جامعةيحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية

العنوان:

أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل مؤسسة جزائرية

دراسة حالة مؤسسة

SARL ALGERIA AGRO PROCESS

من إعداد الطالبة:

- زيرام فاطمة الزهراء

تحت إشراف الدكتور:

- غريبي أحمد.

السنة الجامعية

2018-2017

شكر وتقدير

"الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب و أكيد"

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل، و نخص بالشكر الأستاذ المشرف "أحمد غريبي" على كل العون و النصح اللذان أمدنا بهم.

الى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي الى غاية هذه المرحلة.

و الى من ساعدنا و لو بابتسامة صادقة.

الى كل هؤلاء نقول لكم: "بارك الله لكم و جعلها في ميزان حسناتكم و جعل الجنة مثواكم"

إهداء

إلى من لهما الفضل في وجودي وأعز وأغلى ما أملك في هذا الكون

أطال الله في عمرهما أبي وأمي.

إلى إخوتي الأعزاء: أمين، هيبة، أمال، محي الدين، عيسى،

شريفة وإسماعيل.

إلى كل الأهل والأقارب كبيرا وصغيرا، قريبا وبعيدا

إلى رفقاء الدرب وكل من تقاسمت معهم كأس المحبة والصداقة وأخص

بالذكر مريم وخديجة.

إلى كل دفعة السنة ثانية ماستر مالية مؤسسات

إلى كل أساتذتي ومعلمي من الطور الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل طالب وطالبة علم

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي.

ملخص:

إن سعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال توقيعها على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وسعيها لتحرير تجارتها الخارجية سيعرض المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة إلى منافسة شديدة من طرف الشركات الأجنبية وخاصة الأوروبية منها، لذا يجب عليها وحتى تستطيع مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة أن تقوم بتحسين أنظمتها التسييرية وتأهيل مواردها البشرية، كما تسعى إلى تحسين محيطها الاقتصادي ويتم ذلك من خلال تأهيلها بهدف تحسين تنافسيتها لمواجهة المنافسة الدولية، وفي هذا الإطار تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة لترقية وتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة نظرا للامتيازات العديدة التي تقدمها خاصة في مجال نقل المهارات والتجارب التسييرية، وتخفيض التكاليف واقتسام المخاطر بين الشركاء، كما أنها تمثل حلا ملائما لمختلف المشاكل وذلك من حيث الحصول على مصادر التمويل والتكنولوجيا، كما تعتبر عاملا مهما للدخول إلى الأسواق الدولية.

Résumé

La volonté de l'Algérie d'intégrer l'économie mondiale, en signant l'accord d'association avec l'Union Européenne, et sa recherche pour la libération du commerce extérieur ont pour corollaire d'exposer les petite et moyennes entreprises algériennes à une forte concurrence des entreprises étrangères, notamment celles européennes. Et pour qu'elles puissent faire face à cette concurrence mondiale qui ne cesse d'augmenter, les entreprises algériennes doivent donc améliorer leurs systèmes managériaux, valoriser et remettre à niveau leurs ressources humaines et optimiser leur environnement économique.

Pour ce faire, une réadaptation et une mise à niveau sont nécessaires pour améliorer leur compétitivité à l'échelle internationale. Dans ce contexte, le partenariat étranger « l'association étrangère » constitue une opportunité importante pour la promotion et la mise à niveau des PME algériennes vu les nombreux privilèges qu'il fournit, plus particulièrement dans le secteur du transfert des compétences et des expériences managériales et la réduction des coûts, et grâce au partage des risques entre les associés. Il représente aussi une solution appropriée à plusieurs problèmes en ce qu'il permet d'accéder à de nouvelles technologie et sources de financement, et il est également un facteur important pour pénétrer les marchés internationaux.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير.	
إهداء.	
الملخص.	
فهرس المحتويات.	II
فهرس الجداول والأشكال.	IV
مقدمة.	ب-ث
الفصل الأول: الشراكة الأجنبية.	
تمهيد.	2
المبحث الأول: أساسيات حول الشراكة الأجنبية.	3
المطلب الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية.	3
المطلب الثاني: أهداف الشراكة الأجنبية ومزاياها.	5
المطلب الثالث: دوافع الشراكة الأجنبية.	8
المبحث الثاني: أنواع الشراكة الأجنبية والنظريات المفسرة لها و الأثار المترتبة عنها.	8
المطلب الأول: أنواع الشراكة الأجنبية.	9
المطلب الثاني: النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية.	12
المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية.	17
المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية في الجزائر.	20
المطلب الأول: ماهية الشراكة الأجنبية في الجزائر.	20
المطلب الثاني: قوانين الاستثمار في الجزائر	22
خلاصة.	29
الفصل الثاني: تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	
تمهيد.	31
المبحث الأول: الإطار النظري والأيديولوجي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	32
المطلب الأول: الحاجة إلى التأهيل ومفهومه.	32
المطلب الثاني: دوافع عملية التأهيل.	38
المطلب الثالث: أهداف عملية التأهيل ومبادئه التي يقوم عليها	41

المبحث الثاني: شروط وأشكال عملية التأهيل ومتطلبات نجاحه.	43
المطلب الأول: شروط عملية التأهيل.	43
المطلب الثاني: أشكال عملية التأهيل.	45
المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية التأهيل.	46
المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات	48
المطلب الأول: مفهوم برنامج التأهيل	48
المطلب الثاني: برنامج التأهيل الصناعي	50
المطلب الثالث: برنامج الهيئة التقنية الألمانية	53
المطلب الرابع: برنامج ميدا وبرنامج الوطني للتأهيل	54
خلاصة.	62
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة SARL Algeria Agro Process حول الشراكة الأجنبية في الجزائر	
تمهيد	64
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة SARL Algeria Agro Process.	65
المطلب الأول: نشأة مؤسسة SARL ALGERIA AGRO PROCESS.	65
المطلب الثاني: تعريف SARL Algeria Agro Process.	66
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي	68
المبحث الثاني: نظرة حول البرنامج المتبع في تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process.	70
المطلب الأول: البرنامج المتبع في تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process	70
المطلب الثاني: تأهيل وظيفة الموارد البشرية.	72
المبحث الثالث: أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process ونتائج شراكتها مع الصين.	73
المطلب الأول: أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process.	73
المطلب الثاني: ونتائج شراكة مؤسسة SARL Algeria Agro Process مع الصين	74
خاتمة.	76

قائمة المراجع	80

فهرس الجداول والأشكال.

1- فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أهداف ونتائج الشراكة الأجنبية	6
1-2	العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار	15

2- فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
2-1	مسار برنامج التأهيل	37
3-1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL Algeria Agro Process	69

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية العالمية توجهات جديدة، منها بروز أهمية المؤسسات في التنمية الاقتصادية للدول حيث أدركت العديد من الدول هذه الحقيقة، غير أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المؤسسات على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة خاصة مع تحرير التجارة الخارجية، وسياسة الانفتاح التي تعرفها أغلب الدول ومنها الجزائر التي شهدت بدورها تغيرات هامة، نتجت أساسا عن رغبتها في الاندماج ضمن حركية الاقتصاد العالمي

إن هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الجزائرية التي واجهت منافسة شديدة من قبل الشركات الأجنبية، لذا فقد أصبح من الضروري إدخال تغييرات عليها والبحث عن الوسائل الملائمة لمواجهة المنافسة الحادة و إكتساب مزايا تنافسية و تدعيم الحصص السوقية و تأهيل طرق إنتاجها وأنظمتها التسييرية، وهذا ما يتطلب إتباع إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية كوسيلة فعالة وضرورية لتأهيلها خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الانتاج إضافة إلة ظهور التكتلات و التحالفات الاقتصادية التي توسع الفجوة بين الدول الفقيرة و الغنية

وسعيا لتحقيق هذا الهدف فقد إعتبرت الشراكة الاجنبية في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى لتحقيق كفاءة فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تمكينها من المنافسة في الأسواق العالمية والمساهمة في تحسين آداءها.

طرح الإشكالية:

على هذا الاساس فإن إشكالية الدراسة التي نحاول معالجتها من خلال هذه المذكرة يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن الاستفادة من فرص الشراكة الأجنبية مع المؤسسات الأجنبية لتأهيل المؤسسات الجزائرية؟

وقصد الإجابة على هذه الاشكالية اعتمدنا على ثلاث محاور أساسية:

1- هل الشراكة الأجنبية مشاركة المال أو العمل؟

2- هل الشراكة الأجنبية إستثمار؟

3- كيف تساهم الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسات؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الاشكالية المطروحة نفرض الاتي:

فرضية 01: الشراكة الأجنبية هي اشراك بين مؤسستين أو أكثر ذات جنسيات مختلفة يتم فيها تبادل الأفكار و و المال والمواد للتوصل إلى مخرجات ذات جودة عالمية.

فرضية 02: الشراكة الأجنبية في الجزائر هي مشروع استثماري بين مؤسستين تقوم كل واحدة منها بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج.

فرضية 03: للشراكة الأجنبية تأثيرات إيجابية من بينها الحصول على المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة واكتساب المسيرين الجزائريين للخبرة والتقنيات الجديدة من خلال الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية.

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية علمية وأخرى عملية وذلك علة النحو التالي:

أ- الناحية العلمية: يستمد البحث أهميته من أهمية مفهوم الشراكة الأجنبية بصفة عامة بإعتبارها من المفاهيم الحديثة، فالتأصيل الفكري لمفهوم الشراكة و إيجابيات نتائجها و تجارب الدول في هذا المجال تعتبر من العناصر الأساسية للتطبيق الفعال، بالإضافة إلى الأهمية التي تنبع من خلال الاستفادة العلمية من التكنولوجيا المتطورة و التقنيات الحديثة الذي يمكن أن تظيفه هذه الدراسة للمكتبة الجزائرية وكذلك لحداثته على المستوى الاكاديمي من حيث التطبيق، مما يجعل الحاجة ملحة لإلقاء الضوء عليه و توضيحه و تقييم إيجابياته و سلبياته ومعرفة متطلباته.

ب- من الناحية العملية: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج والمقترحات التي تفيد مسؤولي المؤسسات الجزائرية في تحسين مكتسباتها ومؤهلاتها ورفع كفاءاتها التشغيلية.

كما يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في وضع مقترحات لتحسين الآداء للمسيرين الجزائريين ذلك من جانب، ومن جانب آخر تخفيض التكاليف نتيجة الاستفادة من إقتصاديات نظرا لتأثيرها على الأسعار وبالتالي التأثير على حجم الإيرادات.

أهداف الدراسة:

بالاضافة إلى محاولة الاجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لاختيار الفرضيات المتبناة فإن الدراسة تهدف إلى:

- محاولة فهم الإطار النظري والتطبيقي للشراكة الأجنبية.

- دراسة آثار المتأتية عن الشراكة الأجنبية.
- التعرف على مؤهلات وخبرات الشركات الأجنبية.
- قياس واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ثم الوقوف عند نقاط ضعفها ومعالجتها.
- معرفة مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في تطور قدرات المسيرين

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار هذا الموضوع إلى الاعتبارات التالية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع من خلال الاطلاع المستمر على الدراسات المتخصصة بالموضوع.
- توعية مسيرين المؤسسات بأهمية برامج التأهيل وضرورتها لمواجهة المنافسة الأجنبية.
- بث روح التفكير الإبداعي لدى الفرد.

المنهج المتبع:

تستدعي طبيعة البحث استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن دراسات مؤهلات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومسيريها لهذا يكون المنهج وصفيا في الأجزاء المرتبطة بمزايا الشراكة الاجنبية وتأثيرها على سد الفجوات الثغرات في شتى المجالات، كما تم اعتماد مبدأ التعدد في أسلوب تجميع البيانات الاولية أو الخاصة بالبحث ومنها إعتماد أسلوب المقابلات والاستبيان في تجميع البيانات الخاصة والتي خضعت إلى الدراسة.

تمهيد:

توجهت أنظار العالم إلى التكتلات والشراكات في كل الميادين خاصة منها الاقتصادية، وذلك نتيجة التغيرات والتحولات التي تطرأ على العالم من تحرير التجارة ومجال الاتصال والتكنولوجيا، وهذا ما جعل الدول سباقة نحو الشراكة الأجنبية. بسبب التغيرات السريعة واللانهائية التي تطرأ على العالم خاصة الاقتصادية منها وتنامي ظاهرة العولمة ونمو المنافسة بين الأطراف الاقتصادية، وجب على الدول النامية التوجه نحو الانفتاح الاقتصادي ورفع التحدي في مجال الاستثمار والاتصال والتكنولوجيا، ولتحقيق هذه المساعي لابد من التوجه إلى الشراكة الأجنبية وذلك من أجل تحسين مستواها الاقتصادي.

لقد خصصنا الفصل الأول لمعرفة الإطار النظري للشراكة الأجنبية وهذا من خلال التطرق إلى مفهوم الشراكة وإلى أهدافها ودوافعها، ثم نتطرق إلى وكذلك إلى أنواع الشراكة حيث نلتمس العديد منها وكذلك إلى النظريات المفسرة للشراكة، وكذا الآثار السلبية والإيجابية لها.

وفي آخر الفصل سوف نتطرق إلى كيف عرفت الجزائر الشراكة الأجنبية وكيف نظمتها.

المبحث الأول: أساسيات حول الشراكة الأجنبية

تعبر كل من الشراكة والتحالف والاندماج والتكامل مصطلحات صاحبت التحول الاقتصادي الذي مس معظم الدول العالم مع نهاية القرن العشرين، إلا أن الشراكة الأجنبية كمفهوم إقتصادي جديد يجري تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، وبعد أن سادت مفاهيم أخرى كالتعاون والتنسيق وغيرها من المصطلحات.

المطلب الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوما حديثا، حيث لم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية أنه: " نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعين".

أولا: تعريف الشراكة: لقد تعدد مفهوم الشراكة من اقتصادي إلى آخر وكل منهم عرفها كما يلي:

- الشراكة نعني بها الاشتراك أو الاشراك. حين يتبادل الأشخاص أو المجموعات المعارف والأفكار والأراء والأصوات والمواد والعمل والأموال وغير ذلك من أجل التوصل إلى إتفاق مشترك أو الوصول إلى قرارات مشتركة بطريقة تتسم بالشفافية والوضوح[1].
- يقصد بالشراكة التعاون بين فريقين أو أكثر للوصول إلى غرض أو أغراض محددة، تتطلب الشراكة التزامات من كل فريق لإحراز أهداف مشتركة[2].
- عرفت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الشراكة الأجنبية على أنها تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين اقتصاديين ينتمون إلى أنظمة مختلفة، تذهب إلى أبعد من الشراء البسيط للأشياء والخدمات لتشمل مجموعة عمليات متكاملة وتضامنية[3].
- الشراكة الأجنبية هي عقد أو اتفاق بين دولتين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية وصناعية) أو خدمي أو تجاري وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ولا يقتصر هذا التعاون فقط على مساهمة كل منهما في رأس المال (الملكية)، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام براءات الاختراع والعلاقات التجارية، والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات

---

[1] –أسامة محمد عبيدات، خيرية العبادي، **الشراكة في التعليم**: تجربة المملكة الاردنية الهاشمية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص–المملكة الأردنية الهاشمية، جوان2008، ص72.

[2] –بثينة المحتسب، رائدة أبو عيد، **الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة**، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المملكة الأردنية الهاشمية، جوان2008، ص106.

[3]–Marie Françoise Labouz، **Le partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers**، Conflits et Convergences، Bruyant، Bruxelles، 2000، p 48.

ومراحل الإنتاج والتسويق وسيتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية[1].

● الشراكة الأجنبية هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسيتها قصد القيام بمشروع معين لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك.

وفي هذا الإطار يمكن تعريف الشراكة على المستوى الكلي على أنها :<تعاون دولتان أو أكثر في نشاط إنتاجي أو استخراجي أو خدمي، حيث يقوم كل طرف بالإسهام بنصيب من العناصر اللازمة لقيام هذه الشراكة، وقد يتخذ هذا التعاون المشترك شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة لكفاءة الإنتاجية لمشروعات قائمة فعلا عن طريق إدماجها في مشروع مشترك يخضع لإدارة جديدة.

ثانيا: عناصر الشراكة: من خلال التعاريف السابقة للشراكة نستخلص عناصرها وهي كالآتي:

1. الشراكة هي عقد من خلاله إشتراك طرفين أو أكثر ويمكن أن يكون الشريك طبيعيا أو معنويا.
2. تطلب الشراكة مساهمة الأطراف بحصة من المال أو العمل حسب ما يتفق عليه الشركاء.
3. المساهمة في نتائج المشروع من أرباح أو خسائر تكون موزعة حسب ما اتفق عليه الطرفين أو عدة أطراف.

ثالثا: خصائص الشراكة: إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة مابين وحدتين أو أكثر تتمثل في دول أو مجموعات إقليمية، وتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص منها[2]:

● التقارب أو التعاون المشترك، أي لابد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة، تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة

●علاقات التكافؤ بين المتعاملين.

●اتفاق متوسط أو طويل الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف.

●قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة.

[1] –زينب حسين عوض الله، **الاقتصاد الدولي (العلاقات الاقتصادية والنقدية الدولية)**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية،2004، ص221.

[2]–Marie Francoise Labouz، op، cite، pp 39-40

- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة ...الخ.
- لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركات والمتعاملين.

من هذه الخصائص نستنتج أن الشراكة الاقتصادية تختلف تماما عن الاستثمار الأجنبي كون هذا الأخير يستفرد بالملكية لرأس المال والإنتاج، بينما الشراكة تكون فيها المشاركة في أغلب عناصر الإنتاج.

المطلب الثاني: أهداف الشراكة الأجنبية ومزاياها

لقد لجأت الشركات والمؤسسات إلى الشراكة الأجنبية لما فيها من مزايا تساعدها إلى بلوغ الأهداف المسطرة، سنتاول في هذا المطلب الأهداف والمزايا بالتفصيل:

أولا: أهداف الشراكة الأجنبية:

تهدف الشراكة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من المساعي تتلخص في الجدول الآتي[1]:

[1] -فريد النجار، **التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون**، خيارات القرن الحادي و العشرين، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص24،

الجدول (1-1): يلخص أهداف ونتائج الشراكة.

أهداف الشراكة	التعاون بين أطراف الشراكة
-خدمة العملاء في الوقت المناسب	- تجنب التأخير - طرح بدائل جديدة -المشاركة في الخطط
-الأداء الجيد	- جمع الطاقات - تبادل الخبرات
- خفض التكاليف	- المشاركة في التكاليف الثابتة
-السيطرة على المخاطر	- تحسين أساليب الاستعمال - المشاركة في تحمل المخاطر
-توفير قيمة أكبر للمستهلك	-زيادة الفهم المتبادل
-تقديم خط منتجات أقوى	- خلق منتجات جديدة - تسويق منتجات إضافية - مساندة وخدمة العملاء
-زيادة القدرات التسويقية	- ابتكار أنماط استهلاكية جديدة
-تحسين صورة المؤسسة	- إعلانات مشتركة والتنسيق في البرامج - التكامل بين الخبرات.

المصدر: فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر،1999، ص 24، (بتصرف).

ثانيا: مزايا الشراكة الأجنبية: من بين المزايا التي توفرها الشراكة ما يلي[1]:

- تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز (الشركات الأم) وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول الأجنبية.
- اكتساب المزيد من الخبرة بظروف الأسواق المحلية والأجنبية من خلال الصادرات والاستثمار المباشر.
- زيادة فرص التوظيف الاستثماري للمدخرات ورؤوس الأموال المحلية عند توظيفها مع المشروع الأجنبي، وتشجيع الأفراد والمستثمرين المحليين على عدم تهريب أموالهم للخارج باعتبار أن المشروع المشترك يعمل على تحقيق أهداف الاقتصاد الوطني، عكس الاستثمار الأجنبي المملوك بصفة كاملة للطرف الأجنبي الذي يخدم مصالح دول المركز أساسا.
- تساعد الشراكة على تخفيف العبء على ميزان المدفوعات حيث سيتم التقليل من التحويلات الرأسمالية إلى الخارج في شكل أرباح إلا بقدر نصيب الشريك الأجنبي فقط، كون أن المشروع المشترك قائم في جزء كبير من رأسماله على المدخرات الوطنية، كما تساعد أيضا على رفع الطاقات التصديرية للبلد والتقليل من الواردات وتوفير مناصب الشغل.
- تشجيع المساهمة المحلية إلى جانب الشريك الأجنبي، وهذا في الواقع يمثل ضمانا لهذا الأخير وتقليلا للمخاطر.
- سهولة اكتساب الأسواق المحلية والحصول على المواد الأولية وبراءات الاختراع والابتكارات واليد العاملة الرخيصة.
- الحصول على امتيازات وإجراءات تفضيلية في هذه الدول لا يمكن أن تحصل عليها في بلدانها الأصلية.
- الإنتاج بتكاليف منخفضة.
- التحويل التكنولوجي وتحويل مناهج التسيير وإمكانية الحصول على التمويل.

[1] -بن عزوز محمد، **الشراكة الأجنبية واقعها وآفاقها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 13-14.

المطلب الثالث: دوافع الشراكة الأجنبية

أصبحت الشراكة في أيامنا ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة في الدول النامية وهذا من أجل معاصرة العالم والتغلب على المشاكل ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية[1]:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسؤولين المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.
- تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات بما فيها الرائدة عن إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلاً أرخصا للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان نجاحها.
- تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء أو الابتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء.

الإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة كما تحقق الشراكة قدراً كبيراً من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط[2].

المبحث الثاني: أنواع الشراكـة الأجنبية والنظريات المفسرة لها والأثار المترتبة عنها

الشراكة الاقتصادية كباقي الاستراتيجيات الاقتصادية كثيرة التداول بين الدول والمؤسسات، لذا نجد عند التعامل بها صعوبات ومشاكل، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع الشراكة الأجنبية، كما قد صيغت لها نظريات من أجل تفسيرها، وكذلك الآثار المترتبة على عاتق أطرافها بالإيجاب والسلب.

