

بمعنوان:

المناولة والشراكة الصناعية  
مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

تحت إشراف:  
أ.د: رابح شريط

من إعداد المترشح:  
عبد المالك مهلل

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د/ عثمان لخلف..... رئيساً  
أ.د/ رابح شريط..... مقراً  
أ.د/ رمضان بلوكيل..... عضواً  
د/ طه حسين نوي..... عضواً  
د/ جلول بن عناية..... عضواً  
د/ يوسف حميدي..... عضواً



# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين والزوجة العزيزة وأولادي  
الأحباء وكل أفراد عائلتي.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وسيد  
الخلق أجمعين.

أشكر الله عز وجل الذي يسر لي إتمام هذا العمل، وأتقدم  
بشكري الخالص إلى أستاذي الفاضل شريط رابع على صبره علينا وعلى  
كل ما قدمه من نصائح وتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي أنارت لنا  
الطريق لإنجاز هذا العمل كما أشكر أستاذي المحترم لطفه عثمان على  
كل ما قدمه لي من معلومات قيمة في مجال بحثنا.

كما أشكر السادة أعضاء اللجنة على تقبلهم وتفضلهم وقبولهم

مناقشات أطروحتنا.

## ملخص

إن التغيرات والتطورات الكبيرة التي حصلت نهاية القرن العشرين في الاقتصاد، أدت إلى تشجيع إنشاء وقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أصبحت هذه الأخيرة مميزة في مختلف اقتصاديات دول العالم خاصة المتقدمة منها.

تتزايد أهمية هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية المعاصرة بالنظر الى الدور الذي تقوم به سواء على مستوى المؤسسة، من خلال إشباع حاجة صاحبها من العمالة وتوظيف رأس المال، وعلى المستوى الكلي بالمساهمة في خلق مناصب الشغل ومحاربة البطالة، أو على مستوى الفرد من خلال تلبية حاجياته ورغباته.

وصاحب ذلك التطور للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحويلها عبر المناولة الصناعية والشراكة الى صناعات مغذية لصناعات اخرى اكبر، هذا وتلعب المناولة الصناعية دورا مهما في تنمية وتنظيم النشاط الانتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الانتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي، و اذا رجعنا الى مفهوم المناولة يتضح لنا انها العملية التي تكلف بواسطتها مؤسسة، مؤسسة اخرى، لتنفيذ انتاج معين لصالح الأولى والتي تسمى في هذه الحالة بالأمرة، وتسمى المؤسسة المنتجة بالمناولة. حيث اصبحت نشاطا ملحوظا، من الاستراتيجيات الناجحة في التنمية الصناعية.

ومن اجل توضيح كل ذلك حاولنا من خلال هذا الكتاب دراسة موضوع "دور الشراكة والمناولة في تطوير التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة " وبعد معالجتنا لمختلف الجوانب النظرية والاحصائية للموضوع توصلنا الى اثبات صحة الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة.

## **Abstract**

The significant changes and developments that happened last 20 century lead to encourage and establish of small and medium enterprises. This later becomes special in the different economies of the world especially developed one.

The importance of small and medium enterprises, in the economic contemporary life has increased due to their role played in the enterprise level through satisfying need of owner by employment and capital. At the macro level it is by contributing in the creation of job and fight unemployment, or in the individual level by addressing their needs and desires.

In the same time of the development of the small and medium industries, they transformed to the handling and industrial partnership to industrial complement to other big industries. The industrial handling has an important role in the development and organization of productive activity in the industrial units, and raise their productivity and competitive by increasing its contribution to the gross domestic product. If we notice the concept of handling, it shows to us that is process which encharge through it the institution another institution, for the execution of a certain production in favor of the first, which is called organizer, and the productive enterprise is called handling, which has a remarkable activity, of successful strategies in industrial development.

In order to clarify, we tried to defect by this research the issue of “the role of partnership and handling in the development of integration among small, medium enterprise and large enterprise”. After our treatment of the various theoretical aspects of the subject and statistical we reach prove the confirmation of the assumption that have been asked in the introduction.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
VII - VII	الإهداء والشكر .....
VII	ملخص باللغة العربية .....
VII	ملخص باللغة الإنجليزية .....
VII - VII	فهرس المحتويات .....
VII - VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الأشكال .....
أ - د	المقدمة العامة .....
01	<b>الفصل الأول: المناولة الصناعية</b>
02	تمهيد .....
02	المبحث الأول: مفهوم المناولة وخصائصها .....
02	المطلب الأول: مفهوم المناولة .....
07	المطلب الثاني: خصائص المناولة .....
08	المطلب الثالث: أنواع المناولة .....
11	المبحث الثاني: المناولة الصناعية .....
11	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المناولة الصناعية .....
13	المطلب الثاني: مفهوم المناولة الصناعية .....
15	المطلب الثالث: صيغ المناولة الصناعية .....
19	المبحث الثالث: دوافع وأهمية المناولة .....
19	المطلب الأول: دوافع اتخاذ قرار المناولة .....
23	المطلب الثاني: أهمية استراتيجية المناولة في تنمية المؤسسات .....
24	المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات المناولة .....
29	المبحث الرابع: اتخاذ قرار وكيفية القيام بعملية المناولة .....
29	المطلب الأول: اتخاذ قرار المناولة .....
30	المطلب الثاني: كيفية القيام بعملية المناولة "Modalité" .....
35	خلاصة الفصل .....
36	<b>الفصل الثاني: الشراكة الصناعية</b>
37	تمهيد .....

38	المبحث الأول: أساسيات الشراكة .....
38	المطلب الأول: مفهوم عقود الشراكة .....
39	المطلب الثاني: المقومات الأساسية المساعدة على إقامة شراكة .....
42	المطلب الثالث: أهمية الشراكة .....
45	المطلب الرابع: أشكال الشراكة .....
50	المطلب الخامس: مراحل الشراكة .....
54	المبحث الثاني: نماذج الشراكة .....
54	المطلب الأول: نموذج عام لتأطير العلاقة بين القطاعين العام والخاص .....
57	المطلب الثاني: نموذج ركائز الشراكة من منظور الحاكمية .....
58	المطلب الثالث: النموذج المعياري للشراكة .....
61	المطلب الرابع: نموذج محدد يربط الشراكة بمصدر التمويل والجهة المزودة للخدمة ....
62	المطلب الخامس: نموذج محدد يربط الشراكة بالعائد .....
65	المطلب السادس: النموذج العاكس لممارسة الشراكة .....
69	المبحث الثالث: اتجاهات الشراكة في ظلّ العولمة.....
69	المطلب الأول: التحولات الاقتصادية العالمية
74	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لعقود الشراكة وآثارها على اقتصاديات الدول النامية .
84	خلاصة الفصل .....
85	الفصل الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة
86	تمهيد .....
87	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....
87	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....
105	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....
117	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
122	المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني .....
122	المطلب الأول: المراحل التي مرت بها تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....
126	المطلب الثاني: نمو وتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .....
133	المطلب الثالث : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الوطني .....
141	المبحث الثالث: هيئات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعوقاتهما .....
141	المطلب الأول: هيئات دعم القطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .....

155	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ....
158	المبحث الرابع: واقع المؤسسات الكبيرة .....
158	المطلب الأول: ماهية وخصائص المؤسسات الكبيرة .....
159	المطلب الثاني: دور المؤسسات الكبيرة والعوامل المؤثرة فيها .....
161	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الكبيرة وإيجابياتها وسلبياتها ...
163	الخلاصة الفصل .....
164	الفصل الرابع: دور المناولة والشراكة في تطوير علاقات التكامل
165	تمهيد .....
166	المبحث الأول: المناولة في الوطن العربي .....
166	المطلب الأول: التجربة العربية في المناولة الصناعية .....
167	المطلب الثاني: المناولة الصناعية في المنطقة العربية .....
168	المطلب الثالث: دور مراكز المناولة والشراكة ودور المؤسسات الكبيرة في تنمية المناولة في المنطقة العربية .....
172	المبحث الثاني: واقع المناولة في الجزائر .....
172	المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر من 1963 إلى 2003 .....
175	المطلب الثاني: التشريع الجزائري كمحرك لتطوير وترقية المناولة .....
177	المطلب الثالث: المؤسسات المناولة في الجزائر .....
179	المبحث الثالث: التحديات والتوجهات المستقبلية .....
179	المطلب الأول: التحديات .....
180	المطلب الثاني: التوجهات المستقبلية .....
181	خلاصة الفصل .....
182	الفصل الخامس: آثار الشراكة على مجمع صيدال التكامل
183	تمهيد .....
184	المبحث الأول: دراسة مقارنة لمجمع صيدال قبل وبعد الشراكة .....
184	المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال .....
184	المطلب الثاني: نشأة مجمع صيدال .....
185	المطلب الثالث: نشاط مجمع صيدال .....
187	المطلب الرابع: استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال .....
190	المبحث الثاني: تحليل الوضع المالي لمجمع صيدال قبل الشراكة .....

190	المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر من 1963 إلى 2003 .....
191	المطلب الثاني: التشريع الجزائري كمحرك لتطوير وترقية المناولة .....
193	المطلب الثالث: المؤسسات المناولة في الجزائر .....
195	المطلب الرابع: التحليل بالنسب .....
198	المطلب الخامس: معدلات النمو .....
199	المبحث الثالث: تحليل الوضع المالي لمجمع صيدال بعد الشراكة .....
199	المطلب الأول: تحليل الممتلكات .....
200	المطلب الثاني: تحليل النتائج .....
202	المطلب الثالث: تحليل التوازن المالي .....
204	المطلب الرابع: التحليل بالنسب .....
207	المطلب الخامس: معدلات النمو .....
208	المبحث الرابع: التحليل المقارن للوضع المالي لمجمع صيدال خلال الفترتين قبل وبعد الشراكة .....
208	المطلب الأول : بالنسبة للأصول .....
208	المطلب الثاني: تحليل النتائج .....
208	المطلب الثالث: تحليل التوازن المالي .....
209	المطلب الرابع: التحليل بالنسب .....
209	المطلب الخامس: معدلات النمو .....
209	المطلب السادس: بالنسبة لنسب النشاط .....
209	المطلب السابع: بالنسبة لنسب هيكل رأس المال .....
210	المطلب الثامن: بالنسبة لنسب الربحية .....
210	المطلب التاسع: بالنسبة لنسب النمو .....
211	خلاصة الفصل .....
213	الخاتمة .....
217	قائمة المراجع .....
224	قائمة الملاحق .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لمصدر التمويل والجهة المزودة	62
02	البلدان التي غيرت قوانينها لصالح الاستثمار الأجنبي المباشر من 1991-2000	73
03	فرص العمل المهددة بالضياع لدى أهم المؤسسات أو الشركات العالمية بين 1994-1995	79
04	تدفق الاستثمارات المباشرة وإعادة تحويل الأرباح	81
05	التعريف البريطاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	98
06	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	99
07	معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	101
08	مزايا وعيوب المؤسسات الفردية	108
09	مزايا وعيوب الشركات	110
10	التصنيف حسب العمل	113
11	مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة والتعاونية	116
12	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل (البلدان المتقدمة )	118
13	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل ( البلدان النامية )	119
14	تصنيف المؤسسات حسب حجمها	123
15	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفئة القانونية حتى سنة 2012	126
16	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفئة القانونية حتى سنة 2011	126
17	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	127
18	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (2011 - 2012)	128
19	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات الجغرافية	129

130	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الأجراء	20
134	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية 2001/12/13.	21
134	توزيع التشغيل حسب نوع النشاط حتى نهاية أكتوبر 2001	22
135	نسبة التشغيل وعدد المؤسسات في أهم القطاعات حتى نهاية أكتوبر 2001	23
137	تطور القيمة المضافة الصناعية حسب قطاعات النشاط	24
138	توزيع رقم الأعمال حسب الفروع الوحده: ك . د . ج	25
139	المساهمة في الناتج الداخلي الخام حسب قطاعات النشاط نهاية سنة 1999	26
143	عدد المشاريع المحتضنة على مستوى مشاتل المؤسسات (2012)	27
144	حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات لسنة 2012	28
145	نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2012	29
148	توزيع المشاريع الممولة (ANSEJ) حسب قطاع النشاط (إلى غاية 2012/12/31)	30
150	توزيع مشاريع الاستثمار المصرح بها حسب قطاع النشاط (2012/12/31)	31
151	دراسة شاملة للمشاريع المصرح بها 2012/12/31	32
167	منشآت أولية لمنشآت صناعية لبعض البلدان العربية	33
178	تعداد نسب المؤسسات حسب رقم الأعمال	34
186	تطور مبيعات صيدال خلال العشرية الأخيرة	35
189	اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال	36
191	نمو رقم الأعمال في الفترة 1996-1998	37
192	معدلات تغطية القيمة المضافة للمصاريف في مجمع صيدال	38
193	حساب رأس المال العامل للفترة 1996-1998	39
194	احتياجات رأس المال العامل للفترة 1996-1998	40

194	حساب الخزينة للفترة 1996-1998	41
195	تطور نسب السيولة للفترة 1996-1998	42
196	تطور نسب النشاط للفترة 1996-1998	43
196	تطور نسب هيكل رأس المال للفترة 1996-1998	44
197	تطور نسب الربحية في الفترة 1996-1998	45
198	معدلات النمو في مجمع صيدال	46
200	تطور رقم الأعمال للفترة 1999-2002	47
201	القيمة المضافة للفترة 1999-2002	48
201	نسب تغطية القيمة المضافة للمصاريف للفترة 1999-2002	49
202	رأس المال العامل لفترة 1999-2002	50
203	احتياجات رأس المال العامل لفترة 1999-2002	51
203	أرصدة الخزينة للفترة 1999-2002	52
204	تطور نسب السيولة للفترة 1999-2002	53
205	تغيرات نسب النشاط للفترة 1999-2002	54
205	تطورات نسب هيكل رأس المال للفترة 1999-2002	55
206	تطورات نسب الربحية للفترة 1999-2002	56
207	تطور معدلات النمو للفترة 1999-2002	57

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	العلاقة بين المؤسسات المنتجة والمستهلكة لمستلزمات الإنتاج في إطار عقد صناعي	01
18	صيغ المناولة الصناعية	02
28	ملخص عن مزايا المناولة الخاصة بالمناول والأمر بالأعمال الناتجة عن علاقات المناولة	03
63	حركة المنشآت الربحية المرتبطة بالشراكة باتجاه مصادر الدخل والقطاعات الأخرى	04
64	حركة القطاع التطوعي باتجاه مصادر الدخل والقطاعات الأخرى	05
66	نموذج أولي لتسلسل أحداث الشراكة زمنياً وفق النموذج العاكس لممارسة الشراكة	06
67	حلقات النموذج العاكس لممارسة الشراكة بعد التطوير الأول	07
67	حلقات النموذج العاكس لممارسة الشراكة بعد التطوير الثاني	08
76	مراحل دورة حياة المنتج	09
88	إشكالية تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10
89	المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	11
106	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	12
177	واقع ومستقبل المناولة في المنطقة العربية	13
178	تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم على أساس عدد العمال	14
187	منحنى تطور الإنتاج	15

## المقدمة العامة

إنّ التطورات والتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي في هاته الآونة الاخيرة، والتي كانت العولمة هي المحرك الأساسي لها أدت بالضرورة إلى ظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي زحفت على حدود الدول، وعملت على عكس الحواجز التي تقف في وجه النظام الاقتصادي الجديد (الحر)، ودحر نظام الاقتصاد الموجه، وكل هذا كان على حساب الدول النامية أو السائرة في طريق النمو، التي تقوم بدورها بتصدير المواد الأولية غير مستفيدة من هذا الامتياز على عكس الدول المتطورة المصنعة وعلى الرغم من عدم امتلاكها لما تزخر به الدول النامية من ثورات باطنية.

هذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأشكالها وما يمكن أن تقدمه من منتجات أو خدمات، أن تعيد النظر في هيكلتها وسياساتها بحيث أصبحت ملزمة بالبحث عن الشريك الاقتصادي المناسب، والذي يرفع من جودة منتوجها، أو خدماتها، ويزيد في أرباحها، ويخفض من تكاليفها ويجعل منها منافساً قوياً في ظلّ وجود منافسة قوية من مؤسسات محلية وأجنبية على السواء، بحيث يصعب على المؤسسات الغير قادرة على الاندماج في هذا النظام الاقتصادي الحرّ الذي يعمل على تحرير التجارة الخارجية، وفتح الأسواق الاجنبية، الاستمرار دون أن تحمي نفسها، عن ريق المناولة والشراكة الصناعية التي أصبحت ضرورة حتمية، بحيث تتنازل المؤسسة على جزء أو البعض من وظائفها إلى المؤسسة أخرى أكثر تخصصاً في هاته الوظائف، أو إلى مجموعة من المؤسسات مختلفة التخصصات إمّا عن طريق المناولة أو الشراكة الصناعية وهذا وفق شروط بين المتعاقدين أو الشركتين ويصبح كلّ منهما ملزم بشروط هذا العقد.

بحث يستفيد الأول من خبرات وكفاءات ومؤهلات الثاني وهذا الأخير بدوره يستفيد من الفرص المتاحة والمشاريع المعروضة عليه.

ومن خلال هذا نرقى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة إلى الأفضل مستفيدة فيما بينها من التكنولوجيات الحديثة والمتطورة والمهارات المكتسبة. فاعلين فيما بينهم تكاملاً اقتصادياً قوياً، يجعل منهم قوة اقتصادية منافسة ترقى إلى منافسة المؤسسات الرائدة في مختلف المجالات الاقتصادية.

وبهذا يمكن للدول النامية أن تحمي مؤسساتها ومنتجاتها وتكتسح أسواق الدول المتطورة، وذلك من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها المحرك الأساسي لعملية التنمية وفي دفع وتحريك القاعدة الصناعية وإعادة بعثها من جديد، ومن خلال هذا يمكن أن نطرح الاشكالية التالية:

\* من أجل النهوض بالاقتصاد وتحقيق التكامل القطاعي أصبح للمناولة والشراكة دوراً هاماً في ذلك.

## الإشكالية:

انطلاقاً من هذا فالى أي مدى تحقق ذلك في الاقتصاد الجزائري وكيف يمكن النهوض بهاته الآليات أي المناولة والشراكة الصناعية تحقيقاً للتنمية الاقتصادية الشاملة؟

تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح الأسئلة التالية:

- 1- ما المقصود بالمناولة الصناعية؟
  - 2- ماهية الشراكة الصناعية وأهميتها في الاقتصاد؟
  - 3- ما مدى تحقيق الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
  - 4- كيف يمكن للمناولة والشراكة التأثير على النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة؟
- وللإجابة على هاته التساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

- تتحقق التنمية الاقتصادية من خلال التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.
- للمناولة الصناعية دوراً في تفعيل الشراكة الصناعية.
- للشراكة الصناعية والمناولة أثراً كبيراً على النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة منها عن طريق آلية المناولة والشراكة.

## أهمية الموضوع:

تنتقل أهمية الموضوع من التجربة التي أخذتها الجزائر في عملية التنمية الاقتصادية بإعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً في تحقيق هذه التنمية.

وأيضاً تتبع هاته الأهمية أيضاً من الاستراتيجية التي رسمتها السلطات في تحقيق التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة عن طريق الشراكة والمناولة.

وتكمن أيضاً أهمية البحث في كونه يتعرّض لأهم القضايا الاقتصادية التي يتم البحث فيها من طرف الباحثين، وذلك للمكانة الاقتصادية التي تحتلّها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الاقتصاديات الدول المتقدمة والمختلفة على حدّ الشواء.

وأيضاً للاهتمام الذي توليه السلطات لهذا القطاع من خلال رسم السياسات التنموية من أجل النهوض بالصناعة القائمة على أساس المناولة والشراكة الصناعية.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- محاولة تفسير آلية المناولة الصناعية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة وإبراز دورها.
- تبيان دور الشراكة الصناعية في خلق علاقة تكاملية بين المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية.
- محاولة تحديد العوائق والصعوبات التي تحول دون تحقيق المناولة والشراكة بين المؤسسات وتقديم اقتراحات ميدانية لرفعها أو لمواجهتها.
- تقديم بحث يمس أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد الجزائري.

### مبررات اختيار الموضوع:

ينطلق اهتمامنا بالموضوع من مجموعة من الاعتبارات نذكر منها:

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع القاعدة الصناعية وبالتالي في التنمية الاقتصادية.
- نقص الدراسات والأبحاث في جانب المناولة والشراكة الصناعية.
- رغبتنا في الاختصاص في مجال دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- محاولة توجيه اهتمام السلطات العمومية إلى توفير المناخ الملائم والميكانيزمات اللازمة لتشجيع العلاقات التكاملية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

## المنهج المتبع:

من خلال بحثنا هذا قمنا باستخدام المنهج التاريخي وذلك لذكر مراحل تاريخية خاصة بموضوع بحثنا، واستخدمنا كذلك المنهج الوصفي وذلك من خلال تقديم مختلف المفاهيم والتعريفات والشروحات المتعلقة بمصطلحات البحث.

أما المنهج التحليلي فمن خلاله تم تحليل المعطيات والجدول الاحصائية الخاصة بالجانب التطبيقي.

## \* تقسيم الموضوع:

ارتأينا أنه قبل أن نتطرق إلى لبّ موضوعنا الرئيسي المتمثل في الدور الذي تلعبه المناولة وكذا الشراكة الصناعية في خلق علاقة تكاملية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أن نتطرق أولاً للمناولة الصناعية من خلال الفصل الأول. وأبرز ما جاء فيه:

- مفهوم المناولة مع إبراز دوافع اللجوء إليها وتحديد أهميتها وطرق القيام بها.

أما فيما يخص الفصل الثاني والذي باء موسوماً بعنوان الشراكة الصناعية حيث تكلمنا فيه عن أساسيات الشراكة ونماذجها ووضحنا فيه أيضاً اتجاهات الشراكة في ظلّ العولمة.

وبعد ذلك انتقلنا للفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، حيث قمنا بدراسة ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبيان مكانتها في الاقتصاد الوطني كما أدرجنا بعد هذا هيئات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتهما.

أما الفصل الرابع فخصص لدراسة دور المناولة والشراكة الصناعية في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة. ومن خلاله أبرزنا ما يلي، واقع المناولة في الوطن العربي وخصصنا جزء منه لدراسة واقع المناولة في الجزائر كما وضحنا أيضاً التحديات والتوجهات المستقبلية.

وفي الفصل الأخير، قمنا بدراسة حالة شراكة بين مجمع صيدال وبعض المخابر العالمية، حيث قمنا بدراسة مقارنة لمجمع صيدال قبل وبعد الشراكة وهذا من خلال تحليل الوضع المالية لمجمع صيدال قبل وبعد الشراكة، ثم قمنا بتوضيح ذلك عن طريق التحليل بالنسب ثم معدلات النمو.

# الفصل الأول

## المناولة الصناعية

## تمهيد

رغم توفرها على الدعم الواسع والحوافز الكثيرة والمزايا النسبية المتميزة لم تحقق الصناعات العربية موقعاً تنافسياً مقابل الصناعات الأجنبية ولا حتى على مستوى الأسواق المحلية، كما أن دورها لم يكن مؤثراً بالدرجة الكافية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وأمام هذه النتائج المتواضعة والآثار السلبية المتوقعة لعولمة الاقتصاد وتوجه الدول الصناعية والنامية نحو المزيد من التكتل والتنسيق في مجالات الإنتاج والتسويق، بدأت المنظمات العربية المتخصصة تأخذ على عاتقها مسؤولية البحث عن الوسائل الناجعة لمعالجة المعوقات التي تقف في وجه التنمية الصناعية في البلد العربية، وفي هذا المجال برزت أهمية المناولة كعامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقات التكامل والتشابك بين وحدات النشاط الصناعي ولم يلقى هذا الأسلوب في المنطقة العربية الاهتمام الذي ناله لدى دول أخرى مثل: أمريكا، اليابان ودول جنوب شرق آسيا التي تمكنت من خلاله ببناء اقتصاداتها بعد الضرر الذي لحق بها من جراء الحرب العالمية الثانية ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة للتعريف بأسلوب المناولة وإبراز دوره في تحقيق التنمية الصناعية والاقتصادية العربية وتسييل الضوء على خصائص هذا الأسلوب وتعرض لتقديم أهداف ودور الأجهزة المتخصصة اللازمة لتحقيق المناولة وتوضيح الأسلوب المأخوذ من أرض الواقع والخروج بمجموعة من التوصيات التي تهدف إلى إطلاع المسؤولين في القطاعين العام والخاص في الدول العربية على أهمية هذا الأسلوب الذي لم يستخدم في السابق بشكل منظم وعلمي في رفع القدرة التنافسية للمنشآت والمؤسسات الصناعية العربية، أملاً أن يكون ذلك مشجعاً لأصحاب القرار في هذه الدول لتبني هذا المنهج وتوظيفه في عملية التنمية الصناعية على غرار البلدان الأخرى. فسننظر في هذا الفصل إلى تعريف المناولة، خصائص واستراتيجية المناولة، أهميتها ودوافع اللجوء إليها. إيجابيتها وسلبياتها.

## المبحث الأول: مفهوم المناولة وخصائصها

كون المناولة شكلاً من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعد من الأساليب المتبعة من أجل الاستغلال العقلاني لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المؤسسات وتهدف في هذا المبحث للتعرف على المناولة وأنواعها وخصائصها.

### المطلب الأول: مفهوم المناولة

مر مفهوم المناولة بثلاث مراحل أساسية، فقد تمّ تعريفه خلال المرحلة الأولى على أساس قانوني، وفي الثانية حسب خصائص فنية، وفي الثالثة على أسس علاقتي نحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمنفذة لها، فمصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا حيث عرف في مصر تحت اسم "الصناعات المغذية" أو "التعاقد من الباطن" وفي الأردن والعراق يطلق عليه اسم "التعاقد" أما في المغرب العربي فيعرف "بالمناولة الصناعية" وهي المنطقة التي تعاملت مع هذا المنهج واستفادت منه أكثر من غيرها في البلدان العربية وبصفة عامة فقد برزت ثلاثة مفاهيم رئيسية هي:

#### أولاً: المفهوم اللغوي:<sup>1</sup>

المناولة هي عبارة عن عقد باطني يعطي الحق لشركة (مؤسسة) ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الأشغال" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن" بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

ويتضمن هذا التعريف ثلاث عناصر:

- صاحب الأشغال (مالك المشروع).
- صاحب العقد الرئيسي.
- المتعاقد من الباطن (أو المتعاقد الفرعي).

إضافة إلى وجود عقدين، واحد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط بين هذا الأخير والمتعاقد من الباطن من جهة أخرى.

<sup>1</sup> مصطفى هني، قاموس المصطلحات الاقتصادية والمالي، فرنسي عربي، مكتبة لبنان، 1997.

وينطبق هذا المفهوم على قطاع البناء والأشغال العمومية، أي الممتلكات الغير منقولة ولا يشمل مجال القطاع الصناعي إلا في حالات استثنائية وذلك لصعوبة توافر العناصر الأساسية لهذا التعريف في التعاقد الصناعي وتشمل المفاهيم اللغوية كذلك مجموعة من العبارات تعرضت لها المعاجم اللغوية.<sup>1</sup>

### ثانياً: المفهوم الصناعي الاقتصادي اصطلاحي:

تعتبر المناولة وسيلة فعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي وتحسين استخدام طاقات الشركات الصناعية وزيادة الإنتاج والتشغيل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع قدرتها الإنتاجية من خلال مشاركة أكبر عدد من وحدات الإنتاج المتخصصة، وعليه يمكن تعريف المناولة على النحو التالي:

المناولة هي العملية أو مجموعة عمليات، الخاصة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج (الدراسات، الإعداد، التصنيع، التشغيل، الصيانة لأي منتج ما) تقوم من خلالها مؤسسة ما تسمى "الأمره بالأعمال" بتكليف مؤسسة أخرى تسمى "المناولة أو المتعاقد" بتنفيذ جزء من عملية الإنتاج أو مستلزماته بناء على اتفاق مبرم حسب معايير تقنية وشروط تسليم محددة مسبقاً وملزمة للطرفين، ويتضح من هذا المفهوم وجود علاقة مباشرة بين الجهات المتعاقدة يكون فيها المناول تابعاً للأمر بالأعمال وفق الأهداف الصناعية التي ينشدها هذا الأخير، وقد تولت العديد من المنظمات المهنية المختصة بإعطاء التعريف الذي تراه مناسباً للمناولة، ومن بين التعاريف الأكثر تداولاً في الأوساط الصناعة ما يلي:

### 1- تعريف المناولة المتداول في فرنسا وأوروبا:<sup>2</sup>

المناولة هي العملية التي يتم من خلالها صنع منتج أو بعض من مكوناته لصفة عامة، وذلك لفائدة الأمر بالأعمال وطبقاً للخصائص الفنية وطرق الاستلام الذي يحددها في آخر المطاف وعلى أساس الهدف الصناعي الذي يرمي إليه هذا الأخير.

**1-1- تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي 1973:** المناولة هي العملية التي بواسطتها تكلف مؤسسة ما مؤسسة أخرى للتنفيذ لفائدتها، وحسب دفتر الشروط معد مسبقاً، جزءاً من عمليات الإنتاج أو خدمات تتحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية.

<sup>1</sup> Claude Altersohn, « De la soustraitance au partenariat industriel » Dynamiques d'entreprises, l'Harmattan, 1992.

<sup>2</sup> Claude Altersohn, la soustraitance de l'aube de XXI Siècle, l'Harmattan, 1997, p p 2324.

**1-2- المجموعة الأوروبية:** هناك علاقة مناولة كلما تعهدت مؤسسة ما (كثيراً ما تكون صغيرة الحجم وتسمى مناولة) لفائدة مؤسسة أخرى (في غالب الأحيان كبيرة الحجم وتسمى أمره بالأعمال) في عملية بلورة وتصنيع لمنتج معين على أساس مخططات وبيانات تقنية يوفرها الأمر بالأعمال، وتبقى المسؤولية الاقتصادية النهائية على هذا الأخير.

**1-3- الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات AFNOR 1978:** المناولة هي عبارة عن عملية أو أكثر للدراسة والتجهيز أو إنتاج، أو تقديم خدمات أو الصيانة لمنتج معين بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب مقاييس ومواصفات هذا الأخير، وتسمى قابضة الأمر.

**1-4- الدليل التعاقدى لعلاقات المناولة للمركز الوطني للمناولة (Cenast) بفرنسا 1975:** المناولة هي العملية التي يتم من خلالها صنع منتج أو البعض من مكوناته بصفة عامة وذلك لفائدة الأمر بالأعمال وطبقاً للخصائص الفنية وطرق الاستلام الذي يحددها في آخر المطاف وعلى أساس الهدف الصناعي الذي يرمى إليه هذا الأخير.

## 2- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:<sup>1</sup>

تناولت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين مفهوم المناولة الصناعية على أنها "كل علاقة تعاقد يتم إبرامها لفترة محددة أو غير محددة بين طرفين أو أكثر في مراحل الإنتاج (تصميم دراسة - صناعة منتجات وسيطة - منتجات نهائية... الخ) والتسويق والصيانة في إطار مجموعة من الشروط ملزمة لطرفي العقد خدمة لمصالحها المتبادلة".

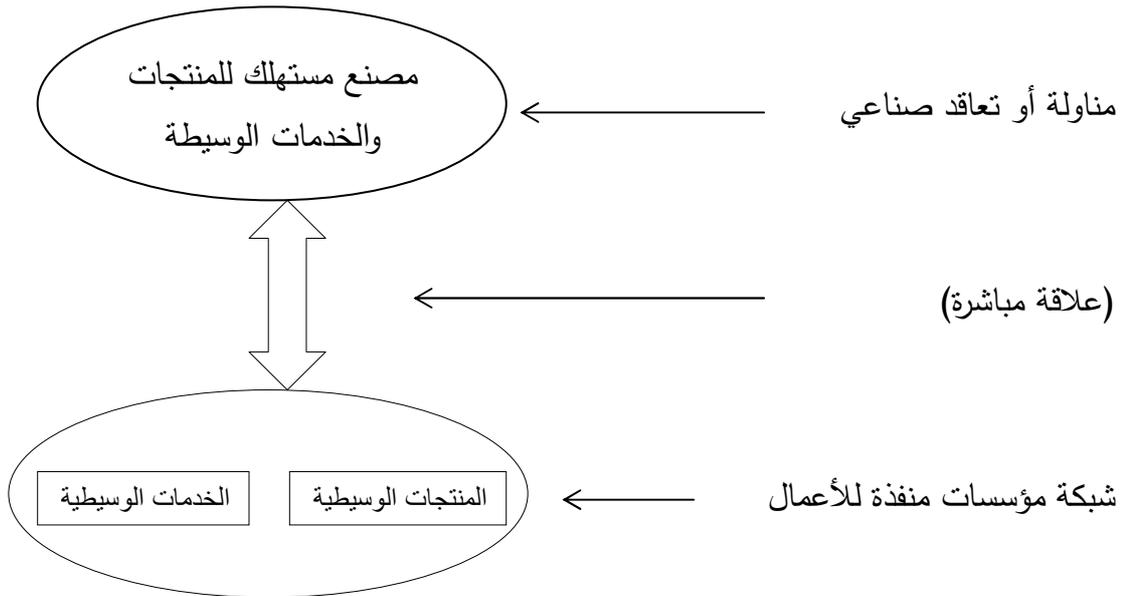
فإنّ المناولة صيغة من صيغ علاقات التعاون الأكثر تطوراً وكفاءة في تنظيم علاقات التبادل والتكامل بين المؤسسات في مختلف مراحل الإنتاج والتسويق.

ومما سبق يمكننا أن تقدم تعريف للمناولة بأنها:

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ص 40.

\* جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاج طبقاً لعقد محدد مسبقاً وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة، ويمكن تمثيل هذه العلاقة بين الطرفين حسب الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): العلاقة بين المؤسسات المنتجة والمستهلكة لمستلزمات الإنتاج في إطار عقد صناعي.



المصدر: من إعداد الباحث

ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما:

\* وجود علاقة مباشرة بين المؤسسات الأمر بالاعمال وشبكة المؤسسات المنفذة لها أو المجهزة.

\* وجود عقد ينظم العلاقة ويصوت المصالح المشتركة بين المؤسسات الأمر بالاعمال والمؤسسات المنفذة.

ثالثاً: المفهوم العام:

مفهوم المناولة العام لا يختلف كثيراً عن مفهوم المناولة الصناعية إلا أن الأمر بالاعمال في هذه الحالة

يتولى تصميم المنتج والاحتفاظ بمسؤولية تسويقه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، 2008-2009، ص 65.

### المطلب الثاني: خصائص المناولة

يتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى ونوع المهام التي تسعى المنشآت المعنية إلى تحقيقها وهناك صيغ كثيرة في هذا المجال يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات التي تتبناها المنشآت الصناعية في هذا الحقل وفيما يلي أهم هذه الصيغ.<sup>2</sup>

#### أولاً: مناولة طاقة الإنتاج (Sous-traitance Capacité):

يقصد بها قيام المنشآت المقدمة للأعمال رغم توفرها على البنى اللازمة، بإبرام عقد مناولة مع منشآت أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها (تعاقد ظرفي) أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي (التعاقد البنوي) فيمكن القول أنه تلجأ الشركات إلى مناولة طاقة الإنتاج رغم توفرها على البنية اللازمة إما بصفة دائمة أو مؤقتة نظراً لأسباب وعوامل منها: ارتفاع الطلب على منتج، عطب تقني في اجهزة الإنتاج، الرغبة في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية عالية في صناعة منتج ما.

#### ثانياً: مناولة الاختصاص (Sous-traitance de Spécialité):

تسمى المناولة الصناعية مناولة الاختصاص عندما تقرر الشركة أو المؤسسة صاحبة الأعمال التعاقد مع شركة متخصصة متوفرة على أجهزة وكفاءات ملائمة لمتطلباتها وذلك يعود إلى عدم توفر المنشآت المقدمة للأعمال على البنى الأساسية اللازمة أو التقنيات والمتخصصات المطلوبة لصناعة منتج معين ولعدم توفرها على البنيات المؤهلة والمنافسة.

#### ثالثاً: المناولة الوطنية (Sous-traitance Nationale):

تعتبر المناولة وطنية عندما تكون المؤسسات المتعاقدة تتمتع بجنسية واحدة وتمارس نشاط داخل حدود وطنها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ماجستير في ع. ت، فرع إدارة أعمال 2008-2009، ص 65.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن جدو، المناولة ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن جدو، المناولة ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

رابعاً: المناولة الإقليمية والدولية (Sous-traitance Internationale):

تعتبر مناولة إقليمية أو دولية عندما يكون المتعاقدون من جنسيات مختلفة ويمارسون نشاط سواء في دولة واحدة أو في دول مختلفة.

المطلب الثالث: أنواع المناولة

نتطرق في هذا المطلب إلى ذكر أنواع المناولة وشرح دور كل من الابتكار والابداع في تطوير المناولة.

أولاً: أنواع المناولة:<sup>1</sup>

يتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة فإن المهام التي تكون موضوع المناولة تختلف باختلاف طبيعتها وأهداف الأطراف وقدرتهم، وغيرها من العناصر التي تلعب دوراً مهماً في تقسيم المناولة إلى عدة أنواع والتي نوجز أهمها فيما يلي:

1- أنواع المناولة حسب طبيعتها:

لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

1-1- المناولة على أساس القدرة على الإنتاج (طاقة الإنتاج):

في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تغطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاول من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة التي تغطي الأوامر متغير باستمرار.

1-2- المناولة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تغطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي

<sup>1</sup> علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية مؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتنقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة مؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية.

ترتبط المؤسسة التي تعطي الأوامر المقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظراً لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، ولإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشاراً كبيراً في الأوساط الصناعية.<sup>1</sup>

## 2- أنواع المناولة حسب المدة:

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

**2-1- مناولة ظرفية (سببية):** المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

**2-2- مناولة هيكلية (دائمة):** هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحياناً دائمة.

**3- أنواع المناولة حسب تفويض العمل:** إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية. في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد، كما يمكن إدراج أنواع أخرى لإستراتيجية المقاول من الباطن، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية.

## 4- المناولة حسب محل التطبيق:

**4-1- مناولة جهوية:** المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

**4-2- مناولة وطنية:** المؤسسات تنتمي إلى دولة واحدة.

**4-3- مناولة دولية:** المؤسسات تنتمي إلى دولتين مختلفتين والمناولة عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عربي سامية، المقاول من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2003-2004.

5- مناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

5-1- مناولة بسيطة: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

5-2- مناولة متدرجة: في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلاً في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل.<sup>2</sup>

6- مناولة حسب الموضوع:

6-1- مناولة صناعية: تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلاً مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

6-2- مناولة الخدمات: تتعلق المناولة بأشياء غير مادية مثلاً: الصيانة.

<sup>1</sup> علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ملتقى وطني حول استراتيجية لتنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية.

<sup>2</sup> عبد الرحمان جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

## المبحث الثاني: المناولة الصناعية

إنّ الوضعية التي تعيشها المؤسسة المناولة أثرت كثيراً على استقرار النسيج الصناعي، وعليه سنتطرق إلى معرفة المناولة الصناعية، قبل التطرق إلى مفهوم المناولة، سنحاول أولاً التطرق إلى التطور التاريخي لهذا النوع من النشاط.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المناولة الصناعية

إنّ تطور المناولة مرتبط أساساً بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي تشمل كل الصناعة، ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي:

#### أولاً: الصناعة التقليدية:

عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تتجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجوداً بل المحيطة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الصناعة المكثفة:

تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سدّ الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن...)، وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من المعتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918) ففي سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتكريب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتاليورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة.

<sup>1</sup> غربي سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003-2004.

لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعاً بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

### ثالثاً: ظهور الصناعة والمناولة الصناعية:

في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء.

ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من إجراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سدّ احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية... وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في: التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية.

وشيئاً فشيئاً وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

أمّا في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت.

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجزنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيين

يلجؤون إلى المناولين الصناعيين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة.

أمّا في التسعينات فأصبحت المناولة التخصصية في القاعدة العامة وعلى المناولين أن يعتمدوا الوظائف التالية:<sup>1</sup>

- \* البحث والتنمية.
- \* الاستثمار والتكوين.
- \* إدخال التبادل الاعلامي للمعطيات.
- \* ضمان الجودة.
- \* تقليص قائمة المزودين والمناولين.
- \* ارتفاع الحاجيات إلى الكفاءات والموارد المالية.
- \* ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.

### المطلب الثاني: مفهوم المناولة الصناعية

مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أمّا بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن وتسمى بالفرنسية La sous-traitance أمّا بالإنجليزية Outsourcing.

وسنورد فيما يلي أهم التعاريف التي تناولت المناولة الصناعية.

وهناك عدة تعاريف للتعاقد من الباطن، نذكر منها:

- التعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حالة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "التعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شفيق الأشقر، حول استراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

ويتضمن هذا التعريف 3 عناصر:

- صاحب الأشغال (مالك المشروع).
- صاحب العقد الرئيسي.
- المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى، وينطبق هذا المفهوم على عدة قطاعات منها: البناء والأشغال العمومية أي الممتلكات غير المنقولة، كما يشمل مجال القطاع الصناعي في حالات استثنائية، وذلك لصعوبة توافر العناصر الأساسية لهذا التعريف في التعاقد الصناعي.

يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن، ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنع من ذلك في العقد الرئيسي، حيث يشمل التعامل الثانوي جزءاً من موضوع الصفقة في إطار التزام تعاقدي يربط المتعامل الثانوي مباشرة بالمتعامل المتعاقد التابع للمصلحة المتعاقدة.

نلاحظ أن المقاول من الباطن هي أن يلجأ شخص معين "المقاول" (Entrepreneur) إلى شخصاً آخر "المقاول من الباطن" (Sous-traitant)، بإنجاز المشروع أو جزء منه لم ينص عقد المقاول على خلاف ذلك ونجده يكون إما تعاون مباشر أو غير مباشر.

وبذلك يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المنشآت بما يمثل شبكات من الصناعات، والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشآت، ويشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها.

وباختصار تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها:

<sup>1</sup>أيت زيان كمال، المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر،

" جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من: مكونات - منتجات - إكسسوارات- خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة.<sup>1</sup>

فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة التخريج وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

وتسمى المنشأة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمنشأة "الأمرة بالأعمال" والمنشأة التي تقوِّم بالأعمال، المنشأة "المنفذة أو المناولة"<sup>2</sup>.

ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما:

- وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الأمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.
- وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمؤسسات المنفذة.

### المطلب الثالث: صيغ المناولة الصناعية

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة ويأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها، والتي يمكننا تصنيفها حسب التالي:

#### أولاً: أنواع المناولة حسب طبيعتها:

لأنّ المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإنّ هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

#### 1- مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (أو طاقة الإنتاج):

في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير الطلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاول من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الاوامر متغير باستمرار.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

<sup>2</sup> نور الدين بويقوب، المناولة الصناعية - التجربة المغربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

## 2- مناولة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظراً لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، ولإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشاراً كبيراً في الأوساط الصناعية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع المناولة حسب المدة:

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

#### 1- مناولة ظرفية (سببية):

المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

#### 2- مناولة هيكلية (دائمة):

هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحياناً دائمة.

### ثالثاً: أنواع المناولة حسب تفويض العمل:

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

كما يمكن إدراج أنواع أخرى لاستراتيجية المقاول من الباطن، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الاستراتيجية.

<sup>1</sup> غربي سامية، مرجع سابق.

رابعاً: المناولة حسب محل التطبيق:

- 1- **مناولة جهوية:** المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.
- 2- **مناولة وطنية:** المؤسستان تنتميان إلى دولة واحدة.
- 3- **مناولة دولية:** المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.

خامساً: مناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

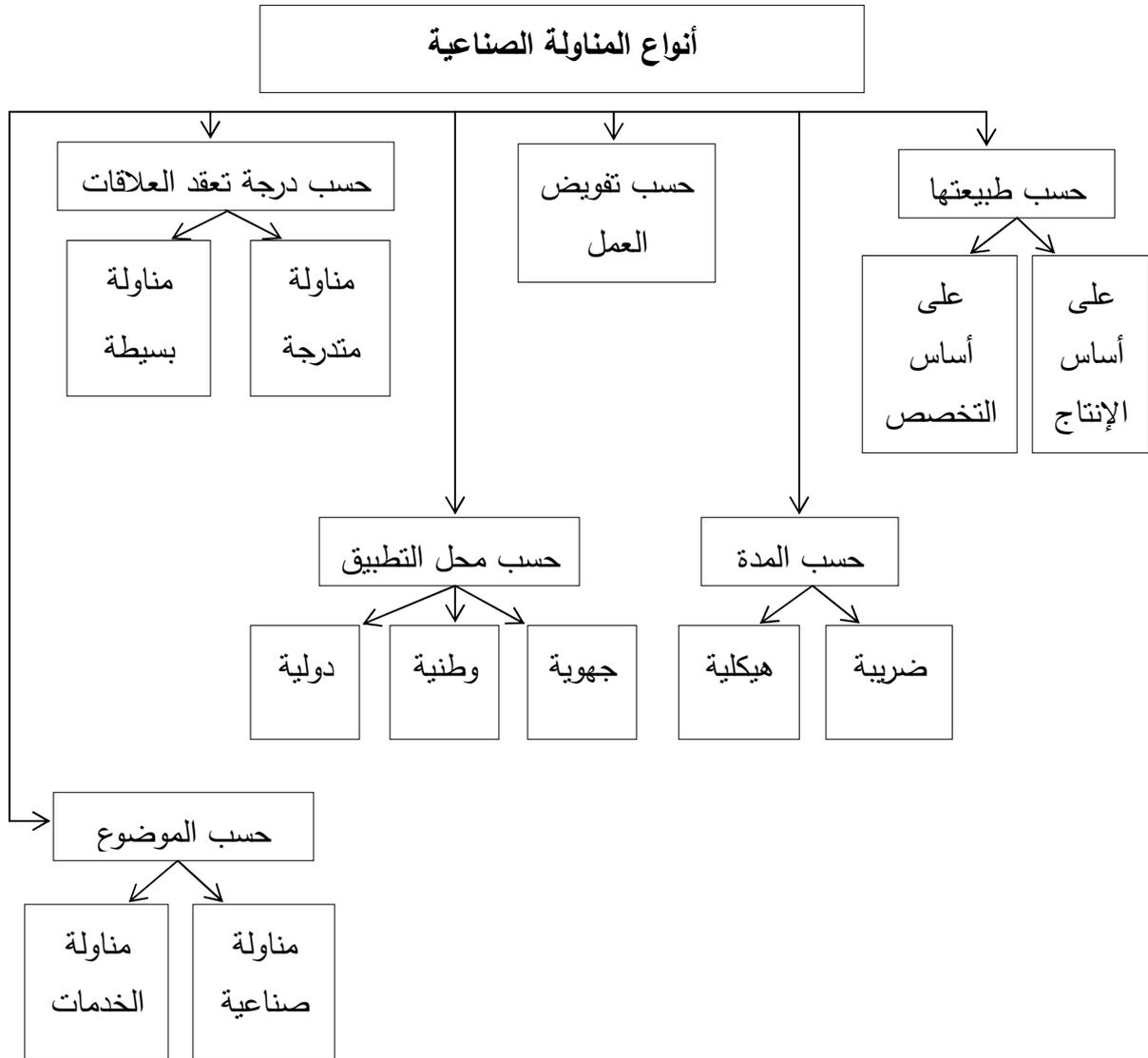
- 1- **مناولة بسيطة:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.
- 2- **مناولة متدرجة:** في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلاً في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل.<sup>1</sup>

سادساً: مناولة حسب الموضوع:

- 1- **مناولة حسب الموضوع:** تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلاً مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.
- 2- **مناولة الخدمات:** تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثلاً: الصيانة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن جدو، مرجع سابق.

الشكل رقم (02): صيغ المناولة الصناعية.



المصدر: من إعداد الباحث

### المبحث الثالث: دوافع وأهمية المناولة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم دوافع اتخاذ قرار المناولة والتي نحصي من بينها الدوافع الاقتصادية، التكنولوجية، وكذا الاستراتيجية، وبعد ذلك نبرز أهمية المناولة في تنمية للمؤسسات.

### المطلب الأول: دوافع اتخاذ قرار المناولة

تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بهذا النوع من المشروعات وتتبع هذه الدوافع أساساً من الأدوار التي تحدثها في العديد من مجالات التنمية.

#### 1- دوافع اقتصادية:

إنّ المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى استراتيجية المناولة في الحالات التالية:

\* إنّ لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات، وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.

\* من أجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملّي عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاوله من الباطن. أكثر من فرضها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأنّ هذا يكلفها مبالغ أكثر.<sup>1</sup>

\* إذا لم تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية فإنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محدّدة، لكن في حالة المقاوله من الباطن فإنها قد تتفق ودائماً في إطار عقد على الدفع خلال فترة.

\* التخفيف من تكاليف التخزين.

\* تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية طلب السوق.

\* تعتبر المقاوله من الباطن عامل مساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات لأن هيكّل المؤسسة يصبح أقل تعقيد أو أكثر مرونة.

<sup>1</sup> علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تنشيط المناولة كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية PME بالجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، ص 10.

\* كلّ صناعي يرغب في شراء آلة جديدة، لابدّ عليه أن يتخذ قراراً اقتصادياً.

\* ترد بعض الطلبات على المؤسسات، تفوق في بعض من الحالات، الطاقة الإنتاجية لها.<sup>1</sup>

هذا في الفترات محددة (زيادة الطلب)، لذا نجد هذه المؤسسات، تتردد في اقتناء الآلات اللازمة لذلك، والتي قد لا تشغلها في الظروف العادية، وعليه فإنّ الحل السليم لها، هو اتباع مسار الطلب العادي مع الأخذ بعين الاعتبار الفترات الحرجة<sup>2</sup>، في الفترات التي يكون الطلب فيها مستقر وعادي، واللجوء إلى عمليات المناولة في الفترات الحرجة.

\* إذا كانت الزيادة في الطلب، تفوق إمكانيات المؤسسة عليها أنّ نبحت عن مناولين لها للقيام بإنتاج الفائض.

\* أما إذا حدث انكماش في الطلب، لها أن تقوم هي بدور المناول لاستغلال الفائض في طاقتها.

– اللجوء إلى المناولة يتم بنفس شروط المناولة في حالة النشاطات الموسمية.

– المؤسسة المسيرة بطريقة جيدة، التي تزيد وضع "مخطط" مقلص لنشاطاتها عليها أن تشتغل وبجدية الحد الأقصى لحظيرة آلاتها.

\* تمكنها في حالة الأزمة من استرجاع النشاط، النسبة 15% المتنازل عليها.

\* البحث وبصفة دقيقة ضمن هذه النسبة 15% عن العمل الذي تمكنها القيام به، والتي هي غير مهيأة له بصفة دقيقة فهي إذن نبحت عن أحسن مردودية لها عن طريق التعاون فيما بين المؤسسات ومن جهة أخرى يمكن لها مواجهة حالة التطورات المؤقتة لنشاطها والتمويل بطريقة ذكية.<sup>3</sup>

## 2- دوافع تكنولوجية:

لقد أصبح الأمر واقعاً أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب التكنولوجي، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركاتها (المتعاملين معها) يسمح بـ:<sup>4</sup>

\* انتفاع أكثر على المحيط الخارجي.

<sup>1</sup> A. Sallez et J. Schleget , op – cit. p 10.

<sup>2</sup> Ibid, p 11.

<sup>3</sup> A. Sallez et J. Schleget , op – cit. p 10.

<sup>4</sup> نور الدين بويعقوب، المناولة الصناعية، التجربة المغربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

\* إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الافكار الجديدة.

وهنا يمكن القول أن المناولة خاصة تمثل "نقطة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتقني فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها (Savoir Faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.

### 3- دوافع استراتيجية:

إن المؤسسة التي تعطي الأوامر بتطبيق المناولة تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس وبدخول مصطلح منافسة يدخل مصطلح استراتيجية، فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للاستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجياً، فالمؤسسة الكبرى تملك دائماً فرصاً للاستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح آفاقاً وفرصاً جديدة للاستثمار، إن هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حلاً للاختيار.

فتعدد وتنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكل أكثر حدة وتعقيداً، لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف وربما إضافة أخرى تقتضيها التطورات كالبحت والتطوير، التسويق... الخ.

وإذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية ومكاملة لبعضها البعض هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة أو انتمائها إلى كيان مؤسسة واحدة من هنا يظهر البديل هو مناولة الوظائف التي لا تعتبر استراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة وتفويضها إلى مؤسسات قد تكون متخصصة وقد تكون قادرة على تلبية الطلب والنوعية إن القرار هنا يعتبر استراتيجياً إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، إذاً هذا القرار تجدد مستقبل المؤسسة وليس من السهل التراجع عنه، كما يكون هذا القرار استراتيجياً إذا نعلق الأمر بمقاولة من الباطن هيكلية تتدرج في إطار القدرة والتخصص بعد اتخاذ القرار أو

اختيار المؤسسة المناولة، العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعاً رسمياً من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.

