الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف -المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: ...../2018

ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

تحت عنـــــوان:

دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع الصناعي العمومي بالجزائر

دراسة حالة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح - البليدة)
[2017-2008]

إعداد الطالب:
- رشيد سعد الله

تحت إشراف الأستاذ:
- د. بوعلام ولهي

لجنة المناقشة:

د. أحمد ميـــــر	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيســا
د. بوعلام ولهي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
أ. نزيه مهدي	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الحمد والشكر لله رب العالمين جل جلاله سبحانه وتعالى

الذي وفقني إلى إنجاز هذه المذكرة .

ويطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بأسمى عبارات

الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف

الدكتور: ولهي بوعلام، كما أخص بالذكر كل من الدكتور مير أحمد والأستاذ

مهدي نزيه أعضاء لجنة المناقشة ونتقدم لهما بالشكر الجزيل على اهتمامها وقبولها

مناقشة موضوع دراستنا هذه، كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير .

كما نتقدم بالشكر إلى كل من الأستاذ: خلوف مفتاح والأستاذ سيد علي بن عيسى

على دعمهم وتشجيعهم لنا في إنجاز هذا العمل .

كما لا ننسى أن نخص بالشكر كل من السادة:

عادل حدود المدير العام لمؤسسة SCMI

والسيد: جليل طيار مدير الموارد البشرية الشؤون القانونية لنفس المؤسسة .

إهداء

أهدي هذا العمل وثمرة جهدي إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى روح جدي الطاهرة سعد الله السعيد

إلى جدتي رقية أطال الله في عمرها

إلى المرحومة طيب الله ثراها: بتة جدة .

إلى الجد رزق الله عبد الواحد اطال الله في عمره.

إلى سندي في الحياة زوجتي الكريمة

إلى أبنائي الأعزاء كل باسمه: زين الدين، محمد الأمين وآيـــة

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل طاقم مكتبة القلم وعلى رأسهم الأخ العزيز: نواصري حمزة

كما نخص بالذكر الأستاذ: عزيزو عبد الرحمان

الى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة...

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة.....أ-ك

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للشراكة الأجنبية في القطاع الصناعي العمومي بالجزائر

تمهيد **13**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للشراكة الأجنبية..... **14**

المطلب الأول: ماهية الشراكة الأجنبية **14**

المطلب الثاني: النشأة التاريخية للشراكة الأجنبية في الجزائر **19**

المطلب الثالث: أهمية وأهداف توجه الجزائر نحو الشراكة الأجنبية..... **21**

المبحث الثاني: الشراكة الأجنبية مع مؤسسات القطاع الصناعي العمومي في الجزائر **25**

المطلب الأول: أشكال الشراكة الأجنبية مع المؤسسات العمومية في الجزائر **25**

المطلب الثاني: بعض آثار فعاليات الشراكة الأجنبية مع المؤسسات العمومية الصناعية في الجزائر (حالة الشراكة الأورومتوسطية)..... **28**

المطلب الثالث: واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر **30**

خلاصة الفصل..... **44**

الفصل الثاني: الشراكة الأجنبية في القطاع الصناعي العمومي بالجزائر

- دراسة حالة مصنع متيجة للإسمنت -

تمهيد **46**

المبحث الأول: التعريف بمكان اجراء الدراسة..... **47**

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة متيجة الاسمنت بمفتاح (S.P.A-SCMI) **47**

المطلب الثاني : التعريف بالشريك الاجنبي الخاص Lafarge Holcim..... **49**

المطلب الثالث: طبيعة عقد الشراكة بين المؤسسة العمومية والشريك الأجنبي الخاص (شركة ذات أسهم - متيجة للإسمنت وشركة ذات أسهم الشركة المصرفية لافارج هولسيم LafargeHolcim) **53**

المبحث الثاني: تقييم الشراكة الأجنبية في قطاع صناعة الاسمنت بمصنع متيجة..... **58**

المطلب الأول: تطور الإنتاج خلال فترة الدراسة (2008-2017) **58**
المطلب الثاني: تطور مبيعات مادة الإسمنت (المنتوج النهائي) وترشيد الإنفاق خلال فترة الدراسة. **64**
المطلب الثالث: تطوير وتأهيل الموارد البشرية مع تثمين صحتها وسلامتها خلال فترة الدراسة **70**
خلاصة الفصل **76**
خاتمة عامة..... **78**
قائمة المصادر والمراجع..... **83**
الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنـــــــوان	الصفحة
01	يمثل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر من 2002-2016	30
02	يمثل التوزيع القطاعي للاستثمارات الأجنبية في الجزائر من 2002 إلى 2016	31
03	يمثل مناخ الاستثمار في الجزائر حسب مؤشر سهولة أداء الأعمال	34
04	يمثل مؤشر الأداء لبيئة الأعمال لـ 180 دولة عبر العالم	35
05	يمثل مناخ الاستثمار في الجزائر حسب مؤشر التنافسية لعدد 137 دولة	36
06	يمثل مناخ الاستثمار في الجزائر حسب مؤشر الأداء العام والمكانة	37
07	تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الاسمنت والكلنكير خلال المدة ما بين 2008-2017.	59
08	تطور إنتاج مادة الكلنكير خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.	60
09	تطور إنتاج مادة الاسمنت خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.	62
10	يمثل التطور في الكميات المنتجة بعد أتمته أنظمة تشغيل المصنع سنة 2010.	64
11	يمثل تطور بيع المنتوج النهائي لدى مصنع متيجة للإسمنت ما بين 2008 إلى 2017 مدة تسيير المصنع من طرف لافارج وما يقابلها من تطور في رقم الأعمال.	65
12	يوضح تطور المبيعات من خلال رقم الأعمال بالعملة المحلية وما يقابلها من العملة الصعبة (الدولار الأمريكي).	65
13	تطور ترشيد تكاليف المواد الاولية الأساسية لصناعة الكلنكير	67
14	تطور ترشيد تكاليف المواد الإضافية لصناعة الاسمنت	68
15	يمثل تطور استهلاك الطاقة لصناعة المنتوج النصف مصنع (الكلنكير) والمنتوج النهائي الاسمنت بمصنع متيجة عبر الفترة 2010-2017.	69
16	يمثل عدد الساعات المستغرقة لكل تخصص من التدريبات التي استفاد منها العمال من 2010 إلى 2017.	71
17	يمثل تطور ساعات التدريب في مؤسسة متيجة للإسمنت مفتاح ما بين 2010-2017.	72
18	العدد الاجمالي لحوادث العمل في الفترة ما بين 2010-2017	74

قائمة الأشكـــال

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
01	يمثل توزيع الاستثمار الأجنبي عبر العالم	31
02	يمثل توزيع الاستثمار الأجنبي عبر العالم	32
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة انتاج الاسمنت متيجة.	49
04	خريطة توضح التوزيع الجغرافي لأنشطة مجمع لافارج هولسيم في الجزائر	50
05	تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الكلنكير والاسمنت خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.	59
06	يمثل تطور إنتاج مادة الكلنكير خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.	61
07	يمثل تطور إنتاج مادة الاسمنت خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.	62
08	يمثل نسب التطور في الكميات المنتجة بعد أتمته أنظمة تشغيل المصنع سنة 2010.	63
09	تطور بيع المنتوج النهائي (مادة الاسمنت) لدى مصنع متيجة للإسمنت ما بين 2008 إلى 2017 مدة تسيير المصنع من طرف لافارج.	65
10	يمثل تطور رقم الأعمال في الفترة ما بين 2008-2017.	66
11	يمثل تطور تشريد تكاليف انتاج المواد الأولية الأساسية	67
12	تطور ترشيد تكاليف المواد الإضافية لصناعة الاسمنت	68
13	يمثل تطور استهلاك الطاقة (الغاز الطبيعي) صناعة الاسمنت بمصنع متيجة عبر الفترة 2010-2017.	69
14	يمثل التطور في ترشيد استهلاك الطاقة (الكهرباء) لصناعة الإسمنت بمصنع متيجة عبر الفترة 2010-2017.	70
15	يمثل عدد الساعات المستغرقة لكل تخصص من التدريبات التي استفاد منها العمال من 2010 إلى 2017.	71

16	يمثل معدلات أيام التدريب	**72**
17	يمثل تطور ساعات التدريب في مؤسسة متيجة للإسمنت مفتاح ما بين 2010-2017.	**73**
18	يمثل تطور أداء قطاع الصحة والسلامة في مصنع متيجة للإسمنت في الفترة ما بين 2010-2017.	**74**
19	يمثل التطور في التقليص من إجمالي حوادث العمل المسجلة بمؤسسة متيجة للإسمنت في الفترة ما بين 2010-2017.	**75**

مقدمة عامة

لقد أخذت الحياة الإنسانية في العالم اليوم أبعاد التحول والتسارع والتطور على مختلف المناحي الفكرية والثقافية والاقتصادية، فصارت خصوصية الدول والمجتمعات والمؤسسات الاقتصادية بالكاد تزول وتضمحل بفعل بروز العولمة التي فرضت متغيرات جديدة، جعلت من الدول الصناعية الكبرى تملك سلطة القرار وتقدم لنفسها ولغيرها بديلا اقتصاديا جديدا يحتم على الكل توظيف الآليات الجديدة لما يسمى باقتصاد السوق.

إضافة إلى ذلك التوظيف القوي لتقنيات الاتصال وتوظيف المعلومة في حينها وبالوجهة التي يريدها مروجوها. ناهيك عن بروز الاقتصاد التنافسي والتحالفات الاقتصادية لخلق الأسواق وايجاد بيئات تضمن النمو والتطور.

لقد شكلت استراتيجية التحالفات السالف ذكرها السمة البارزة للاقتصاد العالمي الجديد مما مكنها من البقاء والسيطرة والانتشار السريع في البيئات الاقتصادية المتعددة والمتنوعة من جهة وخنق اقتصاد البلدان النامية وتضييق فرصه في النمو والتطور من جهة أخرى، مما فرض عليه حتمية إقامة تحالفات مع شركات من الدول الصناعية الكبرى تكون غطاء له. وتأخذ بيده إلى استغلال الفرص.

ولكن وبالرجوع إلى جوهر الدراسة يمكن لنا أن نثير التساؤلات التالية: ما استراتيجية الشراكة؟ وما فائدتها وما الدور المنوط بها؟

إن المنبع الرئيس لفكرة استراتيجية الشراكة يعود إلى التعاون الذي يبني بدوره على قاعدة رابح رابح أو المنفعة المشتركة والمتبادلة بين الأفراد والمؤسسات لضمان الديمومة، البقاء والتنمية المستدامة. فهي بذلك كفيلة بخلق آليات للنمو، التوسع والقضاء على الاحتكارية.

وبذلك تمنح الشراكة الأجنبية للمؤسسات الوطنية العمومية ممرا سالما آمنا لتحقيق مصادر ومنابع للنمو، والتطور واكتساب الخبرة التكنولوجية والمهارة المهنية.

لقد شكلت هذه الاستراتيجية محور اهتمام العديد من المشتغلين في ميادين البحث العلمي والاقتصادي والصناعي والتجاري على حد سواء، قصد الرقي بها إلى أعلى درجات الثقة والتطور من أجل توظيفها كآلية لخلق بيئات للتعاون المشترك بين الشركات يضمن اقتسام الأرباح والجهود والمخاطر.

إن المتأمل لصيرورة وتطور الاقتصاد العالمي يجد أنه ما من منفذ للدول النامية من استغلال الشراكة مع الدول المتطورة لتحقيق التنمية الشاملة، وفق استراتيجية لا تقصي مجالا من المجالات فتكون شاملة عامة لميادين الاقتصاد والتجارة والصناعة والصيرفة والخدمات...إلخ.

إن الجزائر وبوصفها بلدا طموحا إلى التنمية المستدامة قد سعت إلى إقامة شراكة أجنبية وانفتاح على الاقتصاد العالمي الجديد مما حتم عليها القيام بإصلاحات مسبقة شملت ميادين مختلفة وبصفة واسعة، لخلق جو التنافس وتشجيع الاستثمار واستكمال الاجراءات الاقتصادية السابقة مثل مسار برشلونة. والسعي لتحقيق الشراكة خاصة الأورومتوسطية، تحقيقا لحماية الاقتصاد الوطني من المنافسة الشرسة التي يواجهها من الاقتصاد الأسيوي، الأمريكي والأوروبي، واستغلال التنافسية والاستفادة منها وجلب التكنولوجيا، ومرافقة المؤسسات الوطنية للاستفادة من الخبرات الأجنبية والرفع من المردودية في المجال الصناعي والجودة لتقوية شوكة المنافسة، خاصة في ظل الاتفاق الجزائري الأوروبي لتحرير التبادل التجاري. الذي يجعل الاقتصاد الوطني أمام محك صعب في ظل المنافسة القوية التي لم يتعود عليها من حيث الجودة والتكلفة والتسويق .

فالمؤسسة الجزائرية مجبرة على توجيه كل جهودها لرفع هذا التحدي وذلك من خلال الاستفادة من الفرص الإيجابية التي يتيحها لها اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي عن طريق تطوير وتحسين نوعية منتجاتها لتطابق المواصفات العالمية. وسعيا لتحقيق هذا الهدف يتعين على المؤسسات الوطنية سواء العمومية أو الخاصة أن تعمل على إبرام عقود شراكة.

أولا: إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

1. **السؤال الرئيس للدراسة: ما مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في تفعيل القطاع الصناعي العمومي في الجزائر (قطاع صناعة الاسمنت) في الفترة ما بين 2008-2017؟**
2. **الأسئلة الجزئية للدراسة:**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

سؤال1: ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في زيادة نسبة إنتاج المواد الأولية الأساسية (الكلس والصلصال)، المنتوج النصف مصنع (الكلنكر) والمنتوج النهائي (الإسمنت). في مصنع متيجة للإسمنت بالقطاع الصناعي العمومي في الجزائر (قطاع صناعة الإسمنت) في الفترة ما بين 2008-2017.

سؤال2: ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في زيادة مبيعات مصنع متيجة للإسمنت بالقطاع الصناعي العمومي في الجزائر (قطاع صناعة الإسمنت) في الفترة ما بين 2008-2017.

سؤال3: ما مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في ترشيد تكاليف المواد الأولية الأساسية وكذا الإضافية و كذا ترشيد استهلاك المواد الطاقوية في مصنع متيجة للإسمنت بالقطاع الصناعي العمومي في الجزائر (قطاع صناعة الإسمنت) في الفترة ما بين 2008-2017.

سؤال4: ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تطوير وتأهيل الموارد البشرية العاملة في مصنع متيجة للإسمنت بالقطاع الصناعي العمومي في الجزائر (قطاع صناعة الإسمنت) في الفترة ما بين 2008-2017.

سؤال5: ما مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين المباشرين والمتعاملين في مصنع متيجة للإسمنت بالقطاع الصناعي العمومي في الجزائر (قطاع صناعة الإسمنت) في الفترة ما بين 2008-2017.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية عامة مفادها أن الشراكة الاجنبية ساهمت ايجابا في تفعيل القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الاسمنت) بزيادة الانتاج والمبيعات وتطوير رأس المال البشري، وترشيد نفقات الانتاج والاستغلال الامثل للموارد، مع الحفاظ على الصحة والسلامة المهنية للعاملين، وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

01: ساهمت الشراكة الأجنبية في زيادة نسبة إنتاج المواد الأولية الأساسية للمنتوج النصف مصنع(الكلنكير) و النهائي (الإسمنت) بمصنع متيجة للإسمنت،.

02: الشراكة الاجنبية ساهمت في زيادة نسبة المبيعات بمصنع متيجة للإسمنت في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت).

03: ساهمت الشراكة الاجنبية في ترشيد استغلال الطاقة بمصنع متيجة للإسمنت في عملية الانتاج في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت).

04: ساهمت الشراكة الأجنبية في تطوير وتأهيل المورد البشري بمصنع متيجة للإسمنت في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت).

05: ساهمت الشراكة الأجنبية في تثمين الصحة والسلامة المهنية للعاملين بمصنع متيجة للإسمنت في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت).

ثالثا: أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، حيث تتناول الدراسة موضوع الشراكة الأجنبية وهو موضوع أسال الكثير من الحبر بين مؤيد ومعارض، إذ تعطي الدراسة تقييما اقتصاديا وصفيا لإحدى أهم عقود الشراكة مع الأجانب، كما تمتد هذه الدراسة على فترة زمنية طويلة تقارب عقد من الزمن وهي مدة كافية لتقييم الشراكة الأجنبية لمشروع ما.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هده الدراسة الى ما يلي :

- محاولة التعرف على مزايا الشراكة الأجنبية على القطاع العمومي الصناعي في الجزائر؛
- معرفة نتائج الشراكة الأجنبية على المؤسسة الجزائرية من عدة زاويا؛
- محاولة تقييم تجربة الشراكة موضوع الدراسة بين 2008 و 2017؛
- محاولة التعرف على واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر؛
- محاولة تشخيص معوقات الشراكة الأجنبية في الجزائر؛
- محاولة اقتراح الحلول المناسبة لأجل نماذج شراكة اكثر فعالية؛
- وضع مرجع للمهتمين والدارسين؛
- محاولة الجمع بين الجانب العملي الشخصي والجانب الأكاديمي.

خامسا: أسباب اختيار الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الاقتصاد، حيث تندرج هذه الدراسة ضمن تحضير شهادة الماستر في تخصص تسيير عمومي، وقد دفعتنا عدة أسباب الى اختيار هذه الدراسة منها ما هو شخصي ذاتي ومنها ما هو موضوعي نوردها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية لاختيار الدراسة:

من الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع خبرتي المكتسبة في المجال الصناعي الاقتصادي العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر كإطار مسير، وقد دفعنا هذا الأمر إلى محاولة تقديم دراسة حول دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع العمومي الصناعي في الجزائر لتكون مرجعا للطلبة والمؤسسات المهتمين.

2. الأسباب الموضوعية لاختيار الدراسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة معرفة مستوى تفعيل القطاع الصناعي العمومي نتيجة للشراكة؛
- محاولة معرفة مستوى تفعيل قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر نتيجة للشراكة الأجنبية الإسهام في؛ تشكيل وعي اجتماعي في المجتمع الجزائري حول أهمية الشراكة على الاقتصاد؛
- محاولة تحديد اتجاه تفعيل القطاع الصناعي العمومي نتيجة للشراكة والعوامل المتحكمة فيه؛
- محاولة معرفة الفروق بين مرحلة ما قبل الشراكة الأجنبية وما بعدها وأثرها على الاقتصاد الجزائري؛
- محاولة منح مفاتيح التحكم لتعديل هذا الاتجاه للمختصين وأصحاب القرار؛
- محاولة تقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تنحية وعزل العوائق التي تحول دون تحقيق أعلى معدلات الأداء في القطاع الصناعي العمومي؛
- محاولة الوصول الى وضع نموذج أداء يمكن تطبيقه على باقي القطاعات الاقتصادية العمومية الصناعية في الجزائر ويفتح المجال لدراسات وأبحاث أخرى حول الموضوع.

سادسا: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

1. الحــدود الزمانية:

تناولت الدراسة مسيرة الشراكة في القطاع الصناعي العمومي (صناعة الاسمنت) خلال الفترة (2008-2017).

2. الحـدود المكانية:

شملت الدراسة مصنع " **متيجة للإسمنت** " (S.P.A SCMI) بمفتاح ولاية البليدة.

سابعا: مصطلحات الدراسة:

1. الشراكة الاجنبية: نقصد بالشراكة الاجنبية في هذه الدراسة اتفاقية تسييريه موقعة في جوان 2008 بين كل من شركة لافارج الفرنسية مع شركة **متيجة لإنتاج الاسمنت بمفتاح ولاية بليدة** بموجبها يوكل الى الشركة الفرنسية المذكورة اعلاه مهام تسيير المؤسسة محل التعاقد بهدف تفعيل قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر.

2. التفعيل: نقصد به في هذه الدراسة تنشيط وإعادة بعث قطاع الإسمنت من جديد وزيادة الانتاج والمبيعات وتأهيل المورد البشري مع خفض تكاليف الانتاج وترشيد استخدام الطاقة والمعدات، مع العمل على التقليص من حوادث العمل المهنية.

ومنه نستنتج العناصر الاساسية لهذا التعريف والمتمثلة في:

- زيادة الكمية المنتجة والمباعة؛
- تطوير الكفاءات والموارد البشرية؛
- عقلانية استهلاك المواد الاولية الأساسية والإضافية وكذا ترشيد استهلاك المواد الطاقوية.

3. القطاع الصناعي العمومي: هو مجموعة المؤسسات المملوكة للدولة بمختلف منتوجاتها.

ثامنا: الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات التي تقاطعت مع احدى متغيرات هذه الدراسة نجد الآتي:

1. المقالات:

- **الدراسة الأولى:** دراسة **Renaud BELLAIS** و**Jean-Michel OUDOT** حول فعالية عقود الشراكة في الدفاع في فرنسا، مقال منشور بمجلة **INNOVATION** سنة **2005 العدد رقم 21**، تناول تخصيص ونقل المخاطر في عقود الدفاع الخاضعة للشراكة في فرنسا، وتوصلت الدراسة الى أنه يمكن تعزيز نمو عقود الشراكة على المستوى التنظيمي من خلال تنفيذ نهج شامل لتحليل الأعمال.
- **الدراسة الثانية:** دراسة "**فرانك بريلهارت Franck BRULHART**" تحت عنوان "

Le lien contrôle-confiance performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes.

مقال منشور بمجلة .Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 5, mars 2006

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الروابط بين المتغيرات التالية: الشراكة – النجاح – الرقابة – الثقة (partenariat – succès – logistique – confiance – contrôle) واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى النتائج الهامة التالية:

- تطوير علاقة دائمة مع شريك معين، وتعميق وإضفاء الطابع المؤسسي على هذه العلاقة، يؤدي إلى زيادة الثقة؛
- الروابط الإضافية التي تنشأ بين الشركاء ستسهم تدريجيا في تقليل فعالية الخبرة المتراكمة؛
- العلاقة بين أقدمية التجربة بين الشركاء وأداء التعاون لن تكون خطية بل تنخفض؛
- الانخفاض في معدل الزيادة في الأرباح المتعلقة بالشراكة لا ينبغي أن يولد رؤية سلبية لأداء العلاقة السالفة الذكر.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة **بقة شريف، العايب عبد الرحمان،** بعنوان فعالية المشاريع الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الجزائر، مقال منشور بمجلة الحقوق الاجتماعية، **عدد 07/02 رقم سنة 2010.**

حيث توصلت الدراسة الى ان القطاعات الاقتصادية غير النفطية في الجزائر تعاني من افتقار صارخ إلى القدرة التنافسية لا تسمح لها بالبقاء في اقتصاد متحرر، على النحو الذي يدعو إليه اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وشروط النمو الاقتصادي، للوصول إلى منظمة التجارة العالمية.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة "ستيفان سوسيي **Stéphane SAUSSIER**" تحت عنوان **فعالية عقود الشراكة في فرنسا تقييم كمي،** مقال منشور بمجلة جامعة باريس 2012.

شملت الدراسة 155 مشروعا للشراكة بفرنسا بتقييم فعاليتها من خلال (التكلفة والوقت والجودة والقيمة)، واقتراح تقييم كمي، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة حول اربع بنود هي المرحلة السابقة للتعاقد، والتصميم التعاقدي، وإدارة العقود والميزانية العمومية للمشروع، وتوصلت الدراسة الى أن غالبية العقود فعالة.

- **الدراسة الخامسة:** دراسة **هارون نورة** تحت عنوان **التثاقف داخل المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكات الأجنبية** مقال منشور بمجلة **العلوم الانسانية والاجتماعية** العدد **30 سبتمبر 2017.**

تناولت الدراسة عملية التثاقف داخل المؤسسة ذات الشراكة الأجنبية ودورها في التلاقح الثقافي بين العمال من أجل تشكيل هوية تنظيمية مشتركة، وتوصلت الدراسة الى ان الشراكة الاجنبية تؤدي الى تفعيل عملية التثاقف داخل المؤسسة الواحدة .

2. الرسائل والأطروحات :

- **الدراسة السادسة:** دراسة سهام عبد الكريم: تحت عنوان دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة، 2007.

تناولت هذه الدراسة تحليل دور الشراكة الأجنبية في المساهمة في تأهيل المؤسسات الجزائرية عن طريق تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالشراكة الأجنبية باعتبارها ضرورة ملحة في عصر العولمة.

- **الدراسة السابعة: دراسة كاكي عبد الكريم** تحت عنوان **اثر الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الوطني**، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، 2010.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثر الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الجزائري، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي من خلال الحديث عن تطور الاستثمار الأجنبي المباشر والمنهج الوصفي والتحليلي، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها أن هذا النوع من الاستثمارات يلعب دورا إيجابيا في الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وأن الجزائر تحتاج إلى المزيد من الإصلاحات لجذب حجم اكبر من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بغية الرفع من تنافسية الاقتصاد .

- **الدراسة الثامنة:** دراسة **جمال عمورة**، تحت عنوان **دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2012.

هدفت الدراسة إلى دراسة الآثار الاقتصادية لاتفاقيات الشراكة على الدول العربية التي وقعت عليها، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وذلك لعرض المعلومات وفقا لتسلسل التاريخي والمراحل التي مر بها الاقتصاد العالمي عامة والاقتصاد العربي خاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- الشراكة تهدف إلى زيادة فرص الاستثمار في الدول العربية الموقعة على هذه الاتفاقات مما يساهم في زيادة تدفق رؤوس الأموال والخبرات والتكنولوجيا؛
- للشراكة أثار سلبة تتمثل في محدودية المزايا التي توفرها هذه الشراكة للدول العربية نتيجة غياب التكامل العربي في هذه المفاوضات الذي أدى بها إلى فقدانها العديد من المزايا التي كانت في متناولها .

- **الدراسة التاسعة:** دراسة عميروش فتحي تحت عنوان اتفاقيات الشراكة الجزائرية الفرنسية، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر 01، **2015/2014**.

تناولت الدراسة الشراكة الجزائرية الفرنسية من الزاوية القانونية، حيث اعتمدت المنهج التحليلي للاتفاقيات والبروتوكولات الدولية وتوصلت الى أن مفهوم الشراكة في اطار اتفاقيات الشراكة الجزائرية الفرنسية قد أضحى أقل غموض.

- **الدراسة العاشرة: دراسة هاجر بريطل**، تحت عنوان **دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل وتطوير الطاقات المتجددة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016/2015.

تمحورت هذه الدراسة حول محاولة معرفة دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل وتطوير الطاقات المتجددة في الجزائر، بدراسة حالة الشراكة الجزائرية الإسبانية في تطوير محطة الطاقة الشمسية الأولى الواقعة في مدينة حاسي الرمل ولاية الأغواط– الجزائر وتوصلت هذه الدراسة الى وجود صعوبات في تجسيد مخططات الشراكة في الجزائر، وانتهت إلى اقتراح ضرورة الاهتمام بالجانب الاقتصادي والقانوني لتحضير ارضية ملائمة للشراكة.

3. **التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال اطلاعنا الدراسات السابقة الموضحة أعلاه يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- هذه الدراسات السابقة معظمها تتناول الشراكة من جانب القطاع الصناعي وربما يعود ذلك لكونه القطاع الاكثر اهمية في الاقتصاد؛
- تسجيل اختلاف في المنهج المتبع بين الوصفي والتحليلي والتاريخي في هذه الدراسات؛
- كل هذه الدراسات توصلت إلى إيجابية الشراكة الاجنبية على الاقتصاد الجزائري؛
- والملاحظ أن هذه الدراسات قد تناولت متغير التفعيل في الاقتصاد وهي الزاوية محل هذه الدراسة.

تاسعا: منهج وأدوات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف على أنه يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها بشكل دقيق والتعبير عنها بشكل كمي وكيفي ونعتقد بانه الأنسب لهذه الدراسة.

✓ **أداة الدراسة:**

في هذه الدراسة تم استخدام اداتين لجمع المعلومات وهما :

أ. **الملاحظة المباشرة:** وتعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة، حيث نقصد هنا بالظاهرة بأنها تفعيل الاقتصاد الجزائري في صناعة الاسمنت عن طريق الشراكة الاجنبية .

ب. فحص الوثائق والسجلات: المتمثلة في:

- مختلف القوانين والتشريعات التي تتعلق بالموضوع لاسيما قوانين الاستثمار والأوامر والمراسيم المتعلقة ببرامج تأهيل المؤسسات؛
- إحصائيات الشراكة الأجنبية في الجزائر والمقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؛
- المعلومات المقدمة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وخاصة فيما يتعلق بسير برامج التأهيل المسطرة ونتائجها؛
- التقارير السنوية لمصنع متيجة للإسمنت المتضمنة مختلف مؤشرات النشاط؛
- التقارير السنوية للهيئات الدولية والإقليمية الاقتصادية.

عاشرا: خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للشراكة الأجنبية، عن طريق تعريف الشراكة وذكر أسسها ونصوصها القانونية، ومراحل تطورها في الجزائر في مبحث أول، ثم تطرقنا إلى أهمية الشراكة وأهدافها للمؤسسة والقطاع الصناعي العمومي والاقتصاد الوطني عموما اسقاطا على الواقع بمؤشرات إحصائية في مبحث ثاني.

أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب التطبيقي للدراسة بدءا بتعريف مكان إجرائها وتبيان مكوناته وهيكله التنظيمي والبشري كمبحث أول، ثم بيان مدى تحقق فرضيات الدراسة كمبحث ثاني.

إثني عشر: صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات البحث في كثرة المراجع التي تطرقت لعقود الشراكة بين القطاعين العام والقطاع الخاص سواء كانت محلية وطنية أو أجنبية وهذا ما يستوجب البحث والتعمق في الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها من أجل دراسة بحثنا هذا من زوايا مختلفة من أجل الوصول إلى نتائج هادفة وموضوعية.

إقتصرت قراءاتنا على الأجزاء التي تخدم موضوع بحثنا تجنبا لإعطاء أكثر أهمية للجانب النظري وإهمال الجانب التطبيقي منه

كما اعترضتنا بعض العوائق في الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بفرضيات الدراسة خاصة تلك المتعقلة الاحصائيات والمبالغ المالية التي تثبت بعض معايير الدراسة إذ اعتمد بعض مسؤولي أحد أطراف الشراكة الأجنبية بالقطاع العمومي مبدأ السرية والتحفظ .

ضف إلى ذلك بعد مكان التربص لإنجاز الجانب التطبيقي كون موضع ميدان الدراسة متواجد بولاية البليدة، إذ توجب علينا التنقل لمرات عديدة في هذا الخصوص.

عدم توافق مناسبات المواعيد كون الاطارات المخولة ذات التزامات متعددة وأخرى غير متوقعة، مما أثر على مدة الحصول على المعلومات وتوظيفها في دراستنا.

الفصـــــل الأول

الإطار المفاهيمي للشراكة الأجنبية في القطاع الصناعي العمومي بالجزائر

❖ **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للشراكة الأجنبية

❖ **المبحث الثاني:** الشراكة الأجنبية مع مؤسسات القطاع الصناعي العمومي في الجزائر

تمهيد:

للشراكة الأجنبية أهمية جلية، تتضح لنا من خلال خلفية نظرية واضحة ومتعددة، تتجسد مع مرور الزمن في جملة قوانين وتشريعات رسمت الإطار العام للشراكة ونظمتها، وهو ما يعرف في أدبيات هذه الدراسة الإطار المفاهيمي أولا والإطار القانوني ثانيا، حيث سنحاول ضبط هذا المفهوم لغة واصطلاحا في مبحث أول، وشرح أهم النقاط التي تناولها الجانب القانوني للشراكة في مبحث ثاني، وكذلك تبيان أهم المؤسسات المساهمة في إنجاح هذه العملية مع دراسة أهم المؤشرات الواقعية لمدى تجسيد هذه العملية في أرض الواقع وفقا لأحدث تقارير المنظمات الدولية، لنخلص في الأخير إلى تشخيص الصعوبات أو التحديات التي تعترض عملية الشراكة الأجنبية، ثم اقتراح الحلول كما تستدعي ذلك أبجديات البحث العلمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للشراكة الأجنبية

إن الشراكة مفهوم قديم متجدد، ولذلك فإن ضبطه صعب نوعا ما نظرا لتعدد المدارس والآراء والدراسات حول هذا الموضوع واختلاف زوايا النظر بينها، كما أن أشكال الشراكة المعتمدة تختلف من بلد إلى آخر حسب ظروف البلد وحاجياته وإمكانياته والأهداف المتوخاة من وراء هذه العملية.

المطلب الأول: ماهية الشراكة الأجنبية

أولا: التعاريف الاصطلاحية للشراكة الأجنبية

1. **الشراكة لغة:** اسم يدل على علاقة تقوم على التعاون وتبادل المصالح في شتَّى المجالات بين كيانين يقومان بالعمل سوياً عن قرب أو عن بعد من أجل أهداف مشتركة ومنافع متبادلة.[1]
2. **الشراكة اصطلاحا:** [2]

هي اتفاقيه يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان، أو معنويان، أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها، أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص عناصر الشراكة كما يلي:

- الشراكة عبارة عن عقد يستلزم اشتراك شريكين على الأقل سواء كان الشريك طبيعيا أو معنويا؛
- تتطلب الشراكة المساهمة بحصة من مال أو عمل حسب ما يتفق عليه الشريكين عند كتابة العقد؛
- تتطلب الشراكة عنصر المساهمة في نتائج المشروع من أرباح أو خسائر حسب ما يتفق عليه الطرفين الشريكين.

