

- كما وسبق تم توضيحه، غياب البدائل والحلول الممكنة دفع بالمؤسسة الى تبني هذه الاستراتيجية حيث لم يكن للمؤسسة خيار آخر سوى الشراكة؛
- ضعف التكنولوجيا وتقدم الآلات: نظراً لكون التطور التكنولوجي عامل مستمر يوماً بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الاقتصادية أن تواكب دائماً نظراً لتكاليفه التي تشكل عائقاً أمام المؤسسة مما أدى الى تقادم ادوات الانتاج وعدم فعاليتها في الوقت الحالي، اضافة الى تعطل الآلات واستحالة تصليحها نظراً لغياب قطع الغيار الخاصة بها وهذا الغياب راجع الى تطور ادوات الانتاج وحلول محلها اجهزة متطورة عالية الجودة، وسقوط الدائم للآلات في دوامة العطل راجع الى عدم احترام الصيانة الدورية المستمرة،
- نقص خبرة المهندسين المختصين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة،
- دولية الأسواق: إن نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور اللامحدود للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومسايرته من جهة ومن جهة ثانية انفتاحاً كبيراً على جميع الاسواق بغرض تسويق

منتجاتها وترويجها وتطور كفاءتها بكل ما أوتيت من امكانيات، لذلك من اجل القدرة على تسويق منتجاتها استوجب عليها الاستعانة بشريك قوي له اسم وعلامة تجارية ذو امكانيات تسويقية عالية

- خروج الكفاءات المهنية الى التقاعد وعدم تنظيم برامج تدريبية للاستفادة منها بالإضافة الى تهميش الدورات التكوينية ورسكلة العمال؛
- اهمال البحث والتطوير في المجال.

كل هذه الاسباب دفعت بالمؤسسة الى تبني استراتيجية الشراكة من اجل القدرة على احياء المؤسسة من جديد واستعادة مكانتها وصورتها على مستوى السوق الوطنية والاقليمية ولما لا الانتقال الى السوق العالمية.

## 2- مضمون مشروع الشراكة بين المؤسستين

كان لمؤسسة "سوناكوم" (سيكما حاليا) في الثلاث عقود الماضية سمعة ثقيلة في السوق المحلية والاقليمية حيث اكتسبت شهرتها بعد اقامة شراكة تعاونية مع شركتين المانيتين Fischtel und Sachs للمحركات و Zweidard union للاطارات، عرفت اثرها المؤسسة ازدهار كبير لجودة منتجاتها المبنية على اسس المانية. حيث كانت المؤسسة الوطنية انذاك تغطي السوق الوطنية واصبحت تصدر منتجاتها نحو بلدان افريقية مثل المغرب والمالي.

حتى وبعد انقضاء مدة العقد ومغادرة الشركتين الالمانيتين بقيت المؤسسة على تلك الوتيرة نتيجة لاستفادة الاطارات الجزائرية من معارف وخبرات الاطارات الاجنبية وطرق العمل والانتاج وغيرها.

الا ان هذا لم يكن كافيا لان الاطارات والكفاءات وصلت الى سن التقاعد وبادرت بمغادرة المؤسسة ولم تعمل هذه الاخيرة على تطوير برامج تكوينية وتدريبية للاستفادة منها، بعدها بمدة بدأت مبيعات المؤسسة في الانهيار وحسب ما تم تداوله فان هذا رجع الى تغير في اسس ومعايير العملية الانتاجية مما ادى الى فقدان ثقة الزبائن في العلامة التجارية، تلاه غياب الصيانة الدورية للآلات وتعطلها ومطالبة المتقاعدين لحقوقهم حيث اصبحت المؤسسة تتدين من البنوك مئات الملايين من اجل ايفاء المتقاعدين حقوقهم، فتراكمت الديون على المؤسسة الامر الذي استدعى الى تدخل الدولة وتم اعادة هيكلة المؤسسة وانقسامها وتمت نشأة "سيكما" حاليا في 1990.

كل هذه النتائج كانت سببا في فقدان "سيكما" مكانتها في السوق، وعليه اتت فكرة الشراكة الاجنبية مع مؤسسة ذات سمعة وسيط في المجال من اجل اعادة احياء السوق واعادة الثقة المفقودة منذ زمن.



لهذا تضمن المشروع الناتج عن الشراكة بين كل من "سيكما" والشركة الصينية مساهمة المؤسسة الجزائرية براس المال والشركة الصينية بالجهود والخبرة حيث ستقوم هذه الاخيرة ببيع مؤسسة "سيكما" قطع منفصلة لدراجات نارية من نوع Scooter ليتم تركيبها في المركب الصناعي في قالمة، حيث تم شراء الآلات وسيتم صناعة بعض القطع محليا من اجل القدرة على تركيب الدراجات النارية، وما يجب الاشارة له ان معايير التركيب ستكون حسب معايير عالمية وقد حازت هذه الدراجة على شهادة من غرفة التجارة والصناعة ان المنتج جزائري الصنع 100%.

#### الجدول رقم 10: خصائص الدراجة الجديدة

<b>Référence</b>	C622
<b>Nom</b>	Nouveau SCOOTER MULTI-SERVICES
<b>Caractéristiques techniques</b>	50 CC 125 CC et 150 CC

المصدر: <http://www.cycma.dz>

وعلى إثر هذا المشروع اقامت وزارة الاتصال اتفاقية شراكة نوعا ما إثر زيارتها لمدينة قالمة حيث قامت بمعاينة المركب الصناعي، وعليه اكدت الوزيرة على ان المنتج جزائري الصنع، مضيفه أن حصة أخرى من 700 دراجة نارية سيتم تسليمها من قبل هذه الشركة نفسها إلى الخدمات البريدية "في الاشهر القادمة. كما تقدمت دولة النيجر بطلب اخر من اجل الدراجات النارية.

كان الهدف من هذه الشراكة التجارية الاجنبية هو اكتساب اسم تجاري ومكانة في السوق تخولها الى الانتقال الى شراكة صناعية حيث انه من المستحيل اقامة شراكة صناعية من دون اسم تجاري ومكانة في السوق، فكانت بمثابة وثبة صغيرة للدخول في مشاريع اكبر.

وتطمح حاليا "سيكما" الى التوسع وافتتاح شركات فرعية تابعة ذات أنشطة انتاجية مختلفة عن الدراجات والدراجات النارية مثال عن ذلك مشاريعها المستقبلية: تصنيع العربات والكراسي المتحركة للمعاقين وصنع الاثاث الطبي.

وعليه مؤسسة "سيكما" تمنح مكانة مرموقة للشراكة مع المتعاملين سواء كانوا مواطنين او اجانب حيث اصبحت متفتحة لكل انواع الشراكة:

- الإدارة؛

- عقود طويلة المدى في المقابلة من الباطن والتموين؛

- المساهمة في رأسمال الشركة؛

- انشاء شركة فرعية مشتركة؛

- شراء علامات وتراخيص او معاملة باطنية لصنع منتجات متممة لصانعي العلامات.

### المطلب الثالث: مراحل الشراكة بين "سيكما" والشركة الصينية واهدافها

لقد اغدت استراتيجية الشراكة شعار لكل الدول النامية وغايتها، من اجل تلبية حاجياتها الاقتصادية والاجتماعية. وتعود استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف "سيكما" الى مخطط التنمية المسطر في آخر الثمانينات وعلى اثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية ومعظمها المؤسسات الانتاجية مرحلة الاستقلالية، وأصبحت هذه الاخيرة تعتمد على نفسها في انشاء مشاريعها الخاصة بعيد عن دعم الدولة وعليه اسفرت "سيكما" عن رغبتها في بدأ مشاريع شراكة وذلك من خلال ابداء رغبتها عبر موقعها الرسمي.

لتكفل جهودها في الاخير بإنشاء برنامج شراكة تجارية كخطوة معتبرة وهمزة وصل لوصول الى مبتغاهما وهو الشراكة الصناعية. لكن يجب الاشارة اولا ان المبادرة اتت من المؤسسة نفسها من خلال رفضها الدعم من قبل الدولة فقامت بإنجاز برنامج تطويري خاص بها.