#### 4- دوافع المتعاقدين:

4-1- دوافع المناول:<sup>1</sup> هناك مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها من الحوافز التي تدفع المناول إلى اللجوء للمناولة نذكر منها:

- في غالب الأحيان، نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلاً من تشتيت مجهودهم في الاعمال التي لا يتقنونها لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه.

- في حالة ما إذا كانت المناولة المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي المناول له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مناولة زيادة عن إنتاجه الشخصي لسدّ فراغ طاقة إنتاج آلاته.

4-2- دوافع الأمر بالأعمال:<sup>2</sup> يلجأ الأمر بالأعمال إلى المناولة لأسباب متنوعة نتطرق إليها باختصار فيما يلي:

- يلجأ الأمر بالأعمال إلى مناولة جزء من إنتاجه لدى مؤسسات خارجية لأسباب تقنية.

- تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنازل عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة قصد الضغط على تكاليف الإنتاج وضمان الجودة.

- إنّ اللجوء إلى المناولة من طرف الأمرين بالأعمال، وسيلة لإبعاد نظر الأخطاء التقنية، التي عادة قد تصيب عملية الإنتاج، فالأمر بالأعمال في هذه الحالة، يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، تخصم تكاليفها من حساب المناول.

- تفادي لعوامل الاختناق في الإنتاج والتي منها الطاقة الإنتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن.

<sup>1</sup>A. Sallez et J. Schleget, op – cit. p 10.

<sup>2</sup> A. Sallez et J. Schleget. Ibid, pp 78.

- قد تمنع بعض التشريعات الخاصة بال عمران، المؤسسات المتواجدة في بعض المناطق، من التوسع داخلها، مما يجعل إنشاء ورشات جديدة لها في هذه المناطق غير ممكن، الغرض من هذه التشريعات، حماية هذه المناطق، من كل ما يضر بالبيئة وبصحة السكان.

- قد تكون معالجة مشكل النقص في الحجم ونوعية العمال وفقاً لمعياري النوعية والكمية، حيث هذين الآخرين الأول تمكن الأمر بالأعمال، أن يتراجع أمام ظهور تقنيات جديدة تتطلب مختصين قادرين على تسييرها، والثاني يعتبر وسيلة لإخفاء العجز في اليد العاملة لدى الأمر بالأعمال لذا تمنع المؤسسات من توظيف أكثر من نسبة معينة من اليد العاملة من أجل تحقيق التوازن.

- تفضل المؤسسات التي قد تحصل على صفقة كبيرة تفوق طاقاتها الإنتاجية اللجوء إلى عدد من المناولين لتنفيذها بدلاً من رفضها.

### المطلب الثاني: أهمية استراتيجية المناولة في تنمية المؤسسات

إنّ لاستراتيجية المناولة أهمية كبيرة وتتمثل في:<sup>1</sup>

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عموماً تتم إنتاجها في الشركات الكبيرة.

- يساعد هذا النظام أو هذه الاستراتيجية على تطوير وتوزيع المنتجات طبقاً لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة -.

- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الكبيرة في ظلّ نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.

- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها.

<sup>1</sup> فتحة علالي، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملحق الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية.

- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصيص في مجال التقنيات الحديثة ويكون بذلك توزيع العمال بين المؤسسات الصناعية.
- تساعد في الحدّ من تزييف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محلياً أو يمكن إنتاجها محلياً بجودة عالية.

### المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات المناولة

هناك عدة نقاط ايجابية وأخرى سلبية تتميز بها استراتيجية المناولة ويمكن ذكر أهمها:

#### 1/ الإيجابيات:<sup>1</sup>

- \* تساعد استراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني.
- \* تقليص تكاليف الإنتاج.
- \* تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقات بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة.
- \* تشجيع المؤسسات المناولة على الرفع من نوعية إنتاجها كما كيفاً.
- \* المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات.
- \* المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.
- \* تعتبر من بين الحلول للتحقيق من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل.

<sup>1</sup> غربي سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، 20032004.

\* المؤسسات المناولة يمكن أن تحقق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن هطا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير.

\* تعتبر المناولة عامل مساعد على تكييف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمناول المتفتح على المحيط الخارجي وتطوراتها.

\* تجنّب المؤسسة التي تعطي الأوامر تحمل تكاليف التخزين وكذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقاتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلاً.

بالإضافة إلى الإيجابيات سابقة الذكر هناك أخرى تحقّر على المناولة والمتمثلة في:

\* مصدراً مهماً للاستخدام ولتوفير فرص العمل: تمثل الأعمال الصغيرة مصدراً بالغ الأهمية لتوفير فرص العمل حيث أثبتت الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا أن الأعمال الصغيرة ستحدث وظائف جديدة أكثر بكثير من الأعمال المتوسطة والكبيرة.<sup>1</sup>

\* زيادة التراكم الرأسمالي، وتعبئة المدخرات القومية.

\* المساهمة كصناعات فرعية ومغذية للمشروعات الكبيرة.

\* تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن انتاجها بشكل اقتصادي ويمكن الذكر منها دوافع أخرى:<sup>2</sup>

\* شخصية: الدافعية نحو إنشاء مشروع صغير.

\* اجتماعية: كاستمرار مشروع الأسرة أو وراثة المشروع، أو تحسين الوضع الاجتماعي.

\* الفرص المتاحة: المناخ الإيجابي اتجاه تشجيع المشروعات الصغيرة والنمو المتزايد لقطاع الخدمات واستمرار معدلات التغيير في العالم التي خلقت فرصاً جديدة أمام رواد الأعمال.

• هناك أساليب مكننتنا من التمييز بين المزايا المحققة للمناول والمزايا المحققة للأمر بالأعمال كما يلي:

<sup>1</sup> سعاد نانف برونوطي، إدارة أعمال الصغيرة (أبعاد للزيادة) دار وائل، عمان، 2005.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 3031.

وعليه فإنّ مزايا بالنسبة للمناول عديدة ومتنوعة، يمكن تخليصها في العناصر التالية:

1- **إنتاجية وفعالية أكثر:** تؤدي المناولة إلى التخصص في ممارسة بعض النشاطات أو إنتاج بعض المستلزمات أو القطع الخاصة، هذا النوع من التخصص يمكن المناول من الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية والقدرات، التي تؤدي حتماً إلى مستويات أعلى في إنتاجية رأس المال واليد العاملة.

كما يمكن للمؤسسات المناولة من مباشرة عمليات البحث والتطوير من أجل الإبداع والتطوير في التكنولوجيا أو في مجال خاص.

2- **استغلال الطاقة المتوفرة:** تمكن المناولة من استغلال الطاقة المتوفرة في المؤسسة ومن تحسين إنتاجية كل من رأس المال واليد العاملة، والتي غالباً ما تكون غير مستغلة.

3- **اقتصاديات السلم:** إنّ التركيز على نشاط واحد، أو التخصص في عمل معين يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات السلم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدرية.

4- **انتقال التكنولوجيا:** تعد علاقات المناولة ميكانيزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

5- **التقليل من المخاطر:** باعتبار ضرورة تقليل مخاطر الأعمال هو التفكير الأكثر حداثة في موضوع المناولة.

6- **الدعم المالي:** أخيراً يمكن للأمرين بالأعمال، أن يقدموا الدعم المالي أو التحسين في طرق اقتناء القروض للمناولين.

- إضافة على هذا تحقيق كذلك المناولة الصناعية للأمر بالأعمال مزايا عديدة نتطرق إليها باختصار فيما يلي:

أ- **تخفيض التكلفة:** عامة ما تفضل الدول المصنعة التزويد من الخارج، أو الإنتاج في الخارج بدل التزويد المحلي أو الإنتاج في بلدانها، بسبب انخفاض تكاليف المواد الأولية، وكذا اليد العاملة الرخيصة، مما يحقق لها اقتصاد في تكلفة الإنتاج الإجمالية، ويسمح لها بعرض منتجاتها بأسعار منافسة.

<sup>1</sup> عزوبز سليمة، دور المناولة والشراكة الصناعية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، 2008-2009.

ب- تحسين الجودة: إنّ البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية في وسط أكثر تعقيداً، دفع بالمؤسسات إلى مناولة جزء من الأنشطة التي تتطلب التخصص.

ج- الاستجابة لتطورات السوق: إنّ توسيع نشاط المؤسسة عن طريق زيادة الاستثمار في أصولها بسبب زيادة الطلب على منتجاتها قرار صعب ومكلف، ولذلك من الأحسن لها في هذه الحالة، البحث عن المؤسسات المناولة، هذه الطلبات لكي لا تخسر زبائنهما، من جهة ولكي تضمن عدم وقوعها في مشكلة عدم استغلال طاقتها عند تقلص على هذه المنتجات.<sup>1</sup>

## 2/ السلبيات:<sup>2</sup>

- انخفاض تكاليف الإنتاج لا يمكن أن يتحقق إلا وجود شرطين أساسيين: لا يجب أن يكون المناول محتكراً للنشاط الذي يزاوله وإلاّ تحكم في الأسعار ولا يجب أن يكون للمناولين نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة التي تعطي الأوامر.

- يمكن أن ترتفع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي نمت مقاولته من الباطن للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط، ويتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات التي تعطي الأوامر.

- فقدان المؤسسة اتصالها المباشر مع الصناعة وهذا ما يفقدانها المهارة الصناعية (le savoir industriel).

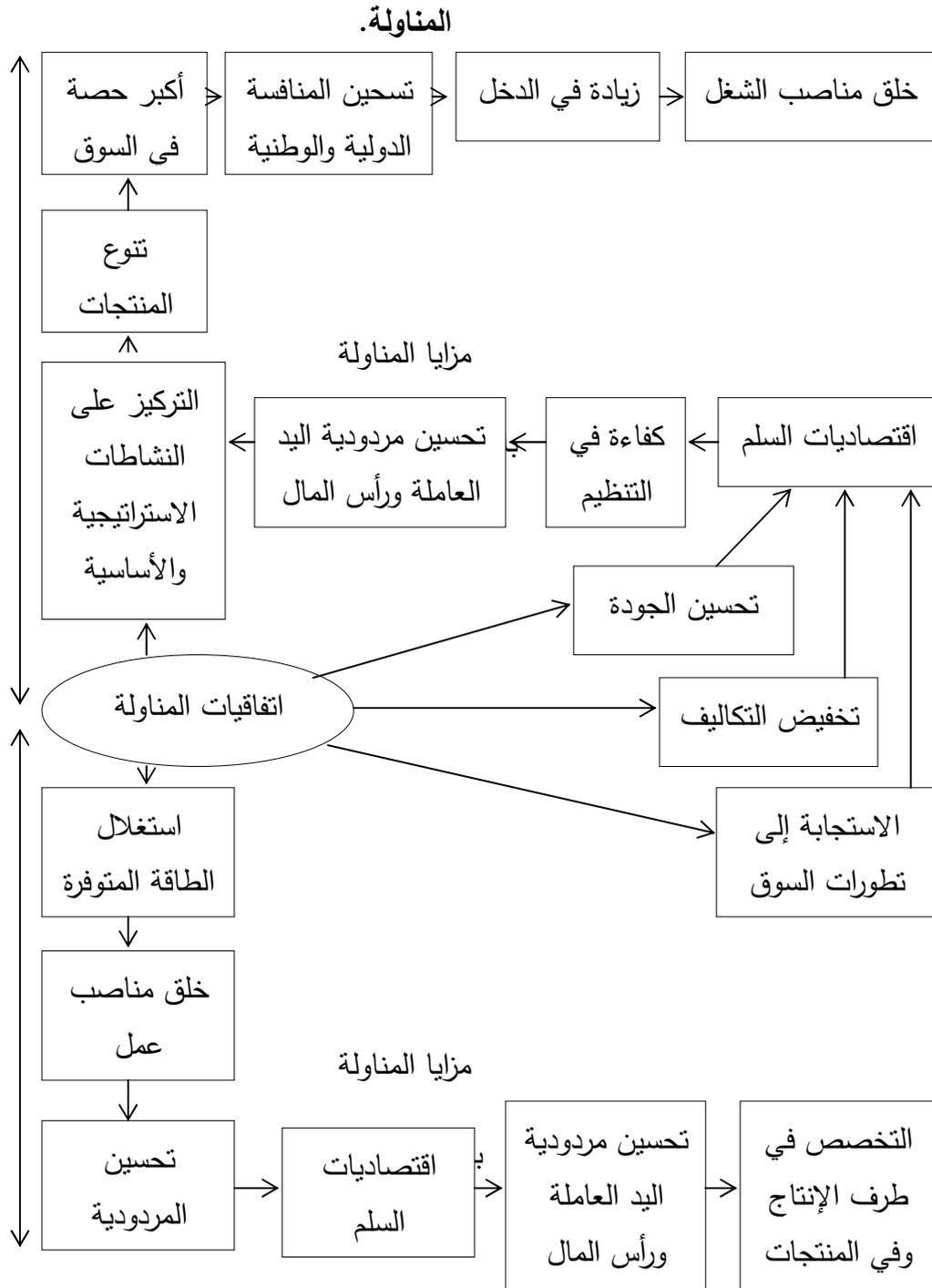
من أهم النقاط السلبية التي تعترض المؤسسات المناولة هي محدودية اليد العاملة وخاصة في الجزائر لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير الذي يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني.

كما يمكن تلخيص مزايا المناولة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> غربي سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، 2003-2004.

الشكل رقم (03): ملخص عن مزايا المناولة الخاصة بالمناول والأمر بالأعمال الناتجة عن علاقات



Source: Jean louis marcos, sous traitance internationale on délocalisation onudi, VIENE, 2004, p 16.

## المبحث الرابع: اتخاذ قرار وكيفية القيام بعملية المناولة

اتخاذ قرار المناولة وكيفية القيام بعملية المناولة تشكل المناولة الصناعية محوراً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات الصناعية في الدول المتقدمة، ولتوضيح أكثر سنحاول في هذا المبحث للتطرق إلى، اتخاذ قرار المناولة وكيفية القيام بها، وهذا لمعرفة الجانب التطبيقي منها.

### المطلب الأول: اتخاذ قرار المناولة

إنّ المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية استراتيجية المناولة وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الاستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بقطاع إنتاجي أو خدمي بداعي من مقابلة قطعة من منتج آلة مقابلة عمليات إنتاجية كاملة إلى ما بعد البيع.

وهناك قطاعات أكثر تقبلاً لتبني هذه الاستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المناولة باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصاً منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأكثر كفاءة في ميدانها.<sup>1</sup>

فقبل اتخاذ القرار على المؤسسة أن تقيس أولاً فعاليتها وكذلك فعالية المنافسين المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها:

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المناولة؟
- في حالة تنفيذ المناولة، هل ستقدم المؤسسة المنتج الخدمة الأفضل؟
- هل ستحترم المنافس كل التوجيهات التي تعطيها المؤسسة؟
- في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المنافسين مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
- ما هو تأثير استراتيجية المناولة على المستخدمين؟

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمناول والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المناولة والمقصود لأكثرها نجاحاً هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الاداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوئها إلى المناولة عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.

إذاً المنطلق في اتخاذ القرار الاقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدّة أبعاد الأولى، وأهمها البعد العملي، والبعد الاستراتيجي.<sup>1</sup>

\* **البعد الأول عملي:** لأنّ قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتماداً على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاومه من الباطن.

\* **أما البعد الاستراتيجي:** فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية (المديرية العامة) لأن مديرية المؤسسة تحدد الاهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الاهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ القرار فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً.

### المطلب الثاني: كيفية القيام بعملية المناولة "Modalité"

بعد اتخاذه قرار "اللجوء إلى المناولة"، يقوم الأمر بالأعمال بالبحث عن المناول الكفاء، بعدة طرق، نذكر منها:

- علاقة عمل قائمة من قبل، بين الأمر بالأعمال والمناول؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

- تفحص لدليل الهاتف أو تفحص لدليل المؤسسات؛

- اللجوء إلى شبكة اتصال خاصة بالمناولين؛

- عرض مناقصة.

ويتم اختيار المناول المناسب على أساس ثلاثة معايير هي: السعر، المهلة، الجودة.

أولاً: السعر: يقوم كل من المناول والأمر بالأعمال بالاتفاق على السعر.

### 1- تحديد سعر التكلفة المناسب للمنتجات المناولة:<sup>1</sup>

1-1- تحديد السعر من طرف المناول: يقوم المناول بتحديد السعر الذي يراه مناسباً، وذلك عن طريق إما درايته بسعر تكلفة المنتجات التي سبق له إنتاجها أو عن طريق حسابه لمتوسط سعر تكلفة ساعة العمل، وبضرب متوسط سعر تكلفة ساعة العمل في الزمن المستغرق في إنجاز الطلبية، يتم تحديد السعر المناسب.

1-2- تحديد السعر من طرف الأمر بالأعمال: يقوم الأمر بالأعمال باقتراح سعر تكلفته الذي يراه مناسباً، عن طريق مقارنة السعر الذي قام بعرضه عليه المناول، سعر التكاليف السابقة لطلباته أو بأسعار العروض الأخرى المقترحة من طرف المناولين الآخرين. غير أن هذه الطريقة في تحديد السعر غير دقيقة والطريقة المطبقة عموماً هي الطريقة التالية:<sup>2</sup>

1-3- التحليل التقني للسعر: حسب هذه الطريقة، تقوم في البداية مصلحة طرق الإنتاج بتحديد وبدقة مجموعة العمليات الإنتاجية عن طريق الوقت الذي تتطلبه كل عملية وفقاً للمقاييس معينة الواجب احترامها.

ثم بعد ذلك تقوم مصلحة الأسعار بتقدير سعر التكلفة لهذه العمليات من منطلق عدد آلات اللازمة، مقدار اهتلاكاتهما، عدد العاملين وما يكلفونه من مصاريف اجتماعية، وأخيراً تقوم مصلحة الإنتاج الخارجية بتحليل ومناقشة الأسعار المعروضة من طرف المناولون.

1-4- المقارنة بين السعيرين وتحديد السعر المناسب: يقوم كل من الأمر بالأعمال والمناول بمقارنة بين العرضين لتحديد السعر المناسب فيما بينهما.

<sup>1</sup> A. Salles et J. Schlegel, op – cit. p 20.

<sup>2</sup>Ibid, p21.

2- مراجعة السعر: تكون عملية مراجعة السعر في الحالات التالية:

2-1- حالة تغيير القطعة: قد تقع أثناء عملية الإنتاج بعض التعديلات على القطع المنتجة بطلب من الجهات المختصة تؤدي إلى التعديل في سعر التكلفة.

2-2- علاقة مراجعة السعر: عند تنفيذ طلبية معينة على ندى طويل يمكن لسعر المواد الأولية والأجور أن ترتفع وعليه لابد من وضع إطار لمراجعة السعر.

2-3- تغيير السعر وفق مراحل تنفيذ الطلبية: في حالة تنفيذ الطلبية الإجمالية التي يتم تقسيمها إلى مجموعات، فإن السعر المطبق على المجموعة الأولى يكون نوعاً ما مرتفع إذا أخذنا بعين الاعتبار مشاكل الانطلاق، ثم يتقلص نسبياً عند ارتفاع الكمية المنجزة بسبب تدارك أكثر للمشاكل.

ينخفض سعر التكلفة على المدى الطويل إذا كان حجم الطلبية في ارتفاع، غير أن هذا الانخفاض لا يكون بصفة منتظمة، إذا وصل حجم الطلبيات نسبة معينة فإن هذا يستلزم استثمار جديد للرفع من تكلفة الإنتاج، للسماح له بالانخفاض من جديد، وهذه الظاهرة تتكرر بصفة دورية ومنتظمة.

ثانياً: المهلة: يبحث المناول عادة على تأمين التموين، وعليه يقوم بوضع رزنامة يحترمها، كما يراقب المناول عن قريب، ويتم الاتفاق على المهلة بين المناول والامر كل حسب شروطه لتفادي الانعكاسات السلبية على عملية المناولة.

1- تسيير المخزون:<sup>1</sup> حتى يؤمن الأمر بالأعمال تموينه يشترط على المناول أن يكون لديه من القطع المنتجة ما يغطي احتياجاته لمدة 15 يوم لتجنب أي طارئ ناتج عن حريق، إضراب، نقص في المواد الأولية... الخ، وبهذه الطريقة فإن الأمر بالأعمال يكون له مخزون ضروري يسيره بأقل تكلفة حسب الطريقة التي يختارها.

1-1- المجموعة الأولى: القطع الغالية الثمن تسلم في وقت قصير من قبل حسب حاجات التركيب، ما يفرض رزنامة ضيقة للتسليم، في هذه الحالة يتم الاتفاق على أن يمثل المخزون نسبة 2 إلى 5% بالكمية و85% بالقيمة.

1-2- المجموعة الثانية: قطع أقل أهمية من الأولى يمثل مخزونها نسبة 30% بالكمية و10% بالقيمة.

<sup>1</sup> A. Sallez et J. Schlegel, op – cit. p 25.

1-3- المجموعة الثالثة: قطع قيمتها ضعيفة يمثل مخزونها نسبة 65% بالكمية و5% بالقيمة، أين يكون لدى الأمر بالأعمال مخزون معتبر؛ منه دون تأثير على مخزونه؛ مما يسمح بتلبية الطلبات دون تخطيط مسبق.

2- التخطيط: يقوم قسم التجارة بوضع مخطط للإنتاج يجب احترامه حسب طلبياته أو حسب دراسة السوق من أجل عرض منتج جديد، كما تقوم مصلحة المشتريات بتحديد المخزون الأدنى للعناصر حسب طبيعة القطع، والمهلة لتجديدها.

ومن منطلق هذه العمليات، يقوم الأمر بالأعمال، بالتعاون مع المناول وحسب إمكانيات هذا الأخير، من صيغة المناولة عن طريق تحديد المدة وطبيعة تسليم المنتجات المناولة.

ثالثاً: الجودة: بعدما يتم اختيار المناول الكفاء من طرف الأمر بالأعمال للقيام بالعمل على أساس سعته أنه يتقن العمل، جودة عمالته، حظيرة آلاته (آلات مناسبة ودقة في العمل)، يقوم الأمر بالأعمال بتزويد المناول بكل المعلومات التقنية اللازمة للحصول على عمل في منتهى الدقة من خلال.

1- دفتر الشروط **Cahier des charges**: يعتبر دفتر الشروط على إدارة المؤسسة المقدمة للأعمال، يجسد تطلعاتها الصناعية المنشودة، ويشكل هذا التوجه القاعدة الأساسية التي يتم في إطارها تحديد التزامات المؤسسة المناولة. ويتضمن دفتر الشروط عدد من الالتزامات والواجبات من خلال تحديده العناصر التالية:

- الأهداف: وتشمل الجودة والخصائص الفنية المطلوب التقيد بها ومواعيد التسليم.

- الحثيات: وتشمل كل من:

- المرجع القياسي.

- الخصائص الإحصائية كالمساحة، التناسق والشكل الهندسي.

- الخصائص الديناميكية مثل وظيفة وعمل المنتج.

- الأثر المحتمل: ويتضمن:

- طبيعة الرقابة المقررة.

- السائل البشرية والمادية اللازمة.

تتوقف جودة المنتج الصناعي على مدى دقة دفتر الشروط المعتمد من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال وصرامة التنفيذ من جانب المؤسسة المناولة.

## 2- التعاون التقني:

إنّ الثقة المتبادلة بين الأمر بالأعمال والمناول، تجعل هذا الأخير يشعر بالطمأنينة، وبذلك يمكن له إذا ما واجهته مشاكل تقنية اللجوء إلى الأمر بالأعمال للاستفادة من كل الإرشادات التقنية اللازمة. كما يجب على الأمر بالأعمال أن تقدم للمناول كل المساعدات التي هو بحاجة إليها في المجال التقني وكذلك طريقة تنظيم مؤسسته.<sup>1</sup>

## 3- المراقبة:

عندما يكون العمل المناول ذو تقنية عالية (تقنية معقدة)، يمكن للأمر بالأعمال أن يرسل تقني إلى عين المكان لمراقبة العملية الإنتاجية عن قريب، رغم بقاء المناول هو المسؤول الأخير عن المنتج الذي يقدمه. ومن جهته الأمر بالأعمال يجب عليه أن يراقب المنتج عند استلامه له باعتباره مسؤولاً أمام زيونه.

<sup>1</sup> عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

## خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا إلى المناولة بمفاهيمها وخصائصها والأهمية البالغة التي تمثلها نجمل قولنا أن المناولة تعتبر الأداة المفصلة في أية عملية تنموية وتعد الوسيلة الفعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي وتسحين استخدام الطاقات المؤسسات الصناعية، خاصة تلك المتخصصة كما تعمل على زيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق برامجها.

حيث إعتدت العديد من المؤسسات إلى تغيير وجهتها من التنافس إلى التعاون كآلية للنمو والتوسع وتحقيق التكاملية وتعزيز ميزة التنافسية.

## الفصل الثاني

# الشراكة الصناعية

## تمهيد

ينظر إلى الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أداة تطويرية ومنهجاً إدارياً تحديثياً ووسيلة رئيسية من وسائل تحقيق الحوكمة المتوازنة، والتنمية المستدامة التي تسعى إليها الدول المتطورة والنامية على السواء. وتستند أدبيات الشراكة إلى مداخل، وتصورات، ومفاهيم عديدة متداخلة ومتحولة، ساهمت بها كافة العلوم الاجتماعية. فضلاً عن أنّ مفاهيم الشراكة ونماذجها قائمة على مزيج من مجالي إداري الأعمال والإدارة العامة، بتعدد وتنوع مدارسها ومجالاتها. الأمر الذي انعكس على تشعب، وتنوع، وتداخل الطروحات، والتصورات المتعلقة بالشراكة، وكذلك تعدد وتنوع أشكال الشراكة، ونماذجها، ومستوياتها، ومجالاتها.

لقد حظى موضوع الشراكة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية الحديثة، وبخاصة بعد أنّ تبين أنّ الكفاءة المنشودة في إدارة أنشطة المجتمع وبرامجه الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على الجمع بين مزايا كلّ من القطاعين العام والخاص، ولما بدا أنه من الصعب تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية على أساس الممارسة المنفردة لأي من القطاعين. إذ أصبح تطوير تنظيمات تشاركية من القطاعين هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الدول المتقدمة والنامية على السواء. كما تسعى هذه الدول إلى خلف البنى المؤسسية، والأنظمة، والتشريعات اللازمة لتبني التنظيمات التشاركية، وتطويرها، وزيادة خبراتها في ممارستها، من أجل دفع عملية التنمية والتقدم فيها، ومن أجل تمكينها من مواكبة متطلبات أداء الأعمال على أساس معاصر يحقق الميزة التنافسية المنشودة.

## المبحث الأول: أساسيات الشراكة.

لفهم البعد العملي والاستراتيجي لعقود الشراكة يستوجب ان نحدد مفهوم الشراكة، مقوماتها، أهميتها بالإضافة إلى التطرق لأهم أشكالها، وكذا مراجعها.

## المطلب الأول: مفهوم عقود الشراكة

تعدد محاولات وضع إطار محدد لعقود الشراكة بتعدد رؤى المهتمين سواء كانوا اقتصاديين، سياسيين أو اجتماعيين. فقد عرفها الدكتور معين امين السيد بأنها: "نمط او نموذج من العلاقات الخاصة والمميّزة والقائمة بين المؤسسات والمبني على التعاون طويل المدى والذي يتعدى العلاقات التجارية والهادف إلى تحقيق غايات تلبى متطلبات المتعاملين".<sup>1</sup> بعبارة أخرى ان هذا النوع من العقود يقصد بها تلك العلاقات التي تتم بين شريكين أو أكثر بحيث تستمر لفترة طويلة ويسعى الشركاء من خلالها إلى تحقيق أهدافهم بها لا يتعارض مع مصلحة كل طرف. كما عرفها أيضاً الأستاذ بن حبيب على أنها: "اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك، بتقديم حصة من عمل أو مال لهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق او رفع مستوى المبيعات".<sup>2</sup> أي أن اتفاق الشراكة يتم بموجب عقد بين شريكين أو أكثر، يحدد شروطها وإدارتها والأجهزة التسييرية لها، ويمكن ان تكون المواضيع أو المشاريع المتفق عليها مالية، تقنية أو تجارية وحتى مشاريع عملية (البحث والتطوير).

وللشركاء الحق في المشاركة في أجهزة التسيير واتخاذ القرارات حول تقسيم الأرباح وتحديد رأس المال. وانطلاقاً من هذين التعريفين يمكن وضع إطار مرجعي لعقود الشراكة على أنها: اتفاق بين شريكين أو أكبر قائم على التعاون من أجل تحقيق استغلال مشروع أو نشاط اقتصادي معين وذلك بتنسيق الجهود وتوفير الإمكانيات الضرورية، بحيث يحافظ كل طرف على مصالحه.

إنّ المفاهيم السالفة الذكر تبين أن لعقود الشراكة غايات يمكن حصرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تحقيق التعاون المشترك على نطاق أوسع.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مفهوم الشراكة آلياتها أنماطها، مداخلة في الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الأجنبية، الجزائر، 9/10/1999.

<sup>2</sup> أ. بن حبيب عبد الرزاق، الشراكة ودورها في جلب الاستثمار الأجنبي، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة - 2002.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

- تحقيق الأهداف في فترات زمنية متفق عليها.
- الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين.

ويستخلص من هذه الغايات العناصر الآتية:

- الشراكة عبارة عن عقد يتوجب وجود شريكين على الأقل.
- المساهمة بحصة من مال أو عمل حسب ما يتفق عليه الشريكان عند تحرير العقد.
- اقتسام نتائج المشروع من أرباح أو خسائر حسب بنود العقد.

### المطلب الثاني: المقومات الأساسية المساعدة على إقامة شراكة

هناك مقومات يجب توفرها من أجل إنجاح الشراكة، أو بعبارة أخرى يجب توفر مقومات للمناخ الاستثماري، الذي يعتبر نتاج تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر في ثقة الشريك الأجنبي وتعمل على تحفيزه لاستثمار أمواله في دولة دون أخرى. فمن المؤكد أن المناخ الاستثماري والذي يحمل في طياته عدّة مزايا، تجعل المستثمر الأجنبي يقوم بعملية المفاضلة بين نسب المخاطر الموجودة في هذا الاقتصاد أو ذلك، أو بين قطاعات النشاط في الاقتصاد الواحد. ولعلّ ما يفسر توجه العديد من البلدان والشركات إلى إبرام عقود الشراكة في قطاع معيّن وفي بلد ما هو العائد المرتفع، وهو ما يفسر وجود العديد من الشركات العالمية في قطاع دون الآخر مثل قطاع المحروقات بالجزائر، نظراً لتوقع الربحية العالمية فيه.

ويعرف المناخ الاستثماري على أنه: "البيئة التي يمكن للقطاع الخاص الوطني والأجنبي أن ينمو في رحابها بالمعادلات المستهدفة، حيث أن تهيئة هذه البيئة تعد شرطاً ضرورياً لجذب الاستثمارات".<sup>1</sup> كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه مجموعة الظروف والسياسات والمؤسسات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر في ثقة المستثمر.

وتقنعه بتوجيه استثماراته من بلد إلى آخر.<sup>2</sup> وترجع أهمية المناخ الاستثماري الجيد في تحقيق الثقة للمستثمر وزيادة معدل الأمان لمخاطر الاستثمار وخاصة انسياب الأموال من الخارج إلى داخل الدول، وبذلك يحقق هذا المناخ مساهمة فعالة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة تحديات التكتلات الاقتصادية الدولية، ومما سبق يمكن استخلاص المقومات الآتية:

<sup>1</sup> سامي عفيفي، الاقتصاد المصري بين الواقع والطموح (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998)، ص 50.

<sup>2</sup> سعيد النجار، نحو استراتيجية قومية لإصلاح الاقتصاد (الاسكندرية: دار الشروق، 1991)، ص 20.

أولاً: المناخ السياسي:

يعتبر الاستقرار السياسي شرطاً أساسياً وضرورياً للسير الحسن والديناميكي لنجاح الشراكة، بحيث أنه يقلل من المخاطر ويفتح آفاق الربح للمستثمرين. وفي الواقع فإن المستثمر الاجنبي لا يمكنه أن يهتم بالعمليات الاستثمارية في دولة يسودها عدم الاستقرار، وإنما يختار الدولة التي تكون له فيها فرصاً وحظوظاً كبيرة في النجاح. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مدى ملائمة المناخ السياسي الاستثماري بالدولة، منها تدني معدلات الادخار وتخفيض معدلات الاستثمار، وهنا يفقد الشريك الأجنبي الثقة مما يؤدي إلى هجرة رأس المال، وهذا ينعكس سلباً على الجانب الاقتصادي. ومن بين العوامل المؤثرة في المناخ السياسي ما يلي:<sup>1</sup>

- النمط السياسي المتبع من حيث كونه نظاماً ديمقراطياً أو المناخ السياسي أو ديكتاتورياً.

- موقف الأحزاب السياسية تجاه الشراكة الأجنبية.

- درجة الوعي السياسي من حيث ندرة التعامل مع الشركات الأجنبية والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتبر المخاطر السياسية من أهم العقبان الرئيسية التي تقف أمام الاستثمار الأجنبي في كثير من الدول النامية. كما أن للوسائل الإعلامية دور في إعطاء صورة هذا البلد أو ذاك والتي ينجر عنها في كثير من الأحيان ضعف توافد الاستثمارات الأجنبية وهو ما حدث في الجزائر، حيث امتدت الصور الإعلامية القاتمة لمدة تزيد عن 10 سنوات نتيجة للأوضاع السياسية السائدة.

ومع ذلك فإن غياب الاستقرار السياسي في البلدان المضيفة لم يؤثر كثيراً على المستثمرين الأجانب في التوجه إلى هذه البلدان، وقد ساهم النظام العالمي اليوم في تقليل المخاطر عن طريق بعض الآليات تدعى بأنظمة التأمين عن المخاطر السياسية والاقتصادية. وليس تأمين الاستثمار ضد المخاطر السياسية أمراً جديداً ففي عام 1988 طرحت الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة برنامجاً من هذا النوع من التأمين، يخص الشركات الأمريكية التي تستثمر في أوروبا الغربية، لينتشر بعد ذلك في الدول الصناعية وفي قليل من البلدان النامية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قويدري، "أثر المشروعات المشتركة في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي"، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف (2001)، ص 7.

<sup>2</sup> لورا والاس، "الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار"، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 29، العدد 1 (مارس 1992)، ص 28.

### ثانياً: المناخ الاجتماعي والثقافي:

يتمثل هذا المناخ في مجموعة العوامل المؤثرة على الشراكة وذلك من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- دور النقابات العمالية المنظمة لقوى العمل.
- السياسة التعليمية والتدريبية، والحرفية المستخدمة.
- معدل النمو السكاني، ومقدار المشاركة في عملية التنمية الاقتصادية.
- دور الوعي الصحي، ومقدار التأمينات الاجتماعية المتبعة.
- درجة الوعي بعناصر، ومقومات التقدم الاقتصادي، مثل درجة التفهم للدول المضيفة للشركات الأجنبية ودورها داخل الدول.

### ثالثاً: المناخ الاقتصادي:

ويشمل على عنصر مقدار تطور المنشآت القاعدية ومدى صلاحيتها.<sup>2</sup> إن المنشآت القاعدية والقدرة الاقتصادية يسيّران نفس الشرعة، وفي هذا المجال يستوجب الاهتمام بالهياكل القاعدية مثل المنشآت الخاصة بشبكات النقل والاتصال، والمنشآت القاعدية الخاصة بالزّي، نظراً للأهمية التي تكتسبها مسألة المياه، إضافة إلى المنشآت القاعدية كالمطارات والموانئ وشبكات الطرق.

وثمة عناصر لا تقل أهمية في تأثيرها على المناخ الاقتصادي وتتمثل في:<sup>3</sup>

- مقدار الموارد الطبيعية المتاحة داخل الدول.
- درجة المنافسة محلياً، والقدرة على مواجهة المنافسة الخارجية.
- مرونة السياسة المالية والنقدية، وهو ما يؤثر في قرار الشريك الأجنبي، وخاصة السياسة الضريبية وما قد تحويه من إعفاءات وتحفيزات، أيضاً سياسة سعر الصرف المتبعة ومدى استقرارها.
- مدى توفر سوق العمل القادر على تنفيذ السياسات الاقتصادية بنجاح.

<sup>1</sup> محمد قويدري، المرجع السابق، ص 08.

<sup>2</sup> عبد الله بدعيدة، "الشروط الضرورية الواجب توفرها لإنجاح الشراكة الاقتصادية"، محاضرة أقيمت في ملتقى الجزائر والشراكة الأجنبية، الجزائر، 1999.

<sup>3</sup> أ. محمد قويدري، المرجع السابق، ص 9.

- درجة الحماية المتبعة داخل الدولة من حيث درجة ضمان حقوق المستثمرين في تحويل رأس المال والأرباح.

ويبدو أنهم أجل جذب الاستثمارات الأجنبية وخاصة مشاريع الشراكة لابد من توفر كل المقومات السابقة الذكر، والتي تعتبر بمثابة المناخ الذي يدعم هذه الاستثمارات ويحفز الشركاء الأجانب في اتخاذ قرارات الاستثمار في الدول التي توفر لهم المناخ الملائم دون الخوف عن مصير أموالهم.

### المطلب الثالث: أهمية الشراكة

لقد تمحورت أهم فوائد ومزايا الشراكة، كما أبرزتها الأدبيات حول<sup>1</sup>: توسيع الموارد، وتوزيع المخاطر، وزيادة الشرعية، وتعزيز المساءلة، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتبادل المعرفة والخبرات، وتقليل الازدواجية والتضارب، والتغلب على القيود التنظيمية، وتشجيع الإبداع، ومواءمة المشاريع لاحتياجات المجتمعات المحلية، والأخذ بالاعتبار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بعيدة المدى.

\* توزيع المخاطرة بين الأطراف الشراكة.

\* توفير رأس مال القطاع الخاص، ومعرفته العملية للقطاع العام.

\* تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام، وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية.

\* الاستفادة من خبرة القطاع الخاص في إدارته للمشاريع، التي يعتبر عنصر الوقت حاسماً فيها، وتقليل المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها، وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة.

\* البناء على اقتصاديات الحجم وتوسيع الموارد.

\* تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام والحكومة، ومع تركيز أكبر على النتائج والاداء.

ثلاث فوائد جوهرية في ترتيبات الشراكة، هي:

\* **التعاقد:** القائم على افتراض أن ترتيبات الشراكة تحقق أكثر مما يستطيع أن يحقق كل فريق على حدة.

\* **التحول:** ويقصد به طريقة تأثير الشركاء (أو وكلائهم) الرئيسيين على أهداف وقيم بعضهم بعضاً من خلال صيرورة التفاوض، والتي يتم من خلالها التوصل إلى معايير الاتفاق بين أطراف الشراكة.

\* **توسيع الميزانية:** ويقصد بها الحصول على الموارد الإضافية نتيجة تعاون الأطراف بعضهم مع بعض.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 14.

- \* اعتماد استراتيجية أوسع للتنمية الاقتصادية.
- \* التأثير الأكبر، والأكثر فعالية للجهود التشاركية.
- \* توفر موارد أوسع استناداً إلى شرعية أعمق.
- \* تعزيز المساءلة في كيفية إدارة الموارد.
- \* التوصل إلى مشاريع أكثر فعالية.
- \* المساعدة في تنفيذ المشروع المعني.
- \* خلق ثقافة داعمة للتنمية الاقتصادية.
- \* تبني نهج أكثر استراتيجية من قبل الفاعلين المحليين ممثلاً ب: تزويد أفكار استراتيجية أفضل، ونهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل للاستراتيجية.
- \* إيلاء البعد الاقتصادي اهتماماً أوسع في السياسات ذات العلاقة.
- \* زيادة التعاضد بين الشركاء.
- \* توزيع مخاطر الاستثمار
- \* توسيع الميزانية واتساع الموارد.
- \* زيادة المساءلة العامة للنفقات ومشروعيتها.<sup>1</sup>
- \* إنتاج استجابة أكثر ملاءمة للتنمية الاقتصادية المحلية.
- \* تقليل أو منع الازدواجية في توفير الخدمات.
- \* تقليل التضارب في الأنشطة والمشاريع.
- \* التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل الشريك المحلي مواعاة البرامج التي تشملها هذه السياسات بغرض توصلها إلى المشاكل المحددة، والفرص المتاحة لأسواق العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 16.

- \* تشجيع الأفكار الإبداعية، ومعرفة أفضل الممارسات، وتحقيق تقييم أفضل للخيارات.
- \* الاستفادة من المعرفة المحلية والخبرة المشتركة حيث يتم تبادل الموارد والمعرفة والخبرات.
- \* التوصل إلى منهج متكامل ومتناسك من أجل إيجاد حلول لمشكلة البطالة، أو من أجل تطوير استراتيجيات بعيدة المدى تلبي حاجات البيئات المحلية، وتتلاءم مع ظروفها الاقتصادية.
- \* تجنيد الدعم المحلي لتنفيذ المشاريع ذات العلاقة، والمتمثل بدعم أصحاب العمل والهيئات المدنية المعنية، والتي لديها اهتمامات مشتركة في هذه المشاريع.
- \* إعطاء الشرعية والموثوقية للمشروع من خلال مشاركة الجماعات المحلية.
- \* النجاح والتوسع في الأعمال من خلال التحفيز والالهام والنظرة المستقبلية، وإيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، والتي بدورها تخلق الحوافز المستحدثة.
- \* توزيع المخاطر، والذي يتحقق عن طريق تنفيذ المشاريع ذات العائد المنخفض، من خلال مدى واسع من المهارات التي تتمتع بها المنظمات المتشاركة. وهذا، بدوره، يساعد الأطراف ذات الإمكانيات المالية الأقل على الانضمام لتلك التي لها إمكانيات مالية أعلى. وبالتالي زيادة فرص نجاح الأعمال المدعومة بالمهارات والحوافز المتنوعة، وتقوية الالتزامات بنجاح المشروع، وتقليل عنصر المجازفة كذلك.
- \* توفير التمويل المالي، حيث تتشارك الحكومة المركزية، والقطاع الخاص، وهيئات محلية وإقليمية ودولية.
- \* المكاسب الاجتماعية، وبخاصة إذا ما تم اختيار المشاريع بعناية لتحقيق عائد أعلى، وليفيد منها عدد كبير من المواطنين، سواء أكانوا منتفعين، أم مُستخدمين، أم مُزوِّدين، أم مستشارين محترفين.
- \* تنسيق السياسات والبرامج والأنشطة بين مختلف الفاعلين والهيئات (أو الوكالات).
- \* تجميع المهارات والموارد والميزانيات من مختلف المنظمات المتشاركة.
- \* تنمية الأفكار الخلاقة المؤدية إلى الفعل الإبداعي.<sup>1</sup>
- \* المشاركة في المخاطر والمشاريع التجريبية الأولية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 18.

\* مضاعفة الموارد الإضافية من المصادر الخارجية.

\* خلق بيئة عمل ديناميكية للتغيير داخل البيروقراطيات الحكومية المحصنة.

\* دعم أداء المهمات بطاقة مركزة، من حيث الخبرات المتنوعة والمكملة لبعضها، والنضرة، من حيث العمل في مشاريع جديدة ومتنوعة.

\* ومن منظور استراتيجي، تسمح الشراكة للحكومات بتنفيذ التغيير دون التأثير على أعمالها الحقيقية المتعلقة بتطوير السياسة الاجتماعية، والتوجيه المستقبلي، وإدارة تقديم الخدمات.

وللوقوف على أهمية إيجابيات الشراكة بالمقارنة مع مسلك آخر تقارن الشراكة به عادة، والمتمثل بمبادرة التمويل الخاصة القائمة على إتاحة المجال للقطاع الخاص للاستثمار في أنشطة القطاع العام، على أساس تعاقدية، وكوسيلة للتغلب على نادرة الموارد المالية للحكومات، يبين الجدول مقارنة بين الشراكة ومبادرة التمويل الخاصة، استناداً إلى أبعاد ومجالات بارزة.

#### المطلب الرابع: أشكال الشراكة

تتنوع الشراكة بتنوع مجالات الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات، وتتمثل في:

#### أولاً: عقود الشراكة الصناعية:

نظراً لأهمية وضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية، وما تتطلبه من استعمال لتكنولوجيا عالية ومتطورة، تبرز ضرورة إقامة ما يعرف بالشراكة الصناعية والتي تعرف على أنها: "إنشاء فرق أو جماعات متخصصة لإتمام المشاريع التكنولوجية والصناعية الهامة حتى وإن تفرقت بهد ذلك لتصبح منافسة حول المنتج النهائي المعد والمطروح في الأسواق العالمية".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشراكة في المجال الصناعي جدّ معقّدة، وتتطلب توفر العديد من العوامل ذات الآثار الحاسمة مثل نوعية التجهيزات والوسائل المتطورة المستعملة والتي تؤثر على تكاليف

<sup>1</sup> د. معين أمين السيد، المرجع السابق.

الإنتاج وعلى دقة المواعيد والاستفادة من عامل الوقت الذي يؤثر بدوره على تطور وتحسين تشكيلة المنتجات المصنعة، وإمكانية مواجهة المنتجات الجديدة.<sup>1</sup>

إنّ الغاية من الشراكة الصناعية هو إقامة تعاون فني والذي يعتبر الشريان الحيوي والناضج لعملية الشراكة، حيث تسعى الدول أو الشركات المستقبلية الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في المجالات التي ترغب الاستثمار فيها، واكتساب خبرات أجنبية، واستغلالها الأمثل للطاقات والثروات المتوفرة لديها. أما الدول أو الشركات المصدرة للتكنولوجية المتقدمة، فإنها تلجأ إلى الشراكة لاقتحام أسواق جديدة بتسويق وترويج منتجاتها. ويمكن التأكيد بأن هناك استفادة متبادلة بين الشركات المتعاملة سيّما في ميدان الشراكة الصناعية. ومن بين الأمثلة الميدانية على ذلك نجد الشراكة بين شركة جنرال موتورز General Motors، باعتبارها أول مصنع للسيارات العالمية ومجموعة دايو Daewoo، باعتبارها أهم مجموعة كورية لصناعة المعدات التقنية.<sup>2</sup>

وتوجد في مجال الشراكة الصناعية عدة أوجه تتجلى في شكل اتفاقيات من بينها اتفاقيات المقاوله من الباطن (Les accords de sous-traitance) وهو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعها مثلاً)، يقوم بموجبها أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول، الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية.<sup>3</sup> وتتطلب اتفاقيات المعاملة التحتية أو المقاوله من الباطن، استعمال كفاءات وخبرات معينة وإدارية تامة، والتي تشكل امتيازاً تنافسياً وهذا للمشاركة في مشروع معين يحمل بعض التعقيدات الصناعية.

### ثانياً: عقود الشراكة التجارية:

من بين ما تصبو إليه الشركة في مرحلة نموها هو أن تصبح منافسة بحصولها على حصص جديدة من السوق، مما يمكنها من تحقيق رقم أعمال معتبر وأفاق توسعية جديدة. إنّ الشركات الناجحة هي التي تحقق نمواً اقتصادياً في آجال قصيرة. والشركات التي تعتمد على مواردها التجارية فقط فقد تفقد الكثير من وقتها وأموالها. وفي هذا السياق تعتبر الشراكة التجارية طريقة فعالة وسريعة لرفع المبيعات، والحصول على حصص معتبرة في أسواق التصدير، وعليه يمكن تعريف الشراكة التجارية على أنها: "علاقة تربط بين الممّون وزبونهم

<sup>1</sup> Daniel Rouach, *Management du Transfert de Technologie* (France : Presse Universitaire, 1999), P. P. 11 12.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، المرجع السابق.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي (الاسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 506.

ويتوسطهم منتج".<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف يتضح أن هناك علاقة تجارية بين الممّون والمنتج وبين هذا الأخير والزيون.

وللوقوف أمام العلاقات التنافسية والتعاقدية التي تسود أحياناً العلاقات بين الممّون والزيون تصبح الشركة مطالبة بإعداد اتفاقيات جديدة وهذا بإشراكهم أكثر في عملها، أي جعلهم حلفاء لها في مهامها، وبالتالي الانتقال من علاقة تجارية بسيطة إلى شراكة تجارية، حيث تضمن هذه الأخيرة امتيازات لكل شريك وتضمن لكل واحد منهم تكور في سوق معينة ينجم عنه ربط وتوحيد جهودهم لجعلها ذات نجاعة وريح تجاه زبون نهائي.<sup>2</sup> وللشراكة التجارية دور ديناميكي في مجال نشاطات البيع والشراء للمنتجات داخل السوق المحلية أو الدولية. ولها أيضاً جوانب إيجابية على كل من الشريك الأجنبي والمتعامل المحلي. فبالنسبة للشريك الأجنبي تفسح له هذه الشراكة مجالاً للدخول في الأسواق الجديدة.<sup>3</sup> أما بالنسبة للمتعامل المحلي فالشراكة التجارية تسمح له بتقليل تكاليف المعاملات التجارية عن طريق وضعها لشبكة التوزيع المخصصة، لاسيما المتعلقة بالتصدير.

ومن أهم اتفاقيات الشراكة التجارية اتفاقيات التوزيع وهي اتفاقية يكون بموجبها الشريك في حالة مورد أو مستورد مكلف بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية أو بيع المنتجات الخاصة بالمؤسسة في الأسواق المحلية أو الأجنبية.<sup>4</sup> ومن هنا فإن عقود الشراكة التجارية طابع خاص، حيث أنها تتركز على تقوية وتدعيم مكانة الشركة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامة التجارية أو ضمان تسويق المنتج.

### ثالثاً: عقود الشراكة المالية:

يتحدّد هذا النوع من عقود الشراكة من وضعيّة الاشتراك في الرأس المال، ويتجلّى ذلك في المساهمات الرأس مالية. ويمكن أن تتحقّق الشراكة المالية بعدة أشكال منها:

- الاندماج: وهو عبارة عن سلوك يتم من خلاله إدماج شركتين أو أكثر في شركة واحدة، مما يؤدي إلى تضخم الرأس المال.<sup>5</sup> وهذا يؤدي إلى إخفاء الشركات المتعاقدة لتظهر في مكانها شركة جديدة، لديها مجموعة

<sup>1</sup> فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية (بنها: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999)، ص. 56 57.

<sup>2</sup> Daniel Rouach, OP. Cit., P. 11.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Yves Chirouze, **Le Marketing, Tome 2** (Alger : OPU, 1990), P. 29.

J.P. Bertrand, *Technique Commerciales* (Nantes : Berti édition, 1994), P. 15.

<sup>5</sup> Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, **La Rousse Le Monde, Dictionnaire Economique** (Canada : La Rousse HER), 2000, P. 294.

متنافسة وموحدة من الأهداف. وفي الواقع فإنّ الشركات المندمجة لا تختفي وإنما ترتبط بهيكل تنظيمي جديد، وتسعى لتحقيق أهداف موحدة.

#### رابعاً: عقود تسليم المفتاح في اليد:

بموجب هذا العقد بين الطرف الأجنبي والطرف المحلي، يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل. ومتى وصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني. والملاحظ أن الجزائر عملت بهذا النوع من العقود في أوائل السبعينيات من القرن الماضي وتبنّت بعدها ما يعرف بعقود المنتج في اليد. ويتميّز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

\* تقوم الدول المضيفة (المستثمر الوطني)، بدفع مستحقات الطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع، وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.

\* تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات.

\* بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ولهذا النوع من العقود مزايا وعيوب، منها أن الدولة المضيفة يمكنها على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة وتحقيق تقدم تكنولوجي، وخلق فرص عمل جديدة، وهذا طبعاً يتوقف على حجم وطبيعة نشاط المشروع. لكن إذا توقف الطرف الأجنبي - بعد تسليم المشروع - عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية المساعدة للتشغيل، فإن المشروع يصبح مهدداً بالتوقف ومن ثمّ تظهر مشكلة التبعية للطرف الأجنبي.

#### خامساً: عقود التقنية:

إنّ التسارع في التغيرات التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير ولد نوعاً جديداً من الشراكة يجمع بين الشركات الكبيرة أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات، أو بين الحكومة والشركات، حيث أصبحت الشراكة التقنية ضرورة ملحة للتغلب على المشكلات التنموية لمواجهة التحديات التكنولوجية. وتعرف

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص. ص. 498-499.

