



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم التجارية و علوم التصيير و العلوم الاقتصادية

رسالة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص : علوم اقتصادية

فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

- تقييم تجربة الشراكة قطاع ماء- خاص -

تحت إشرافه :

من إعداد الطالب :

الأستاذ الدكتور : بلقاسم مسلفي

- منوي بن عومر

لجنة المناقشة:

- أ.د. تفوار خير الدين . جامعة تلمسان رئيسا
- أ.د. بلقاسم مسلفي . جامعة تلمسان مقررا
- أ.د. يوسف رشيد . جامعة مستغانم ممتدنا
- أ.د. طالوي مسلفي . جامعة تلمسان ممتدنا
- د. مختاري فيصل . جامعة معسكر ممتدنا
- د. سوار يوسف . جامعة معبدة ممتدنا

المنحة الجامعية : 2014/2013

شكر و عرفان

قال الله تعالى " و جعلنا من الماء كل شيء حي " [سورة الأنبياء الآية: 30]

الحمد لله وحده و الشكر له سبحانه على نعمه التي لا تعد و لا تحصى أن تفضل علي بالتوفيق لإنجاز هذا العمل، وأصلي و أسلم على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين

يشرفني عظيم الشرف أن أتوجه بالشكر الجزيل و الإمتنان الكثير للأستاذ المؤطر بلمقدم مصطفى على كل نصائحه القيمة و على جميل صبره و حسن تواضعه و أسأل الله أن يزيده رفعة و صحة

أشكر جزيل الشكر الأستاذ مختاري فيصل على مساعدته و نصائحه، و كل من ساهم في إنجاز هذا البحث

كما اشكر طلبة الماستر تخصص اقتصاد عمومي، خاصة الذين استفدت من أبحاثهم بعنوان الشراكة قطاع عام -خاص من بينهم مونييس نادية ولكحل أمين ودوكاره دفعة 2012-2013 جامعة معسكر.

واشكر كذلك كل الأصدقاء من جامعة معسكر وجامعة تلمسان علي مساعدتهم ونصائحهم.

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة في العليين

إلى الشمعة التي أضأت و مازلت تضيء دربي أمي أطال الله في عمرها

إلى زوجتي ، رفيقة دربي ، و سندي

إلى أولادي رفيق، نسيم شفاه الله و البرعومة أسماء .

إلى العائلة الكريمة كبيرا و صغيرا

إلى كل من سخرهم الله لي عوناً و سنداً أهدي هذا العمل .

محتويات الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة

01 المقدمة العامة
08 الفصل الأول : مفاهيم عامة للاستثمار الأجنبي المباشر
09 مقدمة الفصل
10 1. مفاهيم الاستثمار الأجنبي أسبابه، أهدافه، أقسامه، أنواعه
10 1.1. مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر
10 1. 2. أسباب الاستثمار الأجنبي المباشر
11 1. 3. أهداف الاستثمار الأجنبي المباشر
13 1. 4. أقسام الاستثمار الأجنبي المباشر
14 1. 5. أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر
16 2. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و آثاره
16 1.2. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
20 2.2. آثار الاستثمار الأجنبي المباشر

23 النظريات الاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر
23 1.3 النظرية النيوكلاسيكية
25 2.3 النظرية عدم كمال السوق
25 3.3 نظرية الميزة الإحتكارية
26 4.3 نظرية تدويل الإنتاج و مفهوم ريجمان
27 5.3 نظرية عدم كمال السوق لرأسمال
28 6.3 نظرية توزيع المخاطر
29 7.3 نظرية دورة حياة المنتج
31 8.3 النظرية الانتقالية لجون دينغ في الإندماج الدولي
33 9.3 نظرية الميزة النسبية
34 10.3 نظرية عدم التوازن الاستثمار الأجنبي المباشر
35 11.3 نظرية جون دينغ و المستجدات السياسية
37 4. تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر
 1. 4. تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر
	37
39 خلاصة الفصل
40 الفصل الثاني : الشراكة كشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
41 مقدمة الفصل

42 1. عموميات حول الشراكة
42 1.1. ماهية الشراكة
46 2.1. أنواع الشراكة
51 2. الشراكة قطاع عام خاص
51 1.2. ماهية الشراكة قطاع عام، خاص
56 2.2. النظريات الاقتصادية للشراكة قطاع عام ، خاص
60 3. دورة حياة عقد الشراكة قطاع عام ، خاص
60 1.3. تحليل الشراكة
62 2.3. إدارة عقد الشراكة
64 3.3. إدارة مخاطر المشروع بين الشريكتين
67 خلاصة الفصل
69 الفصل الثالث : تطور تجربة الشراكة قطاع عام - خاص في بعض دول العالم
70 مقدمة الفصل
71 1. بالنسبة للدول المتقدمة
71 1.1. تجربة الشراكة في بريطانيا
74 2.1. تجربة الشراكة في فرنسا
76 3.1. التجربة الكندية
79 2. تجارب الشراكة في الدول النامية

79 1.2. الدول التي ساهمت في تطوير عقود الشراكة
80 2.2. إحصائيات عن الدول النامية
82 3.2. القضايا المتصلة بتنفيذ العقود في البلدان النامية
84 3. تجربة الشراكة في دول منطقة الحوض المتوسط
84 1.3. وضع الشراكة في دول منطقة الحوض المتوسط
87 2.3. تجارب الشراكة في المغرب
89 3.3. التجربة التونسية
92 خلاصة الفصل
93 الفصل الرابع : الشراكة قطاع عام - خاص في خدمات المياه
94 مقدمة الفصل
95 1. مفهوم الشراكة قطاع عام خاص في خدمات المياه
95 1.1. خدمات المياه بعض الخصائص المميزة
97 2.1. تعريف الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه
99 3.1. أنواع الشراكة في خدمات المياه
104 2. التجارب الدولية للشراكة قطاع عام - خاص في خدمات المياه
104 1.2. تجارب الدول الرائدة في عقود الشراكة لخدمات المياه
106 2.2. الشراكة قطاع عام-خاص لخدمات المياه في الدول النامية
109 3.2. الشراكة قطاع عام-خاص في دول العالم العربي في خدمات المياه ...
112 4.2. بعض نماذج الشراكة الناجحة

116	3. تقييم الشراكة قطاع عام- خاص في خدمات المياه
116	1.3. أثر الشراكة قطاع عام - خاص على خدمات المياه
118	2.3. استمرارية الخدمة
123	3.3. تحسين إنتاجية العمل
130	خلاصة الفصل
131	الفصل الخامس : محاولة تقييم تجربة الشراكة قطاع عام-خاص في الجزائر.....
132	مقدمة الفصل
133	1. خصوصيات خدمات المياه في الجزائر
133	1.1. التنظيم الهيكلي
137	2.1. الإطار التنظيمي لخدمات المياه
140	3.1. مصادر الموارد المائية
148	2. نموذج الشراكة قطاع عام-خاص
148	1.2. الشراكة قطاع عام - خاص في قطاع المياه
151	2.2. التعريف بالشراكة SEOR
153	3.2. شكل و مضمون الشراكة
176	3. تقييم الشراكة AGBAR SEOR
176	1.3. إستراتيجية العمل
178	2.3. عرض نتائج الشراكة بين AGBAR SEOR
188	3.3. تحليل نتائج الشراكة AGBAR SEOR

192 خلاصة الفصل
193 الخاتمة العامة
199 قائمة المراجع
207 الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة و تطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها و مظاهرها في شتى المجالات ، وهي ما يطلق عليها بالعولمة التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية الكبرى.ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات التي غيرت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة و المتجددة.

ولعل من أهم ملامح و آثار هذه التحولات، الإقبال المتزايد لتطبيق ميكانيزمات إقتصاد السوق في معظم دول العالم والسيطرة المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، اشتداد المنافسة العالمية و الاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية و هو ما دفع بها إلى تكوين تحالفات و شركات بين المنتجين لمواجهة المنافسة و إستثمار الفرص السوقية .

كما إعتمدت العديد من المؤسسات الإقتصادية و الشركات الرائدة إستراتيجية التحالف و الشراكة كآلية للنمو، والتوسع الخارجي و تبديل العلاقات التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكامل و تعزيز الميزة التنافسية . و ما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الإستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة التي تسعى للبقاء و السيطرة على الإمكانيات والموارد ، و في المقابل لم تترك الحالة الإقتصادية و المالية المتدهورة أمام البلدان النامية الكثير من الحلول البديلة لفتح اقتصادياتها للاستثمار الأجنبي بأشكاله المختلفة ، و اعتماده كمصدر لتمويل و تنمية الإقتصاد المحلي المثقل بالأزمات ، وكذا البحث عن شركاء أجنب لهم من الخبرة و الميزات ما قد يعود على المؤسسات الوطنية بالتطور و النمو .

تتبع إستراتيجية الشراكة من فكرة متأصلة في المجتمع الدولي و في فكرة التعاون التي تبنى على مبدأ المصالح المشتركة و المتبادلة بين الدول إلا أن الشراكة كآلية للتنمية و التطور ظهرت في أواخر الثمانينات فكانت من ابتداع المؤسسات الاقتصادية التي انتهجتها للحد من السياسات الاحتكارية التي تؤدي غالبا إلى زوالها فهذه الإستراتيجية تمثل الطريقة

الكفيلة لتحقيق بقائها و استمرارها في الأسواق. فهي آلية للنمو و التوسع الخارجي و بذلك الحد من السياسات الاحتكارية و استبدالها بعلاقات تعاونية و من ثم تحقيق التكامل.

تعتبر الشراكة الأجنبية فرصة هامة تفتح الطريق على مصادر جديدة للربح ،والتطور فتكتسب المؤسسات الاقتصادية من خلالها الخبرة التكنولوجية التي تستطيع تطبيقها فعليا خارج المشروع المشترك أي خارج إتفاق أو عقد الشراكة ، فهي بذلك تمثل ممرا ضروريا للمؤسسات الاقتصادية للمحافظة على بقائها في السوق و مواجهة المنافسة.

هذه الإستراتيجية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين الذين عملوا على تطويرها و تقديم نظريات لتعزيزها و تتميتها من أجل العمل بها ليس فقط كآلية للتعاون بين المؤسسات الاقتصادية و إنما بين الدول أيضا، و هذه التفسيرات في مجملها كانت تنطلق من الاستثمار الأجنبي المباشر لما له من ارتباط بظاهرة الشراكة، فهي تعد شكلا من أشكاله حيث تجسد التعاون المشترك بين طرفان أو أكثر في نشاط إنتاجي أو خدمي يقدم فيه كل طرف نصيب من العناصر اللازمة سواء مالية أو مادية أو بشرية

و خاصة التقنية.

تمكن الشراكة الأجنبية المؤسسات الاقتصادية من السيطرة على الأسواق و اقتسام الأرباح و المخاطر المرتبطة بالنشاط المشترك و توسيع مجاله كما تجلب التكنولوجيا المتطورة إلى الدول المضيفة، فكل هذه المميزات اكتسبت الشراكة أهمية أهلتها لتكون الوسيلة المنتهجة من طرف البلدان و بوجه الخصوص البلدان النامية لتحقيق التنمية من خلال جعلها إطار للعلاقات شمال - جنوب، فمفهوم الشراكة حاليا يتعدى المجال الاقتصادي ليشمل الميادين الأخرى و بما أن الجزائر ليست في منأى عن كل هذه التغييرات التي تعيشها الساحة الدولية، و تماشيا معها أحدثت عدة إصلاحات على مستوى هيكلها الإستراتيجية و خاصة الاقتصادية منها ،فجسدت برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق و الانفتاح أكثر على الشراكة الأجنبية و لقد تم تدعيم هذه الإصلاحات بجملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات ، و ما يؤكد هذه الرغبة في الانفتاح على آفاق جديدة للشراكة الأجنبية هو توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي

الذي يعد مكسبا سياسيا و اقتصاديا هاما لأنه فك العزلة الدولية و الإقليمية التي كانت تعيشها الجزائر لفترة زمنية معتبرة، فأتى قرار الشراكة مع الإتحاد الأوروبي التي تجمعها بالجزائر علاقات تجارية تعود إلى ما قبل 1976 ضمن مسار برشلونة الذي يحدد السياسة الأورو متوسطة الجديدة التي تنطلق من التحديات التي تواجه المنطقة المتوسطية و الأولويات التي تفوضها .

تسعى الجزائر من خلال هذا الإتفاق إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني و الاستفادة من المزايا التنافسية التي يمتلكها الإتحاد الأوروبي ، و كذا العمل على تقليل المنافسة التي تهدد الاقتصاد الوطني ،وبوجه الخصوص المؤسسات الاقتصادية فإتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي يمثل فرصة سانحة لاحتكاك المؤسسات الاقتصادية الوطنية بالمؤسسات الاقتصادية الأوروبية و بذلك تعظيم فرص الإطلاع عن قرب على التكنولوجيا الأوروبية،و العمل بها في المؤسسات الوطنية التي تعاني رغم كل الإصلاحات التي عرفتتها من عدة نقائص سواء في الأداء أو المردودية خاصة مؤسسات القطاع الصناعي لأنها ستكون أكثر عرضة للمنافسة الأوروبية في ظل منطقة التبادل الحر الأورو جزائرية التي تم الإعلان عنها في ظل هذا الإتفاق ، حيث أولى أهمية كبيرة لمسألة تحرير التبادل التجاري بين الجزائر و دول الإتحاد الأوروبي، فإقامة منطقة التبادل الحر يمثل الهدف الرئيسي من مسار برشلونة 1995 .

توضع منطقة التبادل الحر الأورو جزائرية الاقتصاد الجزائري أمام رهان صعب خاصة المؤسسات الاقتصادية التي ستعرف منافسة قوية لم تتعود عليها من قبل لأنها كانت دائما محمية من طرف الدولة فالسوق الوطنية في أفق 2017 ستكون مفتوحة تماما للمنتجات الأوروبية التي تتصف بالجودة العالية مما يهدد بقاء المؤسسات الاقتصادية الوطنية خاصة الصناعية منها لأنها تعاني من عجز كما سبق الإشارة إليه.

فالمؤسسة الجزائرية مجبرة على توجيه كل جهودها لرفع هذا التحدي و ذلك من خلال الاستفادة من الفرص الإيجابية التي تتيحها لها إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، عن طريق تطوير و تحسين نوعية منتجاتها لتطابق المواصفات العالمية .وسعى لتحقيق هذا الهدف ، يتعين على المؤسسات الوطنية سواء العمومية أو الخاصة أن تعمل على إبرام عقود شراكة

مع المؤسسات الأوروبية في إطار اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، خاصة و أن ذلك يعد مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة و دليلا على كفاءة تسييرها كما يعطي دفعا لتشجيع و تنويع الإنتاج و دعم الصادرات خارج المحروقات ،علما بأن هذا الإتفاق يتضمن السبل الكفيلة لدعم تأقلم المؤسسات الوطنية مع المرحلة الإنتقالية خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تكريسه لآليات تعاون مثل برنامج الدعم الأوروبي هذا ما دفعنا إلى التركيز على اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي دون غيره في موضوع هذه الأطروحة، خاصة و أن الجزائر علقت أمالا كبيرة عليه للاندماج في الاقتصاد العالمي بصورة فعلية، فالى أي مدى حقق هذا الإتفاق النتائج المرجوة منه خاصة في مسألة جلب الاستثمارات الأجنبية و بالأخص المستثمرين الأوروبيين ليتم بذلك تعزيز فرص الاحتكاك مع المؤسسات الوطنية قصد تنميتها أم أنه وسيلة فقط لتصريف المنتجات الأوروبية في السوق الجزائرية؟

يعتبر موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المواضيع التي حظيت مؤخرا باهتمام كبير من طرف حكومات مختلف دول العالم، وذلك بعد أن اتضح أن عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي تعتمد على حشد وجمع إمكانيات القطاعين العام والخاص من الطاقات، الموارد والخبرات ليتشاركوا معا في تنظيمات مؤسساتية التي تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، بعد أن واجهت التنظيمات المؤسساتية المنفصلة والمستقلة قطاعياً تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف المسطرة لها. لذلك تسعى الحكومات إلى تبني نظام الشراكة والتي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والأعمال بالإضافة إلى تطويرها وتنميتها لأجل تحقيق المنفعة العامة.

لا يمكن اعتبار الشراكة العمومية الخاصة طفرة اقتصادية، بل هي ناتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة إذ أن بوادرها الأولى و أسسها النظرية قديمة قدم الفكر الاقتصادي، إلا أنها ظهرت بصورتها الحديثة نظرا للحاجة إلى نمط اقتصادي جامع ومنصف لجميع تيارات الفكر الاقتصادي السائدة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي ففي عام 1987 أعطت الملكة البريطانية إشارة الانطلاق لمشروع جسر الملكة إليزابيث 2 بصيغة "PFI" لتبدأ من خلاله حقبة جديدة في التسيير العمومي في كل دول العالم.

و في هذا الإطار يتحمل القطاع الحكومي في الجزائر عبء العديد من الخدمات العمومية و من بينها تقديم خدمات المياه بجميع مراحلها ومستوياتها. و تؤكد الدراسات في هذا المجال على أن مستقبل هذه الخدمة العمومية في جميع الدول ينبغي أن يبنى على مبدأ المشاركة و التعاون بين القطاعين في الإدارة والتمويل و هذا راجع إلى أن الزيادة السكانية التي سنشهدها كل الدول خلال السنوات القادمة ستؤدي بالضرورة إلى زيادة الطلب على خدمات المياه من جهة ، و من جهة أخرى أن القطاع العام لم يعد له القدرة على تمويل و تحسين الجودة والفعالية لخدمات المياه.

ولهذا لا بد من اللجوء إلى القطاع الخاص للاستفادة من خبراته و إمكانياته. و بالتالي لا بد أن يؤخذ بمبدأ المشاركة لنقل الخبرات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وهذا لا يعني أن تتخلى الدولة عن مسؤولياتها و إنما تترك و تفتح المجال أمام الخواص للوصول إلى تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

لذا ارتأينا دراسة هذا الموضوع من أجل الإطلاع أكثر على طبيعة الشراكة ، خصائصها، أنواعها، و نتائجها على المؤسسة الجزائرية ، و قد إقترحنا الإشكالية الأساسية التالية :

كيف يمكن للشراكة أن تساهم في تنشيط الاستثمار الأجنبي المباشر وما مدى فعاليتها كخيار استراتيجي ؟

سنحاول من خلال هذا التساؤل أن نتعرف على أسباب اختيار هذه الصيغة ، ثم نصل إلى الدوافع الإستراتيجية و الأهداف التي ترمي إليها من خلال عقدها لمشروع مشترك، و لقد حددنا مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعدنا على الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و هي :

- مامدى فعالية الاستثمار الأجنبي في الجزائر؟
 - مامدى مساهمة الشراكة قطاع عام-خاص في تفعيل زيادة كفاءة خدمات المياه؟
 - ماذا نعني بإستراتيجية الشراكة قطاع عام-خاص؟
 - إلي أي مدى أثرت الشراكة العمومية الخاصة علي خدمات المياه؟
 - ماهي آثارها على الإقتصاد الوطني؟
- و قد قمنا ببناء على معارف مسبقة بطرح مجموعة من الفرضيات وهي أن :

- ◆ الرغبة في الحصول علي خدمات أفضل وبكفاءة اعلي تدفع الحكومات بشكل متزايد إلي تبني شراكة قطاع عام -خاص لتقديم الخدمة العمومية بجودة عالية.
- ◆ هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة الإقتصادية تلجأ للشراكة سواء للتعاون من أجل السيطرة على السوق أو تجنب المنافسة ، أو الحصول على التكنولوجيا و الخبرة اللازمة وامتصاص البطالة.
- ◆ تختلف نتائج وأثار الشراكة على المؤسسة الاقتصادية حسب شكل وصيغة عقد الشراكة.
- ◆ محدودية الموارد المالية البشرية والتقنية التي لدي القطاع العام أدت إلي اعتبار الشراكة كخيار استراتيجي فعالا وقادرا على تنمية الخدمة العمومية.

دوافع إختيار الموضوع :

الشراكة عبارة عن تحالف و نوع من أنواع الإستراتيجيات المستعملة بكثرة حاليا بين المؤسسات الكبرى . من أجل تحقيق أهداف معينة يستفيد منها منطقيا طرفي العقد ، والجزائر بدورها و في إطار سياسة إعادة الإستقرار للاقتصاد الوطني و الخروج من دائرة الأزمة التي تتخبط فيها ، انتهجت هذا الحل الذي يعتبر من أحدث الطول كمنقذ للمؤسسات الجزائرية و الإقتصاد بصفة عامة من الانفتاح الإقتصادي ، و تأثيراته السلبية على المؤسسات الوطنية .

لذا جذب هذا الموضوع اهتمامنا نظرا لحدائته و تجدد طرحه ، و اعتماده على عنصر التشويق الذي يملئ علينا رغبة في الإحاطة نوعا ما بجوانبه ، ومعرفة المفهوم الذي نجهله ، و الخصائص التي يتمتع بها والتأثيرات التي يحدثها .

أهمية البحث و أهدافه :

عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية في جميع المجالات خاصة المجال الإقتصادي ، و نتيجة التغيرات في معدلات القوى في العالم التي فرضت نظام جديد وهو العولمة ، و الذي يحمل في طياته إقتصاد السوق ، بطبيعة الحال ينجر عليها إنفتاح الإقتصاد الجزائري على العالم بمصراعيه ، مما يؤثر بشكل سلبي على الإقتصاد الجزائري و مؤسساته ، ومن أجل تفادي ذلك إعتمدت الدولة الشراكة

الأجنبية كخيار إستراتيجي لمواجهة هذه التغيرات و في نفس الوقت الارتقاء بالمؤسسات كهدف مستقبلي.

وشعورا منا بمدى أهمية الموضوع الذي أصبح حديث جميع الخبراء و الهيئات الرسمية و غير الرسمية، و وسائل الإعلام و الملتقيات... الخ ، ومحاولة منا لمعرفة الدوافع الفعلية للمؤسسة الجزائرية التي قادتها لمثل هذا النوع من العقود الإقتصادية .

المنهج المستخدم :

لقد استند هذا البحث إلى منهج قائم على الاستقراء و ذلك من خلال إعطاء مفهوم عام عن الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكة الأجنبية ، والتفصيل في موضوع الإستراتيجية ، وكذا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات و الحقائق و تحليلها ، ومحاولة تفسير مختلف مظاهرها و الدوافع التي أدت إليها و آفاقها المستقبلية .

ويظهر كذلك المنهج الإستنباطي و هذا من خلال تعرضنا للاقتصاد الوطني و توضيح دور الشراكة الأوروبية في تطويره و إمكانية الخروج من الأزمة .

ويوضح ذلك في محاولة تقييم تجربة الشراكة قطاع -خاص لشركة سيور SEOR العمومية.

منهجية الدراسة :

قسمت الدراسة إلى خمسة فصول حيث تضمن الفصل الأول دراسة الاستثمار الأجنبي المباشر كظاهرة اقتصادية، تحليل المفاهيم الأساسية للاستثمار بما فيها التعريف و الأهداف والمحددات والأقسام، و النظريات الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر.وتدفقات الاستثمار الأجنبي في الجزائر.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة النظرية لمفهوم وإستراتيجية الشراكة بين المؤسسات ،ومفهوم الشراكة قطاع عام- خاص .

أما الفصل الثالث يتضمن بعض التجارب الخاصة بالشراكة في القطاع عام -خاص في دول العالم، و الفصل الرابع يحتوي على الشراكة قطاع عام -خاص في قطاع خدمات المياه.وحاولنا في الفصل الخامس تقييم لتجربة الشراكة قطاع عام -خاص بين الشركة العمومية سيور SEOR والشركة الخاصة أغير Agbar الاسبانية.

الفصل الأول

مفاهيم عامة للاستثمار الأجنبي المباشر

مقدمة الفصل :

أصبح موضوع الاستثمار من الموضوعات التي تلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الدولية والمحلية ولعل السبب يرجع إلى الدور الذي يلعبه في اقتصاديات البلدان ومدى مساهمته في الإنعاش الاقتصادي.

ونتيجة لتفاقم الأزمات التي تواجه الدول النامية، خاصة الأزمات المالية وتعدد مصادر التمويل المختلفة في ظل تصاعد مؤشرات المديونية وتضخم التكاليف المرافقة لاقتراضها من العالم الخارجي، فإن مصادر التمويل التي تبقى متاحة أمامها تنحصر في العمل على جلب الاستثمار الأجنبي من جهة وتنشيط الاستثمار المحلي من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق، اشتد التنافس بين الدول على جذب الاستثمارات الأجنبية من خلال محاولتها لإزالة العراقيل التي تعيق طريقها ومنحها الحوافز والضمانات التي تسهل قدومها ودخولها إلى السوق المحلي.

وفي هذا الإطار قامت الدول النامية بوجه عام بسن تشريعات تمنح حوافز معنوية للمستثمرين الأجانب وتزيل كل القيود والعقبات التي تقف في طريقهم. باعتبار الجزائر واحدة من هذه الدول فقد وضعت وسنت قوانين للاستثمار والتي من خلالها تقدم ضمانات واسعة للمستثمرين الأجانب أو المحليين على حد سواء.

وفي سياق تحديات النظام الاقتصادي العالمي وما طبعه من تحولات على أكثر من صعيد واهتمامات الدول المختلفة المتزايدة وروح التنافس الشرس لم يبق أمامها خيار سوى الاستثمار الأجنبي.

1. مفهوم الاستثمار الأجنبي: أسبابه، أهدافه وأقسامه.

1.1. مفهوم الاستثمار الأجنبي.

• بالنسبة لـ: François Gouthier فإنه يعرف عملية الاستثمار على أنها: عملية إنشاء وإيجاد السلع الإنتاجية ويعتبرها بمثابة مجموع نفقات، وإرساء السلع التجهيزية المخصصة إما للرفع من قدرات الإنتاج في السلع أو الخدمات، أو التقليل من التكاليف، أو لتحسين ظروف العمل والمعيشة⁽¹⁾.

• أما عن Patrick. Vizzanova فيحدد مفهوم الاستثمار ليعتبره اقتناء ملك قصد الحصول على امتيازات مستثمرة (خدمات، نقود)⁽²⁾.

• أما حسب الدكتور حسن توفيق فيعرفه على أنه: توظيف الأموال المدخرة للحصول على دخل منها.⁽³⁾

• هو كل استخدام يجري في الخارج لموارد مالية يملكها بلد ما من البلدان، والواضح من هذا الأخير أن مفهومه فيضي أو تخزيني.⁽⁴⁾

2.1. أسباب الاستثمار الأجنبي.

لقد أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر شعار كل الدول النامية وغايتها وهي تسعى جاهدة لجلب ما أمكن منه لتحديد اتجاهاته بما يخدم مصالحها الاقتصادية والاجتماعية، وهنا السؤال يطرح نفسه - ماهي أسباب ظهور الاستثمار الأجنبي؟

السبب الأول: امتلاك المستثمرين لمصادر دخل جديدة تحقق بالنسبة للاقتصاد الوطني درجة من التنوع تشتد الحاجة إليها كلما كان ذلك الاقتصاد أكثر اعتمادا على عدد قليل من السلع التصديرية أو على سلعة واحدة كالنفط مثلا وهذا من شأن الدول العربية.

السبب الثاني: تأمين مصادر سلعية دائمة يحتاجها الاقتصاد الوطني ولا ينتجها محليا أو ينتجها بكميات قليلة، أو يخشى ارتفاع أسعارها كثيرا في المستقبل أو يتوقع تعرض عمليات التوريد

(1) F. Gauthier « Analyse macro économique » université Laval, 1990, P 85.

(2) p. Vizzanova « Gestion financière » 8^{ème} édition, Paris 1982, P 146.

(3) حسن توفيق "الاستثمار في الأوراق المالية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981، ص 115.

(4) جيل برنار "الاستثمار الدولي". منشورات عويدات، الطبعة الأولى 1970، ص 7.

منها لعراقيل خارجية أو تكون سلعا إستراتيجية وقد تكون هذه السلع مواد خام، نصف مصنعة، أو سلع جاهزة كما قد تكون سلع زراعية أو صناعية.

السبب الثالث: تأمين خطوط تكاملية للصناعات القائمة أو التي يخطط لقيامها، داخل الاقتصاد الوطني وعلى الأخص تلك السلع التي تحتاجها هذه الصناعات في العمليات الإنتاجية.

السبب الرابع: الاستفادة من الإنخفاض النسبي لتكلفة عوامل الإنتاج الأخرى في الدول المضيفة للاستثمار كإيجاد الأراضي وأجور العمال، مقارنة بالمستويات العالمية السائدة في الدول الصناعية.

السبب الخامس: الاستفادة من التسهيلات أو المزايا أو الإعفاءات المقدمة لتشجيع قدوم الاستثمارات الأجنبية إلى تلك الدول والتي قد تتوفر على نفس الدرجة لدى الدول الصناعية الغنية.

السبب السادس: إنخفاض شدة المنافسة في الجودة والسعر في البلد المضيف تجعل المستثمر الأجنبي يشغل مزاياه التنافسية لأطول فترة ممكنة، خاصة إذا وجد ارتفاع في الطلب على المنتجات في البلد المضيف.

السبب السابع: الإسهام في تدويل المنتجات وخلق منتجات ذات شهرة وجودة عالية وتكوين النشاط المزاول بصفة فعالة.

3.1. اهداف الاستثمار الأجنبي.

تلجأ الدول النامية إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي وذلك باعتباره عامل محرك يساعد على دفع وتيرة النمو إلى الأمام وتحقيق التنمية، وبهذا فإن التوجه يبرز عدة أهداف تسعى هذه الدول إلى تجسيدها في الواقع ومن هنا يمكن التفريق بين نوعين من الأهداف الاقتصادية: ذات الطابع الداخلي وذات الطابع الخارجي.

1.3.1 الأهداف الاقتصادية ذات الطابع الداخلي:⁽⁵⁾ ويمكن حصرها من خلال النقاط التالية:

⁽⁵⁾ .F. Bergsten, H.Thomas ,H.Théodore, "Les multinationals aujourd'hui" Edition économisa Paris 1983, P379.

1/ التوسع في المشروعات التي تتميز بكثافة العمالة حتى يتسنى تحقيق الحد الأقصى من التشغيل وبالتالي خلق مناصب العمل وذلك من أجل تحقيق التذني على مستوى البطالة وكذلك إعادة توزيع الدخل القومي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

2/ إحلال اليد العاملة المحلية محل اليد العاملة الأجنبية مما يسمح لها ذلك تحقيق عملية استيعاب التكوين والمهارة، وجميع المعارف التكنولوجية من قبل اليد العاملة المحلية وهذا ما يدفع أيضا إلى اكتساب مستويات متقدمة من التكنولوجيا.

3/ تحقيق عدم التفرصل بين جذب المشروعات الناجمة من فعل الاستثمار الأجنبي المباشر والاقتصاد الوطني وذلك بتوسيعها على المستوى المحلي خدمة في إنعاشه وبالتالي إعطائه ديناميكية وفعالية أكثر من خلال دفع عجلة التصنيع إلى الأمام وتقويته أكثر.

4/ هناك أهداف أخرى تسعى إليها الدول النامية والمتمثلة في الرفع من الإنتاج القومي الخام والزيادة في مستوى القيمة المضافة وكذلك زيادة المواد الجبائية - الضريبة - باعتبارها أهم مصدر داخلي لتمويل استراتيجية التنمية مع تكثيف عمليات البحث والتطوير.

2.3.1. الأهداف الاقتصادية ذات الطابع الخارجي:

يمكن تلخيصها من خلال ما يلي:

1/ التوسيع في المشروعات الموجهة للتصدير، أي بمعنى الإنتاج الموجه نحو التصدير والذي يفتح بابا واسعا للحصول على العملة الصعبة مما يسمح أيضا بترقية هذه الصادرات وتطويرها من أجل تحقيق عالمية الطلب على منتجاتها وهذا الهدف الخارجي يسمح أيضا بتحقيق الهدف الداخلي المتمثل في التشغيل.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن بعض الدول النامية تصب جل اهتمامها من أجل تحقيق الهدف وذلك من خلال:

- فرض إلتزامات التصدير على الشركات التي تقوم بالاستثمار الأجنبي في هذه الدول النامية بحيث أن تايوان مثلا لا تسمح بإقامة استثمار مباشر على إقليمها إلا إذا كان هذا النوع من الاستثمارات يقام أو يرمي إلى عملية التصدير في حين أن دولة الهند تشترط بأن تكون نسبة

60% من السلع المصنعة توجه للتصدير وذلك بعد انقضاء 03 سنوات من إقامة الاستثمار الأجنبي المباشر.

• منح دول نامية أخرى امتيازات كبيرة لأصحاب الاستثمار المباشر وذلك عن طريق تخفيض أو إعفاء كلي من الضرائب مثلا تونس قامت بإصدار قانون سنة 1972 تعفي بموجبه كل الصناعات الموجهة للتصدير في حين قامت كوريا بالسماح لأصحاب الاستثمار المباشر بحق ملكية رؤوس الأموال الخاصة بالفروع الإنتاجية وذلك بنسبة 100% مقابل مراعاة هذه الأخيرة لضرورة التصدير.

2/ إلى جانب الإنتاج الموجه للتصدير تهدف الدول النامية إلى مطالبة المستثمرين الأجانب بجلب رؤوس أموالهم من أجل تحقيق تمويل ذاتي لمشاريعهم هذا ما يسمح بتحسين ميزان حركة رؤوس الأموال ثم الإنتاج الموجه للتصدير، ويسمح أيضا بتحسين الميزان التجاري هذا ما يؤدي كله إلى تحسين ميزان المدفوعات.

3/ تهدف الدول النامية إلى إحلال الإنتاج القومي محل المنتجات المستوردة وهذا ما يؤدي إلى الحد من الواردات ويمكن تأكيد ذلك بأن الدول الصناعية الجديدة استطاعت عن طريق تحقيقها لهذه العملية من أن تحد من الواردات كالبرازيل، كوريا الجنوبية، هونغ كونغ ... إلخ، خاصة فيما يخص المنتجات البسيطة كالنسيج، المواد الغذائية... إلخ.

4/ هناك أهداف أخرى لا يمكن حصرها لأنها تختلف باختلاف الإستراتيجية المسطرة من قبل الدول النامية.

4.1. أقسام الاستثمار الأجنبي.

نظرا لعدم قدرة الهيئات والأفراد في الدول النامية على التغطية المالية الكافية لمشاريع الاستثمار، فإنها تكون مجبرة على الاستعانة برأس المال الأجنبي الذي تستقبله على شكل استثمارات مباشرة وغير مباشرة.

1/ الاستثمار الأجنبي المباشر: هو تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو كل الاستثمارات في مشروع معين، وذلك عن طريق الماركة المتساوية أو غير المتساوية، ويحدد الاستثمار الأجنبي المباشر بواسطة نسبة المشاركة وهي نسبة إذا زاد عنها كان الاستثمار مباشرا أو

العكس، وقد حددتها بعض الهيئات كصندوق النقد الدولي، والمنظمات المشتركة للتنمية الاقتصادية بـ 25% و50% على التوالي⁽⁶⁾.

وتعتبر الاستثمارات الأجنبية المباشرة انتقال لرأس المال يرافقه إشراف مستمر من قبل المستثمر تبعاً للحصة التي يملكها في أسهم الشراكة أو الفرع الخارجي. وهي أيضاً عبارة عن تلك الاستثمارات المنجزة من طرف مؤسسة مقيمة أو غير مقيمة تحت الرقابة الأجنبية من خلال:

- إنشاء مؤسسة أو توسيع حركة تابعة لها.
- المساهمة في مؤسسة جديدة أو قديمة، والتي يكون من بين أهدافها إقامة روابط اقتصادية مشتركة مع المؤسسة، ويكون لها تأثير حقيقي على تسيير المؤسسة.

2/ الاستثمار الأجنبي غير المباشر: هو استثمار على شكل قروض مقدمة من طرف أفراد أو هيئات أجنبية خاصة المتداخلة إلى داخل الدول وتأتي في شكل سندات. وتحمل قاعدة ثابتة أو عن طريق الأسهم على أن يكون للأجانب في الحصول على نسبة من الأسهم ولهم الحق في إدارة المشروع، وأيضاً قد تكون هذه الاستثمارات وسيلة لنقل الخبرات والتكنولوجيا، وإن كانت لا تسمح للطرف الأجنبي بتملك المشاريع فإنها تؤدي إلى تبعية مالية عن طريق تراكم في مديونية الدولة عبر السنوات. وعموماً تكون الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة قصيرة الأجل مقارنة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة.

وتأخذ الاستثمارات غير المباشرة شكلين رئيسيين هما:

أ/ قروض الهيئات الخاصة والأفراد.

ب/ الاكتتاب في السندات والأسهم التي تصدرها الدولة في الأسواق المالية الدولية.

5.1. أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر.⁽⁷⁾

⁽⁶⁾. ولد سليمان دحو، "علاقة الاستثمار الأجنبي بالتنمية المحلية" جامعة الجزائر، رسالة ماجستير. دفعة 2003، ص 5.

⁽⁷⁾. دارا عكاشة، "الاستثمارات الأجنبية في الجزائر" رسالة ماجستير. دفعة 2004، وهران، ص 21.

هناك العديد من العوامل المؤثرة على قرارات الاستثمار الأجنبي بمختلف أقسامه، أي أن هناك حوافز تدفع بهذه الاستثمارات، ومحددات لمختلف المجالات التي تصنف ضمنها الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

الاستثمار الأجنبي نوعان:

1.5.1 الاستثمار المشترك:

هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (خاصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة والخبرة والعلاقات التجارية ... إلخ.

كما ينطوي الاستثمار المشترك على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حق كافي في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه كما أن للاستثمار المشترك مزايا وعيوب، من حيث:

أ- المزايا: الاستثمار المشترك بصفة عامة يساهم إذا أحسن تنظيمه وإدارته في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية.

- تنمية التكنولوجيا.
- خلق فرص جديدة للعمل وما يرتبط بها من منافع أخرى⁽⁸⁾.
- ب- العيوب: حرمان الدول المضيفة للاستثمارات من المزايا السالفة الذكر وذلك إذا فرض المستثمر عدم مشاركة أي طرف وطني في الاستثمار.
- عندما يكون الطرف الوطني ممثلا في الحكومة فمن المحتمل جدا أن تضع شروط أو قيود صارمة على التوظيف وتحويل الأرباح الخاصة بالطرف الأجنبي إلى الدولة الأم، بالإضافة إلى كون هذا النوع من الاستثمار يحتاج إلى رأس مال كبير نسبيا.

⁽⁸⁾ عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الإدارة والاستثمار"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 320، 1993.

1 . 5 . 2 الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

أنها أنواع الاستثمارات الأجنبية الأكثر تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات، حيث تقوم هذه الأخيرة بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمات بالدولة المضيفة.

وإذا كانت الشركات متعددة الجنسيات تفضل هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ففي مقابل هذا كله نجد أن الكثير من الدول المضيفة، تتردد كثيراً بل وترفض في معظم الأحيان التصريح لهذه الشركات بالتملك الكامل للمشروع ومن أهم الأسباب الكامنة وراء عدم تفضيل الكثير من دول العالم الثالث للاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي نجد:

- الخوف من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار سياسة على الصعيدين المحلي والدولي.

- الحذر من احتمالات سيادة حالة احتكار الشركات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد لهذا النوع من الاستثمارات الأجنبية مزايا وعيوب:

أ- المزايا:

• زيادة حجم النفقات النقدية من رأس المال الأجنبي إلى الدول المضيفة.

• المساهمة الجيدة في إشباع حاجة المجتمع المحلية من السلع أو الخدمات المختلفة.

• احتمال وجود فائض للتصدير أو تقليل الواردات.

• تحسين ميزان المدفوعات للدولة المضيفة.

ب- العيوب:

• تعارض مصالح كل من الشركات متعددة الجنسيات (المستثمرة) والدولة المضيفة.

• الآثار السياسية السلبية المترتبة على مستوى الصعيدين المحلي والدولي من جراء تعارض المصالح.

2- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و آثاره.

2-1 محددات الاستثمار الاجنبي

إن مجموعة المحددات والعوامل التي تتأثر بها الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي وحدها الكفيلة باختيار السياسات التي بدورها تعزز هذه الاستثمارات وتنشطها بغية وضع نموذج هيكلية من شأنه ملائمة السلوك الاستثماري، سواء كانت داخلية أو خارجية.

1.1.2. المحددات الداخلية:

أ- حجم السوق المحلي:

هذا المحدد بالأخص له تأثير على مردودية الاستثمار حيث يرى المستثمرون الأجانب أهمية هذا العامل في تمويل سوق الدولة بغية تعويض الواردات والقدرة الشرائية للمستهلكين هي الأخرى محددة لحجم السوق بالإضافة لعدد السكان حيث نجد أنها ترتبط ارتباط وثيقا بمستوى الدخل الفردي، فالبلدان المحتوية على مستوى أكبر للدخل هي القادرة على تخصيص جانب من مواردها للادخار.

وبالتالي تكون أكثر قابلية على استقبال الاستثمارات الأجنبية، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن الدول الصغيرة المجاورة للأسواق الكبرى والتي تحتل مواقع إستراتيجية تكون محل اهتمام خاص للشركات الأجنبية (المناطق الحرة).

ب- النمو الاقتصادي:

يؤثر إرتفاع معدل النمو تأثيرا على الاستثمار الأجنبي حيث: ان ارتفاع معدل هذا الأخير مرهون بزيادات نشاط الاستثمار الأجنبي، بمعنى آخر تشجيع الادخار وتخصيص رأس المال والعمل، إلى جانب التخفيض من معدلات التضخيم يمكننا من بلوغ معدلات فائدة حقيقية.⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ يعرف معدل الفائدة الحقيقي بأنه المعدل الذي يتم عنده تبادل سلع وخدمات في الوقت الحاضر بسلع وخدمات في المستقبل، وفي عالم يخلوا من التضخيم يتساوى المعدل الاسمي والمعدل الحقيقي للفائدة. معدل الفائدة الحقيقي = معدل الفائدة الاسمي - المعدل المتوقع للتضخيم.

للاطلاع أكثر على الموضوع:

د. عبد الرحمن بن عبد الله الحميدي، النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 2012، ص 21.

ومعدلات صرف حقيقية وتنافسية وموازن مدفوعات ملائمة لديناميكية السوق

ج - عبء الدين الخارجي:

قد يؤثر الدين الخارجي مقاسا بنسبة المدفوعات لخدمة الدين ونسبة الدين الخارجي إلى الناتج المحلي الإجمالي تأثيرا سلبيا قويا على معدل الاستثمار الأجنبي في أي بلد، فالنسبة المرتفعة لمدفوعات خدمة الدين تعني توافر موارد أقل للاستخدام الكلي، الأمر الذي يؤثر سلبيا وبشكل مباشر على معدلات الاستثمار الأجنبي، كما أن النسبة المرتفعة للديون الخارجية إلى الناتج المحلي التي تشير إلى أن البلد المثقل بالديون قد تثبط الاستثمار الأجنبي وذلك لأن جانبا هاما من عوائده يتعين استخدامه مستقبلا في سداد التزامات الديون الخارجية، ومن ثم فإن تأثيره على الاستثمار يماثل تأثير الضريبة والحوافز السلبية.

وعلاوة على هذا، فإنه إذا أدى الدين الخارجي الكبير إلى قيام صعوبات في الوفاء بالتزامات خدمة الدين، فقد تتأثر العلاقات مع المقرضين الخارجيين بصورة سلبية، ومن ثم يقل حجم التمويل التجاري الذي يمكن للبلد الحصول عليه.

وقد يؤدي هذا بدوره إلى جعل تمويل الاستثمار الأجنبي أكثر صعوبة أو أعلى تكلفة، نظرا لأن الواردات تمثل مكونا رئيسيا للمشروعات الاستثمارية.

د - مستوى التنمية الاقتصادية:

الاستثمار الأجنبي بصفة عامة والاستثمار الإنتاجي بصفة خاصة يلعب دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية، والارتفاع بمعدلات النمو الاقتصادي في المجتمع. وتخضع التنمية الاقتصادية لمجموعة من العوامل كاستعمال تكنولوجيا متطورة مع إدخال التجديد والتنويع في المنتجات، كما تتميز بوجود وفرة في الموارد البشرية المؤهلة غير المكلفة، وتكثيف في النشاطات الخاصة بالبحث والتطوير للوصول بالبلد المضيف إلى المحافظة على مستوى تنافسي عالي.

وفي نفس المجال فإن وضعية المنشآت القاعدية وخدمات التوزيع والدعم تؤثر على تكاليف الاستثمار، لذلك فإن توفر البنى الهيكلية وعناصر الإنتاج بتكاليف منخفضة ووجود حرية

التنقل والتصدير كلها أمور تخدم المستثمر الأجنبي الذي يهدف إلى تحقيق عائد مرتفع على استثماراته.

هـ- الاستقرار السياسي:

بما أننا نقصد بمناخ الاستثمار مجمل الأوضاع القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية التي تكون البنية التي يتم فيها هذا الاستثمار، وبما أن مكونات هذه البنية متغيرة، متداخلة ومتكاملة، فإنه لا يمكن استبعاد الاستقرار السياسي من مجمل هذه الأوضاع. حيث أن تمتع القطر المضيف للاستثمار الأجنبي بالاستقرار السياسي يعتبر أمراً ضرورياً، فعدم وجود استقرار سياسي واقعي كان أو محتملاً لا يشجع على الاستثمار لأنه يؤدي إلى امتناع المستثمرين عن إقامة مشاريعهم، بل وحتى إلغاء مشاريعهم السابقة وقطع تحويلاتهم.

و- السياسات الجبائية والنقدية:

هناك العديد من الإجراءات والسياسات الاقتصادية التي يكون لها نتائج على استثمارات الشركات الأجنبية المباشرة لأنها تؤثر بطريقة مباشرة على تكاليف الاستثمار كالأنظمة المتعلقة بالأجور والأسعار وسياسات معدل الصرف والفائدة إذ نجد مثلاً أن معدل الضريبة على الشركات لها تأثير مباشر على مردودية الاستثمار وهناك من جهة أخرى إجراءات ذات طابع نقدي تنعكس على الاستثمار عن طريق التحكم في التغيرات المرتبطة بالأسعار⁽¹⁰⁾ ووجود هذه السياسات الجبائية والنقدية يرتكز أساساً على وجود نظام مالي قوي ومتوازن.