وينتج عن "الشراكة" مخلوق قانوني يسمى بالشخص المعنوي يعيش حياة قانونية (مستقلة) باكتسابه الاسم والموطن وفقا للقانون المعمول به، وتعتبر "الشراكة" عقدا فهو الذي ينشئها ويبعثها إلى الحياة القانونية ويحدد شروطها وإدارتها والأجهزة التسييرية لهذا المولود الجديد، كما يمكن أن تكون المواضيع أو المشاريع المتفق عليها مالية، تقنية، تجارية أو حتى مشاريع علمية (البحث والتطوير)، كما يمكن أن

---

[1] مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2011. أنظر الرابط:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9/
يوم 2018/03/21 الساعة 30/17.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، حوالف رحيمة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بعنوان "الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الاجنبية " بجامعة سعد دحلب البليدة يومي 21-22 ماي 2002، ص 2.

تكون هذه المشاريع طويلة أو متوسطة الأجل وللشركاء الحق في المشاركة في أجهزة التسيير واتخاذ القرارات حول تقسيم الأرباح وتحديد رأس المال.[1]

3. التعريف الاقتصادي للشراكة الأجنبية:

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوما حديثا، حيث لم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية " نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تمر لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية[2] (CNUCED) في نهاية الثمانينات[3].

لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا، وفي هذا الإطار يقترح "بونسون B.PONSON"[4] أنها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين، من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها"، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الاستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتناء والشراكة، فيعتبر "B.Garrette"[5] أن الاندماج والاقتناء هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة تبقى المؤسسة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.[6]

---

[1]- عبد السلام أبو قحف، مستقبل الاستثمارات الأجنبية في الدول العربية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 28.

[2]- أنشئ كهيئة حكومية دائمة في عام 1964، وهو الهيئة الرئيسية التابعة لجهاز الأمانة العامة لهيئة الأمم المتحدة، في مجال التجارة والتنمية .

[3]- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 24، بتصرف.

[4]- Bruno Ponson:

أنظر:

http://www.escpeurope.eu/nc/fr/faculte-recherche/corps-professoral-escp-europe/professor/-/biography/?tx_bookdb_pi1%5Bens_uid%5D=27

[5]- **Bernard Garrette** est diplômé de la Grande Ecole HEC (1985) et docteur HEC (1991). Ses recherches sont centrées sur les alliances stratégiques internationales et sur les stratégies "Base de la Pyramide" . www.hec.fr/Faculte-Recherche/Membres-de-la-faculte/GARRETTE-Bernard

[6]- سميح مسعود برقاوي، المشروعات العربية المشتركة، الواقع والأفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، ط1، بيروت، ماي، 1988، ص 18-19.

4. مفهوم بروتوكول الشراكة (عقد الشراكة):

هو مجموعة القواعد الموافقة للقانون التي يتفق عليها من طرف الشركاء عند إبرام إتفاقية الشراكة أو عقد الشراكة (Accord de partenariat)، وهو ما يضمه العقد من التزامات الطرفين، في مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، كيفية تقسيم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الإسم الجديد للشراكة وهذا مثال عن بروتوكول شراكة.[1]

ثالثا: الإطار القانوني للشراكة الأجنبية في القانون الجزائري

1. التطور التاريخي للإطار القانوني للشراكة الأجنبية في القانون:

لم يرد في القانون الجزائري تعريف الشراكة الأجنبية، لكن ورد فيه تعريف الاستثمار الأجنبي على أنه "انتقال رؤوس الأموال من الخارج إلى الدولة المضيفة بغية تحقيق ربح للمستثمر الأجنبي، وبما يكفل زيادة الإنتاج والتنمية في الدول المُضيفة والتوجه نحو تطبيق برنامج الإصلاح الهيكلي تبنت السلطات الجزائرية إصلاحات عميقة خاصة فيما يتعلق بترقية الاستثمار الأجنبي فأصدرت نصوص تشريعية وتنظيمية لتهيئة المناخ الملائم للشراكة الأجنبية، وعلية يمكن تقسيم أهم القوانين إلى مرحلتين هما:

أ. **النصوص القانونية لمرحلة ما قبل الإصلاحات:** في فترة الستينات وفي ظل النظام الاشتراكي تم إصدار القوانين التالية:

- القانون رقم (277/63) المؤرخ في 1963/07/26 يعتبر أول قانون أصدرته السلطات الجزائرية بموجبه منحت الحرية للمستثمرين الأجانب الإستثمار في الجزائر لحاجتها إلى الموارد المالية أمام قلة الموارد المالية المحلية وضُعف الإمكانيات، وفي المقابل منحت للمستثمرين الأجانب حرية الاستثمار، والتنقل والإقامة، وكذا مساواتهم الجبائية أمام القانون الجزائري.[2]
- القانون رقم (284/66) المؤرخ في 1966/09/15: كنتيجة للنقائص المسجلة في القانون السابق أصدرت السلطات الجزائرية القانون رقم (284/66) والمتعلق بـ"الاستثمار الوطني" والذي جاء لتحديد المبادئ التي يقوم عليها رأس المال الخاص الوطني أو الأجنبي والضمانات والمنافع المترتبة عنه، ووضح بأن الاستثمارات الخاصة في الجزائر تُقيّد ببعض الشروط ترجع موافقتها إلى الدولة والهيئات التابعة لها.

[1]- عبد الرزاق بن حبيبب، مرجع سبق ذكره، ص3.

[2]- الجريدة الرسمية، مؤرخة في 02 غشت 1963، ص 774-776.

- القانون رقم (11/82) المؤرخ في 1982/08/21:[1] والمتعلق بـ"الاستثمار الخاص الوطني" والذي منح للخواص حرية تأسيس شركات خاصة برأسمال لا يتجاوز 30 مليون دج بهدف خلق مناصب عمل والقضاء على البطالة، وتحقيق التكامل مع المؤسسات العمومية، وحدد القانون نسبة المشاركة الأجنبية بحد أقصى لا يتجاوز 49% من رأسمال الشركة.

- القانون رقم (13/86) المؤرخ في 1986/08/19:[2] المعدّل والمتمم للقانون (11/82) والمتعلق بـ: " تأسيس شركات مختلطة " بين المؤسسات العمومية بنسبة مساهمة 51% والمستثمرين الأجانب، مع استفادة هذا الأخير من المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات.

ب. النصوص القانونية لمرحلة ما بعد الإصلاحات: بعد تحول الجزائر إلى مرحلة الرأسمالية في مرحلة الإصلاحات الجديدة إلى آليات السوق، أصدرت عدة قوانين لتشجيع دخول الاستثمار الأجنبي نذكر منها:

- قانون النقد والقرض (10/90) الصادر في 1990/04/14[3]: بموجبه فتح المجال للاستثمار الأجنبي بمختلف أشكاله دون تخصيص، ومنح للأجنبي غير المقيم إمكانية الاستثمار المباشر أو الشراكة مع المستثمرين المقيمين حسب المادتين (181،182).[4]

- الأمر رقم (03/01) المؤرخ في 2001/08/20 يتعلق بتطوير الاستثمار.[5]

- قانون تطوير الاستثمار المعدل والمتمم للمرسوم التشريعي رقم (12/93) الصادر في 1993/10/05 والذي منح مزايا ضريبية وجمركية وبعض الإعفاءات للمستثمرين، وكذا ضمان حرية الاستثمار واستقرار النظام القانوني للاستثمارات على حاله دون تغيير، إلى جانب ضمان تحويل رأس المال الحر وعائداته إلى البلد الرئيسي للدولة.[6]

ثم تم إصدار عدة مراسيم تشريعية وتنفيذية بهدف إنعاش الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمارات الأجنبية، والتي تمثلت في:

---

[1]- الجريدة الرسمية، عدد 34 مؤرخة في 24 غشت 1982، الصفحة 169.

[2]- يعدل ويتمم القانون رقم 82-13 المؤرخ في 28 غشت سنة 1982 المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها، لجريدة الرسمية، عدد 35 مؤرخة في 27 غشت 1986، الصفحة 1476.

[3]- الجريدة الرسمية، عدد 16 مؤرخة في 18 أفريل 1990، ص 541.

[4]- ربيعة مقداد، معاملة الاستثمار في القانون الجزائري، رسالة ماجستير في القانون، فرع قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري – تيزي وزو، 2008، ص02.

[5]- الجريدة الرسمية، عدد 47 مؤرخة في 22 غشت 2001، الصفحة 4.

[6]- كمال مرداوي، الاستثمار الأجنبي المباشر وواقع بيئة الاستثمار، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2004، ص 8.

❖ المرسوم التشريعي (12/93) الصادر في 1993/10/5 المتعلق بالاستثمار. [1]

والمراسيم الرئاسية التالية:

- ✓ المرسوم الرئاسي رقم (345/95)، مؤرخ في 30 اكتوبر 1995، المتضمن المصادقة على الاتفاقية المتضمنة إنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار[2].
- ✓ المرسوم الرئاسي رقم (346/95) مؤرخ في 30 أكتوبر 1995 المتضمن المصادقة على اتفاقية تسوية المنازعات المتعلقة بالاستثمارات بين الدول ورعايا الدول الأخرى.[3]
- ✓ المرسوم الرئاسي رقم (306/95) مؤرخ في 07 أكتوبر 1995 المتضمن مصادقة الجزائر على الاتفاقية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية.[4]
- ✓ المرسوم الرئاسي رقم (334/98) المؤرخ في 1998/10/26، المتضمن المصادقة على انضمام الجزائر إلى الشركة العربية للاستثمار.[5]
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم (93/95) المؤرخ في 1995/03/25، المتضمن كيفيات الترخيص للشريك الأجنبي بتحويل مبلغ استهلاكاته وأرباحه الصافية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم (06/95) المؤرخ في 1995/01/25؛ يتعلق بالمنافسة.[6]

2. القواعد التي تحكم الاستثمارات الأجنبية في الجزائر وفقا للقانون الجزائري والدولي:

تعد القواعد القانونية التي تحكم الاستثمار جد مهمة، إذ أنها تعطي للمستثمر صورة واضحة للإطار العام الذي يسمح له النشاط فيه والتسهيلات التي تمنح له، كما تعطيه نظرة على الصعوبات التي قد يتلقاها وتعد معيارا مهما في تقييم سهولة الاستثمار في بلد ما.

إن الاستثمار في إطار الشراكة الأجنبية محمي بفضل انضمام الجزائر إلى مختلف الاتفاقيات الدولية المتعلقة بضمان وحماية الاستثمارات، وكذا التوقيع على العديد من الاتفاقات الثنائية المتعلقة بالاستثمار الأجنبي، وتتمثل القواعد العامة لحماية الاستثمارات في الجزائر في المبادئ التالية: [7]

---

[1]- الجريدة الرسمية، عدد 64 مؤرخة في 10 أكتوبر 1993، الصفحة 3

[2]- الجريدة الرسمية، عدد 66 مؤرخة في 05 نوفمبر 1995، الصفحة 3

[3]- لجريدة الرسمية، عدد 66 مؤرخة في 05 نوفمبر 1995، الصفحة 24

[4]- الجريدة الرسمية، عدد 59 مؤرخة في 11 أكتوبر 1995، الصفحة 4

[5]- الجريدة الرسمية، عدد 80 مؤرخة في 28 أكتوبر 1998، الصفحة 4

[6]- الجريدة الرسمية، عدد 9 مؤرخة في 22 فبراير 1995، الصفحة 13 .

[7]- دراجي رابحي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا، دراسة حالة الجزائر، نقلا عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على الرابط: http://www.andi.dz/index.php/ar/faq/88-faqs/161-modalites-implantation-de-projets، تم الاطلاع عليه 30 /07 / 2015، على الساعة 17:55.

- يجب أن تنجز الاستثمارات التي يبادر بها أجانب، شخص طبيعي أو معنوي، بالشراكة مع واحد أو عدة شركاء وطنيين مقيمين، من القطاع العام أو الخاص؛
- يجب أن يتحصل الجانب الجزائري على نسبة 51% من رأس مال اجتماعي للشركة المنشأة في إطار الشراكة والجانب الأجنبي على نسبة 49.%؛
- يستفيد من الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والامتيازات الجبائية وشبه جبائية التي يقررها المجلس الوطني للاستثمار مع احترام قاعدة تقسيم رأسمال 51-49% كل استثمار أجنبي بالشراكة، يساهم في تحويل المهارات نحو الجزائر و/أو إنتاج السلع في إطار نشاط منجز بالجزائر، بمعدل اندماج يفوق 40%.

3. الهيئات التنظيمية للاستثمار:

من جهة أخرى سعت السلطات الجزائرية إلى تأسيس عدد من الهياكل التنظيمية تعمل على ترقية وتطوير الاستثمار في الجزائر، من حيث توفير الظروف الملائمة للمستثمرين خاصة الأجانب، ومن المؤسسات المسؤولة عن تنظيم الاستثمارات في الجزائر نذكر:

- الوزارة المنتدبة المكلفة بالمساهمات وترقية الاستثمار "MDPPI"
- المجلس الوطني للاستثمار "CNI"
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"
- الشباك العملياتي الوحيد

المطلب الثاني: النشأة التاريخية للشراكة الأجنبية في الجزائر:

أولا: نبذة عن الشراكة الأجنبية

بدأت الشراكة الأجنبية فعليا بدأت عام 1995 من خلال مؤتمر برشلونة الأورومتوسطي،[1] الذي اقترحته إسبانيا ونظمه الاتحاد الأوروبي لتعزيز علاقاته مع البلدان المطلة على البحر المتوسط في شمال أفريقيا وغرب آسيا. كما اقترح فيه عديد السياسات من بينها الأمن والاستقرار في منطقة البحر المتوسط، تعزيز الديمقراطية والحكم الرشيد وحقوق الإنسان، تحقيق شروط تجارية متبادلة مرضية لشركاء المنطقة، وضعت تلك الشراكة الأسس لما بات يعرف بالاتحاد من أجل المتوسط وبناء مؤسساته دون أن يحل محل الشراكة الأورومتوسطية.

[1]- يمكن الاطلاع على الاعلان كاملا عن طريق الموقع :
شوهد يوم: 2018/03/15 ساعة: 21:54. http://www.qistas.com/legislations/jor/view/100998

إلا أن البداية الحقيقية لفكرة مشروع المتوسطية الجديدة، هي مرحلة الستينات حيث أبرمت المجموعة الأوروبية مع كل من تونس ولبنان ومصر اتفاقيات تجارية تجددت خلال عقد السبعينات حيث رأت الدول الأوروبية أنه من الضروري تجديد تلك الاتفاقيات بما يسمى اتجاه الدول المتوسطية لتجسيد السياسة المتوسطية الشاملة،[1] وفي سنوات السبعينات أين وقعت الجزائر اتفاقيات التعاون مع المجموعة الأوروبية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- اتفاقية التعاون 26 أفريل 1976.
- ندوة برشلونة (1995) كإطار مؤسساتي لمنطقة نشأة الشراكة الأجنبية في إطار التبادل

ثانيا: نبذة عن اتفاقية التعاون 26 أفريل 1976:

لقد وقعت الجزائر سنة 1976 اتفاق تعاون مع الاتحاد الأوروبي ذو طابع تجاري مدعما ببروتوكولات مالية تتجدد بصورة دورية كل 05 سنوات، كان الهدف من وراء هذا الاتفاق هو ترقية المبادلات بين الجزائر والسوق الأوروبية، ورفع حجم نمو التجارة الخارجية وتحسين شروط دخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية، واستفادت الجزائر في إطار البروتوكولات الأربعة (1978-1996) من مساعدات مالية في شكل قروض ميسرة.[2]

والعلاقات الجزائرية الأوربية جد هامة مقارنة بالدول المجاورة، وذلك لكون الجزائر دولة مصدرة للمحروقات وليس للمنتجات الفلاحية.

لقد بدأ الحوار العربي-الأوروبي في قمة باريس التاريخية التي طالبت بضرورة إنشاء سياسة متوسطية شاملة، وقد جاء في المادة الحادية عشر (11) منه: "أن رؤساء الدول والحكومات مقتنعون ودون تراجع عن المزايا التي تتمتع بها الدول ذات العلاقات الخاصة مع المجموعة الأوروبية، بوجوب أنه تستجيب المجموعة أكثر من أي وقت مضى لطموحات الدول النامية".[3]

وقد احتوت اتفاقية التعاون لتطوير المبادلات بين الجزائر والسوق الأوربية على المحاور التالية:

---

[1]- سيار الجميل، العولمة الجديدة والمجال الحيوي للشرق الأوسط مفاهيم العصر القادم، ط 2، مركز الدراسات الاستراتيجية للبحوث والتوثيق، بيروت، 2001، ص 213.

[2]- علي الحاج، سياسات دول الاتحاد الأوروبي في المنطقة العربية بعد نهاية الحرب الباردة، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص191-195.

[3]- مريم زكري، البعد الاقتصادي للعلاقات الاوروبية-المغاربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة ابو بكر بلقايد – تلمسان، السنة الجامعية 2010-2011 نقلا عن:

Red Benkirane, « the Méditerranéen Union and the Geopraghy of closur ». Al jazeera centre for, studies,13/08/2008, p01.

- ضمان توازن حقيقي للمبادلات التجارية؛
- تسريع عملية نمو التجارة الجزائري؛.
- العمل على تسهيل دخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية.[1]

ثانيا: نبذة عن ندوة برشلونة 1995:

تعتبر ندوة برشلونة مبادرة فريدة وطموحة من نوعها، حيث وضعت أسسا لعلاقات إقليمية جديدة، تمثل نقطة تحول في العلاقات الأورومتوسطية. في إعلان برشلونة أسس الشركاء الأورومتوسطيين الأهداف الرئيسية الأربعة للشراكة، وهي تحديد منطقة مشتركة للسلام والاستقرار وبناء منطقة للازدهار المشترك من خلال شراكة اقتصادية ومالية وتأسيس تدريجي لمنطقة تجارة حرة بحلول 2010، وكذا تحقيق التقارب الثقافي بين الشعوب.[2]

إن أفكار المشروع المتوسطي تبلورت تاريخيا في الستينات وأصبحت في التسعينات سياسة واضحة مستقيمة تتضمن محتوى اجتماعيا واقتصاديا يرنو إلى بناء هيكلة إقليمية حيث نص البيان الختامي الذي ضم الدول المغاربية الخمس بالإضافة إلى فرنسا، إيطاليا ومالطا والذي عرف ببيان الجزائر على ضرورة تعميق الحوار في الميدان السياسي وتنمية التعاون في الميدان الاقتصادي

حاليا تضم الشراكة الأورو–متوسطية 44 عضواً 28 من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي و 16 دولة في الشراكة هي (ألبانيا، المغرب، البوسنة والهرسك، تركيا، مصر، الأردن، لبنان، تونس، موريتانيا، موناكو، الجبل الأسود، ليبيا سوريا والجزائر، فضلاً عن السلطة الوطنية الفلسطينية).[3]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف توجه الجزائر نحو الشراكة الأجنبية:

أولا: أهمية الشراكة الأجنبية:

تعتبر الشراكة الأجنبية وسيلة مهمة لبناء علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر (دول أو مجموعات إقليمية)، ولذلك فإن لها أهمية كبرى تكمن في النقاط التالية:

---

[1]- أمال يوسفي، "العلاقات الاورو–مغاربية من اتفاقيات التعاون إلى اتفاقيات الشراكة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2005 ص 38.

[2]- نفسه، ص 67.

[3]- إيزابيل شيفر، ترجمة عارف حجاج، الشراكة الاورومتوسطية التعاون الاقتصادي أكثر الجوانب تقدما، مجلة Made for Minds الالكترونية، 2017/02/07 على الرابط http://www.dw.com/ar/%D9 أطلع عليه بتاريخ 2018/05/05الساعة 15:12 .

1. الشراكة كاستراتيجية للتحكم في التسيير والإدارة:

إن الشراكة تعمل على تدعيم الثقافة الجديدة للمؤسسة من أجل التسيير المحكم، بحيث تسمح الشراكة للمؤسسة الجزائرية بالاحتكاك مع الشريك الأجنبي للاستفادة من الخبرة واستخلاص الطرق الحديثة في التسيير وتقييم المشاريع والتقنيات المستعملة في إدارة المؤسسة الاقتصادية.[1]

2. الشراكة كاستراتيجية للبقاء في السوق ومواجهة المنافسة والاندماج في السوق العالمية:

على المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة اختيار منهج الشراكة من أجل البقاء في السوق وتجنب المنافسة القوية، وهذا ما يعرف بمفهوم الاستراتيجية العلاقاتية حيث أنه في بعض الحالات يكون الهدف من المناورات الاستراتيجية تجنب المنافسة والمواجهة من أجل البقاء في السوق.[2]

3. الشراكة الأجنبية لاكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها:

يعد التطور التكنولوجي عاملا مهما في تطوير المؤسسة الجزائرية التي تفتقد إليه كثيرا ويلعب دورا مهما في التحسين من جودة المنتوج والمدة والزيادة في المردودية وتطوير أساليب الترويج والتخفيض من التكاليف، كما يعطي للمشارك المحلي حق الملكية والأسرار التقنية (براءات الاختراع، العلامة التجارية) التي تعتبر محمية من طرف القانون.[3]

4. الشراكة كاستراتيجية للنمو:

عمدت بعض المؤسسات الجزائرية إلى عقد الشراكة مع مؤسسات أجنبية من أجل النمو والتوسع وعلى سبيل المثال: مؤسسة صيدال التي وضعت استراتيجية النمو والتوسع في السوق المحلية والعالمية، وكذلك مؤسسة "سيم SIM" التي تنشط في العجائن والدقيق كما لها شركات تعمل في مجالات مختلفة وحققت نجاحا كبيرا على المستوى العالمي ونالت جوائز عالمية سنة 2001، ومن أجل التوسع أكثر وتقليل تكاليف معينة دخلت في شراكة مع مؤسسة إيطالية.

---

[1]- عبد الله قلش، "أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، جويلية .2006، ص23.

[2]- عبد الناصر العبادي، منظمة التجارة واقتصاديات الدول النامية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان 2000، ص 04

[3]- عبد الله بن دعية، الإصلاحات الاقتصادية و سياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1997، ص- ص 360-367.

5. الشراكة كاستراتيجية للرفع من القدرة المالية:

إن الإمكانية المالية أحد الدعائم الكبرى للنجاح وتحقيق استثمارات والتوسع في السوق وزيادة المردودية وهذا ما تهدف اليه الشراكة الأجنبية نتيجة للضعف الكبير الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية في هذا المجال حيث الكثير من المؤسسات العمومية كانت تعاني من المديونية.[1]

ثانيا: أهداف الشراكة الأجنبية

تعتبر الشراكة وسيلة تنموية تحاول الدول من خلالها تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية الهامة والمتمثلة في:

1. التزود بالتكنولوجيا:

إن الشراكة تسعى إلى إقامة تعاون بين الدول وتمكن كل دولة من الحصول على الخبرة، ومنه تصبح لها امكانية ومكانة وسط منافسيها بواسطة عوامل التجديد المستمر، لذا فإن تطورها يعتمد على مدة ملائمة استراتيجيتها مع التغيرات والتحولات المستجدة في المحيط الاقتصادي العالمي الذي يعتمد على التطورات التكنولوجية والتقنية الجديدة وعلى الاستغلال الأمثل.[2]

2. التعاون في إطار البحث والتطوير:

إن التعاون فيما بين الدول يؤدي إلى مواكبة التطور في مجال البحث في أقل فترة ممكنة وبالتالي الانضمام إلى التحولات التي تحدث في المحيط من خلال تقوية هذا التعاون.

3. السرعة والفاعلية لكسب حصة في السوق: وهذا بواسطة ما يلي: [3]

- إنشاء روابط عملية لضمان تحسين المنتوج والدخول إلى الأسواق الخارجية.
- إنشاء شبكات إعادة البيع بقيمة إضافية للمؤسسات التي تقوم إما ببيع المنتوج كما هو، أو إجراء بعض التعديلات عليه والتي تزيد من قيمته حسب متطلبات السوق.
- تطوير الاستثمارات خاصة مع الشركاء المحليين.

---

[1] الداودي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم .الاقتصادية جامعة ورقلة، 2006، ص 92.

[2] إبراهيم محمد الفار، اقتصاديات المشروعات المشتركة، دار النهضة العربية القاهرة، 1995، ص 73.

[3] سهام بجاوية، الاستثمارات العربية ومساهمتها في تحقيق التكامل العربي، ماجستير: جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية – قسم علوم التسيير، 2005، ص 141.

4. استغلال الفرص الجديدة في السوق:

من خلال الشراكة تحاول الدول جمع المعلومات الخاصة بالفرص التجارية والتكنولوجية التي تساعد في تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها وضمان استقرارها في السوق.

5. الانسحاب بانتظام:

إن الشراكة نظام قائم بذاته يفرض احتراما متبادلا بين الشركاء لذلك فإن الخروج من الشراكة لا يتم بصفة عشوائية وإنما يتم بصفة قانونية وهذا يتم عن طريق:

- تصفية نشاطاتها في المجال المتخصص بها؛
- تسوية كل الأمور المالية المدرجة في الشراكة؛
- الاندماج الجزئي وهذا بالانسحاب التنظيمي.

6. المصداقية والديمومة:

تستطيع المؤسسة الحفاظ على مكانتها ومصداقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة لتدعيم قدرتها المالية وعليه فإن الهدف من الشراكة والذي تطمح لتحقيقها الشركات المحلية هو البقاء والنمو وتوزيع حصتها في السوق.[1]

[1] - محمد محمود الإمام، العمل الاقتصادي العربي المشترك، أبعاده وتطوره، معهد البحوث والدراسات، القاهرة، 2001، ص 305-306.

المبحث الثاني: الشراكة الأجنبية مع مؤسسات القطاع الصناعي العمومي في الجزائر

إن القطاع الصناعي العمومي في ظل أساليب التسيير المطبقة يواجه تحديات التنافسية، حيث انه يعاني من عدم احترام الطرق والتوجيهات المعمول بها في تسيير المؤسسة على المستوى الدولي لبلوغ الأهداف المسطرة، التي من شأنها توفير المزيد من مناصب العمل والمساهمة في النمو خارج المحروقات، مما أنتج مؤشرات غير المشجعة، خاصة في فروع مثل الحديد والصلب والإسمنت والفوسفات والصناعات الفلاحية وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر من خلال عرض أساليبها وأشكالها وتقييم مناخها.

المطلب الأول: أشكال الشراكة الأجنبية مع المؤسسات العمومية في الجزائر:

تتخذ الشراكة أشكالا ونماذج مختلفة وهي كما يلي:

أولا: أشكال الشراكة الأجنبية

1. من حيث موضوع الشراكة:

- **الشراكة التعاقدية:** هذا النوع من الشراكة له خصوصياته، فالشراكة التعاقدية مبدئيا هي خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور إلى خلق مالي وتجاري تعطي بذلك حرية أكبر لحياة الشركة، إن الشراكة التعاقدية كثيرة الاستعمال في الاستغلال المشترك للمواد المنجمية والتعاون في مجال الطاقة. المصدر.
- **الشراكة المالية:** إضافة إلى الشراكة التعاقدية هناك الشراكة المالية أي أنها تتخذ طابعا ماليا في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الإشكال الأخرى.[1]
- **الشراكة التقنية:** تتمثل الشراكة التقنية في تبادل المعارف من خلال تحويل التكنولوجيا والخبرات حيث يتم جلب معارف جديدة وتقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج.
- **الشراكة التجارية:** الشراكة التجارية طابع خاص حيث أنها ترتكز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتوج وهذا الشكل يعني التخلص من حالة عدم توازن في السوق ويخص جانب التسويق بشكل كبير. [2]
- **الشراكة في البحث والتطوير:** تهدف هذه الشراكة عموما إلى تطوير المنتوجات وتحسينها مع التقليص من التكاليف الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة تعطي للمؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها.[3]

---

[1] كمال عليوش قربوع، "**قانون الإستثمارات في الجزائر**"، ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 99 الجزائر ص 63.

[2] خيدر ريم، شحماط محمود، الشراكة في ظل اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير، تنظيم اقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2014-2015 ص 26-27-29.

[3] كمال عليوش قربوع، مرجع سابق، ص 63.

2. من حيث صفة الشريك: نجد أن الشراكة تنقسم إلى نوعين:

- الشراكة الجزائرية–الجزائرية (مؤسسات جزائرية فيما بينها).
- الشراكة الجزائرية–الأجنبية (مؤسسات جزائرية مع مؤسسات أجنبية).

1.2 شراكة جزائرية–جزائرية: وتنقسم بدورها إلى قسمين:

أ. **الشراكة بين مؤسستين عموميتين:** هذه الشراكة عمومية على سبيل المثال نأخذ الشراكة التي تمت بين المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE والمؤسسة الوطنية لتوزيع الأجهزة الالكترونية EDIMEL.

ب. **الشراكة بين مؤسستين إحداهما عمومية والأخرى خاصة:** تكون ذات منفعة مشتركة عامة وخاصة، فالدولة تستفيد من جهة والمستثمر الخاص يستفيد هو الآخر من جهة أخرى، فالمنفعة متبادلة.

ونأخذ على سبيل المثال: عقد الشراكة المبرم بين صيدال SAIDAL وFARMEGHREB في 1999/05/30 والذي ينص على الشراكة في صنع ثلاثة منتوجات شبه طبية في مرحلة أولى من طرف شركة FARMEGHREB الموجودة بولاية تيارت.[1]

2.2 شراكة جزائرية–أجنبية:

وتنقسم إلى قسمين عامة وخاصة:

أ. **شراكة جزائرية–أجنبية عامة:** هي عبارة عن شراكة بين الجزائر ودولة ما في مجال معين (البناء، الصناعة، الزراعة، المواصلات ...إلخ).

ونذكر على سبيل المثال إبرام عدة عقود شراكة في سنة 1998 بمدريد حول تصديرات المحروقات بالإضافة إلى خلق شراكة مختلطة لاستغلال الرخام في أرزيو وذلك بين المؤسسة الوطنية "**Gnamarbre**" والشركة الإسبانية "**Intercontinental maste**" وكذلك عقد شراكة مبرم في سنة 1999 بين سوناطراك والشركة الإسبانية "**Fertibinia**" بالإضافة إلى عدة ميادين يستعد البلدين الاشتراك فيهما مثل: المناجم والبيترو–كيمياء، السياحة الصيد وصناعة الاقمشة.[2]

ب. شراكة جزائرية – أجنبية خاصة:

وتقوم بين مؤسسة أو شركة جزائرية عمومية وبين شركة أو مؤسسة أجنبية خاصة وهي قليلة نظرا لابتعاد الخواص عن الاستثمار في الجزائر، وهناك شراكة جزائرية عربية: وتتم بين شركة، أو مؤسسة

[1]– محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و السياسية، منشورات دحلب، الجزائر، 1993، ص ص 30–31.

[2]– عبد الله قليش، "أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد29، جويلية، 2006، ص 240.

جزائرية عمومية وأخرى عربية لتوطيد العلاقات بين الدولتين وذلك بتدخل الحكومتين و هي تشمل ميادين: المحروقات، النقل الجوي، والبحري المواصلات، الصناعة الحرفية، الإلكترونية.[1]

ج. اتفاقية التوزيع:

تتمثل هذه الاتفاقية في قيام شركة معينة، لديها الرغبة في تصدير منتجاتها عن طريق اقامة شراكة مع شركات أخرى في الدول المضيفة، قصد قيام هذه الأخيرة بتصريف منتجات الشركة الأولى، وعليه يكون الشريك الأجنبي بموجب هذه الاتفاقية إما مستوردا، أو موردا مكلفا بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية، أو لبيع منتجات خاصة بالشركة المضيفة في الأسواق المحلية أو الأجنبية.[2]

د. اتفاقية التموين:

عادة ما تقوم مجموعة من الشركات من مختلف دول العالم بتركيز مجموعة منتجات عن طريق أفاق التموين، فتلجأ بعض المؤسسات إلى شراء بعض المنتجات من أي شركة مرخص لها، إذ تعد هذه الأخيرة حالة شائعة في المبادلات التجارية.[3]

كما قد تلجأ المؤسسة الطالبة للترخيص إلى ذلك نظرا لافتقارها للكفاءات العالية الخاصة بالمنتج، أو لارتفاع تكلفة إنتاجه مقارنة بإمكانية شرائه من المصدر الرئيسي، أو نظرا للسمعة والشهرة التجارية للمنتج من قبل المصدر الرئيسي.[4]

ثانيا: أشكال الشراكة الأورو-جزائرية في القطاع الصناعي العمومي:

تتضمن اتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية سبعة محاور رئيسية نذكرها فيما يلي:

1. **الحوار السياسي:** الذي يشمل كل المواضيع التي تتعلق بالمصالح المشتركة بين الطرفين فيما يتعلق بالمسائل السياسية والأمنية.[5]
2. **حرية تنقل السلع:** إذ أن الجهود المشتركة للطرفين ترمي إلى إنشاء وبصفة تدريجية منطقة التبادل الحر، استنادا إلى الإجراءات التي تضمنتها الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية ومختلف الاتفاقيات المتعددة الأطراف التي أسست المنطقة العالمية للتجارة.[6]

---

[1] عبد الله قليش، مرجع سابق، ص240.