الشراكة التقنية على أنها: "تبادل المعارف والخبرات من خلال تحويل التكنولوجيا والخبرات، حيث يتم جلب معارف جديدة وتقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج"<sup>1</sup>. ومن بين أشكال الشراكة التقنية ما يلي:

### 1/- اتفاقيات التعاون في مجال البحث والتطوير:

إنّ نوعية المنتج وتطويره، يتطلب من المتعاملين ضرورة إيجاد استراتيجية تحميهم وتجعلهم قادرين على المنافسة، سيّما عند اتساع نطاق التسويق والتطوير والنوعية والجودة. وكلّ هذا يتطلب توفير موارد مالية تخصّص للبحث والتنمية.<sup>2</sup> وطالما أن هذه العملية تتطلب إمكانيات وطاقات بشرية ومالية مكملة لبعضها البعض، فإنّ مصالح الشركة تصبح توقيع عقد الشراكة في البحث والتطوير مع شركة أو مكتب دراسات متخصص ليصبح شريكاً لها لفترة زمنية معينة، لتطوير مشروع أو بحث. ومن هنا فإن الهدف من هذه الشراكة يتمثل في تطوير المنتجات وتحسينها وتقليص تكاليف الإنتاج ومن ثمّ إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة مما يعطي للشركة الأفضلية عن باقي الشركات المنافسة لها.

### 2/- اتفاقيات تحويل المعارف والخبرات:

أو كما يطلق عليها باللغة الإنجليزية: Know-How وتعني: "نقل جزء من قواعد ونتائج المعارف والخبرات من مالكيها إلى مستقبلها"<sup>3</sup>. وبذلك يقدم الأول للثاني مساعدة تقنية تمكنه من فهم معمق لعمل التكنولوجيا المتحصل عليها ويسمح للأخير بتطويرها وتطويرها مع احتياجاته الخاصة. ولهذه الاتفاقيات قيمة اقتصادية هامة نظراً لما تحقّقه من عوائد تتفاوت أهميتها وفقاً لمدى استيعاب المستقبل لها.

### 3/- اتفاقيات الترخيص:

يعني الترخيص: "منح حقّ الاستخدام ابتكار تكنولوجي مسجل أو علامة تجارية أو غيرها من صفوف الاحتكار التكنولوجي من قبل المالك الأصلي لهذا الحق إلى مشترٍ معيّن مقابل ربح نقدي محدّد"<sup>4</sup>. إذن فموجب هذه الاتفاقيات تمنح المؤسسة الأجنبية رخصة أو إجازة لمؤسسة محلية للدخول في تقنيات معينة أو معارف تكنولوجية، وهذا لمدة طويلة ولكنها محددة. ومن بين هذه التقنيات نجد حقوق الملكية، حقوق العلامة التجارية وغيرها، وبهذا يفترض أن تستفيد الشركة المحلية من التطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup> بن حبيب عبد الرزاق، المرجع السابق.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> Daniel Rouach, OP. Cit. P. 32.

<sup>4</sup> عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شيهاب، الاقتصاد الدولي (بيروت: الدار الجامعية للنشر، 1998)، ص. 365.

إنّ اتفاق التراخيص غالباً ما يكون مكتوباً ويتضمّن شروطاً عامة تحدّد نوعية الحقوق الفنية والصناعية التي سوف تحول، وأيضاً الإتاوات والرسوم المقابلة، وتحت أي ظروف تستخدم هذه الحقوق من قبل المرخص له، ودرجة مساهمة هذا الأخيرة في الإنتاج وعمليات التسويق والفترة الزمنية للاستخدام، وحجم السوق وطرق الوفاء أي طرق دفع حقوق التراخيص والقانون الواجب التطبيق في حالة النزاع. إلا أن نماذج التراخيص متميزة وتختلف فيما بينها بناءً على الشروط التي تتضمنها من جهة، وطبيعة العلاقات الصناعية التي تثيرها بين مانح التراخيص وصاحب التكنولوجيا وبين المرخص له، علماً أن هذه العلاقة تتأثر بالجوانب القانونية المتعلقة بنقل حقوق الملكية الصناعية والعلامات وبراءات الاختراع في كل بلد مانح للتراخيص والبلد الحائز على التراخيص. أو طبقاً لاتفاقيات دولية أو قرارات منظمات دولية.

### المطلب الخامس: مراحل الشراكة

من بين الدراسات القليلة التي اهتمت ببلورة مراحل الشراكة استناداً إلى إطار نظري وميداني داعم للدراسة إذ بيّنت أن للشراكة دورة حياة تمر بها، وأنها تتكون من أربع مراحل، لكل منها متطلبات حاكمة مختلفة تربط أطراف الشراكة بعضهم ببعض. وتمّ بلورة هذه المراحل الأربع بناءً على دراستين ميدانيتين شملتاً عدداً من الشراكات الصناعية بين القطاعين، والمرتبطة بإعادة التطوير الحضري في بعض مناطق إنجلترا في المملكة المتحدة. وفيما يلي عرض لخصائص كل مرحلة من هذه المراحل الأربع:<sup>1</sup>

#### أولاً: مرحلة التعاون التمهيدي للشراكة.

تتسم شبكة الروابط بين أطراف الشراكة في هذه المرحلة بالعلاقات غير الرسمية، وبالثقة، وبالتعرف إلى الهدف المشترك. وتعتمد نوعية وقوة العلاقات بين الشركاء على مستوى الثقة بينهم، وعلى نظرتهم إلى التفاعل الرامي إلى تحقيق مصالحهم المتبادلة. إذ تكون النظرة إيجابية للذين يعتقدون بأن التفاعل حقق تطلعاتهم، بينما تكون النظرة سلبية للذين يشعرون بأنه قد تمّ استئناؤهم من العلاقات غير الرسمية ومداواتها.

استناداً إلى الدراسة، فإنّ بناء العلاقات بين أطراف الشراكة ومعرفتهم -بعضهم لبعض- يستغرق وقتاً. وقد يحوّل ذلك انتباههم عن محور أعمال الشراكة. كما أن تقريب وجهات النظر بين أطراف الشراكة يعمل على تنشيط التعاون بينهم، ويقلّل من الفهم الخاطئ للأمور والمسائل ذات العلاقة بالشراكة، ويقلل من شعور بعدم المساواة الذي تتسم به العلاقات الشبكية العضوية.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 75 77.

بشكل عام، يتسم التعاون التمهيدي للشراكة، كما بينت الدراسة، بأشكال شبكية من التنسيق الاجتماعي، مع وجود أشكال أخرى من الحاكمية. فمثلاً، تفرض على شبكة العلاقات بين أطراف الشراكة الهيراركية حسب امتلاك هذه الأطراف للموارد والمعلومات، وحسب التفاوت في مكانتهم الوظيفية. ويقود ذلك إلى تشكيل شبكات داخلية وخارجية تشمل بعض الأطراف وتستثني (أو تقلل من أهمية) بعضها الآخر. ويتأثر قرار الانخراط بالشراكة من عدمه بالحسابات القائمة على عوامل السوق، مثل حساب التكلفة مقابل العائد.

### ثانياً: مرحلة إنشاء الشراكة وتثبيتها.

تبرز في هذه المرحلة "هيراركية" المبنية على تأكيد الفروق في المكانة والنفوذ الوظيفي لأطراف الشراكة، وعلى تأطير إجراءات الشراكة. وتتباين دوافع تطور العلاقة من غير رسمية إلى رسمية من حالة إلى أخرى. ففي بعض الحالات يكون السبب متطلبات المشروع، كما هو في حالة ارتباطات منظمات الأعمال بعضها ببعض، وفي حالات أخرى يكون السبب ضرورة المزاودة على التمويل، كما هو الحال في ميزانية إعادة التطوير. وفي حالات غيرها يكون نتيجة تطور طبيعي لعلاقات العمل البينية بين الوكالات المتشاركة. كما تلعب أنشطة التدريب المشتركة دورها في تحول العلاقات غير الرسمية إلى رسمية. كما تلعب الاستجابة للظروف المتغيرة، وإعادة النظر في الأولويات لتحقيق متطلبات أنظمة التمويل الحكومية في إعادة التطوير الحضري دورها في التحوّل أيضاً. ويلاحظ بأن العلاقات الرسمية لا تلغي سمة العلاقة غير الرسمية التي تصاحب العلاقة الرسمية في العديد من الحالات.

ويتأثر إنشاء الشراكة بالمفاوضات، وبنفوذ أطراف الشراكة. والذي يحدده الهيكل التنظيمي الرسمي للشراكة. وينسحب التنافس بين الأطراف على أمور مثل: تخصيص مقاعد مجلس (أو لجنة) الإدارة والمناصب القيادية، والإعفاءات، كيفية ترتيب الأولويات.

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ برنامج الشراكة.

وفي هذه المرحلة يخضع تقديم العطاءات وإبرام العقود لآليات السوق (أو شبه السوق). ويتدنى مستوى التعاون بين مزوّدي الخدمات من أطراف الشراكة. كما تصبغ العلاقات بين أطراف الشراكة بالتنافس في المزايدات على خطط الحكومة المركزية والجهات الأخرى الممولة بهدف تنشيط الشراكة من أجل تطوير برامج وإبداعية ولزيادة الفعالية. ولكن يترتب على هذا التنافس نتائج سلبية تشمل:

\* التجزئة المتزامنة للموارد، وازدواجية الجهد المرتبط بتوقعات أن المحليات المتجاورة ستزايد ضد بعضها الآخر.

\* التكلفة المجمعـة لعمليات المزاودة بين أطراف الشراكة: الفائزين منهم، أو الخاسرين.

\* عدم العدالة، وعدم الفعالية المرتبط بتخصيص الموارد على أساس المهارات الريادية للشركاء، بدلاً من الحاجة النسبية.

\* استثناء الجهات الأقل تأثيراً، مثل الجهات التطوعية، أو المنظمات غير الحكومية المشاركة من الأدوار الرئيسية في الشراكة.

ويترتب على الأمور السلبية للتنافس انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الشراكة، حيث يرفض القادرون منهم التعاون مع الآخرين. ويثير ذلك الشكوك عند الذين يقومون بتخصيص عقود الشراكة.

**رابعاً: مرحلة إنهاء الشراكة أو استمراريتها بشراكة جديدة:**

تتسم مرحلة استمرار الشراكة بإعادة التأكيد على التشبيك، والروابط بين الاطراف من أجل توضيح الحاكمية في الشراكة، وفي المحافظة على التزامات الوكالات المعنية، وإبقاء مجتمع الشراكة متواصلاً، واستمرار التواصل بين العاملين.

وهناك ثلاثة احتمالات لاستمرارية الشراكة، هي:

\* استمرارية الشراكة حيث المحافظة على العلاقات الحسنة التي تم بناؤها والتي يمكن أن تتلاشى بدون إطار رسمي.

\* تحتاج بعض نتائج الشراكة على المستوى الاجتماعي، أو البيئة التحتية إلى الاستمرارية والتطوير لما بعد حياة الشراكة التي تم تمويلها.

\* استمرار ضغط المحليات من أجل توفير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية لها، بالرغم من الشراكة الممولة التي تنتهي مدتها بانتهاء عقدها، وأن استمرار الشراكة يُبقي الانتباه موجهاً إلى هذه الحاجات.

أما وجهة النظر المقابلة الداعية إلى توقف الشراكة بعد انتهاء مهمتها فتدعم ذلك بأن الشراكة غرضاً تنتهي بانتهائه. وخلاف ذلك يترتب عليه زيادة اعتمادية المجتمع المحلي على كرم الجهات الرسمية، وبالتالي

إضعاف الاعتماد على الذات، الذي يتقوى إذا ما تمّ فكّ الارتباطات بالجهات الداعمة. وحسب وجهة النظر هذه، فإنّ متطلبات الشراكة مرهقة من حيث التنسيق، وتخصيص الموارد، والعمل الشاق الذي يتطلب الاجتماعات العديدة، والتنسيق المستمر.

بين هاتين النظريتين توجد وجهة نظر وسطى تقول بأهمية المحافظة على قوة الدفع في برامج إعادة التطوير؛ ولكن المشكلة تتعلق باستمرار ترتيبات الشراكة الرسمية في ظل غياب ميزانيات مخصصة لذلك، وكذلك الأعباء المرتبطة باستمرار شبكة العلاقات. وترتكز وجهة النظر هذه على البحث عن دعم للميزانيات المحلية، التي تمول الأنشطة الرئيسة التي يحتاجها المجتمع المحلي، وتسمح بوجود التنسيق بينها على أساس شبكات غير رسمية.

إجمالاً، ووفقاً للدراسة، ومع الأخذ بالاعتبار تنوع وجهات النظر حول نمط الحاكمية للشراكة في مراحلها المتعدّدة، فلقد أكدت وجهات النظر هذه على أهمية المحافظة على العلاقات الشبكية بين المنظمات والوكالات المعنية بالشراكة. وبينما لعبت حاكمية الشراكة المستندة إلى السوق والهيكلية دوراً مهماً في المراحل الأولى للشراكة الرسمية، أصبحت أقل أهمية في المراحل النهائية للشراكة. إذ ارتبط ذلك ببرامج التمويل والتي يقود غيابها إلى ضعف الباعث لوجود الهيكلية الرسمية.

## المبحث الثاني: نماذج الشراكة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم نماذج الشراكة الصناعية ألا وهي النموذج العام لتأطير العلاقة بين القطاعين العام والخاص، ونموذج ركائز الشراكة من منظور الحاكمية، والنموذج المعياري، وكذا نموذج محدد يربط الشراكة بمصدر التمويل.

### المطلب الأول: نموذج عام لتأطير العلاقة بين القطاعين العام والخاص

وهو يسلط الضوء على اتجاه الحكومات، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، نحو القطاع الخاص، والمنظمات غير الهادفة إلى الربح، للمساعدة في تنفيذ وظائف دولة الرفاه ذات الامتدادات العديدة، بعد النقد الذي وجه إلى الدور الحكومي المتسع في تزويد الخدمات، وارتباطه بالبيروقراطية.

ويشتمل هذا النموذج على ثلاثة تفسيرات للعلاقة بين القطاعين العام والخاص (بشقيهما الربحي والتطوعي). وهي: المنطق الإحلالي والمنطق النفعي، ومبدأ الرفاة. وفيما يلي أبرز مضامين هذه التفسيرات الثلاثة.<sup>1</sup>

### أولاً: المنطق الإحلالي:

تتمثل الفكرة الأساسية في هذا المنطق بما يلي: إن تقلص أنشطة الحكومة في تقديم الخدمات سيقود إلى زيادة مقابلة في أنشطة المنظمات الخاصة من أجل سد العجز الناجم عن ذلك. يعدُّ هذا تفسيراً مبسطاً للإحلال. إذ لم تحل المنظمات غير الربحية محل الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة في تزويد الخدمات التي تقلصت في الثمانينات من القرن الماضي، بل اتجهت هذه المنظمات إلى ممارسة الأنشطة التجارية، من أجل تعويض انحسار عائداتها من الدعم الحكومي والتبرعات في الفترة نفسها. أمّا بالنسبة للقطاع الخاص الربحي، فلقد ارتبط التوسع الحكومي الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية في الانفاق على الخدمات في بداية الثمانينات من القرن الماضي بتحجيم النشاط الاقتصادي لهذا القطاع، الذي تركز نشاطه في الأسواق المالية. كما عانى هذا القطاع من الأنظمة العقابية التي قيدت ربحيته.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، طبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007، ص 34.

لقد وُفّر النهج الكلاسيكي التحرري الجديد الذي وجه السياسات الاقتصادية في منتصف الثمانينات من القرن الماضي التبرير النظري لفصل القطاعات بعضها عن بعض في الاقتصادات الحرّة، والذي تبناه المنطق الإحلالي. وصار التدخل الحكومي في الاقتصاد مبرراً عند فشل الأسواق الخاصة في تقديم الخدمات. وقاد تخفيف القيود التنظيمية وتخفيض الضريبة، والنقص الحاد في الإنفاق الحكومي الذي نجم عن السياسات الاقتصادية التحريرية، إلى تنشيط نمو القطاع الخاص.

وعلى غير المنتظر، عمل التقسيم الحاد لمسؤوليات القطاعات الذي تبنته نظرة الإحلال على إضعاف التقسيم نفسه. إذ اعتبرت مبادرات القطاعات الخاصة بديلاً للحكومة في سدّ الفجوة التي نجمت عن تقليص أنشطة الحكومة في تزويد الخدمات، ولكن بدون تدخلها. وتم إعادة رسم خطوط المسؤولية القديمة بين الحكومة والقطاعات الخاصة، بعد أن حلّ القطاع محل القطاع الحكومي في توفير العديد من الخدمات.

ونُظر إلى الشراكة، من منظور منطق الإحلال، باعتبارها حلاً وسطاً مرناً في توفير الخدمات عوضاً عن أيّ من القطاعين الحكومي والخاص المتنافسين والمتنازعين. إذ تقود الشراكة بين القطاعين إلى تزويد الخدمات بطريقة نوعية تفضّل أياً من القطاعين منفرداً. فالشراكة فيها ميزة عن التخاصية المتطرفة، كما يمكنها التغلب على الصعوبات التي تعاني منها القطاع العام، والمتعلقة بضعف كفاءته، بسبب وضعه الاحتكاري.

وعليه، تمثل الشراكة طريقاً ثالثاً بين قطبي السوق والحكومة المتضادين باعتبارها تُشجّع المشاريع التعاونية والشراكات بكافة أشكالها.

ولقد تمّ توجيه النقد لهذا النوع من الشراكة باعتبارها تنمي التوسع الاقتصادي العالمي على حساب المحليات، مثلها مثل التقسيم القطاعي الذي ساد بعد الحرب العالمية الثانية.

### ثانياً: المنطق النفعي:

وانبثق هذا المنطق في عقد السبعينيات من القرن الماضي الذي ساد فيه الكساد. وينظر إلى العلاقة بين القطاعين على أساس أنها مترابطة. ففي الواقع يسود مزج بين القطاعين، كما يسود التعاون بينهما وليس التضاد والإحلال. كما تتمّ المشاركة بين القطاعين في بعض المسؤوليات، ويتمّ تقسيم بعضها الآخر بينهما.

وبسبب العجز المالي الذي عانت منه الحكومات، والذي قاد إلى تقليل قدرتها على تزويد الخدمات، تحوّل التركيز إلى إيجاد طرق تمكن من تقوية الموارد العامة للدولة بوساطة القطاع الخاص. وبدأ ذلك بالشراكات بين

القطاعين في برامج إعادة التطوير الحضري في الثمانينات من القرن الماضي. إذ وقّرت الحكومات، وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، مدى واسعاً من الإعانات والدعم من أجل خلق فرض أعمال ربحية تحت شعار التعاون. وأصبح ينظر إلى تفسير العلاقات بين القطاعات إلى أنها ليست إحلالاً فقط، بل مشاركة أيضاً. وتحوّلت الشراكة من صيغة الدعم الحكومي للقطاع الخاص عن طريق توفير فرض الاستثمار له إلى قيامه بتزويد الخدمات مباشرة على أساس ربحي.

تحوّلت النظرة إلى العلاقات المتقاطعة بين القطاعين باعتبارهما قطبين متصلين: (أحدهما يمثل التخاصية، والآخر يمثل العمل الجماعي) يتحركان بعضهما باتجاه بعض عن طريق الماركة، وبعدد واسع من البدائل التشاركية المختلفة الواقعة بين انفراد الحكومة في حدّها الأقصى من جهة، والقطاع الخاص وحده في الجهة الأخرى. وباعتبار أن المشاركة متعددة الجوانب، فإنه من الصعب الإمام بجميع جوانبها إذ تم ذلك بموجب نظرة أحادية قائمة على قطبين اثنين. أي ثنائية السوق مقابل الحكومة.

### ثالثاً: مبدأ الرفاة:

وينظر هذا المبدأ إلى العلاقة بين القطاعين على أساس هيراركي، وعلى أساس تفضيلي بحيث يكون المستوى الأول مستقبلاً عن المستوى الثاني الذي يعلوه في الهيراركية. ووفقاً لهذا التفضيل يقدم المستوى الأعلى الدعم المطلوب للمستوى الأدنى منه حال انخراطه في تزويد الخدمات. وتبرز هنا المنظمات المحلية كخيار ملائم لكي يتم دعمها، نظراً لقدرتها على تقدير حاجة المجتمع من الخدمات، وعلى كيفية إشباع هذه الحاجة.

وفق مبدأ الرفاة، فإنّ التخاصية، وزيادة الشراكات بين القطاعين لا تعتبر مؤشراً على انحسار أحدهما مقابل الآخر. ولكن يعتبر ذلك إعادة ترتيب المسؤولية في تقديم الخدمات عن طريق وحدات المجتمع المحلي التي تعمل، جنباً إلى جنب، مع الدولة والقطاع الخاص. أي إنّ هناك تداخلاً وليس انفصلاً في عمل القطاعات. وعلى سبيل المثال، من غير الممكن النظر على عمل القطاع الخاص الرّبحي، وحتى المعولم منه، دون قاعدة مجتمعية، ودولة تسانده.

### المطلب الثاني: نموذج ركائز الشراكة من منظور الحاكمية

وطور هذا النموذج العام، والذي اختبرت بعض جوانبه ميدانياً وينظر النموذج إلى الحاكمية على أساس أنها تركز على جانبين: الأول قدرة الفاعل الاجتماعي، مثل الشراكة (أو المنظمة) أو الدائرة الحكومية أو المنظمة غير الحكومية على التعاون مع الآخرين. والثاني درجة توصل التعاون بين الأطراف الشراكة إلى إنتاج مستديم يحقق التوازن بين الحاجات المجتمعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والبيئية.

والنموذج يساعد في تقييم قدرة الفاعل الاجتماعي على التعاون مع الآخرين، وقدرته في التوصل إلى الناتج المستديم المنشود من خلال تفاعله مع أطراف الشراكة الآخرين. ويتكوّن النموذج من ثلاثة مكونات، هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مجال التحليل:

وهو على مستويين: الأول معنيّ بالتعريف بالفاعلين (الشركاء) وأيّة قطاعات يمثلون، من أجل التعرف على طبيعة العلاقات بينها. والثاني يتعلق بمستويات التفاعل، سواء أكانت محلية، أم إقليمية، أم دولية، أم كونية، من أجل تحديد جوهر أنشطة الشركاء ومدى تأثيرها بالتطورات التي يمكن ان تحدث على مستويات الأخرى.

#### ثانياً: فحص التركيبة الداخلية:

لمقدرات الشركاء الحالية والمستقبلية. ويتم فحص المقدرات الحالية من خلال ستة معايير هي: القيادة، والقدرات، والسيروية، والثقافة، والنتائج، ومدى تأثير الشركاء على أصحاب الشأن الداخليين المهمين، مثل العاملين، المستثمرين، والإدارة، أما المقدرات المستقبلية فتتم معاينتها من خلال ستة معايير أيضاً هي: مستوى معرفة العملية، وتحليل البدائل المتاحة، والقدرة على تحقيق التكامل في المؤثرات الحساسة مثل التصور والاستراتيجية، والمفاهيم، والأهداف، وغيرها، والقدرة على التطوير النظمي المستند إلى التعلم التنظيمي - على سبيل المثال - والقدرة على الإبداع المحقّز من أجل تغيير الواقع أو المحافظة على الاستقرار، وقدرتهم على تجنّب الإخلال بالتنظيم، وعدم انضباطه بسبب الإبداع.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 38.

### ثالثاً: تقييم القدرة على التعاون:

وهي الخاصية الأكثر إبداعاً في النموذج، والأكثر تعقيداً، لأنها تحتاج إلى ربط كل العوامل المشار إليها سابقاً من أجل التعرف إلى قدرات الفاعلين (الشركاء) على بناء العلاقات الشبكية التفاعلية. حيث يتم استخدام المعايير السابقة التي استخدمت لفحص الواقع، والقدرات التطورية لتقدير قدرة الفاعل على التعاون مع الفاعلين الآخرين، على صعيد المستوى المحلي والإقليمي والدولي والكوني.

تتأثر عملية تقييم القدرة على التعاون بعاملين رئيسيين هما: الأول متعلق بالسياق الثقافي المعاصر للمجتمع العنكبوتي (أو الشبكي)، وتأمين قبول التفسير، والتفاعل، وتجنب الاحتجاجات. ويتعلق الثاني بتكييف الأدوات والتحويلات الإدارية، بحيث تستوعب الحاجة إلى التعاون وقيمه، وذلك بإتاحة الفرص لكل أطراف الشراكة للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وبناء استراتيجيات الشراكة، وخلق القيم غير المرئية (قيم ما وراء البعد الاقتصادي) كاسم الشهرة، وقدرات العاملين المعرفية وخبراتهم.

تجدر الإشارة إلى أن البعد التعاوني والتفاعلي الذي يمثل الركيزة المحورية للنموذج، والذي أولته الأدبيات الإدارية اهتماماً خاصاً، لدوره في إنجاح التنظيمات التشاركية المعاصرة، وأهميته في تحقيق فعاليتها، قد تمّ تسليط الضوء عليه كإحدى الركائز الإدارية والتنظيمية البارزة في الشراكة التي شملها الفصل الثالث، حيث أبرزت بعض الآراء والطروحات المهمة التي تضمنتها الأدبيات. كما تجدر الإشارة إلى أنه قد تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل - أيضاً - على الحاكمية كأحد التوجهات البارزة في إدارة الشراكة، التي تُمثّل الإطار العام والموجه لنموذج ركائز الشراكة من منظور الحاكمية الذي نحن بصدد، نظراً لمحوريتها في موضوع الشراكة.

### المطلب الثالث: النموذج المعياري للشراكة

هذا النموذج يعكس رؤى البنك الدولي للشراكة بين القطاعين، والهادفة غلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وبخاصة في الدول النامية ويعالج النموذج الشراكة على أساس وظيفي بين القطاعات، وبناء على علاقة "هيراركية" بينها تبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات، ودور القطاعات الخاصة في تنفيذ المشاريع وخطط العمليات.<sup>1</sup>

ينطلق النموذج من فكرة عدم كفاءة خطط التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصر على أي من الدولة أو القطاع الخاص بشكل منفرد. إذ بيّنت التجربة فشل ذلك. ويؤكد النموذج على دور الدولة المسير والمكمل لدور

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 41.

القطاع الخاص. ويعتمد هذا الدور على عدة عوامل تشمل: قدرة الدولة الإدارية، ومرحلة النمو التي تمر بها، والظروف الخارجية التي تواجهها. وفقاً للنموذج يعتبر تقرير السياسة الاقتصادية والاجتماعية الكلية، وتشكيل الإطارين المؤسسي والسياسي اللّازمين لتنفيذ هذه السياسات، أهم المجالات التي تمارس الدولة دورها فيها.

يستند النموذج إلى النهج الشمولي في التنمية، والذي يركز على ركائز ثلاث، هي: الاهداف الاقتصادية، وإعادة تشكيل الاقتصاد، والوعي بصيرورة تحديد هذه الأهداف، والمعايير التي يتم تبنيها من أجل تنفيذ إعادة تشكيل الاقتصاد، والتي تتفاوت طبيعتها من بلد لآخر، ولكنها تشترك معاً في مساهمتها في تحقيق مستوى أعلى من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد. وتساعد النظرة الشمولية للتطوير الاقتصادي، وفق النموذج في بناء الاهداف المتعددة والمعقدة للتنمية وفق أولوياتها. كما تأخذ بالاعتبار الاعتماد المتبادل لاقتصاديات دول العالم المختلفة بحكم العولمة وثورة الاتصالات والمعلوماتية.

يبرز تقرير البنك الدولي للعام 1997، بناء على تقييم تجارب دول عدة، ثلاثة مجالات حيوية تستطيع الدولة تحسين نتائج التنمية من خلالها، وتشمل:

\* تهيئة بيئة اقتصادية كلية وجزئية، تتوفر فيها الحوافز المناسبة لتحقيق كفاءة الأنشطة الاقتصادية.

\* تزويد البنية التحتية المؤسسية كحقوق الملكية، والأمن، والنظام والقانون، والقواعد التي تشجع الاستثمارات الفعالة على المدى البعيد.

\* تزويد التعليم الأساسي، والعناية الصحية، والبنية المادية التحتية: كشبكة المواصلات، والطاقة، وحماية البيئة.

انطلاقاً من مراعاة إمكانيات أجهزة الدولة في توفير السلع والخدمات لمواطنيها، وبالأخذ في الاعتبار تكلفة تقديم هذه السلع والخدمات، فإنّ اللامركزية تصبح ضرورية لأسباب سياسية إذ تجعل الحكومات أقرب إلى المواطنين. ويعزّز التعاون مع القطاع الخاص بعد اللامركزية؛ حيث توفر الشراكة مع القطاع الخاص المرونة التي تتطلبها الملكية والتنظيم والمشاركة بالمخاطرة.

وفقاً للنموذج، فإنّ طبيعة بعض القطاعات، أو بسبب عزوف القطاع الخاص عنها تستلزم انخراط القطاع العام. وتشمل هذه القطاعات:

\* القطاعات التي يصعب تطبيق المبادئ التجارية فيها بشكل كامل، نظراً لأهدافها الاجتماعية، مثل حماية البيئة، وتوفير السلع والخدمات الأساسية مثل الاتصالات، والطاقة، والمياه، والعناية الصحية.

\* القطاعات التي قد يشكل تركزها بيد القطاع الخاص تهديداً لاستقرار الاجتماعي، أو استغلالاً للدولة، مثل الصناعات الأساسية، كالتعدين أو البتروكيماويات.

\* القطاعات التي لا تعتبر عادة جاذبة للقطاع الخاص لأسباب عدّة، أو التي قد تكون فيها مخاطرة سياسية عالية أو عائد مالي غير كاف، ولكنها ضرورية لأداء الاقتصادي العام، ولتطوير المنظومة الاقتصادية الاجتماعية الكلية، مثل مشاريع التطوير الحضري.

\* القطاعات التي قد يكون لها تأثير جوهري على الاتجاه العام، والتي يمكن أن تقود إلى زعزعة الاستقرار في المجتمع أو الاقتصاد، مثل الإعلام.

\* القطاعات المرتبطة بالأمن القومي، مثل تصنيع الأسلحة والمتفجرات.

وبينما يكون دور الدولة هو الريادي في معظم هذه القطاعات، فإنّ دور القطاع الخاص يزداد في المشاريع المرتبطة بها كمتعاقد، وكمستثمر. كما يمكن ضبط أداء القطاع الخاص في هذه المشاريع وفق النموذج، عن طريق تدخل الدولة المباشرة وغير المباشرة. والذي يشمل: الامتيازات، والتعليمات، والتراخيص، والعقود، والممنوعات، والشهادات، والتفويضات. ومن أمثلتها: الرقابة الصحية، والتدقيق على الأطعمة، والموازن والمقاييس، والضرائب، والدعم، ورقابة الأسعار.

ترتكز الشراكة وفق النموذج في مشاريع مثل: بناء، تشغيل، ويحوله للقطاع العام بعد فترة زمنية متّفق عليها. كما قد يتعاقد القطاع الخاص مع القطاع العام لغايات تزويد خدمة معيّنة بموجب عقد.

يعتبر النموذج المعياري نموذجياً كلاسيكياً وظيفياً ينظر إلى الشراكة من منظور معطيات قديمة سادت في فترات سابقة. وهو، بذلك، لا يراعي التغيرات العميقة التي قادت على ضرورة التعاون والتشارك بين القطاعات في كل المجالات وعلى أساس متداخل ومتصل، وليس على أساس مستقل ومنفصل كما هو ممارس في العديد من الدول، وبخاصة المتقدمة. فعلى سبيل المثال، تغطي مشاريع الشراكة في هذه الأيام مجالات حساسة، مثل القطاع الذري والعسكري، وتكنولوجيا المعلومات، والسجون، والضمان الاجتماعي، وغيرها من المجالات في العديد من الدول المتقدمة، وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة.

إلا أنه يجب التذكير بأن العديد من الدراسات، على سبيل المثال، تربط النموذج المعياري بالدول النامية، حيث التشريعات والمؤسسات اللازمة لممارسة الشراكة في مجالات عديدة على أساس تعاوني، لم تتطور بعد على المستوى الذي يمكن من نجاح الشراكة بطريقة فعالة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ الفصل الثالث الذي يبحث التوجهات البارزة في إدارة الشراكة يسلط الضوء على علاقة الشراكة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية كما أبرزتها الأدبيات. وإنّ الجزء المتعلق بأشكال الشراكة في هذا الفصل يتعرض لبعض الأشكال التي يمكن اعتبارها امتداداً للنموذج المعياري في الشراكة.

### المطلب الرابع: نموذج محدد يربط الشراكة بمصدر التمويل والجهة المزودة للخدمة

وهو نموذج يوضح عدداً من أنماط الشراكة التي تحقق المصلحة المشتركة للقطاعين، بالبناء على بعدين: مصدر التمويل، والجهة المزودة للخدمة، وبالتركيز على معياري الرقابة والمساءلة من أجل تحقيق المصلحة المتوازنة بين أطراف الشراكة والجهات المرتبطة بها. ولقد تم تطوير النموذج بناء على تحليل معلومات تتعلق بـ 57 مشروعاً مشتركاً في المملكة المتحدة.

كما يبيّن الجدول (1)، يوضح النموذج أن الشراكة تأخذ أحد سبعة أنماط (الحالات 2-8 في الجدول). ويبيّن النموذج أنّ عوامل شخصية وخارجية تحدّد اختيار نمط الشراكة المعني. وتشمل العوامل الشخصية: توفر الاستعداد لدى أطراف الشراكة، والعلاقات الشبكية بينهم، والثقة، وقدرتهم على المواءمة. أمّا العوامل الخارجية فتشمل: الندرة، والتداخل في أنشطة الخدمة أو المشروع، والغموض الذي يحيط بالمشروع، وعدد المنظمات المشتركة في الشراكة، والخبرة، والمنافسة.<sup>1</sup>

لقد أبرز النموذج آلتين لتحقيق المساءلة هما: إدارة السوق للمحافظة على المنافسة، والتخطيط السياسي الذي يحوّل خيارات الناخبين أو المساهمين إلى خطط ملموسة تنفذها وكالات الشراكة أو منظماتها. ويمكن أن تأخذ المساءلة أحد الأشكال التالية: المساءلة العامة، أو اختيار مجلس إدارة، أو القواعد المحددة للعمل، أو التعليمات التي يمكن من خلالها تحقيق المساءلة في الشراكة.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 45.

جدول (01): أنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لمصدر التمويل والجهة المزودة.

مزود الخدمة			مصدر التمويل
خاص	عام وخاص	عام	
3	2	1	عام.
تعاقد.	تنظيم مشترك.	خدمات مباشرة.	
6	5	4	عام وخاص.
مبادرة التمويل الخاصة*.	مشروع مشترك.	كلفة جزئية.	
9	8	7	خاص.
الصناديق والهبات الخيرية.	- شركات القطاع العام. - الخدمات المخصصة. - الصناعات المنشأة بأنظمة خاصة.	كلفة كاملة.	

Source : Butler and Gill (1999 : 75).

\* المقصود بها السياسة التي طبقتها المملكة المتحدة تحت عنوان Private Finance Initiative. وهي تشكل قاعدة أساسية لتطور الشراكات فيها، كما سيتم توضيحه لاحقاً.

وفقاً للنموذج، فإنّ هذه الحالات السبع، التي تتراوح بين التعاقد والمشروع المشترك تفضّل النمطين (1) و(9) اللذين يمثلان الوضع المنفرد لأيّ من القطاعين؛ لأنّ أنماط الشراكة من المفترض أن تعكس مزايا ونقاط قوة القطاعين.

ووفقاً للنموذج أيضاً، فإنّ عملية الرقابة تتأثر بالنظام القانوني والأهداف الرسمية للشراكة، وهيكل الإدارة، ونسبة الملكية في الشراكة.

#### المطلب الخامس: نموذج محدد يربط الشراكة بالعائد

وهو يعكس العلاقة المتداخلة بين القطاعات وتحليلها بناءً على بعد الدخل المتوقع لكل قطاع. أي: الضريبة للحكومة، والنشاط التجاري للقطاع الخاص، والإعلانات والمنح للقطاع التطوعي. ويفرق النموذج بين القطاعات على أساس وضعها القانوني، وعلى أساس دخلها، إذ يبيّن الشكل (1) علاقة القطاعات ببعضها

البعض اعتماداً على الدخل واستناداً إلى القطاع الربحي محوراً للتحليل. بينما يبيّن الشكل (2) العلاقة اعتماداً على الدخل واستناداً إلى القطاع التطوعي محوراً للتحليل. ويبيّن الشكلان أن هناك حركتين: أفقية وعمودية تمثلان التغيرات في مصادر الدخل، بدون تغيير الوظيفة الأساسية للقطاع المعني. وتعكس الحركة الأفقية التغيير الذي يحصل داخل القطاع نفسه، بينما تعكس الحركة العمودية التغيير الذي يحصل نتيجة تقاطع قطاع مع قطاع آخر.

تستخدم الشراكة ركيزة لربط الحركتين الأفقية والعمودية. وتختلف أهمية الشراكة من حيث نوعيتها، اعتماداً على طبيعة الحركة، سواء أكانت على مستوى القطاع نفسه أم تداخلية مع القطاعات الأخرى. ووفق النموذج، واعتماداً على المعيار النسبي، تُعدّ التغيرات على مستوى القطاع نفسه شراكات ضعيفة. بينما تُعدّ التغيرات المتقاطعة مع القطاعات الأخرى شراكات أقوى.

ويبيّن الشكل رقم (04) أدناه حركة القطاع الربحي نحو القطاعات الأخرى أفقياً وعمودياً.

الشكل رقم (04): حركة المنشآت الربحية المرتبطة بالشراكة باتجاه مصادر الدخل والقطاعات الأخرى:

مصادر الدخل			الوضع القانوني
المنح	النشاط التجاري	الضرائب	
	الشراكات المرتكزة على الحوافز ↑	الوكالات الحكومية	قطاع عام
الائتلافات والتحالفات	المنشآت الربحية ↓	عقود	قطاع خاص
المنظمات غير الربحية	الإعانات والدعم		القطاع التطوعي

→ شراكات قوية (تقاطع قطاع مع آخر).

→ شراكات ضعيفة حيث طبيعة القطاع لا تتغير.

كما يبيّن الشكل (4)، يستطيع القطاع الخاص زيادة دخله الأساسي المتحقق من المتاجرة بالسلع والخدمات، على أساس السوق، عن طريق عقد صفقات مع الحكومة وليس على أساس تجاري، من أجل تزويد بعض السلع والخدمات (الاتجاه الأفقي نحو اليمين). كما يستطيع القطاع الخاص السعي نحو دعم المجتمع المحلي له، وتحسين صورته لديه، عن طريق تشكيل تحالفات مع القطاع التطوعي، أو تشكيل ائتلافات مع المؤسسات المحلية (الاتجاه الأفقي نحو اليسار)، وتطوع بعض العاملين لديه للعمل في القطاع التطوعي.

أمّا الحركة العمومية في الشكل رقم (5)، فتبيّن أن القطاع الخاص يبقى معتمداً على النشاط التجاري، ولكنه يُقدم على الشراكة وفق مجموعة مختلفة من الممارسات. فالحركة باتجاه القطاع العام (إلى الأعلى) تعني تحويل الحافز نحو الأغراض العامة، الذي يتحقّق بتوفير الحوافز المشجعة لاستثمار القطاع الخاص في أنشطتها، التي تشمل القروض، والدعم الضروري، والإعفاء من شروط تنظيمية. بينما ترتبط الحركة باتجاه القطاع التطوعي (إلى الأسفل) بمشاريع مشتركة تحقق السمعة الحسنة للقطاع الخاص. وفي الوقت نفسه، يحقق القطاع الخاص الربح والفائدة باعتبار ان المشروع او النشاط الذي تمّ التشارك فيه مدعوم أساساً.

شكل رقم (5): حركة القطاع التطوعي باتجاه مصادر الدخل والقطاعات الأخرى.

مصادر الدخل			الوضع القانوني
المنح	النشاط التجاري	الضرائب	
شراكات مرتكزة على المنح		الوكالات الحكومية	قطاع عام
السعي نحو التبرعات	المنشآت الربحية		قطاع خاص
المنظمات غير الربحية	السعي نحو الربح	العقود	القطاع التطوعي

→ شراكات قوية (تقاطع قطاع مع آخر).

-----> شراكات ضعيفة حيث طبيعة القطاع لا تتغير.

Source : Linder and Resenau (2000 : 12).

تدلّ الحركة الأفقية على التوجه نحو الأنشطة التي يترتب عليها ضريبة ونحو المشاريع التجارية التنافسية. وهذا يعكس التغيرات في دخل المنظمات غير الربحية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي. وبخلاف القطاع الربحي، فإنّ الحركة الأفقية للقطاع التطوعي لا تجسد مزايا الشراكة، حيث الجدوى قليلة في توظيف القطاع التطوعي لإمكانيات الريادة وفق عوامل السوق؛ لأنّ مثل هذا التوجه يقود إلى قطع الدعم المقدم من الأغنياء، أو من المنظمات التجارية التي تقدم الإعانات لهذا القطاع. وتتنطبق هذه الصعوبة على العلاقة مع الحكومة، وخاصة الفيدرالية (أو المركزية)، حيث يصعب إقامة شراكات متكافئة بين الطرفين باعتبار أن العديد من المنظمات غير الربحية وجدت أساساً، استجابة لبرامج الحكومة التي تعتمد على أموال الضرائب، كما أن هذا القطاع يعتمد على عقود القطاع العام من أجل عمله.

بينما تشير الحركة العمودية باتجاه القطاعات الأخرى إلى توليد شراكات قوية. حيث تلجأ المنظمة غير الربحية إلى المتبرعين المحتملين، والوكالات المانحة، والمتعاونين المستعدين بالأموال والمعرفة العملية في العمل لأغراض التشارك. وفي هذه الحالة، وبينما تلتزم المنظمة غير الربحية بقاعدة الدخل التقليدية التي تعتمد عليها، فهي تتوسّع، أو ربّما تكيف أغراضها، لتتماشى مع التوقعات الوظيفية لكل من القطاعين الخاص والحكومي.

### المطلب السادس: النموذج العاكس لممارسة الشراكة

وطور هذا النموذج من جامعة (Brighton) في المملكة المتحدة، من خلال منتدى الاعمال الذي رعته الجامعة؛ حيث تبادل المديرون المشاركون في المنتدى - وهم خريجو دراسات عليا في الإدارة، ومنخرطون في إدارة مشاريع مشتركة بين القطاعين - رؤاهم في الشراكات التي شملت أنماطاً متعدّدة استناداً إلى تجاربهم في جوّ من الزمالة. وشملت أنماط الشراكة:<sup>1</sup>

الشراكة النمطية بين القطاعين، ومبادرة التمويل الخاصة، والشراكة الاستراتيجية المحلية العامة في المملكة المتحدة التي مثّلت قطاعات عديدة.

والمنتدى الذي هدف إلى تطوير نموذج يعكس الشراكة كما تحدث على أرض الواقع اعتمد على هيكلية مرنة، قوامها النهج الأدائي حيث تمّ اختيار معايير مرتبطة بالشراكة تمّ توليدها - أساساً - من خلال مناقشات المشاركين وعكست تجاربهم في إدارة الشراكات، حيث تمّ تمحيصها للتوصل إلى حل مشاكل الشراكات،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 51.

وعوامل نجاحها. وحيث تمّ استكشاف أوسع لطبيعة عمل الشراكة عن طريق متابعة المشاركين لاستكشافات جديدة، لم يولوها الأهمية خلال الممارسة، والوعي بأخطاء الشراكة، وإدراك المخاطرة فيها، والتعرف إلى التحسينات الاجتماعية التي ترتبط بها، وإدراك درجات الموضوعية الاجتماعية السائدة فيها.

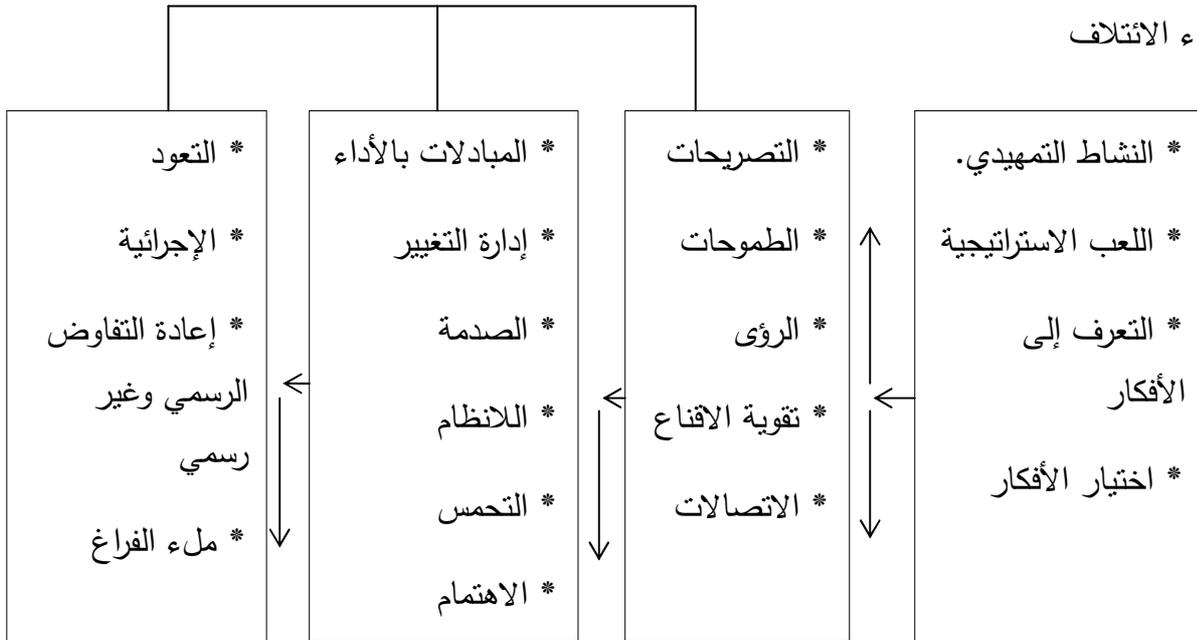
تمّ بناء نموذج أولي عكس حلقات الشراكة، استناداً إلى مناقشات المديرين الممارسين وسردهم تجاربهم في الشراكات، على أساس ترتيب الأحداث زمنياً. ويعكس الشكل (6) أدناه هذه الرؤية الأولية لحلقات الشراكة المتداخلة.

الشكل رقم (06): نموذج أولي لتسلسل أحداث الشراكة زمنياً وفق النموذج العاكس لممارسة الشراكة.

تأثير ذو مرحلتين

- المزودة الناجحة

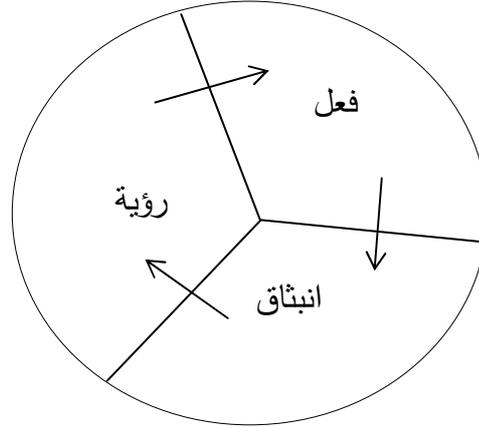
- بدء الائتلاف



وبعد مناقشة النموذج الاولي من قبل المديرين والمشاركين الآخرين المهتمين بالشراكة، تمّ تقسيمه إلى

حلقات (مراحل) ثلاث متداخلة يمثلها الشكل (7) أدناه:

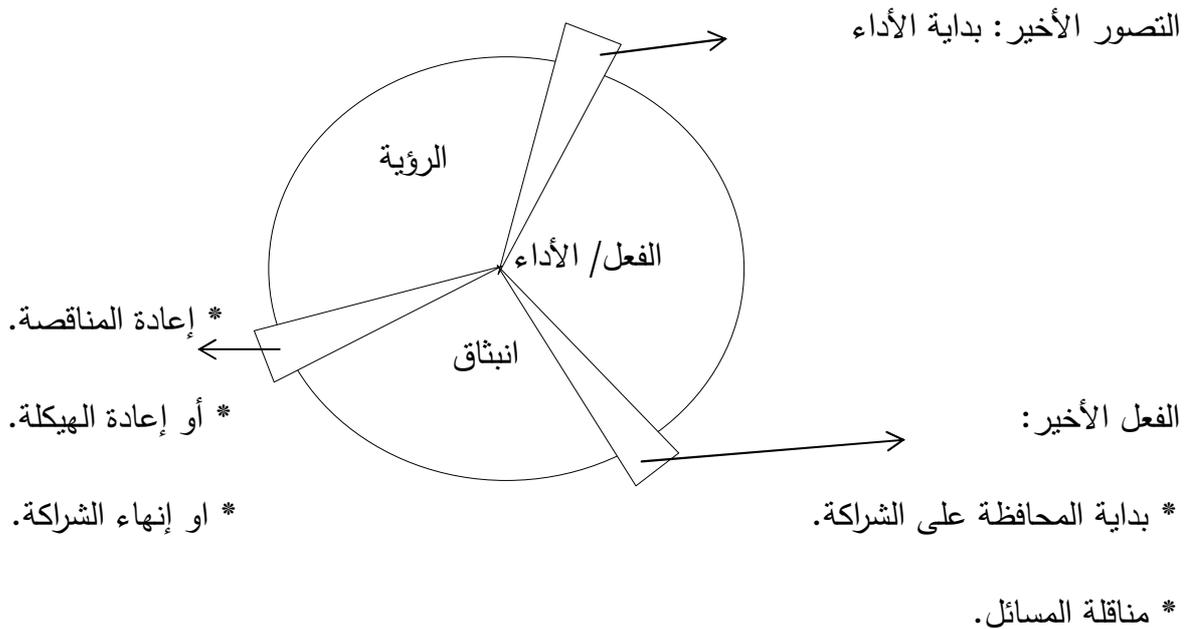
الشكل رقم (07): حلقات النموذج العاكس لممارسة الشراكة بعد التطوير الأول.



من أهم مكونات حلقة (أو مرحلة) الرؤية: تشكيل الاتحادات، والتوضيحات، واللعب الاستراتيجية، والاتصالات، وتطوير الأفكار، والإقناع، وإجراءات المزاودة. أما مرحلة الفعل فيبرز فيها: إدارة التغيير، والتحويلات، والتوقعات، والصدمة، واللانظام، والتحمس، والأنظمة البديلة، والثقافة البديلة. وأهم خصائص مرحلة الانبثاق: المحافظة على الوضع، والاستقرار، وتجسيد الهوية، ومجال الإبداع، وإعادة التفاوض، والاجرائية، والتوليف الثقافي، والملاءة، والفعالية.

بناء على تعليقات المشاركين على نموذج الشراكة بعد التطوير الأول المشار إليه في الشكل (07) ومداولاتهم فيه، تم تطويره ثانية لينتج نموذجاً أبسط وأكثر اندماجاً، كما هو موضح في الشكل (08) أدناه.

الشكل رقم (08): حلقات النموذج العاكس لممارسة الشراكة بعد التطوير الثاني.



لقد دلت المؤشرات الأولية للنموذج استناداً إلى تجربة المشاركين الواقعية في الشراكة على أهمية العوامل التالية في إنجاز الشراكات:

- \* قدرات ومهارات القطاع العام في إنشاء الشراكات.
- \* الرؤية المقنعة للشراكة.
- \* التخطيط الجيد للشراكة والقدرة على إدارة المشاريع.
- \* توفر الاستعداد للتضحية في المراحل الأولية من الشراكة.
- \* القيادة السياسية الواضحة.
- \* تمتع اللجان المعنية بقدرات تطوير الشراكات الناجحة.

### المبحث الثالث: اتجاهات الشراكة في ظلّ العولمة

منذ الربع الأخير من القرن الماضي تميزت العلاقات الاقتصادية الدولية بالتسارع والتشابك متخذة أشكالاً مختلفة ومعقدة. وتعود أسبابها إلى التقدم التكنولوجي الباهر الذي قضى على قيود الزمان والمكان والتي كانت تفرض نفسها في أيّ علاقة اقتصادية منذ نشوء الحضارة الإنسانية. وقد أدخل هذا التحول إلى الفكر الاقتصادي عناصر جديدة وأخرج منه أخرى، فما كان على الدول إلا أن تواكب هذه التغيرات والتي كان الاستثمار الأجنبي من أهمها، باعتباره مفتاحاً للأزمة المالية والتقنية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية في الدول النامية.

### المطلب الأول: التحولات الاقتصادية العالمية

لقد مرّ الاقتصاد العالمي بأزمات عديدة كالأزمة المكسيكية 1994-1995 ومن قبلها أزمة ديون أمريكا اللاتينية في الثمانينيات.<sup>1</sup> وقد كان لهذه الأزمة عدة إفرزات سلبية أثرت على الدول النامية. بالرغم من أنها نتاج لصراع عالمي ساهمت الثورة التكنولوجية في اتساع رقعته، إلا أن معالمه في السنوات الأخيرة اختزلت في نظام عالمي واحد يدعى العولمة.

إنّ المتنبّع للتطورات الحديثة في الاقتصاد العالمي يلاحظ أن هذا الأخير اتسم في فترة الثمانينيات بصعوبات عديدة تمثلت في نكسات التنمية، مشاكل الديون، انخفاض أسعار المواد الأولية، عدم استقرار أسعار الصرف. وقد بذلت الدول النامية جهوداً لتكييف اقتصادياتها مع مجريات التحولات الاقتصادية هذه. وعلى العموم يشهد هيكل الاقتصاد العالمي اليوم تغيرات عديدة أهمها:<sup>2</sup>

- سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة العالمية وزيادة حجم التبادل التجاري بين الدول الصناعية نفسها، وارتفاع حصتها من التجارة العالمية في السلع الغذائية الأساسية.