[1] –أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 58.

[2] –فريد النجار، **التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون**، مرجع سابق ص 30.

المطلب الأول: أنواع الشراكة الأجنبية.

تعددت أنواع الشراكة الأجنبية حسب الحاجة إليها وحسب مزايا التي توفرها فيها، فتعددت بذلك تصنيفات الباحثين لها، لكن التصنيف الأكثر شيوعا هو التصنيف وفقا لطبيعة النشاط، التي تتخذ الشراكة الأجنبية فيه أربعة أشكال سنتطرق إليها بالتفصيل على النحو التالي:

أولا: الشراكة التجارية: من بين ما تصبوا إليه المؤسسات الاقتصادية في مرحلة نموها هو تمكنها من الحصول على المزيد من الحصص في أسواق جديدة مما يتيح لها آفاقا توسعية، وتعتبر الشراكة الأجنبية التجارية الوسيلة الفعالة للحصول على حصص معتبرة في الأسواق الدولية. إذ يقوم الشريك المضيف من خلالها إما بشراء أو بيع وتسويق منتجات الشريك الأجنبي.

إذن الشراكة التجارية تلعب دورا دينامكيا في مجال نشاطات الشراء والبيع أو تسويق منتجات بين الأسواق الدولية، نظرا للعديد من المزايا التي تحققها لكل الأطراف المشاركة، من أهمها: تقليص تكاليف المعاملات التجارية للشركات عن طريق وضع منتجاتها في شبكة التوزيع المتخصصة لا سيما المتعلقة بالتصدير، وتسهيل اقتحام الشركات إلى أسواق دولية جديدة عن طريق وضع هياكل وشبكات توزيع مختلفة في الأسواق الجديدة[1].

لهذا النوع من الشراكة أنواع عديدة نذكر منها:

- **اتفاقية التوزيع:** تتمثل هذه الاتفاقية في قيام شركة معينة، لديها الرغبة في تصدير منتجاتها إلى أسواق دولية، بعقد اتفاقية شراكة مع شركات أخرى في الدول المضيفة، قصد القيام هذه الأخيرة بتصريف منتجات الشركة الأولى.

وعليه يكون الشريك الأجنبي بموجب هذه الاتفاقية إما مستوردا أو موردا مكلفا بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية أو لبيع منتجات خاصة بالشركة المضيفة في الأسواق المحلية أو الأجنبية.

- **اتفاقية التموين:** عادة ما تقوم مجموعة من الشركات من مختلف دول العالم بتركيز منتجاتها في دولة مضيفة قصد توسيع أفاق التموين، فتلجأ بعض المؤسسات إلى شراء بعض المنتجات من أي شركة داخل المجموعة عن طريق الترخيص، إذ تعد هذه الأخيرة حالة شائعة في مبادلات التجارية.

[1] –أحمد مخلوف وآخرون، **إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة حالتي مجمعين صناعين بالجزائر(صيدال–إسبات)، مداخلة** مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، اربد، المملكة الأردنية الهاشمية، جوان 2008، ص223.

كما قد تلجأ المؤسسة الطالبة للترخيص إلى ذلك نظرا لغفتقارها للكفاءات العالية الخاصة بالمنتج، أو لارتفاع تكلفة انتاجه مقارنة بامكانية شرائه من المصدر الرئيسي، أو نظرا للسمعة والشهرة التجارية العالمية المميزة التي يتميز بها المنتج من قبل المصدر الرئيسي.

- **اتفاقية التعاون:** تتعاقد المؤسسات التي ترغب في اقتحام اسواق جديدة مع مؤسسة متواجدة في السوق المضيف لتوضع تحت تصرف المنتجات التي تريد تسويقها، فاتفاقية التعاون تمثل وساطة تجارية بين المؤسسة المنتجة والزبون عن طريق تدخل الطرف المسوق في البلد المضيف لهذه السلع.

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

- **عقود التصنيع:** تعتبر عقود التصنيع اتفاقيات تبرم بين شركة أجنبية وإحدى الشركات بالدول المضيفة، يتم بمقتضاها قيام الشركة الأجنبية بتصنيع وإنتاج منتجات شركة الدولة المضيفة، وعادة ما تكون هذه الاتفاقية طويلة الأجل، يتحكم فيها الطرف الأجنبي بإدارة المشروع[1].
- **اتفاقية المقاولة من الباطن:** تعرف المقاولة من الباطن على انها عملية تتم حسب اتفاق بين مؤسسة رئيسية تسمى الآمرة ومؤسسة ثانوية تسمى المنفذة. ينص الاتفاق على أن المؤسسة الثانوية مطالبة بتنفيذ ما يطلب منها صنعه لحساب المؤسسة الرئيسية وحسب أوامرها[2].
- **عقود تقسيم الإنتاج:** يتم في هذا الشكل من العقود التزام الشركات الاجنبية بالبحث عن الموارد الاولية كالمناجم الضخمة لصالح شركة ثانية في دولة مضيفة. حيث تستخدم الشركة الاحنبية طاقاتها الخاصة من أجل استغلال هذه الموارد.

[1] –اوشن ليلى، **الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص ص 33–35.

[2] –الشيخ الداوي، **محيط–استراتيجيات–هياكل المؤسسة**، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، الجزء الثاني، الجزائر، 1998، ص 117.

يمنح للطرف الأجنبي بموجب عقد تقسيم الانتاج قيمة من المال وكذا جزء من الإنتاج المحقق مقابل ما يقدمه من الخدمات، وفي حالة عدم نجاح الاستثمار فهو لا يسترجع الأموال التي استثمرها في المشروع، ويتم بذلك إلغاء الشراكة[1].

ثالثا: الشراكة التقنية: تهدف الشراكة التقنية إلى تحويل وتبادل المعارف والخبرات والتقنيات الحديثة بين الشركاء، من بين الاتفاقيات المخصصة للقيام بهذه الشراكة نجد:

- **اتفاقية التعاون في مجال البحث والتطوير:** تبرم الشركات المضيفة اتفاقية شراكة للبحث والتطوير مع شركة أجنبية أو مكتب دراسات متخصص أجنبي لمدة زمنية معينة قصد تطوير مشروع محدد، فهي تعمل من خلال الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات.
- **اتفاقية التراخيص:** هي عبارة عن اتفاق تقوم بمقتضاه شركة أجنبية بالتصريح لمستثمر أو أكثر عام أو خاص بالدولة المضيفة لاستخدام ملكيتها الفكرية أو التكنولوجية كبراءة الاختراع والعلامات التجارية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية وغيرها، دون التنازل عنها مقابل أجر أو رسوم يتفق عليها الطرفين[2].

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

رابعا: الشراكة المالية: يظهر في هذا الشكل من الشراكة في مساهمة شركة أجنبية في رأس مال الشركة المضيفة، فهي بذلك تأخذ طابعا ماليا، تلجأ الشركات الى هذا النوع من الشراكة عندما تعاني من صعوبات مالية تهدد استقرارها وبقائها وتعيق تحقيق أهدافها الاقتصادية، فالشراكة المالية إذن هي عبارة عن ارتباط الشركاء بحركة رأس المال لتحقيق استثمارات مشتركة.

خامسا: الشراكة الخدماتية: تعد الشراكة الخدماتية إحدى القنوات الحديثة لتوظيف رؤوس أموال الشركات العالمية، من أبرز العقود المبرمة في هذا النوع من الشراكة هي عقود التسيير التي تقوم بموجبها الشركات الأجنبية بتسيير شركات وهيئات قطاع الخدمات في الدول المضيفة مقابل مبلغ من المال[3].

---

[1] –ثلجون شوميسة، **الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الاستثمار الأجنبي في الجزائر**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة– بومرداس، 2006، ص 17.

[2] –عبد الحميد عبد المطلب، العولمة **الاقتصادية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 194.

[3] –ثلجون شوميسة، مرجع سابق، ص ص 18–19.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية

لقد اهتم الاقتصاديون بمعارف الشراكة ومحتوياتها، حيث أنها تعد ظاهرة العصر بسبب أهميتها وكثرة التعامل بها، لذا صيغت لها عدة نظريات لتفسير الشراكة يتمثل أهمها فيما يلي:

أولا: نظرية عدم كمال السوق: ظهرت هذه النظرية سنة 1960 على يد – هايمر–وهي تقوم على فرضية عدم كمال السوق، حيث تأكد أن حالة عدم كمال السوق في أي دولة تخلق نوعا من الحافز لدى الشركات الأجنبية للاستثمار فيها[1]، بغية تدويل إنتاجها والخروج من دائرة القومية إلى الدولية، معتمدة في ذلك على استغلال ما يميزها من خصائص مطلقة تتمتع بها مقارنة بنظيرتها في الدولة المضيفة.

فوفقا لهذه النظرية حددت أربع خصائص تحفز الشركات على تدويل أنشطتها، وهي كالآتي:

1- وجود اختلافات جوهرية في المنتجات الاجنبية عن منتجات الدولة المضيفة.

2- كبر حجم الشركات الأجنبية وقدرتها على الإنتاج.

3- توافر المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية وغيرها

4- اكتساب التكنولوجيا.

وعليه فإن الدافع الأساسي لقيام الشركات بنقل وحداتها ومصانعها خارج دولتها الأم حسب هذه النظرية هو امتلاكها لميزة احتكارية[2].

ثانيا: نظرية الحماية: تقوم هذه النظرية على أساس فرضية الحماية وهي الدافع الأساسي لقيام الشركات بنقل وحداتها ومصانعها خارج دولتها الأم، والحماية هنا يقصد بها جميع الوسائل والإجراءات الوقائية التي تمارسها الشركات لضمان عدم تسرب ابتكاراتها الحديثة إلى أسواق أجنبية لأطول فترة ممكنة[3].

بمعنى أن قيام الشركات بالإستثمار خارج الدولة الأم هو الطريقة الفعالة لحماية ملكيتها المادية والفكرية والتقنية مقارنة بالتصدير أو منح التراخيص.

لقد ظهرت هذه النظرية كنتيجة حتمية لتصويب الخلل الذي شاب الإفتراض التي قامت عليه نظرية عدم كمال السوق، وهو نجاح الاستثمارات في الدول المضيفة يتحقق بمجرد عدم تكافئ بينها وبين شركات الدول

[1] –الجائفي حمدان عامر علي، **أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الإنتاجية والصادرات في اليمن للفترة 1996 2005**، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، إربد–الأردن،2007، ص20.

[2] –عبد السلام أبو قحف، **نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية**، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1998، ص49.

[3] –فليح حسن خلف، **التسويق الدولي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص18.

المضيفة، وأقرت أن نجاح الاستثمارات في الدول المضيفة مرتبط بمدى ما تطبقه الدول المضيفة من قوانين حماية الاستثمار.

لكنه الآن أضحت الشركات بامكانها حماية استثماراتها بعد ظهور أساليب حديثة برزت في النقاط التي وردت في اتفاقية الجات التي تمت في جولة أروغواي (1986-1993) الخاصة باتفاقية حقوق الملكية الفكرية، وقد ركزت على حقوق التأليف والنشر الواردة في معاهدة برن، وحماية برامج الكمبيوتر، وحماية العلامة التجارية والمعارف التقنية والأسرار التجارية، وبراءات الاختراعات...، كما نصت الاتفاقية على تعديل تلك القوانين بالدول المتقدمة خلال سنة، والدول النامية خلال خمس سنوات، والأقل نموا خلال إحدى عشر سنة[1].

ثالثا: نظرية توزيع المخاطر: ركز الاقتصادي –كوهين-عام 1975 على فكرة توزيع المخاطر أثناء شرحه لأسباب لجوء الشركات للاستثمار خارج الدولة الأم، فعملية توزيع المخاطر تتضمن عملية

إنتاج سلع جديدة والولوج إلى أسواق جديدة. ووفقا لهذه النظرية فان الشركات تستثمر خارج دولتها لغرض زيادة أرباحها من خلال تخفيض حجم المخاطر التي تواجهها .

فتوزيع الأنشطة من دولة إلى أخرى يعمل على تقليل المخاطر، إضافة إلى استفادة الشركات من إختلاف عوائد الاستثمار من بيئة استثمارية لأخرى.

لقد أجرى – بكليج-عام 1989 استبيانا على الرؤساء والمنفذين لـ 193 دولة من دول أوربا الغربية، أكد هؤلاء أن التوزيع الدولي للمخاطر من خلال الاستثمار الاجنبي أساسي لاستمرار نمو شركاتهم[2].

رابعا: نظرية الموقع: من اسم النظرية يتضح أنها تهتم بكيفية اقتناء واختيار موقع الاستثمار، أي أنها تتعلق بكيفية اختيار الدولة المضيفة اعتمادا على دراسة العوامل الخاصة بموقعها، والتي من شأنها أن تؤثر على قرار الشركات بالاستثمار خارج الدولة الأم.

وعليه يمكننا حصر العوامل الأساسية لنظرية الموقع كالآتي:

1- عوامل مرتبطة بالسوق: مثل حجم السوق ومدى اتساعه في الدول المضيفة، درجة المنافسة ومنافذ التوزيع ووكالات الإعلان...إلخ.

[1] –أمنور أوسرير، علي النذير، **حوافز الاستثمار الخاص المباشر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد02، جامعة الشلف، الجزائر، ص 114.

[2] –مفتي محمد البشير، **مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر 1994–2004**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

2- عوامل متعلقة بالتكاليف: كانخفاض تكاليف النقل والمواد الأولية، ومدى توفر اليد العاملة المنخفضة تكلفتها وغيرها.

3- ضوابط التجارة الخارجية: مثل التعريفة الجمركية، نظام الحصص والقيود الأخرى المفروضة على الاستيراد والتصدير...إلخ.

4- عوامل متعلقة بمناخ الاستثمار: وتتمثل في الاستقرار الاقتصادي، الإجراءات الحمائية والحوافز والامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدولة المضيفة[1].

خامسا: نظرية الموقع المعدلة: لقد قام "سيموند" و"روبوك" بإضافة عوامل جديدة لم تعتمد عليها نظرية الموقع، والتي من شأنها التأثير على قرار التدويل واقتحام أسواق أجنبية، قاما بتقسيم هذه العومل إلى ثلاث مجموعات موضحة في الجدول[2].

[1] -محمد أميرة حسب الله، **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة لاقتصادية العربية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص32.

[2] -عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الإدارة والاستثمار**، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص44.

الجدول رقم (1-2): العوامل المؤثرة على قرار الإستثمار.

المجموعة الأولى: العوامل الشرطية	الأمثلة
خصائص المنتج	نوع المنتج، استخداماته، درجة حداثته، متطلبات الإنتاج (الفنية، المالية، البشرية)، خصائص العملية الإنتاجية.
علاقات الدولة المضيفة مع الدول الأخرى	تضم كل من النقل والاتصالات بين الدول المضيفة والدول الأخرى، الاتفاقيات الاقتصادية والسياسية.
الخصائص المميزة للدول المضيفة	مدى توافر الموارد الطبيعية والبشرية، خصائص البيئة الاقتصادية، مدى التقدم الحضاري.
المجموعة الثانية: العوامل الدافعة	الأمثلة
الخصائص المميزة للشركة	مدى توفر الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية والفنية، حجم الشركة، قدرة الشركة على المنافسة ومواجهة المخاطر.
المجموعة الثالثة: العوامل الحاكمة	الأمثلة
الخصائص المميزة للدول المضيفة	القوانين واللوائح الإدارية، سياسات الاستثمار
الخصائص المميزة للدولة الأم	القوانين واللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع انتقال رؤوس الأموال، المنافسة، ارتفاع تكاليف الإنتاج.
العوامل الدولية	الاتفاقات المبرمة بين الدول المضيفة والدولة الأم، المواثيق الدولية المتعلقة بالاستثمار الدولية بصفة عامة.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الإدارة والاستثمار، الدار الجامعية، بيروت,1993، ص44.

من الجدول 1-2 يتضح أن قرار الاستثمار في دول أجنبية حسب هذه النظرية يتأثر بتفاعل عدة عوامل متمثلة في:

- وجود أرضية تهيأ لاتخاذ قرار الاستثمار في سوق في سوق أجنبي وهذا ما تضمنته العوامل الشرطية.
- توفر عوامل محفزة لاقتحام أسواق أجنبية.

كل هذه العوامل يكمن أن تكون مبررا لاتخاذ قرار الاستثمار خارج الدولة الأم.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا أن جميع النظريات السابقة حاولت اعطاء مبررات قيام الشراكات نلخصها فيما يلي:

- **تقليل المخاطر**: إن عدم توفر معلومات كافية لدى الشركات الأجنبية على السوق الأجنبي المراد الاستثمار فيه يخلق نوعا من المخاطرتهدد استثماراتها، فتلجأ للشراكة مع شركات الدول المضيفة بحكم دراية هذه الأخيرة بكيفية العمل في أسواقها، وبالتالي تتمكن الشركات الأجنبية من تقليل المخاطر التي قد تنشأ في الأسواق الأجنبية.

- **تخفيض التكاليف**: إن رغبة الشركات الأجنبية بالاستثمار في سوق أجنبي ما وفي مجال معين يتطلب أموالا ضخمة تفوق قدراتها، تدفعها إلى اللجوء للشراكة مع الشركات العاملة في ذلك السوق الأجنبي وفي نفس المجال قصد تخفيض تكاليف الاستثمار، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عند قيام الشركات الأجنبية بالسيطرة على التكاليف من خلال الشراكة مع شركات أخرى يمكنها رفع قدرتها على المنافسة.

- **نشيط الاستثمار**: إن توثيق العلاقات والروابط بين الدول المضيفة والدول الأجنبية من خلال عقود الشراكة سيؤدي لا محالة إلى تدفق كبير لفوائض رأس المال، وهو ما يسمح بمضاعفة حجم الاستثمار في الدول المضيفة وتسهيل عملية انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبالتالي التمكن من دخولها في نظم المعلومات الاقتصادية العالمية.

- **التطور التكنولوجي**: يعتبر التطور التكنولوجي عاملا أساسيا في تبلور فكرة الشراكة الأجنبية نظرا لكون أن التكنولوجيا في تغير مستمر يوما بعد يوم، لذلك من الصعب على الدول أن تواكبه دوما نظرا لتكاليفه الباهظة، وهذا يستدعي اللجوء إلى استراتيجية الشراكة الأجنبية لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية.

الشراكة ظاهرة اقتصادية كبيرة ازداد دورها وأهميتها مع ظهور التكنولوجيا والاتصال وتطورهما السريع، لهذا نلتمس فيها مجموعة من الانعكاسات والآثار الإيجابية والسلبية التي تنعكس على الاقتصاد الوطني لأي دولة.

أولا: الآثار الإيجابية: تتنافس معظم دول العالم على استقطب الشركات الأجنبية كما أن المجمع الدولي يكثف الجهود لمساعدة الدول الأقل نموا لاستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في تلك الدول لمساعدتها على التطور والنمو وذلك لأن الشراكة الأجنبية بأصولها المادية من شأنها أن تساهم في بناء القدرات الوطنية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وفتح فرص العمل أمام مواطني البلد المضيف للاستثمار ونقل المعرفة الفنية والإدارية.

كما تمكن الشراكة المؤسسات الاقتصادية من إيجاد حلول للمشاكل المعقدة فهي تقدم رؤية جديدة ومتطورة للمؤسسة الاقتصادية ذات بعد دولي.

يكمن أن تتلخص الآثار الايجابية للشراكة الاقتصادية في النقاط الأساسية التالية:

1- نقل التكنولوجيا (التحويل التكنولوجي): من دوافع الشراكة الأجنبية هو نقل التكنولوجيا للبلدان التي تفتقرها أو ليست في متناولها خاصة في ظل التطور الهائل والمنافسة الكبيرة.

يظهر تحويل التكنولوجيا بشرط توفر قدرة البلد المحلي على التعلم من تقنيات التي تجلبها الشركات الأجنبية من خلال احتكاك الشركات المحلية بالشركات الأجنبية الموردة للتكنولوجيا، كما أن المنافسة بين الشركات الأجنبية والمحلية تدفع بها إلى إدخال التكنولوجيا من أجل الاستمرارية[1].

لهذا الشراكة الاقتصادية الأجنبية هي من أهم الوسائل لتحويل التكنولوجيا من بلد إلى بلد ويمكن أن تتم عملية نقل التكنولوجيا من خلال وسائل مختلفة مثل بيع التكنولوجيا واتفاقيات منح التراخيص وعقود المساعدة الفنية.

إن نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية يصطدم بعدة مشاكل أهمها:

- عدم أوتوماتيكية التحويل لكون أغلب الدول الصناعية لازالت تحافظ على مكتسباتها التكنولوجية؛

[1] -عبد المجيد قدي، **المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية-دراسة تحليلية تقييمية**-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص253.

- تكلفة التحويل التكنولوجي المرتفعة الناتجة عن لتفوق العلمي للدول الصناعية مما يمكنها من فرض أسعار مرتفعة لتكنولوجيتها.

2- أثر الشراكة على الإدارة والتنمية: من المشاكل الأساسية التي تعاني منها الدول النامية هو نقص التكنولوجيا والمعرفة المتطورة وفي بعض الأوقات انعدامها في مجال الإدارة ونقص الكوادر الإدارية الماهرة، وهذا ما يجعلها تتجه وجوبا إلى البحث عن الشاكة وهذا من أجل تطوير المهارات الفنية الإدارية والتنمية الإدارية، ويمكن تحديد مساهمة الشركات الأجنبية في مجال الإدارة والتنمية الإدارية كالآتي[1]:

- تقوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب ولتنمية الإدارية في الدول المضيفة؛
- تقديم أساليب إدارية حديثة ومتطورة؛
- خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى تنمية قدرات الطبقة الحالية؛
- تستفيد الشركات الوطنية من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك مع الشركات الأجنبية.