ز- السياسات التجارية والصناعية:

لقد تميزت سنوات الثمانينات بحركة واسعة في تحرير المبادلات التجارية في الدول النامية وتطبيق سياسات أكثر انفتاحاً لتشجيع الصادرات خاصة بعد تزايد المشاكل الناتجة عن اختلال موازين المدفوعات وثقل حجم المديونية ومن بين إجراءات تحرير التجارة نشير إلى

⁽¹⁰⁾ . للاطلاع أكثر حول تأثير السياسة النقدية، المراجع الآتية قد تقي بالغرض.

. أحمد هني "العملة والنقود" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2006، ص 97.

. عبد النعيم محمد مبارك "النقود والصرافة والسياسات النقدية" الدار الجامعية، بيروت، 1985، ص 193.

الإنخفاض الكبير في الحقوق الجمركية وتبسيط التعريفات وإزالة الأنظمة المقيدة للاستيراد وكل الحواجز الجمركية وذلك حسب ما تحدد المنظمة العالمية للتجارة.

ح - الخصوصية:

تولي السياسات الاقتصادية أهمية كبيرة للقطاع الخاص لما له من دور إيجابي في تفعيل الأداء الاقتصادي وفي هذا المجال انطلقت عدة دول في تطبيق برامج كبرى لتحويل المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص بسبب إنعدام الموارد المالية الضرورية للقيام بالمشاريع الاستثمارية وقد حظيت عملية الخصوصية بإهتمام كبير لدى المستثمرين الأجانب خاصة في قطاع الصناعات التحويلية والاستخراجية وخدمات التوزيع وقطاع الإعلام.

ط - تامين الموارد البرية:

يحتاج المستثمرون الأجانب إلى طاقات بشرية ذات قدر كاف من التدريب والخبرة لتولي مهام تشغيل المشاريع الكبرى بنجاح ولهذا تحظى هذه القوى البشرية بالاهتمام والعناية في إطار أنظمة تربوية وتكوينية عالية المستوى من أجل الإسراع بالنمو والإنتاجية بالإضافة إلى تكوين مقاولين حيويين.

ك - الإطار القانوني التنظيمي:

يشكل الجانب التشريعي أحد المكونات الرئيسية لما اصطلح على تسميته بمناخ الاستثمار وقد قامت بعض الدول منذ مطلع السبعينات بوضع قوانين خاصة بمعاملة الاستثمار الخاص وذلك في إطار سعيها إلى تحسين قدراتها التنافسية في جذب الاستثمارات الأجنبية حيث هدفت هذه القوانين في جانب منها إلى التحفيز من أثر التشويوهات الهيكلية في الاقتصاديات الوطنية على الاستثمارات من خلال استثناء هذه الأخيرة من أحكام بعض القوانين مثل التسعير الجبري للمنتجات والقيود على الاستيراد والتصدير والقيود على النقد الأجنبي ... إلخ.

كما هدفت في جانب آخر إلى منح الاستثمارات الخاصة والأجنبية العديد من الحوافز والامتيازات الضريبية والإعفاءات من الرسوم الجمركية بما يكفل زيادة فرصة تحقيق الربح إضافة إلى ذلك تضمنت قوانين الاستثمار عددا من الضمانات التي تتعلق بتحويل أصل

الاستثمار وعوائده إلى الخارج وعدم قيام السلطات العامة بتأميم المشروع أو مصادرته إلا لمصلحة عامة وبعد دفع تعويض عادل للمستثمر.

2.1.2 . المحددات الخارجية:

يشهد العالم اليوم تحولا كبيرا في العلاقات والتعاون الدولي في المجال الاقتصادي ومن أهم ظواهر هذا التحول العولمة⁽¹¹⁾ والتي أسفرت عن السعي لتدويل الإنتاج وفتح الأسواق وتحرير التجارة من أجل فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر وتعتبر هذه المحددات الخارجية المؤثر الفعال على الاستثمار الأجنبي المباشر.

أ - العولمة:

أصبحت إتجاهها عاما في العلاقات الاقتصادية الدولية حيث ظهرت أولا في القطاع المالي لتمتد بعده إلى القطاع الصناعي فالعملية التي مست الأسواق المالية نشأت من خلال تحرير الأنظمة التي تضبط قطاع الأسواق المالية الوطنية وإزالة الحواجز لحركات رؤوس الأموال ما بين الدول الصناعية والنمو الهائل للنظام الإعلامي العالمي⁽¹²⁾ وقد سمح هذا التطور للبنوك الدولية من الرفع بالتدرج لقدراتها لتعبئة الوسائل والإمكانيات المالية من أجل الاستجابة بفعالية لاحتياجات التمويل الضرورية للاستراتيجيات الشاملة المتعددة الجنسيات فهذه الأخيرة تتبنى أشكالاً اندماجية على المستوى العالمي لكونها تهدف إلى الاحتفاظ بحصص كبيرة من السوق.

ب - تدويل الإنتاج:

إن أهم المحددات التي تساعد على تدويل الإنتاج هي:

1- تخفيض تكاليف الإنتاج: فهذا هو الذي يحفز على الاستثمار في المناطق التي تكون فيها تكاليف اليد العاملة منخفضة وخاصة في الوحدات ومصانع التركيب التي تمتاز بضعف

(11) نضير رياض محمد الشحات، "الإدارة المالية والعولمة"، مصر، المكتبة العصرية، 2001، ص 11

(12) . إيري بلقاسم، "الاستثمارات الأجنبية في المغرب العربي" طبعة سنة 1996، ص 80.

التقنيات الإنتاجية ولا تتطلب يد عاملة جد مؤهلة، وهو العنصر المهم في تكاليف الإنتاج فهذه المناطق تتحول إلى أماكن أين تصدر منها المنتجات النهائية أو الوسيطة نحو أسواق أخرى.

2- تجنب المخاطر: إن رغبة الشركات الكبرى في تجنب المخاطر المتنوعة يؤدي إلى اتخاذ قرار بتتويج أماكن ومناطق الإنتاج على المستوى الجغرافي من أجل التقليل من المخاطر التجارية وغير التجارية وضمان طلب كلي مستقر.

3- الوصول إلى التكنولوجيا: إنه العامل الذي يحفز الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار في الخارج من أجل الوصول إلى مصادر التكنولوجيا وتشبه هذه الحالات عادة قرار الدول النامية للاستثمار في الدول المتطورة فالهدف الأساسي يكون الاستفادة من اليد العاملة المؤهلة أو اكتساب تكنولوجيا خاصة بالتسيير أو التسويق أو التجديد والتنويع في أساليب وتقنيات الإنتاج.

2.2. آثار الاستثمار الأجنبي المباشر.

1.2.2. الآثار الإيجابية:

يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق النمو الاقتصادي المتواصل للدولة المضيفة ويظهر ذلك فيما يلي:⁽¹³⁾

1- تكوين رأس المال: يساعد على تحقيق أهداف النمو الاقتصادي ويضيق الفجوة بين حجم الاستثمارات المرغوبة وحجم المدخرات المحلية وخاصة في الدول ذات الموارد المالية المحدودة.

2- نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية: هي أهم الفوائد الخاصة عندما يرتبط نقل التكنولوجيا الإنتاجية بتدريب المهندسين والعمال والفنيين في الجولة المضيفة على التعامل مع هذه التكنولوجيا عندما يرتبط العقد بنقل المعرفة والخبرة الإدارية في مجال التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية.

3- التنمية الإقليمية: يمكن للاستثمارات الأجنبية المباشرة أن تستخدم بفعالية لتأطير وتنمية منطقة جغرافية معينة أو قطاع صناعي محدد في الدولة المضيفة حيث يعتبر الاستثمار الأجنبي أحد أسرع الوسائل التي تساعد على الحد من مشكلة البطالة في المناطق الإقليمية في

⁽¹³⁾ عمرو خير الدين، "التسويق الدولي"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 1996، ص 42.

دولة من الدول وذلك لأن الوقت والتكاليف المرتبطة بإنشاء مثل هذه الصناعات وتنمية مثل هذه المناطق محليا قد يكون مانعا في الكثير من الأحيان فإنه في العديد من الدول يمكن الاعتماد على الاستثمارات الأجنبية وخاصة منها المباشرة كوسيلة لتنويع محفظة الاستثمارات وتوسيع القاعدة الصناعية للدولة مما يؤدي إلى تقليل اعتماد الدولة على قطاع واحد أو قطاعات محددة.

4- زيادة المنافسة: تؤدي الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى زيادة درجة المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق التطور الصناعي المستديم للقاعدة الصناعية للدولة حيث تؤدي المنافسة إلى تقديم أساليب ومنتجات وخدمات وأفكار جديدة من شأنها تحسين الأساليب القائمة لأداء الأعمال.

5- الأثر الإيجابي على ميزان المدفوعات: تؤدي الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى حدوث تحسن إيجابي في ميزان المدفوعات للدولة المضيفة في الأجل القصير نتيجة إحلال الاستثمارات الجديدة بدلا من الواردات التي كانت تستوردها قبل القيام بالاستثمارات إضافة إلى التدفق لرأس مال من عمال وآلات الناتجة عن الاستثمار خلاف الصادرات والواردات ويلاحظ أن العديد من الدول تشترط على الشركات الدولية تصدير جزء من إنتاجها إلى الخارج كشرط لقبول الاستثمار على أراضيها في مشروعات إنتاجية.

2.2.2 . الآثار السلبية:

بالمقابل للآثار الإيجابية للاستثمار الأجنبي المباشر هناك آثار سلبية كان لابد من التطرق إليها ويتلخص مجملها فيما يلي:

1- التبعية الاقتصادية: تسيطر الاستثمارات الأجنبية المباشرة في معظم الأحيان على الاستثمارات في قطاعات إستراتيجية مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالاقتصاد الوطني وتولد مخاوف في الدولة المضيفة من التبعية الاقتصادية للخارج لذا تسعى العديد من الدول إلى الحد من الاستثمارات الأجنبية في مجالات معينة ومن أمثلة ذلك : مقاومة اليابان لمحاولات الولايات المتحدة الأمريكية لفتح أسواق الأرز اليابانية وحتى الولايات المتحدة لا ترغب في وضع صناعاتها المتطورة في أيدي اليابانيين حيث قامت بمنع الشركات من شراء شركة "فيرشايلد" للكمبيوتر.

2- التبعية التكنولوجية : حيث أن الاستثمارات الأجنبية تتركز في مجال الصناعات التقنية فإن البعض يرى أن الشركات الدولية تتبع التكنولوجيا الخاصة بها بسعر مرتفع يفوق بكثير التكلفة الخاصة بها كذلك فإنه في مجال البحوث والتطوير. غالبا ما تقوم الشركات الدولية بتطوير المعرفة والتكنولوجيا الجديدة وتحتفظ بها داخل نطاق المركز الرئيسي.

وحتى في حالة نقل المعرفة والتكنولوجيا من المركز الرئيسي إلى الدولة المضيفة فغالبا ما تقوم الشركة الدولية بالاحتفاظ ببعض الأسرار والأجزاء والمكونات الأساسية لضمان الاحتفاظ بالتفوق التكنولوجي بالإضافة إلى أن هذه الشركات تستخدم في بعض الأحيان تكنولوجيا لا تتناسب مع ظروف الدول النامية مما يؤدي إلى تعطيل القوى البشرية بها وتفاقم مشكل البطالة فيها.

3- الأثر السلبي على ميزان المدفوعات: بالرغم من الأثر الإيجابي الذي يحققه الاستثمار الأجنبي وخاصة المباشر منه على ميزان المدفوعات على المدى القصير والمتمثل في توفير السلع والخدمات وتبادل الخبرات والتكنولوجيا لكن هذا لا ينفي وجود أثر سلبي على ميزان المدفوعات وذلك على المدى البعيد والمتمثل في خروج العملة الصعبة وتحويلها إلى البلد المستضيف، وعدم الاهتمام بالأولويات التي تطمح إلى تحقيقها الدول المستقبلية له المجسدة في الإنتاج والاستهلاك وذلك راجع للتحويل المحلي للمنتجات الأساسية المصدرة.

3. النظريات الاقتصادية⁽¹⁾

1.3 . النظرية النيوكلاسيكية (معدل العائد).

1.1.3. مضمون النظرية.

إلي جانب من النظريات التي قدمت لشرح الاستثمار بنيت على قواعد وأساسيات المبادئ المالية وفي إطار تلك النظريات تمت رؤية الاستثمار أنه نتيجة لرغبة الشركة في الحصول على أعلى عائد لاستثمار رأس المال.

تقوم تلك النظرية على أساس أن الأسواق المالية في مختلف الدول غالبا منعزلة عن بعضها البعض وأيضا نظرا لأن أسواق رأس المال ليست بالقدر العالي من التطور في الكثير من الدول وخاصة المتخلفة منها.

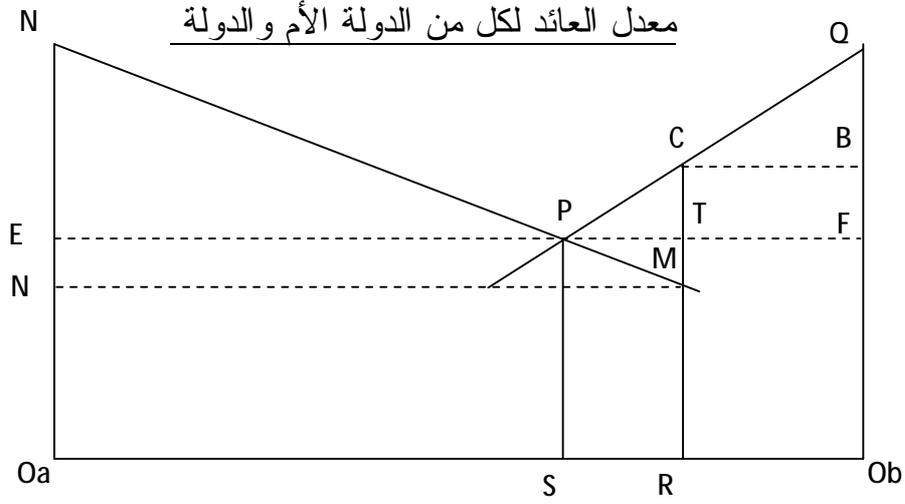
وعليه فالنظرية النيوكلاسيكية تشرح تدفق رأس المال على استجابة لاختلاف سعر الفائدة من دولة لأخرى، فرأس المال سيتدفق إلى المناطق التي تحصل فيها على أعلى عائد.

كان "أولين" (1933) أول من قدم شرحا لتحركات رأس المال الدولي والذي أوضح أن أهم عنصر محرك لتصدير واستيراد رأس المال هو بالتأكيد راجع لاختلاف على الفائدة. فمع افتراض وجود سوق المنافسة الكاملة فإن رأس المال سينتقل بحرية في سوق لآخر حيث أن معدل العائد في سعر يختلف بين الدول فالنظرية التقليدية لتدفق رأس المال تؤكد أن هذا الاختلاف في أسعار الفائدة على رأس المال هو السبب الأول لحدوث هذا النوع من الاستثمار.

تم تحليل الاستثمار الأجنبي كنظرية أيضا على يد ماكدوجال (1960) وأيضا كيمب (1961)- (1964) رغم أن تحليل الاستثمار المباشر هو الأساس أو الهدف وراء تحليلهم والسبب في ارتفاع العائد بالخارج في غاية البساطة ألا وهو ندرة رأس المال بالخارج ولهذا فإن إنتاج رأس المال (أي العائد) يكون مرتفع في ظل ظروف المنافسة الكاملة فإن إنتاجية رأس المال تمثل العامل الوحيد الذي يحدده معدل العائد على رأس المال.

(1) عبد المعطي رضا، "الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق"، دار زهران للنشر، عمان، 1999 ص188.

الشكل رقم واحد (01) يشرح هذه النظرية.



المصدر: عبد المعطي رضا. مرجع سابق. 1999.

في الشكل رقم واحد (01) و PQ و MN توضح الإنتاجية النسبية لرأس المال في كل من الدولة الأم والدولة المضيفة. من حيث المبدأ فإن رأس المال في الدولة الأم يمثل الكمية OaR وذلك في الدولة المضيفة يمثل بالكمية ObR . معدل العائد في الدولة الأم يمثل بـ OaA وذلك الذي في الدولة المضيفة يمثل بـ ObB .

في ظل حرية تحرك رأس المال سيتدفق رأس المال من الدولة المضيفة حتى يصبح رأس المال في الدولة الأم OaS وذلك الذي بالدولة المضيفة ObS هذا يعني أن الدولة الأم استثمرت SR من رأس المال بالدولة المضيفة نتيجة لهذا التدفق في رأس المال معدل العائد يتوازن في الدولتين ويبقى عند مستوى laE أو OaF وكنتيجة لتدفق رأس المال فقد أصبح الناتج في الدولة الأم $OaNPS$ مقاونة بـ $OaNMR$ وذلك قبل تدفق رأس المال. الناتج في الدولة المضيفة أصبح $ObQPS$ مقارنة بـ $ObQCR$ وذلك ثبل تدفق رأس المال وبهذا يكون إجمالي الناتج قد ازداد بـ PCM والذي منه PCT يذهب للدولة المضيفة و PTM يذهب للدولة الأم.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الناتج في الدولة الأم $OaNPS$ فإن الدخل الذي حصلت عليه الدولة $OaNPS$ بالإضافة إلى $PSRT$ الذي هو عائد الاستثمار في الدولة المضيفة.

كذلك على الرغم من أن الناتج في الدولة المضيفة ObQPS بعد تدفق رأس المال فإن الدخل الفعلي يمثل فقط ObQCR (الناتج قبل تدفق رأس المال) بالإضافة إلى PCT بالطبع فإن جانباً من PSRT يمكن للدولة المضيفة فرض ضرائب عليه ولهذا فإن الدخل الفعلي للدولة المضيفة أكثر من ObQCR بالإضافة إلى PCT.

2.1.3 . تقييم النظرية النيوكلاسيكية.

بخصوص النظرية النيوكلاسيكية فإنها قد فشلت لأسباب عديدة. لأنها لم تميز بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار الأجنبي غير المباشر، وأسباب وآثار كلا النوعين من الاستثمار لا بد أن تختلف. فالنظرية بتحليلها تعامل الاستثمار الأجنبي من منطلق رأس المال المالي ولم تأخذ في الاعتبار مفهوم الاستثمار الأجنبي (خاصة الاستثمار الأجنبي المباشر) كقائمة تتضمن ليس فقط رأس المال ولكن أيضاً التكنولوجيا والمهارة والإدارة.

كما أن النموذج النيوكلاسيكي يشرح تحركات رأس المال ولكن لم يشرح لماذا يقوم عدد محدود من الشركات بإنتهاز الفرصة لتصبح شركات متعددة الجنسيات في حين لا يقوم بذلك البعض الآخر من الشركات؟

2.3 . نظريات عدم كمال السوق والمنظمات الصناعية.

العديد من الدراسات النظرية مثل نظرية الميزة الاحتكارية ونظرية التدويل ونظرية عدم كمال السوق ركزت على مسألة عدم كمال السوق كسبب لقيام الشركات بالاستثمار الأجنبي المباشر. تلك النظريات بشكل أساسي تؤكد أن تلك المسألة (عدم كمال السوق) تخلق نوع من الميزة للشركات في القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر (بينت 1999).

هناك صور أخرى لعدم كمال السوق تتمثل في القواعد الحكومية، الضرائب، الرقابة، عدم التوازن أو العدالة بين البائعين والمستثمرين بخصوص المعلومات المتعلقة بقيمة وجودة المنتجات. كل هذه العوامل تدمر أسعار السوق وتمثل حوافز إضافية للشركات للقيام بالاستثمار المباشر.

نتعرض لتلك الدراسات على الترتيب التالي:

3.3 نظرية الميزة الاحتكارية.

ظهر النموذج الاحتكاري أولاً في تحليل هايمر (1960 - 1966 - 1976) عن الشركات متعددة الجنسيات فوفقاً لهايمر فإن الدافع الرئيسي للاستثمار الأجنبي المباشر هو رغبة الشركة في السيطرة على السوق الخارجي.

تركز تلك النظرية على فكرة أن الشركات متعددة الجنسيات تستحوذ على قدرات خاصة بشأن تقييمها ونشاطها في الدولة الأم (كيم ولين 1978).

فعلى سبيل المثال أوضح هايمر أن الشركات تتجه للاستثمار بالخارج فقط إذا تمتعت بمميزات لا تتمتع بها الشركات المحلية بالدولة المضيفة كما ينبغي أن تكون هناك عوائق (عدم كمال السوق) تمنع تلك الشركات المحلية من الحصول على المميزات التي تتمتع بها الشركات الأجنبية.

تلك المميزات تمكن تلك الشركات من المنافسة والحصول على عائدات أعلى من تلك التي تحصل عليها الشركات المحلية بالسوق الخارجي.

والمميزات التنافسية يمكن أن تأخذ العديد من الأشكال فعلى سبيل المثال قيام الشركة بإنتاج منتجات متميزة والتي لا يمكن للشركات المحلية أو حتى الشركات الأجنبية العاملة بذات السوق من إنتاج مثلها بسبب فجوة المعلومات أو حماية العلامات التجارية أو انخفاض تكلفة الوحدة بسبب حجم الإنتاج الكبير أو التميز الإداري والضريبي أو المميزات الإدارية أو مهارات التسويق التي تتمتع بها الشركة. وكان هايمر أول من أوضح أن أهم عنصر لحدوث الاستثمار الأجنبي المباشر هو رغبة الشركة في تعظيم العائد اعتماداً على المميزات التي تتمتع بها الشركة في ظل سوق ذات هيكل احتكاري.

4.3 نظرية تدويل الإنتاج ومفهوم ريجمان عن تدويل الإنتاج.

نظرية الميزة الناتجة عن الملكية تشرح جزئياً سبب حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر ولكنها لا تشرح الحكمة من تفضيل الشركة الدخول في أسواق أجنبية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بدلاً من استغلال مميزات الملكية بوسائل أخرى مثل تصدير منتجات ونظرية تدويل

الإنتاج تعالج هذه المشكلة، ولهذا فإن تلك النظرية تعتمد بشكل كبير على مفهوم تكاليف الانتقال.

فنظرية تدويل الإنتاج تركز على فكرة مفادها أن الشركات تأمل في تطوير أسواقها الداخلية وذلك عندما يكون هناك إنتقال يمكن إنجازه بتكلفة أقل داخل إطار الشركة فنظرية تدويل الإنتاج ترى أن الشركات متعددة الجنسيات تتحرك في استجابة طبيعية لعدم كمال السوق في الأسواق الدولية للسلع والخدمات.

وفكرة تدويل الإنتاج كانت قد قدمت أولاً من خلال كايدور (1934) ثم تم تطويرها بشكل كامل على يد كواس (1937) وفي وقت لاحق طورها بيرنسون (1961) وفي محاولة منظمة تم تطوير تلك الفكرة إلى نظرية الاستثمار الأجنبي المباشر على يد بيلكي ركاسون (1976).
وفكرة خلق سوق داخلي ليكون بديلاً عن سوق خارجي في ظل ظروف منافسة غير كاملة كان قد تم دراستها أيضاً هايمر (1970) تتضمن تلك النظرية من المساهمين فيها أيضاً كافس وفريغمان (1981 – 1982).

فالنظرية تؤكد على أنه من الأفضل بالنسبة للشركة إنشاء فرع كامل بالخارج بدلاً من تكاليف الأذرع الطويلة وذلك عندما يتصف السوق الدولي بعدم كمال غير ملحوظ. فهذه النظرية تبين رؤية أخرى لدور عدم كمال السوق في علاقته بالاستثمار الأجنبي المباشر.

أوضح ريغمان (1981 – 1982) أن مفهوم تدويل الإنتاج وحده يحتوي على نظرية عامة للشركات متعددة الجنسيات.

فالتعريف الأساسي لتدويل الإنتاج عند ريغمان هو أنه عملية جعل السوق الدولي داخل سيطرة الشركة فمميزات تدويل الإنتاج مبنية على إفتراض أن الشركات متعددة الجنسيات تتموا اعتماداً على استبدال السوق الخارجي بالداخلي.

5.3 نظرية عدم كمال السوق لرأس المال.

تتعامل تلك النظرية مع ميزة لا ترجع إلى الشركة بعينها ولكن إلى الشركات التي تتمركز في منطقة نقدية واحدة. Albert (1970) أوضح أن عدم الكمال في السوق المالية هو السبب في حدوث الاستثمار الأجنبي.

وفقا لألبير أنه عندما يكون هناك خطر ومخاوف من تغيرات سعر الصرف فإن الشركات من الدول ذات العملة النقدية تكون ذات ميزة وتتشجع للاستثمار في الجدول ذات العملة الضعيفة. فبعض الشركات من الدول الأم تكون أكثر قدرة على تعظيم عوائدها بسعر أعلى من الشركات العاملة بالدولة المضيفة لأنها تستطيع الاقتراض بسعر فائدة أقل من أسواق رأس المال الدولية.

فكلما ازدادت قوة عملة الدولة كلما انخفضت أسعار الفائدة بتلك الدولة. إذ عندما تقترب الشركات متعددة الجنسيات فإنها تقترب وفقا لعملة الدولة الأم.

فهذا المنهج القائم على سعر الفائدة كان له تأثيره القوي في تفسير الاستثمارات الأمريكية المباشرة خلال الخمسينات والستينات والتي من خلالها كان الدولار الأمريكي شديد القوة.

كما يمكن لهذا المنهج أيضا شرح الاستثمار المباشر من ألمانيا وسويسرا واليابان في منتصف الستينات والسبعينات. ففي تلك الفترة كانت عملات تلك الدول قوية تشين (1983).

ولكن نموذج ألبير يبدو متناقضا بالنسبة للنمو المستمر لكل من الاستثمارات الأمريكية والإنجليزية على الرغم من الضعف النسبي لعملاتهم خلال السبعينات. كما أن نموذج ألبير غير قادر على شرح حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر بين الدول التي تقع في إطار المنطقة النقدية الواحدة مثل الاتحاد الأوروبي. فالشركات الغربية تستثمر في ألمانيا والعكس الأكثر من ذلك فإن افتراض ألبير لا يتماشى مع حقيقة أن معظم فروع الشركات متعددة الجنسيات تحصل على معظم تمويلها من مصادر محلية (الدول المضيفة) وأن عملية نقل رأس المال ليست هي الشكل الرئيسي في عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر

1.5.3 مضمون نظريات عدم كمال السوق.

نظرية عدم كمال السوق توضح أن الشركات تسعى للبحث عن فرص السوق وأن قراراتها للاستثمار بالخارج تتم وفقا لاستراتيجياتها القائمة على تعظيم قدراتها الخاصة التي لا يتقاسمها الآخرون في الدول الأجنبية (هايمر 1970) وبمجرد استحواذ الشركة على تلك القدرات أو المميزات في الدولة الأم يكون هناك حافز لدى الشركة بتوسيع نشاطها لأسواق أجنبية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.

6.3. نظرية توزيع المخاطر.

1.6.3. مضمون النظرية.

ركز "كوهين" (1975) على فكرة توزيع المخاطر في شرح أسباب حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر، فعملية توزيع المخاطر تتضمن عملية إنتاج سلع جديدة والتوجه إلى أسواق جديدة أو تقليد منتجات الشركات الأخرى (بينيت 1996). أكد "كوهين" على أن أسلوبه يحتوي على قدرة شرح لأسباب حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر.

فعلى سبيل المثال فإن هذه النظرية قادرة على شرح أسباب قيام الشركات الكبرى بالاستثمار في الخارج وذلك نظرا لأن الشركات الكبرى تواجه خطرا أكبر كما أنها تشرح حالة حدوث الاستثمار المباشر من خلال الدولتين كما لو قامت أمريكا بالاستثمار في إنجلترا.

فوفقا لنظرية توزيع المخاطر الشركات التي تستثمر بالخارج وذلك بغرض زيادة أرباحها من خلال تخفيض حجم المخاطر التي تواجهها. فعملية تخفيض المخاطر تتم من خلال التشتيت أو التوزيع للأنشطة ومن ثم تختلف عوائد الاستثمار من بيئة استثمارية إلى أخرى فهي فكرة مشابهة للفكرة العامة القائلة "بعدم وضع البعض في ثلة واحدة"، فربما تقوم الشركة بعملية التوزيع لاستثماراتها من خلال الاستثمار في دول متعددة حيث أن اقتصادياتها غير متشابهة وغير مرتبطة ببعضها البعض أو مع اقتصاد الدولة الأم.

2.6.3. تقييم النظرية.

توزيع المخاطر بلا شك يمثل واحد من بين أهداف المستثمرين وإلا فإنها يمكن أن تقوم بالاستثمار غير المباشر ولكن تقوم بالاستثمار المباشر، كما لم تستطيع تلك النظرية تقديم

تفسيرا مقنعا للحكمة من قيام الشركة بالاستثمار المباشر بدلا من الاستثمار غير المباشر في عملية توزيع مخاطرها (تشين 1966).

7.3. نظرية دورة حياة المنتج.

ربطت بعض النظريات الاستثمار الأجنبي المباشر القيام بمرحلة معينة من مراحل نمو الشركات الاستثمارية ونظرية دورة حياة المنتج كما وضع "فيرنون" (1966) هي بكل بساطة عبارة عن مناقشة للتغيرات المتعلقة بالعوامل الراجعة إلى موقع النشاط عبر الزمن. فدورة حياة المنتج تقوم على افتراض أساسي وهو أنه مثل الإنسان فإن المنتجات يتم تصورها تبدأ بفكرة (حمل) ثم تنتج (ميلاد) ثم تتضج ثم تبدأ مرحلة المنتج النمطي فالانحدار ثم أخيرا تموت.

ولهذا فإن المنتج له دورة حياة من خلال سلسلة من المراحل، فالنظرية تميز بين ثلاث مراحل أساسية في دورة حياة المنتج: المنتج الجديد، مرحلة المنتج الناضج، أخيرا مرحلة المنتج النمطي.

1.7.3. مرحلة المنتج الجديد.

تتميز هذه المرحلة بالإنفاق الكبير وأحيانا بالخسائر المالية التي قد لا يمكن معها تحقيق الربح حيث تقاد حملات إعلامية مكثفة خلال مرحلة إدخال المنتج الجديد إلى السوق وذلك بهدف خلق حالة من الوعي والولاء للعلامة التجارية الجديدة فوفقا لتلك النظرية فإن عملية تطوير المنتج الجديد أو التحسين على المنتج القائم غالبا ما يتم في الدول المتقدمة اقتصاديا مثل الولايات المتحدة الأمريكية. كما أن هناك احتمال كبير في أن يتم إنتاج المنتج الجديد في الدولة التي نشأ فيها المنتج. وهذا مرجعه ان في حالة عدم اليقين خلال تلك المرحلة ومن ثم يكون من المرغوب أن تكون البداية بالقرب من السوق الأم حتى يسهل إجراء التغيرات المطلوبة، كما أن هناك احتمال كبير أن تكون مدونة الطلب بالنسبة للثمن مرتفعة خلال تلك المرحلة.

ونظرا لغياب المنافسة في تلك المرحلة وكون المنتج جديد فإن الشركة صاحبة المنتج الجديد لن تعول أهمية كبيرة لتكلفة الإنتاج وأثرها على الأسعار التي تعرض بها السلعة.

2.7.3. مرحلة المنتج الناضج.

خلال تلك المرحلة يشهد المنتج عملية نمو سريع وذلك بسبب توسع المستهلكين في عملية الشراء. كما أن المنافسة تبدأ في الظهور خلال تلك المرحلة. كما أن الطلب في الدولة الأم يصبح أكثر حساسية لعامل الثمن أو الأسعار، وفي مرحلة تالية يصبح من الصعب توسيع عملية الإنتاج في الدولة الأم وذلك لأسباب عديدة من بينها ظهور منافسين جدد بالداخل، ولهذا وبالتبعية فإن الشركة ستجد أنه من الضروري بل من المربح التحرك لاستثمار في الخارج.

ثم يدخل المنتج مرحلة النضج التي يليها الإنهيار حيث يتغير أو يتبدل السوق أو ربما يكون ذلك راجع إلى اعتماد على تكنولوجيا عتيقة أو متخلفة خاصة في ظل الثورة التكنولوجية. ومن ثم أخفضت المبيعات ومن ثم الأرباح، ومن ثم فقد يكون من الأفضل أن تجرب الشركة ممارسة نشاطها بداية حياة جديدة من مكان آخر غير الدولة الأم، فخلال مرحلة المنتج الناضج تقوم الشركة المبتكرة بالاستثمار الأجنبي المباشر وذلك بإنشاء أدوات خاصة بها في الخارج.

3.7.3. مرحلة أفول المنتج (المنتج النمطي).

المرحلة النهائية في دورة حياة المنتج هي مرحلة المنتج النمطي حيث من غير الممكن تميزه عن غيره من المنتجات سواء بالدول الأم أو الجدولة المتقدمة التي تم الانتقال إليها، وأن المنافسة بين المنتجات أو التمييز بينها يتم من خلال الثمن وحده.

الضغوط التنافسية التي تواجهها الشركة صاحبة المنتج المبتكر ستستمر في الازدياد حيث سينمو عدد المقلدون للمنتج ومن ثم يصبح العرض أكثر من الطلب القائم، فتتخفف الأسعار أكثر فأكثر.

عند هذا المفترق، تخفيض تكلفة الإنتاج صار أمراً حتمياً، والبحث عن التكلفة المنخفضة تجبر الشركة المبتكرة على تحويل إنتاجها للدول النامية، حيث تكلفه العمل منخفضة في هذه المرحلة فقط يمكن أن نتحدث عن أسلوب الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتخلفة.

4.7.3. تقييم النظرية.

وفي تقييمنا لنظرية دورة حياة المنتج يمكن القول أن تلك النظرية قد ساهمت بشكل كبير في توسيع إدراكنا أو فهمنا لأسباب حدوث ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر.

كما أنها ألقت الضوء على عناصر هامة مثل التوقيت والعامل الجغرافي والتقارب الثقافي في تفسير أسباب قيام الشركة بالاستثمار في دول غير الدولة الأم.

كما أن نظرية دورة حياة المنتج تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الراجعة إلى مميزات تفوق الشركة للموقع في شرحها للاستثمار الأجنبي المباشر كما أنها نظرية ديناميكية أو متحركة من حيث تعاملها مع التغيرات عبر الزمن أو بمعنى آخر من وقت لآخر.

8.3 النظرية الانتقالية "لجون ديننج" في الإنتاج الدولي.

1.8.3. مضمون النظرية.

تركز الاهتمام خلال الحقتين الماضيتين على النظرية الانتقالية في تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر ، وكان "جون ديننج" قد وضع اللبنة الأولى في نظريته خلال بحثه الذي قدمه خلال ندوة نوبل في ستوكهولم عن التركيز الدولي للنشاط الاقتصادي.

كانت نيته هي توفير إطار علمي يمكن من خلاله تحديد وتقييم ووزن العوامل التي تؤثر على القرار المبدئي بالإنتاج في الخارج من خلال الشركة وكذلك أسباب نمو هذا الإنتاج.

فلقد قام "ديننج" بالنقاط أفكار من مجالات متعددة وتجميعها في نظرية للاستثمار الأجنبي المباشر ولهذا أطلق عليها اسم النظرية الانتقالية.

إعتمد النموذج الانتقائي لدينينج على دراسات ونظريات المنظمات الصناعية (مميزات الملكية) وتحليل تكاليف النقل (مميزات تدويل الإنتاج) ومفاهيم شديدة الارتباط بالاقتصاد السياسي المقارن والعلوم الاجتماعية الأخيى (العوامل الراجعة إلى الموقع).

فوفقا للنظرية الانتقالية، الشركة تقوم بالاستثمار في الخارج لاعتبارات راجعة إلى الشركة ذاتها، واعتبارات الموقع في الدولة المضيفة، التي تجعل من المفيد قيام الشركة بالاستثمار في دولة دون أخرى واعتبارات الذاتية أو التدويل الداخلي من خلال إنتقال العملة ورأس المال والتكنولوجية داخل الشركة على المستوى الدولي، وذلك لتخفيض التكلفة بدلا من استخدام المصادر الخارجية مثل التراخيص والوكلاء التجاريون والموزعون ... إلخ.

قام "ديننج" بتوضيح العيوب والمخاطر المتعددة للترخيص الذي تمنحه الشركة لعملاء محليين بالدول الأخرى، مما يشجعها على القيام بالاستثمار المباشر. وأخيرا فإن إدخال ديننج لعنصر

الموقع الخارجي كان بهدف الإجابة عن السؤال التالي: لماذا تفضل الشركات الاستثمار في دول دون أخرى؟

ولهذا فإنه وفقا للنظرية الانتقائية، فإن العوامل التي تؤثر على موقع الاستثمار يمكن تلخيصها في عوامل جذب وعوامل دفع.

فعوامل الدفع هي العوامل التي تجعل من سوق الدولة الأم سوقا أقل جاذبية، فالقيود على الواسع وزيادة الضرائب ما هي إلا أمثلة على عوامل الدفع في الدولة الأم أي أنها عوامل تدفع الشركة للبحث عن سوق آخر غير الدولة الأم.

أما عوامل الجذب فهي تلك العوامل التي تجعل من السوق الأجنبي سوقا جذابا للاستثمار الأجنبي المباشر، فبالإضافة للعوامل الاقتصادية والتجارية فإن عوامل الجذب تلك، وكما تعرض لها "دينينغ" يمكن أن تصنف كما يلي:

1- التقارب الثقافي: قد تتشابه أساليب حياة الأفراد في بعض الدول مثل دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية وكندا ولهذا فإن الشركات الأمريكية تتوسع بنشاطها في كندا ودول غرب أوروبا والعكس. ووفقا "دافيسون" (1980) فإن الشركات في المرحلة الأولى في التوسع الخارجي من المتوقع أن يكون لديها تفضيل أكبر للمناطق المتشابهة والمتقاربة في الثقافة.

2- حجم السوق: رغبة الشركة في تعظيم الاستفادة من قدراتها الفنية والتكنولوجية قد تدفعها للقيام بالاستثمار في الخارج حتى مع وجود مخاطر بالدولة المضيفة، وذلك للاستفادة من الحجم الكبير للسوق في تلك الدولة. على الرغم من ذلك وكما افترضنا لاحقا بتلك الدراسة فإن حجم السوق ربما يكون على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للشركات التي تنتج بهدف خدمة السوق المحلي للدولة المضيفة، ولكن بالنسبة للشركات التي تنتج من أجل التصدير فإن حجم السوق المحلي للدولة المضيفة لن يكون على ذات القدر من الأهمية.

3- تحركات المنافسين بالسوق الأجنبي: ميزة الخطوة أو الضربة الأولى يمكن أن تفقد أهميتها إذا ما دخل المنافسون يسعون دائما إلى تأمين مواقع فروعهم ومنع دخول الشركات الأخرى.

فبداخل أي مدينة كبيرة يوجد عدد محدود لفروع الشركات العملاقة، فكلما عظم إهتمام الشركة بالتوسع الدولي كلما كان ذلك حاسما في سيطرتها على الأسواق الخارجية خاصة عند وجود منافسين حتى ولو كانوا من ذات الدولة الأم.

4- التقارب الجغرافي: بين كل من الدولة الأم والدولة المضيفة: تتجه العديد من الشركات الدولية إلى التوسع خارجيا وذلك رغبة في تخفيض تكاليف النقل والشحن والاتصال الخارجي. فكلما كانت الدولتين قريبتين جغرافيا، كلما هناك احتمال كبير في أن تتشابه ثقافتهما أيضا، كما أن التقارب الجغرافي أيضا يعني رقابة وسيطرة أكبر مع تكاليف اتصال أقل في علاقة الشركة الأم بالفروع.

2.8.3. تقييم النظرية.

نلاحظ من عرضنا السابق للنظرية الانتقائية لجون دينينغ أنها تملك قدرة أكبر من النظريات الأخرى على شرح ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك لاعتمادها على عوامل متعددة وليس على عوامل فردية أو مظهر واحد من مظاهر الاستثمار الأجنبي المباشر كما فعلت النظريات الأخرى.

ولكن على الرغم من كل مزايا تلك النظرية، فإن "بكلي" (1985) أشار إلى أن هناك العديد من المسائل لم تتمكن النظرية الانتقائية من حلها.

أولا: العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة وتطورها عبر الزمن يحويها الغموض، حيث تعرضت النظرية لكل عنصر من تلك العناصر بشكل منفرد دون الإشارة لعلاقة التأثير فيما بينهما.

ثانيا: معالجة فكرة مميزات الملكية على انفراد غير مجدية وعديمة القيمة لأن فكرة التدويل أي جعل السوق الدولية داخل إطار الشركة قادرة وكافية لشرح الظاهرة لأنه يمكن للشركة تدويل الإنتاج بدون مزايا راجعة لقدرات الشركة التكنولوجية والإدارية.

9.3 نظرية الميزة النسبية (المدرسة اليابانية).

1.9.3. مضمون النظرية.

إنها مدرسة أخرى عرفت بالمدرسة اليابانية، حاولت أن توسع التحليل إلى ما بعد التحليل الوحدي لهيكل كل من الشركات والسوق، من خلال تحليل عدد من الفروض الاقتصادية

الكلية. المساهمين الرئيسيين لتلك المدرسة هما كوجيما (1977 - 1978) وأوزوا (1977) - (1979).

فقد طوروا نموذج يجمع بين الأدوات الكلية والجزئية، فالأدوات الجزئية من القدرات والأصول المعنوية للشركة مثل التميز التكنولوجي، والأدوات الكلية مثل السياسة التجارية والصناعية للحكومات لتحديد عوامل الميزة النسبية للدولة.

واعتمادا على الدروس المستفادة من التجربة اليابانية منذ 1954، تؤكد تلك المدرسة أن السوق وحده غير قادر على التعامل مع التطورات والابتكارات التكنولوجية المتلاحقة، مع الاستبدال الجزئي للسوق، فإن المدرسة اليابانية توصي بالتدخل الحكومي لخلق حالة من التكيف الفعال من خلال السياسات التجارية فنظرية كوجيما تدمج النظريات التجارية مع نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر.

برهن "كوجيما" على أن الاستثمارات الأمريكية ما هي إلا بديل للتجارة في حين أن الاستثمارات اليابانية تشجع على خلق قاعدة تجارية.

فالهيكل الصناعي للاستثمار الأجنبي المباشر، الذي تقوده اليابان يختلف عن نظيره في الدول الصناعية الأخرى. فالاختلاف ينشأ بسبب المهارات اليابانية المتخصصة والمواصفات المتعلقة بالموقع للاستثمارات المباشرة اليابانية، فالشركات اليابانية طورت من مهاراتها المتخصصة لاستجابة لبيئة معينة في الدولة المضيفة من قوى عمل ومهارات استثنائية ونظام إنتاجي قوي.

2.9.3. تقييم النظرية.

ولكن وفقا لجون دنينغ (1988) فإن هناك بعض القيود التي تحدد من قدرة "كوجيما" في الاستثمار الأجنبي المباشر من المساهمة في وضع فهم عام لظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، فنظرية "كوجيما" تعاني من البساطة الشديدة في إطارها أو مرجعيتها لدرجة أنه يؤكد أن الاستثمار الأجنبي المباشر يرفع بشكل منتظم من القدرة التنافسية ويلعب دورا إيجابيا في عمليات الإصلاح للاقتصاديات الدول المضيفة حتى مع افتراض كونه نموذج للاقتصاد الكلي إلا أنه غير كاف لتحليل ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر.

ونظرا لكونه نموذج نيو كلاسيكي هادف فإنه غير قادر على تفسير أو تقييم آثار أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى الرفاهية حيث يهدف إلى تبرير عملية الإنتاج الدولي الذي يهدف إلى الاستفادة من المزايا الممنوحة للأنشطة العابرة للأقطار.

10.3. نظرية عدم التوازن للاستثمار الجنبى المباشر.

1.10.3. مضمون النظرية.

قدم كل من "مون" و"رويل" (1993) نموذجا جديدا يحتفظ بالاحتفاظ الأساسى وهو أن الشركات المتعددة الجنسيات لديها ميزات راجعة للملكية مثل رأس المال والتكنولوجية والمهارات الإدارية.

ولكن النظرية الجديدة قامت بإضافة عوامل سلبية راجعة أيضا للملكية، فعندما لا تستطيع الشركة تعويض الخسائر التي قد تكون مرجعها صعوبة الوصول للمواد الخام أو تكاليف العمال الماهرين في الدولة الأم، فإن البحث عن توازن يمثل قوة دافعة للشركة للتحرك لتعويض تلك الخسائر من خلال الاستثمار في دولة أجنبية.

وفقا لهذا النموذج الجديد، فإن المفهوم التقليدي للميزات الملكية يمكن إعادة صياغته بكونه عدم توازن بين العوامل المملوكة للشركة. فالفائض في أحد العوامل مثلا يعني بالمقابل عجز نسبي في عامل آخر.

أوضح كل من مون ورويل أن نموذج عدم التوازن هذا يساعد أيضا على شرح الحالات المعاصرة للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية نحو الدول المتقدمة مثل الاستثمارات الصينية في أمريكا وبريطانيا.

ان النظريات القائمة تجد صعوبة في تفسير هذا النوع من الاستثمارات نظرا لكونه من الصعب غالبا تحديد ماهية المميزات الراجعة للملكية والتي يمكن لشركات الدول النامية أن تنقلها للدول المتقدمة.

عدم التوازن والرغبة في خلق حالة من التوازن يمكنها من التعامل بكل يسر مع تحرك النشاط من الدول النامية إلى الدول المتقدمة.

تسمح نظرية عدم التوازن للشركات المتعددة الجنسيات بأن تكون أكثر فعالية في استغلالها للموارد العالمية وهو ما تم التأكيد عليه من قبل عند عرضنا لنظريات تحركات رأس المال والمنظمات الصناعية.

2.10.3. تقييم النظرية.

في تقديرنا أنه على الرغم من أن هذا النموذج الجديد يبرز عامل آخر كإضافة لنظرية الاستثمار الأجنبي المباشر ولكنها لا تعد كافية لأن تكون نظرية شاملة حيث لم تتعرض مثلاً لشرح أثر العوامل الأخرى والتي تتعلق بالميزات أو عدم الميزات الراجعة للشركة مثل عوامل الجذب الراجعة للدولة المضيفة وعوامل الطرد الأخرى الراجعة للدولة الأم.

كما أنه إذا دققنا النظر في مضمون تلك النظرية، نلاحظ أنها تتعدى كونها تحدث عن مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج التي سبق الإشارة إليها في مستهل بحثنا هذا.

11.3 نظرية "جون دينينغ" والمستجدات السياسية والاقتصادية الدولية.