[2] هشام صاغور، السياسة الخارجية للاتحاد الأوربي في تجاه الجزائر، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص264.

[3] أحمد مخلوف إدارة الآثار المالية لاستراتيجية الشراكة حالتي مجمعين صناعيين بالجزائر صيدال و إسبات، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، إربد- المملكة الأردنية الهاشمية، جوان 2008، ص 223.

[4] نفسه، ص 223.

[5] إلياس عقال، تقييم الدور التكميلي للشراكة الاورو متوسطية في تأهيل المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص ص 09-15.

[6] غنية العيد شيخي، دور الشراكة الأورومتوسطية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانعكاسها على التجارة الخارجية – دراسة حالة في الجزائر-، رسالة ماجستير في الاقتصاد المالي والنقدي، جامعة دمشق، 2009، بتصرف، ص 44.

3. **تجارة الخدمات:** اتفاق شراكة ينص على أن الدولة المضيفة ملزمة بمنح مجموعة من الالتزامات المتفق عليها لموردي الخدمات حسب ما ينص عليه الاتفاق أعضاء الاتحاد الأوروبي.[1]
4. **التعاون الاقتصادي:** يشمل جميع القطاعات الاقتصادية، الصناعية والزراعية وكذا مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتكز على عدة مبادئ أهمها تبادل المعلومات والخبرة والتكوين والمساعدة التقنية والإدارية والقانونية.
5. **التعاون الاجتماعي والثقافي:** وهو يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالعمال وضرورة الحوار الاجتماعي والتعاون في هذا المجال، وفي قطاع الثقافة والتربية وكذا الأمور المتعلقة بمراقبة الهجرة غير الشرعية.[2]
6. **التعاون المالي:** وذلك من خلال تبسيط الإصلاحات التي تهدف إلى عصرنة قطاع البنوك وإعادة تأهيل الهياكل الاقتصادية، ترقية الاستثمار الخاص والنشاطات التي من شأنها إنشاء مناصب شغل.
7. **السياسة الاجتماعية:** وضع سياسة اجتماعية مرافقة لامتصاص الآثار السلبية الناتجة عن الإصلاحات.[3]

المطلب الثاني: بعض آثار فعاليات الشراكة الأجنبية مع المؤسسات العمومية الصناعية في الجزائر (حالة الشراكة الأورومتوسطية):

يمكن حصر الآثار المحتملة على إتباع استراتيجية الشراكة على المستويين الكلي والجزئي في النقاط التالية:

أولا: الآثار المسجلة على المستوى الجزئي (المؤسسة ووحداتها):

أما بالنسبة للآثار المحتملة على إتباع استراتيجية الشراكة على المستوى المؤسساتي نجد أن الشراكة الأورو–جزائرية تساعد المؤسسات الجزائرية فيما يلي:[4]

- التطور الدائم لنوعية منتجاتها وخدماتها وكذا طريقة تسييرها، والمحافظة على حصتها في السوق؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في السوق والديمومة مع رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- القضاء على العجز المالي (المديونية) والعمل على زيادة رأس المال وبالتالي الزيادة في الاستثمار؛

[1]– سليم موالدي، الشراكة الاورو متوسطية واثرها على الاقتصاد الجزائري، مداخلة، الملتقى الوطني الأول حول السياسات الاقتصادية في العالم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13 ماي 2013، ص 116.

[2]– عبد المجيد قدي، المدخل إلى المؤسسات الاقتصادية الكلية، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص241.

[3]– عبد الله بن دعية، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1997، ص– ص 360–367.

[4]–مداني حرفوش، الكامل في الاقتصاد، دار الأفاق، 2000، الجزائر، ص 110.

- التحكم في التكاليف الإنتاجية وترشيدها؛

وقد قدم التقرير الأوروبي العديد من المؤشرات الإحصائية المرتبطة بآثار وانعكاسات اتفاقية الشراكة المبرمة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في ببداية 2002 من بين هذه الإحصائيات نذكر ما يلي:

- خسائر تفكيك الرسوم والتعريفات الجمركية بالنسبة للجزائر في مرحلته الأولى تتجاوز 100 مليار أو ما فوق 2.1% من الناتج المحلي الخام؛[1]
- سيرتفع نصيب المواد غير الخاضعة للضرائب والرسوم الجمركية عام 2004 إلى 2.01% لترتفع إلى 13.6% عام 2005 وقرابة 37% عام 2010 ويتجاوز 60% عام 2015؛
- معدل الخسائر المسجلة بالنسبة للعائدات والمداخيل الجبائية والجمركية تقدر بـ: 7.78% سنويا، أما الخسائر المرتقبة خلال 10 سنوات فتقدر بـ: 40.75% من هذه العائدات والمداخيل معدل الخسائر المسجلة بإضافة الحق الإضافي المؤقت يقدر بنسبة 20.52% عام 2005 و10.29 عام 2006.

نسبة فقدان مناصب العمل بالنسبة للقطاعات الصناعية تتراوح ما بين 1 و5% من تعداد العمال صادرات الجزائر اتجاه الاتحاد الأوروبي خارج قطاع المحروقات تظل هامشية وضعيفة ولا تتعدى نسبة 3 بالمئة.[2]

ثانيا: الأثار المسجلة على المستوى الكلي (قطاع الاقتصاد الوطني):

هناك العديد من الآثار على المستوى الكلي نذكر منها: [3]

- تحقيق إيرادات للاقتصاد الوطني؛
- مسايرة التطورات التي تحدث على الساحة العالمية واندماج الاقتصاد الوطني في إطار مسار العولمة؛
- تحويل التكنولوجيا والدراسات المتطورة لتقنيات التسيير مما يؤدي إلى تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- الحد من التبعية من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية؛
- تحرير الخدمات يوفر الجو المناسب لعمل المؤسسات الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني وتحسين النوعية والتقليل من التكلفة؛

---

[1] إبراهيم سعد الدين عبد الله وآخرون، الوطن العربي ومشروعات التكامل البديلة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، ص 2007575.

[2] جمال عمورة، منطقة التبادل الحر في ظل الشراكة الأورومتوسطية، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 26، يناير، 2006.

[3] بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو عربية، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات، الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006، ص 3.

- استغلال الطاقات الكامنة وغير المستغلة في الاقتصاد الوطني؛
- إمكانية نفوذ المنتجات الجزائرية إلى السوق الأوروبية؛
- اشتداد حدة التنافس في المستقبل مما يشكل حافزا للجزائر كي تعمل على تطوير القطاع الفلاحي والاهتمام به؛
- الاستفادة من التعاون الاقتصادي والمالي المقدم من طرف الأوروبيين في إطار اتفاقية الشراكة مع الجزائر؛
- زيادة حجم الاستثمارات الأوروبية المباشرة في الجزائر بفعل بنود الاتفاقيات المشجعة للاستثمار، ومن ثم خلق مناصب شغل جديدة.

المطلب الثالث: واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر

أولا: تدفقات الاستثمار الأجنبي في إطار الشراكة.

لقد تطور حجم تدفق الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر في الفترة ما بين 2002-2016، وذلك من خلال عدد المشاريع المنجزة ضمن عقود الشراكة مع الأجانب وتكلفتها بملايين الدينارات، وكذا عدد مناصب الشغل الناتجة عن إجمالي هذه المشاريع المقسمة حسب المناطق الواردة منها إلى ثمانية مناطق هي: (أوروبا، آسيا، أمريكا، الدول العربية، إفريقيا، استراليا، الشركات المتعددة الجنسيات). مثل ما يوضحه الجدول التالي:

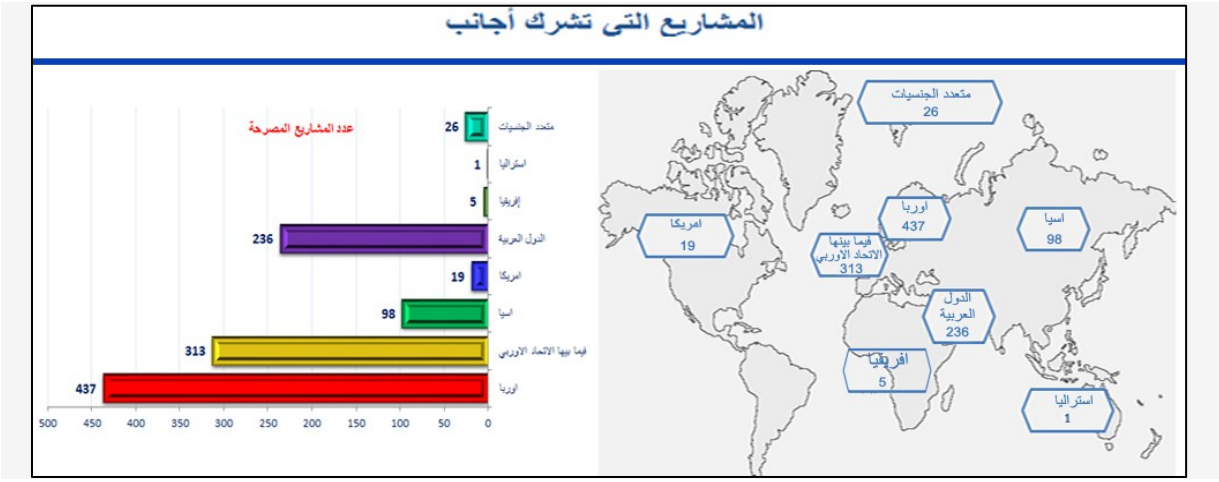
جدول رقم (01): يمثل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر من 2002-2016.

المناطق	عدد المشاريع	القيمة بمليون دينار جزائري	مناصب الشغل
اوربا	437	955 161	71 010
فيما بيها الاتحاد الاوربي	313	677 209	42 649
اسيا	98	163 102	10 567
امريكا	19	68 163	3 755
الدول العربية	236	997 528	30 199
إفريقيا	5	5 686	209
استراليا	1	2 974	264
متعدد الجنسيات	26	24 085	3 521
المجموع	822	2 216 699	119 525

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI**، تقرير ماي 2017.

ويمكن تمثيل الجدول السابق بالرسم البياني التالي.

شكل رقم (01): يمثل توزيع الاستثمار الأجنبي عبر العالم.



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI**، تقرير ماي 2017.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أوروبا تعتبر شريكا للجزائر في المرتبة الأولى ب 437 مشروع متبوعة بالدول العربية ب 236 مشروع ثم أسيا ب 98 مشروع، ويبدو أن العلاقات التاريخية قد فرضت موقعها بحكم علاقة التقارب الجزائري الفرنسي واتفاقية برشلونة أو الانتماء الجزائري الإقليمي لجامعة الدول العربية.

ثانيا: التوزيع القطاعي والجغرافي للشراكة الأجنبية المباشرة في الجزائر:

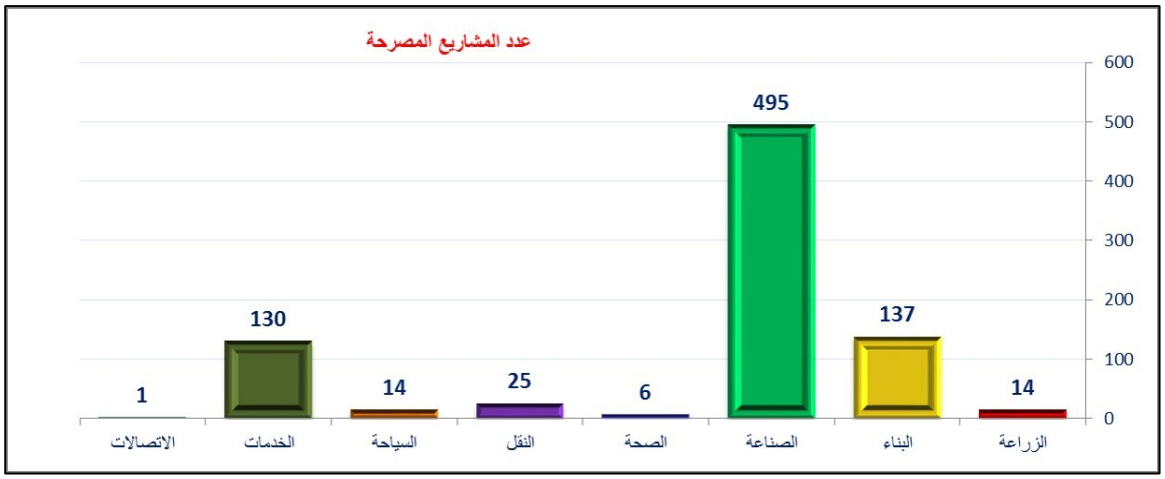
تتنوع جنسية الاستثمارات الأجنبية المباشرة المنجزة في الجزائر ما بين الدول الغربية والعربية، إلا أن النسبة الكبيرة من حيث عدد هذه الاستثمارات تعود إلى الدول الغربية، أما من ناحية القيمة فتعود الصدارة إلى الدول العربية خاصة دولتي مصر والكويت، وهو ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (02): يمثل التوزيع القطاعي للاستثمارات الأجنبية في الجزائر من 2002 إلى 2016.

الفرع الصناعي	عدد المشاريع	%	القيمة بمليون دينار جزائري	%	منصب الشغل	%
الزراعة	14	1,70%	4 373	0,20%	618	0,52%
البناء	137	16,67%	77 661	3,50%	23 040	19,28%
الصناعة	495	60,22%	1 783 922	80,48%	70 793	59,23%
الصحة	6	0,73%	13 572	0,61%	2 196	1,84%
النقل	25	3,04%	14 820	0,67%	1 727	1,44%
السياحة	14	1,70%	113 772	5,13%	6 309	5,28%
الخدمات	130	15,82%	119 139	5,37%	13 342	11,16%
الاتصالات	1	0,12%	89 441	4,03%	1 500	1,25%
المجموع	822	100%	2 216 699	100%	119 525	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI**، تقرير 2017.

شكل رقم (02): يمثل توزيع الاستثمار الاجنبي عبر العالم.



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI**، تقرير 2017.

يلاحظ من المعطيات السابقة أن أول قطاع شهد تدفقا استثماريا أجنبيا من خلال تطبيق بنود الشراكة هو قطاع الصناعة بنسبة 59.23%، متبوعا بالبناء بنسبة 19.28%، وجاء في المرتبة الاخيرة قطاع الزراعة ب 0.52%.

ويمكن تفسير ذلك بالمخطط الذي انتهجته الجزائر المعروف بمخطط الانعاش الاقتصادي حيث تم التركيز على الصناعة كأولوية من أجل جعل الجزائر دولة مصنعة للخروج من تبعية المحروقات، أما قطاع البناء فقد شهد إنعاشا كبيرا بسبب إطلاق الجزائر مشاريع منشآت قاعدية ضخمة من بينها الطريق السيار ومشروع بناء مليون سكن، فيما يبقى إهمال الزراعة مبهما، حيث أن الزراعة هي السند لكل القطاعات الأخرى أولا كما أن طبيعة المجتمع الجزائري والجغرافيا الجزائرية تجعل الزراعة قطاعا استراتيجيا غير مكلف وسندا قويا للنمو.

وفي السياق يحصر مجمل الخبراء الاقتصاديين أسباب العزوف الأجنبي عن الاستثمار في السوق الجزائرية إلى العراقيل البيروقراطية وعدم استقرار التشريعات الاقتصادية وغياب وضوح السوق الجزائرية[1] ومن بين اسباب ذلك قاعدة الاستثمار 49/51 التي فرضت في قانون المالية التكميلي لعام 2009 قد اثارت مخاوف المستثمرين من السوق الجزائرية. [2]

[1]- عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2]- كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر و النمو الاقتصادي في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 66-69.

ثالثا: تقييم مناخ الشراكة الأجنبية في الجزائر:

إن دراسة مناخ الاستثمار عملية هامة جدا، لكونها تعطي صورة شاملة للمستثمرين حول بيئة الاستثمار وظروف العمل في البلد، ويستند عادة تقييم مناخ الاستثمار في بلد ما، إلى عدة مؤشرات أهمها:

1. من خلال مؤشر جاذبية الاستثمار:

لقد بلغ حجم تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو الجزائر في 2016 ب 1.5 مليار دولار أي بتحسن ملحوظ بعد النتائج السلبية التي سجلت في سنة 2015، وربما يعود تزايد تدفق الاستثمارات الأجنبية في الجزائر إلى تحسن السياسات الاستثمارية والتحسن الأخير الذي عرفه الانتاج النفطي، كما أنّ الجزائر نجحت في وضع قانون جديد حول الاستثمار وفر العديد من التحفيزات الضريبية والمنشآت الضرورية الخاصة بالمشاريع الاستثمارية.

أما مخزون الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تمثل مجموع الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تمت في الجزائر منذ ستة عشرة سنة فقد بلغ 27.77 مليار دولار في نهاية 2016 مقابل 19.54 مليار دولار في نهاية 2010 و3.37 مليار دولار في نهاية 2000.

في حين بلغ مخزون الاستثمارات الأجنبية المباشرة الخارجة 1.87 مليار دولار في نهاية 2016 مقابل 1.51 مليار دولار سنة 2010.[1]

لقد سعت الجزائر بالتنسيق مع البنك العالمي لتطوير مناخ الاستثمار، واعتمدت قانون استثمار يقدم مزايا للمستثمرين، حيث أن هذا الأخير يمنح إعفاءات ضريبية على المدى الطويل إلى جانب الكثير من التحفيزات الأخرى، ما يمكّن للمستثمر الأجنبي في العديد من الحالات امتلاك أغلبية رأسمال مؤسسة مختلطة بالاشتراك مع عدة شركاء وطنيين، فرغم تحديد مبدأ 51-49 المساهمة الأجنبية بنسبة 49 في المائة فإنّ القليل من القوانين تحدّ الاستثمار الأجنبي في الجزائر.[2]

2. من خلال مؤشر سهولة ممارسة الأعمال :

هذا المؤشر هو منشور رئيسي صادر عن مجموعة البنك الدولي، ويقيس مدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال الأنظمة التي تؤثر على 11 مجالا من مجالات حياة الأعمال التجارية، وشمل عشرة معايير هي: بدء النشاط التجاري، استخراج تراخيص البناء، الحصول على الكهرباء، تسجيل الملكية، الحصول على الائتمان، حماية المستثمرين الأقلية، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، إنفاذ العقود

[1] - البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال 2018. http://www.doingbusiness.org أطلع عليه يوم: 21 مارس 2018، سا: 23:25.

[2] - إلياس عقال، مرجع سابق، ص 42.

وتسوية حالات الإعسار. كما يقيس أيضا تقرير ممارسة أنشطة الأعمال أيضا تنظيم سوق العمل، وتعتبر البيانات في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2018 حالية اعتبارا من 1 يونيو 2017. وتستخدم المؤشرات لتحليل النتائج الاقتصادية وتحديد الإصلاحات في تنظيم أنشطة الأعمال وتحديد مكان وسبب نجاح هذه الإصلاحات. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل مناخ الاستثمار في الجزائر حسب مؤشر سهولة أداء الأعمال

الرقم التسلسلي	البلدان	الترتيب	
		على مستوى الوطن العربي	على المستوى العالمي
01	الامارات العربية المتحدة	1	21
02	البحرين	2	66
03	المغرب الأقصى	3	69
04	عمان	4	71
05	قطر	5	83
06	تونس	6	88
07	المملكة العربية السعودية	7	92
08	الكويت	8	96
09	الأردن	9	103
10	فلسطين (الضفة الغربية وغزة)	10	114
11	مصر	11	128
12	لبنان	12	133
13	جيبوتي	13	154
14	الجزائر	14	166
15	العراق	15	168
16	السودان	16	170
17	سوريا	17	174
18	ليبيا	18	185
19	اليمن	19	186
20	جنوب السودان	20	187
21	الصومال	21	190

المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال، تقرير رسمي لمجموعة البنك الدولي أنشطة الأعمال 2018، ص 4.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر احتلت المرتبة 166 عالميا من بين 190 دولة، واحتلت المرتبة 14 من في ترتيب الدول العربية، حيث جاءت الإمارات العربية المتحدة في المرتبة 21 عالميا والأولى على المستوى العربي.

3. من خلال مؤشر أداء بيئة الأعمال:

هذا المؤشر تصدره (جامعة ييلا Yale University)[1] يقيس حالة البيئة على المستوى الوطني، وهو يستند إلى 24 مؤشّرًا مجمّعة في 10 فئات: نوعيّة الهواء، المياه، الصرف الصحّي، المعادن الثقيلة، المحميات الطبيعيّة، الغابات، مصائد الأسماك، المناخ، الموارد المائية والزراعة وتستند النتائج إلى مجموعة كبيرة من المصادر، مثل بيانات الاستشعار عن بعد، والملاحظات الواردة من محطّات الرصد وتقارير الصناعة، وغيرها من التقارير، بحيث لا يمكن للحكومات أن تتلاعب بها بسهولة، وفي الجدول التالي نستعرض مؤشر الأداء لبيئة الأعمال بالنسبة للدول العربية وترتيبها عالميا.

الجدول رقم (04): يمثل مؤشر الأداء لبيئة الاعمال لـ 180 دولة عبر العالم:

الرقم التسلسلي	البلـــــــــدان	الترتيب	
		على مستوى الوطن العربي	**على المستوى العالمي**
01	قطر	01	32
02	المغرب الأقصى	02	54
03	الكويت	03	61
04	الأردن	04	62
05	مصر	05	66
06	لبنان	06	67
07	الامارات العربية المتحدة	07	77
08	المملكة العربية السعودية	08	86
09	الجزائر	09	88
10	البحرين	10	96
11	السودان	11	115
12	ليبيا	12	123
13	العراق	13	152
14	جيبوتي	14	163

المصدر:

Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University Center for International Earth Science Information Network, Columbia University In collaboration with the World Economic Forum. Page 03.

تصدرت تونس الدول العربية في مؤشر الأداء لسنة 2016، واحتلت المرتبة 53 عالمياً، أما الإمارات التي كانت في صدارة الدول العربية تراجعت إلى المركز السابع عربياً (77 عالمياً)، في حين احتلت الجزائر المرتبة 180/88 عالميا والمرتبة التاسعة عربيا سنة 2018 ضمن نفس التقرير، وقد حققت الجزائر تطورا ملحوظا حيث انتقلت من المرتبة 178/91 سنة 2014.

[1] – هي جامعة خاصة تقع في كنتيكت تأسست عام 1701. تعتبر ثالث أقدم معهد للتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية.

4. من خلال مؤشر التنافسية:

مؤشر التنافسية العالمية يعزى بشكل أساسي إلى رفع الحواجز غير الجمركية، ويعتمد على ستة عوامل تقييم هي: مدى تعقيد الاجراءات الجمركية، القواعد المؤثرة على الاستثمار الأجنبي المباشر، الملكية الأجنبية، البنية التحتية، المهارات وكفاءة السوق. وفي الجدول التالي نوضح ترتيب الجزائر من خلال مؤشر التنافسية. [1]

جدول رقم (05): يمثل مناخ الاستثمار في الجزائر حسب مؤشر التنافسية لعدد 137 دولة:

الرقم التسلسلي	البلدان	الترتيب	
		على مستوى الوطن العربي	على المستوى العالمي
01	الامارات العربية المتحدة	01	17
02	قطر	02	25
03	المملكة العربية السعودية	03	30
04	الكويت	04	52
05	عمان	05	62
06	الأردن	06	65
07	المغرب الأقصى	07	71
08	الجزائر	08	86
09	تونس	09	95
10	مصر	10	100
11	لبنان	11	105
12	اليمن	12	137

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التنافسية 2017-2018، ص 9.

احتلت الجزائر المرتبة 87 عالميا من مجموع 138 دولة سنة 2017، والمرتبة الثامنة عربيا، فيما احتلت الامارات العربية الصدارة على مستوى الوطن العربي والمرتبة 17 عالميا.

رابعا: مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الجزائري:

يظهر أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي من خلال الآثار الجانبية التي يتركها على الإنتاجية والاستثمار المحلي عن طريق عامل المحاكاة والتقليد التي تمكن الشركات المحلية من منافسة الشركات.

[1]- المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التنافسية 2017-2018، ص 9.
insight report the globale competitiveness report 2017-2018

1. المساهمة في الناتج الداخلي الخام:

يمكن التعبير عن هذه المساهمة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): يمثل مناخ الاستثمار في الجزائر حسب مؤشر الأداء العام والمكانة

الجزائر: الأداء العام والمكانة في مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار

العاصمة: الجزائر (مدينة)
العملة: دينار جزائري (DZD)

العملة المحلية مقابل الدولار الأمريكي:

2013	2014
79.368	80.572

بيانات:	الوحدة	2013	2014	2015	2016
الناتج المحلي الإجمالي	مليار دولار	208.8	214.1	187.2	197.5
معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي	%	2.8	4.1	2.6	3.9
الناتج المحلي الإجمالي للفرد	دولار	5,508.3	5,531.8	4,741.5	4,910.4
التضخم (متوسط أسعار المستهلك)	%	3.3	2.9	4.0	4.0
إجمالي الإنفاق الحكومي % من الناتج المحلي	%	36.8	39.4	42.5	40.4
ميزان الحساب الجاري	مليار دولار	0.8	-9.3	-29.4	-26.0
ميزان الحساب الجاري % من الناتج المحلي	%	0.4	-4.3	-15.7	-13.2
إجمالي الصادرات (سلع وخدمات)	مليار دولار	68.3	63.8	40.0	45.6
إجمالي الواردات (سلع وخدمات)	مليار دولار	65.7	68.5	65.6	68.1
إجمالي الاحتياطيات الرسمية	مليار دولار	194.0	187.2	156.6	136.4
عدد شهور الواردات التي تغطيها الاحتياطيات	عدد الشهور	35.4	32.8	28.6	24.1
الدين الخارجي الإجمالي % من الناتج المحلي	%	1.6	1.5	1.1	1.0
عدد السكان	مليون نسمة	37.9	38.7	39.5	40.2
معدل البطالة % من إجمالي القوة العاملة	%	9.8	10.6	11.8	11.9

المصدر: تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية – المؤسسة العربية لضمان الاستثمار 2017، ص 18.

من خلال الجدول نسجل الملاحظات التالية :

لقد سجل الناتج الداخلي الخام للجزائر خلال الثلاثي الثاني لعام 2016 نموا بـ 3.4% على أساس سنوي، بفضل أداء قطاع البناء والأشغال العمومية وكذا الفلاحة والخدمات التجارية كما سجل قطاع البناء والأشغال العمومية والري، قفزة قوية بـ 8.3% فيما حقق قطاع الفلاحة والغابات والصيد 5.3% و5% في الخدمات التجارية، فيما سجل القطاع الصناعي أقل معدل نمو بـ 3.4% متبوعا بالخدمات غير التجارية ب 3.3%وعلى أساس سنوي، سجل الناتج المحلي الخام الجزائري في 2015 نموا ب 3.9% مقابل 3.8% عام 2014.[1]

2. المساهمة في توفير مناصب العمل بالجزائر:

بلغ عدد المشاريع الاستثمارية المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (اندي) 5.057 مشروعا بمبلغ إجمالي قدره 1.905 مليار دج (ما يعادل 17 مليار دولار)، وقدر المبلغ الإجمالي للمشاريع

[1] – الديوان الوطني للإحصائيات. http://www.ons.dz أطلع عليه يوم: 10-03-2018 سا 22:45.

الصناعية المسجلة بـ: 1.103 مليار دج (ما يعادل 10 مليار دولار) ما من شانه توفير 103.609 منصب شغلي بنسبة 51 بالمائة لسنة 2016.

وقد تراجع عدد المشاريع المسجلة سنة 2017 مقارنة بـ 2016 يعود لبعض الفروع التي كانت تستفيد من قبل من تحفيزات "اندي" والتي لم تعد تستفيد منها سنة 2017 نظرا لتشبع السوق بها على غرار بعض الخدمات ذات القيمة المضافة المحدودة وكذا النقل ومصانع الآجر ومصانع إنتاج المشروبات.[1]

1. المساهمة في ميزان المدفوعات:

تراجع عجز ميزان المدفوعات التجاري بـ 4 مليار دولار أمريكي خلال سنة 2017 رغم ارتفاع الخدمات المدفوعة بالعملة الصعبة وتحويل أرباح المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر.

وقد سجل الرصيد الإجمالي لميزان المدفوعات للجزائر عجزا بقيمة 21.76 مليار دولار في سنة 2017 مقابل عجز بـ 26.03 مليار دولار سنة 2016.

خامسا: واقع الاستثمار الأجنبي في صناعة الإسمنت بالجزائر:

لقد سجل قطاع الإسمنت العمومي سنة 2003 من خلال الاثني عشر مصنعا على المستوى الوطني، إنتاجا قدر ب 8.2 ملايين طن، ليرتفع إلى حوالي 9.5 ملايين طن سنة 2004، وإلى 10.4 ملايين طن سنة 2005، إلى 10.8 ملايين طن سنة 2006، لتصل قدرة الإنتاج نهاية سنة 2007 إلى 11.6 ملايين طن وفي مقابل ذلك تقدر كمية الإنتاج عند القطاع الخاص المتمثل في شركة لافارج ب 8 ملايين طن سنويا.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم عقد اتفاق بين شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت "**SGP-GICA**" والبنك الجزائري الخارجي"**BEA**"، شهر جويلية الماضي على أن يمول هذا الأخير مشروع استثمار قيمته 780 مليون دولار، يهدف إلى زيادة وتوسيع الطاقة الإنتاجية من مادة الإسمنت على مستوى ثلاثة مصانع عمومية كبرى وهي عين الكبيرة (سطيف)، بني صاف (عين تيموشنت) و(الشلف).

وتهدف هذه العملية التي شرع رسميا في تنفيذها إلى زيادة حجم الإنتاج بحوالي 6 ملايين طن إضافية سنويا، عن طريق إنشاء ثلاثة خطوط إنتاج جديدة بهذه المصانع، حيث يتوقع مسؤولو قطاع الإسمنت العمومي أن يرتفع حجم الإنتاج بمؤسسات الإسمنت العمومية سنة 2012 إلى 18 مليون طن، في حين تتوقع شركة لافارج رفع حجم إنتاجها إلى 15 مليون طن سنة 2013 وذلك باعتمادها على تنفيذ

[1] الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار. http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20180130/132375.html أطلع عليه يوم: 2018/04/05 سا: 21:38.

مخطط استثمار يتمثل في بناء مصنع جديد للإسمنت بأم البواقي ستقدر قيمته الإنتاجية ب 2.5 مليون طن سنويا، كما ستعمل على رفع الطاقة الإنتاجية بمصنع المسيلة إلى 7.5 مليون طن سنويا وإلى 5 مليون طن سنويا بمصنع السيق ولاية معسكر.

ويمثل قطاع الإسمنت أولوية بالنسبة للحكومة الجزائرية، بالنظر إلى البرامج الضخمة لقطاع السكن (نحو 2.6 مليون وحدة سكنية في 2017) والتوسع في بناء المدارس والجامعات والبنى التحتية حيث ارتفع إنتاج الجزائر من الإسمنت في 2003 من 8.2 ملايين طن، إلى 11.6 مليون طن في 2007 سنويا، وقفز إلى 20 مليون طن في 2015، ومن المتوقع أن يصل نهاية 2017 إلى 30 مليون طن، مع دخول عدة مصانع جديدة مرحلة الإنتاج.

حيث يعتبر قطاع البناء والأشغال العمومية والري، المحرك الحقيقي للنمو في الجزائر خارج قطاع النفط؛ إذ سجل معدل نمو الاقتصاد غير النفطي 8.3 بالمائة في 2016، حسب الديوان الوطني للإحصائيات (حكومي).

يستهلك السوق أكثر من 25 مليون طن سنويا من الإسمنت، بنسبة نمو تتراوح ما بين 5 إلى 7 بالمائة سنويا.[1]

وقد صنفت الجزائر ضمن أكبر 20 دولة منتجة للإسمنت في العالم، بإنتاج بلغ 21 مليون طن في 2013. كما صنفت في تقرير معهد الدراسات الجيولوجية الأمريكية في المرتبة 18 عالميا بإنتاج يفوق 27 مليون طن نهاية سنة 2017 حسب تقرير مارس 2018.[2]

وتتوقع الحكومة الجزائرية أن يصل إنتاج الإسمنت 39 مليون طن بحلول 2020، و44 مليون طن في 2022، ويبلغ عدد مصانع إنتاج الإسمنت حاليا 17 مصنعا، منها ما تم فتحه في 2017، على غرار أول مصنع في ولاية أدرار، على بعد 1400 كلم جنوب غرب الجزائر العاصمة، بشراكة مع الصين[3].