3- أثر الشراكة على النقد الأجنبي: من أبرز الوسائل الاقتصادية لجلب النقد الأجنبي الشراكة، إذ تساهم في حصيلة الدولة من النقد الأجنبي وذلك راجع للقدر الذي تملكه الشركات الأجنبية من موارد مالية كبيرة، وتساهم في تنمية الادخار لدى المواطنين وتشجيعهم على ذلك وترفع من المساعدات المالية الدولية الممنوحة من طرف المنظمات الدولية إلى الدول النامية.

إن زيادة التدفقات المالية الأجنبية على الدول النامية ومدى مساهمة الشركات الأجنبية بها يتطلب وجود عاملين هامين هما:

- حجم رأس المال الذي تجلبه الشركة الأجنبية وحجم المشروع الاستثماري ككل.
- حجم القروض التي تحصل عليها الشركات الأجنبية من البنود المحلية.

4- أثر الشراكة على التجارة وميزان المدفوعات: يمكن للشراكة الأجنبية أن تساهم في وصول منتجات الدول النامية إلى الأسواق الدولية نتيجة التحكم في تقنيات التسويق الدولي وتأهيل الموارد البشرية، بالإضافة إلى دورها الفعال في رفع الإيرادات الجبائية للدول المستقبلة لها.كما توفر الشراكة الأجنبية مصادر جديدة للتمويل كما أن الشراكة الأجنبية تضيف قيمة للسلع والخدمات أو النشاطات بصفة عمة من خلال دمج

[1] -عبد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي**، مرجع سابق، ص ص 460-461.

الخبرات والإمكانيات والتقنيات التي يمتلكها لشركاء مما يزيد من فعالية الأداء، كما تمثل الشراكة الأجنبية وسيلة هامة لتحسين العلاقات الدولية.

إن تزايد العلاقات بين الشركات المحلية والشركات الأجنبية يمنح الثقة فيما بينهم ويزيد في قدرات المؤسسات المحلية للسيطرة والتحكم في بعض الآثار غير المباشرة من تنافس الشركات الأجنبية فرصة للبلدان النامية للدخول في شبكات التسويق الدولية عن طريق فروع هذه الشركات مما يساعد المؤسسات الاقتصادية على التوغل في الأسواق الدولية.

5- أثر الشراكة على اليد العاملة: إن الشراكة الأجنبية ترفع من الطلب على اليد لعاملة وبالتالي تساعد على تخفيض البطالة للدول المضيفة، إذ أن وجود الشركات الأجنبية يخلق نوع من التكامل والتشابك بين مختلف القطاعات الاقتصادية وخلق فرص عمل جديدة في الدولة المضيفة للنشاط الاقتصادي، كما تساعد الشراكة الأجنبية على خلق طبقة من المنظمين ورجال الأعمال الذين يساهمون بدورهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة المضيفة واكتساب خبرات ومعارف جديدة للعمال المحليين من قبل الشركات الأجنبية.

إن الشراكة الأجنبية تساهم كذلك في الناتج الوطني، وذلك من خلال التحصيلات الجبائية التي تجنيها من عند الشركات الأجنبية وبالتالي تساهم في زيادة إيرادات الدولة.

يمكن تحقيق عدة آثار للشراكة الأجنبية حسب ما سبق لكن يتوقف هذا بدرجة كبيرة على مدى مرونة الدولة وقوانينها وفعاليتها في تطوير هذه الإستراتيجية عن طريق تخفيف القواعد التنظيمية كعامل الجباية وتسهيل المعاملات والإجراءات التنظيمية والإدارية[1].

ثانيا: الآثار السلبية: للشراكة الأجنبية مزايا وآثار إيجابية وهذا لا يمنع من وجود آثار سلبية لها ومن أهم هذه الآثارما يلي:

- تسعى الدول المضيفة من خلال الشراكة الأجنبية إلى اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية لكن سرعان ما تقوم الشركات الأجنبية بتحويل أرباحها وأموالها بكميات كبيرة إلى الخارج مما يؤدي إلى فشل السياسات المخططة[2].

[1]-محمد يعقوبي، لخضر عزي، مرجع سابق ص09.

[2] -عبد المجيد عبد المطلب، **العولمة الاقتصادية منظماتها-شركاتها-تداعياتها**، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص210.

- بالرغم من تأثير الشراكة بشكل ايجابي على ميزان المدفوعات وزيادة إيرادات الدولة، إلا أنه سرعان ما يتحول إلى آثار سلبية وذلك بسبب زيادة واردات الدولة من السلع والخدمات، ناهيك عن تحويل الشركات الأجنبية أرباحها إلى بلدها.
- بطريقة غير مباشرة يمكن أن تفقد الدولة بعض القدر من سلطتها وذلك بالتدخل في قراراتها السياسية والتأثير على الاقتصاد.
- قد تتعمد الشركات الأجنبية تحميل المؤسسات المحلية أكبر قدر من المخاطر، مما قد يعرض الاقتصاد المحلي لمخاطر عديدة خاصة في حالة عدم التخطيط الجيد وخصوصا إذا كانت مشاركة الطرف الأجنبي قليلة مقارنة مع نسبة مشاركة الطرف المحلي أي تحمل هذا الأخير عبئ المخاطر أكبر مما يتحمله الطرف الأجنبي.
- من الآثار الإيجابية للشراكة توفير اليد العاملة، ولكن يمكن أن ينعكس ذلك وهذا بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تكون أسرع في العمل من الفرد، كما يمكن أن تجلب الشركات الأجنبية اليد العاملة من بلدها وهذا يؤثر على العمالة المحلية ويزيد من البطالة التي كانت الدولة المضيفة ترغب في تخفيضها من خلال عقد شراكة أجنبية وكذلك من أجل ألا تكتسب العمالة المحلية الخبرة من العمل في الشركات الأجنبية.

المبحث الثالث: الشراكة الأجنبية في الجزائر.

اعتمدت الجزائر في بداية استقلالها على مواردها الداخلية من أجل تمويل مشاريعها الإستثمارية أين شكلت عائداتها من المحروقات أساس تلك الموارد، لكن بعد الأزمة والنفطية سنة 1986 ونقص موارد الدولة، عمدت الحكومة الجزائرية إلى تطبيق إصلاحات جديدة تسعى من خلالها إلى تشجيع دخول مستثمرين أجانب إلى الجزائر.

المطلب الأول: ماهية الشراكة الأجنبية في الجزائر.

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تعريف للشراكة الأجنبية وفقا لما جاء في القانون الجزائري، مع الإشارة إلى مختلف أنواع الشراكة الأجنبية التي تم العمل بها في مختلف القطاعات داخل الجزائر.

أولا: تعريف الشراكة الأجنبية في القانون الجزائري: جاءت في المادة رقم 04 من القانونين الماليين التكميليين 2010-2009 لوائح تأطيرية حول مبادئ إنشاء استثمارات أجنبية داخل الجزائر، أقرت في مجملها أن الشراكة هي الشكل الوحيد لجميع الاستثمارات الأجنبية في جميع القطاعات بما فيها البنوك وشركات التأمين،

ما عدا الاستثمارات الأجنبية الناشطة في مجال العقارات، إذ لا يمكن إنشاؤها إلا إذا كانت ملكية المستثمر الوطني تمثل 51% على الأقل من رأس المال الاجتماعي.

بعدما أدخل قانون المالية 2014 قاعدة 51-49 % على جميع نشاطات الاستيراد باستثناء نشاطات التجارة الخارجية التي حددت ملكية المستثمر الوطني فيها 30% على الأقل من رأس المال الإجتماعي[1].

قبل أن نشرع في إعطاء التعريف المعتمد للشركة الأجنبية حسب القانون الجزائري سنعرج أولا على تقديم تعريف للشراكة بمضمونها الواسع وفقا للمادة 416 من القانون المدني على النحو التالي:

"الشراكة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو إعتباريان، أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف إقتسام الربح الذي ينتج أو بلوغ هدف إقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك[2]".

أما بخصوص الشراكة الأجنبية فقد عرفها المشرع الجزائري على أنها "كل مشروع إستثماري الذي يكون جزء أو كل من التمويل الذي يأتي إما من الخارج أو إعادة إستثمار الشركات الأجنبية حسب القانون الجزائري الموجودة والقائمة على رؤوس أموال أجنبية في إطار مشاريعها لتوسيع قدرات الإنتاج في نفس النشاط ونفس الموقع. ويمكن أن تشمل هذه الآستثمارات على:

1- إجمالي رأس المال الأجنبي (شركات منجزة قبل ظهور وصدور قانون المالية التكميلية لعام 2009).

2- الشراكة مع المستثمرين الوطنيين المقيمين كما هو منصوص عليه في القانون المالية التكميلي لسنة 2009، أي 51% للجزائريين و49% للأجانب[3].

ثانيا: أنواع عقود الشراكة الأجنبية المبرمة في الجزائر

أبرمت مختلف الشركات الجزائرية عقود شراكة مع عدة شركات أجنبية، سنتطرق لبعض هذه العقود من اجل التعرف على أهم أنواع الشراكة الأجنبية التي تم إبرامها.

1- عقود تقسيم الإنتاج: أبرمت الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات SONATRACH عقد لاقتسام الإنتاج مع شركة (Amerada Hess) الأمريكية بتاريخ 16 أفريل 2000، بقيمة 550 مليون دولار على أن تستفيد SONTRACH من 51% من العوائد. كما أبرمت أيضا

[1]-Guide investir en algerie edition 2014 p p 53-54

[2]- قانون رقم 88-14 المؤرخ في 3 ماي 1988 يعدل ويتمم القانون المدني، الديوان الوطني للأشغال التربوية 1999، ص 90.

[3] -الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للتطوير والإستثمار

http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement

SONATRACHعقدمع شركة الغز الفرنسية (Gaz de France) سنة 2000، ينص على إقتسام منتوج الغاز الطبيعي بتكلفة تقدر بـ 25 مليون أورو.

2- عقود الإنتاج في اليد: اعتمدت الجزائر على هذا النوع من العقود في تحقيق نسيجها الصناعي خاصة في سنوات السبعينات من خلال المخططات الإقتصادية في ظل الإقتضاد المخطط، إذ صرفت الدولة الجزائرية مبالغ ضخمة على هذه العقود بسبب كون الخزينة آنذاك في حالة مالية يسيرة نظرا لإرتفاع أسعار البترول هذا مايسمح بزيادة تمويل هذه المخططات.

3- اتفاقية التعاون في مجال البحث والتطوير: هذا النوع من العقود يعرف كثيرا في مجال البحث عن المحروقات، ويتخذ العقد في هذا المجال عدة صور أهمها: عقد بحث وتنقيب أو عقد بحث واستغلال، وتعد هذه العقود محتكرة من قبل شركة SONATRACH، هذا ما نص عليه القانون 14/86، ومن بين العقود التي أبرمتها SONATRACH في مجال البحث والتنقيب نجد؛ عقد شراكة مع شركة بريتش بتروليوم (B.P) في نهاية ديسمبر 1995 ويمتد إلى 30 سنة، (سنتين للبحث، أربع سنوات أشغال، 24 سنة الاستغلال والإنتاج)، قيمة هذا المشروع 3 مليار دولار، بلغت حصة SONATRACH 15,10 مليار دولار.

دفع الشريك الأجنبي بموجب هذا العقد 50 مليون دولار كحق الدخول، والهدف من هذا العقد هو البحث عن الغاز في عين صالح وإنتاجه ثم تسويقه[1].

4- الشراكة الخدماتية: أبرمت مثل هذا النوع من العقود سوى في قطاع السياحة، حيث أبرم عقد تسيير بين مؤسسة التسيير السياحي للوسط والشركة الفرنسية Accor، إذ يستند بموجب هذا العقد تسيير فندق الحامة إلى شركة سوفيتال وهي فرع من فروع الشركة الأم Accor.

كما أبرم عقد ثان بين الطرفين في 10 نوفمبر 1999 لتسيير فندق مطار هواري بومدين تحت علامة (Mercure) المملوكة للشركة الفرنسية Accor، وذلك في بداية سنة 2000[2].

المطلب الثاني: قوانين الاستثمار في الجزائر:

لم يكن اهتمام الجزائر بالشراكة مع الدول الأجنبية إهتماما حديثا إنما يعود ذلك إلى السبعينات من العقد الماضي. فيما يلي سنحاول سرد القوانين التي تم إعتمادها كما يلي:

[1] -أوشن ليلى، **الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص ص 37-41.

[2] -ثلجون شوميسة، **الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الإستثمار الأجنبي في الجزائر**، مرجع سابق، ص ص 18-19.

قوانين الاستثمار لسنوات 1963-1966-1982-1986 ضمن قطاع المحروقات لأن كل الإستثمارات الأجنبية في تلك الفترة في هذا المجال[1].

1- قانون الاستثمار 277/63: صدر قانون الاستثمار رقم 277/63 في 20 أوت 1963، أولى هذا القانون أهمية بالغة للمستثمرين الجانب بصفة عامة والشركاء الأجانب بصفة خاصة[2]. حيث نصت المادة 23 منه على مايلي:

"إن الدولة تتدخل بواسطة الاستثمارات العمومية بإنشائها لمؤسسات وطنية أو مؤسسات في ذات اقتصاد مختلط بمشاركة رأس المال الأجنبي والوطني من أجل جمع الشروط الأساسية لحقيق إقتصاد إشتراكي خاصة في القطاع ذي النشاط الذي يمثل أهمية حيوية بالنسبة للاقتصاد الوطني[3]."

تضمن هذا القانون ضمانات عامة يستفيد منها كل مستثمر أجنبي، وكذا ضمانات خاصة للشركاء الأجانب والمتمثلة أساسا في: حرية التنقل والإقامة، المساواة أمام القانون، استقرار الجباية على الأقل لمدة 15 سنة. وكل هذا بهدف تجميع الشروط الضرورية لاقامة اقتصاد اشتراكي خاصة في القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني.

لكن لم يحقق هذا القانون الأهداف المنتظرة منه في تحفيز الإستثمارو تشجيع الشراكات الأجنبية للدخول إلى إلى سوق الطاقة الجزائري، وهذا راجع لحملة التأميم التي كانت تقوم بها الحكومة الجزائرية خلال سنتين 1963-1964[4]، أين أنشأت أول مؤسسة وطنية في قطاع المحروقات سنة 1963 سميت بالمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات SONATRACH بموجب مرسوم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963[5].

2- الأمر رقم 284/66: صدر الأمر رقم 284/66 في 17 ديسمبر 1966[6]، ليحل محل القانون السابق، حيث تضمن بعض القيود على الاستثمارات الأجنبية والخاصة المتمثلة في: اشتراط الترخيص من الدولة للقيام بأي استثمار، تحديد جملة من الضمانات والمنافع الممنوحة للمستثمر الأجنبي. وبخصوص هذه الأخيرة نجد منها، عدم استرجاع الدولة للمؤسسات المرخص لها إلا إذا فرضت ذلك دواعي التنمية الاقتصادية، مما يترتب على

[1] -عبد العزيز وطبان، **الإقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره، ديوان** المطبوعات بن عكنون-الجزائر، 1999، ص 49.

[2] -عليواش قربوع كمال، **قانون الاستثمارات في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 1999، ص 06.

[3] -قانون رقم 227/63 مؤرخ في 26 جويلية 1963 المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، عدد 53، الصادر في 20أوت1963، ص 774.

[4] -أمال يوسفي ، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في ظل التشريعات الحالية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع القانون الدولي و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 1999، ص 17.

[5] - الجريدة الرسمية لسنة 1964، ص 23.

[6] - أمر رقم 284/66 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 يتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 80، الصادر في 17 سبتمبر 1966.

الدولة في هذه الحالة التعويض لصالح المستثمرين الأجانب. أما بخصوص المنافع فقد تمثلت في استقرار النظام الجبائي.

لم يساهم هذا الأمر في جلب مستثمرين أجانب كون أن عملية التأميم ظلت قائمة، إضافة إلى أن الفصل في النزاعات كان خاضعا للقانون الجزائري والمحاكم الجزائرية[1].

3- القانون رقم 13/82: صدر القانون 13/82 في 31 أوت 1982 الذي تعلق بتأسيس الشركات المختلطة وتسييرها[2]، وفقا لهذا القانون فإن الشركات هي شركات أسهم خاضعة للقانون التجاري، ويندرج قانونها الأساسي في إطار الاتفاق المبرم بين المؤسسات الوطنية والأطراف الأجنبية.

تنشأ الشركات المختلطة لمدة تختلف حسب طبيعة النشاط على ألا تتجاوز 15 سنة ويجوز تمديدها، تستفيد الشركة المختلطة عند إنشائها من مجموعة من الإمتيازات الجبائية أهمها: إعفاء كل المشتريات العقارية الضرورية من الحق على التحويل بالمقابل الإعفاء من الضريبة العقارية لمدة 5 سنوات ابتداءا من تاريخ الشراء، الإعفاء من الضريبة على الأرباح الصناعية والتجارية خلال السنوات الثلاثة الأولى وتخفيض في السنتين الرابعة والخامسة بنسبة 50% و25%، وأخيرا الإعفاء من الضرائب المفروضة على الأجر الإضافي.

تضمن هذا القانون أيضا مجموعة من المزايا الممنوحة للشركاء الأجانب كحق المشاركة في التسيير وإمكانية تحويل الأرباح غير المعاد استثماراها، إلا انه ركز على ضرورة مساهمة الطرف المحلي على الأقل بنسبة 51% من رأس المال[3].

4- القانون رقم 14/86: عاشت الجزائر أزمة اقتصادية نتيجة لتراجع أسعار النفط وضعف الإنتاج سنة 1986 مما تطلب الأمر البحث عن مصادر جديدة للتمويل بغية رفع قدراتها الإنتاجية من النفط، فبادرت ضمن هذا المنطق بإقرار القانون رقم 14/86[4] الذي مكن الشركات الأجنبية من القيام بأعمال البحث والتنقيب عن المحروقات السائلة واستغلالها ونقلها عن طريق الشراكة مع الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات SONATRACH أين لا تقل نسبة مساهمة هذه الأخيرة عن 51%. كما لا يمكن للشريك الأجنبي

[1] -عليواش قربوع كمال، مرجع سابق، ص 10

[2] - قانون رقم 82/13 المؤرخ في 28 أوت 1982 يتعلق بتأسيس الشركات المختلطة وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادر في 31 أوت 1982،

[3] - عليواش قربوع كمال، مرجع سابق، ص 25،

[4] -محمد التهامي طواهر وآخرون، **مسيرة قطاع المحروقات في الجزائر (1956-2012)، التحديات، أهم الإنجازات و الآفاق**، مداخلة من الملتقى الدولي: الجزائر خمسون سنة من التجارب التنموية، ممارسة الدولة، الإقتصاد و المجتمع، الجزائر، 01 أوت 2012ص 7

القيام بأنشطة نقل المحروقات، وفي حالة ما إن وجد خلاف بين الشركاء فيجب اللجوء للمحاكم الجزائرية بصورة جبرية تسويته[1].

تضمن هذا القانون مجموعة من الامتيازات والحقوق التي تتحصل عليها الشركة صاحبة الرخصة المنجمية متمثلة في الحيازة والحقوق الملحقة المتعلقة بالدخول والمرور وتمرير القنوات وكذا تخصيص الأراضي واقتناءها بالتنازل أو بنزع الملكية[2].

أما بخصوص النظام الجبائي المتعلق بالأعمال المنجمية فتتحدد نسبة الإتاوات المطبقة على المحروقات السائلة المستخرجة ب 20% على أساس كمية المحروقات السائلة المنتجة، مع إمكانية تخفيفها إلى 16.25% في المنطقة (أ) و12.50% في المنطقة (ب) على سبيل المثال، وهذا بهدف تشجيع عملية البحث والتنقيب في المناطق الصعبة[3].

تخضع النتيجة الاجمالية لضريبة على الأرباح مقدرة ب 85% كما يمكن تخفيضها إلى 75% في المنطقة (أ) و65% في المنطقة (ب)، كما تعفى كل من المؤسسة الوطنية والشريك الأجنبي من الرسم على النشاط وكذا جميع الضرائب الأخرى غير المذكورة التي على نتائج الاستغلال[4].

ولإنشاء هذه الشراكة يبرم مقدما ما يلي:

- عقد بين المؤسسة الوطنية والشركة الأجنبية، يحدد الأسس المنظمة لهاته الشراكة لاسيما حصص المساهمة، وكيفية تقسيم الأرباح والخسائر.
- برتوكول بين الدولة والشخص المعنوي الأجنبي يحدد إطار مباشرة أعمال الشراكة، كما ينص هذا البرتوكول على الالتزامات المادية التي يتحملها الطرف الأجنبي وكذا التزامات الدولة الجزائرية فيما يخص إنتفاع الشريك الأجنبي في حالة اكتشاف حقل ما. حيث يمكن أن يتخذ الإنتفاع الذي يحصل عليه الشريك الأجنبي الأشكال التالية[5]:

– الدفع نقدا أو عينا (أو على الطريقة المتفق عليها في عقد الشراكة) للشريك الاجنبي في حالة اكتشاف حقل قابل للإستغلال التجاري تعويضا لمصاريفه وأجر له[6].

[1] –القانون رقم 86/14 المؤرخ في 19 أوت 1986، المتعلق بمجال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، الجريدة الرسمية، العدد 35، سنة 1986،

[2] –أنظر إلى المادة 23 من القانون 86/14

[3] –أنظر إلى المادة 40 من نفس القانون.

[4] – أنظر إلى المادة 49 من نفس القانون.

[5] –أنظر إلى المادة 26 من نفس القانون.

[6] أنظر إلى المادة 23من نفس القانون.

- الحصول على جزء من الانتاج مطابق لنسبة مساهمته في عقد الشراكة أي (49% كحد أقصى)[1].

مع تزايد حاجة الجزائر إلى التمويل والسيولة النقدية من أجل تسديد خدمات الديون قامت بتعديل هذا القانون سنة 1991[2].