حظيت النظم الحاكمة لكل من النظام الاقتصادي والسياسي الدولي بقدر محدود من الاهتمام في نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر، والتي ركزت جل اهتمامها على الأنظمة الحاكمة للاستثمار سواء بالدول المضيفة أو الدولة الأم أو الشركة ذاتها واستراتيجياتها الاستثمارية.

فتلك النظريات لم تعطي تفسيراً أبعد أثر ودور المنظمات الدولية وما أتت به من اتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية وأجهزة الأمم المتحدة الأخرى في تحرير كل من التجارة والاستثمار الدوليين.

فمع اختلاف أشكال وأحجام الشركات متعددة الجنسيات، فإن أثر تحرير كل من أنظمة التجارة والاستثمار من الصعب استنتاجه من النظريات القائمة وذلك بسبب الحاجة إلى تحليل جديد متعدد الأبعاد.

فالعولمة أصبحت كلمة السر على المستوى الاقتصادي خلال التسعينات، كما أن الاقتصاديات القوية صارت بلا تردد وبتلقائية أكثر في الاقتصاد العالمي من خلال عمليات التجارة العابرة للحدود وكذلك التزايد المستمر في كل من الاستثمار ورأس المال الدولي.

كما أن المستهلكين صاروا أكثر انفتاحا على العالم الخارجي، ومن ثم صاروا أكثر استهلاكاً للسلع الأجنبية، ولهذا زاد عدد الشركات التي تعمل عبر الحدود، كما أن المدخرين صاروا أكثر استثماراً عن ذي قبل من أماكن بعيدة (دنينغ 1993).

إن الاقتصاد العالمي شهد ثلاثة تطورات غاية في الأهمية من بينها زيادة قدرات واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات، كما برز في الأفق أهمية العوامل الراجعة للدولة المضيفة بعد سياسات التحرر واسعة النطاق، وثورة الاتصالات والالكترونيات التي قربت كل بعيد وسيرت أمورا كانت من المستحيل في السابق.

فتورة التكنولوجيا بكل ما تحمله من معنى (والتي سبق أن أشرنا إليها إلا أنها شبه مملوكة للشركات الدولية) والتي تزامنت مع سياسة الانفتاح والتحرر العالمية كلها أظهرت الاستثمار الأجنبي المباشر في ثوب جديد، ومن ثم صارت نظرياته بحاجة إلى إعادة صياغة أو على الأقل إلى تطوير كي تواكب تلك التغيرات.

ملخص للنظريات ككل.

من خلال دراستنا للنظريات السابقة وجدنا أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على حدوث وتطوير ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، ولكن الأهم هو أن تلك الدراسة التأهيلية أظهرت الحاجة إلى نظرية عامة بإمكانها احتواء تلك العوامل بأسلوب علمي قابل للاختبار والتطبيق ومن ثم يمكن الاستفادة منه.

السبب في ذلك هو أن أغلب تلك النظريات كما رأينا أعطت تفسيراً وتصوراً للظاهرة اعتماداً على عنصر أو عدة عناصر مع إهمال العناصر الأخرى.

فعملية تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو الدول المضيفة أو خروجه من الدولة الأم تتوقف على العديد من العوامل في كل من الدولة الأم والدولة المضيفة. ولكن لا يوجد بعد ذلك التحليل الذي يحتوي تلك العوامل مجتمعة، ومع ذلك فإن أفكار "دنينغ" هي الأقرب لذلك المنهج المرغوب، فعلى الرغم من كون تلك النظريات ممتعة في منهجها وتبريرها إلا أن كل منها تميل إلى إعطاء تفسيرات لأنشطة استثمارية معينة، ولكن قد يكشف الواقع العملي عن تطبيقات تخالف ما أتت به تلك النظريات إذا تمت الاستثمارات في ظروف مختلفة.

فالنظريات غير كاملة وتعطي تفسيراً جزئياً كما تعتمد على مناهج مختلفة بل أن تلك النظريات أحيانا ما تناقض بعضها البعض، ومن ثم ينبغي النظر إليها على أنها مجرد آراء بدلا من وصف النظريات عليها لأن أي نظرية لا بد أن تجد لها تطبيقا مقنعا من الواقع.⁽¹⁴⁾

4. تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

4.1 تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر :

تملك الجزائر المؤهلات و العناصر التنافسية لجذب الاستثمارات، خاصة الإطار التشريعي، والتنظيمي والإداري، وكذلك قانون الاستثمار، زيادة على القدرات الذاتية للبلاد . ويوضح الجدول التالي ، تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر في الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2010 ، كما يلي :

الجدول رقم (01) : تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للجزائر في الفترة الممتدة (1990 - 2010).

الوحدة: مليون دولار أمريكي.

السنوات	990	991	1992	1993	1994	1995	996	1997	998	999	000
القيمة	40	80	30	25	270	260	06.6	91.7	438
السنوات	001	002	2003	2004	2005	2006	007	2008	009	010	
القيمة	065	33.8	81.90	081.3	795.4	661.6	646	846.5	065	200	

المصدر : قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية(الانكتاد)، تقرير الاستثمار العالمي 2010.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستويات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر عموما ظل منخفضا، إذ بلغ أقص قيمة له سنة 2008 بقيمة 2846.5 ، وهو دون مستوى مليار دولار ،

(14). دراسة مقارنة لتجارب كل من شرق وجنوب شرق آسيا وأمريكا. الدكتور رضا عبد السلام، دكتوراه دولة في فلسفة الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2000.

على الرغم أن قيمته تزايدت من 40 مليار دولار سنة 1990 إلى غاية سنة 2008 ، ثم أنخفض بفارق 64 مليار دولار سنة 2010 .

إن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلي الجزائر ضعيفة مقارنة ببعض البلدان المجاورة كما يبين الجدول التالي:

-جدول رقم (02)الاستثمار الأجنبي المباشر، صافي التدفقات الوافدة (ميزان المدفوعات، بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي)

2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980	
31000000	1156000000	280100000		334914.5642	397788.2971	348669038.1	1190
25392917	8878443774	42379454824	23736300874	13183285335	2595492780	3282773278	15638
70580771	8336257208	-4550355286	4346000000	1093000000	310000000		
82389234	4324336401	8227199674	39332003.28	1777361196	637715764.1	280000000	
94100000	6308500000	9283400000	1775800000	788500000	233500000	6000000	
67201907	3924786635	3787631579	4178239335	2332455289	694712466.2	933903976.3	350491
40626688	1670609689	220739724.5	92386207.52	165122977.8	19975166.86	89416222.59	50
35000000	1664000000	2240000000	1478000000	530000000	12000000	-106000000	1140
22774583	18090329984	16484457326	11535267660	5574738855	1046746813	1235750842	291823
82074663	30531058335	38835164708	8085535585	13983611812	1967804468	1492697190	682635
03993910	8055353138	3365987583	2067936429	2443549734	163200658	189859432.3	85626
34497695	712714847.3	752179569.8	264340470.5	76280834.91	107849549.9	234594450.6	

المصدر: البنك العالمي، إحصاءات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية- دليل الإحصاءات و ملفات المالية الدولية، 2010.

من خلال هذا الجدول يلاحظ أن الجزائر هي البلد أقل جاذبية للاستثمار الأجنبي المباشر رغم التسهيلات و المحفزات التي منحها للمستثمرين الأجانب في العشرية الأخيرة.

خلاصة الفصل:

رغم تخوف الجزائر من الإستثمار الأجنبي لسنوات طويلة، غير أن الأهمية الاقتصادية التي تجنى منه جعلتها تغير موقفها وتنتهج جميع الطرق والوسائل لجلبه، فأخذت الجزائر فتح الأبواب أمام الإستثمار الأجنبي، وقدمت للمستثمرين عدة ضمانات وامتيازات جبائية وتهيئة المناخ الملائم لإقامة صناعات هيكلية جديدة.

وبهذا نقول أن الجزائر قد وفرت الجو والشروط لجلب الإستثمار أو المستثمر الأجنبي وهيأت الجانب القانوني والقضائي لتسهيل عملية الإستثمار وحماية المستثمرين وبالتالي إعطاء دفعة جديدة للاقتصاد الوطني وتحريك التنمية الاقتصادية.

ولكن وبالرغم من كل الإمكانيات المتوفرة والتسهيلات الممنوحة إلا أنها لحد الآن لم تستقطب الإستثمار الأجنبي بنسب كبيرة كما كان مقدرًا وذلك راجع لعدة أسباب شكلت عائقًا في نجاح المهمة المسطرة وعلى رأسها عوائق مالية و سياسية، إلى جانب أن التحفيزات المسطرة لم تمنح بنسب حقيقية للمستثمرين فأغلب الحوافز الممنوحة كانت لمجالات معينة من الإستثمار ولم تكن بصفة عامة، لهذا يجب التفكير جليًا في طرق ومناهج جديدة تمكن من استقطاب الإستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما سننتطرق له في الفصل الثاني من خلال الشراكة.

الفصل الثاني

الشراكة كشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

مقدمة الفصل:

إن التحديات التي شاهدها جميع المؤسسات فيما بينها وإتباع كل واحدة منها لسلوك اقتصادي معين خلال ثلاثين سنة الماضية جعلتها تحقق تغيرات جوهرية في المعاملات التي تبين هذه الأخيرة، من أجل بلوغ القمة واخذ مكان الصدارة من خلال المنافسة بأنواعها، إلا أنه في الوقت الحالي لم تعد الغاية هي الصدارة والتفوق، وإنما تمثلت في كيفية الحصول على الموارد اللازمة من أجل التطور والتنمية وذلك بأقل تكلفة ممكنة، من أجل مواكبة الاقتصاد العالمي الذي أصبح عبارة عن شبكة لجميع اقتصاديات الدول.

وبالتالي فإن المؤسسات لم تعد تركز على الطرق الكلاسيكية التي تشير إلى الزيادة في الاستثمارات أو اخذ حصص في مؤسسات أخرى بهدف التوسع والسيطرة، وإنما انتهجت أساليب أخرى تعتمد على التعاون واقتسام الفائدة فيما بينها كمفهوم عام، ولمعرفة هذه الأساليب، يستدعي الأمر الوقوف عند أحدها من أجل تحليل المفهوم والدواعي التي أدت إلى اعتماد ذلك الأسلوب.

وفي هذه الدراسة سنحاول التعرض إلى أحد أهم هذه الأساليب وهي "الشراكة" لننتقل إلى تحقيق هذه الأخيرة في القطاع العمومي مع مؤسسات خاصة ونحدد خطوات تطبيقها عمليا على الميدان.

1. عموميات حول الشراكة:

بالتطرق إلى عموميات حول الشراكة، نتحدث عن ماهية الشراكة، ومبرراتها، وأهدافها.

1.1. ماهية الشراكة:

لقد شهد مفهوم الشراكة عدة تعاريف غير واضحة وغير محددة لمفهومها وهذا نظرا لاختلاف مجالات الدراسة وتنوع الأطروحات المعتمدة في التحليل.

1.1.1. تعريف الشراكة:

إن مفهوم الشراكة قديم جدا حيث تكلم عنه العديد من الاقتصاديين فمنهم GUY « PELLETIER الذي عرفها "أنها عبارة عن حقل واسع من الألفاظ الغير واضحة، ومن الناحية القانونية قد تكون انعكاسا محفزا في حالة الاستقلال التام المعتمد على نوع جديد من التسيير"¹⁵.

والشراكة هي مجموعة من العلاقات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات الملزمة بعقد التعاون مهما كانت نوعية الأهداف (تنمية تكنولوجيا معينة وحدة إنتاج-شبكة توزيع).

تهدف الشراكة إلى تحقيق امتيازات متبادلة بغض النظر عن تساوي أطراف التعاقد، ويؤكد في هذا الشأن «P.DUSSAUGE» "إن الشراكة تتعلق بالعلاقات التي تتم بين المؤسسات غير التنافسية فيما بينها فيما يخص نفس المنتجات أو الخدمات"¹⁶.

فالشراكة هي التزام مؤسستين أو أكثر على استغلال موارد مشتركة لتنفيذ مشاريع أو أنشطة معينة واقتسام العائدات.

¹⁵-M. Boisclair et I. Dallaire, les défis du partenariat dans les administrations publiques, Presse de l'université du Québec, CANADA, 2008, P9.

¹⁶-نقلا عن مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي تحت عنوان الشراكة قطاع عام خاص من تقديم الطالبة مونييس نادية تحت اشراف د.مختاري فيصل.

ومهما اختلفت التعاريف بخصوص علاقات الشراكة إلا أن هذه الأخيرة تشكل بديلاً لعلاقات السوق بحيث تستفيد المؤسسات الملتزمة بعقود الشراكة بعلاقات تفضيلية فيما يخص التبادلات التي تتعلق بمشاريع الشراكة¹⁷

وقد اختلفت تعاريف الشراكة بين القطاع العمومي والخاص حيث عرفت من قبل العالم «Zay» في 1994 وفي مجال التعليم كما يلي: "الشراكة هي التغيير في مفهوم وأدوار المسؤولين في المؤسسات المتشاركة" وقد أعطيت الشراكة مفهوم التعاون والتضامن على أن يكون هناك احترام بين الشركاء ومن هنا تبين خمسة مبادئ لهذه الأخيرة من خلال مفهومها تتمثل في:

1. يجب أن يتوفر العمل على مبدأ المصلحة المتبادلة لتكون شراكة الشركاء قابلة للحياة، من البداية، إنشاء مصدر من الفائدة لمختلف الأطراف.
2. مبدأ الشراكة المتساوية، وهذا فيما يخص شراكة العلاقات تكون متساوية، وليس هرمية.
3. مبدأ حرية الأطراف أن يتفق جميع الأطراف من تلقاء أنفسهم وتكون لهم الحرية في العمل.
4. مبدأ التعاون بين شركاء الاتفاقية هو مشروع مشترك ومنه من المنطقي أنه هناك دعم والتبادلات ذات مغزى بين الشركاء.
5. مبدأ التطور بين الشركاء من خلال التقييم المستمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تغييرات أو إنهاء اتفاقية تعاون ناجحة¹⁷.

كما ذكرنا سابقاً فمفهوم الشراكة قد عرف عدة تغييرات على حسب ما يشهده العالم من تغييرات اقتصادية واختلاف المجالات المدروسة.

فقد عرفت الشراكة رسمياً من طرف فدرالية الشبكات الأوروبية للشراكة (L'IREF) كمايلي: "الشراكة هي عبارة عن تقنية للتطوير والتنظيم تجمع المشتركين بواسطة عقد يركز

¹⁷ - G.PELLETIER, Education et partenariat: rapport, university de Montréal, Canada ; p1.

على هدف مشترك خلال فترة التعاون المحددة، والتشارك باحترام فيما بينهم عن طريق معارفهم وخبراتهم".

ومن هذا التعريف يتبين ما يلي:

§ الشراكة هي تقنية للتطور والتنظيم: هذا يعني أن الشراكة كغيرها من أشكال التوزيع تلاحظ في إقليم معين من خلال أثر لعلاقات اقتصادية. المعنيين بالشراكة يتشاركون ويتلاءمون مع تكنولوجيات المتبادلة بينهم فيما يخص التسيير من أجل تحقيق علاقة متوازنة.

§ الشراكة هي تبادل المعارف والخبرات: وهنا نرى أن الشراكة تتأسس على ما يعرف بالتبادل حيث كل مشترك يستفيد ويفيد ، أي تحقيق الاتصالات المثالية بين المشاركين.

§ الشراكة تفرض شكل من التفاهم: لقد بينا أن الشراكة تتضمن تبادل المعارف والخبرات إذ لا بد أن يكون هذا التبادل المثالي الذي يكون فيه من الضروري أن تجمع هذه المعارف والخبرات من أجل تحقيق المهارات.

§ الشراكة تقود لتطور المتبادل: وهنا تتجمع مختلف مركبات تعريف الشراكة، للوصول إلى حالة مثالية لكل الأطراف عن طريق الخبرات من أجل الاستفادة والإفادة ما يعرف بالإخصاب المتقاطع للشراكة.¹⁸

نلاحظ مما سبق أن مفهوم الشراكة حديث النشأة وطرح كأحد المفاهيم المؤثرة في عمليات التنمية لكن مفهوم الشراكة، يختلط به مفاهيم أخرى لها علاقة به، إلا أن دلالة كل مفهوم تختلف عن الآخر، فنجد المشاركة participation ، التعاون coopération ، أو التنسيق coordination.

إن الشراكة هي: اقتراب تنموي، يتضمن علاقة تكامل، بين قدرات وإمكانات طرفين أو أكثر تتجه لتحقيق أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وفي إطار احترام كل طرف للآخر، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية.¹⁹

¹⁸-M. Kahn "franchise et partenariat ", developper ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organique independent, Dunod, Paris, 5e édition-2009-p133-135.

¹⁹ - عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 4.

ومن هذا القبيل، فإن مفهوم الشراكة يشهد تطوراً متزايداً لما فيها من مميزات وتفضيلات بالنسبة للشركاء، واعتبر حل وجيه لما جاء عائقاً في طريق تنمية المؤسسات ومشاركتها في تطوير الاقتصاد الوطني لأي دولة كانت، ومن هنا تتعدد الأسباب والدوافع للقيام بالشراكة كإستراتيجية للتنمية الاقتصادية ومنه التساؤل التالي: لما تلجأ المؤسسات إلى عقود الشراكة؟

2.1.1. دوافع ومبررات الشراكة:

في عالم الاقتصاد لا وجود لإستراتيجية إلا ولها دوافعها ومبررات دفعتها إلى الظهور، فإن أسباب ظهور الشراكة تختلف وتعدد باختلاف وتعدد الحالات التي تمر بها المؤسسة كمعنى أساسي والسوق كحاوي لهذه المؤسسات، من أهم المبررات التي تدفع المؤسسات إلى اختيار علاقات الشراكة على علاقات السوق أو العلاقات الداخلية التسلسلية هي المبررات التي تعتمد على نظرية تكاليف الصفقات التي قدمها O.WILLIAMSON في أبحاثه سنة 1975 والتي استنتج من خلالها أن الصفقات التي تعقدها المؤسسة مع الموردين أو الزبائن بهدف الحصول على مستلزمات الإنتاج أو تصريف المنتجات ينتج عنها تكاليف تتحملها المؤسسة وكلما زادت هذه الصفقات ارتفعت التكاليف، وبغرض تخفيض تكاليف الصفقات لابد من البحث عن بديل آخر لعلاقة السوق، وهو ما يفسر توجه المؤسسات إلى الاعتماد على علاقات الشراكة.

وفي دراسة حديثة تناول من طرف أحد الباحثين قدم نموذج متكامل لاختيار علاقة الشراكة يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الداخلة في عملية الاختيار.

وحتى تكون عملية الاختيار أكثر منهجية لابد من الفصل بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

العوامل أو المحددات الداخلية:²⁰ هي كل العوامل أو الدوافع التي تجعلنا أو تحفزنا للتعاقد مع متعامل ما، إذا فهي مرتبطة بما يمكن أن تستفيد منه مؤسسة ما من خلال التعاقد وتتمثل في:

²⁰ - باعو بن يخلف، مرجع سابق، ص 18-19.

20-مونييس ناديه، مرجع سابق ص 28-29

§ **تقسيم الأسواق**، حيث أن الأسواق في الوقت الحالي تتميز بمنافسة شرسة، فكل مؤسسة تسعى للحصول على أكبر حصة في السوق، هذه الضرورة أدت إلى مهاجمة مباشرة لبقية الأطراف الموجودة في السوق هذا ما أدى إلى عزلة العديد من المؤسسات، وذلك بظهور البديل مما جعل تلك المؤسسات تبحث عن حلول من أجل العودة إلى السوق وتحقيق أهدافها المسطرة، وكحل لهذا المشكل عملت تلك المؤسسات على التقرب من مؤسسات أخرى (البديلة) من أجل العودة إلى السوق وذلك من خلال عقد الشراكة.

§ **البحث عن أكبر قدر من الاستقرار**: تضمن الشراكة عن غيرها من العلاقات التجارية استقرار كبير بسببين أساسيين هما:

– من جهة فهي تفتح مجال كبير لتقريب المستهلك المحلي وذلك من خلال تطوير التسويق وجودة الخدمات.

– أما كسبب ثاني فمن خلال تسييرها وأهدافها تحقق تضامن كبير بين الأطراف المتشاركين تتقوى من خلالها علاقات مستقرة.²¹

§ **الحاجة إلى نقل ضمني للمعارف العلمية والتكنولوجية**: إن عدم تمكن أي مؤسسة من مواكبة تكنولوجيا ما أو تقنيات حديثة يجعلها عرضة لمشاكل متعددة، فمثلا هناك مشكل نشر سر المعارف التكنولوجية وبالتالي خطر التقليد والمنافسة، ومنه من الأفضل للمؤسسة اللجوء لعقود الشراكة كحل.

§ **عدم وضوح وعدم التأكد من نتائج النشاط**: وتكون عند الخلط بين المهام في العمل.

§ **الطابع المتباين فيما يخص النشاط الممارس من قبل المؤسسة**: عدم توفر الكفاءات والمهارات.

§ **الطابع الاستراتيجي للنشاط**: الطابع الاستراتيجي للمؤسسة له علاقة بتحديد اختيار الشراكة.

العوامل أو المحددات الخارجية: نقصد بالعوامل الخارجية كل العوامل أو المتغيرات التي لها علاقة بمضمون النشاط والتي تفسر السبب الذي تلجأ إليه مؤسستين إلى طريقتين مختلفتين للتعاون بالنسبة لنفس النشاط، أو السبب الذي تتغير طرق التعاون بتغير الزمان والمكان مع بقاء مواصفات النشاط نفسها بدون تغيير، وفيما يلي بعض هذه العوامل:

§ **عدم التأكد من استمرار النشاط**: كعدم تحمل تكاليف الاستثمار.

²¹- M. Kahn·Op.Cit, p135-137.

§تباعيه المؤسسة وارتباطها بأطراف خارجية لتنفيذ النشاط: تبعا للظروف الخارجية للمؤسسة.

§الحوافز التي تعيق الاعتماد على النمو الداخلي: عدم تمكن المؤسسة بقدرتها الداخلية بتحقيق النمو.

3.1.1. أهداف الشراكة:

إن اهتمام أي مؤسسة كانت هو الحفاظ على هيمنتها واستقلالها في وضع قراراتها، إذ تسعى جاهدة لعدم تدخل أي طرف في تحديد معالم هذه الأخيرة، لكن في حالة الشراكة مع مؤسسة أخرى فهذا يجب على المؤسسة التنازل على جزء من استقلالها والقبول بمبدأ الشراكة في إصدار القرارات.

وقد تعددت أهداف الشراكة وتنوعت بتعدد علاقات الشراكة وأهمها:

§تحقيق الأهداف الإستراتيجية: من البديهي أن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق إستراتيجية تنمية التي قامت بإعدادها.

§اكتساب أسواق جديدة: حيث من خلال الشراكة يمكن أن تتمكن المؤسسات من المشاركة في أسواق كبيرة ومختلفة.

§الحصول على القدرات التكنولوجية والموارد البشرية ذات الكفاءات التسييرية: من خلال الشراكة يمكن للمؤسسات أن تقوم بعلاقات مع المؤسسات الأجنبية وبالتالي الاستفادة من الخبرات والكفاءات المتخصصة والمبدعة.²² ويمكن تلخيص أهم أهداف الشراكة فيما يلي:

1. رفع المستوى المعيشي للأفراد و مستوى التشغيل.
2. تحضير مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكافة دول المنطقة.
3. تقليص الفجوة بين مستوى التنمية في أوروبا ودول الحوض المتوسط.
4. تشجيع التعاون والتكامل الاقتصادي.
5. تشجيع الاستثمارات الأجنبية في الدول المتوسطة.

²²- مبارك بلاطة، "أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الجزائرية"، ملتقى دولي، الجزائر، 2005، ص4.

6. انتقال التكنولوجيا إلى الدول النامية.

7. اقتحام الأسواق.

8. تعظيم الربح وهو الهدف الأساسي لقيام الشراكة²³.

هذه كأهم أهداف من ضمن الأهداف العديدة للشراكة والتي تتعدد وتختلف على حسب الحاجة إلى علاقة الشراكة بين المؤسسات.

2.1. أنواع الشراكة:

إن علاقات التعاون بين المؤسسات تدخل في إطار تنظيم المؤسسة على أساس الاتفاق والتقارب، وهذا النوع من التنظيم هو شكل من أشكال التنظيم ومن هنا يمكن التساؤل ماهية هذه العلاقات وكيفية ترتيبها. ومن المؤكد إن علاقات الشراكة تختلف حسب نوعية وحجم الشريك وكذا حسب الهدف من علاقة التعاون وهنا نكون أمام تعدد علاقات الشراكة التي سنقوم التطرق لبعض منها بالتفصيل.

1.2.1. إستراتيجية الكسب الخارجي (les politiques d'impartitions):

إن العديد من المؤسسات تلجأ إلى عملاء مؤهلين من أجل الاعتماد عليهم في بعض مراحل الإنتاج كشركاء، من الناحية القانونية، يكون هؤلاء الشركاء عبارة عن موردين، مناولين، وكلاء معتمدين أصحاب رخص توزيع، مساهمين وذلك في العديد من الوظائف مثل الحراسة، ومعالجة المعلومات.

فيمكننا القول أن سياسة الكسب الخارجي هي عبارة عن علاقة شراكة التي تكمل عمل مؤسسة ما أي تعتمد هذه الأخيرة على طرف خارجي كي تقوم بأحد مراحل عملها²⁴، والاستعانة بمصادر خارجية مقابل التكامل من حيث الشركات، هي تقنية أو إستراتيجية تجمع شركات حيث تحتفظ كل شركة عن استقلالها وهذا كمفهوم لإستراتيجية

²³- مركز البحوث والدراسات بالرياض، سبل بناء شراكة فاعلة بين القطاع الخاص والجامعات في المملكة العربية السعودية، السعودية، 2004، ص 257.

²⁴- باعو بن يخلف، نفس المرجع السابق ص 26.

الكسب الخارجي، شركات توظيف ودمج أو استيعاب. وتستخدم أساليب مختلفة من قبل الشركات الاستعانة بمصادر خارجية في عقود التوزيع التجاري بشكل عام، فإن هذه العقود لا تتجاوز عشر سنوات.

لهذه الأخيرة تقنيات مختلفة من الاستعانة بمصادر خارجية:

§ إشراك الاستغلال "الامتياز" la franchise: هي اتفاق التعاون التجاري الاقتصادي الذي يتمثل في عقد مشترك بين المؤسسات، حيث يقوم المستغل "le franchisseur" بالمساهمة بالعلامة التجارية التي يملكها والتي تتميز بمواصفات خاصة، مميزة وذات خبرة في مجال التوزيع وفي المقابل يقوم الطرف الثاني بالمشاركة بالاستثمارات المالية وكفاءته المهنية. يمكن لهذا النوع من الشراكة أن يساعد المؤسسات الجزائرية على التنمية خارج الحدود الوطنية بمساعدة مؤسسات دولية معروفة في مجال التوزيع.²⁵

§ المناولة (la sous-traitance): هي الأكثر شيوعا كنوع للشراكة، حيث يمكن تعريفه اقتصاديا على انه تشارك مؤسسة ما مع مؤسسات أخرى لتنفيذ مشروع معين وذلك بالقيام بجزء معين من العمليات²⁶، يتضح لدينا أن الشراء ليس كالمناولة، لان هذه الأخيرة تكون بناء على طلب مؤسسة إلى مؤسسة معينة (المناول) تتكفل بصنع الأجزاء المطلوبة حسب توجيهات محددة من طرف صاحب المؤسسة، فعلى صاحب الشركة المقدمة للطلب أن يعطي كل التوجيهات للشريك حتى يكون في المستوى و من جهة أخرى يقدم دفتر توجيه به قوانين يستعان به في حالة وجود خلل.²⁷

§ التموين النوعي: هو نوع آخر للشراكة يتمثل في مشاركة مؤسسة ما في صنع أحد أجزاء منتج ما وذلك من خلال مساهمة الشريك المؤسسة الأصلية بتقنياته وعوامله من اجل صنع جزء مكمل للمنتج النهائي.

§ التوكيل او العمولة: في هذه الحالة يقوم الشريك (المؤسسة الوكيل) بالتعامل مع متعاملي المؤسسة صاحبة التوكيل وذلك بتأدية أحد الخدمات مثل وظيفة الشراء، البيع... الخ.

²⁵ - M. Kahn, Op.cit,p10

²⁶ -L. l'aigle, la sous-traitance au partenariat classique au co-développement,p26-28

²⁷ -M. QUELENNEC; De la sous-traitance au partenariat Une approche nouvelle des relations inter industrielle; mai 2009 ;p1.

§منح الرخص وعقود الامتياز: هو عقد يمنح للمؤسسة الشريكة حق البيع الحصري في منطقة معينة مثال ذلك بيع عجلات السيارات في محطات البنزين.

2.2.1 . الشركات أو الفروع المختلطة (les joint-ventures):

عندما يستحضر لدينا مفهوم نقل التكنولوجيا فهنا نحن بصدد التحدث عن علاقة شراكة بين مؤسسة لها موارد ولكنها تفتقد للتكنولوجيا والابتكار لغرض التنمية الصناعية والتجارية.

ولقد أظهرت العديد من الدول النامية أن طرق نقا التكنولوجيا المتمثلة في شراء المصانع غير كافية لإحداث التنمية، لذلك قبلت هذه الدول بإقامة فروع لهذه الشركات المبتكرة داخلها وهذا لما لها من خبرة وتقدم في التسيير وبإمكانها إحداث تغير في المؤسسة بطريقة إيجابية ومطورة²⁸، ومنه فان الشركات المختلطة هي عبارة عن مشروع مشترك أو شراكة من خلالها يمكن تجميع ثلاث عناصر:

المساهمة بالتكنولوجيا "الشريك المبدع أو المبتكر"، المساهمة في التصنيع والتسويق "شريك الأعمال أو التجاري"، والمساهمة برأس المال من باب تحمل المخاطر "الشريك الاستثماري"، فإذا كان هنا مشروع مشترك يضم العناصر السابقة فهذا ما يعرف بالشراكة ولكن ليس من السهل للمشارك صاحب التكنولوجيا من المشاركة بدون أن يضمن عوائد، وفي نفس الوقت من أفضل أن يشارك حتى يزيح عبئ التفكير في البنى التحتية أو رؤوس الأموال المخاطرة، ونجد في هذا المفهوم كل من:

- **المشارك المبتكر:** ضرورة المحافظة دائما على براءة اختراع لكونها حاجة قانونية تخرج عن نطاق التشارك، وحتى تكون هناك جذب للمشاركين (سرية الاختراع وتألقه تؤدي إلى جذب المشاركين).
- **المشارك التجاري:** يجب على المشارك أن يدرس السوق حتى يتمكن من معرفة ما إذا كان المنتج الذي سيدخله عليه التكنولوجيا سيحقق له أرباح.

²⁸ - جاعو بن يخلف, نفس المرجع السابق ص 32.

● **المشترك المستثمر:** ومن المهم أن "الشريك الاستثماري" يكون على بينة من المخاطر الكامنة في الاستثمار، وينبغي أن يكون واضحاً أن المشروع له مخاطر وأي وعد بالعائد على الاستثمار يجب أن يتحمله.²⁹

ومن جهة أخرى الممارسات في إدارة الموارد البشرية من خلال الشراكات المختلطة قادرة على حل بعض المشاكل في مجال الأعمال التجارية، وخاصة في حالات الأزمات وعدم اليقين الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، حتى إذا كانت الشركة الأم غير قادرة على التحكم مباشرة تجنيد واختيار كبار الموظفين في المناصب الرئيسية في المشروع المشترك الدولية، فإنه لا يزال من الممكن بالنسبة لها لتنسيق أنشطة المشروع المشترك من قبل التأثير على تشكيل وتطوير الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن ينظر إلى تدريب الموظفين المحليين من قبل الشركة الأجنبية الأم كوسيلة لنقل المعرفة الصحيحة والمعلومات الاجتماعية حيث قال Frayne و Geringer (1990) أن التدريب يمكن استخدامه للسيطرة على وظائف مختلفة في المشروع المشترك :

● **التنشئة الاجتماعية للموظفين من خلال التدريب في اللغة والثقافات، وتحديد وتصحيح الأخطاء.**

● **التنمية لأنشطة من خلال تعليم الموظفين مهارات جديدة على الوضع الحالي أو موقف آخر في المؤسسة.** وبالتالي، يمكن للشركة الأم المشاركة في تطوير وإدخال برامج إعادة التطوير للموظفين لتحسين الكفاءة والخبرة لإدارة المشروع المشترك، وبالتالي يؤثر على أداء هم.

● 3.2.1. أنواع أخرى من علاقات الشراكة:

بالإضافة إلى ما تم التطرق إليه، فيما يخص أنواع الشراكات، هناك أنواع أخرى وذلك لتعدد مجالات والظروف والأهداف المنتظرة.

1- شراكة الانسجام (الشراكة المتكاملة):

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة ، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة

²⁹-Hugues G-richard ;joint-venture ou partenariat cessionet acquisition comme moyens de transfert de technologie,Québec ,1990,pp 1-4.

توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوربية Rousset-Vclat بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda .

إضافة إلى أن هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة السيارات، فشرية Ford مثلا تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية ، و توزع شركة Général Motors هي الأخرى منتجات كل من Suzuki و Toyota .

تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية (La complémentarité) المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدا المنتج المشترك .

تتخصص الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية وندرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية، فالاتفاقية التي كانت بين شركتي Chrysler و Mitsubishi مثلا تجسدت في البداية في استيراد سيارات منتجة في اليابان ليتم بيعها في أمريكا من طرف الشركات الأمريكية وذلك تحت الاسم التجاري لهذه الأخيرة، وفي مرحلة ثانية من هذه الاتفاقية تم إنشاء مصنع لمشروع مشترك لتركيب سيارات ذات أصل ياباني في أمريكا.³⁰

2 . شراكة التكامل المشترك: Le partenariat co-integration

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج (La Taille critique) عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي و بالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال .

وكما أشار كل من P.Dussauge و B.Garrette إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى

³⁰ - قسم البحوث و المذكرات، اثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال، 2006.

المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء، ولقد أدى ارتفاع مستوى الخطورة في تلك النشاطات التي هي محل الشراكة إلى ظهور هذا الشكل.

3. الشراكة العمودية او الاندماج العمودي: Le partenariat vertical

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة، هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون / مورد .

لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم " make or buy " أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة بنفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات استراتيجية واقتصادية.

ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية وخاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم (Production de masse) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب (Production au plusjuste) ،

• في النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستي ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية. (La sous-traitance).

• تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى الإنتاج حسب الطلب - انطلاقاً من محدودية النظام الأول - تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي والشراكة العمودية بدلاً من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة والمناولة الباطنية في العلاقة (مورد/ زبون) .

ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، وتميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج، هذا وتقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية.

-تتوضع المؤسسة والموردين في شكل هرم على قمته نجد المؤسسة، أما وسطه وقاعدته فيخصصان للموردين، وبالتالي هناك مستويات للموردين وكل مستوى يرتبط مباشرة بالمستوى الأدنى منه الذي يقوم بمهمة أقل تعقيدا.

-تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول وكل مورد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، وهذه العملية تحمي الزبون من السلوكيات الانتهازية للمورد كما أنها تشجع التعاون.

-موردي نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ "نوادي المؤسسات"، حيث يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا... الخ، وترجع قوة هذا النظام إلى محافظته على استقلالية المؤسسات، وفي نفس الوقت يبقى هناك نوع من الارتباط بالمؤسسة الرئيسية

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكات هو ما قامت به شركة Cummins Engines المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعا جديدا من المكابس Les pistons وهي مركبات أساسية في كل نوع من الأنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقا للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف إمكانيات الموردين الذين يملكون وسائل أحسن، وبالمقابل أفادت الدراسة أنه في حالة اختيار الشركة إجراء هذه التعديلات في عمليات الإنتاج على المستوى الداخلي فإنه يتوجب عليها تخصيص استثمارات تفوق العشرين مرة ما يملكه الموردون في ميدان البحث والتطوير خاصة، إضافة إلى كون الشركة لا تملك المعرفة الكافية وهذا ما قد يؤدي بها إلى فقد موارد هامة يمكن تخصيصها و توجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيك أو إلى بدائل أخرى للوقود. بعد التوصل إلى تلك النتائج قررت الشركة استخراج عمليات الابتكار والإنتاج لهذه المركبات الجديدة (مكابس المحركات) للموردين، في حين ركزت الشركة نشاطها على مركبات أخرى³¹.

31-د. مبارك بلاطة، نفس المرجع السابق، ص22-23.

2. الشراكة قطاع عام خاص:

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات والمجتمعات والمراكز البحثية في مختلف أنحاء العالم، بعد أن اتضح بان عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانات المجتمع، بما فيها من طاقات وموارد وخبرات كل من القطاع العام والخاص لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، بعد أن واجهت التنظيمات المؤسسية المنفصلة والمستقلة قطاعياً تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة المستهدفة، لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والأعمال وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة أغراضها على أساس تشارك تعاوني وحكومة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة، فموضوع الشراكة مازال في المراحل الأولى لوضع مبادئ وقواعد ونظم موحدة تحكم وتنظم أشكال الشراكات المتنوعة بين القطاعين العام والخاص بحيث تشمل كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، فمواضيع رئيسية مثل المفهوم والمبررات والمزايا مازالت تبحث لتطويرها وبلورتها وتصنيفها³².

وفي هذا السياق سوف نعرض هذه المفاهيم بالإضافة إلى التأسيس النظري لتبيان الشراكة قطاع عام خاص.

1.2. ماهية الشراكة قطاع عام خاص:

1.1.2 . تعريف الشراكة قطاع عام خاص: عرفت الشراكة قطاع عام خاص من خلال المنظمة العمومية المستقلة سنة 2001 على أنها "علاقة تستند على أهداف مشتركة وتوزيع

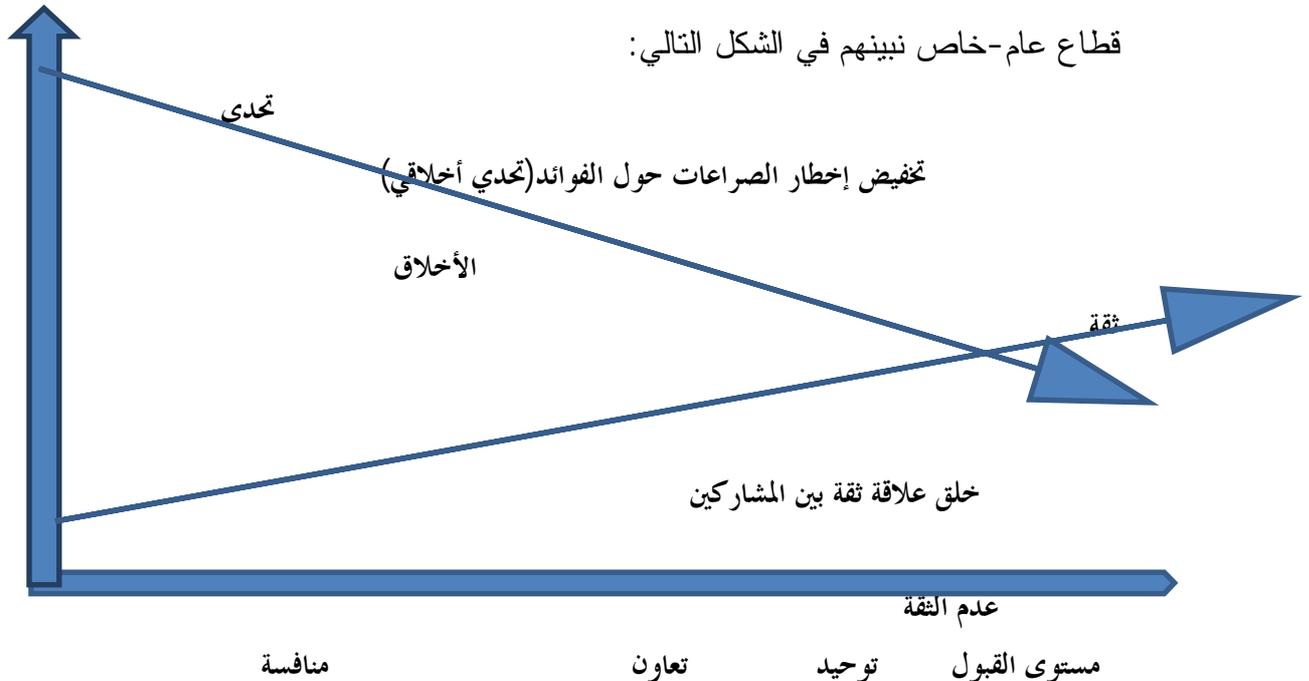
31-مونيس نادية ، مرجع سابق ص 34-35

32-عفيف غلاء الدين الرئيس، القطاع العام والخاص من الهيمنة الى المنافسة، ص2008، 09.

واضح للمسؤوليات المخصصة بين المتشاركين الرسميين وغير الرسميين، المتعاقدين أو المتطوعين، أي بين قسمين أو أكثر، هذه العلاقة تترجم عن طريق استثمار مشترك الموارد". وقد عرفت أيضا على أنها حل من اجل تقسيم دور الدولة وليس من اجل الخدمات الجيدة تملقا عن الخدمات العمومية، واختيار الشراكة لا يكون عن طريق قرار اقتصادي وحيد وإنما بعد عدة دراسات اقتصادية وقرارات ضمن نتائج واقعية، فمثلا ارتثيا كل من الباحثان «بشير معزوز ونورالدين بلحوسين» في ENAP، الى أهمية الشراكة قطاع عام-خاص كترتيب جديد عملي للتدخل الحكومي عن طريق ترتيب تشاركي بين العام والخاص يكون فيه التسيير محدود لكل منهما من اجل فعالية ونجاعة الخدمات العمومية.

وقد عرف مفهوم الشراكة قطاع عام -خاص في جميع أنحاء العالم خاصة في كندا وقد كانت محل دراسة في كثير من النقاشات في ولاية "QUEBEC" (أهم ولاية في كندا). ومن هنا يمكن تعريف الشراكة من عدة أبعاد أهمها البعد الأخلاقي:

فمن اجل إجراء تحفيز جيد لابد من الحديث عن الأخلاق وهنا نجد مصطلحين مهمين لهما نفس المعنى هما: قضايا أخلاقية أو المناطق الخطرة الأخلاقية في البعد الأخلاقي تتبين من خلال العلاقات الاجتماعية وكيفية ضبط هذه العلاقات بين المشتركين فيما يخص توزيع الأدوار والمسؤوليات من اجل تقديم الجيد للخدمات العمومية وهناك بعدين أخلاقيين لشراكة قطاع عام-خاص نبيينهم في الشكل التالي:



الشكل رقم (2): تعريف الشراكة قطاع عام خاص حسب مستوى الثقة

•لابد من الأخذ بعين الاعتبار البعد الأخلاقي لppppكونه عامل مهم جدا حيث قامت L'OCDE بعدة تقارير للتأكيد على هذا الجانب وأعطت ثقافة أخلاقية أو ما يعرف بالحكم الأخلاقي فيما يخص المسؤوليات والشفافية أي التأكيد على تحقيق الحكم الراشد لتفادي المشاكل والعوائق³³.

ولقد اختلفت تعاريف الشراكة بين القطاع العمومي و الخاص حيث عرفت من قبل العالم « Zay » في 1994 و في مجال التعليم كما يلي:"الشراكة هي التغيير في مفهوم و أدوار المسؤولين في المؤسسات المتشاركة" ومن هذه الإحتياجات الرئيسية الثلاثة التي تحفز الحكومات على الدخول في الشراكات بين القطاعين العام هي:

1 . جذب استثمار رأس المال الخاص (غالبا إما تكملة الموارد العامة أو الإفراج عنهم لتلبية الإحتياجات العامة الأخرى).

2 . لزيادة الكفاءة واستخدام الموارد المتاحة على نحو أكثر فعالية.

3. لإصلاح القطاعات من خلال إعادة توزيع الأدوار، والحوافز، والمساءلة³⁴.

4.من جهة اخرى الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي عقود بين الشركاء في القطاع العام والقطاع الخاص تهدف إلى إنشاء أو إدارة مشروع لتقديم خدمة عامة والتي جزء كبير من ويشترك الاستثمار الأولي والتمويل والمخاطر بين الشركاء في القطاع العام والخاص.

5.المسؤوليات ودرجة المشاركة بين الشركاء من القطاعين العام والخاص يمكن أن تختلف اختلافا كبيرا، سواء من حيث التمويل او من حيث المخاطرة. المتغيرات الأخرى، مثل طبيعة وجدوى المشروع، الإطار القانوني، والوقت، وعدد وطبيعة الجهات الفاعلة، والبيئة المالية والتصور العام للقطاع الخاص ، تختلف على نطاق واسع³⁵.

2.1.2. أهداف الشراكة قطاع عام -خاص:

³³- M. Boisclair et I.Dallaire ;op ;Cit,p10

³⁴- Asian development Bank, public-private partnership, rapport of 2010,p4.

³⁵- CDER; partenariats public-privé (ppp) ;mai 2009 ; p3.

إن رؤية البنك الدولي للشراكة بين القطاع العام والخاص تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية حيث يبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات، أما دور القطاع الخاص فيبرز في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أدائها بناء على فكرة عدم كفاءة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصر على أي من الدولة وأجهزتها أو القطاع الخاص بشكل منفرد ويمكن هذه الأهداف في النقاط التالية³⁶:

أهداف السياسة الاجتماعية: تبي الشراكة بين القطاعين العام والخاص الحل الأنجح للمشاكل التي يعرفها المسير العمومي " حلول خاصة لمشاكل عامة " حيث تهدف إلى تقديم خدمات تتميز بمستوى عال من المهنية، الجودة والكفاءة.

أهداف السياسة الاقتصادية: هذه الأهداف تتجلى في تقوية البنيات التحتية، وعصرنة المرافق العامة وتطبيق مبدأ المرفق العالمي أظهرت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين النمو الاقتصادي وتطور البنيات الأساسية وأن كل نقص في هذه الأخيرة يعيق التنمية الاقتصادية. من جانب آخر، تساعد البنيات الأساسية على خلق فرص العمل، تشجيعا لاستثمارات المحلية والأجنبية، الزيادة في الإنتاجية وتطوير الوظائف الاجتماعية للدولة.