### 1-مراحل الشراكة بين مؤسسة "سيكما" والشركة الصينية

وتمثلت المراحل الأساسية لإقامة مشروع مشترك بين كل من "سيكما" والشركة الصينية Zhejiang

Zhongneng Industry Group فيما يلي:

1. رغم رفض "سيكما" الدعم المقدم من الدولة الا ان هذه الاخيرة تدخلت وفرضت عليها مواصفات معينة على اساسها تختار شركاءها؛

2. على اساس تلك المواصفات المقدمة من طرف الدولة تقوم "سيكما" بانتقاء اولي للشركاء المتاحين في السوق ذوي سمعة واسم تجاري ناجح ذو ثقل؛

3. يجب توفر على الاقل ثلاث شركاء للمفاضلة بينهم؛

4. الاتصال: حيث تبدي فيها "سيكما" رغبتها في اقامة مشروع مشترك مع الشركاء المحتملين وكان ذلك من خلال تبادل الرسائل البريدية والزيارات لتبادل وجهات النظر؛

5. انشاء جدول مقارنة بين الشركاء المحتملين ودراسة شروط ومواصفات كل شريك ومدى ملاءمته لسياسة المؤسسة؛

6. التفاوض: بعد اتخاذ قرار الشراكة، تبدأ المفاوضات من اجل تحديد طبيعة العلاقة التي ستحكم الطرفين حيث يسعى كل طرف الى المحافظة على مصالحه؛  
7. الاختيار؛

8. توقيع العقد او الاتفاقية: حيث يتم المصادقة على نتائج المفاوضات والتقييد بتنفيذها وهذه اهم البنود التي تضمنتها الاتفاقية:

- الهدف من الشراكة؛
- وثائق تعاقدية؛
- وضع الاتفاقية؛
- معايير الانتاج؛
- الخصائص التقنية؛
- شروط التسليم والنقل والضمانات؛
- طريقة الدفع وعقوبات التأخر؛
- مدة العقد؛
- القانون المعمول به والاختصاص القضائي.

9. الشروع او الانطلاق في المشروع: تتميز هذه المرحلة بإعداد فرق العمل المسؤولة عن عملية الانتاج؛

10. بداية الانتاج: حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطط الانتاج المتفق عليها وفق العقد المبرم.

## 2- اهداف الشراكة

- تم الاستعانة بالشراكة من اجل الوصول الى اهداف معينة او بصيغة اخرى الشراكة كانت الوسيلة المثلى من اجل وصول "سيكما" الى الاهداف المخطط لها لذلك كانت ابرز اهدافها كالآتي:
- دعم قواعد نموها بصفة أكيدة وثابتة؛
  - تمكين المؤسسة بوضعها في السوق الوطنية والدولية منتوجات قابلة للمنافسة من وجهة الجودة والاسعار، وذلك من خلال تكييف المنتجات بالسوق بتحديد تشكيلة المنتجات وتوسيعها؛

-تحقيق التكامل بالتجزئة بنسبة 15% (Intégration step by step): حيث تهدف العملية الى جعل "سيكما" تتخلى تدريجيا عن التصنيع في الخارج للقطع المكونة لمنتجاتها وجعلها مصنعة محليا 100% مثال عن ذلك الدراجات، فبدلا من جلب جميع القطع من الشركة الصينية فبمرور الوقت تكتسب "سيكما" المهارة والخبرة الصناعية من قبل الشريك فتصبح المصنع الذاتي لها؛

- تحسين مردودية المؤسسة والتوسع: فمن خلال رفع مردودية المؤسسة وتحسين ظروف الإنتاج، قد تلجأ المؤسسة إلى التوسع الذي يصاحبه ظهور فروع هذه المؤسسة في مناطق أخرى وهذا ما يؤدي إلى المزيد من التوظيف للعمال وزيادة الطلب على بعض المنتجات وبالتالي المساهمة في تحسين أوضاع مؤسسات أخرى عن طريق زيادة الطلب وبالتالي نمو الاقتصاد بشكل أفضل. وهذا ما تطمح له المؤسسة اساسا، حيث ترى ان هذه الشراكة التجارية ستتيح لها الطريق الى اكتساب مكانة في السوق تساعد في جذب شركاء جدد من اجل توسيع نشاطها

- اكتساب مهارات جديدة: فالاحتكاك بالشريك لمدة طويلة نوعا ما (لان الشراكة غالبا ما تكون لفترات طويلة) يسمح بالتعلم واكتساب بعض المهارات سواء في الإنتاج أو التسيير، وذلك بتحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، ويتطلب ذلك إعداد برامج التكوين وتدريب العمال؛

- توسيع مجال الاستهلاك: من المعروف أن غالبية الجزائريين يفضلون المنتجات الأجنبية عن المنتجات الوطنية ، وبما أن الاتجاه احلاي للسياسة الاقتصادية يسري نحو الانفتاح الاقتصادي، فان وفرة المنتجات الأجنبية في ازدياد مستمر وبأسعار اقل جراء الاتفاقيات الدولية الرامية إلى تخفيض التعريفات الجمركية لتحقيق الانفتاح ، هذا ما يتسبب في تراجع مبيعات المنتجات الوطنية، وعليه يمكن للشراكة الأجنبية أن تساعد المؤسسات الوطنية من تحسين قدراتها التنافسية من خلال الفرص التي منحتها لها والتي سبق الإشارة إليها.

#### المطلب الرابع: عراقيل الشراكة بين "سيكما" والشركة الصينية

من بين أهم الصعوبات التي تواجه الشريك الاجنبي نذكر:

- مشكل اللغة: اللغة تعتبر عامل اساسي في التواصل بين الشركتين واختلافها يزيد من صعوبة التعامل والتواصل خاصة وان اللغة الصينية غريبة وبعيدة كل البعد عن الثقافة الجزائرية؛

- المغامرة: في ظل عدم وجود سوق تنافسية وهذا نظرا لما مرت به المؤسسة من ازمات وانتقالات وتغيرات وايضا حداثة التجربة (الشراكة)، كما ان الاليات التي تسيير بها المؤسسة حاليا تعد متواضعة مقارنة بالمعايير العامة،

لذلك ستواجه الشركة مخاوف عدم جدوى او نجاح مشروعها وتكبد خسارات كبيرة؛

- غلبة نشاط الاستيراد: نجد ان غالبية الجزائريين يميلون الى تفضيل واقتناء المنتجات الأجنبية عن المنتجات الوطنية والذي يفسر عدم ثقة المواطن في المنتجات المصنعة محليا خاصة بعد نتائج التركيب الخاصة برونو سامبول في الجزائر وهذا سيخلق تخوف لدى الشركاء حول امكانية تسويق منتجاته في الجزائر؛
- المعاملات الادارية: مناخ العمال الإجمالي الذي يعكس البيروقراطية وتعقيد المعاملات الادارية سيكون عائقا اما الشركاء ومع تزايد الاهتمام بالاستثمار تعمل الجزائر جاهدة على تسهيل هذه المعاملات باعتباره المحرك الرئيسي للاقتصاد حيث ابلغت الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة كافة الشركات أنها نشرت " دليل جديد للإقامة والعمل للعمال الأجانب في الجزائر " وعلى اثرها تم خلق امتيازات جبائية معتبرة؛
- ذبذبة المناخ الاقتصادي: عرف المناخ الاقتصادي تحولات كبيرة من ارتفاع في اسعار الصرف والتضخم والاصلاحات التي تمر بها المؤسسات الوطنية خاصة في القطاع الصناعي، كل هذه المظاهر تعتبر عراقيل بالنسبة للشركاء؛
- عدم فاعلية المؤسسات البنكية: حيث اظهرت هذه المؤسسات فشلها خاصة بعد كارثة بنك الخليفة واغلاق بعض البنوك الاخرى نظرا لعدم قيامها بتعهداتها تجاه المتعاملين والمجتمع، بالإضافة الى فشل تجربة بورصة الجزائر جعلت المستثمرين يفضلون التوجه الى دول اخرى يكون فيها المحيط المالي فعالا ومناسبا؛
- سياسة تحويل الأرباح إلى الخارج والتي كانت في العديد من المرات من بين أهم أسباب عزوف الأجانب عن الاستثمار في الجزائر؛
- المعاملات الجمركية: بطء المعاملات الجمركية وفرض رسوم جمركية عالية؛
- معدلات الضريبة المرتفعة؛
- مناخ العمال الإجمالي الذي يعكس البيروقراطية وغياب الشفافية، حيث اناخر تقرير للبنك العملي يضع الجزائر في وضع لا يساعد على تحفيز الاستثماري الأجنبي تماما.

## المبحث الثاني: مؤسسة الخزف المنزلي بقالمة ETER ALGERIE

من اجل دراستنا لموضوع الشراكة عام خاص في الجزائر قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي، ومع التطوير السائد في العالم عرفت المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة انتقلت من خلالها إلى نمط إنتاجي آخر.

### المطلب الاول: التعريف بمؤسسة الخزف المنزلي ETER ALGERIE

تقع المؤسسة الوطنية للخزف المنزلي بشرق البلاد جنوب شرق ولاية قالمة على الطريق المؤدي الى بلدية بلخير يحدها شمالا مؤسسة خاصة لإنتاج المشروبات جنوبا أرض زراعية ومحطة وقود، وشرقا أرض زراعية، غربا الطريق الوطني رقم 20 بمقابل حي الأمير عبد القادر، مجاورة لمركب الدراجات والدراجات النارية ومركب تكرير السكر وكذا المنطقة الصناعية الفلاحية. تتربع على مساحة 76604 متر مربع منها 32840.3 متر مربع مغطاة.