- بفعل الثورة العلمية والتكنولوجية، اكتسبت التجارة الدولية أهمية خاصة في تصدير الأزمة إلى البلدان النامية، كنقلها للتضخم والركود إلى أسواق هذه الدول.

<sup>1</sup> أحمد يوسف الشحات، الأزمات المالية في الأسواق الناشئة مع إشارة خاصة لأزمة جنوب شرق آسيا (المنصورة : دار الليل للطباعة والنشر، 2001)، ص. ص. 33 38.

<sup>2</sup> مرسي فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، سلسلة عالم المعرفة، العدد 147 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1999)، ص. ص. 333 - 337.

وهكذا أصبحت هذه الأخيرة عرضة لتقلبات أسعار الفائدة الدولية وأسعار صادرات والواردات. وبفضل الثورة العلمية والتكنولوجية أيضاً تمكنت الدول الصناعية من خلق خامات صناعية بديلة، وهكذا تراجع الطلب على الموارد الأولية التي تخصصت فيها البلدان النامية.

إذا كانت هذه التغيرات تمثل جزءاً بسيطاً من التحول التاريخي لتطور النظام الرأسمالي في مختلف الميادين الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، فإن هذا التحول يعبر عن ظاهرة تاريخية لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، تتمثل في العولمة التي يستم استعراض مختلف مظاهر فيما يلي:

### أولاً: التجارة الخارجية:

إنّ التحولات الاقتصادية التي أدت إلى إعادة النظر إلى حركية الصادرات أو الواردات، والأزمات الاقتصادية التي هزت العالم سواء في جانبها الاقتصادية أو المالي النقدي، لم توقف نمو التجارة الخارجية بل زادت نشاطها، خصوصاً بعد تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي من طرف معظم الدول النامية العقدين الأخيرين من القرن الماضي.

لقد تضاعفت التجارة الدولية سبعين مرة، وهذا ما بين 1990-1999 فقط.<sup>1</sup> إضافة إلى أن نمو التجارة قد فاق نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي، على الرغم من الكساد الذي عمّ العالم في بداية الثمانينيات، والذي لم يرجعه بعض الاقتصاديين إلى الصدمات البترولية ولكن إلى تغييرات هيكلية أخرى كانت السبب الرئيسي في ذلك مثل ارتفاع كلفة العمالة واهتزاز النظام النقدي العالمي.<sup>2</sup>

إنّ النمو المتزايد في التجارة له علاقة بالتحولات الجارية في نظام الاقتصاد الرأسمالي، الذي تحول إلى نظام الشمولية بعد انهيار النظام السياسي في الكتلة الشرقية واستخدامه لآليات السوق، مما يسمح برفع القيود التجارية وتحقيق المزيد من التحرير للمبادلات بين الدول بتفكيك الرسوم الجمركية وتحسين الأنظمة التجارية وتوسيعها لتشمل مجالات عديدة.<sup>3</sup>

لقد وجدت منظمة التجارة العالمية لتكون سندا للدول المتقدمة في مساعدتها لتدويل رأسمالها، وسبباً من بين الأسباب الرئيسية لعولمة الاقتصاد. ويتم الانضمام لهذه المنظمة عبر شروط يصعب على الدول النامية

<sup>1</sup> بوطالب قويدر، سعيداني محمد، "العولمة ومنظمة التجارة العالمية، للتحديات والآثار على الاقتصاديات العربية"، في ملتقى حول "العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية"، سكيكدة (13 14 ماي 2001)، ص 406.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 407.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 407.

بمعطياتها الاقتصادية أن تنضم إليها، لأنه في النهاية تصبح عبارة عن سوق لحركة السلع وتشغيل اليد العاملة الرخيصة وهو ما حدث في دول شرق آسيا كالهند وباكستان وبنغلاديش.<sup>1</sup>

وتعتبر منظمة التجارة العالمية اليوم اهم مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية ويشكل إنشاؤها منعطفاً في التاريخ الاقتصادي العالمي، ورغم أن هذه المنظمة تنسق عملها مع بقية المؤسسات الاقتصادية العالمية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، إلا أنها الجهة الوحيدة المسؤولة التي توالي إدارة العالم تجارياً، وذلك من خلال تطبيق مبادئها وقواعدها وشروطها سواء الإيجابية أو السلبية والتي تنص على رفع الحماية الجمركية وإلغاء المساعدات للمنتجات المحلية، إضافة إلى سعيها الدؤوب لتحرير التجارة، وحرية الخدمات والتنقل الفردي أو المعنوي وحقوق الملكية الفردية والملكية الفكرية وتوحيد الأنظمة القضائية واللوائح، والمنظمة التجارية ونظم الثقافة والمحاکمات التجارية وحدود البحار وملكية وصيد الأسماك وغيرها من القواعد والشروط.<sup>2</sup> وفي حالة التطبيق الكامل لهذه الأنظمة والاتفاقات فإن المعاملات الاقتصادية ستكون بلا حدود أو حواجز، وهذا يعني أن المنظمة العالمية للتجارة هي أحد قوى العولمة الضاربة والتي من خلالها يتم إلغاء جميع الحدود، مما يعني في النهاية قيام دولة كونية واحدة أو على الأقل قيام اقتصاد كوني واحد.

### ثانياً: الاستثمارات المباشرة:

هي مؤشّر لعمليات إنتاجية تقوم بها شركات في الخارج، وطالما أنّ هذه الاستثمارات تمثل رأسمالاً، فهي ليست كلها مملوكة من طرف المستثمر الأجنبي، لأنها قد تكون شراكة مع منتج محليّ أو مدعومة بقروض محلية، لكن في الغالب تكون بمبادرة أجنبية. فضلاً عن ذلك فإنّ حجم الاستثمارات المباشرة يمثل نسبة أقل من التجارة الخارجية.<sup>3</sup>

وقد ارتفع حجم الاستثمارات الأجنبية بمعدلات خيالية في العشرينين الأخيرتين، وهذا دليل قوي على اندماج الاقتصاد العالمي. وفي هذا الصدد هناك من يتصور بان اهم تغيير للاقتصاد الدولي يتجلى في حركة

<sup>1</sup> بسمان فيصل محبوب، "رؤيا استشرافية لأثر منظمة التجارة العالمية على أداء المنشآت الصغيرة في الوطن العربي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، جامعة فرحات عباس سطيف (2003)، ص. ص. 50-53.

<sup>2</sup> ريتشارد هارمن، "جولة أورغواي : نعمة للاقتصاد العالمي"، مجلة التمويل والتنمية (مارس 1995)، ص. ص. 23.

<sup>3</sup> أحمد عبد الرحمان، "العولمة مظاهرها ومسبباتها"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 26 (الكويت 1998)، ص. ص. 57.

الرأس المال بين الدول كالعجلة المحركة للاقتصاد الدولي في مكان التجارة الخارجية. وقد ارتفعت نسبة الاستثمار المباشر إلى الصادرات من 1,6% عام 1980 إلى 4,8% عام 1993 وإلى 6,4% عام 1999.<sup>1</sup>

ويتضمن الاستثمار الأجنبي المباشر من الشركة المتعددة الجنسيات المستثمرة في دولة أخرى خارج حدودها إلزاماً أعمق من الذي تتطلبه التجارة وحدها، طالما أن الاستثمار لا تظهر ثماره إلا بعد سنوات، لذا فهو يتطلب موارد بشرية ومالية ونقلًا للتقنية والإدارة مما يذلل المتاعب التي تواجهها الكثير من الدول النامية.

وإذا كانت مظاهر التحول العالمي نحو الأحادية القطبية، كان نتيجة الصراع المرير بين القطبين (الرأسمالي والاشتراكي)، فإنه في سياق هذا التحول أدت الاستثمارات الأجنبية دوراً بارزاً في تبني سياسات الانفتاح من طرف معظم دول العالم، وأصبح الاستثمار الأجنبي من أهم الظواهر الاقتصادية المميزة لهذه المرحلة التاريخية التي تمر بها كل من اقتصاديات الدول النامية والمصنعة على حدّ سواء، فالعولمة أصبحت تركز اليوم أساساً على انتشار نفوذ الشركات المتعددة الجنسيات وعلى قدرتها على توحيد أنماط الإنتاج والاستهلاك بين المجتمعات المختلفة، وعلى نشر ثقافة الليبرالية وتحرير الآليات الاقتصادية والسياسية في العالم.

وهكذا أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم وسائل التطور للدول لما يحققه من مكاسب، فمنذ أوائل التسعينيات اشتدت المنافسة بين الدول لجلب القسط الأوفر من هذه الاستثمارات وذلك بمنح العديد من الحوافز والامتيازات المالية والضريبية وغيرها. فتشابهت بذلك ظروف العمل والإنتاج أمام الشركات متعددة الجنسيات واتسعت رقعة نفوذها في العالم نظراً إلى اندثار الحواجز والعراقيل السياسية والمالية والاقتصادية التي كانت تحول دون اتساع وتقوية نفوذها بين البلدان ونتيجة للتغيرات الحاصلة في القوانين الداخلية والتي أصبحت أكثر ملاءمة مع متطلبات الاستثمار. حيث ارتفعت قيمة الاستثمارات من 331 مليار دولار سنة 1991 إلى 1300 مليار دولار سنة 2000،<sup>2</sup> وقد قابل هذا الارتفاع، زيادة في عدد البلدان المغيرة في قوانينها لصالح الاستثمار الأجنبي المباشر وذلك كما يوضحه الجدول رقم ( 2 ).

<sup>1</sup> أسامة المجذوب، "العولمة والإقليمية : مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية"، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2001)، ص. 51.

<sup>2</sup> Rapport Annuel UNCTAD, 2001, P6.

جدول رقم ( 02 ): البلدان التي غيرت قوانينها لصالح الاستثمار الأجنبي المباشر من 1991-2000

2000	1999	1998	1997	1996	1995	1991	
69	63	60	76	65	64	35	عدد البلدان التي أدخلت تغييرات على قوانينها
1300.1	1075.0	692.5	477.9	384.9	331.1	/	الاستثمارات (مليار دولار)

Source : Rapport Annuel UNCTAD, 2001, P6.

ومع بروز الازمة البترولية سنة 1986 ودخول العديد من الدول المصدرة لهذه المادة متاهات اقتصادية أثرت على جلّ القطاعات الاقتصادية، وهكذا تعمقت الأزمة بشكل جعلت بعض الدول النفطية غير قادرة على تسديد ديونها. وتأتي في مقدمة الدول المدينة، دول أمريكا اللاتينية كالبرازيل، المكسيك، الأرجنتين، وفنزويلا، تليها الدول الأفريقية، والدول الأوروبية ودول الشرق الأوسط غير البترولية وأخيراً الدول الآسيوية.

إنّ هذه الظروف التي تشهدها الدول النامية جعلتها تراهن على بعض السياسات الاقتصادية التي لم تكن إلى عهد قريب مرغوب فيها مثل إعادة جدولة الديون، تحرير التجارة والمعاملات المالية وغيرها. هذه السياسات تعني التوجه نحو الاستثمار الأجنبي المباشر وما يستوجب ذلك من جهود لجلب هذا الاستثمار كتغيير القوانين لتواكب هذه التغييرات.

وقد أدى الاستثمار المباشر دوراً متزايداً في التنمية الاقتصادية، فقد ارتفعت تدفقات رؤوس الأموال إلى الدول النامية إلى أربعة أمثال مستواها في الفترة الممتدة بين 1980-1985 و 1992-1993، حيث وصل إلى 80,3 مليار عام 1994، وبلغ نصيب الدول النامية من هذا التدفق 38% خلال الفترة 1991-1995.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق دخلت الدول النامية في مساعي حثيثة من اجل جذب الاستثمارات الأجنبية بطرق مختلفة منها إبرام عقود الشراكة باعتبارها اداة من الأدوات الاقتصادية في مجال الاستثمار تساهم في تحريك دواليب الاقتصاد المحلي من أجل رفع معدلات النمو والقضاء على البطالة.

<sup>1</sup> جويل بير شين، "الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية: الإنجازات والمشكلات"، مجلة التمويل والتنمية (ديسمبر 1995)، ص 6.

## المطلب الثاني: النظريات المفسرة لعقود الشراكة وآثارها على اقتصاديات الدول النامية

لقد كانت ثمة جهود قيمة من طرف المنظرين الاقتصاديين لشرح عقود الشراكة والآثار المترتبة عنها على الأوضاع الاقتصادية للدول النامية. ومن هذه الجهود ما يلي:

### أولاً: النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية:

حاولت الدراسات التي تناولت موضوع الشراكة ان تقدم تفسيرات انطلقت في مجملها من الاستثمار الأجنبي المباشر لما له من ارتباط بظاهرة الشراكة. وفي الواقع لا توجد نظرية خاصة بالشراكة الأجنبية، ولكن هناك مجموعة من الأفكار مشتقة من مختلف النظريات، سيتم من خلالها تقديم تفسيرات لظاهرة الشراكة الأجنبية.

### 1- نظرية الاحتكار الدولي:

طبقاً لهذه الظاهرة فإن الاستثمار الأجنبي عندما يعمل خارج حدوده، فهو يعمل في ظروف يسودها الكثير من الغموض وتواجهها المخاطر، فو يستخدم العناصر المحلية وبيئتها كثيراً عن مراكز اتخاذ القرار، ولا يخضع لرقابة دقيقة. ولكي تتغلب الشركات المتعددة الجنسيات على هذه الصعوبات، لابد ان تمتلك قدرات غير عادية، أو تتمتع بمستوى متميز لمواجهة هذه الصعوبات. وقد يكون هذا التمييز في التكنولوجيا المتقدمة، أو في فنون الإدارة الحديثة التي تطبقها، أو في قراراتها المالية وسمعتها وجودة منتجاتها.<sup>1</sup> وعندما تتوفر العناصر المتميزة ستتحقق مشاريع القيادة والسيطرة على المنافسين المحليين والأجانب، وبذلك تتمكن من إنشاء احتكار قد يكلف الاقتصاد المحلي الكثير.

وهناك من المدافعين على هذه النظرية الذين يعتقدون ان توطن الاستثمار في الخارج هو الاداة التي تسمح بتجاوز منافسة احتكار القلة الموجودة في سوق المشروعات.<sup>2</sup> إذ يرون أن الشركات المتعددة الجنسيات لها إمكانية تدويل الرأس المال عن طريق التوسع العالمي لاحتكار القلة المحلي، إلى تكوين احتكار القلة الدولي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Michelle Rainelli, « La firme multinational dans la nouvelle économie industrielle international », Revue problème économique, N° 2487 (Septembre 1996), P. 21.

<sup>2</sup> احتكار القلة: نقول عن سوق أنها سوق احتكار قلة في حالة وجود أكثر من بائع في هذه السوق بحيث ان عدد هؤلاء قليل مما يجعل أية عملية منعزلة يقوم بها أحد الباعة في السوق تؤثر على أرباح الباعة الآخرين. لمزيد من المعلومات أنظر: هارون الطاهر وبلمرابط أحمد، "التحليل الاقتصادي الجزئي" (باتنة: مطبعة عمار قرفي، 1998)، ص. ص. 234 238.

<sup>3</sup> François Chesnais, La mondialisation du capital (Paris : Syros, 1997), P. P. 7679.

ولعل التصور الذي يواجه هذه النظرية، يتمثل في كون المشروع الأجنبي يتمتع منذ البداية في السوق المحلية بمميزات وخصائص قد لا يتوفر عليها المشروع المحلي. أما تمتعه بشكل احتكاري فذلك يرتبط بظروف السوق الداخلية وبالقواعد التنظيمية التي تسود هذه السوق.

إنّ البحوث التي تناولت المزايا الاحتكارية كمتغيرات مفسرة لسلوك الشركات المتعددة الجنسيات كانت أساس العديد من التقسيمات القياسية. وهناك من درس الاستثمار المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية لاحظ أن عوامل التكنولوجيا ومفاضلة المنتجات تفسر انتشار الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية في الخارج.<sup>1</sup> فالنوع الأول يشمل عمليات البحث والتطوير (Research&development) واليد العاملة المؤهلة، وهي تمثل متغيرات مفسرة لعمليات التصدير. أما المفاضلة بين المنتجات فيمكن قياسها من خلال نسبة نفقات الإشهار لرقم الأعمال في الصناعة فهو يمثل أهم محدد للاستثمار المباشر للشركات الأمريكية.<sup>2</sup>

إنّ هذه النظرية على الرغم من أنها تحاول أن تقدم تفسيرات للاستثمار الأجنبي المباشر، وفق الصيغة المعتمدة الجنسيات، إلا أنها ركزت على عامل "الميزة الاحتكارية العالمية"، وأهملت المزايا النسبية على المستوى المحلي أو الإقليمي، والأشكال الأخرى للتوطن الصناعي التي تملئها الظروف الاقتصادية والسياسية المتاحة للاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>3</sup>

إنّ هذا النوع من التنظيم لا ينطبق على الأشكال الجديدة التي أخذها الاستثمار الأجنبي المباشر اليوم، وإنما ينطبق على عامل السيطرة من خلال الشركات المتعددة الجنسيات كامتلاك رؤوس الأموال في البلد المستثمر وغيرها. ولهذا يذكر ميشال رانييلي "Michel Rainelli" أن هذا الاقتراب غالباً ما كانت نتائجه وخيمة، فهذه الفكرة رغم طابعها النظري إلا أنها لا تحظى بدعم تطبيقي كبير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> S. Lall, *Monopolistic Advantages and Foreign Involvement* (Oxford: Economic Papers, 1980), N°, P. P. 102 122.

<sup>2</sup> Ibid.

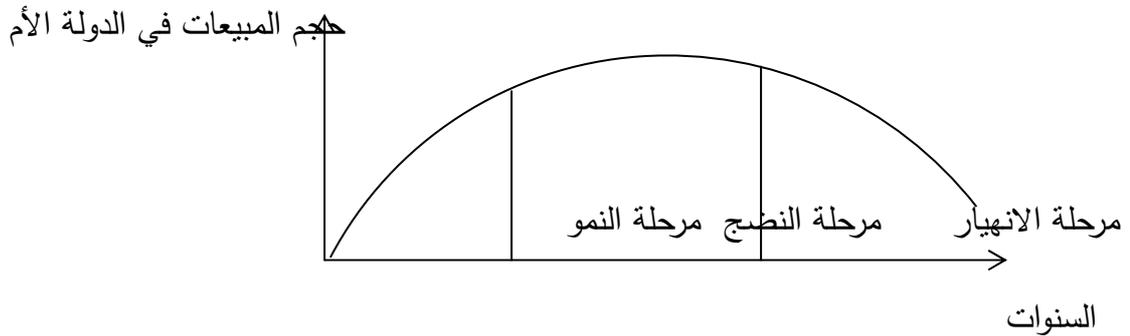
<sup>3</sup> لمزيد من المعلومات، أنظر: رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي في عصر العولمة (القاهرة: دار الإسلام للطباعة والنشر، 2002)، ص. 61 49.

<sup>4</sup> Michel Rainelli, O. P. Cit, P.30.

## 2- نظرية دورة حياة المنتج:

كانت المبادرة في هذه النظرية من علماء التسويق الذين ساهموا في تقديم مفهوم دورة حياة المنتج - The Product Life-cycle - خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وقد ظهر تصوران، يتضمن أولهما ثلاث مراحل هي:<sup>1</sup> المنتج الجديد، المنتج النامي، المنتج الناضج. ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

### شكل رقم (09): مراحل دورة حياة المنتج.



Source : Patrick Joffer, *Comprendre la Mondialisation de l'entreprise* (Paris : Economica, 1994), P. 44.

أما التصور الثاني فقد قدمه ريموند فرنون "Raymond Vernon" الذي استعمل نموذج دورة حياة المنتج لشرح سلوك الشركات الأمريكية من المنتجات الصناعية.

وقدم هذا النموذج في أربعة مراحل:<sup>2</sup> 1- يكون للشركات الأمريكية احتكار التصدير في المنتجات الجديدة. 2- بداية الإنتاج الأجنبي. 3- يصبح الإنتاج الأجنبي تنافسياً في أسواق التصدير. 4- استيراد الولايات المتحدة الأمريكية لهذا المنتج من الخارج. ففي المرحلة الأولى يكون للمنتجين الأمريكيين احتكاراً في أسواق التصدير، ويعملون على زيادة مبيعاتهم دون أيّ انشغال للمنافسة المحلية. وفي المرحلة الثانية يبدأ المنتجون في بلد أو أكثر من البلدان الصناعية في صناعة المنتج الذي يكون تصميم وإنتاجه نمطياً "Standardized". وتبعاً لذلك يبدأ المعدل العام للصادرات الأمريكية في انحدار، إذ يصبح التصدير إلى الدول من المنتج الأجنبي محددًا. وفي المرحلة الثالثة يتمكن المنتجون الأجانب من إزاحة الصادرات الأمريكية في أسواق التصدير المتبقية. وفي المرحلة الرابعة يصل المنتجون الأجانب إلى القوة التنافسية الكافية (بسبب

<sup>1</sup> صالح فلاحي، "التحويل التكنولوجي"، محاضرات أقيمت على طلبة سنة أولى ماجستير، فرع - اقتصاد التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جماعة باتنة، 2000.

<sup>2</sup>Franklin, R. Root, *International Trade Investiment*, 4<sup>th</sup> edition (N. J: South Western Publishing co, 1978).

اقتصاديات الحجم وتكاليف العمل المنخفضة) للتصدير للولايات المتحدة نفسها. أي أن آثار التصدير للمنتج المبتكر تعوض بواسطة انتشار التكنولوجيا والتكاليف المنخفضة في الخارج.

إنّ نظرية دورة حياة المنتج ما هي إلا محاولة لتفسير ظاهرة الاستثمار الاجنبي، وكيفية التوطن الصناعي والدخول إلى الأسواق عن طريق جملة من السياسات الاقتصادية، كتفصيل سياسة توطين الصناعات والإنتاج بدلاً من سياسة التصدير، وهو ما يبرر المجهودات الجارية اليوم من طرف الشركات المتعددة الجنسيات في إطار المنافسة الاحتكارية، في تغيير مواقفها الصلبة في تعاملها مع مختلف الشركاء وأشكال الاستثمار الاجنبي المباشر.

إنّ الواقع العملي والشواهد أو الممارسات الحالية لكثير من الشركات المتعددة الجنسيات تؤكّد الافتراضات التي تقوم عليها نظرية دورة حياة المنتج. فعلى سبيل المثال نجد الصناعات الإلكترونية مثل الحاسبات الآلية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية قبل انتشار إنتاجها في فرنسا وألمانيا واليابان، ثمّ بعد ذلك امتد إنتاج هذا النوع من الصناعات في دول نامية أخرى مثل تاوان وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وغيرها.<sup>1</sup>

إلا أن هذه النظرية وبالرغم من إمكانية تطبيقها على بعض المنتجات، فهناك منتجات أخرى قد يصعب تطبيق النظرية السابقة عليها، ومن أمثلة ذلك السلع التي يطلق عليها "سلع التفاخر" مثل سيارات الرولس رويس "Rolls Royce" أو السلع التي يصعب على دول أخرى - غير الدول صاحبة الابتكار - تقليدها أو إنتاجها بسهولة. ضف إلى ذلك أن نظرية دورة حياة المنتج تقدم تفسيراً للسلوك الاحتكاري للشركة واتجاهها إلى الإنتاج في دول أجنبية للاستفادة والتمتع بفروق تكاليف الإنتاج أو الأسعار أو استغلال التسهيلات الممنوحة من قبل الدول المضيفة.

### ثانياً: آثار الشراكة الأجنبية على اقتصاديات الدول المضيفة.

بقد احتارت الدول النامية في كيفية إيجاد السبل الملائمة لجذب الاستثمارات الاجنبية بعد الانفتاح الاقتصادي الذي أصبح كما لو أنه ضرورة حتمية. وتعتبر الشراكة اليوم من أهل اتجاهات النظام الرأسمالي لما لها من آثار على اقتصاديات الدول المضيفة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، ط 4 (مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998)، ص. 47.

1- على مستوى العمالة:

لقد بات الاعتقاد لدى المختصين وصانعي القرار أن الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكة من الوسائل الأساسية التي تساهم في خلق مناصب عمل وتطوير اقتصاديات البلدان، الشيء الذي أدى بالعديد من الدول إلى التنافس لطرح مزاياها من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين مناخ الاستثمار، إلا أن الواقع العملي أثبت أن العلاقة بين عقود الاستثمار الأجنبي والعمل معقدة وتحليلها يعاني من غياب أفق نظري واضح.<sup>1</sup>

إن الشراكة بمختلف أشكالها لها آثار إيجابية على العمل وآثار سلبية، إلا أن هذه الآثار تختلف حسب نوع الاستثمار وطبيعته. فعندما يتجه الاستثمار الأجنبي نحو قطاع معين لإنشاء وحدة إنتاج جديدة، فإنه يشكل جزءاً مهماً من رؤوس الأموال المستثمرة التي تسمح بإنشاء فرص عمل. أما عقود الاستثمارات في إطار الشراكة الأجنبية والمعتمدة على كثافة رأس المال من أجل التقدم الصناعي والتكنولوجي، تؤثر سلباً على عنصر العمل باعتبار أن هذا النوع من الاستثمار يعتمد على درجة عالية من المكننة.

ومع الاعتقاد السائد بأن جلب الاستثمارات الأجنبية في أي شكل، كانت تجعل من فرص العمل أمراً مؤكداً، وهو ما تدافع عنه جل النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أن طبيعة هذا الأخير، وإن كان يساهم في رفع مستوى الأداء الاقتصادي في الدول المضيفة فهو يؤدي إلى تقليص مناصب العمل وذلك بسبب المكننة العالية.

إن عقود الشراكة التي تم إبرامها في الدول المضيفة مع الشركات المحلية، كانت كلفة العمل فيها متدنية. ومن ثم فإن أول حافز لعقود الشراكة هو في الواقع تدني الكلفة، باعتبار أن الصراع الدائر اليوم هو البحث عن الأسواق التي تكون كلفة العمل فيها رخيصة. وما يؤكد ذلك ما قاله هانس وهارالد في كتابهما "فخ العولمة"، والذين صوروا دوافع التوجه إلى الهند: "بالأجر الذي ندفعه إلى السويسري بإمكاننا أن نشغل ثلاثة هنود".<sup>2</sup> إلى خمسة كما أن الدراسات التي قام بها البنك الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، تؤكد بأن البطالة سترتفع عشرة ملايين عامل ومستخدم في الاتحاد الأوروبي في عام 1996 بصفتهم عاطلين عن

<sup>1</sup> Annie Fouquet et Fridiric Le Maitre, « Demystifier la Mondialisation de L'économie », Les éditions d'organisation, 1997, P. P. 79 82.

<sup>2</sup> هانس بيتر مانتين، هارالد شومان، فخ العولمة، ترجمة د. عدنان علي، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1998)، ص. ص. 188-192.

العمل<sup>1</sup> والجدول رقم (3) يبيّن فرص العمل المهددة بالضياع لدى أهم المؤسسات أو الشركات العالمية بين سنتي 1994-1995.

جدول رقم ( 03 ): فرص العمل المهددة بالضياع لدى أهم المؤسسات أو الشركات العالمية بين 1994-1995.

نوع الشركة	مناصب العمل	المناصب المهددة بالضياع
شركات الطيران:		
United Air Lines	81.160	-
Lunfthansa	35.744	21.840
British Air Ways	42.432	10.628
Air France	22.385	14.937
Sas	8.366	10.344
Swiss Air	9.017	7.209
Austrian Air Lines	2.221	1.641
AEA	186.209	125.125
شركات التأمين:		
شركة التأمين الفرنسية	122.000	-
ألمانيا	146.267	104.294
بريطانيا	130.046	90.985
سويسرا	27.792	8.718
النمسا	11.721	20.719
السويد	12.724	6.276
الاتحاد الأوروبي	566.361	345.210

Source : OCDE : Insurance Statistics Year Book, European Insurance in Figures. Paris 1996.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 198.

## 2- على مستوى ميزان المدفوعات:

لا يمكن للتنمية الاقتصادية في البلدان النامية ان ترى النور إلا من خلال الاستثمارات وخاصة تلك التي لها علاقة بالإنتاج نظراً لما لهذه الأخيرة من أهمية في إتاحة فرص عمل بشكل يسمح لها بالديمومة. لكن المشكلة التي واجهت الدول النامية هي ضعف الادخار المحلي مما يدفعها إلى الاستعانة بالموارد الخارجية، وهذا بدوره يساهم في تنامي الدين، ويؤدي إلى عجز في ميزان العمليات الجارية.

وطالما أن عقود الشراكة المبرمة بين الشركات المتعددة الجنسيات والدول المضيفة، تؤثر بشكل مباشر على ميزان المدفوعات، من خلال مختلف العمليات الخاصة بالعمليات الجارية والعمليات الرأسمالية، فإن الأثر الأول لعقود الشراكة هذه مع الطرف الأجنبي ينعكس في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية وزيادة تدفق رؤوس الأموال إلى الدولة المضيفة، وينعكس ذلك بصورة إيجابية على ميزان حساب رأس المال، ومن ثمّ تحسين وضع ميزان المدفوعات.

فضلاً عن ذلك فقد تساهم الشركات المتعددة الجنسيات في توسيع حجم المبادلات الدولية للبلد المضيف والنتيجة المتوقعة هي الانخفاض في الواردات مقابل الزيادة في الصادرات وتحسين ميزان المدفوعات. ولكن الحكم على هذه النتيجة يتطلب المقارنة بين حجم التحسن الذي طرأ على الميزان التجاري وميزان حساب رأس المال في الدول المضيفة، مع حجم الموارد المحولة منه من خلال تحويل رأس المال والأرباح. فإذا كان حجم الأثر الأول يفوق الثاني، عندئذ يقال أن الاستثمار الأجنبي يرتبط بعلاقة إيجابية مع ميزان المدفوعات في الدول المضيفة والعكس صحيح.<sup>1</sup>

ومهما يكن فإن تدفق الرأس المال الأجنبي يكون له أثر إيجابي على ميزان المدفوعات للبلد المضيف. ومع ذلك فقد يحدث في حالات كثيرة العكس، حيث تشهد الدول المضيفة تدفقات رؤوس الأموال غلى الخارج في شكل أرباح أو فوائد أكثر مما تجنيه من التدفقات إلى الداخل ومن المبادلات التجارية، وهنا تبرز الآثار السلبية. وهذا ما حدث فعلاً للدول النامية بين سنوات 1970-1980، أين كانت الأرباح المحولة أهم من التدفق الداخل للاستثمار الأجنبي المباشر، خلافاً لما كان الحال عليه في السنوات 1993-1994، حيث لم تمثل هذه الأرباح إلا ثلث الاستثمارات الأجنبية الداخلة وذلك كما يوضحه الجدول رقم (4):

<sup>1</sup> صالح فلاح، الاقتصاد الدولي، محاضرة أقيمت على طلبة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (2003).

## جدول رقم (04): تدفق الاستثمارات المباشرة وإعادة تحويل الأرباح.

الوحدة: مليار دولار أمريكي.

إعادة تحويل الأرباح	تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر للدخل	السنوات
6,4	2,2	1970
24,1	5,2	1980
16,8	28,9	92-87(متوسط سنوي)
23,3	66,6	1993
25,4	77,6	1994

المصدر: عرابي فتحي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية - حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 200، ص. 36.

وبالنظر إلى هذا الجدول يتضح بأنه خلال سنتي 1970، 1980 كانت المبالغ المحولة خارج الدول المضيفة تفوق التدفقات الرأسمالية إلى هذه الدول. أما الفترة الممتدة من 1987 إلى 1994 فقد كانت الدفقات الرأسمالية تتزايد بوتيرة أسرع من تزايد المبالغ المحولة ويعد هذا بمثابة مؤشر إيجابي للدول المضيفة.

## 3- على مستوى التكنولوجيا:

إنّ المتتبع للتطورات الجارية في الميدان الصناعي ومستوى التحول التكنولوجي يتأكد أنّ جلّ مفاهيم التنمية الاقتصادية ارتبطت بالتصنيع كعامل أساسي للتقدم الاقتصادي وخلق معدلات نمو عالية. وبناءً عليه، فإنّ معظم العلاقات الاقتصادية الدولية بنيّت أساساً على الاستفادة من خبرات الغير من خلال النقل التكنولوجي. وفي هذا السياق فإنّ التحويل التكنولوجي من خلال الاستثمار الأجنبي مهما كان شكله (عقود شراكة، تراخيص)، له دور إيجابي على الدول المضيفة، إذ تساعدهم في تحسين تكنولوجيا الشركات المحلية كلما حدث احتكاك بالشركات الأجنبية التي تأتي بتكنولوجيا جديدة، وتمنح المساعدة التقنية للشركاء المحليين، وتكون العمال والإطارات التي تستعملها الشركات المحلية فيما بعد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> A. KOKO, « Technology, Market Characteristics and Spill Overs », Journal of Development Economic, N° 43(1994), P. 4.

كما أن المنافسة المفروضة من قبل هذه الشركات على الشركات المحلية للبلد المضيف، تؤدي بهذه الأخيرة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة على مسار الإنتاج.<sup>1</sup> وهكذا يتضح أن العلاقات الاقتصادية القائمة تنحصر في الكيفية التي تمكن البلد المضيف من الحصول على عقود نقل التكنولوجيا من خلال استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية. وبهذا فإن عقود الشراكة تعتبر من العقود الأكثر ملاءمة إذ تتمكن الدول المضيفة من الاستفادة من الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق معدلات نمو تتجاوز مع المتطلبات المتزايدة.

ومن هنا، فإن أي مشروع محلي يمكن أن يمارس نشاطه بفعالية إذ تعاون مع إحدى الشركات المتعددة الجنسيات للحصول على تكنولوجيا الإنتاج، حيث أصبحت عملية نقل التكنولوجيا تمثل العلاقة الرئيسية بين هذه الشركات وفروعها ووحداتها في كافة أنحاء العالم.<sup>2</sup>

ونتيجة للبحث عن توطين رؤوس الأموال بالنسبة للمشروعات المتعددة الجنسيات وإبراز المزايا النسبية في ظلّ السعي الدؤوب لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية، فقد أقدمت العديد من الدول على إبرام عقود شراكة (عقود نقل التكنولوجيا)، أملة الاستفادة من اكتساب الخبرة والمعرفة وإحداث طفرة نوعية في المسار التنموي.

وفي هذا السياق عملت ماليزيا على مشاركة شركاتها الحكومية والخاصة في فروع الشركات المتعددة الجنسيات، رغبة منها في ضمان تلقي العمالة المحلية للخبرات والمعارف الضرورية.<sup>3</sup> فضلاً عن ذلك فإن غالبية الدول تتفق جزءاً معتبراً من ميزانيتها لخلق نظام تعليمي جيد قادر على رفع المؤهلات العامة لدى مواطنيها. وطالما أن هذه الإجراءات ليست كافية، فإنّ هذه الدول تلجأ إلى عقد اتفاقيات للحصول على التراخيص والحقوق لبراءات الاختراع لضمان نقل التكنولوجيا. وإذا كانت ماليزيا قد نجحت إلى حد ما في استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية عن طريق عقود الشراكة، فهذا يعود طبقاً إلى سياسة الانفتاح الاقتصادي الذي تبنته الدولة ونفذته بنجاح كبير.

ويبقى مشكل التحويل التكنولوجي من الدول التي تملكه يتمثل في التحكم في التكنولوجيا من قبل الدول التي تريد استعمالها. ولهذا لا يمكن إسقاط نجاح عقود نقل التكنولوجيا في إطار الشراكة الأجنبية في بلد ما على بلد آخر، ما لم تتوفر الشروط الضرورية لإمكانية نقل التكنولوجيا والاستفادة منها، من ذلك مثلاً، نوعية التعليم والظروف المحيطة بالباحثين والحوافز التي تفعل فعلتها في هذا السياق.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> عوض الله زينب حسن، المرجع السابق، ص. 385.

<sup>3</sup> J. Nioso, B. Billon, P. Saviotti et M. Grow, « Les systèmes nationaux d'innovation : a la recherche d'un concept utilisation », in Revue française d'économie, Volume VII, (Hiver 1992), P. 22.

إنّ نقل التكنولوجيا اليوم ليس مجرد علاقة بسيطة بين المركز والمحيط، إذا لا بدّ أن تتوافر في المجتمع المتلقي الشروط والظروف والتنظيمات التي تسمح بنقل التكنولوجيا واستيعابها وتطبيقاتها من حيث توافر الظروف المحلية والأنماط الثقافية وعناصر الرقابة والحماية، واحترام التعاقدات والقدرة على الاستمرارية في التلقي والمتابعة والقدرة أيضاً على تحمل تكاليف هذه التكنولوجيا التي غالباً ما تكون باهظة والقدرة أيضاً على تحمل تكاليف هذه التكنولوجيا التي غالباً ما تكون باهظة التكاليف في بداية الأمر.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لموضوع الشراكة الصناعية توصلنا إلى النتائج التالية:

\* أن الغاية من عقود الشراكة:

- تحقيق تعاون مشترك على نطاق أوسع.
- الحفاض على المصالح المشتركة بين الطرفين.
- تحقيق الأهداف في فترات زمنية متفق عليها.
- \* أهم المقومات المساعدة على نجاح آلية الشراكة:
- الاستقرار السياسي يعد شرط أساسي وضروري.
- المسير الحسن والديناميكي لنجاح الشراكة.
- مرونة السياسة المالية والنقدية هو ما يؤثر في قرار الشريك الأجنبي.
- درجة الحماية المتبعة داخل الدولة من حيث درجة ضمان حقوق المستثمرين في تحويل رأس المال والأرباح.

\* وتتمثل أهمية الشراكة في:

- توزيع المخاطر بين أطراف الشراكة.
- الاستفادة من خبرة القطاع الخاص في إدارة المشاريع.
- بناء اقتصاديات الحجم وتوسيع الموارد.
- \* للشراكة عدة نماذج تتمثل في:
- النموذج العام لتأطير العلاقة بين القطاع العام والخاص.
- نموذج ركائز الشراكة من منضور الشراكة الحاكمة.
- النموذج المعياري للشراكة.
- النموذج المحدد يربط الشراكة بمصدر التمويل.
- النموذج المحدد يربط الشراكة بالعائد.

# الفصل الثالث

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

والمؤسسات الكبيرة

## تمهيد

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل طرْحاً يحتل أولوية متقدمة على صعيد اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، ومنع البلدان العربية الإسلامية، فقد حظيت باهتمام مخطط الاقتصادية والاجتماعية، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول.

ومما لا شكّ فيه أن دعم وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإنجاز هذه المؤسسات لأهدافها الرئيسية في مختلف المجالات ومن بينها مجال التشغيل واستيعاب نسبة كبيرة من القوى العاملة بمستوياتها المهارية المختلفة والرفع من قيمة الدخل والمستوى المعيشي للفرد، هي محاولة لتحقيق عدالة حضارية من حيث الأدوار التي تؤديها ومواجهة التحديات التي تواجهها.

فالمؤسسات الصغيرة محور اهتمام كثير من الدول لما لها من دور رئيس وهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، حيث أخذت كثير من حكومات الدول زمام المبادرة لرعاية ودعم هذه المؤسسات في ظلّ محيط دولي يتسم بالتغيرات المتسارعة وانعكاساتها السلبية والإيجابية على هذا القطاع الحساس من جهة والصعوبات والعوائق التي تعاني منها من جهة أخرى.

وحتى تقوم هذه المؤسسات بالدور التنموي المرجو منها في مختلف البلدان المتقدمة والنامية لا سيّما البلدان العربية والإسلامية، لا بدّ عليها من مواجهة أهم العقبات التي تتعرض لها، والتي تتمثل في عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لإنشائها أو لاستمرار نشاطها، وعدم مقدرتهم على توفير الضمانات الكافية التي تشترطها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة عادة ما تفضل التعامل مع المؤسسات الكبيرة.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً أساسياً وهاماً في الاقتصاد عامة وفي المجتمعات الخاصة، مما جعل الاهتمام والتطرف إلى البحث عن التعارف المعتمدة في مختلف الدول المتطورة والنامية. والمعايير المستخدمة في ذلك، أيضاً أهم تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثمّة صعوبة كبيرة لوضع تعريف موحد لهذه المؤسسات يكون مقبولاً ومريضاً لمختلف الاتجاهات الاقتصادية وهذا باعتراف العديد من الباحثين ومسيري الهيئات والمنظمات الدولية. وصعوبة تحديد مفهومها يمكن أساساً في تحديد الفروقات الجوهرية بين الوحدة أو المؤسسة الصغيرة من جهة والمؤسسة الكبيرة من جهة أخرى. فمحاولة وضع تعريف مناسب لهذه المؤسسات يصطدم بعدد كبير من المعايير والمؤشرات المختلفة كالحجم وعدد العمال وحجم الاستثمارات... الخ.

ومن هنا نحاول ذكر أهم هذه المعايير، ثم استغلال تعريف لها وفي الأخير نقوم بعرض مجمل الخصائص التي تنفرد بها هذه المؤسسات.

### أولاً: إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إنّ محاولة تحديد مفهوم أو تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل في نظرنا خطوة رئيسية في طريق معالجتنا لهذا الموضوع، خاصة إذا علمنا أن الموضوع تحديد مفهوم شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل وما يزال يشكل موضوع اختلاف وإشكالية لدى الباحثين الاقتصاديين من دولة لأخرى.<sup>1</sup>

ويمكن أن نعزو الاختلافات في التعريف إلى عدّة أسباب يمكن إجمالها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الكريم الطيف: "واضح وآفاق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظلّ تطبيق سياسة الإصلاحات الاقتصادية الحالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 3.

## الشكل رقم (10): إشكالية تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



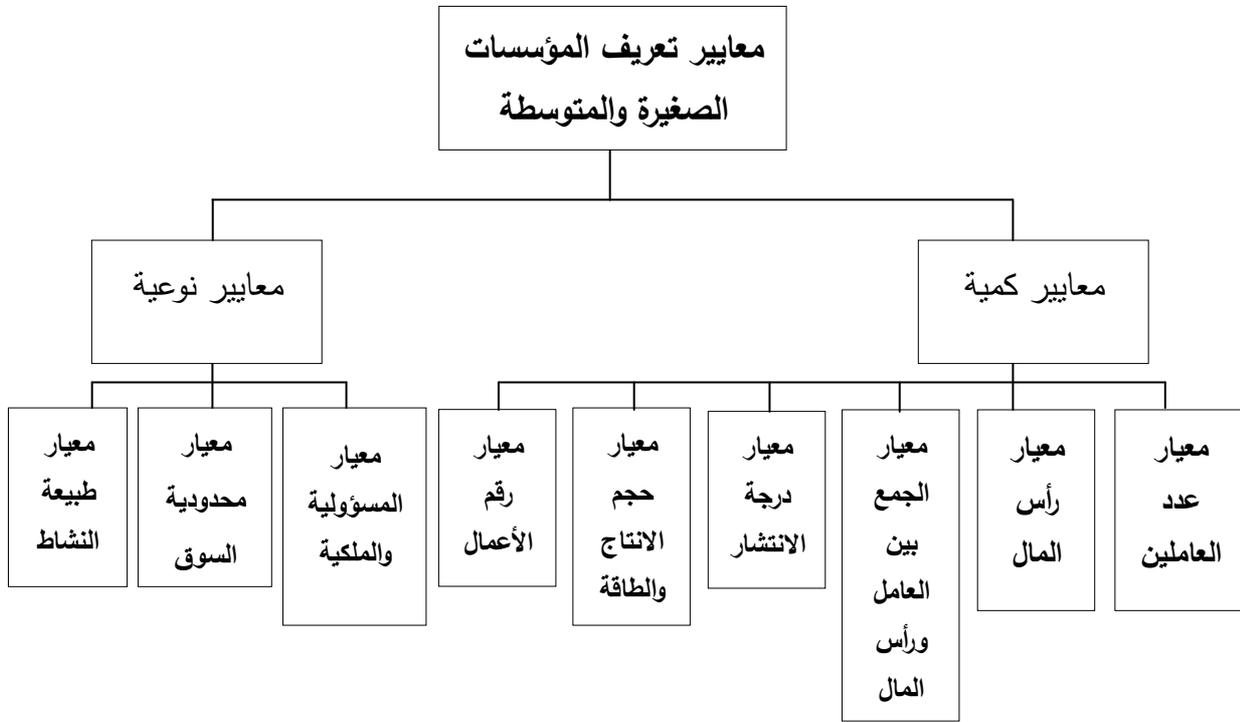
المصدر: تم إعداد الشكل بالاستناد إلى المصادر التالية:

1- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص

2- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 41.

ثانياً: المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (11): المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- 1- سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص 14، 21.
- 2- فتحي السيد عبده أبو سعد أحمد، مصدر سابق، 48-53.
- 3- غريب جبر جبر، "دراسة تحليلية للجوانب المالية والمحاسبية في المشروعات الصغيرة" بحث مقدم لندوة "تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي" المنعقدة في سبتمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 9-10.
- 4- هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظلّ التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 16-18.

## 1/- المعيار الكمية:

إنّ صغر أو كبر المؤسسة يتحدّد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والاحصائية المحدّدة للحجم، يسمح استعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسة.<sup>1</sup> هذه المعايير تتناول الجوانب الكمية والتي تصلح للأغراض الاحصائية والتنظيمية والتي تصلح للأغراض الاحصائية والتنظيمية، والتي يمكن بمقتضاها جمع البيانات الاحصائية من أجل الاستفادة منها، وهي في نفس الوقت تساعد الجهات التنظيمية على مساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تأدية دورها بصورة واضحة المعالم، وهي كذلك معايير ذات صبغة محلية، لأنها توضع في ضوء ظروف كلّ دولة<sup>2</sup> وتخصّ مجموعة من المؤشرات التقنية والاقتصادية<sup>3</sup>.

### 1/1 معيار عدد العاملين:

يعتبر معيار العمالة أحد المعايير الكمية للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذا نتيجة لسهولة البيانات المتعلقة بالمؤسسة، حيث يتراوح هذا العدد بين 9 و50 عامل، وكحدّ أقصى بين 50 و100 عامل، هذا في الدول النامية، ولكن في الدول المتقدمة، كاليابان وأمريكا وإنجلترا، حيث يتراوح الحدّ الأقصى لعدد العاملين في المؤسسات الصغيرة بين 200-500 عامل، بينما يقلّ هنا العدد في الدول النامية كإندونيسيا إذ يتراوح بين 9 و10 عمال.

وعلى الرّغم من تحديد معيار عدد العاملين، إلّا أنّنا نجد أنّ جميع الدول التي وضعت تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتفق فيما بينها على تعريف موحد يحدد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الرّغم من اعتبار عدد العاملين من أكثر المعايير شيوعاً في الاستخدام، نظراً لسهولة المقارنة على المستوى الدولي.

لذلك فالاعتماد على معيار عدد العاملين وحده لتحديد حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قد لا يسيّر المقارنة الدولية لاختلاف نوعية العمل من بلد لآخر.

وخلاصة القول، أنه مهما كان لهذا المعيار من مزايا وعيوب، إلّا أنه من أكثر المعايير الكمية استخداماً.

<sup>1</sup> سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.

<sup>2</sup> سعد عبد الرسول محمد، مرجع سابق، ص 14، هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغيرة إدارته في ظلّ التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 16.

<sup>3</sup> فتحي السيد عبده السيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 48.

### 2/1 معيار رأس المال:

يرى البعض أنّ استخدام معيار عدد العاملين بالمؤسسة لا يهد معياراً كافياً للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ويرجع هذا إلى وجود المؤسسات التي تعتمد على التكثيف العمالي بمفهوم أنّ رأس المال المستثمر للعامل يكون منخفضاً.

ويعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية والشائعة في تحديد حجم المؤسسة، لأنّه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر<sup>1</sup>. باستخدام هذا المعيار، يعرف بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي لا تتجاوز فيها رأس المال المستثمر فيها حداً أقصى معيناً يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي<sup>2</sup>.

وتتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً برأس مال فردي أو اجتماعي صغير، عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لقيامها بنشاطها. وعادة ما يقصد برأس المال المستثمر رأس مال طويل الأجل المستعمل في تمويل الأصول الثابتة.

وعلى ضوء ذلك، يرى أصحاب هذا الرأي أنّ رأس المال المستخدم بالمؤسسة قد يكون الأكثر فاعلية للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم. ويأخذ هذا المعيار انه لا يصح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو استخدامه كمعيار للمقارنة في الدول المختلفة، ويفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده، حيث يمكن الاسترشاد به مع معايير أخرى.

### 3/1 معيار الجمع بين العمالة ورأسي المال:

يتم الاعتماد على كلّ من العاملين ورأس المال في هذا المعيار لذا يعد هذا الأخير من أكثر المعايير استخداماً لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وكما ذكرنا سابقاً أنّ كل معيار من المعيارين السابقين بمفرده يوجه إليه بعض الانتقادات فالجمع بينهما وإدماجها يقلل من الانتقادات، إلا أنّ هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور، فوضع حدّ أقصى للعمالة

<sup>1</sup> كمال عابشي، " واقع الصناعات الصغيرة في الدول المغاربية في ظلّ المتغيرات الاقتصادية العالمية "، بحث مقدّم للدورة التدريبية حول " تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية "، جامعة فرحات عباس - سكيف - والبنك الإسلامي للتنمية، 2003.

<sup>2</sup> نعيمة برودي، " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية "، مداخلة للملتقى الدولي " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية "، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006.

بجانب رقم معيّن للاستثمار، يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن توظف أعداداً جديدة من العمال، رغم حاجاتهم إليها، ويمكن استخدام هذا المعيار في حالة البلاد التي تعاني من حدة مشكلة البطالة<sup>1</sup>.

#### (4/1) معيار درجة الانتشار:

يرى البعض أنّ معيار التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم يتوقف على درجة الانتشار لهذه المؤسسات، فهذه الأخيرة تنتشر في جميع أنحاء القطر، كما أنها يمكن أن تتركز في منطقة معينة يمارس فيها نشاط واحد تتميز به، لأنّ حجم المؤسسة ومحدودية النشاط والعمالة يساعدان على ممارسة هذا النشاط في أيّ مكان، كما تتّصف بالكثرة وسهولة انتشارها وهذا ما يعكس إمكانياتها وقدرتها على الاستمرار<sup>2</sup>.

#### (5/1) معيار حجم الانتاج والطاقة:

غالباً ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الكبرى وكذلك بالنسبة لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج. وهذا المعيار يحدّد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي تتّصف بصغر إنتاجها من حيث الكمية والقيمة، نظراً لارتباطها بأسواق صغيرة الحجم<sup>3</sup>.

#### (6/1) معيار رقم الأعمال:

أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيطرتها على حجم معيّن من السوق وبالتالي فإنّ رقم أعمالها سيكون ضعيفاً بالمقارنة مع المؤسسات الضخمة المسيطرة على جزء كبير من السوق. بالرغم من أهمية المعايير الكمية، إلا أنها تبقى نسبية، وتفتقد للحصر والدقة، وغير صحيحة فيما يخص الكثير من المؤسسات، خاصة التي لا تستعمل اليد العاملة بشكل كبير، عكس بعض المؤسسات التي هي الأخرى تعتمد على اليد العاملة ولا تعتمد على رؤوس الأموال الضخمة. أمّا فيما يخص معيار رقم الأعمال، فقد لا يكون دقيقاً، خاصة في فترات التضخم، لهذا لا بدّ من إدراج نوع آخر من المعايير أو الخصائص.

<sup>1</sup> نعيمة برودي، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> نعيمة برودي، نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> نعيمة برودي، نفس المرجع السابق.

## 2/- المعايير النوعية:

لا يكفي الاعتماد على المعايير الكمية لوحدها لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعتها، وهذا ما جعل الباحثين الاقتصاديين يدرجون ويضيفون معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات من شأنها أخذت بعين الاعتبار عدّة أمور أكثر تعقيداً ومتناسبة فيما بينها:

### 1/2 معيار الاستقلالية (المسؤولية) والملكية:

وتعني استقلالية المؤسسة عن أيّ تكتلات اقتصادية وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، وأيضاً الإدارة والعمل، أيّ أن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة بمعنى أن يحمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات، وأن يتحمّل صاحب المؤسسة المسؤولية الكاملة فيما يخصّ التزاماتها تجاه الغير<sup>1</sup>.

وتتميّز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية وغير التابعة لأيّ مؤسسة كبرى أو معظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال وقد تكون ملكيتها عامة كمؤسسات الجماعات المحلية وقد تكون ملكية مختلطة<sup>2</sup>.

ولهذا فعنّ المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكيها مباشرة وحده، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، وكذلك التسويق والتوظيف، وتمويل المؤسسة<sup>3</sup>.

### 3/2 معيار محدودية السوق:

تعتبر درجة هيمنة المؤسسة من بين أهم المعايير التي تحدد حجمها<sup>4</sup>، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق، ونوع المنتجات المعروضة، ونطاق السوق، إنّ إنتاج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو إنتاج سلمي والعلاقة بينهما وبين السوق هي علاقة عرض وطلب، وتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الأخيرة على السوق<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 42.