---

[1] وزارة الصناعة

http://www.mdipi.gov.dz/spip.php?page=recherche&recherche=INDUSTRIE+DE+CIMENT+&ok=ok

أطلع عليه بتاريخ: 2018/03/27 الساعة 19:57

[2] معهد الدراسات الجيولوجية بالولايات المتحدة الامريكية الموقع :

https://www.cemnet.com/global-cement-report/country/algeria

أطلع عليه بتاريخ: 2018/03/27 على الساعة 20:12.

[3] وزارة الصناعة، 2017.

http://www.mdipi.gov.dz/spip.php?page=recherche&recherche=INDUSTRIE+DE+CIMENT+&ok=ok

أطلع عليه بتاريخ: 2018/03/27 سا: 20:15

وبلغت قيمة واردات الجزائر من الإسمنت في 2016، أكثر من 306 ملايين دولار (4.8 ملايين طن)، متراجعة عن 474 مليون دولار (6.6 مليون طن) في 2015، حسب الموقع الرسمي لوزارة التجارة.[1]

سادسا: العراقيل التي تواجه الشراكة الأجنبية في الجزائر :

لا يزال مجال الشراكة الأجنبية في الجزائر يواجه تحديات وصعوبات نذكر أهمها:

1. العراقيل المرتبطة بالعقار:

إن الحصول على قطعة عقار في سبيل الاستثمار يشكل أهم قيد يكبل المستثمرين وهو في أحسن الأحوال لا يمكن أن يقل عن سنتين، حسب بعض المستثمرين وذلك بسبب تدخل العديد من الهيئات لمنح قرار الموافقة (وزارة التجهيز، وزارة الداخلية، وكالة تطوير السكن الخاصة بترقية العقار الوكالة العقارية المحلية المسيرة لقوائم أراضي البلدية....الخ).

وقد صدر الأمر 06-01 المؤرخ في اوت 2006 المتعلق بشروط منح الامتياز على الاراضي التابعة للدولة للمستثمرين، وتأكد سعى الدولة في تركيز السلطة في يد الوالي عندما تم استبدال لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات والضبط العقاري بشباك وحيد على مستوى المحلي إذ تعول الحكومة على هذا الشباك الوحيد لإنهاء المحاباة والمحسوبية في منح العقار الصناعي الذي عادة ما يسعى البعض إلى الحصول عليه دون اقامة الاستثمارات محل الطلب.[2]

2. العراقيل المرتبطة بالمنظومة المصرفية:

❖ **المنظومة المصرفية:**

تتميز الإدارة المصرفية الجزائرية كونها إدارة ثقيلة وتتطلب مدة طويلة كنظام المقاصة والعمليات الأجنبية، وكذا عمليات التحول الدولية التي لا تتجاوز 50 يوما، في حين هذه العملية تتطلب أقل من شهر على المستوى الدولي، كما أن الخبرة المهنية لدى البنوك ومستوى إطاراتها غير كافية وهي الأخرى تزيد من عرقلة الإجراءات، إن القطاع المصرفي الجزائري تطبعه الفوضى، ولا يزال يعتمد على الورق في

[1] وزارة التجارة، 2017. https://www.commerce.gov.dz/ar أطلع عليه بتاريخ: 2018/03/28 سا: 16:48.

[2] تضم اللجنة ممثلي المركز الوطني لسجل التجاري، مصالح الضرائب، مصالح املاك الدولة، مصالح الجمارك، مصالح التعمير والتهيئة العمرانية والبيئة، التشغيل، الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية، صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مأمور المجلس الشعبي البلدي.

تعاملاته تهيمن عليه المؤسسات الحكومية حيث تقبع البنوك الجزائرية في ذيل ترتيب البنوك العالمية، احتلت الجزائر المرتبة 137/126 دولة لسنة 2017 فيما يخص نجاعة النظام المصرفي. [1]

3. العراقيل الاقتصادية:

لقد تعددت العوائق والعراقيل الاقتصادية التي زادت من تردد المستثمرين الأجانب في اقتحام السوق الجزائرية، هذا التردد مبني على التخوف الكبير اتجاه هذه العراقيل التي قد تفوق في حجمها أو نتائجها التحفيزات التي أقرتها الدولة في هذا المجال، ونجد أن هذه العراقيل قد تعيق سياسة السوق المفتوحة التي تبنتها الجزائر اتجاه تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية إليها لتشجيع المتعاملين الأجانب على إزالة مخاوفهم، ويمكن سرد أهم هذه المعوقات فيما يلي[2]:

- سوء التسيير الذي يميز بعض المرافق التي تعد ضرورية لضمان سرعة وفعالية بعض الأنشطة التجارية ومثال ذلك سوء التسيير والتنظيم الذي يميز كل الموانئ الجزائرية، فبالرغم من أن حوالي 80% من السلع المستوردة تمر عبر الموانئ إلا أن البطء الكبير في تسريح السلع سواء بسبب سوء التسيير والتنظيم على مستوى الموانئ؛
- غموض بعض الجوانب القانونية والتنظيمية في عملية الخوصصة الكلية للمؤسسات العمومية الأمر الذي حال دون تشجيع الأجانب في اتخاذ قرار الاستثما؛[3]
- تدهور قيمة العملة المحلية وتعدد أسعارها الصرفية، فانخفاض سعر العملة بالنسبة للعملات الأخرى يؤدي إلى انخفاض القيمة الحقيقية للاستثمار مقارنة بالعملات الأجنبية، كما يؤدي إلى تآكل ارباح المستثمرين عند تحويلها إلى الخارج؛
- عملية انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق لم تتم بالشكل اللازم، حيث بقيت بعض الرسومات القديمة (تنظيمية كانت أو قانونية) التي تحول دون التطبيق الكلي والسليم لسياسة "الباب المفتوحة" أمام تدفق الاستثمار الأجنبي.[4]

4. العراقيل السياسية:

تعاني الجزائر من الأزمة الأمنية الحادة التي تعود بذورها الأولى إلى أحداث أكتوبر 1988 مرورا بعقد التسعينات ثم أحداث تيقنتورين سنة 2013، التي عملت على الزيادة من حدة هذه الأزمة وخطورتها،

---

[1] محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الالكترونية، مقال بمجلة جامعة محمد خيضر ببسكرة، جوان 2012، ص 13.

[2] بولعيد بعلوج، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2006، ص71-75

[3] نفسه ص 81.

[4] صالح مفتاح، دلال بن سمية، واقع وتحديات الاستثمارات الأجنبة المباشرة في الدول النامية دراسة حالة الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 44، 2008، ص 125.

هذه الأوضاع الأمنية في الجزائر يمكن اعتبارها بمثابة عائق أساسي من بين العوائق المعرقلة للاستثمار الأجنبي المباشر وقد احتلت الجزائر المرتبة 81 عالميا في الأمن والسلامة سنة 2017[1]، إضافة إلى عدم الاستقرار النسبي للطاقم الحكومي أو حتى الإطارات ذات المناصب التي لها صلة مباشرة بمراكز اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار.

5. العراقيل القانونية والإدارية: [2]

أ. العراقيل القانونية:

لا يكفي وضع القوانين والقرارات بل لابد من إقامة وإتباع سياسة الجزاء والعقاب، فالحقيقة أن القانون الصادر سنة 1993 والتعديلات التي أجريت عليه سنة 1994 و1995، وحتى قانون سنة 2001 كلها قوانين محفزة لجلب الاستثمار، لكن ما يعاب عليها أننا عند اللجوء إلى تطبيقها نجدها قوانين نظرية تكفينا قراءتها ووضعها في الجرائد الرسمية والكتب والمجلات المتخصصة.

كما نلاحظ تداخل الصلاحيات بين المؤسسات في تحويل العقار من الوجهة الاستثمارية إلى أغراض شخصية، أما عن السياسة الضريبية فهي غير واضحة من الناحية الإعفائية.

ب. العراقيل الإدارية:

تشكل البيروقراطية أحد أهم العراقيل في تحقيق المشاريع الاقتصادية للمستثمرين الخواص، حيث تتميز الإدارة الجزائرية بالثقل والمحسوبية من حيث بطء شديد في إصدار القرارات التنفيذية للقوانين وكذا نظام التراخيص المسبقة التي تشكل عائقا في وجه المستثمر، وهذا ما يستدعي تكوين إطارات إدارية أكثر كفاءة.

سابعا: آفاق الشراكة الأجنبية في الجزائر :

الجزائر تسعى جاهدة إلى حث الشركات الأجنبية على الاهتمام أكثر بفرص الاستثمار التي تمنحها للمتعاملين الاقتصاديين من كل الدول وذلك عن طريق: [3]

- تهيئة بيئة أعمال متفتحة، كفؤة وفعالة؛
- .تبسيط إجراءات تأسيس الشركات؛
- الاهتمام بدعم المستثمرين والترويج للاستثمار؛
- دعم الشفافية والقضاء على البيروقراطية والفساد بكل أنواعه؛

---

[1]- The tavel and tourisme compétitiveness report 2017, page 35.

http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism-competitiveness-report-2017.pdf Consulter le: 02/04/2018, H 21 :11.

[2]- محمد شريفي، الجزائر ورهانات الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 168.

[3]- مخطط عمل الحكومة من اجل تنفيذ مخطط رئيس الجمهورية 2014-2019، موقع الوزارة الأولى .http://www.premier-ministre.gov.dz/ar/ أطلع عليه بتاريخ : 2018/05/05.

- تحسين البيئة التشريعية والقانونية؛
- توفير البيانات والمعلومات الاستثمارية؛
- حماية المنافسة ومواجهة الاحتكار؛
- تحديث الأساليب الإدارية؛
- تحقيق الاستقرار بالمعنى الشامل.

ومن أجل تدعيم السياسات الداخلية والتدفقات الاستثمارية الأجنبية إلى الجزائر، التزمت هذه الأخيرة بإنجاز برنامج استثماري يهدف إلى تحسين المناخ الاستثماري، ونذكر ما يلي:

- تحسين التنمية البشرية وذلك بتحقيق 5000 منشأة تربوية و1500 منشأة قاعدية صحية، وتحسين التزويد بالماء الشروب وذلك بإنشاء 25 سدا، وتزويد الريف بالغاز والكهرباء؛
- مواصلة تطور المنشآت القاعدية الأساسية وتحسين الخدمة العمومية؛
- دعم فكرة الانتعاش الاقتصادي والتنمية الاقتصادية وترسيخ فكرة الاستثمار الأجنبي
- تدعيم ر لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير اقتصاد المعرفة دعم البحث العلمي التكنولوجيا الجديدة وذلك لمواجهة المنافسة الحادة؛
- منح ضمانات قانونية معتبرة كإمكانيات اللجوء إلى التحكيم الدولي الذي ينظم الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- المحافظة على الاستقرار الأجنبي والحريات الشخصية؛
- دخول المفاوضات من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذلك التكتلات، كتكتل المغرب العربي وكذلك الإفريقي، والتكتل الأورو متوسطي.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل خريطة طريق أولية لكل دارس أو باحث مبتدئ في هذا المجال. إذ يجد عصارة تفيده في كل ما تعلق بمجال المفاهيم، وكذا بمجال النصوص القانونية السارية المفعول المتعلقة بموضوع الشراكة الأجنبية .

توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى الوقوف على دور الفاعلين في تثمين الشراكة مع "الآخر" لما لهذه الأخيرة من مردود إيجابي على نطاق واسع يشمل الشغل وبيئة الأعمال دون نسيان القيم والتجارب التي تضاف إلى رصيد مؤسساتنا العمومية وعمالها لترتقي إلى مصاف المؤسسات ذات الشأن العالمي ولم لا المنافسة على سلم دولي، كما أفرزت هذه الدراسة قراءات متباينة حول الجانب القانوني الذي يرعى هذا النوع من الشراكة فنجده في كلياته محفز ويخدم مبدأ الاستثمار المنشود من جهة، ومن جهة أخرى نراه في بعض جزئياته يعارض خصوصيات عقود الشراكة المتعلقة بالقطاع الصناعي العمومي في الجزائر.

أما بخصوص واقع الشراكة الأجنبية في بلادنا لاحظنا انتعاش التنمية في كل المناطق التي كانت موضوع استثمار أجنبي أين تم فك العزلة عنها وامتصاص البطالة فيها.

أما عن دور الهيئات الحكومية فقد أولت اهتماما بهذا الموضوع إذ وضعت له ميكانيزمات تساهم في تحسين بيئة الاستثمار وهذا بدعم المستثمرين وتسهيل الاجراءات الإدارية مع إرساء مبادئ تحارب البيروقراطية.

الفصـــــل الثانى

الشراكة الأجنبية فى القطاع الصناعى العمومى بالجزائر

- دراسة حالة مصنع متيجة للإسمنت -

- ❖ المبحث الأول: التعريف بمكان اجراء الدراسة
- ❖ المبحث الثانى: تقييم الشراكة الأجنبية فى قطاع صناعة الاسمنت بمصنع متيجة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي تم انجازها في الفترة ما بين ديسمبر 2017 وماي 2018، والتي من خلالها تكونت رؤية واضحة حول دور الشراكة الأجنبية في تفعيل مصنع متيجة للإسمنت ببلدية مفتاح – ولاية البليدة – من خلال دراسة كمية اعتمدت على معايير تم تحديدها وفقا لما يتناسب مع موضوع الدراسة التي تمت في الفترة ما بين سنة 2008 (بداية الشراكة) إلى غاية نهاية عام 2017. وتتمثل هذه المعايير في ما يلي:

- الإنتاج (المواد الأولية الأساسية، منتوج نصف مصنع والمنتوج النهائي "الإسمنت")؛
- المبيعات؛
- ترشيد نفقات المنتوج؛
- تطوير الكفاءات من خلال دورات التكوين؛
- تقليص حوادث العمل المسجلة خلال فترة الدراسة.

كما تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تناول المبحث الأول التعريف بمكان الدراسة وبالشريك الأجنبي كما تطرق إلى طبيعة عقد الشراكة. وفي المبحث الثاني تناولنا النتائج الجزئية والاجمالية للدراسة عبر دراستنا للمعايير بشيء من التفصيل.

المبحث الأول: التعريف بمكان اجراء الدراسة

تضمن التعريف بمكان الدراسة الإطار القانوني المنشئ لمؤسسة ذات أسهم متيجة للإسمنت (S.P.A SCMI) التابعة للمجمع الحكومي جيكا (GICA)، مع التطرق إلى نبذة تاريخية للمؤسسة وتفصيل هيكلها التنظيمي، وكذا التعريف بالشريك الأجنبي الخاص بمجمع لافارج هولسيم (LafargeHolcim)، مع تبيان طبيعة عقد الشراكة الذي يجمع بينهما.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة متيجة الإسمنت بمفتاح (S.P.A-SCMI) :

أولا: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة:

1. الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة في بلدية مفتاح ولاية البليدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 29، الذي يربط بين بلدية مفتاح وبلدية خميس الخشنة شرقا، وبلدية الأربعاء غربا، على بعد 27 كلم من الجزائر العاصمة و 10 كلم من أقرب محطة للسكك الحديدية بوادي السمار، و 15 كلم من مطار الجزائر الدولي[1] .

2. التطور التاريخي:

أنشئت مؤسسة متيجة للإسمنت بمفتاح ولاية البليدة في إطار المخطط التنموي 1973/1970 بمقتضى القرار رقم 20–70 المؤرخ في 10 مارس 1970. وتم إنجاز هذا المشروع وفق معادلة حصة بحصة، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع ب 680.000.000 دج عوضا عن التكلفة التي كانت مقررة ب 336.000.000 دج.

بعد ذلك بتاريخ 1988/01/01 أصبحت مؤسسة الإسمنت لمتيجة (SCMI) فرعا من فروع المجمع الجهوي للإسمنت و مشتقاته للوسط (ERCC)، وتتربع هذه المؤسسة على مساحة قدرها 601.00 429 م^2 وتَتبع لها محجرة الطوفة (TUF) بمنطقة زموري ولاية بومرداس.

3. الطبيعة القانونية والقدرة المالية:

المؤسسة محل الدراسة، اسمها الكامل شركة متيجة للإسمنت –شركة ذات أسهم– (S.P.A SCMI)، حدد مقرها الاجتماعي ببلدية مفتاح ولاية البليدة، تبلغ دورة حياتها تسع وتسعون سنة ابتداءً من تاريخ تقييدها بمركز السجل التجاري ما عدى حالة الحل المسبق أو التمديد، أما رأسمالها الاجتماعي فقدر بـ: 1400.000.000 دج مقسم على 14000 سهم ما بين الشركة الأم مؤسسة متيجة للإسمنت 9100 سهم ومؤسسة لافارج التي تمتلك 4900 سهم، أي ما يعادل نسبة 35 بالمئة من الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة،

[1]– مستندات المديرية العامة للشركة ذات أسهم متيجة للإسمنت، مفتاح، البليدة، 2017.

حيث تبلغ قيمة السهم الواحد 100.000 دج، يسيرها مجلس إدارة من خمسة اشخاص له رئيس، وخمسة آخرين قائمين بالإدارة من بينهم اثنين من الشركة الفرنسية لعهدة بستة سنوات.[1]

4. القدرة الإنتاجية: (الطاقة الإنتاجية)

يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق الإسمنت الرمادي45 CPJ، وتقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة بحوالي 1.000.000 طن/سنويا.[2]

ثانيا: أهداف المؤسسة: تتلخص أهداف المؤسسة فيما يلي:[3]

- تلبية حاجيات المؤسسة والفروع التابعة لها؛
- صناعة الإسمنت وفق الشروط المطلوبة، النوعية، السعر والملائمة، حتى تبقى محافظة على مكانتها لدى زبائنها؛
- تحقيق التوازن بين الإنتاج (العرض) والطلب؛
- التكوين الجيد للعمال في مراكز التكوين من أجل ترقيتهم؛
- المساهمة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي؛
- ضمان توفير الإسمنت في أغلب التراب الوطني بسعر موحد؛
- تعظيم الإنتاج وهذا بدفع مستوى حجم المنتجات؛
- استعمال التقنيات الحديثة في الإنتاج؛
- توفير فرص عمل؛
- محاولة الوصول إلى مستوى العالمية في صناعة الإسمنت، وهذا بوضع سياسة تتمثل في البحث والتطوير.

وتراهن مؤسسة الإسمنت مهمة أساسية تتمثل في إرضاء وتلبية حاجيات مستعملي منتوجاتها المتعاقدين والمحتملين.

---

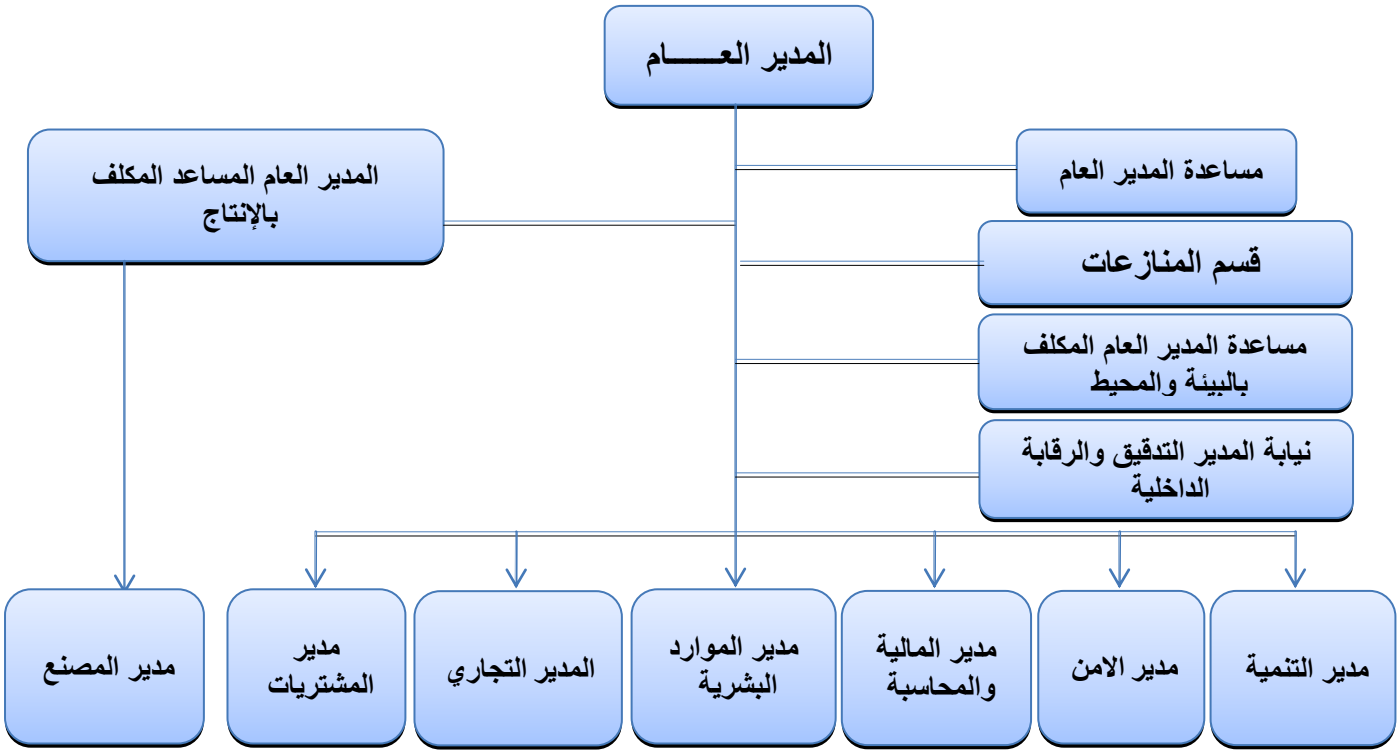
[1]– القانون الأساسي للشركة ذات أسهم متيجة للإسمنت، مفتاح، البليدة، ص ص 02-03-04.

[2]– نفسه، ص ص 02-03-04.

[3]– عقد التسيير المبرم مع شركة لافارج المصرفية، جوان 2008، ص ص 10-14.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت SCMI

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الإسمنت متيجة .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت (SCMI) مفتاح – البليدة

المطلب الثاني : التعريف بالشريك الاجنبي الخاص:

أولا: تواجد مجمع لافارج هولسيم LafargeHolcim في الجزائر[1]

مجمع لافارج مجمع رائد عالميا في إنتاج مواد البناء بمختلف أنواعها (الإسمنت، الحصى، الخرسانة الجاهزة للاستخدام في انجاز البناءات المختلفة والسكنات طويلة المدى، المساهمة تقنيا ومعماريا في انجاز الهياكل الكبرى)، كما تقوم بتقديم حلول لإنجاز المشاريع للبنائيين، المنشئين والمهندسين المعماريين.

يحتل هذا المجمع الريادة في كل أنحاء العالم ويُشغل ما يفوق 90 ألف (عامل) عبر ثمانين (80) دولة تملك حضور جغرافي متوازن بين مختلف الأسواق العالمية.

في الجزائر تبلغ طاقة تشغيلها 5500 عامل عبر 42 موقع تتوزع كما يلي:

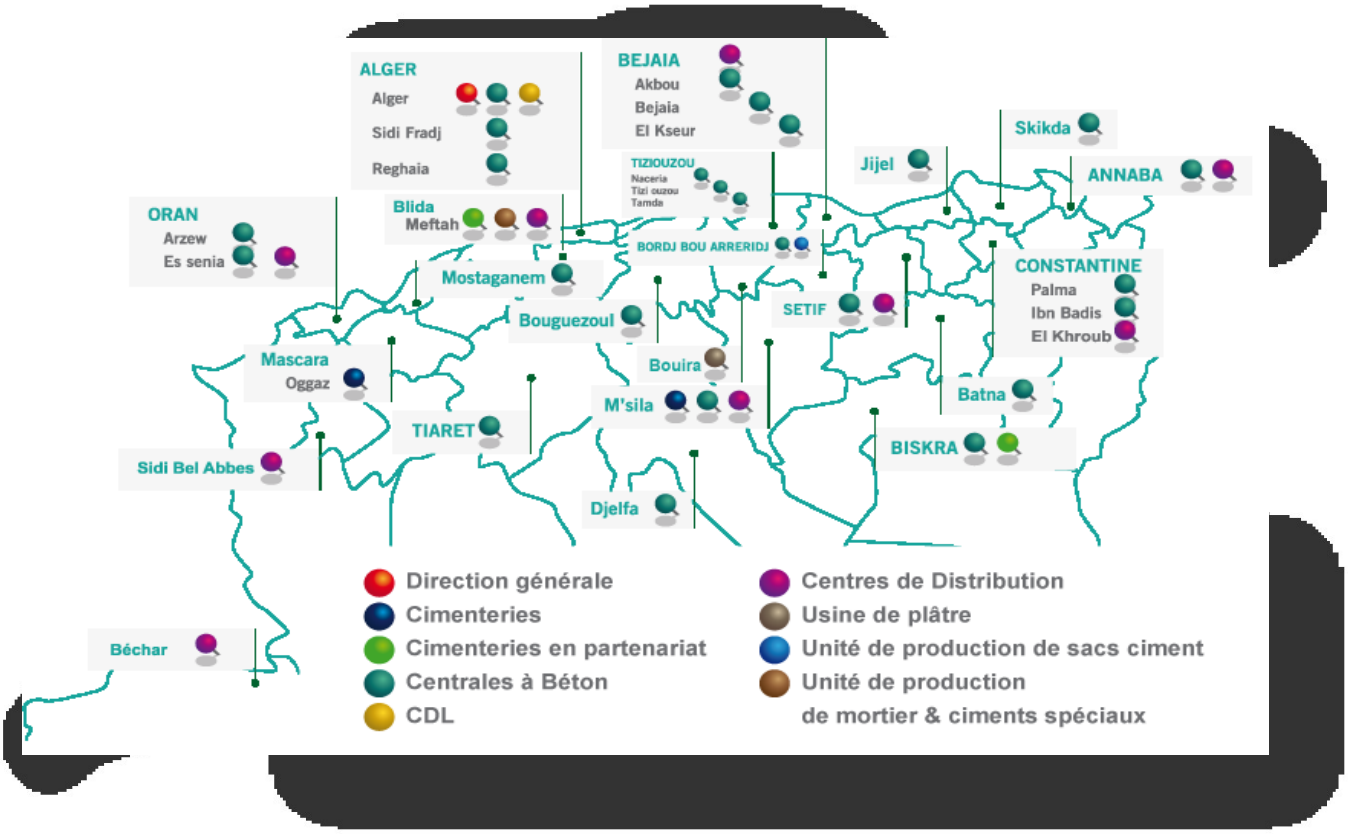
[1]- المديرية العامة لمجمع لافارج هولسيم LafargeHolcim بالجزائر.

- ثلاثة مصانع اسمنت تتواجد في (مسيلة، معسكر، بسكرة) بطاقة إنتاجية 11.5 مليون طن في السنة؛
- 30 محطة لإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال بطاقة إنتاجية قدرها 1 مليون م^3 في العام؛
- مصنع إنتاج أكياس الإسمنت بطاقة إنتاج 130 مليون وحدة في العام؛
- مخبر تحاليل مواد البناء بالرويبة؛
- ستة مراكز توزيع للإسمنت؛
- مؤسسة متخصصة في اللوجستيك.

بدأت هذه المؤسسة شراكتها مع مؤسسة متيجة للإسمنت سنة 2008، حيث قامت بخلق أنواع جديدة للإسمنت وتوزيعها عبر نقاط البيع في كامل التراب الوطني وقامت بعدة عمليات شراكة مع مؤسسات جزائرية هي:

- شراكة مع كولبا كوسيدار – لافارج لصناعة الجبس بالبويرة 2002.
- شراكة مع بناء مصنع اسمنت مع مجمع سواكري ببسكرة 2014.

كما هو مبين في الخريطة الموضحة أدناه والتي تبرز التوزيع الجغرافي لمواقع أنشطة مجمع لافارج هولسيم في الجزائر.



المصدر: المديرية العامة لمجمع لافارج هولسيم.

ثانيا: الرؤية والأهداف الاستراتيجية لمجمع لافارج هولسيم LafargeHolcim في الجزائر

1. رؤية مجمع لافارج هولسيم في الجزائر: رؤية الشركة هي أن تصبح الرائدة في مجال صناعة وإنتاج مواد البناء في الجزائر.

2. الأهداف الاستراتيجية مجمع لافارج هولسيم في الجزائر

يعتمد مجمع لافارج هولسيم على استراتيجية ترتكز على تحقيق الأهداف التالية: [1]

- الابتكار كمحرك أساسي للنمو وهذا من خلال اقتراح حلول مبتكرة استجابة لاحتياجات الزبائن، حيث وضعت حيز الخدمة مخبر متخصص في تحليل مواد البناء والتأكد من ملائمتها للمعايير العالمية؛
- مرافقة الزبائن من أجل تجسيد الحلول المتفردة على أرض الواقع؛
- التحسين المستمر بخطى ثابتة لأداء وفعالية المؤسسة عبر مختلف مراحل الإنتاج؛
- الوصول إلى أعلى مستوى من التأطير والتكوين للرأسمال البشري للمؤسسة، مع ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة؛
- الاستثمار، حيث استثمرت الشركة أكثر من 2 مليار دولار أمريكي كرقم أعمال في الجزائر إلى يومنا هذا؛
- الالتزام بمسعى التنمية الشامل ضمن أبعاد التنمية المستدامة.

ومن أجل ذلك عمدت الشركة إلى الحضور في جميع مراحل صناعة مواد البناء (الإسمنت، إنجاز الطرقات، الإسمنت الخاص، الآبار البترولية، الإسمنت اللاصق، الحصى، الخرسانة المسلحة، الجبس والاكياس الملائمة الخاصة بالإسمنت) وتقوم بالتوزيع عبر نماذج تسويق متعددة وتساهم بقوة في تطوير الاقتصاد الوطني من أجل تحقيق تنمية شاملة والحفاظ على مكانتها العالمية في الريادة التي ترتكز على المعايير الاستراتيجية التالية:

- احترام معايير الجودة من خلال عرض حلول وخدمات على نطاق واسع بشكل دائم ومستمر، مع احترام المواعيد المحددة وبأقل تكلفة؛
- تنظيم ومنح الأولوية لنقل المعرفة محليا؛
- السعي من أجل خلق الروح المؤسساتية الإيجابية؛
- اعتماد سياسة تجارية تقوم على تقريب المستهلك النهائي من المُنتِج من خلال وضع شبكة توزيع فعالة وناجعة لأكثر من 500 موزع عبر التراب الوطني، كذلك 30 محطة إنتاج الخرسانة المسلحة؛

[1] – المديرية العامة لمجمع لافارج هولسيم LafargeHolcim بالجزائر.

- اعتماد سلسلة محلات عالية الجودة لبيع مواد البناء ما يسمى بباتيستور (BATISTORE)، مع تسطير هدف خلق 100 نقطة بيع بحلول عام 2020.

ثالثا: الأولويات الإدارية والقيم الموجهة لمجمع لافارج هولسيم في الجزائر

1. الأولويات الإدارية:

تتمحور أوليات مجمع لافارج هولسيم في الجزائر في الآتي: [1]

- تضع شركة لافارج ضمن أولوياتها صحة وسلامة العاملين كأولوية مطلقة، عن طريق ضمان بيئة عمل آمنة وصحية لأجل تحقيق هدف صفر حادث عمل لجميع الشركاء الاجتماعيين المتعاملين؛
- تثمين رأس المال البشري؛
- الأداء المستمر للحفاظ على الريادة في قطاع صناعة وإنتاج مواد البناء؛
- الابتكار والابداع من خلال اقتراح حلول بناءة وفعالة؛
- التعاون مع الهيئات المحلية المقربة من نشاط الشركة؛
- يعتبر تطوير وتدريب العاملين من بين أولويات شركة لافارج وهذا من خلال سياسة الشركة المُلزِمة لتنمية وتطوير كفاءات عامليها من أجل مرافقتهم، حيث يستفيد كل عامل على معدل 4.5 يوم تكوين في السنة، وهذا من خلال نقل المعرفة للعاملين بفضل عقود الشراكة التعليمية مع كُبريات الجامعات الجزائرية، من أجل البحث والمشاركة في تكوين الفاعلين مستقبلا في مجال البناء.

2. القيم الموجهة لمجمع لافارج هولسيم (LafargeHolcim) في الجزائر

للمجمع قيم يعمل على تثمينها تتمثل في المحاور التالية: [2]

- **الزبائن:** بناء نظام وثقافة تركز على الأسواق والزبائن؛
- **النتائج:** الاشتراك في توزيع أهداف المجمع مع المتعاملين في إطار التنفيذ الصارم؛
- **توحيد أنماط العمل:** خلق إطار عمل في ظل احترام ومطابقة القواعد التي توجه الأعمال اليومية للمؤسسة؛
- **الاستدامة:** هي العمل على اثبات القيادة في التسيير من أجل إعطاء المثال والقدوة في ممارسة المسؤوليات تجاه الأجيال المستقبلية؛

[1] – المديرية العامة لمجمع لافارج هولسيم LafargeHolcim بالجزائر.

[2] – المرجع نفسه.