أهداف سوسيو-ديموقراطية: أصبحت أغلبية الدول النامية تعاني من العجز المتكرر في خدمات المرافق العامة إذ لم تعد قادرة على تغطية احتياجات المترفين مما أثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة وساهم في تفاقم الهوة بين العرض والطلب.

أهداف التدبير الجيد والاستراتيجي للمرافق العامة: يتم اللجوء إلى عقود الشراكة بين العام والخاص في حالات الاستعجال واني لمشروع يتميز بالشمولية والتعقيد وأن الشخص العامل أي مالك في بعض الأحيان الخبرة والكفاءة في التحديد المسبق لوسائل التقنية التي يتطلبها المشروع أو قد لا تكون له تجربة في وضع التركيبة المالية والقانونية للمشروع وبالتالي مشاركة المقاولات في أعمال الإدارة³⁷.

³⁶ - AFD, partenariat public-privé :leçons d'expériences dans les pays en développement ; France, 2008, p3.

³⁷ - احمد بوعشيق، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص إستراتيجية للتنمية المستدامة بالمغرب، المغرب، سنة 2009، ص16

من جهة أخرى فإن أهم الأهداف تتمثل في:

- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف من أطراف الشراكة.
 - توفير رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من المعرفة (how know) والخبرة في إدارة المشاريع التي تعتبر عنصر الوقت حاسما فيها وتقليل المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة.
 - تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام.
 - إن ترتيبات الشراكة تحقق نتائج أفضل، مما يستطيع أن يحقق كل فريق على حده من خلال تأثير الشركاء على أهداف وقيم بعضهم البعض عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل أفضل، ومن ناحية أخرى سيكون هناك مجال لتوسيع الموارد المالية نتيجة تعاون الأطراف فيما بينها.
 - تعزيز مبادئ الإفصاح والمسائلة في كيفية إدارة الموارد.
 - إيلاء البعد الاقتصادي اهتماما أوسع في السياسات ذات العلاقة، وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يحقق المكاسب الاجتماعية والاقتصادية.
 - التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل الشريك المحلي ملائمة البرامج التي تشملها هذه السياسات لغرض توصلها إلى المشاكل المحددة، والفرص المتاحة للأسواق المعمل.³⁸
- 3.1.2. أنواع الشراكة قطاع عام خاص:

1. شراكات الإدارة: وهي عقود تأجير خدمات الإدارة للقطاع الخاص لمدة محدودة، وطبقا للعمل المستقر في هذا الإطار تتراوح مدة هذه العقود من ثلاثة إلى خمسة أعوام حيث تحول حقوق الإدارة للقطاع الخاص، وتبقى حقوق الملكية لدى المنشآت العامة، كما تبقى مسؤولية عن النفقات التشغيلية والرأسمالية وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها وعادة ما يكون جزء من التعويض المالي مرتبطا بأداء المنشأة و الشركة الخاصة بجزء المخاطر أو المنافع التجارية.

³⁸- معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها"، العدد الثامن، نادي الدراسات الجزائرية لجامعة الجزائر، تقرير 1999، ص5.

2. **شراكات الخدمات:** هو اتفاق تتعاقد من خلاله إحدى مؤسسات القطاع العام مع شركة من القطاع الخاص لتولي نشاط محدد مثل تشغيل أو صيانة في المنشأة العامة لفترة محددة، وعلى وفق هذا الأسلوب تضع المؤسسة الحكومية معايير أداء النشاط وأسس تقييم العطاءات والإشراف على العمل ودفع رسوم متفق عليها للخدمة.

3. **شراكات الإيجار:** وهو عقد تقوم فيه الدولة بتأجير مرافقها إلى مستأجر من القطاع الخاص، يقوم بتشغيلها مقابل دفعات مالية محددة يسدها إلى الجهة المؤجرة بغض النظر عن مستوى الأرباح، التي يحققها المستأجر الذي تقع عليه مسؤولية تمويل نفقات التشغيل والصيانة، بمعنى تحمله المخاطر التشغيلية في حين تبقى الجهة المؤجرة مسؤولة عن الاستثمار في الأصول الثابتة.

4. **شراكات الامتياز:** هو كعقد التأجير، غير انه يتضمن مسؤولية إضافية على القطاع الخاص، تتمثل في تمويل إحلال أصول ثابتة أو توسعات محدد في المنشأة العامة، بمقتضاه يعهد القطاع الخاص مهمة توفير سلعة أو خدمة معينة مقابل تقاضي قيمة مادية من المنتفعين تحت إشراف و رقابة الجهة الحكومية، و يكون عقد الامتياز لمدة تتراوح بين (15-30) سنة يتم بعدها إعادة أصول المنشأة العامة إلى الجهة المالكة. و تكمن الميزة الأساسية لهذا الأسلوب في أن القطاع الخاص سيكون مسؤولاً عن تحمل النفقات التشغيلية والرأسمالية فضلاً عن دفع تعويض مالي متفق عليه إلى الجهة المالكة، الأمر الذي يخفف من الأعباء المالية التي تتحملها الدولة، و على وفق هذا الأسلوب نجد الأنواع التالية³⁹:

§نظام BOT: تعني حروف BOT على الترتيب اختصار لثلاث كلمات إنجليزية: OPERATE، BUILDTRANSFER: البناء التشغيل، نقل او تحويل الملكية وهي تشكل المراحل الثلاث لتنفيذ عقد BOT.

حيث جاء في تقرير لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (CNUCED)، إن مشاريع BOT هي أساساً شكل من أشكال تمويل المشاريع، تمنح بمقتضاه حكومة ما مجموعة من المستثمرين، او احد الكيانات الخاصة، يشير إليها "الاتحاد المالي للمشروع"، امتياز لصياغة مشروع معين و تشغيله، و إدارته، و استغلاله تجارياً لعدد من السنين تكون كافية لاسترداد تكاليف البناء، إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من العائدات المتأتية من تشغيل المشروع، و في

³⁹- رياض الفرس، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، الكويت، 2008، ص95.

نهاية المدة تنتقل ملكية المشروع للحكومة، دون أي تكلفة، أو مقابل تكلفة مناسبة يكون قد تم الاتفاق عليها مسبقاً⁴⁰.

ويمكن استخلاص عناصر نظام البحوث التي يمكن انجازها فيما يلي⁴¹:

§تصميم وإنشاء المشروع المتفق عليه، بما يشمل من دراسات وتشبيد وتجهيز، على نفقة الطرف الخاص الممول للمشروع.

§تشغيل المشروع من قبل المستثمر واستغلاله تجارياً طوال المدة المتفق عليها، بما يمكنه من استرداد تكاليفه، مع تحقيق معدل ربحية مناسب.

§نقل ملكية أصول المشروع الثابتة والمنقولة إلى الجهة الحكومية المتعاقدة المالكة له أصلاً، وذلك دون مقابل أو بمقابل متفق عليه، عند نهاية الفترة التعاقدية.

2.2. النظريات الاقتصادية الأساسية المبررة للشراكة قطاع عام-خاص:

هذه النظريات كانت نتيجة تحليل الشراكة العمومية، ومنه يمكن معرفة كل نظرية ومجال تطبيقها وذلك من الناحية الاقتصادية والشكل التالي يبين ذلك:المصدر من إعداد الباحث



الشكل رقم (3): النظريات المفسرة للشراكة قطاع عام خاص.

40. حصايم سميرة، عقود البوت B.O.T لاستقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية، تيزي وزو، 2011، ص 04.

41 - احمد بوعشيق، نفس المرجع السابق، ص 6. نقلا عن مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي تحت عنوان الشراكة قطاع عام خاص من تقديم الطالبة مونييس نادية تحت اشراف د.مختاري فيصل.

ومنه نقوم بشرح كل نظرية على حدي، كما يلي:

1.2.2. النظرية الاقتصادية الليبرالية الجديدة:

في أمريكا الجنوبية يعيشون نظام اقتصادي ليبرالي والذي يتضح من خلال "اقتصاد السوق"، من جهة الاقتصاد، فإن الشراكة العمومية مبررة أساسا باختلاف الأداء بين المؤسسات القطاع العام وكذلك الخاص، لتبسيط هذه النظرية نقوم بتحديد الفرضيات التي تعتمد عليها والتمثلة في:

§ المنافسة بين المؤسسات تضمن تموقع أمثل للموارد.

§ كفاءة المتعاملين الاقتصاديين في وضع القرار "توفر المعلومات".

§ تعظيم رفاهية الفرد يؤدي إلى تعظيم رفاهية الجماعة.

من هذه الفرضيات يتبين أن المنافسة الحادة بين المؤسسات تؤدي بالمؤسسات التي تفتقد للقدرة على المنافسة واللجوء إلى الشراكة، من جهة أخرى في حالة الشراكة فإن المسير يقوم بمعرفة المنافسة الحقيقية الموجودة في السوق، أي اختيار المؤسسة التي تكون لها نسبة كبيرة في السوق من حيث الخبرة وتوفر الموارد وهذا ما يضمن للشريك تخفيض التكاليف.

أيضا هناك ما يعرف بتوفر المعلومة، وهذا شيء مهم فيما يخص الشراكة بحيث يجب التركيز على تناظرها حتى يتمكن مشروع الشراكة من التواصل مثلا يجب معرفة الأهداف المشتركة والأهداف الخاصة بكل طرف والعمل على تحقيقها بالتوازي وعلى حسب الاتفاق.

2.2.2. نظرية حقوق الملكية:

أما فيما يخص هذه النظرية فإن الاقتصادي "Emile Durkheim" أعطى التعريف التالي: "الحق في موضوع ما يتحدد من خلال إقصاء المستخدم لأشياء المحددة لمواضيع الأفراد والجماعات ما عدى الدولة التي لها علاقة خاصة مع القانون". أساس هذا التعريف يبين أن حق الملكية هو حق مشترك لجماعة ما من أجل منح فرد أو عدة أفراد معينين، ولتطبيقه في

مجال الشراكة قطاع عام خاص. هذا المفهوم بين ان حق الملكية هو عبارة عن حق مشترك⁴².

3.2.2 . نظرية الإدارة العامة الجديدة:

في العقود الأخيرة، تميزت أزمة الشرعية للشركة العامة، ودورها وأدائها بالتراخي، مما قضى بظهور الإدارة العامة الجديدة. ولدت هذه النظرية في بريطانيا في الثمانينات في وقت مبكر (على الرغم من أصولها التي تعود إلى قبل السنوات القليلة) في عهد مارجريت تاتشر والعديد من البلدان الأخرى، ذات التقاليد الأنجلو سكسونية. والإدارة العامة الجديدة هو نمط الإدارة بأهداف لإدخال القيم في الإدارة العامة وأساليب عملها من شركة خاصة.

ويفسر السياق العام لميلاد هذا المفهوم الجديد من قبل الاستعجال والحاجة إلى خفض الإنفاق العام للتعويض عن عدم الكفاءة والعجز الإداري، التي تتميز به المؤسسات العامة، والإدارة العامة الجديدة هو في المقام الأول عن طريق تركيزه على الأداء والكفاءة وتحقيق الأهداف والشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات العامة .

في الواقع، فإن الإدارة العامة الجديدة "هي عبارة عن مجموعة من المزايا المبتكرة في إدارة الحكومة، كل هذه العناصر تشكل نمط التطور في القطاع العام، من خلال نهج إدارة تتميز على حساب النهج القانوني، والاستعداد للإدارة النتائج، وإدخال عناصر المنافسة والأداء، تخفيض التكلفة والحرص على النوعية"والهدف من الإدارة العامة الجديدة يتمثل في الحكم الذاتي والمسؤولية على جميع المستويات، والإبداع والابتكار في الإدارة الحالية والمساءلة والالتزام من الأداء والكفاءة والفعالية، شعار مؤيدي هذا النهج الجديد يمكن تلخيصها على النحو التالي: "قل لي كيف تدار وأنا أقول لك من أنت".

وباختصار، يبدو أن الإدارة العامة الجديدة هي واحدة من الإصلاحات التي سبقت وعجلت في الشراكات بين القطاعين العام والخاص (P3)، وذلك انطلاقاً من فكرة أن تحديث الإدارة العامة وتحسين إدارة المؤسسات العامة هي عملية إصلاح الدولة وسيتم توفير الخدمات العامة

⁴²- M. Boisclair et I. Dallaire, op, citpp102-105

بنوعية جيدة، والأهم تمكنهم من العثور على الطريق إلى الأحسن وذلك من خلال أحياء الكفاءة والقضاء على العجز الهائل المتراكم على مدى العقود الماضية.

في حين أن الإدارة العامة الجديدة، في طبيعتها الجوهرية، والدعوة إلى اللامركزية، وتمكين الإدارة العامة من خلال تحسين هوامش التشغيل واستحداث قواعد المساءلة التي تترجم متطلبات الأداء بالنسبة لهم، فإنه تجدر الإشارة إلى أن هذا النهج الجديد، في مبادئه، قد عزز بشكل كبير من ظهور شراكات بين القطاعين العام والخاص التي ترفع الكفاءة والعقيدة في إدارة الشؤون العامة.⁴³

4.2.2. نظرية الخيار العام:

ظهرت نظرية الاختيار العام في وقت مبكر باعتبارها واحدة من النظريات التي ساعدت أكثر للمضي قدماً في الأفكار التحررية والليبرالية الجديدة في العقود الأخيرة من الناحية الاقتصادية. وضعت أساساً من قبل العديد من الاقتصاديين مثل BOKNAN و Tollison (1972)، فإنه يفترض أن عدم كفاءة المؤسسات العامة يرجع ذلك أساساً إلى جماعات المصالح والألعاب السياسية التي تميز الحكومة.

فحجة مدرسة الاختيار العام هو أن الناس الذين من المفترض أن يقومون باتخاذ القرارات العامة، بما في ذلك مدراء الشركات العامة والسياسيين والبيروقراطيين، لا بد أن يكون ذلك في إطار حماية مصالح المجتمع ككل، وليس لمصالحهم الخاصة، كما هو الحال مع أي شخص آخر في سياقات أخرى من الخصوصية (هودج، 2000). في الواقع، فإن نظرية الاختيار العام في جوهرها هي نوع من النقد للاقتصاد الرفاهية الجديد حيث تكون الدولة في الواقع لا ترى إلا أسطورة من الالتزام والتفاني من أجل المصلحة العامة والشؤون العامة. وهكذا، فإن الخيار العام الحالي يبين سوق الدولة، ويعتبر السوق باعتباره آلية تخصيص الموارد بكفاءة التميز. قلق المنظرين وبالتالي تحولت نحو كيفية جعل الحد الأدنى من تدخل الدولة في الاقتصاد.

⁴³ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، دار النشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 42.

وينظر المنظرين للمدرسة من الاختيار العام ويزعم أن عدم كفاءة المؤسسات العامة هو فقط الدافع من السياسيين، والقادة الذين كانوا لانتقادات لعدم العمل في المصلحة العامة بالتركيز على البديهي (المصلحة الذاتية)، فإن السعي من أجل السلطة تكون أكثر شعارهم. بوضوح، في هذا النموذج، السياسيين وأصحاب المشاريع في إنتاج الخدمات العامة. وقد استلهمت إلى حد كبير هذا النهج دعاء المدرسة الرسمية الاختيار من مفهوم الفردانية المنهجية أن الأفراد اعتماد نفس المواقف والسلوكيات، سواء في السوق والمعاملات غير السوقية، أي أنها "موجهة من قبل المصلحة الذاتية والسعي لتحقيق أقصى قدر من المنافع الشخصية". إذا كان هذا يبدو لوصف أكثر أو أقل للحكومة العامة، فإن الوضع في السياق الأفريقي يبدو ينذر بالخطر.

يستخدم نظرية الاختيار العام أدوات الاقتصاد الجزئي لدراسة سلوك الأفراد في الإدارة والحياة العامة والسياسية، والمواطنين وصناع القرار للتحليل ومن خلالهم، والإخفاقات المالية و الاقتصاد العام. الشيء الأكثر عبثية حول كل ما من هو أن الساسة كثيرا ما تتدخل في الحكم، وإعطاء مزايا وفوائد لمجموعات محددة لضمان موقفهم لإعادة انتخابه يثبت خصم نهائيا إدارة سليمة وفعالة من المؤسسات العامة.

الهدف المعلن من المنظرين للمدرسة الاختيار العام هو "محاولة لصياغة نظرية عامة للاقتصاد العام والذي يسمح للقيام به في منطقة ما من خيار الجماعة التي تمت منذ فترة طويلة في مستوى الأسواق الاقتصادية الصغرى".

في نهاية المطاف نظرية حقوق الملكية والاختيار العام هي نهجان متكاملان لتحليل الاختلافات في الأداء بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة. هذين النهجين ظهرا، وفقا لإيرليك، Gallais-Hamonno و Lutter (1990)، موضحين أن الشركة العامة سوف تكون أقل كفاءة من الشركات الخاص.

نظرية الاختيار العام هو في الواقع نظرية السوق السياسية التي ترى أن كلا من الدولة باعتبارها ان المواطنين يشترون السلع العامة دون أي تعليق، بل يريدون إزالة الفوائد والمزايا دون دفع الثمن.

أن هذا النهج النظري وضع على جوانب الخلل في الدولة لتوفير العلاج إلى السوق (القطاع الخاص)، والتي سيحكم أيضا دون قيود في إنتاج السلع والخدمات للمجتمع، وباختصار نقول هذه النظرية أنه نظرا لعدم كفاءة الدولة لاعتبارات حزبية وبيروقراطية، لا بد أن يقدم إلى فرض عقوبات على السوق، وهو أكبر عدد من الأنشطة الحكومية⁴⁴.

3. دورة حياة عقد الشراكة القطاع العام والخاص:

بعد التطرق إلى ماهية الشراكة قطاع عام-خاص وما الداعي الذي أدى بالحكومات إلى اختيارها وما هي النظريات التي تلم بها، وذلك من خلال دراسة عقد الشراكة والمراحل التي يمر بها.

وكمفهوم أكثر دلالة فإن الشراكة بين القطاع العام والخاص تتم عن طريق توقيع عقد بين الحكومة (مؤسسات حكومية)، والقطاع الخاص ولتتم ذلك يجب تحليل هذه الشراكة من خلال تبيان نوعها والمخاطر المترتبة عن هذا العقد الذي يحدد لنا الشريك الخاص، ثم ننتقل إلى كيفية إدارة هذا العقد وذلك عن طريق تقسيم المسؤوليات والبدء في المشروع ثم الانتقال إلى تبيان مهام كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

1.3. تحليل الشراكة:

من البديهي انه هناك ما يعرف بدليل الشراكة بين القطاع العام والخاص لأي دولة ما حتى تتمكن هذه الأخيرة من وضع دورة حياة عقد هذه الإستراتيجية لمعرفة طريقة التنفيذ وكيفية التقييم.

1.1.3 . نوع الشراكة وتحديد المخاطر المترتبة عن هذا العقد:

§ بدء الشراكة: إن الشراكة لا تعتبر الاختيار الأمثل من أجل ضمان خدمة عامة بنوعية جيدة، لذا على الحكومات أن تقوم بكامل جهدها وذلك من خلال معرفة كل الموضوعات الداخلة في إتباع هذه الإستراتيجية، لأن هذه الأخيرة متعددة المجالات وبالتالي تختلف في تقسيم المهام بين الأطراف وكذا الأهداف المرجوة⁴⁵.

⁴⁴ - M. Boisclair ET L.Dallaire, Op.cit, pp111-112.

⁴⁵ _ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, les contrats de partenariat : guide methodologique, France, version2011,p21

§ تسمح الحكومة لكامل جهاتها بان تفكر في نماذج متنوعة من الشراكة بناء على تقرير تلك الجهات حول جدوى أي مشروع. وفيما يلي أهم الإجراءات الممكن اتخاذها لتحديد نوع الشراكة والمخاطر المترتبة عن هذا العقد:

§ **كشأن أي مشروع عمومي** على الحكومة أن توافق بين هذه المشاريع والسياسات والقوانين الرسمية ويتم ذلك التقييم عن طريق مسارين:

§ **المسار الأول:** التوافق، حيث أن أي مشروع لابد من أن يتماشى مع القوانين والتشريعات، وأي اختلاف لابد من اخذ الموافقة قبل البدء في المشروع.

§ **المسار الثاني:** تحليل الثغرات، إذا وجدت الهيئات الحكومية المعنية ثغرات في السياسات والقوانين من شأنها التأثير على المشروع المقترح، فعلى الحكومة القيام بالتالي:

ن التفاهم مع المستفيدين من المشروع إذا كان بالإمكان تبني المشروع في ضوء السياسات وان لم يكن ممكنا فانه:

ن يناقش الأمر مع البرنامج لبحث خيارات لحل أمثل وتستمر مراقبة التوافق في المشروع مع السياسات الى غاية نهاية الشراكة.

§ تحليل المخاطر:

§ ان من اهم المراحل المتبعة لتجسيد هذه المرحلة ما يلي:

§ **تحليل تكلفة-فائدة:** والذي يتم عن طريق دراسة تقديرية للفوائد المترتبة عن هذا المشروع والتكاليف اللازمة لتحقيق ذلك بالاعتماد على النماذج التقليدية لتقديم الخدمات.

§ **تحويل المخاطر:** هذه المرحلة تعد اعتبارا رئيسيا في اختيار أسلوب الشراكة للمشروع، فالمخاطر لا يمكن تحويلها دائما لقطاع الخاص، فالقانون هو أن تحول المخاطرة إلى الطرف المسؤول عن إدارتها حتى يتمكن من السيطرة عليها بصورة فعالة، فمخاطر المشاريع وتكاليف والفوائد لابد من دراستها بعناية لضمان حصول الجهة الحكومية على أفضل قيمة مقابل المال.

§ **التمويل:** تكاليف التمويل العام في الشراكة قطاع عام خاص تكون اقل نسبة لان الحكومة هي الجهة الفاعلة يمكنها الحصول على نسب تمويل افضل مما تحصل عليه شركة من القطاع الخاص.

§ الكفاءة: هذه الأخيرة تعمل على ضمان التسيير الفعال وبالتالي تقليل التكاليف وضمان الجودة العالية في الخدمات.

§ المراقبة والسيطرة الفعالة، هي أمر أساسي لنجاح المشروع.

2.1.3. تحديد الشريك الخاص:

تعتبر عملية اختيار الشريك الخاص جزء مهم من طلب الشراكة، حيث يجب على اللجنة التوجيهية للتعاملات الحكومية عرض المشروع والطلبات التي يتوفر عليها من مقاييس اختيار لا بد من الالتزام بها، ومن ثمة يتم اختيار الشريك من خلال المرور بثلاث مراحل هي على التوالي:

• التقييم والاختيار: يتم تقييم العروض المقدمة من طرف القطاع الخاص لدى القطاع الحكومي الواضع للشروط الشراكة ومتطلباتها وذلك من خلال مقاييس المقارنة التالية:

§ إمكانية الاستخدام: أي هل سيكون العمل سهلا مع الشريك؟، من جهة أخرى، هل ستكون الخدمة مرنة بمقابل الإجراءات التي تم وضعها؟

§ التحول: ما مدى النجاح بعد التحول من الطريقة القديمة الى الطريقة الجديدة(الشراكة) في عملية تقديم الخدمة؟

§ الاكتمال: هل يمكن للشريك ان يقوم بتغطية جميع الاحتياجات الموجودة في طلب الشراكة؟

§ المتنافس: هل للمتنافس (الشريك الخاص) سجل موثوق به وأساس مالي مستقر؟ هل الكفاءات والمهارات والدعم كافية؟

§ بعد القيام بهذه المقاييس تقوم الجهة المشرفة (الحكومة) على هذه الشراكة بحساب النقاط التي حصل عليها كل متنافس، ثم إعداد جدول مقارنة ومن ثم تنتقل إلى الجانب المالي.

• التفاوض: من الطبيعي أن يكون لكل من الشريك الخاص والشريك العام مصالح مختلفة عن الآخر، فالشريك الخاص يهتم بتخفيض المخاطر وزيادة الأرباح، والشريك العام يهتم بتخفيض التكاليف والحرص على جودة الخدمات.

ومن أفضل الممارسات المعمول بها عالميا يمكن تلخيص التفاوض في الخطوات التالية:

(1) **الإعداد والتحضير:** من خلال العمل على تحديد أهداف التفاوض المتعددة وصولا للهدف العام وهو الحصول على اتفاقية شراكة قوية تحمي كلا الطرفين، ويكون الإشراف من طرف فريق التفاوض بالاستعمال إستراتيجية التفاوض.

2) تأسيس اتصال مبدئي مع الطرف الخاص: التخطيط لاجتماع والدعوة الرسمية للمتفاس المؤهل، وتحديد الموضوعات التي ستتم مناقشتها.

3) بدئ التفاوض: العمل على إيجاد بيئة للثقة والتعاون لضمان نجاح المفاوضات.

4) الوصول إلى الحلول والقرارات: التركيز على الأمور المشتركة والمصلحة العامة في جميع الأمور وتحديد الخيارات والبدائل لها والوصول إلى الاتفاق النهائي.

5) التسوية النظامية: يتم هنا وضع السجلات الناتجة من عملية التفاوض في صورتها النهائية لاستخدامها أثناء إدارة العقد خلال عمر المشروع الذي يتم الاتفاق عليه خلال هذه المرحلة.

• تمويل الشراكة يأخذ تمويل الشراكة مشاريع عدة تتمثل في:

§ التمويل المبني على الرسوم: يشمل هذا النوع كل من دخل على المعلومات، ودخل على المعاملات حيث يتم استخدام الدخل الإجمالي لتمويل الاستثمار المبدئي يتم اقتسامه بصورة مستمرة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

§ المشاركة في وفرات التكاليف: العمل على تقليص التكاليف بأي طريقة واستخدام الوفرات في تمويل الاستثمار المبدئي.

§ المشاركة في الدخل: جعل الشريك الخاص مسؤولاً عن توليد الأرباح الجديدة من خلال مشاركة الطرف الثالث لتقنيات الشريك الخاص.

§ التقديم الكامل للخدمة: يتم تأسيس الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص باستخدام كيان ذي غرض خاص جديد مثل شركة تضامنية تعمل على تقديم الخدمة كاملة تحت رعاية القطاع العام⁴⁶.

2.3. إدارة عقد الشراكة:

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

⁴⁶-برنامج التعاملات الإلكترونية، دليل الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، المملكة العربية السعودية، 2009، ص44.

1.2.3. تقسيم الأدوار والمسؤوليات:

§ **ادوار الجهة الحكومية:** أهم دور يقوم به الحكومة هو تعريف أدوار جميع الأطراف والمستفيدين التي تساعد مشاريع الشراكة بصورة أفضل. أما في داخل الجهة الحكومية نفسها فإن الأدوار تشمل:

– فريق إدارة المشروع-الفريق الاستشاري-اللجنة التوجيهية التي تقنع الإدارة بالمشروع
§ **أما فيما يخص الشريك الخاص:** من المعروف أن الشركات داخل القطاع الخاص تشكل اتحادات فيما بينها لتقديم عروضها لمشروع الشراكة. والشركات الفردية في ذلك المشروع يمكن أن تكون:

-الشريك الأساسي: الذي يدير الاتحاد ككل.

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

§ **مستفيدون آخرون:** تكون لهم مدخلات مهمة في إدارة العقد ويشملون كل من وزارة المالية التي تقوم بمراقبة تنفيذ العقد، الجهات الحكومية الأخرى التي يمكن أن تأثر من مشروع الشراكة.

أما فيما يخص المسؤوليات:

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

§ **القطاع العام:** أن الأنشطة التي تقوم بها الجهة الحكومية تشمل:

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

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

- إدارة العقد: القطاع العام مسؤول عن إدارة عقد الشراكة (معالجة أي تغييرات تطرأ عليه). مسؤوليات الموظفين، وذلك بالعمل على تحسين قدراتهم⁴⁷.

2.2.3. البدء في المشروع:

جرت العادة على أن عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص تشتمل على نصوص ضابطة للمشروع الذي يمثل موضوع العقد. وتعتبر جد أساسية حتى يتمكن الطرف البادئ في المشروع وهي تتمثل في:

- مدة المشروع وحقوق استخدامه بصفة مستمرة.
- متطلبات الأداء الخاصة بتقديم الخدمة (اتفاقيات مستوى الخدمة).
- آليات صرف المستحقات.
- قياس ومراقبة الأداء.
- مراجعة الأسعار وتعديلها لتشمل الخدمات الإضافية الجديدة التي سيتم تقديمها من قبل القطاع العام او لتعكس التغييرات في معدلات التضخم وأي مواضيع من شأنها التأثير على جداول الأسعار المتفق عليها.
- حقوق الملكية الفكرية.
- حقوق التدخل، توضح متى تتدخل الحكومة عند تدني مستوى الخدمة.
- التغييرات الجديدة في مجال الخدمة وتحديد معدل التغيير.
- فض النزاعات، وضع قوانين لحل النزاع بين القطاع العام والشريك الخاص.
- التغيير في الأحكام والنصوص القانونية التي من شأنها التأثير في المشروع إذا لزم الأمر.
- إنهاء العقد، إذ يتم وصف تفصيلي لشروط إنهاء العقد.

3.3. إدارة مخاطر المشروع بين الشريكين:

إحاقا لما تم ذكره في (3-1) الخاص بتحليل الشراكة قطاع عام خاص الفرع الثاني "تحليل المخاطر" من الضروري أن يتم تقدير مختلف المخاطر المرتبطة بمشروع الشراكة بين القطاعين وتقرير أي الطرفين -القطاع العام أو الخاص- هو الأنسب أو الذي تكون له القدرة

⁴⁷-S.J.Loxley, an analysis of a public-private sector- partnership,report prepared for Canadian union,1999,p14.

على درىء المخاطر وإدارتها، لذا تقوم الدولة من تحديد الجهة المناسبة لإدارة المخاطر بكل دقة وإتقان.

وإذا لم يكن أي الطرفين في وضع يمكنه من التحكم الكامل أو السيطرة التامة على الخطر معين فإنه ينبغي عندئذ تحديد الجهة المسؤولة بالتباعد العوامل التالية:

- تكلفة تصدي الطرف الذي يمثل القطاع الخاص لمعالجة الحالة المنطوية على المخاطرة وما إذا كان معقولاً ان تتم تغطية تلك التكلفة من قبل الطرف الذي يمثل القطاع العام، مع الأخذ في الحسبان حقيقة أن المخاطرة قد تتحقق في نهاية المطاف وتصبح واقعا ماثلاً لا مناص منه.

- التكلفة التي يتكبدها القطاع العام في حالة إبقائه على المخاطرة ومدى قدرته على تخفيف الآثار المترتبة عليها إذا وقعت بالفعل. ويتم إدارة المخاطر على النحو التالي:

1.3.3. تحديد المخاطر وتقييمها:

يجتمع كل من القطاع العام والقطاع الخاص سوياً للتشاور على المخاطر المطروحة وتمثل هذه المخاطر:

- إكمال/انجاز المهام، عطفاً على طبيعة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعقيد عملية الخدمات في اغلب الأحيان، ترتفع احتمالات أن يعتمد الشريك الخاص إلى مفهوم التعاقد من الباطن وهو عبارة عن ترتيب من شأنه أن يؤدي إلى زيادة المخاطر المرتبطة بعدم انجاز المهام نتيجة للاعتماد على الآخرين.

- مخاطر السوق، انخفاض معدل الطلب والإقبال على الخدمة أو عدم التمكن من تحقيق الزيادات المتوقعة،

- غياب الرقابة الحكومية.

- عيوب التصميم، حيث لا بد من وضع كامل الجهود لإتقان التصميم في حالة تقديم الخدمات كأهم مرحلة لكون الأخطار المترتبة على هذه الأخيرة تؤثر سلباً على المراحل التي تليها.

- المخاطر التشغيلية.

- التكاليف الزائدة.

- مخاطر التكنولوجيا.
- مخاطر مالية، جرت العادة أن تكون عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص طويلة ومع مرور الوقت فإن القيمة الزمنية للمال تتغير.
- أما فيما يخص التقييم لهذه المخاطر وتقديرها فإن احتمال وتوقع الخطر يعتمد إلى حد كبير على الطرف الذي يكون المسؤول عن إدارة تلك المخاطر. وعليه فإن تحديد المسؤولية عن المخاطرة يتم على الوجه الأكمل من خلال إسناد المسؤولية إلى الطرف الأقدر على إدارة المخاطرة وبالتالي إمكانية حدوث الخطر تكون ضئيلة.

2.3.3. تحديد الجهة المسؤولة عن المخاطرة والعمل على تخفيض الخطر:

إن المبدأ الذي يعتمد في تحديد المسؤوليات هو أن يتم إسناد مسؤولية المخاطرة إلى الطرف الأفضل وضعاً والأكثر جاهزية لإدارة المخاطرة إلى جانب تخفيف أثارها بسورة فعالة.

وعند إسناد المسؤولية لأحد الأطراف يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

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

§ تخفيف أثار المخاطر: هو محاولة لتقليل احتمالات تعرض الطرف المختص أو المجازفة ويمكن التخفيف من أثار المخاطر بأساليب عديدة منها:

- **تحويل المخاطرة:** يعني إسناد المخاطرة إلى طرف ثالث مع تخفيض التكاليف. حيث تنقسم المخاطرة إلى سلسلة من الأنشطة إذ يتم إدارة كل نشاط على حدى أي ما يسمى "محتلمي المخاطرة".

- **التأمينات:** يستطيع القطاع الخاص الحصول على العديد من منتجات التأمين الخاصة بالمشاكل المتعلقة بالمشروع وهذا من شأنه أن يكون سبيلا لتخفيف آثار المخاطرة المستندة إلى الشريك الخاص.

أما بالنسبة للقطاع الحكومي، فيخفف آثار المخاطر المرتبطة بمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص كما يلي:

- إجراء الأبحاث والدراسات المكثفة على مختلف جوانب المشروع.
- التخطيط الاستراتيجي والتطوير، حيث يتصدى القطاع الخاص لتسيير مشروع الشراكة مع القطاع العام وهو على إدراك لخطط الجهة الحكومية وعلى الإلمام بماهيتها ومجالاتها المنشودة لاسيما وان الشراكة بين القطاع العام والخاص هي عبارة عن ارتباط طويل المدى.
- إجراءات طرح المناقصات وتقييمها وفقا للممارسات المثلى وأفضل التجارب، ما يساعد الجهات الحكومية على اختيار أفضل شريك خاص.
- الحصول على أفضل الخدمات الاستشارية والقانونية والفنية.
- إعداد خطط الطوارئ لمعالجة الأوضاع في حالة انقطاع الخدمة أو تدني مستواها.

3.3.3. المتابعة والمراقبة:

تبدأ إدارة المخاطر ومراجعتها بعد توقيع العقد وتشمل ما يلي:

- المخاطر التي يتم تحديدها والتعرف عليها.
 - طريقة وخطوات تخفيف المخاطر.
 - تكاليف تخفيف المخاطر.
 - المخاطر السيئة الكبرى التي تتطلب عناية خاصة وبصفة خاصة، إذا لم يكن الطرف المسؤول مجهزة تجهيزا كاملا، يمكنه من التصدي للمخاطر.
- ومن ثم فإن الهدف من مراجعة الأخطار يتمثل في: تخفيف جميع المخاطر، مدى فعالية أسلوب تخفيفها ، إعداد مخطط توضيحي للمخاطر بحيث يعكس مستوى التهديد⁴⁸.

⁴⁸- برنامج التعاملات الالكترونية، مرجع سابق ، ص102-113.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم في هذا الفصل، يمكن أن نقول انه تعتبر الشراكة إستراتيجية جد هامة، تعبر عن علاقة تعاون بين مؤسستين أو أكثر، فهي عبارة عن تقنية للتطوير و التنظيم تجمع المشتركين بواسطة عقد يركز على أهداف مشتركة خلال فترة التعاون المحددة، و التشارك باحترام فيما بينهم عن طريق معارفهم وخبراتهم، تلجا إليها المؤسسة من اجل البحث عن حلول لمشاكل قد يتسبب في عرقلة عملها أو عجزها على تحقيق أهدافها، و منه نستنتج من جهة أن أسباب الشراكة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من تلجا لها من اجل دافع تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ومن جهة أخرى من اجل البحث عن أسواق جديدة من اجل ترويج منتوجها و هناك من تسعى إلى اكتساب قدرات المهنية و تكنولوجيا جديدة.

و كما تتعدد أسباب الشراكة فانه تختلف أنواعها فهناك سياسة الكسب الخارجي و تتمثل في لجوء مؤسسة إلى مؤسسة أخرى من اجل تكملة العملية الإنتاجية، نجد أيضا الفروع المختلطة هنا نتحدث عن مؤسسة لها موارد و تفتقد للتكنولوجيا بالإضافة إلى شراكات أخرى، هذا من حيث غرض التشارك أما من حيث طبيعة المشتركين، نجد أنفسنا نتحدث عن أهم موضوع و هو الشراكة قطاع عام خاص

(partenariat public-privé)، و التي تعرف أنها عبارة عن علاقة تعاون بين المؤسسة العمومية و الخاصة لمدة زمنية معينة مبنية على الشفافية و الثقة من اجل مبررات، تمثلت عموما في تغطية العجز العمومي عن طريق الاستثمار الخاص و إدخال تكنولوجيا و إبداعات القطاع الخاص للعام من اجل تحسين الخدمات العمومية بهدف تحسين المستوى المعيشي لهم. وباختلاف المدة والغرض مرة أخرى، تتحدد أنواع الشراكة قطاع عام خاص، فنجد شراكة الإدارة من اجل تحديث التسيير العمومي وتكون مدة التعاقد من ثلاثة إلى خمسة أعوام، تولي شراكة الخدمات نشاط محدد لدى القطاع العام من طرف الخاص مدتها من بداية التعاقد إلى غاية نهاية الخدمة، شراكة الإيجار حيث يعمل القطاع العام على تأجير الخاص وشراكات الامتياز مدتها من (15-30) سنة.

و قد حددت النظريات المفسرة لppp من خلال النظرية الاقتصادية الليبيرالية الجديدة (اختلاف أداء القطاع العام عن القطاع الخاص)، نظرية حق الملكية (تحديد الملكية قبل التعاقد)، نظرية الكفاءة (ظهور عدم الكفاءة في القطاع الخاص)، نظرية الإدارة العامة الجديدة (الإدارة بالأهداف)، و أخيرا نظرية الخيار العام (تحديد الحد الأدنى لتدخل الدولة).

كما تبين لنا من خلال مراحل الدراسة، أن الشراكة هي عبارة عن عقد له مراحل يمر بها حتى يتم الشروع فيه، فنجد مرحلة تحديد نوع الشراكة و تحديد المخاطر المترتبة عن هذا العقد (تحديد الناحية القانونية للمشروع، تحليل المخاطر المترتبة عن المشروع عن طريق تحليل تكلفة /عائد)، مرحلة تحديد الشريك الخاص (التقييم و الاختيار أو التفاوض)، تقسيم الأدوار و المسؤوليات، البدئ في المشروع، و أخيرا إدارة مخاطر المشروع بين الشريكين) تحديد المخاطر و تحليلها، تحديد الجهة المسؤولة عن الخطر لإمكانية التخفيض منه مع المتابعة و المراقبة لذلك). من خلال ما سبق، نستنتج أن الشراكة قطاع عام خاص هي عبارة عن إستراتيجية لها مراحل مختلفة من اجل التطبيق الجيد و المجدي.

الفصل الثالث

تطور تجربة الشراكة قطاع عام-خاص

في بعض دول العالم

مقدمة الفصل:

كما ذكرنا سابقا تعتبر الشراكة قطاع عام -خاص إستراتيجية جد هامة، مما جعلها تحظى بالاهتمام الكبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم، بعد أن اتضح أن عملية النمو الاقتصادي و الاجتماعي تعتمد على حشد و جمع كافة إمكانيات المجتمع، بما فيها من طاقات وموارد وخبرات من القطاع العام و الخاص لتشارك في تنظيمات مؤسساتية التي تتولى إنشاء و تشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، بعد إن واجهت التنظيمات المنفصلة والمستقلة قطاعيا التحديات والصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة المستهدفة، لذا سنستعرض في هذا الفصل لبعض التجارب في بعض دول العالم، بداية بالدول المتقدمة، النامية و أخيرا دول الحوض المتوسط و ذلك بهدف معرفة كيفية تقييم كل دولة للشراكة قطاع عام-خاص، وآفاقها المستقبلية.

1. بالنسبة للدول المتقدمة:

تسعى الدول الصناعية أي الدول المتقدمة جاهدة على تطوير الخدمات العمومية من أجل تحقيق أكبر مستوى رفاه للفرد، وعليه سنرى إحدى الجهود المبذولة في مجال شراكة القطاع العام بالقطاع الخاص في الدول التالية: بريطانيا كونها الميلا ل PPP، فرنسا الرائدة في أوروبا، وأخيرا كندا.

1.1. تجربة الشراكة في بريطانيا:

1.1.1. نشأة الشراكة في ببريطانيا

تعد المملكة المتحدة رائداً رئيسياً في الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث تبنت ، مبادرة التمويل الخاصة والتي بموجبها قدمت «Private Finance Initiative» سياسة الحكومة البريطانية تسهيلات وحوافز للقطاع الخاص من أجل الاستثمار في المشاريع العامة وذلك بعد تراجع سياسة الخوصصة التي كانت قد مارستها من قبل، حيث بموجب مبادرة التمويل الخاصة يشارك القطاع الخاص في تصميم وبناء وتمويل وتشغيل مشاريع الاقتصادية مقابل تحصيله لعوائد الخدمات المقدمة وفق مدة زمنية متفق عليها ،وملكية هذه المشاريع ، مقرر في كثير من الأحيان (20 سنة أو أكثر) بطريقة⁴⁹ تؤول بعد ذلك إلى القطاع الحكومي الأمر الذي يترك مخاطر الملكية والتشغيل الفعال لمرافق المشروع مع مورد القطاع الخاص. بل هو شكل حديث من المشتريات في القطاع العام يهدف إلي تحقيق تحسين قيمة مقابل المال من خلال التركيز على الحياة كلها تكلف تكاليف وزيادة نقل المخاطر إلى القطاع الخاص. مفهوم راسخ، ويجري اعتمادها في العديد من المناطق في جميع أنحاء العالم.⁵⁰ PFI أصبحت

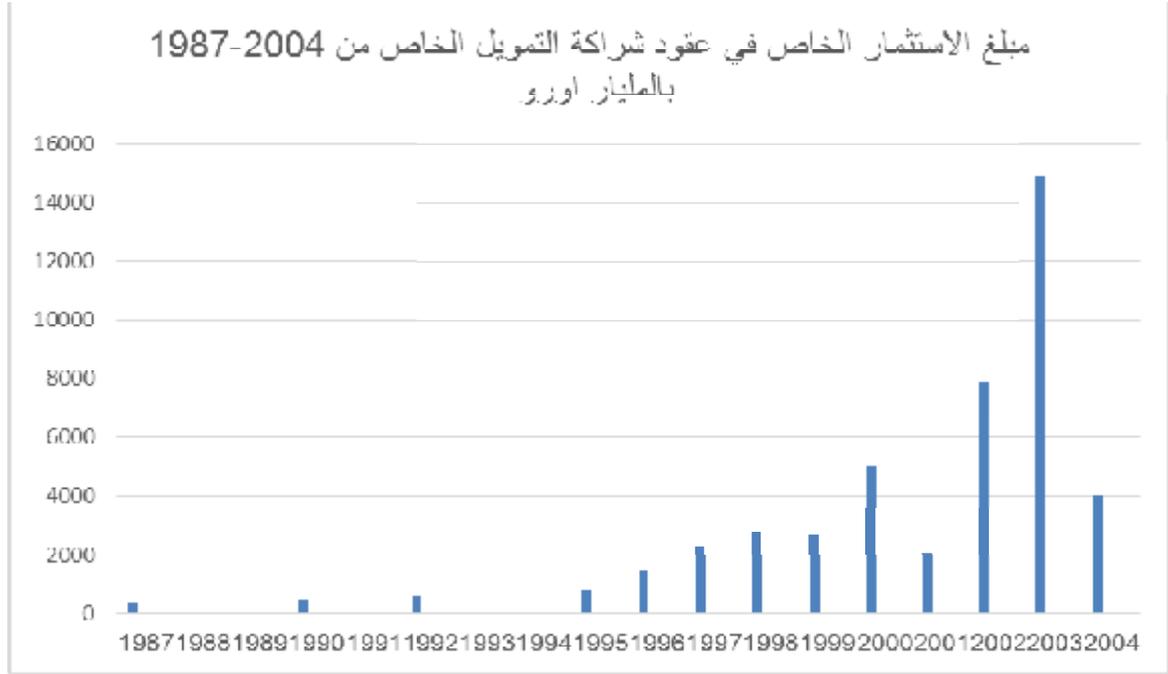
استنادا الى مقال صادر عن مركز البحوث السياسية الصحية بجامعة "مانفورد ليسستير" بالمملكة المتحدة مؤرخ في فيفري 2005، فان تجربة الشراكة قطاع عام -خاص التي انطلقت في أواخر السبعينات، بعد أزمة ارتفاع أسعار النفط، حين أقرت حكومة "مرغريت تاتشر" أن تتبع سياسة جديدة هدفها الأساسي مجابهة تدني خدمات الصحة العمومية والرفع من مستوى صحة وعيش المواطن الانجليزي، كما تهدف إلى التفتح على القطاع الخاص ومشاركته في المساهمة في رفع مستوى البنية الأساسية وتمويلها جزئيا في نطاق رؤية تقطع

49 - احمد بوعشيق، مرجع سابق، ص5.

50- les partenariats public- privé : une solution pour des services publics plus efficaces, Mémoire à la commission des finances publiques de l'assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale, www.mémoirePPP.com 22 :54.

تدرجيا مع نظام المالية الجامد و الرقابة على المال العام و ذلك بهدف الاستفادة من التمويل الخاص للاقتصاد بما يتيح حركية أفضل على السوق المالية و تنشيطها، على أساس تمكين القطاع الخاص من اكتساب عائدات استثمارية مع الحرص على التوازن المالي لعقود الشراكة و تقاسم المخاطر المحتملة. لم تتطلق الشراكة فعليا الا سنة 1992 بعد بروز نقائص⁵¹الخصوصية.

يبين الشكل التالي المراحل التي مرت بها الشراكة قطاع عام -خاص من نوع التمويل الخاص للخدمات العمومية.



الشكل رقم(4): رسم توضيحي يبين تمويل عقود الشراكة قطاع عام خاص.