<sup>2</sup> عثمان لغف، ور ومكانة الصناعات الصغرى والكبرى في التنمية الاقتصادية - كلية الجزائر، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص 9

<sup>3</sup> سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظلّ العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ص 7.

<sup>4</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 7.

<sup>5</sup> عبد الكريم الطيف، مرجع سابق، ص 5.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع ان تفرض أي نوع من الاحتكار عكس المؤسسات الكبرى التي يمكنها أن تفرض الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها من السوق إلا أن هذه الخاصية تبقى نسبية أيضاً، لأننا نصادق مؤسسات صغيرة ومتوسطة تغزو حتى الأسواق الخارجية، من خلال عملية التصدير، بسبب درجة الجودة والدقة التي تتمتع بها منتجاتها<sup>1</sup>.

### (3/2) معيار طبيعة النشاط:

إن حجم المؤسسة يحدد بطبيعة النشاط الممارس فيها، فبعض أنواع الصناعات الخفيفة لا يتطلب حجماً كبيراً من رؤوس الأموال، ولا عدداً كبيراً من اليد العاملة، كالصناعات الحرفية والتقليدية التي يكفي سير عملها ورشة صغيرة، كما توجد صناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة وآلات ومعدات استثمارية ضخمة، كما هو الحال في صناعات السيارات والصناعات البترولية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول والهيئات الدولية:

ظهر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها، وهذا راجع لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث تعتبر هذه الدول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أهم التنظيمات المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لما تتميز به من ديناميكية ومرونة. فإذا كانت الدول النامية خاصة منها الاشتراكية قد اعتمدت دوماً على المؤسسات الضخمة. فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى القلب النابض للتغيرات الناتجة والمتجهة دوماً نحو اقتصاد السوق الحرّ.

نعطي فيما يلي بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول والهيئات الدولية:

**1- التعريف المعتمد من طرف البنك الدولي<sup>3</sup>:** يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بين ثلاث أنواع هي:

أ. المؤسسة المصغرة: هي التي يكون فيها أقل من 10 موظفين، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السوية لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي.

<sup>1</sup> سيد علي بلحمديّة، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> عبد الكريم الطيف، مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup> سيد علي بلحمديّة، مرجع سابق.

ب. المؤسسة الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظفاً، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي.

ج. المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي.

2- التعريف المعتمد لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية<sup>1</sup>: وضعت هذه الإدارة عدداً من المعايير التي يعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع (المؤسسة) الصغيرة والمتوسطة كأساس لتقرير أولويته في الحصول على التسهيلات والمساعدات الحكومية أو تقرير إعفائه من جزء أو كل الضرائب المستحقة عليه، ومن أهم هذه المعايير:

- استقلالية الإدارة والملكية.

- محدودية نصيب المنشأة من السوق.

- أن لا يزيد عدد العاملين في المنشأة الصغيرة عن 250 عامل وإن كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل عدد العمال إلى 1500 عامل.

- أن لا يزيد إجمالي الأموال المستثمرة عن 09 ملايين دولار.

- أن لا تزيد القيمة المضافة السنوية للمنشأة عن 4.5 مليون دولار.

- أن لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الأخيرين عن 450 ألف دولار.

وكخلاصة للقول في أمريكا تمّ اعتماد تعريف للمشروعات (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا يفوق بها عدد العمال 500 عامل. ولا تتعدى مبيعاتها السنوية 20 مليون دولار.

3- التعريف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي:

الاختلاف الكبير في المعايير المستخدمة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى في البلدان الأوروبية، دفع دول الاتحاد الأوروبي سنة 1992 إلى تكوين مجمع خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> عبد الكريم الطيف، مرجع سابق

مع العلم أنّ هذه اللجنة قد أعلنت عن عدم قدرتها على تقديم تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتماشى والسياسة الاقتصادية لكل الدول الأوروبية، ولكنه من جهة أخرى يرى أنه يمكن تحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جداً من 0 إلى 9 عمال.
- المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 49 عامل.
- المؤسسات المتوسطة من 50 إلى 499 عامل.

وحسب هذا التعريف فإنّ 99,9% من المؤسسات الموجودة في الدول الأوروبية تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

وفي عام 1996 أعاد المجمع الأوروبي النظر في هذا التعريف وقدم تعريف آخر والذي عرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي:

- تشغل أقل من 250 عامل.
- رقم أعمالها أقل من 250 مليون فرنك فرنسي (40 مليون أورو).
- نزاعي مبدأ الاستقلالية وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مال 25%.

وحسب هذه اللجنة تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:

أ. مؤسسات صغيرة توظف أقل من 50 عامل، وتحقق رقم أعمال أقل من 7 مليون أورو، مع ميزان تقنية أقل من 5 مليون أورو.

ب. مؤسسة متناهية الصغر توظف أقل من 9 عمال.

#### 4- تعريف الأمم المتحدة:

تقر هيئة الأمم المتحدة في تقرير لها حول دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه لا يوجد تعريف عالمي متفق عليه عموماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك اعتمدت في دراستها تعريف تقريبي لهذه

<sup>1</sup> Organisation de coopération et de Développement Economique, perspective de L'OCDE sur les PME, Paris, 2000, p 233.

المؤسسات على معيار العمالة والحجم حيث يشكلان عاملاً هاماً في تحديد الطبيعة الاقتصادية للكيانات التجارية وأوردت التعاريف التالية لأغراض هذه الدراسة<sup>1</sup>:

\* **المؤسسات البالغة الصغر**: هي كل عمل تجاري يستخدم ما بين شخص واحد وخمسة أشخاص وتتسم هذه المؤسسة ببساطة أنشطتها إلى حد يسمح بإدارتها مباشرة على أساس العلاقة بين شخص وشخص آخر.

\* **المؤسسة الصغيرة**: يقصد بها العمل التجاري الذي يستخدم ما يتراوح بين 6 و 50 شخص ويكون لهذا العمل غالباً عدد من خطوط النشاط ومن المتصور أن يكون له أكثر من موقع واحد.

\* **المؤسسة المتوسطة**: وتعرف على انها تلك المؤسسة التي تستخدم ما بين 51 و 250 عامل ويكاد يكون من المؤكد ان تعمل هذه المؤسسة في أكثر من موقع.

#### 5- تعريف دول مجلس التعاون:

أما بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي، فإنها تستخدم معيار رأس المال المستثمر للتنمية بين الصناعات، حيث تعرف الصناعات الصغيرة بأنها تلك المنشآت التي يبلغ متوسط رأسمالها المستثمر أقل من مليوني دولار، أما الصناعات المتوسطة فتتمثل بالمنشآت التي يستثمر كل منها من (2) مليون وأقل من (6) ملايين دولار، بينما تعد الصناعات كبيرة إذا بلغ رأس المال المستثمر فيها (6) مليون دولار فأكثر<sup>2</sup>.

#### 6- تعريف كندا:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها مستثمرات تجارية هدفها الربح وهي تضم أقل من 500 عامل بحصيلة سنوية 50 مليون دولار على الأقل وهذه المؤسسات تمثل 96% من المؤسسات في كندا أي ما يقدر بـ 1,4 مليون مؤسسة حسب احصائيات سنة 2004.

#### 7- التعريف البريطاني:

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسة التي تستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

\* حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي (لا يزيد عن 8 مليون جنيه استرليني).

<sup>1</sup> Perspective de L'OCDE, **les petites et moyennes entreprises : Force locale**, action mondiale, juin 2000, p 02.

<sup>2</sup> A. Riding & B. Orser, les petites et moyennes entreprises du Québec, programme de recherche le financement des PME, Canada, Août 2007, p 02.

\* حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65,6 مليون دولار أمريكي (لا يزيد عن 3,8 مليون جنيه استرليني).

\* عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 موظف<sup>1</sup>.

وبما أن هذه المحددات الثلاث قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن ما يعتبر صغيراً في الصناعات الخدمية قد لا يكون في مجال السياحة أو مجال الصناعات التحويلية.

الجدول رقم (05): التعريف البريطاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الرقم	المجال - المواد الصناعية	معياري القياس كحد أدنى
1	التصنيع (صناعة الملابس - مصوغات الذهب)	200 عامل
2	البيع بالتجزئة أو تجارة التجزئة - تجارة الجملة	323750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي
3	البناء	25 عامل
4	المناجم / أو التعدين	25 عامل
5	تجارة السيارات	638750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي
6	خدمة متنوعة	323750 دولار أمريكي حجم تداول سنوي
7	شركات النقل	5 سيارات

المصدر: نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 26.

#### 7- التعريف الألماني:

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال يصل إلى 500 عامل، وتحقق مبيعات أقل من 100 مليون دوتش مارك في السنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد.

<sup>2</sup> Organisation de coopération et de développement économique, OP, Cit, P 97.

### 8- تعريف اتحاد شرق بلدان جنوب شرق آسيا (L'ANASE):

في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا، استخدام كل من بروتشوهيمنز (BRUCH et HIEMENZ) التصنيف الآتي المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان والذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي:

\* من 1 إلى 10 عمال: مؤسسات عائلية صغيرة.

\* من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة.

\* من 49 إلى 99 عامل: مؤسسات متوسطة.

\* أكثر من 100 عامل: مؤسسات كبيرة<sup>1</sup>.

### 9- تعريف الهند:

تعرفها بأنها تلك المؤسسات التي توظف أقل من 50 عامل إذا استخدمت آلات وأقل من 100 عامل إذا لم تستخدم الآلة، وتستخدم الهند معيار رأس المال المستثمر لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد حددت قيمة رأس المال (وهي قابلة للتغيير) عام 1978 بـ 750.000.00 روبية (هناك معلومة أيضاً تقول أنه لا يتجاوز 500 ألف روبية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعتبرون كل المؤسسات الباطنية التي يقل رأس مالها عن 1 مليون روبية مؤسسة صغيرة ومتوسطة<sup>2</sup>.

### 10- تعريف اليابان:

استناداً للقانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 فإنّ التعريف المحدد لهذا القطاع يلخصه الجدول التالي الذي يميّز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط.

#### الجدول رقم (06): التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد العمال	رأس المال المستثمر	القطاعات
300 عامل أو أقل	أقل من 100 مليون ين	المؤسسات المنجمية والتحويلية وباقي فروع النشاط الصناعي.
100 عامل أو أقل	أقل من 30 مليون ين	مؤسسات التجارة بالجملة.
50 عامل أو أقل	أقل من 10 مليون ين	مؤسسات التارة بالتجزئة والخدمات

المصدر: عثمان لخلق، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية - حالة الجزائر

<sup>1</sup> عثمان يخلف، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> Ammr SELLAMI, petite moyenne industrie et développement économique, Entreprise national du livre, 1985, p 36.

وهناك تعريف آخر لليابان حيث أنها تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الوحدات التي تضم عدداً من العمال يصل إلى 100 عامل بصفة دائمة، ولا يزيد رأسمالها عن 10 ملايين وذلك قبل الحرب العالمية الثانية، وقد ازداد هذا العدد بعد الحرب العالمية الثانية إلى 300 عامل، أما الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فأقل فتعرف على أنها صغيرة جداً ويختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعات<sup>1</sup> السالفة الذكر في التعريف الأول ( الجدول رقم (06) ).

### 11- تعريف الجزائر:

بالنسبة للجزائر، فقد تراوح هذا القطاع في تحديد مفهومه بين مدّ وجزر، إلى أن استقر في تعريف رسمي جاء بقانون توجيهي أصدره رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة سنة 2001، فطبقاً للقانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المادة 4 منه: " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع وخدمات<sup>2</sup>:"

- تشغل من 01 إلى 250 شخص.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري.

- تستوفي شروط الاستقلالية.

ويأتي تفصيل الحدود الفاصلة بين مؤسسة مصغرة، صغيرة ومتوسطة في نصّ هذا القانون على النحو التالي:

\* **مؤسسات مصغرة:** تشغل أقل من 10 عمال ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها لا يتجاوز 10 ملايين دج، وتتسم هذه المؤسسة ببساطة أنشطتها إلى حدّ يسمح بإدارتها مباشرة على أساس العلاقة بين شخص وشخص آخر.

<sup>1</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد.

<sup>2</sup> نادية قويقج، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع وآفاق، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 14، 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر - ص 1.

\* مؤسسات صغيرة: تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها 100 مليون دج، ويكون العمل فيها له أكثر من موضع مادي واحد وغالباً ما تكون هذه المؤسسة في حاجة إلى قروض مالية.

\* مؤسسات متوسطة: تشغل من 50 إلى 250 عامل، ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري (02) دج، أو تلك التي يتراوح حصيلتها الاجمالية بين 100 و500 مليون دج، ويكاد يكون من المؤكد ان تعمل هذه المؤسسة في أكثر من موقع واحد مما يعني ضرورة الاتصال بين عدد من المديرين، والاهمية الاقتصادية لمثل هذه المؤسسة قد تبرز متطلبات الإبلاغ الواسعة النطاق نسبياً.

الجدول رقم (07): معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة (العمال)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	1 إلى 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص 8.

رابعاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات العالم، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة لكونها تمثل الغالبية العظمى من المشاريع في الدول النامية والدول المتقدمة.

وهذا ما أكده الكثير من رجال الأدب الاقتصادي والمهتمين بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقاموا بوضع العديد من السمات الخاصة التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، ويمكن أن توجز هذه الخصائص فيما يلي:

## 1/ الخصائص العامة:

\* تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نشاطاً واحداً، وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جداً أن يقيم مشروعاً صغيراً يؤمن له حياته، لأن إجراءات التأسيس ومتطلبات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة جداً وهذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القابلة إلى اللجوء لإقامة المؤسسات دون المشاركة مع الآخرين.

\* غالباً ما تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شركة أفراداً، يحصل تداخل في الملكية بين المالك ومؤسسته، مما يجعله مضطراً لإدارتها بنفسه لأن عواقب أي خطأ تمتد إلى ثروته الشخصية.

\* تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نشاطاً واحداً، وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جداً أن يقيم مشروعاً صغيراً يؤمن له حياته لأن إجراءات التأسيس ومتطلبات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطة جداً.

\* تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية، مقارنة بالأعمال الكبيرة، وتمهيد الفشل على مدى حياة العمل، الصغير، إلا أنه أحلى في سنوات التأسيس الأولى، ونسبته الأكبر هي نتيجة عدم رغبة أصحابه في الإبقاء عليه بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها، مما يضطرهم لتصفيته<sup>1</sup>.

\* تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة عدد العاملين بها ومحلية النشاط هذا ما يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقة الطيبة بين المؤسسة والعملاء، مما يجعل تقديم الخدمة أو السلعة يتم في جو يسوده طابع الصداقة.

\* يتميز سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمحدودية النسبية، إضافة إلى المعرفة الشخصية للعملاء، الأمر الذي يجعل من السهل التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليلها ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغيير في هذه الاحتياجات.

\* شركة أفراد: يعني الفرد / الأفراد المالكين هم المؤسسة وليس لها وجود منفصل عنهم، قد تكون مؤسسة فردية أو تضامن أو غيرها.

<sup>1</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 35 38.

والرغبات واستمرار هذا التواصل، وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، وعلى ما تكون علاقات العمل بينهم غير رسمية لا تقيدتها قواعد الروتين واللوائح المعروفة في المشروعات الكبيرة، مما يسرع عملية اتخاذ القرار ويزيد من التلاؤم مع طبيعة المشكلة وهو ما ينعكس إيجاباً على الكفاءة والفاعلية.

\* تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء الرجل الواحد، حيث يقوم المدير (المالك) مع عدد قليل من المساعدين بوظائف الإنتاج، التمويل، الشراء، البيع والاتصالات الشخصية كما أنه لا يوجد استشاريون للوظائف الإدارية المتخصصة، مما يؤدي بها إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.

\* تتميز منتجاتها ب<sup>1</sup>:

أ. ضيق السوق المحلي الذي تعرض فيه أحياناً وقد يكون سوقاً إقليمياً.

ب. يتطلب تصنيع المنتجات درجة عالية من الخبرة والمهارة.

ج. تتميز بانخفاض تكاليف النقل.

د. تلائم أذواق المستهلكين المختلفين (بالنسبة للسلع غير النمطية) كما تتميز أيضاً ب:

هـ. أنها صناعات مغذية لغيرها من الصناعات في إطار المقابلة من الباطن، ولها دولا كبير في توسيع قاعدة الإنتاج المحلي<sup>2</sup>.

و. قصر الوقت اللازم لإعداد ودراسات تأسيسها، بما فيها دراسة الجدوى لإقامتها والشروع بإنشائها وإعداد مخططاتها، إلى جانب قصر الفترة اللازمة لتشغيلها التجريبي حين تأسيسها<sup>3</sup>.

## 2/ الخصائص المالية والمحاسبية:

إنّ للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصائص مالية ومحاسبية تعمل على إبراز حاجتها الملحة والدائمة للتمويل عبر مختلف مراحل نموها، تتمثل في:

<sup>1</sup> سعد عبد الرسول محمّد: الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية/ مصر، 1998، ص 5 - 36.

<sup>2</sup> نوزاد عبد الرحمان المهيتي: الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي، الوضع القائم والتحديات المستقبلية، مجلة الجندول في العلوم الانسانية، السنة الرابعة، العدد سبتمبر، 2006، ص 04.

<sup>3</sup> وائل أبو دليوح: طبيعة وأهمية المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة واستراتيجية الحكومة لرعايتها، الملتقى الأول للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، دمشق/ سوريا، ص 07.

\* تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر رأس مالها واعتمادها على مصادر تمويل داخلية بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي بقيوده التي تغطي الحق للممول بالتدخل في إدارة شؤون العمل، مما يزيد من حدة المخاطر المالية الممكن التعرض لها، لذلك فأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا اضطرت إلى التمويل الخارجي فهي تفضل القروض الصغيرة أو التمويل من مصادر غير رسمية حتى وإن كانت تكلفتها عالية مقابل الحصول على حرية التصرف في إدارة المؤسسة.

\* قدرتها على تحقيق عوائد مالية كبيرة أكثر من المؤسسات الكبيرة أحياناً وهذا ناتج من تفرغ صاحب المؤسسة لكل الوظائف الأساسية.

\* تكاليف إنتاج عالية، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تستطيع الاستفادة من اقتصادية الحجم، ومن المزايا الاقتصادية المختلفة للإنتاج الكبير.

\* تكاليف إدارة عالية تتمثل في تكاليف تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية والحكومية فبالإضافة إلى التكاليف الثابتة التي لا تتأثر بحجم الإنتاج أو الأرباح، فإن نسبة المصاريف الإدارية إلى المصاريف العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى منها في المؤسسات الكبيرة مما يزيد من تكاليف الإنتاج.

\* صعوبة الحصول على تمويل، وإذا توفر فغالباً ما تكون تكلفه عالية مما يؤدي بها إلى عدم القدرة على تكوين احتياطات مالية للنمو.

\* الحاجة الكبيرة لاستخدام الأرباح للحاجة الشخصية، ولا يكون هناك فرق بين صندوق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وسيولة مالها فحتى لو كانت الأرباح عالية فإن صاحب العمل يقوم بسحب أكثرها لتلبية حاجته المعيشية الخاصة على حساب حاجة مؤسسته مما يجعلها ضعيفة مالياً ويؤثر ذلك في عمليات التقبيد المحاسبي لديها.

\* تشكل القوانين الضريبية مصدر تأثير سلبي على المشروع الصغير، فهي تمتص نسبة كبيرة من الأرباح التي يحققها، وبالتالي تكون عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشكيل احتياطي مالي<sup>1</sup>.

\* صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من النشاط مما يجعلها تعتمد على التمويل الذاتي أو العائلي أساساً، وتمويل نموها يكون من مصادر داخلية (المسير).

<sup>1</sup> سعاد نانف البرنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، مرجع سابق، ص 37.

\* صعوبة إعداد القوائم المالية لافتقار المسير للخبرة المالية والمحاسبية، واعتمادها على محاسبة بسيطة في التقيد<sup>1</sup>.

\* تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه عام بقلّة رأس المال المطلوب نسبياً وبالرغم من ذلك تواجه المنشأة الصناعية الصغيرة صعوبات في الحصول على التمويل اللازم حيث لا يستطيع زيادة رأس مالها بطرح أسهم أو الاقتراض اللازم.

\* تتميز بإدماج كامل للموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموارد المسير الخاصة، ليتبين أن خطر العمل يعود إلى الخطر الشخصي للمقاول أي أنه لا يوجد ذمّة مالية منفصلة إفلاس المؤسسة يعني إفلاس المقاول (المسير أو المالك).

\* دورة حياة المؤسسة قصيرة إذ أنها تتأثر بأسباب بسيطة قد تضع حداً لنهاية نشاطها، وهذا راجع لهشاشتها، مثلاً: استقالة موظف أساسي، خسارة زبون مهم<sup>2</sup>... الخ.

\* تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن دورة حياتها مقسمة إلى عدّة مراحل وكلّ مرحلة لها احتياجاتها المالية الخاصة، فمرحلة الانطلاق تكون معتمدة على الخزينة، مرحلة النضج يتغير الهدف بالتقليل من المصاريف المالية وضمان أكثر استقرار في تمويلها، أما مرحلة النمو فيتم فيها البحث عن قيمة إضافة جديدة لرأس المال وتطوير النشاط<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد في الحياة الاقتصادية العديد من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف في انماط ومجالات أنشطتها الاقتصادية، وحجم اعمالها، وامكانياتها المالية وكثرة الاختلافات فيما بينها تصنف إلى أشكال مختلفة يمكن توضيحها في الشكل التالي<sup>4</sup>:

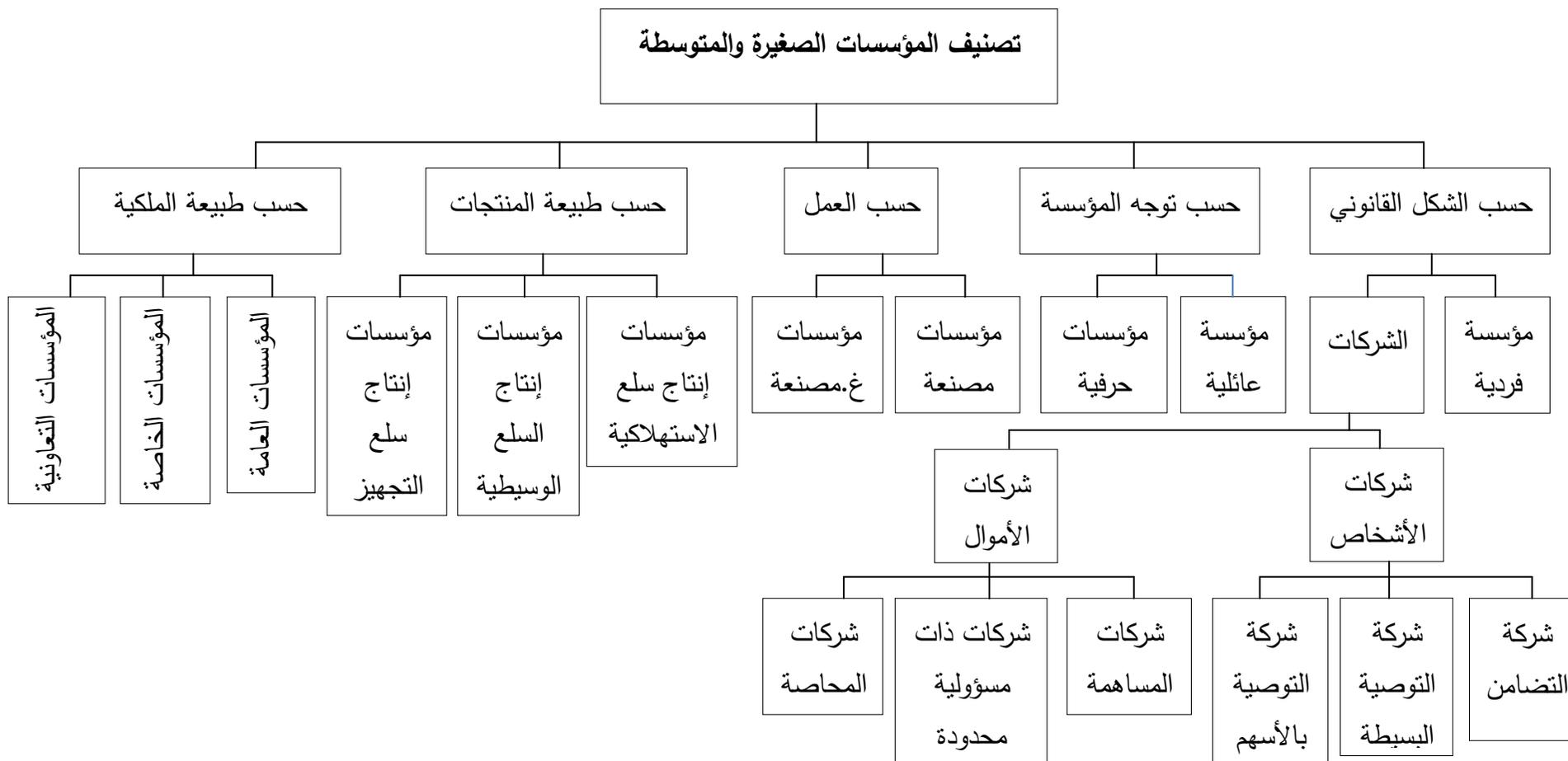
<sup>1</sup> هالة محمد لبيب عنبه : إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، 2002، ص 37.

<sup>2</sup> Josée ST PIERRE : **La Gestion Financière des PME théories et Pratiques**, presses de l'université du Québec, CANADA, 1999, P 06.

<sup>3</sup> Association Belge des banques : les banques et les PME On line – [http://www.abb.bvb.be/gen/douh/oo/s/pnnoafr.PdF\\_06/06/2007](http://www.abb.bvb.be/gen/douh/oo/s/pnnoafr.PdF_06/06/2007).

<sup>4</sup> كاسر ناصر المنصور وشوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، دار ومكتبة الحامة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص

الشكل رقم (12): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاستناد إلى المصادر التالية:

1- يحي حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د. ت، ص 6-16.

2- عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليل مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 125-144.

3- سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 1993، ص 95-110.

#### أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

إنّ الشكل القانوني للمؤسسات يتّفق وطبيعة النظام السياسي السائد، وهو الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها والتي تحدّد حقوق وواجبات تلك المؤسسات وتنظيم العلاقة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي تحكم سير نشاطها<sup>1</sup>.

#### 1/ المؤسسات الفردية:<sup>2</sup>

المؤسسة الفردية هي التي يقوم بها شخص واحد تتوفر فيه صفات الرأسمالي والمنظم والمدير<sup>3</sup> فهو المسؤول عن تكوين رأسمالها واتخاذ إجراءات تكوينها ويتحمّل مسؤولية إدارة تشغيلها، ويحصل في المقابل على كل الأرباح المحقّقة، ومن جهة أخرى يتحمّل كافة الخسائر التي تترتّب على التشغيل وممارسة النشاط، ومسؤولياته غير المحدودة<sup>4</sup>.

كما أنّ المؤسسات الفردية تمثّل الشكل المسيطر للمؤسسات الخاصة في مستهل الثورة الصناعية وتتّصف هذه المؤسسات بعدّة خصائص، كما لها عدّة عيوب ويمكن ذكرها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001، ص 24.

<sup>2</sup> Sole Proprietership.

<sup>3</sup> عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 129.

<sup>4</sup> سمير عازم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001، ص 99.

## الجدول رقم (08): مزايا وعيوب المؤسسات الفردية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرعة وبساطة بدء العمل.</li> <li>- هي الشكل الأقل تكلفة من بين أشكال المؤسسات الأخرى، التي تظهر على شكل تكاليف الإجراءات القانونية المطلوبة لتشجيع المشروع.</li> <li>- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا الذي يدفع إلى العمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح.</li> <li>- يمكن للملك إيقاف العمل بسهولة بدون إجراءات قانونية طويلة.</li> <li>- تعزيز العلاقات الإنسانية بين المؤسسة والمتعاملين معها على أساس المعاملة التفضيلية المبنية على العلاقات الشخصية بين المالك وعملائه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسؤولية المالية غير المحدودة بمعنى صاحب المؤسسة مسؤول عن سداد جميع ديون المؤسسة الصغيرة.</li> <li>- الإشراف المباشر للمالك على كل الأنشطة في المؤسسة والتي قد لا يتوفر لديه المعارف اللازمة لأدائها.</li> <li>- إنّ إدارة المؤسسة من طرف المالك بمفرده تمنحه درجة عالية من المرونة.</li> <li>- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية الذي يؤدي بدوره لصعوبة التوسع بسبب طبيعة عمل المؤسسات وحجم نشاطها من حيث بيع وشراء الأسهم.</li> <li>- عدم القدرة على الاستمرار شيء مورث في المؤسسة الفردية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقرير منظمة التعاون الاقتصادي لنهاية 2000 نقلاً عن الموقع

[www.oecd.org/22/10/2009](http://www.oecd.org/22/10/2009)

## 2- الشركات:

تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة<sup>1</sup>. وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما: شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

### 2-1- شركة الأشخاص<sup>2</sup>:

وهي امتداد للمؤسسة الفردية وتقع ضمن ما يسمى بشركات الأشخاص وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركات في هذا النوع عن عشرين شخصاً لتعاطي أي عمل بالاشتراك وذلك بقصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة<sup>3</sup>.

**2-1-1- شركة التضامن<sup>4</sup>:** يتكون هذا النوع من المؤسسات الصغيرة عندما يتفق شريكان أو أكثر في تكوين مؤسسة صغيرة تمارس أنشطة معينة بغرض تحقيق أهداف محددة.

ويكون الشركاء فيها مسؤولين شخصياً، بالتضامن وبالتكافل من جميع التزاماتها في الأموال الخاصة وكل شركة لها مزايا وعيوب، ففيما يلي جدول يوضح مزايا وعيوب شركة التضامن:

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2003، ص 27.

<sup>2</sup>General Partnership.

<sup>3</sup>عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

<sup>4</sup>Partnership : Société en nom collectif.

## الجدول رقم (09): مزايا وعيوب الشركات

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسؤولية غير محدودة للشركاء لأن أي تصرف غير سليم من قبل أحد الشركاء يؤدي إلى ضياع أموال الشركة.</li> <li>- يغلب الطابع الشخصي على علاقة الشركاء ببعضهم البعض مما يجعل الشركة غير مستقرة.</li> <li>- ارتباط الشركة بعمر فرغبة الشركاء المتضامنين حيث تنتهي الشركة بوفاة أو انسحاب أحد الشركاء.</li> <li>- لا تحظى بنفس الثقة من جانب المؤسسات الائتمانية والتي تتمتع بها أنواع أخرى من الشركات.</li> <li>- حرية الشريك مقيدة في التصرف بحصته، لا يحق له بيعها إلا بموافقة جميع الشركاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزداد ثقة المتعاملين نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل وخارج المؤسسة.</li> <li>- تتفق شركة التضامن مع المؤسسة الفردية من حيث سهولة وبساطة التكوين.</li> <li>- حرية تصرف الشركاء المتضامنين بإدارة الشركة.</li> <li>- قدرة تجميع الأموال اللازمة وممارسة أنشطة اقتصادية واسعة والحصول على التسهيلات المالية.</li> <li>- القدرة على التحصيل على حجم كبير نسبياً من الائتمان.</li> <li>- قدرتها على تحقيق الأرباح بالمقارنة مع المؤسسة الفردية.</li> <li>- توفير فرض أكبر للتوسع بإضافة شركاء متضامنين.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقرير منظمة التعاون الاقتصادي لنهاية 2000 نقلًا عن الموقع

[www.oecd.org/22/10/2009](http://www.oecd.org/22/10/2009)

2-1-2- شركة التوصية البسيطة: وتتكون هذه الشركة بنفس الطريقة السابقة للمؤسسات، حيث تشترط اتفاق شريكين على الأقل لتكوين المؤسسة، ويحدد عقد المشاركة بنسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة، وتمتاز هذه المؤسسات بوجود نوعين من الشركاء: شريك متضامن لا يختلف في شيء عن الشريك المتضامن في شركة التضامن، والآخر شريك موصي مسؤوليته محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع<sup>1</sup>.

2-1-3- شركة التوصية بالأسهم<sup>2</sup>: بالرغم من أن هذه الشركات من شركات الأموال، إلا أنها تعد تطويراً لشركة التوصية البسيطة، حيث أنها تضم فئتين من الشركاء: متضامين وشركاء موصين، غير أن هؤلاء الشركاء الموصين يمتلكون أسهماً بقيمة مساهماتهم في رأسمال الشركة ويحق لهم التصرف بها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامين لأخذ موافقتهم<sup>3</sup>.

## 2-2- شركات الأموال:

وهي الأكثر تطوراً بين الشركات ذات الملكية الخاصة، وفيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، لأنها لا تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين<sup>4</sup>.

2-2-1- شركات المساهمة<sup>5</sup>: وهي أكبر شركات الأموال حيث يقسم رأس مالها إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتسمى أسهماً<sup>6</sup>، وتطرح في السوق للبيع، تسمى الاكتتاب العام، وهي عادة الأسهم العادية وقد تصدر أسهماً ممتازة، لها الأولوية في الأرباح وتسديد القيمة على الأسهم غير العادية<sup>7</sup>.

2-2-2- شركة ذات المسؤولية المحدودة<sup>8</sup>: وهي نوع آخر من شركات الأموال وتطويراً لشركة الأشخاص، تتميز بأن عدد المساهمين لا يزيد عن 50 مساهم، ويكون رأس المال موزع على حصص بين الشركاء

<sup>1</sup> Limited Partnership : Société commandite.

<sup>2</sup> سمير علام، مرجع سابق، ص 102.

<sup>3</sup> Société en commandite par Action.

<sup>4</sup> كاسر ناصر المنصور وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 32.

<sup>5</sup> Corporation : Société Anonyme.

<sup>6</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

<sup>7</sup> السهم: هو عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة التي أصدرتها مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل كل الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة.

<sup>8</sup> Limited Corporation

محصورة بينهم وبحيث لا يمكن انتقال هذه الحصص إلى غير الشركاء إلا بشروط محدودة<sup>1</sup>. كما لا يسمح بزيادة رأسمالها، أو طرح أسهم للاكتتاب العام، أو بيع سندات الدخول، أو أعمال البنوك، أو الادخار، أو الاستثمار أموال الحساب الغير<sup>2</sup>.

**2-2-3- شركات المحاصة:** تعتمد على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء في إنشائها، القيام بنشاطها اقتصادي، خلال فترة محدودة، لتحقيق ربح معين، يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة<sup>3</sup>.

**ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجيهها:**

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجيهها إلى الأصناف التالية:

#### **1- المؤسسات العائلية:**

مثل هذه المؤسسات عادة ما يكون مقر إقامتها المنزل، وتستخدم الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة، وهذا في حالة بعض البلدان مثل: اليابان وسويسرا أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية (المعالجة الجانبية)<sup>4</sup>.

#### **2- المؤسسات الحرفية (التقليدية):**

يشبه هذا الصنف من المؤسسات النوع السابق حيث أنها تعتمد على اليد العاملة العائلية، وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع معين ترتبط معه في شكل تعاقدية، كما يمكن لهذه المؤسسات الاعتماد على العمل الأجر وهو ما يميزها عن النوع الأول، إضافة إلى أنّ مكان إقامتها هو محلّ مستقل عن المنزل، حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

<sup>1</sup>كاسر ناصر المنصور وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق.

<sup>2</sup>المرجع نفسه السابق.

<sup>3</sup>عثمان لخلف، مرجع سابق.

<sup>4</sup>سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص

ثالثاً: تصنيفها حسب العمل:

تصنّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل إلى المؤسسات مصنّعة ومؤسسات غير مصنّعة.

ويبيّن ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): التصنيف حسب العمل

نظام المصنع			النظام الصناعي		النظام المصرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصّص للاستهلاك الذاتي

المصدر: Toby et R. Mose. La petite industrie moderne et le développement, Tonel.

#### 1- المؤسسات غير المصنّعة:

تجمع المؤسسات غير المصنّعة بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأوّل (الإنتاج العائلي) موجّه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل، إلّا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمّة في الاقتصاديات الحديثة، أمّا الثاني (النظام الحرفي)<sup>1</sup> الذي يقوم به حرفيّ لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعاً ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

#### 2- المؤسسات المصنّعة:

يجمع صنف المؤسسات المصنّعة كلّ من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميّز عن صنف المؤسسات الغير المصنّعة من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع أيضاً من حيث طبيعة السلع المنتجة واتّساع أسواقها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> عبد الكريم الطيف، مرجع سبق ذكره، ص 14.

رابعاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

### 1- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

تعمل هذه المؤسسات في نشاط السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساساً نظراً لكونها تتلاءم وخصائص هذه المؤسسات بحيث أنّ:

- لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها<sup>1</sup>.

- صناعة السلع الغذائية تعتمد أساساً على مواد أولية متفرقة المصادر<sup>2</sup>.

- تصنيع الجلود وصناعة الأحذية تقوم به مؤسسات تستعمل تقنيات إنتاج بسيط وكثيفة الاستخدام لليد العاملة.

- صناعة الورق وبعض المنتجات الكيماوية باعتبار شدة اعتمادها على القرب من السوق<sup>3</sup>.

### 2- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

هذه المؤسسات تركز أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية المتمثلة في تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيك، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم<sup>4</sup>، وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتطورة<sup>5</sup>، ويعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها، خاصة فيما يتعلق بمواد البناء<sup>6</sup>.

### 3- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

إنّ أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج وكثافة رأس مال كبير، الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا ترى مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيقاً<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>4</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>6</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق.

<sup>7</sup> المرجع سابق، الصفحة نفسها، عبد الكريم الطيف، مرجع سابق، ص 12.

يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون ذلك خاصة في البلدان المصنّعة<sup>1</sup>.

أمّا في الدول النامية فإنّ نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدّى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجمع بعض الآلات والتجهيزات انطلاقاً من قطع غيار أغلبها مستورد كتركيب الآلات الكهربائية وأجهزة التلفزة مثلاً<sup>2</sup>.

### خامساً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الملكية:

يمكننا أيضاً أن نميّز بين مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستناد إلى معيار الملكية لرأسمالها فنجد الأنواع التالية:

#### 1- المؤسسات العامة<sup>3</sup>:

هذه النوع من المؤسسات تعود ملكيته للقطاع الحكومي إلا أنّنا نشير أن هذا الصنف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر قليل جداً في جميع الدول خاصة المتطورة منها، من هنا فإن المؤسسات تهدف في محل الأول من الاعتبارات إلى تحقيق المصلحة العامة، وعلى ذلك فهي لا تهدف أساساً إلى تحقيق أكبر ربح ممكن<sup>4</sup>.

#### 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محلياً أو عبارة استثمار أجنبي وهذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة، أو ذات مسؤولية محدودة، أو شركات تضامن، كما يمكن أن تأخذ شكل عائلي أو فردي.

#### 3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص وبنسب متفاوتة ولهذا النوع أشكال تقليدية وشكل حديث، وتتصرف الأشكال التقليدية إلى الامتياز وإلى المشاطرة، وينصرف الشكل الحديث إلى مؤسسات الاقتصاد المختلطة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق.

<sup>2</sup> عبد الكريم الطيف، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> Public Firms.

<sup>4</sup> عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص 133.

<sup>5</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 19، عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص 134.

4- التعاونيات:

فالمؤسسة التعاونية يمكن أن تكون مؤسسات إنتاجية، أو مؤسسات استهلاكية أو مؤسسات للإسكان، أو حتى لتنظيم استخدام جهود العمال المنضمين إليه والدفاع عن مصالحهم<sup>1</sup>.

حيث يوجد اختلاف بين المؤسسات العامة والخاصة والتعاونية في عدة نواحٍ هامة والجدول التالي يبرز لنا هذه النواحي جميعاً عن طريق مقابلة كل ناحية من بينها بالمسلك المتبع حيالها في المؤسسات الخاصة والعامة بحيث تزداد طبيعة هذه الأخيرة وضوحاً.

\* مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة والتعاونية.

الجدول رقم (11): مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة والتعاونية

مواضيع المقارنة النواحي	المؤسسة الخاصة	المؤسسة العامة	المؤسسة التعاونية
الملكية.	فردية أو خاصة.	عامة أو جماعة.	اجتماعية مبنية على العضوية.
الهدف.	العمل على تحقيق الربح.	خدمة أهداف المجتمع.	خدمة الاعضاء.
الرقابة.	مؤسسة على حقوق التملك.	بواسطة مندوبي الدولة.	عن طريق التسيير الديمقراطية.
الموقف تجاه السوق	الميل للمنافسة.	الميل للاحتكار.	الاتجاه للتنسيق.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقرير منظمة التعاون الاقتصادي لنهاية 2000 نقلاً عن الموقع

[www.oecd.org/22/10/2009](http://www.oecd.org/22/10/2009)

<sup>1</sup> عادل احمد حشيش، مرجع سابق، ص 126.

### المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احد اهم أسس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات العالم، فهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة لكونها تمثل الغالبية العظمى من المؤسسات عدداً في الدول النامية والمتقدمة منها على حدّ سواء، وتتبع أهميتها من كونها تعمل على تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

#### أولاً: الأهمية الاقتصادية:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تحقيق تنمية الاقتصاد من خلال:

#### 1- المساهمة في خلق مناصب شغل:

أكدت العديد من الدراسات القدرات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استحداث مناصب عمل جديدة إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب الشغل الجديدة، واستيعاب عدد كبير من القوة العاملة ولعل من أبرز العوامل الكامنة وراء ارتفاع تلك القدرات، انخفاض تكلفة فرصة العمل نسبياً والمساهمة المرتفعة للأجور في جملة القيمة المضافة.

ويلقي هذا الدور صدًى واسعاً في الدول المتقدمة والنامية فمع اضطراد الزيادة في معدلات البطالة<sup>1</sup>، تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي القدر على القضاء على جانب كبير من البطالة<sup>2</sup>. وذلك عن طريق القضاء على وقت الفراغ ووضع تأثيرها المباشر في الدخل المحلي مما يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني<sup>3</sup>.

كما تتخفف تكلفة فرص العمل بها من المؤسسات الكبيرة، حيث أشارت إحدى الدراسات أنّ تكلفة فرص عمل واحدة في المؤسسات الكبيرة يمكن أن توفّر ثلاث فرص عمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لقد جرى العرف على استخدام مصطلح البطالة عند الحديث عن العمل، وطبقاً لهذا المفهوم يكون العاطلون هم الأفراد القادرون على العمل والزاعبون فيه، ولكن لا تتوفر لهم فرصة الحصول عليه، ويفرق رجال الاقتصاد بين أنواع عدة من البطالة وذلك حسب الأسباب التي تولدها. أنظر: عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، الدار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 85.

<sup>2</sup> XAVUER GREFFE, *les PME Geent elle des emploi ?*, Economica, Paris, 1984, p 9.

<sup>3</sup> سعد عبد الرسول محمد، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد احمد، مرجع سابق، ص 66.

لذا نجد أنّ معظم الدول المتقدمة منها أو النامية تركز على ترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة التي تساهم في توفير مناصب العمل<sup>1</sup>.

وتقوم أيضاً بدور رائد تجاه تكوين قاعدة عريضة من العمالة الماهرة والإداريين فغالباً ما تعتمد هذه المؤسسات على استخدام عمالة غير مدربة أو منخفضة المهارة فمع مرور الوقت تتحوّل هذه العمالة إلى عمالة ماهرة حيث تكتسب الخبرة الفنية<sup>2</sup>.

أمّا في الدول النامية فتبدو أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب عمل جديدة ولذلك لعوامل نذكر من أهمها:

- تعاني معظم الدول النامية من النموّ السريع للسكان وزيادة قوة العمل فضلاً عن عدم وجود مجال يوظف أعداد العمالة الهائلة وغير المدربة في مختلف القطاعات.

- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حلّ المشكلة الرئيسية في معظم الدول النامية وهي ندوة رأس المال ومن ثمّ فهي تخفض التكلفة الاستثمارية اللازمة لخلق فرص العمل<sup>3</sup>.

**الجدول رقم (12): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل - البلدان المتقدمة -**

البلد	اليابان	إيطاليا	سويسرا	النرويج	و. م. أمريكية
نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل (%)	78	64	57	54	50

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقرير منظمة التعاون الاقتصادي لنهاية 2000 نقلًا عن الموقع

[www.oecd.org/22/10/2009](http://www.oecd.org/22/10/2009)

<sup>1</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 56.

الجدول رقم (13): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل - البلدان النامية -

البلد	الفلبين	اندونيسيا	الهند	غانا	مصر
نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل (%)	74	88	78	58	85

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقرير منظمة التعاون الاقتصادي لنهاية سنة 2000.

## 2- مساهمة المؤسسات في جذب وتعبئة المدخرات:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، حيث أنها تعتمد على محدودية رأس المال وهذا ما يسمح بجذب صغار المدّخرين<sup>1</sup> لأنّ مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفصيل صغار المدّخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

أيّ أنّ هذه المؤسسات تعدّ قناة إضافية لجذب المدّخرات للمساهمة في تمويل الاستثمار على مستوى الاقتصاد الوطني ممّا يؤديّ إلى زيادة مساهمة الادّخار الخاص في تمويل التنمية ويخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل أو الخارج.<sup>2</sup>

## 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات:

تعاني العديد من الدول خاصة النامية منها من العجز في الميزان التجاري، ويمكنها أن تواجه هذا العجز عن طريق زيادة حجم الصادرات وخفض الواردات وذلك من خلال توفير سلع تصديرية قادرة على المنافسة أو توفير سلع تحل محل السلع المستوردة.

ويغلب على هذه المؤسسات الطابع الحرفي حيث يمكنها أن تعدل من برامج انتاجها طبقاً لاحتياجات السوق الخارجية لما تتمتع به من مرونة متمثلة في تواضع رأي المال المستثمر ومن ثمّ تكون اقدر على تلبية احتياجات أسواق التصدير.

<sup>1</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 36.

وتشير تجارب العديد من الدول إلى أهمية منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هيكل الصادرات حيث تتجاوز حصتها من الصادرات 50% في إيطاليا، وبين 40-46% في الدانمارك وسويسرا، و 30% في فرنسا والنرويج وهولندا، وتشكل حوالي 66% من إجمالي الصادرات الصناعية في ألمانيا عام 2000، وتصل إلى 40% في كوريا وبلدان شرق آسيا، و50% في الصين، أما في اليابان فقد وصلت نسبة مساهمتها في صادرات القطاع الصناعي الياباني 51,8% عام 1991، كما وصلت نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صادرات القطاع الصناعي في الهند إلى 55% عام 1992/91.<sup>1</sup>

وعلى الرغم مما سبق يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم في تحقيق حدة العجز في الميزان التجاري، فنستطيع باستخدام أفضل أنواع الفنون الانتاجية أن تساهم في التصدير مباشرة في إنتاج مكونات السلع التي تنجه للتصدير.<sup>2</sup>

كما يمكن أن تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعمل بها أكثر من 10 عمال في زيادة صادرات العديد من المنتجات المختلفة بشكل مباشر عن طريق إنتاج السلع والمنتجات النهائية أو بشكل غير مباشر عن طريق قيامها بإمداد المؤسسات الكبيرة باحتياجاتها من الأجزاء تامة الصنع أو السلع نصف المصنعة التي تستخدمها المؤسسات الكبيرة كمدخلات لمنتج النهائي وذلك بأسعار تنافسية تمكنها من المنافسة.<sup>3</sup>

#### 4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة.

المؤسسات الكبيرة تسود في النشاط ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسود في تلك النشاطات التي تظهر فيها أهمية وفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة.<sup>4</sup>

ويمكن لعلاقة التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى ان تأخذ شكلين<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> سيد علي بلحمدي، مرجع سابق، ص 36

<sup>3</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سابق، ص 72.

<sup>4</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 58.

<sup>5</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 58.

أ. التكامل غير المباشر: وهو عبارة عن تقسيم المهام بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة دون أي اتفاق مباشر بين طرفين. ويعتمد هذا التكامل أساساً على السوق، حيث يتم إنتاج المنتجات بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أقصى ربح<sup>1</sup>.

ب. التكامل المباشر: يتمن خلال التعاقد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على أساس أن إحدى هذه المؤسسات تستخدم منتجات المؤسسات الأخرى بصورة منتظمة كمدخلات في عملية التصنيع<sup>2</sup>. إن هذه المؤسسات تستخدم منتجات المؤسسات الأخرى ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع فتحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد تم في معامله وورشه بنسبة 100% بل لابد من أن يوجد تكامل وسيطي وتداخل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها لدى المؤسسات الكبيرة.

وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى هذا النوع من التعاقد بدلاً من أن تقوم بإنتاج كافة الأجزاء ومستلزمات الإنتاج التي ستحتاج إليها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على إنتاج الأجزاء بتكلفة منخفضة مما لو تم لإنتاجها في المؤسسات الكبيرة ويعني هذا انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على هذا النوع من التعاقد لأنه يساعدها على حلّ نقاط الاختناق المترتبة على تواضع قدرتها المالية والإدارية وتسويقها<sup>3</sup>.

خلاصة القول، أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً في عملية التنمية الصناعية ويمكن هذا الدور في تكاملها مع المؤسسات الكبيرة، من خلال عملية التعاقد من الباطن.

##### 5- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الإقليمية:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية، بما لها خصائص ومزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي والتوطن في جميع أقاليم الدولة، بما يساعد على تحقيق الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية المختلفة، ويعمل على تحقيق التوازن لجميع أقاليم الدولة، وإزالة الفوارق بينها.

<sup>1</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

## المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

منذ بداية الثمانيات، ظهر اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج الصناعي، وتحريك الجهاز الإنتاجي، خاصة في مجال خلق فرص عمل جديدة وفي تلبية حاجات المواطنين والدليل على الاهتمام بهذه المؤسسات هو التزايد المستمر لعددتها، و صدور القوانين التي تسهل وتنظم عملها وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم المراحل التي ميزت تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وكذلك دورها في الاقتصاد الوطني.

### المطلب الأول: المراحل التي مرت بها تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن ميلاد المؤسسة المتوسطة والصغيرة الجزائرية في غالبية كان بعد الإستقلال فهي لم تتطور إلا بصورة بطيئة بدون أن يكون بحوزتها البنية التحتية و الفوقية ولا تستحوذ على خبرة تاريخية وبصفة عامة يمكن التمييز بين أربع مراحل ميزت تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الإستقلال.

#### أولاً: المرحلة الأولى: (1963 - 1982):

عرفت هذه المرحلة عدة مراحل، تحولات عميقة في مختلف جوانب الحياة، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء الإستقلال كان مشكل من مؤسسات صغيرة والتي أسندت إلى لجان التسيير الذاتي<sup>1</sup> بعد رحيل مالكيها فقد أدمجت منذ 1967 في حوزة الشركات.

وقد قامت مديرية الإحصائيات التابعة لوزارة المالية والتخطيط سنة 1964 بتصنيف المؤسسات حسب حجمها ونقدمه وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> صالح صالحي « أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري » الندوة المشروع الصغيرة و المتوسطة جامعة الدول العربية، القاهرة، 2004.

الجدول رقم (14): تصنيف المؤسسات حسب حجمها

عدد المؤسسات	عدد العمال	عدد المؤسسات	عدد العمال
195	من 50 إلى 99 عامل	411	من 01 إلى 10 عامل
253	من 100 إلى 499 عامل	298	من 10 إلى 19 عامل
149	من 500 عامل فأكثر	300	من 20 إلى 49 عامل
المجموع: 1605			

المصدر: مديرية الإحصائيات التابعة لوزارة المالية والتخطيط

في ظل تبني الخيار الاشتراكي، وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي على حساب القطاع الخاص واعتماد سياسات الصناعات المصنعة، وما يرتبط من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا المنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص: وقد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة من خلال هذه الفترة التي شهدت محاولات تطبيق السياسات الاشتراكية في الجزائر<sup>1</sup>.

وتم تسجيل ببطء وتأخر في تنفيذ المشاريع الاستثمارية، حيث بلغ العدد الإجمالي للمشاريع التي تم إنجازها حتى نهاية 1978، 130 مشروعا. والتي توضح أن نسبة الإنجاز في الصناعات المسجلة جميعها في التاريخ المذكور أعلاه هي أكثر من 19%، كما توجه صناعات لم ينجز منها أي عدد بعد، مثل الصناعات الكيماوية الصغيرة، أما الصناعية التي لوحظ فيها تقدما نسبيا في وتيرة الإنجاز، فهي الصناعات التقليدية والغذائية وصناعات الخشب والورق وخصوصا من طرف البلديات.

وتعود الأسباب التي حدثت من السير الحدث والسريع لوتيرة إنجاز هذه المشاريع إلى مشاكل نقص التمويل، والخبرة الفنية، والتكوين اللازم، بالإضافة إلى أن أغلب الجماعات المحلية تفتقد للوسائل و الإمكانيات الضرورية لإنجاز هذه المشاريع.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 36.

