

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية



قسم علوم التسيير



تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي لدعم المؤسسة الاقتصادية

GNL1/Z دراسة حالة شركة سوناطراك مركب

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب:

دباحي يمينة

مزاري زكرياء

لجنة المناقشة

جامعة مستغانم

رئيسا

أ/ قصاص زكية

جامعة مستغانم

مقررا

أ/ دباحي يمينة

جامعة مستغانم

مناقشا

أ/ مقداد نادية

السنة الجامعية 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ  
آيَاتِهِ لَعَلَّهُمْ  
يَتَّقُونَ

قال الله تعالى:

"قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب"

صدق الله العظيم الآية 9 من سورة الزمر

قال الله تعالى:

"يرفع الله الذين آمنو منكم و الذين أوتو العلم درجات"

صدق الله العظيم الآية 11 من سورة المجادلة

كما قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"إن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع"

## كلمة شكر

الحمد والشكر المنة لله تعالى أولا وأخيرا على نعمة التوفيق،

وسداد الخطى في الطريق.

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لي يد العون

بأسلوب أو بآخر وأخص بالذكر :

الأستاذة **دبّاحي يمينة**، على إهتمامها وتوجيهاتها

عمال و إداريي سوناتراك، وأخص بالذكر الأستاذ طاهير على

كل المعلومات التي أفادني بها

## إهداء

إلى الوالدة الكريمة رجاء دعواتها

إلى الوالد الكريم أمد الله في عمره

إلى كل الإخوة والأخوات، القريب منهم و البعيد

إلى الذين وقفوا بجاني وانتظروا بشوق وشغف رؤية

هذا العمل

إلى كل من يمزج بين العلم والأخلاق

يعبر مضمون هذه المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

القاصدين

مقدمة عامة ..... أ-د

الفصل الأول: خيار الشراكة للمؤسسة الاقتصادية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشراكة ..... 8

المطلب الأول: الشراكة من المنظور الاقتصادي ..... 8

المطلب الثاني: أنواع الشراكة الأجنبية: ..... 12

المبحث الثاني: أهداف ومراحل الشراكة ..... 22

المطلب الأول: أهداف الشراكة والنتائج المرجوة منها ..... 22

المطلب الثاني: مراحل الشراكة ومعايير اختبار الشريك المناسب ..... 27

المبحث الثالث: الآثار والخيارات الإستراتيجية للشراكة ..... 30

المطلب الأول: آثار الشراكة على الدول المضيفة ..... 30

المطلب الثاني: الشراكة كخيار استراتيجي ..... 32

خاتمة الفصل ..... 37

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية وأثر الشراكة عليها:

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة الاقتصادية ..... 40

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية ..... 40

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات ..... 43

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية ..... 46

المبحث الثاني: محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية ..... 49

المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة ..... 49

المطلب الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية ..... 54

المبحث الثالث: آثار الشراكة على المؤسسات الاقتصادية ..... 63

- المطلب الأول: الآثار الإيجابية والسلبية على المؤسسات الاقتصادية ..... 64
- المطلب الثاني: الدور المطلوب لمواجهة آثار الشراكة ..... 67
- خاتمة الفصل: ..... 69
- الفصل الثالث: سوناتراك وخيار الشراكة :
- المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية سوناتراك ..... 72
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية سوناتراك ومركب GNL1/Z ..... 72
- المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الوطنية سوناتراك ..... 80
- المبحث الثاني: إستراتيجية الشراكة في مؤسسة سوناتراك ..... 84
- المطلب الأول: تنظيم الشراكة وأهدافها في المؤسسة ..... 84
- المطلب الثاني: أشكال الشراكة وأهم شركاء سوناتراك ..... 86
- المبحث الثالث: مساهمة الشراكة الأجنبية في دعم سوناتراك ..... 91
- المطلب الأول: دور الشراكة الأجنبية في زيادة الإنتاج ..... 91
- المطلب الثاني : مساهمة الشراكة في نقل التكنولوجيا و حماية البيئة ..... 95
- خاتمة الفصل: ..... 100
- خاتمة عامة: ..... 102

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	أنواع الشراكة بين المؤسسات المتنافسة	1-1
27	مراحل إنجاز عقد استثماري	2-1
44	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	3-2
81	وضعية بعض حقول المؤسسة سوناطراك	4-3
90	أهم الشركاء المتعامل معهم	5-3
91	تطور بنية إنتاج المحروقات خلال الفترة 2000 - 2010	6-3
93	تطور إنتاج البترول الخام، المكثفات، غاز البترول المميع والغاز الطبيعي خلال الفترة 2000 - 2010	7-3
96	مساهمة الشركاء الأجانب في عمليات البحث والحفر التطويري خلال الفترة 2000 - 2007	8-3
98	الآبار المكتشفة من طرف سوناطراك والشركات الأجنبية في إطار الشراكة خلال الفترة 2000 - 2010.	9-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الشراكة بين مؤسستين اقتصاديتين	1-1
18	أصناف الشراكة بين المؤسسات الغير متنافسة	2-1
21	أنواع الشراكات بين المؤسسات المتنافسة	3-1
34	مستويات صياغة الإستراتيجية	4-1
63	الهيكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية	5-2
79	الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي	6-3

عالمه

عالمه

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليه بالعولمة، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وخاصة أمريكا وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية.

ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات العاتية اقتلعت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد، سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر على سابقه، مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

ولعل من أهم ملامح وأثار هذه التحولات، المشروعات المتزايدة لتطبيق ميكانيزمات اقتصاديات السوق في معظم دول العالم، المشروعات المتزايدة لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، الطفرات التكنولوجية في مختلف المجالات والسيطرة المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وهو ما دفع بها لتكوين تحالفات وشراكات بين المنتجين لمواجهة المنافسة، واستثمار الفرص السوقية.

لقد اعتمدت العديد من المؤسسات الاقتصادية والشركات الرائدة إستراتيجية التحالف والشراكة، كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد، فإذا كانت الشراكة منتشرة بهذه الصورة بين تلك الشركات العالمية الرائدة، فمن باب أولى أن تسعى المؤسسات الاقتصادية المثقلة بالأزمات والتي تفتقر إلى التكنولوجيا العالية والموارد الكافية إلى البحث عن شركاء لهم من الخبرة والميزات ما يعود على تلك المؤسسات بالتطور والنماء.

سعيًا لتحقيق هذا الهدف، اعتبرت الشراكة في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وأصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على كفاءة مسيرها، وتعتبر المؤسسة الوطنية سوناطراك من أهم المؤسسات الوطنية التي تعتمد وتنتهج إستراتيجية الشراكة لتقوية إنتاجها ومضاعفة صادراتها.

وكما هو معلوم، فإن لكل قرار إستراتيجي آثارا يحدتها على المدى القريب والبعيد من خلالها يمكن تقييم هذه الاستراتيجية، والشراكة كبديل إستراتيجي لها كثيرا من الآثار والتبعات على كل المستويات والأصعدة، وسنحاول في دراستنا التعرف على آثار الشراكة على سوناطراك.

ونطرح إشكالية هذا البحث كالتالي:

- ما مدى تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضعية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية؟

ولالإلمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الشراكة، أنواعها وأهدافها، مراحلها وفيما يتمثل تأثيرها على الدول المضيفة؟
- 2- ماهية المؤسسة الاقتصادية، محيطها ومواردها، مامدى تأثير الشراكة عليها؟
- 3- ما مدى إستفادة سوناطراك من عقود الشراكة المبرمة؟

### \*الفرضيات:

نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات:

1 - لا تؤثر طبيعة العلاقة التي تربط بين المؤسسات الاقتصادية في صيغة أو شكل الشراكة التعاقدية التي

تتم بين الأطراف.

2 - تختلف نتائج وآثار الشراكة على المؤسسة الاقتصادية حسب شكل وصيغة عقد الشراكة.

3 - يعتبر عقد الشراكة العامل الأساسي لنمو شركة سوناطراك وهذا بتوسعها في هذا المجال.

### \* أسباب اختيار الدراسة:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجمها فيما يلي:

1- أهمية موضوع الشراكة في ظل هذه التحولات المتسارعة.

2- حداثة و تجدد موضوع الشراكة.

3- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت تقييم الشراكة من خلال تحليل آثارها.

4- لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى نتائج هذا القرار الإستراتيجي، و عدم التسرع

في إمضاء العقود.

### \* أهمية الدراسة:

- الشراكة ظاهرة معاصرة لم تتحدد معالمها بعد بصورة نهائية.

- إعتبار الكثير من الدول الشراكة الأجنبية محور من محاور سياستها الاقتصادية التنموية.

- إعتبار العديد من المؤسسات الاقتصادية الشراكة آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل

تزايد حدة المنافسة.

-تركيز الموضوع على الأثر الإقتصادي للخروج بحكم واتخاذ قرار من طرف مسؤولي المؤسسة بمواصلة ذات المنهج، أو القيام بخطوات تصحيحية تجعل الاستفادة من الشراكة أكبر، وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة تبنت هذه الإستراتيجية.

### \* أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذا البحث إلى:

- 1- محاولة التعرف على ماهية الشراكة طبيعتها، أشكالها، آثارها.
- 2- إبراز أهمية الشراكة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.
- 3- عرض الامتيازات التي حققتها سوناطراك بفعل الشراكة، لتكون نموذجا للمؤسسات الأخرى.

### \* حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تم إستخدام مفاهيم متعلقة بالشراكة وخصائصها، وآثارها على المؤسسة الوطنية سوناطراك.

-الحدود المكانية: يختص البحث بدراسة دور الشراكة الأجنبية في دعم المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة شركة سوناطراك.

-الحدود الزمانية: زمن الدراسة 5 أشهر.

### \* الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع إستراتيجية الشراكة بشكل عام، أي بوصف الظاهرة والإلمام بجوانبها، ومن أهم تلك الدراسات مايلي:

- رسالة ماجستير للباحث سليمان بلمهدي 2002 بعنوان (الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية)، وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم الشراكة وأشكالها، رهانات وآفاق الشراكة في الجزائر، وتطرق لتجربة صيدال في هذا المجال، لكنه لم يشر إلى الأثر الذي قد تحدثه الشراكة على أي صعيد من الأصعدة، حيث كانت دراسة الحالة مجرد وصف للعقود التي أبرمها المجمع وعرض لتوقعات الإنتاج ورقم الأعمال والإستثمارات.

-رسالة ماجستير للباحث بلعور محمد 2007 بعنوان (العولمة والشراكة الأجنبية)، وتطرق إلى الشراكة الأجنبية كإحدى روافد العولمة وكوسيلة لإعادة تأهيل المؤسسة، حيث تكلم عن مبادئ وأنماط الشراكة، وأشار إلى

تجربة صيدال واقتصر هو الآخر على عرض ووصف العقود التي أبرمها المجمع وتحليل الأثر التقني والتجاري والتنظيمي بشكل موجز.

### \* المنهج المستخدم :

اتبنا في هذه الدراسة منهج الوصف في الجانب النظري الذي يتضمن الشراكة الأجنبية من مفهومها وأنواعها، أهدافها ومراحلها وآثارها على المؤسسات الاقتصادية. وفيما يخص الجانب التطبيقي فإعتمدنا على الأسلوب التحليلي لفهم الظاهرة والإلمام بجوانبها، وهذا من خلال تحليل بعض الجداول الخاصة بالشركة والمتمثلة في بعض الإحصاءات خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2010.

### \* تقسيمات الدراسة:

للإلمام بجوانب الموضوع قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث فصول:

- يتناول الفصل الأول الشراكة كخيار إستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، ولذلك قدمنا هذا الفصل بتحديد مفهوم الشراكة وتمييزها عما يشبهها من مصطلحات، وتناولنا أشكال الشراكة، أهدافها ومراحلها، ومدى تأثيرها على الدول المضيفة، وأيضا الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- في الفصل الثاني تطرقنا لمعرفة مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها ومحيطها ومواردها، ومدى تأثير إستراتيجية الشراكة عليها.

- تناولنا في الفصل الثالث إلى تعريف المؤسسة الوطنية سوناطراك ونشاطاتها، وإستراتيجية الشراكة في المؤسسة، ومدى إستفادتها من الشراكة في تقوية إنتاجها، وذلك من خلال تربص ميداني على مستوى المؤسسة بالإضافة لبعض المعلومات.

### \* صعوبات الدراسة:

لقد صادفنا بعض العراقيل والصعوبات أثناء إنجازنا لهذا البحث ومن بينها:

- ندرة المراجع التي تتحدث عن هذا الموضوع كونه يعتبر موضوع الساعة،

- ندرة كبيرة للدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع،

- عدم توفر الوقت الكافي للدراسة،

- عدم حصولنا على كل المعلومات المرجوة خلال فترة التربص،

- ترجمة بعض المراجع إلى اللغة العربية.

# الفصل الأول

خيار الشراكة للمؤسسة الاقتصادية

## مقدمة الفصل

تتطلب التحولات التي يعرفها العالم في الوقت الراهن مع إشتداد حدة المنافسة بين البلدان في ظل تفشي ظاهرة العولمة، رفع تحديات كبرى في مجال الإستثمار وزيادة الإنتاجية وخلق مناصب شغل جديدة، وهذا يلزم البحث واللجوء إلى الشراكة الأجنبية بحيث أنها تفتح مجال التعاون وتبادل المعارف والخبرات والتقنيات لذا فإن الشراكة تعتبر ضرورة حتمية فرضها علينا الوقت الراهن في كل المجالات والمستويات، سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي أو بين المؤسسات الاقتصادية أو بين الدول. فمع كل هذا يتحتم على الدول النامية خاصة مسايرة ومعايشة هذه المعطيات المنبثقة عن الساحة الدولية و ذلك من خلال خلق مناخ إستثماري ملائم لتشجيع المستثمرين الأجانب على الأستثمار فيها وذلك يكون بجعل الشراكة الأجنبية أهم محور من محاور التنمية الاقتصادية فهي أنجع وسيلة تسمح لإقتصاديات تلك الدول بالالتحاق والاندماج في الأقتصاد العالمي وهذا أصبح أمرا لا مفر منه.

وسندرس من خلال هذا الفصل خيار الشراكة للمؤسسة الاقتصادية وهذا بالتعرض إلى مفاهيم عامة حول الشراكة، وبعدها سنتطرق لأهداف و مراحل الشراكة، وفي الأخير سنتناول الآثار والخيارات الإستراتيجية للشراكة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشراكة

تعتبر الشراكة الأجنبية من أهم المواضيع التي عرفت التطورات الاقتصادية المعاصرة، بحيث أنها أصبحت موضوع الساعة وأهم ركائز التنمية، فلقد انتهجت مختلف الدول سياسات جديدة للتعاون نجد من بينها الشراكة كشكل من أشكال التعاون المستمر بين طرفين على الأقل.

### المطلب الأول: الشراكة من المنظور الاقتصادي

#### 1- تعريف الشراكة و تمييزها عن المصطلحات المشابهة لها:

##### 1-1- تعريف الشراكة:

ظهرت الشراكة كمنهج نظري وكسياسة اقتصادية في أواخر الثمانينات، فأصبحت تمثل الحل الرابط بين القطاعين العام والخاص، قبل أن تتحول إلى آلية للتعاون والتكامل بين متعاملين اقتصاديين من مختلف الجنسيات<sup>1</sup>.

تعرف الشراكة على أنها تلك العلاقة المحددة زمنيا القائمة على أساس التعاون المشترك من أجل تحقيق مصالح مشتركة، والشراكة الأجنبية التي سنركز عليها في دراستنا هذه تعرف على أنها اشتراك طرفين من دولتين مختلفتين في امتلاك مشروع واحد، كما أنها اتفاق بين طرفين أو عدة أطراف على التحالف بنية تحقيق أهداف معينة خلال مدة زمنية معلومة، وتبنى على النية الحسنة والثقة المتبادلة بين الأطراف المتشاركين.

كما تعرف الشراكة الأجنبية على أنها شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية بمختلف جنسياتها قصد تنفيذ مشروع معين أو نشاط معين، يتم توفير الجهود والكفاءات اللازمة والموارد الضرورية لتنفيذ المشروع الذي يحفظ لكل مؤسسة مصالحها الخاصة، مع تقسيم الأرباح والأعباء وحتى المخاطر بين الشركاء.<sup>2</sup>

كما تعتبر الشراكة الأجنبية بمثابة روح التعاون بين طرفين لهما أهداف ومصالح محددة، تقوم على أساس الثقة المتبادلة بينهما وهذا مجسد باتفاق معين، وتبنى الشراكة على:

. المعرفة المشتركة والمتبادلة للشركاء، الإدارة في العمل والتعاقد بصورة دائمة،

. إمكانية استعادة الحرية المطلقة في التصرف بعد إنهاء العلاقة<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> رجب محمود طاجن، عقود الشراكة، دار النهضة العربية، القاهرة 2007، ص 10.

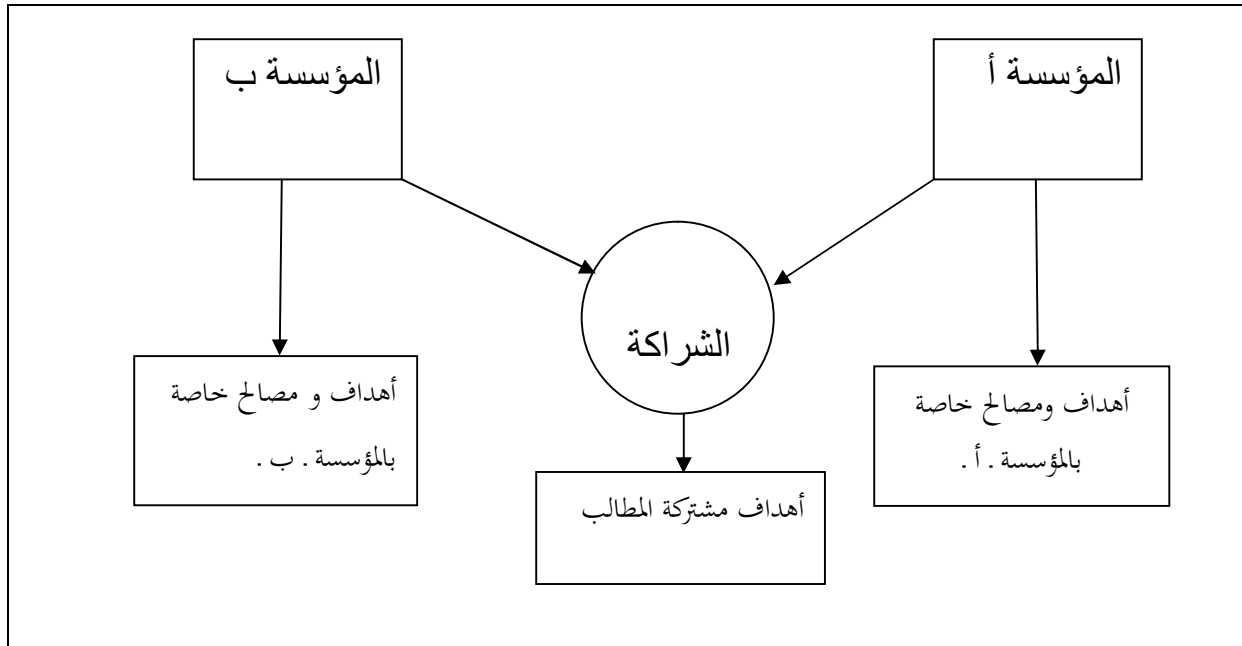
<sup>2</sup> محمد يعقوبي، لخصر عزي، " الشراكة الأور ومتوسطة وأثرها على المؤسسات الاقتصادية "، مجلة العلوم الإنسانية عدد 14، 2004، ص 4.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 6.

كما عرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة الشراكة الأجنبية بأنها تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين اقتصاديين ينتمون لأنشطة مختلفة، تذهب لأبعد من الشراء البسيط للأشياء والخدمات لتشمل مجموعة عمليات تكاملية وتضامنية، ولقد أستعمل مصطلح الشراكة لأول مرة من طرف هذه المنظمة في أواخر الثمانينات<sup>1</sup>.

نستخلص أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد للشراكة الأجنبية، إلا أنه من خلال ما سبق نستنتج أن الشراكة الأجنبية هي عقد أو اتفاق بين مشروعين أو عدة مشاريع قائم على التعارف بين الشركاء سواء كان الأمر متعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي وعلى أساس ثابت وملكية مشتركة، ويشمل التعاون رأس المال والمساهمة الفنية في عملية الإنتاج والتسويق، وتوزيع العوائد بين الشركاء حسب مساهمة كل منهم، والشكل التالي بمثابة صورة للشراكة بين المؤسسات الاقتصادية:

الشكل رقم 01: الشراكة بين مؤسستين اقتصاديتين



Source : Garrette.B et Dussauge.P ,les stratège d'alliance,: Edition d'organisation, Paris, 1995, P 25.

<sup>1</sup> Amrokane.h , "**analyse des relation de partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en algérie**" ,mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sience economique.option gestion des entreprises.U.M.M.T.O.2005 p45

## 1-2- تمييز الشراكة الأجنبية عن المصطلحات المشابهة لها:

بعدما تطرقنا لتعريف الشراكة الأجنبية سنحاول تمييزها عما يشبهها من مصطلحات كالتحالف الاستراتيجي والاندماج والاقتناء، فهي مصطلحات متداولة بشكل كبير على مستوى المؤسسات الاقتصادية \* فكل من الاندماج والاقتناء يؤديان الى زوال المؤسسة الأصلية وظهور مؤسسة جديدة، في حين أن الشراكة تبقى على المؤسسة الأصلية وينتج عن عقد الشراكة ميلاد مشروع جديد أو وحدة جديدة تتمتع بشخصية قانونية وتكتسب الاسم والمقر<sup>1</sup>

\* والتحالف الاستراتيجي يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين المؤسسات الكبيرة، أما الشراكة فتتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها، كما تعتبر التحالفات الإستراتيجية نوع خاص من الشراكة، إلا أنه يستعمل المصطلحان كبديلان لبعضهما البعض، فتستعمل الشراكة دلالة على معنى التحالف ويستعمل التحالف دلالة على مفهوم الشراكة كونهما يعتبران من أشكال التعاون

وتعتبر الشراكة الأجنبية شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، كونها وسيلة يلجأ إليها لرفع تحديات العولمة فتتخذ إما شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة الكفاءة الإنتاجية لمشروعات قائمة من خلال إدماجها في مشروع مشترك تحت قيادة جديدة<sup>2</sup>. بالرغم من أن الشراكة الأجنبية تمثل نمطا من أنماط الاستثمار الأجنبي المباشر إلا أنها تختلف عنه في كون أن هذا الأخير يقوم على أساس الانفراد بالإنتاج والملكية الكلية لرأس المال في حين أن الشراكة الأجنبية تهدف إلى التعاون والتشارك في المشروع.

فالشراكة الأجنبية تمثل حل للبلدان النامية لمواكبة التطور العالمي، فهي تسمح لها باكتساب خبرة فنية وتكنولوجية تستطيع تطبيقها في مجالات ومشاريع أخرى غير تلك المتعلقة بالشراكة، أما بالنسبة للشريك الأجنبي فهي تساعده على تجنب المنافسة وضمانها طول فترة عيش منتجتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تضمنه من مخاطر التأمين.

## 2- أسباب اللجوء للشراكة الأجنبية:

تعتبر استراتيجية الشراكة من الاستراتيجيات الفعالة التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية لتطوير إمكاناتها وزيادة إنتاجها وتنويعه، ومن بين الأسباب التي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى انتهاجها ما يلي:

<sup>1</sup> بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالف، " الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية "، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص ص 4, 5.

<sup>2</sup> نوري منير، الملتقى الدولي حول، "اثر وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ص15.

**2-1-1- أسباب خارجية وتتمثل في:**

**2-1.1- تنامي ظاهرة العولمة:**

إن ظهور ظاهرة العولمة وتناميها يعتبر سببا رئيسيا لبروز فكرة الشراكة الأجنبية، حيث أصبح التعامل يتم في عالم يشبه قرية صغيرة تلاشت فيها الحدود والحوجز.<sup>1</sup>

**2-2.1- تزايد حدة المنافسة:**

إن قيام مؤسستين اقتصاديتين متنافستين في نفس النشاط بانتهاج سياسة الشراكة من شأنه أن يخفف من حدة المنافسة بينهما، بحيث تتحول العلاقة بينهما من علاقة تنافسية إلى علاقة تكاملية تهدف لتحقيق مصالح مشتركة، لهذا تعتبر ازدياد حدة المنافسة من أهم الأسباب التي أدت لظهور إستراتيجية الشراكة.