### 1. النشأة والتطور

وقد أنشئ هذا المصنع بموجب اتفاقية الدولة مع الصين في 1963/10/28 وقد جاء نتيجة اندماج مؤسستي SNERI و ACEEC سنة 1964. وقد كان التوقيع النهائي على الاتفاقية في 1967/08/02، حيث أشرفت الشركة الصينية POPULAIA CHINE – COMPLANT على إنشائه وقد بدأت الأشغال فيه في أبريل 1968، وكانت التجربة التكنولوجية للمصنع في 1971/04 إلى 1971/05 وتم تسليمه في جوان 1972. حيث دشنت من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين تحت اسم SNIV، يقدر رأسمالها ب 145704224.00 دج وقد مر المصنع بعدة مراحل:

- جوان 1971 تحول من SNERI إلى SNIV المؤسسة الوطنية لصناعة الزجاج؛
- جويلية 1973 تحول من SNIV إلى SNIC المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية؛
- ديسمبر 1982 تحول من SNIC إلى ECVE مؤسسة الخزف لشرق البلاد بعد القيام بإعادة هيكلة؛
- سبتمبر 1990 تحولت من ECVE إلى SPA مؤسسة ذات أسهم.

### 2. نشاط المؤسسة:

تعتبر مؤسسة ايتار الجزائر مؤسسة صناعية يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الخزف، وتتضمن نوعين من خطوط الإنتاج:

- خط الانتاج الاول: ينتج المواد الصحية المقاومة للحرارة (Les Produits réfractaires) حيث ينتج 24 نوع من المواد الصحية المقاومة للحرارة، حيث في 2011 اصبحت المؤسسة تقوم بإعادة تحويل الصحون والفناجين غير الصالحة الى الطوب الحراري المقاوم للأكسدة.
- خط الانتاج الثاني: يقوم بإنتاج الخزف المنزلي بمختلف انواعه واشكاله واحجامه من صحون وفناجين للقهوة والحليب وغيرها.

## 1.2-المواد الاولية المستخدمة في عملية الانتاج

تستخدم المؤسسة عدة انواع:

- الكاولان Kaolin وهو الصلصال الابيض، يعتبر كمادة اساسية في الانتاج، ويستخرج من جبل دباغ ولاية قلمة؛
- التمازات يتم استخراجها من الميلية في جيجل؛
- الفلدسبات Feldspath حجر معدني لين يوجد بعين بربر ولاية عنابة؛
- الكوارتز Quartz حجر معدني صلب من ولايي جيجل وتبسة؛
- الجبس من ولاية بسكرة ووهران؛
- التالك Talc ، وحجر الجير Calcaire يستورد من فرنسا؛
- حجر البحر Galets Alubite يستورد من ايطاليا؛
- صلصال RP40 يستورد من فرنسا؛
- حجر بوكسيت Beauxite وصلصال شاموت Chamotte يستورد من ايطاليا.

## 3. مهام واهداف المؤسسة

### 1.3-مهام المؤسسة: من بين اهم المهام التي تقوم بها المؤسسة حاليا ماييلي:

- تقوم بالتموين الذاتي؛
- تلبية احتياجات الزبائن بالكمية والنوعية؛
- تموين مخازن المؤسسة بما تحتاجه في العملية الانتاجية وفق برامج معدة مسبقا؛
- بيع وتوزيع منتجات تامة الصنع؛
- تجديد واعادة تأهيل وسائل الانتاج حيث وصلت العملية في الوقت الحاضر الى 50%، بحيث تم اعادة تأهيل فرنين تقليديين بالإضافة الى تركيب اربعة افران اوتوماتيكية جديدة؛

- حاليا تشغيل خط الانتاج للمواد المقاومة للحرارة.

### 2.3-اهداف المؤسسة

اما فيما يخص الاهداف فهي كما يلي:

- توفير مناصب عمل جديدة من خلال تحقيق الربح والتخلص من المديونية؛
- ضمان سير واستمرار العمليات الانتاجية برفع القدرة الانتاجية حتى تصل الى 100 % لأنها حاليا لم ترقى الى المستوى المطلوب؛
- تلبية احتياجات الزبائن؛
- الحصول على حصة كبيرة في السوق المحلي من خلال جودة ونوعية المنتجات؛
- الحفاظ على بقائها في السوق وتوسيع وتنويع نشاطها؛
- الحصول على شهادة الايزو للجودة العالمية والبحث عن اسواق جديدة من خلال استغلالها للأسواق العالمية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف مؤسسة ايتار الجزائر

تتمثل الوظائف والمصالح في مؤسسة ايتار فيما يلي:

- ادارة المؤسسة: تتكون من ادارة المؤسسة العليا التي يرأسها رئيس مدير عام الذي يعتبر المسؤول والمسير الاول وممثلها في جميع الامور امام مختلف الهيئات، كما يسهر على اداء مهامه بمساعدة والتنسيق مع ادارة المؤسسة وجميع الادارات الرئيسية التي تشكل النسيج الوظيفي للمؤسسة ومن اهم مهام ادارة المؤسسة:
- ضمان العلاقات بين مختلف الادارات والاقسام من خلال عقد اجتماعات خاصة بين رؤساء الادارات مع حضور الشريك الاجتماعي مرة في الشهر وأحيانا أكثر من مرة حسب الضرورة؛
- اتخاذ القرارات الضرورية للسير الحسن والفعال للمؤسسة انطلاقا من تقرير النشاط الشهري للمؤسسة من خلال الاجتماعات المنعقدة؛
- الاشراف على تنفيذ المخطط السنوي للإنتاج وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها وتقدير الاهداف المسطرة؛
- الاشراف على برامج التجهيز والاستثمار في المؤسسة والسعي على تنفيذها حتى يتسنى للمديرية القيام بالأعمال الموجهة لها وذلك في ظروف جيدة لا بد لها من التنسيق والتعاون الجيد مع مختلف الادارات والاقسام.
- قسم البرمجة والمراقبة والتنظيم: حيث تعتبر العقل المفكر للمؤسسة او يمكن القول انها مخزن للمعلومات ويتم على مستواها اعداد البرامج والخطط المتعلقة بعملية الانتاج والامدادات والعمل على مراقبة تنفيذها والتنسيق مع مختلف الادارات والاقسام.



ادارة الامدادات: وتشمل هذه الادارة قسمين للشراء وآخر لتسيير المخزونات هما:

- **قسم الشراء:** وهو الذي يشرف على تزويد وتموين المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد اولية ومستلزمات اخرى سواء من داخل الوطن او خارجه، وتوجد له اتفاقية مع المؤسسة الوطنية المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة بالنسبة للمواد المحلية، ولها ايضا اتفاقيات مع الاجانب بالنسبة للمواد الاولية المستوردة.

- **قسم تسيير المخزونات:** يهتم بمتابعة حركة المخزونات والحفاظ عليها وتخزينها وترتيبها وفق قواعد واساليب علمية من اجل صلاحيتها للعملية الانتاجية.

- **الحضيرة:** وتمثل في مصلحة النقل مهمتها هي نقل المواد الاولية المشترية الى المخازن الخاصة بها.

ادارة الانتاج: تتمثل مهمتها في مواصلة العملية الانتاجية وكذا تنظيم الانتاج والسهر على متابعة برامج الانتاج المسطرة والعمل على تطبيقها بدقة، ولقيامها بهذه العملية لها مصلحتين هما:

- **قسم الانتاج:** وهي التي تعمل على الاشراف على كامل العملية الانتاجية من المادة الاولية الى منتجات تامة الصنع.

- **قسم مراقبة الانتاج(المخبر):** ويقوم المخبر بمهمتين اساسيتين:

التحليل: القيام بإجراء مختلف التحاليل والتجارب الكيميائية على كافة المواد الاولية قصد معرفة صلاحيتها.

مراقبة النوعية: حيث تعمل على المراقبة الدقيقة والمعقدة لعملية الانتاج بمختلف مراحلها، وكذلك دراسة الحالة الانتاجية داخل كل الورشات ومراقبة نوع المنتج من حيث الوزن والاتقان والبحث عن الحلول المناسبة لزيادة الانتاج.

اما بالنسبة للعملية الانتاجية فهي تمر بعدة مراحل عبر الورشات هي: التحضير، التصنيع، القوالب، الفرن،

الزخرفة، التغليف، كما تتضمن هذه العملية الانتاجية نوعين من خطوط الانتاج:

خط الانتاج الاول: يقوم بإنتاج المواد الصحية المقاومة للحرارة وهو لا ينتج بأقصى القدرة الانتاجية، وذلك راجع الى تحديد واعادة تأهيل المعدات لهذه العملية لم يبدأ بعد.

خط الانتاج الثاني: يقوم بإنتاج الاواني الزخرفية.

**إدارة الصيانة:** لها دور كبير من خلال صيانة الآلات الانتاجية وتصليح عتاد المؤسسة بشكل عام وتضم اربعة اقسام هي:

- **القسم الميكانيكي الصناعي:** تتمثل وظيفته في صيانة وتصليح مختلف التجهيزات الميكانيكية.