5- القانون 21/91: تم تعديل القانون رقم 14/86 في سنة 1991 بصدور القانون رقم 21/91 الذي جاء بأهم التعديلات كما يلي:[3]

- عند إبرام عقد الشراكة في مجال الاستغلال حقل مكتشف يتم مراعاة التكاليف والمخاطر المالية والتقنية التي تتحملها الشركة الوطنية
- توسيع نطاق استغلال المحروقات، حيث يتم استبدال عبارة المحروقات السائلة بعبارة المحروقات، فالمحروقات السائلة هي النفط الخام وسوائل الغاز الطبيعي، أما المحروقات فتضم السائلة والغازية والجامدة.
- منع الشريك الأجنبي من ممارسة أنشطة نقل المحروقات بالأنابيب غير أنه يمكنه أن يمول وينجز ويستغل لحساب الشركة الوطنية القنوات والمنشآت بنشاط نقل المحروقات، حيث تحدد كل من شروط التمويل والاستغلال ضمن عقد الشراكة.

تضمن هذا القانون تسهيلات تتعلق بإبرام عقد الشراكة، حيث يبرم مقدما بين الشركة الوطنية والشريك الأجنبي يحدد فيه أسس الشراكة وبالخصوص حصص المساهمة والاستثمارات وبرامج العمل وكذا انتفاع الشريك الأجنبي، كما أنه بموجب هذا القانون لا يبرم برتوكول بين الدولة والشريك الأجنبي.

يمكن للشريك الأجنبي لأن يتحصل على الإنتفاع في حالة اكتشافه لحقل قابل للاستغلال، ويتمثل هذا الانتفاع في حصوله على نسبة من إنتاج الحقل المكتشف تعادل نسبة مشاركته أو حصوله على حصة من إنتاج الحقل تعويضا لمصاريفه وخدماته أو يتحصل على تعويض نقدي أو عيني[4]، يحدد هذا الانتفاع حسب الجهد المالي والتكنولوجي المقدر من أجل استغلال الحقل[5]. كما تم إلغاء المادة 23 من القانون 14/86 التي تقضي إستعادة الطرف الأجنبي للمصاريف التي أنفقها على اكتشافه واستفادته من علاوة محددة[6].

---

[1] أنظر إلى المادة نفسها.

[2] -محمد التهامي و آخرون، مرجع سابق، ص 07.

[3] -قانون رقم 21/91 المؤرخ في 04 ديسمبر 1991 يعدل ويتمم القانون 86/14 المتعلق بأعمال التنقيب و البحث عن المحروقات و إستغلالها و نقلها بالأنابيب، الجريدة الرسمية، العدد 63 الصادر في 07 ديسمبر 1991.

[4] -أنظر إلى المادة 07 من القانون 21/91.

[5] -أنظرإلى المادة 08 من الفقرة 02 من نفس القانون.

[6] - أنظر إلى المادة 13 من نفس القانون.

يتم بموجب هذا القانون الفصل في النزاعات التي قد تثور بين الأطراف من خلال الجهات القضائية الجزائرية المختصة، وفي حالة فشل المصالحة يتم اللجوء إلى التحكيم الدولي[1].

بعدما اقتصرت القوانين السابقة على الشراكة في مجال المحروقات فقط توسعت القوانين الجديدة في إقرار قوانين جديدة تخص جميع القطاعات انطلاقا من سنة 1993.

6- المرسوم التشريعي 12/93: يتعلق المرسوم التشريعي 12/93 بترقية الاستثمار[2]، حيث تهدف الجزائر من خلاله إلى تحرير الاقتصاد الوطني وإرساء قواعد اقتصاد السوق من خلال فتح الباب أمام الرأس المال الأجنبي والرأس المال الخاص الوطني، من أجل إيجاد حل لأزمة المديونية التي كانت تعاني منها الجزائر في تلك الفترة.

أنشأت بموجب هذا المرسوم التشريعي وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها، ومكلفة بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز الإستثمارات.

7- الأمر رقم 03/01: صدر الأمر رقم 03/01[3] من أجل تشجيع الإستثمارات الوطنية والأجنبية على حد سواء بطريقة تمكن من دفع عجلة الإقتصاد الوطني، وذلك من خلال منح لهم أمن قانوني وحوافز ومنافع جبائية وجمركية ومالية كافية، كما ركز هذا الأمر على أهم المبادئ لجلب الاستثمار وهي مبدأ حرية الاستثمار وعدم اللجوء إلى التأميم وحرية إنتقال رؤوس الأموال وإقرار التحكيم الدولي.

أنشأت بموجب هذا القانون ثلاثة أجهزة إستثمارية:

- المجلس الوطني للاستثمار.
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
- الشباك الوحيد اللامركزي.

8- لقانون رقم 07/05: صدر القانون رقم 07/05 سنة 2005[4] الذي يهدف إلى تشجيع عملية البحث عن المحروقات في مناطق منعدمة التنقيب من خلال جعل قطاع المحروقات قطاعا منفتحا وملائما للاستثمار.

---

[1] – أنظر إلى المادة 12 من نفس القانون.

[2] – المرسوم التشريعي رقم 12/93 المؤرخ في 05 أكتوبر1993، المتعلق بترقية الإستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 64، الصادر في 10أكتوبر1993.

[3] – الأمر رقم 03/02 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتطوير الإستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47.

[4] –القانون رقم 07/05 المؤرخ في 28 أفريل يتعلق بالمحروقات، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادر في 19 جويلية 2005.

أنشأت بموجب هذا القانون وكالتان وطنيتان هما الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات، والوكالة الوطنية لمراقبة نشاطات المحروقات وضبطها، إذ تضم كل وكالة مجلس استشاري[1].

9- الأمر رقم 08/06: تم تعديل الأمر رقم 03/01 بإصدار أمر جديد لتشجيع الاستثمار، وهو الأمر رقم 08/06 أين قام هذا الأخير بتوسيع الإمتيازات الممنوحة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب، فهو لا يميز بين المستثمر الأجنبي أو الوطني من حيث الحقوق أو الإلتزامات أو نوع المعاملة مهما كانت صفتهم أم جنسيتهم[2].

10- الأمر رقم 10/06: يمثل الأمر رقم 10/06 الصادر يوم 29 جويلية 2006 القانون الجديد للمحروقات حيث عدل وتمم القانون 07/05 الصادر سنة 2005[3]، تمثلت أهم التعديلات التي جاء بها هذا الأمر فيما يلي:

- الإبقاء على الوكالتين اللتين أنشأتا في إيطار القانون رقم 07/05 وتم تغيير المجلس الاستشاري لدى سلطة الضبط إلى مجلس المراقبة، أين يكلف هذا الأخير بمتابعة ممارسة مهام الوكالة في إيطار تنفيذ السياسة الوطنية في مجال المحروقات[4].

- تحديد نسبة مساهمة الشركة الوطنية في عقود الشراكة ب 51% على الأقل، وتطبيق رسوم غير قابلة للحسم على الأرباح (هذا في إطار القانون 86/14 حيث يتم تحديد هذه الرسوم ب 5%كحد أدنى و50% كحد أقصى[5].

[1]- أنظر إلى المادة 12 من القانون 07/05.

[2]- الأمر رقم 08/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006يعدل ويتمم الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الإستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادر في 19 جويلية2006.

[3]- الأمر رقم 10/06 المؤرخ في 29 جويلية 2006 يعدل ويتمم القانون رقم 07/05 المؤرخ في 28 أفريل 2005و المتعلق بالمحروقات، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادر في 30جويلية 2006.

[4] أنظر إلى المادة 45 من الأمر 10/06.

[5] - أنظر إلى المادة 12 من نفس الأمر.

خلاصـــة:

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل يمكن القول بأن الشراكة الأجنبية هي تعاون اقتصادي بين طرفين مختلفين الجنسية والمكانة الاقتصادية في العالم كقيام شراكة بين طرفين أحدهما من بلد نامي والآخر من بلد متقدم، وهذا من أجل الوصول كليهما إلى مساعي ومصالح اقتصادية وتقارب وجهات الرأي والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بأقل تكلفة ممكنة والدخول إلى الأسواق العالمية ومجابهة المنافسة الدولية.

وفي كل الحالات يبقى التسيير والتحكم في هذه الرابطة والعلاقة الإستراتيجية أمرا صعبا نظرا للغموض الذي يكتنفها، إضافة لكونها مزيجا حقيقيا بين متناقضين هما التعاون والتنافس.

إن الشراكة الأجنبية محرك أساسي لتطوير المؤسسات الاقتصادية وذلك لما تحققه من نتائج ايجابية كتحويل التكنولوجيا وتدفق رؤوس الأموال الأجنبية وكذلك اكتساب خبرات ومهارات تستغل في النشاط الاقتصادي للدولة المضيفة.

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نستنتج أن الشراكة الاقتصادية تنمي ظاهرة العولمة وتواكب وتزيد من انتشار التكنولوجيا والاتصال بين الدول ومختلف الشعوب، وكذلك هي استراتيجية لمحاربة المنافسة.

إن الشراكة الاقتصادية القائمة بين الدول لها نتائج حسنة على هذه الأخيرة كتبادل الخبرات والموارد بين الدول، وكذلك التقارب منها في مجالات أخرى كالميادين الاجتماعية مثلا، وهذا يقلل من الفروقات الموجودة بين الدول كتلك الدول النامية التي تعقد شراكة مع الدول المتقدمة فهي تستفيد منها كثيرا خاصة في مجال التكنولوجيا والاتصال.

تمهيد

منذ سريان مفعول اتفاق الشراكة، الذي فتح باب الأمل واسعا أمام الجزائر لتكون عنصرا ضمن منطقة التبادل الحر، ووصول المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة إلى مراحلها الأخيرة، أصبح الاندماج في محيط الاقتصاد العالمي أمرا شبه أكيد، هذا الاندماج يستدعي تحولات عميقة في نشاط المؤسسات بجميع أصنافها و على اختلافها، ومنه فإن الحاجة إلى التأهيل هي وليدة هذه الظروف وما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلا أن ترفع التحدي وتمضي قدما بغية تحقيقه لأنه برنامج يساعد على هذه العملية –الاندماج– في إطار ترقية اقتصاد منفتح ومنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي، فهو يرمي إذن إلى تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية والمحافظة على حصتها من السوق المحلية وجعل احتمالية غزوها للأسواق الخارجية أمرا واردا، بمعنى تأمين استمرارية حياة هذه المؤسسات وتمكينها ليس فقط من تحقيق المستوى الحالي من التشغيل بل واستحداث المزيد.

ولا يتم هذا إلا بتبني باستراتيجية كاملة ومتكاملة، ومن بينها تبني برامج لتأهيل وتطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذه البرامج لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات وحسب، بل تتعدى إلى تهيئة محيطها الاقتصادي ككل.

في هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري والأيديولوجي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الثاني: شروط وأشكال عملية التأهيل ومتطلبات نجاحها.

المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول: الإطار النظري والإيديولوجي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أصبح قطاع المؤسسات قطاعا هاما في الاقتصاد الوطني، إذ أنه أصبح يساهم بنسبة كبيرة من الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، إلا أنه مازال قطاعا هشا يعاني العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيقه في أداء الأهداف المنتظرة منه، وهذا ما طرح بديلا جديدا ألا وهو تأهيل المؤسسات لجعلها قادرة على المنافسة محليا ودوليا في ظل الانفتاح الاقتصادي.

المطلب الأول: الحاجة إلى التأهيل وتعاريفه.

إن عملية التأهيل أصبحت ضرورة حتمية لرفع من تنافسية المؤسسات وجعلها في مستوى واحد مع مثيلاتها في العالم.

أولا: ضرورة التأهيل: إن مصطلح التأهيل من المصطلحات الأكثر بحثا واهتماما في وقتنا، وذلك مقارنة بالمفاهيم التقليدية كالتصحيح الهيكلي للمؤسسات وإعادة الهيكلة، علما أن التأهيل في الوقت الحالي، وبحكم عولمة المبادلات، أصبح أمر ضروري، فتصورات إعادة الهيكلة والتصحيح الهيكلي كانت دوما محصورة في إطار الاقتصاد الجزئي للمؤسسة، إلا أن عولمة المبادلات أظهرت محدودية الخطط التقليدية لإعادة الهيكلة، لأن التأهيل يجب أن يمس المؤسسة ويشمل كذلك محيطها[1].

المؤسسة الجزائرية كما هو معلوم، مرت بعدة مراحل ميزتها في كل مرة جملة من الإصلاحات، كان الهدف منها وضع الإطار الكامل للانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ومع ارتفاع النسق خلال السنوات الأخيرة والتغيرات العميقة، السريعة والمعقدة، التي مست محيط الاقتصاد العالمي والتي أثرت على طرق الإنتاج، والتوزيع وتنظيم الصناعات، بات لزاما التطور نحو هياكل ميكانزيمات لأقل تمركزا وأكثر مرونة من التي وضعت غداة الاستقلال.

إن برنامج التعديل الهيكلي المدعوم باتفاق التسهيلات المالية الموسعة الموقعة مع صندوق النقد الدولي، وإعادة جدولة الديون الخارجية وكذا الإصلاحات التي مست قطاع المؤسسات، هي خطوات سمحت بتسجيل بداية عام 1995 نتائج مشجعة على مستوى الاقتصاد الكلي، لكنها دوما غير كافية بالنظر إلى الوضع الاجتماعي المتردي، إضافة إلى

[1] –مهلل عبد المالك، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–الأهداف والآليات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004–2005، ص 58.

المنافسة الشرسة المفروضة على الاقتصاد الجزائري، كما أن عملية تحرير الاقتصاد وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها بصورة فعالة، لابد لها من وضع وتنفيذ برنامج تأهيل للقطاع الصناعي بما يتلاءم وتصحيح وضعية المؤسسة الجزائرية زيادة للمحيط التي يحيا فيه. لقد بدأت عملية تحرير التجارة الخارجية الجزائرية تلقي بظلالها على المؤسسات الاقتصادية الصناعية، حيث أن منافسة القطاع الصناعي الخاص والعام لا يحوي اليوم المقاييس التي تمكنها من مجابهة ومنافسة المنتجات الأجنبية، لا على مستوى الأسواق المحلية ولا على مستوى الأسواق الخارجية، هذه الصعوبات غذَتها الحماية المبالغ فيها والتفتح الجزئي لمستوى ضعيف من التنافس التي كان يعيشها بالأمس القريب الاقتصاد الوطني، ونجم عنها[1]:

- تكاليف إنتاج عالية.
- منافسة عالمية ناقصة حتى لا تقول غائبة.
- التوجه بصفة كلية وحصرية نحو السوق الداخلية.
- مؤسسات غير فعالة وغير كفؤة (على المستوى التقني، التكنولوجي، البشري، التسييري، التجاري...الخ) تنشط في اقتصاد يشوبه التسيير الإداري وسوق خامل.

إن المرور من مرحلة اقتصاد المخطط إلى مرحلة التحرير والمنافسة المفتوحة لا يمكن أن يحصل دون الإسهام في عملية دعم المؤسسة وهياكل إسنادها، فتوجه الجزائر نحو الانضمام إلى منطقة التبادل الحر للإتحاد الأوروبي والمنظمة العالمية للتجارة، يؤكد حتمية الاندماج في الاقتصاد العالمي، يعد هذا الاندماج التحدي الأكبر الذي يتطلب القيام ببرامج تحضيرية–والتأهيل أهمها – حتى يتحقق، لأن عولمة الأسواق واشتداد المنافسة، والتطور السريع والمخيف في طرق الإنتاج والتكنولوجيات عدلت من محددات المنافسة الصناعية على المستوى الدولي، فالنموذج الجديد للمنافسة يمثل من الآن فصاعدا المستوى الدولي، مصدرا للمزايا التنافسية، وهو ليس مرتبطا بتكاليف الإنتاج وتوفر المواد الأولية فحسب، بل مرتبط أكثر فأكثر بنوعية المرافق، الهيئات والكفاءات، القدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسة، الحصول على التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها والاستجابة بسرعة إلى الاحتياجات وتغير طبيعة ونوعية الطلب، إذن كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة الخارجية أن لم تخضع لتأهيل[2]:

- طرق إنتاجها.

[1]-ministere de l'industrie et de la restructuration، Dispositif operationnel de mise a niveau des entreprise et de leur environnement،2005، p 02.

[2]-Ministere de l'industrie et de la restructuration، Op-cit، 2005، p 02

- نظام معلوماتها.
- نظام تسييرها.
- محيط أعمالها.

في هذا الإطار، إنه لمن الضروري إعادة تنظيم القطاعات المالية والمصرفية وتعميق برنامج إعادة الهيكلة الصناعية ببرنامج تأهيل المؤسسات ومحيطها، هذا الأخير لا يزال متأثر بفعل التسيير الإداري والاحتكار، فأضحى غير مشجع ولا جاذبا إلى الاستثمار.

وفي السياق ذاته، المرحلة القادمة مقبلة على دعم تدويل الاقتصاد، بالخصوص عن طريق الانفتاح وتفوق تكنولوجيا الاتصال، فتأهيل السليم للمؤسسات ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد الوطني ويسمح باكتساب الفائدة من العولمة، التبادل والمعلوماتية.

ثانيا: مفهوم التأهيل: إن مصطلح التأهيل ظهر أولا من خلال التجربة البرتغالية سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع أوروبا، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي، ثم أصبح مصطلح التأهيل مصطلح خاص بدول العالم الثالث خاصة الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي، و قد غيرت وجهتها نحو اقتصاد السوق، فهي بحاجة إلى تطوير و تأهيل المؤسسات ذات الخبرات القليلة للرفع من أدائها التنافسي في الأسواق، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، و هنا يكون البقاء للمؤسسات الأكثر تنافسية، لذا أصبح موضوع التأهيل يحظى بكل الاهتمام و الرعاية من قبل الدول النامية، نتيجة لوعيها بأهمية ودور هذا النوع من المؤسسات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من جهة، و بضرورة تحسين تنافسيتها من جهة أخرى، و وضعها في مستوى مماثل للمؤسسات العالمية.

1-**تعريف عملية التأهيل**: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم التأهيل لكن جلها تنصب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لمواكبتها تغيرات السوق والتطورات التكنولوجية والتقنية، لذا سنحاول تقديم أهمها:

عرفتها **منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية** على أنها:" مجموعة من الإجراءات التي وضعت خصيصا للدول النامية التي تمر بمرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات العالمية [1]".

[1] – نصيرة قريش، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص1048.

حسب هذه المنظمة يهدف التأهيل إلى ترقية القطاع الصناعي وتطويره ليصبح ذات قدرات وكفاءات تنافسية، ويشترط في ذلك[1]:

- القيام بفترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق.
- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة.
- كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرنامج تأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الحفاظ عليه.

يرى **نورث دوجلاس** بأن" التأهيل عملية معقدة وتأخذ وقتا طويلا حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة، وهو يتطلب تغيير في الأفكار والسياسات والقوانين والمفاهيم والإجراءات، وعلى الدولة أن تضع خطة متوازنة وواضحة وصريحة من أجل إيجاد أنجع السبل إلى التمويل لهذا البرنامج[2]". من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على متطلبات تنفيذ برنامج التأهيل ابتداء من تغير ذهنيات الأفراد وقناعاتهم بأن عملية التأهيل هي عملية صعبة وتستغرق وقتا طويلا لتنقيدها إلى جانب ذلك تغيير السياسات والقوانين التشريعية لتدعيم التأهيل وكذلك توضيح المفاهيم والإجراءات المساعدة لفهم عملية التأهيل.

ويقول **عبد الحق لميري** أن التأهيل يقتصر على" زيادة ورفع القيم، وتطبيقات الإدارة والتسيير وتحسين الأداء لبلوغ مستوى المنافسين المستقبليين وذلك ضمن آجال محددة ودقيقة[3]"، يشير هذا التعريف إلى أن التأهيل يعبر عن رفع مستوى وأداء المؤسسة إلى مستوى المؤسسات المنافسة لها مستقبل عن طريق تطبيق أساليب الإدارة والتسيير المتطورة.

مما تقدم يمكننا القول إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع إنتاجيتها لتكون في مستوى المؤسسات المنافسة لها حتى تضمن شروط كسب حصة في السوق المحلية والدولية.

---

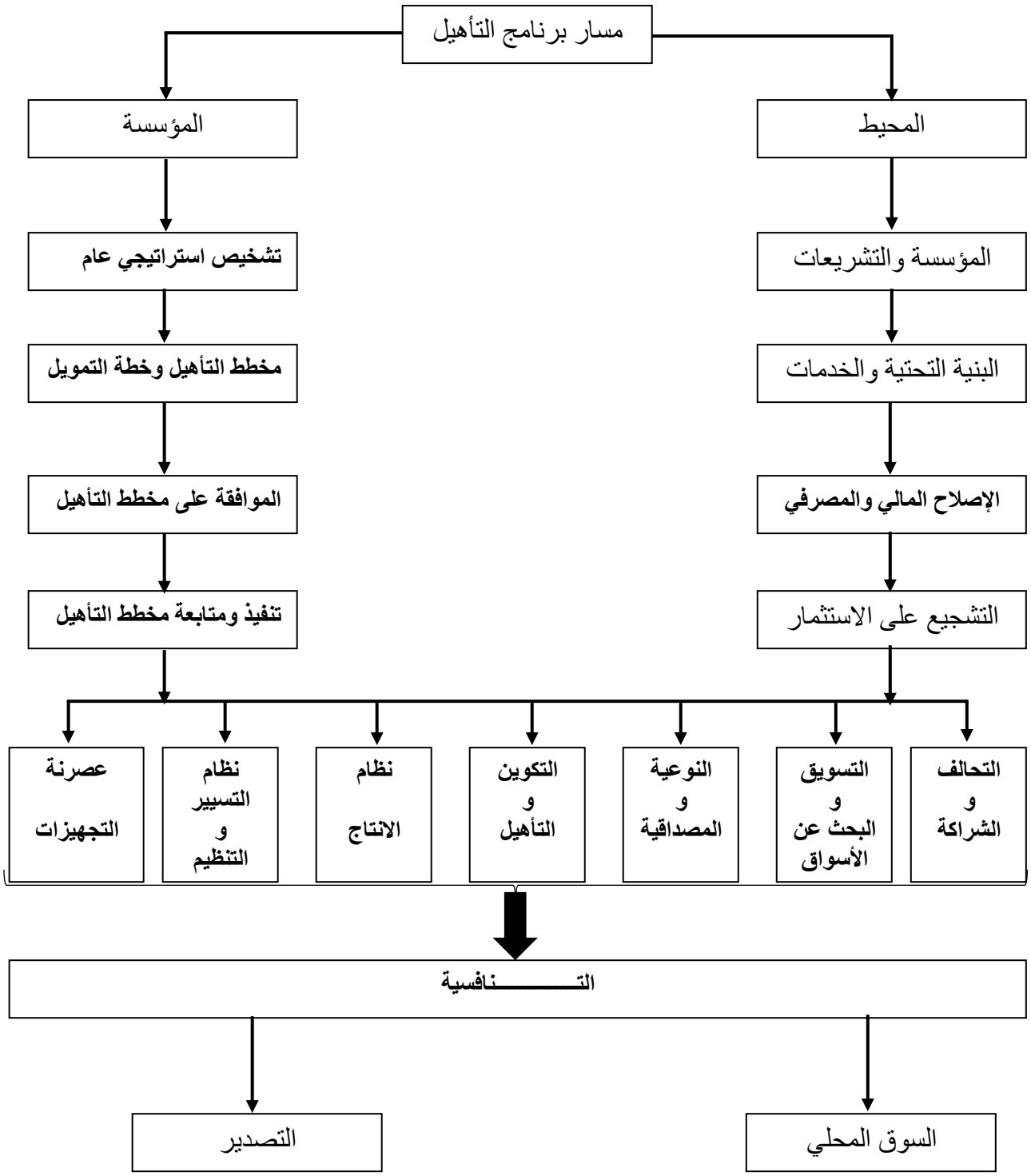
[1] -كمال رزيق وعمار بوزعرور، **التصحيح الهيكلي وأثره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر**، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، كلية التسيير، سطيف2001، ص10.