**2-3-1- التطور التكنولوجي:**

إن تطور التكنولوجيا و زيادة وتيرة الانفتاح على العالم و أسواقه و عولمة النشاطات، كلها أسباب أدت إلى اللجوء للشراكة الأجنبية، فالمؤسسات الاقتصادية للبلدان النامية أصبحت عاجزة عن المنافسة على المستوى العالمي، لذلك فهي بحاجة إلى المساعدة الأجنبية من خلال إستراتيجية الشراكة.<sup>2</sup>

**2-2- أسباب داخلية : تتمثل في :**

**2-2-1- الرغبة في النمو و التعاون :**

إن نمو المؤسسة الاقتصادية يتحقق بطريقة سريعة من خلال عملية الشراكة مع المؤسسات الدولية فتسمح لها بالحفاظ وزيادة حجم مبيعاتها، كما أنها تمثل فرصة لغزو أسواق جديدة لتصريف فائض إنتاجها. كما تسعى المؤسسات لتحقيق التعاون من خلال الشراكة والذي ينجم عنه تبادل الخبرات والأفكار والاستفادة من التكنولوجيا والتقنيات المعرفية التي تكتسبها كل مؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 58.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 59.

## 2-2-2- تخفيض التكاليف:

إن اشتراك أكثر من مؤسسة في مشروع واحد يؤدي إلى توزيع التكلفة بين المؤسسات المشاركة حسب درجة ونسبة مشاركة كل طرف، وبهذا تساعد الشراكة على خفض تكلفة الإنتاج مما جعل العديد من المؤسسات الاقتصادية تلجأ لاستراتيجية الشراكة<sup>1</sup>.

## 2-2-3- السيطرة على الأسواق:

تساعد الشراكة على غزو أسواق جديدة لأنه كلما زاد عدد الشركاء سهل عليهم تغطية أكبر رقعة جغرافية من السوق، فالشراكة تمثل سلاحا يساعد المؤسسة على ضمان التحرك بحرية أكبر في سوق تنافسي، فالشراكة الأجنبية تمكن المؤسسة الاقتصادية من إنجاز مشاريع ذات أهمية والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

## المطلب الثاني: أنواع الشراكة الأجنبية:

**1- حسب قطاع النشاط:** تصنف الشراكة الأجنبية حسب القطاعات التي تحدث فيها ويمكن أن نلخصها في ما يلي:

### 1-1- الشراكة الصناعية:

تتعلق الشراكة الصناعية بالمجال الصناعي وهذا باجتماع الأطراف واتفاقهم على إنجاز مشروع معين وهذا بدمج مواردهم المختلفة، فيتم من خلالها إكمال الطرفين لمصالحهما كأن يكون أحد الأطراف منتج لمستلزمات الإنتاج والآخر مصنع للمنتجات النهائية فيكملان بعضهما البعض<sup>2</sup>. وهناك عدة أشكال للشراكة الصناعية يمكننا تلخيصها فيما يلي:

### 1-1-1- المقاول من الباطن:

وهي عندما تقوم مؤسسة آمرة بإعطاء أمر المؤسسة أخرى منفذة بغرض إنتاج قطع أو وحدات تحويل أو إنهاء الوسائل، وتعرف بأنها عملية يوكل من خلالها المقاول تحت مسؤولية شخص آخر يسمى المعامل من الباطن كل أجزاء عقد المؤسسة أو الصفقات المرجوة (هو صاحب المشروع).

<sup>1</sup> Amrokane .h, op.cit , p56.

<sup>2</sup> قلش عبد الله، " أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري " ، مجلة علوم أنسانية ، عدد 4 ، 2006 ، ص 3 4.

**1-1-2- عقود تقسيم الإنتاج:**

بموجب ترتب الشركة المحلية مع الأجنبية لفترة زمنية طويلة، فلتتزم الشركات الأجنبية بالبحث عن المواد الأولية كالمناجم، ويكون هذا النوع من العقود خاصة في الصناعات البترولية فالجزائر مثلا لا تستطيع استغلال هذا المجال بطاقتها الخاصة وهذا ما يحتم عليها إقامة شراكة أجنبية<sup>1</sup> يمنح للطرف الأجنبي بموجب هذا العقد قيمة من المال وكذا جزء من الإنتاج مقابل التكنولوجيا التي يقدمها.

**1-1-3- عقود التصنيع:**

تعتبر اتفاقيات بين مؤسسة أجنبية وأخرى وطنية بالدولة المضيفة، حيث يتم بمقتضاها قيام المؤسسة الوطنية بإنتاج وتصنيع منتجات المؤسسة الأجنبية وهذا ما يكسبها خبرة تكنولوجية وزيادة تأهيل العمال، عادة ما تكون هذه العقود طويلة الأجل.

**1-2- الشراكة التجارية:**

تكون هذه الشراكة في الغالب بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تقتصر على القيام بأعمال تجارية مشتركة، بمعنى أن أحد الأطراف يقوم بشراء وبيع منتجات الطرف الآخر، وأن لها مزايا لكلا الطرفين فالطرف المحلي تسمح له بتقليل تكاليف المعاملات التجارية أما الطرف الأجنبي فساعدته على الدخول في الأسواق المحلية الجديدة له.

**1-2-1- اتفاقية التوزيع:** ونحدد هنا شكلين من الاتفاقيات

\*الوكيل المصدر عند الشراء أو البيع : مهمة الوكيل المصدر عند الشراء أو البيع هو مندوب باسم المصدر المستورد بيع وشراء ونقل السلع بشرط الربحية ويتقاسم المكاسب التي يتحصل عليها تبعا لمتغيرات المبيعات المحققة.

\*المستورد الموزع : يعتبر تاجرا مستقرا يقوم بشراء الملكية، والذي له مهمة إدارتها بعد ذلك باسمه وله حرية تحديد الأسعار.

<sup>1</sup> Tesen.d, Bricout.j.L , I'investissement international, édition armand colin, massan, paris,1996, p 16.

### 1-2-2-1- اتفاقية التمويل:

وهي عبارة عن تحالف مجموعة من المؤسسات التي تركز مشترياتها لتوسيع لآفاق التمويل الذي يمنحها قدرة حسنة في التفاوض<sup>1</sup>.

تلجأ بعض الشركات لشراء بعض المنتجات من شركة أخرى عن طريق الترخيص، ونجد هذه الحالة في التبادلات التجارية، وتلجأ الشركة للمطالبة بالترخيص نظرا لافتقارها للكفاءات العالية الخاصة بالنموذج أو ارتفاع تكلفة إنتاجها مقارنة مع تكلفة شرائها من المصدر الرئيسي<sup>2</sup>.

### 1-2-3-1- اتفاقية التعاون:

وتخص المؤسسات التي ترغب في دخول أسواق جديدة حيث تشترك مع مؤسسة متواجدة بهذا السوق، فاتفاقية التعاون تمثل وساطة تجارية بين المؤسسة المنتجة والزبون عن طريق بدخل طرف ثالث مسوق.

### 1-3-1- الشراكة التقنية:

تتمثل في تبادل المعارف والخبرات من خلال تحويل التكنولوجيا، فهي تهدف لتطوير المنتج وبأقل تكلفة إنتاج والدخول لأسواق جديدة. وتنقسم الشراكة التقنية إلى:

#### 1-3-1-1- إتفاقية البحث والتطوير:

يمكن للمؤسسة أن تبرم إتفاقية شراكة للبحث والتطوير مع مؤسسة أخرى لفترة محددة قصد تطوير مشروع محدد فهي تؤدي للاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات، وهذه الإتفاقيات تعتبر خطوة للمؤسسة لاقتحام السوق بالتعاون مع المؤسسات التي تعاقدت معها في مجالي البحث والتطوير.

#### 1-3-2-1- إتفاقية نقل المعرفة الفنية:

وهي عقد يلتزم بمقتضاه الشخص أن يجعل المتعامل معه يتمتع بالحقوق التي يحوزها على بعض الأشكال والأساليب السرية لمدة معينة مقابل مبلغ مالي، فهذا النوع من العقود يسمح للطرف المتلقي اكتساب معارف متطورة دون بذل جهد في مجال البحث والتطوير أي أنها وسيلة لربح المال والوقت بالنسبة للصناعيين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يعقوبي نادية، "النظام القانوني لعقود التوزيع الدولية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص 36.

<sup>2</sup> رجاء وهيبة، "الأستثمار الأجنبي في الجزائر والانفتاح على الشراكة الأجنبية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 8.

<sup>3</sup> أقلولي محمد، "النظام القانوني لعقود نقل المعرفة الفنية"، مذكرة ماجستير في القانون الدولي والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ص 35.

### 1-3-3- إتفاقية التراخيص:

وهي بأن تمنح المؤسسة الأجنبية رخصة للمؤسسة المحلية للدخول في تقنيات معينة أو معارف تكنولوجية لمدة محددة تكون طويلة الأجل. فالمؤسسة المرخص لها تكتسب فقط حق الاستغلال ويتعين على المؤسسة المرخصة أن تمكنها من استغلال تلك الحقوق كما لو كانت هي من تستخدمها<sup>1</sup>.

### 1-4-1- الشراكة المالية:

الشراكة المالية متعلقة بدرجة المساهمة في رأس المال بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، والمؤسسة تلجأ لهذا النوع من الشراكة عندما تعاني صعوبات مالية تهدد استقرارها وبقائها وتعيق تحقيق أهدافها الاقتصادية<sup>2</sup> ومن بين أشكال هذه الشراكة.

### 1-4-1- الاندماج:

تلجأ بعض المؤسسات للاندماج تفادياً للأخطار المحيطة بها نتيجة لتزايد حدة المنافسة، وهذا ما يسمح لها بالوصول للأهداف المسطرة.

### 1-4-2- المؤسسة المختلطة:

وهي اشتراك مؤسستين أو أكثر وتقوم على اتفاق المؤسسات الأصلية على إنشاء شركة والمساهمة في إدارتها واتخاذ القرارات حسب حقوقهم.

### 1-5- الشراكة الخدمائية:

هي إحدى الأشكال الاقتصادية التي كانت في التسعينات في إطار التنافس الحاد بين الشركات العالمية في البحث عن وسائل تمكن من توظيف رأس مالها في قطاع الخدمات، وتنوع العقود المبرمة في هذا القطاع بتنوع الخدمات فمثلاً هناك عقود التسيير التي تستطيع من خلالها المؤسسة الأجنبية تسيير المؤسسة المحلية مثل تسيير المطاعم والفنادق فيتصرف المسير باسمها ولحسابها مقابل مبلغ مالي. تبرم إلى جانب عقود التسيير عقود الاشتراك وذلك بعد انقضاء مدة عقد التسيير ويكون موضوع هذه العقود إدارة المعرفة والمهارة الفنية التي ينقلها صاحبها لفائدة المستفيد.

<sup>1</sup> Tersen.d, Bricout.j.L, *l'investissement international*, op.cit, p 19.

<sup>2</sup> بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالف، "الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، مرجع سابق، ص 54.

إضافة إلى الأنواع السابقة الذكر للشراكة، هناك أنواع أخرى تتحدد حسب مشاركة الأطراف فيها وهنا نميز:<sup>1</sup>

\* الشراكة العمومية وهي الشراكة التي تكون بين الدول أو المؤسسات العمومية.

\* الشراكة الخاصة تقوم بين الشركات الخاصة.

\* الشراكة المختلطة تتم بين شركات خاصة وأخرى عمومية.

**2-** حسب العلاقة بين المؤسسات: تقسم الشراكة وفق هذا المعيار إلى صنفين رئيسيين وهما الشراكة بين مؤسستين متنافستين، والشراكة بين مؤسستين غير متنافستين.

**2-1- الشراكة بين المؤسسات الغير المتنافسة:**

يحدث هذا النوع من الشراكة بين مؤسستين اقتصاديتين ينشطان في قطاعين مختلفين أي أنه لكل منهما سوق خاصة تختلف عن الأخرى، ومن البديهي أن يكون السبب الرئيسي لهذه الشراكة هو توسيع قطاع النشاط، وينقسم هذا النوع إلى:

**2-1-1- المشاريع المشتركة الدولية:**

عند القيام بمشاريع مشتركة دولية فإن أحد طرفي الاشتراك يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة ويتعلق الأمر هنا بالطرف الأجنبي، أما الطرف المحلي فتكون له المعرفة الكاملة والشاملة للسوق المحلية، وتعد المشاريع المشتركة ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول السوق الأجنبي، فمن الناحية السياسية فقد تشتت الحكومة المحلية إقامة مشاريع مشتركة لدخول السوق الوطنية، أما من الناحية الاقتصادية فقد تواجه المؤسسة ندرة في الموارد المالية لإتمام المشروع:

تتميز المشروعات المشتركة بمزايا تتمثل في<sup>2</sup>:

\* اكتساب الخبرة.

\* السيطرة على النتاج.

\* التعرف على السوق المستهدفة بدقة.

كما أن لها بعض العيوب نذكر منها:

\* ارتفاع درجة المخاطرة لما تحتويه على استثمارات مباشرة.

<sup>1</sup> قلش عبد الله، "أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي، 1996، ص 61 (لم يتم ذكر دار وبلد النشر).

تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الشراكة يكون الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة مثل صناعة السيارات والطائرات.

## 2-1-2- الشراكة العمودية:

هي الشراكة التي تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين مختلفين، فالمؤسسات المشاركة في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع مورد/زبون. ظهر هذا النوع من الشراكة في صناعات مختلفة خاصة صناعة السيارات الذي أصبح ينتهج سياسة إنتاج حسب الطلب بعدما كان الإنتاج بالحجم، ففي نظام الإنتاج بالحجم تبحث المؤسسة عن خفض التكاليف بزيادة الإنتاج فقط، أما نظام الإنتاج بالطلب فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستيكي ومراعاة الجودة الشاملة. ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة اليابانية، وتميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج.

تقوم الشراكة الأجنبية على ثلاث مبادئ أساسية<sup>1</sup> وهي:

\* تشكل المؤسسة والموردون هرم يكون قمته المؤسسة أما وسطه وقاعدته فالموردون، أي أن هناك مستويات للموردين وكل مستوى يرتبط بالمستوى الأدنى منه الذي يقوم بمهمة أقل تعقيد.

\* تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول وكل مورد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، وتحمي هذه العملية الزبون من السلوك الانتهازي.

\* مورد نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ " نوادي المؤسسات " حيث يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا،... إلخ.

## 2-1-3- الإتفاقيات بين القطاعات:

يمكن اعتبار الدافع الحقيقي وراء إنشاء هذا النوع من العلاقة هو توسيع النشاطات باندماج كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، هذا النوع من الشراكة يكون بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاع الإعلام الآلي ولإلكترونيك والهدف منها هو<sup>2</sup>.

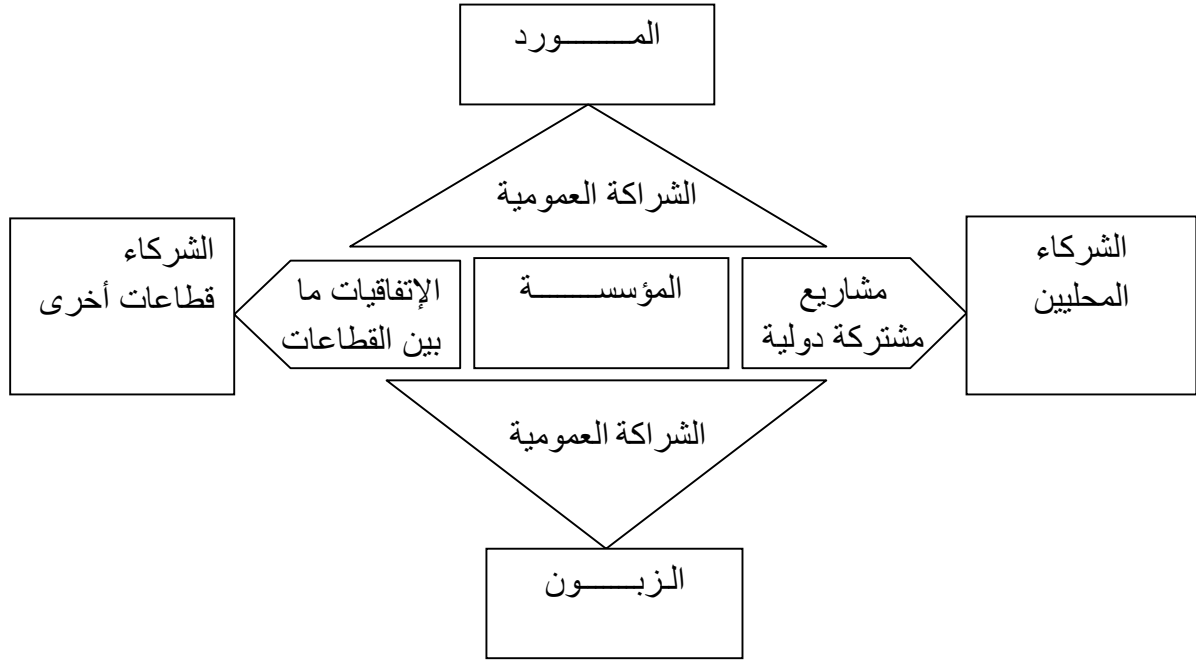
\* تحقيق كفاءات جديدة ومكاملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية.

<sup>1</sup> Donada.c, fournisseur : "pour déjouer les pièges du partemariat", revue français de gestion N114, p95.

<sup>2</sup> Timothy M.collins et thomas L.doorley, les alliances stratégiques (paris Inter Edition)1992, p99.

\*الوصول لشبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيات خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات الناشطة في القطاع المستهدف لتسويق منتجاتها.  
الشكل التالي يلخص العلاقة بين المؤسسات الغير متنافسة:

الشكل رقم 2: أصناف الشراكة بين المؤسسات الغير متنافسة :



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

## 2-2- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة:

تحدث الشراكة هنا بين مؤسستين تنشطان في نفس القطاع، وقررت كل منهما التحول من آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية، وينقسم هذا النوع إلى:

### 2-2-1- الشراكة المتكاملة:

يجمع هذا النوع من شراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع المتعاون فيه بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، فمثلا نجد أن شركة Ford تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية، كما توزع شركة Général Motors منتجات كل من Toyota و Suzuki<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Garrette.B et dussauge.P, les strategies d'alhance, : Edition d'organisations, paris, 1995, p110.

تؤدي الشراكة التكاملية إلى توسيع تكاملية المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة وجود منافسة قليلة ما عدا المنتج المشترك. الشراكة المتكاملة تكون في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية.

### 2-2-2-2- شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا النوع من الشراكة بين مؤسسات تتفق على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين، وكما أشار كل من b.garrette و p.dussauge إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تسعى للوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين، أو مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تجمع فيما بعد في منتجات نهائية خاصة بكل مؤسسة وبهذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء، ولقد أدى ارتفاع مستوى الخطورة في تلك النشاطات التي هي محل الشراكة إلى ظهور هذا الشكل.

وكمثال عن هذا النوع من الشراكة إنتاج محرك من نوع v6p.r.v من طرف شركات (peugcot.volvo.renault) حيث ساهمت كل من هذه الشركات الثلاث بمبلغ مالي متساوي قدره 15 مليون فرنك فرنسي وقتها، وأدى هذا المشروع إلى توسيع تشكيلة منتجات هذه الشركات من خلال إنتاج أنواع جديدة من المنتجات هي اليوم ذات قدرة تنافسية عالية مثل (safran.xm.605).

### 2-2-2-3- شراكة شبه التركيز:

يكون هذا الشكل خصوصا في صناعات التكنولوجيات العالية وذات الأهمية الكبيرة، ويتجسد هذا الشكل من خلال ما يسمى باتحادات المصانع التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق. تجمع هذه العلاقة التعاونية مؤسسات تنتج وتبيع متوجا مشتركا إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن شراكة التكامل المشترك في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة وهو يؤدي لإلغاء المنافسة. تغطي شراكة شبه التركيز أهم الوظائف الأساسية للنشاط مثل البحث، التطوير، الإنتاج، البيع.

يمكننا تلخيص شراكات المؤسسات المتنافسة في جدول يوضح مفهوم كل شكل

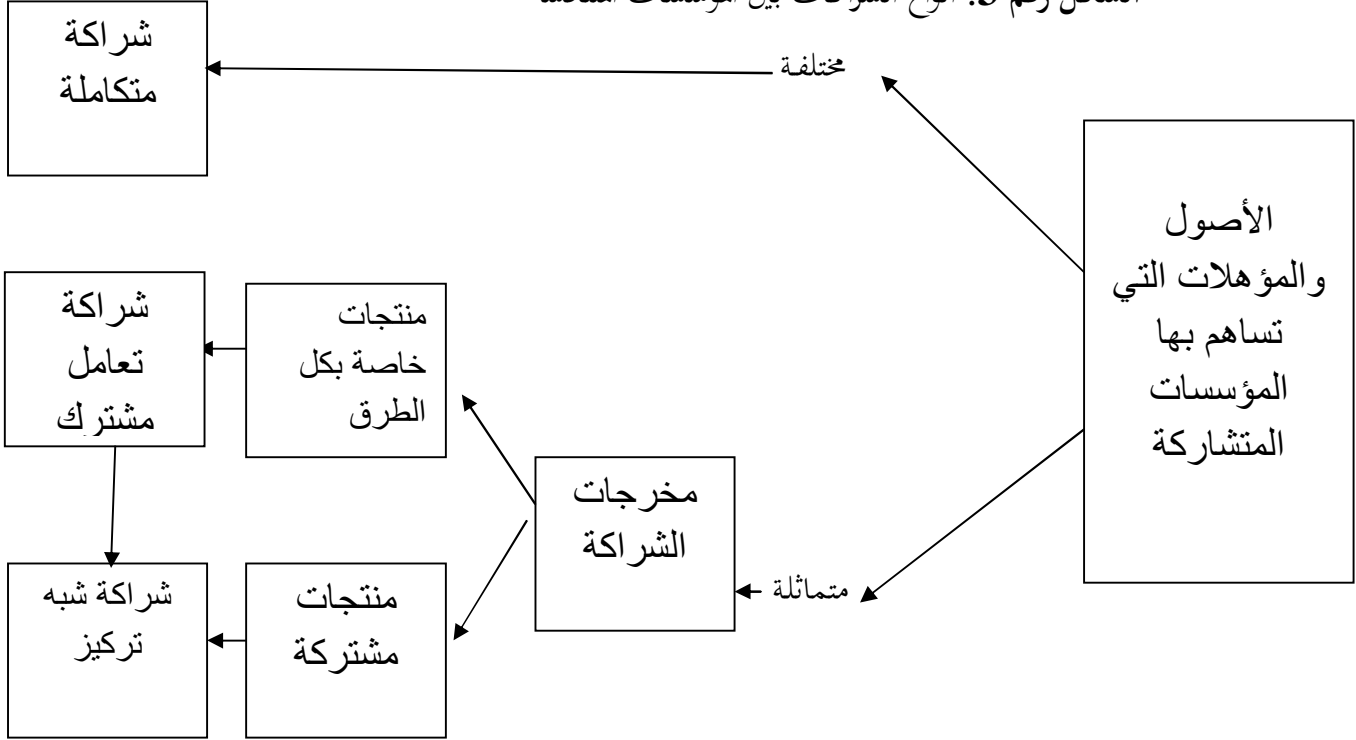
الجدول رقم 1: أنواع الشراكة بين المؤسسات المتنافسة

الأنواع	شراكة متكاملة	شراكة التكامل المشترك	شراكة شبه التركيز
التعريف	مؤسسة تملك شبكة توزيع وتبيع منتج مطور من طرف مؤسسة منافسة تحاول تسويق هذا المنتج	مؤسسات تطور أو تنتج منتج مشترك يدخل في المنتجات الخاصة لكل طرف	المؤسسات تطور وتنتج وتبيع منتج مشترك لإلغاء المنافسة
الهدف	توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار في أصول متماثلة بين الشركاء	الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط دون اللجوء إلى مورد خارجي	الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز

Source : A.M-Dahmeni, les strategies de cooperation Industrielle Paris :Edition Economica, 1996 p 21

والشكل التالي يلخص لنا الشراكة بين المؤسسات المتنافسة.