- **الأشخاص:** توفير بيئة عمل متنوعة ومختلفة يسودها الاحترام، من أجل إعطاء أولوية التكامل الفردي والأداء الجماعي.

رابعا: منتجات وخدمات مجمع لافارج هولسيم "LafargeHolcim" في الجزائر

الإسمنت، الإسمنت اللاصق للبلاط، الحصى، المحاجر، الخرسانة المسلحة الجاهزة للاستعمال، الجبس واللوجيستيك. [1]

المطلب الثالث: طبيعة عقد الشراكة بين المؤسسة العمومية والشريك الأجنبي الخاص (شركة ذات أسهم – متيجة للإسمنت وشركة ذات أسهم الشركة المصرفية لافارج هولسيم LafargeHolcim)

لعقد الشراكة المبرم بين المؤسسة العمومية متيجة للإسمنت **SCMI** التابعة لمجمع جيكا **GICA** الحكومي وشركة لافارج المصرفية التابعة لمجمع لافارج هولسيم **LafargeHolcim** طبيعة قانونية تستند إلى نصوص تشريعية وتنظيمية وقانون أساسي ينظمها.

أولا: السند القانوني:

تستند هذه الشراكة على مراسيم تشريعية وأوامر تنظم الاستثمارات وتعمل على تنميتها وهي كالآتي:

1. النصوص التشريعية والتنظيمية

- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتعلق بقانون التجارة؛
- الأمر رقم 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتنمية الاستثمارات؛
- الأمر رقم 01-04 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم وتسيير وخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

2. القانون الأساسي

تمت صياغته عن طريق جمعية عامة بتاريخ 21 جوان 2008، حيث يتكون من سبع لوائح وسبعة بنود و 27 مادة.

3. مدة التعاقد:

تم إمضاء عقد الشراكة بين طرفي التعاقد في شهر جوان 2008، وحددت مدة الشراكة بـ 10 سنوات قابلة التمديد إلى 15 سنة. [2]

[1] – القانون الأساسي للشركة S.P.A-SCMI، ص ص 17-18.

[2] – القانون الأساسي للشركة SPA SCMI، اللائحة الثانية، ص 7.

ثانيا: المساهمات والجانب المالي:

1. المساهمات:

قسمت المساهمات على قسمين: 65% لفائدة الشركة ذات أسهم **ERCC** و35% قدمتها شركة لافارج المصرفية، مع امتناع المساهمين عن النقل للغير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة دون عرض مسبق على المساهم. [1]

2. الجانب المالي:

- يتم تحديد قيمة رأس المال الاجتماعي للشركة بمبلغ قدره مليار وأربعمائة مليون دينار جزائري (1.400.000.000 دج)، موزعة على 14000 سهم بقيمة مائة ألف دينار جزائري (100.000 دج) للسهم الواحد منها 4900 سهم لشركة لافارج المصرفية ما يعادل 35% من رأس المال الاجتماعي للشركة، و 9100 سهم لشركة **ERCC** ما يعادل 65% من رأس المال الاجتماعي للشركة، كما يمكن رفع رأس المال دفعة واحدة أو عدة مرات عن طريق إصدار أسهم جديدة بموجب مداولة الجمعية العامة غير عادية.
- يقتطع ما قيمته 5% من الربح الصافي لتشكيل الاحتياطي القانوني؛
- توزع الأرباح وفقا للأسهم؛
- تسجل الخسائر إن وجدت في حساب خاص وتُخصم من أرباح السنوات السابقة؛
- تدفع الأرباح في أجل أقصاه 09 أشهر من تاريخ اختتام السنة المالية؛
- تستدعى الجمعية العامة إذا كانت رؤوس الأموال الخاصة للشركة قد انخفضت بفعل الخسائر الثابتة خلال 04 أشهر لأجل اتخاذ قرار لإيجاد الحلول المناسبة، وإن لم يتقرر الحل يخفض رأس مال الشركة بما يساوي مبلغ الخسائر على الأقل؛
- يمكن لكل من يعنيه الأمر اللجوء إلى القضاء والمطالبة بحل الشركة إذا عجزت الجمعية العامة عن التداول بشكل رسمي.

ثالثا: المهام والمسؤوليات

- ممارسة النشاطات الصناعية المتعلقة بإنتاج وتسويق الإسمنت العادي والإسمنت الخاص وكل مواد البناء الأخرى؛

[1] – القانون الأساسي للشركة SPA SCMI، اللائحة الثانية، ص 7.

- إنجاز كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية مع اقتناء واستغلال كل مكامن المواد الأولية الضرورية للنشاط الصناعي للشركة؛
- اقتناء وانجاز واستغلال كل الاستثمارات الصناعية الضرورية لترقية وكذا الإجازات والشهادات والرخص من أجل تأهيل وتحسين القدرات الإنتاجية لمصنع الإسمنت؛
- استيراد وتسويق وتصدير الإسمنت والكلنكير؛
- التنسيق مع شركات مجمع جيكا **GICA** في كل العمليات التجارية والصناعية والمالية من أجل تحسين التسيير الكمي والنوعي للنشاط والإنتاج. [1]

رابعا: التسمية والمقر الاجتماعي

تتخذ الشركة تسمية "شركة الإسمنت للمتيجة" "ش.ذ.أ" "**S.C.MI**"، وحدد المقر الاجتماعي للشركة ص ب رقم 24، مفتاح، البليدة، لا يمكن تحويله إلى مكان آخر إلا بموجب قرار من الجمعية العامة العادية، كما يمكن إنشاء أو إبقاء وكالات أو فروع في أي بلد بمجرد قرار من مجلس الإدارة.[2]

خامسا: إدارة وتسيير الشركة

1. هيئات التسيير

تسير الشركة من خلال الهيئات التالية:

❖ **الجمعية العامة:** تتكون من سائر المساهمين، قراراتها إلزامية، تعقد جلساتها في المقر الاجتماعي للشركة عادة، ويمكنها أن تعقد دون هذه الاجراءات الشكلية أيضا، يترأسها رئيس مجلس الإدارة، ويتم التصويت فيها بالأغلبية.

- تمارس عملها عن طريق المداولات بحضور نصف المساهمين على الأقل التي تسجل في سجل خاص ويكون لكل عضو عدد أصوات تعادل عدد الأسهم، وتتخذ القرارات فيها بأغلبية الثلثين يمكنها أن تمنح أو تنزع صلاحيات من مجلس الإدارة، وتختص دون سواها من الهيئات في الاستماع إلى تقرير مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات وباتخاذ القرارات التالية:
- تعديل القانون الأساسي والغرض الاجتماعي للشركة؛
- رفع أو تخفيض رأس المال الاجتماعي للشركة؛
- تغيير الشكل القانوني للشركة.

[1] – القرار الثاني من القانون الأساسي للشركة، ص 13.

[2] – المادة الثالثة والرابعة على التوالي من القانون الأساسي للشركة، ص 1.

❖ **مجلس الإدارة:** يتكون من خمسة (05) أعضاء ثلاثة عن مجمع جيكا الحكومي واثنين عن مجمع لافارج هولسيم الفرنسية يعينون من طرف الجمعية العامة، يتم التداول بنصف الأعضاء على الأقل وله نظام داخلي تتمثل سلطاته في:

- المصادقة على النظام الداخلي للشركة والقانون الأساسي للمستخدمين؛
- المصادقة على الميزانيات السنوية والمخططات المتوسطة المدى؛
- تحديد سقف المصاريف العامة؛
- التكفل بالعمليات المتضمنة (شراء وبيع الممتلكات، إبرام وفسخ العقود والصفقات والمزايدات، استلام وسحب وتحويل الأموال وتسديد الديون)؛
- استدعاء الجمعية العامة وعرض أي اقتراح عليها؛
- تمثيل الشركة أمام السلطات والغير والقضاء؛
- يمكنه إنشاء لجنة إدارية أو تقنية أو تعيين مدير أو إقالته؛
- يحدد مجال ومدة السلطات التي توكل لهم؛
- جرد الأصول والخصوم وإعداد الحسابات السنوية ووضعها تحت تصرف محافظ الحسابات؛
- إعداد تقرير مكتوب عن نشاطات التسيير يسلم للجمعية العامة؛
- الشروع في الاستثمارات التكميلية لإعادة التأهيل وحماية البيئة في الآجال المطلوبة.

كما أُوكلت له الجمعية العامة استعمال شعار، هوية وتسمية الشركة وكذا التكفل بكل الملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف محافظ الحسابات، وكذلك تحسين جرد وتسيير المخزونات والمعالجة المحاسباتية والصرف والاشراف على الرقابة الداخلية وإجراءات التسيير.

❖ **محافظ الحسابات:** تعينه الجمعية العامة وتقيله، حيث تُوكل إليه المهام التالية:

- يعد تقريرا خاصا لكل الاتفاقيات والعقود للجمعية العامة؛
- يمكنه استدعاء الجمعية العامة؛
- يبادر في أي وقت يراه مناسبا لعمليات الرقابة؛

❖ **المدير العام:** يقترح من طرف مجلس الإدارة.

2. طرق ووسائل التسيير:

- كل الوثائق تمضى من طرف القائمين بالإدارة أو الوكلاء الآخرين.

3. طرق ووسائل التعاقد

تخضع جميع الاتفاقات والعقود لموافقة مجلس الإدارة.

سابعا: الحل والتصفية

يمكن حل الشركة أو تصفيتها بالطرق التالية:

- قرار الجمعية العامة غير العادية؛
- قرار المحكمة بطلب كل من يعنيه الأمر واثبات ذلك؛
- تراجع عدد المساهمين على الحد الأدنى المنصوص عليه قانونا؛
- تحدد الجمعية العامة طرق التصفية وتعين مأمورا من أجل ذلك؛
- تستخدم نواتج التصفية لتعويض المساهمين؛
- ان وجد فائض التصفية يقسم بين المساهمين بالتساوي.

المبحث الثاني: تقييم الشراكة الأجنبية في قطاع صناعة الإسمنت بمصنع متيجة

إن من جملة أهداف عقد الشراكة التسييري بين المؤسسة العمومية للإسمنت SCMI والشريك الأجنبي لافارج هولسيم ما يلي:

- ترقية وتفعيل مصنع الإسمنت من أجل تحقيق الطاقة الإنتاجية وتطويره؛
- تحسين أداء المؤسسة (ترشيد الانفاق، تحقيق أرباح)؛
- الحفاظ على البيئة؛
- الاحتفاظ بجميع العمال المتواجدين بالمصنع، حين توقيع العقد التسييري؛
- تدريب وتطوير الموارد البشرية؛
- العمل على تحسين أجور ومحفزات مالية للعمال والمسيرين؛
- إعطاء الأولوية لعرض منتوج المؤسسة لإشباع السوق المحلية والوطنية.

المطلب الأول: تطور الإنتاج خلال فترة الدراسة (2008–2017)

ساهمت الشراكة الأجنبية في زيادة نسبة الإنتاج في مصنع متيجة للاسمنت SCMI للمواد الأولية الأساسية (الكلس والصلصال) والمنتوج النصف مصنع (الكلنكير) وكذا المنتوج النهائي (الإسمنت).

يمكن تلخيص تطور الإنتاج الكمي لمصنع متيجة عبر الفترة الزمنية المدروسة (2008–2017) بالجداول التالية :

أولا: تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الكلنكير والإسمنت:

الجدول التالي يمثل تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الإسمنت والكلنكير من خلال الإحصائيات التاريخية للمدة ما بين 2008–2017.

الجدول رقم (07) تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الإسمنت والكلنكير خلال المدة ما بين 2008–2017.

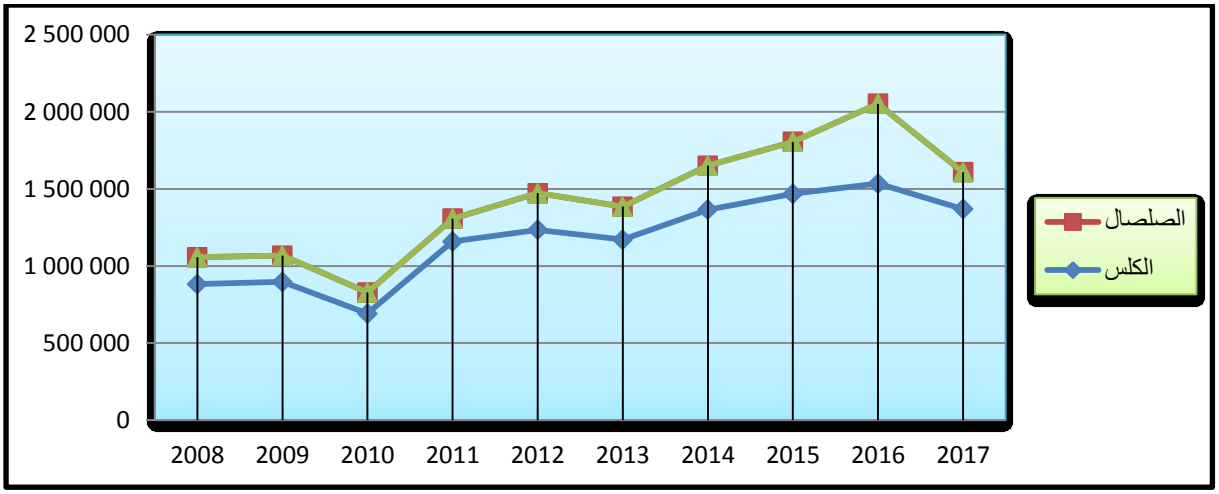
الوحدة/طن

	السنوات	الكميات المنتجة من المواد الأولية الأساسية	
		الكلس	الصلصال
إنتاج المواد الأولية الأساسية لصناعة مادة الإسمنت خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج	2008	881 868	174 300
	2009	897 208	169 834
	2010	691 885	136 418
	2011	1 157 758	149 214
	2012	1 233 589	238 327
	2013	1 170 432	214 185
	2014	1 079 163	285 377
	2015	1 467 780	337 216
	2016	1 534 132	516 877
	2017	1 368 737	238 896

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

ويمكن تمثيل الجدول السابق بالرسم البياني التالي الذي يمثل تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الكلنكير والإسمنت خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.

شكل رقم (05): تطور إنتاج المواد الاولية الاساسية لصناعة الكلنكير والإسمنت خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

من خلال الجدول والرسم البياني الموضحين أعلاه يلاحظ الباحث بأنه في بداية الشراكة سنة 2008 (سنة بداية الشراكة) كانت كمية الإنتاج من المادتين الأوليتين الأساسيتين الكلس والصلصال بلغت 881868 طن و 174300 طن على التوالي، كما شهدت زيادة في السنوات الموالية لسنة 2008 إلى أن سجلت أعلى كميات إنتاج لكل من مادتي الكلس والصلصال سنة 2016 والتي بلغت 1534132 طن و 516877 طن على التوالي أي بنسب زيادة وصلت إلى 73% بالنسبة لمادة الكلس ونسبة 196% بالنسبة لمادة الصلصال. على الرغم من الانخفاض المسجل سنة 2010 والتي كانت سنة استثنائية للإنتاج بسبب قيام الشريك الأجنبي الخاص (لافارج هولسيم)، بأتمتة (Automatisation) نظام تشغيل المصنع لجميع أقسامه الإنتاجية (المحجرة الرئيسية، طاحونة الخامات الأولية، الفرن، طواحين الإسمنت للمنتوج النهائي).

ثانيا: تطور إنتاج مادة الكلنكير (منتوج نصف مصنع):

لقد تطور مستوى إنتاج مادة الكلنكير خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج، والدليل على ذلك الإحصائيات التاريخية الموضحة في الجدول الموالي:

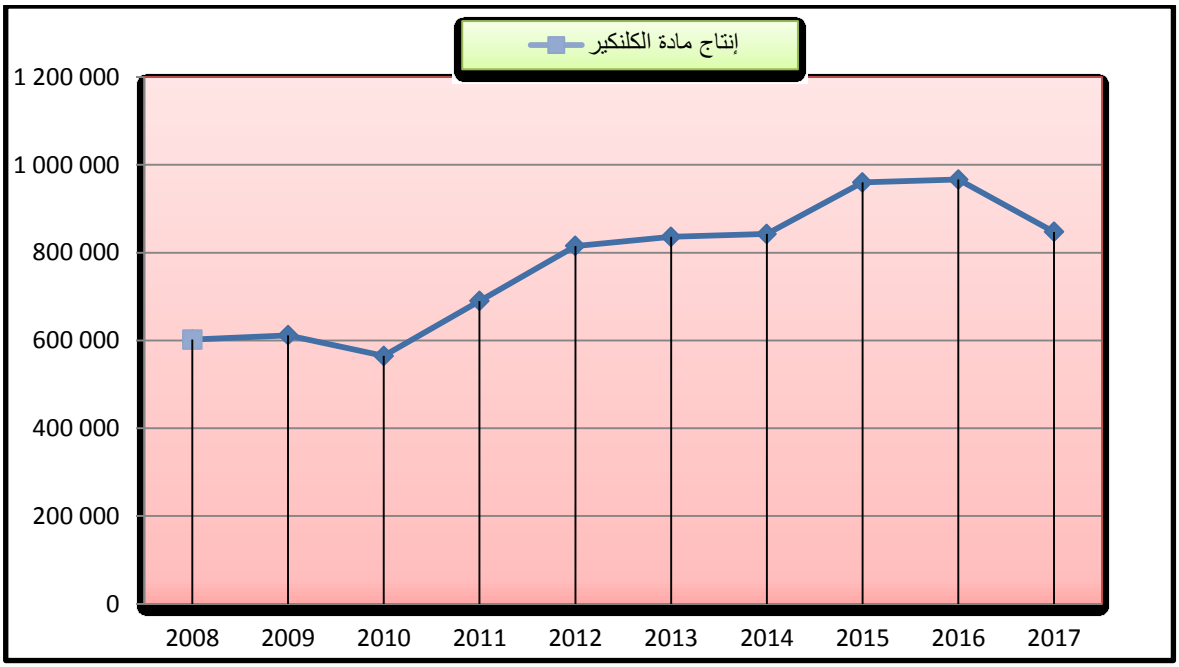
جدول رقم (08): تطور إنتاج مادة الكلنكير خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.

الوحدة/طن

	السنة	الكمية المنتجة من الكلنكير
إنتاج مادة الكلنكير خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج	2008	601 984
	2009	611 587
	2010	564 565
	2011	689 665
	2012	815 116
	2013	735 808
	2014	702 584
	2015	960 002
	2016	966 569.79
	2017	847 094.07

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح– البليدة)

شكل رقم (06): يمثل تطور إنتاج مادة الكلنكير خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

يتضح من خلال الجدول والرسم البياني الموضحين أعلاه تحت رقم 08 و 06 على التوالي، أن إنتاج مادة الكلنكير بلغ سنة 2008 (سنة بداية الشراكة) 601984 طن، كما عرفت تطورا ملحوظا في السنوات الموالية إلى أن بلغت أكبر كمية منتجة سنة 2016 المقدرة بـ: 966569.79 طن أي بنسبة زيادة قدرها 60.56%. على الرغم من الانخفاض المسجل سنة 2010 والتي كانت سنة استثنائية للإنتاج بسبب قيام الشريك الأجنبي الخاص (لافارج هولسيم)، بأتمتة (Automatisation) نظام تشغيل المصنع لجميع أقسامه الإنتاجية (المحجرة الرئيسية، طاحونة الخامات الأولية، الفرن، طواحين الإسمنت للمنتوج النهائي).

ثالثا: تطور إنتاج مادة الإسمنت (منتوج نهائي):

لاحظ الباحث أن إنتاج مادة الإسمنت (المنتوج النهائي) قد تطور ودليل ذلك الإحصائيات التاريخية المستقاة من ميدان الدراسة والتي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): تطور إنتاج مادة الإسمنت خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.

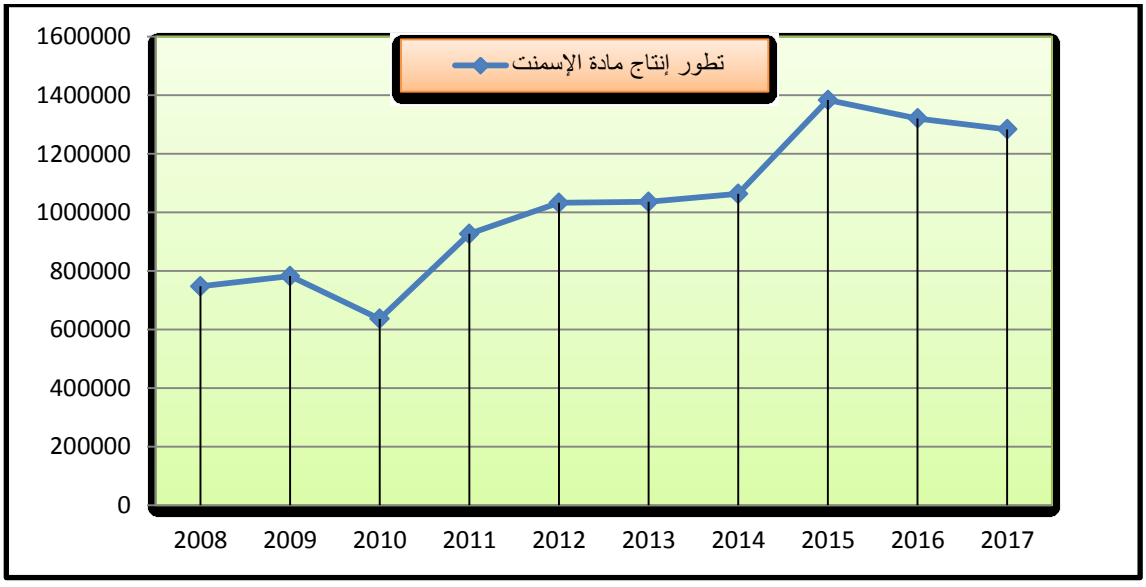
وحدة/طن

	السنة	الكمية المنتجة من مادة الإسمنت (المنتوج النهائي)
إنتاج مادة الإسمنت خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج	2008	746 977
	2009	782 275
	2010	636 110
	2011	926 598
	2012	1 032 757
	2013	1 035 807
	2014	1 063 313
	2015	1 383 550
	2016	1 320 692.56
	2017	1 283 776.55

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح-البليدة)

ويمكن تمثيل الجدول السابق بالرسم البياني التالي:

شكل رقم (07): يمثل تطور إنتاج مادة الإسمنت خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج خلال المدة ما بين 2008 إلى 2017.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح-البليدة)

من خلال الجدول والشكل البياني الموضحين أعلاه تحت رقم 09 و 07 على التوالي، يتضح أن إنتاج مادة الإسمنت قد عرف نموا كميا ما بين سنوات 2008-2017 بمصنع إنتاج الإسمنت بمتيجة،

وعلى الرغم من الانخفاض المسجل سنة 2010 والتي كانت سنة استثنائية للإنتاج بسبب قيام الشريك الأجنبي الخاص (لافارج هولسيم)، بأتمتة (Automatisation) نظام تشغيل المصنع لجميع أقسامه الإنتاجية (المحجرة الرئيسية، طاحونة الخامات الأولية، الفرن، طواحين الإسمنت للمنتوج النهائي)، أما السنوات التالية لها فقد عرفت تطورا وزيادة في الكميات المنتجة بنسب متفاوتة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

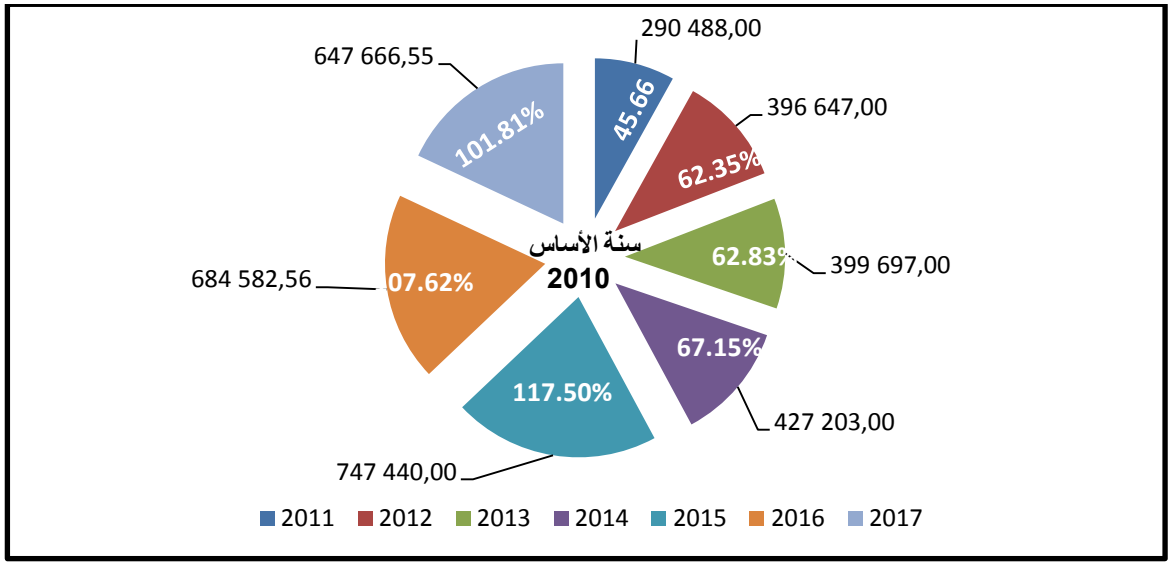
جدول رقم (10): يمثل التطور في الكميات المنتجة بعد أتمته أنظمة تشغيل المصنع سنة 2010.

السنة	الكمية المنتجة من مادة الإسمنت (المنتوج النهائي)	التطور في الكميات المنتجة	نسبة التطور في الكميات المنتجة
2010	636 110	-----	
2011	926 598	290 488	%45.66
2012	1 032 757	396 647	%62.35
2013	1 035 807	399 697	%62.83
2014	1 063 313	427 203	%67.15
2015	1 383 550	774 440	%117.50
2016	1 320 692.56	684 582.56	%107.62
2017	1 283 776.55	647 666.55	%101.81

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الدائرة النسبية التالية

شكل رقم (08): يمثل نسب التطور في الكميات المنتجة بعد أتمته أنظمة تشغيل المصنع سنة 2010.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح– البليدة)

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين بأنه بعد أتمتة أنظمة التشغيل بمصنع متيجة للاسمنت (شركة ذات أسهم) SCMI خلال سنة 2010، ساهمت في تطور ملفت للانتباه في الكميات المنتجة من مادة الإسمنت (المنتوج النهائي)، حيث بلغت نسبة الزيادة في الإنتاج للسنة الموالية 2011 بنسبة قدرها 45.66%، كما أنها حققت نسبة مشهودة جدا سنة 2015 والتي بلغت 117.50%، وكذلك الحال للسنتين الأخيرتين 2016–2017 بنسبتي 107.62% و 101.81% على التوالي، في انتظار آفاق فتح عملية تصدير المنتوج المحلي وجلب العملة الصعبة.

المطلب الثاني: تطور مبيعات مادة الإسمنت (المنتوج النهائي) وترشيد الإنفاق خلال فترة الدراسة

لقد ساهمت الشراكة الأجنبية في زيادة نسبة المبيعات في مصنع متيجة للإسمنت SCMI ودليل ذلك الإحصائيات التاريخية التي يمكن تلخيصها في الجداول الموالية لفترة الدراسة (2008–2017).

أولا: تطور مبيعات مادة الإسمنت (المنتوج النهائي):

الجدول رقم (11): يمثل تطور بيع المنتوج النهائي لدى مصنع متيجة للإسمنت ما بين 2008 إلى 2017 مدة تسيير المصنع من طرف لافارج وما يقابها من تطور في رقم الأعمال.

الوحدة/طن

	السنة	الكمية المباعة	رقم الأعمال (دج)
بيع مادة الإسمنت خلال عشر سنوات من التسيير لمصنع مفتاح للإسمنت من طرف لافارج	2008	751 851	2 635 520 559.43
	2009	782 275	2 757 322 492.03
	2010	623 147	2 838 596 453.66
	2011	930 508	4 242 498 678.52
	2012	1 028 424	4 668 921 981.06
	2013	1 032 807	5 155 736 974.13
	2014	1 066 868	5 999 086 822.18
	2015	1 395 022	8 046 938 011.59
	2016	1 290 366.08	7 471 633 530.30
	2017	1 251 925.76	7 282 292 083.80

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح – البليدة)

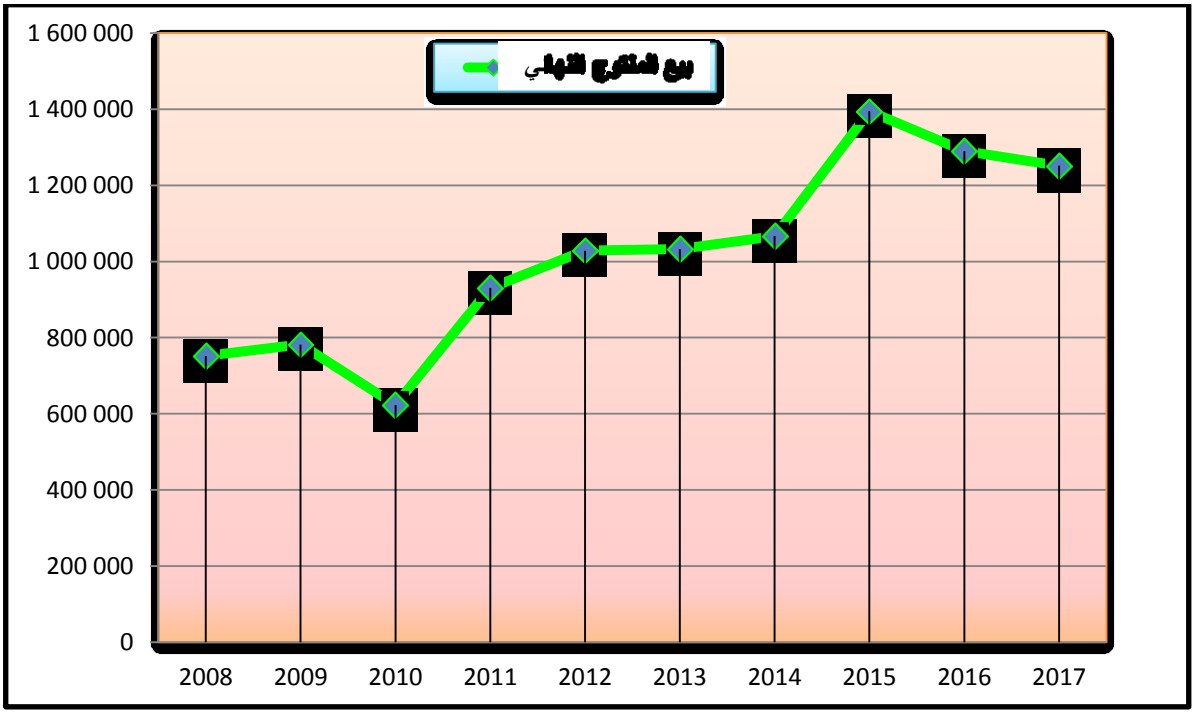
جدول رقم (12): يوضح تطور المبيعات من خلال رقم الأعمال بالعملة المحلية وما يقابلها من العملة الصعبة (الدولار الأمريكي).

الوحدة دج، الدولار الأمريكي

السنة	رقم الأعمال (دج)	رقم الأعمال بالدولار ($)	سعر الصرف حسب كل سنة مالية	
2008	2 635 520 559.43	40 809 534.68 $	64.5810 = 1	دج
2009	2 757 322 492.03	37 955 233.92 $	72.6467 = 1	دج
2010	2 838 596 453.66	37 921 925.75 $	74.3199 = 1	دج
2011	4 242 498 678.52	58 233 125.82 $	72.8537 = 1	دج
2012	4 668 921 981.06	60 203 837.44 $	77.5519 = 1	دج
2013	5 155 736 974.13	64 949 338.87 $	79.3809 = 1	دج
2014	5 999 086 822.18	74 467 314.07 $	80.56 = 1	دج
2015	8 046 938 011.59	80 100 915.90 $	100.46 = 1	دج
2016	7 471 633 530.30	74 374 213.91 $	109.47 = 1	دج
2017	7 282 292 083.80	63 902 176.93 $	113.96 = 1	دج

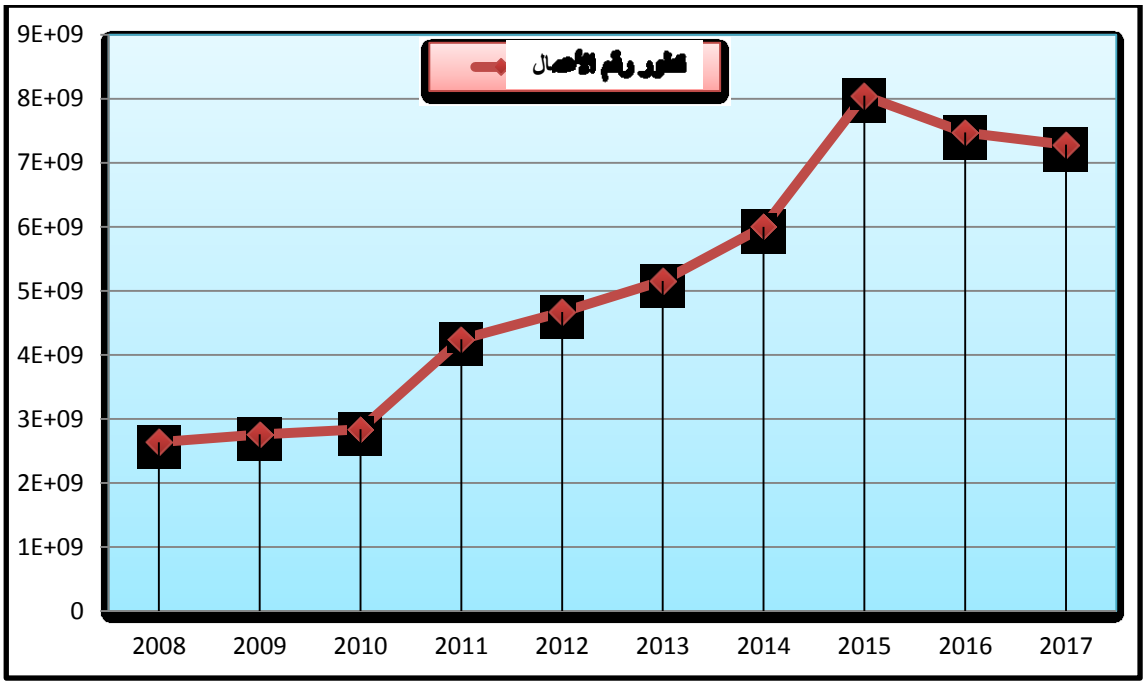
ويمكن تمثيل الجدول السابق بالرسم البياني التالي:

شكل رقم (09): تطور بيع المنتوج النهائي (مادة الإسمنت) لدى مصنع متيجة للإسمنت ما بين 2008 إلى 2017 مدة تسيير المصنع من طرف لافارج.