- قسم الكهرباء الصناعية: يقوم بجميع الاشغال المتعلقة بالكهرباء، والضمان السير الحسن لمختلف التجهيزات الكهربائية وصيانتها.
- قسم الدراسات المنهجية: تقوم بتخطيط وتصميم نماذج المنتجات وقطع الغيار الخاصة بالتجهيزات.
- قسم الطاقة والتكنولوجيا: ويعتبر هذا القسم جديد النشأة، وانشأ لكي يتماشى مع التجهيزات الجديدة للمؤسسة التي تتميز بالتكنولوجيا متطورة ويقوم هذا القسم بالإشراف عليها ببرمجتها ومراقبتها وصيانتها.
- الادارة التجارية: لقد كانت المؤسسة مجرد وسيلة انتاج فقط تابعة للمؤسسة الوطنية للخزف الوطني بقسنطينة، لكنها الان اصبحت تتكفل ببيع منتجاتها بنفسها وذلك منذ 01.10.1998 وهذا بإنشاء الادارة التجارية بمعنى ان المؤسسة أصبحت تتمتع بكامل الاستقلالية فيما يخص بيع منتجاته اوهي تشرف على قسمين هما:
  - قسم المبيعات: حيث يهتم ببيع المنتجات وعملية الفوترة والبحث عن الاسواق جديدة؛
  - قسم تسيير المخزونات: وهو عبارة عن تسيير المنتجات تامة الصنع حيث يهتم بمتابعة حركة المنتجات التامة والحفاظ عليها وتخزينها وترتيبها وفق قواعد واساليب علمية من اجل تفادي وقوع فيها ضرر الى ان تخرج من المؤسسة.
- ادارة الموارد البشرية: ان مهام هذه الادارة هو ضمان استمرارية العملية الانتاجية ويتجلى ذلك في توفير اليد العاملة والمهنيين والاطارات، كما تهتم بجميع شؤون العمال وتوفير لهم الظروف الملائمة للعمل وهي بدورها تشرف على الاقسام التالية:
  - قسم المستخدمين: يقوم بتسجيل كل القرارات الصادرة، ومتابعة وترتيب الملفات الخاصة بكل عامل، كما يقوم بتكوين العمال او توجيه لهم الانذارات ومتابعة ملفات المتربصين.
  - قسم الاجور: يقوم بإعادة مذكرة الاجور حيث يراعي في ذلك الحضور والمواظبة لكل عامل، القرارات الفردية أي تغيرات ممكنة في الدرجة لكل عامل بالزيادة او بالنقصان.
  - قسم الشؤون الاجتماعية: يتكفل هذا القسم بكل ما يخص الضمان الاجتماعي للعمال كالمح والعطل المرضية والعطل السنوية.
  - المستوصف: يقوم بالإسعافات الاولية اللازمة للعامل ومتابعة صحته، ونقله الى المستشفى اذا لزم الامر.
  - الارشيف: القيام بحفظ كل الوثائق الرسمية للمؤسسة بطريقة علمية تحفظ سلامتها وسريتها، وسهولة استرجاعها عند الحاجة اليها.

الإدارة المالية والمحاسبة: تعتبر هذه الإدارة بمثابة الشريان الحي الذي تركز عليه الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم بمتابعة وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية، وتحليل القوائم المالية من أجل معرفة وضعية المؤسسة المالية حتى يتسنى على الإدارة العامة للمؤسسة اتخاذ القرارات على النتائج المتحصلة عليها، كالتمويل والاستثمارات وتنقسم الإدارة المالية والمحاسبة إلى ثلاث أقسام:

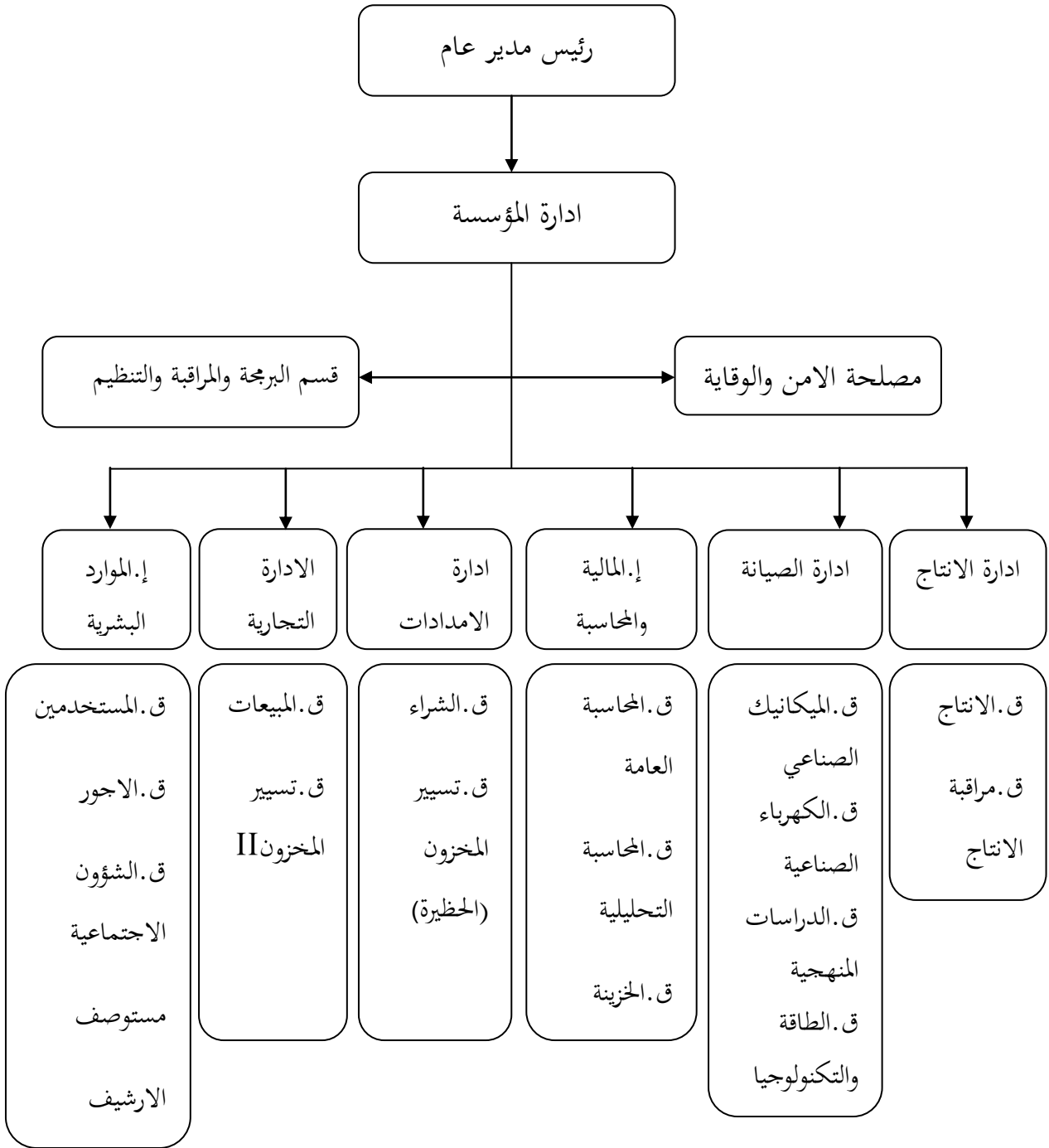
- **قسم المحاسبة العامة:** حيث يقوم بتسجيل جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة يوميا وفق النظام المحاسبي المالي والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات؛

- **قسم المحاسبة التحليلية:** يقوم بدراسة وتحليل الأعباء وحساب جميع التكاليف المتعلقة ببنشاط المؤسسة. غير أن في الوقت الحاضر لا يهتم القسم بتحليل الأعباء وحساب التكاليف وذلك إلى أن المؤسسة في حالة تجديد وتأهيل خطوط الإنتاج؛

- **قسم الخزينة:** تقوم بمختلف العمليات المالية، وتسجيل هذه العمليات من المدفوعات والمقبوضات من أجل تحديد حالة المؤسسة. بعدما كانت المؤسسة كوسيلة إنتاج فقط من طرف المؤسسة الوطنية للخزف الوطني بقسنطينة، مما أدى إلى تقليص دور قسم الخزينة الذي يقتصر على تغطية العمليات الصغيرة فقط في حدود لا تتعدى 3000 دج كتسديد قيمة المشتريات.

**مصلحة الأمن والوقاية:** تعتبر هذه المصلحة بمثابة العين الساهرة، بحماية موجودات المؤسسة من كل الأخطار، كما تعمل على توفير الأمن والاستقرار والانارة الداخلية والخارجية من أجل السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، والحفاظ على سلامة العتاد والأشخاص.

الشكل(6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETER ALGERIE



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

## المطلب الثالث: شراكة مؤسسة الخزف المنزلي وايتار ايطاليا

## اولا: اصول الشراكة

بعد حل مؤسسة الخزف بتاريخ 19.09.2007 استفاد منها المستثمر الايطالي، حيث اصبحت المؤسسة تسمى « ETER Algérie » وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم CPE 73/04 المؤرخ في 19.02.2006 والحاملة للسجل التجاري 0382678B07 وقد كانت بداية نشاط المؤسسة بتاريخ 2007/10/22 حيث شهدت نقص معتبرا في عدد عمالها الذي بلغ سنة 2010 بـ 229 عامل، حيث أصبحت في ماي سنة 2014 تقدر بـ 141 عامل. ومن بين شروط الاتفاقية مع المستثمر الايطالي هي:

- الحفاظ على العمال؛

- الحفاظ على انتاج المنتجات الصحية المقاومة للحرارة والمواد الخزفية؛

- تجديد واعادة تأهيل وسائل الانتاج؛

- استثمار مبلغ 1500000 اورو.