[2] -محمد صالح المنشاوي، **الخوصصة المصرية**، عين الشمس، مصر، ص 24.

[3]-Abdelhak lamiri Management de l'information، redressement et mise a niveau des entreprise،OPU، Alger، 2003،p 171.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات التي أن تستفيد من عملية التأهيل هي المؤسسات التي تتوفر على الحد الأدنى من القدرات التنافسية والتي لها استعداد لمرحلة التصدير، لأن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي. ويمكننا تمثيل عملية التأهيل بالمخطط التالي:

الشكل رقم 1-2: مسار برنامج التأهيل.



Source : Ministère l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise à niveau des entreprises, p13.

نلاحظ من الشكل أن برنامج التأهيل يتعلق بجانبين أساسيين الأول يتعلق بتأهيل المؤسسة، والتي تنطلق من التشخيص الاستراتيجي الشامل وإعداد مخطط التأهيل و خطة التمويل، لتصل إلى الموافقة على المخطط ثم تنفيذه و متابعته، والجانب الثاني يتأهل المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، والذي يتضمن الجانب القانوني والتشريعي المحفز على تطوير نشاطات المؤسسة، زيادة على توفير البنية التحتية والخدمات اللازمة من أجل الرفع من وتيرة وأداء المؤسسات والتسهيل من مهام المؤسسات على إنجاز مختلف النشاطات والإجراءات اللازمة في إطار عملية التأهيل، هذا مع التأكيد على ضرورة تأهيل القطاع المالي والمصرفي والذي يعتبر عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فبدون مال يستحيل على المؤسسات التحرك وتنفيذ مخططات تأهيلها، وعليه فلابد من إصلاحات على هذا القطاع حتى تستطيع المؤسسات العمل في ظروف محفزة وأكثر شفافية، إلى جانب ذلك بفعل القوانين والإجراءات والمحفزات المغرية التي توفرها البيئة الجديدة للاستثمار.

بناءا على ما سبق تصل المؤسسة إلى مجموعة من التحسينات على نظام تسييرها وإنتاجها، سواء تعلق الأمر بعصرنة التجهيزات، نظام التنظيم والتسيير والإنتاج، تكوين وتأهيل الموارد البشرية، العمل بمقاييس الجودة العالمية والبحث عن الأسواق وإبرام اتفاقيات الشراكة، من خلال ذلك يصبح بإمكان المؤسسة تنمية تنافسيتها في السوق المحلي للوصول إلى التصدير (السوق الأجنبي).

تعريف شامل: نعني بعملية التأهيل تطوير المؤسسات الاقتصادية من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة، من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية، وبالتالي فإن التأهيل يعني القدرة على المنافسة والتي أصبحت عالمية، بمعنى مساعدة المؤسسات الصناعية الإنتاجية، التجارية والخدماتية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها.

المطلب الثاني: دوافع عملية التأهيل.

إن أهم الدوافع التي أدت بالجزائر إلى حتمية للاندماج في الاقتصاد العالمي، والقيام ببرامج التأهيل تكمن في العوامل التالية:

أولا: التحديات: تتمثل في تحديات المنافسة الخارجية، نتيجة للتغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني كموجة التحرر الاقتصادي، والاندماج ضمن فضاءات المناطق ذات التبادل الحر خاصة الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة

مع الاتحاد الأوروبي بعد الاتفاق المبرم في أفريل 2002 في إطار الشراكة الأور ومتوسطية بالإضافة إلى الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة[1].

ثانيا: ضعف التسيير والتكوين: تتميز المؤسسات الجزائرية بعدم إتباعها للأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير، بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في سجل ترتيب الوظائف والمحاسبة والاقتصاد وغيرها، وعدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام وإدارات المؤسسة، كما أنه لا تلجأ المؤسسات إلى تدريب وتكوين عمالها نتيجة للصعوبات المالية، بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية[2].

ثالثا: الصعوبات الإدارية ومشاكل نقص المعلومات والخبرة التنظيمية: تتلخص أهم المشاكل الإدارية في إهمال" التخطيط و المتمثل في تخطيط الطاقة الإنتاجية، تخطيط الموارد اللازمة للتشغيل(المواد، العمال، الآلات والأموال...)، تخطيط ووضع برامج للعمل، صعوبة تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ووضع هيكل تنظيمي للمؤسسة[3]"وعدم القدرة على "اتخاذ القرارات والافتقار إلى دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة كل هذه تعتبر مقدمات لمشاكل إدارية قد تؤدي إلى فشل المؤسسة وزوالها [4]"، ويعتبر "نقص المعلومات الاقتصادية الدقيقة وصعوبة الحصول عليها من المشاكل الخطيرة التي تواجه المؤسسات في رسم سياساتها الإنتاجية والتوسعية ومخططاها التسويقية لعدم توفر مركز مختص في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومة الاقتصادية، ويظهر النقص في المعلومات واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط المؤسسات[5]".

رابعا: الصعوبات الخاصة بالعقار: من بين العراقيل التي تواجه المستثمرين هو عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية ومناطق النشاط، حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي مازالت غير مستغلة أو استعملت لنشاطات أخرى خارج القطاع، بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطاتهم يعانون من هذا المشكل[6].

---

[1]- نصيرة قريش، **أليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق، ص1048.

[2] – نصيرة قريش مرجع سابق، ص1050.

[3] – توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2002، ص69.

[4] – رابح خوني ورقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى،2008، ص77.

[5] –عبد الرحمان يسري أحمد، **الصناعات الصغيرة في البلدان النامية**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي، جدة،1995، ص31.

[6] – عبد الرحمان بن عنتر، **نحو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية الدولية**، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء،2007، ص07.

خامسا: الصعوبات الفنية: من المشاكل الفنية التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية ما يلي[1]:

1- ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات والآلات والمواد الأولية نظرا لاستيرادها من الخارج بكميات قليلة لا تؤهلها للحصول على خصومات أو تخفيضات تجارية، وهذا ما يؤثر على أسعار تكلفة الإنتاج وانخفاض هامش الربح، فضلا على أن عملية فتح اعتماد مستندي وتوفير النقد الأجنبي تشكل عائقا في حد ذاته.

2- صعوبة الحصول على المساحات والمواقع المناسبة كالأراضي لإقامة مشاريع، وإن وجدت فقد تجها بعيدة عن مرافق البنى التحتية (الأراضي غير مهيئة بالماء والغاز وقنوات الصرف الصحي وشبكات الاتصالات والطرق غير معبدة) ونقاط البيع ومستودعات التموين بالمواد الأولية مما يكلفها نفقات نقل إضافية، فضلا عن مشاكل التخزين المرتبطة بالعملية الإنتاجية، وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة، والافتقار إلى دراسات الجدوى الاقتصادية، وعدم دقة البيانات المحاسبية والمالية والتأخر في إنجازها.

سادسا: الصعوبات التسويقية: تتمثل أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها المؤسسات ما يلي[2]:

1- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين بالإضافة إلى مشاكل ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات وعدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الكافية.

2- عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات المؤسسات فضلا عن ضيق نطاق السوق المحلي، وعدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق ونقص الكفاءات التسويقية وعدم الاهتمام بإجراء البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتهيئة والتغليف وأذواق المستهلكين...الخ.

3- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو الاعتياد على استخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.

---

[1] -جمال عمورة، **ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للاندماج في ظل التحولات العالمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد28 ، 2006، ص 02، مجلة إلكترونية ذات الموقع http://www.ulum.nl/a144.htm

[2] – عبد الرحمان محمد السندي، **آفاق التطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في مملكة البحرين**، غرفة تجارة و صناعة البحرين، إدارة المعلومات و التجارة على الموقع الإلكتروني https://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx?pid=60

4- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات إغرائية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.

5- نقص المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى المؤسسات الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة من شروط ومواصفات السلع المنتجة، وعدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية والإعلان الكافية لمنتجات المؤسسات المحلية في الخارج نتيجة ارتفاع تكاليف تلك العمليات.

سابعا: الصعوبات التمويلية: من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات محدودية التمويل أسعار الفائدة المرتفعة على القروض وإشكالية الضمانات وشروط سدادها وكذا صعوبة الحصول عليها لارتفاع درجة المخاطرة، ويمثل التمويل محور اهتمام المؤسسات إلى درجة القول إنه يمثل الحد الفاصل بين بقاء أو زوال المؤسسة لذا يتوجب عليها اجتياز عقبة المشاكل التمويلية إن أرادت الاستثمار ونمو أعمالها[1].

المطلب الثالث: أهداف عملية التأهيل والمبادئ التي تقوم عليه.

لقد سعت الجزائر لتبني جملة من برامج التأهيل هادفة إلى تطوير وتأهيل جانب الإدارة والتسيير وأيضا المحيط العام، كما اعتمدت على مبادئ لكي تكون القاعدة الأساسية متينة غير مختلة.

أولا: أهداف عملية التأهيل: من بين الأهداف التي سعت الجزائر إلى تحقيقها وفقا للبرامج التأهيل التي اتبعتها كانت كالتالي:

1- ترقية وتطوير محيط المؤسسات: إن المحيط هو الوسط الذي تمارس فيه المؤسسات نشاطاتها وتسعى للتأقلم مع جميع متغيراته وتأثيراته فهو يعبر عن المؤشر الأساسي الذي يبين الوضعية التي تعمل فيها هذه المؤسسات، لذلك وجب العمل على تأهيله وترقيته بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها والنجاح في استمراريتها وبقائها. وذلك بخلق تنسيق فعال بين المؤسسات ومكونات محيطها القريب[2].

2- تحسين تسيير المؤسسات: تسعى الجزائر من خلال برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ علة حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة موالية (الانفتاح الاقتصادي)، وذلك بإدخال مجموعة من المتغيرات في طرق وأساليب التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية، ويتم ذلك ب:

[1] -رابح خوني ورقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، مرجع سابق، ص 82،

[2] - نصيرة قريش، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سابق، ص1051

- تنمية مشاريع الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.
- ترقية المؤهلات المهنية والابتكار التكنولوجي وتشجيع المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- استخدام تقنيات التحليل المالي في تدبير الأموال وتوظيفها.
- تفعيل وظيفة البحث والعمل على إنشاء مخابر متخصصة بالتعاون مع الجامعات.
- اكتساب التكنولوجيا وتحسين الجودة للحيازة على المعايير العامة للنوعية العالمية للإيزو.

3- تعزيز وتدعيم مؤسسات الدعم: تسعى الجزائر إلى تعزيز الدعم وهذا على المستوى القطاعي لأن نجاح أي برنامج للتأهيل مرتبط بمدى قدرة وفاعلية هذه المؤسسات، فهذا البرنامج يهدف بالضرورة إلى تحديد أهم المتعاملين مع المؤسسة خاصة من حيث إمكانيتها ومهامها، بالإضافة إلى تطويرها حسب المتطلبات العالمية الجديدة ومن أهم هذه المؤسسات نجد:

مؤسسات التكوين المتخصصة، مؤسسات تسيير المناطق الصناعية، بورصة المناولة والشراكة[1].

4- تحسين تنافسية المؤسسات: إن هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية يعتبر من الأهداف الهامة التي يسعى إليها القطاع المؤسساتي، فبالرجوع إلى المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات نجد أن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصر التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها. وتتم عملية تحسين التنافسية من خلال الاعتماد على أحدث الطرق في مجالي التسيير والتنظيم وهذا للتحكم في التكاليف والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية، وتحسين القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات وهذا بتزويدهم بمفهوم "ثقافة المؤسسة والمقاولة" من جهة، وبتوفير محيط ملائم لهم من جهة أخرى.

فيترتب على التأهيل زيادة درجة المنافسة للمؤسسات مما يؤدي إلى توليد حافز على التجديد، وتساعد على ظهور منظمين وإداريين أكثر كفاءة على إدارة المؤسسات[2].

نتيجة لهذه التغيرات فإنه من المتوقع نظريا أن يتولد على عملية التأهيل زيادة في الكفاءة الإنتاجية أو القدرة التنافسية، إما في شكل زيادة في الإنتاج باستخدام نفس القدر من الموارد أو تقليل كمية المدخلات اللازمة للحصول على نفس حجم الإنتاج أو أكثر في شكل تحسين نوعية الإنتاج.

[1] - نصيرة قريش، مرجع سابق، ص 1050.

[2] - نصيرة قريش، مرجع سابق، ص1051.

5- توفير مناصب الشغل: تعاني الجزائر كبقية الدول النامية من مشكل البطالة، وتحاول الحكومة أن تهيئ جميع الظروف المواتية وتأهيل المؤسسات لتساعدها على خلق فرص عمل منتجة يستخدم فيها الفرد العامل جميع قدراته ومهاراته ويحقق إمكاناته في النمو.

6- تحليل فروع النشاط: وتكون عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب علة خصوصيات كل ولاية وكل فرع، وتعزيز سبل تدعيم المؤسسات بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطوير جهوي للقطاع[1].

ثانيا: المبادئ التي يقوم عليها التأهيل: التأهيل كبرنامج لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإحاطة بجملة من المبادئ يأتي على رأسها:

- تحديث وعصرنة محيط المؤسسة الصناعي (سواء محيط مادي، قانوني، جبائي...).
- تعزيز قدرات هياكل وهيئات دعم المؤسسات.
- تحديث وسائل الإنتاج وتحري النوعية بما يساير التكنولوجيا.
- إيجاد آليات للمنافسة من أجل ترقية المؤسسات الاقتصادية والنهوض بها، ومن ثم العمل على تنمية هذه التنافسية ليس فقط لتشمل الأسواق المحلية بل ولتمتد أيضا إلى الأسواق الخارجية.
- إصلاح المنظومة المصرفية وجعلها أكثر مرونة لتتكيف بشكل أحسن مع التشريعات والقوانين من جهة، والتحولات العالمية القائمة من جهة أخرى.

المبحث الثاني: شروط وأشكال عملية التأهيل ومتطلبات نجاحها

وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تعي متطلبات عملية التأهيل و شروطه أولا، و ذلك قبل القيام به, ذلك من أجل وضع المسار الصحيح لهذه العملية, وسوف نحاول إلقاء الضوء في هذا المحث على شروط, أشكال عملية التأهيل و متطلبات نجاحها.

المطلب الأول: شروط تأهيل المؤسسات الاقتصادية

تخضع المؤسسات التي تسعى وراء التأهيل إلى مجموعة من الشروط الواجب أن تتوفر ومن بين هذه الشروط نذكر[2]:

[1] - عبد القادر بابا، **مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 148،

[2] - نصيرة قريش، مرجع سابق، ص ص 1050-1051،

أولا: التخطيط الاستراتيجي: تتعلق عملية التخطيط الاستراتيجي بتحضير الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها، ويعمل على تحليل وتشخيص محيطها بنظام التوقعات الاقتصادية والتنافسية.

كما يهدف إلى أخذ القرارات من طرف الإدارة عبر تحديد ودراسة العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة.

ثانيا: التسويق: على المؤسسات أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها، وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك عن طريق:

1- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس علمية مما يتلاءم ورغبات المستهلكين.

2- الاهتمام بالإعلام والدعاية لمنتجات المؤسسة.

3- العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسات في الأسواق المحلية والخارجية.

ثالثا: تأهيل الموارد البشرية وخاصة الكفاءات منها: يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية كأساس لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة، ونظرا لأهمية هذا العمل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير والإجراءات لتموينه وتأهيله، وخاصة على مستوى المؤسسة حيث يجب العمل على:

1- إجراء دورات تكوينية ورسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات في جميع المجالات (التسيير، الإنتاج، التسويق، التسيير المالي...الخ).

2- القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش، واللامساواة.

3- الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات والمعارف.

4- تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها، وبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات والمعلومات والكفاءات.

في حين على المستوى الكلي يتطلب من الهيئات المعينة إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل، وإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية والتأهيلية.

رابعا: العمل بمعايير وقياسات النوعية: حتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى صفوف المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، ومواصفات المواد الأولية ومواد التعبئة.

خامسا: التجديد التكنولوجي: تحتل الاستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، ذلك أن التحديد أصبح أمرا استراتيجيا لا مفر منه لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة وللاقتصاد ككل، وعليه

يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، التجديد في العمليات، التجديد في التنظيم، التجديد في الموارد البشرية...الخ.

سادسا: تطبيق الاستراتيجية التنافسية: تحدد استراتيجية التنافسية من خلال ثلاث مكونات أساسية:

1- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع...الخ.

2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمتنافسين.

3- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعبر أساسا على الميزة التنافسية المتواصلة.

سابعا: التعرف على التكنولوجيات الجديدة: تعتبر التكنولوجيا عنصرا أساسيا بالنسبة لتطور المؤسسة، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها:

التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق التراخيص، أو التحالف مع المؤسسات ذات الخبرات العالمية، والأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي...الخ.

ثامنا: تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة: لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يجب أن تتوفر عدة عوامل أهمها:

1- الطاقات الإمكانيات المالية والتسييرية،" فرق تسييرية ذات كفاءات عالية على جميع المستويات".

2- امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق.

3- قدرات تسييرية كفؤة ومؤهلة على إحداث البحث التطبيقي.

تاسعا: تأهيل محيط المؤسسة: يشكل تأهيل المحيط أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها، والوصول إلى رفع من قدراتها الإنتاجية والتنافسية تكمن عملية تأهيل المحيط من إجراء تعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة (كالجهاز الإداري، الجهاز الجبائي والمالي، التشريعي، والتنظيمي)، والتي تتعامل معها المؤسسة.

المطلب الثاني: أشكال تأهيل المؤسسات الاقتصادية

هناك أربعة أشكال أساسية لعملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية تمثلت في[1]:

[1]-Lamia Azouaou، la politique de mise a niveau des PME/PMI algeriennes، objectifs، bilan et perspectifs،These doctorat en sience de gestion، ecole superieure de commerced'alger، 2011 ، p69.

أولا: تأهيل طرق الإنتاج: يقصد بعملية التأهيل هنا، التمكن من عملية التحويل الأنجع لكل ما يدخل في العملية الإنتاجية، وذلك بإعادة هيكلة نظام الإنتاج وإدخال التكنولوجيا عليها، والمحافظة على طلبات الزبائن (التي تحدد عادة شروط الدخول إلى السوق، لكن تسمح أيضا بزيادة الأسعار مقابل منتجات أفضل)، وبالتالي تكون أكثر تنافسية.

ثانيا: تأهيل المنتجات: وجب على المؤسسة اختيار منتجات أكثر جودة، وبقيمة أعلى، وذلك للحصول في الأخير على مجموعة واسعة من المنتجات متنوعة الصفات والنوعية والأصل، وذلك من جانب جودة المنتج.

وفي بعض الأحيان يصعب التفريق بين تأهيل المنتج وتأهيل طرق الإنتاج، خاصة في الصناعات الغذائية ذات الأصل الزراعي، أين توجد جديدة تنتج أنواع جديدة من المنتجات (بيولوجية...الخ).

ثالثا: التأهيل الوظيفي: هذا النوع من التأهيل يستهدف مختلف التغيرات في أنشطة المؤسسة، واكتساب وظائف جديدة والتي بدورها أن ترفع من كفاءة الأنشطة.

رابعا: التأهيل ما بين القطاعات: يسعى هذا النوع من التأهيل إلى توسيع الكفاءات المتحصلة وذلك عن طريق سلسلة في وظيفة ما من قطاع مختلف، أو تعلم حلقة صغيرة من سلسلة القيمة (الاستهلاك المحلي)، واستعمال هذه المعرفة في سلسلة أخرى(التصدير).

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية

لنجاح وضمان عملية التأهيل لابد من إرفاقها إلى الشروط التالية[1]:

- فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق.
- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمنافسة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة.
- كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرامج التأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الحفاظ عليه.

أولا: تأهيل العنصر البشري: باعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي، أصبح لزاما على المؤسسات منح العنصر البشري الذي هو أساس العملية الإنتاجية، اهتماما خاصا يتجسد من

[1] – تم الأخذ بالشروط الموضوعة من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI.