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

شكل رقم (10): يمثل تطور رقم الأعمال في الفترة ما بين 2008-2017.



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

يتضح من خلال الجدولين رقم 11 و 12 وكذا الشكلين البيانيين رقم 09 و 10 على التوالي أعلاه، أن كمية المبيعات للمنتوج النهائي لدى مصنع متيجة للإسمنت سنة 2008 (بداية الشراكة الأجنبية) من تسيير المصنع من طرف لافارج قد قدرت بـ: 851 751 طن أي ما يقابلها من رقم الأعمال المقدر بـ: 559.43 520 635 2 دج، أي ما يعادل 534.68 809 40 دولار حسب سعر الصرف أنذاك المصرح به من طرف بنك الجزائر، كما عرف الإنتاج تطورا في السنوات الموالية لسنة 2008 خلال مدة الشراكة الأجنبية مع تسجيل انخفاض في كمية المبيعات سنة 2010 التي تعد سنة استثنائية، حيث قام الشريك الأجنبي الخاص (لافارج هولسيم)، بأتمتة (Automatisation) نظام تشغيل المصنع لجميع أقسامه الإنتاجية (المحجرة الرئيسية، طاحونة الخامات الأولية، الفرن، طواحين الإسمنت للمنتوج النهائي)، حيث لوحظ أن كمية المبيعات عرفت زيادة وتطورا مشهودا سنة 2015 التي بلغت أعلى مستوى لها والتي قدرت بـ: 022 395 1 طن ما يقابلها من رقم اعمال الذي بلغ 011.59 938 046 8 دج أي ما يعادل 915.90 100 80 دولار لنفس السنة، أي بنسبة زيادة في كمية المبيعات قدرت بـ 85% وما يقابلها من زيادة في رقم الأعمال بنسبة 205.03%.

ثانيا: ترشيد الانفاق خلال فترة الدراسة

لقد عمل مسيرو مصنع متيجة للإسمنت على عقلنة وترشيد النفقات التي ساهمت في إنتاج الإسمنت والمتعلقة بإنتاج المواد الأولية الأساسية وكذا الإضافية، بالإضافة إلى المواد الطاقوية وهذا ما توضحه الإحصائيات التاريخية المبينة في الجداول الموالية خلال فترة الدراسة.

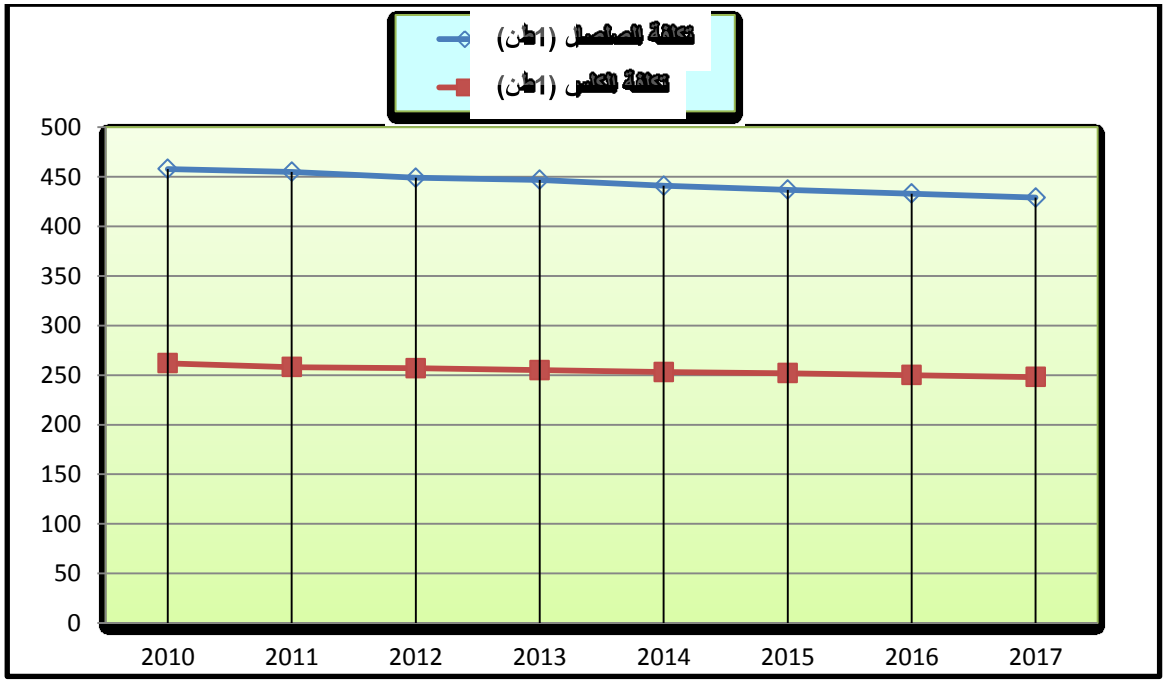
جدول رقم (13): تطور ترشيد تكاليف المواد الاولية الأساسية لصناعة الكلنكير

الوحدة: دج

السنوات / التكاليف	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
تكلفة الكلس (1 طن)	262	258	257	255	253	252	250	248
تكلفة الصلصال (1 طن)	458	455	449	447	441	437	433	429

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

شكل رقم (11): يمثل تطور تشريد تكاليف إنتاج المواد الأولية الأساسية



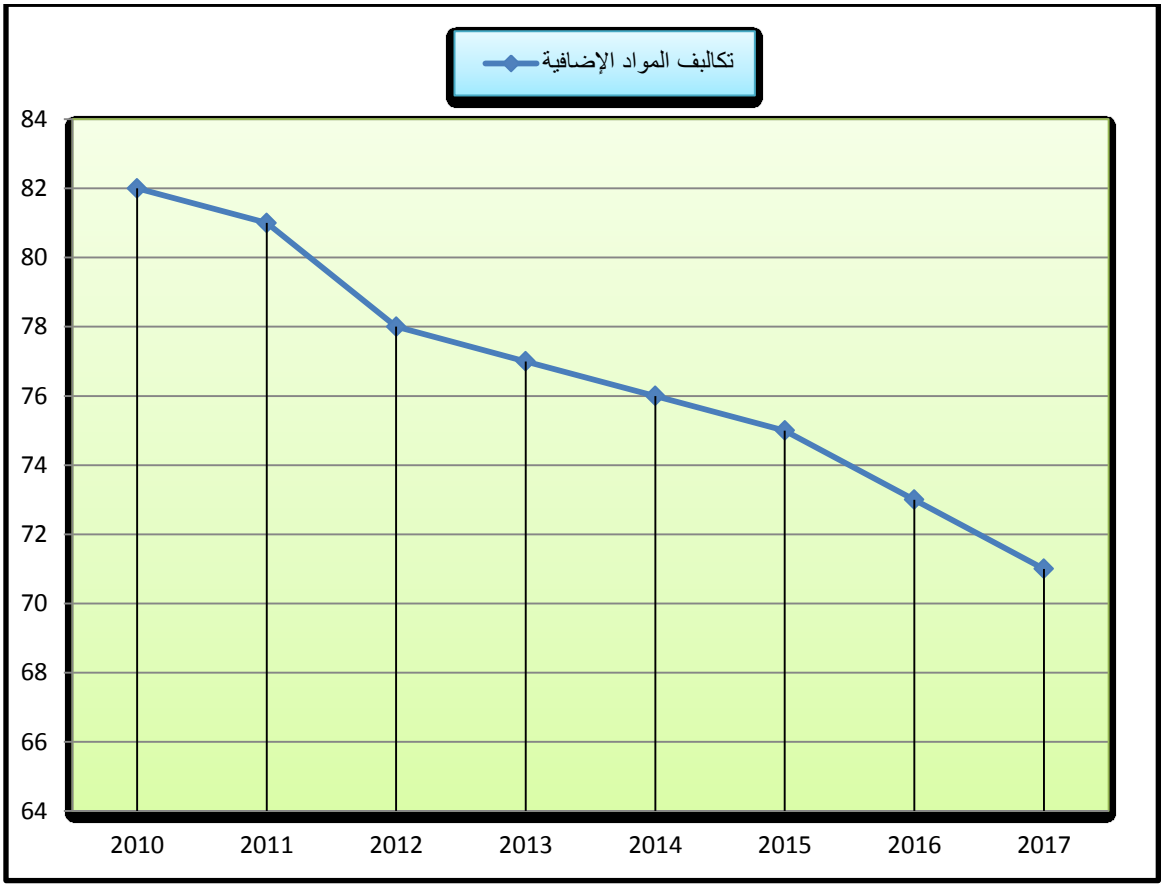
المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

جدول رقم (14): تطور ترشيد تكاليف المواد الإضافية لصناعة الإسمنت

السنوات / التكاليف	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
تكلفة المواد الإضافية لكل 1 طن من الإسمنت	82	81	78	77	76	75	73	71

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

شكل رقم (12): تطور ترشيد تكاليف المواد الإضافية لصناعة الإسمنت



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

ويظهر من خلال الجدول والشكل السابقين التناقص الواضح في كمية المواد المستخدمة في الإنتاج مع الحفاظ على التطور في نسبة الإنتاج لكل سنة.

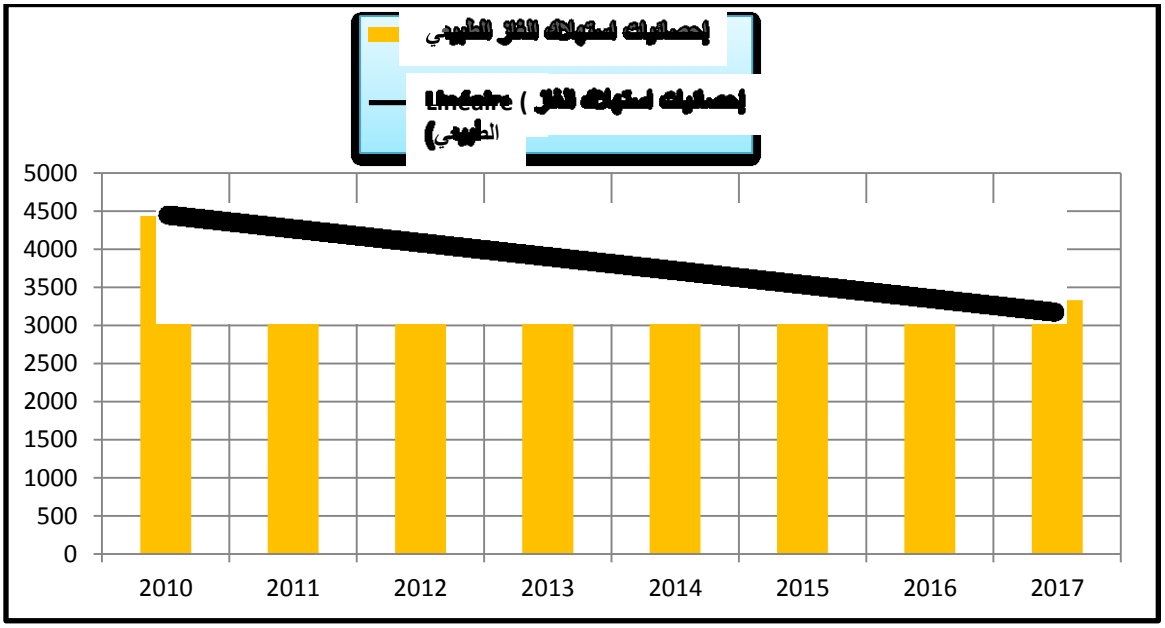
2. ترشيد وعقلنة استهلاك الطاقة:

جدول رقم (15): يمثل تطور استهلاك الطاقة لصناعة المنتوج النصف مصنع (الكلنكير) والمنتوج النهائي الإسمنت بمصنع متيجة عبر الفترة 2010-2017.

كمية الطاقة / السنة	استهلاك الغاز ميغا جول MJ/Tkk للطن الواحد من الكلنكير	استهلاك الكهرباء كواط للطن الواحد من الإسمنت
2010	4437	124
2011	4389	120
2012	4274	117
2013	3886	113
2014	3648	111
2015	3612	110
2016	3346	105
2017	3333	103

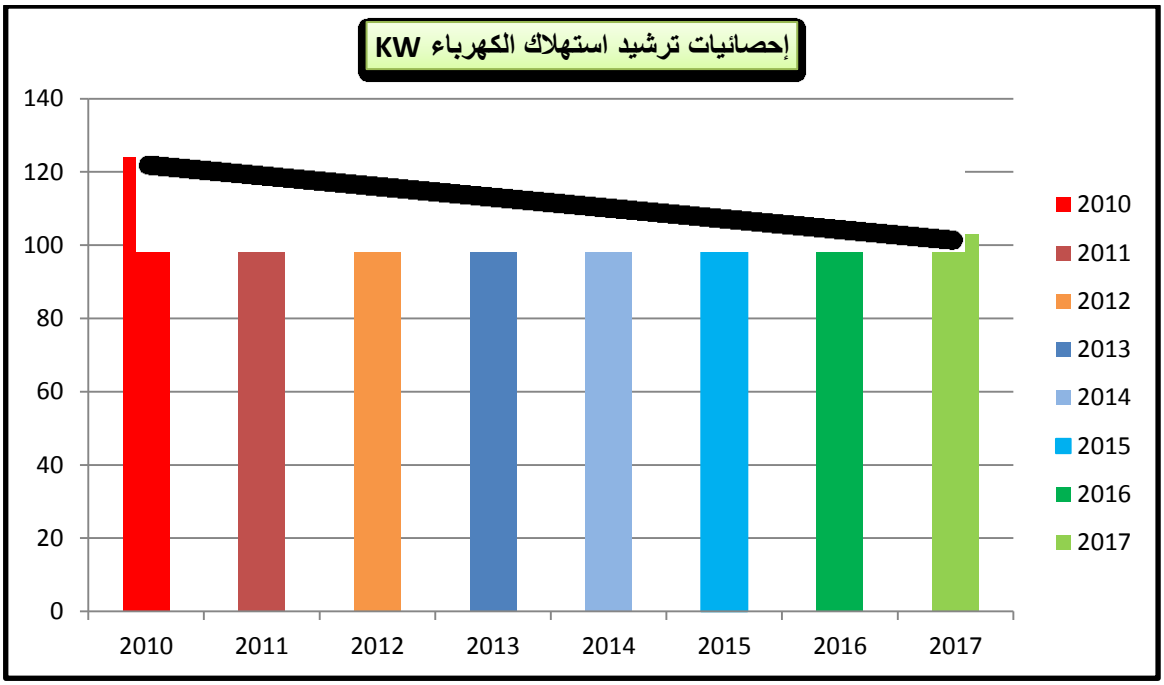
المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح– البليدة)

شكل رقم (13): يمثل تطور استهلاك الطاقة (الغاز الطبيعي) صناعة الإسمنت بمصنع متيجة عبر الفترة 2010-2017.



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

شكل رقم (14): يمثل التطور في ترشيد استهلاك الطاقة (الكهرباء) لصناعة الإسمنت بمصنع متيجة عبر الفترة 2010-2017.



المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة متيجة للإسمنت SCMI قد قامت بترشيد الانفاق في كل ما يخص استهلاك المواد الاولية الأساسية (الكلس والصلصال)، وكذا المواد الإضافية التي تتمثل في الطفلة، الجبس، الرمل والكلس الإضافي، إضافة إلى الترشيد في استهلاك المواد الطاقوية المتمثلة في الكهرباء والغاز التي تسهم في إنتاج مادة الإسمنت، وهذا بدليل الإحصائيات التاريخية المفصلة الموضحة بالجداول رقم (13-14-15) وكذا الأشكال البيانية المرقمة تحت (11-12-13-14) على التوالي المبينة أعلاه، حيث لوحظ بأن التكاليف التي تسهم في إنتاج مادة الإسمنت في انخفاض مستمر وملحوظ خلال فترة الدراسة.

المطلب الثالث: تطوير وتأهيل الموارد البشرية مع تثمين صحتها وسلامتها خلال فترة الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن عملية تطوير وتأهيل الموارد البشرية وكفاءاتها وكذا تثمين صحتها وسلامتها في تطور مستمر من خلال الإجراءات المتخذة والمتبعة من طرف مسيِّري مؤسسة متيجة للإسمنت SCMI، ودليل ذلك الإحصائيات التاريخية للدراسة والموضحة في الجداول والأشكال البيانية أدناه.

أولا: تطوير وتأهيل الموارد البشرية

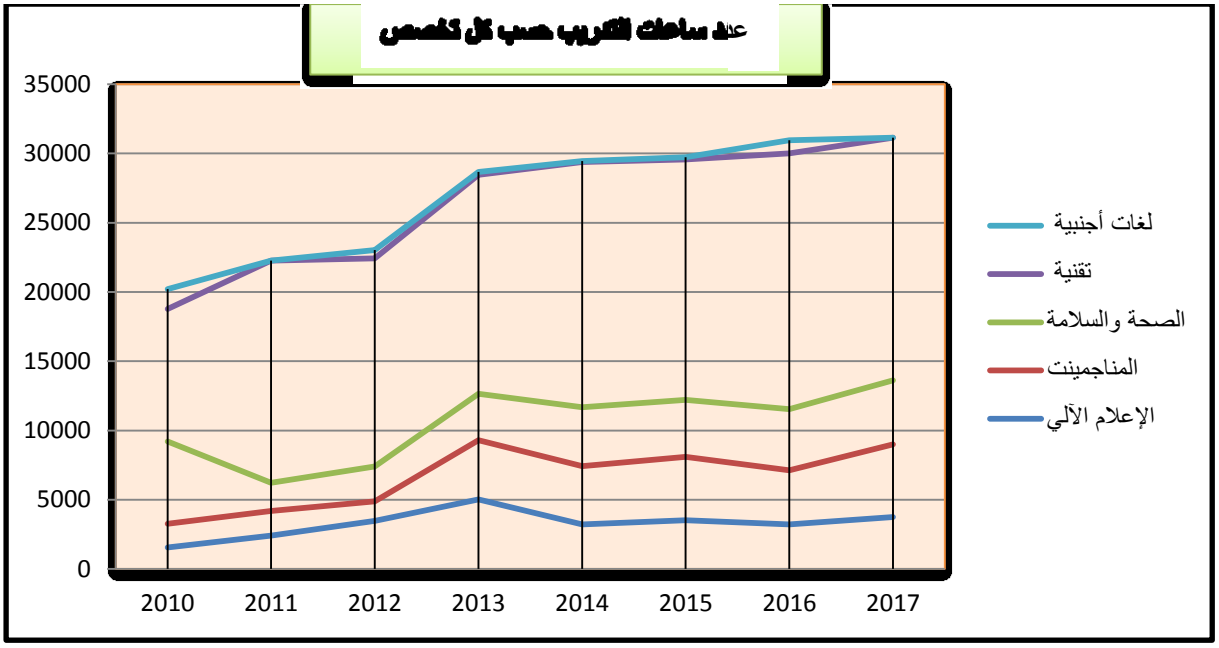
لقد ساهمت الشراكة الأجنبية في تطوير المورد البشري في قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر بمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI، والدليل على ذلك الإحصائيات التاريخية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يمثل عدد الساعات المستغرقة لكل تخصص من التدريبات التي استفاد منها العمال من 2010 إلى 2017.

السنوات نوع التكوين	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الإعلام الآلي	1560	2417	3472	5026	3216	3512	3208	3760
المناجمينت	1713	1770	1402	4272	4200	4592	3922	5237
الصحة والسلامة	5922	2043	2528	3341	4255	4096	4400	4628
تكوين تقني	9573	16031	15023	15822	17718	17369	18465	17504
لغـــــات	1439	0	600	200	72	165	964	0
مجموع الساعات المستغرقة في عملية التكوين	**20207**	**22261**	**23025**	**28661**	**29461**	**29734**	**30959**	**31129**

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح – البليدة)

شكل رقم (15): يمثل عدد الساعات المستغرقة لكل تخصص من التدريبات التي استفاد منها العمال من 2010 إلى 2017.



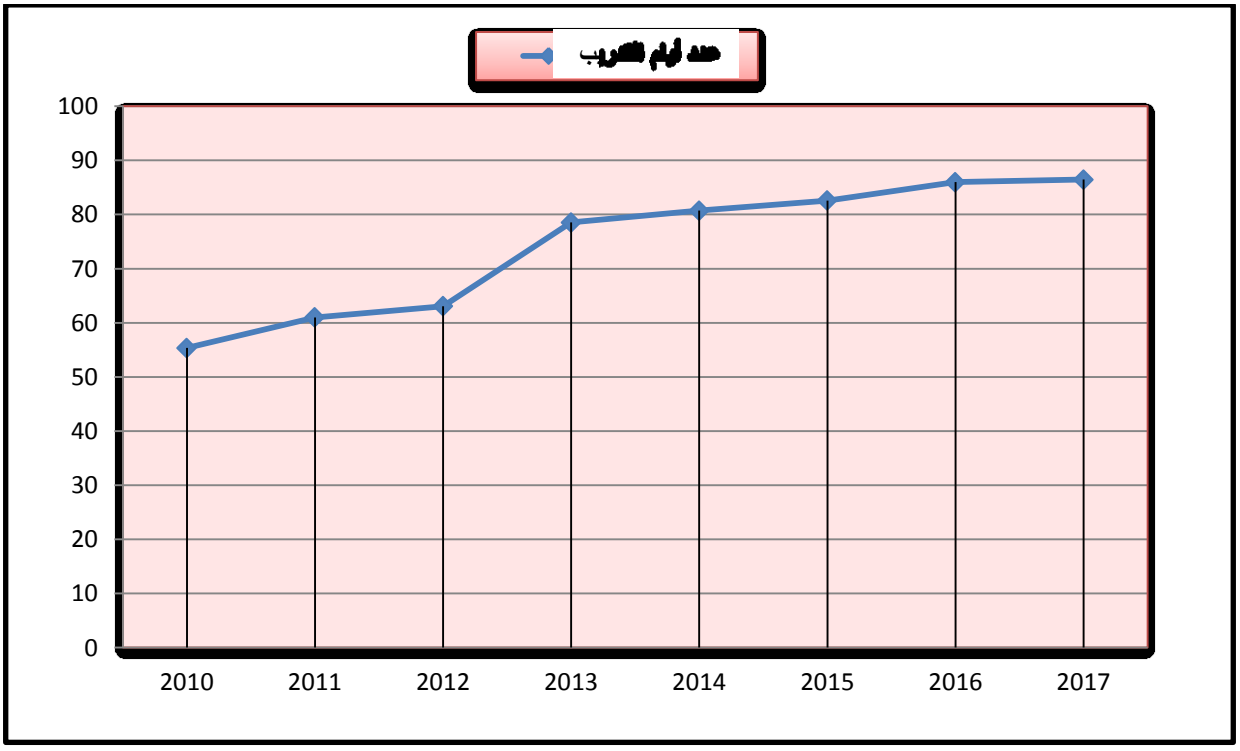
المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

جدول رقم (17): يمثل تطور ساعات التدريب في مؤسسة متيجة للإسمنت مفتاح ما بين 2010-2017.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد التدريبات	75	118	110	138	137	96	116	80
مدة التدريب (بالساعات)	20207	22261	23025	28661	29461	29734	30959	31129
مدة التدريب (بالأيام)	55.36	60.98	63.08	78.52	80.71	82.59	85.99	86.46
عدد الأشخاص المستفيدين من التدريب	499	419	404	463	373	259	377	323

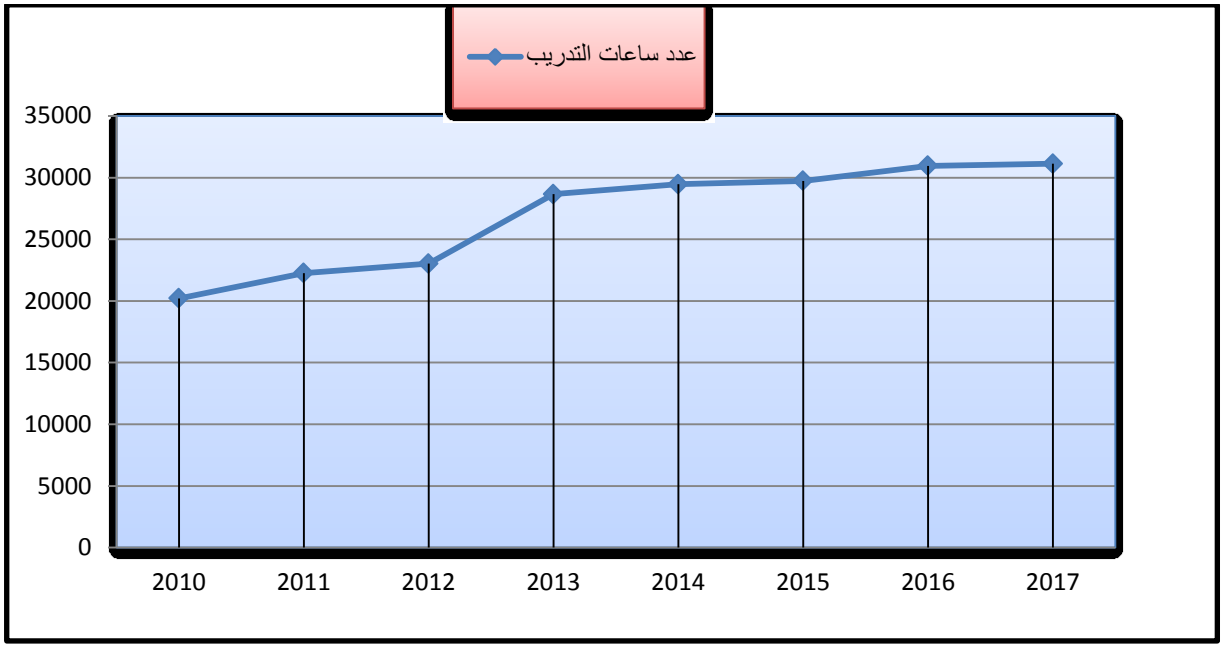
المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح–البليدة)

شكل رقم (16):معدلات أيام التدريب



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح– البليدة)

شكل رقم (17): يمثل تطور ساعات التدريب في مؤسسة متيجة للإسمنت مفتاح ما بين 2010-2017.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح-البليدة)

يتضح من خلال الجدولين رقم (16-17) على التوالي والأشكال البيانية أعلاه أن مستوى التدريب في شركة متيجة لصناعة الإسمنت عرف تطورا خلال الفترة الزمنية من 2011-2017 ودليل ذلك ارتفاع العدد الاجمالي لساعات التدريب للعمال وكذا أنواع وتخصصات التدريبات التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين في مجال مسارهم المهني، وهذا ما يدل على انتهاج المؤسسة السالفة الذكر لاستراتيجية تكوين واعتبار تأهيل المورد البشري من أهم ركائز تسيير المؤسسة.

ثانيا: تثمين صحة وسلامة العاملين

يرى الباحث بأن للشراكة الأجنبية في مصنع متيجة للإسمنت مساهمة فعالة في تثمين الصحة والسلامة المهنية للعاملين، وهذا لما يوليه القائمون على سياسة وتسيير المؤسسة من اجراءات وقائية صارمة تعمل على الحد من والتقليل من حوادث العمل وخلق بيئة عمل سليمة ومشجعة على العمل، ودليل هذا الإحصائيات التاريخية الموضحة بالجدول والشكلين البيانيين الموضحين أدناه.

1. العدد الإجمالي لحوادث العمل بمؤسسة متيجة للإسمنت من 2008-2017.

الجدول التالي يمثل بمؤسسة متيجة للإسمنت لكل من فئة العمال التابعين للمصنع وكذا فئة العمال التابعين للمقاولين المتعاقدين مع المصنع.