وتم اختيار مدينة قالمة كموقع لهذه لإنجاز هذا المشروع الاسباب التالية:

- اسباب اقتصادية: اكتشاف كميات كبيرة وهائلة من المواد الاولية المستخدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في

مادة الصلصال المتواجدة بجبل دباغ والذي يبلغ عن مقر المؤسسة بـ 40 كم؛

- اسباب تصنيعية: من اجل خلق توازن جهوي؛

- اسباب اجتماعية: امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.

تم طرح مجموعة اسئلة حول استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المؤسسة، وعليه فان المؤسسة قامت بتأجير وعاءها العقاري، والذي يعني في مفهومه "الاتفاق الذي تحول من خلاله الدولة لمدة معينة الانتفاع من ارضية متوفرة تابعة لأموالها الخاصة لفائدة شخص طبيعي او معنوي خاضع للقانون الخاص قصد إنجاز مشروع استثماري"<sup>1</sup>.

لذلك استنتجنا ان استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المؤسسة هي الاجار، والتي يتم بمقتضاها، السلطة العامة التي تسمى "المؤجرة" بتفويض إدارة أو تشغيل خدمة عامة إلى مستخدم خاص لفترة تتراوح من 10 إلى 15 سنة. ويتحمل على اثرها المستخدم الخاص المسؤولية الكاملة فيما يخص تشغيل الخدمة وإدارتها بالإضافة الى

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 09-152 المؤرخ في 2 ماي 2009 و الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الاراضي التابعة للأموال الخاصة لدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية، الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 6 ماي 2009.

مختلف المخاطر المتكبدة فيما يتعلق بهذه الخدمة. في حين تبقى ملكية الوعاء العقاري مع الممثل العام(الدولة). الشريك الخاص هو المسؤول عن الفواتير والموظفين والاصول والاستثمارات اللازمة والتمويل وتحديد بعض الأصول الموجودة. ويعتبر أيضا مستشار للجهات الفاعلة العامة. ومن ناحية أخرى، تظل السلطة العامة هي مالك الأصول في إطار هذا المشروع وهي مسؤولة عن الاستثمارات الجديدة ان وجدت.

وهذا ما تم تبنيه في الفعل على مستوى المؤسسة حيث قامت بتأجير وعاءها العقاري الى غاية 2014 اي لمدة 7 سنوات في المقابل تمت المحافظة على العمال الحاليين للمؤسسة والتكفل بكل مصارفهم من اجور وترقية وتكوين وغيرها، كذلك زيادة الاصول وتجديدها، الاتيان بتكنولوجيات جديدة وتكوين العمال من اجل القدرة على التعامل معها، الحفاظ على النشاط الاصلي للمؤسسة والمتمثل في صناعة الخزف المنزلي والمواد المقاومة للحرارة بالإضافة الى ذلك منحها الحق في بناء هياكل جديدة على مستوى القطعة المستأجرة.

### ثانيا: نتائج الشراكة عام /خاص على مؤسسة ETER ALGERIE

بعد تبني استراتيجية الشراكة ظهرت على المؤسسة تغيرات ايجابية ساهمت في تحسين الوضع العام بالمؤسسة وزيادة وزنها بالسوق، ولمعرفة نتائج الشراكة بين مؤسسة الخزف المنزلي وايتار ايطاليا سنقوم بمقارنة بعض المؤشرات قبل وبعد الشراكة.

#### 1. رقم الاعمال

رغم ان عقد الشراكة تم ابرامه في اواخر 2007 الا ان البدء الفعلي للمشروع كان في 2009، لهذا نلاحظ في تلك الفترة تأخر في ظهور التأثير حتى سنة 2009 حيث تم في تلك الفترة (بين ابرام العقد والالتزام به) تهيئة المكان، اخذ قروض من البنوك وتنصيب المعدات الجديدة حيث ان تنصيب المعدات الجديدة اخذ وقت كبير أكثر مما هو متوقع.

## الجدول رقم(11): رقم الاعمال لسنتي 2008-2009

2009	2008	
30727,50	31000,35	اجمالي المبيعات من الاواني
45481,39	6289,64	اجمالي المبيعات من المواد المقاومة للحرارة
141,40	1,30	خدمات مقدمة
4,20	/	منتجات متنوعة
1621,21	14039,45	منتجات خارج الاستغلال
12142,28	/	بضاعة مباعه
<b>90417,98</b>	<b>51330,74</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان رقم الاعمال يحسب على اساس اجمالي المبيعات من الاواني واجمالي المبيعات من المواد المقاومة للحرارة، والخدمات المقدمة، منتجات خارج الاستغلال، وتم اضافة نشاطين في 2009 كان لهما التأثير على رقم الاعمال والمتمثلين في منتجات متنوعة والبضاعة المباعه كما هو موضح في الملحق.

كما نلاحظ من خلال الجدول التطور الهائل لرقم الاعمال، حيث بلغ سنة 2009 تقريبا ضعف ما وصل اليه سنة 2008، كما يمكن تفسيره حسب الجدول ان المستثمر قام بإضافة نشاطين جديدين: المنتجات المتنوعة والبضاعة المباعه بشكل خاص المتمثلة في المواد الخام كالكولان الذي يتم استخراجها من جبل دباغ. اضافة الى ذلك الزيادة الكبيرة في اجمالي مبيعات المواد المقاومة للحرارة حيث حقق تقريبا 7 مرات المبيعات في سنة 2008 لذلك يعتبر العنصر الفاعل في تطور رقم الاعمال.

اضافة الى ذلك المؤسسة قبل اقامة الشراكة لم تكن المؤسسة تقوم بدراسة السوق واحتياجاته وهذا راجع للإمكانيات المحدودة والضعف في التسيير فبعد دراسة السوق وجدت المؤسسة ان هناك طلب كبير لاستخدامه في مجالات عديدة وله ميزات متعددة وخاصة الافران المقاومة للحرارة يتم انتقاءها على اساس محافظتها على الحرارة وبالتالي استغلال اقل للكهرباء لدى مستخدميها.

## 2. القدرة الانتاجية

الجدول رقم (12): الطاقة الانتاجية لسنتي 2008-2009

2009	2008	
		الاواني
20821.25	17372	اطباق
5092.85	10123	اكواب
6.63	81	طاقم المائدة
6970.07	8813	منتجات اخرى
34398.42	235	مواد مقاومة للحرارة
<b>67289.22</b>	<b>36624</b>	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ ان الطاقة الانتاجية للمواد زادت وخاصة في مجال المواد المقاومة للحرارة، خاصة وان مؤسسة الخزف المنزلي هي المنتج الوحيد لهذه المواد، هذا يعني ان بعد دراسة السوق وعرفة احتياجاته ومتطلباته والفئات الممكن استهدافها (مصانع الاسمنت وافران المخابز والاجور) زادت الطاقة الانتاجية كما ان التكنولوجيا التي جلبها الشريك كان لها الدور الكبير في زيادة الطاقة الانتاجية.

كما نلاحظ سابقا ان كل ما ينتج يباع (كما هو موضح في الملحق 6) وهذا راجع لضعف القدرة

الانتاجية.

## 3. الموارد البشرية:

عرفت المؤسسة نقص حاد في العمال في نهاية التسعينات وبداية 2000 وهذا راجع للعجز المالي الذي عانت منه المؤسسة والذي ادى بدوره الى اضرابات متتالية من طرف العمال فيما تم تسريح بعضهم ولجوء البعض الى التقاعد. حيث انخفض عددهم من 590 الى 373 في ظرف سنتين (1996-1998) وبعد انتهاج استراتيجية الشراكة كانت لها اهداف ذات بعد اقتصادي كما كان لها اهداف ذات بعد اجتماعي، حيث قام الشريك بالتكفل بمصاريف العمال كما كان مخطط له، بالإضافة الى توظيف أكبر عدد ممكن من العمال. وعمل ايضا على اضافة وحدات جديدة سواء في الانتاج او الادارة واقسام التسيير كالتسويق مما ادى الى سد الاحتياجات من العمال وارتفاع عددهم الى 245 عامل بعد ان تدهور هذا الاخير نحو 100 عامل.



من ضمن الشروط التي اتفق عليها طرفي العقد، ان يقوم الشريك الايطالي بتدريب وتكوين العمال ونقل شتى المعارف في كل ميادين الانتاج والتسويق وخاصة فيما يتعلق بنقل المعارف الادارية. حيث نلاحظ ذلك من خلال تطور النفقات على الموارد البشرية من 82490 سنة 2008 الى 93156287.61 سنة 2009 (الملحق5) وهذا دليل على ان المؤسسة لان اولت اهمية للعنصر البشري داخل المنظمة عكس ما كانت عليه من قبل.