الشكل رقم 3: أنواع الشراكات بين المؤسسات المتنافسة



Source : Garrette.B et dussauge.P, **les strategies d'ahance**, Edition d'organisations, paris, 1995, p100

المبحث الثاني: أهداف ومراحل الشراكة

المطلب الأول: أهداف الشراكة والنتائج المرجوة منها

1. أهداف الشراكة الأجنبية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لبلوغ أهداف ومصالح محددة يصعب عليها تحقيقها بإمكاناتها الخاصة لوحدها ولهذا تلجأ لانتهاج سياسة الشراكة والتي تسهل عليها تحقيق تلك الأهداف والتي نذكر من بينها:

\* الحصول على حرفة جديدة:

تعتبر الحرفة القدرة الكلية للمؤسسة على توسيع مستمر لتلبية حاجيات زبائنها والاستجابة لتطورات المحيط، وهذه القدرة تحتوي على ترتيبات متجانسة لمجموعة من المهارات:

- . مهارات في التسويق الخارجي مثل اكتشاف حاجات الزبائن وتجزئة السوق.
- . مهارات في الإنتاج مثل تحسين الإنتاجية والتحكم في الجودة.
- . مهارات في التمويل مثل التحكم في تكاليف التمويل.
- . مهارات في الاتصال الداخلي والخارجي مثل إتباع عدة طرق ووسائل للاتصال بالزبائن وتنمية المهارات.

\* اكتساب مهارات محددة:

يكون هذا الاحتكاك بين الأفراد والأساليب المتبعة والآلات المستعملة، وللحصول على مهارات جديدة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، كما تتطلب هذه العملية تسطير برنامج لتكوين الأفراد على هذه الطرق، وأيضا تخصيص وسائل مادية لتسهيل تلك العملية.

\* الحصول على تخصص صناعي أو تجاري أو مالي:

كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طرق عمل أو أجهزة أو آلات متطورة، بالإضافة للعنصر المالي.

\* سهولة الدخول للسوق الدولية:

وهذا بمساعدة الشريك على تسهيل عملية الدخول للسوق الدولية، كما يساهم تخليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق المؤسسة كتكاليف العمليات الإدارية التي تتطلبها للدخول للأسواق الدولية، وخير مثال عن ذلك ما قامت به الشركات الغربية من اقتحام أسواق بلدان وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي قامت بها مع الشركات المحلية لتلك البلدان والتي سهلت عليها تجميع المعلومات التسويقية وأيضاً الناشطين في القطاع<sup>1</sup>.

\* تقاسم المخاطر:

يساعد أسلوب الشراكة على التقليل من مخاطر المنافسة والسيطرة النسبية على الآثار السلبية لهذه المخاطر، ومن الأمثلة الشائعة الانتشار عن هذا الهدف هو تطوير شركة Boeing العملاقة شراكة إستراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية وهذا لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيلا جديد من طائراتها وهي 777 لأن مشروع بهذا الحجم يتطلب مبالغ مالية كبيرة جدا.<sup>2</sup>

\* التطوير التكنولوجي:

يمكن اعتبار المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وهيكل المؤسسة المشتركة سيتحول لوعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة بين الطرفين بالاحتكاك المباشر، تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المعارف يكون صعب الانتقال عن طريق الوسائل التقليدية مثل التكوين، البحث والتطوير<sup>3</sup> لذلك فإن هذه الاستراتيجية هي أحسن وسيلة لنقل المعارف.

\* التقليل من حدة المنافسة:

تساهم الشراكة الأجنبية بانتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن الثقة المتبادلة بين الأطراف، ما يساهم في رفع الكفاءة والفعالية لهذه العلاقة بين المؤسسات والتي تقودها لتحسين وضعيتها التنافسية في السوق الدولية، هذا النوع من العلاقة يؤثر على العلاقة مع المنافسين ويساهم في تفادي الوقوع في المنافسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 1999، ص 473.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 474.

<sup>3</sup> سمير بن دريسو، "الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 48.

<sup>4</sup> معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة، آلياتها و أنماطها"، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر (ماي 1999).

**\* السيطرة بخفض التكاليف :**

إن السعر يعتبر غالبا العامل الرئيسي في عمليات البيع والشراء بين المؤسسة الاقتصادية والمتعاملين معها، لذلك فإن عامل خفض التكاليف يعد سلاحا ما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، والذي يسمح لها بالمنافسة وحتى السيطرة في السوق.

**\* السرعة والفعالية لكسب حصة سوقية:**

. إنشاء روابط عملية لضمان تحسين المنتج والدخول للأسواق الخارجية.  
. تطوير الاستثمارات الإستراتيجية خاصة مع الشركاء المحليين.  
. إنشاء شبكات إعادة التوزيع التي تقوم ببيع المنتج كما هو أو تدخل عليه تعديلات حسب متطلبات السوق.

**\* المصدقية والديمومة:**

تستطيع المؤسسة أن تدعم مكانتها ومصداقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة لتدعيم قدراتها المالية بارتباطها مع الشركات الرائدة عالميا، أي أن الهدف من الشراكة الذي تسعى وراءه المؤسسات هو البقاء والنمو وزيادة الحصة في السوق.<sup>1</sup>

**\* الانسحاب بالانتظام:**

إن الشراكة نظام قائم بذاته يفرض احتراماً متبادلاً بين كل المؤسسات المتشاركة والخضوع لقواعد الشراكة، لذلك فإنه في حالة ما إذا أرادت أحد المؤسسات الخروج من الشراكة فإنها لا تنتسب عشوائياً وإنما تتبع خطوات قانونية وتمثل في:

. تصفية نشاطاتها في المجال المخصص لها،  
. تسوية كل الأمور المالية والتعاقدية المدرجة في الشراكة،  
. الانسحاب التنظيمي على مدى ثلاث أو خمس مستويات بتحويل نشاطاتها إلى منافس من درجة مماثلة والذي يضمن للمؤسسة سمعتها في هذا المجال الخاص بها للحفاظ على فعاليتها.

<sup>1</sup> M. Collinset Thomas. Doorley. OP.Cit. p28.

## 2. النتائج المرجوة من الشراكة:

بالرغم من تعدد أشكال الشراكة إلا أن النتائج المرجوة منها تكون متقاربة لحد بعيد ومن بين أهم النتائج المراد تحقيقها نذكر: تخفيض التكاليف، نجاح المنتج، زيادة الحصة السوقية، اكتساب الخبرة، ..... إلخ.

### 1.2. النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة:

إذا بدأنا بشراكة التكامل المشترك فإنها تؤدي غالباً لظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المشاركة، إلا أنها لا تؤثر على الوضعية الإستراتيجية لهذه المؤسسة أي أنها لا تؤدي للنمو ولا لتقليل حدة المنافسة، ولا لتنويع منتجاتها<sup>1</sup>. أما شراكة شبه التركيز تعد عاملاً مهماً للوصول للتخصص وذلك من خلال زيادة مستوى التأهيل في إنتاج بالنسبة لكل طرف، إلا أنه بالمقابل سيؤدي لفقدان المهارات الخاصة لكل طرف ويؤثر مباشرة على استقلالية المشاركين في النشاطات المتشارك فيها، وكل هذا سيحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط متبادل مما يحد من المنافسة ويقلل من تنوع المنتجات.

بالنسبة للشراكات التكاملية فإنها تسبب ضرر أحد الأطراف من الطرف الآخر، وغالباً ما نجد أن الشروع المشترك قد تطور بفضل أحد الأطراف بصفة مستقلة، وهذا ما يؤدي لخلق نشاط مشابه لذلك المشروع المشترك، وكمثال عن هذا نذكر: تحالف منتجي السيارات اليابانيين مع منافسيهم الأمريكيين لتوزيع تشكيلات من منتجاتها بأمريكا، إلا أنه تم استغلال هذه الاتفاقية من الأمريكيين فقاموا بإنشاء صناعات محلية لتلك المنتجات اليابانية<sup>2</sup>.

### 2.2. النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات الغير متنافسة:

المشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح عالية، تعود للمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته في تسيير الفرع المشترك، بالرغم من الصعوبات والعراقيل التي هذه المشاريع في السنوات الأولى إلا أنها تساعد على المدى الطويل في تطوير التكنولوجيا وعوامل الإنتاج والمهارات مما يحسن وضعها التنافسي<sup>3</sup>.

بالنسبة للشراكة العمودية فلها نتائج مشتركة للطرفين على حد سواء، وتظهر نتائجها في تحسين جودة المنتج مع خفض تكلفته، ورفع مستوى الإبداع، كما تساعد الشراكة العمودية على جلب موارد جديدة ذات مردودية كبيرة تسهل لطرفي الشراكة غزو الأسواق، كما أنها وسيلة للتعلم والتكوين الجيد ورفع مستوى الأداء من خلال تحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup>Garrtte.B et dussauge.P, op.cit, p 262.

<sup>2</sup> Ibid, Page 264.

<sup>3</sup>Ibid, Page 268.

أما بالنسبة لآخر شكل من أشكال الشراكة للمؤسسات الغير متنافسة والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإن نتائجه تكون أقل نسبيا مقارنة مع بقية الأشكال، ويعود هذا إلى حالات عدم التأكد التي تمتاز بها النشاطات الجديدة، إلا أنه لوحظ نجاح وتطور الشراكة في بعض الحالات مثل تلك التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل من الشركاء ويتجسد ذلك في مؤسسين ذات حصة كاملة، أو أن يبحث الشريك عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات.

بالإضافة إلى كل هذه النتائج نستطيع أن نذكر بعض النتائج المشتركة بين جميع أشكال الشراكة:

- الحصول على موارد تكميلية: بمعنى أن الشراكة هي وسيلة لتبادل الموارد والإمكانات، ولقد سميت هذه العلاقة بـ "تعاون الاختلاف".
- الحصول والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة: وتتمثل هذه التكنولوجيا في التكنولوجيا التي تجتهد المؤسسة صعوبة في الحصول عليها لعدة أسباب مثل تكلفتها الباهظة، وتحويل التكنولوجيا يكون إما بطريقة بسيطة أو عن طريق الاحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات<sup>1</sup>.
- اتساع وزيادة الأسواق: تساعد الشراكة كل طرف من أطرافها على تسويق منتجاته في أسواق مختلفة وعديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Aliout.B, les stratégies de coopération industrielle, edition economica, paris, 1996, P 133.

<sup>2</sup> Danada.C, OP . cit P 99.

المطلب الثاني: مراحل الشراكة ومعايير اختبار الشريك المناسب

1. مراحل إنشاء عقد الشراكة:

قبل إبرام عقد الشراكة والبدء في إنجاز المشروع يجب المرور بعدة مراحل نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مراحل إنجاز عقد استثماري

المرحلة	المشرفين
التخطيط	. المعلومات الخاصة بالشركة . حجم المؤسسة . القدرة المالية . دراسة الكفاءة . البحث عن الشريك
التفاوض مع الشركاء	. دراسة المشروع . دراسة القواعد . دراسة اتفاقية الشراكة . دراسة العقد المبدئي
التفاوض مع الطرف الآخر	. البحث عن طريق لتمويل المشروع . إقامة مجلس الإدارة . وضع العقد النهائي ( المالي )

Sourcz : Navarre J.R, gestion stratégique internationl, edition economica, paris (France), p 106.

شرح الجدول: <sup>1</sup>

قبل البدء و انطلاق مشروع ما للشراكة نجد أن أول مرحلة تتمثل في التخطيط و تقوم بمتابعتها لجنة خاصة متكونة من المتفاوضين و المشرفين على المشروع، وتنحصر مهمتهم في جميع كل المعلومات الخاصة بالشركة التي تنوي الدخول معها كشريك، كما تقوم أيضا بتحديد حجم هذه المؤسسة و القدرة المالية لها وكذا دراسة كفاءتها

<sup>1</sup> Navarre J.R, gestion stratégique internationl, edition economica, paris ( France ), p 107.

و فعاليتها، ثم تأتي بعدها مرحلة التفاوض مع الشركاء حيث تتم عملية البحث عن شريك المناسب ودراسة المشروع، كما يقومون بتحديد الفوائد و العوائد المتوقعة من هذا المشروع، بعدها يتم الاتفاق على المشروع في حالة وجود شريك مناسب، و يتم تبادل المعلومات الأساسية الخاصة بالمشروع وكذا المعلومات المتعلقة بمهارة المؤسسة التجارية والتقنية وكذا دراسة الجانب المالي و التسييري لكلا الطرفين.

وفي الأخير يتم إمضاء العقد المبدئي بهدف ضمان الإطار المتواصل لمجال المفاوضات ويحتوي هذا العقد على بنود تتعلق بالأهداف والخطوط العريضة للمشروع وكذا التنظيم الإداري ورأس المال الاجتماعي، مجلس الإدارة وكل التفاصيل المرفقة

وبعد هذا تأتي مرحلة التفاوض مع الأطراف الثلاث والمتمثلة في المملون وكذا التفاوض على طريقة تمويل المشروع وذلك عن طريق المملون، وكذلك التفاوض في المسائل المالية الضريبية.

وفي حالة ما إذا نجحت المفاوضات يتم تعيين وإقامة مجلس الإدارة، وأخيرا إمضاء العقد النهائي وتسجيل الشراكة ونراعي في هذه المرحلة التدابير المالية المستعملة للتمويل وأيضا الحقوق والواجبات في مجال الملكية الفكرية والعلاقات التعاقدية مع المؤسسة الأم وكذا الاتفاق على كيفية إلغاء العقد وشرط التحكم، كما يتم التطرق إلى السلطات المؤهلة لتنظيم النزاعات المحتملة، وبعدها تأتي مرحلة الانطلاق في المشروع وذلك باحترام كل البنود الواردة في العقد وتكوين فرق عمل وتحديد المهام.

## 2. معايير اختيار الشريك المناسب:

يعتبر هذا المعيار أهم قرار في عقد الشراكة قد يواجه المؤسسة، ويمكننا تلخيص بعض المعايير المتبعة من طرف المؤسسة أثناء اختيار الشريك:

### 1.2. المنطقة الجغرافية:

المؤسسة تبحث عن شريك يكون في منطقة جغرافية تتميز بالاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي ويكون بمنطقة تتميز بالظروف المناخية المناسبة، ويكون له استقرار في نظام الحكم والتشريعات. فالاستقرار السياسي معناه تعهد ضمني بالمحافظة على الأموال المستثمرة وعدم تعرضها للمصادرة مثلا، والاستقرار الاقتصادي معناه وضوح السياسة الاقتصادية للدولة على المدى الطويل مما يسهل عمليتي التوقع والتنبؤ، ويكون ذلك في صرامة السياسة النقدية، واقعية النظام الضريبي وعدمك المبالغة فيه..... الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد المجيد قدي، "الاقتصاد الجزائري و الشركة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد" رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، أفريل 2003.

**2.2. الثقافة السائدة:**

يكون الاختيار وفق هذا المعيار على الشريك ذو الثقافة والسلوكيات المماثلة أو حتى المتقاربة مع الطرف المشارك، بحيث يعتبر خبراء اقتصاديون كثيرون التشابه والتقارب الثقافي والسلوكي من أهم عوامل نجاح الشراكة، أما في حالة ما إذا وقع الاختيار على شريك يتميز بصفات مختلفة فيتوجب عليه في هذه الحالة وضع طرق لإحداث تقارب بين الثقافات مثل تنظيم لقاءات بين المسؤولين والمسيرين<sup>1</sup>.

**3.2 القدرة المالية و التطور التكنولوجي :**

يجب على المؤسسة الاقتصادية البحث عن شريك يكون يتميز بوضعية مالية جيدة، وقدرة تكنولوجية لا بأس بها ومهارات متعددة والتحكم الأمثل في المشاكل التسييرية.

---

<sup>1</sup>Bouayad.A et legris.p.p, les allianeesstratégiques,edition dunod, paris ,1996 , p 101.

المبحث الثالث: الآثار والخيارات الإستراتيجية للشراكة

المطلب الأول: آثار الشراكة على الدول المضيفة

1. على مستوى العمالة:

لقد ساد التوقع في الفترة التي نعيشها أن كل من الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكة عاملان رئيسيان ومهمان في خلق مناصب شغل و تنمية الاقتصاد الوطني، وهذا ما حث العديد من الدول على العمل من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية وهذا بتحسين مناخ الاستثمار فيها، إلا أن الواقع العملي أثبت أن العلاقة بين عقود الاستثمار الأجنبي والعمل معقدة وتحليلها يعاني من غياب أنف نظرية واضحة<sup>1</sup>.

. إن الشراكة بمختلف أنواعها لها آثار إيجابية وأخرى سلبية على العمل، وهي تختلف حسب نوع الاستثمار، ففي الأحوال التي يتجه فيها الاستثمار الأجنبي نحو قطاع معين لإنشاء وحدة إنتاج جديدة، فإنه يشكل جزءا من رؤوس الأموال المستثمرة التي تسمح بإنشاء فرص عمل، وهكذا تفضل الاستثمارات الجديدة في بعض البلدان النامية ممولة من خلال موارد ذات أصل أجنبي ونذكر على سبيل المثال: اندونيسيا وسنغافورة  
2. ....

. عند اعتماد كثافة رأسمال في عقود الاستثمار في إطار الشراكة الأجنبية من أجل التقدم الصناعي والتطور التكنولوجي، يؤثر سلبا على عنصر العمل باعتبار أن هذا النوع من الاستثمار يعتمد على درجة عالية من المكننة<sup>3</sup>.

. على الرغم مما يوحى لدى الكثيرين أن جلب الاستثمارات الأجنبية تجعل فرص العمل أكيدة ومتنوعة، إلا أن الشراكة الأجنبية وإن كانت تساهم في رفع مستوى الأداء الاقتصادي للبلد المضيف فإنها تتسبب في تضييع مناصب عمل، وهذا بسبب المكننة العالية، كما حدث في أمريكا سنة 1978 حيث تم فودان 220000 منصب عمل بسبب المنافسة العالية.

. إن الاقتصاد العالمي القائم اليوم والمتجه نحو التنافس حول استخدام تكنولوجيا متطورة، يتسبب في تقليص فرص العمل وتسريح الأيدي العاملة حتى في الدول الصناعية المتقدمة، ففي الشطر الغربي من ألمانيا ضاع ما يزيد

<sup>1</sup> Fouquet.A et le maitre.f, **demystifier la mondialisation de l'économie** , les éditions d'organisation , 1997 ,P.P 79.80.

<sup>2</sup> هانس ك. بيتر ماتين. هارالدسون، فخ العولمة، سلسلة كتب تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون الكويت للعدد 238 أكتوبر، 1998، ص168.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 192.

عن مليون فرصة عمل في القطاع الصناعي خلال الفترة ما بين 1991-1994. مع العلم أن ألمانيا تعد من الدول التي بإمكانها ترقية مستوى العمالة<sup>1</sup>.

. إن الآثار السلبية التي تعكسها الشراكة الأجنبية في السنوات الأخيرة في أي شكل من الأشكال، هي أن العقود المبرمة في ظل الشراكة أصبحت مهددة بسبب التنافس الحاد بين الشركات المتعددة الجنسيات من جهة، والبلدان المضيفة للاستثمارات من جهة أخرى.

## 2. على مستوى ميزان المدفوعات:

. إن عقود الشراكة المبرمة بين الشركات المتعددة الجنسيات والبلدان المضيفة، تؤثر بشكل مباشر على ميزان المدفوعات من خلال مختلف العمليات الخاصة بالعمليات التجارية والعمليات الرأسمالية.

. إن الأثر الأول لعقود الشراكة هذه ينعكس في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية وزيادة رأسمال المادي في البلد المضيف، كما ينعكس بصورة إيجابية على ميزان حساب رأسمال وذلك في حالة لجوء الشركة الأجنبية لبيع عملائها للحصول على العملة الوطنية التي تحتاجها لتمويل مدفوعاتها المحلية.

. والأثر الثاني يتمثل في تخفيف الشح في النقد الأجنبي، إذا ما وجهت الاستثمارات الأجنبية للقطاعات التي تحل محل الواردات، حيث تساهم في سد جزء من حاجة السوق الوطنية<sup>2</sup>، وقد يفوق هذا الأثر من حيث أهمية الأثر السلبي الذي يتركه تحويل رأسمال والأرباح على ميزان المدفوعات.

. بالطبع فإن صادرات الشركات الأجنبية سوف تزداد حين يزداد إنتاجها، نظرا للعلاقة

الإيجابية الوثيقة بين الصادرات الشراكة الأجنبية، والنتيجة الصافية هي انخفاض في الواردات مقابل زيادة في الصادرات وتحسين ميزان المدفوعات، ولكن الحكم على النتيجة الصافية هذه يتطلب المقارنة بين حجم التحسن الذي طرأ على الميزان التجاري وميزان حساب رأسمال في الدول المضيفة، مع حجم الموارد المحولة منه من خلال تحويل رأسمال والأرباح ودخول العاملين الأجانب، فإذا كان حجم الأثر الأول يفوق الثاني من حيث إيجابيته، عندئذ يقال أن الاستثمار الأجنبي يرتبط بعلاقة إيجابية مع ميزان المدفوعات في الدول المضيفة.

. إن ارتباط التصدير بالاستثمار الأجنبي المباشر يصبح مصدر تقلب لعوائد التصدير ولقد حدثت انعكاسات كبيرة في اتجاه تدفق رؤوس الأموال في عدد من البلدان النامية، وكان من الأسباب الشائعة لهذه الانعكاسات، انعدام الثقة في سياسات الاقتصاد الكلي المحلية، مما يؤدي إلى شن هجمات للمضاربة على

<sup>1</sup> هانس. ك. بيترماتين، مرجع سابق، ص 182. 192.

<sup>2</sup> مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد 36، العدد 3، ص 27.

العملات وحوادث أزمات في ميزان المدفوعات وبشكل خاص إذا كان القطاع المصري لبلد ما ضعيفا فإن سلطات هذا البلد قد تفضل تخفيض سعر الفائدة بدلا من رفعه<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: الشراكة كخيار استراتيجي

### 1. تقنيات صياغة الاستراتيجية:

. وهي تلك السبل التي تنتجها المؤسسة من أجل تطوير أو تعديل أو صنع إستراتيجيتها، ويمكن تعريفها على أنها تلك التصرفات أو الأعمال التي تحدد المؤثر الذي يحدث على التصرف وتعريفه وتنتهي بمجموعة من القرارات<sup>2</sup>.

. كما يمكن تعريفها على أنها تخطيط إستراتيجي أو ما يسمى بالتخطيط طويل الأجل، وتبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية<sup>3</sup>. وبأخذ تعريف الاستراتيجية نجد أن عملية صياغتها تبدأ بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد، ثم تنتهي بمرحلة التنفيذ.

. عند وضع الاستراتيجية من طرف مؤسسة يتوجب عليها مراعاة كل من<sup>4</sup>:

- درجة الاعتماد على الماضي أو المستقبل.
  - مدى العلانية والإفصاح عن هذه الاستراتيجية للأطراف سواء داخل أو خارج المؤسسة.
  - درجة الرسمية في إعداد هذه الإستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية.
- وهناك 4 مستويات للمؤسسة أثناء صياغة الإستراتيجية وهي:

<sup>1</sup> مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد 36 العدد 3، ص 30.

<sup>2</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 194.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 246.

<sup>4</sup> نبيل مرسى خليل، هل يمكن لشركتك النجاح دون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 24.

### 1.1 مستوى الاستراتيجية العليا:

في هذا المستوى يكون التركيز على التعامل مع القضايا المهمة جدا، كاختيار أن تتوسع المؤسسة في أعمالها. أم تواصل عملياتها دون إحداث تغيير، أو تنكمش. وفي حالة ما إذا استوجبت عملية التوسع يتم اختيار طريقة لها وتكون إما داخلية بطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام وإما خارجية بالدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى مثلا. ويكلف بهذا المستوى من الإستراتيجية كل من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين.

### 2.1 مستوى استراتيجية وحدة النشاط:

وهي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط<sup>1</sup>. ويتكفل بهذا المستوى رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج.

### 3.1 مستوى الاستراتيجية الوظيفية:

بحيث يكون لكل وظيفة إستراتيجياتها ولكل إستراتيجية إستراتيجيات فرعية، فمثلا تتضمن التسويق إستراتيجيات للمنتج والتسيير والتوزيع<sup>2</sup>. ويتكفل بهذا المستوى من صياغة الإستراتيجية كمن رؤساء المجالات الوظيفية.