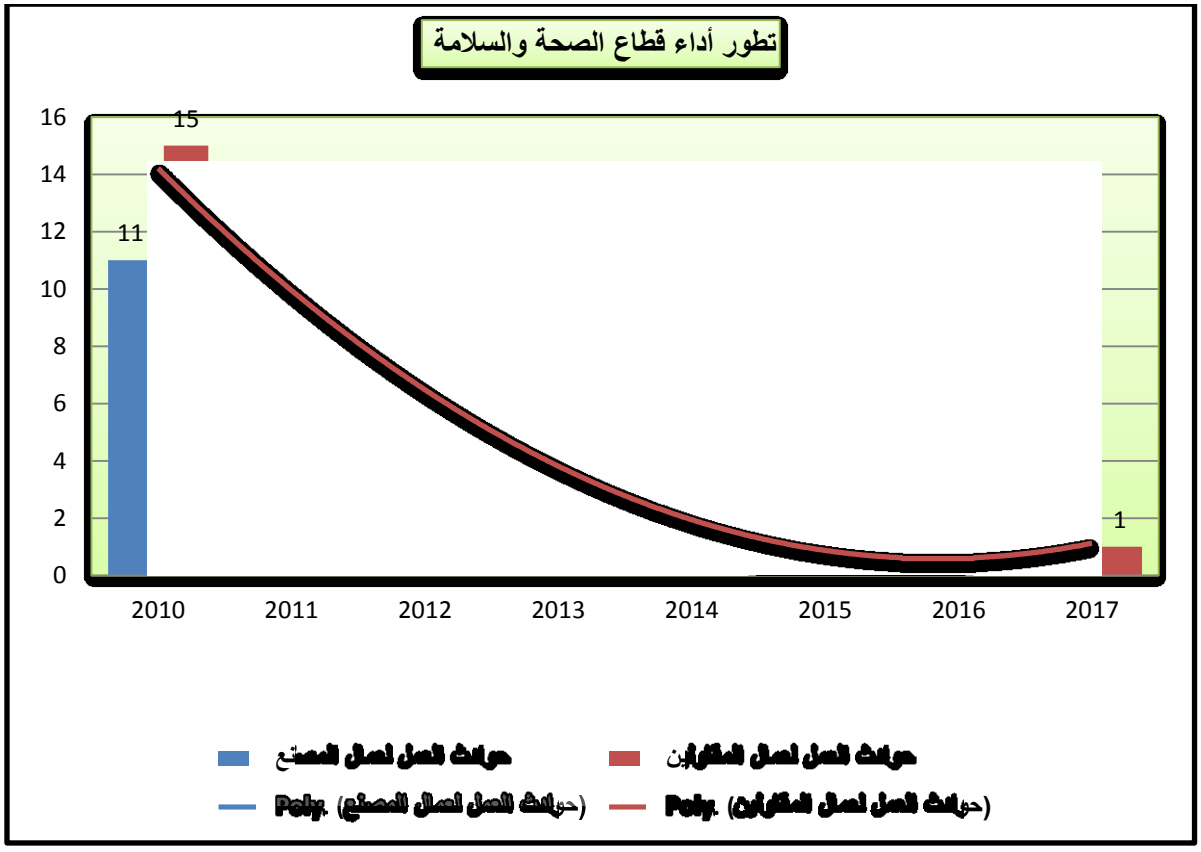
جدول رقم (18): العدد الاجمالي لحوادث العمل في الفترة ما بين 2010-2017

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	216	2017
حوادث العمل الخاصة بعمال المصنع	11	6	3	3	0	2	0	1
حوادث العمل الخاصة بعمال المقاولين	15	8	8	3	3	0	1	1
مجموع الحوادث	**26**	**14**	**11**	**6**	**3**	**2**	**1**	**2**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح- البليدة)

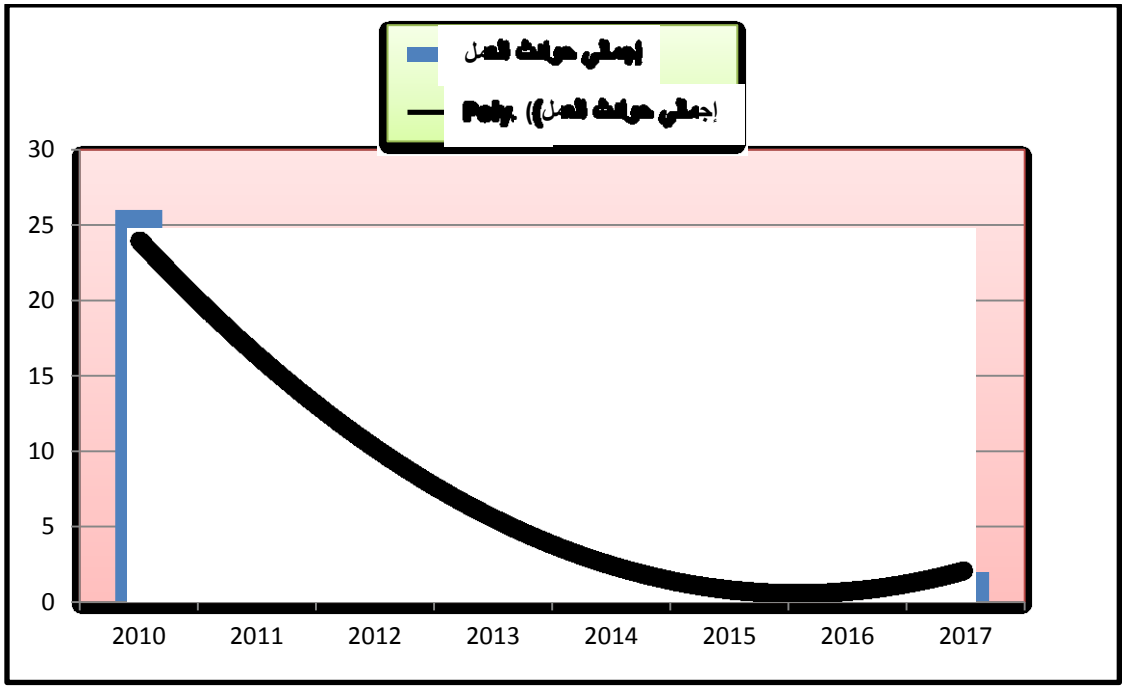
ويمكن تمثيل الجول السابق بالرسم البياني التالي:

شكل رقم (18): يمثل تطور أداء قطاع الصحة والسلامة في مصنع متيجة للإسمنت في الفترة ما بين 2010-2017.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح-البليدة)

شكل رقم (19): يمثل إجمالي حوادث العمل المسجلة بمؤسسة متيجة للإسمنت في الفترة ما بين 2010-2017.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية العامة لمؤسسة متيجة للإسمنت SCMI (مفتاح-البليدة)

يتضح من خلال الجدول رقم 18 والشكلين البيانيين الموضحين أعلاه المندرجين تحت رقم 19-20 على التوالي، أن عدد حوادث العمل بمؤسسة متيجة للإسمنت لكل من فئة العمال المباشرين (عمال المصنع) وغير المباشرين (عمال المقاولين المتعاقدين) في الفترة ما بين 2010 و2017 (فترة الشراكة الأجنبية)، في تناقص مستمر وملحوظ جدا، حيث سجل إجمالي 26 حادث عمل خلال سنة 2010 واستمرت في الانخفاض إلى أن وصلت إلى عدد 02 حادث عمل لجميع الفئات العمالية المباشرة والمتعاقدة نهاية سنة 2017، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة ناجعة في تثمين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة المعايير المذكورة في مقدمة الفصل، لاحظنا أن التدابير التي نصت عليها روح عقد الشراكة قصد تحسين أداء العمال أو تطوير الإنتاج أتت بثمارها أين تم فعليا الانتقال إلى مرحلة أفضل. كما تم تسجيل نقلة نوعية فيما تعلق بالكميات المسوقة. إضافة إلى ما سبق برز دور تثمين مجال الصحة والسلامة لفريق العمل بالمصنع والذي يعتبر حافزا إضافيا أسهم في المردود العام للمؤسسة، هذا بالتوازي مع تغير في سلوك الإنفاق.

حيث تبين للباحث أن الشراكة الأجنبية المبرمة بين مصنع متيجة للإسمنت SCMI ببلدية مفتاح ولاية البليدة ومؤسسة لافارج هولسيم قد ساهمت بشكل ملحوظ في تطور المعايير التي تطرقت لها الدراسة والمتمثلة في:

- ❖ التطور والزيادة الملفتة للانتباه في كميات الإنتاج خلال فترة الشراكة؛
- ❖ الزيادة في الكميات المسوقة من مادة الإسمنت خلال فترة الشراكة؛
- ❖ التطور الملحوظ في عقلنة وترشيد الانفاق من طرف القائمين على تسيير المؤسسة خلال فترة الشراكة.
- ❖ المساهمة في المؤسسة محل الدراسة في رفع مستوى ساعات وأنواع التدريب لصالح عمال المؤسسة، التي عملت على تطوير وتأهيل كفاءاتهم واستفادتهم من تحويل المعارف.
- ❖ المساهمة الفعالة في تثمين صحة وسلامة العاملين التابعين للمؤسسة وكذا العاملين التابعين للمقاولين المتعاقدين مع المؤسسة على سواء، وذلك من خلال إرساء إجراءات وقواعد وقائية فعالة عملت على التقليل والتقليص من الحوادث المهنية بشكل ملحوظ وملفت للانتباه.

خاتمة عامة

الشراكة الأجنبية لا تعتبر الحل المثالي لكل المشاكل والصعوبات التي يواجهها الاقتصاد الوطني فإذا كانت تساهم في تحقيق الاستفادة من عمليات التحويل التكنولوجي والمعارف من الدول الأجنبية، مع التخفيض من التكاليف والمخاطر التي قد تنتج عن المشروع المشترك وفتحها الأبواب على أسواق جديدة، لكن تظل هذه المكاسب رهينة بقدرات المؤسسة، كما أنها قد تخلف أيضا أثار سلبية، وبذلك فإن استفادة المؤسسات بشكل خاص والدول بشكل عام منها يتوقف على اختيار الشركاء المناسبين من جهة والقدرة على مواكبة التكنولوجية المتطورة التي تجنيها من جهة أخرى.

وعند الحديث عن الإمكانيات المالية والبشرية الهائلة التي تتمتع بها الجزائر، وقيامها بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية من خلال تعديل قوانين الاستثمار من فترة لأخرى وقيامها بمنح تحفيزات وضمانات وتسهيلات للمستثمرين سواء في قطاع المحروقات أو خارجه، رغبة منها في الاندماج للاقتصاد العالمي، إلا أن مشاريع الشراكة الأجنبية خارج المحروقات، تبقى دون تطلعات الجزائر والامر نفسه لنوع الشراكة قطاع عام–خاص، التي من بين عقودها المعتمدة في الجزائر لتفعيل وتطوير القطاع الصناعي العمومي في الجزائر وعلى وجه المثال قطاع صناعة الإسمنت في إطار العقد التسيِّيري المبرم بين شركة متيجية S.P.A SCMI التابعة لمجمع جيكا الحكومي وكذا شركة لافارج المصرفية التابعة لمجمع لافارج هولسيم الرائد العالمي في صناعة الإسمنت والتي كانت موضوع الدراسة في هذا البحث، والتي من خلالها تم تبيان طبيعة عقد الشراكة المبرم بين الشريكتين المذكورتين أعلاه وكيفية إبرام هذا العقد والشروط التي يحتويها من أجل ضمان نقل المعارف للعاملين من خلال مراحل تدريبهم وتطوير كفاءاتهم، وكذا تطبيق مضمون العقد من أجل تحقيق البنى التحتية التي تضمن التطوير في إنتاج مادة الإسمنت التي اصبحت تمثل مادة حيوية تسهم كثيرا في انجار المشاريع والهياكل الضرورية للبلاد، مع العمل على تطوير طرق تسويقها وبيعها وتوزيعها، مع ضمان السير الجيد للمؤسسة لمدة 10 عشر سنوات (مدة التعاقد).

أولا: نتائج الدراسة:

- ✓ أن الشراكة الأجنبية وسيلة جد مهمة لتفعيل الاقتصاد الوطني .
- ✓ أن القانون الجزائري عموما يوفر اطارا واضحا للشراكة مع الأجانب غير أن بعض الملاحظات المسجلة في الميدان أثبتت بطء الاجراءات المتعلقة بعقود الشراكة، كما لاحظنا ثغرات كثيرة لا تخدم الاقتصاد الوطني ولا تشجع تدفق الاستثمارات الأجنبية. هذا القصور يلزم الهيئات المعنية

بذل المزيد من الجهود بغية تدارك النقائص واعداد ترسانة قانونية مرنة تصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

هذا القصور المسجل دفع ببعض المؤسسات العمومية تدارك الوضع والاجتهاد في انجاز العقود.

- ✓ رغم تسخير امكانيات معتبرة إضافة الى بذل جهود ذات قيمة أثبت واقع الشراكة الأجنبية ميل كفة الربح لصالح الشريك الاجنبي، لكن سجلت بعض الطفرات على غرار العينة محل الدراسة والتي كذبت الواقع العام وأعادت الأمور إلى نصابها حيث سجلت أرباحا في مجالات عدة لصالح الشريك العمومي من خلال تحضير عقد يحوي بنودا فرضت سيادتها على المشروع.
- ✓ رغم اجتهاد بعض الكوادر المشرعة على مستوى مؤسساتهم، يبقى الشغور يلوح في الافق موازاة مع الكثير من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الشراكة الأجنبية واقترحت الكثير من الحلول لكن يبدو أنه إلى اليوم لا توجد صورة واضحة لنموذج الشراكة الأنجع للاقتصاد الجزائري.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات:

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يجيب على مجموعة من الأسئلة التي تم تفصيلها في المقدمة العامة. بعد الانتهاء من دراسة دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع الصناعي العمومي في الجزائر– دراسة حالة مصنع متيجة للإسمنت– توصلنا الى الاجابات التالية:

بخصوص الفرضية العامة التي وضعت في أول الدراسة، حيث انطلقت هذه الأخيرة من فكرة مغزاها ان الشراكة الأجنبية ساهمت فعليا في بعث قطاع صناعة الإسمنت وهذا بالزيادات المسجلة في الانتاج والمبيعات من جهة، وتطوير المهارات مع ترشيد النفقات. إضافة الى ذلك تثمين الحفاظ على الصحة والسلامة المهنية للعاملين بالمصنع من خلال اعطاء الاولوية إلى الجانب البشري.

هذا الإطار العام ارتبطت به فرضيات جزئية تم التأكد من مدى صحتها وفقا لما استقيناه من الواقع.

1– ساهمت الشراكة الأجنبية في زيادة نسبة الانتاج لكل من المواد الأولوية الأساسية وكذا المنتوج نصف المصنع والمنتوج النهائي (الإسمنت) خلال الفترة ما بين (2008–2017) ولقد تطورت خلال سنوات الشراكة، إذ أن كل التمثيلات البيانية توضح الاتجاه العام المتطور في شكل منحنى تصاعدي وعليه يمكن القول ان الفرضية الأولى محققة.

2- ساهمت الشراكة الأجنبية في زيادة نسبة المبيعات بمصنع متيجة للإسمنت في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت)، إذ أن الإحصائيات التاريخية للدراسة المبينة من خلال الجداول والأشكال البيانية توضح الاتجاه التصاعدي لنسبة المبيعات خلال فترة الشراكة، وعليه يمكن القول بأن هذه الفرضية محققة إلى حد كبير.

3- ساهمت الشراكة الأجنبية في ترشيد استغلال الطاقة بمصنع متيجة للإسمنت في عملية الانتاج في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت)، إذ أن حسن تسيير أقسام المصنع والتنسيق المحكم فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى ومن خلال الإحصائيات المستقاة من مكان الدراسة بخصوص تكاليف إنتاج المواد الأولوية الأساسية وكذا المواد الإضافية وتلك المتعلقة بالمواد الطاقوية المبينة بالجداول والأشكال البيانية للدراسة تأكد للباحث أن هناك تقليص في بعض التكاليف التي تسهم في انتاج مادة الإسمنت، ومما دل على أن هذه الفرضية الجزئية قد تحققت.

4- ساهمت الشراكة الأجنبية في تطوير المورد البشري بمصنع متيجة للإسمنت في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت)، وخير دليل على ذلك الإحصائيات التاريخية المأخوذة من المصدر (مكان الدراسة)، التي توضحها الجداول والمنحنيات البيانية التي توضح التطور المستمر والتصاعدي في عدد ساعات وتخصصات التدريب لتحسين وتطوير كفاءات ومؤهلات عاملي المصنع واستفادتهم من نقل المعارف، ومنه يمكن القول بان هذه الفرضية الجزئية قد تحققت.

5- ساهمت الشراكة الأجنبية في تثمين الصحة والسلامة المهنية للعاملين بمصنع متيجة للإسمنت في القطاع الصناعي العمومي في الجزائر(قطاع صناعة الإسمنت)، إذ وقفت هذه الدراسة، من خلال الإحصائيات، على دور تثمين الجانب الأمني والوقائي للعاملين والمتعاملين في تقليص نسب الحوادث المهنية وخلق جو الأمان أثناء فترات المداومة وهنا يمكن القول أن هذه الفرضية الجزئية الخامسة قد تحققت.

ثالثا: المقترحات

تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك تحديات تعترض السير الحسن والفعال لعقود الشراكة، ومن أجل تذليل هذه التحديات ارتأى الباحث سرد بعض المقترحات في الآتي:

- ضبط الإطار القانوني المنظم الشراكة مع الأجانب لتفادي العديد من العراقيل، مع وضع الأطر العامة التي تحدد دور كل شريك في التنمية بما يضمن كفاءة التنسيق والتكامل بين كافة الأطراف؛

- وضع سياسات تنموية بعيدة المدى ترتكز على التجارب الدولية الناجحة والتركيز على أهمية الدولة في اختيار المشروع المناسب؛
- العمل على التحكم في الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛
- تشجيع الاستثمارات في قطاعات أخرى كالسياحة، الصناعة، الخدمات وبالخصوص قطاع الزراعة؛
- إنشاء بنك معلومات اقتصادية يتميز بالمصادقة والاستقلالية التامة؛
- التقيد بمختلف التوصيات التي تصدرها الجهات الاستشارية المختصة؛
- الأخذ بعين الاعتبار خاصيات العولمة من حيث تدويل عملية الإنتاج والتطور التقني ومعنى ذلك ضرورة تفتح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي؛
- تدعيم وتعميم مثل هذا النموذج من العقود التسيِّيرية على باقي المؤسسات العمومية في مجال صناعة الإسمنت وغيرها؛
- إنشاء عقود النجاعة مع شركاء آخرين؛
- العمل على تطوير رأس مال المؤسسات عن طريق دخولها البورصة في الجزائر وكذا شراء أسهم في الخارج للتوسع أكثر.

رابعا: آفاق الـــــدراسة :

- ✓ تفتح لنا الدراسة آفاق لدراسات من زوايا أخرى للعمل على نمذجة طريقة هذه الشراكة (نقل المعرفة) ويمكن أن نقدم هذا النموذج للشراكة كنموذج يحتذى به من أجل تعميمه على باقي المؤسسات العمومية في مجال صناعة الإسمنت وخارج هذا المجال؛ وخاصة بالنسبة للوحدات الانتاجية التابعة لمجمع جيكا الحكومي بالجزائر؛
- ✓ لهذه الشراكة أثر في تحسين صادرات الجزائر من مادة الإسمنت وجلب العملة الصعبة ومنافستها في الأسواق الافريقية والدولية؛
- ✓ دور هذه الشراكة الأجنبية في تأسيس وصياغة استراتيجيات تكاملية مشتركة لتصنيع مشتقات الإسمنت ذات العلاقة بنظم البناء وتطويره مثل الخرسانة المسلحة الجاهزة في إطار استراتيجيات تكاملية أمامية واستغلال المحاجر والمناجم في إطار استراتيجيات تكاملية خلفية؛
- ✓ تأثير مركز تدريب الموارد البشرية لنقل المعرفة، التنمية الإداريةّ، المهارية والتقنية لطاقم العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. إبراهيم سعد الدين عبد الله وآخرون، الوطن العربي ومشروعات التكامل البديلة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2007.
2. إبراهيم محمد الفار، اقتصاديات المشروعات المشتركة، دار النهضة العربية القاهرة، 1995.
3. حرفوش مداني، الكامل في الاقتصاد، دار الأفاق، الجزائر، 2000.
4. خيدر ريم، شحماط محمود، الشراكة في ظل اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير، تنظيم اقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2014-2015.
5. سميح مسعود برقاوي، المشروعات العربية المشتركة، الواقع والأفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، الطبعة الأولى، بيروت، ماي، 1988.
6. سيار الجميل، العولمة الجديدة والمجال الحيوي للشرق الأوسط مفاهيم العصر القادم، ط 2، مركز الدراسات الاستراتيجية للبحوث والتوثيق، بيروت، 2001.
7. عبد السلام أبو قحف، مستقبل الاستثمارات الأجنبية في الدول العربية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
8. عبد الله بن دعية، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1997.
9. عبد المجيد قدي، المدخل إلى المؤسسات الاقتصادية الكلية، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
10. عبد الناصر العبادي، منظمة التجارة واقتصاديات الدول النامية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان 2000.
11. علي الحاج، سياسات دول الاتحاد الأوروبي في المنطقة العربية بعد نهاية الحرب الباردة، بيروت مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
12. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
13. كمال عليوش قربوع، "**قانون الإستثمارات في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 99 الجزائر.
14. محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، منشورات دحلب، الجزائر، 1993.
15. محمد محمود الامام، العمل الاقتصادي العربي المشترك، ابعاده وتطوره، معهد البحوث والدراسات، القاهرة، 2001.

16. هشام صاغور، السياسة الخارجية للاتحاد الأوربي في تجاه الجزائر، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1 2010.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

1. إلياس عقال، تقييم الدور التكميلي للشراكة الاورو متوسطية في تأهيل المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016-2017.
2. أمال يوسفي،"العلاقات الاورو-مغاربية من اتفاقيات التعاون إلى اتفاقيات الشراكة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2005.
3. ربيعة مقداد ، معاملة الاستثمار في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري – تيزي وزو، 2008.
4. سهام بجاوية ، الاستثمارات العربية ومساهمتها في تحقيق التكامل العربي، ماجستير: جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية – قسم علوم التسيير، 2005.
5. غنية العيد شيخي، دور الشراكة الأورومتوسطية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانعكاسها على التجارة الخارجية – دراسة حالة في الجزائر-، رسالة ماجستير في الاقتصاد المالي والنقدي، جامعة دمشق، 2009.
6. كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
7. محمد شريفي، الجزائر ورهانات الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
8. مريم زكري ، البعد الاقتصادي للعلاقات الاوروبية-المغاربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة ابو بكر بلقايد – تلمسان، 2010-2011.

ثالثا: الدوريات والمجلات

9. عبد الله قليش ، "أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة علوم إنسانية، العدد 29، جويلية، 2006.
10. جمال عمورة ، منطقة التبادل الحر في ظل الشراكة الأورومتوسطية، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 26، يناير، 2006.
11. بولعيد بعلوج ، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2006.
12. صالح مفتاح، دلال بن سمية، واقع وتحديات الاستثمارات الأجنبة المباشرة في الدول النامية دراسة حالة الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 44، 2008.
13. محمد منصف تطار ، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الالكترونية، مقال بمجلة جامعة محمد خيضر ببسكرة، جوان 2012.
14. إيزابيل شيفر، ترجمة عارف حجاج، الشراكة الاورومتوسطية التعاون الاقتصادي أكثر الجوانب تقدما، مجلة Made for Minds الالكترونية، 2017/02/07. http://www.dw.com/ar/%D9

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

15. أحمد مخلوف، إدارة الآثار المالية لإستراتيجية الشراكة حالتي مجمعين صناعيين بالجزائر صيدال وإسبات، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إربد- المملكة الأردنية الهاشمية، جوان 2008.
16. بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو عربية، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات، الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006.
17. الداودي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2006.
18. سليم موالدي ، الشراكة الاورو متوسطية واثرها على الاقتصاد الجزائري، مداخلة، الملتقى الوطني الأول حول السياسات الاقتصادية في العالم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13 ماي 2013.
19. عبد الرزاق بن حبيبب ، الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الاجنبية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، بجامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21 و22 ماي 2002.
20. عثمان علام ، واقع الاستثماري في الجزائر مع الاشارة لبرامج الانعاش الاقتصادي2001-2014، مداخلة قدمت بمناسبة الملتقي العربي الاول بعنوان العقود الاقتصادية الجديدة بين المشروعية والثبات التشريعي، يومي25-28 يناير 2015، جمهورية مصر العربية.
21. كمال مرداوي ، الاستثمار الأجنبي المباشر وواقع بيئة الاستثمار، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2004.

خامسا: الجرائد الرسمية

22. الجريدة الرسمية، مؤرخة في 02 غشت 1963، صدر في 26 جويلية 1963.
23. الجريدة الرسمية، عدد 34 مؤرخة في 24 غشت 1982.
24. الجريدة الرسمية، عدد 16 مؤرخة في 18 أفريل 1990.
25. الجريدة الرسمية، عدد 47 مؤرخة في 22 غشت 2001.
26. الجريدة الرسمية، عدد 64 مؤرخة في 10 أكتوبر 1993.
27. الجريدة الرسمية، عدد 66 مؤرخة في 05 نوفمبر 1995.
28. الجريدة الرسمية، عدد 59 مؤرخة في 11 أكتوبر 1995.
29. الجريدة الرسمية، عدد 80 مؤرخة في 28 أكتوبر 1998.
30. الجريدة الرسمية، عدد 9 مؤرخة في 22 فبراير 1995.
31. الجريدة الرسمية، عدد 35 مؤرخة في 27 غشت 1986.

سادسا: التقارير

32. البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال 2018. http://www.doingbusiness.org
33. معهد الدراسات الجيولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية الموقع:

https://www.cemnet.com/global-cement-report/country/algeria

34. The tavel and tourisme compétitiveness report.2017 https://www.weforum.org/

سابعا: وثائق أخرى

35. مستندات المديرية العامة للشركة ذات أسهم متيجة للإسمنت، مفتاح، البليدة، 2017.
36. القانون الأساسي للشركة ذات أسهم متيجة للإسمنت SPA.SCMI، مفتاح، البليدة.
37. عقد التسيير المبرم مع شركة لافارج المصرفية، جوان 2008.
38. المديرية العامة لمجمع لافارج هولسيم LafargeHolcim بالجزائر.

ثامنا: مواقع الانترنت

39. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2011.

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9/

40. رابحي دراجي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا، دراسة حالة الجزائر، نقلا عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

http://www.andi.dz/index.php/ar/faq/88-faqs/161-modalites-implantation-de-projets

41. موقع الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار http://www.andi.dz/index.php/ar/guichet-unique/presentation
42. الديوان الوطني للإحصائيات. http://www.ons.dz
43. الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار.

http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20180130/132375.html

44. وزارة الصناعة. http://www.mdipi.gov.dz
45. وزارة التجارة. https://www.commerce.gov.dz/ar
46. مخطط عمل الحكومة من اجل تنفيذ مخطط رئيس الجمهورية 2014-2019، موقع الوزارة الأولى http://www.premier-ministre.gov.dz/ar
47. **http://www.ocrim.com/inglese/africa.html**

الملاحـــق

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GICA GROUPE
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE LA MITIDJA
« S.C.M.I. »
S.P.A. au capial social de :1.400.000.000 DA : ش.ذ.أ. - رأسمالها الإجتماعي
N° Identification Fiscale : 099809080235662 - N° Article d'imposition : 09180042011 - N° Registre de Commerce : 98 B 0802356 - 00/09

Réf : N°:122/DG/SCMI/2018 Date : 27 05 2018

À Messieurs

- **Le Recteur de l'Université de M'Sila ;**
- **Le Doyen de la faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion ;**
- **Le Chef de département des sciences de gestion.**

Objet : Mémoire de fin d'étude
Master 2 académique

Monsieur le Doyen de la faculté,

Nous avons l'honneur et le plaisir de vous informer que Monsieur Rachid Saadallah, étudiant en Master 2, spécialité Management public s'est présenté à maintes reprises à notre entreprise durant la période allant de la mi-janvier au 15 mai de l'année courante, et ce, pour collecte d'information et de données nécessaire à ses recherches pour la préparation de son mémoire.

En effet, plusieurs entrevues ont eu lieu avec nos différents responsables de structure afin d'éclairer au mieux les différents aspects techniques et managériales engagées par les deux entreprises : Publique et étrangère.

Nous avons été agréablement surpris de la thématique choisie : Le rôle du partenariat étranger dans la réactivation du secteur industriel public en Algérie, par laquelle l'étude du cas historique de l'usine SCMI pour la période allant de 2008 à 2017, période à laquelle notre partenaire Lafarge, leader dans le domaine du ciment à l'échelle internationale à contribuer de par sa longue expérience et avancée technologique dans l'amélioration de notre productivité.

Il est important de signaler également qu'un contrat de Management a été signé entre les deux entités en y apportant comme déjà évoquer, son label, normes et standards. Pour conclure, nous saluons vivement cette initiative qui démontre d'une part l'intérêt de nos étudiants et futur cadre de la nation à s'imprégner, à construire et apporter tout ce qui est de meilleur pour contribuer au développement technologique et économique de notre pays.

Veuillez agréer, Monsieur le Recteur de l'université de M'Sila, l'expression de notre parfaite considération.

Le Directeur Général Adjoint
El Hachemi Hammoudi

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE LA MITIDJA
FILIALE DU GROUPE GICA

SCMI-INFO

Bulletin semestriel N°1, 2016
Juillet 2016

Mot du Directeur Général

Chers Collaborateurs

C'est avec plaisir que nous diffusons aujourd'hui le premier numéro du bulletin d'information semestriel de la SCMI.

Ce bulletin vient après une longue interruption et nous revient sous une autre version.

Il vous donnera chaque semestre nos principaux résultats en matière de sécurité industrielle et de performance de l'usine. Vous y trouverez également des éclairages sur les principales actions engagées en matière de formation et de développement des compétences.

Enfin, d'autres sujets importants pourront y être traités, concernant par exemple la préservation de l'environnement et le soutien à nos communautés.

La sécurité reste notre première priorité. Nous devons poursuivre et accentuer nos efforts en 2016, afin de réduire significativement le nombre d'accidents, garantir à chacun, un environnement de travail sûr et saint et atteindre le zéro lésion qui est le seul chiffre acceptable pour la SCMI.
La sécurité des travailleurs n'est nullement un slogan mais une priorité et nous devons respecter les règles santé et sécurité à l'usine, restons toujours mobiliser, nous sommes responsables de notre sécurité ainsi que celle de nos collaborateurs et de nos sous-traitants et n'oublions pas que durant le mois de Mai 2016, la SCMI a été endeuillée par le décès de Touil Larbi dit Sid Ali, lors d'une intervention de nettoyage.

Depuis quelques années, la SCMI à l'ambition d'être précurseur en matière de gestion des déchets et des eaux usées et mène une très grande campagne de nettoyage et de propreté de l'usine, qui impactera directement sur la productivité et la sécurité sur le lieu du travail.

En ce qui concerne la production, les bons résultats en matière de fiabilité sur ces derniers Mois nous montrent que nous sommes sur la bonne voie et que le chiffre du million quatre cents mille tonnes peut être battu. Continuons !

Je suis conscient des efforts de tous pour la réussite de notre programme d'amélioration de la cimenterie et tiens à vous en remercier.

Continuons à nous mobiliser.

Je vous souhaite une bonne lecture du premier numéro de notre bulletin d'information.

Adel Haddoud
Directeur Général

Dans ce numéro :

Mot du DG	1
Santé et sécurité	2—3
Performance de l'usine	4—5
Housekeping	6
Ressources Humaines	7
Formation et développement des compétence	8
Journée internationale de la femme	9
Cérémonie des retraités	9
Safety days 2016	10
Journée mondiale de l'environnement	11

SAFETY DAYS 2016

SANTÉ ET SÉCURITÉ

ACCIDENT FATAL DU 1ER MAI

Un 1er Semestre difficile pour la SCMI
Un accident fatal d'un cordiste SST survenu le 1er Mai au niveau de la trémie Argile lors d'une opération de débourrage.

Une Analyse des causes profondes a été réalisée et les actions qui en ressortent sont déployées.

Nous avons beaucoup progressé dans la maitrise des risques mais on n'est jamais à l'abri d'un accident !
Soyons vigilants et rigoureux dans tout ce que nous faisons Analyses de risques, Respect des règles, Supervision…

RÉSULTATS SANTÉ SÉCURITÉ À FIN JUIN_2016

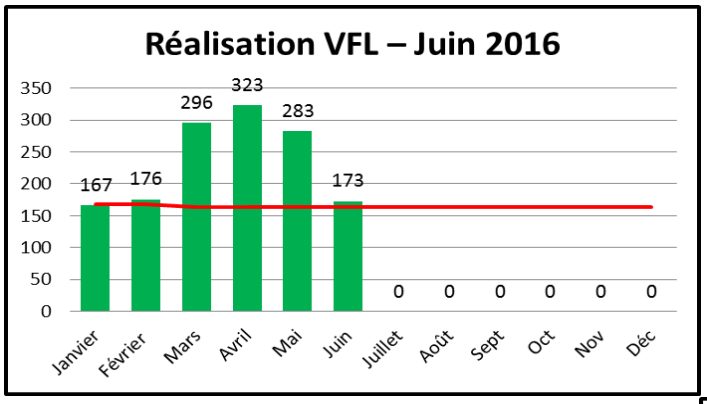
S C M I : Dernier LTI : 11 Juin 2015

LTI's	Taux de fréquence (sur les 12 mois)	Journées perdues	Taux de gravité (sur les 12 mois)	Nbres de jours sans accident
0	0,00	0	0,00	385

S S T: Dernier accident (FI) : 01 mai 2016

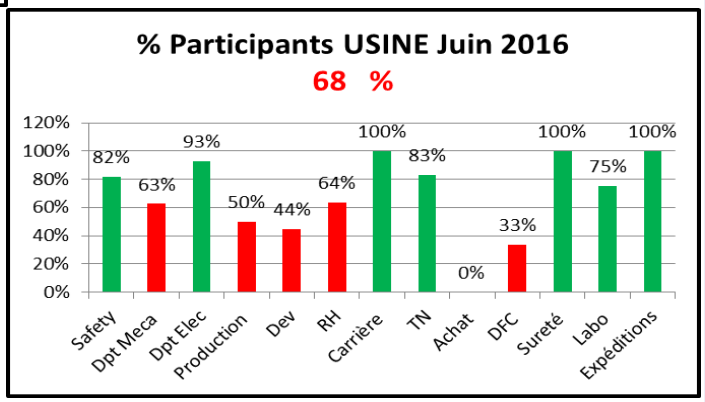
FI	Taux de fréquence (sur les 12 mois)	Journées perdues	Taux de gravité (sur les 12 mois)	Nbres de jours sans accident
1	1.29	30	0.47	60

PRÉSENCE TERRAIN -RÉALISATIONS VFL

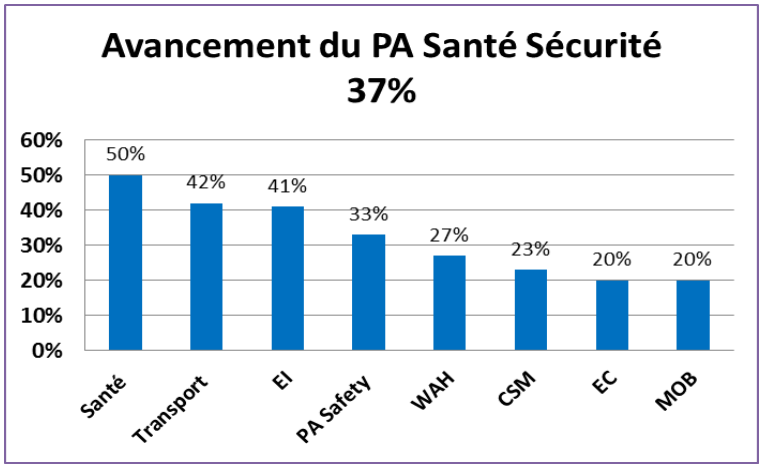


1 418 VFL Réalisées

Une nette amélioration dans la Participation aux VFL



DÉPLOIEMENT DE NOS STANDARDS



Un retard dans l'avancement de notre Plan.

Il reste 06 mois aux Champions et Groupes de travail pour rattraper ce retard.

L'objectif de 80% reste à notre portée.