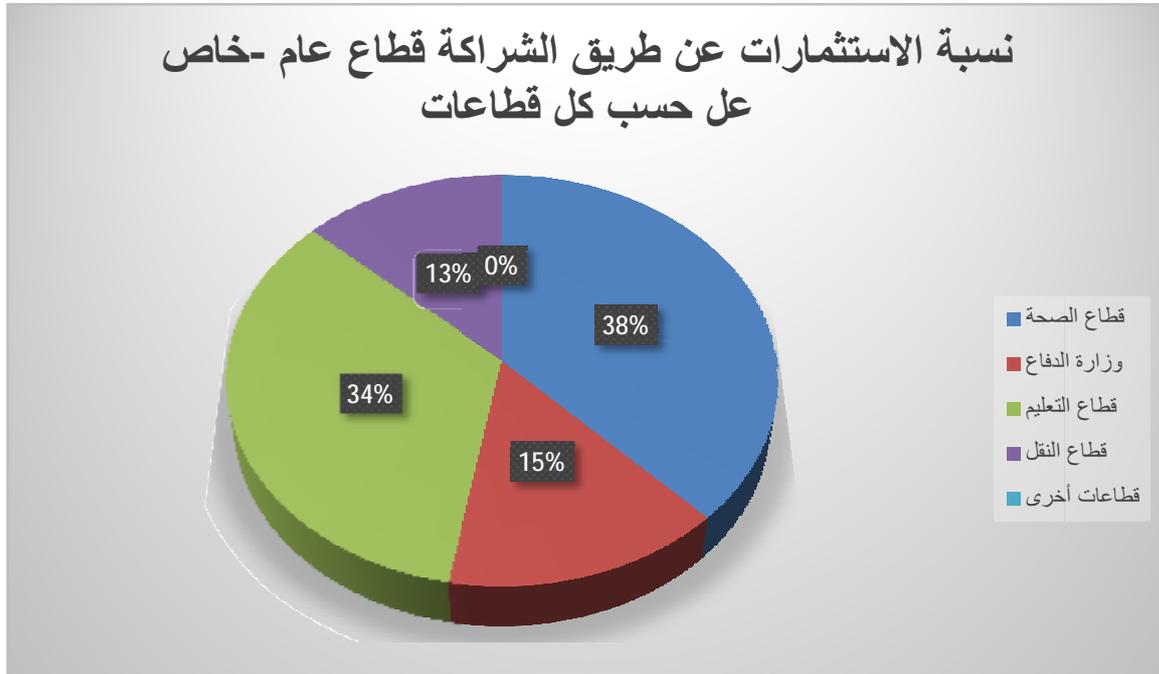
من الشكل رقم (4)، نلاحظ أن بداية الشراكة قطاع عام - خاص انطلقت رسميا من طرف الحكومة "جون مايجر" سنة 1992، إلا أنها كانت موجودة منذ سنة 1987 حيث تم توقيع عقد «Queen Elisabeth» جسر

⁵¹- تقرير الإدارة المالية، معهد تنمية القدرات لكبار الموظفين، الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص،

تونس، الدورة الرابعة، نوفمبر 2010-جويلية 2011، ص 76.

-نقلا عن مذكرة ماستر تخصص اقتصاد عمومي تحت عنوان الشراكة قطاع عام خاص من تقديم الطالبة مونييس نادية تحت اشراف د.مختاري فيصل.

« II و تعد من بين الإصلاحات العمومية مقترحة من طرف "مارغريت تاتشر" من مبدأ المنافسة العمومية-الخاصة من أجل التوريد لأغلبية الخدمات العمومية.



على حسب القطاعات ppp الشكل رقم (5): نسبة عقود

- Frédéric Marty ; les partenariats public-privé ; Editions la découverte ; Paris ; 2006 ; p6 المصدر :

2.1.1. تجربة ppp في مجالي الصحة و التعليم :

1-الصحة: عملت حكومة المحافظين على ضخ الأموال من ميزانية الدولة في قطاع الصحة العمومية بهدف تأهيله وتوفير خدمات أفضل. ويعد هذا القطاع من بين القطاعات الغير محظوظة رغم جسامه الدور الذي يقوم به. ولذلك عملت الدولة على تمويل جانب هام من المصحات الخاصة المسيرة للمرفق العام يتمثل في تأمين العلاج للجميع مقابل معلوم. و يندرج التمويل في إطار مبادرة التمويل العمومي في شكل عقود تبرمها الدولة مع القطاع الخاص مقابل مساهمة هذا الأخير في جزء من رأس المال المخصص للمشروع و استغلال خدمات التصرف في سداد خدمات العلاج إلى المواطنين في نطاق عقد شراكة تتراوح مدته بين 20-30 سنة ، و قد أفرزت هذه التجربة بروز الخدمات المساندة للقطاع الصحي بعد أن كان التصرف فيه موكل للدولة، إذ فتحت الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص المجال لأحداث خدمات جديدة في إطار المناولة مثل التنظيف و الاعتناء بالبيئة و خدمات التغذية للمقيمين بالمستشفيات بجودة عالية و تتمثل الخدمات في كلفة العلاج التي يتحملها المريض

في جزء و يتقاسم الباقي القطاع العام و القطاع الخاص، ومن بين ما شجع كلا الطرفين على التعاقد هو مبدأ تقاسم المخاطر في حالة الفشل.⁵²

ب- التعليم:

سعت الحكومة البريطانية المتعاقبة على اعتماد الشراكة مع القطاع الخاص للاستثمار في قطاع التعليم باعتباره من المرافق العمومية الحيوية وذلك بإحداث مؤسسات التعليم، وقد انطلقت في البداية الى ضخ الموارد اللازمة في شكل عروض للمستثمرين الراغبين في ذلك، وتطورت هذه التجربة، على غرار قطاع الصحة العمومية لتغطي البنية الأساسية ثم التجهيزات ثم التربية والتعليم.

3.1.1. تقييم الشراكة في بريطانيا:

ساهم القطاع الخاص في تمويل مشاريع عمومية مثل التربية ببناء معاهد ومدارس وصيانتها وكذلك بتمويل السجون والمستشفيات ، إلا انه لم يتم وضع ثقة المسؤولين البريطانيين باعتبار ان تقاسم المخاطر التي يتم تمريرها عبر التعاقد وعقود الصفقات ،لم تكف بالحاجة لما لها من محدودية وما توفره للقطاع الخاص من ربح وفوائد، يتم استثمارها بشكل يخرج السلطة أو العكس،فضلا عن الضغوطات من قبل هيئات الرقابة ودافعي الضرائب. من الناحية العملية،فان هذه التجارب حققت حد أدنى من المرافق العمومية الجيدة والمحترمة ومن اهم مزايا شراكة التمويل الخاص هي تخفيف العبء المالي على الدولة ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية⁵³.

2.1. تجربة «pppp» في فرنسا:

الحكومة الفرنسية من بين الدول الأكثر شيوعا في مجال الشراكة قطاع عام- خاص ففي سنة 2004 تعددت عقود الشراكة إلى أكثر من منذ سنة 1950 كبداية لتشبيد الطرقات، 91 مشروع تم الإمضاء عليه في جوان 2011، ومن بين أهم العقود السائدة عقود البناء وتفويض الخدمة العمومية ومن جهة أخرى، ظهر نوع جديد بفرنسا وهو مكتسب من بريطانيا

⁵² -F. Marty, les partenariats public-privé, Ed: LA Découverte, Paris, 2006, p9.

⁵³ - تقرير الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 77-78

(بفعل الثورة) وهو عقد التمويل الخاص للقطاع العمومي لكنه جد بطيء ومعقد بالنسبة للحكومة الفرنسية⁵⁴.

هو قطاع النقل (الطرق)، فنجد من PPP ومن بين القطاعات التي شهدت مشاريع عديدة في بين 11000 كم من الطرق الفرنسية، حوالي 8500 كم من طرف القطاع الخاص، حاليا شبكة البناء تحوي 14 مؤسسة خاصة، أما بالنسبة لـ 2500 كم الباقية هي عبارة عن طرق وطنية ممولة من طرف الدولة، وأما بالنسبة للإطار القانوني عقد البناء له نفس شكل تفويض الإدارة للقطاع الخاص مع تحمل المخاطر⁵⁵.

⁵⁴-M.Graham winch, taking stock of ppp and PFI around the world, certified accountants educational trust, London, 2012; p38.

⁵⁵ -Conférence européenne des directeurs des routes, partenariats public-privé ; Ed : secrétariat général de la CEDR, 2009, p26-29.

1.2.1. الجهود المبذولة فيما يخص الإطار القانوني للشراكة:

وفي نفس المجال أي الإطار القانوني، وضع المرسوم عدد 559 المؤرخ في 17 جوان 2004، كما تم تنقيحه بالقانون عدد 735 لسنة 2008 المؤرخ في 28 جويلية إطارا عاما واضحا للشراكة في فرنسا، وقد أعاد القانون عدد 179 لسنة 2009 المؤرخ في 17 فيفري 2009 النظر في بعض جوانب النظام المالي المنطبق على عقود الشراكة بهدف والإسراع بإنجاز البرامج الاستثمارية في القطاعين. وملاءمتها مع ظروف الأزمة المالية⁵⁶ العام والخاص.

وطبقا للقانون المشار إليه أعلاه، يعتبر عقد الشراكة عقدا إداريا تمنح بموجبه الدولة الفرنسية او مؤسسة عمومية لطرف آخر مهمة شاملة هدفها:

- تمويل الاستثمارات اللامادية والمنشآت والتجهيزات الضرورية للمرفق العام.
- بناء وتحويل المنشآت والتجهيزات.
- تعهد واستغلال المنشآت أو التجهيزات والتصرف فيها، وذلك لمدة يتم تحديدها حسب مدة استهلاك الاستثمارات أو صيغة التمويل المعتمدة وتتراوح عادة بين 20 و30 سنة.

وتم تدعيم الإطار القانوني للشراكة سالف الذكر بالنصوص التالية:

-الأمر عدد 1119 لسنة 2004 المؤرخ في 19 أكتوبر 2004 المتعلق بإحداث هيئة مساندة للإنجاز عقود الشراكة ملحقة بوزارة الاقتصاد والمالية لها دور أفقي لمجمل المشاريع العمومية باستثناء الدفاع.

-الأمر عدد 1145 لسنة 2004 المؤرخ في 27 أكتوبر 2004 المتعلق بضبط طرق الإشهار الخاصة بعقود الشراكة التي تفوق قيمتها 150 ألف أورو بالنسبة للدولة و230 ألف أورو بالنسبة للجماعات المحلية.

-الأمر عدد 953 لسنة 2005 المؤرخ في 9 أوت 2005 المتعلق بطرق إبرام عقود الشراكة. وتشبه العقود العمومية التالية بعقود شراكة بين القطاعين العمومي والخاص:

- الصفقات العمومية الشاملة دون تقسيط الدفعات.
- عقود تفويض مرفق عمومي (الزمات الكراء ووكالات نفعية)
- الاتفاقيات المرتبطة بعملية المصلحة العامة.

⁵⁶-S.Saussier, Une analyse économique des partenariats public- privé ,ed : la commission de gestion déléguée, paris, 2011, p5.

وحسب المفهوم الضيق، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تمكن من انجاز استثمارات عمومية مدعمة من قبل الخاص لا تكون إلا في شكل ترخيص للقطاع الخاص للقيام بطلبية عمومية تحت عقد شراكة سواء عقد الإيجار أو الامتياز).

وبالمعنى الواسع تشمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص كالأشكال التعاون بين السلطة العمومية والشركات الخاصة حيث تقدم الدولة الدعم اللازم للمبادرات الخاصة للإنجاز المشاريع في أحسن الظروف⁵⁷.

2.2.1. أهم المشاريع المنجزة في فرنسا:

ومن أهم المشاريع المنجزة، برنامج انجاز 3 سجون ومستشفيات جامعية النواة الأولى للشراكة بين القطاعين العام والخاص بفرنسا، وامتدت التجربة لتشمل قطاعات هامة أخرى على غرار التتوير العمومي والطرق والشبكة الحديدية والمنشآت الرياضية والاتصالات وجمع النفايات من أبرز هذه المشاريع:

- المعهد الوطني للرياضة بتكلفة مليون أورو لمدة 30 سنة.
- الملعب الرياضي بمدينة ليل: 430 مليون أورو.
- عقد كراء لمدة 30 سنة لإنجاز قطب صحي واستشفائي بNancy، بمبلغ 70 مليون أورو.
- مركب صحي بجنوب فرنسا: 340 مليون أورو.
- مشروع مراقبة بالكاميرا لمدينة باريس بتكلفة 44 مليون أورو.⁵⁸

3.1. التجربة الكندية:

1.3.1. نشأة ppp في كندا:

قامت ولايات كندا بالتعاقد في مجال الشراكة قطاع عام- خاص منذ العديد من السنين و ذلك من اجل العمل على حضارة الدولة الكندية، حيث شهدت العديد من التجارب لتطويرها عن طريق ما جاء في القانون رقم 61 الذي يرى ضرورة خلق وكالة للشراكات (APPP) بين القطاع العام و القطاع الخاص، وقد حضي هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل بعض الاقتصاديين أمثال السيدة "مونيك جيروم" سنة 2004، حيث قدمت نصائح

⁵⁷- تقرير الإدارة المالية، نفس المرجع السابق، ص80-81.

⁵⁸-F. Marty،Op.cit,p9.

للخزينة حتى تتحول فيما بعد إلى منظمة لتشييد الطرقات و الأعمال الكبيرة في كندا و ذلك من خلال قولها "الشراكة قطاع عام -خاص هي وسيلة جيدة من اجل وضع مزايا جديدة و متميزة للدولة الكندية و انه حتما ستكون هناك ربح من و راء مزايا هذه الأخيرة"⁵⁹ .

وقد حظيت الشراكة قطاع عام خاص اهتمام كبير في كندا من قبل السلطة العمومية باعتبارها محور للعلاقة بين القطاع العمومي، القطاع الخاص والمواطن باعتباره المستفيد من الخدمات. ويتم اللجوء الى الشراكة في الحالات التالية:

-المشاريع التي تتطلب تقنيات عالية في الإنجاز

-المشاريع التي تتطلب اعتمادات ضخمة وبصفة عامة، فان نجاح تجربة ppp في كندا هو ناتج عن ثقافة واقتناع بضرورة تحقيق الجودة الشاملة في مجال سداد الخدمة العمومية للمواطن.⁶⁰

2.3.1. مشاريع PPP في كندا:

1. جسر الاتحاد:

تم بناؤه و تصميمه عن طريق الشراكة قطاع عام -خاص، و يعتبر نوع من تصميم المباني و نقل التشغيل عن طريق جمعية الدولية للقطاع الخاص « SCPI » ، حيث كان التعاقد ينص على أن هذه الأخيرة تقوم باستغلال و معالجة الجسر خمسة و ثلاثين سنة و بعدها يصبح ملك للدولة، أما بالنسبة لتمويل الجسر كان بطريقة غير مباشرة، حيث يقوم القطاع الخاص بتغطية مبلغ الاستثمار، و الحكومة الكندية تقوم بضمانات حيث تمثلت في أوراق مالية يتم دفعها سنويا يقدر قيمتها بمبلغ 41,9 مليون دولار (1992)، خلال 35 سنة، هذا المبلغ هو مجموع تقديرات لقيمة الإعانات و « SCPI » الحق في جميع الدخول المحصلة من استعمال المواطنين للجسر خلال هذه المدة، حيث أن هذا الدخول يواجه استغلال و معالجة الجسر طوال هذه المدة⁶¹.

⁵⁹- M. lafetel; Le partenariat public-privé: une clé pour l'investissement public en France ; Banque Edition ; France ; 2006, p73.

⁶⁰- Government of Canada ,: "Public-private partnerships", ANNUAL REPORT, canada,2010-2011,p3.

⁶¹- M. lafetel, Op.cit, p79-80.

2. مشاريع حديثة:

مشروع البوابة الإلكترونية للسياحة "Quebec":

يعتبر هذا المشروع المخصص للدعاية والإشهار للوجهة السياحية Quebec من أشهر المشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين وزارة السياحة وقطاعات خاصة. ويهدف انجاز هذا المشروع إلى التعريف بمقاطعة Quebec كوجهة سياحية، تربط ما يقارب 13000 مؤسسة سياحية.

التجربة في مجال استغلال المياه "Montréal":

يعتبر قطاع خدمات استغلال وتوزيع المياه من الخدمات العمومية الشائكة التي تتكفل بها أغلبية الدول عن طريق مصالحتها العمومية بصفة مباشرة. ورغم حساسية هذا القطاع فقد أقدمت بعض الدول على تسييره في إطار مشاريع شراكة مع القطاع الخاص على غرار مقاطعة Montréal.

تعويض Montréal حيث قررت بلدية 2001 فقدانطلقت هذه التجربة في كندا سنة جودة المياه التجهيزات المتقدمة من البنية الأساسية بعد أن تسببت هذه التجهيزات في تدني بالمدينة.

وأمم ضغط المواطنين وعدم قدرة البلدية على القيام بتجديد التجهيزات بالوسائل التقليدية، نظرا إلى تشعب الإجراءات وافتقار البلدية إلى الموارد المالية والخبرات البشرية الضرورية، تم اللجوء إلى إبرام عقود الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص للقيام بالدراسات والأشغال اللازمة. وقد كان لنجاح تجربة Montréal في هذا المجال أثره الإيجابي في تعميم هذه التجربة في عديمن المدن الأوروبية الأخرى مثل "مرسيليا" بفرنسا و"ستوكهولم" بالسويد⁶².

3.3.1 . تقييم PPP في كندا:

بعد ان قامت كندا بأول مشروع لها في مجال الشراكة قطاع عام- خاص والذي كان نجاحه مرتبط باستطلاع الحكومة الكندية على التجارب التي قامت بها المملكة البريطانية، تم تطوير أكثر من 100 مشروع تم باستخدام الشراكة قطاع عام-خاص وخاصة في مجال البنى التحتية. وقد ساهم ذلك أيضا في انشاء وكالات خصيصا لتقييم وتقديم هذه المشاريع، وقد سمحت الحكومة لهذه الوكالات بسلطة صنع القرار.⁶³

⁶² - تقرير الإدارة المالية، مرجع سابق، ص84.

⁶³ - Association des firmes d'ingénieurs-conseils, rapport sur les ppp, Canada, p4.

يعتبر نجاح النموذج الكندي نتيجة لمزيج من العوامل التي ساعدت على توفير البيئة اللازمة والقوية للppp و المتمثلة في:

- الدعم الحكومي الذي يعمل جاهدا على توفير المبالغ المالية لتمويل مشاريع البنى التحتية، ويتواصل مع الوكالات التي تدعم هذه المشاريع من اجل تقييم النتائج المنتظرة منها وتبيان مدى مشاركة هذه الأخيرة في تطوير الخدمات العمومية.
 - توفير البيئة التمويلية المناسبة للمشاريع ppp، حيث عرفت كندا الكساد العظيم سنة 2008، هذا الذي ساعد على زيادة عدد مشاريع الشراكة قطاع عام -خاص وأصبحت الميزة الأساسية لppp هو تطور سوق السندات مقارنة بالعديد من الدول الأوروبية. وضع سوق السندات من اجل تمويل الشركات الكندية وقد ارتفعت قيمة إصدارات السندات المرتبطة بppp منذ عام 2009.
 - تهالك البنى التحتية، في الكثير من المناطق الحضرية والذي يعود تاريخها الى الفترة الممتدة من (1960-1970)، مما يستدعي إعادة تشييدها.
 - زيادة عدد السكان، وهذا يستدعي وجود البنى التحتية مثل المجمعات الرياضية، المستشفيات والمدارس ومحطات معالجة المياه.
 - زيادة دخول الشركات خاصة في السوق الكندي، ان توفر الانفتاح، الشفافية و عدم وجود حواجز في السوق الكندي أدى الى استقطاب العديد من الشركات الأجنبية، مما أدى الى زيادة عدد عروض ppp⁶⁴.
2. تجارب الشراكة «ppp» في الدول النامية:

ان عدم فعالية المؤسسات العمومية و فشل الإصلاحات عام 1980 في الدول النامية أدت بالباحثين الاقتصاديين للتطور في 1990 للتأكيد على ضرورة عودة القطاع الخاص الى القطاع العمومي مع خبراته في الإدارة و الأساليب التقنية و التكنولوجيا الحديثة لتحسين عرض الخدمة العمومية، و ذلك عن طريق الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص بتشجيع من طرف المؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي و البنك العالمي، باعتبارها الوسيلة الرئيسية لإصلاح الإدارة العمومية، و قد تنوعت بتتنوع مجالات التطبيق في بعض الدول، و هذا ما سنتطرق اليه لاحقا.

⁶⁴ - B. Mazouz, le modèle québécois dans une perspective occidentale, <http://www.cairn.info>.

1.2. الدول التي ساهمت في تطوير عقود الشراكة:

تفرض حكومات دول الجنوب تسيير الضغط بين الطلب الاجتماعي المتزايد في مجال البنى التحتية والخدمات العمومية وتقدير الموارد النادرة الموجودة، حيث ان التعاقد في مجال الشراكة قطاع عام خاص من اجل استقرار الاقتصاد الكلي وتحسين الخدمة العمومية، كالشيلي في 1990 والبرازيل الى يومنا هذا تعدد الاثر السلبي والمتمثل في نقص الاستثمار في البنى التحتية على النمو الاقتصادي.⁶⁵

لعام 2005 في محاولة % فقد وضعت البرازيل اهداف فيما يخص فائض الميزانية ب4 في سنة 2007، حيث يؤدي هذا النقش المالى الى انخفاض في %خفض الدين العام الى 50 في الفترة الممتدة من 1996-1998 PIB من 3,2% الاستثمارات العمومية بانخفاض من و هذا ما أدى الى تهرب القطاع الخاص عن التشارك مع القطاع العام. PIB من 2,5% الى فعدم وجود استثمارات عمومية في البنى التحتية هو ما جعل أكثر من واحد ومئتين مليار شخص يفتقر للكهرباء، مليار شخص يفتقر للمياه. في عام 1990 قدرت التكلفة الاجتماعية لعدم فعالية إدارة المياه، الكهرباء والسكك الحديدية في البلدان النامية في نحو 55 مليار دولار سنويا. حيث يمثل ربع استثماراتها السنوية ضعفي المساعدة المالية لهذه الدول، ومع ذلك فهذه هي القطاعات التي حددت دوليا من اجل الإنماء، وعلى هذا النحو كان لا بد من الدخول في عقود شراكة مع القطاع الخاص مع وضع الحدود القانونية لحماية حقوقها.

إن من بين الدول النامية الأكثر استخداما للشراكة قطاع عام -خاص نجد آسيا الجنوبية الشرقية وأمريكا الجنوبية.

2.2. إحصائيات عن الدول النامية:

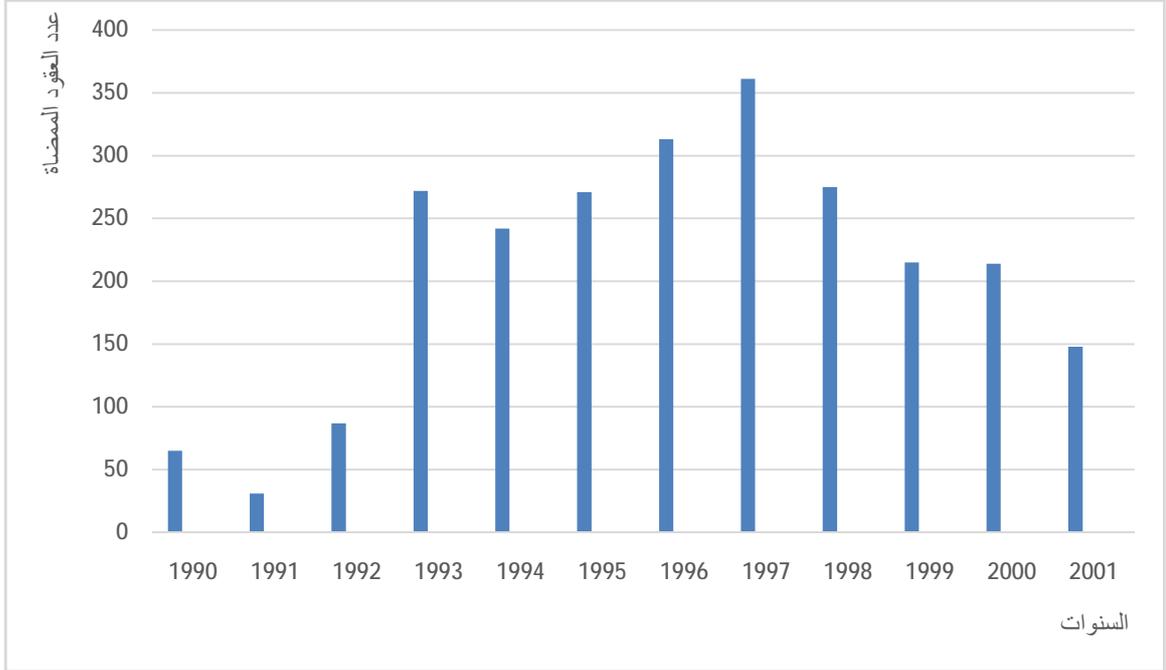
عدد الدول النامية ppp المتعاقد ب	عدد المشاريع	مبالغ التعاقد في الاستثمار بالمليار دولار	
26	72	19	1989-1984
132	2500	750	2001-1990

⁶⁵ - N. Ponty, Partenariat public privé et accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique, France, p1.

الجدول رقم (3): جدول يبين عدد وتكلفة الشركات قطاع عام خاص في الدول النامية.

المصدر: البنك العالمي

- تحليل هذه الإحصائيات من طرف البنك العالمي: شهد استخدام الشراكة قطاع عام- خاص بالنسبة للدول النامية تطورا كبيرا، حيث ارتفعت تكلفة الاستثمارات المتعاقد عليها من 19 مليار دولار ما بين 1984 الى 1989 وحققت حوالي 750 مليار بين 1990 او 2001، وقد تم تحديد أنواع العقود الأكثر ملائمة للدول النامية وتلخصت فيمايلي: عقد الإدارة، عقد الامتياز "عقود boot". كلها كانت في مجال الكهرباء، المياه، البني التحتية كما أشرنا سابقا



الشكل رقم (80): يبين عدد العقود الممضاة في الفترة (1990-2001)

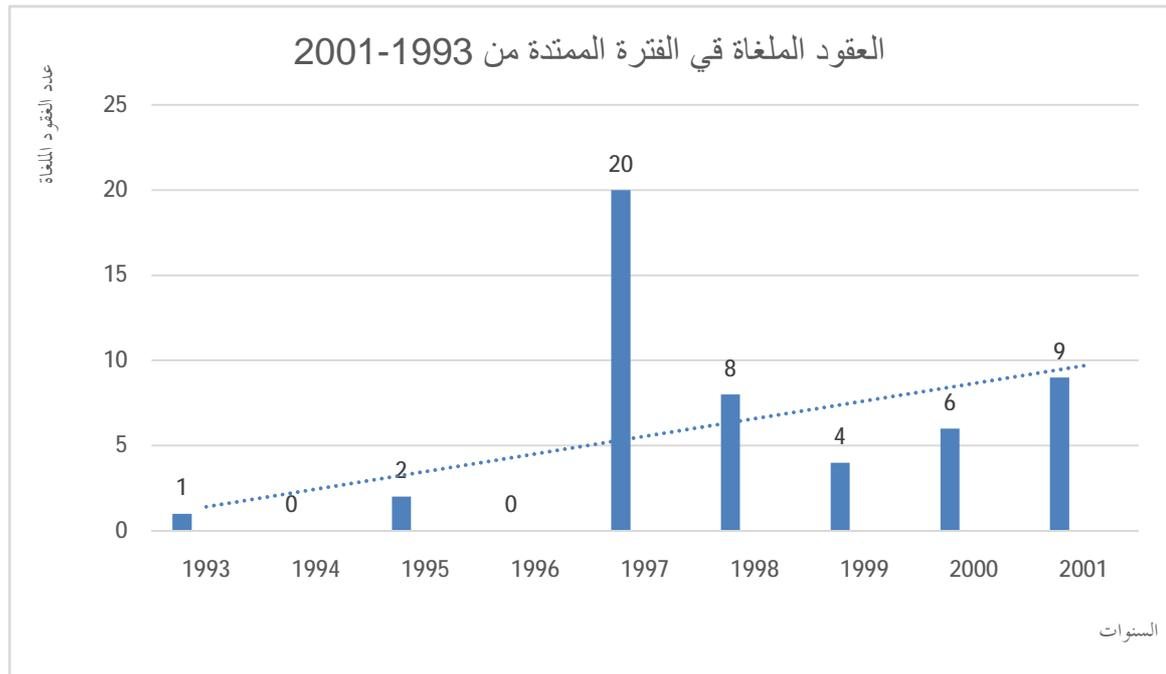
،وتدفق الاستثمار فيما %التحليل:بين 1997 و 2001 نقص مبلغ الاستثمار الخاص بنسبة من الناتج الداخلي الخام في البلدان النامية.0,9يخص الشراكة قطاع عام- خاص لم يأخذ الا إلا أن البنك العالمي فسر ذلك باختلاف الشراكة بين كل دولة وأخرى ولكل دولة خصائصها واحتياجاتها وقد قدر فيما بعد عدد مشاريع الشراكة قطاع عام- خاص ب 340 عقد تم تنفيذه

في أوروبا % (52% في الدول النامية، تمثلت في عقود الإدارة وعقود الامتياز بنسبة 50 في أمريكا اللاتينية).⁶⁶ % في إفريقيا و13% الشرقية و17% في آسيا الوسطى،

1.2.2 العقود المرفوضة:

هناك بعض المشاكل التي واجهت الدول النامية فيما يخص عقود الشراكة قطاع عام - خاص مما أدى الى الغاء البعض منها.

وفيما يلي مخطط يبين العقود الملغاة في الفترة الممتدة من 1993 الى 2001.



الشكل رقم (81): يبين عدد العقود الملغاة خلال الفترة 1993-2001

§ نلاحظ أن المخطط المعروض أعلاه لا يغطي الأثر الكامل لأزمة الأرجنتين عام 2001، بالإضافة الى الإشارة أن ذروة الغاء المشاريع ppp، ففي عام 1997 تم إلغاء 20 مشروع في مجال تشييد الطرقات السريعة المكسيكية، إذا شكلت الالغاءات ب 2% فقط من العقود الممضاة و 3% من المبالغ المستثمرة فإنها لا تؤثر على أكثر من بعض القطاعات الحساسة، بما في ذلك النقل وتوزيع مياه الشرب.

في جميع البلدان النامية، ألغيت 19 عقدا للطرق السريعة (5.8 % من العقود ولكن ما يعادل 16.1 % من الاستثمارات) وبالمثل، ألغيت 3.5% فقط من العقود في مجال المياه ، وأنها تمثل اقل 11.3 % من الاستثمار، بينما في قطاعات الطاقة والنقل 11.2 % فقط و 12.6

⁶⁶-M.Gwénoła, management contract dans les pays en développant, Ed :Groupe Suez, paris, février 2008,p4.

٪ من العقود التي تم إلغاؤها من طرف التحكيم الدولي ، يرتفع هذا المعدل إلى 40 ٪ لإمدادات المياه و الصرف الصحي.

§ تأتي إلغاء العقود في قطاع الطريق السريع أساسا بسبب تدفق حركة المرور التي قدمت خلال وضع العقد، وغالبا ما تقدر من خلال افتراضات تفاؤلية بشأن قدرة المستخدمين على الدفع ولم تؤخذ بعين الاعتبار. بالإضافة إلى موجة من إلغاء العقود على الطرق السريعة المكسيكية في عام 1997 (العقود الموقعة في عام 1993)، و نذكر أيضا ان حالة الطرق السريعة في المجر M1/M15. تم إلغاء العقد الذي تبلغ قيمته \$ 000,000,453، الذي وقع في عام 1993، وفي عام 1999 تم إلغاؤه بسبب انخفاض 60 ٪ من توقعات حركة المرور.⁶⁷ في نهاية عام 2003، كان هناك بالنسبة لجميع البلدان النامية 140 عقود، مما أدى إلى خلافات بين الطرفين، وهو ما يمثل الاستثمار الكلي الذي يساوي إلى 86 مليار دولار. كانت الأرجنتين وحدها لديها 30 مليار اورو حيث تسبب الإلغاء في الخلاف بين الحكومة الأرجنتينية والجهات الخاصة.

3.2. القضايا المتصلة بتنفيذ العقود في البلدان النامية:

§ حالات عدم اليقين التي تؤثر على تنفيذ العقود وصعوبات السيطرة من الممكن أن تدعم تنفيذ الاستراتيجيات الانتهازية من قبل الجهات الخاصة. وهذا مظهر من مظاهر السلوكيات في الواقع التي تعتمد بشكل وثيق بشأن الإطار المؤسسي المحدد للشراكات، لذلك و لتسليط الضوء على أهمية هذه السلوكيات سننظر تبعا لحالة وجود صعوبات التنفيذ في البلدان النامية⁶⁸.

§ إلغاء العقد، وذلك بعد فشل التفاوض وعندئذ يمكن تفسيرها جزئيا كنتيجة لتنفيذ الاستراتيجيات الانتهازية. قد يميل كل طرف إلى فرض شروط غير معقولة لمعرفة الشريك الخاص لمدى ضرورة استمرارية تلك الخدمة العمومية، مع اختفاء خطر المنافسة، وخصوصا اجبارية الالتزام للتوصل الى اتفاق من شأنها أن تؤثر على الضمان النهائي لاستمرارية الخدمة العامة. فتحليل تنفيذ عقود الشراكة في البلدان النامية يكشف عن عدد من المخاطر المرتبطة بسلوك الانتهازية من قبل مقدمي الشراكات. فعلى سبيل المثال رفض الخدمة لدعم بعض الالتزامات التعاقدية، وإدخال معدلات مفرطة بالنظر إلى القدرة على تحمل التكاليف اللازمة للخدمة العامة أو السلوك الاستراتيجي والتخلي عن الامتيازات. لاتعتبر مسألة تنفيذ

⁶⁷- F. Marty, Op.cit, pp22-23.

⁶⁸- N. Pinaud, Dialogue public-privé dans les pays en développement, Ed : centre de développement, 2007, P17.

العقود في نفس حالة البلدان المتقدمة، منها في البلدان النامية بسبب الصعوبات المحددة التي يواجهها المنظمين في البلدان النامية.

§ نموذج Guasch وآخرون (2003) لاختبار حساسية عقود الشراكة للصدمات الخارجية، سواء كانت اقتصادية (التغيرات المفاجئة في التكاليف أو الطلب) أو السياسات لمعلومات النموذج فهي وجود منظم ومستقل لإدارة الحوافز ومصادر التمويل ووجود إجراءات التحكيم. ثم يهتم النموذج بالطلبات التفاوضية المقدمة للمؤسسات. على ما يبدو، ووفقا للنتائج أكثر من إطار تشريعي وتنظيمي قوي مما يجعل إعادة التفاوض هي أقل تواترا، ويتم استخدام وجود هيئة رقابية مستقلة للحد من خطر إعادة التفاوض بقدر ما يعتبر الأمر أكثر صعوبة لالتقاط.

§ الاستنتاج النهائي للنموذج، والأكثر إثارة للاهتمام من حيث الوصفات السياسة الاقتصادية يدل على تنظيم الأسعار القصوى، ومع ذلك تعتبر النقطة أكثر فعالية من الناحية النظرية، له تأثير على زيادة احتمال إعادة التفاوض بزيادة هشاشة التوازن التعاقدية، ويبدو أن لتحوط ضد مخاطر الانتهازية المتعاقدين من القطاع الخاص، منحت البلدان النامية امتيازات تقدر 75٪ من الحدود القصوى للأسعار عقود. السبب هو عدم تناسق المعلومات التي تتعلق بتقييم التكاليف، التحقق من هذه الأخيرة مكلفة وصعبة بالنسبة للهيئة العامة.

§ المشكلة الثانية، والأكثر صعوبة هو زيادة حساسية التوازن التعاقدية للصدمات الخارجية أو تنفيذ الاستراتيجيات الانتهازية من قبل المشغلين من القطاع- الخاص، حيث يتم إعادة التفاوض على عقود السعر الأقصى في المتوسط عامين بعد التوقيع. يمكننا الآن الشك في واقع نقل المخاطر إلى الجهات الخاصة. تسمح العقود إلى الحدود القصوى للأسعار المعمول بها في عقود الشراكة في البلدان النامية للشركات أن تعتمد فائض بأكمله عند ظروف تشغيل مواتية والحصول على إعادة التفاوض.

§ ومن الأسباب الرئيسية لعدم استقرار عقود الشراكة يأتي من حركة الجماعات، التي تشكلت حول عقود الشراكة ، وجدوى الشراكة يعتمد أيضا على نوعية بناء العقد والإطار التنظيمي العام.

في الواقع ، إذا كانت القوة التفاوضية للشريك الخاص هي غير مكافئة للسلطات العامة ، لا يقبل استراتيجيا العقود في المرحلة الأولى للانخراط، لنقادي مطالبة إعادة التفاوض من جديد . على سبيل المثال ، في أمريكا اللاتينية ، إعادة التفاوض المعنية أدت عموما في ضخ أموال إضافية العامة، والسبب راجع الى حل الشراكة قد لا يكون مواتيا كما قد يبدو للوهلة الأولى.⁶⁹

⁶⁹-F. MARTY, les partenariats public-privé dans les pays en développement, Direction des Affaires Financières, pp12-13.

3. تجربة الشراكة في دول الحوض المتوسط:

إن حركية الاقتصاد في دول جنوب شرق الحوض المتوسط و التي تضم كل من: المغرب، مصر، تونس، تركيا، الجزائر، لبنان، سوريا، والأردن وغيرها من الدول، شهدت إشكالية تحقيق مشاريع البنى التحتية حيث أهم مشكل الذي تقف عنده هو التمويل. وجد لهذا المشكل نوعا ما الحل والذي يتمثل في الشراكة قطاع عام-خاص و ذلك من خلال النتائج التي حققتها هذه الأخيرة في دول أخرى كانت سباقة في هذا المجال و عليه سنتطرق الى بعض التجارب في كل من: المغرب، تونس و مصر لكونهم الدول التي كانت لها تجارب متعددة و كانت سباقة من بين دول الأخرى.

1.3. وضع الشراكة قطاع عام -خاص في دول منطقة الحوض المتوسط:

نبين فيمايلي التجارب في القطاع عام -خاص في دول جنوب شرق منطقة الحوض المتوسط و الأفاق المترتبة عنها.

1.1.3. عرض الخصائص الرئيسية لpppp في دول الحوض المتوسط:

تضم منطقة البحر الأبيض المتوسط الجزائر، مصر، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس وتركيا. وقد تم اختيارهم بناءا على خبرتهم في تنفيذ مشاريع ppp والإجراءات الأخيرة التي تنفذ لتطوير مثل هذه الشراكات لها احتياجات استثمارية عالية جدا في مجال البنية التحتية وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.⁷⁰ بحلول عام 2030، وتقدر هذه في حوالي 300 مليار يورو. وفي المقابل تشهد الميزانيات Psem تقيد بشدة من الأزمة الاقتصادية، يحتاج نمو هذه الاستثمارات وتمويلها الذي سيتم تشغيلها دون تقادم العجز في الولايات، من اجل تلبية احتياجات السكان وتحسين نوعية الخدمات العامة. ونظرا لهذا الشرط، هناك تزايد الاعتماد على استخدام ppp على تمويل جديد والإدارة الفعالة في منطقة البحر الأبيض المتوسط، لم تسمح استخدام هذه الإستراتيجية الترتيبات التعاقدية التقليدية (المشتريات العامة على وجه الخصوص) لتنفيذ جميع مشاريع البناء ورفع مستوى المعدات والهياكل الأساسية.

⁷⁰-Conclusion de la 9^e conférence FEMIP, le défi des infrastructures en Méditerranée : le pontiel des partenariats public-privé, maroc, 2011.

لا تخضع الشراكة قطاع عام- خاص لتعريف قانوني صارم. حدد الدفتر الأخضر للمفوضية الأوروبية (30 أبريل 2004)، معايير ل PPP.

- مدة العقد مرتبطة بالتعاون مع الشريك العمومي والشريك الخاص.
- طريقة تمويل المشاريع.

من الناحية النظرية، تكمن الفوائد الرئيسية لاستخدام الشراكة قطاع عام -خاص في تحقيق الاستفادة المثلى من التكلفة / الأداء، وتوزيع المخاطر بين السلطة العامة والمشغل الخاص، والاحتفاظ من قبل الجهة العامة من السيطرة الإستراتيجية على الخدمة وأخيرا كسب التعامل مع القطاع الخاص من ذوي الخبرة.

ولذلك فإن دول الجنوب وشرق البحر المتوسط لديهم تجارب مختلفة في تنفيذ المشاريع في إطار نموذج PPP ، حيث أن بعض الدول لديها تاريخ طويل (المغرب ومصر و تركيا) ، و بلدان أخرى لم تصدر حتى الآن تقديما كبيرا في هذا المجال (لبنان ، سوريا) ، ومع ذلك، فإن الاستخدام المتزايد ل PPP لا يخلو من العقبات لان هذا التمويل والإدارة هو جديد نسبيا في منطقة البحر الأبيض المتوسط .

في الواقع الأطر المالية والقانونية للشراكة قطاع عام- خاص، تختلف من بلد الى اخر ولم يتم تحديدها بوضوح في مختلف البلدان. مثلا: البلد الأكثر تقدما في اعتماد إطار تنظيمي مخصص لل PPP هو "مصر" و الذي تم إنشاؤه في عام 2006 مكرسة ل PPP، قبل اعتماد قانون محدد في ماي 2010 ، أما دولة الأردن فقد قامت بتكليف هيئة تنفيذية خاصة بإدارة PPP منذ عام 2006 ، وأنشأت لجنة مخصصة ل PPP في عام 2008 ولكنها تعتمد بعد تشريعات محددة حتى الآن . 2.1.3. الأفاق والتحديات:

تم اتخاذ أكثر من 300 مليار دولار من الاستثمارات في المرافق العمومية فيما يخص البنى التحتية لدول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط سنة 2030، في المجالات التالية: إدارة المياه، والطاقة والكهرباء، والنقل ، والاتصالات السلكية واللاسلكية ، و بسرعة تطوير القدرة على تعبئة القطاع -الخاص و جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر (IDE) عن طريق الشراكة قطاع عام- خاص ، ومكرسة خصيصا لهذا النوع من الشراكة.

وبالإضافة إلى ذلك، دعم ل PPP من قبل المنظمات الدولية (OECD)، والبنك الدولي، بما في ذلك مؤسسة التمويل الدولية، بنك الأوروبي للاستثمارات، (لم تزيد التوسع فيه.

في عام 2004 ، فيما يخص مشروع النقل الأورو متوسطي الممول من الاتحاد الأوروبي، تم تحليل الجوانب المختلفة لأنظمة النقل في 12 بلد من بلدان البحر الأبيض

المتوسط وذلك لتحديد المناطق الأكثر مناسبة لإنشاء ppp. و في تونس أطلقت منظمة التعاون والتنمية الأوروبية برنامج استثماري من أجل وضع أداة جديدة لتقييم مناخ الأعمال في المنطقة مينا. ويستند هذا التقييم على عدة أبعاد، بما في ذلك سياسة الشراكة قطاع عام- خاص، الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار وسيلة لقياس التقدم المحرز فيما يتصل ppp ، باعتماد على أفضل الممارسات الدولية، باستهداف خمسة عناصر رئيسية هي:

- وجود وحدة خاصة داخل الحكومة لتنسيق ووضع سياسة خاصة ب ppp.
- الإطار التشريعي يغطي مشاريع ppp .
- استخدام التشاور من أجل مزيد من المعارف فيما يخص الشراكة قطاع عام -خاص.
- إجراء تحليل للتكاليف والفوائد قبل اتخاذ أي قرار على المشاريع تعتبر نقطة مهمة.
- رصد التقدم المحرز ل ppp طوال حياتهم.

استثمرت بلدان البحر الأبيض المتوسط منذ أكتوبر 2002 أكثر من 12.5 مليار دولار لدعم مشاريع في تسع دول في سنة 2011، أطلقت برنامجا لتقديم مساعدة الدعم التقني لاستخدام عقود ppp في البحر الأبيض المتوسط.⁷¹

3.1.3 . توصيات:

جمعت الندوة ipemed و التي شارك فيها صناع القرار من الشمال والجنوب للبحر الأبيض المتوسط فقط لتبادل ومشاركة للوصول لمقترحات بشأن شروط عملية ناجحة لإدارة شؤون الإعلام و المسارات والتحسينات اللازمة لاستخدام ppp ليس فقط من الناحية المالية و لكن لضمان أداء الكفاءة للمشروع.

ويتم تنظيم اهتمامات حول أربعة جوانب أساسية لتطوير PPP :الإطار القانوني ،العمليات ،التمويل ، دور الجماعات المحلية .

1. **الإطار القانوني:** اعتماد إطار قانوني وتشريعات تنظيمية واضحة نقطة محددة وأمر ضروري لتوضيح وتسهيل الإجراءات وبالتالي تسهيل تنفيذ المشاريع PPP، ويتم ذلك من طرف تجمع الفنيين،التقنيين والمسؤولين الاقتصاديين لوضع القاعدة اللازمة لتطوير إدارة شؤون PPP. فاعتماد إطار قانوني واقى سيكون له نوعين من الفوائد:فائدة مباشرة تشكلها تصورا أفضل لإقليم،فائدة غير مباشرة تتمثل في خفض تكاليف المعاملات (تكاليف التحليل

⁷¹-N. beaussé, partenariats public-privé en méditerranée, Ed : IPEMED, 2012, pp35-36.

والمكافآت) و سهولة الوصول إلى أسواق رأس المال للتمويل المشاريع. ويمكن للإطار القانوني ان يوفر أيضا حل بعض المشاكل التي واجهت PPP مثل التحكيم الدولي.

2. العمليات:

ان عملية التحديد الواضحة للمشاركة في PPP هو أمر أساسي بالإضافة الى الإرادة السياسية بدعم من هذه السلطة يجب أن تكون واسعة وتجاوز التنظيمات السياسية. إذا لم يكن لدى الجهة العامة الكثير من الخبرة في PPP، فمن المهم اللجوء إلى المستشارين الماليين والقانونيين، أو التقنيين، لتكون على قدم المساواة مع القطاع الخاص في إنشاء نقطة من العقد. بالإضافة الى نقطة اخرى فيما يخص تدريب العاملين في القطاع العام ل Psem قبل إطلاق المشروع، فمن الضروري إجراء دراسة جدوى المشروع لتحديد أفضل طريقة للتنفيذ (اختيار نوع من التعويض، المدة ...) في حق التمتع بجميع المخاطر و تقدير الربحية المتوقعة.