### 4.1 مستوى الاستراتيجية التشغيلية:

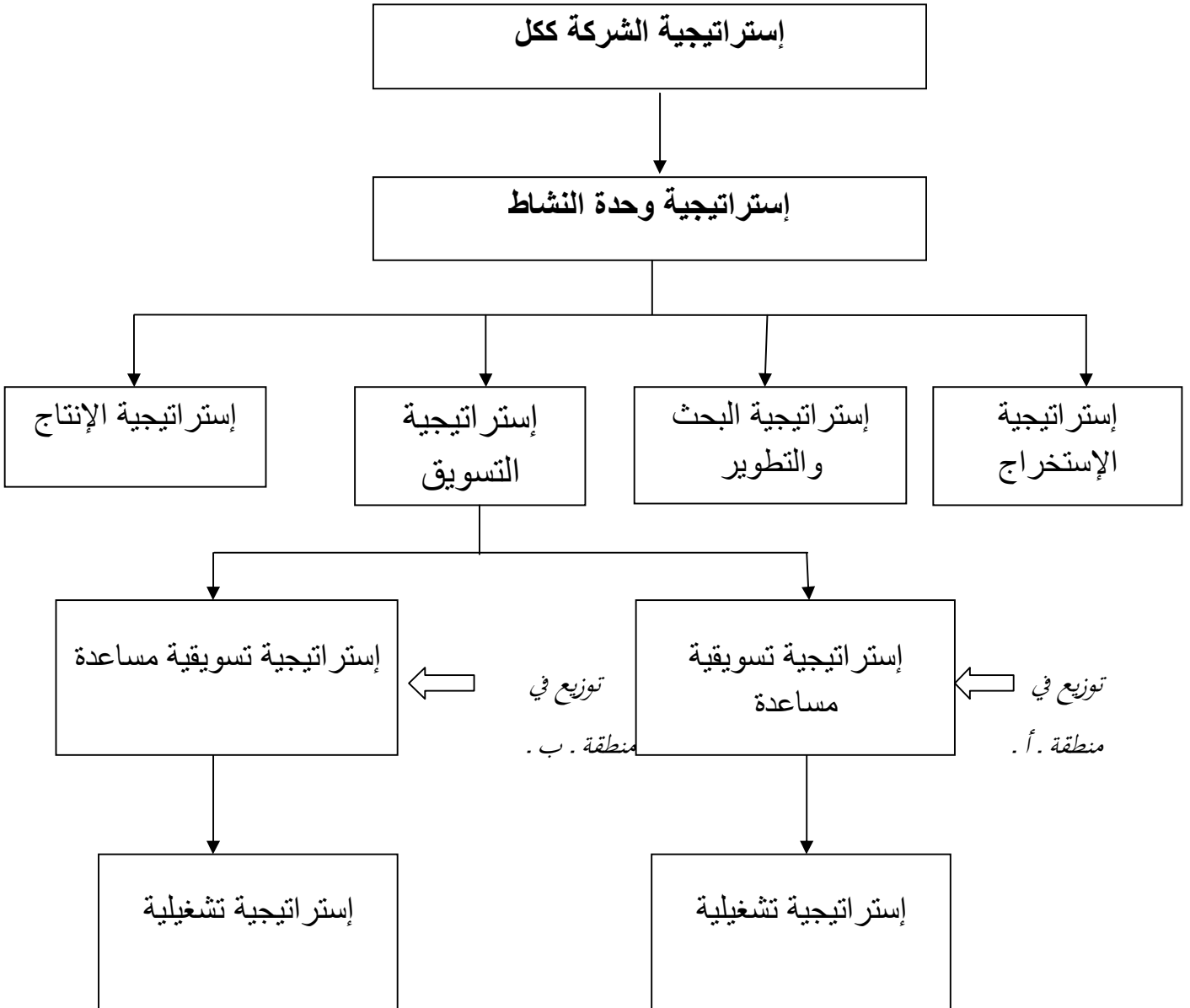
في هذا المستوى يتم التركيز على إيجاد الطرق التي تساعد دوائر المؤسسة المختلفة على رفع إنتاجيتها وهذا في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وكذا إستراتيجياتها الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى<sup>3</sup>. ويتكفل بهذا المستوى رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية. والمخطط التالي يوضح لنا أكثر هذه المستويات:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد سيف مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 103.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 108.

الشكل رقم 04: مستويات صياغة الإستراتيجية



المصدر: نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح دون إعداد خطة إستراتيجية؟ دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 41.

## 2. الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة:

تتعدد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ويتم المفاضلة بينها بمراعاة الإمكانيات المتوفرة وظروف المحيط الخارجي وأهمها:

## 1-2- استراتيجية الاستقرار:

لا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات كبيرة فهي تعتمد على الثبات في الحركة، وهي تتطلب تركيز كل موارد المؤسسة في الأعمال الحالية بهدف تقوية مزاياها التنافسية.

وتنقسم استراتيجية الاستقرار إلى:

- . إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير: تعني إستمرار مؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر<sup>1</sup>.
- . إستراتيجية التوقف المؤقت: تنطوي على خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها.
- . إستراتيجية الحصاد: يدخل في إطارها تقليل الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- . استراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية وتؤدي للنجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود فب الأجل البعيد<sup>2</sup>.

## 2-2- استراتيجية النمو:

وتعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر استخداما، وهي تناسب المؤسسة التي تكون بيئة سريعة التقلب، وهي تنقسم إلى:

### 2-1.2. استراتيجية التركيز في صناعة واحدة:

وتتمثل في التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلال هذه الاستراتيجية وضع كل موارد المؤسسة المتاحة في عمل واحد بدلا من تثبيت جهودها، وهذا ما يساعدها على دعم الميزة التنافسية الخاصة بها<sup>3</sup>.

### 2-2.2. استراتيجية التوسع إلى صناعة مختلفة:

ومعناها إضافة منتجات جديدة لتلك التي تنتجها حاليا، ويكون إما بالتطوير الداخلي أو الشراء من مصادر بالخارج.

\*التوسع من الداخل: وهذا بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة بالاعتماد على موارد المالية المتوفرة.

\*التوسع باستخدام المصادر الخارجية: وهذا إما بشراء مؤسسة قائمة أو الشراكة مع مؤسسة أخرى.

<sup>1</sup> نبيل حامد مرسي صفر، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 134.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 136.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 104.

ويطلق على هذا النوع اسم " إستراتيجيات التعاون " والمستخدم في كسب ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، وتشتمل على صنفين أساسيين وهما:  
**. إستراتيجية التواطؤ:**

ومعناها التعاون بين المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض التكاليف ورفع الأسعار مما يقوي الأرباح، وهذا عن طريق الاتصال المباشر والمفاوضات العلنية أو الضمنية<sup>1</sup>.  
**. الشراكة الإستراتيجية:**

وهي التعاون لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة ومتبادلة، ولقد أصبحت الشراكة حقيقة واقعة ومطلوبة في بيئة الأعمال الحديثة، وهي تساعد على الحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الصناعية والإنتاجية، وكسب أسواق جديدة، والتقليل من المخاطر بتقاسمها مع الشريك ودعم وتأكيد ميزتها التنافسية.

**3: إستراتيجية الانكماش:** وسببها الرئيسي الفشل. وتتضمن 3 أنواع وهي:

. **إستراتيجية التحول:** تتبعها المؤسسة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة.

. **إستراتيجية المؤسسة الأسيرة:** تستخدم عندما تباع المؤسسة منتوجاتها لعدد قليل من الزبائن وعادة ما يكون ذلك في شكل عقود طويلة الأجل.

. **إستراتيجية التصفية:** تمثل اللجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 121.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي صفر، مرجع سابق، ص 148.

## خاتمة الفصل

تقوم الشراكة الأجنبية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق مصالح وأهداف مشتركة لطرفي الشراكة، وذلك من خلال ما يقدمه كل طرف، ولقد كان الدافع الأساسي لهذه الشراكة هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات، وبالإضافة إلى ذلك تضاءلت فرص الاندماج و الحيازة.

تصنف الشراكة بالإعتماد على معيارين أساسيين وهما طبيعة العلاقة بين المؤسسات ونجد فيه مؤسسات متنافسة وأخرى غير متنافسة، والمعيار الثاني هو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات، وفي كل الحالات يبقى التسيير والتحكم في هذه الرابطة أمرا صعبا نظرا للغموض الذي يكتنفها، إضافة لكونها تتكون من التعاون والتنافس. إن توفر جو للثقة المتبادلة ووجود إنسجام للثقافات يعد من العوامل الأساسية لإنجاح مشروع الشراكة.

كما يوجد للشراكة آثار على الدول المضيفة وعلى المؤسسات المتنافسة، وسندرس في الفصل الثاني المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثير الشراكة عليها.

# الفصل الثاني

المؤسسة الإقتصادية وأثر الشراكة عليها

## مقدمة الفصل

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وبذلك تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها ويتشكل تهديدا مستمر عليها لدى تسعى دوما إلى محاولة التكييف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها، وتسعى المؤسسة الاقتصادية للدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى وذلك لبلوغ أهداف مسطرة ومستهدفة من طرف هذه المؤسسة الاقتصادية، والتي من شأنها أن تؤثر على تلك المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا ما يحتم عليها إتخاذ بعض التدابير والأمور التي ستساعد على التخلص من هذه الآثار السلبية.

وسندرس من خلال هذا الفصل المؤسسة الاقتصادية وأثر الشراكة عليها وهذا بإعطاء نظرة حول المؤسسة الاقتصادية، وبعدها سنتطرق إلى محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير سنتناول آثار الشراكة على المؤسسات الاقتصادية.

### المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة الاقتصادية

يتضمن هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة والأهداف التي ترمي إليها مع ذكر الأصناف الموجودة والمعايير التي يعتمد عليها لتصنيفها، بعد ذلك سنتطرق إلى مختلف الوظائف التي قد نبجدها في معظم المؤسسات خاصة الإنتاجية منها.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

#### 1: تعاريف عن المؤسسة :

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

**تعريف (1):** "المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"<sup>1</sup>

**تعريف (2):** " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"<sup>2</sup>.

**تعريف (3):** "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> د. رحمون هلال، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 10.

<sup>3</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 هـ / 2002 م، ص 14.

## 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:<sup>1</sup>

• للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

• القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها،

• أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة،

• التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....

• ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف،

• لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها،

• المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد،

• يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها....

## 3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>

■ أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1993، ص ص 25 26.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 10.

- **أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
- **أهداف ثقافية ورياضية:** كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.
- **أهداف تكنولوجية:** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:<sup>1</sup>
  - **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.
  - **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.
  - **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقاً لما جاء به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.
  - **العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر ودكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه والتصرف الإيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> LASARY, comptabilité analytique, Es- Salem, Alger, 2001, PP 14-15.

○ **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.

### المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للاميازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

#### 1: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

- ◆ **الملكية الخاصة<sup>1</sup>:** حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .
- ◆ **الملكية العامة (العمومية)<sup>2</sup>:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤو ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.
- ◆ **الملكية المختلطة<sup>3</sup>:** وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص

#### 2 : حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر

<sup>1</sup> درهمون هلال، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 18.

<sup>3</sup> درهمون هلال، مرجع سابق، ص 24.

في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، وخير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3: تصنيف المؤسسات حسب الحجم

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالترقية بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم). -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكمال. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. AURIAC et les autres, Economie d'entreprise, Costeilla, Paris, 1995, P :49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيار العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى:

\* المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E : تشغل ما بين 1-9 عمال.

\* المؤسسات الصغيرة P. E : تشغل ما بين 10-49 عامل.

\* المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 50 و499 عامل.

\* المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر.

### 3 تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي<sup>1</sup>:

**القطاع الأولي** : ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

**القطاع الثانوي**: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

**القطاع الثالث**: ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

### 4 تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:<sup>2</sup>

\* **المؤسسات الخاصة**: وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

**المؤسسات الفردية** : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

**مؤسسات الشركات**: وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

\* **المؤسسات العمومية**: هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 26.

### المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل فيما يلي:

**1- وظيفة الإنتاج:** مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى: إنتاج للتخزين إذا كان العرض يسبق الطلب، أو إنتاج حسب الطلبية إذا الطلب يسبق العرض، أو إلى إنتاج مزوج بين الخاصيتين الأوليتين

**2- وظيفة التموين:** في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق. ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية... ) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان-تكلفة-نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

**\*المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل مديرية أو مصلح، أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، كأن توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية و المالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

**\*تسيير المخزونات:**<sup>1</sup> إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد والسلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.

<sup>1</sup> درهمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص30.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
- تفادي مصاريف النقل عند شراء آليات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة.
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
- كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الإستجابة لبعض الطلبات.

**3- وظيفة الموارد البشرية:**<sup>1</sup> لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل : التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية، ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كليا ونوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة :من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس والجنسية.

تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح)

التعريف الدقيق للمناصب.

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير، وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

<sup>1</sup> درهمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص31.

كما يجب احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

**4- وظيفة المحاسبة و المالية<sup>1</sup>:** لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالي للمؤسسة، ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية الكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارها متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما بحيث تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- **الاستجابة للمطلب القانوني:** حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

- **المهمة الاقتصادية:** أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط

<sup>1</sup> BRENNEMANN.R et SEPARI.s , Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001, p369.

### المبحث الثاني: محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسة الاقتصادية الآن تواجه مجموعة من التحديات كالعولمة وتحرير التجارة والقيود الإنتاجية التي تؤدي إلى تحرير تدريجي لمختلف حواجز الدخول إلى الأسواق، لذا توجب على المسير أن يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية، والتي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية حيث تتيح للمؤسسات معرفة ما يدور من حولها من فرص لاستغلالها وتحديد المخاطر لمواجهتها أو الحد منها، ذلك أن فحص وتشخيص أثار البيئة المحيطة يهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة

**1 مفهومه:** تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردون والعاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن محيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل الأسواق المالية والنقدية عامة، البنوك، المؤسسات غير المنافسة أو المورد لعمول الإنتاج وعلى رأسها مؤسسات التكوين والبحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات.

أما **P.Filho** فقد عرفها بـ: " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة

هي:

**المجموعة الأولى:** تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

**المجموعة الثانية:** وهي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات وتنظيمات حكومية وإدارية مؤسسات التوزيع.

**المجموعة الثالثة:** وتشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال ومديرين وغيرهم."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، OPU، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006، ص 32.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، ص ص 19 20.

رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف ومتغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر"<sup>1</sup>.

وفق هذا التعريف يظهر انه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما :

\***الماكروبيئة:** ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين

\***الميكروبيئة:** الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

2 أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط :<sup>2</sup> تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية :

\***المؤسسة غير معزولة :** أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد مما يجتم عليها مساهمة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.

\***أثر الأفراد والهيئات عليها :** تفرض الأفراد والهيئات والمؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة ( ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية ).

\***المؤسسة مكونة من شبكة:** وتشمل الأفراد والجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية ... إلخ

\***استعمال المؤسسة لموارد المحيط :** تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة .

\***مدى قراراتها :** تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد. كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بانجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطيء لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الاولى، الجزائر، 1998، ص ص: 78 79.

أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم .

**\*تطورات السوق العنيفة :** يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي والحضاري للأفراد للتفاعل والاحتكاك بمجموعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر، كما أن عملية البحث والتطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب والاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.

**\*عامل الوقت :** أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة والإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز بمنتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالحاضنة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

### 3 : مكونات المحيط : يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها <sup>1</sup>:

**\* عناصر جزئية:** وتشمل الأطراف والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة .

**\*عناصر كلية:** وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره.

**3-1-العناصر الجزئية:**<sup>2</sup> تعمل المؤسسة على اختيار المكان المناسب الذي ستستخدمه مقرا لها اعتمادا على مزاياه ودراسة القيود التي سوف تواجهه وتتخذ هذه العناصر شكلا قريبا وآخر قائم.

**\* الشكل القريب:** والمقصود به المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل:

**قرب الأسواق:** في معظم الأحيان تتخذ المؤسسة مقرا لها قريب من المواد الأولية إذا كانت إنتاجية وقريب من الزبائن إذا كانت خدمية.

**نقاط الجذب للتطور الاقتصادي:** تفضل المؤسسات التمرکز في أماكن الكثافة السكانية والمؤسسات المالية والممولين والقريبة من الطرق والمواني ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومرجحة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 80 81 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 42.

موقف الجماعات المحلية: وللجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات فمثلا في الصناعات التلوثية تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن والمحيط الطبيعي .

\*الشكل القائم : وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة والتي تخص الوظائف الكبرى التالية:

القيود المتعلقة بالإنتاج :

- قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي للكميات وبالتالي الكيفية مما يؤدي إلى انخفاض في رقم المبيعات فالأرباح.

- تعطيل استلام المواد الأولية أو الوسيطة، وهو ما يؤثر على رزنامة الإنتاج .

- انعدام الصيانة.

- انعدم مراقبة النوعية مما يؤدي إلى خسارة الزبائن .

- مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج و التسويق، ويتطلب دراسات ابتكارية وتحسينات تطويرية.

القيود المالية : تتفاوض مصلحة المالية مع المصالح الأخرى فيما يخص ميزانية المنظمة، فتدخل في سعر

البيع، القروض إلى الزبائن، قرار الشراء وإيجار الأجهزة مما يؤدي إلى نزاع مع مصلحة التسويق وهذا ما لا يخدم مصلحة المؤسسة .

قيود تسيير الموارد البشرية : والتي تخص بصفة عامة :

- شروط توظيف العمال المتخصصين،

- شروط العمل،

- المناخ الاجتماعي مخاطر الإضراب،

- تحديد درجة أداء عمل البائعين .

**3-2-العناصر الكلية: 1** وتتكون من :

\*البيئة الاقتصادية: يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذن فهي مجموعة القوى

الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل

الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة.

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 3-4 ماي 2005.

\* **البيئة السياسية:** يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات والأنظمة والأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات التي تنتج الفيلتر.

\* **البيئة الاجتماعية:** تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المؤسسة ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي:

\* تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة  
\* خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية.

\* **البيئة التكنولوجية :** ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات والابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاعتماد الإعلام الآلي والروبوتيك، والتغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافسي لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وللتكنولوجيا تأثير على المؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

\* **البيئة القانونية:** تؤثر قوانين العمل والنقابات والقوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، والمؤسسات الجزائرية مثلا تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها وحيورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديد حقيقا أمام المؤسسات الوطنية.

\* **المحيط الدولي :** ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة والذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المؤسسات، فقد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها و لرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية، فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تخلق فرصا سوقية عديدة فهي بذلك تشكل تشجيعا لها وقد تعد تهديدا لبعض المؤسسات كالضرائب الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات.

وعموما يوجد أربع حالات للمحيط:

- ❖ **محيط مستقر:** ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهملة.
- ❖ **محيط انتقالي:** وتغييراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجدد نفسها في محيط مستقر.
- ❖ **المحيط غير المستقر:** وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر.
- ❖ **المحيط العاصف:** وأهمية ودرجة التغيير فيه تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث العلمية والإعلام الآلي بصفة مستمرة به.

### المطلب الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه .

#### 1: رأس المال :

**1-1- مفهومه:** يعتبر رأس المال " مجموعة الأدوات و الآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات "

كما أنه " مجموعة السلع الاستثمارية أو خدمات أخرى التي تستخدم في عملية الإنتاج كآلات والمعدات ووسائل النقل المباني السدود ومحطات الكهرباء " <sup>1</sup>  
من خلال التعريفين السابقين يظهر أنه: <sup>2</sup>

ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي والعيني فالأول يمثل الأسهم والسندات والنقود بينما يعكس الثاني الأصول الحقيقية كالمصانع والآلات . . . إلخ.

تقاس كميته بمقياس معين بخلاف الاستثمار الذي يشكل تدفقات تقاس قيمته فترة زمنية محددة كالسنة مثلا.

مصدر الاستثمار وهو الادخار ويقصد به الامتناع عن الاستهلاك الآني لإجمالي الدخل المحقق في فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد وتسيير المؤسسة، OPC، الجزائر، ص 7.

<sup>2</sup> إسماعيل عبدالرحمان، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل، عمان الأردن، 2004، ص 428.

إن رأس المال يستهلك بطريقة غير مباشرة عند مساهمته في إنتاج السلع الاستهلاكية والإنتاجية إن استخدام رأس المال مع العمل في الإنتاج يرفع من كفاءة العمل.

### 1-2- مصادر التمويل: توجد عدة اقتراحات أو إمكانيات أمام المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية سواء

عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية وعموماً يمكن تصنيفها حسب عدة مقاييس هي :

\* **مصادر التمويل حسب الملكية:** طبق هذا التصنيف فالمؤسسة لديها إمكانيات تمويل ذاتية وأخرى خارجية .

\* **مصادر التمويل حسب الزمن :** وتكون قصيرة أو طويلة أو متوسطة الأجل.

و نظراً لتداخل المعيارين سيتم دراستهما معاً.

### 1-2-1- مصادر التمويل الذاتية: أثناء ممارستها لنشاطها تقوم المؤسسة الاقتصادية بطرح أعباءها من إيراداتها

لتتحصل على نتيجة السنوية الصافية التي توزع طبقاً لسياسة محددة وأهداف مرسومة، والباقي منها بعد عملية التوزيع يضاف له الاهتلاكات والمؤونات غير المحققة بعد تصفيتها لتشكيل معاً ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة التي تسمح بضم جزء منها إلى الأموال الخاصة سواء الحصص المشتركة في حالة شركة الأشخاص أو إلى أسهم الشركاء في حالة شركة الأسهم أو بضمها إلى احتياجات في رأس مال المؤسسة، وهي في مختلف الحالات تعتبر تحويلاً ذاتي يسمح لها بالاستثمار والتوسع كما يعد ضماناً لتسييد ديونها تجاه الغير ومحركاً لنموها يعمل على رفع استقلاليتها المالية.

ب - **مصادر التمويل الخارجي:** يمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى قسمين هما :

✓ **التمويل طويل والمتوسط الأجل:** هو الذي تتعلق بتكوين رأس المال والقروض قصيرة التي تسدد في مدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات أو ديون طويلة وهي التي تدفع في مدة بين خمس سنوات فما فوق. ولتمويل طويل الأجل أشكال عدة منها:<sup>1</sup>

✓ **الأسهم :** هو عبارة عن حصة متساوية من رأس المال في شركات المساهمة وتقدم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم ولها قيمة اسمية التي تعبر عن قيمتها الحقيقية .

✓ **السندات :** وهي جزء من قروض تطلبها المؤسسة من السوق المالية ولصاحبها الحق في الحصول على أرباح بنسبة ثابتة كل سنة واسترجاع قيمتها في الوقت المحدد لها ولصاحبها أولوية إسترجاع قيمة سنده قبل المساهمين في حالة التصفية.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص ص: 109 112.

✓ **التمويل بالتأجير** : أو التأجير التمويلي ويمثل اتفاق بالتأجير الأصول رأسمالية إنتاجية، يستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طول مدة حياة العقد.

✓ **التمويل قصير الأجل** : وله أشكال عدة هي :

○ **القروض التجارية بين المؤسسات** : وهي قروض متعلقة بالمخزون والاستعمالات طويلة الأجل وتلجأ له المؤسسة في حالة عدم وجود أموال كافية لها أو للاستفادة من هذا الامتياز وقد تكون على أساس التسجيل في دفاتر أو مقابل حصولها على أوراق تجارية قابلة للدفع في تاريخ محدد .

○ **القروض المصرفية** : وهي قروض تقدمها البنوك التجارية مقابل فائدة بمعدلات متفقة عليها ويتم تسديدها خلال فترات لا تزيد عن سنة وهي أما ان تكون قروضا مضمونة أو غير مضمونة.

○ **قروض من جهات أخرى** : قد تأخذ المؤسسة قروضا في أشكال متعددة في إطار نشاطاتها في صورة تسيقات من الزبائن أو خصم أوراق تجارية قبل تاريخ استحقاقها.

**1-3- استعمالات رأس المال**: تقوم المؤسسة الاقتصادية في بداية نشاطها بجلب وحيازة مختلف الأصول التي تسمح لها بمباشرة وهذه الأصول قد تكون من تقديم صاحب المؤسسة أو من الشركاء أو يتم شراءها مباشرة من السوق باستعمال الأموال المقدمة في صورتها النقدية وتنقسم الأصول إلى:<sup>1</sup>

**1-3-1- الأصول المعنوية** : وهي أصول تزداد أهميتها باستمرار ومنها ما يرتبط بجانب المعلومات أو بجانب التكنولوجيا وتكون في صورة براءات الاختراع أنتجتها المؤسسة أو اشترتها أو عناصر متعلقة بالمحل التجارية أو الاسم التجاري وهي تتكون وتتأثر بالعديد من العوامل كنشاط المؤسسة أو حجمها أو موقعها أو نصيبها من السوق .

**1-3-2- الأصول المادية** : ويشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الإنتاج مثل الأراضي والمباني والتجهيزات والمواد الأولية والقطع الصناعية وملحقاتها ولها صفة الملكية التامة للمؤسسة مثل الأراضي والمباني والمحلات والآلات والأدوات ووسائل النقل

**1-3-3- المخزونات**: وتشمل:<sup>2</sup>

\* **البضاعة** : وهي عناصر المادية تتم الحصول عليها من عملية الشراء .