خلال اتخاذ تدابير و إجراءات من شأنها الرفع من كفاءته، يأتي في مقدمتها زيادة الاهتمام بالموارد البشرية و ضرورة الاستثمار فيها، إجراء دورات تكوينية بالتظلم تتماشى بصفة آنية مع التحولات في ميدان التسيير، الإنتاج، التسويق...الخ، والسعي للاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية الرائدة للاستفادة من الخبرات والمعارف، ولعمل على ترسيخ ثقافة التكافل بين أفراد المؤسسة، وتنمية روح التبادل الحر للمعلومات والمعارف.

ثانيا: تأهيل المحيط وتدعيم البنية التحتية: لا يمكن لأي مؤسسة النشاط بمعزل عن محيطها تأثيرا وتأثرا، فهي في تبادل مستمر سواءا مع الزبائن أو الموردين من خلال عمليات البيع والشراء، أو مع البنوك من خلال عمليات التمويل والقرض والادخار، مع مؤسسات التأمين من أجل الضمان، مع مختلف الإدارات (الجمارك، الضرائب. الخ) للاستفادة من الامتيازات ودفع الحقوق والالتزامات، لذا فإن عملية تأهيل المحيط بالإضافة إلى تدعيم البنية التحتية، يشكلان أمران ضروريان لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى رفع قدراتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها.

ثالثا: تأهيل النظام المالي والمصرفي: بطء التعاملات والتدخلات، نسبة الفوائد المرتفعة، القرارات المترددة وكثرة التقلبات، الإجراءات الإدارية المعقدة، هي صورة بسيطة عن وضع الجهاز المصرفي الجزائري، الذي يعيق انطلاق تنمية وتأهيل المؤسسات الاقتصادية، لذا يتحتم إصلاحه وتفعيل دوره في تمويل النشاط الاقتصادي، عن طريق رفع مستوى موظفيه، تحسين نوعية الخدمات، إرساء قواعد تسيير شفافة وواضحة تعتمد على معايير موضوعية وتجارية في منح القروض البنكية.

رابعا: الاهتمام بالبحث العلمي والحصول على التكنولوجيا: أصبحت المصانع في البلدان المتقدمة تعتمد بشكل أساسي على الأنظمة الرقمية, و عوض اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة, اقتصاد العضلات و رأس المال, فآخر الدراسات تشير إلى أن المعرفة العلمية و التكنولوجية أضحت أكثر من حصة رأس المال, و هكذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذا التحول و مضاعفة الاستثمار في مجال البحث و التطوير و التحكم التكنولوجي باعتباره أساس بناء قدرتها التنافسية, و تفعيل دور مخابر البحث الجامعية و مراكز البحث الأخرى و وضع الآليات المناسبة حتى تصبح بمثابة حاضنات أعمال التكنولوجيا, و توطيد الصلة بين المحيط العلمي و المحيط المؤسساتي[1].

[1] - مرجع نفسه.

المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في إطار الوضعية الجديدة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومواصلة لنهج الإصلاحات، من هنا تظهر أهمية برامج التأهيل والتي سنتطرق إلى فحوى البرامج بالتفصيل من مفهوم البرنامج التأهيل أولا وبعد ذلك كل برنامج ماذا يتضمن.

المطلب الأول: مفهوم برنامج التأهيل

لقد تناولنا سابقا مفهوم عملية التأهيل وضرورتها في المؤسسات الاقتصادية، أما الآن سنوسع الفكرة ونرى كيف يتم التأهيل.

أولا: تعريف برنامج التأهيل: يتم التأهيل وفق برامج وقد عرفت هاته الأخيرة على عدة اقتصادين ومنظمات أيضا، نذكر بعض التعاريف.

لقد عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية سنة 1995 بأنه[1]" عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات"

ولقد طورت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية مفهوم التأهيل خلال السنوات الأخيرة، فأصبح يعني الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر. إذ أنه يطمح لأن تصبح المؤسسات الصناعية:

- لديها تنافسية في مجال السعر، الجودة، والإبداع.
- قادرة على المتابعة والتحكم في التطورات التقنية وتطور السوق.

كما يعرف أيضا: " يهدف برنامج التأهيل دائما وقبل كل شيء إلى الرفع من التنافسية (خاصة الصناعية)، ذلك بتطوير المؤسسة، وكذا محيطها الاقتصادي، خاصة في ظل العولمة[2]".

ومن ثم فبرنامج التأهيل يعتبر مسار تحسين دائم أو إجراء تطوير مستمر يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة، كما أنه يسعى دائما إلى التطوير المستمر للمؤسسة، وكذا محيطها.

[1] – نصيرة قريش، مرجع سابق، ص 1048.

[2]–Sarah Marniesse، Ewa Filipiak، Compétitivité et mise a niveau des entrepriseApproches théoriques et déclinaisons opérationnelles، Agence Francaise de developpement، France 2003،p 93 .

إذن يمكن القول إن برنامج التأهيل له جانبين، جانب خارجي يمثل الامتيازات التي تمنحها الدولة لهذا القطاع، وجانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة ذاتها[1].

ثانيا: مراحل تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية حسب وزارات المؤسسات: لا يوجد خطوات أو مراحل تأهيل تخص المؤسسات الصناعية على وجه الخصوص، لكن تمر عملية تأهيل المؤسسات حسب الوزارة المعنية، عبر عدة خطوات، ولكن لكل مؤسسة لها طريقتها الخاصة في التطور، وذلك وفقا لخصوصياتها. وفي هذا السياق تحدد أربع خطوات رئيسية[2]:

الخطوة الأولى: الاستفاقة وهي خطوة تمهيدية تهدف إلى رفع مستوى وعي صاحب المشروع للتعرف على نقائصه ونقائص مؤسسته، ويتحقق هذا من خلال التشخيص القبلي، والذي يعد عملية إعادة تأهيل أولية وسريعة يتم من خلالها التشخيص والمصادقة على مشاكل المؤسسة.

الخطوة الثانية: من خلال هذه المرحلة يتم إيجاد أو تحسين وظائف العمل إذ لم تكن موجودة أو تفتقر إلى التنظيم.

الخطوة الثالثة: التطوير الوظيفي، على هذا المستوى تبدأ المؤسسة في تأهيل نفسها وترتيب إجراءات محددة استنادا إلى الإنجازات التي حققتها في الخطوات السابقة وتشمل ما يلي:

- تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات، يقوم رئيس المؤسسة بتحديد المسؤوليات، والعمل في إطار جماعي وزرع الثقة حسب الكفاءات.
- فهم عميق للسوق ولموقع المؤسسة الاقتصادية.

هذه الإجراءات قد تؤثر على إدارة مشاريع في مؤسسة، انطلاق جدولة أو تسيير الإنتاج في مؤسسة صناعية، أو تسيير مخزون، أو حساب التكاليف، فالإجراءات إذن هي مشخصة فقط للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية.

الخطوة الرابعة: التموقع والمطابقة للمعايير الدولية، في هذه المرحلة يضع رئيس المؤسسة نفسه في حالة ترقب حول مستقبل مؤسسته ويلتزم بالإجراءات الملائمة وهي:

- تطبيق أنظمة الجودة من أجل المصادقة حسب المعايير الدولية.

[1] –خير الدين معطى الله، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة– في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف،2006، ص ص 762-763.

[2]- Agence national de developpement des PME، sur le site

https://www.andpme.org.dz/index.php/ar/cest-quoi-la-mise-a-niveau-3

- تأشيرة اللجنة الأوروبية، ومخططات نشاط التصدير.
- إعداد استراتيجية للمؤسسة، ومشاريع الشراكة.
- البحث والتطوير، واليقظة التكنولوجية.

المطلب الثاني: برنامج الوطني للتأهيل الصناعي.

لقد أدى الانفتاح الاقتصادي الذي نشهده اليوم، إلى الاهتمام أكثر بترقية تنافسية المؤسسات الجزائرية، وخاصة الصناعية منها، وفي هذا الإطار أطلقت وزارة الصناعة إعادة الهيكلة في الجزائر برنامجا لتأهيل المؤسسات الصناعية، العمومية والخاصة، وذلك لترقية التنافسية الصناعية، وتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة المحيط الملائم لها.

أولا: التعريف بالبرنامج وشروط الاستفادة منه.

1- التعريف بالبرنامج والهيئات المشرفة عليه: هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات المعنية قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، حيث يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الوطني والمستوى الدولي، تبعا لهذا فإن هدف البرنامج لا يتعلق بجانب الإدارة أو تسيير الموارد والأسواق المالية والتشغيل فقط، وإنما يخص أيضا مجموع الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة.

أما الهيئات التي تشرف على تنفيذ هذا البرنامج تتمثل في[1]:

- **المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية:** التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وهي مكلفة بتسيير برنامج التأهيل، حيث تمثل مهامها في:
  - تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
  - وضع برنامج إعلامي تحسسي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج.
  - تطوير وترقية برنامج لتكوين الأفراد وفق برنامج التأهيل.
  - اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات، والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.
- **اللجنة الوطنية التنافسية:** يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، وتضم عدد من ممثلي الوزارات أهمها: ممثل عن الوزارة المالية، ممثل عن وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات، ممثل عن وزارة التجارة، ممثل عن وزارة الخارجية.

[1]- ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، الأردن،2008، ص 181.

إضافة على ذلك ممثلي النقابات، وأرباب العمل...، ولعل أهم مهمة تقع على عاتقها بالإضافة إلى مهامها الأخرى هي إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

- **صندوق الترقية التنافسية:** تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000، وهذا بغرض تمويل جزء من عمليات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية ذات نوعين:
  - مساعدات للمؤسسات.
  - مساعدات لهيئات الدعم كالمؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة.

2- شروط الاستفادة من البرنامج:

تتمثل شروط الاستفادة من البرنامج كالتالي[1]:

- أن تكون المؤسسة جزائرية.
- أن تنتمي إلى قطاع الإنتاجي الصناعي.
- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري.
- أن تشغل على الأقل 20 عامل بصفة دائمة.
- أنها تمارس نشاطها منذ ثلاثة سنوات على الأقل.

ثانيا: أهداف البرنامج: أن أهداف البرنامج تتكون من ثلاث مستويات هي[2]:

1- المستوى الكلي: يتطلب تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الكلي وجود بيئة مدعمة ومحفزة لها وفقا لمتطلبات المنافسة العالمية، وهذا ما لم تستفد منه المؤسسات الصناعية الجزائرية، وبالتالي لم تستطع استغلال المزايا التي تمتلكها، ويمكن أن نوجز توجهات السياسة العامة لبرامج التأهيل على المستوى الكلي فيما يلي:

وضع سياسات صناعية عامة تعد كأساس لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي للمؤسسات، وتقترح هذه السياسات بالتشاور مع مسؤولي كل قطاع حسب الفرص المتاحة والقدرات المتوفرة وطنيا ودوليا.

وضع برنامج لتأهيل المؤسسات الصناعية، يعمل على تسهيل قراءة تطبيق الإجراءات الخاصة بالسياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وتحديد الموارد المتوفرة لدى مختلف المؤسسات.

[1] - نصيرة قريش، مرجع سابق ص ص 1053-1054.

[2]- M،Mohamed Lamine Dhaoui، Guide méthodologie، restruction mise a niveau et compititivité industreille، L'ONUDI، vienne2002، p p 74-75.

2- على المستوى القطاعي: يعتبر نجاح عمل المؤسسات مرهون بقدرة الأطراف المشتركة معها (البنوك، مؤسسات التأهيل والتدريب، هيئات الدعم، حاضنات الأعمال...الخ) وعلى تقديم الدعم عند قيام المؤسسات بأنشطتها المختلفة. ومن هذا المنطلق نجد أن برنامج تأهيل المؤسسات يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسات وإبراز مهام وإمكانيات الهيئات لهذه المؤسسات وأقلمتها مع محيطها بما يسمح لها بتحسين أدائها وتنافسيتها.

3- على المستوى الجزئي: من أهم الأهداف على المستوى الجزئي التي يسعى إليها برنامج التأهيل، هو وضع سياسات استثمارية خاصة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تحسين تنافسية المؤسسات وحصر النقائص والصعوبات التي تواجهها ومعالجتها.

ثالثا: مراحل تنفيذ البرنامج: تتم عملية تنفيذ برنامج التأهيل الصناعي من خلال الدعم المالي وهذا وفق المراحل التالية[1]:

1- المرحلة الأولى: تتمثل في الإنجاز الذي يقوم به مكتب الاستشارة الخارجية، الذي تختاره المؤسسة بحرية لدراسة التشخيص الاستراتيجي الإجمالي، ومخطط تأهيل المؤسسة. كما أن هذه الدراسة ترفق بطلب من طرف صندوق الترقية التنافسية الصناعية، وبعد ذلك تستفتي المؤسسة للقواعد والمراحل التي حددتها اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

2- المرحلة الثانية: بعد موافقة اللجنة الوطنية التنافسية الصناعية، يتم بناءا عليها تنفيذ العمليات المادية وغير المادية المحددة في مخطط التأهيل، ويحق للمؤسسة أن تستفيد من المساعدة المالية.

3- المرحلة الثالثة: وتتمثل في قرارات اللجنة الوطنية التنافسية الصناعية، حيث تفحص اللجنة الوطنية ملف التقييم، الذي تقدمه الأمانة التقنية، وتتخذ إحدى القرارات الآتية:

- الموافقة على تقديم الدعم المطلوب.
- طلب التعمق في الملف، ويتم إعادته إلى اللجنة مرة أخرى في حالة الرفض[2].

[1] - ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، في الجزائر، دار المحمدية العامة، الأردن، 2008ص ص 188-193،

[2] - نفس المرجع، ص 198.

المطلب الثالث: برنامج الهيئة التقنية الألمانية.

في إطار سعي الجزائر لدعم قطاع المؤسسات الاقتصادية، تم الاتفاق على تعاون جزائري ألماني في نطاق الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية.

أولا: أهداف البرنامج ونشاطاته.

1- أهداف البرنامج: تتمثل أهداف هذا البرنامج في العمل على[1]:

- الرفع من تنافسية المؤسسات.
- تأهيل المؤسسات لاقتحام الأسواق الأجنبية.
- التكوين في مجال التسيير.

وقد حدد هذا البرنامج القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات، والتي يمكن لها أن تستفيد من عملية التأهيل: الصناعات الغذائية، الصناعات الكيمياوية والصيدلانية، صناعة مواد البناء، صناعة الحديد الصلب والمؤسسات المنشئة لدعم وتشغيل الشباب.

2- نشاطات البرنامج: يقوم هذا البرنامج بالنشاطات التالية[2]:

- تكوين مستشارين مختصين في تسيير المؤسسات.
- دعم مراكز وهيئات الدعم عن طريق تحسيت كفاءات المسيرين فيما يخص الطرق التسييرية والاتصال.

3- مضمون البرنامج: يعمل هذا البرنامج على عدة مستويات هي:

- دراسة خصوصيات قطاعات نشاط المؤسسات لتقييم نقاط القوة فيها.
- دراسة التموقع الاستراتيجي للمؤسسات.
- وضع خطط عملية خاصة بها.
- وضع خطط عملية نشاط المؤسسات.

4- شروط الاستفادة من البرنامج: حتى يتم هذا البرنامج على أحسن وجه، لابد على المؤسسات أن تتوفر على الشروط التالية:

- أن تكون المؤسسات ذات طابع قانوني.
- أن تكون في نشاطها منذ أكثر من سنتين على الأقل.

[1] - رتيبة عروبة، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 725.

[2] - المرجع نفسه، ص 726.

- ذات هيكلة مالية متوازنة.
- تتميز بمعيار التطور التكنولوجي.
- أن تكون قادرة على خلق مناصب عمل دائمة.

المطلب الرابع: برنامج ميدا وبرنامج الوطني للتأهيل.

أولا: برنامج ميدا: تعتبر برامج التأهيل الأداة الفعالة لرفع مستوى المؤسسات، ولهذا تبنت الجزائر برنامج ميدا لدعم المؤسسات الجزائرية والذي جاء في إطار الشراكة الأجنبية.

1- التعريف بالبرنامج: يعد برنامج ميدا الذي دشن سنة 1995 الأداة المالية الرئيسية لتنفيذ الشراكة بين دولتين. يستخدم الدعم الذي يقدمه البرنامج لهذه الدول لتحقيق ثلاث أهداف[1]:

- تعزيز الاستقرار السياسي والديمقراطية في منطقة مشتركة للسلام والأمن.
- إقامة منطقة للرخاء المشترك ولدعم إقامة منطقة للتجارة الحرة بين دولتين بحلول 2010.
- توثيق العلاقات بين الشعوب عن طريق الشراكة الثقافية والاجتماعية والإنسانية.
- يعد برنامج ميدا الثانية(2000-2006) خلفية لبرنامج ميدا الأولى (1995-1999)، حيث أنه في ظل ميدا الثانية تم توفير مبلغ قدره 5.35 مليار أورو مقارنة ب 3.4 مليار أورو في ظل ميدا الأولى، كما يرافق هذه المنح فرصة إمكانية اقتراض مبالغ معادلة من بنك الاستثمار الأوروبي.

تمثلت أولويات ميدا الثانية في[2]:

- دعم التحول الاقتصادي: والهدف هو الاستعداد لتنفيذ تجارة حرة عن طريق زيادة القدرة التنافسية بقصد تحقيق نمو اقتصادي مستدام، خاصة بتطوير القطاع الخاص.
- تقوية التوازن الاجتماعي: والهدف هو تخفيف تكلفة التحول الاقتصادي على المدى القصير بالأخذ بإجراءات ملائمة في مجال السياسة الاجتماعية.

2- أهداف البرنامج[3]

ومقسم إلى هدف إجمالي وأهداف خاصة:

[1] - مذكرة إعلامية أورو متوسطية، **الأنشطة الإقليمية لبرنامج ميدا**، المفوضية الأوروبية، جانفي، 2005، ص 18.

[2] - المرجع نفسه، ص 19.

[3]-Dispositions techniques et administratives، Appui au développement des PME en Algérie، ministère de la PME et de l'Artisanat، commission européenne، 2006، P19.

- **الهدف الإجمالي**: ويتمثل في تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات، ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي للجزائر.
- **الأهداف الخاصة**: وتتمثل في:

- تطوير قدرات المؤسسات للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق.
- تطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية لرؤساء المؤسسات المتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص.
- المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية.

3- المدة و الموقع: تبلغ مدة إنجاز البرنامج 7 سنوات من أكتوبر 2000 إلى غاية ديسمبر 2007, كما أن البرنامج ينشط بفريق عمل دائم مكون من 25 خبيرا(21 جزائريين و 4 أوروبيين), إذ يسير من قبل وحدة تسيير البرنامج و التي مقرها بالعاصمة و بالإضافة إلى 5 فروع جهوية (الجزائر- عنابة- سطيف- وهران- غرداية).

4- المؤسسات المعنية بالبرنامج: إن المؤسسات المستهدفة من قبل البرنامج هي كل المؤسسات الخاصة والتي تعمل في القطاع الصناعي، وفي قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالصناعة، كما أن البرنامج يستهدف بالخصوص المؤسسات العاملة في النشاطات الصناعية التالية: الميكانيك والتعدين-تجهيزات الإنشاء-الصناعة الغذائية -الكهرباء ولإلكترونيك -الكيمياء -النسيج -الجلد والأحذية -الخشب والأثاث-الصيانة الصناعية-مخبر الرقابة، التجارب والخبرات.

بالإضافة إلى أنها يجب أن تستوفي الشروط التالية:

- لديها على الأقل ثلاث سنوات من النشاط.
- لديها عمال دائمين في حدود عشرين عامل أو أكثر.

أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي إذا كانت المؤسسة مستوفية للشروط فإنها تستفيد من التأهيل في المجالات التالية: التسويق ،الإنتاج الصيانة، النوعية ،الإدارة والتنظيم ،المحاسبة والمالية، مراقبة التسيير، تسيير الموارد البشرية التموين التنمية الاستراتيجية، ويكون التأهيل على شكل تقديم خبرات تسييرية وتقنية وتجارية ومالية بالإضافة إلى المساعدة التقنية الوطنية وكذا الدولية ذات مستوى عال، والقيام بتكوينات للمؤسسة وملتقيات بين المؤسسات كما أنه يمكن أن يكون في شكل تقديم معلومات حول المنتجات، التكنولوجيا، الموردين والأسواق، أو مساعدات للبحث عن شركاء.

5- نشاطات البرنامج: لقد قسمت نشاطات البرنامج من خلال جانبين هما:

- **الجانب الأول: ويكون بـ**[1]: تقوية التسيير العملي للمؤسسات: إن البرنامج يقدم الدعم للمؤسسات الخاصة والفردية (المشاريع المقاولاتية) كما يقدم الدعم للمنظمات الداعمة (المشاريع المؤسسية) بينما يفضل تقديمها لمجموعة PMEأوOA أو التعاون فيما بينهما فهو يشمل المساعدات التقنية لمروجي المشاريع ويكون هذا عبر ثلاثة أنواع من النشاطات المدعومة:

التكوين: ويكون بـــ:

- دعم المشاريع في مجال تكوين رؤساء المؤسسات ومسيري الPME
- دعم المشاريع في مجال التكوين المخصص للشباب المنشئ للمؤسسات
- توفير خبراء مكونين لنشاطات تكوين متخصصة موجهة للمؤسسات الفردية أو مجموعة من المؤسسات أو منظمات الدعم.
- دعم تكوين المكونين

خبرة الاستشارة: وتكون بـ:

- دعم المؤسسات الفردية أو مجموعة المؤسسات ومنظمات الدعم في إطار الهدف المحدد والخاص بالتطوير المباشر أو غير المباشر لتنافسية المؤسسات.
- دعم النشاطات بفضل تنمية تسيير المناطق الصناعية.
- دراسة الجدوى لتوفير صناديق الضمان ومركز أعمال، إذا أن دراسة جدوى إنشاء مركز للأعمال سيكون منذ المرحلة الأولى للبرنامج، وأيضا سيكون تقييم خاص للبرنامج خاصة لنشاطات الخدمات المقدمة للمؤسسات، والتي يمكن أن تضم داخل مركز الأعمال.