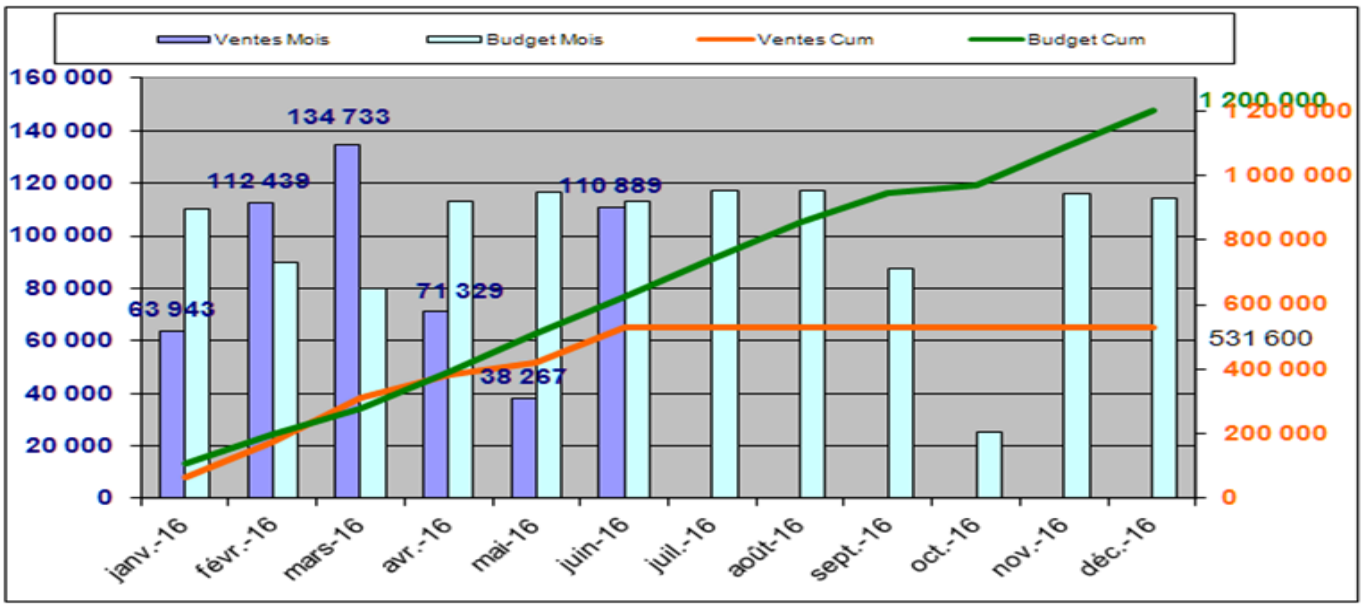
Principales Actions lancée :

- Mise sous contrôle des risques liées aux Matières chaudes
- Formation des Secouristes
- Formation Conduite défensive
- Badges Habilitations pour nos électriciens
- Habilitations Travail en Hauteur et Espace Confinée

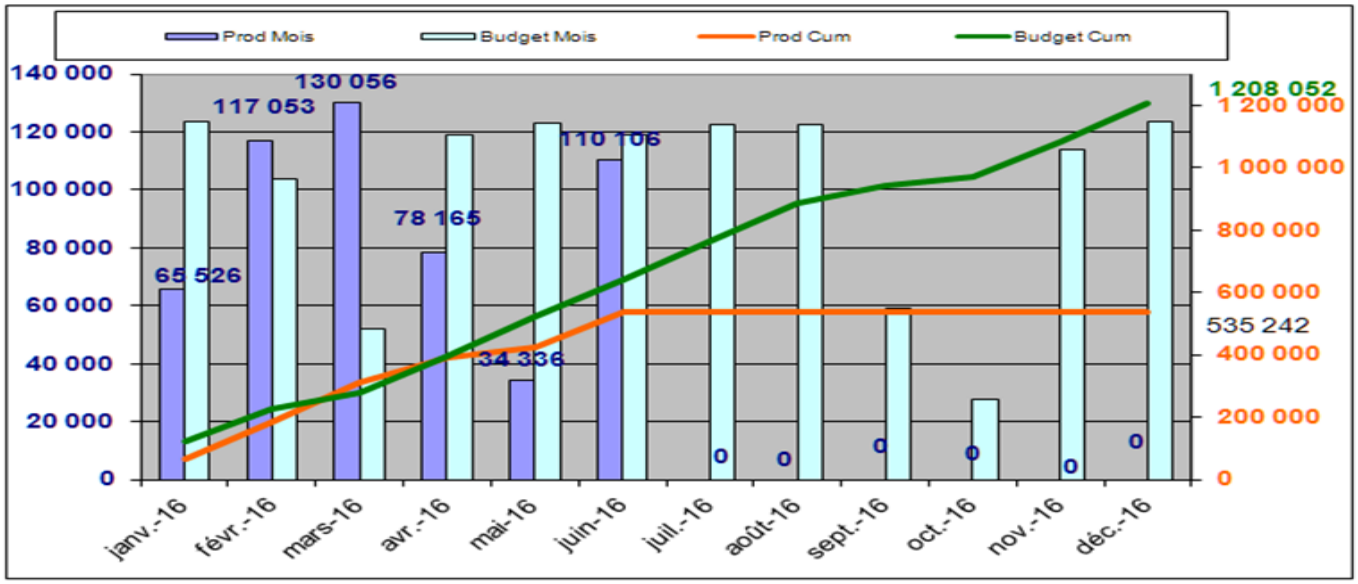
PERFORMANCE DE L'USINE 1 SEMESTRE 2016

Le 1er semestre a été relativement difficile, où l'usine a subi trois arrêts réfractaires (chute de briques à 34m, chute de béton nosering et chute de briques à 3m) engendrant plus de 530 heures d'arrêt four et un manque de production de 72.000 t de clinker.
Systématiquement des RCA's ont été menées par les équipes pour identifier les causes et voies de progrès
.Les objectifs tracés en début d'année notamment ceux relatifs à la production clinker et ventes ciment restent d'actualité et à notre portée à condition que nous restons tous mobilisés et engagé et en travaillons tous main dans la main, en ayant de la discipline et rigueur dans l'exécution de toutes les taches que nous menons au quotidien et surtout en toute sécurité.

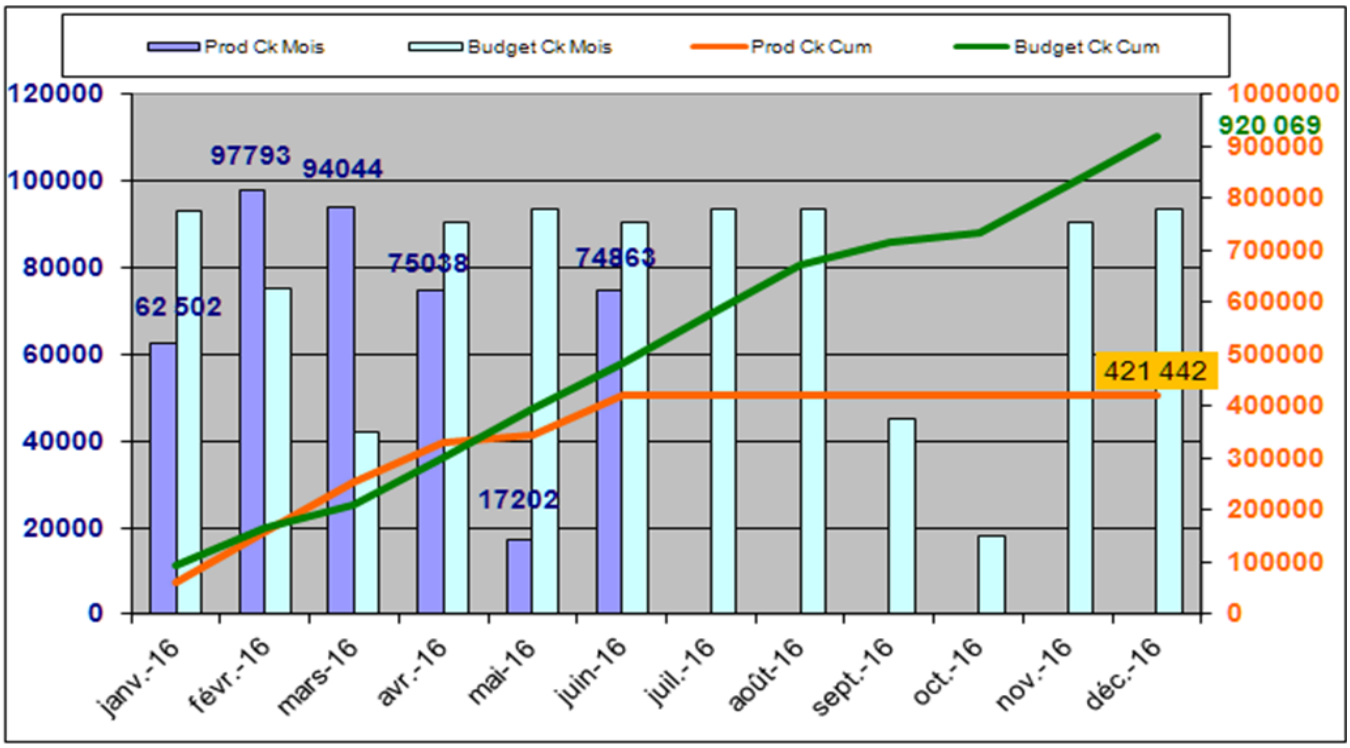
VENTES CIMENTS

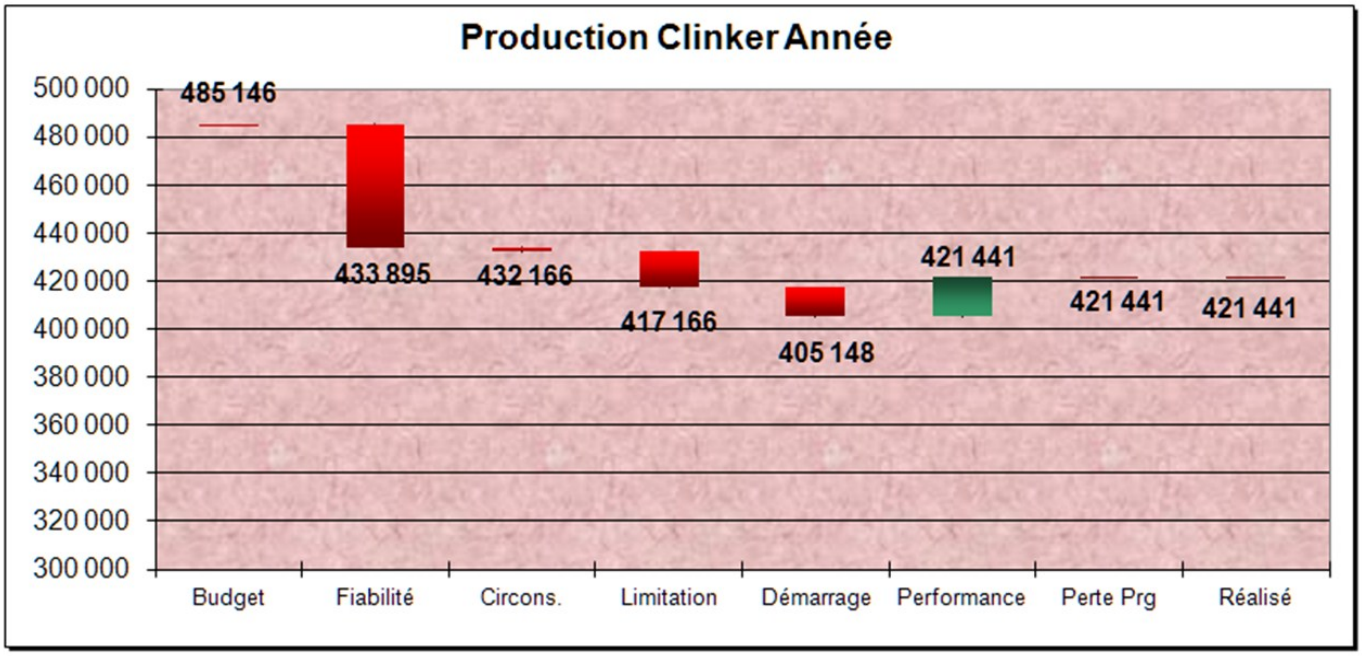


PRODUCTION CIMENTS



PRODUCTION CLINKER YTD





Gain / Perte	-51 250	-1 729	-15 000	-12 018	16 293	0	-63 704

Chute refractaire	-72 479	-4 565	Limitation par performance CRU
Incident Cru	-18 025	-3 713	Limitation par Incident CRU
		-6 723	Manque Argile

RESSOURCES HUMAINES

Nos valeurs RH à la SCMI

Nos valeurs sont bien plus que de simples mots sur une page, elles nous aident à façonner le type d'entreprise que nous souhaitons devenir.

La Direction des Ressources Humaines, en tant que partenaire opérationnel, participe à la réalisation des objectifs de l'ensemble des structures de la société.

La DRH peut remplir cette mission en offrant conseils, expertise, processus et outils efficaces afin d'appuyer la mise en œuvre de notre stratégie opérationnelle.

Les RH se concentrent avant tout sur le recrutement, la rétention, le développement et les formations de qualité pour s'assurer que les collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour assurer une croissance durable en toute sécurité.

Le respect de notre personnel reste le premier souci de notre entreprise on leur donnant les moyens de réaliser pleinement leur potentiel, avec ouverture d'esprit et inclusion.

Les RH contribuent au développement des leaders de demain, capables d'inspirer les équipes et les individus, en leur donnant les clés de la réussite.

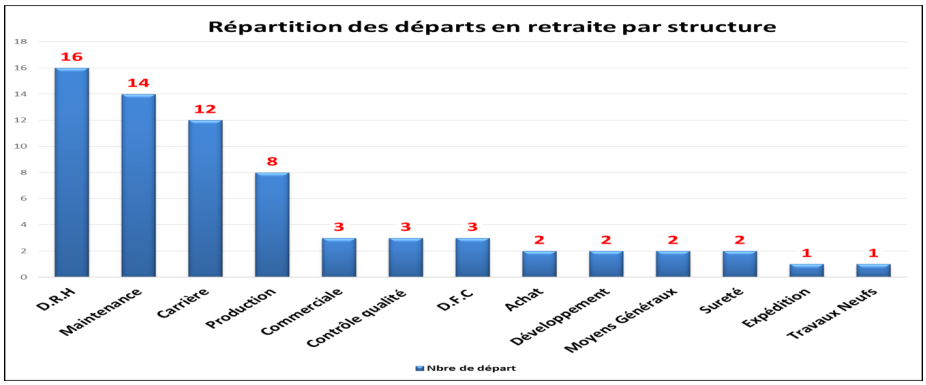
Les ressources humaines s'inscrit aussi dans la reconnaissance et la récompense des performances élevées et réagir avec justesse face à la sous-performance.

Les RH assurent une gestion de la performance et des actions de développement afin que les équipes soient capables de faire évoluer le portefeuille de l'entreprise, d'augmenter la compétitivité opérationnelle et de fournir un service de qualité à nos clients Internes.

En conclusion, notre vision c'est d'être une société ambitieuse, productrice de richesse, sécuritaire, soucieuse de son environnement écologique et social qui offre un cadre de travail agréable et qui a à cœur la sécurité et le développement de ses collaborateurs.

Départ en retraites

En reconnaissance à leur dévouement, et aux efforts qu'ils ont déployés durant leurs carrières professionnelles, nous tenons à remercier l'ensemble des travailleurs de la Société des Ciments de la Mitidja, qui ont fait valoir leurs droits à la retraite durant le premier (01) semestre 2016, après avoir donné les meilleures années de leur vie à la société.



En remplacement de ses départs à la retraite, aux mutations, et pour la continuité et la bonne marche de l'entreprise, la SCMI a procédé au recrutement de dix-huit (18) personnes en externe et de six (06) personnes en interne.

Social et médecine de travail

Durant le premier semestre 2016, la SCMI a enregistré 547 jours d'arrêt de travail, qui se varie entre maladie et congés de maternité.

La campagne de visite périodique au CMS ainsi que la médecine du travail a été réalisée avec un taux de 99,96%, 469 personnes ont été pris en charge par la structure social et médecine du travail.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES 1 SEMESTRE 2016

La SCMI prévoie de réaliser un ambitieux programme de formation pour l'exercice 2016, et à cet effet des moyens ont été dégagés pour couvrir les frais inhérent aux actions de formation, de déplacement et de séjour qui seront induits par l'organisation des formations et les éventuelles visites à d'autres cimenteries.

L'attitude proactive des managers doit contribuer efficacement à la réalisation du programme de formation projeté pour renforcer les compétences acquises et en développer d'autres.

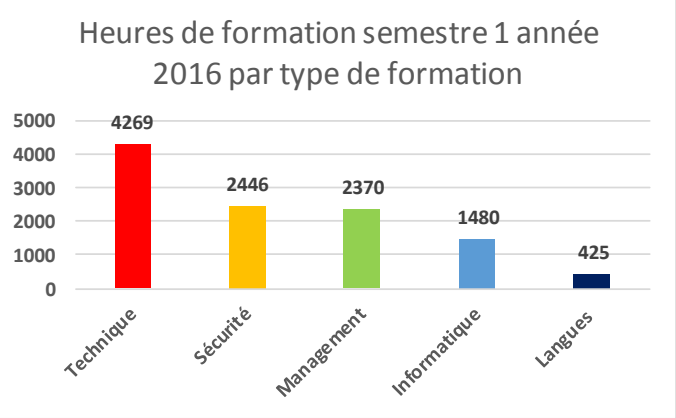
Durant le premier semestre 2016, 310 participants ont été pris en charge par le service formation.

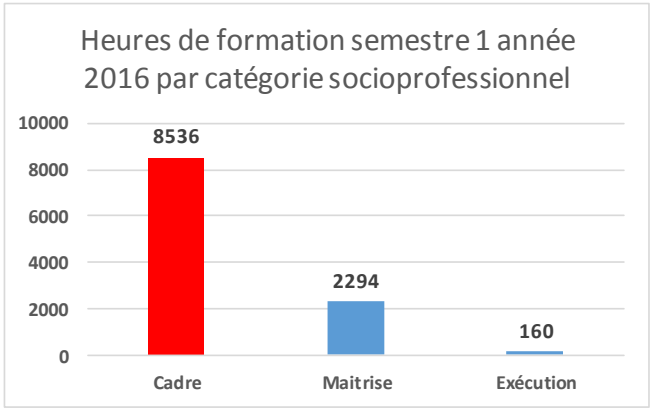
Le volume horaire est de 10990 H., dont 77,67% pour les cadres, 20,87% pour maitrises et 1,46 % pour exécution.

Il est a retenir que 84,04 % des heures de formation ont été réalisées pour les formation de perfectionnement, et 15.96% pour les séminaires .

Type de formation	Participation	Heures de Formation
Sécurité	385	2446
Informatique	37	1480
Technique	109	4269
Management	251	2370
langue	47	425
Total	829	10990

Catégorie SP	Participation	Heures de Formation
Cadre	695	8536
Maitrise	122	2294
Exécution	12	160
Total	829	10990





Lafarge Algérie

ACTIVITE & STRATEGIE

L'Algérie est un marché d'importance stratégique pour le **Groupe Lafarge** dans le Bassin méditerranéen. Le secteur de la construction est en croissance constante depuis 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction et solutions constructives. Le **Groupe Lafarge** est aujourd'hui présent en Algérie à travers ses activités « Ciment, Granulats, Béton et Plâtre ». **Lafarge Algérie** possède 2 cimenteries (M'Sila & Oggaz) avec une capacité totale de production de 8,6 mi T/an, gère en partenariat avec le **GICA** la cimenterie de Meftah (1.2 mi/an) et compte **30 centres de production de béton**, réseau en croissance continue, d'une capacité actuelle d'un million de mètres cubes. Lafarge vient de lancer la première enseigne de supermarché des matériaux de construction **BATISTORE**, permettant un accès stable aux matériaux de construction en termes de qualité, de choix, de services à des prix abordables.
Lafarge Algérie emploie **2600** collaborateurs et est fortement engagée dans le développement économique et social en Algérie

Usine M'Sila *(Lafarge Ciment de Msila)*

Usine Oggaz *(Lafarge Ciment d'Oggaz)*

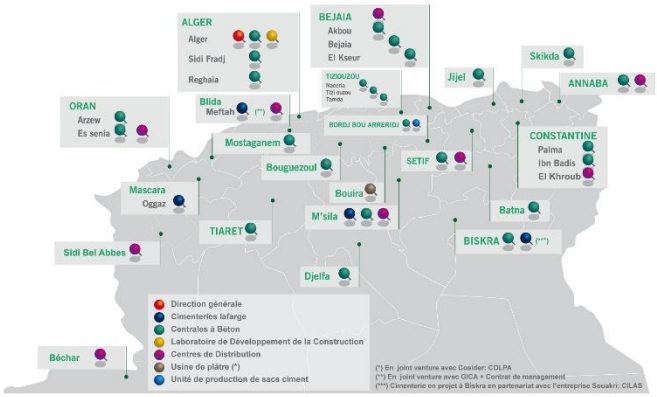
Usine de Meftah *(en partenariat avec le GICA)*

CILAS *(Projet de l'usine à Biskra)*

DATES CLES

2002 Partenariat COLPA Lafarge – Cosider, production de plâtre à Bouira
2003 Construction de la cimenterie de M'sila, La plus importante en Algérie
2007 Construction de la 1ère ligne de ciment blanc et lancement de l'activité Béton & Granulats
2008 Partenariat Lafarge – GICA pour l'usine SCMI de Meftah
2008 Démarrage nouvelle ligne de Ciment gris à Oggaz
2010 Nouvelle gamme produits «Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki »
2013 Lancement de la 1ere enseigne de vente de matériaux BATISTORE
Inauguration du premier laboratoire de développement de systèmes constructifs (CDL) en Afrique
Démarrage à M'Sila du 5ème broyeur
2014 Partenariat CILAS : Lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie à Biskra
2015 Lancement du ciment à haute performance technico-économique SARIE

LOCALISATION



LAFARGE EN ALGERIE

1 er producteur de matériaux de construction (ciment, plâtre, granulats et béton)

3 Cimenteries en activité
- **M'Sila capacité de 5,3 mi T/an**
- **Oggaz capacité 3,3 mi T/an (Gris) et 0,6 mi T/an (Blanc) – 1 ère ligne de ciment blanc en Algérie**
- **SCMI Meftah en JV avec GICA + contrat de management Cap > 1 mi T/an**

1 Cimenterie en projet
- **Biskra Cap 2,7 mi T/an**
- **Lancement des travaux: 1er Trimestre 2014**
- **1er sac de ciment: 2eme semestre 2015**

1er fournisseur de du ciment pour les puits d'hydrocarbures (Oil Well Cement)

Béton & Granulats (1mi m3 / 1 mi T)

30 Centres de production de béton implantés sur le territoire algérien avec une flotte de plus de 150 camions malaxeurs

Plâtre

1 Usine à Bouira en joint venture avec Cosider : COLPA

Autres

1 Unité de production de sacs ciment (130 mi/an) à BBA

1 Laboratoire de recherche (Construction development lab – CDL)

1 Terminal d'ensachage El Khroub (Près de Constantine)

Lafarge Algérie

NOTRE MISSION est de contribuer à augmenter la production nationale selon cinq leviers stratégiques :

L'innovation principal moteur de croissance, proposer des solutions innovantes et adaptées aux besoins de nos clients est un pilier de notre stratégie de croissance. Notre Laboratoire de la Construction (CDL Rouiba) permet de développer des solutions clients uniques : ciments et bétons spéciaux
La Performance au service de la compétitivité, nous travaillons à gagner en efficacité à toutes les étapes de la production, cette optimisation constante de nos opérations à un objectif : l'excellence opérationnelle pour mieux servir nos clients. Notre système opérationnel de classe mondiale (POM 2.0) a permis d'augmenter notre production de 2 mi T/an ces 5 dernières années avec l'outil existant, soit l'équivalent d'une nouvelle cimenterie
Hommes et Femmes au cœur de la transformation, notre objectif est de hisser nos collaborateurs à leur meilleur niveau et tout mettre en œuvre pour assurer la Santé et Sécurité de nos collaborateurs, notre action continue H&S a permis de diviser par 6 le nombre d'accident avec arrêt en 6 ans
Un plan d'investissement continu, 240 mi € investis à ce jour, 300 mi € sur les 2 prochaines années avec la nouvelle cimenterie à Biskra 2,7 mi T/an
S'engager pour le développement durable, notre objectif est de créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes en réduisant notre empreinte environnementale et en développant des produits durables

Notre objectif est d'offrir une gamme de produits et de solutions innovantes de haute qualité à un prix stable et abordable tout le long de l'année sur l'ensemble du territoire.

Notre stratégie est de viser l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaine de valeur par :
Produire et proposer une gamme de produits et services les meilleurs de leur catégorie en Algérie
Organiser et favoriser le transfert de savoir-faire localement
Avoir une empreinte sociétale positive à travers des actions structurantes avec nos parties prenantes
Rapprocher le consommateur final du producteur avec la mise en place de Centres de Distribution (9), un réseau national de distributeurs (> 400), un réseau de centrales à béton en constant développement (>30), la première enseigne des matériaux de construction BATISTORE avec un objectif de 100 points de vente en 2018 et de professionnalisation de la relation client.

BATISTORE, premier supermarché des matériaux de construction

NOTRE VISION

Lafarge Algérie, une entreprise dynamique et citoyenne au service actif du développement économique et social en Algérie

Lafarge Algérie, un Groupe performant qui a du Cœur

Métro d'Alger

Pont "Y", de Annaba

Tram d'Alger

INVESTISSEMENT DANS LE DEVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Lafarge mène une politique active de recrutement, à 95% local (+ de 60% des 250 top cadres algériens ont rejoint Lafarge au cours des 4 dernières années), soutenue par la croissance des activités et l'innovation.
Lafarge poursuit une politique ambitieuse en matière de développement des compétences en direction de ses 2600 collaborateurs (3 jours de formation par an par collaborateur) en particulier à destination de nos techniciens et ingénieurs qui suivent les programmes internationaux de certification du Groupe. **Trois partenariats éducatifs sont en place** avec les universités algériennes (USTHB, USTO et ENP) pour promouvoir la recherche, et participer à la formation des futurs acteurs de la Construction. Un Master Lafarge orienté Matériaux de Construction a été créée (avec l'USTO). Des programmes spécifiques qui visent également à l'insertion professionnelle des jeunes.

Innovation: Laboratoire de développement de la construction installé à Rouiba

NOS PRIORITÉS

Santé & Sécurité: Notre première priorité
Assurer un environnement sûr et sain pour nos employés, sous-traitants et nos parties prenantes

Collaborateurs: Mettre les personnes au Cœur du Groupe
Talents - Diversité et Inclusion - Accomplissement - Dialogue social

Performance: être une référence, en avance sur nos concurrents : Excellence opérationnelle – Maîtriser tous les aspects de nos activités - Accroître la production de nos usines – Renforcer la culture de performance

Innovation: Fournisseur de solutions constructives
- R&D globale et locale (CDL Rouiba)
- Développement permanent de nouveaux produits, systèmes et solutions et services

Développement: investissements dans l'ensemble de nos activités, Ciment (nouvelle cimenterie de Biskra), Béton, Granulats et Plâtre

شـــركـــة تسييـــــــر المساهمـــــات صناعـــــــة الإسمنت

SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS
« INDUSTRIE DES CIMENTS »
EPE –SPA AU CAPITAL DE 100.000.000 DA ش.ذ.أ رأسمالها الاجتماعي

SGP: GICA

GROUPE: ERCC

CONTRAT DE MANAGEMENT

DE LA SOCIETE DES CIMENTS DE LA MITIDJA

JUIN 2008

Siège Social : Val Sidi Yahia 7, chemin Belkacem AMANI –site Sider- Hydra – Alger
☎ : 021- 48. 25. 84 🖷 : 021- 60. 50. 05
N° identification fiscale : 000216289018735- N° article d'imposition : 16287106775 – N° registre de commerce : 02 B 17567
Site web: www.sgp-gica.dz E-Mail: info@sgp-gica.dz / info1@sgp-gica.dz

CONTRAT DE MANAGEMENT

ENTRE LES SOUSSIGNES :

La Société des Ciments de la Mitidja, une société par actions (SPA) au capital de un milliard quatre cent millions de Dinars Algériens (1.400.000.000 DA) dont le siège social est sis BP 24 Meftah, Wilaya de Blida, Algérie, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés, sous le numéro 0802356 B 98 représentée par Monsieur FERHAH Abdelkader, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, dûment autorisé aux fins des présentes,

(Ci-après dénommée la « Société»)

D'une part,

ET :

LAFARGE S.A, une société anonyme, au capital de six cent quatre-vingt dix sept millions cent quinze mille quatre cent quarante (697 115 440) Euros, dont le siège social est sis 61 Rue des Belles Feuilles BP 40 -75782 Paris Cedex 16 - France, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris, sous le numéro 542 105 572, représentée par Monsieur Guillaume ROUX en sa qualité de Co-Président de la Branche Ciment, dûment autorisé aux fins des présentes,

(Ci-après dénommée le « **Gestionnaire** »)

D'autre part,

(Ci-après dénommés ensemble les « **Parties** »

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد: لمعالسيد رشيد الصفة: (طالب، أستاذ، باحث، باحث دائم): طالب ماستر أكاديمي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100983550 والصادرة بتاريخ: 2016/09/28

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع الصناعي العمومي بالجزائر (دراسة حالة قطاع الإسمنت)

مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة الماستر

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2018/05/29

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RépubliqueAlgérienneDémocratiqueetPopulaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences deGestion
Département Sciences de Gestion

الرقم: ...43.../2018

المسيلـــة في:..... /...../2018

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التربصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة(ة) المذكور(ة) بمؤسستكم وشكرا.

لطالـــب (ة) اسعد السعيد

موضوع البحث

دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع الصناعي العمومي في الجزائر

اسم المؤسسة المقترحة للتربص

ش.ذ.أ لشركة الإسمنت لتجنة - مفتاح - البليدة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

الدكتور: ولهي بوعلام

المسيلة: 2018/01/25

الأستاذ المشرف	الهيئة المستقبلة	رئيس القسم
د. بوعلام ولهي	المدير العام حدوش عادل	الدكتور: مير أحمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RépubliqueAlgérienneDémocratiqueetPpopulaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ersité Mohamed boudiaf - M'SILA
ılté des Sciences Économiques,
merciales et des Sciences deGestion
ırtement Sciences de Gestion

الرقم: ...114.../2017 المسيلـة في: ...06/18.../2017

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التربصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة(ة) المذكور(ة) بمؤسستكم وشكرا.

لطالـــب (ة) اسعد السبتي رشيد

موضوع البحث

دور الشراكة الاجتماعية في تفعيل القطاع الاستشفائي العمومي في الجزائر

اسم المؤسسة المقترحة للتربص

بش. ذ. أ. المؤسسة الاستشفائية جيجة حمتاع المسيلة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

الدكتور ولهي بوعلام

المسيلة:.....

الأستاذ المشرف	الهيئة المستقبلة	رئيس القسم
د. بوعلام ولهي	المدير العام حدود عادل	الدكتور مير أحمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Med Boudhiaf M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

الرقم: 99 /2018

المسيلة في: 22/05/2018

أمر بالطبع

نحن الأستاذ(ة): ولهي بوعلام
الرتبة: .....
المشرف(ة) على مذكرة الماستر (أكاديمي) بعنوان:
دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع الاجتماعي العمومي في الجزائر - دراسة حالة مصنع مقرمدة الإسمنت حصناوي البليدة

والعائدة للطلبة:
1- السعيد الشريف
2- .....
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

وبعد اكتمال عمل الطلبة من حيث الشكل والمضمون، فإننا نوافق على طباعة المذكرة وتقديمها للقسم للمناقشة العلنية.

إمضاء المشرف(ة)
د. بوعلام ولهي

رئيس القسم

ملخص:

تناولت هذه الدراسة دور الشراكة الأجنبية في تفعيل القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، أين اتخذت مؤسسة متيجة للإسمنت ببلدية مفتاح كعينة، تم من خلالها تقييم المردود العام (عاملين وإنتاجا)، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. اختيرت فترة 2008-2017 مجالا للبحث وتوصلت الدراسة الى أن لنوع هذه الشراكة الأجنبية آثارا إيجابية على القطاع الصناعي العمومي من حيث زيادة الإنتاج والمبيعات وكفاءة العمال وترشيد النفقات والتقليل من حوادث العمل.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الأجنبية – التفعيل – التنشيط – إعادة بعث من جديد – القطاع الصناعي العمومي الجزائري.

Résumé:

Notre étude porte sur le rôle du partenariat étranger dans la redynamisation et la promotion du secteur industriel public en Algérie.

La cimenterie de la Mitidja sise à Meftah, Wilaya de Blida a été désignée comme étant échantillon.

Nous avons pu évaluer le rendement général tant sur le plan de la ressource humaine que celui de la production où nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique.

Notre champ d'étude s'étale sur la période allant de 2008 à 2017 et nous avons constaté les retombées positives au profit du secteur industriel public dans lequel le partenariat étranger a contribué à l'augmentation de la production et la vente, la réduction des coûts, le développement des compétences, mais aussi une baisse conséquente des accidents du travail.

Les mots clés:

Partenariat étranger – relance – réactivation - Secteur industriel public Algérien – Secteur du ciment .