\* **مواد ولوازم** : ويتم حيازتها لغرض تحويلها واستعمالها في ميدان إنتاجي.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 114 116.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 119 121.

\* منتجات قيد التنفيذ ونصف مصنعة: وهي منتجات تحت الإنجاز تتحصل عليها المؤسسة عند توقف العملية الإنتاجية.

\* منتجات تامة: وهي منتجات جاهزة للبيع.

\* فضلات ومهملات: وهي ما ينتج عن العملية الإنتاجية من بقايا المواد الأولية أو هي منتجات تحوي عيوباً أو أضراراً.

**1-3-4- الأصول النقدية:** تقوم المؤسسة في إطار نشاطها العادي بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية وتكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل.

## 2 العمل:

**2-1- مفهومه:** يقصد بالعمل في معناه البسيط: " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر"<sup>1</sup>

كما أنه: " كل الجهود العقلية أو العضلية التي يبذلها المجتمع البشري بشكل واعٍ وهادف من أجل تكيف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر"<sup>2</sup>  
ويمكن تعريفه أنه: " مجموعة من الطاقات الجسمية و الفكرية المتواجدة في حجم الإنسان وفي شخصيته الحية والتي يجب أن يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة"<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص ما يلي: أنه نشاط واعٍ هادف ناتج عن بذل مجهود فكري أو جسدي من أجل تكوين منتجات لإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع.

**2-2- خصائص العمل البشري:** يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن جوهره وعلاقة الإنسان بالحيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل.

ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة

فيه.

<sup>1</sup> متوكل بن عباس محمد مهلهل، مبادئ الاقتصاد مدخل عام، دار المريخ، السعودية، ؟ ص 23.

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 123.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 124.

نظرا لكونه ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.

للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات .

يتميز كل من العمل والعامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب (نفسية، اجتماعية، اقتصادية).  
تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان.

## 2-3- أنظمة العمل في المؤسسة :<sup>1</sup>

**2-3-1- مفهومه :** ويقصد بها مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتشمل أنظمة العمل المكونات التالية :

\***السياسات :** وهي المقررات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.

\***القواعد والأساليب :** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبتق من السياسات وتطبق على إجراءات.

\***الإجراءات :** هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقييد بها كلما نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة.

\***الخطوات :** هي عمل مسؤولا في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء.

**2-3-2- الصلاحيات بالمؤسسة الاقتصادية :** تمثل الصلاحية بشكل عام السلطة الممنوحة للمسؤولين عن المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير.

إلا أنه ولتفادي تضارب الصلاحيات يجب احترام مجموعة من القواعد الرئيسية عند ممارستها يمكن تلخيصها فيما يلي :

\* ترتبط الصلاحية بشكل مطلق ومباشر بالوظائف ويجب أن لا تتجاوز ممارستها إلا من طرف الأشخاص المعنيين رسميا بهذه الوظائف.

\* لا يحق للمخول بالصلاحية أن يستعملها لانجاز أعمال أو تنفيذ قرارات تتعلق به شخصيا.

\* يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع الكامل وليس بالتأشير، فضلا عن وجوب اقتزان التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ووظيفته.

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن جزم، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 77 82.

\* في حالة غياب المسؤول المخول بالصلاحيات تعود مباشرة إلى المسؤول الأعلى إلا أنه يجوز لتفادي تراكم العمل وضغطه أن يتم تفويض صلاحيات المسؤول الغائب إلى أحد مساعديه.

### 3 التكنولوجيا:

**3-1- مفهوم التكنولوجيا:** ولقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، ويمكن تعريفها بأنها: "علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة"<sup>1</sup>

كما أنها: "مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة"<sup>2</sup>

**3-2- مكوناتها:** <sup>3</sup> لقد صنفها Jean Perim إلى قسمين هما :

\* ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.

\* المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال.

من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه في السلع بل أيضا هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات والتجهيزات.

وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على:

**3-2-1- طرق وأساليب:** ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج والنشاط الاقتصادي ككل في

المؤسسة الاقتصادية وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق لتسيير وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية.

**3-2-2- معرفة العمل:** وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه

الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم والتكوين والتدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته إعطاء

<sup>1</sup> صوميل عبود، اقتصاد المؤسسة، OPU، الجزائر، 1982، ص 148.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 132.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 132.

نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة والمؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر.

**3-2-3- احتواء التكنولوجيا على جوانب اجتماعية نفسية وثقافية :** مما يجعل منها أداة لحمل قيم وثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لاستيراد التكنولوجيا .

### **3-3- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة :<sup>1</sup>**

تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتج والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية والنوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء والإنسحاب .

والمؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة والسعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمتد إلى عملية الاختيار المناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

والمدير اليوم مطالب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها تمتاز بأهمية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت والسوق غير المناسبة، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو حتى التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر وتفاديا لأخطار المنافسة.

## **4 التنظيم والإدارة:**

### **4-1- مفهومه:** يشمل مفهوم التنظيم ثلاث جوانب هي:<sup>2</sup>

**\*العملية الإدارية:** وهي عملية دراسة محيط عمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير وتدرس هنا العمليات الإدارية التي يمارسها الإداري وسلوكه وقراراته وحوافزه.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، ص ص 133 134.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 57.

\*المنشأة الاجتماعية: وتمثل إطار عمل الإداري التي تدرس الأدوار، السلطة، الاتصالات، تشكيل القرارات، العلاقات مع المحيط، الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة، وهو ما يسمى بنظرية التنظيم.

\*الوضع الحقيقي: أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأوليين وهذا يعني أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة تنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرف التنظيم كمنشأة.

أي أن التنظيم هو حصيلة اندماج العملية الإدارية بكل محتوياتها والمنشأة الاجتماعية بكل عناصرها لترتيب الموارد حسب الأهداف المسطرة على أساس معياري الفعلية والعقلانية.

#### 4-2- دور المنظم في العملية الإدارية:<sup>1</sup>

يعمل المنظم على التوفيق بين العوامل الإنتاجية مستخدما المعلومات الفنية والتكنولوجية الملائمة لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة محددة، ولا تقتصر مهمته على هذا فحسب بل ينبغي عليه أيضا أن يتنبأ بالعوامل التي تتحكم في دالة الطلب على المنتج الذي ينتجه لكون العملية الإنتاجية تستغرق وقتا قد يطول أحيانا فتوقعاته ومتبعاته للسوق تجنب حصول خسائر هو في غنا عنها.

ويسعى المنظم من خلال اختياره لتوليفة عناصر الإنتاج إلى ان تكون تكاليفها في كل مستوى من المستويات العملية الإنتاجية أقل ما يمكن لتحقيق الربح المطلوب الذي يتحدد من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف، وميزة هذه الأخيرة أنها تختلف باختلاف الفترة الزمنية وعليه إذا أن يسعى إلى تحقيق تباين بين الربح المحقق في كل فترة أو على الأقل تحقيق أقصى ربح ممكن.

أما الإدارة فتتخذ على عاتقها مهمة تقدير التكاليف والإيرادات وحجم الطلب المتوقع وتعمل على تجميع وتنسيق عوامل الإنتاج وإعداده للعمل وبعبارة أخرى على الإدارة ان تتكفل بالتنظيم الداخلي والخارجي لك منشأة، ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة ضربا من ضروب العمل الذي يستوجب مهارة من نوع خاص يمكن تأجيرها من السوق.

وهذا لا يعني أنه من المستحيل أن يكون المدير منظمًا في نفس الوقت.

#### 4-3- نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية:

4-3-1- الهيكل التنظيمي العمودي: يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة الموظف وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورًا بجميع المستويات، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة.

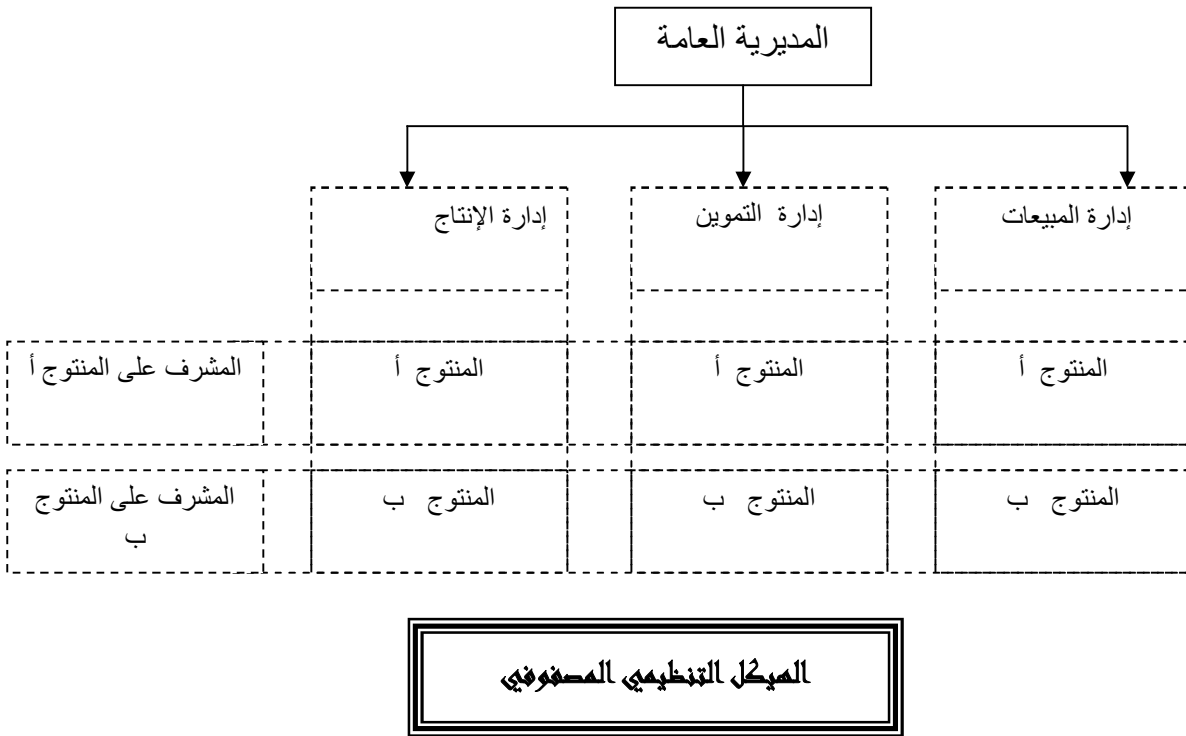
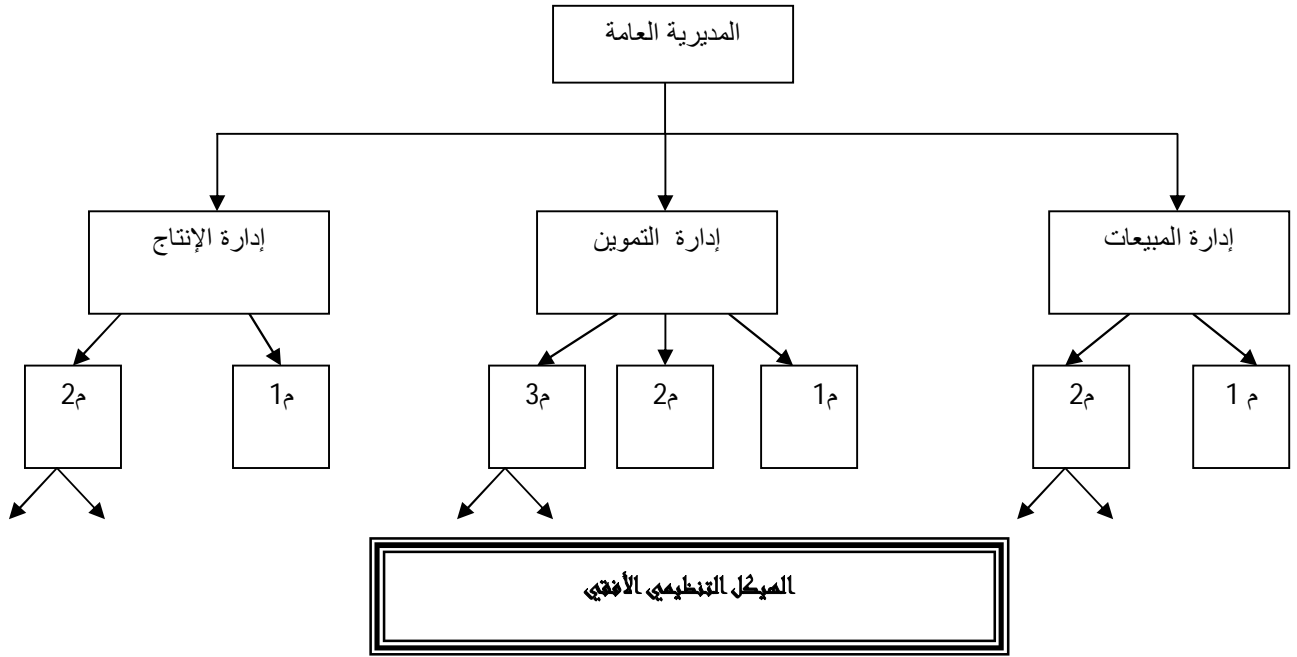
<sup>1</sup> إسماعيل عبد الرحمن وحرب عريقات، مرجع سابق، ص ص 432 433.

**2. الهيكل التنظيمي الأفقي:** عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي.

**3. الهيكل التنظيمي المصفوفي:** من بين الهياكل التي ظهرت مؤخرا تلك التي تعتمد على تنظيم المؤسسة في شكل تجميع لعدة نشاطات مرتبطة ببعضها ومستعملة بشكل مسارات موجهة إلى زبون موجود إما داخل المؤسسة أو خارجها يسمح بتحقيق مخرجات المؤسسة، إما أن تكون النشاطات في حد ذاتها عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (تسويق، إنتاج، مالية، موارد بشرية، ... إلخ) ، والتي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها أو أداءها، كما أن هذا النوع من الهيكلة يهدف إلى تحقيق تنسيق أكبر ومرونة مقارنة بالهياكل التنظيمية السالفة الذكر

يمكن تمثيل هذا الهياكل التنظيمية السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية



Source : LASARY, Economie de l'entreprise,?, 2001 ,pp :60-64

### المبحث الثالث: آثار الشراكة على المؤسسات الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى خلق الثروة داخل المجتمع، وتحقيق التنمية في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وتعد الشراكة من أهم وأفضل الطرق لتحقيق ذلك لا شك أن مشروع الشراكة سيكون له آثار سلبية، وأخرى إيجابية على المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الأول: الآثار الإيجابية والسلبية على المؤسسات الاقتصادية

#### 1- الآثار الإيجابية:

- بالنظر إلى محتوى اتفاق الشراكة، يتضح لنا أن المؤسسات الاقتصادية ستستفيد كثيرا، من خلال الانعكاسات الإيجابية لمضمون هذا الاتفاق، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- احتكاك المؤسسات الاقتصادية مع المؤسسات الكبرى ذات الخبرة والكفاءة في التسيير، مما يؤدي بها إلى اكتساب الخبرات والمهارات التسييرية وجعلها تقارب نظيراتها من المؤسسات الكبيرة،
  - انفتاح الاقتصاد المحلي على الدول المتطورة في ظل السوق المشتركة، وبالتالي دخول المؤسسات الاقتصادية في منافسة مع المؤسسات الكبرى، مما يدفعها إلى تطوير المنتجات ورفع الكفاءة الإنتاجية، وخلق مزايا نسبية تسمح لها بدخول الأسواق الأجنبية وتعظيم أرباحها،
  - تقليص تكاليف الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية، الناتج عن انخفاض أسعار الواردات من المواد الأولية والوسيط، والسلع النصف مصنعة، وذلك بسبب التخفيض المرحلي في التعريفات الجمركية،
  - إتاحة الفرصة أمام المؤسسات الاقتصادية للدخول إلى أسواق جديدة، هي أسواق دول الاتحاد الأوروبي المفتوحة والمتطورة، والتي يصل حجمها إلى حوالي 450 مليون نسمة، إضافة إلى القدرة الشرائية العالية لسكان الاتحاد الأوروبي،
  - اتفاق الشراكة يشجع تدفق الاستثمارات الأجنبية، التي ستساهم في تقوية الهياكل الإنتاجية للمؤسسات المحلية، خاصة من خلال عمليات الشراكة مع المؤسسات الكبيرة، وهنا على المؤسسات الوطنية استغلال الفرص واكتساب الخبرات،
  - تطوير الطاقات الكامنة والغير مستعملة وإعادة تطوير الموارد والمواد المحلية الأولية،

<sup>1</sup> بلال أحمية، " دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية"، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص03.

- تطوير إمكانات الصيانة وخلق مناصب شغل جديدة،
- اتفاق الشراكة يدعم تدفق التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، وبالتالي استفادة المؤسسات الاقتصادية من التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسسات الدول المتقدمة، واستخدامها في تطوير الإمكانيات الإنتاجية وتطوير نوعية المنتجات والخدمات،
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تعلم التقنيات الجديدة في التسويق والتجارة الخارجية، وعلى الصرامة في تسيير الموارد البشرية وتكوينها<sup>1</sup>،
- الشراكة تدول النشاطات التي تقوم بها المؤسسات، وتدفعها إلى الدخول في الاقتصاد العالمي،
- إمكانية زيادة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين المحليين، نتيجة انخفاض أسعار المنتجات الوسيطة وقطع الغيار المستوردة، وهو ما سوف يعمل على تحسين نتائج المؤسسات المحلية ويجعلها في وضع أفضل مما كانت عليه،
- الاستفادة من البرامج والمساعدات المالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي، والتي من أهمها برامج ميدا 1 وميدا 2، واستخدامها في عمليات تأهيل المؤسسات الوطنية التي تساعد على تحسين أدائها وتقوية قدراتها التنافسية.

## 2 - الآثار السلبية :

يحمل اتفاق الشراكة في طياته، تحديات وانعكاسات سلبية على المؤسسات الاقتصادية المحلية، يتمثل أهمها في:

### 2-1- المنافسة:

- إن إزالة القيود الجمركية وغير الجمركية التي كانت تواجه السلع الخارجية عند دخولها السوق المحلي، سيضع المؤسسات المحلية أمام منافسة شديدة داخل حدودها، والتي سوف تؤدي إلى:
- تحطيم المؤسسات غير التنافسية، التي كانت تتمتع بحماية كبيرة أو بحماية ضعيفة،
  - الصعوبات التي ستواجه المؤسسات الاقتصادية التنافسية ذات الحماية الكبيرة،
  - الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسات العاملة في قطاعات السلع الاستهلاكية،

<sup>1</sup> لخضر عززي ومحمد يعقوبي، "الشراكة الأورو متوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 14، أكتوبر 2004، ص 32، على الموقع [www.ulm.nl](http://www.ulm.nl) لوحظ يوم 15 / 04 / 2015.

من ناحية أخرى فإن المنافسة ستتضاعف من خلال الجهود المبذولة من طرف المؤسسات الأجنبية من أجل الدفاع عن حصصها السوقية. وفي المستقبل فإن المؤسسات ستركز ليس فقط على التجديد ومؤهلات اليد العاملة، ولكن على إعادة الهيكلة والتقارب من أجل مقاومة منافسة حادة على الأسعار، فالاستراتيجيات المتبنية من طرف المؤسسات الأجنبية ترمي إلى دعم النمو الخارجي من خلال التعاون ما بين المناطق المتجاورة في المجالات ذات المصلحة المشتركة.

## 2-2- في جانب المواصفات والجودة:

إن أهمية الجودة لا تقف عند حدود السلعة فقط، ولكنها ترتقى وصولاً إلى جودة المؤسسة ككل، وتظهر أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة في<sup>1</sup>:

- تحسين نوعية المنتجات،
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة،
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر،
- تعزيز المركز التنافسي،
- ترسيخ ثقافة التجديد والإيجابية في العمل،
- تقليص نسب الهدر داخل المؤسسة

إذا نظرنا إلى منتجات المؤسسات المحلية، نجد أنها تتميز في غالبيتها بنقص جودتها وعدم تطابقها مع المعايير الدولية، على عكس السلع الخارجية، التي تتمتع بجودة عالية، الأمر الذي يخلق صعوبات للمؤسسات المحلية في مواجهة نظيراتها الأجنبية المتطورة.

<sup>1</sup> لخضر عزي ومحمد يعقوبي، مرجع سابق، ص 35.

## 2-3- في جانب الأسواق والأسعار:

إن عدم تكافؤ القوى الاقتصادية بين طرفي الشراكة، سيؤثر سلباً على المؤسسات الاقتصادية المحلية، خاصة فيما يتعلق باقتحام الأسواق وعملية المحافظة على الحصة السوقية التي كانت موجودة في السابق. فضخامة تكاليف منتجات المؤسسات المحلية سيؤدي إلى ارتفاع أسعارها مقارنة مع أسعار السلع الأجنبية، الأمر الذي يترتب عنه خسارة المؤسسات لحصصها السوقية لصالح المؤسسات الأجنبية. إضافة إلى ما سبق هناك آثار وانعكاسات سلبية أخرى منها:

- إزالة القيود الجمركية سيؤدي إلى ظهور خطر جديد، وهو إغراق السوق المحلية بالمنتجات الخارجية، مما يؤثر سلباً على المؤسسات الإنتاجية المحلية.
- إلغاء القيود الكمية والرسوم الجمركية، سيرفع من مستويات الاستهلاك الكلي والمحلي، ويدفع المستهلكين إلى شراء السلع المستوردة بدلاً من السلع المحلية نتيجة جودتها وأسعارها، وهذا ما سيضعف المنتج المحلي وبالتالي إضعاف المؤسسة المحلية.

## المطلب الثاني: الدور المطلوب لمواجهة آثار الشراكة

إن الشراكة الأجنبية في صيغتها الثنائية، هي أحد الأدوات الرئيسية والهامة من أجل تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية المحلية، وتوسيع النسيج المؤسساتي المحلي، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية وإنعاش الاقتصاد.

غير أن العراقيل والصعوبات التي تخلقها هذه الشراكة أمام المؤسسات الاقتصادية، تستوجب تدخل أطراف عدة أهمها: المؤسسات نفسها والحكومة المحلية، من أجل تمكين هذه المؤسسات من مواجهة الآثار السلبية لهذه الشراكة ومحاولة استغلال الآثار الإيجابية.

## 1- الدور المطلوب من المؤسسات الاقتصادية:

إن الشراكة لوحدها لا تستطيع حل المشاكل والصعوبات، التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية المحلية. لذلك على هذه المؤسسات القيام بمجموعة من الإجراءات لمواجهة تحديات اتفاق الشراكة، ومن أهم هذه الإجراءات نذكر:<sup>1</sup>

- تحسين نوعية المنتجات وتكييفها مع متطلبات الأسواق المحلية والأجنبية،

<sup>1</sup> بلال أحمية، مرجع سابق ص 24.

- عصرنه طرق التسيير والتنظيم والتسويق،
- السعي نحو اجتذاب مستثمرين أجنب، للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في تطوير الصناعة المحلية من جهة، وللإستفادة من شبكات التوزيع التي يمتلكونها أو يعرفونها بصورة أفضل في دولهم المتطورة من جهة أخرى،
- استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الجديدة المولدة للثروة،
- تطوير الشراكة بأشكالها المختلفة وخاصة المالية،
- الاستفادة من الخبرات ذات الكفاءة العلمية العالية.

## 2- الدور المطلوب من السلطات العمومية:

- على الحكومة المحلية القيام ببعض التحفيزات لجلب الشراكة و هذا عن طريق:<sup>1</sup>
- إتمام المزيد من الإصلاحات على مستوى الأنظمة الجبائية والقانونية،
- إصلاح المنظومة المصرفية، التي ما زالت تعمل بطرق تقليدية تعيق حصول المؤسسات على التمويل،
- ضرورة تدعيم البنية التحتية التي تساعد على تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات،
- تشكيل هيئة رسمية لدراسة ومتابعة موضوع الشراكة وأثرها على الاقتصاد، وعلى المجتمع ككل،
- تبسيط عمليات دخول الاستثمارات الأجنبية وتشجيعها،
- العمل على توسيع دائرة المساعدات المالية والفنية المقدمة من طرف الدول الأجنبية لصالح المؤسسات الاقتصادية،
- تطبيق المعايير الدولية المعتمدة في مجال تحسين الإنتاج وزيادة قدرة المؤسسات على المنافسة،
- ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع المؤسسات على استعمال التكنولوجيا الحديثة،
- تمكين المؤسسات الاقتصادية من برامج التأهيل المقترحة،
- إصلاح التعليم التقني والتكوين المهني، وتوجيهه نحو اشراك المؤسسات في هذا الإطار وتحسين المستوى،
- العمل على رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال التأهيل النوعي لاقتصاد المؤسسة،
- ضرورة المساهمة في ربط المؤسسات الاقتصادية بمراكز البحث والتطوير بالجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة.