#### 4. زيادة وحدات ادارية وتكنولوجيا الجديدة

كما تم الاشارة اليه مسبقا ان المؤسسة من قبل لم تولي اهتمام كبير لبعض الانشطة، كالتسويق وبعض الخطوط الانتاجية. فبعد الشراكة استثمرت المؤسسة اموال كبيرة في وظيفة التسويق من اجل دراسة السوق ومعرفة كيفية التغلغل والحصول على مكانة فيه. وقد اتت ثمارها بالفعل على مبيعات المؤسسة. بجانب وظيفة التسويق تم ادماج خطوط انتاج جديد خاصة فيما يتعلق بالمواد المقاومة للحرارة مثل الطوب الحراري Brique réfractaire، Brique fausse sol، Béton réfractaire، ومنتجات متنوعة، كما قامت بإعادة بيع مواد خام التي تم استيرادها مثل الاسمنت وبيع مواد خام اخرى مثل الكولان المستخرج من جبل دباغ.

كما تم تزويد الاقسام الادارية بالحواسيب والتقنيات الجديدة من اجل زيادة الفعالية في المعاملات الادارية لذلك تم تكوين المورد البشري من اجل القدرة على التعامل معها. علاوة على ذلك جلب الشريك الايطالي معدات آلات جديدة عوضا عن الآلات والمعدات القديمة المهتلكة.

وفي اوج عطاءها كان من المقرر ان تنشأ المؤسسة ورشة خاصة بعرض منتجاتها الخاصة (Show-

Room

#### المطلب الرابع: الاتجاه نحو الخصوصية

Eter الجزائر حققت ارقام عالية بعد الشراكة وحققت انتاجية ومبيعات عالية واصبحت علامة تجارية معروفة في جميع اقطار الوطن ولها نقاط بيع عديدة الا انها لم ترقى الى الارقام المتوق تحقيقها وهذا راجع الى ان المشروع في اوله. لكن هذا التطور لم يلبث حتى ان واجه الكثير من الصعوبات والمعوقات كانت سببا في انهيار هذه الشراكة.

### 1. السياسة الاقتصادية الجزائرية

كانت السياسة الاقتصادية الجزائرية من أكبر العقبات التي واجهت المشروع، فالسياسة الاقتصادية تعتمد بشكل كبير على سياسة الاستيراد، حيث أصبحت المواد المستوردة من الاواني وغيرها تنافس المنتج المحلي من الخبز من حيث السعر. وبطبيعة المستهلك الجزائري الذي له ولاء وثقة في المنتج الاجنبي اكثر من المنتج المحلي وخاصة اذا كان هذا الاخير اقل سعرا من الاول.

فكانت السياسة الجزائرية غير داعمة بتاتا للمنتج المحلي. حتى واذا قامت المؤسسة بخفض اسعار منتجاتها فإنها ستقع في مشكل عدم قدرة القيمة المضافة على تغطية المصاريف والنفقات.

### 2. الانسحاب التدريجي للشريك

لدى اجراءنا مقابلة مع مختلف اطارات المؤسسة فانهم نفوا وجود الشريك الإيطالي تماما في 4 السنوات الاخيرة لأسباب مجهولة، حيث لم يتم بتقديم استثمارات او تمويل او اية اضافات اخرى للمؤسسة في الآونة الاخيرة.

وعليه ترتب تدهور حال المؤسسة مجددا، ودخل العمال في اضرابات مجددا لعجز المؤسسة عن تسديد اجورهم. علاوة عن ذلك تحمل القروض التي استفاد منها المستثمر الايطالي، وسقوط المسؤولية على الطرف الجزائري.

ويتمثل وجود الشريك الايطالي فوق الاوراق لا اكثر ولا اقل.

### 3. انفجار احد الافران

نشبت هذا الاخير في شقة لاثنين من الإيطاليين الذين يمارسون اعمالهم في وحدة إنتاج الخبز. وقد خلف هذا الاخير اضرار كبيرة حيث دمر حرفيا الشقة، والحق ضرر بواجهة المصنع واحدى الورشات الانتاجية، ومركبتين كانت موقفتين في عين المكان. حيث ادى الى توقف الورشة لمدة شهرين وخروج العمال بطالة تقنية (Chômage technique) وهذا الذي لم يجب ان يحدث خاصة وان العمال لم يتلقوا اجورهم منذ 10 اشهر واغلبهم دخل في اضرابات مفتوحة.

### 4. اقدام الجزائر على حل عقد الشراكة

دخل المستثمر الايطالي بنسبة 72% ومن اجل حل عقد الشراكة واسترجاع نسبة معينة من راس المال وهذا تزامنا مع ال المصادقة على قانون الاستثمار الجديد (49-51). وعليه تم شراء اسهم من الشركة بنسبة

48% من طرف 4 رجال اعمال من الخواص وذلك بمساندة الصندوق الوطني للاستثمار، فأصبح الشريك يملك 49% من رأسمال المؤسسة و 48% بالنسبة لرجال الاعمال وبقية 3% يفترض انها ملك الدولة. ما يجب الاشارة اليه ان احد رجال الاعمال قرر شراء اسهم الخواص الاخرين، حيث قرر تحمل مسؤولية المؤسسة بحكم خبرته في مجال الخزف، حيث من المقرر انتهاجها من اجل شراء نسبة الشريك الايطالي من راس المال.

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة

من خلال ما تم تناوله في الدراسة اجمالا تم التوصل لمجموعة من النتائج

## المطلب الاول: نتائج خاصة بتطبيق الشراكة عام/خاص في الجزائر

على ضوء ما تم تناوله في الدراسات السابقة تم التوصل الى بعض النتائج:

- تعدد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بديلا استراتيجيا لتوفير الخدمات العمومية وذلك لما يكون فيه من تكاثف الجهود بين القطاعين العام والخاص من اجل الرفع من جودة اداء المؤسسات العمومية، كما انها تكتسي دورا مهما في انعاش الاقتصادي الوطني وذلك من خلال توفير رؤوس الأموال الأجنبية خاصة اذا ما كان الشريك الخاص اجنبي نظرا لغلبة هذا الاخير على حساب الشركاء المحليين، كما تعمل على توفير مناصب الشغل وتعمل على تحويل التكنولوجيا والدخول في المنافسة الدولية لذا يتوجب على الدول تهيئة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المناسبة لها؛

- لتحقيق عائد ايجابي لشراكة بين القطاعين العام والخاص يتوجب تحقيق الفعالية ويكون هذا من خلال توفر العوامل الاساسية وكفاية محددات الشراكة بين القطاعين، فاذا كانت الشراكة مبنية على محددات غير ملائمة وعوامل غير اساسية فان الأثر يكون غير مرغوب فيه في الكثير من الأحيان، لذلك يتوقف تطبيق الشراكة ومن بين المحددات التي تم تطبيق الشراكة عام/خاص في الجزائر قانون الاستثمار بصفة عامة وقانون الاستثمار الاجنبي بصفة خاصة بالإضافة الى واقع المؤسسات العمومية الجزائرية ومختلف القوانين التي تحكمها. فقانون الاستثمار الاجنبي غير مشجع على استقطاب الاجانب نظرا الى القيود التي يفرضها عليهم، اما بالنسبة للمؤسسات العمومية فالطابع الاداري السائد في المؤسسات العمومية من بيروقراطية وغيرها يعتبر كعائق لتطبيق هذا النوع من العقود. لذا يجب على الهيئات المعنية اعادة النظر في حيثيات المحددين من اجل تسهيل تطبيق هذا المفهوم؛

- للشراكة عام/خاص نتائج ايجابية لما تجلبه للقطاع العام من خبرة وتكنولوجيا جديدة وما توفره من مناصب شغل، لكن هذه الاخيرة ورغم من تحقيقها للعديد من الايجابيات فأنها لا تخلو من السلبيات في حالة ما اذا لم يتم تهيئة المناخ الملائم لنجاحها واجراء دراسات جدوى والتخطيط الجيد في ظل المحددات وواقع الاقتصاد الوطني.

## المطلب الثاني: نتائج دراسة الشراكة بين "سيكما" والشركة الصينية

بعد الدراسة و الاحتكاك مع الحالة وتحليل حيثيات مشروع الشراكة عام-خاص في مجال الدرجات

والدرجات النارية بين مؤسسة "سيكما" و Zhejiang Zhongneng industry group الصينية.