3. التمويل:

فإنه ليس من الضروري إعادة النظر في الحقائق من الاقتراض فان مشاريع البنية التحتية في Psem ووفقا لشركة الكهرباء البريطانية بلغت 300 مليار يورو بحلول عام 2030، وقد أدت الأزمة المالية إلى قواعد أكثر صرامة على الملاءمة والسيولة بالنسبة للبنوك والمستثمرين (بازل III والملاءمة الثانية). وعلاوة على ذلك، مع أزمة اليورو، وخطر البلد للثورات المركزية والديمقراطية تعزيز الشهية قليلا للمستثمرين والمقرضين للمشاركة في مشروعات طويلة الأجل تصل إلى 30 عاما. يؤدي تقييم المخاطر إلى زيادة التركيز على المناطق الجغرافية والدول الأكثر جاذبية. ولذلك هو تعزيز المعايير اختيار دول جنوب البحر الأبيض المتوسط بالمقارنة مع آسيا أو أمريكا الجنوبية. وبالتالي فإنه من الضروري تعبئة الموارد من المنظمات القائمة البلدان الشمالية الدولية، ولكن أيضا لحشد المزيد من المدخرات المحلية و صندوق الاستثمار الوطني لتمويل مشروع الهيكلية على المدى الطويل.

وقد تم تحديد خريطة المشاريع التالية، بأربع نقاط رئيسية هي:

- تغطية قروض مستقلة.
- مخاطر عدم السداد ، على الرغم من أن شركاء من القطاع الخاص قد امتثلت بالتزاماتهم التعاقدية .
- مخاطر السيولة (أكثر من 15 سنة)؛
- مخاطر الصرف الأجنبي (عملة قابلة للتحويل بالعملة المحلية) .

4. دور الجماعات المحلية: يجب ألا نهمل أهمية الجماعات المحلية في مجال ppp لكونها تعتمد على نطاق قانوني واضح مقارنة عن غيرها من الهيئات الحكومية⁷².

2.3 . تجارب «ppp» في المغرب:

1.2.3 . نشأة ppp في المغرب:

في 1914 شهدت الشراكة قطاع عام خاص تطبيق من طرف الشركة المغربية للتوزيع في مجال إدارة الكهرباء لمدينة الدار البيضاء هذه التجربة مدتها من الاستقلال إلى يومنا هذا. و من 1961 إلى 1970، شهدت المغرب حكم منظم، هذا ما جعل الدولة تحقق جميع مشاريع البنى التحتية و بتكلفة معقولة، و في 1 مارس 2000 تم وضع الإطار القانوني لعلاقات بين الاتحاد الأوروبي و المغرب و خلق التبادل الحر و التعاون في عدة مجالات، سياسية، اقتصادية واجتماعية، علمية وثقافية.

ومنذ 2004 ،كتكملة لعمليات التعاون الاورو متوسطية التي تم عرضها في اسبانيا في 1995، شهدت دول الحوض المتوسط تعاملات مع الاتحاد الأوروبي وكانت المغرب هي السباقة في مجال الشراكة قطاع عام خاص.⁷³ وفي سنة 2007 ،تم الإعلان عن حكومة لتولي سياسة ثابتة تضمن توازنات كلية للاقتصاد المغربي وأعطته مفهوم الليبرالية والانفتاح، مما زاد للاقتصاد المغربي أثرا لاستخدام الشراكة وذلك بوضع مشروع قانون يتعلق بها خاصة في مجال عقود الإدارة وعقود الامتياز.

عرضت المغرب منذ بداية القرن العشرين تجارب عديدة في مجال عقود الامتياز نذكر منها:

- توزيع الماء الصالح للشرب على مستوى أربع ولايات(1914-1920).
- تشيد خطوط السكك الحديدية طنجة-فاس في 1914 وفاس-مراكش في 1920.
- بناء واستغلال موانئ في 1916 في الدار البيضاء، المحمدية و طنجة.
- منذ 1980 ،عقدت عدة تعاونيات في مجال الإدارة (عقد إدارة) لتأمين الخدمات العمومية التالية:

⁷²-A. Bohmer, Les partenariats public-privé (PPP) dans la région Mena en temps de crise :

tendances actuelles de la participation du secteur privé et évaluation des politiques de PPP dans la région Mena, OCDE, 2010,pp11-14

² -S. BELHAWARI,les ppp ;un recours conditionnel,2011,p55.

- توزيع الماء الصالح للشرب، الطرقات، الكهرباء والتطهير.⁷⁴
- عرف المغرب تطورات متلاحقة في تدبير الشأن الاقتصادي، أفضت إلى إعطاء القطاع الخاص مكانة متميزة في انجاز البنيات التحتية كميناء طنجة المتوسط الذي أقيم على بعد 40 كلم، من مدينة طنجة حيث سيكون منافسا هاما للوساطة بين ارويا وشمال إفريقيا، لمنطقة البحر المتوسط و للوساطة الخليجية باتجاه شمال أمريكا. وقد افتتحت أول محطة الحاويات يوم 27 جويلية 2007 بعد فترة خمس سنوات من التشييد والبناء بتكلفة تبلغ 2 مليار يورو.
- بجانب ميناء الحاويات تم بناء مرفأ للعبارات يخدم 5ملايين راكب و 500.000 سيارة تأتي في السنة⁷⁵.

المشروع	تاريخ التفعيل
النقل الحضري بالحافلات بمدينة مكناس	2005
إنتاج الكهرباء بتهدارت 2005	2005
تهيئة وبناء واستغلال شبكة السقي بكردان	2005
إنتاج الكهرباء بالحرف الأصفر	1997
إنتاج الكهرباء بالكدية البيضاء	2000
توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بمدينتي طنجة وتطوان	2002
توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بمدينة الرباط	1999
توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بمدينة الدار البيضاء	منذ 1997
جمع وتنظيف وتسيير النفايات الصلبة بالعديد من المدن المغربية	منذ 1997

⁷⁴- N.SAHER, Cadre Juridique des PPP Expérience du Maroc,Ed: Direction de l'entreprise publique et la privatization, France,2011,p6.

⁷⁵- احمد بوعشيق، عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص "سياسة عمومية لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية، المحور الخامس، المملكة العربية السعودية، 2009، ص21.

منذ 1986	النقل الحضري بمجموعة من المدن المغربية كالدار البيضاء ومراكش
----------	--

في المغرب.pppالجدول رقم(4): جدول يبين بعض التجارب

3.3. التجربة التونسية:

أمام المحدودية المالية العمومية وعجزها عن القيام باستثمارات ضخمة في مجال البنية الأساسية وبعض المرافق العمومية مثل الكهرباء والاتصالات والمطارات والموانئ، لجأت السلطات التونسية منذ عدة أعوام إلى آلية الشراكة لجلب استثمارات أجنبية ضخمة وانجاز عدة مشاريع للمساهمة هدفها النهوض بالتنمية ومحاولة حل مشاكل البطالة والفقر.

ونظرا لما رافق إبرام هذه المشاريع وإنجازها من تجاوزات محتملة، فقد تكتمت الإدارة التونسية على المعلومات المتعلقة بهذه المشاريع. لذا فكانت هنالك نتائج لشراكات بين القطاع العام والخاص تم الحصول عليها خارج الإدارة التونسية وتمثلت في:

- التجربة التونسية للشراكة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي، حيث تعتبر سياسة عمومية تتمثل في انجاز مشاريع متصلة بأنشطة الاقتصاد الرقمي على المدى الطويل (5 سنوات فأكثر)، تقاسم المخاطر بين الشريكين على حسب التأهيل، تتمثل الأهداف في تأكيد المكانة المميزة للاقتصاد الرقمي ضمن أولويات السياسة التنموية للبلاد خلال العشرية 2007-2016.

- مشروع المدن الرياضية الفعالة.

- مشروع تطوير تجربة تونس الجنوبية، هو اتفاق الحكومة التونسية مع شركة سما دبي لاتفاقية استثمار بهدف انجاز مشروع تطوير مجمعات متكاملة عقارية سكنية، تجارية وخدمانية والمرافق المتعلقة بها وذلك على مساحة تبلغ حوالي 830 هكتار بمبلغ 14 مليار دولار.⁷⁶

⁷⁶ - تقرير الإدارة المالية، معهد تنمية القدرات لكبار الموظفين، مرجع سابق، 59-62.

1.3.3. أهم تجربة للدولة التونسية (الشراكة في مجال النقل):

اتسم قطاع النقل باللجوء عند إعداد المشاريع الكبرى، إلى الشراكة بين القطاعين الخاص ببناء تشغيل وتحويل الملكية (سواء كان ذلك عبر التفاوض BOT) والعام وباستعمال خاصة النظام المباشر أو التفاوض التنافسي، ومنها بالخصوص الازمة الهامة التي خصت مطار النفيضة- حمامات سنة 2005 لمدة 40 سنة باعتبارها تمثل أضخم عقد شراكة أبرم مع الشركة التركية TAV قدرت بألف مليون دينار .

وتجدر الإشارة إلى أن الدولة تكفلت ببناء محورين وتجهيز الأرض (5700هكتار) المخصصة للبناء والكهرباء والماء والغاز والأنترانت علاوة على بناء برج المراقبة اضافة الى أن مراحل الاستغلال الأربعة المتبقية تنتهي سنة 2036 لاستقبال 30 مليون مسافر . وقد يكون عدم تدشين المطار، الذي بدأ استغلاله سنة، 2010 ناتجا عن رفض شركة TAV تشريك تونس في رأس مالها وكذلك مقاطعة شركتي تونس الجوية والطيران الجديد لها وتجدر الملاحظة كذلك إلى أن مثل هذه العقود تتميز بتدخل السلطات التشريعية والتنفيذية للمصادقة بمقتضى أمر يمضيه رئيس الدولة وفقا لقانون الأزمة الصادر سنة 2008 ومن ناحية أخرى، يمكن التأكيد على أن قطاع النقل يشهد تحريرا تدريجيا في إطار الشراكة مع القطاع الخاص بعد جملة من الإصلاحات شملت الجوانب التنظيمية والمؤسسية والتشريعية، إذ تطورت حصة القطاع الخاص في الاستثمارات في ميدان النقل لترتفع من 25 % سنة 2001 إلى 57% سنة 2009 بما قدره 3600 مليون دينار .

وقد أسندت هذه الاستثمارات إلى خمسة عقود لازمة مع ناقلين خواص لاستغلال خط نقل حضري بالبلاد .وكذلك الشأن، بالنسبة للنقل البحري ،حيث أصبح محررا تحريرا كاملا في اتجاه من و إلى تونس كما تم الاستعداد للتفاوض مع الاتحاد الأوروبي لإبرام اتفاقية لخلق فضاء جوي مشترك.⁷⁷

ويمكن الإشارة على سبيل المثال أيضا إلى:

⁷⁷- N. beaussé, Op.cit, pp30-32.

- محطة لاستقبال سفن الرحلات السياحية وتركيز قرية سياحية بميناء حلق الوادي بكلفة قدرت ب 40 م. د لمدة 30 سنة قابلة للتجديد مدة 20 سنة إضافية لاستقبال 1.2 مليون سائح في سنة 2020 .

- مشروع ميناء بالمياه العميقة من الجيل الجديد بكلفة 2500 م.د لاستقبال سفن كبيرة الحجم وسيتمكن تنويع وجهات التجارة الخارجية والربط مع الموانئ الدولية : Hubs portuaire. هذا المشروع جعل مركزا دوليا للتجارة والخدمات واستقطاب 5.6 مليون حاوية و 4.5 مليون طن من البضائع خلال ثلاثين سنة.

- انجاز أرصفة بميناء رادس بكلفة 27 م.د عن طريق أزمة لفائدة شركة STAM مجمعه "Consortium" مع شركات تونسية لاستيعاب كميات الحبوب ومشتقاتها وتحسين مردودية المناولة (من 3 آلاف طن إلى 10.000 طن/اليوم) إضافة إلى الموارد الحديدية عبر رصيف متخصص،⁷⁸ ومن الافاق المستقبلية للشراكة قطاع عام-خاص في تونس، ان الحكومة عرضت برنامج جد واسع خلال الفترة الممتدة من 2010-2016 يجمع 40 مشروع في هذا المجال ، حيث قدر المبلغ الكلي لتغطية هذه المشاريع ب 1,5 مليار أورو.⁷⁹

⁷⁸ - تقرير الإدارة المالية، معهد تنمية القدرات لكبار الموظفين ص74.

⁷⁹ -F. Bdira, Partenariat public-privé : prestation des services publics– l'expérience tunisienne, Tunisia, 2005, p6.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم معنا في هذا الفصل، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتطلب عدة دراسات وتعديلات حتى تكون أكثر نجاحا وفعالية بالنسبة للاقتصاد، وهي تختلف من بلد الى اخر وهذا ما حولنا الإجابة عنه في هذا الفصل من خلال التطرق الى بعض التجارب في كل من الدول المتقدمة، النامية، ودول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط.

إن أول ظهور للشراكة قطاع عام خاص في الدول المتقدمة كان بالمملكة البريطانية وكانت أغلبية العقود الممضاة في نوع خاص هو "التمويل الخاص للمشاريع" ما يعرف بالإنجليزية «Private Finance Initiative»، حيث ساهم هذا النوع من العقود تطور كبير في مجال البنى التحتية فيما يخص المدارس، السجون والمستشفيات. أما بالنسبة للتجربة الفرنسية فكانت الشراكة عبارة عن عقود شراء او كراء على المدى الطويل إلى غاية 2000 ظهر الشراكة قطاع عام خاص مستوحاة من التجربة البريطانية وقد ساهمت هي الأخرى في تطوير العديد من القطاعات خاصة في مجال الطرقات وتعتبر فرنسا من بين الدول التي أعطت الجانب القانوني للشراكة الأهمية الكبيرة. و تعتبر كندا هي الأخرى من بين الدول التي شهدت تطور كبير بالنسبة للـ ppp، حيث قامت بأول تجربة في ما يخص تشييد جسر الاتحاد على المدى الطويل و من خلال هذه التجربة و لتطور ثقافة الاستثمار بمقاطعات الدولة الكندية خاصة Quebec، اتسع مجال استعمال ppp في كثير من المجالات خاصة قطاع الاتصالات.

أما بالنسبة للدول النامية، هي الأخرى كان لها تجارب عديدة حيث بلغ عدد المشاريع ب 2500 مشروعا في الفترة الممتدة بين 1997-2001، وقد تعددت المجالات خاصة فيما يخص المرافق الأكثر أهمية مثل: قطاع المياه والكهرباء، من جهة أخرى تعرضت بعض عقود الشراكة للرفض خاصة في مرحلة التفاوض أو التحكيم أو حتى خلال سير العقد التي أدت إلى ذلك تكمن في الإطار القانوني للعقد أو عدم التقدير الجيد لتكلفة المشروع.

من جهة أخرى شهدت دول جنوب و شرق البحر الأبيض المتوسط مجال واسع لاستخدام الـ ppp، حيث استثمرت أكثر من 12,5 مليار دولار في سنة 2002، و قد ركزت هذه التجارب على بعض المسائل المهمة لإنجاح الشراكة قطاع عام خاص و قامت بعدة دراسات فيما يخص ذلك و من بين هذه المسائل نجد: الإطار القانوني، التمويل، أهمية الجمعيات المحلية.

خلاصة لهذه التجارب من مختلف الدول، فإن الدول النامية ودول حوض البحر المتوسط تشهد عدة نقائص تجعلها تشهد مشاكل خلال استخدام إستراتيجية الشراكة قطاع عام - خاص، نجد من أهمها إهمال الإطار القانوني لعقد الشراكة وإلزامية تحمل المخاطر.

الفصل الرابع
الشراكة قطاع عام - خاص
في خدمات المياه

مقدمة الفصل :

في هذا الفصل سوف نقوم بإظهار واقع الشراكة قطاع عام -خاص في قطاع خدمات المياه، ولإثراء البحث و التوضيح أكثر سنتطرق إلى العديد من التجارب في مختلف الدول، وكيفية تسييرها لهذا القطاع.

تعتبر مهمة توزيع مياه الشرب و التطهير، من أساسيات و محاور خدمات قطاع المياه. و في هذا الإطار، قامت الدول بتبني العديد من المشاريع و إنفاق مبالغ هامة لتطوير و تنمية هذه الخدمات. و بهدف تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في تسيير خدمات قطاع المياه، قامت الدول بإصدار العديد من القوانين و كذا القيام ببعض التعديلات، لخلق جو استثماري ملائم و فعال، و لتحفيز الخواص أكثر للمشاركة في تسيير هذا القطاع الإستراتيجي.

تعتبر خدمات المياه خدمة عمومية تقوم الدولة بتوفيرها، إلا أنها تعاني من مشاكل و صعوبات عديدة تتمثل أهمها في نقص الموارد المالية، البشرية و التقنية إضافة إلى نقص الخبرات و الكفاءات في التسيير. و بالتالي سمحت الشراكة العمومية الخاصة و بشكل مباشر بتفعيل هذه الخدمة العمومية والقضاء على المشاكل التي تعاني منها. فمن المعروف أن الخواص يتميزون بسعيهم نحو تحقيق الربح و تخفيض التكاليف و بالتالي ستسمح الشراكة مع القطاع الخاص بمنع ضياع المال العام عن طريق ترشيد النفقات، وتحسين أساليب التسيير. كما تمتاز الخدمات المقدمة من طرف الخواص بالجودة و النوعية الجيدة و بالتالي تقديم خدمة عامة بنوعية أفضل و هذا ما يسمح بإرضاء المواطنين. كما أنه عن طريق الشراكة بين القطاعين، سيتمكن القطاع العام من الاستفادة من خبرات و كفاءات الخواص في مجال خدمات المياه، فالشراكة هي عبارة عن آلية فعالة لتنمية تطوير و تشجيع هذا القطاع. و من خلال ما سبق ذكره سنحاول التعريف، و التدقيق أكثر في موضوع الشراكة العمومية الخاصة في مجال خدمات المياه العامة .

1. مفهوم الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه

نظرا لعدم إمكانية الاعتماد على الدولة وحدها في إقامة العديد من المشاريع العامة و البنيات التحتية و المرافق الأساسية، فقد لاحظنا في السنوات الأخيرة وجود دعم كثيف و تشجيع قوي من طرف الدول المتقدمة و النامية لمشاركة القطاع الخاص في تمويل و إقامة و تشغيل أغلبية المشاريع قطاع المياه بهدف تنمية و تطوير خدماته و في هذا السياق، وبهدف توضيح ماهية الشراكة قطاع عام-خاص بشكل أفضل.

1.1 . خدمات المياه "بعض الخصائص المميزة":

خدمات المياه حتى إذا قدمت من قبل شركات خاصة فهي خدمات للمصلحة (المنفعة العامة)، و تتميز هذه الخدمات ببنية تحتية هامة، بما في ذلك مدة التسيير التي تكون فيها طويلة و تكاليفها ثابتة، حيث تتغير نسبيا مع كمية الماء المستخدمة لتوفير مياه شرب، إضافة إلى كونها خدمة أساسية لا غنى عنها، و ذات طبيعة احتكارية و بعد رمزي و قوي.

فهو احد المجالات التي تكون فيها ملائمة بين الاستدامة الاقتصادية و تحسين الأداءات الصحية و البيئية ، و هذا ما يفسر الدور الرئيسي التي تقوم به الحكومة في هذا المجال⁸⁰.

وحتى عندما يكون القطاع الخاص دور اكبر في تقديم خدمات المياه، هذا لا يعني أن تكون حرية كاملة للشريك الخاص، وإنما الحكومة تبقى مسؤولة عن رصد نوعية المياه و الحرص على إمكانية الوصول.

يشمل تنظيم خدمات المياه العديد من أصحاب المصلحة الذين يتولون ثلاث فئات من الوظائف هي التشريعية، الإدارية و التشغيلية. يتم تنفيذ المهام التشريعية عادة من جانب واحد من قبل هيئات عامة مثل إدارات و هيئات حكومية، هذه الأخيرة تعمل على تحديد سياسات العامة و ضمان الالتزام و ضمان الرقابة من خلال التحقق من معايير الخدمات ، و الوظائف الإدارية من المفترض أن تكون محليا من قبل المؤسسة المسؤولة عن توفير خدمات المياه و التطهير المتواجدة على مستوى المدن و البلديات و القرى، وهذه الوظائف تكون مطابقة و موافقة للإطار التشريعي تبعا لاحتياجات المحلية، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

⁸⁰ M. Boyer, M.Patry, La gestion déléguée de l'eau : les options, Centre Inter universitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO), Montréal, juillet 2001b, P : 53.

نقلا عن مذكرة ماستر لكحل امين ودوکارة تخصص اقتصاد عمومي دفعة 2012-2013 تحت اشراف د.بن عبو الجبلاي جامعة معسكر .

الوظائف التشغيلية التي تعني تسيير الوحدات التي تقوم بتنفيذ أنشطة اليومية اللازمة لتقديم الخدمات، تنظيم الخدمات، تصميم العمليات، إدارة شؤون الموظفين، بناء البنية التحتية وصيانة شبكات، وإدارة العلاقات مع المستخدمين.

يتم تنفيذ مهام التشغيلية من قبل متعامل واحد أو أكثر (شركة عامة، شركة خاصة،...) فعلى مستوى التشغيلي لوحظ في معظم الدول أنه هو الذي يكون متواجد فيه القطاع الخاص .
فخدمات المياه تغطي خدمتين:

1. خدمة توزيع مياه الشرب: سحب، تنقية، توزيع، وفاتورة المياه. السحب مرتبط بمياه الجوفية، لأن مياه السطحية هي عموماً ذات نوعية منخفضة و متغيرة عبر الوقت و تتطلب معالجتها تكاليف باهظة وتقنيات معقدة. ويتم توزيع باستخدام شبكة و التي يمكن توصيلها بشبكات أخرى. و الفاتورة تتوافق مع كميات المياه المستهلكة و بنوعيتها.
2. خدمة التطهير: استعادة و معالجة مياه صرف الصحي

الاستعادة تتطلب شبكة منفصلة عن نظام توزيع مياه الصالحة للشرب، و المعالجة يتم توفيرها من قبل محطات معالجة مياه الصرف الصحي و النفايات السائلة أو رميها في الوسط البيئي، فبعض هذه المحطات تنتج مياه صالحة للشرب⁸¹. توزيع مياه الشرب و التطهير، هي خدمات السوق. فهناك حاجة إلى سلسلة من الإجراءات لضمان الخدمة: تعبئة الموارد (السطحية والجوفية)، علاج، نقل، تخزين وتوزيع و موارد مالية. للتطهير: جمع مياه الصرف الصحي والنقل ومعالجة النفايات السائلة و تصريفها في البيئة. فمياه الشرب وفقاً للتصنيف الاقتصادي للسلع، هي سلعة عمومية (خدمة متوفرة للجميع دون وجود صراع)، وبالإضافة إلى ذلك تتميز خدمات المياه ب:

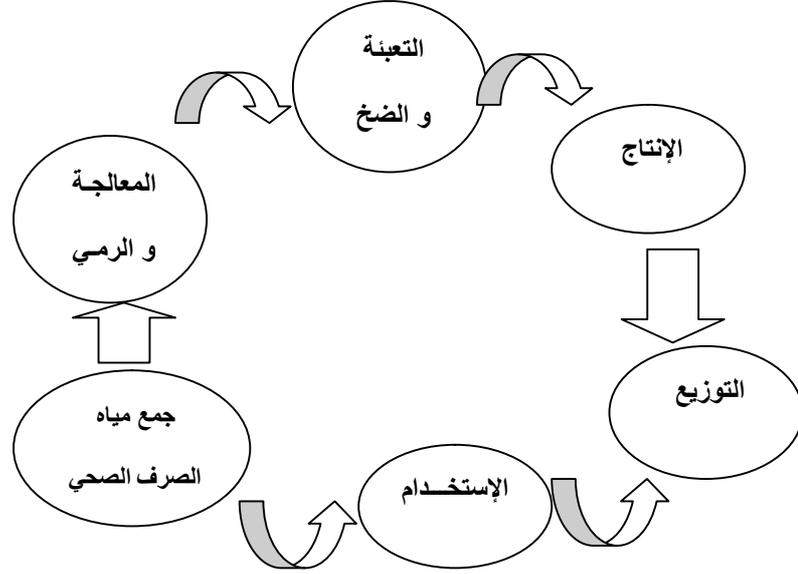
- توفير مياه الشرب وذلك يتطلب استثمار أولي كبير، هذه التكاليف تتعلق بالخزانات، ومحطات المعالجة، محطات المراقبة و خصوصاً شبكة التوزيع التي تمثل تقريباً 80% من التكلفة.

- توفير مياه الشرب و التطهير لها آثار خارجية ايجابية "Des Externalities Positives": آثار على الصحة و بما في ذلك اقتصادية (ميزانية الأسرة، إنتاجية العامل) و آثار

⁸¹ M. Audette-Chapdelaine, « les partenariats public-privé dans le secteur des services d'eau »,

E.N.A. Revue française d'administration publique, 2009/2 - n° 130, P : 235- 236

خارجية سلبية "Des Externalities Negatives" على البيئة من خلال تصريف المياه الغير معالجة فيها⁸².



الشكل رقم 08 : دورة كاملة للمياه في المناطق الحضرية ا

المصدر: من إعداد الباحث

2.1 تعريف الشراكة قطاع عام- خاص في خدمات المياه:

تقوم الدولة الحديثة بوظائف متعددة، فهي تتكفل أولاً بالنشاطات التقليدية المتمثلة في الدفاع عن الوطن و توفير الأمن الداخلي و التمثيل الدبلوماسي. و إضافة إلى هذا، تعتني الدولة كذلك بالمهام ذات الطابع الاقتصادي و الاجتماعي، فهي تتكلف بتحقيق النمو الاقتصادي و خلق مناصب شغل و غيرها. و نظراً لتعدد الوظائف الملقاة على عاتق الدولة و ضخامتها، و عدم قدرة هذه الأخيرة لوحدها على تلبية جميع احتياجات المواطنين، فإنها تعمل شيئاً فشيئاً على المشاركة أو التخلي عن بعض المهام لصالح القطاع الخاص. و من بين المهام التي تشاركت الدولة مع قطاع الخاص في تقديمها نجد خدمات المياه، و التي تشمل كافة الأنشطة و المهام المتعلقة بالتوزيع و الإنتاج و المعالجة و التطهير و كذا كافة التدابير الضرورية المتخذة للسهر على الحفاظ على استمرارية و وصول هذه الخدمات إلى كافة أفراد المجتمع.

⁸² S. Carcas, Amélioration des performances des services d'eau et d'électricité en Afrique subsaharienne :« bilan et perspectives des partenariats entre le secteur public et le secteur privé », Ecole National des pont et chaussées, 2004-2005,P :19-20 .

-مذكرة لكل امين ودوکارة مرجع سابق ص 37-38-39-

توفر الدول في مختلف أنحاء العالم خدمات المياه . و تتباين هذه الأخيرة حسب الموارد الطبيعية، البشرية، المالية و التقنية المتاحة، تعتبر خدمات المياه خدمة عمومية ، كما تعتبر خدمة ذات أهمية بالغة نظرا لارتباطها المباشر بصحة المواطنين و بالاقتصاد الذي كله يتطلب تنظيما و إمكانيات مادية و تأطير بشري و متابعة دقيقة ، للوصول إلى تقديم هذه الخدمة بالجودة و الفعالية المطلوبة.

وفي هذا الإطار، تلجأ العديد من الدول المتقدمة خاصة و النامية إلى الشراكة قطاع عام- خاص، كوسيلة لتسيير خدمات المياه للحصول على خدمات ذات جودة و بأقل تكلفة. تستخدم النظريات الأكاديمية حول خدمات المياه العديد من مصطلحات لوصف الترتيبات المختلفة بين القطاع العمومي و القطاع الخاص في تقديم خدمات المياه:الخصخصة، مشاركة قطاع خاص، التفويض، شركة مختلطة، الامتياز...الخ.

تضع الكتابات حول خدمات المياه عدة مفاهيم للشراكة وذلك حسب دور الدولة، فالشراكة في بعض الحالات تقدم كشكل من أشكال الخصخصة ،لان بعض نشاطات التقليدية تم تحويلها إلى قطاع الخاص، و في بعض الحالات ،تمثل الشراكة طريقة لتجنب الخصخصة حيث تكون كشراكة مع الدولة و إعادة تعريف دورها لتحسين الأداء.

في أمريكا الشمالية، تعرف الشراكة عموما باعتبارها عقدا مع الشريك الخاص الذي يكون مسؤول على البناء، والتصميم والتشغيل، فأشكالها تكون ك:البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)، البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT)، البناء والتملك والتشغيل (BOO)،...الخ⁸³.

في كندا، تعرف الشراكة قطاع عام-خاص بعقد طويل أجل التي بموجبها هيئة عامة التي تسمح لقطاع الخاص بتنظيم، تنفيذ و تشغيل خدمات عامة ،حيث يتميز العقد بتقسيم المسؤولية، الأخطار، الاستثمارات، الأرباح بين الشريك العام و الخاص ،وما لهذه التعريفات المتنوعة قد حاول البعض الباحثين تمييز خصائص درجة مشاركة قطاع- الخاص في خدمات المياه بطريقتين:

- درجة مشاركة قطاع الخاص في إدارة شركة المياه.
 - درجة مشاركة قطاع الخاص في رأس المال .
- وفقا لهذه التعاريف المختلفة للشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه، من الصعب إيجاد تعريف واحد مؤهل لتوضيحها و يرد ذلك جزئيا إلى الأوضاع المحلية الخاصة بكل دولة. و يمكن توضيح الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه بأنها :

⁸³ M. Audette-Chapdelaine, *Op.cit*, P : 236- 237.

- الوصول المستمر للخبراء المختصين على أعلى مستوى.
- إطار تمكيني للابتكار.
- النزاهة والمسؤولية القصوى من الشركة الخاصة .
- قدرة مهمة للاستثمار في البنية التحتية .
- الشفافية في المعاملات.
- طريقة للحصول على خدمات ذات جودة و بتكلفة مناسبة⁸⁴.

فعموما، إن قيام الشراكة بين القطاع العام والخاص في خدمات المياه، هو أن تبقى المياه ملكا للدولة، بينما يسمح للقطاع الخاص بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي و تحتفظ الحكومة بحق تنظيم خدمات المياه لضمان الحصول عليها بشكل عادل والتأكد من الحفاظ على مستويات الجودة.

جدول رقم 05: حصة الشراكة قطاع عام-خاص في دول منظمة التعاون الاقتصادي
"OCDE" (ب % السكان الممومنين)

الدول	تسيير من طرف القطاع العام	تسيير من طرف القطاع الخاص
ألمانيا	%96	%4
فرنسا	%20	%80
المملكة المتحدة	%12	%88 (100% في إنجلترا)
هولندا	%100	/
الولايات المتحدة	%85	%15

Source: BIPE (2001), Prix de l'eau - éléments de comparaison entre modes de gestion en France en et en Europe, cité par l'OCDE, Les partenariats public-privé dans le secteur de l'eau zone urbaine, Rapport de Synthèse, Paris, 2003, p.03.

3.1. أنواع الشراكة في خدمات المياه :

يمكن ان تاخذ مشاركة قطاع الخاص في تقديم خدمات المياه عدة أشكال والتي جمعت في شكلين أساسيين :

⁸⁴Le partenariat public-privé dans les services d'eau, une avenue a exploré , institue pour le partenariat public-privé, Québec ,2002,P :2 .

1. الخصخصة أو بيع الأصول بالكامل : La privatisation ou la cession totale des actives

بيع الأصول إلى قطاع الخاص ويتم ذلك بواسطة وكالة منظمة و مستقلة مثل :
(Public Utilities Commissions , Office of Water Service Britannique)
(Americans) التي لم تفعل سوى القليل حتى الآن ، هذا النوع يبدو كأنه تجريد سلطة
المجتمع لأرباح السوق ، مع ذلك تظل شديدة التوصية من قبل المهندسين تقنو - ماليين
(Technico-Financière) الانجلوسكسونيون في المحافل الدولية.

فالخصخصة⁸⁵ لاتعني ممارسة سيئة ، فالشيلي في السنوات الثمانينات قامت بخصخصة خدمات
المياه ، حيث حققت نتائج ممتازة من حيث الكفاءة و العدالة . فبيع المملكة المتحدة للخدمات
العامة في نهاية الثمانينات، قادتها إلى موجة من الاهتمام في خصخصة قطاع المياه في العديد
من الدول النامية و قد حققت نتائج مختلفة⁸⁶.

خلال عقد من الخصخصة، حققت شركات التوزيع المياه أرباح معتبرة أعلى بكثير من متوسط
أرباح عائدات سوق الأسهم. في هذا النوع، عدم وجود آلية واضحة لتقاسم المساهمين و
المستهلكين للأرباح من مكاسب الأداء و هوامش الربح المفرط يعتبر احد أهم الانتقادات لهذا
النوع من التسيير، فنتبين حالة بريطانيا أن تنفيذ الإصلاح أمر صعب حتى في البلدان ذات
القدرات المؤسسية ذات درجة عالية من التطور.

2. عقد التسيير المفوض: La gestion déléguée par contrat

تطور هذا النظام على الطراز الفرنسي ، منذ القرن التاسع عشر ، وهو مهيم على
الانفتاح للقطاع الخاص، حيث يقدم مجموعة واسعة من الحلول و يسمح بالمرونة للتكيف مع
السياقات الوطنية المحددة.

فمبدأ التسيير المفوض للخدمات العمومية ليس بالأمر الجديد، ففرنسا لها خبرة طويلة في هذا
المجال منذ القرن السابع عشر مع بناء قناة ميدي (canal du Midi)، وتطور الأمر في بداية
القرن التاسع عشر مع إنشاء شركة ليونيز للمياه (Lyonnais des Eaux)⁸⁷. ويشمل
التسيير المفوض عقد الامتياز، عقد الإدارة، عقد الخدمة، عقد التأجير.

⁸⁵ الخصخصة لا تعني الحرية التامة و إنما المقصود بها الملكية الأصول و التشغيل لقطاع الخاص أما المراقبة و التنظيم من طرف الدولة.

⁸⁶ PNUD, Au-delà de la pénurie : Pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau, Rapport mondial sur le

développement humain, Paris, éd. Economica, 2006, P.:92.

⁸⁷ M. Amine Mehdi Khaledi, Vers un nouveau management public dans le secteur de l'eau en Algérie par le recours au Partenariat Public-Privé (PPP), Université d'Oran/Es-Sénia (Algérie), P :8.

- عقد الامتياز: La concession

في سنوات التسعينات، كان الامتياز الصيغة الرئيسية للاستثمار القطاع الخاص في خدمات المياه، حيث تمنح الحكومة امتياز لشركة خاصة (شركة المشروع) والتي تقوم بموجبه ببناء و تشغيل مشروع ما في قطاع المياه و إدارته طيلة فترة الامتياز. و بعد انتهاء المدة تعود ملكية المشروع إلى الدولة دون أن تدفع اي مقابل أو تعويض. فالعديد من الامتيازات بإمكانها تخفيض التسربات، زيادة في العرض و تضاعف الإيرادات. كل هذا يساهم في زيادة التغطية. المغرب خلقت أربع امتيازات مابين سنة 1997 و سنة 2002 التي بفضلها أصبح تقريبا نصف سكان المغرب مزودين بمياه الشرب. في مانيلا (اندونيسيا)، الامتياز وسع حصة السكان المستفيدين من الاستهلاك الماء لمدة 24/سا، حيث زادت تغطية المنطقة من 15% - 20% سنة 1997 و إلى أكثر من 60% سنة 2000.

في إطار إستراتيجية الوطنية لوصول الماء للجميع، قامت حكومة جنوب إفريقيا بخدمة توزيع المياه لمدينة ديربن بمنحها لشركة خاصة بواسطة عقد امتياز، على رغم من مخاوفها بعدم العدالة لوصول المياه للأسر الفقيرة إلا أن النتائج المحققة كانت جد مرضية. وعلى النقيض من هذه الأمثلة، وكانت بعض الإخفاقات مذهلة للغاية، ففي كوتشابامبا (بوليفيا)، اتفاقية الامتياز فشلت في عام 2000 بسبب الاحتجاجات السياسية. في الأرجنتين، انهار عقد امتياز لمدة 30 عاما جنبا إلى جنب مع اقتصاد البلاد في عام 2004. وفي نفس السنة، فشل الامتياز في جاكرتا (اندونيسيا) بسبب نزاع بين السلطات البلدية والشركة⁸⁸.

- عقد الإدارة (التسيير): Le contrat de gestion - management contract

هو عبارة عن اتفاق يتم بواسطة توكيل مهمة تسيير وصيانة مؤسسة عامة لتقديم خدمات المياه للخواص بمقابل معين. يتم وضع فريق من الأطارات المعار من طرف الشركة الخاصة، في مناصب قيادية، في الجهة العامة لمساعدتها في إدارة و تسيير الخدمة المياه. في هذا النوع من العقود، المشغل (القطاع الخاص) ليس لديه أي استثمار يمكن القيام به، حيث لا يزال حجم الاستثمار الكلي من مسؤولية السلطات العامة.

و في هذا الشكل من العقود، لا يتوفر عقد الإدارة على أجور للمهام الموكلة للمشغل، فذلك يتم حسب الأداء و الأهداف المدرجة في العقد. قد يتضمن عقد التسيير وظائف متعددة في المؤسسة مثل: تسيير الموارد البشرية، المحاسبة أو تسيير خدمات التسويق. تتراوح مدة هذا النوع من العقود من ثلاثة إلى خمسة سنوات، مع بقاء الملكية للدولة.

⁸⁸ M. Amine Mehdi Khelladi, *op.cit*, P : 8

						بناء، الاستغلال، التحويل
						عقد الامتياز
						تمويل كلي من قبل الخاص

كفاءة قطاع العام كفاءة قطاع الخاص كفاءة مقسمة بين القطاع العام و الخاص

Source : OCDE, Les partenariats public-privé dans le secteur de l'eau en zone urbaine, Rapport de Synthèse, Paris, 2003, P :02.

- عقد الخدمة (المشغلين الجدد لخدمات المياه في العالم):

يعتبر قطاع المياه صناعة حساسة نظرا للحاجة الكبيرة لها من طرف المستهلكين، مما تطلب من الحكومات الحذر في التعامل مع خصخصة هذا القطاع. ففي سنة 1991 لم يكن هناك مشغل له القدرة و الخبرة الكافية على تحمل الضغط الكبير الناتج عن الالتزامات في هذا القطاع. لكن مع مطلع القرن 20 وبتحديد سنة 2001، تغيرت الأمور فاحتكرت الشركات الدولية الكبرى الخاصة 80% من سكان الممولين بخدمات المياه في الدول الناشئة والسائرة في طريق النمو، أما باقي المتعاملين المستثمرون المحليون ينشطون في إطار ضيق "عادة المدن الصغيرة" فكانت لهم حصة 20% من السوق وفي ما يلي سنستعرض أهم الشركات الخاصة في الدول الناشئة والسائرة في طريق النمو (05) شركات وهم على التوالي⁸⁹:

- Suez (شركة فرنسية ذات أسهم) بحصة 36% من السوق.
- SAUR (شركة فرنسية ذات أسهم) بحصة 15% من السوق.
- Veolia (شركة فرنسية ذات أسهم) بحصة 12% من السوق .
- Agbar (شركة اسبانية ذات أسهم) بحصة 11% من السوق.
- Thames Water (شركة بريطانية ذات أسهم) بحصة 6% من السوق⁹⁰.

و سنة 2007 شهدت الصناعة تحولا كبيرا بدخول المستثمرين المحليين بقوة في نفس الدولة بزيادة قاربت 55 مليون مستهلك ليرتفع حجم حصة المتعاملون المحليون إلى 40% من السوق حسب تقديرات البنك الدولي في حين أن المتعاملين الدوليين الكبار حافظو على نفس الحجم من المستهلكين دون زيادة كبيرة (من 86 مليون الى 95 مليون من المستهلكين

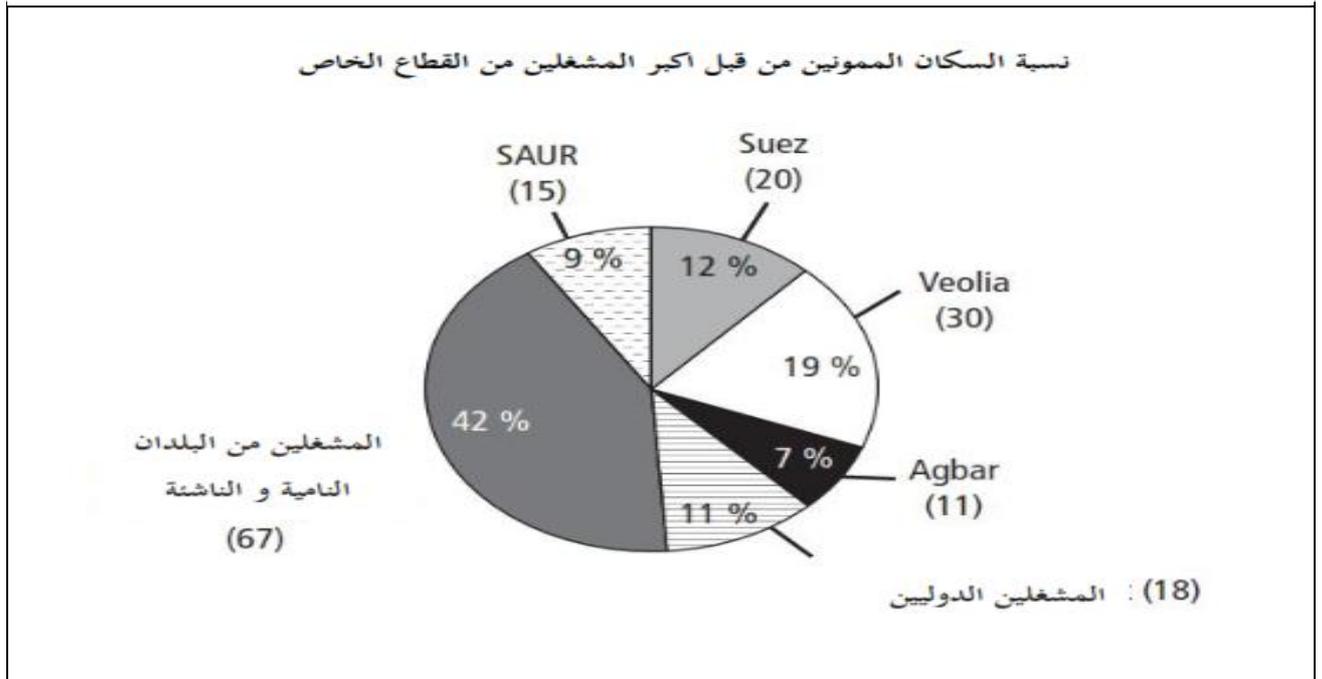
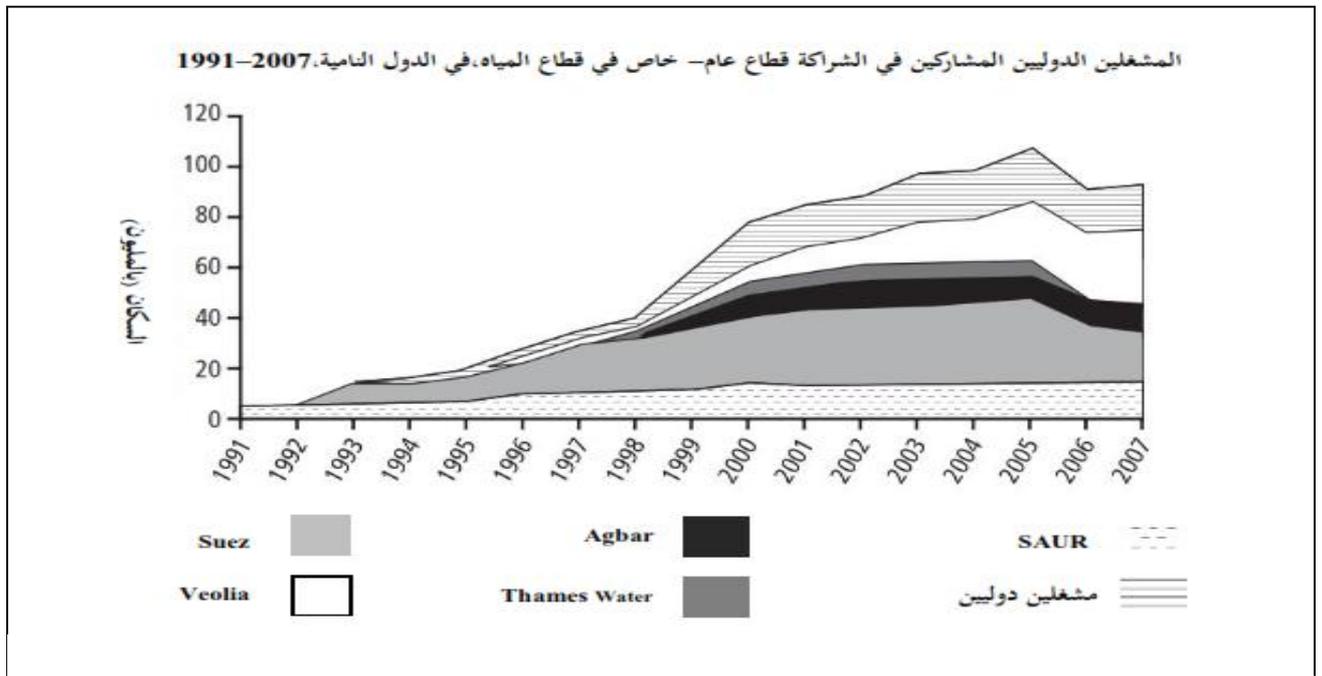
⁸⁹ Harris, Clive. "Private Participation in Infrastructure in Developing Countries: Trends, Impacts, and Policy Lessons." Working paper, World Bank, Washington, DC.2003. Page 31

⁹⁰ الإحصائيات للبنك الدولي كانت سنة 2001

سنة 2007). ومع نهاية 2007، بعض هذه الشركات التي كانت أكثر نشاطا في سنوات 90 قدمت انسحابا كبيرا من السوق (الشكل 09).