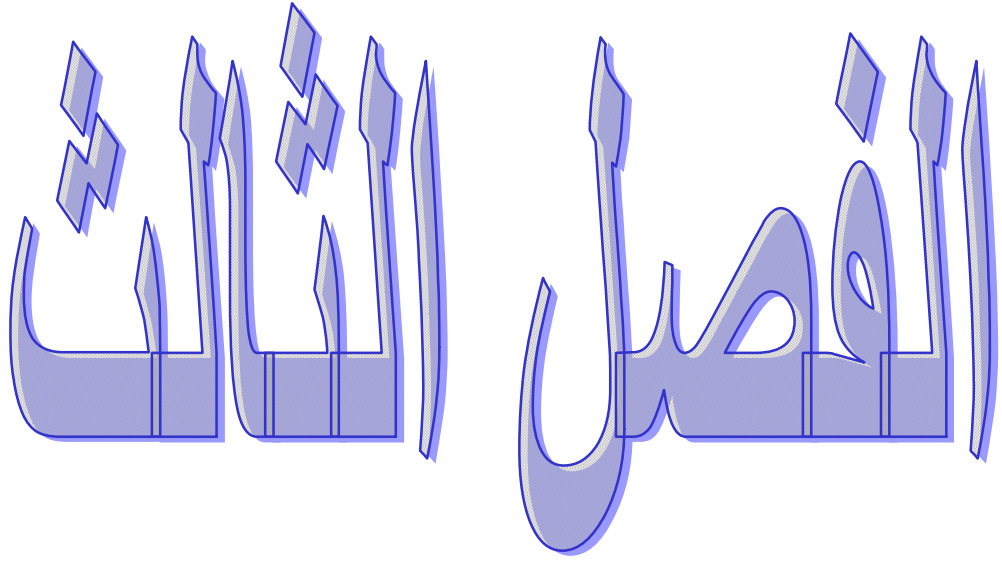
<sup>1</sup> بلال أحمية، مرجع سابق، ص 27.

## خاتمة الفصل:

كما سبق يتضح أن المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزا هاما في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها تمثل وبشكل عام منظمة اقتصادية اجتماعية ذات استقلالية نسبية وفيها تتخذ القرارات البشرية والمادية لإنشاء قيم مضافة. غير أن هذه المؤسسة تختلف من حيث معيار التصنيف المتبع. كما أن البيئة المحيطة بها سواء كانت جزئية أو كلية تؤثر فيها وتعد مصدرا هاما للموارد الاقتصادية التي تستخدمها كمدخلات تساهم في إنتاج مخرجاتها، غير أن هذه الموارد تحكمها مجموعة من المتغيرات والتي تعد أداة كاشفة لمستوى عناصر إنتاجها وبالتالي مستوى أدائها وجودة سلعتها.

ونجد أن المؤسسة الاقتصادية التي تكون في حالة شراكة تتعرض للكثير من الآثار والانعكاسات والتي يتحتم على هذه المؤسسة أن تتعايش معها وأن تجد السبل الناجعة لمحو كل ما هو سلبي منها وإستغلال هذه الشراكة على أحسن وجه.

وسندرس في الفصل القادم والأخير إستراتيجية الشراكة في مؤسسة سوناتراك ومدى تأثير المؤسسة بهذه الشراكة.



سونا طراك وخيار الشراكة

## مقدمة الفصل

تعتبر سوناطراك من أقدم المؤسسات الجزائرية التي تبنت إستراتيجية الشراكة فهي تعتبر شريكا قديما لبعض الشركات الأجنبية، إلا أنه وبعد صدور القوانين المشجعة للاستثمار طورت سوناطراك علاقاتها التعاقدية مع الشركات الأجنبية الرائدة مما يكسبها عاملا قويا لتقوية إنتاجها وزيادة صادراتها.

بحيث تمتلك الجزائر ثروة محروقاتية هائلة، إلا أنه تعذر عليها إستغلال هذه الثروة على أحسن وجه وصعب عليها الإستفادة منها، وهذا ما حتم عليها اللجوء والإستعانة بخيار الشراكة الأجنبية، بحيث يتطلب الإستثمار في الحقول البترولية الهائلة التي تحتويها أراضينا الإعتماد على تكنولوجيا متقدمة وضخ مبالغ مالية ضخمة والتي ستوفرها الشركات الأجنبية.

وتبقى إستراتيجية الشراكة من أقل الاستراتيجيات إنتهاجا من طرف المؤسسات الوطنية بالرغم من أنها أثبتت نجاعتها من خلال قطاع المحروقات.

وستتطرق في هذا الفصل إلى خيار الشراكة لدى مؤسسة سوناطراك، وهذا بتقديم عموميات حول سوناطراك، ثم إستراتيجية الشراكة لدى المؤسسة، وفي الأخير سنوضح مدى مساهمة الشراكة في دعم سوناطراك.

الفصل الثالث: سوناطراك وخيار الشراكة 1

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الوطنية سوناطراك

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية سوناطراك ومركب GNL1/Z

1. نبذة تاريخية:

هي الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات ونقلها وتحويلها وتسويقها ذات رأس مال قدره 245 مليار دينار جزائري موزعة على 245 سهم 1 مليون دينار جزائري للسهم الواحد تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، هي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة عن إستراتيجية التنويع.

وكتجربة أولى قامت بها سوناطراك لتؤكد شهادة ميلادها بشروعها في إنشاء وتشغيل أنبوب النقل الذي يربط بين أرزيو وحوض الحمراء البالغ طوله 805 كلم طولاً، و قد مثل بمثابة خرق اتفاقية إفيان بالنسبة لفرنسا، وقد أدى هذا إلى إجراء مفاوضات في 29 جويلية 1968 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالتطور الصناعي بالجزائر.

2- أهم الأحداث منذ نشأة سوناطراك:

2.1 من سنة 1966 إلى سنة 1971:

. قامت سوناطراك، لتأكيد نشأتها، بتشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر OZ1 ويبلغ طوله 805 كلم، يربط ما بين حوض الحمراء و أرزيو.

. ارتفاع رأس مال سوناطراك من 40 إلى 400 مليون دينار.

. توسيع مهام سوناطراك، التي كانت تقتصر على إدارة الأنابيب والتسويق إلى البحث و الإنتاج و تحويل المحروقات.

. شرعت الجزائر في عملية تأميم نشاطات التكرير والتوزيع، باعتبار سوناطراك الشركة الرئيسية لتوزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية وتدشين أول محطة بالألوان الرمزية للشركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> www.sonatrach.dz الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية سوناطراك، لوحظ يوم 2015/04/25.

<sup>2</sup> موقع جزائرس، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه [www.djazairss.com/aps/95987](http://www.djazairss.com/aps/95987) لوحظ يوم 2015/04/25.

. تكفل سوناطراك بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل ومناطق الإنتاج الجزائرية عن طريق خط غاز حاسي الرمل . سكيكدة.<sup>1</sup>

. أصبحت الجزائر عضوا في الأوبك.

. تمت الموافقة من قبل الحكومة على المشروع الذي قدمته سوناطراك الخاص بنقل غاز البترول المميع و المكثفات " حاسي مسعود أرزيو "

. بدأت سوناطراك أولى عمليات استغلال النفط بمجهودها الذاتي في حقل البرمة.

## 2.2. تأميم المحروقات 20 فيفري 1971 إلى 1980 :

إن قرار الجزائر لتأميم المحروقات في 1971 أدخل للشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة . تميزت هذه السنة أيضا بشراء سوناطراك لأول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.

. تشغيل مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1K) بسكيكدة، تبلغ طاقته الإنتاجية 6.5 مليون م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي المميع و170000 طن/السنة من الإيثان و108400 طن/السنة من البروبان و92600 طن/السنة من البوتان و60250 طن/السنة من البنزين ومحطات تحميل لناقلتين من الغاز الطبيعي المميع بطاقة إنتاجية تقدر بـ 50000 إلى 70000 م<sup>3</sup>.

. ارتفعت الطاقة الإنتاجية لحقل حاسي الرمل إلى 14 مليار م<sup>3</sup> من غاز الطبيعي و2400000 طن من المكثفات المستقرة.<sup>2</sup>

ومن ثم بدأ تطبيق خطة (تحديد قيمة المحروقات) إذ تهدف إلى زيادة معدلات إنتاج النفط والغاز واسترداد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقنهم في إطار الاستيراد الثانوي وإنتاج غاز البترول المميع والمكثفات لأقصى حدود تسويق الغاز الطبيعي في شتى أشكاله الغازية والسائلة واستبدال المنتجات النهائية إلى الخام للتصدير وتلبية احتياجات السوق الوطني بالمنتجات المكررة والبتروكيماويات والأسمدة والمواد البلاستيكية. أصبحت الجزائر من أكبر الدول المصدرة للبترول وهذا راجع للاستثمارات الضخمة.

. تشغيل مركب التمييع (GL1Z) بأرزيو حيث تبلغ طاقته الإنتاجية 17.5 مليون م<sup>3</sup>/سنويا من الغاز الطبيعي المميع.

<sup>1</sup> [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz) لوجظ يوم 2015/04/25.

<sup>2</sup> مجلة سوناطراك العدد 12 لسنة 2010، ص11.

## 3.2 إعادة الهيكلة و إنشاء الشركات 1985-1980 :

خلال هذه الفترة، أطلقت الجزائر مشاريع اقتصادية كبرى مما أدى لإنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة. هذا ما سمح لها من الاستفادة من عائدات النفط حيث تم إعادة استثمار حصة كبيرة منها في مشاريع التنمية الاقتصادية. شرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخماسية، على نطاق واسع، في تحديد عملية إعادة الهيكلة، مما أدى لإنشاء 17 شركة، منها صناعية وخدماتية وتجارية وشركات التنفيذ<sup>1</sup>

### 2-3-1-المؤسسات الصناعية :

NAFTAL (تكرير وتوزيع المحروقات) .

ENIP (صناعة البتروكيماويات) .

ENPC (صناعة البلاستيك والمطاط) .

ASMIDAL (الأسمدة) .

### 2-3-2-شركات التنفيذ:

ENGTP (الأشغال البترولية الكبرى) .

ENGCB (الهندسة المدنية و البناء) .

ENAC (القنوات) .

### 2-3-3-شركات الخدمات النفطية:

ENAGEO (جيوفيزياء) .

ENAFOR و ENTP (حفر) .

ENSP (خدمة الآبار) .

ENEP (الهندسة النفطية) .

CERHYD (مركز البحث في المحروقات) .

<sup>1</sup> مجلة سوناطراك العدد 12 لسنة 2010، ص13.

## 2-4- عهد الإنفتاح على الشراكة 1986 . 1990 :

القانون رقم 86. 14 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بتحديد الأشكال القانونية لأنشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسوناطراك بالانفتاح على الشراكة. أربعة أنواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنح سوناطراك شرف الحصول على مشاركة لا تقل عن 51%:

\* شراكة عقد تقاسم الإنتاج

\* شراكة عقد الخدمة

\* الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر.  
\* الشراكة على شكل شركة تجارية ذات أسهم، تأسست بموجب القانون الجزائري، الواقع مقرها الاجتماعي بالجزائر.

## 2-5 سوناطراك و النشاط الدولي 1991 . 1999 :

التعديلات التي أدخلها القانون 01/91 في ديسمبر 1991، تسمح للشركات الأجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز واسترداد الأموال المستثمرة ومنحهم مكافأة عادلة للجهود المبذولة. في سنة 1996 بدأ تشغيل خط أنابيب المغرب أوروبا المسمى " بيدرو دوران فاريل " الذي يمون إسبانيا و البرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بأزيد من 11 مليار م<sup>3</sup> من الغاز سنويا<sup>1</sup>.

## 2-6. التحديث و التطوير:

### 2-16 - من سنة 2000 إلى يومنا هذا :

قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة:

\* في الإستكشاف و التطوير واستغلال الحقول .

\* في الهياكل لنقل المحروقات (خطوط أنابيب ومحطات الضغط)

\* في مصانع تجميع الغاز الطبيعي و في ناقلة الغاز المسال.

<sup>1</sup> [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz) لوحظ يوم 2015/04/27.

منذ سنة 2000، تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء والتدويل و تطوير البتروكيماويات والتنويع في أنشطة مجمع سوناطراك، وكذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999. 2007 والمتعلق بالإنتاج الأولي.

تتركز مهمة سوناطراك اليوم على الوظائف التالية: البحث والتطوير، الحفر والتنقيب، الإنتاج، النقل البحري، النقل بالأنابيب وبيع المحروقات وتسويقها.

**2-26- سوناطراك اليوم:** بعدما تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت إثرها من شركة فتية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات البترولية والغازية، حيث ألزمها تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات أن تتبع شروطه في العمل والتغيير الجاري إذا اقتضى الأمر.

تتمثل هذه المهمة في تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وكذا جلب العملة الصعبة اللازمة لتمويل الاقتصاد الوطني.

وقد تم وضع المراحل التالية لذلك:

المرحلة الأولى: 1962.1995: أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري.

المرحلة الثانية: 1995.2000: أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة والكيمياء والخدمات المشتركة<sup>1</sup>.

المرحلة الثالثة: بعد سنة 2000 تكملة النشاطات البترولية والغازية، الطاقة، الكيمياء بنشاطات أخرى تتطلب معرفة متماثلة مثل خدمات المناجم ... الخ.

أصبحت شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة ولمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي، والدخول إلى اقتصاد السوق، وذلك بفضل الإنجازات الماضية والتوسعات الحالية على الصعيد الوطني والدولي.

<sup>1</sup> [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz) لوظظ يوم 2015/04/27.

### 3- تقديم مركب GNL1/Z:

#### 3-1- تعريف المركب:

هو منطقة صناعية مختصة في معالجة وتمرير الغاز الطبيعي GN الآتي من الحقل الغازي لحاسي رمل، يقع في الغرب الجزائري على بعد 40 كلم من وهران و500 كلم من حاسي رمل، موقعه الإستراتيجي هذا أهله لأن يكون مهما.

المهمة الأساسية للمركب هي معالجة الغاز الطبيعي الآتي من حاسي رمل، بعد هذا يتم التمرير عند 162م تحت الضغط الجوي المخزن في أحواض سعة كل واحد منها 100000م مكعب للغاز الطبيعي وهذا في مدة 5 أيام، من الممكن تحويل الغاز الطبيعي المميع من المركب GNL1/Z إلى المركب GNL2/Z و العكس.

يوجد مضختين لغرسال المنتوج النهائي إلى محطتين للتعبئة (M1, M2) قبل التعبئة في سفن غاز الميثان سعتها 125000م مكعب مدة التعبئة 12 ساعة ونصف الساعة، بعد تعبئة السفن تأخذ مسارات مختلفة عبر العالم و هي أوروبا و الو.م.أ .

#### 3-2- وصف المركب:

يقع المركب ببلدية بطيوة التي تبعد 8 كلم شرق أرزيو، و500 كلم شمال حاسي رمل وتقدر مساحته ب72هكتار يشمل 6 مسارات للتمرير، يعمل باستقلالية موازاة مع معدل 250000م مكعب من الغاز الطبيعي، إنتاج الغاز الطبيعي يسير بمعدل 8400م مكعب في اليوم. قدرات التخزين هي 3 خزانات بسعة 100000م مربع للخزان الواحد.

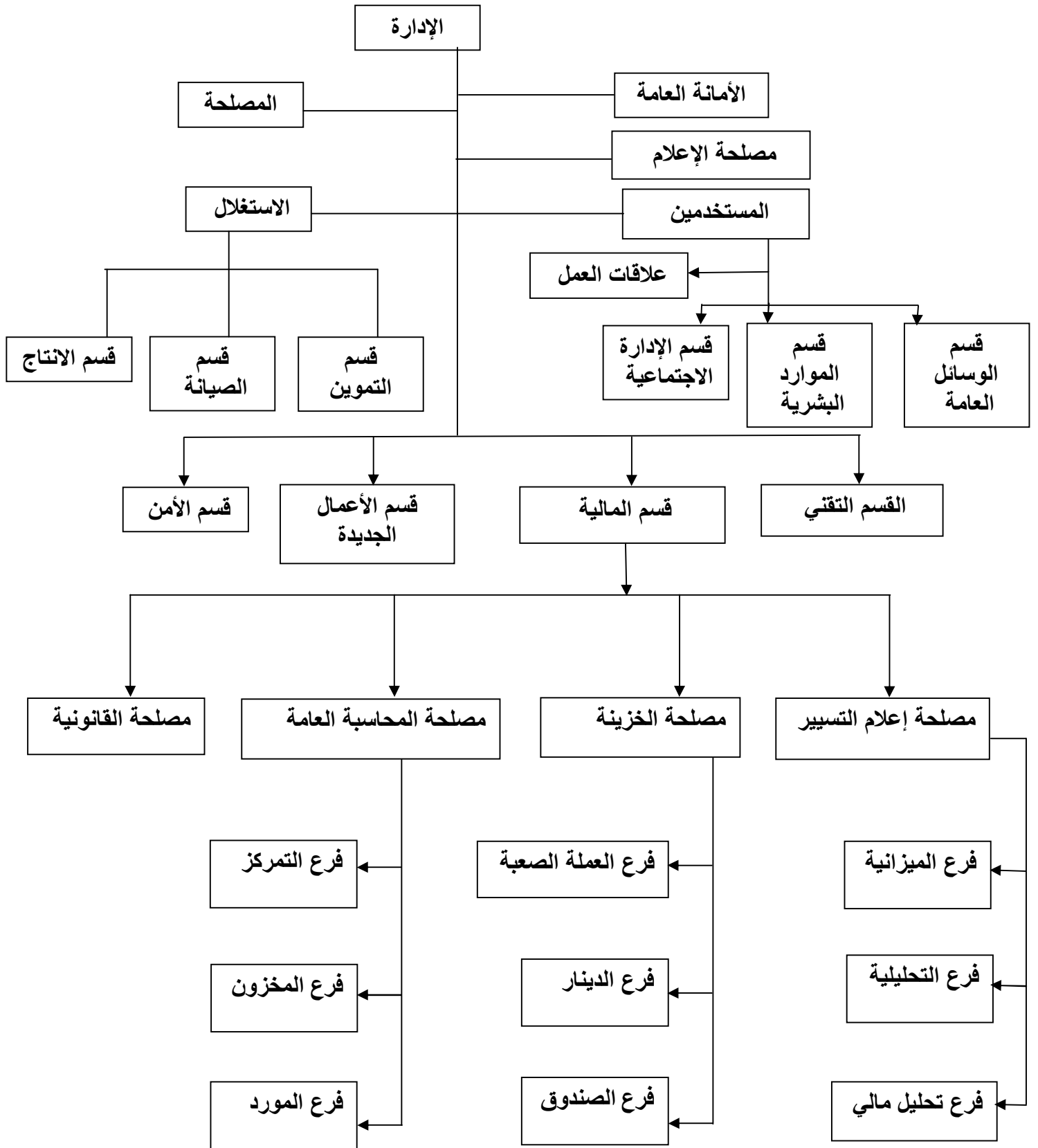
يقسم المركب إلى 3 مناطق وهي:

منطقة الاستفادة تؤمن بداية وحسن عمل المسارات الستة للتمرير بتزويدها الطاقة، خصوصا أن كل الهياكل الأخرى تضمن إنتاج البخار، الكهرباء، الماء المقطر والمشع،...

منطقة المعاملة (التصرف) المرحلة الثانية تكمن في معالجة الغاز الطبيعي، تمريره ثم تخزينه في 3 أحواض بسعة 100000م مربع، ولدينا من جهة أخرى حوضين من البترين بسعة 45000م مربع. ونذكر أيضا جهة تقسيم وفصل المحروقات الأثقل من الغاز الطبيعي.

منطقة التعبئة (النهائية) الغاز الطبيعي المميع يرسل إلى محطتين للتعبئة (M1 M2) لتعبئته في السفن بدرجة 162م تحت ضغط جوي. نجد على جانب كل محطة 4 أذرع للتعبئة. بعد تعبئته يكون جاهزا للإرسال إلى مختلف المناطق خصوصا أوروبا وأمريكا.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي.



المصدر: وثيقة مقدمة مكان التريض

## المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الوطنية سوناطراك

إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا استوجب من سوناطراك القيام بعدة نشاطات هي:

### 1. نشاط المنبع:<sup>1</sup>

\*يغطي نشاط المنبع نشاطات البحث، الاستكشاف، تطوير وإنتاج المحروقات. تضطلع سوناطراك بهذه الخيرات بمجهود ذاتي، أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى.

\*تم تحقيق 29 اكتشافا من المحروقات في سنة 2010 سبعة وعشرون بمجهود ذاتي والباقي بالشراكة

### 1.1. الاكتشاف:

وتعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض شلف وذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع. بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم اكتشاف سنة 2001 ستة أبار منها ثلاثة أبار للبتروول وأخرى للغاز.

كما شهدت سنة 2010 زيادة في الاحتياطي للمحروقات من خلال تحقيق تسعة وعشرون اكتشافا جديد من بينها أربعة عشر (14) من الغاز والغاز المكثف، اثنا عشر (12) من النفط ثلاث (3) من النفط والغاز.

### 2.1. التنقيب:

تميزت 2010 في نشاط التنقيب بعدة تطورات منها:<sup>2</sup>

. الحصول على 11886 كلم من التشكيلات الزلزالية D2، حيث تم تحقيق 81% منها عن طريق

المجهود الذاتي لسوناطراك

. الحصول على 9021 كلم من التشكيلات الزلزالية D3، منها 50% بمجهود الذاتي لسوناطراك

. حفر 75 بئر (أبار منجز)، حيث تم تحقيق 85 بالمئة منها بالمجهود الذاتي لسوناطراك

والجدول التالي يوضح وضعية بعض حقول المؤسسة الوطنية سوناطراك

<sup>1</sup> مجلة سوناطراك العدد 12 لسنة 2010، ص 14.

<sup>2</sup> مجلة سوناطراك العدد 12 لسنة 2010، ص 14.

الجدول رقم 4: وضعية بعض حقول المؤسسة سوناطراك

حقول مستغلة بالمشراكة	حقول مستغلة من طرف سوناطراك فقط
. حاسي بركين	. حاسي مسعود
. أورهود	. ان أمناس
. منزل لجمة شمال والحقول التابعة	. حاسي رمل
. رورد أولاد جمعة	. سطح
. توات	. روردنوس
. القاسي	. تين فوي تابنكورت
. أوهانت	. قاسي طويل
. تين فوي تابنكورت	. أوهانت
. ان صالح	. حوض بركاوي

المصدر: [www.sonatrath.dz](http://www.sonatrath.dz)

2. نشاط المصب:

نشاط المصب مسؤول عن تطوير وحدات تجميع الغاز الطبيعي وعن فصل غاز البترول المميع وعن التكرير.

تملك سوناطراك من خلال نشاط المصب ما يلي:

. أربع (04) مجمعات من الغاز الطبيعي المميع، (03) بأرزبو و (01) بسكيكدة، بطاقة إنتاجية إجمالية

قدرها 44 مليار م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي المميع.<sup>1</sup>

. مجمعين (02) من غاز البترول المميع بأرزبو، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 10.4 مليون طن.

. واحدة (01) بالجزائر العاصمة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 207 مليون طن سنويا.

. واحدة (01) بسكيكدة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 15 مليون طن سنويا.

. واحدة (01) بأرزبو ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.5 مليون طن سنويا.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسوناطراك 2010، ص 11.

. واحدة (01) بحاسي مسعود ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 1.1 مليون طن سنويا.

### 3 الإنتاج:

تعتبر هذه العملية كمرحلة موالية لعملية التنقيب والاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1921 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1980، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث أن إنتاج الغاز سجل 113 مليون م<sup>3</sup> في 1990 أما في سنة 2000 فقد وصل إلى 143 مليون م<sup>3</sup><sup>1</sup>. حيث بلغ الإنتاج الأولي للمحروقات، على مستوى جميع المنتجات، إلى 213.9 مليون ط.ب.م (طن برميل معادل)، منها 55.3 مليون طن من البترول الخام و145.8 مليار م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي. تمثل مناطق حاسي مسعود وحاسي الرمل نسبة 75 بالمئة من الإنتاج الذاتي لسوناطراك و54 بالمئة من إجمالي الإنتاج الأولي.