ثانياً: المرحلة الثانية ( 1982-1988):

حسب الأهداف المسطرة في المخطط ومن خلال هذه الفترة، فإن هناك إرادة لتأطير و توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد وضحت هذه الوضعية والتي ترجمت في إطار صدور قانون (1982/08/21) والذي منح المؤسسات بعض الإجراءات والتي جاءت على الأخص بـ :

\* حق التمويل الضروري للحصول التجهيزات وفي بعض الحالات المواد الأولية.

\* القبول المحدد بالرخصات الشاملة للاستيراد وكذلك بالنسبة لنظام الإستيراد بدون نفع وهذه الأحكام الجديدة إستمرت في تدعيم بعض الحواجز التي تعيق توسع قطاع المؤسسات وعلى الخصوص من خلال.

\* إجراء الاعتماد أصبح إجباري لكل الاستثمار (هما يشكل تراجع بالنسبة لقانون 1966)

\* مساهمة البنوك حددت بـ 30% من مبلغ الاستثمارات المعتمدة.

\* المشاريع المعتمدة لا يمكن أن يتجاوز 30 مليون دج لإنشاء الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو الأسهم و 10 مليون دج من أجل إنشاء المؤسسات الفردية والجماعية.

\* يمنع على كل فرد أن يكون مالكا لا كما كثيرة (لأكثر من نشاط).

وفيما يخص الاستثمار المنتج، فإن طلبات الاعتماد ما بين 1983 و 1987 قد جاءت لتؤكد الوتيرة السنوية بنمط معين لإنشاء المؤسسات، لوحظت خلال العشريتين السابقتين. إن استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قد استمر في التوجه أساسا نحو الأنشطة الكلاسيكية الحالية للواردات من السلع الاستهلاكية النهائية<sup>1</sup>.

ورغم ذلك سمحت الإجراءات التي اتخذت في سنة 1982 بالتوجيه منذ سنة 1983 نحو الاستثمار في قطاعات أهملتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السابق، كتحويل المعادن و الصناعات الميكانيكية و الكهربائية. ومن ناحية أخرى، عرفت المقاوله من الباطن تطورا ضعيفا رغم أنها تعتبر كأحد مجالات النشاط المفضلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد سجل طيلة الفترة الممتدة من سنة 1963 إلى 1988 انفصال بين القطاعات العمومية والخاصة مما جعلها عاجزة عن ربط شراكة في مجال المقاومة من الباطن، و

<sup>1</sup> المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، مشروع تقرير، سنة

باختصار كان القاسم المشترك بين كل قوانين الاستثمار هو نوعا ما لتحديد الاستثمار والتوجيه نحو القطاعات التي يغيروها المخططون حسب الحالات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المرحلة الثالثة (1988-1994):

في سنة 1988 ومواكبة للمستجدات تم إختيار بديل الانتقال إلى اقتصاد السوق لذلك ثم وضع إطار تشريعي جديد كما تم الشروع في إصلاحات هيكلية، ونتيجة لحاجة الجزائر إلى مساعدات انتمائية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية وتطوير علاقاتها معها انطلقا من سنة 1989 وبتطبيق بعض الإصلاحات صدرت العديد من القوانين التي تعد بداية لهذا التوجه نحو اقتصاد أكثر تفتحاً. وتخلى ذلك في العديد من القوانين التي تهئ الإطار العام لخصوصية المؤسسات وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني<sup>2</sup>.

لهذا كرس القانون المعني بالنقد والقرض سنة 1990 في مادته رقم 183 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، وهذا الأخير فتح كل أشكال مساهمة رأس المال الأجنبي وشجع أشكال الشراكة دون أي استثناء، حيث بدأ وبرز تدريجيا مبدأ قائم على الحرية والمساواة في المعاملة، لتحقيق التنمية وتحرير التجارة الخارجية وقد أدى مسار الإصلاحات إلى تكريس الاستثمار الوطني والأجنبي. بالمصادقة على المرسوم التشريعي الصادر في 5 أكتوبر 1993 و المتعلق بترقية الاستثمار ( قانون الاستثمار، فقد صدر هذا القانون لتدعيم وتعزيز إدارة تحرير الاقتصاد وتضمن جوانب عدة من بينها:

\* الحق في الاستثمار بحرية المساواة بين المتعاملين أمام القانون.

\* إنشاء وكالة ترقية و دعم الاستثمارات ومتابعتها.

\* إلغاء الاعتماد المسبق المعروف برخصة المؤسسات الإدارية للاستثمار واستبداله بتصريح العرض على نقادي الإيرادات البطنية وتعزيز الضمانات وفي الواقع اصطدام تطبيق نصوص سنة 1993 بجرد المحيط العام الذي يفترض أنه في خدمة الاستثمار، إذا أن التباطؤ البيروقراطي والمشاكل المرتبطة بالتسيير العقاري الصناعي، قد أدت تقريبا إلى عدم فعالية الجهاز الجديد.

<sup>1</sup> صالح صالح نفس المرجع.

<sup>2</sup> صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2001، ص 27.

المطلب الثاني: نمو وتطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفئة القانونية<sup>1</sup> عند عام 2012، تم تسجيل 711275 متوسطة صغيرة ومتوسطة خاصة موزعة على:

الجدول رقم (15): تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفئة القانونية 2012

النشاطات الحرفية	أشخاص طبيعيين	أشخاص معنوية	الفئة القانونية
160764 [ 22,58 % ]	130394 [ 18,32 % ]	420117 [ 59,02 % ]	العدد

المصدر: من إعداد الباحث

ومقارنة بعام 2011 يعرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تزايدا يقدر بنسبة 7,98% الذي يمثل في 52 538 مؤسسة منها :

الجدول رقم (16): تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الفئة القانونية 2011

النشاطات الحرفية	أشخاص طبيعيين	أشخاص معنوية	الفئة القانونية
13883	10299	28356	العدد

المصدر: من إعداد الباحث

بالنسبة للأشخاص المعنوية فلقد تم تسجيل 30530 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديد بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ( CNAS ) وشطب 8050 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال عام 2012.

كما تتمثل الأشخاص الطبيعية في رؤساء مؤسسات المهن الحرة الغير ملزمة بالتسجيل في السجل التجاري، وتشمل كل من: الموثقين، المحامين، المحضرين، القضاة، الأطباء، المهندسين... إلخ

حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمهن الحرة 130394 مؤسسة تنشط بنسبة 89,39% في الاستثمار الزراعي (62,20%) والصحة (27,20%) خلال عام 2012 تم تسجيل 10622 مؤسسة جديدة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS).

<sup>1</sup> وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2012، ص 9، 2012.

## 1- التعداد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عند نهاية سنة 2012، بلغ عدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 711832 مؤسسات منها حوالي 60% أشخاص معنوية وباقي المؤسسات أشخاص طبيعية بـ 18,32% أو نشاطات حرفية بنسبة 22,58%. كما بلغ عدد المؤسسات العمومية الاقتصادية 557 مؤسسة.

## 2- تطور العداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر<sup>1</sup>:

إن التطور الاقتصادي الذي تشهده البلاد، والانفتاح التدريجي أدى إلى زيادة معتبرة في ديمغرافيا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>2</sup>. بالرغم أنه في السنوات السابقة لم تكن هناك إحصاءات دقيقة ورسمية إلا أنه منذ أن بدأت الوزارة الخاصة بهذا القطاع بالتقويم الدوري لهذه المؤسسات، ونشر هذه المعلومات ضمن نشرية اقتصادية أصبح من السهل الحصول على إحصاءات رسمية، وفي هذا الإطار نقدم نظرة عامة حول تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي يوضح أيضاً التباين في المعلومات نظراً لتباين تعداد مصادرها وهذا ما يوضحه الجدول الموالي<sup>3</sup>:

الجدول رقم (17): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>4</sup>

السنوات	1991	199	1999	2002	2003	2004	2005	2012
عدد المؤسسات	22381 (1)	25212 (4)	159507 (2)	188564 (3)	189552 (4)	312959 (4)	342788 (4)	771832 (5)

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

<sup>1</sup> تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي. الجزائر جوان 2002 ص 12.

<sup>2</sup> الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية.

<sup>3</sup> كساب علي، دور المؤسسات ص و م في التنمية و تأهيلها الملتقى الدولي حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف 2528 ماي 2003.

<sup>4</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعية التقليدية.

جدول (18): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2011 - 2012)

التطور		عدد المؤسسات	عدد المؤسسات	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
النسبة المئوية %	العدد	2012	2011	
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( 2012 - 2011 )				
7, 24	28356	420117	391761	أشخاص معنويون
8, 58	10299	130394	120095	أشخاص طبيعون
9, 45	13883	160764	146881	النشاطات الحرفية
7, 98	52538	711275	658737	المجموع الجزائري
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية				
- 2, 62	-15	557	572	أشخاص معنوية
- 2, 62	-15	557	572	المجموع الجزئي 2
7, 97	52523	711832	659309	المجموع
7, 22	28341	420674	392333	أشخاص معنوية

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup> نسبة كبيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث انتقل عددها من 572 عام 2011 إلى 557 مؤسسة عام 2012 ( بنسبة 2,62 %) هذا التناقص راجع أساسا إلى إعادة هيكلة المحافظ المالية. كما انتقل عدد الأجراء من 48086 إلى 47375 عام 2012.

### 3- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر<sup>2</sup>:

إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشمال و بنسبة أقل في الهضاب العليا

<sup>1</sup> لا تملأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الشروط المنصوص عليها في القانون فيما يخص الاستقلالية ولكن يمكن أخذها داخل نشرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستجيب إلى اهتمام كل النشاطات المسيرة من طرف المؤسسات التي يكون حجمها أقل من 250 أجير

<sup>2</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار نشرية المعلومات.....

جدول رقم (19): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات الجغرافية

حركة عام 2012						الجهات
2012					2011	
	التطور	إعادة إنشاء	الشطب	إنشاء		
248985	16321	3486	5151	17986	232664	الشمال
128316	9170	1758	2056	9468	119146	الهضاب العليا
34569	2353	532	517	2338	32216	الجنوب
8247	512	100	326	738	7735	الجنوب الكبير
720117	28356	5876	8050	30530	391761	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012.

جدول (20): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الأجراء<sup>1</sup>

قطاع النشاط	من 1 إلى 9 عامل		من 10 إلى 49 عامل		من 50 إلى 250 عامل		العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الاجمالي مناصب الشغل %	%
	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مناصب الشغل	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مناصب الشغل	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مناصب الشغل			
الصناعة	-	-	701	23	19917	148	171	20618	30,70
الخدمات	46	7	1740	62	10295	82	151	12081	27,11
الزراعة	107	22	3110	109	5298	53	184	8515	33,03
البناء والأشغال العمومية	-	-	134	4	4613	36	40	4747	7,18
المناجم والمحاجر	-	-	48	2	1366	9	11	1414	1,97
المجموع	153	29	5733	200	41489	328	557	47375	100

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

<sup>1</sup>مرجع سابق

تمارس هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطاتها في جميع قطاعات النشاط الإقتصادي الوطني، أساسا في قطاع الزراعة بـ33,03%، الصناعة بـ30,70%، والخدمات بـ27,11% يجدر التنكير بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تشغل أكثر من 43% من أجراء القطاع العام التجاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 4- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

##### 4-1- تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قبل إنشاء الوزارة<sup>1</sup>:

بدأ تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973) على مستوى الولايات ليمتد في فترة المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) إلى البلديات حيث تم إنشاء ثلاثة أنواع من المؤسسات المحلية مستقلة ذاتيا في شكل إجراءات تنظيمية تخضع لقانون الوظيف العمومي لتبلغ نهاية 1978 حوالي 513 مؤسسة (مع تسجيل تأخر كبير في التنفيذ حيث لم يتم تحقيق الجزء القليل منه إلا في سنة 1987 نتيجة حصر وتحديد دور القطاع الخاص في استراتيجية التصنيع وفق ما احتواه قانون الاستثمار رقم 287,66 الصادر 1966، حيث كان ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كداعم أساسي للمؤسسات العملاقة الرائدة بالمواد الوسيطة وكحقل للتجارب الفنية فقط لتبدأ السلطات العمومية - في إطار الخطة الخماسية بشرطها- بعد عدة اختلالات اقتصادية في انتهاج سياسة اقتصادية تتضمن توجيه الاستثمارات إلى كثير من القطاعات المهمشة من أجل إعادة التوازنات الكلية للاقتصاد الوطني، حيث تم التركيز على الوحدات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة التي نتجت عن إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية كبديل أساسي لتحقيق بعض الأهداف المتمركزة أساسا في إنجاز برامج السكنات الأشغال العامة.

وبعد الخلل الذي حدث في سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية ذهبت الجزائر إلى إحداث إصلاح اقتصادي شامل يمنح المؤسسة الاقتصادية الاستقلالية المعنوية والمالية في إطار قانون استقلالية المؤسسات الاقتصادية سنة 1988 كخطوة مبدئية للدخول في اقتصاد السوق، ليليه مباشرة قانون النقد والقرض سنة 1990 متضمنا لمبدأ توحيد المعاملة بين القطاع العام والخاص في مجال التموين والتمويل المصرفي وتخصيص اعتمادات مالية.

<sup>1</sup> هواري خيثر، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2009، ص12.

لفائدة المشاريع المصغرة، تم قانون 19 فيفري 1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية وإخضاع نفس القطاعين لنفس معايير وشروط التصدير والاستيراد فقانون الاستثمار الذي تواكب مع ظهور وكالة دعم وترقية الاستثمارات ( APSI ) سنة 1993 حيث كانت من أبرز أهدافه إرساء المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب وإلغاء التمييز بين القطاعين العام والخاص في جميع المجالات.

#### 4-2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد إنشاء الوزارة<sup>1</sup>

لعبت الجزائر دورا رائدا في ترقية ( المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ) بعد جعلها تحت وصاية وزارة تهتم بتأهيلها وتدعيمها من عدة نواحي، خاصة بعد صدور قانون خصصة مؤسسات القطاع العام الذي صدر بموجب الأمر رقم 22-95 المؤرخ في 26 أوت 1995، حيث كان هذا الأخير محفزا أساسيا لإنشاء (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وتوسّعها. مما جعل الدول تتحكم في تسييرها بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع نهاية سنة 2001 المتضمن إنشاء عدّة وكالات و صناديق لقمك على تأهيل هذا القطاع، نتطرق إليها كالتالي:

#### أ- مدخل من الإطار التنظيمي:

بعد سنة 1994 بدأت الجزائر بإنشاء عدّة هيئات عامة لتقديم المنشورة الإقتصادية والفنية والمساعدات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشير إليها في هذا التسلسل الزمني:

\* إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمقتضى المرسوم التنفيذي 296-96 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1996.

\* إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI بموجب الأمر الرئاسي 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001.

\* إنشاء مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لاستقبال واحتضان ومراقبة المشاريع الجديدة عن طريق تقديم الخدمات العامّة المختلفة في 25 فيفري 2003.

\* إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة في 22 أفريل 2003 لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودمجها في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

\* إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 25 فبراير 2003 لترقية الحوار وجمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل ومن جميع الفئات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير هذا القطاع.

\* في 03 ماي 2005 تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، وهي مؤسسة<sup>2</sup> عمومية ذات طابع إداري وتنمّع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت الوكيل المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة كما هو منصوص في المرسوم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، وتتمثل الفروع الجهوية للوكالة في فرع الجزائر، عنابة، سطيف، غرداية<sup>3</sup> وهذا إضافة إلى هيئات أخرى تعمل من قريب أو بعيد على دعم وترقية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية للعقار الصناعي ANFI والمجلس الوطني للاستثمار CNI وعرف الصناعة والتجارة CCI مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... إلخ وكانت آخر التصريحات أن البنوك العمومية ستقوم بإنشاء فروع على شكل شركات ذات رأسمال الاستثماري وشركات متخصصة في الإيجار المالي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في إطار برنامج جديد يمتد ما بين 2009 و2014 ويهدف إلى إنشاء 200 ألف مؤسسة.

### المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد الوطني

#### أولاً: الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً اقتصادياً لاسيما على مستوى التشغيل وتطور رقم الأعمال ومساهمتها في القيمة المضافة وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

#### 1- المساهمة في التشغيل<sup>4</sup>:

لاشك أن زيادة خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها يزيد في خلق مناصب شغل جديدة والإنقاص في البطالة خاصة وأن مثل هذه المؤسسات كما سبق وأن رأينا لا تعتمد على تكنولوجيا كبيرة، ولا

<sup>1</sup> هواري خيثر نفس المرجع السابق ص 13

<sup>2</sup> نشرها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2012

<sup>3</sup> مدونة النصوص القانونية و التنظيمية الخاصة بقطاع مؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>4</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع التقرير التمهيدي حول الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي نوفمبر 1998.

رأس مال كبير، كما وضعت وكالة خاصة تساعد على إنشاء مثل هذه المؤسسات، فحسب الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1997 بلغ 127332 مؤسسة تشغل 418000 أجير، في حين وحسب وثائق مقدمة من الوزارة المعينة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عدد المؤسسات بلغ 159507 مؤسسة تشغل 634375 أجير سنة 1999 وإلى غاية نهاية 2001 سجلت 179893 مؤسسة تشغل 737062 أجير، ومنه نلاحظ نسبة الزيادة في التشغيل مقارنة بسنة 1997 وسنة 1999. 76,33% و 16,18% على التوالي.

الجدول رقم (21): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية 2001/12/13

فئة العمال	عدد المؤسسات	النسبة المئوية %	عدد الأجراء	النسبة المئوية %
9-0	170258	94,64	325085	44,1
49-10	3638	4,66	156450	21,23
250-50	1272	0,7	255527	34,67
المجموع	179893	100	737062	100

المصدر: إعداد الطالب إستنادا إلى وثيقة مقدمة من مصلحة الإحصاء بوزارة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات المصغرة التي تشغل أقل من 10 عمال تحتل المرتبة الأولى في عدد المؤسسات حيث تمثل 94,64% من مجمل المؤسسات وتشغل 44,1% من مجمل العمال وهذا راجع لسهولة إنشاءها والبساطة التي تمتاز بها خاصة من حيث التسيير.

الجدول رقم (22): توزيع التشغيل حسب نوع النشاط حتى نهاية أكتوبر 2001

المجموع	القطاعات الأخرى		القطاع الخدماتي		القطاع الصناعي		البيان
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
179893	31,95	57469	45,13	81195	23	41229	عدد المؤسسات
137062	34,76	256248	38,86	728644	26,37	7194336	عدد العمال

المصدر: إعداد الطالب استنادا إلى وثيقة معدة من مصلحة الإحصاء بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول يبين لنا نسبة التشغيل في كل قطاع وعدد المؤسسات فمثلا القطاع الصناعي يمثل 23% من مجموع المؤسسات ويشغل 26,37% من مجموع العمال بينما يحتل القطاع الخدمي الصدارة بـ 45,13% من مجموع المؤسسات ويشغل 286447 عامل أي 38,86% ولإشارة فإن القطاع الصناعي الممثل في الجداول تمثل فيه المؤسسات المصغرة (أقل من 10 عمال) 38495 مؤسسة أي 93,36% و تشغل 974557 عامل أي نسبة 40,87%<sup>1</sup>.

ويمثل التشغيل في القطاعات الخمسة المهمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

جدول رقم (23): نسبة التشغيل وعدد المؤسسات في أهم القطاعات حتى نهاية أكتوبر 2001

قطاعات النشاط	عدد المؤسسات	%	عدد العمال	%
أشغال عمومية و بناء	51873	41,86	209621	47,1
التجارة	29070	28,46	116982	26,28
النقل و الاتصال	16015	12,92	38682	8,69
الخدمات المقدمة للأجر	14574	11,76	27783	6,24
الصناعات الغذائية	12381	10	51930	11,67
المجموع	123913	100	444998	100

المصدر: إعداد الطالب استناد إلى وثيقة مقدمة من مصلحة الإحصاء بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يوضح الجدول نسبة التشغيل وعدد المؤسسات في خمسة قطاعات النشاط المهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم إختيار هذه القطاعات بالاعتماد على نسبة عدد المؤسسات لكل قطاع على عدد المؤسسات الإجمالي فالأشغال العمومية والبناء تمثل نسبة 28,83% من مجموع المؤسسات ويشمل 41,86% من مجموع مؤسسات القطاعات المهمة وهي أعلى نسبة رغم أن القطاعات ليست صناعة بحتة.

<sup>1</sup> وزارة الصناعة. نفس المرجع السابق، ص 4.

وتمثل الصناعات الغذائية أضعف نسبة 10% في حين تمثل الصدارة بالنسبة القطاع الصناعي بنسبة 30% و تشغل 51930 عامل أي 26,71% من مجموع العمال الصناعيين ومن جهة أخرى فإن القطاع الخدماتي المتعلق هنا بـ (التجارة، النقل، الاتصالات والخدمات المقدمة للأسر) يمثل 48,14% من مجموع عمال أهم القطاعات وعلى سبيل المقارنة وحسب OCED فقد بلغت نسبة التشغيل في المؤسسات الصغيرة في سنة 1994 في فرنسا 72,3%، إيطاليا 81,3%، اليابان 72,4%، كندا 65,4% وألمانيا 62,4% من مجموع التشغيل.

## 2- مساهمتها في القيمة المضافة:

في سنة 1994 بلغت القيمة المضافة في القطاع العام 617,4 مليار دينار ممثلة 53,5% من إجمالي القيمة المضافة بينما كانت في القطاع الخاص تقدر بـ 538,1 مليار دينار أي 46,5%، منذ 1998 انعكست هذه الحصص بحيث أصبح القطاع الخاص يحتل المرتبة الأولى بـ 1178 مليار دينار أي 53,6% بينما القطاع العمومي 1019,8 مليار دينار أي 64,4% ويمكن أن نرجع هذا التطور إلى زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصوصية القطاع العام مما أدى إلى تقليصه و تمثيله في بعض المؤسسات.<sup>1</sup> وفي دراسة على عينه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المقدر بـ 1026 مؤسسة قامت بها الوزارة إنه سجلت ارتفاع في القيمة المضافة سنة 2000 حيث بلغت 19,5 مليار دينار مقابل 15,6 مليار دينار سنة 1999 أي بزيادة قدرها 25% وهي موزعة حسب القطاعات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقدير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي لسداسي الثاني من سنة 2000. ص104

<sup>2</sup>Source : Ministère de PMF PMI Rapport sur l'état de secteur PME, PMI. Juin 2000 poc

جدول رقم (24): تطور القيمة المضافة الصناعية حسب قطاعات النشاط الوحدة ك. د. ج

الفروع	القيمة المضافة	
	2000	1999
الصناعات الغذائية	9729766	7786237
مواد البناء	2494179	1812047
الكيمياء و الصيدلة	2824841	2400477
الكهرباء والإلكترونيك	821923	678926
الميكانيك	781636	518702
النسيج و الجلود	1016073	1011550
المجموع	19503858	15629529

Source: Ministère de PME PME PMI rapport sur l'état du secteur PME PMI, juin 2000. P06

من هذا الجدول نلاحظ أن كل القطاعات لها نسبة بالزيادة (موجبة) وتعتبر نسب متوسطة إلى مرتفعة، إلا في قطاع النسيج والجلود الذي حقق نسبة ضعيفة من التطور 0,4% بينما نجد قطاع الميكانيك سجل تطورا بنسبة 50% وقطاع مواد البناء بنسبة 38%. بينما مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة في فرنسا هي 42,9% وإيطاليا 38,8% وهذا في سنة 1994 حسب OECD.

### 3- مساهمتها في التطور رقم الأعمال:

بالنسبة لـ 1026 مؤسسة (عينة الدراسة) فإن رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2000 ارتفع 78,5% مليار دينار مقابل 72,9% مليار دينار لسنة 1999 أي تطور بنسبة 20% وهذا راجع أساسا للعوامل التالية:

- ارتفاع عدد المؤسسات التي انطلقت سنة 1999.
- الدخول في مجال الإنتاج لعدة مصانع خلال الثلاثي الأخير من سنة 1999 لاسيما الصناعات الغذائية ومواد البناء.

الجدول رقم (25): توزيع رقم الأعمال حسب الفروع الوحدة: ك . د . ج.

رقم الأعمال				الفروع
نسبة التطور	نسبة المساهمة	2000	1999	
23	53,82	47115230	38227889	الصناعات الغذائية
24	9,85	8620923	6948378	مواد البناء
17	16,18	14169167	12091737	الكيمياء والصيدلية
11	03,50	3071145	3454241	الكهرباء والإلكترونيك
07	2,29	2012570	1884890	الميكانيك والحديد
23	03	2529734	2057245	العدانة
20	100	87534679	72931337	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012.

#### 4- مساهمتها في الناتج الداخلي الخام<sup>1</sup>.

حسب السيد: "حداد" المدير الفرعي المكلف بالإحصائيات على مستوى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه تقدر مساهمة هذه المؤسسات في الناتج الداخلي الخام نسبة 35,6 % وتساهم نسبة 75,53 % خارج المحروقات هذا في سنة 1998، وإذا سلمنا أن القطاع الخاص يمثل بنسبة كبيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدينا:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

جدول رقم (26): المساهمة في الناتج الداخلي الخام حسب قطاعات النشاط نهاية سنة 1999<sup>1</sup>.

قطاع النشاط	الخاص %	العام %
الزراعة و الصيد	99,7	0,3
خدمات مقدمة الأجر	98,5	1,5
التجارة	96,9	3,1
الفندقة والإطعام	90,2	9,8
النقل والاتصال	67,3	23,7
أشغال عمومية وبناء	64,2	35,8
الصناعة	27	73

Source : Ministère de PME, PMI, rapport sur l'état de secteur PME, PMI, juin 2000.

من جدول نلاحظ أن القطاع الخاص الممثل من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في مختلف فروع بنسبة عالية ومرتفعة في الناتج الداخلي الخام مقارنة بالمؤسسات العمومية الكبيرة على غرار الزراعة بنسبة 99,7% التجارة بنسبة 98,5% فيما تتركز مساهمة المؤسسات العمومية الكبرى في قطاع الصناعة بنسبة 73%.

لقد بلغت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام الإجمالي بالنسبة 57%، إسبانيا. 64,3%، وفرنسا 61,8%.

#### 4-1- الدور الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاشك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تتمتع الآن بالأهمية خاصة في تحقيق تنمية شاملة اقتصاديا واجتماعيا، مما زاد في الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات هو التكنولوجيا القابلة للتطبيق بها وبسهولة تنظيمها ويتمثل الدور الوظيفي لهذه المؤسسات في:

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصائيات ons.

#### 4-1-1-1- تلبية الحاجات الجارية للسكان:

لقد عرفت مرحلة السبعينيات توجيه الجهود التنموية نحو إقامة الوحدات والمؤسسات الكبيرة المنتجة لسلع التجهيز والسلع الوسيطة التي تدعم القاعدة الصناعية فكانت كلها مؤسسة كبيرة.

ومع بداية المرحلة الثانية (الثمانينيات)، وجهت الاهتمامات نحو الصناعات المنتجة للسلع الاستهلاكية حتى يمكن امتصاص الاختلالات المسجلة على صعيد القطاعات والفروع الصناعية، ويؤدي هذا إلى إمكانية الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطورها بصفة متكاملة مع الوحدات الصناعية الكبيرة التي تنشط في نفس الفروع الاقتصادية. وانتهاج هذه السياسة يسمح لنا بتوفير مناصب الشغل وتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية<sup>1</sup>.

#### 4-1-2- توفير مناصب الشغل<sup>2</sup>:

تتحقق حركية الاقتصاد بفعل حركية الاستثمارات الخاصة في المجال الصناعي، هذه العوامل تبقى حبيسة عوامل عديدة كنفص الموارد المالية والتكاليف المرتفعة ولكن يمكن التغلب عليها وذلك يبعث حركية في الاستثمارات الكبيرة إلى الاستثمارات صغيرة تساهم في توسيع النسيج الاقتصادي، وتغطية الطلب المتزايد على العمل، وذلك بتوفير مناصب شغل في فترات وتكاليف منخفضة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الناتج الداخلي الخام: يشمل على كل ما يتم إنتاجه داخل الحدود و الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة سواء استخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو الجانب.

<sup>2</sup>Ministère de PME, PMI, rapport sur l'état du secteur PME, PMI, juin 2000.

<sup>3</sup>يعقوب قدور، نشاطات الوزارة، فضاءات مجلة تصدرها وزارة ( المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ) الجزائر، العدد 00 جانفي. فيفري 2002.

### المبحث الثالث: هيئات و برامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معوقاتهما

سارعت السلطات العمومية لإنقاذ مجموعة من التدابير من أجل دعم و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي هذا المبحث سوف نتطرق لأهم الهيئات التي أوكلت لها مهمة دعم هذا القطاع كذا مختلف البرامج المسطرة لتحقيق هذا الهدف.

#### المطلب الأول: هيئات دعم القطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

##### أولاً: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تم إنشاء وزارة مندبة المؤسسات الصناعات الصغيرة و المتوسطة منذ 1991 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-2-94 المؤرخ في 09 صفر عام 1415 الموافق ل 18 يوليو 1994 ارتقت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حددت أهدافها، بداية وبترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم وسعت صلاحيتها طبقاً للمرسوم 190/2000 المؤرخ في 09 ربيع الثاني الموافق ل 11 يوليو 2000 والتي يحدد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي<sup>1</sup>:

\* يتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار سياسة الحكومة وبرنامج عملها إعداد عناصر السياسة الوطنية في ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتمحور مهامها فيما يلي<sup>2</sup>.

- حماية طاقات المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة والموجودة وتطويرها.

- ترقية الاستثمار المنشأة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ترقية استثمارات الشراكة ضمن القطاع.

- ترقية المناولة.

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 2001/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة م ص و م الجريدة الرسمية لعدد 12 ص 10

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق المادة / 01 ص 14

ثانياً: المؤسسات الناتجة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### (1) إنشاء مشاتل للمؤسسات<sup>1</sup>:

إنشاء مشاتل للمؤسسات الذي نص عليه القانون التوجيهي من أجل ضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والتي تهدف إلى تشجيع المشاريع المبتكرة وإعطاء دعم للمبتكرين وتطوير التعاون بين المؤسسات الجامعية والمحيط المؤسسي، كما لها دور في تقسيم المشاريع مع أصحابها لتحديد وسائل تجسيدها ومساعدتهم لتحديد الشركاء، والحصول على استقلاليتهم.

**1-1) تعريف الحاضنات:** هي مؤسسة لها كيان قانوني بمعنى قائمة على أنها تعمل على توفير الخدمات و التسهيلات للمستثمرين الصغار المبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة ونهدف أن يكون دفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق سنة أو سنتين مثلاً، ويمكن أن تكون هذه المؤسسة تابعة للدولة مما يعطي للمؤسسات دعماً أقوى أو مؤسسة خاصة أو مختلطة.

فلنقص الخبرة العالية والتكنولوجيا في البلدان النامية ، والجزائر فإن المؤسسة الصغيرة لا تستطيع توفير نفسها ذلك في مرحلة الانطلاق مما جعل وجود مثل هذه المؤسسات الحاضنة أهمية بالغة في مرحلة الانطلاق. فمن هنا يمكن القول أن الأمر لا يتعلق بحاضنة واحدة وإنما بشبكة من حاضنات الأعمال. وقد تلجأ الناشئة إلى أكثر من حاضنة بغرض حصولها على بعض الخدمات والدعم بأقل التكاليف.

### (2-1) مهام حاضنة الأعمال:

- تقديم الإستشارة فيما يتعلق بدراسات الجدوى للمشروعات واختيار الآلات والمعدات والمواد وطرق العمل.
- توفر للمؤسسات الصغيرة المحتضنة مبنى يشمل مكاتب الإدارة.
- تقديم الدعم الفني فيما يتعلق بتصميم المنتجات وتحسين الجودة.
- تقديم تمويل ميسر للمؤسسات المحتضنة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي.
- إجراءات دورات تدريب وتأهيل للعاملين في المؤسسات المحتضنة.
- تقديم المساعدة الخاصة بالصيانة لمختلف التجهيزات الميكانيكية والإلكترونية وتزويدها بقطع الغيار المطلوبة.

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 78/03 الجريدة الرسمية العدد 13/ ص 14

- إن معيار نجاح مشاتل المؤسسات يتركز أساساً على عدد المشاريع المحتضنة لدى المشاتل.

تتنوع مجالات تخصص المشاريع المحتضنة على مستوى مشاتل المؤسسات لتشمل عدة مجالات منها الاتصال، إعادة تدوير النفايات، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الصناعة الغذائية. وكذا مشاريع الابتكار مثل الألياف البصرية، نظام التموضع العالمي (GPS)، إنتاج اللافتات، الطاقة الشمسية.

ومن خلال الجداول التالية سوف توضح عدد المشاريع المحتضنة وتحليل حصيلتها.

الجدول رقم (27): عدد المشاريع المحتضنة على مستوى مشاتل المؤسسات (2012)

2012		عدد المشاريع المحتضنة			مشاتل المؤسسات
عدد مناصب الشغل المستحدثة و/ أو المتوقعة	عدد المؤسسات المنشأة	النسبة (%)	2012	2011	
32	8	27,59	8	9	عنابة
32	8	31,03	9	13	وهران
19	3	10,34	3	9	غرداية
280	9	31,03	9	2	برج بوعريريج
<b>363</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

الجدول رقم (28): حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات

عدد مناصب الشغل المستحدثة و/ أو المتوقعة	عدد المؤسسات المنشأة	معدل الاستيعاب	عدد المشاريع المحتضنة	قدرة احتضان المشاريع
363	28 مؤسسة (96,55%) من المشاريع المحتضنة	61,70%	29	47 مشروع

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(2) مراكز التسهيل: هي هيئات استقبل وتوجيه تقوم بمراقبة حاملي المشاريع ومنشئ المؤسسات، تسمح بخلق فضاء للإعلام والمساعدة وتقوم بجمع رجال الأعمال المستثمرين والإدارات المركزية أو المحلية أو مراكز البحث.

1-2 أهداف مراكز التسهيل<sup>1</sup>:

- وضع شارك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات وتقليص آجال إنشاء المشاريع.
- تسيير الملفات التي تحضي لدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية.
- تطوير التكنولوجيا الجديدة فتمية البحث والكفاءات.
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.

2-2 وظائف ومهام مراكز التسهيل: أهم المهام التي تتكلف بهذا هذه المراكز.

- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع.
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير.
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة.

<sup>1</sup> لخلف عثمان واقع المؤسسات ص و م سبل دعمها وتنميتها حالة الجزائر مرجع سابق، ص 123.

مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تبقى المراكز التي دخلت حيز التنفيذ تسجل تحسناً ملحوظاً في نتائج النشاطات خاصة فيما يتعلّق بمرافقة حاملي المشاريع وكذا انجاز مخططات الأعمال. تبقى مجالات اختصاص المشاريع التي يتم مرافقتها من طرف مراكز التسهيل متعدّدة بحيث تشمل: قطاع البناء والأشغال العمومية، الخدمات، صناعة النسيج، الصناعة الغذائية، الصيد، الصناعة التقليدية والحرف، الخشب... الخ.

الجدول رقم (29): نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد مراكز التسهيل	عدد حاملي المشاريع الذين تم استقبالهم	عدد حاملي المشاريع الذين تم مرافقتهم	عدد مخطط الأعمال المنجزة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب الشغل المستحدثة و/أو المتوقعة
تيازة	452	142	46	24	90
وهران	1155	455	47	301	494
أدرار	107	58	29	22	67
برج بوعريرج	569	448	16	59	394
إليزي	328	174	22	13	220
جيجل	427	368	03	34	125
تمنراست	65	39	-	12	31
النعامة	484	244	02	84	31
تندوف	242	36	22	11	56
الجلفة	236	29	02	02	75
سيد بلعباس	75	59	53	25	142
البليدة	40	-	-	-	-
<b>المجموع</b>	<b>4 180</b>	<b>2 052</b>	<b>242</b>	<b>578</b>	<b>1 544</b>

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012، ص 30.

تبرز حصيلة النشاط لاثني عشر مركز تسهيل المعطيات التالية:

\* 4180 حامل مشروع تم استقبالهم على مستوى هاته المراكز:

تطور قدره 54% مقارنة بعام 2011 أين بلغ 2721 حامل مشروع ولقد استقبل مركز تسهيل وهران أكبر عدد بـ 1155 حامل مشروع أب بمعدل 27,63% من العدد الإجمالي.

\* 2052 مشروع تمت مرافقتهم من طرف هاته المراكز:

زيادة معتبرة بنسبة 117% مقارنة بالسنة الماضية (حيث تم مرافقة 742 مشروع). ولقد رافق مركز تسهيل وهران 455 مشروع، أي بنسبة 22,17% من العدد الإجمالي.

\* 242 مخططات الأعمال المنجزة من طرف الهياكل: ليكن ثلاث مرات عدد المسجلة في عام 2011، والتي تمثل 11,79% من العدد الإجمالي للمشاريع التي تم مرافقتها.

\* 587 مؤسسة منشأة: ما يعادل 28,60% من عدد المشاريع التي تم مرافقتها.

\* 1544 منصب عمل مستحدث:

(3) المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ينص القانون 01/18 الصادر بتاريخ 2001/12/12 الأمر التنفيذي رقم 03/80 المؤرخ في 2003/02/25 المتضمن عمل وتنظيم المجلس الوطني الاستشاري (CNC).

حيث تم إنشاء هذه الأخيرة من طرف رئيس الحكومة وانتخاب أعضائه يوم 2003/09/15 ومن مهامه:

- بث روح التشاور والتعاون بصفة دائمة ومشهرة بين السلطة والشركاء الاقتصاديين.
- تجميع المعلومات الاقتصادية حول الشركاء المهنيين وأرباب العمل.
- تشجيع إنشاء جمعيات مهنية جديدة والمساهمات في تطوير محيط PME.
- تدعيم مشاريع البحث المتعلقة بتطوير القطاع.
- تقوية هياكل المجلس من خلال مساهمات الكفاءات الوطنية والدولية.

#### 4) نظام المعلومات (SIES):

تم إنجازه من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع مؤسسة متخصصة والذي يرمي إلى وضع إعلامي اقتصادي شامل للقطاع المتضمن ( إحصائيات، تقارير، دراسات نتائج البحوث) لتوضح تحت تصرف السلطات العمومية، المتعاملين الاقتصاد.

#### ثالثا: أجهزة دعم الاستثمار:

1) الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ): أنشئت هذه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لتوضح تحت سلطة رئيس الحكومة وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي من مهامها<sup>1</sup>:

- دعم و تقديم الإستشارة ومرافقة الشباب ذوي المشاريع من أجل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.

- تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الراهنة إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.

- تمنع تحت تصرف الشباب كل المعلومات ذات الطابع الإقتصادي.

- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي.

- تنظيم تدريب لصالح الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم.

المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب النشاط الاقتصادي:

معطيات متعلقة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية العدد 52 مرسوم تنفيذي رقم 96296 بتاريخ 1996/09/8 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب المادة.06.

الجدول رقم (30): توزيع المشاريع الممولة (ANSEJ) حسب قطاع النشاط (إلى غاية 2012/12/31)

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل	قيمة الاستثمار (دج)
الخدمات	73 221	179 758	210 328 527 568
نقل المسافرين	17 066	40 207	41 304 490 843
الصناعة التقليدية	30 977	96 638	73 601 576 467
نقل البضائع	52 870	90 647	136 078 567 624
الزراعة	24 812	62 230	71 318 568 083
الصناعة	11 513	37 910	47 003 634 058
البناء والأشغال العمومية	17 401	57 759	62 369 492 423
الأعمال الحرة	5 043	11 966	8 304 301 446
الصيانة	4 713	12 325	9 171 606 789
الصيد	750	3 749	4 685 203 788
الريّ	464	1 863	2 795 211 906
نقل التبريد	10 317	19 503	24 779 329 998
<b>المجموع</b>	<b>249 147</b>	<b>614 555</b>	<b>691 740 510 995</b>

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012، ص 40

(2) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تم إنشاءها بموجب الأمر رقم 01-03. المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، فعوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار (APSI) حيث وردت هذه الوكالة في المادة 07 من قانون الاستثمار ومن مهامها<sup>1</sup>:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها.
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير مقيمين ومساعدتهم.
- تسهيل القيام بالتشكيلات التأسيسية للمؤسسات.
- منح مزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.

---

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الأمر رقم 02/03 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بالاستثمار الصادر في 22/12/2001، العدد 47. المادة 06. ص 07.

الجدول رقم (31): توزيع مشاريع الاستثمار المصرح بها حسب قطاع النشاط (2012/12/31)

المجموع	الاتصالات	الزراعة	الصحة	السياحة	الخدمات	الصناعة	البناء والأشغال العمومية	النقل	قطاع النشاط	
7803	/	31	72	55	891	1004	1367	4383	2011	عدد المشاريع
7715	1	84	80	136	955	1135	1460	3864	2012	
100%	0,01	1,09	1,04	1,76	12,38	14,17	18,92	50,08	نسبة 2012 (%)	
-1,13%	/	170,97	11,11	147,27	7,18	13,05	6,80	-11,84	التطور (%)	
1378176	/	16688	5628	430328	127991	580470	111861	105210	2011	المبلغ (مليون دينار جزائري)
815545	142454	6447	20356	94182	34252	328762	123558	65534	2012	
100%	17,47	0,79	2,50	11,55	4,20	40,31	15,15	8,04	نسبة 2012 (%)	
140110	/	33691	1208	14291	10310	35211	26499	18900	2011	مناصب الشغل
91415	480	1108	2615	6072	8325	31482	26965	14368	2012	
100%	0,53	1,21	2,86	6,64	9,11	34,44	29,50	15,72	نسبة 2012 (%)	

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

الجدول رقم (32): دراسة شاملة للمشاريع المصرح بها (2012/12/31)

عدد مناصب الشغل		المبلغ		عدد المشاريع		المشاريع
%	العدد	%	القيمة بالمليون دينار جزائري	%	العدد	
96,22	87 959	94,91	773 997	99,78	7 698	الاستثمارات المحلية
3,78	3 456	5,09	41 547	0,22	17	مجموع الاستثمارات الاجنبية
2,30	2 099	4,35	35 499	0,13	10	* الشراكة
1,48	1 357	0,74	6 048	0,09	7	* استثمارات أجنبية مباشرة
<b>100</b>	<b>91 415</b>	<b>100</b>	<b>815 545</b>	<b>100</b>	<b>7 715</b>	<b>المجموع العام</b>

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012، ص 30.

### (3) وكالة التنمية الاجتماعية:

مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت الإشراف المباشر لرئيس الحكومة تسعى لتقديم قروض مصغرة للتخفيف من أشكال الفقر والحرمان ومن أهم وظائفها:

- ترقية وتمويل الأنشطة ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية التي تتضمن استخداما كثيفا للعمالة.

- تطوير وتنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والفردية عن طريق القروض المصغرة الذي يمكن من توفير العتاد والأدوات أو المواد الأولية.

#### 4) المجلس الوطني للاستثمار: (CNI)

الذي يخضع لوصايا رئيس الحكومة و مهمته<sup>1</sup>

- اقتراح استراتيجية وأولويات تطوير الاستثمار.

- اقتراح التكيف مع الإجراءات التحفيزية الجديدة.

- إنشاء شبك موحد يخضع لسلطة رئيس الحكومة في شكل "ANDI"

رابعاً: أجهزة دعم التصدير:

#### 1) الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات<sup>2</sup>:

تعتبر الشركة الجزائرية CAGEX الشركة الوحيدة التي تعمل على تأمين الصادر وضمانها على المستوى الوطني.

تم اعتمادها بمرسوم تنفيذي رقم 235/96 الصادر في 02 جويلية 1996 وبينها المساهمين في خمسة بنوك:

- البنك الجزائري للتنمية BADR

- البنك التنمية المحلية BDL

- البنك الجزائري الخارجي BEA

- القرض الشعبي الجزائري CPA

بالإضافة إلى خمسة شركات تأمين وهي:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

- البنك للتأمين SAA

- البنك لتأمين النقل CAAT

<sup>1</sup>المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في مرجع سابق ص 17.

<sup>2</sup>دور الجهاز المصرفي الجزائري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير أعمر صخري/ نوى نور الدين

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين CCR

- الصندوق الوطني للتعاونية الفلاحية CNN

تمارس الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات CAGEX وظيفتين:

1- وظيفة لصالحها الخاص حيث تستعمل أموالها الخاصة عند تغطية الأخطار التجاري فقط. وبالتالي تستفيد من الأقساط المدفوعة لحسابها.

2- وظيفة لصالح الدولة و تحت رقابتها، حيث تستعمل أموال الدولة عند تغطية الأخطار السياسية وتوجيه بذلك عوائد نحو الخزينة، في حين تستفيد هي بنسبة 5% فقط من هذه العوائد.

3- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية: في إطار تشجيع دور المؤسسات الصغيرة و م في عملية التصدير، أنشئ الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/96 الصادر في 1996/10/01 مهامه الرئيسية تتمثل في:

- المشاركة في تطوير استراتيجية ترقية التجارة الخارجية، وتطبيق: السياسات الوطنية في المبادلات التجارية.

- تنشيط برامج دعم وترقية الصادرات خارج المحروقات.

- إنشاء بنك للمعطيات المتعلقة بمجال المبادلات الخارجية و القيام بالدراسات.

### 3) الشركة الجزائرية للأسواق والمعارض:

تتكلف هذه الشركة بتنظيم و إحياء الأسواق والمعارض التي تقام داخل وخارج الوطن وعرفت تغيرات عديدة. ومن أهم مهامها:

- تنظيم التظاهرات الاقتصادية على المستوى المحلي والدولي.

- تنظيم المشاركات الجزائرية في الخارج.

(4) صناديق الدعم:

(1-4) صندوق ترقية التنافسية المؤسسات الصناعية (EPCI)

يعتبر هذا الصندوق الآلية العملية لتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير التنافسية الصناعية الذي تقوده وزارة الصناعة، كما يعتبر من الأدوات المالية العملية المسيرة للدعم المالي التي تقدمها السلطات الجزائرية ولتستفيد المؤسسات الراغبة في تطبيق البرنامج من دعم الصندوق يجب أن تتوفر فيه معايير القبول التالية:

- ضرورة كون المؤسسة من القطاع الصناعي.

- أن يكون للمؤسسة أصول صافية مساوية على الأقل لرأسمالها الاجتماعي.

- أن تكون المؤسسة مسجلة في السجل التجاري ولها رقمها الجبائي.

- أن تكون المؤسسة قد نشطت على الأقل لمدة 3 سنوات.

ويقدم هذا الصندوق دعمه المالي على مرحلتين:

\* **مرحلة التشخيص:** حيث تختار المؤسسة مكتب دراسات أو استشاري خارجي للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة و وضع مخطط تأهيل للمؤسسة.

\* **مرحلة المخطط:** تكون المساعدات المالية موزعة على 24 شهرا.

(2-4) صندوق ضمان القروض: أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02/373 الصادر في 11

نوفمبر 2002، و بدأ نشاطه في مارس 2004 كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup>.

من خصائص نظام ضمان القروض<sup>2</sup>:

- يضمن الصندوق حاجيات رأس المال العامل المترتبة عن الاستثمار الممول.

- نسبة ضمان القرض تصل إلى 70% وتم تحديدها من طرف إدارة الصندوق.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25/04/2003. الجريدة الرسمية ، العدد 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

- يضمن الصندوق قروض الاستثمار وحق قروض التسيير.

- يجب أن تكون المؤسسات المستفيدة من ضمانات الصندوق قد استوفت المعايير الأهلية للقروض البنكية.

#### 4-3) صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يهدف صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي:

- ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع و الخدمات.

#### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها يواجه العديد من العوائق والتحديات التي تعرقل نموها وتحاول القضاء على وجودها وتؤدي إلى انتهائها وتتكون من بين العوائق ما يلي:

- معوقات إدارية ( عراقيل متعلقة بالتنظيم وسلوك الإدارة).

- معوقات التمويل ( عوائق ومشاكل التمويل والائتمان).

- معوقات العقار الصناعي.

#### أولاً: عراقيل متعلقة بالتنظيم و سلوك الإدارة<sup>1</sup>:

إن الإدارة عموماً ترمي بنقلها وبيروقراطيتها على الجهاز الاقتصادي لأكملة، فتعدد مراكز اتخاذ القرار والآجال الطويلة التي تستغرقها معالجة كل ملف يتعلق بالمستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين، أضف إلى ذلك مظاهر الرشوة التي تشكل كلها عوامل سلبية تؤدي إلى الانسحاب اللاطوعي لهذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة التي تتميز بضم قدراتها المالية ودعم القدرة على التصدي ومقارنة هذه السلبيات.

إن غيابها عن الساحة الاقتصادية يتسبب في خسارة كبيرة للاقتصاد الوطني لأنه يكون ضياع طاقات الإنتاج ونسبة من مناصب العمل، فقد أصبحت هذه الوضعية تحدياً حقيقياً لنمو هذا القطاع خاصة إذا أضفنا عدم

<sup>1</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اقتراح استراتيجية جديدة لتنظيم قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة. 2000.

استقرار النصوص التنظيمية المسيرة للمؤسسات و الاستثمارات التي تساهم في حقيقة الأمر على هدم جوانب بأكملها للاقتصاد من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانيا: عوائق مشاكل التمويل والائتمان:

يعتبر التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء تعلق الأمر باستغلالها حاليا أو بتنظيمها في المستقبل فكثيرا ما نعتمد على قدراتها الخاصة أي على التمويل الذاتي عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسين.

إن الكثير من الدراسات المهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترى حقيقة مشكلة التمويل تعود إلى عدم الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها أو عند توسعها أو من خلال النشاط الإنتاج فهذا أمر شائع خاصة في البلدان النامية.

وتتمثل المشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التمويل في:

- العلاقات السيئة المتسمة بالعدوانية بين البنوك والمؤسسات.
- غياب صندوق ضمان الاستثمارات.
- التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية.
- غياب بنك متخصص في تمويل وتنمية هذا القطاع.
- ثقل إجراءات معالجة ملفات القروض، ومدة معالجة القروض البطيئة والطويلة.

#### ثالثا: معوقات العقار الصناعي:

إن إشكالية العقار المطروحة تكمن أكثر في الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد للمساحات الموجودة، ولا يزال مشكل العقار في الجزائر يشكل حساسية كبيرة و الذي يفوق عائقا عند إنجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية<sup>1</sup> وتكمن هذه الصعوبة في:

- مشكلة الحصول على العقار الصناعي.
- مشكلة إحصاء المساحات أو الأراضي العقارية بسبب أن كثيرا من المتعاملين لا يملكون عقود الملكية.
- أكثر من نصف العقارات الصناعية غير مستقلة.

<sup>1</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق ص 63.

- على الرغم من إنشاء (CALPI) إلا أنه هناك ثقل الحصول على العقار الصناعي.
- عدم حل مشاكل عدد المتدخلين في العقار الصناعي (CALPI) (ANPI)، مديرية أملاك الدولة، البلديات، الوكالات العقارية بالرغم من إنشاء الشباك الواحد.
- وكل هذا جعل من العقار لصناعي عنصر كابح لنشاط المؤسسات الوطنية عامة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة عوضاً من أن يكون أداة لدعم الاستثمارات.

#### رابعاً: معوقات أخرى:

إن المشاكل والعراقيل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. السالفة الذكر ليست محصورة في ذلك فقط، بل هناك مشاكل أخرى من بينها:

#### 1) غياب الأسواق المالية أو البورصة:

- تعتبر البورصة إحدى الفضاءات الناحية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه المتمثل في الإعلام والتنشيط والتشاور حيث تعمل على:
- إحصاء القدرة التقنية للمؤسسات من أجل استعمال الطاقة الإنتاجية.
- نسج علاقات أحسن للجهاز الإنتاجي.
- وكما نلاحظ غياب هذا الدور في الجزائر بسبب عدم فعالية البورصة ناتج عن المشاكل الاقتصادية والتسييرية لهذا الجهاز.

1- معوقات متعلقة بصعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج: إن المؤسسات الكبيرة لها فرص نفاذ أفضل للأسواق المدخلات والعمالة والبنية المعلوماتية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعود السبب في هذا أن موردي مدخلات الإنتاج يجدون التعامل في المنشآت الكبيرة أيسر وأرخص وأكثر أماناً من التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 2- معوقات ذات طابع هيكلية<sup>1</sup>: من أهم هذه الصعوبات:

- غياب التكامل بين القطاعات الاقتصادية، ومنه عدم اعتماد المؤسسات الكبرى على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كمكلمة لأنشطتها.
- غياب المعطيات عن حجم ونوعية المؤسسات المتواجدة في السوق والمؤسسات المطلوب والمنافسة.
- نقص الخبراء المتخصصين في إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> وزارة المؤسسات ص و م. اقتراح إستراتيجية جديدة لتنظيم قطاع المؤسسات و الصناعات ص و م. 2000.