الوصول إلى المعلومة: وذلك يتم كالآتي

- دعم نشاطات تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات الموجهة للمؤسسات (قاعدة معطيات، ملتقيات، موزع أنترنت، الإشهار، أقراص مضغوطة ...)
- دعم استعمال شبكة وطنية للمعلومات الاقتصادية الموجهة للمؤسسات.

1- Disposition technique et administratives، Op-cit، P، P 20-22.

الجانب الثاني: دعم خلق وتطوير المؤسسات المالية المتخصصة SFC: أن المساعدة الموجهة ل SFC مستقلة وخاصة وتوجه عبر ثلاث مراحل:

أ- مساعدة في تصميم المؤسسات المالية المتخصصة: وذلك عن طريق،

- دراسات لأجل تقييم الطلبات واحتياجات المؤسسات.
- تحليل المحيط القانوني والتنظيمي الخاص بإنشاء المؤسسات.
- تكوين القانون الأساسي وطرق التسيير.
- التعريف باستراتيجية وأهدافSFS.
- تحليل الوسائل اللازم وضعها قيد التنفيذ.
- دراسة وسائل تحفيزية موجهة لجلب المستثمرين (منشئين أو مساهمين) ل SFSو مثال ذلك بنوك أو مستثمرين خواص.

ب- مساعدة لإنشاء المؤسسات المالية المتخصصة: وذلك عن طريق،

- البحث عن المستثمرين وتقريبهم.
- تحرير ملفات القبول.
- كتابة السياسة العامة وطرق التسيير.
- تجهيز رؤوس الأموال.
- التعريف ومساندة استخدام المستخدمين.
- تكوين المستخدمين.
- إعداد دليل الإجراءات الداخلية والخارجي

ت- المرافقة: ويتم ذلك بتقديم:

- مساعدة عبر موقع الدعم التقني للتسيير.
- المساهمة في تمويل مصاريف التسيير.
- المساعدة في إنشاء وتسيير المحافظ.
- تشخيص ودراسات في حصص المساهم.
- استعمال نظام إعلامي.
- تكوين متواصل للعمال وخصوصا للمسيرين.

- تحليل إمكانية تكاثر ونشر نماذجSFS .
- تحضير ونشر نماذج لأحسن التطبيقات وكذا دليل الإجراءات.

6- **العراقيل التي تعرض لها البرنامج:** يمكننا أن نوجزها في ثلاثة أقسام وهي[1]:

– **التأخر في الانطلاق:** لقد أمضت الجزائر ممثلة بوزارة الشؤون الخارجية مع المفوضية الأوروبية على ميدا الثانية جويلية من سنة 1998 ضمن اتفاقية الإطار، إلا أنه لم يدخل حيز التنفيذ إلا في شهر سبتمبر من سنة2000.

– **عدم وضوح الصورة في نظر رؤساء:** إن المعنى الحقيقي لمفهوم التأهيل غير واضح لدى رؤساء المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية بالإضافة إلى صعوبة إقناعهم بأهمية التأهيل بسبب عدم وجود أدوات إعلامية تحسيسية فعالة ومكثفة (أنترنت، تلفزيون، راديو، أيام إعلامية تحسيسية، لوحات إشهارية...)، حيث أن أغلب المؤسسات لا يدركون بالتفصيل التحولات الجديدة التي يشهدها الاقتصاد الوطني (اتفاق الشراكة الأورو–جزائرية، الانضمام المرتقب ل (OMC) لإنشاء منطقة تبادل حر.

– **عدم أداء الهيئات الممثلة والداعمة للدور المنتظر منها:** إن إجراءات التأهيل وحدها لا تكفي لتنمية وتطوير تنافسية القطاع الصناعي الخاص، دون وجود محيط اقتصادي وسياسي واجتماعي مساعد ومشجع على ذلك، ومن بينها الهيئات الممثلة وكذا الداعمة، والتي تلعب الدور المنتظر منها بشكل فعال، وهذا بتعريف وتحسيس مؤسساتنا بما يحيط بها من تحولات اقتصادية جديدة، والذي يؤدي إلى زيادة اقتناعها بفائدة وأهمية عملية التأهيل.

ثانيا: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات في الجزائر:

1- التعريف بالبرنامج:

إن هذا البرنامج جاء نتيجة تشخيص لوضعية المؤسسات من مختلف الأوجه بالتركيز على نقاط القوة والضعف وكذا تحديد آفاقه في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة، والفئات المستهدفة من قبل هذا البرنامج هي المؤسسات الاقتصادية، المحيط القريب للمؤسسات، هياكل الدعم للمؤسسات[2]. بميزانية تقدر ب مليار دينار جزائري سنويا، وينفذ هذا البرنامج من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات التي أنشئت في 03 ماي 2005[3]، كما تم

1- Jour nées d'information sur Le programme MEDA d'appui PME Algérienne، Alger، Décembre 2006.

2 - Ministère de la PME et de l'Artisanat، Communication de Monsieur Abdlekrim Boughadou sur le Programme national de mise à niveau، Jour nées d'information، Alger 2008،p،p 5-9 .

3 – الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 05-165، المؤرخ في 3 ماي 2005، الذي يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات وتنظيمها وسيرها، الجريد الرسمية' العدد32 ، الصادرة بتاريخ 04-05-2005، ص 28.

فتح حساب خاص رقم 124-302 تحتوي على عنوان "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الاقتصادية", ويهدف البرنامج إلى[1]: مرافقة المؤسسات حتى تتمكن من تحسين تنافسيتها.

وفق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير، كما يطمح البرنامج لجعل المؤسسات قادرة على التحكم في التطور التكنولوجي والأسواق والتنافسية على مستوى النوعية والسعر والابتكار. ويجب أن تتوفر الشروط التالية في المستفيدين من البرنامج:

- تنشط منذ سنتين على الأقل.
- ولا تعاني من صعوبات مالية.

كما تم بموجب المرسوم التنفيذي 07-102 المؤرخ في 29 مارس 2007, المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 04 يوليو سنة 2006تحديد كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 , كما تم إصدار قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 فبراير 2007 ، يحدد مدونة إيرادات و نفقات حساب التخصيص الخاص بالخزينة رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الدولي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية.

2- أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج الوطني للتأهيل إلى[2]:

- مرافقة المؤسسات حتى تتمكن من تحسين تنافسيتها وفق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير.
- كما يطمح البرنامج لجعل المؤسسات قادرة على التحكم في التطور التكنولوجي والأسواق والتنافسية على مستوى النوعية والسعر والابتكار.
- التوسع إلى قطاع وفروع المؤسسات الغير معنية ببرامج حيز التنفيذ والمؤسسات الصناعية التي توظف أقل من 20 عامل.
- دمج تأهيل محيط المؤسسات.
- إعطاء الأولوية في عملية التأهيل للاستثمارات غير المادية (التكوين، الدراسات المتخصصة، الخبرة، والاستشارة).

[1] - الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، قانون المالية لسنة 2006 رقم 05، المؤرخ في 2005/12/31، الخاصة المادة 71، الجريدة الرسمية، العدد 85، الصادرة بتاريخ 2005/12/31، ص 03.

[2] Ministère de la PME et de l'Artisanat، Communication de Abdlekrim Boughadou ، opcit،20

3- المستويات المستهدفة:

هناك ثلاثة مستويات مستهدفة من قبل البرنامج وهي موضحة في الشكل التالية:

- **المستوى الجزئي:** تتم عملية التأهيل على مستوى المؤسسة بغية تحسين تنافسيتها بواسطة:

- تنفيذ عمليات جماعية مهيكلة بحسب فروع النشاط أو بحسب خصوصيات كل ولاية (عمليات التكوين الجماعي ودراسات السوق).

- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.

- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل خاصة فيما يتعلق: ترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين، وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير، بالإضافة إلى الحيازة على الإشهاد على المطابقة للنوعية (الإيزو)، والمساهمة في مخططات التسويق...)، كما يسهل البرنامج حصول المؤسسات على الخدمات المقدمة من المؤسسات المالية المتواجدة وذلك بواسطة:

✓ توفير المعلومة في خدمة المؤسسات حول العرض المالي المتاح.

✓ تنظيم ملتقيات تجمع بين المؤسسات والهيئات المالية.

✓ تطوير خدمات المرافقة والبحث على التمويل من طرف المؤسسات.

- **المستوي المتوسط: تأهيل محيط المؤسسة.**

تتم عملية تأهيل المحيط القريب للمؤسسة بواسطة إنجاز عمليات رامية إلى إيجاد تنسيق فعال بين المؤسسة ومحيطها القريب وذلك بواسطة:

- تطوير التكامل بين الجامعة ومعاهد البحث والمؤسسات بواسطة اللقاءات المهنية.

- تطوير هيئات دعم جوارية متخصصة لخدمة المؤسسات كمراكز التسهيل والمركز التقنية للفروع التكنولوجية والخبرة والاستشارة.

- التشريع الجبائي والاجتماعي المنظم للمؤسسات أكثر ملائمة وواقعية.

- تشجيع المؤسسات التي تدمج البعد البيئي في عملية تأهيلها والتي تفتح مناصب عمل.

- **المستوى الكلي:**

يتم على هذا المستوى إعداد دراسات عامة تسمح بضبط خصوصيات فروع النشاط بهدف تثمين القدرات المتواجدة وذلك بواسطة[1]:

- منوغرافية فرع النشاط (التعرف على الفروع ذات الأولوية بالدعم في سوق مفتوح)، مع دراسة التموقعات الاستراتيجية للفروع ذات الأولوية.

- ضبط مخطط تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع النشاط، كذا ضبط مخطط تأهيل محيط فرع النشاط.

- يتم على هذا المستوى إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصية نسيج المؤسسات للولاية وسبل دعمها بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وبلوغ ترقية وتطوير جهوي للقطاع عن طريق إعداد:

✓ تشخيص نسيج المؤسسات للولاية: يتم تحديد نقاط القوة والضعف، والميزات النسبية، والإمكانيات المتوفرة وغير المستغلة بهدف ترقية المؤسسات.

✓ التعرف على الأنشطة ذات القدرات التنموية والتصديرية المحدثة لمناصب الشغل الدائم والتنمية المتناسقة بمختلف القطاعات.

✓ إعداد سياسة لتأهيل نسيج المؤسسات للولاية (إجراءات خاصة بحسب طبيعتها: جبائية، إدارية ....).

[1] Ministère de la PME et de l'Artisanat، Communication de Abdlekrim Boughadou ، opcit،21 .

خلاصة:

لقد سعت الجزائر جاهدة إلى تدعيم وتطوير قطاع المؤسسات الصناعية وتطويرها، خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية)، إيمانا منها أنه أن قطاع الصناعة هو المحرك الأساسي لعملية التنمية في أي دولة من دول العالم، وكذا البديل الاستراتيجي للاقتصاد القائم على الصناعة الاستخراجية فقط (البترول والغاز)، كما هو الحال بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

وقد عملت الجزائر مع المجتمع الدولي، والمنظمات العالمية من أجل النهوض بهذا القطاع، وذلك من خلال الاستفادة من الشراكة الاقتصادية، والذي جاء تحت مسمى برنامج ميدا، الذي يعتبر الأداة المالية لتمويل مشاريع، والذي جاء من خلاله برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات حيث أن أول هدف معلن له هو الرفع من تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية، حيث كانت الاستفادة من البرنامج خلال الثلاث سنوات الأولى منعدمة.

بعد التجارب السابقة حملت الجزائر على عاتقها تأهيل المؤسسات للرفع من قدر.

التنافسية، خاصة بعد الانفتاح الكلي للاقتصاد الوطني، ولهذا فقد أعدت في البداية برنامج التأهيل الصناعي تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وقد كانت انطلاقته الفعلية سنة 2000، وفي سنة 2007 أعدت وزارة المؤسسات برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات، فعاليته تبقى جد ضئيلة على امتداد 12 سنة

ولهذا وجب على السلطات الجزائرية أن تزيد من تفعيل دور هياكل ومنظمات الدعم الخاصة، لكي تؤدي الدور المنتظر منها على أكمل وجه، وذلك الابتعاد عن المقاربات الشمولية.

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري، والذي تناولنا فيه الشراكة الأجنبية من المنظور العالمي وكذا من المنظور الجزائري، وما مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني، حسب قوانين الجرائد الرسمية، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد (الشراكة الأجنبية والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية)، بالإضافة إلى برامج التأهيل التي بدورها تزيد من تطور الجودة سواءا للمنتجات أو جودة العمالة، فارتأينا أن نقوم بالتطرق لكل مجال من المجالات، لتعميق الدراسة أكثر حول أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل المؤسسات الاقتصادية.

وسنتناول ضمن هذه الدراسة التطبيقية المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة SARL Algeria Agro Process.

المبحث الثاني: نظرة حول البرنامج المتبع في تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process.

المبحث الثالث: أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل المؤسسة SARL Algeria Agro Process ونتائج شراكتها مع الصين.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة SARL Algeria Agro Process.

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركا أساسيا وفعالا لتنمية الاقتصاد في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث أصبحت تعتبر هذه المؤسسات في الوقت الراهن جزءا هاما من النسيج الاقتصادي اعتبارا لما لها من خصائص ومميزات جعلتها تؤدي دورا رياديا في النهوض بالاقتصاد الوطني الجزائري وتحقيق التنمية بمختلف أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، وحتى البيئية.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة SARL ALGERIA AGRO PROCESS:

أقر المخطط التنظيمي المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتصدير أرجل الدجاج والمسماة SARL Algeria Agro Process، حيث نشأت هذه الشركة مباشرة بالشراكة مع الصين برأس مال يفوق 900.000 دولار.

تتمحور مهام الشركة حول:

1- تكيف المؤسسة مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات السوق الصينية.

2- تأمين هياكل والبنيات التحتية الأساسية لمواجهة الأضرار المحتملة من خسائر.

3- تلبية طلبات السوق الصينية في أحسن الظروف.

4- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

5- في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

وعليه وفي إطار مهامها وتخصصها، تضمن الشركة الجزائرية الصينية لتصدير أرجل الدجاج إلى الأسواق الصينية كل مقومات الجودة إلى مستهلكيها.

وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 138 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية.

المطلب الثاني: تعريف SARL Algeria Agro Process.

- **البطاقة التقنية لمؤسسة SARL Algeria Agro Process.**

تعتبر مؤسسة SARL Algeria Agro Process واحدة من المؤسسات التي تقوم بعمليات التصدير في الجزائر، وفي الآتي تقديم لبطاقة المؤسسة[1]:

اسم المؤسسة: SARL Algeria Agro Process.

العنوان: منطقة النشاط المشترك ذراع السمار.

النشاط الرئيسي: وحدة التثليج لساق الدجاج والتصدير.

تاريخ الإنشاء: 13 مارس 2016.

السجل التجاري: N°26/00-0343564 B 16 du 13/03/2016

اعتماد السلطات الولائية: ماي 2017.

رقم الأعمال المتوقع للصادرات السنوية: 1200000 دولار.

المنتوج النهائي يصدر إلى: الدول الأسيوية

مساحة المصنع: 1000 م^2

المحل: مأجر

عدد العمال:

- **الإطارات:** 05.
- **أعوان التحكم:** 11.

المنفذين: 125 منهم 60 امرأة.

البنية التحتية ومعدات الإنتاج:

- غرفة الاستقبال والمعالجة المسبقة للمنتجات
- غرفة التبريد (تخزين المواد الأولية، تخزين المنتجات النصف مصنعة والمنتجات النهائية).
- غرفة معالجة أرجل الدجاج.

[1] وثائق من المؤسسة.

- نفق التجميد.
- شاحنات الجمع.
- المواد الخام التي تم جمعها من الولايات: قسنطينة – سطيف – برج بوعريريج – المراكز: المدية – البليدة – الجزائر – بومرداس – تيزي وزوو – بويرة.

خطة تطوير الوحدة: هدف متوسط المدى.

تمديد نشاط: إعادة تدوير النفايات.

مجزر الدواجن: الريش –الدم – الأحشاء.

المنطقة اللازمة لتطوير الأعمال: 25000 م^2.

عدد العمال المتوقع:

- مباشر: 250 عامل.
- غير مباشر: 75 عامل.

الطاقة الإنتاجية: 7200 طن في العام.

دقيق حيواني: 18000طن للعام.

وحدة أغذية الحيوانات الأليفة: إنتاج الغذاء للحيوانات الأليفة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

أولا: تنظيم مؤسسة Algeria Agro Process SARL.

يعتبر التنظيم أساسا متبعا في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي الآتي الهيكل التنظيمي SARL Algeria Agro Process.

يتفرع الهيكل التنظيمي SARL Algeria Agro Process إلى عدة أقسام ومديريات، يظهر هذا التفرع كما يلي:

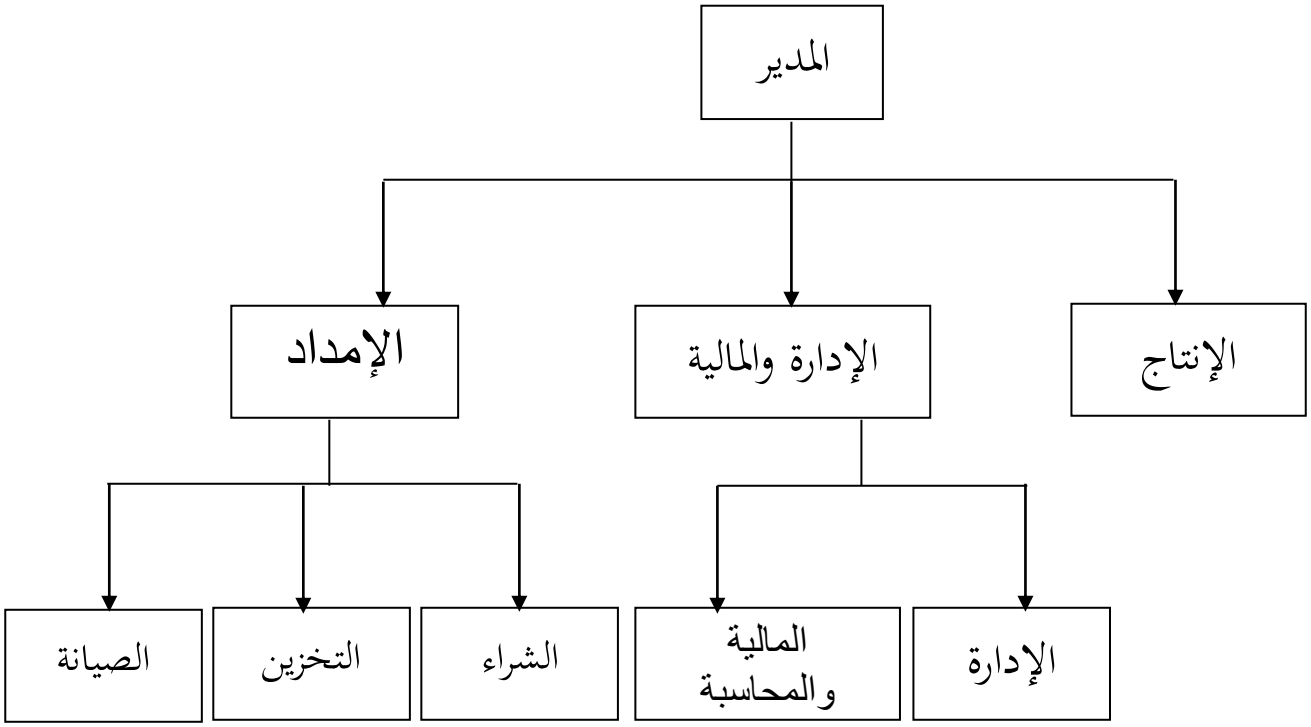
المديرية العامة: نجد على رأس الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL Algeria Agro Process المديرية العامة بقيادة رئيس المديرية العامة التي تقوم بالتنسيق بين مختلف هيئات هذا التنظيم، ومركز تسيير الخدمات الاجتماعية، وكذا المفتشية العامة ومديرية الدراسات القانونية والمنازعات القضائية التي تختص بالشؤون القانونية والقضائية للمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يخول لها الإشراف على الأقسام الأخرى عددها ثلاث أقسام وهي كما يلي:

1- قسم الإنتاج.
2- قسم الإدارة والمالية: ويقسم إلى:
   - الإدارة.
   - المالية والمحاسبة.
3- الإمداد: ويقسم إلى:
   - الشراء.
   - التخزين.
   - الصيانة.

يعتبر التنظيم أساسا متبعا في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي الآتي الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL Algeria Agro Process

ثانيا الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL Algeria Agro Process[1]:

الشكل 3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SARL ALGERIA AGRO PROCESS).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

[1] وثائق من المؤسسة.

المبحث الثاني: نظرة حول البرنامج المتبع في تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process.

نظرا لتعدد البرامج التأهيلية، سعت مؤسسة SARL Algeria Agro Process إلى تبني برنامج تأهيلي يتوافق معها.

المطلب الأول: البرنامج المتبع في تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process:

أولا: مضمون البرنامج:

من أجل قيام المؤسسة بتأهيل مختلف وظائفها ونشاطاتها والدخول في مجال المنافسة المحلية والأجنبية قامت بالانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل:

- بحثا عن التنافسية والابتكار ولمواجهة المنافسة
- لغرض تقييم نقاط القوة والضعف لمؤسسة وكذا فرص والتهديدات السوق.
- لغرض الاستفادة من المزايا التي تمنحها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تحويل التجهيزات، تدعو الوكالة للانخراط والتسجيل في برنامج التأهيل وذلك عن طريق:

- **المعايير القطاعية**: تتمثل في مختلف المجالات التالية:

1- الصناعة، الصيد، السياحة والفندقة، الخدمات، النقل، خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2- حجم المؤسسة يكون أ أو كبر يساوي 10 عمال، أو الحجم الأدنى للعمال يكون 20 عاملا.

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة: يجب أن تتوفر مجموع الشروط التالية مؤسسات جزائرية تمارس نشاطها منذ عامين، لديها هيكلة مالية متوازنة (ليس لديها عسر مالي).