يشمل الإنتاج الأولي للمحروقات لسنة 2010 على 6% من الغاز الطبيعي، 62% من البترول خام، 6% من الكثافات و4% من غاز البترول المميع. يمثل إنتاج البترول الخام عن طريق الشراكة 52 بالمئة من إجمالي إنتاج البترول الخام، أما فيما يتعلق بإنتاج الغاز الطبيعي عبر الشراكة فهو يمثل 18% من إجمالي الإنتاج.

### 4. التسويق:

بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سوناطراك عملية توزيع المنتجات النفطية و مضاعفت نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية. تصدير الأحجام: تمت المحافظة على مستوى حجم الصادرات بمعدل 116.3 مليون ط.ب.م، في سنة 2010 حيث شهد انخفاض طفيف مقارنة بسنة 2009 حيث كان يقدر حجم المبيعات بـ 157.5 مليون ط.ب.م.

قيمة الصادرات: يقدر رقم أعمال الصادرات لسنة 2010 بـ 56.1 مليار دولار أمريكي مقابل 44.4 مليار دولار أمريكي في سنة 2009، أي بزيادة تقدر بـ 26.4<sup>2</sup>.

الواردات: بلغ حجم الواردات 1.3 مليون طن، في سنة 2010 حيث شهد انخفاض بـ 23 بالمئة مقارنة بسنة 2009.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لمنظمة الأوبك لسنة 2010، ص17.

<sup>2</sup> التقرير السنوي لسوناطراك 2010، ص12.

السوق المحلية: بلغت الكميات المباعة في السوق المحلية والموجهة للغير 36.1 مليون ط.م.ب. في سنة 2010 مقابل 34.8 مليون ط.م.ب، في سنة 2009 بزيادة ما يقارب 4 بالمئة مقارنة بإنجازات السنة المالية 2009 زادت نسبة تسليم الوقود للسوق المحلية بحوالي 11 مليون طن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz) لوحظ يوم 2015/04/30.

المبحث الثاني: إستراتيجية الشراكة في مؤسسة سوناطراك

المطلب الأول: تنظيم الشراكة وأهدافها في المؤسسة

### 1. تنظيم نشاط الشراكة في مؤسسة سوناطراك<sup>1</sup> :

تقوم الجهة المتخصصة بالشراكة لدى مؤسسة سوناطراك بالمهام التالية:

. تحديد وإرساء إستراتيجية المؤسسة في إطار الشراكة،

. البحث عن الشركاء واستقطابهم،

. تحديد مشاريع الشراكة،

. التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها،

. التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة،

. المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشاريع،

. التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع،

. مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالإستثمار (عقد

الملكية، ..... الخ).

تقوم مديرية الشراكة، إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة

المشروعات المشتركة.

### 2. مراحل إقامة مشروع مشترك في مؤسسة سوناطراك<sup>2</sup> :

تتمثل المراحل الأساسية لإقامة مشروع مشترك بين سوناطراك والأطراف الأجنبية فيما يلي:

1. مرحلة الاتصال: هي مرحلة تبدي فيها كل من سوناطراك والطرف الأجنبي رغبة في إقامة لوجهات

النظر.

2. مرحلة المفاوضات: بعد اتخاذ قرار الشراكة، تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد

نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية، التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.

3. توقيع محضر الاتفاقية: يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسمياً، والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد

بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف الأستاذ المؤطر أثناء التريص.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

4. التكوين القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانوني للمشروع، وتحديد الهيكل القانوني له، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين ..... الخ.
5. القيد في السجل التجاري: هو إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.
6. إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف، ومدى مردودية المشروع.
7. انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل وإنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.
8. مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع، والتي تكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما تتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

### 3 مميزات عقود الشراكة في سوناطراك:

1. تحدد مميزات عقود الشراكة عن طريق القانون رقم 86-14 و تتمثل في:
  - . إن العقود المبرمة بين المؤسسة الوطنية والشركاء الأجانب تحددها قواعد حيث تخضع الشراكة للمساهمة في الأعباء والأخطار والنتائج، وكيفية انتفاع الشريك الأجنبي.
  - . المؤسسة الوطنية سوناطراك هي المؤسسة الوحيدة التي تملك الرخص المنحمة والمتزمتة اتجاه الدولة طبقا للقوانين ومختلف التنظيمات المنصوص عليها في مجال المحروقات.
  - . باستطاعة شركة سوناطراك إبرام بروتوكول مع أي طرف أجنبي يلتزم بموجبه هذا الأخير في إطار الشراكة بجميع الإلتزامات المادية، والتزامات الدولة فيما يخص انتفاع الطرف الأجنبي في حالة اكتشافه لحقل ما.
  - وبناء على هذه المميزات فإن قانون 1486، وفي إطار المرونة سمح ببعض الإمتيازات جعلت الإنتفاع يأخذ الأشكال الآتية:<sup>2</sup>
  - . حصول الشريك الأجنبي في الميدان على جزء من إنتاج الحقل المكتشف يطابق نسبة مساهمة في الإشتراك والتي يجب ألا تتعدى 49% كما هي محددة في القانون.
  - . يمنح للشريك الأجنبي حصة من إنتاج الحقل المكتشف تعويضا لكل الأعباء المنجزة على الإكتشاف، بالإضافة إلى الأجر المحددة في عقد الشراكة.

<sup>1</sup> قانون رقم 1486 المؤرخ في 16 أوت سنة 1986، خاص بمجال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنايب، الجريدة الرسمية، العدد 35، سنة 1986، ص17.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية العدد 22، المتعلقة بالمرسوم التنفيذي 435.94 الموافق 94/12/12، ص14.

. دفع مبلغ للشريك الأجنبي عينا كان أو نقدا، وذلك حسب الكيفيات المتفق عليها في عقد الشراكة من خلال اكتشافه لحقل قابل للاستغلال التجاري، تعويضا لمصاريف الاكتشاف والأجور المحددة في العقد.

#### 4 أهداف الشراكة في مؤسسة سوناطراك :

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية الشراكة إلى :

. توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية،

. مواكبة وسائل إنتاج المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة،

. المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الإستثمار بالشراكة،

. ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء،

. تطوير المعرفة العملية وتوسيع قائمة المنتوجات،

. إدماج المؤسسة في الأسواق الإقليمية والعالمية.

المطلب الثاني: أشكال الشراكة وأهم شركاء سوناطراك

#### 1- أشكال الشراكة:

إن الشراكة في ميدان المحروقات حددت بأربعة أشكال وهي:

##### 1.1. إشتراك بالمساهمة:

. يتحمل الشريك الأجنبي المسؤولية دفع الأعباء و الرسوم على حصته في الإنتاج.

. يسحب الشريك الأجنبي حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة، والتي لا تتجاوز 49% من

الإنتاج المكتشف.

. يجب على الشريك الأجنبي أن يؤسس شركة تخضع للقانون الجزائري.

. تتحمل الشركة الأجنبية كامل مخاطر البحث.

. عند اكتشاف حقل قابل للاستغلال التجاري فإن الشركة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة

مساهمتها.

## 2.1. الشراكة التجارية:

. تصدير كميات الغاز التي تم الحصول عليها في إطار إحدى أشكال الشراكة (الواردة في المرسوم رقم 87.159 الموافق لـ 1987/07/21)، إما بالاشتراك بين سوناطراك والشريك الأجنبي، وإما من قبل سوناطراك بمفردها.

. مهما تكن طريقة التصدير فإن حصة الشريك الأجنبي لا تخضع لأي التزام بإعادة الأموال إلى الجزائر. يتمتع الشريك الأجنبي بحق التصرف خارج الجزائر في حصته من ناتج البيع لأجل التصدير المساومة لنسبة مساهمته.

## 3.1 عقد تقاسم الإنتاج<sup>1</sup>:

بناء على القوانين المتعلقة بالشراكة يمكن أن نستنتج في هذا النوع من العقود ما يلي:

\* في حالة إبرام عقد "تقاسم الإنتاج" تسلم للشراكة الأجنبية (المادة 22 من قانون 14.86) الحصة العائدة إليها عن الإنتاج المكتشف، حسب قيمة التسليم في ميناء الشحن معفاة من جميع الأعباء والرسوم ومن جميع الإلتزامات الجبائية البيترولية.

\* تحدد كمية المحروقات العائدة للشريك الأجنبي في العقد وبالأخص حسب مجهود البحث والاستغلال وأهمية الاستثمارات الموظفة لذلك.

\* بناء على ما يأخذه كل طرف من الإنتاج المكتشف (49% للشريك الأجنبي و51% لسوناطراك)، فإن هذا النوع من الشراكة يقوم على:

. تقاسم الإنتاج في الحقل، بحيث كل طرف مسؤول على دفع الأتاوة والضريبة على حصة من الإنتاج.

. تقاسم الأرباح المحققة من بيع إنتاج الحقل المكتشف وهنا تتحمل الشركة التجارية دفع الأتاوة والضريبة على الإنتاج.

## 4.1 عقود الخدمات:

تنقسم عقود الخدمة إلى نوعين هما:

. عقد الخدمة ذات المخاطر والذي يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة.

. عقد المساهمة التقنية دون المخاطر، وتقدم الشركة الأجنبية في إطاره خدمات للشركة الوطنية التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستغلال والإنتاج.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية العدد (35) المتعلقة بقانون 14.86 الموافق لجويلية 1986، ص 19.

وبناء عليه فإنه في هذه الحالة وفي إطار الشراكة :

. يدفع للشركة الأجنبية مبلغ عيني أو نقدي الذي يجب أن لا يتجاوز 29% من الإنتاج المكتشف.

. يحدد الدفع عينا أو نقدا وكذا كفاءات التسديد مقدما في العقد.

. إذا إتفق الطرفان على الدفع عينا، تسلم حصة الشريك الأجنبي بقيمة التسليم في ميناء الشحن من جميع الأعباء والرسوم وكذا من كل الإلتزامات الجبائية البترولية.

## 2. أهم شركاء سوناطراك :

### • شركة أركو "ARCO" الأمريكية<sup>1</sup>:

أبرمت شركة سوناطراك عقد شراكة من نوع تقاسم الإنتاج مع شركة "ARCO" بتاريخ 15 أفريل 1996.

يخص تطوير ورفع المعدل الإحتياطي للبترول الخام في حقل " رهد البغل" الذي سينتقل إنتاجه من 25 ألف إلى 125 ألف برميل في اليوم حتى نهاية 1999، محتويات العقد تركز على ما يلي:

. دفع مبلغ جزئي كحقوق دخول يقدر بـ 225 مليون دولار أمريكي إلى شركة سوناطراك.

. دفع 103 مليون دولار كنفقات تخص الإستغلال في عين المكان.

. دفع 50 مليون دولار كإستثمارات على البحث في ميدان الغاز وذلك لحساب سوناطراك علما أن الشريك الأجنبي يأخذ دوما 49% كما حددها قانون المحروقات

### • أموكو الأمريكية "Amoko Corporation"

أمضت شركة سوناطراك عقد شراكة مع شركة "أموكو" (AMOKO) الأمريكية بتاريخ 29 جويلية 1998، مدته 20 سنة من نوع تقاسم الإنتاج، ويتعلق بتطوير وإستغلال أربعة حقول غازية تم إكتشافها في منطقة "عين أمناس"، حيث قدمت شركة "أموكو" لشركة سوناطراك 30 مليون دولار كحقوق الدخل، علما أن قيمة الاستثمار تقدر بـ 790 مليون دولار، بالإضافة إلى مبلغ يقدر بـ 111 مليون دولار أمريكي تدفعه هذه الشركة لتغطية نفقات الاستثمار التي تمت من جزء هذه الاكتشافات، علما أن إنتاج الأربع حقول يبدأ في 2002.

<sup>1</sup> Akacem khadija, "évaluation théorique et pratique de l'investissement étranger en algérie 1962-1999", thèse de magistère, université d'alger, juin 2000 ,p 138.

• بيتروكندا (Pètro- Canada)

في 26 أبريل 1993 أمضت شركة سوناطراك عقد شراكة مع شركة "بيتروكندا" لمدة عشر سنوات باستثمار يقدر بـ 34.5 مليون دولار يتعلق أساسا بتكوين وتأهيل اليد العاملة في مجال المحروقات، علما أن شركة "بيتروكندا" هي أهم شركة بترولية كندية متخصصة في هذا المجال.

• برتيش بيتروليوم (B.P):<sup>1</sup>

لقد أمضت هذه الشركة في نهاية ديسمبر 1995 عقد شراكة مع شركة سوناطراك مدته 30 سنة، بقيمة ثلاثة مليارات دولار أمريكي حصة سوناطراك 1.015 مليار دولار أمريكي، وبموجب هذا العقد يدفع الشريك الأجنبي مقابل حق الدخول 50 مليون دولار أمريكي،

شركة أجيب (AGIP):

هي أول شركة أجنبية تمضي عقدا مع سوناطراك من نوع تقاسم الإنتاج بعد صدور قانون 1986 وذلك بتاريخ 17 ديسمبر 1991. و في ماي 1997 أمضت هذه الشركة عقدا مع الجزائر مدته 5 سنوات يتضمن استثمار قدره 31.7 مليون دولار يتعلق أساسا بتكوين اليد العاملة الجزائرية في مجال البحث واستغلال المحروقات.

• شركة توتال (TOTAL) الفرنسية:

أبرمت شركة سوناطراك (35%) وشركة توتال (total) الفرنسية (35%) وشركة "ريسول" الإسبانية (30%) عقد شراكة من نوع تقاسم الإنتاج، بتاريخ 28 جانفي 1996 يخص حقل غاز "تب فوي تينكورت" \* يقدر بـ 874 مليون دولار أمريكي منها 663 مليون دولار موجهة للتطوير والباقي موجهة للاستغلال، علما أن مدة العقد 20 سنة.

• شركة بيترonas (petronas) ماليزيا:

أبرمت شركة سوناطراك عقد شراكة مع الشركة الماليزية "بيترonas" سنة 1996 ويمثل العقد الحادي عشر منذ سنة 1993 مدة خدمة (7) سبع سنوات يتعلق بالبحث في المنطقة الشمالية الشرقية لحاسي مسعود ويتضمن استثمار قدره 38 مليون دولار.

<sup>1</sup> Akacem .kh, op-cit p 144.

• بي-أش-بي (BHP):<sup>1</sup>

في شهر ماي من عام 1997 أمضت الشركة الأسترالية (BHP) عقد شراكة بـ 62 مليون دولار، يتعلق بالتدخل في مجال الاكتشافات البترولية في شمال شرقي "باسان إليزي" (BASSIN D'ilizi).

ويمكننا تلخيص الشركاء في الجدول التالي

الجدول رقم 5: أهم الشركاء المتعامل معهم

التاريخ إبرام عقد شراكة	البلد	الشريك الأجنبي
1996/04/15	الو.م.أ	ARCO
1998/07/29	الو.م.أ	AMOKO
1991/12/17	إيطاليا	AGIP
1995/12/23	بريطانيا	BP
1997/05/31	أستراليا	BHP
1996/01/28	فرنسا	TOTAL
1996/12/14	ماليزيا	PETRONAS
1993/04/26	كندا	PETRO CANADA

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

<sup>1</sup> Akacem khadija, op-cit, P156.

المبحث الثالث: مساهمة الشراكة الأجنبية في دعم سوناطراك

المطلب الاول: دور الشراكة الأجنبية في زيادة الإنتاج

بعد عملية البحث والتنقيب وفي حالة اكتشاف آبار تجارية للغاز أو البترول فإنه تأتي كخطوة ثانية عملية إنتاج واستغلال هذه الآبار وتتم هذه العمليات من بحث واستثمار وإنتاج في منابع النفط و الغاز ضمن نشاط المنبع L'amont، حيث تقوم بهذه العملية سوناطراك لوحدها أو بمشاركة شركات نفطية أخرى وفي ما يلي الجدول يوضح بنية إنتاج المحروقات خلال الفترة 2000 - 2010.

الجدول رقم 6: تطور بنية إنتاج المحروقات خلال الفترة 2000 - 2010 (الوحدة: مليون طن برميل معادل)

الإنتاج السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
إنتاج سوناطراك لوحدها	184	177	174	170	168	167	164	161	160	154	154.9
إنتاج عبر الشراكة (شركات أجنبية)	18	25	32	42	55	65	66	72	72	66	59.1
إنتاج كلي	202	202	206	212	223	232	230	233	232	220	213.9
نسبة الإنتاج عبر الشراكة من الإنتاج الكلي %	8.91	12.37	15.53	19.81	24.66	28.1	28.69	30.9	31.03	30.0	27.63

المصدر: التقارير السنوية المختلفة لسوناطراك (2000-2010)

يلاحظ من الجدول السابق أن إنتاج المحروقات في تزايد مستمر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2010، حيث ارتفع حجم الإنتاج من 202 مليون ط.ب.م<sup>1</sup>، خلال سنة 2000 إلى 213.9 مليون ط.ب.م سنة 2010، أي بزيادة تقدر بـ 11.9 مليون ط.ب.م، حيث بلغ أعلى مستوياته في سنة 2007 بـ 233 مليون ط.ب.م.

ويلاحظ أن إنتاج سوناطراك في تناقص مستمر منذ سنة 2000 حتى 2010، حيث انخفض إنتاجها من 184 مليون ط.ب.م سنة 2000 إلى 161 مليون ط.ب.م سنة 2007 ثم إلى 154.9 مليون ط.ب.م.

<sup>1</sup> البرميل هو " حجم النفط الخام الذي يساوي 158.9 لتر وفق الشروط العادية لضغط الحرارة".

البرميل المعادل هو " حجم المحروقات السائلة أو الغازية التي تمثل إحتواء طاقتها قدره 14000000 كيلو حراري مسامي محتوي برميل بترول خام".

سنة 2010، أي بانخفاض يقدر على التوالي 23 مليون ط.ب.م و 29.1 مليون ط.ب.م وفي المقابل ارتفع إنتاج الشركات الأجنبية من المحروقات من 18 مليون ط.ب.م سنة 2000 حتى وصلت إلى 59.1 مليون ط.ب.م سنة 2010، أي بزيادة تساوي 41.1 مليون ط.ب.م، وهذا يعني أن نسبة إنتاجها انتقلت من 8.91% سنة 2000 من الإنتاج الكلي إلى 27.63% سنة 2010 بعد أن بلغت أقصى مستوياتها 31.03% سنة 2008 وهو ما بين الدور الواضح للمشروعات الأجنبية في زيادة الإنتاج في قطاع المحروقات. وما يجدر الإشارة إليه أن انخفاض نسبة حجم إنتاج المحروقات من طرف الشركات الأجنبية قبل سنة 2000، يعود إلى صرامة القوانين المتعلقة بالمحروقات والمتبناة سابقا والتي لم تكن تسمح للشركات الأجنبية باستغلال وتطوير الآبار المكتشفة من قبل والتي كانت محتكرة من قبل سوناطراك.

إلا أنه بعد تبني قانون 05-07 المتعلق بالمحروقات<sup>1</sup>، وسع هذا القانون من إطار الشفافية والمنافسة وعدم التمييز بين المتعاملين العموميين وغيرهم في منح الرخص ورفع الاحتكار في إستغلال منشآت نقل المحروقات وفتح المجال للإستثمار. وفيما يلي عرض لمساهمة الشركات الأجنبية في زيادة الإنتاج حسب كل منتج وذلك ما يوضحه الجدول الموالي

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية 50 2005 " يتعلق بالمحروقات "، القانون 05-07 المؤرخ في 28 افريل، صادرة بتاريخ 07/19، ص 16.

الجدول رقم 7: تطور إنتاج البترول الخام، المكثفات، غاز البترول المميع والغاز الطبيعي خلال الفترة 2000-2010.

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000		
35.25	/	39	41	41	42	43	43	44	47	49	إنتاج سوناطراك	إنتاج سوناطراك خام ومكثفات (مليون ط.ب.م)
31.25	/	38	38	38	37	33	29	19	12	11	إنتاج الشركات الأجنبية	
66.5	/	77	79	79	79	76	72	63	59	60	إنتاج كلي	
6	/	6	3	6	7	7	7	8	8	7	إنتاج سوناطراك	غاز البترول GPL (مليون ط.ب.م)
3	/	3	6	2	2	2	1	1	1	1	إنتاج الشركات الأجنبية	
9	/	9	9	8	9	9	8	9	9	8	إنتاج كلي	
120	/	119	120	122	124	124	125	128	129	128	إنتاج سوناطراك	الغاز الطبيعي GN <sup>3</sup>
26	/	35	33	20	28	20	13	12	12	12	إنتاج الشركات الأجنبية	
146	/	154	153	150	152	144	138	140	141	140	إنتاج كلي	

المصدر: التقارير السنوية المختلفة لسوناطراك (2000-2010)

من خلال الجدول السابق نلاحظ

• تطور إنتاج البترول الخام و المكثفات :

يتضح من الجدول أن إنتاج البترول الخام والمكثفات في تزايد خلال الفترة 2000-2010، حيث ارتفع من 60 مليون ط.ب.م سنة 2000 إلى 66.5 مليون ط.ب.م سنة 2010، أي بزيادة تقدر ب 6.5 مليون ط.ب.م خلال سنة 2010، وتساهم الشركات الأجنبية في زيادة هذا الإنتاج من البترول والمكثفات سنويا، حيث انتقل حجم إنتاجها من 11 مليون ط.ب.م سنة 2000 إلى 38 مليون ط.ب.م سنة 2007 ثم إلى 31.25 مليون ط.ب.م خلال سنة 2010، أي أن نسبة مساهمتها في الإنتاج البترولي ارتفعت من 18.33% إلى 48.10% كحد أقصى خلال الفترة الفاصلة بين 2000 و 2010 وهي نسبة معتبرة وهذا يشير إلى دورها الكبير في المساهمة في زيادة إنتاج البترول والمكثفات و بالتالي زيادة حجم الصادرات.

• تطور إنتاج غاز البترول المميع GPL :

ينتج غاز البترول المميع أساسا من حقول الغاز الطبيعي، إلى جانب استخلاصه من عملية معالجة البترول الخام ويلاحظ من الجدول أن الإنتاج ثابت تقريبا عند 9 و8 مليون ط.ب.م، وبالرغم من أن إنتاج غاز البترول المميع في مستويات منخفضة بالمقارنة مع إنتاج البترول الخام والمكثفات، إلا أن الشركات الأجنبية تساهم بنسب تتراوح ما بين 12.5% سنة 2000 إلى 33.33% كحد أقصى سنة 2008 من الإنتاج الكلي لل GPL.

• تطور إنتاج الغاز الطبيعي GN:

تتميز الحقول الجزائرية بغناها الخاص بالغاز الطبيعي، حيث ما يقارب 66% من 80 مليار م<sup>3</sup> من الغاز الذي تقوم الجزائر بتسويقه، خاصة من حقل الغاز العملاق "حاسي رميل" ويقدر احتياطي الغاز الجزائري بحوالي 3%<sup>1</sup> من مجموع الاحتياطي العالمي، كما تقدر طاقة التصدير ب 38 مليار م<sup>3</sup> بالنسبة للغاز الطبيعي وما يقارب 27 مليار م<sup>3</sup> في شكله المميع، وفيما يتعلق بإنتاج الغاز الطبيعي GN فإنه يتم عن طريق الشركة الوطنية سوناطراك لوحدها وباستخدام إمكانياتها الذاتية أو عن طريق الشراكة الأجنبية.

ويبدو واضحا من الجدول أن مساهمة سوناطراك في إنتاج الغاز الطبيعي GN أكبر بكثير من إنتاجه عبر الشراكة، كما أن إنتاج سوناطراك بالرغم من كبره، إلا أنه يشهد انخفاضا طفيفا في كل سنة خلال الفترة 2000 - 2010 وفي المقابل يلاحظ ارتفاع حجم إنتاج GN عن طريق الشركات الأجنبية بعد أن كان مستقرا

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسوناطراك لعام 2006 ص14.

خلال السنوات من 2000 حتى 2002 عند 12 مليار م3، ثم ارتفع إلى 35 مليار م3 في سنة 2008 كحد أقصى، مقابل 119 مليار م3 منتجة من طرف سوناطراك.

وإذا ما أردنا الحكم على مدى مساهمة الشركات الأجنبية في زيادة حجم الإنتاج من الغاز الطبيعي GN، فيلاحظ أن نسبة إنتاج الشركات الأجنبية من الإنتاج الكلي في ارتفاع مستمر من 8.57% سنة 2000 إلى حوالي 13.88% سنة 2004، ثم إلى نسبة 21.56% سنة 2007 و 22.72% سنة 2008 وهو ما يؤكد المساهمة الواضحة للشركات الأجنبية في زيادة إنتاج الغاز الطبيعي GN.