## المبحث الرابع: واقع المؤسسات الكبيرة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم نظرة عن المؤسسات الكبيرة وذلك من خلال تعريفها وذكر أهم خصائصها وكذا دورها في الاقتصاد والعوامل التي تؤثر فيها وأهم التحديات التي تواجه المؤسسات الكبيرة.

### المطلب الأول: ماهية وخصائص المؤسسات الكبيرة

أولاً: مفهوم المؤسسات الكبيرة.

لقد أحيطت تعاريف عدّة بشأن المؤسسات الكبيرة ولكن كلها تنصب في نفس السياق فقد عرفت على أنها: "المؤسسات التي تضم أكثر من خمسمائة عامل ومنها على سبيل المثال مؤسسات البترول، المركبات الكبيرة، مؤسسات صناعة الطائرات... الخ" وهذا للتعريف يخص معيار عدد العمال.

أمّا التعريف الثاني: "المؤسسة الكبيرة هي منشأة أو مجمع يزاول نشاطات اقتصادية مختلفة (صناعية، تجارية أو خدماتية) تتميز برأسمالها الضخم ونشاطها الاستثمار الواسع وتقودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي.

التكامل الأفقي: أي التنوع في إنتاج المنتج.

التكامل الرأسي: نقصد به انتشار جغرافي أي تواجد الشركة الأم في منطقة وتعدد فروعها عبر مناطق أخرى.

ثانياً: خصائص المؤسسات الكبيرة.

لقد تعددت خصائص المؤسسات الكبيرة ومنها:

#### 1. خصائص متعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية:

\* مرونة الإدارة: إنّ الإدارة في المؤسسة الكبيرة تتميز بقدر محدود من المرونة وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات في العمل، وظروفه بسرعة فائقة ويعود ذلك إلى الطابع الرسمي في التعامل بين الإدارة والعمال وتتميز بالتعقيد في الهيكل التنظيمي.

وتتعدّد مراكز اتخاذ القرار وتتعدّد المستويات الإدارية والتدرج مما يجعل القرار الإداري يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً.

\* **الكفاءة والفعالية:** تتجلى فعالية المؤسسات الكبيرة في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وإشباع رغبات واحتياجات العمال بشكل كبير.

## 2. خصائص متعلقة برأس المال:

\* **ضخامة رأس المال وصعوبة التمويل:** كبر رأس المال وضخامته والنسبية في المؤسسات الكبيرة ويصعب الحصول على تمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله العيني أو النقدي وهذا ما يزيد من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى.

\* **توسع الانتشار الجغرافي:** المؤسسة الكبيرة تكون محلية أو دولية وتقام لتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي وهذا ما يؤدي إلى تثمين الموارد المحلية والدولية واستغلالها الأمثل والقضاء على مشكل البطالة وتوفير المنتجات والخدمات للأفراد محلياً ودولياً.

## 3. خصائص متعلقة بعلاقة الإدارة والعمال:

العلاقات الشخصية غير متينة في المؤسسة الكبيرة حيث لا يوجد في الغالب علاقة بين أصحاب المشروع والعمال نظراً لكثرة عددهم وأسلوب وكيفية اختيارهم وتوظيفهم لا يستند إلى اعتبارات شخصية بشكل كبير وفي الكثير من الأحيان لا تكون بينهم علاقة قرابة بالإضافة إلى كبر العدد لا يساعد على الاشراف المباشر وتوجيه الاتصالات المباشرة بين صاحب المؤسسة والعمالين على الطابع الرسمي وتقيدها اللوائح والقرارات والأوامر... الخ.

## المطلب الثاني: دور المؤسسات الكبيرة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: دور المؤسسات الكبيرة.

إنّ للمؤسسات الكبيرة دوراً هاماً وأساسياً في الاقتصاد ويكمن فيما يلي:

- مساهمة في التشغيل أي توفير مناصب شغل والحدّ من البطالة.

- زيادة القيمة المضافة ما ينتج عنه زيادة الدخل الوطني.

- زيادة الناتج الداخلي الخام.

- تلبية وتوفير لرغبات المستهلكين واشباعهم.

ثانياً: العوامل المؤثرة في المؤسسات الكبيرة.

تكمن العوامل التي تؤثر على المؤسسات الكبيرة فيما يلي:

### 1- من حيث الحجم:

1-1- طبيعة السوق: إذا لم تستطع المؤسسة التعريف بمنتجاتها بشكل أكبر فإنه من الأفضل أن يبقى حجم المؤسسة في الحدود التي يسمح بها السوق وبصورة عامة يحدد أن حجم المؤسسة يتوقف أيضاً على طبيعة الطلب فإذا كان الطلب ثابتاً ويتوقع أن يرتفع في المستقبل فإن الحجم الكبير للمؤسسة له ما يبرره والعكس صحيح.

1-2- طبيعة الصناعة: إذا كانت الصناعة المعينة تعتمد على الاستخدام الكثيف للموارد ورأس المال وهذا يوجب زيادة في عدد العمال وبالتالي اتساع حجم المؤسسة ضروري.

1-3- نوع السلعة أو الخدمة: يتوقف حجم المؤسسة أيضاً على طبيعة السلعة المنتجة... فبعض أنواع السلع كالتائرات والسفن والسيارات... الخ، تتطلب بالضرورة مؤسسات كبيرة الحجم إلا أنها تحتاج إلى عتاد كبير من الآلات والمعدات.

### 2- من حيث مردودية المؤسسة:

2-1- التقدم التقني: على المؤسسة وخصوصاً الكبيرة الحجم الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه استخداماً كاملاً وذلك لأجل تسهيل العملية الإنتاجية لها وكذلك زيادة مردودها من الإنتاج.

2-2- التخصص وتقسيم العمل: كلما كانت المؤسسة كبيرة تستطيع أن تستفيد أكثر من التخصص وتقسيم العمل وتوزيع المهام على أوسع حد الأمر الذي يزيد من إنتاجية العمال وزيادة المردودية في أقل وقت ممكن.

2-3- الأسعار التمييزية: تستطيع المؤسسة كبيرة الحجم ان تشتري المواد الأولية بكميات كبيرة إضافة إلى الآلات ومن ثم الحصول على أسعار تمييزية أو تفضيلية وهي أسعار منخفضة وكبر حجم المؤسسة يمكنها من الحصول على تسهيلات ومزايا كبيرة من قبل مؤسسات النقل.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الكبيرة وإيجابياتها وسلبياتها.

أولاً: العقبات التي تواجه المؤسسات الكبيرة.

إنّ المؤسسات الكبيرة تواجه ككل المؤسسات الأخرى عدّة عقبات وهي:

1- العقبات النقدية: هناك بعض العقبات والمصاعب الفنية التي تواجه الوحدات الكبيرة فمثلاً: صناعة الطائرات تحتاج إلى بناء ممرات كبيرة وأجهزة متطورة ويلاحظ أن الزيادة في التكاليف نتيجة لضخامة المنتج، عدم قابلية عوامل الإنتاج للتجزئة.

2- تكاليف النقل: يؤدي النمو المتواصل للمشروع إلى ارتفاع تكاليف النقل خاصة في حالة انتشار الموارد الأولية وابتعاد أسواقها وبالتالي كبر نفقات النقل.

3- القيود الشخصية: نمو وكبر المؤسسات يترتب عنه الحصول على دخل أكبر على زيادة النفوذ والمركز ولكن من ناحية أخرى يترتب عليه زيادة في الأعباء والمسؤوليات وساعات العمل.

4- نقص رأس المال: يعبر رأس المال من العقبات التي تواجه وتحد كبر بعض المشروعات الاقتصادية.

5- عقبات إدارية: من المشاكل التي تواجه المؤسسة الكبيرة هي المشاكل المتعلقة بالتنسيق والتخطيط إذ أنه كلما كبر حجم المؤسسة كلما كبر عدد الأفراد الواجب إبلاغهم واستشارهم والإشراف عليهم والتنسيق بينهم ضروري وهذا قليلاً ما نجده في المؤسسات الكبيرة.

ثانياً: إيجابيات وسلبيات المؤسسات الكبيرة.

1- الإيجابيات:

\* إنّ زيادة حجم المؤسسات باستعمال وسائل إنتاج كبيرة تؤدي إلى تزايد الإنتاج وانخفاض الأسعار إلى حدّ ما وبالتالي إشباع حاجات المستهلكين.

\* الاستعمال المكثف للتكنولوجيا والإدارة الجيدة يزيد من كفاءة استعمال عوامل الإنتاج ورفع الفعالية الاقتصادية مما يمكن من دفع الاقتصاد الوطني ككل.

\* توسع حجم المؤسسات يزيد من اتجاهها إلى دول أخرى سواء فيما يتعلق بالإنتاج أو بالحصول على المواد الأولية.

\* دخول المؤسسات الكبيرة إلى التجارة الخارجية تعمل على تحسين العلاقات الاقتصادية الدولية وكذا توفير شروط أحسن للنشاط الدولي.

## 2- السلبيات:

\* إهمال وإغفال العمال داخل المؤسسة في إطار التعقيد البيروقراطي وكذلك عدم الاتصال بين الإدارة والعاملين لفترات طويلة يؤدي إلى ردود أفعال ضد المؤسسة وكذلك إنشاء مجموعات غير رسمية قد تحدث اضطرابات تؤدي إلى خسائر جدّ معتبرة على حياة المؤسسة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى ما يلي:

- أن هنالك عدة معايير مستخدمة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي المعايير الكمية النوعية.
- من أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تمارس نشاطاً واحداً وبقلة عدد العاملين بها، ويتطلب تصنيع منتجاتها درجة عالية من الخبرة، وكذلك بانخفاض تكاليف النقل، أما فيما يخص التمويل فهي تعتمد على مصادرها الداخلية ورأس مالها يمتاز بالوفر.
- وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أصناف: حسب الشكل القانوني، حسب توجه المؤسسة، حسب طبيعة العمل، حسب طبيعة المنتجات وحسب طبيعة الملكية.
- وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في الاقتصاد، وذلك من خلال المساهمة في خلق مناصب الشغل، وكذا المساهمة في تعبئة المدخرات وتنمية الصادرات وفي تحقيق تنمية صناعية متكاملة، وكذلك من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، فتوصلنا إلى:

- أن تطوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مر بعدة مراحل:
- المرحلة الأولى من 1963-1982، حيث تم تبني الخيار الاشتراكي واعطاء القطاع العام دور أساسي على حساب القطاع الخاص.
- المرحلة الثانية 1982-1988، تم من خلالها تأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولك من خلال القانون الصادر في 21 أوت 1982.
- المرحلة الثالثة 1988-1994، وتميّزت هذه المرحلة بالانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، وتمّ الشروع في الإصلاحات الهيكلية وفتح المجال أما خصوصية المؤسسات.
- كما تطرّقنا في نهاية الفصل إلى المؤسسات الكبيرة حيث توصلنا إلى أهم خصائصها المتمثلة في:
- ضخامة رأس مالها.
- المؤسسات الكبيرة تكون محلية أو دولية وتقام لتلبية حاجات المجتمع المحلي والدولي.
- العلاقات الشخصية غير متبنة في المؤسسات الكبيرة ويرجع ذلك لكثرة عدد العمال.

# الفصل الرابع

## دور المناولة

و الشراكة في تطوير

علاقات التكامل

## تمهيد

على الرغم من أهمية أسلوب المناولة الصناعية بوصفه عامل ديناميكي متصل بقلب علاقات الشركات الصناعية فإن تحقيقه بصفة فعالة يظل مرتبط إلى حد بعيد بوجود أجهزة متخصصة، محلية وإقليمية تتكامل فيما بينها لدفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تحسين أداء وحدات القطاع الصناعي مما يؤدي إلى رفع نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة حصتها من الأسواق المحلية والخارجية.

ويركز متناول هذا الفصل على البرنامج العربي للمناولة والشراكة الصناعية ودوره باعتبار الأداة المؤثرة في تطوير وتعميم هذا الأسلوب بالتعاون مع الجهات العربية والدولية ذات العلاقة انطلاقاً من ما تم إنجازه سابقاً في هذا المجال من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والتجارب الوطنية الأخرى.

**المبحث الأول: المناولة في الوطن العربي**

**المبحث الثاني: واقع المناولة في الجزائر**

**المبحث الثالث: التحديات والتوجهات المستقبلية**

### المبحث الأول: المناولة في الوطن العربي

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تجربة الوطن العربي في المناولة الصناعية مروراً بإبراز دور المناولة والشراكة وتأثير المؤسسات الكبيرة في هذا الدور.

#### المطلب الأول: التجربة العربية في المناولة الصناعية

أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في الدول العربية. وقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينات بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل واتسمت هذه التجربة بالنماذج الثلاثة التالية :

#### النموذج الأول:

اتسم هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من : تونس ( 1 مركز ) والجزائر : (4)، والمغرب ( 1 ) وقد تمكنت هذه المراكز من الاستمرار في أداء عملها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من برنامج الإنماء للأمم المتحدة بواسطة اليونيدو خلال مرحلتي التأسيس والتشغيل. ويرجع الفضل في ذلك، إلى وعي ودعم الجهات المسؤولة في هذه الدول وكفاءة وإرادة الأطر الوطنية العاملة فيها.

#### النموذج الثاني:

تميز هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة في كل من : السعودية والأردن، ومصر، التي تجمد نشاط المراكز فيها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من الهيئة سالفة الذكر.

#### النموذج الثالث:

يتمثل النموذج الثالث في قيام بعض الأقطار العربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان وسوريا بتنفيذ برامج توعية وتعريف بالمناولة الصناعية لإيجاد الاهتمام اللازم حول هذا الأسلوب في الأوساط الصناعية فيها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين<sup>1</sup>.

1 شفيق الأشقر، إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية.

### المطلب الثاني: المناولة الصناعية في المنطقة العربية

في الواقع يعاني قطاع المناولة الصناعية في المنطقة العربية من نقص ملحوظ في مجال الإحصاء بالنسبة لعدد المنشآت الصناعية المناولة، والقيمة المضافة وعدد العاملين ومعدلات نمو هذا القطاع وغيرها من البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم نشاط المناولة في الدولة العربية.

كما ان مصطلح الاندماج يعني ان شركتي ينظم بعضهما إلى بعض بحيث تفقد كل منهما كيانها المستقل، وينشأ كيان جديد وغالبا بإسم جديد<sup>1</sup>.

ورغم ذلك فقد حظي هذا الموضوع باهتمام بعض البلدان العربية التي قامت بإحصاءات ولو أولية لمنشآتها الصناعية المناولة كما يتضح من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (33): منشآت أولية لمنشآت صناعية لبعض البلدان العربية

الدولة	عدد منشآت المناولة	القيمة المضافة	عدد العاملين في منشآت المناولة	السنة
الإمارات العربية المتحدة	904	/	49821	2002
- إمارة الشارقة	79	/	4551	2003
- إمارة أبو ظبي	428	2.974631 (م.د.)	5591	2002
دولة فلسطين	34	26.969 (ألف ريال عماني )	2648	2002
سلطنة عمان	178	-	5690	2002
لبنان	1854	21.2 مليار درهم	166.617	2000
المغرب				

المصدر: شفيق الأشقر، إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي

<sup>1</sup> رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الإنذماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الطبعة الثانية 2007.

يلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي :

- ❖ أن عددا كبيرا من البلدان العربية لا تتوفر على إحصاءات بالنسبة لقطاع المناولة فيها.
- ❖ غياب بعض المؤشرات في الإحصاءات الموجودة مثل : القيمة المضافة في كل من إمارتي أبو ظبي والشارقة ولبنان.

❖ اعتماد الصناعة في بعض الدول العربية على المناولة : كالمغرب ( 1854 منشأة صناعية مناولة) وإمارة الشارقة ( 904 منشأة صناعية مناولة ) وفلسطين ( 428 منشأة صناعية مناولة).

وبناء على ما سبق ينبغي على البلدان العربية الراغبة في تحقيق تنمية صناعية مندمجة في حلقاتها الرئيسية إعطاء اهتمام أكبر لموضوع المناولة الصناعية فيها وإجراء الإحصاءات اللازمة له باستمرار للوقوف على حجمه في هيكل النشاط الصناعي فيها مما يساعد في وضع السياسات المناسبة لتنميته.

**المطلب الثالث : دور مراكز المناولة والشراكة ودور المؤسسات الكبيرة في تنمية المناولة في المنطقة العربية**

فأى كانت أهمية المناولة الصناعية فإن الاستفادة منها بشكل فعال يظل مرهونا بمجموعة من العوامل، منها على سبيل المثال وجود السياسات والتشريعات اللازمة واستحداث الهياكل التنظيمية المتخصصة كمراكز المناولة والشراكة والجمعيات المهنية والوحدات الإدارية.

بداية ما هي مراكز المناولة ؟ وما هو دورها ؟

**أولا: مراكز المناولة ومهامها:**

مراكز المناولة هي عبارة عن " أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتتناسب مع حاجيات التعاقد وتنمية المناولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي " ومن مهامها :

- ❖ القيام بجمع وتحليل وخرن وتحديث مستمر للمعلومات الخاصة بفرص المناولة المتاحة التي تعرضها المؤسسات الطالبة للأعمال وتعميمها على المنشآت المنفذة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة في مجال إبرام العقود للجهات التي تحتاجها.
- ❖ تنظيم المعارض المهنية والعكسية في مجالات المناولة والشراكة والتكنولوجيا.
- ❖ تنظيم دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة في المناولة الصناعية لصالح أطر المؤسسة المقدمة والمنفذة للأعمال.
- ❖ إعداد الدراسات والإحصاءات اللازمة لتنمية قطاع المناولة.

### ثانيا : دور بورصات المناولة والشراكة

مهما تكن طبيعة بورصات المناولة فقد أنشئت كمراكز للإعلام التقني الصناعي (بنك للمعطيات) وتعتبر البورصات نقطة التقاء وأداة ضبط بين العرض والطلب على نشاطات المناولة الصناعية وأداة لمساعدة الشركاء.<sup>1</sup>

إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب والعرض وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة الإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها.

وبالموازاة مع هذا الدور فإن بورصات المناولة بإمكانها عرض خدمات وذلك بواسطة الوثائق التي تتمركز لديها بخصوص الإمكانيات التقنية للإنتاج والشروط المحلية لممارسة النشاطات الصناعية.

بالإضافة إلى ذلك فإنها تقدم معلومات ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشأ حديثاً في إقليم البورصة كما تتوفر على إمكانية تقديم مساعدة تقنية واستشارات في التسيير للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف.

1 عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، 12 2006/09/15.

إن التمركز في السوق بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية بمهنة أو مهنة وكذا البحث عن النجاعة في محيط تنافسي تمنح للمناولة فرصا جديدة ومختلفة.

إن إدماج هذه المعطيات في الإستراتيجية الصناعية للمؤسسات تستلزم وضع نظام معلومات حول الإمكانيات والعروض التي تتوفر أمام المناولة.

مازالت مراكز المناولة والشراكة محدودة الانتشار في الدول العربية وتتركز خاصة في منطقة المغرب العربي وتحديدا في كل من الجزائر والمغرب وتونس.

**في الأردن :** تم إنشاء وحدة للتعاقد والشراكة ولم يعمر طويلا.

**المملكة العربية السعودية:** تم إنشاء مركز للتكامل الصناعي وهو في حالة تجميد في الوقت الراهن.

ويوجد بين مراكز المناولة والشراكة العربية القائمة تعاون كبير خاصة في مجال إقامة المعارض المهنية التي كان آخرها الصالون الدولي للمناولة والتزويد والشراكة (SIPAST 2006) في وهران. كما يتم التنسيق بينها على مستوى المنظمة في إطار اللجنة التوجيهية للبرنامج العربي للمناولة<sup>1</sup> الصناعية التي تعقد اجتماعاتها باستمرار للتنسيق وتبادل الآراء والخبرات.

### ثالثا: دور المؤسسات الكبيرة في تنمية المناولة الصناعية في المنطقة العربية<sup>2</sup>

في الواقع تلعب المؤسسات الكبيرة في جميع بلدان العالم دورا هيكليا في تحقيق التنمية الصناعية على وجه العموم وفي تنمية المناولة الصناعية على وجه الخصوص.

فالبحث المستمر من أجل خفض تكاليف الإنتاج وتحسين المردودية وتعزيز القدرة التنافسية أدى بالشركات الكبيرة إلى إتباع أسلوب التنازل أو التخريج ( نقل مصانع أو أنشطة بالكامل إلى منشآت متخصصة ) عن جميع أنشطتها الفرعية والتركيز على وظائفها الرئيسية.

1 نفس المرجع.

2 العايب عزيز، دور التشريعات في تطور وتنمية المناولة الصناعية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية في الجزائر 12 - 2006/09/15.

وتطبق معظم الشركات الكبيرة في مختلف القطاعات الصناعية خاصة قطاع السيارات هذا الأسلوب. فشركة فورد موتورز على سبيل المثال تركز استثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنح الشركات المتعاقدة معها جوائز الامتياز العالمية (World excellence wards) على أساس معايير الجودة والكلفة واحترام مواعيد التسليم. وهذا هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنشآت الصناعية من تعزيز قدرتها التنافسية. وتحت شعار من أجل " شركات بلا مصانع " تقوم بعض المؤسسات بالتعاقد مع غيرها من الشركات المتخصصة للقيام بالعملية الإنتاجية بالكامل وتحفظ لنفسها بمرحلة التسويق. فشركة NIKE على سبيل المثال تفوك بتكليف غيرها من المنشآت المتخصصة في آسيا لصناعة احتياجاتها من التجهيزات الرياضية التي تتولى تسويقها. ومن الأمثلة في هذا المجال تنازل شركة Nortel الكندية عام 2000 عن ( 7 ) مصانع لصالح Selectron العاملة في مجال المناولة الصناعية.

هذا الوضع يحتم على الشركات العربية الكبرى التعامل بشكل إيجابي مع هذا الخيار الإستراتيجي لزيادة فرص تطورها في المستقبل وتعزيز مكانتها في الأسواق، الداخلية والخارجية على حد سواء خاصة إذا كانت البيئة الصناعية تساعد على تحقيق مثل هذا التوجه.

فواقع التنمية الصناعية يؤكد على أن أفضل أسلوب لمواجهة تحديات المنافسة هو تكوين شبكة من المنشآت المتخصصة في مختلف المجالات نحو بناء تكامل قوي بين حلقات الإنتاج الرئيسية. وقد أدركت بعض الشركات العربية هذه الحقيقة وعملت في هذا السياق وحققت نتائج رائدة سنتوقف عند تجربة نموذج بارز منها وهو مجموعة المكتب الشريف للفوسفات.

## المبحث الثاني: واقع المناولة في الجزائر

إن المناولة تلعب دورا في غاية الأهمية سواء على المستوى الوطني أو الدولي في مجال تطوير النسيج الصناعي، ولهذا توفير كل الشروط والطاقت التي من شأنها ضمان الاتفاق والتعاون بين مختلف أنواع المؤسسات وبأحجامها المتباينة وخاصة منها المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) كي تتعامل في إطار المناولة مع المؤسسات الصناعية الكبيرة.

اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الواقع الجزائري لا يزال محدودا إلى درجة ما، لذا لابد من ترقية هذه العملية على غرار ما يحدث في الدول المتطورة التي ومن أهم هذه المنظمات بورصات المناولة والشراكة والتي تم إنشاؤها سنة 1985 ولكن كمبدأ كان سنة 1970، فالانطلاقة بدأت من طرف هيئة الأمم المتحدة من أجل تطوير الصناعة.

### المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر من 1963 إلى 2003

#### أولا: المرحلة الأولى: بين 1963 - 1988

لم تخص المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، والذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جدّ محدودة، وهذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 1975/09/26 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناولة الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة.<sup>1</sup>

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

<sup>1</sup> عزيز العايب ، دور التشريعات في تطور وتنمية المناولة الصناعية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية في الجزائر 12 - 2006/09/15.

### ثانيا: المرحلة الثانية: سنة 1988

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19/07/1988 والمتعلق بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

واستمرارا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم وخصوصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

### ثالثا: المرحلة الثالثة: بداية التسعينات

ومع بداية التسعينات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11/09/2003 والذي خصص قسم منه<sup>1</sup> للمقولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

وفي الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، وقد سدّ هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

فبالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع « UNIDO »س والتي تبعتها ثلاثة فروع أخرى موزعة على شبكة وطنية مشكلة من ( 04 ) بورصات لمناولة وهي منتشرة على النحو التالي :

1 نفس المرجع.

- بورصة الشرق الجزائري : مقرها بولاية قسنطينة، أنشأت بتاريخ 1993.
- بورصة الغرب الجزائري : مقرها بولاية وهران، وتم إنشاؤها سنة 1998.
- بورصة الجنوب : مقرها ولاية غرداية وسنة إنشاؤها كانت عام 1999.<sup>1</sup>

إن إنشاء هذه البورصات أعطى فرصة للمؤسسات المنخرطة بها بإنشاء علاقات عمل جيدة مثمرة إضافة إلى المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية والاستفادة من المساعدة التقنية والتجارية وإبرام عقود شراكة خاصة مع الصناعات الصغيرة PMI والتي تعمل بالأخص في :

▪ صناعة البلاستيك والمطاط.

▪ صناعة الكهرباء والميكانيك والإلكترونيك.

▪ صناعة الحديد واستخراج المعادن.

▪ صناعة المواد الفلاحية / الغذائية.

▪ الخدمات،... الخ.

أما عن المجلس الوطني للمناولة فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 الذي يتناول بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجنب.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.

1 مرجع سابق.

2 العايب عزيز، نفس المرجع.

وتكميلا لمجهودات الجزائر في إيجاد مناخ اقتصادي ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المناولة على النشاط والتطور، تم إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة لهذه المؤسسات بموجب المرسوم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، وهو بعارة عن مؤسسة مالية تأخذ على عاتقها تكفل بمخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة فيه، وهذا إلى جانب إنشاء مراكز التسهيل وتكوين مشتتلات.

وعلى الرغم من كل هذه الآليات التي وضعتها الجزائر، إلا أنها مازالت غير كافية نظرا لحدائثة تنصيبها ومع ذلك فإنها مازالت تسير قدما من أجل إعداد ميثاق خاص بالمناولة وكذا إعداد عقد نموذجي خاص بالمناولة يعني بتحديد العلاقة بين الأمر بالأعمال والمناول من خلال بيان واجبات وحقوق كل طرف.

### المطلب الثاني: التشريع الجزائري كمحرك لتطوير وترقية المناولة

إن التشريعات في مجال تطوير المناولة تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية كما تعبر أيضا على اهتمام السلطات العمومية فيما يخص هذا النشاط الاقتصادي. في الجزائر نشاهد حاليا تحركات إيجابية فيما يخص وضع التشريعات اللازمة لتأطير هذا النشاط الهام للاقتصاد الوطني والذي يسهل ويحدد العلاقات بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة.

وفي هذا الإطار لا بأس أن نذكر بعض التشريعات التي وضعت في الجزائر.

1/ القانون رقم 10-183 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة المادة 20 و 21 المتعلقة بتطوير وترقية المناولة والتي تؤكد أن المناولة هي الوسيلة الأمثل لتكثيف نسيج صناعي من خلال نشاط المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما جاء به نص المادة على النحو التالي :

" تعتبر المناولة ( المقاوله من الباطن ) الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تحظى المناولة بسياسة الترقية والتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني ."

2 / إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة والذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتشكل من ممثلي الإدارات والمنظمات والجمعيات المختصة بترقية وتطوير المقاوله من الباطن، هذا المجلس يقوم بالمهام التي سبق ذكرها.

كما أمضى وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة خلال 2001 بروتوكولات (مراسيم) اتفاق مع شركاء وطنيين وأجانب بهدف ترقية المبادلات والتجارب في مجال الإشراف والتنشيط، ودعم مؤسسات القطاع. هذه الاتفاقيات هي:<sup>1</sup>

\* مرسوم اتفاق تم إمضاؤه في 23 جويلية 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ووزارة التعليم والبحث العلمي، يحدد إطار للتعامل من خلال شراكة بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة

\* بروتوكول اتفاق تم إمضاؤه بتاريخ 31 أكتوبر 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ووزارة الاتصال والثقافة ينص على شراكة بين الوزارتين.

\* بروتوكول اتفاق تم إمضاؤه في سبتمبر 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ووزارة السياحة والصناعات التقليدية الفرنسية

Ministère du Tourisme et L'Assemblée Permanent des Chambres des Métiers de France ( A.P.C.M )

\* إمضاء خمسة ( 05 ) مراسيم اتفاق في ديسمبر 2001 بين وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والبنوك العمومية BNA- CNMA- BADR- CPA- BDL، تهدف إلى ترقية الوساطة المالية بين هاذين القطاعين.

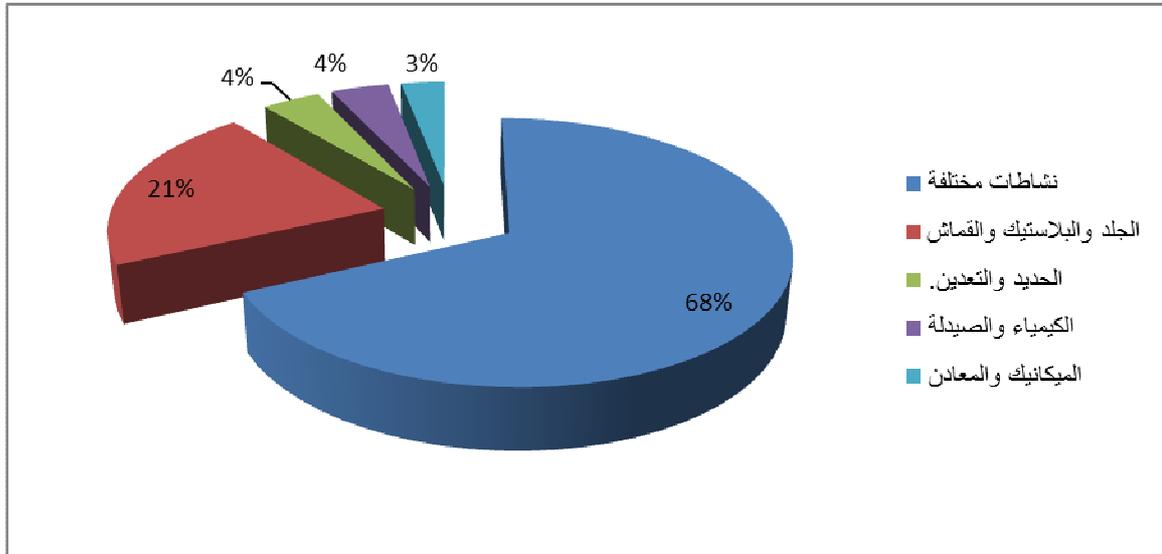
3 / تحضير قانون خاص بترقية المناولة والشراكة.

1 العايب عزيز، نفس المرجع.

### المطلب الثالث: المؤسسات المناولة في الجزائر

إن الجدير بالذكر أن أهم مؤسسات المناولة على المستوى الوطني وفي أغلبيتها هي مؤسسات تزاوّل نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن ( Mécanique / Métallique ). وتقدر بحوالي 67.66% ونسبة 20.83% تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة ( Chimie / Pharmacie )، ونسبة 4.14% خاصة بقطاع الحديد والتعدين ( Sidérurgie / Métallurgie )، ونسبة معادلة كذلك ( 4.17% ) تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي ( أي 3.17% ) في نشاطات مختلفة، وسنحاول ترجمة هذه المعطيات من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل (13): واقع ومستقبل المناولة في المنطقة العربية



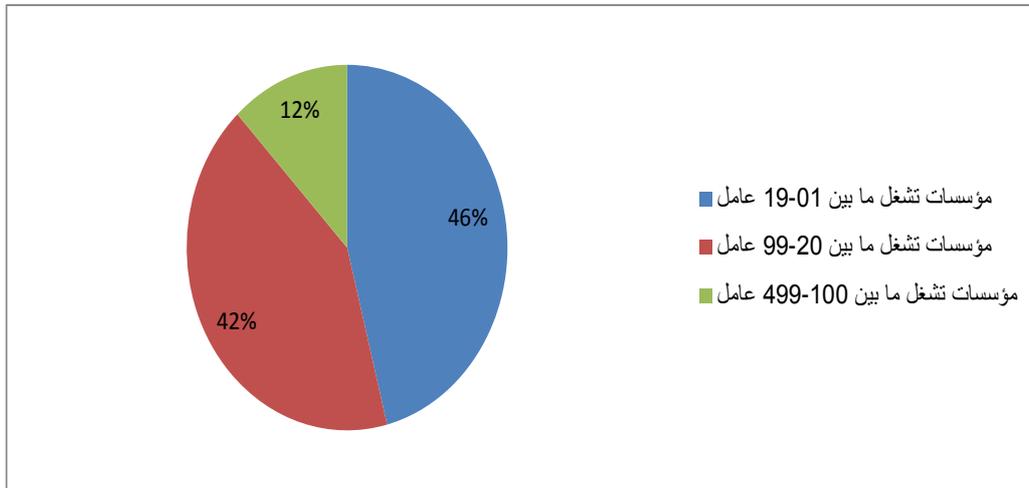
المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

### نشاط المؤسسات المناولة:

أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال فإن أغلب المؤسسات المناولة في الجزائر فأغلبيتها مؤسسات مصغرة ( Micro entreprise ) فتشكل حوالي 45.83% وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، ونسبة 41.61% من المؤسسات المقاوله من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12.50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة).

<sup>1</sup> العايب، عزيز، نفس المرجع.

الشكل (14): تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم على أساس عدد العمال



**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012

وفيما يتعلق بمنجزات هذه المؤسسات وفي حدود ما يسمح به من إحصائيات متوفرة والتي تتعلق بنسبة 1996 فقد أبرزت أن حوالي 29.16% حققت رقم أعمال يقارب 1.000.000.00 دج، ونسبة 37.5% قدر رقم أعمالها ما بين 1.000.000.00 دج إلى 5.000.000.00 دج، وحوالي 8.33% حققت رقم أعمال ينحصر بين 5.000.000.00 دج و10.000.000.00 دج.

جدول (34): تعداد نسب المؤسسات حسب رقم الأعمال

رقم الأعمال	نسبة المؤسسات
1.000.000.00 دج	29.16%
1.000.000.00 دج إلى 5.000.000.00 دج	37.5%
5.000.000.00 دج و10.000.000.00 دج	8.33%

**المصدر:** العايب عزيز، دور التشريعات في تطور وتنمية المناولة الصناعية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية في الجزائر 12 - 2006/09/15

وهذا يعني أن أكبر المؤسسات المقاوله من الباطن في الجزائر لا يتجاوز رقم أعمالها 10.000.000.00 دج من أهمها مؤسسة DECOFLEX المختصة في إنتاج بالتحميم، ويقدر رقم أعمالها بـ 8.000.000.00 دج.

### المبحث الثالث: التحديات والتوجهات المستقبلية

على الرغم من أهمية أسلوب المناولة الصناعية بوصفه عامل ديناميكي متصل بقلب علاقات الشركات الصناعية فإن تحقيق بصفة فعالة يظل مرتبط إلى حد بعيد بوجود أجهزة متخصصة محلية وإقليمية تتكامل فيها بينها لدفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تحسين أداء وحدات القطاع الصناعي لما يؤدي إلى رفع نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة حصتها من الأسواق، المحلية والخارجية ويركز متناول هذا الفصل على البرنامج العربي للمناولة والشراكة الصناعية ودوره باعتبار الاداة المؤثرة في تطوير وتعميم هذا الأسلوب بالتعاون مع الجهاز العربية والدولية ذات العلاقة انطلاقا من ما تم انجازه سابقا في هذا المجال من قبل منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية والتجارب الوطنية الأخرى.

#### المطلب الأول: التحديات

معوقات نشر والاستفادة من المناولة الصناعية في المنطقة العربية كثيرة ولعل أهمها :

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار.
- عدم وجود قوانين منظمة للمناولة الصناعية في الأقطار العربية.
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي العربي.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية.
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

### المطلب الثاني: التوجهات المستقبلية

يتضح من العرض السابق والتجارب العالمية أهمية أسلوب المناولة الصناعية لكل تنمية صناعية وأن فهمه وانتشاره والاستفادة منه في المنطقة العربية مازالت محدودة للغاية. كما أن الأجهزة العربية العاملة في هذا القطاع مازالت بدورها ضعيفة التأثير، لذلك لا بد من التركيز في المستقبل على المجالات التالية :

- زيادة الاهتمام بهذا الأسلوب في الأوساط الصناعية العربية لإحداث الاندماج بين المنشآت الصناعية وتوسيع وتطوير القاعدة الصناعية.
- ضرورة قيام الشركات الكبيرة العربية بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة خاصة والمساهمة في التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، والاستفادة في هذا المجال من تجربة المكتب الشريف للفوسفات المغربي وشركة سنيم الموريتانية.
- ضرورة اهتمام الأوساط الصناعية العربية بالفعاليات والأنشطة التي تقام في مجال المناولة الصناعية، على الصعيدين المحلي والخارجي للتعرف أكثر على هذا الأسلوب والاستفادة منه في تعزيز مكانتها في الأسواق الداخلية والخارجية والتركيز في هذا المجال على المعارض والندوات والدورات التدريبية.
- التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية في المنطقة العربية وإصدار التشريعات المطلوبة.
- دعم ومساندة البرنامج العربي للمناولة الصناعية لتمكينه من تحقيق أهدافه في مساندة الجهود العربية الرامية إلى تحقيق الاندماج والتكامل بين المشروعات الصناعية.
- إقامة المؤتمر العربي للمناولة الصناعية بصفة دورية بالتزامن مع معرض للمناولة على أن يعقد في الدورة القادمة في إحدى الدول العربية التي تتمتع بتجربة في هذا المجال وإحاطته بالإعداد الجيد اللازم.

ومع العلم أن المؤتمر العربي الأول والمعرض المصاحب له كان في الجزائر بتاريخ 12-15

سبتمبر 2006.

## خلاصة الفصل

رغم الدور الهام الذي تلعبه المناولة في تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، ومساهمتها الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي، وكذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة وزيادة فرص التشغيل، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئاً فشيئاً في الاقتصاد العالمي، إلا أن الواقع العملي أظهر أن قطاع المناولة مازال يعاني من بعض المشاكل يمكن إجمالها في تدني العلاقة بين الأمرين بالأعمال والمناولين بالإضافة إلى مشاكل الأسعار والتأخيرات في الدفع إلى غير ذلك.

إن هذه الوضعية التي تعيشها المؤسسة المناولة أثرت كثيراً على استقرار النسيج الصناعي على الصعيد المحلي، وتراجع في المبادلات الاقتصادية على الصعيد الدولي. مما حتم على المشروع وعلى مستوى الصعيدين التدخل من أجل ضمان حماية قانونية للمناولين، وهذا عن طريق سن قوانين تعنتي بتنظيم المناولة وترقيتها.

وتبقى إستراتيجية المناولة من أهم الإستراتيجيات الحديثة والتي مازالت تعرف رواجاً كبيراً عبر صناعات مختلف الدول عبر العالم بأسره، ولكن اتخاذ القرار بشأن هذه الإستراتيجية يجب أن يكون خياراً سليماً ويتوقف على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة التي يجب أن تقوم بكل مراحلها بتأني ودقة أكثر للوصول إلى خيار سليم لا يكبدها بعد ذلك خسائر كبيرة.

# الفصل الخامس

## أثار الشراكة على

مجمع صيدال

## تمهيد

ميز القرن العشرون بأنه القرن الأكثر مساهمة في تغيير نوعية ونمط حياة سكان العالم، بل والأكثر مساهمة في تغيير الأفكار واستحداثها، حيث ظهرت فيه العديد من النظريات والأفكار والمبادرات منها ما جاء ليكمل جهوداً سابقة بدأها آخرون ومنها ما كان ريادياً ومتقدماً في الطرح، كما تميز هذا القرن بأنه عصر العولمة وعصر الشركات المتعددة الجنسيات وعصر المبادرات الخاصة واقتصاد السوق، ومع أن منهج "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" ليس منهجاً حديثاً، إلا أنه برز وتبلور بشكل جلي في أواخر هذا القرن على وجه الخصوص، كما أن ارتباطه بالتنمية المستدامة - وهو موضوع هذا البحث - ليس بالأمر الجديد أيضاً، حيث تم التطرق إليه في العديد من الأدبيات الاقتصادية والإدارية، إلا أن هذا الحقل ما زال غير مشبع ويحتاج إلى المزيد من الأبحاث والدراسات.

وتتبع فكرة الربط بين الشراكة والتنمية من كون كل من القطاعين العام والخاص يمتلك مزايا خاصة يمكن التوليف بينها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في ظل صعوبة تحقيق تلك الأهداف على أساس الأداء الفردي لأي من القطاعين.

ومفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في جوهره هو آلية أو وسيلة أو ترتيبات لتقديم خدمات معينة، وقد أصبح مصطلحاً شائعاً في دوائر الأعمال والحكومة ولاسيما في مجال التنمية الاقتصادية، ويتفق كثيرون على أن الشراكة أسلوب مهم لتصميم وتنفيذ استراتيجيات التنمية الاقتصادية.

وميزة هذا المنهج في التنمية أنه يجمع بصورة تكاملية عناصر القوة الموجودة لدى الفرقاء المشاركين؛ فشركات القطاع الخاص تقدم الموارد المالية والخبرات الإدارية علاوة على ضبط الجودة، ويقدم القطاع المدني المعرفة المحلية، والالتزام نحو المجتمع، أما القطاع العام فهو مسؤول عن القوة التنظيمية والتنسيق الاستراتيجي.

وقد أخذت الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الظهور منذ عقد الثمانينات في القرن الماضي، إذ أصبح الكثير من المشاريع والأنشطة التي كانت حكرًا على الحكومة مثل بنية التحتية والخدمات الاجتماعية يمول وربما يدار أيضاً من المنشآت الخاصة بموجب اتفاقيات عقود بين الطرفين، ولا تقتصر هذه الشركات على الدول المتقدمة بل تبعتها العديد من الدول النامية.

### المبحث الأول: دراسة مقارنة لمجمع صيدال قبل وبعد الشراكة

من خلال هذا المبحث سنتطرق على لمحة عن شركة صيدال في المطلب الأول أما الثاني فسنقوم بدراسة تحليلية للوضع المالي للمجمع قبل الشراكة وفي المطلب الثالث فسنقوم بدراسة تحليلية للوضع المالي للمجمع بعد الشراكة أمّا في المطلب الأخير قمنا بالتحليل المقارن للوضع المالي للمجمع خلال الفترتين قبل وبعد الشراكة.

#### المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال

##### أولاً: تقديم مجمع صيدال:

يعتبر المجمع الصناعي "صيدال" من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، وذلك بتبنيها لاستراتيجية الشراكة، التي اعتبرتها وسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية، وجلب تكنولوجيا متطورة ومعارف ضرورية، خاصة وأن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات التي تقوم على الدقة وتحتاج إلى تجربة وخبرة عالية، كل هذه الدوافع وغيرها دفعت المجتمع إلى البحث عن شركاء أجانب لهم مستوى عالمي، ومكانة رائدة في هذا القطاع.

وتعتبر الشراكة لدى صيدال قرار استراتيجي قد تحدثت بعض الانعكاسات والآثار على كل الأصعدة، بما فيها الوضع المالي، فإذا علمنا أن صيدال كانت في فترة سابقة تعاني مشاكل مالية معقدة، تعود إلى تراكم الخسائر وضعف الهيكل الإنتاجي وغيرها، يكون من الأولى أن ندرس أثر هذا القرار الاستراتيجي على الوضع المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية التي تقيس مدى سلامة هذا الوضع.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: نشأة مجمع صيدال

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم 82/161 الصادرة في أبريل 1982.

<sup>1</sup> أحمد مخلوف، محمد زرقون، سليمان بلعور، إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة، مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إربد المملكة الأردنية الهاشمية، يوليو 2008.

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في حدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، قد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة 1986، وتم التسليم الرسمي سنة 1998، أما سنة 1989 فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمى بـ "صيدال"، وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير، وذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت دائماً خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بتركيمياء وصيدلة.

وفي عام 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة، وقد تم أيضاً في هذا العالم الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، أما سنة 1997 فقد انتهجت المؤسسة مخططاً لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02.

### المطلب الثالث: نشاط مجمع صيدال

عبر ثلاثون عاماً من الخبرة والتواجد الميداني، أصبح المجمع رائداً للصناعة الصيدلانية في الجزائر، وذلك من خلال 46 خطأ إنتاجياً متوزعاً على سبعة مواقع إنتاجية: شرشال، الجزائر (3 مواقع)، قسنطينة، عنابة، المدية، وبطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 150 مليون وحدة بيع سنوياً، غير أن المجمع لم يكن كذلك إذا ما رجعنا إلى الوراء بحوالي 8 سنوات فقط، حيث أنه في سنة 1995 كانت صيدال في وضعية إفلاس على غرار المؤسسات العمومية الأخرى، وقد كان تولي الغدارة الجديدة الحالية لزاماً الأمور، بداية مرحلة جديدة للمؤسسة، حيث قامت فرقة التسيير بعمل مهم أدى بالمؤسسة إلى الوصول إلى ما هي عليه الآن، في ظرف زمني قياسي، ويمكن الكشف عن الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة الآن من خلال ما يلي:

أولاً: تطور إيرادات المبيعات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Rapport de gestion 2002, P. 10

الجدول رقم (35): تطور مبيعات صيدال خلال العشرية الأخيرة

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

القيم	السنوات
414349	1990
830916	1991
1044859	1992
1405658	1993
2017334	1994
2350165	1995
2260514	1996
3650550	1997
4499579	1998
4630438	1999
4139512	2000
5190671	2001
5692414	2002

Source : Rapport de Gestion 2002, P10.

أمّا بخصوص التصدير في المجتمع، فإنه بدأ منذ سنة 1989 إلى غاية هذا العام وقد صدر المجمع في اتجاه الدول التالية:

\* إلى تونس ما قيمته 400 000 فرنك فرنسي، وإلى ليبيا ما قيمته 100 000 فرنك فرنسي، مع تصدير مواد أولية إلى المغرب، كل هذا سنة 1989.

\* إلى الاتحاد السوفيتي، وفي إطار تسوية الديون سنة 1990.

\* إلى النيجر ما قيمته 18000 دولار أمريكي سنة 1996.

\* إلى السنغال ما قيمته 35000 فرنك فرنسي سنة 1999.

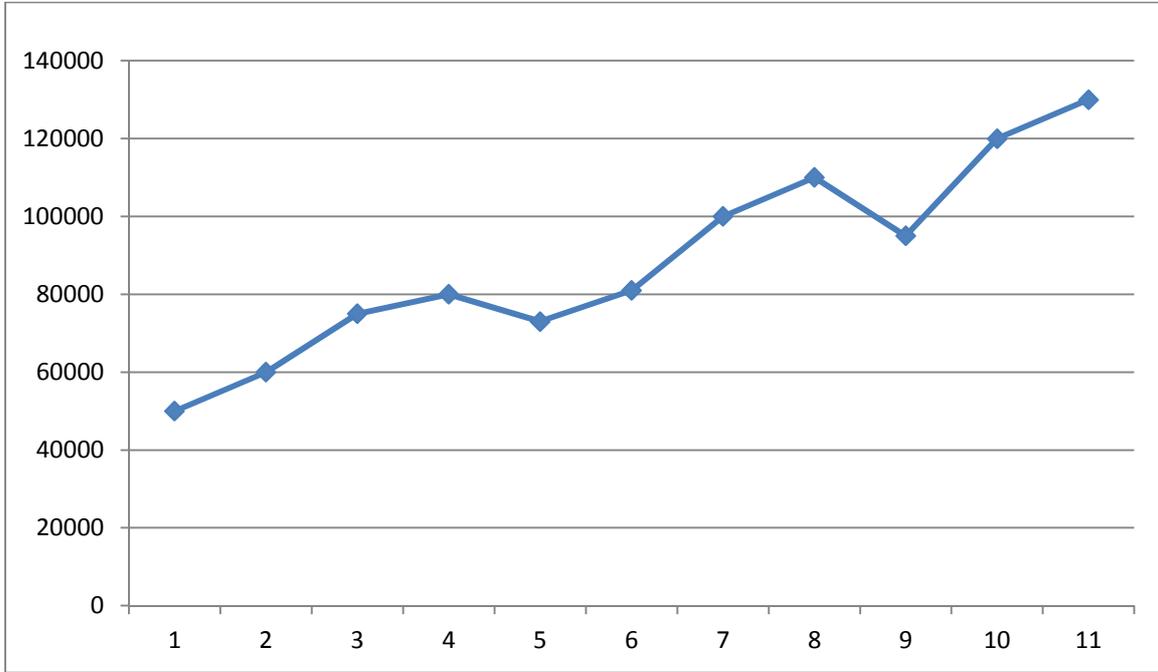
\* إلى إيطاليا والسنغال، ما يقدر بـ 418000 دولار أمريكي عام 2000.

\* إلى اليمن، ما قيمته 3 مليون دولار، وإلى السنغال ما يقدر بـ 35000 فرنك فرنسي، وكان هذا سنة 2001.

أمّا سنة 2002، فقد صدر المجمع ما قيمته 17117640 دج، تمثلت في مواد أولية ومنتجات نهائية باتجاه كل من إيطاليا، السودان، اليمن، السنغال والنيجر.

ثانياً: تطور الإنتاج

الشكل رقم (15): منحنى تطور الإنتاج



Source : Rapport de Gestion 2002, p11.

المطلب الرابع: استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

أولاً: عقود المشاريع المشتركة:

أبرم المجمع منذ سنة 1997 عدّة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل تلك المشاريع فيما يلي:

- \* مشروع فايزر - صيدال: (Pfizer-Saidal Manufacturing).
- \* مشروع رون بولانك - صيدال: (Rhone Poulenc (France)-Saidal RPS).
- \* الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال: (Groupement Pharmaceutique Européen-Saidal).
- \* مشروع نوفورنوديسك-بيارفايري- صيدال: (NOVO Nordisk-Pierre Fapre-Saidal).
- \* مشروع دار الدواء - صيدال "صيدار": (Dar El Ddawa-Saidal).
- \* الشركة المشتركة "تافوكو": (Saidal-Acdoma-Spimaco- JPM-Digromed).
- \* المشروع المشترك ميداكتا-صيدال: (Medacta-Saidal).

#### ثانيا: عقود التصنيع الامتيازي Les Accord de Façonnage

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في:

\* صيدال-فايزر (USA).

\* صيدال-نوفونورديسك.

\* صيدال - دار الدواء.

\* صيدال - رام فارما.

ثالثا: اتفاقيات اقتناء الرخص:<sup>1</sup>

في إطار الشراكة التقنية، أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، ويمكننا تلخيص أهم نلظ الاتفاقيات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Rapport de gestion 1999, P 25.

جدول رقم (36): اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Medi cuba (Cuba)	1998	04	مركب المدية
حياة فارم (Hayat Pharm(Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Meheco (Chine)	1998	03	مركب المدية
إيلي ليلي (Ellililly (USA)	1999	02	مركب المدية

**Source :** Rapport de Gestion 1999, P25.

إضافة لما ذكرناه إضافة لما ذكرناه، تم إبرام بروتوكول اتفاق في 24 ماي 2001 بين الشرك الكوبي "فارما كوبا" ومجمع صيدال، ينص هذا الاتفاق على خلق شركة إنتاج الأدوية المجهزة، وكذا الأدوية المستعملة في علاج الأمراض التنفسية والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد.

كما تم التوقيع في 17 مارس 2001 على أربعة عقود شراكة تجارية وصناعية بين مجمع صيدال والشراكة الجنوب الإفريقية "بولفارماسوتيكال"، إضافة إلى الاتفاق على تصدير منتجات المجمع باتجاه هذه الشركة.

من خلال ما ذكرنا نستنتج على أن مجمع صيدال يشهد تسارعاً وكثافة في عقود الشراكة، وذلك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير إلى الاستثمار والإنتاج وصولاً إلى مراحل التسويق، لكن يبقى أن نتساءل عن أثر هذا التوجه الاستراتيجي لصيدال على مستوى الوضع المالي الذي كان جدّ متدهوراً قبل حوالي ثماني سنوات.

## المبحث الثاني: تحليل الوضع المالي لمجمع صيدال قبل الشراكة

كان انطلاق عمليات الإنتاج في بعض المشاريع المشتركة ابتداء من سنة 2000، لكن قبل ذلك عرفت صيدال انطلاقة الإنتاج في إطار عقود التصنيع الإمتيازية منذ أواخر 1998، كما هو الحال للعقد الذي أمضته صيدال مع المخبر الأمريكي فايزر، والعقد الذي أمضته مع المخبر الدنماركي نوفونوردسيك، وبالتالي سنحدد سنة 1999 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل الشراكة بالنسبة لصيدال (من سنة 1996 إلى سنة 1999) ومرحلة ما بعد الشراكة (من سنة 1999 إلى 2001).<sup>1</sup>

يشمل تحليل الوضع المالي العناصر التالية: تحليل الممتلكات، تحليل حسابات النتائج، تحليل التوازن المالي، إضافة إلى تحليل النشاط والنتائج باستعمال المؤشرات المالية (النسب).