خلف هذا التحول نوع من الثقة مع المتعاملين المحليين ما جعلهم يفكرون في توسيع استثماراتهم لأسواق الإقليمية المجاورة فعلى سبيل المثال لا الحصر شركة Latinaguas (شركة ذات أسهم أرجنتينية) فازت بعقد استثمار في إقليم تامباس في البيرو في سنة 2005. وكذا الديوان الوطني للماء الشرب المغربي (ONEP) الذي فاز بعقد للاستثمار في الكامبيرون سنة 2007 وفي المقابل تقلص دور ومساهمة الشركات الكبرى في الدول النامية فشركة Suez تخلت تماما عن سوق أمريكا اللاتينية لصالح شركات محلية. فالعديد من الشركات في أوروبا الغربية فازت بعقود PPP، مثل Acea (إيطاليا)، Vitens (هولندا)، Stockholm Water (السويد).

الشكل رقم 09: المشغلين الدوليين المشاركين في الشراكة قطاع عام- خاص في قطاع المياه، في الدول النامية، 1991-2007



Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement ,BANQU MONDIALE N°8,P :35.

2. التجارب الدولية للشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه:

بعد التعرف على مفهوم الشراكة قطاع عام-خاص في مجال، خدمات المياه سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف التجارب الدولية لقطاع عام-خاص في مجال خدمات المياه ، لمعرفة تطورها و كيفية تنظيمها ولزيادة توضيح الرؤية فيما يخص ترتيبات المؤسسة في هذا النهج نتطرق إلى:

1.2 تجارب الدول الرائدة في عقود الشراكة قطاع عام-خاص لخدمات المياه:

فرنسا و المملكة المتحدة هي من البلدان التي فيها قطاع الخاص الأكثر حضورا في خدمات المياه، فالمملكة المتحدة تتكون من أربع دول: إنجلترا، بلاد أغال واسكتلندا وايرلندا الشمالية، مع ما يقارب من 90% من جميع سكان المملكة المتحدة تقع في أول بلدين. ومن المعروف عموما في دول المملكة فان خدمات المياه الشرب والتطهير تتمتع بالتفوق ومعايير الجودة العالية. ففي إنجلترا وويلز (E & W)، فقد تم تحويل ما يقارب عشرون مشروع متعلق بالبنية التحتية إلى قطاع الخاص في حقبة حكم مارغريت تاتشر. لازالت 29 شركة المياه الخاصة تعمل حتى أواخر سنوات 80، حيث تمد 4/1 السكان بخدمات مياه الشرب و التطهير، وتؤمن للسكان المتبقين لهم خدمات المياه من قبل عشر وكالات عمومية إقليمية، في عام 1989، تحولت وكالات المياه الإقليمية في إنجلترا وبلاد الغال إلى عشر شركات خاصة التي تقدم خدمات مياه الشرب والتطهير. تعتبر هذه العملية أكبر تحويل للأصول إلى القطاع الخاص الذي يضطلع به مجال خدمات المياه.

إن حالة خصخصة خدمات المياه الانجليزية مذهلة و فريدة من نوعها. ، لأن ليس هناك أي دولة أخرى قامت بخصخصة قطاع المياه تماما ، لذا أطلق على هذا الشكل من التسيير ب النموذج البريطاني "Modèle Britannique" ويمكن للشركة العمومية أن تتحول إلى شركة خاصة لكن مع التشديد على قدرة الدولة على الإشراف و المراقبة و الدعم. فعلى الرغم من جميع خدمات المياه هي في أيدي القطاع الخاص، فيتم رصد كامل للقطاع بإحكام من خلال منظمة شفافة جدا ومستقلة هي هيئة تنظيم خدمات المياه (OFWAT)⁹¹.

كما يتعارض مع إنجلترا و بلاد الغال، في اسكتلندا وايرلندا الشمالية فيتم تقديم الخدمات من قبل المشغلين العموميين. في اسكتلندا، لفترة طويلة لم يكن هناك سوى مشغل واحد التي تزود جميع سكان البلاد، وهي شركة عامة تعرف باسم اسكتلندا للمياه « Scottish Water ». ومع ذلك، في السنوات الأخيرة سمحت بدخول بعض شركات جديدة بهدف إدخال المزيد من المنافسة في السوق. يبدو الوضع مماثل في إيرلندا الشمالية حيث خدمات مياه

⁹¹ M. Audette-Chapdelaine, *Op.cit*, P : 237.

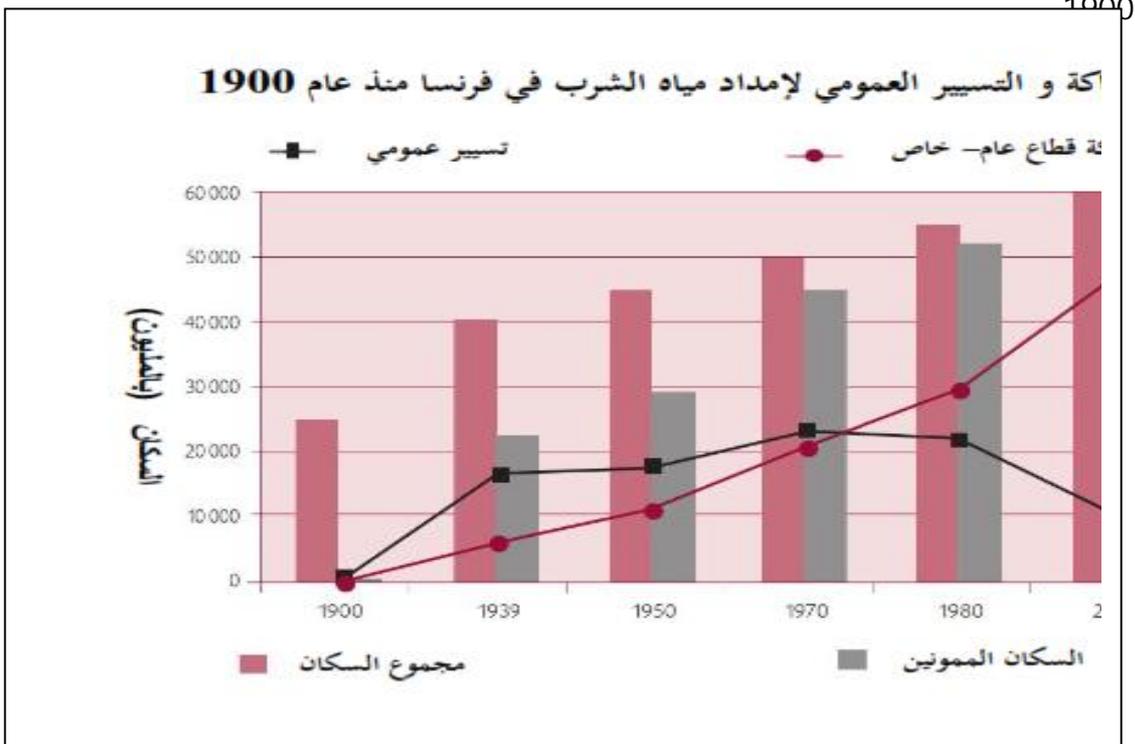
الشرب و التطهير يتم توفيرها أيضا من قبل شركة عامة. إلا أن في هذين البلدين هناك بعض من الترتيبات شراكة قطاع عام-خاص في أنشطة متنوعة من خدمات المياه. نظام الخصخصة هو ترتيب مؤسسي مستقر سياسيا حتى الآن، حيث يعتقد البعض إن الخصخصة للمملكة المتحدة هي فاشلة. في هذا المعنى إن التجربة الانجليزية هي في تناقض حاد مع التجربة الفرنسية.

ففي فرنسا، تتخذ الشراكة قطاع عام- خاص في الغالب شكل التسيير المفوض (الامتياز، عقد التأجير، عقد الإدارة) وهو ما يعرف ب النموذج الفرنسي « Modèle Français »، وفق هذه الصيغة، القطاع العام هو المسؤول عموما عن الأصول، بينما القطاع الخاص يوفر خدمات التسيير سواء كلها أو جزء منها .

تتميز خدمات المياه الفرنسية بنوع من التعايش بين المتعاملين العموميين و المتعاملين الخواص على عكس خدمات المياه الانجليزية.

في سنة 1954 نجد على الأقل 3/1 (ثلث) من الفرنسيين تم تزويدهم بماء الصالح الشرب من قبل متعامل خاص النسبة زادت إلى 80 % في 2003. أما في سنة 2006 72 % من السكان يتم تزويدهم بخدمة مياه الشرب من قبل متعاملين خواص (70% من قبل شركة واحدة من بين ثلاثة رئيسية)، و 55 % من خدمات التطهير⁹²، و هي الآن الرائدة في العالم. على عكس احتكارات الإقليمية الانجليزية، فالجماعات المحلية هي المسؤولة عن تنظيم خدمات المياه في فرنسا، لأنها تختار المتعامل الخاص في إطار تعاقدية، 76% من الفرنسيين يتم تمويلهم بمياه الشرب من طرف مؤسسات خاصة.

الشكل رقم 10: الشراكة قطاع عام-خاص و التسيير العمومي لإمداد مياه الشرب في فرنسا منذ عام



SAUR(Groupe Bouygues)	Suez-Lyonnaise	Vivendi Waters	
6	14	26	استهلاك مياه الصالحة للشرب، (مليون ساكن)
4	8	17	الصرف الصحي (مليون ساكن)
7 000	7 500	8000	البلديات
/	8 300	115 000	عدد الموظفين

Source : Agence Française De Développement , Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement « Perceptions croisées et dynamique des réflexions », 2010, P : 145

الجدول رقم 08 : الشركات الخاصة الرائدة في تقديم خدمات المياه بفرنسا، سنة 2012 .

2.2. الشراكة قطاع عام-خاص لخدمات المياه في الدول النامية:

إن النمو، الذي عرفته عقود الشراكة بين القطاعين في مجال المياه في الدول النامية والدول السائرة في طريق النمو منذ سنة 1990 قد عرف العديد من الأوجه، يمكن اختصار مراحل الظهور فيما يلي:

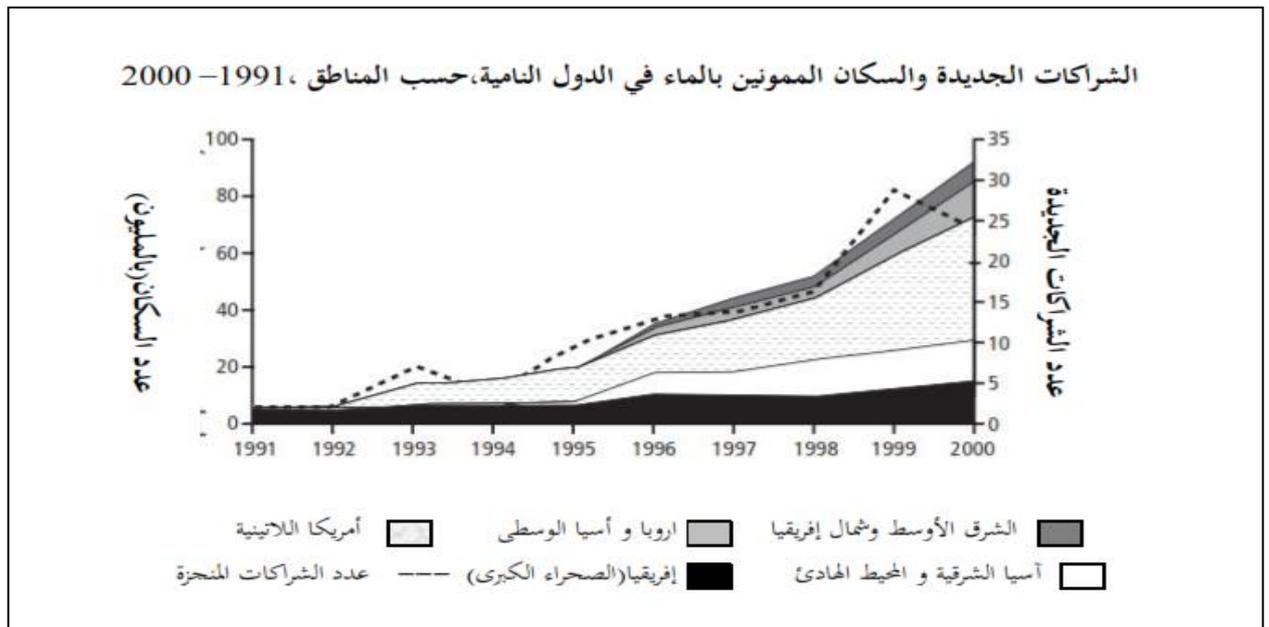
1. الموجة الأولى لعقود الشراكة:

مع نهاية الثمانينات، لم يكن يعرف العالم الكثير من المشغلين الخواص لقطاع المياه، خصوصا في البلدان النامية إلا أن الاستثناء الأكبر، حسب البنك الدولي، كان في دولة ساحل العاج مع مؤسسة الخاصة الفرنسية Société d'aménagement urbain et rural (SAUR) ، والتي واصلت نشاطها المتمثل في توفير وإدارة عرض المياه منذ نشأتها سنة 1960. وفي سنة 1989، طلبت حكومة غينيا مساعدة من البنك الدولي لأجل تطبيق التجربة الناجحة في ساحل العاج وبالفعل تم تقديم عقود تصل لعشرة سنوات لمتعاملين خواص والتي تمثلت مهمتهم في التشغيل، على النقيض من ذلك، كانت الدول، في أمريكا اللاتينية

Source : Agence Française De Développement , Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement « Perceptions croisées et dynamique des réflexions », 2010, P : 62 .

دول العالم في قطاع المياه، كان من المفترض أن يحدث زحما في تلك الدول، إلا أنها اكتفت بتكاليف الحكومات المحلية بتسيير القطاع، مما تسبب في إضعاف الاستثمارات بسبب القدرات المالية المحدودة لتلك الحكومات، تم عقد الاستثمار الأول في المنطقة بين الحكومة الأرجنتينية والمتعامل الخاص الإنجليزي (Thames Water) حيث تعهد هذا الأخير باستثمار 4 مليار دولار في الثلاثين سنة القادمة.

إن النجاح الباهر الذي تلى إبرام عقد الامتياز في الأرجنتين، منح زحما كبيرا، حيث توالى العقود خصوصا في الثلاث سنوات اللاحقة بالتحديد بين سنة 1991 و 1994 في جميع دول العالم وخصوصا البلدان السائرة في طريق النمو وعلى سبيل المثال: Cancun (المكسيك) و Gdansk (بولندا) في سنة 1994، l'Etat de Kelantan (ماليزيا) و Santa Fe (الأرجنتين) في سنة 1995، و الدار البيضاء (المغرب) سنة 1997⁹³. إلا أنه وبالرغم من أن قيمة الاستثمارات التي فاقت 34.2 مليار دولار، في الفترة الممتدة بين سنة 1990 إلى غاية 2000، إلا أن ذلك لم يمثل سوى 5,4 % من حجم الاستثمار الخاص في نفس الفترة، مع القليل من الشركات الناشطة في هذا المجال، في دول العالم الثالث والتي سيطرت على 90 % من حجم الاستثمارات ما بين 1990 إلى غاية 1997. الشكل رقم 11 : الشركات الجديدة والسكان الممومين بالماء في الدول النامية، حسب المناطق، 1991-2000.

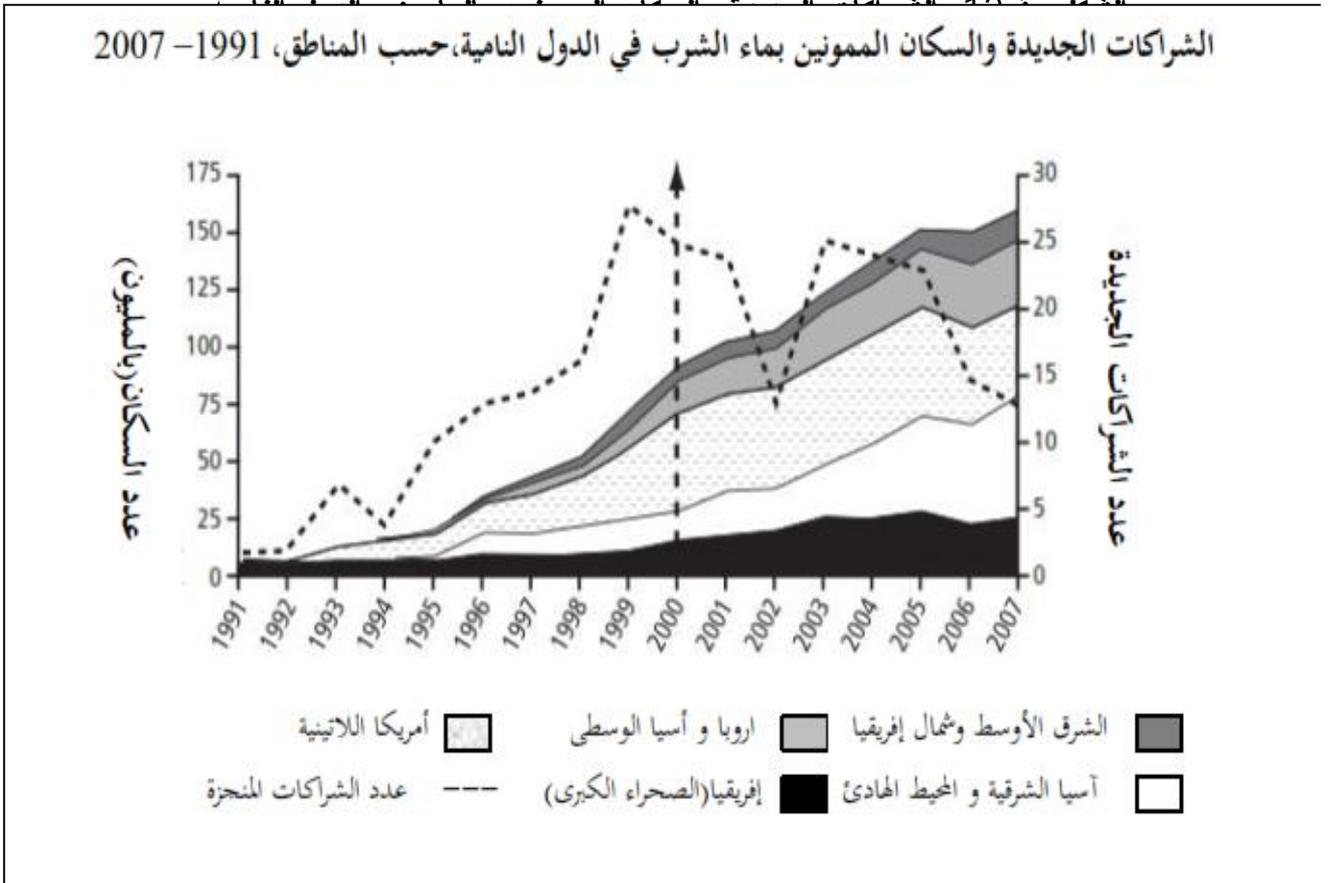


⁹³P. Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondiale N°8,P :21-22.

SOURCE: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des

2. الموجة الثانية من عقود الشراكة:

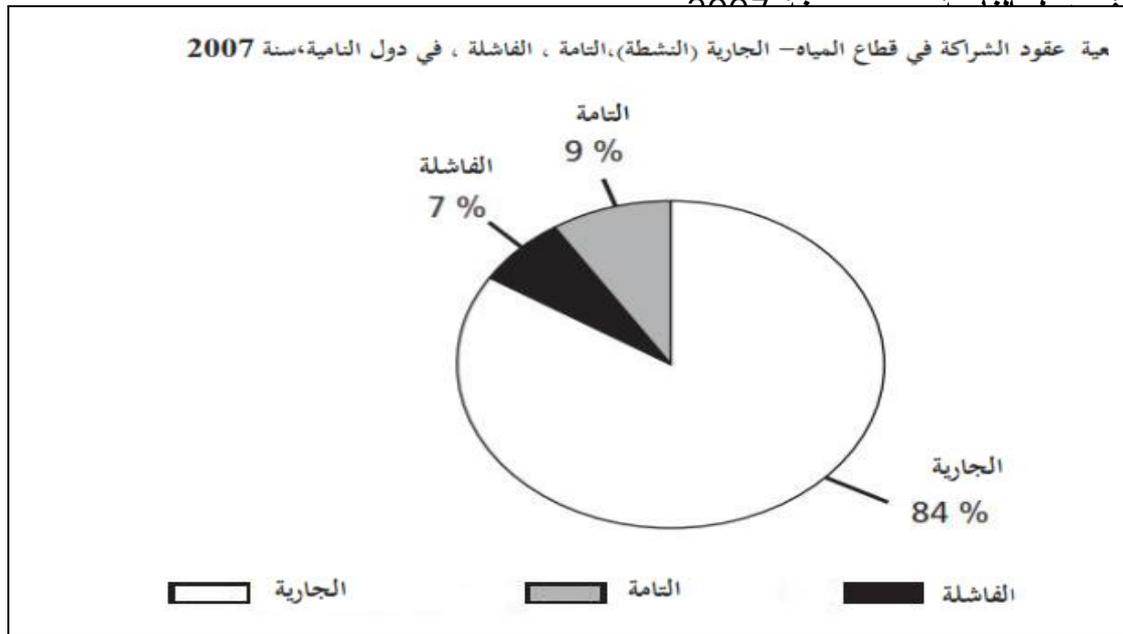
وفي سنة 2001، عرف سوق عقود الشراكة في قطاع المياه هزة كبيرة (شكل 12) بسبب الأزمة الاقتصادية التي شاهدها دولة الأرجنتين، والتي تعتبر من أكثر الدول تعاملا بهذه العقود فقد انخفض عدد العقود والامتيازات الممنوحة. وخلال الفترة بين 2003-2005، ارتكزت أنشطة جديدة في المقام الأول في أربعة بلدان في كل من الشيلي، الصين، كولومبيا وروسيا، منذ عام 2006 عدد العقود انخفض حتى بلغ مستوى ما قبل سنة 1999، وتغطي العقود الجديدة بعض البلدان فقداستحوذت الصين على أكبر نسبة عقود ممنوحة ومستثمرة في تلك الفترة. على الرغم من الانخفاض في عدد من العقود الجديدة، تزايد حجم المدن التي يتم تزويدها بالمياه من قبل الخواص، وتضاعف عدد المستفيدين من المياه في المناطق الحضرية من 94 مليون إنسان سنة 2000 إلى 160 مليون سنة 2007 حسب تقديرات البنك الدولي (تقرير 1997) وترجع سبب تلك الزيادة إلى عاملين أساسيين: - أن جل العقود الممنوحة في تلك الفترة قد تمت لتغطية المدن الكبرى ذات الكثافة السكانية الكبيرة. - توسع قاعدة العملاء بالنسبة للمشغلين الناشطين في تلك الفترة⁹⁴.



développement, Banque Mondiale N°8, P : 24.

- مع نهاية سنة 2007، أكثر من 220 شراكة قطاع عام- خاص لخدمات المياه في طور الانجاز ل 41 دولة، فقد اتخذت شراكة قطاع عام- خاص في خدمات المياه عدة أشكال مختلفة و ذلك تبعا للدولة أو المنطقة، واعتمادا على خصائص محددة، ومخاطر اجتماعية و سياسية لاقتصادية البلد.

- حقيقة أن العديد من الشراكات رفيعة المستوى قد واجهت مشاكل خطيرة، مما أدى إلى الإنهاء المبكر للعقود ومما أعطى الانطباع بأن العديد من الشراكات بين القطاعين العام لديها مشاكل في قطاع المياه بحيث تم إلغائها في البلدان النامية. في حين أن الشراكة لم تنجز دائما بما كان منصوفا عليها في العقود، والعديد منها كان مصيرها الفشل. فإذا أمعنا النظر، فإننا نجد أن أقلية فقط من PPP أنهيت في وقت مبكر. ويبين الشكل 13 الوضع في نهاية عام 2007 جميع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في صناعة المياه منذ عام 1990 في البلدان النامية: 228 كانت لا تزال في تقدم، و قد 18 انتهت و 22 أنهيت قبل الأوان (فشلت)⁹⁵.
الشكل رقم 13: وضعية عقود الشراكة في قطاع المياه-الجارية (النشطة)، المنتهية، الفاشلة،



SOURCE: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondial N°8, P : 25.

3.2 شراكة قطاع عام-خاص في دول العالم العربي في خدمات المياه:

⁹⁵ P. Marin, *Op.cit*, P : 25 .

إن الشرق الأوسط و شمال إفريقيا بعيدة كل البعد عن كونها منطقة رائدة في مجال تنفيذ الشراكة قطاع عام-خاص، فتظهر البيانات (الجدول 09) أن منطقة شرق الأوسط و شمال إفريقيا تجذب 122 مشروع، من بينها 18 مشروع فقط في قطاع المياه و الصرف الصحي ، و هذا ما يمثل في المتوسط 13 في كل بلد ، على عكس شرق آسيا و المحيط الهادي و أمريكا اللاتينية فعدد الشراكات تفوق 44 مشروع في كل بلد⁹⁶.

جدول رقم 09: الشراكات قطاع عام-خاص في دول النامية حسب مناطق الكبرى

العدد الكلي للشراكات	عدد الدول المعنية بالشراكة	متوسط المشاريع لكل بلد	مشاريع الشراكة في خدمات المياه
1338	20	67	354
677	24	28	49
1290	29	44	203
22	12	10	18
452	8	57	11
371	47	8	26
4150	140	214	661

Source: Eric Verdeil, L'eau et les réformes des services urbains dans le monde arabe : au-delà de la question de la privatisation, Université de Lyon, CNRS, Laboratoire Environnement Ville Société, UMR 5600, 2011, P :3

- التحليل: عموماً يمثل قطاع المياه و التطهير جزء صغير (16%) من هذه المجموعة من المشاريع قطاع عام-خاص ، نلاحظ نمو مختلف لعدد الشراكات ضمن مجال خدمات المياه في المنطقة العربية (جدول 09).

⁹⁶ E. Verdeil, L'eau et les réformes des services urbains dans le monde arabe : au-delà de la question de la privatisation, Université de Lyon, CNRS, Laboratoire Environnement Ville Société, UMR 5600, 2011, P :3

جدول رقم 10: شركات قطاع عام-خاص في قطاع المياه حسب مناطق الكبرى في الدول
النامية

المجموع الكلي	إفريقيا (الصحراء الكبرى)	جنوب آسيا	شرق الأوسط و شمال إفريقيا	أمريكا اللاتينية	اروبا واسيا الوسطى	شرق آسيا و المحيط الهادئ	
73	5	0	2	17	4	45	1996-1991
226	13	2	3	110	17	81	2002-1997
362	8	9	13	48	28	256	2008-2003
%11	%19	%0	%11	%22	%8	%5	1996-1991
%34	%50	%18	%17	%54	%35	%23	2002-1997
%55	%31	%82	%72	%24	%57	%72	2008-2003

Source: Eric Verdeil, L'eau et les réformes des services urbains dans le monde arabe : au-delà de la question de la privatisation, Université de Lyon, CNRS, Laboratoire Environnement Ville Société, UMR 5600, 2011, P :4.

- مع تحليل السلاسل الزمنية و بلد إقامة الشراكة في مجال المياه نلاحظ تسارع في السنوات الأخيرة، و يرجع ذلك إلى عدد كبير من الشركات ، فالجزائر أطلقت 10 مشاريع بين 2004-2008 و هناك ثلاث دول تركز معظم الشركات قطاع عام-خاص في مجال المياه بالإضافة إلى الجزائر هناك الأردن و المغرب.

جدول رقم 11: شراكات قطاع عام-خاص في قطاع المياه حسب النوع، السنة، البلد، في الدول العربية

الدول	المجموع الكلي	التوزيع (و مرات الصرف الصحي)		محطة معالجة	نوع المشروع
		عقد الامتياز	عقد الإدارة		
مصر	1	1			1992
فلسطين	1	1			6199
المغرب	1	1			7199
المغرب	1	1			8199
الأردن، فلسطين	2	2			9199
المغرب	2	2			2001
ليبيا	1	1			2200
الاردن	1			1	3200
الجزائر	5	1		4	5200
الجزائر	3	2		1	7200
الجزائر	5	1		4	8200
الجزائر، الأردن	2			2	9200
	25	13		12	المجموع

Source: Eric Verdeil, L'eau et les réformes des services urbains dans le monde arabe : au-delà de la question de la privatisation, Université de Lyon, CNRS, Laboratoire Environnement Ville Société, UMR 5600, 2011, P5

-تؤكد هذه البيانات على عدم التجانس الحالات في جميع أنحاء المنطقة والبلدان، والتطورات الراهنة لا تزال مختلطة. من بلد إلى آخر، كانت الخيارات مختلفة جدا و ذلك من حيث الأدوات والنصوص القانونية، فعقد الامتياز أكبر في المدن المغربية وعقود الإدارة المشهودة في النصف الثاني من سنة 2000 في الجزائر.

تعكس العديد من المشاريع بعد التجريب صعوبات التشغيل و خيبات أمل للسلطات العامة من العميل (المتعامل الخاص)، كما لا شك في رغبة السلطات لاستخدام هذا التسيير الخاص، كوسيلة محدودة من التحديث في الوقت المناسب. في المجموع، هو أساسا الندرة النسبية لهذا النوع من الترتيب ليس فقط في البلدان التي لم ترى هذا النوع خيارا مناسباً، وإنما أيضا في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي في المناطق الحضرية التي لم تقم بهذا النوع من الترتيب المؤسسي.

لم تتأثر البلدان العربية، بقوة من موجة الشراكة قطاع عام-خاص في قطاع المياه، بالرغم من بعض البلدان مثل الجزائر،المغرب التي لديها عدة مشاريع في هذا الملف، فعدد المشاريع محدود جدا كما هو الحال في بلدان العالم النامي، فاستخدام القطاع الخاص من قبل العالم العربي في أهداف أكثر تواضعا كربط الفقراء بمياه الصالحة للشرب،و نحن نعلم أنه يمكن استخدام الشراكة في تحسين الممارسات التجارية و تحسين التقنية.

4.2. بعض نماذج الشراكة الناجحة:

1- الخصخصة في الشيلي:

بين سنتي 1988 و 1989، عرف قطاع المياه و التطهير في الشيلي تحول كبير في الهيئات القضائية،فالتغييرات بعد عام 1998، سمحت للقطاع الخاص بإدارة الأعمال في مجال خدمات المياه و التطهير.وفي هذا السياق،في شهر سبتمبر 1999، تمت خصخصة الشركة الرئيسية للمياه "Aguas An dinas Santiago"، التي كانت تسمى قبل ذلك " EMOS".منحت الحكومة مسؤولية التشغيل وصيانة الأصول وخطة التمويل الاستثمارات ل " Aguas An dinas Santiago" تحت إطار عقد الشراكة "امتياز" لمدة ثلاثين سنة، فهي توفر خدمات المياه لما يقرب من 6 ملايين ساكن في مدينة سانتياغو (عاصمة شيلي)،و ذلك تحت إشراف شركة AGBAR للمياه ببرشلونة، التي تملك (51%) من أصولها⁹⁷.

ومن بين الإنجازات التي حققتها إدارة AGBAR في الميدان كبيرة،منها انجاز مركز السيطرة على العمليات، إدماج التكنولوجيا، تحسين خدمات و النوعية فيما يخص خدمة الزبائن،نقل الخبرة إلى " Aguas AS" و زيادة قيمة الشركة. ومع ذلك، كان أعظم إنجازات وضع خطة لإعادة تنظيم و تغطية سانتياغو بخدمات المياه، تحقق ذلك في غضون ثلاث سنوات فقط، فزادت التغطية من 3% إلى 70%.

⁹⁷ L. Aspillaga, Felipe, Eficiencia y Buenas Pr cticas en Santiago de Chile,Expo-Zara-

هذه الإنجازات، ترجع أساسا إلى الاستقرار والإطار التنظيمي الكامل لقطاع المياه التنظيمي و خبرة شركة AGBAR العالمية.

الجدول رقم 12: نتائج تسيير شركة AGBAR في الشيلي

التغيير	2007	1999	
+39%	1597537	1,152,000	الزبائن
+28%	69278	55727	منطقة الامتياز
+29%	12.596	9,760	شبكة مياه الشرب
+30%	10,180	7.860	شبكة مياه الصرف الصحي
+70%	70%	3%	معالجة مياه الصرف الصحي
-300%	½ يوم	2 يوم	تسوية شكاوي مياه الشرب
-500%	½ يوم	3 يوم	تسوية شكاوي الصرف الصحي
+26%	479	380	الفوترة (بالمليون م)
+172%	360	132	الدخل (بالمليون اورو)

Source : Larrain Aspillaga, Felipe, Eficiencia y Buenas Pr cticas en Santiagode Chile,Expo-Zara-
oza,2008 ,P :04.

وجود إطار تنظيمي مستقر و شفاف في الشيلي، أعطى نوع من الأمان للمستثمرين و خلق مناخ الثقة و التفاهم مع المتعامل AGBAR، والتي لعبت دور مهم في إدماج التكنولوجيا في جميع مستويات شركة "Aguas An dinas Santiago" التي أصبحت الشركة الرائدة في الشيلي و أمريكا اللاتينية.

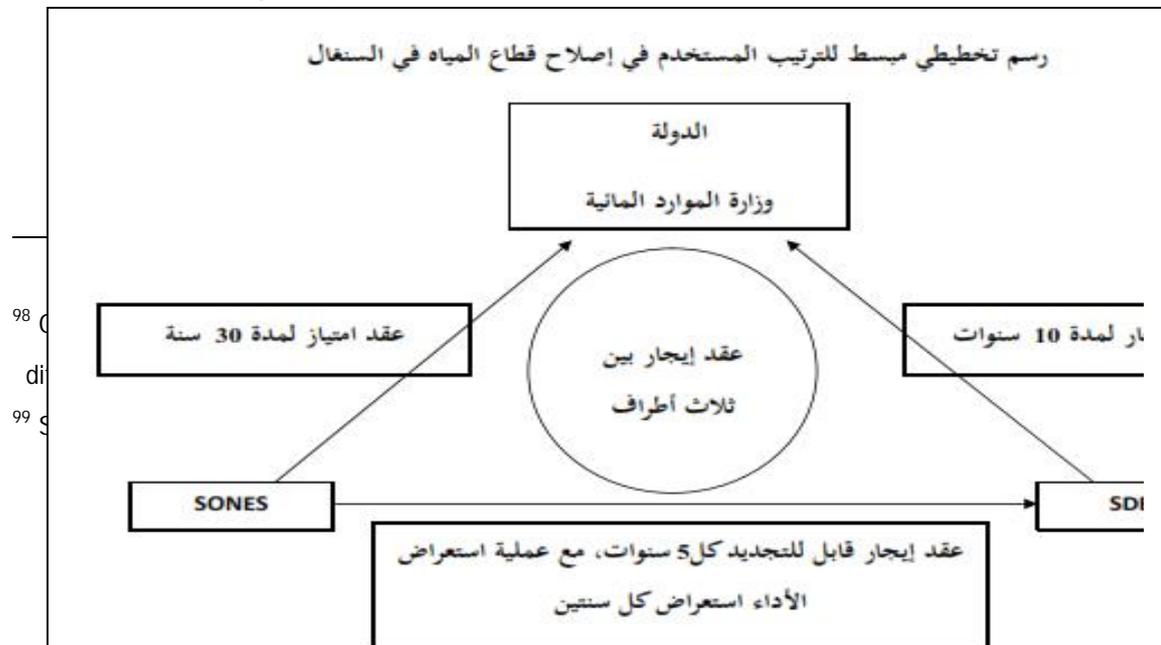
هناك ثلاث نقاط أساسية الفاعلة في نجاح شيلي، في تحسين كفاءة و فعالية نظام إمداد المياه الشرب و التطهير: حالة قطاع المياه قبل افتتاحه للخواص، استقرار السياسات في مجال المياه و التطهير و جودة الإطار التنظيمي. ويرجع ذلك الى:

- تحديد واضح لادوار مختلف الهيئات المسؤولة عن التنظيم والإشراف على القطاع المياه.

- التنظيم على أساس كفاءة الاستغلال و الاستثمار، بما في ذلك التعريف الملائم لمستوى الخدمة على أساس إقليمي بدلا من المستوى الوطني للاستفادة من وفرات الحجم والنطاق.
 - إعطاء الأولوية للوصول إلى الخدمات المستدامة و بأسعار معقولة (بما في ذلك الجهاز الخاص بالإعانات الموجهة للسكان المحرومين).
 - عملية مراقبة و متابعة المشغلين (المتعاملين الخواص)، و عقوبات كبيرة في حالة وجود المخالفات.
 - آلية مبتكرة للتعامل مع النزاعات بين الجهة التنظيمية و المشغلين (خاصة فيما يتعلق بتسوية الرسوم الجمركية)، مع تدخل فريق من الخبراء.
- وفقا لذلك، إن القطاع الخاص قد توافد على قطاع المياه، بحيث انتقل معدل الربط بشبكة الصرف الصحي من 12% إلى 80% خلال 10 سنوات، تحسنت نجاعة خدمات المياه الشرب و التطهير، و هناك أثار أخرى خارجية ايجابية للري، الصحة، و السياحة⁹⁸.
- 2- عقد التأجير بالسنغال:

في عام 1995، أدى إصلاح قطاع المياه في السنغال إلى إنشاء شراكة ثلاثية بين الدولة و شركة المياه الوطنية للسنغال SONES (ملكية عمومية) و SDE " Sénégalaise des Eaux " ملكية 51% تعود إلى SAUR و 49% إلى مستثمرين محليين. شركة المياه الوطنية للسنغال SONES هي شركة مساهمة عامة مسؤولة عن إدارة الأصول و الاستثمار و خدمة الديون، متعاقدة مع الدولة من خلال عقد امتياز لمدة 30 عاما. SDE هي شركة خاصة، اختيرت عن طريق المناقصة و وقعت عقد إيجار على أهداف مع SONES و الدولة، فالدولة تحدد أهداف الكفاءة (على سبيل المثال حجم المياه، فواتير، مع العقوبات المرتبطة بها) و يحدد الالتزامات الاستثمارية على كلا الطرفين (SDE - SONES)⁹⁹.

الشكل رقم 14: رسم تخطيطي مبسط للترتيب المستخدم في إصلاح قطاع المياه في السنغال



Source: Stéphane Carcas , Amélioration des performances des services d'eau et d'électricité en « bilan et perspectives des partenariats entre le secteur public et le :Afrique subsaharienne secteur privé »,Ecole National des pont et chaussées,2004-2005,P :64

التحليل:

النتائج تشير بان مشاركة القطاع الخاص في خدمات المياه في السنغال تعتبر ناجحة وذلك من حيث الوصول إلى الخدمة وكفاءة القطاع مما زاد إنتاج المياه بنسبة 20% بين سنتي 1997 و 2002، تغطية داکار(عاصمة السنغال) زادت من 80% إلى ما يقرب من 90%، زيادة عدد العملاء المفوترين بنسبة 35% بين عامي 1996 و 2001 (50% في عام 2003)، ارتفاع في الإيرادات (المياه والصرف الصحي) بما يقرب من 50%، زيادة كبيرة في الوصول الشبكات إلى المناطق التي لم تصل إليها هاته الخدمات سابقا (+1000 كم في المجموع). ويقدر عدد إضافي من المستفيدين من إمدادات مياه الشرب في المناطق الحضرية ب 1 مليون و 30000 من أولئك الذين يتلقون خدمات الصرف الصحي. وقد تم تحسين أداء الشبكة بنسبة 12 نقطة (68% إلى 80%) في غضون عشر سنوات.

-من الناحية الاجتماعية: 89000 ربط اجتماعي في الأحياء الفقيرة.

- من حيث الميزانية والصحة المالية للقطاع: وصلت السنغالية للمياه SDE إلى توازنها المالي خلال 3 سنوات،احترمت شركة المياه الوطنية للسنغال SONES مواعيد التزاماتها المالية بما في ذلك الديون و وصلت إلى التوازن في 2003¹⁰⁰.

إن نجاح النموذج السنغالي الذي وسع نطاق تغطية 2.8 مليون المستخدمين في 1995 إلى 5 مليون اليوم، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، بما في ذلك تقاسم المناسب للمخاطر بين الشركاء، التزام السلطات العامة، استقلالية SONES والحوار المنتظم بين أصحاب المصلحة. وبالإضافة إلى ذلك، الشفافية و المساءلة و المسؤولية المؤمنة من جانب مختلف الآليات وهذا راجع إلى:

- التحكم عن طريق نموذج مالي مشترك بين جميع الأطراف المعنية.
- إن شركة SDE لديها عقد على الأهداف (un contrat sur objectifs)، مقيمة على 18 معيار .
- يقيم التقدم كل ستة أشهر، تفرض الغرامات نتيجة المخالفات أو التأخيرات.
- جميع المعلومات قطاع التقنية والمالية في متناول الجميع أصحاب المصلحة.
- مشاركة المجتمع المدني في تنظيم هذا القطاع¹⁰¹.

¹⁰⁰ S. Carcas, *Op.cit*, P : 66.

3. تقييم الشراكة قطاع عام خاص في خدمات المياه:

بعد التعرف على مختلف التجارب و أشكال الشراكة في خدمات المياه لمختلف الدول، سنتطرق في هذا المبحث الى العناصر التالية:

- اثر الشراكة قطاع عام-خاص على خدمات المياه.
- تحديات الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه .
- شروط نجاح عقد الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه .

1.3 اثر الشراكة قطاع عام-خاص على خدمات المياه:

رأينا سابقا بعض التجارب من الشراكة قطاع عام- خاص في مجال خدمات المياه، في العديد من الدول المتقدمة و النامية، و التي تمر بمرحلة انتقالية. وعلى الرغم من تنوع السياقات و البيانات، برز بصورة عامة في الكثير من الحالات، إن المتعاملين الخواص يحسنون الكفاءة التشغيلية و جودة الخدمة و إمكانية الوصول إلى خدمات المياه و التطهير(الصرف الصحي). النتائج يمكن تلخيصها على نطاق شامل كما يلي :

• توسيع نطاق التغطية : *Accroissement de la couverture*

طورت العديد من الشراكات إمكانية الوصول إلى خدمات المياه (شبكة المياه الشرب والصرف الصحي)، فالنتائج المتحصل كانت مختلفة و متغيرة و تتأثر بشكل كبير من قبل الشروط المالية للعقد، فتوسيع تغطية السكان بخدمات المياه، تحتاج غالبا إلى استثمارات ضخمة، و تمويل اكبر و هذه تختلف من عقد لآخر، فالعديد من الشراكات تعتمد على استثمارات و تمويل خاص التي حققت بفضلها نتائج مرضية.

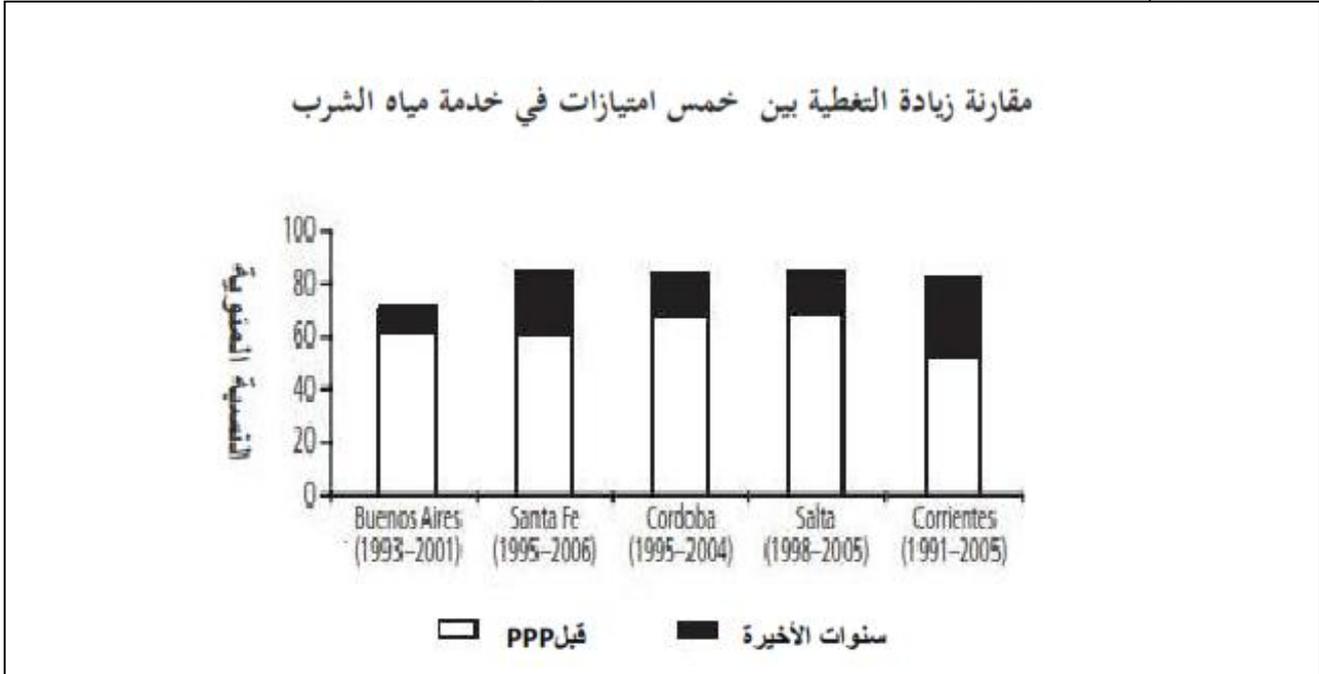
مكنت الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه أكثر من 24 مليون ساكن من الوصول إلى خدمات المياه الشرب في الدول النامية منذ سنة 1990.

نلاحظ نتائج مختلفة للامتيازات من حيث زيادة تغطية خدمات المياه. فمن خلال 30 عقد امتياز المدروس، تمكن حوالي 17 مليون شخص من الوصول إلى شبكة المياه، ولكن العديد من هذه الامتيازات لم تستثمر عن طريق التمويل الخاص الذي كان مقررا في الأصل، و لم تتحقق دائما أهدافهم التعاقدية للتغطية. في كثير من الحالات، أفضل النتائج الامتيازات المتحصل عليها، تمت بواسطة التمويل العام (كولومبيا، إكوادور، وقرطبة والأرجنتين).

¹⁰¹ OCDE (2011), *Op.cit*, P : 34.

فمثلا في الأرجنتين، في مجال الإمداد بمياه الشرب، الامتيازات الخمس عملت على الزيادة بنسبة كبيرة للوصول إلى الخدمة "الشكل رقم 15"، المتعاملون في المدن Santa Fe, Cordoba, Salta , Corrientes تمكنوا من توفير تغطية بمعدل عالي (تقريبا 95 %) ¹⁰².