المطلب الثاني : مساهمة الشراكة في نقل التكنولوجيا و حماية البيئة

### 1-نقل التكنولوجيا :

تعتبر مسألة نقل التكنولوجيا من بين الأدوات الرئيسية التي تلجأ إليها الدول النامية خاصة لتحقيق أهدافها التنموية. ويظهر الأثر الواضح للشراكة الأجنبية في نقل التكنولوجيا إلى قطاع المحروقات من خلال مساهمتها الكبيرة في نشاط التنقيب والبحث والاكتشاف، هذا النشاط يعتبر المرحلة الأولى في صناعة المحروقات، حيث يتمثل الهدف منها أساسا في معرفة الآبار التي يتواجد فيها البترول والغاز وذلك بتحديد مكانها جغرافيا و جيولوجيا حسب طبقات الأرض وتقدير كمياتها و ذلك باستعمال عدة أساليب للبحث والاستكشاف والجدول الموالي يوضح مساهمة الشركاء الأجانب في عمليات البحث والحفر التطويري.

الجدول رقم 8: مساهمة الشركاء الأجانب في عمليات البحث والحفر التطويري خلال الفترة 2000 - 2007

النشاط	السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
البحث	أمتار محفورة (م)	102704	92642	76482	122614	160945	184728	216692	325991	
	فيها المشاركة	61768	44365	30579	68948	100895	90897	123886	176702	
	آبار محفورة	36	36	29	41	60	64	77	114	
	من طرف سوناطراك	15	23	20	18	25	32	29	51	
	الشركات الأجنبية	21	13	9	23	35	32	48	63	
	حفر التطوير	سوناطراك لوحدها (م)	/	194551	161072	195240	217816	265698	279718	239981
		الشركات الأجنبية	/	200655	336067	274119	176272	195514	282632	273731
مردودية سوناطراك م/شهر للآلة		1382	1306	1369	1501	1498	1599	1157	/	
مردودية الشركات الأجنبية م / شهر للآلة		1906	2210	2509	2372	2492	2235	1172	/	

المصدر: التقارير السنوية المختلفة لسوناطراك (2000-2007)

من خلال المعطيات السابقة يبدو أن الشركات الأجنبية تساهم بشكل كبير في عملية البحث ويظهر ذلك من خلال عدد الأمتار المحفورة سنويا من طرفها، حيث ارتفعت عدد الأمتار المحفورة من 61768 م سنة 2000 إلى 176702 م محفورة سنة 2007، وهي بذلك تمثل نسبة 60.14% و 54.20% على التوالي خلال السنتين 2000 و 2007.

أما فيما يتعلق بحفر التطوير<sup>1</sup> فإن عدد الأمتار المحفورة من طرف الشركات الأجنبية في إطار الشراكة مع سوناطراك أكبر من عدد الأمتار المحفورة من طرف سوناطراك لوحدها، فمثلا كان عدد الأمتار المحفورة والتي تدخل ضمن الحفر التطويري من طرف الشركات الأجنبية يقدر بـ 200655م محفورة سنة 2001 مقابل 194551م محفورة من طرف سوناطراك، ويرجع هذا التفوق من طرف الشركات الأجنبية أساسا إلى استخدامها لآلات وتقنيات عالية الجودة والتكنولوجيا في مجال التنقيب والبحث وهو ما جعل مردودية آلتها أكبر ويعني بالمردودية هنا: "عدد الأمتار المحفورة من طرف كل آلة مستخدمة في عملية البحث والتطوير خلال فترة زمنية محددة بشهر". ويلاحظ من الجدول أن مردودية كل من سوناطراك و الشركات الأجنبية في تزايد مستمر خلال الفترة 2000 - 2006 إلا أن مردودية الشركات الأجنبية أكبر و يمكن إعطاء أمثلة حيث قدرت مردودية سوناطراك مثلا خلال سنة 2000 بـ 1382م محفورة/ للآلة في الشهر مقابل 1906م محفورة/ للآلة في الشهر بالنسبة للشركات الأجنبية وكذلك الحال بالنسبة لسنة 2005 و 2006.

ونستخلص مما سبق أن الشركات الأجنبية الناشطة في قطاع المحروقات لها دور كبير واستراتيجي في نقل التكنولوجيا إلى قطاع المحروقات، هذه التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في نشاط التنقيب والبحث والتطوير وما يؤكد ذلك هو تزايد عدد الآبار التجارية المكتشفة سنويا من طرف الشركات الأجنبية كما يوضحه الجدول التالي

<sup>1</sup> حفر التطوير: هو عملية تأتي بعد إستخراج البترول المصحوب بالغاز و الماء بحيث يحقن الغاز في نفس البئر المستخرج منه بغية إعادة إستخراج البترول.

الجدول رقم 9: الآبار المكتشفة من طرف سوناطراك والشركات الأجنبية في إطار الشراكة خلال الفترة 2000-2010.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
إكتشافات سوناطراك لوحدها	5	4	4	3	5	6	9	8	7	9	27
إكتشافات الشركات الأجنبية	3	3	2	4	8	2	8	12	9	7	2
المجموع	8	7	6	7	13	8	17	20	16	16	29

المصدر: التقارير السنوية المختلفة لسوناطراك (2000-2010)

من الجدول السابق يلاحظ أن عدد الآبار المكتشفة، بعد القيام بعمليات التنقيب والحفر، في تزايد مستمر خلال الفترة 2000-2010، حيث ارتفع العدد بـ 21 بئر مكتشفة خلال العشر سنوات لكل من سوناطراك والشركات الأجنبية، أما إكتشافات الشركات الأجنبية في إطار الشراكة، فقد عرفت عموماً تزايد بالرغم من الانخفاض الذي شهدته سنة 2005 وسنة 2010، إلا أن إرتفاع عدد هذه الإكتشافات خلال السنوات الأخرى أكثر حتى من إكتشافات سوناطراك أحياناً، هو ما يؤكد دور الشركات الأجنبية في المساهمة في إكتشاف الآبار التجارية القابلة للاستغلال وهذا نتيجة استخدامها لآلات وتكنولوجيا عالية الجودة وذات تكنولوجيا متقدمة.

## 2-المساهمة في حماية البيئة:

بما أن نشاطات الطاقة ذات تأثير سلبي ومباشر على البيئة والصحة العمومية، فقد تم اتخاذ عدة إجراءات من أجل الانقاص من حدته، ومن أجل المساهمة في الجهود العالمي للمحافظة على طبقة الأوزون والاستثمار العقلاني للموارد الطبيعية تعمل سوناطراك مع شركائها الأجانب على إلغاء الشعلة على جميع مواقعها على الرغم من تضاعف حجم الإنتاج بأربع مرات خلال الثلاثين سنة الأخيرة، حيث انخفضت نسبة الغازات التي يتم إنتاجها من 80% سنة 1970 إلى 7% سنة 2005 نتيجة إستثمار ما يقارب 225 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2002-2005.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤتمر الطاقة العربي الثامن، " الورقة القطرية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، الأردن 14 ماي 2006، ص 39.

ومن جهة أخرى بادرت سوناطراك مع بريتيش بتروليوم BP، وسات أويل STAIOIL إلى اعتماد عملية إعادة حقن ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub> في حقل عين صالح، ويبرز هذا المشروع كواحد من أهم مشروعات من هذا النوع في العالم.

وتكمن أهميته في حماية البيئة:

- أنه تم تصنيفه (أي مشروع عين صالح لإلتقاط و تخزين الغاز الكربوني) من أفضل المشاريع المتعلقة بحماية البيئة مقارنة بباقي المشاريع المنجزة من طرف BP والتي تدخل ضمن حماية البيئة.
- إن مشروع عين صالح يهدف إلى انتزاع أو فصل الـ CO<sub>2</sub> من الغاز المنتج من خلال آبار عين صالح لإعادة حقنه داخل خزانات أرضية (بين طبقات الأرض).
- إن عملية إعادة حقن CO<sub>2</sub> (حقن حوالي 17 مليون طن) يركز على خفض الانبعاثات الملوثة الناتجة عن المشروع بأكثر من 60%.
- إن هذا الخفض من انبعاثات CO<sub>2</sub> يقابله سحب 250.000 سيارة من السير.

وبالإضافة إلى مشروع عين صالح لإلتقاط وتخزين غاز ثاني أكسيد الكربون والذي يساهم في حماية البيئة، عملت سوناطراك في إطار الشراكة الأجنبية، على إنشاء متعددة الجنسيات لحماية البحار والمحيطات من التلوث الناتج عن الكوارث البيئية في مجال المحروقات مثل: حوادث ناقلات البترول، حيث أنه كل سنة تقريبا 400 مليون طن من المحروقات تلوث شواطئ المغرب العربي، وسميت هذه الشركة بـ: "OSPPEC" وهي تضم حاليا شركات هي: بريتيش بتروليوم BP، ستات أويل STATOIL، سونانغول SONANGOL، ريسول REPSOL، سمير المغربية SAMIR، أونى ENI وسبسا CEPSC و للإشارة فإن هذه الشركة رأسمالها 600.000 دولار و ميزانية استثمارها تقدر بـ 5 ملايين أورو منها 1 مليون أورو موجهة لمصاريف التجهيز، أما عن المساهمات فهي: 49.3% لسوناطراك، 17% لسونانغول، 10% لسمير، 4.74% لباقي المساهمين مع إمكانية انضمام مساهمين جدد.

## خاتمة الفصل:

إن الصعوبات التي واجهت الجزائر في الإستفادة من موارد خارج قطاع المحروقات بالرغم من سياسات الإنفتاح والإصلاحات الإقتصادية التي شرع في تطبيقها يحتم عليها الإعتماد على موارد هذا القطاع بصورة شبه كلية لتوفير العملة الصعبة ودعم الإقتصاد الوطني وإنعاش إقتصاد الدولة.

وتعتبر الشراكة الأجنبية أهم إستراتيجية لتطوير وتعزيز قطاع المحروقات وزيادة إنتاجه، فالجزائر تسعى لتنويع صادرات المحروقات وزيادة إنتاج الغاز الطبيعي ومشتقاته.

ويبدو أنه من الصعب إن لم نقل من المستحيل أن تستغني المؤسسة الوطنية سوناطراك عن إستراتيجية الشراكة الأجنبية وهذا بإعتبارها وسيلة لإستغلال الموارد الطبيعية وعامل جد مساعد على تطوير قطاع المحروقات بالجزائر والركيزة الأساسية المعتمدة من طرف الدولة في سعيها لتحقيق التنمية الإقتصادية وتعزيز مداخيلها، وكل هذا يجرنا إلى حقيقة أن إستراتيجية الشراكة أصبحت حتمية من طرف سوناطراك وليست مخيرة بين إنتهاجها أو الإستغناء عنها.

عالمه

خالقه

### خاتمة عامة:

تعتبر الشراكة من أهم ملامح وآثار التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي عرفتتها - ولازالت تعرفها - الساحة الاقتصادية العالمية، كما تعتبر بديلا عن العلاقات التنافسية التي تخدم أطرافها ولا تساهم في تطورهم وتوسعهم، بل غالبا ما تنتهي بانسحاب أحد الأطراف من ميدان المنافسة، وبذلك أصبحت العلاقات التعاونية سبيلا أنجع للحفاظ على المكانة السوقية، والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بما فيها الرائدة.

وإستعانت الجزائر بخيار الشراكة الأجنبية، بحيث قامت بإدخال بعض التعديلات للقوانين في مجال الشراكة في مجال المحروقات وغيرها من المجالات وهذا بغية النمو بالإقتصاد الوطني، إلا أنها مازالت تعاني من ضعف في قاعدتها الإقتصادية ومازالت تعتمد بصفة شبيه كلية على المحروقات في صادراتها. ولهذا يستوجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إنتهاج خيار الشراكة الأجنبية لإختراق الأسواق الدولية ومواكبة التطورات التكنولوجية ومواجهة المنافسة والنهوض بالإقتصاد الوطني.

ومن خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية :

- لا يمكن إعتبار الشراكة مجرد عقد قانوني يمسى من قبل طرفين أو أكثر، بل إن مفهوم الشراكة يتعدى إلى كونها قرارا إستراتيجيا ومصيريا، وهي بذلك تصنف ضمن إستراتيجيات النمو والتوسع والهجوم، وهو التوجه الذي من المفروض أن تسلكه جل - إن لم نقل كل - المؤسسات لمواجهة المنافسة المتزايدة بدل الدفاع والانطواء تحت إجراءات واحتياطات سرعان ما تفشل وتراجع أمام المنافسين .

- تختلف دوافع استراتيجية الشراكة من طرف يسعى إلى مواجهة التحديات التكنولوجية ويرغب في تحويلها بأسلوب يوفر له إستثمارات ضخمة قد لا تنجح في أغلب الأحيان وهو الطرف المحلي، وطرف يبحث على التوسع الجغرافي وغزو مزيد من الأسواق الواعدة وهو الطرف الأجنبي، وبذلك يمكن القول أن الشراكة قد تحدث أثرا سلبيا على المدى البعيد، إذ تحول الطرف الأجنبي إلى

## خاتمة عامة

منافس قوي للطرف المحلي، ولم يكن بوسع هذا الأخير التنبؤ بما سيحدث ولم يستغل هذه الفرصة في تدعيم الإمكانيات وتغيير الأساليب والمناهج التقليدية.

- لقد تغير وجه المنافسة في هذا العصر، وأصبحت العديد من الشركات تنافس غيرها بقوة، وفي نفس الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر، وهذه التكتلات والتحالفات عندما تتكون تكسر قانون الأرباح المتناقصة، لأن الأرباح لم تعد تتحقق من خلال نظام الإنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك، وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك المواد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار الشركة لموقع في السوق يظهر نقاط قوتها وامتيازها.

كل هذه المتغيرات الجديدة أصبحت تتحكم في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات التي لا مناص لها من أن تدخل في تحالفات وشراكات مع تلك الشركات التي قطعت شوطا في التطور والنمو وتحقيق الميزة التنافسية.

- تحدث استراتيجية الشراكة نتائج وآثارا على المدى القريب والبعيد، وتختلف تلك الآثار حسب صيغة وشكل العلاقة التي تربط بين طرفي الشراكة، ويعود هذا الاختلاف في الآثار إلى تباين تلك الأشكال في جوهرها وبعدها الاستراتيجي.

- لقد تمكنت سوناتراك بإبرامها لعقود شراكة مع العديد من الشركات الرائدة من توسيع خطوطها الإنتاجية، وغزو العديد من الأسواق الدولية، بإبرام عقود تصدير مع العديد من الدول، بما فيها تلك التي تعد من الدول المتطورة صناعيا وتكنولوجيا.

وعموما حققت المؤسسة الوطنية سوناتراك من خلال الشراكة عدة امتيازات جعلتها قادرة على تقوية صادراتها ومنافسة بعض الشركات الأجنبية، وحتى تتمكن سوناتراك خصوصا وكل المؤسسات الاقتصادية التي تبنت الشراكة عموما، من الاستفادة من مزايا الشراكة وجعلها آلية ناجعة لتحقيق الميزات التنافسية والكفاءة الإدارية، لابد من التركيز على بعض النقاط :

- إختيار الشريك المناسب وأخذ الوقت الكافي وتحليل وضعيته وما سيجلبه من امتيازات ومزايا، تتوازن مع ما يطمح إليه هذا الشريك.

## خاتمة عامة

- توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاقتصاد على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية .
  - تفعيل مشاريع الشراكة، بخلق جو مناسب للاحتكاك بين الأطراف وتهيئة الظروف لنقل أساليب الإدارة الحديثة وتغيير الثقافة الإدارية والقضاء على بعض القيم التي كانت سببا في تراجع الكفاءة الإدارية والأداء التنظيمي بصفة عامة.
  - البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع بسبب مشاريع الشراكة، حتى لا يؤدي ذلك التوسع إلى اختلالات اقتصادية قد تنتهي بفشل المؤسسة ودخولها في حلقة جديدة من المشاكل والأزمات.
- في الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة لإثارة موضوع الشراكة الاستراتيجية وما قد يترتب عنها من آثار، وهي بذلك تفتح المجال أمام دراسات قادمة تركز على تحليل وتقييم آثار الشراكة على المدى المتوسط والبعيد وعلى كل الأصعدة والمستويات، كما أنها تفتح مجال الإجهاد في تحديد المؤشرات التي يمكن اعتمادها في تقييم الأثر الإقتصادي لأي قرار استراتيجي.
- كما أن هذا الموضوع يفتح آفاق الدراسة في ميدان التعاون بين الدول العربية، وكيفية تفعيل المشاريع المشتركة في هذا الإطار لتحسيد مسار التكتلات الإقليمية والجهوية وإحداث التقارب بين اقتصاديات هذه الدول.
- اختبار صحة الفرضيات:**
- \* أثبتت الدراسة عدم صحة الفرضية الأولى بحيث تختلف أشكال الشراكة المبرمة بين المؤسسات المتنافسة والمؤسسات الغير متنافسة.
- \* لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة عدم صحة الفرضية الثانية بحيث تكون نتائج الشراكة متقاربة إلى حد بعيد رغم اختلاف أشكالها
- \* استنتجنا من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة صحة الفرضية الثالثة بحيث أن عقود الشراكة التي أبرمتها سوناطراك ساعدها على تنمية مداخيلها وتنويع صادراتها.

### \*التوصيات:

- تنويع الجزائر من صادراتها وعدم الإقتصار على المحروقات فقط،
- دعم الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دور هام في عملية التنمية الإقتصادية،
- يجب على المؤسسات الجزائرية بما فيها سوناطراك إختيار الشريك المناسب وأخذ الوقت الكافي وتحليل وضعيته وما سيحلبه من امتيازات ومزايا، تتوازن مع ما يطمح إليه هذا الشريك،
- توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الإقتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية،
- خلق جو مناسب للاحتكاك بالشريك الأجنبي وتهيئة الظروف لنقل أساليب الإدارة الحديثة وتغيير الثقافة الإدارية والقضاء على بعض القيم التي كانت سببا في تراجع الكفاءة الإدارية والأداء التنظيمي بصفة عامة.

### \*آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع إرتأينا إقتراح بعض المواضيع محل دراسات مستقبلية والمتمثلة في:
- تأثير إستراتيجية الشراكة على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.
- دور الشراكة الأجنبية في تحقيق التنمية الإقتصادية.
- واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر.

فائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

1. أحمد سيف مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000.
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة 2000.
4. إسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل، عمان، الأرن، 2004.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. رجب محمود طاجن، عقود الشراكة، دار النهضة العربية، القاهرة 2007.
7. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993.
8. علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
9. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1993.
10. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
11. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، 1996 (لم يتم ذكر دار وبلد النشر).
12. متوكل بن عباس محمد مهلهل، مبادئ الاقتصاد مدخل عام، دار المريخ، السعودية،؟.
13. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 هـ / 2002 م.
14. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
15. ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
16. نبيل حامد مرسي صفر، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
17. نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح دون إعداد خطة إستراتيجية؟ دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
18. هانس ك. بيتر ماتين. هارالدسون، فخ العولمة، سلسلة كتب تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت العدد 238 أكتوبر 1998.
19. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.

## مذكرات وأطروحات:

1. أقلولي محمد، "النظام القانوني لعقود نقل المعرفة الفنية"، مذكرة ماجستير في القانون الدولي والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 1995.
2. رجراج وهيبة، "الاستثمار الأجنبي في الجزائر والانفتاح على الشراكة الأجنبية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
3. سمير بن دريسو، "الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
4. عبد المجيد قدي "الاقتصاد الجزائري والشركة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، أفريل 2003.
5. درحمون هلال، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
6. يعقوبي نادية، "النظام القانوني لعقود التوزيع الدولية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006.

## مجلات وجرائد:

1. الجريدة الرسمية 50 2005 " يتعلق بالمحروقات"، القانون 05-07 المؤرخ في 28 افريل، صادرة بتاريخ 07/19.
2. الجريدة الرسمية العدد 22، المتعلقة بالمرسوم التنفيذي 435.94 الموافق 94/12/12.
3. الجريدة الرسمية العدد (35) المتعلقة بقانون 14.86 الموافق لجويلية 1986.
4. مجلة سوناتراك العدد 12 لسنة 2010.
5. مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي. المجلد 36، العدد 3.
6. محمد يعقوبي، لخضر عزي، "الشراكة الأورومتوسطية وأثرها على المؤسسات الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية عدد 14، 2004.
7. لخضر عزي ومحمد يعقوبي، "الشراكة الأورومتوسطية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 14، أكتوبر 2004، على الموقع [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl).
8. قلش عبد الله، "أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة علوم إنسانية، عدد 4، 2006.

## الملتقيات والندوات:

1. بن حبيب عبد الرزاق، بومدين رحيمة حوالف، "الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2002.
2. بلال أحمية، "دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية"، مداخلة مقدمة في: "الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
3. بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005.
4. نوري منير، الملتقى الدولي حول، "أثر وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"
5. معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة، آلياتها وأنماطها"، ملف الملتقى الإقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر (ماي 1999).
6. مؤتمر الطاقة العربي الثامن، "الورقة القطرية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، الأردن، 14 ماي 2006.

## التقارير والتشريعات:

1. التقرير السنوي لسوناطراك 2010.
2. التقرير السنوي لمنظمة الأوبك لسنة 2010.
3. التقارير السنوية المختلفة لسوناطراك (2000-2010).
4. قانون رقم 1486 المؤرخ في 16 أوت سنة 1986، خاص بمجال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، الجريدة الرسمية، العدد 35، سنة 1986.

## مواقع إلكترونية:

<http://www.sonatrach.dz>

<http://www.ulum.nl>

**Livres :**

1. Aliout.B, **les stratégies de coopération industrielle**, edition economica, paris, 1996 .
2. Bouayad.A et legris.p.p, **les alliances stratégiques**, edition dunod, paris ,1996.
3. Fouquet.A et le maitre.f, **demystifier la mondialisation de l'économie** , les éditions d'organisation, 1997
4. Garrette.B et dussauge.P, **les strategies d'alhance**, edition d'organisations, paris, 1995.
5. LASARY, **comptabilité analytique**, imprimerie Es- Salem, Alger, 2001.
6. Navarre J.R, **gestion stratégique international**, edition economica, paris (France).
7. R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie **d'entreprise**, Edition Dinod, Paris, 2001.
8. Tesen.d , Bricout.j. **L'investissement international**, édition armand colin, massan, paris,1996,
9. Timothy M.collins et thomas L.doorley, **les alliances stratégiques**, (paris Inter Edition)1992

**Mémoires et Thèses :**

1. Akacem khadija, "**evaluation théorique et pratique de l'investissement étranger en Algérie 1962-1999**", Mémoire de magistère, université d'Alger, juin 2000.
2. Amrokane.h, "**analyse des relation de partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en algérie**", mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sience economique.option gestion des entreprises.U.M.M.T, O.2005.

## **Les Journaux :**

Donada.c, fournisseur : pour déjouer les pièges du partenariat, revue française de gestion N°114.

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الشراكة الأجنبية وما تقدمه من إيجابيات للمؤسسة الاقتصادية التي تسعى دوما لرفع قدراتها التنافسية برفع ربحيتها، إنتاجيتها، حصصها السوقية. ويعد أسلوب الشراكة من أهم الأساليب التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على تطوير المعرفة العلمية واكتساب التكنولوجيا الحديثة وتسهيل دخولها للأسواق العالمية أي دعمها من كل الجوانب الاقتصادية التي تساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية.

وتعد سوناطراك أكثر مؤسسة وطنية إبراما لعقود الشراكة مع شركات عالمية، ووضحنا في دراستنا هذه مدى تأثير ودعم الشراكة الأجنبية للشركة بتحليل جداول تحتوي إحصاءات خاصة بالشركة.

## الكلمات المفتاحية:

الشراكة الأجنبية، الشراكة الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé:

Cette étude a pour but de mettre en relief le partenariat étranger et ses avantages pour l'entrepris économique qui tend vers l'amélioration de ses capacités compétitives en augmentant sou bénéfice, sa productivité et ses ports du marché. L'option du partenariat est un des meilleurs a tout permettant a l'entreprise économique la réalisation d'un développement économique conséquent, d'acquérir le savoir faire et le transfert de la technologie ainsi que la maitrise des dermères techniques lui facilitant l'émergence dans les marchés mondiaux et la promotion de son aspect économique.

Dans notre étude, nous avons montré l'influence et le soutien du partenariat étranger sur sonatrach qui set chassée première en Algérie en matière du membre de contrats de partenariat sigrés avec des entreprises mondiales.

## Mots clés :

Partenariat étranger, partenariat stratégique, entreprise économique