- ت م التوصل الى ان نوع عقد الشراكة هو عبارة عن عقد شراكة تجارية قامت به شركة "سيكما". ويمكن استخلاص بعض النتائج حول هذا المشروع:
- ان مشروع الشراكة سيمكن "سيكما" من استعادة مكانتها الكبيرة في السوق المحلية؛
  - ان استعادة سيكما لمكانتها في السوق ستفتح لها فرص تجارية اخرى اقليمية ولما لا عالمية خاصة وبعد الحصول على طلب من دولة النيجر؛
  - طموحات المؤسسة لا تتوقف عند صناعة وبيع الدراجات بل تطمح الى فتح شركات فرعية تابعة لها؛
  - مشروع الشراكة له ابعاد اقتصادية كما له ابعاد اجتماعية مثل امتصاص البطالة من خلال فتح مناصب عمل جديدة في المركب الصناعي الذي يعاني من نقص اليد العاملة؛
  - الشراكة ستكون بمثابة وسيلة لمؤسسة "سيكما" لاكتساب الخبرة وتبادل المعارف في المجال؛
  - هذا المشروع يعتبر فرصة لسيكما من اجل تحقيق تكامل تقني خطوة بخطوة الذي يهدف مستقبلا الى تصنيع جميع قطع الدراجات محليا؛
  - تساهم في نمو الاقتصاد الوطني من خلال توفير العملة الصعبة عن طريق التصدير؛
  - تعتبر فرصة لترقية المنتج المحلي والتخلي عن الاستيراد، خاصة بعد قيام وزيرة الاتصال والبريد وتكنولوجيا الاتصال بتقديم طلب 600 دراجة نارية من نوع Scooter من اجل المواصلات البريدية؛
  - رفع قيمة المنتج المحلي لأنه مصنوع وفق معايير عالمية ومنافسته في الاسواق العالمية؛
  - تصبح المؤسسة محدثة 'à la une' مواكبة لجميع التغييرات حيث تصبح مرغمة على تبني تكنولوجيات جديدة لضمان بقائها في السوق
  - كما تضمن هذه الشراكة للشريك الاجني التسويق لعلامته التجارية داخل الوطن وخارجه.

### المطلب الثالث: نتائج دراسة الشراكة بين مؤسسة الخزف المنزلي و ETER ITALIA

- تضمنت الدراسة التطبيقية محاولة تحليل وتقييم لتجربة الشراكة عام/خاص، حيث تم ابرام عقد شراكة بين كل من مؤسسة الخزف المنزلي بقالملة و ايتار ايطاليا من اجل إيجاد حل لمشاكل التسيير التي تعاني منها المؤسسة اضافة الى العجز المالي.
- من خلال الدراسة تبين لنا ان عقد الشراكة هو عبارة عن عقد ايجار حيث قامت مؤسسة الخزف المنزلي بإيجار وعاءها العقاري لمدة 10 سنوات، والتي انشأت في اواخر سنة 2007 برأسمال قدره 1500000 اورو.

ونتيجة لهذه الشراكة استطاعت المؤسسة من رفع رقم اعمالها وتحقيق قيمة مضافة تغطي جميع مصاريفها، زادت من طاقتها الانتاجية، اضافت وحدات ادارية جديدة وثمنت بعض الوظائف الادارية التي كانت مهمشة مسبقا مثل وظيفة التسويق. حيث كان لتثمين هذه الوظيفة الفضل الكبيرة في دراسة السوق ومعرفة الفئات الممكن استهدافها، قامت بإدخال تكنولوجيات جديدة التي حلت محل الآلات والمعدات القديمة وكان لها تأثير كبير في زيادة الانتاجية ولم تقتصر التكنولوجيات الجديدة على معدات الانتاجية بل تعدت حتى الحواسيب في مجال المعاملات الادارية. كما اولت اهتمام كبير بالعنصر البشري من خلال الانفاق عليه في التكوينات والتدريب لكي يستطيع التعامل مع مختلف المعدات الجديدة

حيث اصبحت المؤسسة أنذاك صاحبة اسم وذات سمعة وعلامة في السوق، يأتيها الزبائن من كل اقطار الوطن، كما اصبح لديها زبائن اوفياء ونقاط بيع متنوعة على مستوى التراب الوطني.

لكن واجه هذا المشروع الكثير من الصعوبات التي كانت سببا في تدهوره مثل السياسة الاقتصادية التي لم تدعم المنتج المحلي في البلاد على سبيل المثال سياسة الاستيراد، زيادة عن ذلك تفضيل المستهلك الجزائري المنتجات المستوردة على حساب المنتجات المحلية، مما ادى الى تدهور المبيعات. ولم يكن هذا السبب الوحيد، فعلاوة عن ذلك، الانسحاب التدريجي للشريك الايطالي وترك المؤسسة تسبح في محيط من الديون ومن الاجور غير المدفوعة لأسباب مجهولة، لا وجود له الا على الاوراق ولم تتم محاسبته من طرف الدولة. ثم قامت الجزائر باسترجاع البعض من رأسمالها لدى صدور قانون (49-51) عن طريق الخواص الذي قرر احدهم تحمل المسؤولية بشكل فردي مؤجرا، فقام بتسديد اجور العاملين وقد انهى مؤجرا تنصيب الات ومعدات جديدة لبداية حقبة جديدة.

#### المطلب الرابع: اثبات صحة الفرضيات

ومن خلال البحث تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التالية:

- ان الفرضية الاولى صحيحة نسبيا، اذ يعتبر قانون الاستثمار بصفة عامة وقانون الاستثمار الاجنبي بصفة خاصة احد العوامل والمحددات الرئيسية لتطبيق الشراكة عام/خاص في حالة ما اذا كان الشريك الخاص اجنبي. اضافة الى ذلك تعتبر المؤسسات العمومية الجزائرية وواقعها السائد، بمعنى الطابع الاداري السائد عامل اساسي في تطبيق هذا المفهوم، ومجمل القوانين التي تحكم سيرورة هذه المؤسسات. علاوة على ذلك المناخ الاقتصادي السائد كل هذه النقاط تعتبر محددات رئيسية من اجل تطبيق هذا المفهوم.

- بالنسبة للفرضية الثانية، صحيحة، حيث يعتبر هدف احياء علامة "سيكما" في السوق هدف اساسي بعد التدهور الذي عرفته المؤسسة الذي ادى الى فقدان مكانتها السوقية، لكنه لا يعتبر الهدف الوحيد، بل يمكن القول، انه هدف يمكن من خلاله ايجاد سبل وانتهاج استراتيجيات جديدة من اجل التطور والتوسع في السوق. فو يعتبر كوسيلة تتيح للمؤسسة تبني مشروعات اخرى، بمجرد فرض مكانتها في السوق يصبح لها اسم تجاري يخولها الى تبني شركات استراتيجية اخرى، كالشراكة الصناعية.
- اما بالنسبة للفرضية الاخيرة، فهي تعتبر صحيحة جزئيا هي الاخرى، فكما اظهرت نتائج التحليل والمقارنة التطور الذي شهدته المؤسسة على مختلف الاصعدة بعد تبني الشراكة كاستراتيجية، من تطور في رقم الاعمال، زيادة القدرة الانتاجية، تطور القيمة المضافة وقدرتها على تغطية كل المصاريف واحتلال مكانة مميزة في السوق الوطنية. الا ان هذه الاخيرة لم تدم وهذا راجع للعديد من الاسباب اهمها قرار انسحاب الشريك الاجنبي دون سابق انذار، بسبب غياب الرقابة على المستثمرين الاجانب وعدم وجود قوانين تحمي المؤسسات الوطنية والعمومية. لذلك او من المفروض التعديل في القوانين للتوفيق بين تشجيع جذب واستقطاب المستثمرين الاجانب من خلال الامتيازات الممنوحة وبما يحمي الملكية العامة وعدم المساس بالمؤسسات العمومية

## خلاصة

من خلال ما تطرقنا اليه في الدراستين السابقتين والنتائج المستخلصة، استوضح لنا، ان للشراكة الدور الكبير في فتح ابواب المؤسسة على اسواق جديدة كما انها تعطيها فرصة الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة والاستفادة من الخبرات وتبادل المعارف.

لكن نجاح هذه الاخيرة يبقى رهينة المناخ الاقتصادي والقانوني والاجتماعي السائد.



خاتمة

## خاتمة

نظرا لتعدد أساليب تطوير القطاع العام في ظل اقتصاد منفتح، نجد الاستراتيجيات المعتمدة لتنمية الاقتصاد الوطني من جهة ولتحسين مردودية المؤسسات العمومية من جهة أخرى في ظل التطور التكنولوجي واقتصاد السوق تجعل من القطاع الخاص شريك أساسي للقطاع الحكومي يمكن الاعتماد عليه.

فمن خلال التجارب التي تم التطرق إليها ودراستها نستنتج أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص ليست العلاج المعجزة لجميع الأمراض التي يعاني منها القطاع العام من اجل تحسين مردوديته. لأنه من غير الممكن لأي حكومة أن تتقدم بطرح عام يشمل الملكية العامة دون وجود رؤية واضحة واستراتيجية تضمن الفعالية، حفاظا على الملكية العامة وفي نفس السياق من غير الممكن التقييد بالتقاليد والانضباط بالقوانين والبيروقراطية غير المبررة دون المخاطرة المدروسة في سبيل ترقية المؤسسات العمومية، وعليه كان يجب البد من إيجاد أرضية توافقية تضمن حماية المال العام وفي نفس الوقت تسعى الى الرفع من الكفاءة التشغيلية له دون التعنت في حمايته أو الإفراط في تذييره.