### المطلب الأول: تحليل الممتلكات

#### أولاً: تحليل الأصول

حسب التقرير السنوي لسنة 1998، هناك زيادة هامة في مجموع الأصول خاصة بين سنتي 1997 و1998 وقد وصلت نسبة هذه الزيادة إلى (+4%)، ويرجع هذا الارتفاع لمجموع الأصول إلى الزيادة المعتبرة في المتاحات (+47%)، ومخزون المواد واللوازم (+29%)، والاستثمارات قيد الإنجاز (+115%). لكن عرف مجموع الأصول انخفاضاً بنسبة (-3.87%) بين سنتي 1996 و1997، والسبب في ذلك يرجع أساساً إلى انخفاض معتبر في المصاريف الإعدادية (-90.49%)، وتراجع قيمة تسبيقات الاستغلال (-58.57%).

#### ثانياً: تحليل الخصوم

تشكل الخصوم مجموع الموارد المقابلة للأصول المالية والمادية التي تملكها المؤسسة، وتشمل كل من الأموال الخاصة والديون، بالنسبة للأموال الخاصة فإن الزيادة تمثلت في الارتفاع الكبير جداً في رأس المال (+317%) والتي ترجع إلى القرض المقدم من طرف الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC والمقدر بـ 931 مليون دج من أجل تحويل مركب المدية إلى مجمع صناعي، وقد تعتبر هذا القرض مساهمة في الحسابات الجارية غير المدفوعة في الاموال الخاصة، كما تعود الزيادة أيضاً إلى تحويل مشاركة أحد الفروع قدرت بـ 5 مليون دج، إضافة إلى تحويل ما قيمته 964 مليون دج من الاحتياطات الاختيارية.

<sup>1</sup> أحمد مخلوف، إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة، مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إريد المملكة الأردنية الهاشمية، يوليو 2008.

أما بالنسبة للديون، فقد عرفت زيادة نسبة (+13.52%) بين سنتي 1996 و 1997 والسبب في ذلك الارتفاع الواضح في كل من الديون اتجاه الشركاء (+83.93%) وديون الاستغلال (+57.80%)، وبالمقابل انخفضت مجموع الديون بين سنتي 1996 و 1997 بنسبة (-7%) نظراً لتحويل جزء من ديون الاستثمار والخاص بمؤسسة SNIC إلى رأسي المال.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

سنركز في تحليل حسابات النتائج على دراسة اهم مكونات حساب النتائج وهي رقم الاعمال والقيمة المضافة، وهذا من خلال تحليل تطورهما عبر الزمن وهيكل كل منهما.

### أولاً: رقم الأعمال وهيكلته

عرف رقم الأعمال في مجمع صيدال تحولاً مستمراً وثابتاً خلال الفترة من 1996 إلى 1998، حيث بلغت نسبة نموّه (+23.5%) من سنة لأخرى، ويفسر ذلك بزيادة المبيعات على كل المستويات سواء على مستوى انواع المنتجات المباعة أو على مستوى الزبائن أو على مستوى الفروع والوحدات.

يمكننا توضيح معدل نمو رقم الأعمال وهيكلته من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (37): نمو رقم الاعمال في الفترة 1996-1998

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

التطور 98/97	1998	التطور 97/96	1997	1996	التعيين
%166.27	134140	%61.67	50378	31161	بضاعة مباعة
%21.26	4365439	%22.90	3600172	2929353	إنتاج مباع
%187.05	35017	%0.59	12199	12127	خدمات مقدمة
%23.80	4534596	%23.22	3662749	2972641	المجموع

Source : Rapport Annuel 1998, P 35.

أما من حيث الفروع والوحدات، فتعود الزيادة في رقم الأعمال في الفترة 96-97 إلى تضاعف مبيعات الوحدة التجارية ucc (+113.05%)، والتي غطت ذلك النقص في مبيعات كل فرع فارمال (-45.86%)

وفرع بيونيك (-48.27%)، وفي حين يعود معدل نمو رقم الأعمال في الفترة 97-98 إلى ارتفاع مبيعات هذين الفرعين (+36.18%) و(+69.25%) على التوالي.

## 2- القيمة المضافة وهيكلتها:

يظهر جدول حسابات النتائج تطورات إيجابية للقيمة المضافة في الفترة محل الدراسة فقد بلغ معدل نموها (+17.5%) في الفترة 96-97 و(+8%) في الفترة 97-98، كما نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة تتشكل أساساً من الإنتاج المباع بنسبة (92%) في الجانب المدين والمواد واللوازم المستهلكة بنسبة (90%) في الجانب الدائن وهذا سنة 1996، كما تمثل المواد واللوازم المستهلكة نسبة (45%) من رقم الأعمال سنة 1996 وبقيت هذه النسبة نفسها تقريباً سنتي 97 و98، وهذا ما يمثل نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة بحيث أي تغيير في الأسعار أو المومنين يؤثر بشكل مباشر على المردودية. أما الخدمات فتبقى نسبتها ضعيفة جداً ولا تمثل سوى (2.6%) من رقم الأعمال سنتي 96-97، أما سنة 98 فقد ارتفعت ارتفاعاً طفيفاً (3.2%).<sup>1</sup>

ولمعرفة مدى مساهمة القيمة المضافة في تغطية مصاريف المجمع خلال الفترة الممتدة من 96-98 نقوم ببناء جدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): معدلات تغطية القيمة المضافة للمصاريف في مجمع صيدال.

المصاريف القيمة المضافة	مصاريف المستخدمين	مراتب ورسوم	مصاريف مالية	مصاريف متنوعة	حصص الإهلاك
1764823	37%	5%	11%	1%	5%
2073680	38%	5%	7%	0.8%	13%
2243997	39%	5%	4%	1%	14%

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لسنوات 96-97-98.

<sup>1</sup> محمد زرقون، سليمان بلعون، جامعة ورقلة، إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة، مؤتمر الشراكة بين القطاع العامة والخاص، إربد المملكة الأردنية الهاشمية، يوليو 2008.

نلاحظ ان القيمة المضافة تغطي مصاريف المستخدمين في حدود (38%) والتي تمثل اكبر حصة من القيمة المضافة، كما تعطي مجمل المصاريف المالية والضرائب وحصل الإهلاك والمصاريف المتنوعة، مع تحقيق فائض عام للاستغلال وصل سنة 98 إلى (29%).

### المطلب الثالث: تحليل التوازن المالي

نعتد في تحليلنا للتوازن المالي لمجمع صيدال على كل من رأس المال العامل والاحتياج في رأي المال العامل كونهما مؤشرين هاميين في تحديد رصيد الخزينة، ولنبدأ بحساب رأس المال العامل.

أولاً: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

جدول رقم (39): حساب رأس المال العامل للفترة 1996-1998

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

1998	1997	1996	السنوات البيان
7948951	8315176	9180977	الأموال الدائمة
5868203	6252697	7150581	الأصول الثابتة
2080748	2062478	2030396	

المصدر: انطلاقاً من الميزانيات صيدال.

يظهر من خلال الجدول ان مجمع صيدال سجل طوال الفترة رأس مال عامل موجب، وارتفاع مستمر من سنة لأخرى، دلالة على الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول الثابتة، مما يجعل المؤسسة تحقق فائضاً يخصص لتمويل دورة الاستغلال.

ثانياً: احتياجات رأس المال العام =<sup>1</sup>

= (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الاجل + تسبيقات بنكية)

<sup>1</sup> محمد رزقون، سليمان بلعور، نفس المرجع السابق.

جدول رقم (40): احتياجات رأس المال العامل للفترة 1996-1998

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

1998	1997	1996	السنوات البيان
2018472	1912220	1956590	قيم الاستغلال
1417048	1128713	1042366	قيم قابلة للتحقيق
2114901	1347702	867976	ديون قصيرة الأجل
419421	247685	-	تسبيقات بنكية
901198	1445546	2130980	الاحتياج في رأس المال العامل

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل كانت موجبة خلال الثلاث سنوات، لكنها متناقصة من سنة لأخرى، ويعود ذلك إلى كون احتياجات دورة الاستغلال تفوق الموارد المخصصة لتغطية تلك الاحتياجات، كما يرجع التناقص المسجل في احتياج رأس المال العامل إلى زيادة الموارد ممثلة في الديون قصيرة الأجل والتسبيقات البنكية، وعليه يمكن القول أن المؤسسة نجحت في سياستها المطبقة اتجاه الزبائن والموردين.

ثالثاً: الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

جدول رقم (41): حساب الخزينة للفترة 1996-1998

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

1998	1997	1996	السنوات البيان
2080748	2062478	2030396	رأس المال العامل
901198	1445546	2130980	الاحتياج في رأس المال العام
1179550	616932	100584-	رصيد الخزينة

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال .

سجل رصيد الخزينة سنة 1996 قيمة سالبة، بسبب ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال من جهة وعجز رأس المال العامل على تمويلها من جهة أخرى، أما سنتي 98/97 فقد سجلنا خزينة موجبة ومنتزيدة بسبب التحكم في احتياجات الاستغلال من خلال الاعتماد على التسيقات البنكية في تمويل احتياجات هذه الدورة، وعموماً يمكن القول أن الوضعية المالية للمؤسسة في تحسن.

#### المطلب الرابع: التحليل بالنسب

\* نسب السيولة: سوف ندرس تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (42): تطور نسب السيولة للفترة 1996-1998

1998	1997	1996	السنوات النسبة
2.10	2.62	3.53	نسبة التداول
1.13	1.28	1.32	نسبة التداول السريعة
0.54	0.42	0.15	نسبة الخزينة الفورية

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال.

يبين الجدول أن نسبة التداول أكبر من الواحد في كل السنوات لكنها تتناقص، مما يدل على أن المؤسسة قادرة على الالتزام بتسديد ديونها القصيرة الاجل، لكن هذه القدرة هي في تراجع مستمر بسبب تزايد الديون كما تشير هذه النسبة إلى أنّ المؤسسة تحقق فائضاً في السيولة وهي متوازنة مالياً، ونفس التعليق يمكن تقديمه بالنسبة لنسبة التداول السريعة، أما نسبة الخزينة الفورية فقد حققت ارتفاعاً يعود إلى زيادة المتاحات، لكن قد لا يكون ذلك مؤثراً على سلامة الوضع المالي، فقد تكون تلك الزيادات أرصدة مجمدة غير منتجة.

#### أولاً: نسب النشاط

نبين تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (43): تطور نسب النشاط للفترة 1996-1998

1998	1997	1996	السنوات النسبة
0.43	0.36	0.28	معدل دوران مجموع الأصول
5.20	4.16	3.18	معدل دوران المخزون
70 يوم	87 يوم	114 يوم	فترة البيع

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال

نستنتج من خلال الجدول أن قدرة الأصول في خلق المبيعات هي في تزايد مستمر، وهذا مؤشر إيجابي يعكس كفاءة الإدارة في استخدام المصادر الاستثمارية للمؤسسة لغرض توليد المبيعات، خاصة إذا علما أن الأصول بقيت في نفس المستوى طيلة هذه الفترة.

بالنسبة لمعدلات دوران المخزون شهدت هي الأخرى تحسناً مستمراً ووصلت سنة 1998 إلى استخدام المخزون خمس مرات في عملية خلق المبيعات، وهو ما انعكس مباشرة على فترات البيع التي تراجعت بنسبة كبيرة.

ثانياً: نسب هيكل رأس المال

نعرض تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (44): تطور نسب هيكل رأس المال للفترة 1996-1998

1998	1997	1996	السنوات النسبة
0.12	0.28	0.26	نسبة الرافعة المالية
0.89	0.77	0.79	نسبة الاستقلالية المالية
9.76	5.20	2.89	نسبة تغطية الأرباح للفوائد

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال .

حققت صيدال سنة منخفضة للرافعة المالية سنة 1998 مقارنة بسنتي 96 و 97، وهذا ما يجعلها تتعرض لدرجة أقل من الخطر في فترة الكساد، وقد كان السبب في هذا الانخفاض الكبير لهذه النسبة (-57%) هو تراجع قيمة القروض في هذه السنة (-55%).

بالنسبة للاستقلالية المالية فإن المؤسسة في وضعية جد حسنة، ومن المستبعد أن تتعرض لضغوط خارجية من طرف مانحي القروض والديون، كما أن الأرباح التي حققتها المؤسسة لها قدرة متزايدة على تغطية الفوائد بسبب تحسن النتيجة وارتفاعها بمعدلات كبيرة من سنة لأخرى (+43%)، من 96 إلى 97 و(+21%) من 97 إلى 98.

### ثالثاً: نسبة الربحية

نحاول معرفة تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (45): تطور نسب الربحية في الفترة 1996-1998

السنوات النسبة	1996	1997	1998
هامش الربح التشغيلي	0.18	0.21	0.20
هامش الربح الصافي	0.08	0.11	0.12
العائد على إجمالي الأصول	0.07	0.13	0.14

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال

يظهر الدول هامشاً للربح التشغيلي شبه مستقر على طول الفترة، وهذا ناتج عن نسب الزيادة المتقاربة في كل من الأرباح قبل الفوائد مثل الفوائد والضرائب والمبيعات، لكن عموماً يبقى الهامش المحقق من طرق المؤسسة مقبولاً، أما هامش الربح الصافي فقد عرف تطوراً إيجابياً يعود إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية، حيث ارتفعت بنسب أكبر مقارنة بنسب ارتفاع رقم الأعمال، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفاً نسبياً.

بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول يعكس طاقة الاستثمار المستخدمة فكل دينار من الاستثمارات يولد 0.14 دينار من الأرباح سنة 1998 وهي أحسن نسبة منذ سنة 1996، ويبقى هذا العائد ضعيفاً نسبياً هو الآخر.

المطلب الخامس: معدلات النمو

نستعرض هذه المعدلات في مجمع صيدال في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): معدلات النمو في مجمع صيدال

1998	1997	1996	السنوات المعدلات
0.15	0.09	0.04	معدل النمو المستقل
0.08	0.06	0.03	معدل نمو رؤوس الأموال الخاصة
%42 +	%64 +	-	معدل نمو الأرباح

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات صيدال.

تفسر تلت الأرقام الموجودة في الجدول (0.04، 0.09، 0.15) بأنها معدلات النمو القصوى التي تستطيع صيدال تمويلها، وبما أنها تتزايد من سنة لأخرى فإن قدرة المؤسسة لتمويل نموها هي في تحسن، كما أن معدل نمو رؤوس الأموال الخاصة شهد هو الآخر تطوراً إيجابياً يوحى بوجود توسع خاص للمؤسسة في الأجلين المتوسط والطويل.

بالنسبة للأرباح حققت صيدال نسبة زيادة معتبرة (+64%) بين سنتي 1997/1996 ونسبة أقل (+42%) في الفترة 98/97، ويعود ذلك إلى تدهور معدل نمو القيمة المضافة في هذه الفترة (-50%) وتراجع نسب الزيادة في نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال في نفس الفترة.

### المبحث الثالث: تحليل الوضع المالي لمجمع صيدال بعد الشراكة

يشمل تحليل الوضع المالي كما تناولنا في المطلب السابق تحليل الممتلكات وتحليل حسابات النتائج، تحليل التوازن المالي إضافة إلى تحليل النشاط والنتائج باستعمال النسب المالية، ونشير إلى أن التحليل سيمتد عبر ثلاث سنوات من 1999 إلى 2001، لكننا سندرج سنة 2002 حتى يظهر الأثر بوضوح، ذلك أن هذه السنة شهدت انطلاق أهم المشاريع المشتركة في الإنتاج.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: تحليل الممتلكات

##### أولاً: تحليل الأصول

حافظت صيدال على نمو الأصول بنسب متفاوتة في الفترة 1999-2002، غير أنه سنة 2001 شوهد نقص طفيف في الأصول (-1%) يعود إلى تراجع قيمة الاستثمارات المادية والمعنوية باستثناء الأراضي، مما يدل على أن المؤسسة لم تقنن تجهيزات إنتاج ولا تجهيزات اجتماعية.

أما سنة 2002 فقد عرفت زيادة قيمة الأصول (+3%) تعود أساساً إلى ارتفاع قيمة الحقوق وخاصة حقوق المخزونات (+187%)، والتسيقات على الحساب (+28%) وحقوق على الزبائن (+58%).

##### ثانياً: تحليل الخصوم

يعود الانخفاض المسجل في الخصوم سنة 2001 بنسبة (-1%) إلى تراجع قيمة الأموال الخاصة (-8%) وبالأخص فروقات إعادة التقييم (-27%)، كما عرف المجمع في هذه السنة توسعاً كبيراً في عملياته الاستثمارية انعكس على زيادة الديوان الاستثمارية بنسبة (+38%)، وهو سبب أساسي في ارتفاع مجموع الديون (+6%).

<sup>1</sup> سليمان بلعور، محمد زرقون، جامعة ورقلة، إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إريد المملكة الأردنية الهاشمية، يوليو 2008.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

أولاً: تطور رقم الأعمال

واصل رقم الاعمال نموه ابتداءً من سنة 1999 إلى غاية سنة 2002، غير أنه عرف انخفاضاً (-10%) سنة 2000 بسبب انخفاض مشتريات الزيوت "DIGROMED"، وعدم الحصول على عقد للتصدير إلى العراق في عدا العام، لكن بعد ذلك حقق رقم الأعمال نمواً بنسب متفاوتة (+25%) في الفترة 2001-2000 و(+10%) في الفترة 2002-2001.<sup>1</sup>

الجدول رقم (47): تطور رقم الأعمال للفترة 2002-1999

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

التعيين	1999	2000	نسبة التطور	2001	نسبة التطور	2002	نسبة التطور
بضاعة مباعة	40830	67313	%64+	41337	%38-	15748	%61-
إنتاج مباع	4589609	4072199	%12-	5149334	%26+	5676667	%10+
خدمات مقدمة	36347	62237	%71+	73572	%18+	128394	%74+
المجموع	4630438	4201749	%10-	5264243	%25+	5820809	%10+

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات سيدال

من خلال الجدول يظهر أن التراجع في رقم الأعمال سنة 2000 راجع لتدهور نسبة الإنتاج المباع (-12%) أما الزيادات التي حققها رقم الأعمال ابتداءً من سنة 2001 فيعود سببها إلى تحسن في قيمة المنتجات المباعة، وبذلك نستنتج أن الإنتاج المباع له تأثير كبير على تحديد قيمة رقم الاعمال نظراً لنسبته الكبيرة من هذا الأخير ف سنة 2000 يمثل الإنتاج المباع من رقم الاعمال 96%، ويمثل 97% في كل من سنتي 1 و2.

<sup>1</sup> محمد زرقون، سليمان بلعور، مرجع سابق.

ثانياً: تطور القيمة المضافة

يمكننا إبراز تطور القيمة المضافة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (48): القيمة المضافة للفترة 1999-2002

المسئول	1999	2000	نسبة التطور	2001	نسبة التطور	2002	نسبة التطور
البيان							
القيمة المضافة	2471852	2300818	-7%	2662059	+15%	2837225	+7%

المصدر: انطلاقاً من ميزانيات سيدال

أثر تراجع الإنتاج المباع سنة 2000 على القيمة المضافة التي نقصت هي الأخرى هذا العام (-7%)، لتستمر بعد ذلك في زيادة بنسب متفاوتة، أما تطورات نسبة تغطية القيمة المضافة للمصاريف فإننا نعرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (49): نسب تغطية القيمة المضافة للمصاريف للفترة 1999-2002

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

المصاريف	المصاريف المستخدمين	ضرائب ورسوم	مصاريف مالية	مصاريف متنوعة	حصص الإهلاك
2471852	42%	6%	3%	1%	14%
2300818	46%	8%	4%	1%	15%
2662059	49%	7%	5%	4%	15%
2837225	50%	6%	10%	2%	14%

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لسيدال

نلاحظ من خلال الجدول أن مصاريف الضرائب والرسوم والمصاريف المتنوعة وحصص الإهلاك حافظت على نفس النسب تقريباً خلال الأربع سنوات، وبالتالي صرفت الزيادة الحقيقية في القيمة المضافة في كل من المصاريف المستخدمين والمصاريف المالية، وقد تطورت نسبة التغطية من (42% إلى 50%) بالنسبة لمصاريف المستخدمين ومن (3% إلى 10%) بالنسبة للمصاريف المالية.

المطلب الثالث: تحليل التوازن المالي

ويكون من خلال حساب كل من رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل لمعرفة رصيد الخزينة.<sup>1</sup>

أولاً: رأس المال العامل

يمكن حساب رأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (50): رأس المال العامل لفترة 1999-2002

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2002	2001	2000	1999	السنوات البيان
7244488	8287667	8071181	8385183	الأموال الدائمة
4514189	503922	5504234	5417226	الأصول الثابتة
2730299	3233745	2566947	2967957	رأس المال العامل

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

بقيّ رأس المال العامل موجب طوال الفترة، لكنه انخفض في كل من سنة 2000 و2002، أما سنة 2000 فكانت نسبة الانخفاض (-13%) سبب تراجع الأموال الدائمة وبالأخص فروقات إعادة التقسيم التي تمثل ثلث الأموال الدائمة، وأما سنة 2002 فقد وصلت نسبة الانخفاض إلى (-15%) بسبب نقصان الأموال الدائمة وبالأخص الديون طويلة الاجل (ديوان الاستثمارات).

ثانياً: احتياجات رأس المال العامل

يمكن حساب احتياجات رأس المال العامل لنفس الفترة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

الجدول رقم (51): احتياجات رأس المال العامل لفترة 1999-2002

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2002	2001	2000	1999	السنوات البيان
2911558	2756234	2544525	2186076	قيم الاستغلال
3917777	2199891	1901575	1984159	قيم قابل للتحقيق
2673799	2430911	2764004	2049097	ديون قصيرة الأجل
1005522	422847	577153	329530	تسيّقات بنكية
3150014	2948062	2259249	2450665	الاحتياج في رأس المال العامل

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

حققت المؤسسة في هذه الفترة احتياجات في رأس المال العامل بسبب ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال من سنة لأخرى، فقد عرفت قيم الاستغلال زيادات بنسب متفاوتة تراوحت من 5% إلى 16%، كما ارتفعت القيم القابلة للتحقيق ووصلت نسبة الزيادة فيها إلى 78% سنة 2002.<sup>1</sup>

ثالثاً: الخزينة

نوضح رصيد الخزينة للفترة (99-02) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (52): أرصدة الخزينة للفترة 1999-2002

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2002	2001	2000	1999	السنوات البيان
2730299	3233745	2566974	2967957	رأس المال العامل
3150014	2948062	2259249	2450669	الاحتياج في رأس المال
419715-	285683	307698	517288	رصيد الخزينة

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

يظهر الجدول أن الخزينة في تناقص مستمر، لكنها بقيت موجبة إلى غاية 2001، أما سنة 2002 فقد سجلت خزينة سالبة بسبب ارتفاع احتياجات الاستغلال، وهو ما يفسر لجوء المؤسسة إلى تمويل هذا العجز في الخزينة عن طريق الديون المالية القصيرة الأمد، التي ارتفعت هذه السنة بنسبة (+137%)، وهذا الوضع ليس خطيراً بدرجة كبيرة على امكانية التسديد، لأن الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال يمثل فقط (13%) من الاحتياج في رأس المال العامل.

#### المطلب الرابع: التحليل بالنسب

##### أولاً: نسب السيولة

نستعرض تطورات نسب السيولة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (53): تطور نسب السيولة للفترة 1999-2002

2002	2001	2000	1999	السنوات النسبة
2.72	2.33	1.92	2.44	نسبة التداول
1.64	1.20	1.01	1.38	نسبة التداول السريعة
0.17	2.33	1.93	2.45	نسبة الخزينة الفورية

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

بقيت نسبة التداول أكبر من الواحد وحققت تزايداً في السنتين الآخريتين، أما سنة 2000 فقد تراجعت بسبب ارتفاع الديون قصيرة الأجل، التي اعتمدت عليها صيدال لتمويل احتياجات دورة الاستغلال في هذا العام ونفس الشيء حدث لنسبة التداول السريعة.

نسبة الخزينة الفورية أكبر من الواحد إلى غاية 2001، دلالة على أن صيدال قادرة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بالسيولة المتوفرة لديها، وتراجع هذه النسبة سنة 2000 كان بسبب جلب المزيد من القروض القصيرة الأجل، أما سنة 2002 فإنها سجلت نسبة خزينة أقل من الواحد وهذا وضع خطير كان سببه النقص

المعتبر في المتاحات (-33%)، الذي كان بسبب تمديد آجال تسديد الزبائن إلى (156 يوم من رقم الأعمال) وهذا ما يمكن ملاحظته في ارتفاع رصيد حقوق على الزبائن بنسبة (+58%) هذه السنة.

ثانياً: نسب النشاط

ندرس تطورات النشاط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (54): تغيرات نسب النشاط للفترة 1999-2002

2002	2001	2000	1999	السنوات النسبة
0.50	0.47	0.37	0.43	معدل دوران الأصول
4.73	4.12	3.64	5.41	معدل دوران المخزون
77 يوم	88 يوم	100 يوم	67 يوم	فترة البيع

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

واصل معدل دوران الاصول في الارتفاع، باستثناء سنة 2000 التي تراجع فيها هذا المعدل بسبب انخفاض مبيعات صيدال في هذا العام، أما معدل دوران المخزون فقد تناقص مقارنة مع بداية هذه الفترة، وقد تأثر هذا المعدل هو الآخر بتراجع المبيعات سنة 2000، وهو ما قد ظهر بوضوح في فترة البيع التي وصلت إلى 100 يوم في هذه السنة.

ثالثاً: نسب هيكل رأس المال

نحسب هذه النسب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (55): تطورات نسب هيكل رأس المال للفترة 1999-2002

2002	2001	2000	1999	السنوات النسبة
0.34	0.37	0.34	0.19	نسبة الرافعة المالية
0.74	0.70	0.77	0.76	نسبة الاستقلالية
2.44	5.39	6.26	14.05	نسبة تغطية الأرباح للفوائد

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

تتميز هذه الفترة بارتفاع نسب الرافعة المالية لتتجاوز 0.34 ابتداء من سنة 2000، وكان ذلك بسبب تناقص الأموال الخاصة من سنة لأخرى وخاصة فروقات إعادة التقييم، كما أن القروض عرفت هي الأخرى زيادات بنسب متفاوتة، وكل هذا جعل نسبة الرافعة المالية ترتفع وهو مؤشر على خطورة الوضع، أما نسبة الاستقلالية المالية فقد حافظت على نفس مستواها خلال هذه الفترة، وبهذا النسب يمكن القول أن المؤسسة في وضعية حسنة وغير مهددة في استقلالها المالي، وفيما يخص نسبة تغطية الأرباح، فبعد أن وصلت إلى 14.05% سنة 1999 أخذت في السنوات السابقة، وكان السبب في ذلك تراجع قيمة الأرباح (-37%) من جهة، وارتفاع قيمة المصاريف المالية (+89%) من جهة أخرى.

#### رابعاً: نسبة الربحية

نستعرض تطورات نسب الربحية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (56): تطورات نسب الربحية للفترة 1999-2002

2002	2001	2000	19992000	النسبة السنوات
0.11	0.15	0.14	0.24	هامش الربح التشغيلي
0.03	0.07	0.06	0.15	هامش الربح الصافي
0.18	0.18	0.12	0.22	العائد على إجمالي الأصول

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

وصل هامش الربح التشغيلي إلى أدنى مستوى له سنة 2002 بسبب تراجع الأرباح قبل الفوائد والضرائب بنسبة كبيرة مقارنة بنسبة 1999 والفترة السابقة، إذ وصلت نسبة الانخفاض إلى (-38%)، ويعود سبب هذا الانخفاض المفاجئ بالنسبة لمجمع صيدال إلى ارتفاع قيمة العملة الأوروبية (الأورو) مقارنة بالدولار الأمريكي، وترجم ذلك بزيادة الواردات من المواد الأولية المسددة مجملها بالأورو، ونفس الملاحظة سجلت فيما يخص هامش الربح الصافي، أما العائد على إجمالي الأصول فقد عرف نوعاً من الاستقرار إلا سنة 2000 أين انخفض بنسبة كبيرة بسبب تزايد قيمة الأصول هذا العام.

المطلب الخامس: معدلات النمو

ونقوم بدراسة تطورها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (57): تطور معدلات النمو للفترة 2002-99

2002	2001	2000	1999	السنوات النسبة
0.04	0.07	0.05	0.14	معدل النمو المستقل
0.03	0.06	0.04	0.11	معدل نمو رؤوس الأموال الخاصة
%50-	%28+	%42-	-	معدل نمو الأرباح

المصدر: انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لصيدال.

تراجعت معدلات النمو القصوى التي تستطيع صيدال تمويلها، وهذا راجع لمعدلات نمو الأرباح التي عرفت انخفاضاً هاماً في كل من سنتي 2000 و2002، وأما معدلات نمو رؤوس الأموال الخاصة فقد تراجعت هي الأخرى، مما يوحي بوجود نوع من الانكماش في الأجلين المتوسط والطويل.

## المبحث الرابع: التحليل المقارن للوضع المالي لمجمع صيدال خلال الفترتين قبل وبعد الشراكة

في هذا المبحث سنقوم بدراسة تحليلية للوضع المالي لمجمع صيدال خلال الفترتين قبل وبعد الشراكة كذا المقارنة بينهما.

### المطلب الاول: بالنسبة للأصول

لم تشهد الاصول تغيرات كبيرة بين الفترتين، فقد واصلت الاستثمارات انخفاضها مما يدل على أن صيدال لازالت لم تتمكن من جلب تكنولوجيا جديدة من خلال الشراكة تنعكس على ارتفاع قيمة الاستثمارات، وفي نفس الوقت لوحظت زيادات معتبرة في قيمة المخزونات، وخاصة المنتجات التامة، ويعود ذلك على انطلاق بعض المشاريع المشتركة في الإنتاج إضافة على افتتاح ورشات بعض المشاريع الخاصة بعقود التصنيع الإمتيازية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: بالنسبة للخصوم

تأثرت الخصوم في الفترة الثانية، وعرفت زيادات بسبب ارتفاع الديون الاستثمارية بنسب كبيرة والتي خصصت لتمويل الاستثمارات الخاصة بالشراكة، وهو ما جعل الديون ترتفع متأثرة بتلك الزيادات، مما أدى بدوره إلى ارتفاع الديون المالية.

### المطلب الثالث: بالنسبة لرقم الأعمال والقيمة المضافة

حقق المجمع خلال الفترة الأولى مبيعات متزايدة، وتواصلت هذه الزيادة في الفترة الثانية باستثناء سنة 2000، التي انخفضت مبيعاتها لأسباب ذكرناها سابقاً، مما يدل على أن صيدال لم تعرف مشاكل تسويقية، بل نجحت إلى حدّ ما في سياستها التسويقية.

كما عرفت القيمة المضافة تطوراً خلال المرحلة الثانية، ولم تتأثر بالزيادات الكبيرة في استهلاك المواد واللوازم والسبب في ذلك هو زيادة الإنتاج المباع في هذه الفترة والذي غطى تلك المصاريف، أي ان التوسع في الإنتاج بسبب الشراكة لم يؤثر على صيدال لأن ذلك قابله زيادة في المبيعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد مخلوف، محمد زرقون، سليمان بلعور، إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة، مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إربد المملكة الأردنية الهاشمية، يوليو 2008.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

#### المطلب الرابع: بالنسبة للخزينة

سجل رصيد الخزينة تراجع كبيراً في الفترة الثانية مقارنة بالأولى، حتى وصلت إلى رصيد سالب سنة 2002، وما أدى على ذلك هو تزايد احتياجات دورة الاستغلال التي رافقت انطلاق بعض عقود الشراكة في الإنتاج، وهو ما دفع بصيدال إلى البحث عن تمويل بالتسيقات البنكية والقروض قصيرة الأجل.

#### المطلب الخامس : بالنسبة لنسب السيولة

عرفت نسبة التداول تراجعاً في الفترة الأولى وتحسناً في الفترة الثانية، إذا اعتبرنا بداية ونهاية كل فترة، وكان هذا سبب نمو الأصول المتداولة في الفترة الثانية التي تميزت بارتفاع استخدامات الاستغلال، نظراً للتوسع الذي شهدته صيدال في هذه الفترة، كما سجلت نسبة الخزينة الفورية تراجعاً يعود إلى جلب المزيد من القروض قصيرة الأجل لتغطية الاحتياجات الإضافية للمشاريع وعقود التصنيع والإنتاج عن طريق الرخص.

#### المطلب السادس: بالنسبة لنسب النشاط

انعكست الزيادات في مخزون المبيعات خلال الفترة الأولى على معدل دوران المخزون، الذي سرعان ما تراجع في الفترة الثانية نظراً لارتفاع المبيعات بمعدلات أكبر من تلك المحققة في مخزون المنتجات التامة، وبالتالي يمكن القول أن صيدال نجحت في كيفية تصريف المخزون الإضافي من المنتجات الجديدة التي شرعت في إنتاجها بتنفيذ عقود الشراكة.

#### المطلب السابع: بالنسبة لنسب هيكل رأس المال

انخفضت نسبة الرافعة المالية في الفترة الأولى، في حين تزايدت في الفترة الثانية، نظراً لارتفاع مجموع القروض التي لجأت لها صيدال لتمويل احتياجاتها المتزايدة والمتعلقة بالتوسع في النشاط، أما الاستقلالية المالية للمؤسسة فلم تتأثر بهذا التوسع وحافظت صيدال على نفس مستويات هذه النسبة.

كما سجلت نسبة تغطية الأرباح تراجعاً معتبراً في الفترة الثانية مقارنة بالأولى بسبب نقص الأرباح وارتفاع المصاريف المالية، والتي تضاعفت بسبب التوسع في جلب القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة والاستثمارات الجديدة بسبب الشراكة.

### المطلب الثامن: بالنسبة لنسب الربحية

تأثرت نسب الربحية في الفترة الثانية وعرفت تدهوراً بسبب تراجع الأرباح خاصة سنة 2002، الذي يعود إلى ارتفاع المصاريف، خاصة المواد واللوازم المستهلكة، والتي تسدد قيمتها بالعملة الأوروبية الموحدة الأورو، وما تسبب أيضاً في تراجع نسب العائد على إجمالي الأصول تزايد مجموع الأصول بسبب توسع احتياجات الاستغلال.

### المطلب التاسع: بالنسبة لنسب النمو

عرفت معدلات النمو في الفترة الأولى تحسناً لنمو الأرباح وتناقص احتياجات الاستغلال، أما الفترة الثانية فكانت على العكس من ذلك، حيث شهدت تدهوراً في تلك المعدلات بسبب التناقص المفاجئ للأرباح خاصة سنة 2002 من جهة، وارتفاع احتياجات الاستغلال التي تعود إلى التوسع في عمليات الإنتاج الخاص بالشراكة من جهة أخرى.

إذا يمكننا استنتاج أن مجمع صيدال هو في حالة نمو سريع وغير متحكم فيه بسبب وجود نمو في الاحتياج في رأس المال العامل أبطأ من تزايدت الاحتياج في رأس المال العامل، مما ينتج عنه بالضرورة أزمة في الخزينة، كما يعرف المجمع نمواً غير كاف في رقم الاعمال بسبب بطء نمو رقم الأعمال، مما يجر المؤسسة لتقديم تسهيلات لزيائنها في التسديد تزيد في مستوى الحقوق وبالضرورة في الاحتياج في رأس المال العامل، وهو ما يؤدي إلى تدهور وضعية الخزينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

## خلاصة الفصل

لقد تمكن مجمع صيدال بإبرامه عقود شراكة مع العديد من المخابر الدولية المتخصصة وبعض الشركات الرائدة في مجال تصنيع الدواء، من توسيع خطوطه الإنتاجية، وغزو العديد من الأسواق الدولية، بإبرام عقود تصدير مع العديد من الدول، بما فيها تلك التي تعد من الدول المتطورة صناعياً وتكنولوجياً.

تركزت دراستنا في قياس الأثر المالي على مجمع صيدال في تحليل وتقييم ذلك الأثر على المدى القصير والقريب فقط، نظراً لكون هذه الاستراتيجية جديدة بالنسبة للمجمع ولا بدّ من تقييمها دورياً وعلى فترات قصيرة، وبعد التحليل وجدنا آثاراً متباينة على تلك المؤشرات المالية التي اعتمدها في التحليل، فانطلاق العقود المشتركة في عمليات الإنتاج تسبب في ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال، وهو ما أثر على رصيد الخزينة الذي كان سالباً سنة 2002، وهذا الوضع يقودنا إلى الحديث على آليات تمويل هذا النمو وهو تحد آخر يواجهه المجمع، خاصة في ظل ركود نشاط السوق المالي في الجزائر.

استطاع المجمع تصريف الكميات الكبيرة والمتزايدة من الإنتاج - الذي توسع في ظلّ الشراكة - من خلال إبرام عقود تصدير وتوسيع نطاق التسويق في الكثير من المناطق الداخلية باعتماد أساليب ناجعة للتسويق، هذا ما جعل المجمع لا يعاني من تراكمات في المخزون وما يرافقه من انعكاسات سلبية على الربحية والنتائج المحققة.

يمكننا القول بأن عقود الشراكة التي أبرمها المجمع أحدثت نفس الأثر على الوضع المالي، رغم أن الدراسة كانت شاملة وإجمالية، والتفصيل في هذا المجال يقتضي تجزئة كل عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج وتحديد نسبة كل عقد شراكة في كل من هذه الأجزاء. كما تقتضي الدراسة التفصيلية البحث عن المؤشرات المالية الخاصة بتقييم أثر الشراكة لتطبيقها في تليل اتجاه تغير كل من عناصر الميزانية وجدول النتائج وجدول التدفقات، وما دعانا إلى القول بأن هذه العقود كان لها نفس الأثر المالي، هو كونها كانت في الميدان الصناعي عموماً والإنتاجي بالخصوص لإنتاج منتجات جديدة أو لتطوير منتجات ينتجها المجمع، ولم تتوسع هذه العقود إلى ميادين أخرى.

وعموماً حقق مجمع صيدال من خلال الشراكة عدة امتيازات جعلته قادراً على التصدير ومنافسة بعض الشركات الأجنبية وخاصة العربية والأفريقية، وحتى يتمكن المجمع خصوصاً وكل المؤسسات الاقتصادية التي

تبنت الشراكة عموماً، من الاستفادة من مزايا الشراكة وجعلها آلية ناجعة لتحقيق الميزات التنافسية والكفاءة الإدارية، لا بدّ من التركيز على بعض النقاط:

\* اختيار الشريك المناسب وأخذ الوقت الكافي وتحليل وضعيته وما سيجلبه من امتيازات ومزايا، تتوازن مع ما يطمح إليه هذا الشريك.

\* توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاقتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية.

\* تفعيل مشاريع الشراكة، بخلق جوّ مناسب للاحتكاك بين الأطراف وتهيئة الظروف لنقل أساليب الغدرة الحديقة وتغيير الثقافة الإدارية والقضاء على بعض القيم التي كانت سبباً في تراجع الكفاءة الإدارية والأداء التنظيمي بصفة عامة.

\* البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع بسبب مشاريع الشراكة، حتى لا يؤدي ذلك التوسع إلى اختلالات مالية، قد تنتهي بفشل مالي يعود بالمؤسسة إلى الدخول في حلقة جديدة من المشاكل والأزمات.

في الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة لإثارة موضوع الشراكة الاستراتيجية وما قد يترتب عنها من الآثار، وهي بذلك تفتح المجال أمام دراسات قادمة تركز على تحليل وتقييم آثار الشراكة على المدى المتوسط والبعيد وعلى كل الأصعدة والمستويات، ولا مجرد الاقتصار على دراسة الأثر المالي على المدى القصير، كما أنها تفتح مجال الاجتهاد في تحديد المؤشرات المالية التي يمكن اعتمادها في تقييم الأثر المالي لأي قرار استراتيجي.

## الخاتمة

نود في نهاية كتابنا هذا أن نوّكد على أهمية الموضوع الذي تطرّقنا إليه خاصة بالنسبة لمؤسسات اقتصادية تنشط في بلد يخطو خطواته الأولى نحو اقتصاد السوق والذي تعتبر المنافسة من أهم ميزاته مما يجعل لآلية المناولة والشراكة الصناعية دوراً فعالاً في ترقية المؤسسات وفي حركية القاعدة الصناعية.

حيث تعتبر المناولة والشراكة الصناعية من أهم ملامح وآثار التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي عرفتها - ولازالت تعرفها - الساحة الاقتصادية العالمية، كما تعتبر بديلاً عن العلاقات التنافسية العدائية التي تخدم أطرافها ولا تساهم في تطوّرهم وتوسّعهم، بل غالباً ما تنتهي بانسحاب أحد الأطراف من ميدان المنافسة، وبذلك أصبحت العلاقات التعاونية سبيلاً أنجح للحفاظ على المكانة السوقية، والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بما فيها الرائدة.

ومن خلال التطرّق لأهم جوانب الموضوع توصلنا على الإجابة على التساؤلات المطروحة، ومنه يمكن إبراز أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

### النتائج الخاصة بالجانب النظري:

1- يكتسي خيار الشراكة أهمية بالغة في انعاش الاقتصاد الوطني، ولا بديل عنه كونها تعمل على توفير رؤوس الأموال الأجنبية وتخلق مناصب العمل وتعمل على تحويل التكنولوجيا والدخول في المنافسة الدولية وتعمل على تقليص نفقات الدولة لذلك ينبغي توفير البيئة الاقتصادية الملائمة من تشريعات وقوانين تشجع الاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي، من أجل اصلاح المناخ الاستثماري القائم وتعزيز الثقة في أداء الاقتصاد الوطني.

2- تؤثّر الشراكة على الوضعية المالية لأطراف هذه العلاقة ولا توجد مؤشرات مالية خاصة لقياسها الأثر بل يستعمل في هذا الإطار مجموعة من النسب المالية ذات علاقة بالنشاط وبعض المعايير الاقتصادية والمالية للنمو.

3- إنّ المناولة والشراكة آليات جديدة لتنضم النشاط الصناعي وذلك باعتبارها كبداية ضرورية لإعادة هيكلة المؤسسات الصناعية وتكييف أجهزتها مع القواعد الجديدة التي تحكم السوق.

4- إنّ المناولة أداة أساسية في تنمية التخصص الصناعي وتعزيز التشابك والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، وفرضة لتوسيع قاعدة القطاع الصناعي.

5- تعتبر المناولة والشراكة همزة وصل بين المؤسسات الكبرى الأمانة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالمناولة.

#### \* أثر المناولة والشراكة الصناعية على مستوى الاقتصاد الكلي:

- رفع مستوى دخول المؤسسات الاقتصادية إلى المنافسة في ظلّ اقتصاد السوق والعولمة.

- وضع للتبعية الاقتصادية.

- تشجيع المستثمرين المحليين والأجانب.

- إعادة تطوير الموارد والمواد الأولية المحلية.

- تطوير الصادرات خارج المحروقات.

- خلق مناصب عمل وتطوير الطاقات الكامنة.

- تحويل التكنولوجيا والدراسات المتطورة وتقنيات التسيير إلى موارد ملك للمؤسسة.

#### \* أثر المناولة والشراكة الصناعية على مستوى المؤسسات الاقتصادية:

- توسيع قطاع المنتجات كماً ونوعاً والمساهمة في دخول أسواق جديدة.

- اكتساب تقنيات جديدة في مجال التسويق والتجارة الخارجية.

- تطوير الإمكانيات الإنتاجية وضمان فعالية أكثر عن طريق تحسين الإنتاجية.

- خلق جوّ تنافسي داخلي في مواجهة المنافسة الخارجية.

- تحسين أداء الموارد البشرية وتكوينها.

## الاقتراحات والتوصيات:

يتوقف تحقيق الآثار الإيجابية للمناولة والشراكة الصناعية على مدى مرونة الدولة وفعاليتها وذلك من خلال تخفيف القواعد التنظيمية وتخفيف عامل الجباية ومنح امتيازات خاصة في مجال المناولة والشراكة وتسهيل المعاملات والإجراءات الإدارية.

إنّ استقرار المحيط أمر أساسي وضروري لضمان نجاح آلية المناولة والشراكة الصناعية ولذلك يجب تحقيق:

- الاستقرار السياسي: والذي نعني به عدم وجود اضطرابات ومنازعات سياسية وكذا استقرار الأوضاع الأمنية.

- الاستقرار الاقتصادي: ونقصد به استقرار القوانين والقرارات المنضمة للنشاط الاقتصادي والإطار العام للسياسات الاقتصادية وكذا وضع تشريعات واضحة تنضم نشاط القطاع الخاص المحلي والاستثمارات الأجنبية.

- منح تحفيزات جبائية ومالية تساعد على اتخاذ قرار المناولة والشراكة الصناعية.

- تفعيل آلية المناولة والشراكة لخلق جوّ مناسب للاحتكاك بين الأطراف وتهيئة الظروف لنقل أساليب الإدارة الحديثة وتغيير الثقافة الإدارية والقضاء على بعض القيم التي كانت سبباً في تراجع الكفاءة الإدارية والأداء التنظيمي بصفة عامة.

- توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير، وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وعدم الاقتصار على التسهيلات في جلب المواد الأولية وتسويق المنتجات النهائية.

### \* آفاق الدراسة:

على ضوء معالجتنا لموضوع بحثنا وما استخلصناه من نتائج في جانب المناولة والشراكة الصناعية نقترح كموضوع للمواصلة في بحثنا: آفاق المناولة والشراكة الصناعية في المنطقة العربية في ظلّ المتغيرات الدولية.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد يوسف الشحات، الأزمات المالية في الأسواق الناشئة مع إشارة خاصة لأزمة جنوب شرق آسيا، (المنصورة : دار الليل للطباعة والنشر، 2001).
- 2- أحمد عبد الرحمان، "العولمة مظاهرها ومسبباتها"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 26 (الكويت 1998).
- 3- أحمد مخلوف، إدارة الأثار المالية لإستراتيجية الشراكة، دور الشراكة بين قطاعي العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية 2011.
- 4- أسامة المجذوب، "العولمة والإقليمية : مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية"، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2001).
- 5- إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية 2007.
- 6- رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية 2007.
- 7- سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.
- 8- سعاد نائف برنوطي، إدارة أعمال الصغيرة (أبعاد للزيادة) دار وائل، عمان، 2005.
- 9- سليمان بلعور، إدارة الأثار المالية لإستراتيجية الشراكة، دور الشراكة بين قطاعي العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية 2011.
- 10- سامي عفيفي، الاقتصاد المصري بين الواقع والطموح، (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 1998).
- 11- سمير عازم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001.
- 12- سعيد النجار، نحو استراتيجية قومية لإصلاح الاقتصاد، (الاسكندرية: دار الشروق 1991).
- 13- عمر صخري، اقتصاد ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2003.

- 14- عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007.
- 15- عبد الرحمان بن جدو، المناولة ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظلّ المستجدات الدولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.
- 16- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، (الاسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001).
- 17- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001.
- 18- عادل أحمد حشيش، مجدي محمود شيهاب، الاقتصاد الدولي (بيروت: الدار الجامعية للنشر، 1998).
- 19- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005.
- 20- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية (بناها: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999).
- 21- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 22- محمد زرقون، إدارة الأثار المالية لإستراتيجية الشراكة، دور الشراكة بين قطاعي العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2011.
- 23- مرسي فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، سلسلة عالم المعرفة، العدد 147 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1999).
- 24- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.
- 25- هالة محمد لبيب عنبه : إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، 2002.

## الأطروحات والرسائل:

- 1- سيد علي بلحمديّة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظلّ العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005.
- 2- عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، 2008-2009.
- 3- عثمان لغلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والكبرى في التنمية الاقتصادية - كلية الجزائر، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995.
- 4- عربي سامية، المقابلة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2003-2004.
- 5- هواري خيثر، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2009.

## المقالات:

- 1- أحمد عبد الرحمان، "العولمة مظاهرها ومسبباتها"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 26 (الكويت 1998).
- 2- بسمان فيصل محجوب، "رؤيا استشرافية لأثر منظمة التجارة العالمية على أداء المنشآت الصغيرة في الوطن العربي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، جامعة فرحات عباس سطيف (2003).
- 3- جويل بير شين، "الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية: الإنجازات والمشكلات"، مجلة التمويل والتنمية (ديسمبر 1995).
- 4- ريتشارد هارمسن، "جولة أورغواي : نعمة للاقتصاد العالمي"، مجلة التمويل والتنمية (مارس 1995).
- 5- لورا والاس، "الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار"، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 29، العدد 1 (مارس 1992).
- 6- نادية قوبقح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - واقع وآفاق، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 14، 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر -.

7- نوزاد عبد الرحمان المهيتي : الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي،  
الوضع القائم والتحديات المستقبلية، مجلة الجندول في العلوم الانسانية، السنة الرابعة، العدد سبتمبر،  
2006.

8- يعقوب قدور، نشاطات الوزارة، فضاءات مجلة تصدرها وزارة ( المؤسسات الصغيرة والمتوسطة )  
الجزائر، العدد 00 جانفي.فيفري 2002.

### الملتقيات والتقارير :

1- أيت زيان كمال، المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية،  
المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

2- العايب عزيز، دور التشريعات في تطور وتنمية المناولة الصناعية، المؤتمر والمعرض العربي الأول  
للمناولة الصناعية في الجزائر 12 - 15/09/2006.

3- برودي نعيمة ، " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات  
التكيف مع المستجدات العالمية "، مداخلة للملتقى الدولي " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة في الدول العربية "، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006.

4- بن حبيب عبد الرزاق، الشراكة ودورها في جلب الاستثمار الأجنبي، مداخلة في الملتقى الوطني الأول  
حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة - 2002.

5- بوطالب قويدر، سعيداني محمد، "العولمة ومنظمة التجارة العالمية، للتحديات والآثار على  
الاقتصاديات العربية"، في ملتقى حول "العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية"، سكيكدة (13 14  
ماي 2001).

6- شفيق الأشقر، حول استراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي  
من خلال المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

7- علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية  
مؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

8- عبد الله بدعيدة، "الشروط الضرورية الواجب توفرها لإنجاح الشراكة الاقتصادية"، محاضرة أقيمت في  
ملتقى الجزائر والشراكة الأجنبية، الجزائر، 1999.

- 9- عبد الرحمان جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.
- 10- محمد قويدري، "أثر المشروعات المشتركة في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي"، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس،
- 11- معين أمين السيد، مفهوم الشراكة آلياتها أنماطها، مداخلة في الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الأجنبية، الجزائر، 9/10/1999.
- 12- نور الدين بويقوب، المناولة الصناعية - التجربة المغربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.
- 13- محمد قويدري، "أثر المشروعات المشتركة في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي"، محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف (2001).
- 14- معين أمين السيد، مفهوم الشراكة آلياتها أنماطها، مداخلة في الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الأجنبية، الجزائر، 9/10/1999.
- 15- نور الدين بويقوب، المناولة الصناعية - التجربة المغربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

## المراجع باللغة الفرنسية

- 1- A. KOKO, « Technology, Market Characteristics and Spill Overs », Journal of Development Economic, N° 43(1994).
- 2- A. Sallez et J. Schlegel , op – cit
- 3- Ammr SELLAMI, petite moyenne industrie et développement économique, Entreprise national du livre, 1985
- 4- Annie Fouquet et Fridiric Le Maitre, « Demystifier la Mondialisation de L'économie », Les éditions d'organisation, 1997.

- 5- Claude Altersohn, « De la soustraitance au partenariat industriel »  
Dynamiques d'entreprises, l'Harmattan, 1992.
- 6- Daniel Rouach, Management du Transfert de Technologie (France : Presse  
Universitaire, 1999).
- 7- François Chesnais, La mondialisation du capital (Paris : Syros, 1997),
- 8- Franklin, R. Root, International Trade Investment, 4<sup>th</sup> edition (N. J: South  
Western Publishing co, 1978.
- 9- J. Nioso, B.Billon, P. Saviotti et M. Grow, « Les systèmes nationaux  
d'innovation : a la recherche d'un concept utilisation », in Revue français  
d'économie, Volume VII, (Hiver 1992).
- 10- Josée ST PIERRE : La Gestion Financière des PME théories et Pratiques,  
presses de l'université du Québec, CANADA, 1999.
- 11- Michelle Rainelli, « La firme multinational dans la nouvelle économie  
industrielle international », Revue problème économique, N° 2487  
(Septembre 1996)
- 12- Organisation de coopération et de Développement Economique, perspective  
de L'OCDE sur les PME, Paris, 2000.
- 13- Perspective de L'OCDE, les petites et moyennes entreprises : Force locale,  
action mondiale, juin 2000.
- 14- Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, La Rousse Le Monde, Dictionnaire  
Economique (Canada : La Rousse HER), 2000.
- 15- Rapport Annuel UNCTAD, 2001.
- 16- S. Lall, Monopolistic Advantages and Foreign Involvement (Oxford:  
Economic Papers, 1980).
- 17- Yves Chirouze, Le Marketing, Tome 2 (Alger : OPU, 1990).
- 18- Jean louis marcos, sous traitance internationale on délocalisation onudi, VIENE, 2004

قائمة

الملاحق