4- الأعمال التي تخص عملية التأهيل وتتمثل في:

- **دعم الاستثمارات غير المادية**: مصاريف الاستثمارات غير المادية التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يخص أعمال التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتمثل في مجموع النقاط التالية:

✓ التقييس، جودة وشهادة المنتجات، الملكية الفكرية والصناعية، الابتكار والبحث والتطوير، تكوين الموارد البشرية والمساعدة الخاصة، الإدارة من خلال وظائف المؤسسة (تسويق، إدارة، محاسبة...) الخ.

- ✓ استعمال وإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال فيما يخص أعمال تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ إنجاز دراسات فروع الأنشطة، إعداد دراسات التموقع الاستراتيجي لفروع الأنشطة.
- ✓ تحسين الوسائط المالية ما بين المؤسسات المالية، منظمات التامين، البنوك، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لغرض الدخول في القروض البنكية.
- ✓ إنجاز ووضع قيد التنفيذ مخططات الاتصال والتوعية ضمن مجال البرنامج الوطني.
- ✓ تسجيل المداخيل الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجميع وسائل الدعم التي تخص الاتصال.
- ✓ أعمال المتابعة، التقييم، واليقظة فيما يخص فرص وأثر البرنامج الوطني للتأهيل.

- **دعم الاستثمارات المادية عامة:** والتي تتمثل في:

- ✓ الاستثمارات المادية ذات الإنتاجية.
- ✓ الاستثمارات المادية ذات الأولوية.
- ✓ الاستثمارات التكنولوجية وأنظمة المعلومات.

تتمثل هذه الاستثمارات في التجهيزات التي تساهم في تحسين قدرات الإنتاج الفني والتكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك المتعلقة بـ:

- ✓ التجهيزات الخاصة بمسار التقييس.
- ✓ التجهيزات الخاصة بمسار القياس.
- ✓ التجهيزات الخاصة بمسار القبول والموافقة.
- ✓ التجهيزات الخاصة بمسار الابتكار والبحث والتطوير.
- ✓ التجهيزات الخاصة باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ✓ كل استثمار يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: تأهيل وظيفة الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري مورد أساسي وحيوي في كل المؤسسات وأن تحقيق المؤسسة لأهدافها مرهون بمدى توافر الرأسمال البشري المؤهل يتمتع بمؤهلات متنوعة وفي جميع المجالات سواء التنفيذية أو الإدارية.

وانطلاقا من هذا كله فان برنامج تأهيل المؤسسات المعتمد في الجزائر يركز كثيرا على ضرورة تأهيل المورد البشري في المؤسسات كوسيلة أساسية وفعالة لتنافسيتها ولأداء مختلف الأنشطة والوظائف الأخرى.

- **دواعي تأهيل الأفراد في مؤسسة SARL Algeria Agro Process**

هناك جملة من الأسباب والدواعي التي تجعل المؤسسات الجزائرية، بما فيها المؤسسة محل الدراسة، تقوم وتتبنى عمليات التأهيل الخاص بالمورد البشري، لعل من أهمها ما يلي:

1- الضعف المسجل في أداء الأفراد.

2- من أجل رفع مقدرة ومهارات الأفراد والعاملين.

3- القصور المسجل في اختيار الأفراد العاملين وعدم تعيينهم في مناصب عمل تتلاءم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

4- ضعف المستوى التعليمي والثقافي والعلمي لأغلبية عمال المؤسسة، ولذلك فقد جاء برنامج التأهيل للعمل على تغطية هذا النقص.

5- عدم قيام المؤسسة بتحليل العمل وتوصيف الوظائف بل اعتمدت عملية التوظيف في السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة على النظرة الاجتماعية بدل الاقتصادية.

6- زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية.

7- إبرام اتفاق الشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي مما يفتح الباب واسعا أمام المؤسسات الجزائرية ومنها مؤسسةSARL Algeria Agro Process أمام المنافسة الخارجية، مما يجبرها على إعادة التفكير في ضرورة تأهيل عمالها ومسيريها في شتى المجالات التقنية والإدارية.

8- توجه المؤسسة نحو المساهمة في التنمية المستدامة على المستوى الجزئي وذلك من خلال قيامها بالعديد من النشاطات الضرورية التي تعمل على تثمين مختلف أبعاد هذه التنمية، من البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

9- النصوص والتشريعات المعمول بها والتي تجبر المؤسسات الجزائرية على ضرورة تأهيل أفرادها وتخصيص نسبة معينة) من الكتلة الأجرية الخامة، وهذه حسب تصريحات مدير المالية ومراقبة التسيير بمؤسسة SARL Algeria Agro Process لغاية تدريب وتكوين العمال، وفي بعض الأحيان فان هذه النسبة لا تصرف فعلا وبالتالي تستفيد منها مصلحة الضرائب.

10- محاولة رفع المقدرة التنافسية للمؤسسة واكتساب حصة سوقية معتبرة، وكذلك الصورة التي تتمتع بها المؤسسة في ذهنية الأطراف ذات المصلحة.

المبحث الثالث: أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process ونتائج شراكتها مع الصين.

المطلب الأول: أثر الشراكة الأجنبية على تأهيل مؤسسة SARL Algeria Agro Process.

نظرا لأن المؤسسة حديثة الانشاء إلا أنها استفادت وتأثرت بشراكتها مع الصين، ليس من جانب البرامج التأهيلية، ذلك لانها في بداية النشاط أولا، وثانيا هي في طور التقدم قدما تدريجيا، وإنما باستغلال التكنولوجيا المتطورة ووصول المنتجات إلى العالمية، وأيضا تطوير العمالة المحلية في نوعية المنتجات ومن هنا ظهرت آثار شراكة هذه المؤسسة مع الصين في:

- الحصول على المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تحوزها المؤسسة الصينية وتوظيفها في العمليات الإنتاجية مما أثر ايجابا على جودة المنتجات وبالتالي إلى زيادة درجة ولاء المستهلكين.
- اكتساب المسيرين للخبرة والتقنيات الجديدة من خلال الاحتكاك مع المؤسسة الصينية والتي تملك وسائل تسييرية حديثة التي أضافت قيمة للمؤسسة الجزائرية.
- حصلت على تخفيض للتكاليف نتيجة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير حيث تلعب التكاليف دورا هاما في قياس التنافسية للمؤسسة نظرا لتأثيرها على الاسعار مما أثرت على الطلب على المنتجات وبالتالي أثرت على حجم المبيعات والإيرادات.
- تحسين الإنتاجية وانخفاض حجم عوامل الإنتاج المستعملة نتيجة للتقدم التكنولوجي.

- الحصول على مصادر جديدة للتمويل مما يساعدها على متابعة نشاطاتها بصفة مستمرة وتوسيع مجالات نشاطاتها نظرا لتوفر على الأموال الأزمة لذلك ودليل ذلك التطور الحاصل لها باسمها في الاسواق الخارجية

المطلب الثاني: نتائج شراكته مؤسسة SARL Algeria Agro Process مع الصين.

من خلال تحليلنا لهذا الموضوع يمكننا الخروج بجملة من النتائج أهمها:

- شهدت المؤسسة الجزائرية تطورا ملحوظا، إلا أنها تعاني من جملة من الصعوبات أهمها الصعوبات التسييرية والتكنولوجية مما يتطلب الاهتمام بها أكثر.

- تعتبر الشراكة الأجنبية استراتيجية هامة لمعظم المؤسسات الاقتصادية منها التي تسعى إلى تحقيق التكامل في مختلف الانشطة الاقتصادية والتي تهدف أيضا إلى مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانتها وتوسيع النطاق وجودها إلى الأسواق العالمية، إضافة إلى أنها استيراتجية تمكن من استبدال العلاقات التنافسية بعلاقات تعاونية.

- تتمتع الجزائر بجملة من المؤهلات التي تمكنها من استقطاب الشركات الأجنبية إلا أن حصيلة الشراكة الاجنبية لا زالت جد ضعيفة

- أن سياسة الانفتاح التي تبنتها الجزائر تستوجب تأهيل المؤسسات التي لا يمكنها الصمود في وجه المنافسة الأجنبية، والعمل على اخراجها من دائرة التقييد إلى آفاق الاحتراف وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي، ورفع أدائها الاقتصادي وذلك من خلال الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية واكتساب التجارب والخبرات التي تحوزها والاستفادة منها.

- تستطيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تتطور بفعل الشراكة الأجنبية وبالأخص المؤسسات ذات الخبرة العالمية العالية.

إن التطور الكبير الذي يشهده العالم اليوم في شتى المجالات، وخصوصا الاقتصادي منه، يفرض على الدول أن تجد لها نوعا من التعاون فيما بينها، والجزائر من بين هذه الدول، و لهذا تبنت الجزائر موضوع الشراكة الاجنبية و محاولتها الدخول في الاقتصاد العالمي ,والذي من بين أحد أهدافه المساهمة في تطوير الجانب الاقتصادي وخصوصا القطاع الصناعي ممثلا في المؤسسات الاقتصادية الصناعية الخاصة، وهذا نظرا للمزايا التي تتصف بها هذه المؤسسات، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في اقتصاد أي من الد ول، إلا أن هذا القطاع في الجزائر، مازال يعاني العديد من المشاكل والصعوبات، ولهذا وجب العمل على تطويره وتأهيله لجعله قادرا على المنافسة سواء محليا أو دوليا، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده الاقتصاد الجزائري اليوم (الشراكة مع دول متقدمة أجنبية والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية.

للإجابة على هذا الإشكال واختبار فرضيات الدراسة قسمنا بدراسة إلى جزئين، الجزء الأول تعرضنا فيه بالتفصيل لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بدراسة الشراكة الأجنبية والإطار الأيديولوجي لبرامج عملية التأهيل، وكذا لأهم البرامج المتبناة من قبل الجزائر، أما الجزء الثاني فتطرقنا فيه إلى دراسة تطبيقية حول كيفية استفادة الجزائر من الشراكة الأجنبية.

نتائج اختبار الفرضيات:

في ظل ما سبق قمنا باختبار الفرضيات كالآتي:

الفرضية 01: والتي تنص على" اشراك بين مؤسستين أو أكثر ذات جنسيات مختلفة يتم فيها تبادل الأفكار و و المال والمواد للتوصل إلى مخرجات ذات جودة عالمية ".، تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري.

الفرضية 02: والتي تنص على أن " الشراكة الأجنبية في الجزائر هي مشروع استثماري بين دولتين تقوم كل واحدة منها بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج."، تم إثبات صحة هذه الفرضة من خلال الفصل النظري.

فرضية 03: والتي تنص على أن " للشراكة الأجنبية تأثيرات إيجابية من بينها الحصول على المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة واكتساب المسيرين الجزائريين للخبرة والتقنيات الجديدة من خلال الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية." تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي.

نتائج الدراسة:

1- تعد الشراكة الأجنبية خيارا إستراتيجيا للأحداث المعاصرة التي تشهدها الشركات؛ كالتحالفات والتكتل وظاهرة العولمة إجمالا، إذ لا يوجد اقتصاد اليوم إلا ونجده يصرح عن إبرامه لاتفاقية الشراكة مع دول أجنبية.

2- إن بروز الشراكة الأجنبية كسياسة اقتصادية هي دون شك وليدة أوضاع الاقتصاديات الصناعية المتطورة في فترة ما بين السبعينات والثمانينات، والجديد في الأمر أن الكثير من المؤسسات الدولية بدأت مؤخرا في اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول على الموارد الطبيعية.

3- المساعدات التقنية والاقتصادية من أجل إحداث تكامل فيما بينها وبين جميع الأطراف المشاركة بغية تحقيق أهداف مشتركة.

4- تلجأ العديد من دول العالم للشراكة الأجنبية سواء النامية منها أو المتقدمة على حد السواء فالشراكة الأجنبية تساهم بشكل كبير في عملية التحويل التكنولوجي والدعم المالي بين الدول قصد تخفيض التكاليف المرتفعة وتقليل المخاطر.

5- يظهر لجوء الجزائر للتعاون والشراكة الأجنبية بغية الاستفادة من الخبرات الأجنبية والتطور التكنولوجي على المستوى الدول.

التوصيات:

1- العمل على خلق اقتصاد جزائري يعتمد على جملة من المتغيرات من صناعة، زراعة، وسياحة، بدل اعتماده الكلي على مدخلات النفط خاصة بعد الأزمة الأخيرة التي شهدت انخفاض حاد لأسعار النفط، وذلك ببناء استراتيجية صناعية جادة تنطلق من واقع المؤسسات الصناعية، وتكون كاملة ومتكاملة.

2- أن تعمل مؤسسة sarl algeria agro process جاهدة للاستفادة بأكبر عدد ممكن من ايجابيات الشراكة. وذلك بالاستفادة مثلا من المزايا الممنوحة للدول النامية مثل فترة السماح، والعمل على التقليل من سلبيات هذا الانفتاح الاقتصادي الجديد قدر الإمكان، وذلك بالإسراع في عملية تأهيل.

3- ألا نقدم على عملية التأهيل دون توفير متطلباته في كل المجالات من تسيير استراتيجي، الإنتاج، التسويق...

4- التركيز على تأهيل محيط المؤسسات الصناعية كمرحلة أولى (مكافحة البيروقراطية، وتوفير المعلومات والإحصائيات الاقتصادية الدقيقة، مكافحة الاقتصاد الموازي...)، ثم الانتقال إلى تأهيل المؤسسات كمرحلة ثانية.

5- تنظيم أيام إعلامية تحسيسية وتكثيفها لتعريف المتعاملين الاقتصاديين بالتغيرات الجديدة الحاصلة في المنتوج.

6- القيام بدراسات ميدانية استطلاعية حول واقع المؤسسة قبل تصميم أي برنامج تأهيل في صيغته النهائية ليكون قادرا على تحقيق مجمل أهدافه.

7- القيام بدراسات تحليلية حول سلوكيات وتوجهات مسيري المؤسسة الصناعية الجزائرية لمعرفة محدداتها، وذلك لإيجاد طرق متطورة للتواصل مع جميع المستويات العلمية والثقافية العمل على توحيد المفاهيم الواردة في برامج التأهيل، وتوضيح الأهداف لتصبح موحدة لدى جميع رؤساء المؤسسة الصناعية، والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد مؤشرات قياس سواء منها الكمية النوعية موحدة أيضا.

8- تكثيف الحملات الإعلامية والإشهارية وتنويعها، للتعريف ببرامج التأهيل وأهدافها، وهذا قبل أن يدخل البرنامج حيز التنفيذ.

آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا جملة من الجوانب والإشكاليات التي يستدعي البحث فيها:

1- القيام بدراسات جهوية حول مزايا الشراكة للمؤسسات الصناعية التي تستطيع أن تنافس أي مؤسسة عالمية.

2- القيام بدراسة تقييمية لكل برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، للتعرف على الإيجابيات ومحاولة تنميتها.

3- دور المؤسسات الصناعية في تفعيل المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع.

1- باللغة العربية.

أ- الكتب:

1- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكاتب، القاهرة،2000.

2- الشيخ الداوي، محيط استراتيجيات-هياكل المؤسسة، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، الجزء الثاني، الجزائر، 1988.

3- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2002.

4- رابح خوني ورقية الحساني، المؤسسات المتوسطة والصغيرة ومشكلات تمويلها، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2008.

5- رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

6- زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي (العلاقات الاقتصادية والنقدية الدولية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2004.

7- عبد الحميد عبد المطلب، العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

8- عبد السلام أبوقحف، اقتصاديات الادارة والاستثمار، الدار الجامعية، بيروت، 1993.

9- عبد السلام أبوقحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمار الأجنبية، مؤسسة شباب جامعة القاهرة، 1998.

10- عبد العزيز وطبان، الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره، ديوان المطبوعات الجامعية-بن عكنون، الجزائر، 1999.

11- عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، دراسة تحليله تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

12- عليواش قربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.

13- فليح حسن خلف، التسويق الدولي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2004.

14- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

15- محمد أميرة حسب الله، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر والغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

16- محمد صالح المنشاوي، الخوصصة المصرية، عين الشمس، مصر.

17- ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الاردن،2008.

ب- رسائل الماجستير:

1- الجائقي حمدان عامر علي، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الإنتاجية والصادرات في اليمن للفترة 1996-2005، رسالة الماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.

2- أمال يوسفي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في ظل التشريعات الحالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في القانون، فرع القانون الدولي والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1999.

3- أوشن ليلى، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة في القانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2011.

4- بن عزوز محمد، الشراكة الأجنبية واقعها وآفاقها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

5- ثلجون شوميسة، الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الاستثمار الأجنبي فب الجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة في القانون، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006.

6- مفتي محمد البشير، مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر 1994-2004، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة في قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

7- مهلل عبد المالك، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-الأهداف والآليات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2005.

ت- المجلات:

1- أمنور أوسرير وعلي نذير، حوافز الاستثمار الخاص المباشر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد02، جامعة الشلف، الجزائر.

2- جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للاندماج في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28، 2006.

3- محمد يعقوب ولخضر عزي، الشراكة الأورومتوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، أكتوبر،2004.

ث- الملتقيات والمؤتمرات:

1- أحمد مخلوف وآخرون، إدارة الآثار المالية لاستيراتجية الشراكة حالتي مجمعين بالجزائر (صيدال-إسبات) مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المملكة الهاشمية، جوان، 2008

2- أسامة محمد عبيدات، خيرية العبادي، الشراكة في التعليم، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية، جوان، 2008.

3- بثينة المحتسب، رائدة أبوعيد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المملكة الأردنية الهاشمية، جوان،2008.

4- خير الدين معطى الله، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة الشلف،2006.

5- رتيبة عروبة، تأهيل المؤسسات في الدول العربية، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة الشلف،2006.

6- عبد الرحمان بن عنتر، نحو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركية الاقتصادية الدولية، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء،2007.

7- عبد القادر بابا، مقومات تأهيل المؤسسات لصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.

8- كمال رزيق وعمار بوعرور، التصحيح الهيكلي وأثره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في لحركية الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، كلية التسيير، سطيف، 2001.

9- محمد التهامي طواهر وآخرون، مسيرة قطاع المحروقات في الجزائر(1956-2012)، التحديات، أهم الإنجازات والأفاق، الملتقى الدولي الجزائر خمسون سنة من التجارب التنموية، 01أوت2012.

10- نصيرة قريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الجول العربية، جامعة شلف، 2006.

ج- القوانين والمراسيم والأوامر:

1- قانون رقم 88-14 المؤرخ في 3 ماي 1988 يعدل ويتمم القانون المدني، الديوان الوطني للأشغال التربوية 1999.

2- قانون رقم 227/63 مؤرخ في 26 جويلية 1963 المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، عدد 53، الصادر في 20أوت1963.

3- الجريدة الرسمية لسنة 1964، ص 23.

4- أمر رقم 284/66 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 يتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 80، الصادر في 17 سبتمبر 1966.

5- قانون رقم 82/13 المؤرخ في 28 أوت 1982 يتعلق بتأسيس الشركات المختلطة وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادر في 31 أوت 1982.

6- القانون رقم 86/14 المؤرخ في 19 أوت 1986، المتعلق بمجال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، الجريدة الرسمية، العدد 35، سنة 1986.

7- قانون رقم 21/91 المؤرخ في 04 ديسمبر 1991 يعدل ويتمم القانون 86/14 المتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، الجريدة الرسمية، العدد 63 الصادر في 07 ديسمبر 1991.

8- - المرسوم التشريعي رقم 12/93 المؤرخ في 05 أكتوبر1993، المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 64، الصادر في 10أكتوبر1993.

9- الأمر رقم 03/02 المؤرخ في 20 أوت 2001، يتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47.

10- القانون رقم 07/05 المؤرخ في 28 أفريل يتعلق بالمحروقات، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادر في 19 جويلية 2005.

11- الأمر رقم 08/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006يعدل ويتمم الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادر في 19 جويلية2006.

12- الأمر رقم 10/06 المؤرخ في 29 جويلية 2006 يعدل ويتمم القانون رقم 07/05 المؤرخ في 28 أفريل 2005و المتعلق بالمحروقات، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادر في 30جويلية 2006.

13- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 05-165، المؤرخ في 3 ماي 2005، الذي يتصمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات وتنظيمها وسيرها، الجريد الرسمية، العدد 32، الصادرة بتاريخ 04-05-2005، ص 28.

14- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، قانون المالية لسنة 2006 رقم 05، المؤرخ في 2005/12/31، الخاصة المادة 71، الجريدة الرسمية، العدد 85، الصادرة بتاريخ 2005/12/31، ص 03.

2- باللغة الفرنسية.

1- Abdelhak lamiri Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, OPU, Alger, 2003.

2- Dispositions techniques et administratives, Appui au développement des PME en Algérie, ministère de laPME et de l'Artisanat, commission européenne, 2006.

3- Guide investir en Algérie, Edition 2014.

4- Jour nées d'information sur Le programme MEDA d'appui PME Algérienne. Alger. Décembre 2006.

5- Lamia Azouaou, la politique de mise à niveau des PME/PMI algeriennes, objectifs, bilan et perspectifs. These doctorat en science de gestion, ecole superieure de commerced'alger, 2011.

6- Marie Françoise Labouz, **Le partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers**, Conflits et Convergences, Bruyant, Bruxelles, 2000.

7- Ministere de l'industrie et de la restructuration, Dispositif operationnel de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, 2005.

8- Ministère de la PME et de l'Artisanat, Communication de Monsieur Abdlekrim Boughadou sur le Programme national de mise à niveau, Jour nées d'information, Alger 2008.

9- M.Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologie, restruction mise à niveau et compititivité industreille, L'ONUDI, vienne2002.

10- Sarah Marniesse, Ewa Filipiak, Compétitivité et mise à niveau des entrepriseApproches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Francaise de developpement, France 2003.

3- مواقع الأنترنت:

1- Agence national de developpement des PME, sur le site https//www.andpme.org.dz/index.php/ar/cest-quoi-la-mise-a-niveau-3.

2- http://www.ulum.nl/a144.htm

3- http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement

4- https://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx ?pid=60

11-