وكون الجزائر دولة نامية فهي تفتقر الى اصلاحات شاملة وعميقة من العمل العام، "الإدارة العامة الحديثة"، حتى تتمكن من اختيار هذه الاستراتيجية خلال تغطيتها مجموعة واسعة من العقود في عدة مجالات متنوعة و تستدعي خصائص مشتركة تمثلت في مجملها: حكم على مدى فترة التعاقد، توزيع المخاطر بين الإدارة العمومية و الشريك الخاص، الاستخدام المحكم من حيث اختيار العقد (عقد الإيجار، عقد الخدمة...) المناسب وذلك وفقا لمعايير التكلفة و تقاسم المخاطر. وهذا لا يعني أن دور الشراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص آلي وإنما هو أسلوب يمكن أن يساهم في تغييرات عديدة في مختلف مجالات القطاع العمومي من اجل تحسين أداء المؤسسات العمومية. ومن خلال النتائج المتوصل لها، يمكن ذكر مجموعة من الاقتراحات والتي تتمثل في:

- ضرورة تنويع مجالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمعنى ان لا تقتصر فقط على القطاع الصناعي والزراعي، وذلك لتحقيق حزمة متكاملة ومتنوعة من المشاريع التنموية والتي من خلالها يتم رفع وتنويع الاقتصاد الوطني؛

- حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص، وتقييمها والاستفادة من إيجابياتها والتجنب السلبيات الناجمة عنها؛

## خاتمة

- من الأجدر وضع الأطر العامة التي تحدد دور كل شريك في التنمية بما يضمن كفاءة التنسيق والتكامل بين كافة الأطراف المشاركة؛
- وجوب الاهتمام بتدريب الجهات الحكومية المعنية بالشراكة مع القطاع الخاص على نحو يضمن إعداد الدراسات اللازمة بشكل فعال وفي أسرع وقت ممكن بقدر يضمن نجاح المفاوضات بين الدولة والقطاع الخاص؛
- التخفيف من المعاملات البيروقراطية التي تعيق من تطبيق هذا المفهوم؛
- ضرورة اجراء دراسات الجدوى بدقة ولو تطلب الأمر استدعاء خبراء مختصين في مجال الجدوى؛
- اختيار الشريك الخاص المناسب الذي من شأنه منح امتيازات ومزايا التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- فتح مجال الاحتكاك بين طرفي العقد من اجل التفاعل وايجاد بهدف تهيئة الظروف من اجل نقل الاساليب الادارية والثقافية الحديثة والقضاء على النظام والقيم الرجعية.

قائمة المصادر

والمراجع

### ■ المعجم والقاموس:

1. Oxford Learner's Pocket Dictionary, New edition
2. Larousse, Dictionnaire de Français, Edition 2006

### ■ الكتب باللغة العربية:

1. ابوبكر احمد عثمان نعيمى، الأساليب الحديثة لمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مرافق البنية التحتية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014.
2. رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، 2007.
3. عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
4. عبد السلام ابوقحف، التجربة اليابانية في الادارة والتنظيم، مركز الإسكندرية للكتاب، ط3، الإسكندرية، 1997.
5. عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الادارة والاستثمار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993
6. ناصر دادى عدون، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010.

### ■ الكتب باللغة الفرنسية:

1. Anis BOUAYAD, Les alliances stratégiques, 2eme édition, Dunod, 2004.
2. Michel le seac'h, Privatisation et partenariats public-privé, Nouveaux horizons, Paris, 2002.

### ■ المجالات باللغة العربية

1. الطيب داودي، تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر العدد الثالث، جامعة خيضر بسكرة.
2. تقرير تألفي حول الشراكة بين القطاع العام والخاص، الدورة الرابعة نوفمبر 2010 جويلية 2011، المدرسة الوطنية للإدارة، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين.
3. دائرة المالية، الشراكة بين القاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص، Public Private Partner ship إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، حكومة دبي، ابريل 2010.
4. محمد يعقوبي، الاخضر غزي، الشراكة الاورومتوسطية واثرها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 14 اكتوبر 2004.

5. منصورى الزين، واقع وافاق الاستثمار فى الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 2، جامعة الشلف.

### ■ المجالات باللغة الفرنسية:

1. GHASSANE Hadjer, Le partenariat public-privé: vers un nouveau dirigisme du secteur public, Alger, Les annales de l'université d'Alger1 N°86 Tome I, Juillet 2015.

2. HAFID ILIAS& DANI EL KEBIR MAACHOU, INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER EN ALGERIE ATTRACTIVITE ET OPPORTUNITES, Revue Maghrébine d'Economie & Management, N°02 Septembre 2015, Université de Djillali Liabès, Sidi Bel Abbés, Algérie.

3. Mohamed Mouloud Belaid , LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL) Revue de sciences économiques, commerciales et sciences de ggestion , université d'Annaba.

### ■ الملتقيات باللغة العربية:

1. امينة ركاب، الملتقى الوطنى فى الإطار القانونى للاستثمار الأجنبى فى الجزائر، جامعة أبى بكر بلقايد – تلمسان، 2016.

2. بن حبيب عبد الرزاق وحوالف رحيمة، الشراكة ودورها فى جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطنى الأول حول الاقتصاد الجزائرى فى الالفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومى 21-22 ماي 2002.

3. جوزيه غرازيانو دا سيلفا، استراتيجية منظمة الاغذية والزراعة الخاصة بالشركات مع القطاع الخاص، ملتقى دولى لمنظمة الاغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2015.

### ■ الملتقيات باللغة الفرنسية:

1. Ghassane HADJAR, Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, 2014.

### ■ المذكرات باللغة العربية:

1. بلمقدم مصطفى، فعالية الاستثمار المباشر فى الجزائر-تقييم تجربة الشراكة قطاع العام خاص، رسالة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه فى علوم اقتصادية، جامعة ابى بكر بلقايد.

## قائمة المصادر والمراجع

2. بوزكري جمال، الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر وتأثيرها على الاقتصاد الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد دولي، جامعة وهران، 2013.
3. سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الاجنبي في الجزائر-تقييم تجربة الشراكة عام/خاص، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في العلم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2014.
4. عيكوس خديجة، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قلمة، 2011.
5. كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر و النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

### ■ المذكرات باللغة الفرنسية:

1. Benjamin Rouxe, Les projets de Partenariats Public Privé au Québec: Une étude de cas, MÉMOIRE PRESENTE À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet, Montréal, Octobre 2006
2. Ghassane HADJAR, Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage Cas d'entreprises publiques algériennes, Thèse de Docteur en Sciences de Gestion, UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS, 2014
3. Imène LATRECHE, Les partenariats public-privé : Une forme de coordination pour la modernisation des services publics, Mémoire d'obtention de Magistère, Management Public, Université de constantine 2

### ■ الانترنت:

1. <https://www.maajim.com>
2. <https://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/.../3.doc>
3. <http://www.hiamag.com/>
4. <https://www.yesser.gov.sa>
5. <http://e-nour.ahlamontada.net/t994-topic>

### ■ الجرائد الرسمية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 09-152 المؤرخ في 2 ماي 2009 و الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الاراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية، الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 6 ماي 2009.
2. الميثاق الوطني للشراكة عام خاص.
3. قانون رقم 82-13 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها، ج.ر.ع. 35 المؤرخة في 31 يوليو 1988، المعدل والمتمم بموجب قانون رقم 86-13 المؤرخ في 19 أوت 1986، ج.ر.ع. 35 المؤرخة في 27 أوت 1986.

### ■ مراجع اخرى:

1. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie Les contrats de partenariats : Guide méthodologique, page 13, VERSION DU 25 mars 2011.
2. M. TELIDJI Mohamed Salim, Encadrement et promotion des PPP en Algérie, MINISTERE DES FINANCE, Alger, le 04 mai 2015



## الملخص:

يتمحور موضوع الدراسة حول استراتيجية الشراكة بين القطاع العام والخاص كأسلوب جديد في التسيير العمومي، حيث يستخدم كآلية من قبل الحكومة لتحسين مردودية المؤسسات الصناعية وكذلك تحسين الخدمات العمومية. تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضرورة فرضتها العولمة بحكم توسع حجم المبادلات التجارية على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي المستمر.

وعليه تبنت الحكومة الجزائرية هي الاخرى اسلوب الشراكة عام/خاص بعد احداثها ثورة اصلاحات في المؤسسات العمومية. تعد استراتيجية الشراكة عام/خاص احسن خيار استراتيجي نتناوله من خلال تجربتي، مؤسسة Cycma و Eter Algeria.

## Résumé :

L'étude traite le sujet de partenariat public-privé en tant que nouvelle méthode de management publique, qui est utilisée comme un mécanisme par le gouvernement pour améliorer la rentabilité des entreprises industrielles et améliorer les services publics. Les partenariats public-privé sont imposés par la mondialisation, l'expansion du volume du commerce mondial et par le développement technologique continu.

Le gouvernement algérien a également adopté le style de partenariat public / privé après avoir révolutionné les réformes dans les institutions publiques. La stratégie de partenariat général / privé est considérée comme la meilleure option stratégique à travers les deux expériences Cycma et Eter Algérie.