الشكل رقم 15: مقارنة زيادة التغطية بين خمس امتيازات في خدمة مياه الشرب بالأرجنتين



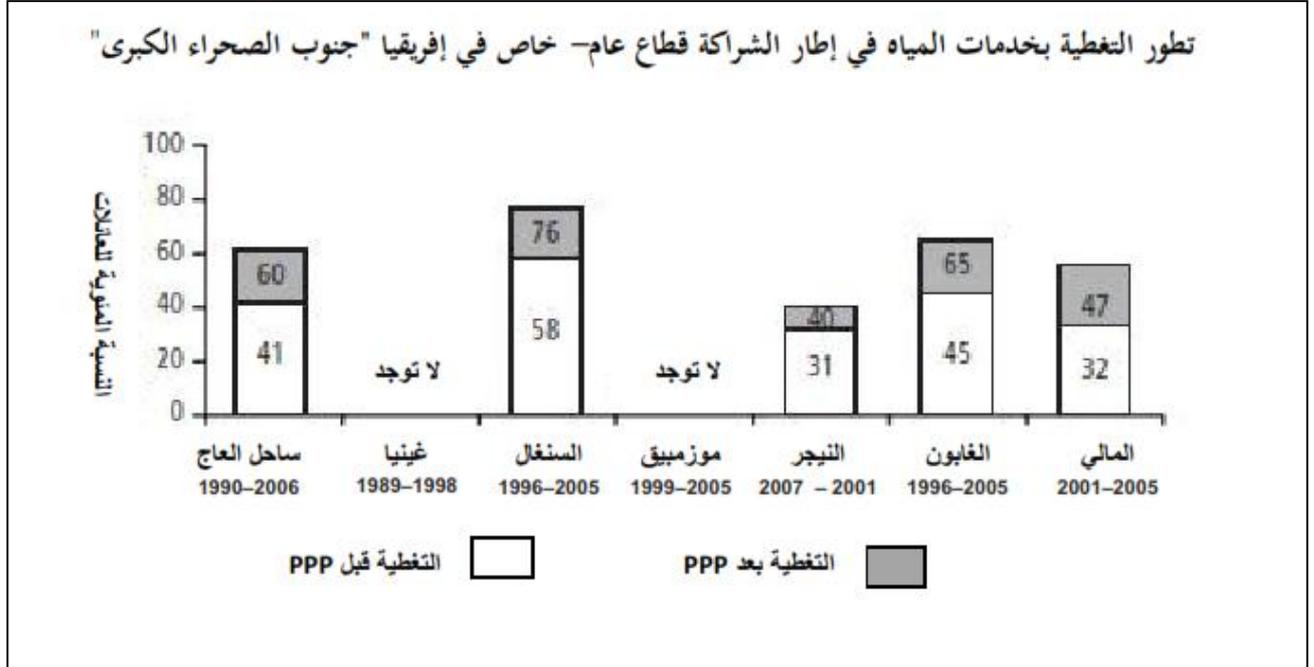
في إفريقيا "جنوب الصحراء الكبرى"، عدد كبير من الشركات قطاع عام-خاص في خدمات المياه اتبعت [Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondiale N°8, P :46.](#)

-في إفريقيا "جنوب الصحراء الكبرى" اتبع عدد كبير من الشركات قطاع عام-خاص في خدمات المياه شكل عقد بالتأجير (le modèle de l'affermage) الذي يستفيد دائما من الدعم المالي من الجهات المانحة، توفر خدمات المياه لسكان المدن ما يفوق 17 مليون ساكن في كل من ساحل العاج، غينيا، النيجر، السنغال، الغابون.

الشكل 16 يوضح تطور الوصول إلى خدمات المياه تحت إدارة و تسيير القطاع الخاص في إفريقيا "جنوب الصحراء الكبرى" (Afrique subsaharienne)، المقاس بعدد التوصيلات المنزلية .

¹⁰²P. Marin, *Op.cit*, P : 03.

الشكل رقم 16: تطور التغطية بخدمات المياه في إطار الشراكة قطاع عام- خاص في إفريقيا "جنوب الصحراء الكبرى"



Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondiale N°8, P : 59.

• نوعية الخدمة la qualité du service

الجودة هي أهم مشكلة ، و يمكنها أن تتخذ عدة أشكال، و وفق العديد من التجارب نلاحظ أن الشراكة حسنت القطاع المياه من حيث استمرارية الخدمة (التوزيع) و احترام معايير مياه الشرب.

2.3 استمرارية الخدمة:

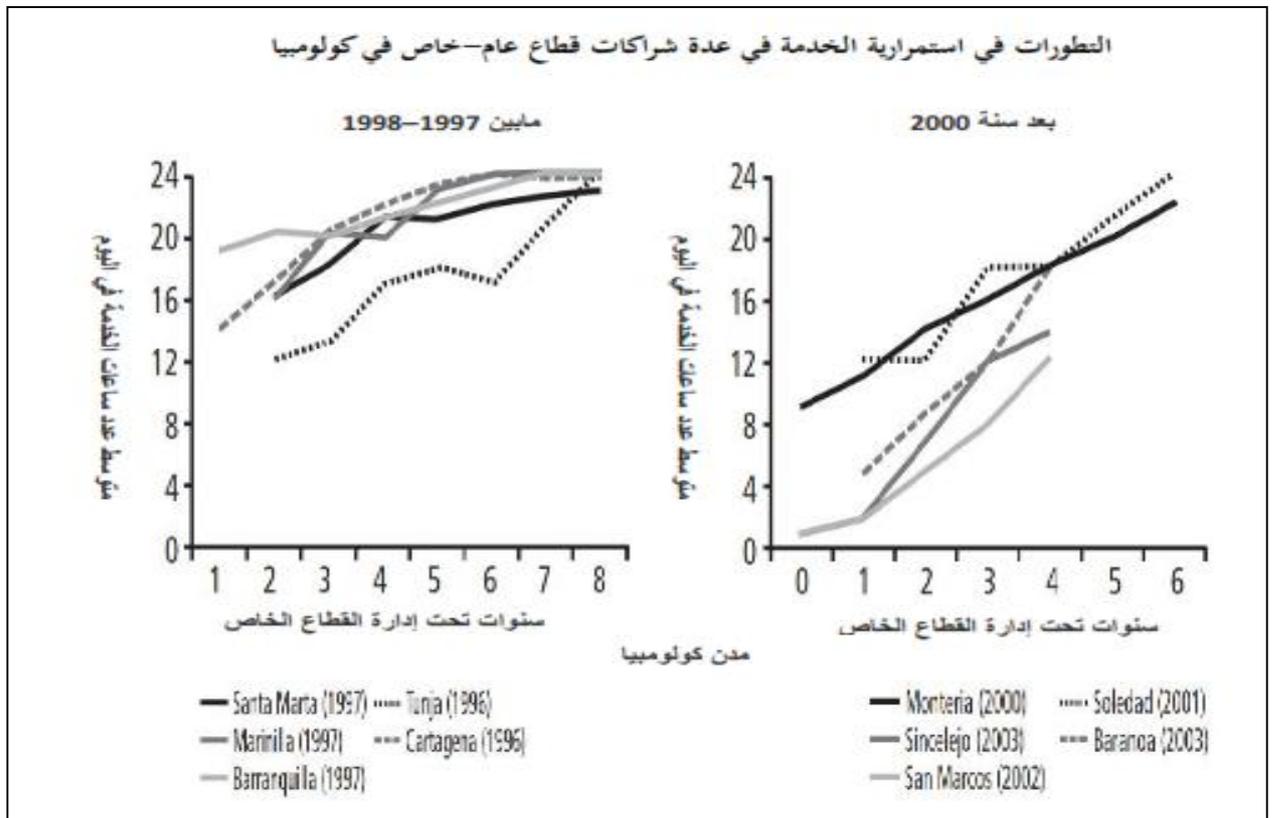
جلبت العديد من شركات المياه، لترشيد المياه وتقليل الضغط، وعادة ما يكون بسبب التسرب الكبير جدا في الشبكات المتهاكلة. فالفقراء هم أكثر تأثرا من غيرهم من قبل هذه الاضطرابات. لأنهم غالبا ما يعيشون في الضواحي و على أطراف شبكات التوزيع، حيث الضغط المنخفض والماء يصل في كثير من الأحيان لبضع الساعات فقط. ففقدرة شركات المياه على إمداد المستمر للماء هو على الأرجح العامل الأول في الجودة¹⁰³.

نجد في كولومبيا أن المعلومات المناسبة حول قدرة الشراكة قطاع عام-خاص على تقسيم العمل بنظام الحصص في تقديم مياه الشرب (تحديد عدد ساعات توزيع مياه الشرب)

¹⁰³ P. Marin, *Op.cit*, P : 69.

فهذا البلد وضعه مناسب لتقييم هذه القدرة لثلاث أسباب: العمل بنظام الحصص في كل مكان من البلد، ادخال القطاع الخاص لتوفير خدمات المياه و أخيرا توفر معلومات مستمرة حول الخدمة من قبل الجهة المنظمة و الشكل 17 يبين تطور مستوى ساعات الخدمة في اليوم في عشر شركات قطاع عام-خاص في كولومبيا. وقد أكدت النتائج الجيدة التي تحققت في كولومبيا من قبل المشغلين من القطاع الخاص من حيث استمرارية الخدمة من خلال التحقيقات الوطنية حول الأسر¹⁰⁴.

الشكل رقم 17: التطورات في استمرارية الخدمة في عدة شركات قطاع عام-خاص في كولومبيا

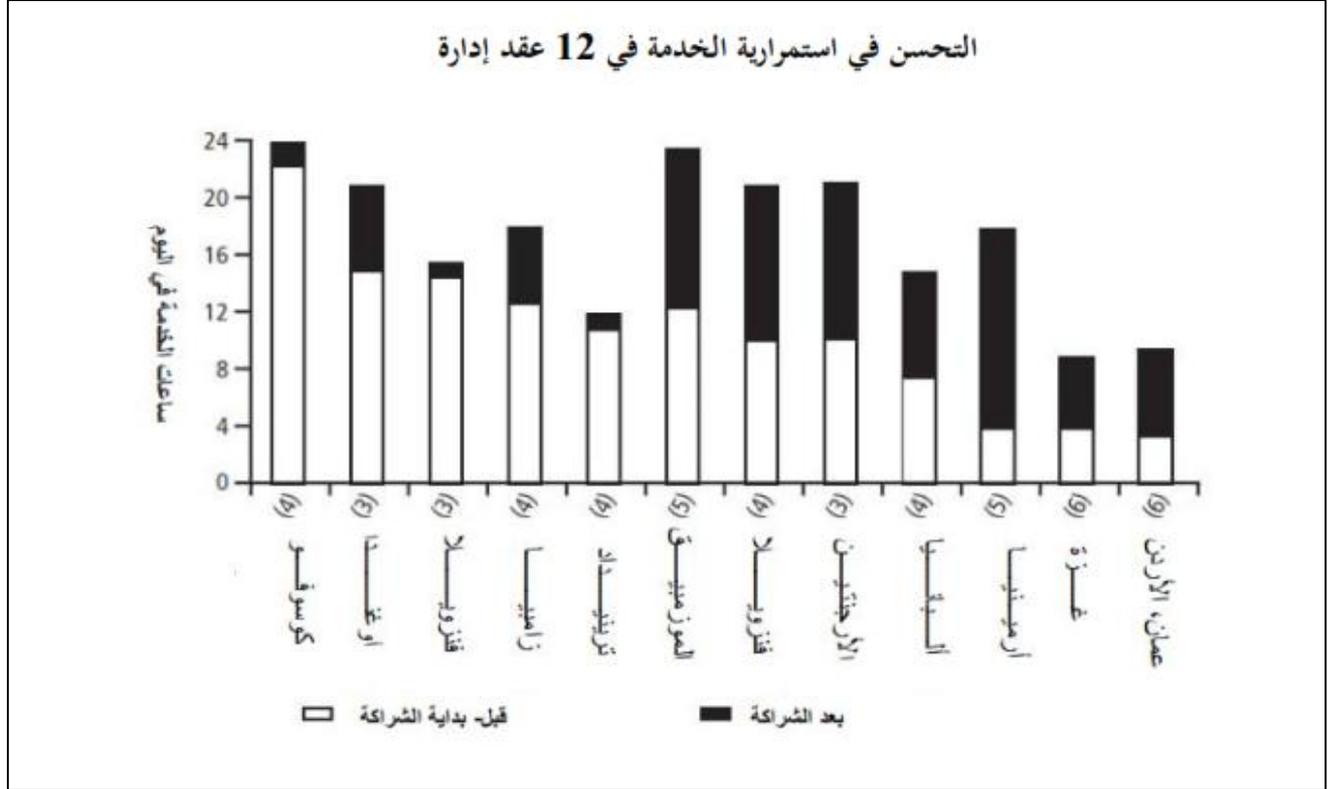


Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondiale N°8, P : 70.

- عينة أخرى مدروسة تتنثل في عقود الإدارة "التسيير"، العديد منها وضع من اجل تخفيض العمل بنظام الحصص و تحسين استمرارية الخدمة المياه الشرب. في هاته العقود، التغيرات في عدد ساعات الخدمة تكون عادة مراقبة عن قرب لأنها احد أهداف التعاقدية و تستعمل لتحديد مكافآت المشغل الخاص.

¹⁰⁴P. Marin, *Op.cit*, P : 70.

الشكل رقم 18 يوضح النتائج المحصل عليها من 12 عقد إدارة (تسيير) من حيث متوسط عدد ساعات الخدمة في بداية العقد و مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها في نهاية العقد .
الشكل رقم 18: التحسن في استمرارية الخدمة في 12 عقد إدارة



Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement ,Banque Mondiale N°8,P :72.

1.2.3 تحسين نوعية المياه:

من الصعب تقييم أثر الشراكة قطاع عام-خاص على نوعية المياه. مفهوم صلاحيتها للشرب يعني المطابقة عينات المياه على العديد من المعايير الكيميائية. تمكن الأساليب المستخدمة لأخذ عينات المياه أن تختلف و تؤثر بشكل كبير على النتائج. عموماً، ليس لدينا بيانات أساسية يمكن الاعتماد عليها لكثير الحالات، وقد نقلت شركات المياه أنشطتها لمشغلين من القطاع الخاص دون جمع العينات أو إجراء تحليلات، لكي نتمكن من إجراء مقارنة. لدينا قليل من البيانات توضح تطور صلاحية مياه الشرب تحت إطار شراكة قطاع عام-خاص.

في الأرجنتين (Buenos Aires) معدل صلاحية مياه الشرب فاق 99 % في أربع سنوات الأولى من التسيير لقطاع الخاص، في مانابيا (فلبين) ارتفعت صلاحية مياه الشرب خلال أربع

سنوات من الشراكة (1996-2000) من 96 % إلى ما يقارب 100 %، ارتفع معدل صلاحية مياه الشرب في داكار (السنغال) من 95 % سنة 1997 إلى 98 % سنة 2001، زاد في نيامي (النيجر) معدل صلاحية مياه الشرب من 96 % إلى 98 % خلال أربع سنوات الأولى من الشراكة¹⁰⁵.

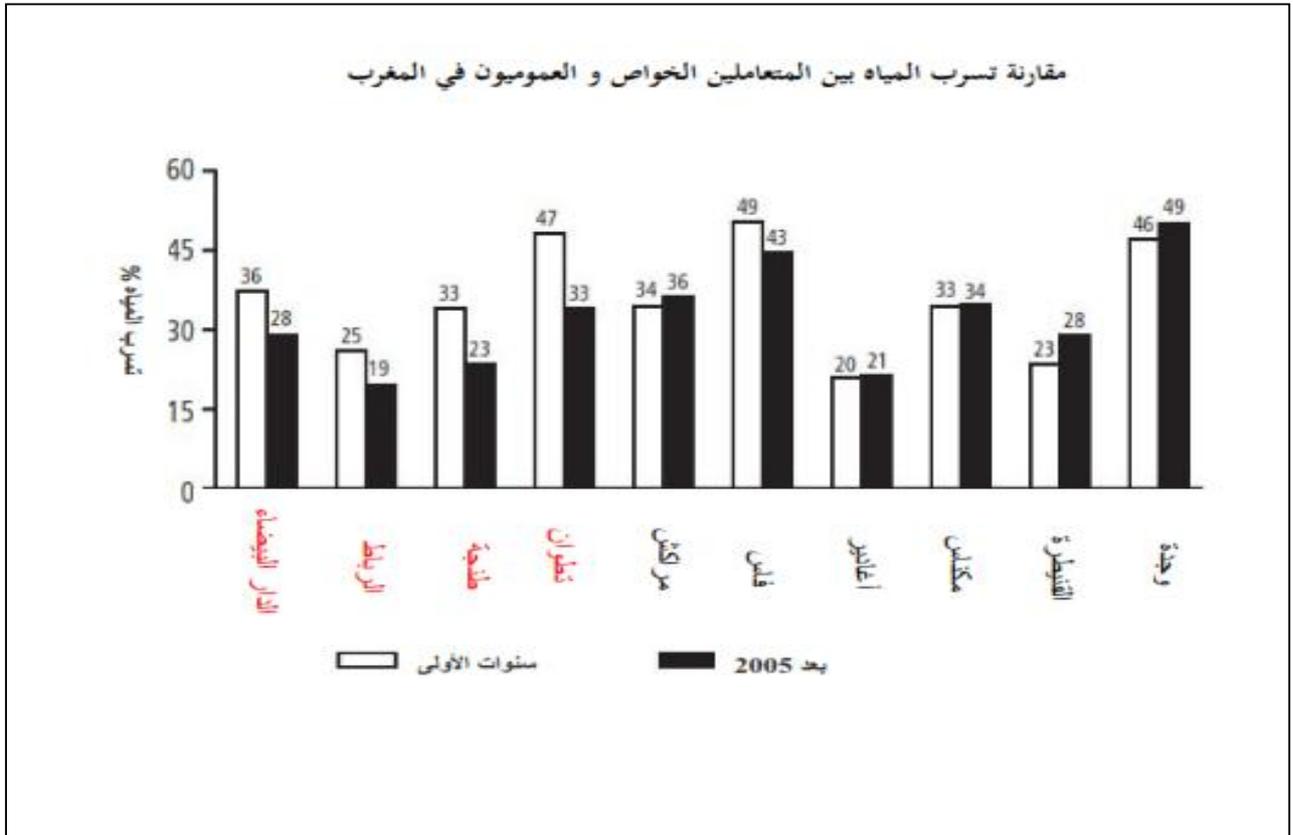
• الفعالية التشغيلية l'efficacité Opérationnelle

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للحكومة عند دعوتها لمشغل خاص في تحسين الكفاءة التشغيلية لخدمات المياه. رغم تعدد الأشكال، يمكن للكفاءة الكلية أن تكون ممثلة من قبل ثلاثة مؤشرات: الحد من التسرب الماء، معدل تحصيل الفواتير و تحسين إنتاجية العمل.

2.2.3 الحد من تسرب المياه:

في المغرب، تحققت نتائج جيدة للشراكة قطاع عام- خاص، فيما يخص تخفيض تسرب المياه، نتائج أربعة امتيازات الخاصة (الدار البيضاء، الرباط، طنجة وتطوان) تم مقارنتها بأكثر ست شركات عمومية (مراكش، فاس، أكادير، ومكناس، والقنيطرة ، وجدة) من حيث قدرتها على الحد من تسرب المياه. الشكل (رقم 19) يبين أن أربعة مناطق حضرية رئيسية لشبكات توزيع المياه و التي تديرها أصحاب الامتيازات الخاصة أظهرت انخفاض ملحوظ فيما يخص تخفيض تسرب المياه.

الشكل رقم 19 : مقارنة تسرب المياه بين المتعاملين (المشغلين) الخواص و العموميون



Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement ,BANQUE MONDIALE N°8,P :72.

2.3. 3 تحسين تحصيل الفواتير:

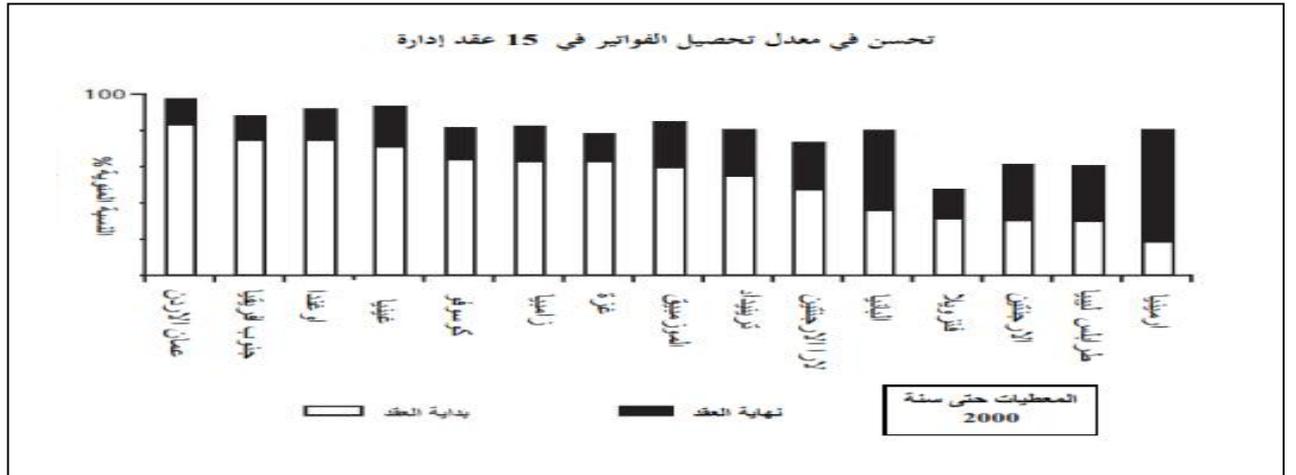
لدى الشركات الخاصة سمعة لكونها فعالة عموما في تحصيل الفواتير، وذلك لسبب بسيط لأنها تسعى إلى الربح و تحصيل فواتيرها، الذي له تأثير مباشر على النتائج المالية. فمن الممكن تحسين معدل استرداد فواتير، ذلك

بتنفيذ السياسات أكثر صرامة أو تحسين جودة الخدمة، وهذا بدوره يؤدي بالزبائن إلى دفع فواتيرهم.

ومع ذلك، عند النظر في تطور معدل الانتعاش تحصيل الفواتير،غالبا ما يكون من الصعب معرفة أي من هذه العناصر كان العامل الرئيسي في ذلك¹⁰⁶.

حققت معظم عقود الإدارة نتائج جيدة في تحسين معدل استرداد فواتير. الشكل رقم 20 يبين تطور معدلات الاسترداد التي تحصلت عليها 15 عقد إدارة، من بداية العقد إلى انتهائه.

الشكل رقم20: تحسن في معدل تحصيل الفواتير في 15 عقد إدارة (تسيير)

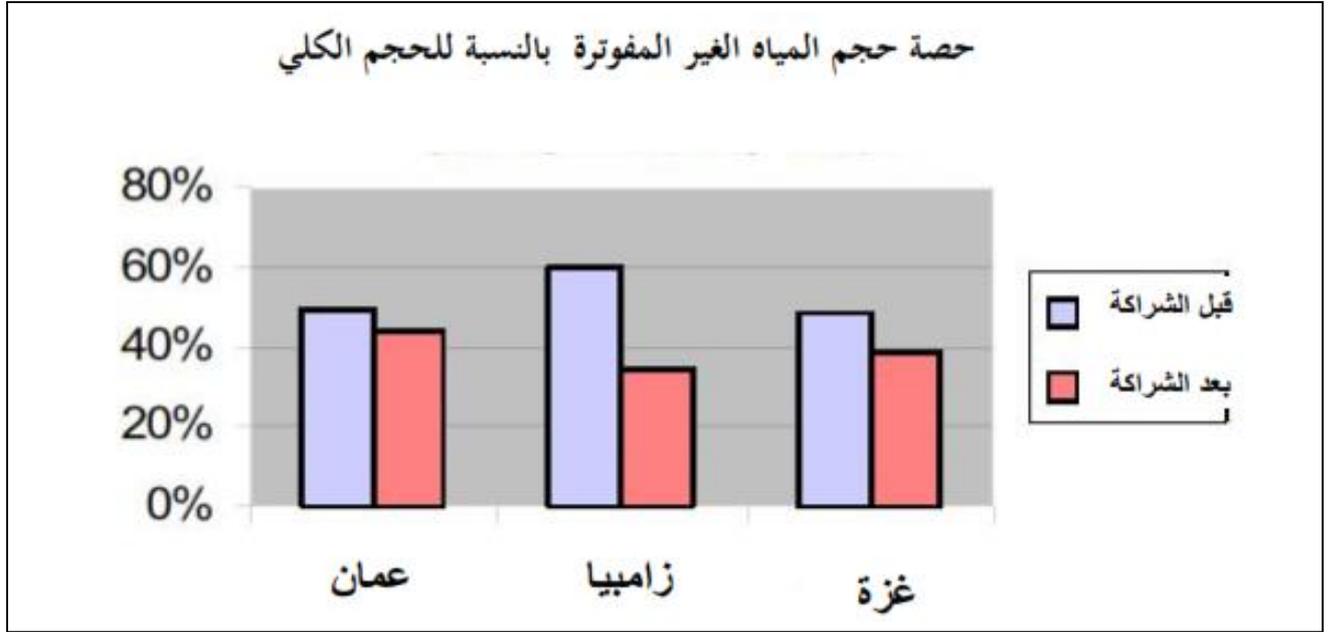


Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondiale N°8,P :94.

- مع إدارة و تشغيل القطاع الخاص، حققت خدمات المياه أكبر كفاءة عمل و أداء في تشغيل الخدمة. مع الحالات الثلاث في غزة، زامبيا و عمان، أين نجد عقود الإدارة في خدمات المياه، نلاحظ حجم المياه الغير المفوتر قد انخفض (الشكل 21) وذلك بفضل التدابير المتخذة من قبل القطاع الخاص (الكشف عن التسرب وإصلاح الصيانة).

P. Marin, *Op.cit*,P : 88.

الشكل رقم 21: حصة حجم المياه الغير المفوترة بالنسبة للحجم الكلي (عمان، زامبيا، غزة)



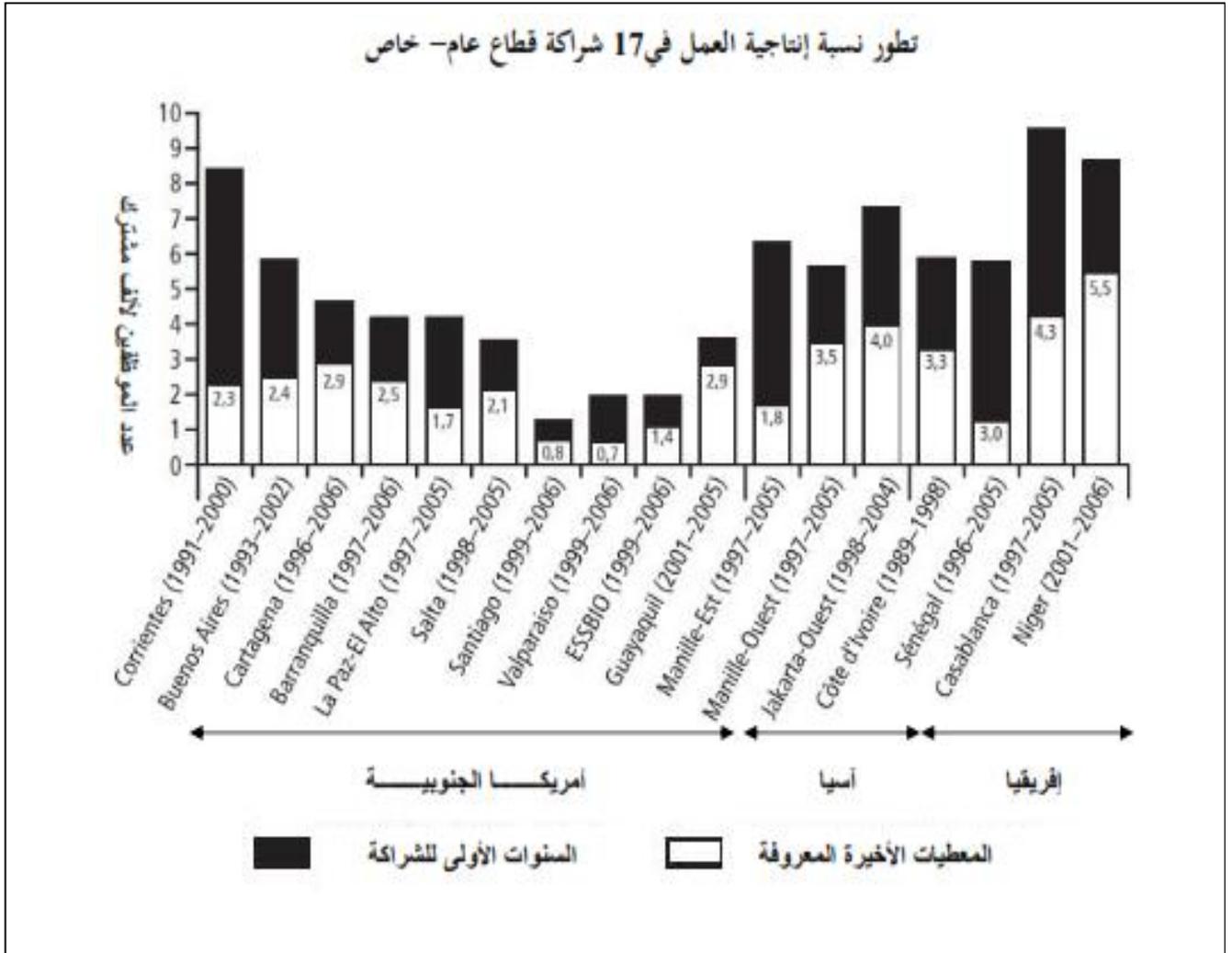
Source: Michel Gwenola, management contract dans les pays en développement, AgroParisTech- Groupe SUEZ, Février 2008,P :8.

3.3. تحسين إنتاجية العمل:

تطور نسبة إنتاجية العمل - عدد العاملين لكل ألف مشترك - من خلال دراسة 17 شراكة قطاع عام-خاص، فمنذ دخول المشغل الخاص في الخدمة (شكل رقم 22) قد تحسنت بشكل ملحوظ إنتاجية العمل، عادة عن طريق تقليص العمال بينما يصاحبه زيادة عدد المشتركين من خلال توسيع التغطية¹⁰⁷.

¹⁰⁷ P. Marin, *Op.cit*,P : 96.

الشكل رقم 22: تطور نسبة إنتاجية العمل في 17 شراكة قطاع عام- خاص



Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement ,Banque Mondiale N°8,P :96.

1.3.3 . مكاسب الإنتاجية

إنتاجية العمل (تقاس من قبل عدد من الموظفين ل 1000 توصيل) تتحسن مع وضع شراكة قطاع عام- خاص. مكاسب الإنتاجية الناجمة عن تخفيض في عدد الموظفين وزيادة عدد التوصيلات يمكن توضيحها في حالة عمان(الأردن).سمح عقد الإدارة لشركة لخدمات المياه بمنطقة عمان لتحسين وضعيتها المالية، فقد حققت فوائد تقدر ب 16 % من رقم أعمالها سنة 2005 و 23 % في سنة 2007، و ذلك من خلال الحد من تسرب المياه و زيادة في تحصيل الفواتير، وقد تحققت مكاسب أخرى على تكاليف التشغيل¹⁰⁸.

¹⁰⁸ P. Marin, *op.cit*, P : 106.

- مستوى الأسعار (التسعيرة) le Niveau des Tarifs

تشير النتائج المتحصل عليها انه لا توجد فوارق في مستوى أسعار المطبقة في الشراكة و بين الأسعار المطبقة في الشركات عامة. فالأسعار غالبا ما ترتفع في حالة الشراكة، لكن نادرا ما يكون السبب في دخول المتعامل الخاص. يعتمد التأثير المحتمل للشراكة قطاع عام-خاص على تسعيرة الخدمات المياه على الفرق بين ثمن الابتدائي لاسترداد التكاليف و المكاسب القابلة للتحقيق من قبل المتعامل الخاص ،يمكن لهذين العاملين مختلفين عكسيا أن يكونا موجودين بقوة في الدول النامية.

تأثير دخول المتعامل الخاص على الأسعار يعود إلى ثلاث عناصر أساسية : سياسة التسعير التي اعتمدها الحكومة تحت إطار الشراكة قطاع عام-خاص ، والتي تحدد ما هي النسبة المئوية للتكاليف التي يتم تمويلها عن طريق تحصيل الفواتير؟ الفجوة بين الأسعار ومستوى استرداد التكاليف قبل بدء الشراكة،ويمكن قدرة تخفيض التكاليف بالنسبة للمتعامل الخاص ، أن تأتي من المكاسب الفعالية Gain D'efficacité (نسب التشغيل)¹⁰⁹ ترتفع أكثر من التسعيرة).

يمكن للبيانات المتعلقة بأثر الشراكة قطاع عام-خاص على التسعيرة الاطلاع عليها في النظريات لكن ليست حاسمة. تتأثر التكاليف بشدة بعوامل محلية، مثل توافر المياه الخام، وأنه من الصعب مقارنة مستوى التسعيرات بين الشركات العامة والخاصة بسبب الإطار القانوني والإداري و المالي المختلف التي تعمل فيها. و في دراسة حديثة قاموا بها Popov, Gassner و Pushak، باستخدام عينة واسعة لم يجدوا فرقا كبيرا بين أسعار الشركات العمومية و الخاصة¹¹⁰.

الجدول (رقم13) يلخص النتائج التي توصلت إليها الدراسات حول اثر الشراكة قطاع عام-خاص على أداء خدمات المياه في مختلف مناطق العالم. إذا أخذنا كل مجال على حدا فان النتائج لا تكون بالضرورة قاطعة (مؤكد). وعموما، يبدو أن تأثير PPP من حيث الوصول و التغطية وجودة الخدمة والكفاءة التشغيلية إيجابية نسبيا ، لكن غير مؤكد نسبيا على مستوى الأسعار(التسعيرة) . وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات تغطي الأربع أبعاد أداء شركة خدمات المياه، وهي الوصول والتغطية والجودة والكفاءة والسعر .

¹⁰⁹ نسب التشغيل: إيرادات المحصل عليها بالنسبة لتكاليف التشغيل.

¹¹⁰ P. Marin, *op.cit*, P : 106.

الجدول رقم 13 : اثر الشراكة قطاع عام-خاص على أداء شركات المياه: تجميع للدراسات

المنطقة	الدراسة	الوصول إلى الخدمة (التغطية)	نوعية الخدمات	الكفاءة التشغيلية	مستوى الأسعار
إفريقيا	Estache et Kouassi (2002)	-	-	إيجابي	-
الأرجنتين	Galiani, Gertler et Schargrotsky (2005)	إيجابي	إيجابي	-	-
بوليفيا	Barja, McKenzie et Urquiola (2005)	إيجابي	-	-	غير واضح
كولومبيا	Gomez-Lobo et Melendez (2007)	غير واضح	إيجابي	-	غير واضح
الشيلي	Bitran et Valenzuela (2003)	-	-	إيجابي	مرتفع
البرازيل	Rossi de Oliveira (2008)	غير واضح	-	إيجابي	مرتفع
العالم	Ringskog, Hammond et Locussol (2006)	إيجابي	إيجابي	إيجابي	غير واضح

Source: Philippe Marin, public-privé pour les services d'eau urbains, Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque Mondiale N°8, P : 43.

لاحظنا أن الشراكة في مختلف البلدان قد حققت نتائج جيدة و أخرى أظهرت تحسن في بعض المؤشرات، فمن المهم معرفة الشراكات أكثر نجاحا ليس فقط لأنها تظهر قدراتها في هذه البلدان و إنما لتوفير معلومات مفيدة لتنظيم جيل القادم من العقود.

2.3.3. أخطار و تحديات تطبيق الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه :

الاعتماد على القطاع الخاص في بعض الحالات، يسمح بتوفير الحصول على خبرات و تحسين كفاءة و مرونة التشغيل. و مع ذلك، تتطلب طبيعة الخدمات المياه دور مهم للحكومات، فمشاركة القطاع الخاص في خدمات المياه والصرف الصحي هي مسألة

حساسة، لأنه يواجه الكثير من أخطار و تحديات. دون أن تكون شاملة، فإننا نقدم هنا بعض منها المتعلقة بالتمويل والمنافسة والتنظيم والخبرة والمرونة.

♦ **التمويل:** أمام المصاعب المالية المتزايدة للبلديات و زيادة عمر البنيات التحتية ، فإن التمويل هو تحدي مهم في تسيير خدمات المياه، فالبنية التحتية معظمها موجودة تحت الأرض، لذلك هي غير واضحة و مدة حياتها تفوق مدة حكم المنتخبين ،لهذه الأسباب، نجد تمويلها في المنافسة مع غيرها من الخدمات العامة، و كثيرا ما تأجلت عمليات الصيانة و التجديد اللازمة.

يهدف الاعتماد على القطاع الخاص في الكثير من الأحيان إلى وضع سياسة تمويل جديدة وتحسين الفعالية.

فالشراكة قطاع عام -خاص تعني أن المؤسسة لها حصة من المسؤولية على صيانة البنية التحتية المبنية في الأجل الطويل وتراكم تأخيرات الصيانة و التجديد وأيضا غياب المعايير الصارمة ،ذلك يؤدي إلى زيادة في التكاليف و احتياجات الاستثمار و بالتالي زيادة السعر المدفوع من قبل المواطنين. فالشراكة لا تحل محل عمل السياسي اللازم لإقناع المواطنين على دفع أكثر عند الضرورة، ونجاح الشراكة متوقف على زيادة مساهمة و دعم المستخدمين، و هذه الزيادة تتم بأي طريقة لتمويل خدمات المياه إما عن طريق زيادة السعر أو زيادة الضرائب .

و لكسر حلقة المفرغة من نقص الاستثمارات، ينبغي وجود توازن بين قيمة المنتظرة من قبل المستخدمين، الثمن المدفوع و التكاليف الفعلية ، و هذا يمثل تحدي هام لمشاركة قطاع الخاص في خدمات المياه¹¹¹.

تسعيرة خدمات المياه، بدلا من تمويل الموازنة العامة أو من المنح المقدمة، هي وسيلة لاسترداد التكاليف و هي التمويل المستخدم على نطاق واسع في أوروبا. ومع ذلك فإن التسعيرة ، تطرح "مشكلة القبول الاجتماعي والسياسي" فارتفاع أسعار ينطوي بذلك انخفاض في الاستهلاك، فالتسعير يتناسب مع استهلاك، و هو بالتالي يصعب تطبيق الخدمة العامة بالتكاليف الثابتة، و يجعل من الصعب ضمان الاستدامة طويلة الأجل لخدمات المياه.

يجب على صانعي القرار النظر في العديد من الأهداف السياسية، الأخلاقية، والاقتصادية والتقنية عند تحديد وسيلة لتمويل خدمات المياه و، إذا لزم الأمر، وضع هيكل للتسعيرة، هذا لان الشركة الخاصة تكون هي المسؤولة عن إدارة الخدمات، و عادة يتم التفاوض على التسعيرة السلطة العامة.

¹¹¹ M. Audette-Chapdelaine et al, *op.cit*, P : 242-243

ويتمثل التحدي في العثور على هيكل التمويل، الذي من شأنه تحقيق مختلف الأهداف المتأصلة في خدمات المياه، في حين يكون مقبول سياسيا ويعطي مرونة للمشغل و فوائد مثيرة للاهتمام .

• المنافسة و التنظيم:

ترتكز خدمات المياه على شبكة من البنيات التحتية، التي تكون فيها التكلفة ثابتة و من الصعب استرجاعها، و هذا ما يجعلها احتكار طبيعي، إضافة إلى ذلك خدمات المياه هي من الخدمات ذات المنفعة العامة التي يجب أن تستجيب إلى معايير الجودة، العدالة، سهولة الوصول و الشمولية ، لذا فهي منظمة جيدا.

و في إطار التسيير من قبل متعامل خاص ،تكون المنافسة في السوق و ليس بداخله ،فعدت تعيين شركة فيسوق تكون لها ميزة تنافسية في تجديد العقد ،تعويض أثار سلبية لاحتكار الخاص، و للحفاظ على ميزة التنافسية في خدمات المياه يتطلب ذلك تنظيم شامل و مهم ،أحيانا وجود تشريعات أكثر صرامة و تعقيد على المتعامل الخاص يمكن أن يؤدي إلى نقص في الرأسمال و الحاجة إلى تمويل العام،و بما إن للقطاع الخاص مسؤوليات موسعة ،يتطلب وضع أنظمة ملائمة و هو ما يمثل التحدي.

بالتالي استخدام الشراكة قطاع عام -خاص في خدمات المياه يتطلب البحث عن توازن بين المتطلبات و الشفافية لضمان المصلحة العامة من جهة ، و من جهة أخرى ، تقدير الاستقلالية الذاتية للمؤسسات في تخصيص الموارد اللازمة، لتشجيع الابتكار والكفاءة والمنافسة، وهذا التوازن هو التحدي المهم.

• الخبرة:

في حالة الشراكة قطاع عام-خاص،الخبرة موجودة عند المتعامل الخاص ،الذي أمضى وقتنا طويلا في تطوير مهارة ،التي تسمح له بتحسين أداء و جودة الخدمات . هذه الوضعية تزداد صعوبة على جماعات المحلية (القطاع العام)، التي تأخذ على عاتقها خدمات التي كانت مدة طويلة من قبل المشغل خاص.

• المرونة:

المرونة تشكل تحديا لخدمات المياه، نظرا لأنه من الصعب العثور على تحقيق التوازن بين مراقبة سياسية اللازمة لخدمة أساسية و بين الاستقلالية المطلوبة لتسيير فعال لنشاط صناعي. هناك تناقض بين المرونة التشغيلية و المرونة السياسية، فالأولى تتطلب درجة من الاستقلالية

أكثر من الثانية، عقد طويل الأجل مع شركة خاصة تحسن المرونة التشغيلية، و ذلك بفعل وجود صرامة تعاقدية ملزمة وضرورية لتنفيذ العمل¹.

التحدي الذي يواجه الشراكة قطاع عام-خاص من ناحية المرونة هو أن تترك هامش للمناورة التشغيلية مع المحافظة على هامش المناورة السياسية و الديمقراطية.

3.3.3. شروط نجاح عقد الشراكة قطاع عام-خاص في خدمات المياه:

بعد بعض التجارب من الشراكة قطاع عام- خاص في مجال خدمات المياه في العديد من الدول المتقدمة و النامية، وبالرغم من تنوع الإشكال و البيانات، برز بصورة عامة في الكثير من الحالات بعض الشروط التي كانت عامل في نجاح بعض الشراكات قطاع عام- خاص في مجال خدمات المياه. الشروط يمكن تلخيصها كما يلي:

ن وضع برنامج للاستثمار

تبعاً لفشل بعض عقود الامتياز في نهاية سنوات التسعينات و بداية سنة 2000 (بوليفيا، الأرجنتين، مانيفلا)، المستثمرين أصبحوا أكثر حساسية لجو الاستثمار و مستوى المخاطر، هذا ما يفسر عزوف مشاركة قطاع الخاص في العديد من مناطق العالم. أشكال الشراكة التي عقدت خلال 10-15 سنة الأخيرة في دول الجنوب (الدول النامية)، يوجد فيها خطر منخفض بالنسبة للمشغل (المتعامل)، الذي يجلب معه خبرته و مهارته بدلاً من مصدر جديد للاستثمارات.

في اغلب الدول، الاستثمارات تحت مسؤولية السلطات العمومية، و للتعامل مع انسحاب القطاع الخاص بسبب التمويل الاستثمارات(عقود الإدارة و التأجير) ،يجب على السلطات العمومية تعبئة مصادر جديدة للتمويل في المدى الطويل و القصير، العائدات الناتجة عن تحصيل الفواتير و التمويل العام (الحكومة و الجهات المانحة) سوف تغطي معظم الاستثمارات التي يتعين اتخاذها في هذا القطاع.

U المسؤليات واضحة بشكل جيد:

بعض الحالات(جوهانزبورغ "جنوب إفريقيا" و مونوغاس "فنزويلا") نجد السلطات المحلية في كثير من الأحيان نجدها على حد سواء هيئة منظمة و مساهمة في الخدمة عمومية. فمن الصعب التعامل بهذه الهوية المزدوجة، و من المرجح توريط الخدمة العامة في سياسة الحكومة المحلية. فالتجارب الدولية تدعو إلى وجود هيئة منظمة مستقلة .

U توضيح العقود:

إذا كانت الأهداف المالية و المتعلقة بالكفاءة الممضية في عقد الشراكة ليست واضحة، قد يكون طرفي الشراكة (القطاعين العام والخاص) لديهم فهم مختلف للعقد. فمن المحتمل أن يكون هو السبب في الإعادة المستمرة للتفاوض بشأن عقود شراكة قطاع عام-خاص الموجودة في الدول النامية.

U وضع مؤشرات الأداء:

لتجنب التشكيك في فعالية المشغل، يجب أن تكون أهداف الأداء محددة في العقد بصفة واقعية. ومع ذلك، عند التفاوض على العقد، لاتعطي مؤشرات الأداء بالضرورة صورة حقيقية عن جودة الخدمة أو حالة الشبكة، فيعتمد أداء المشغل أيضا على مشاركة القطاع العام في تنفيذ برنامج الاستثمار. و للحد من المخاطر المرتبطة بإعادة التفاوض، يجب توفر في العقد آليات واضحة لاستعراض مؤشرات الأداء¹¹³.

U تقارب مصلحة الأطراف:

تعزيز المصلحة المشتركة للأطراف يساهم في نجاح أي شراكة بين القطاعين العام والخاص، وينبغي للقطاع الخاص أن يسعى أولا لتحقيق الربح في حين تسعى الدولة لتحسين نوعية الخدمة، و توسيع البنية التحتية في جميع أنحاء البلاد. تحت عقود الإدارة ، المشغل هو أكثر تحفيز لتحسين أداء الخدمة لان أجره يقوم على تحسين الأداء. فالقطاع العام، ينبغي

¹¹³ M. Gwenola, management contract dans les pays en développement, AgroParisTech- Groupe SUEZ, Février 2008,P :11.

بالأرباح المتحصل عليها من تحسين الخدمة، و التي تمثل في طاقة إضافية للتمويل التي تستثمر في هذا القطاع.

مشاركة المجتمع المدني: لا يمكن القطاع العام و الخاص إجراء شراكة بدون معرفة المجتمع المدني بفوائد هذا النهج. لا يقبل ولا يعرف دور القطاع الخاص بالنسبة للسكان إلا إذا كان هناك آلية للرصد المنتظم لأداء المشغل ومساهمته في تحقيق أهداف التنمية¹¹⁴. التي تستثمر في هذا القطاع.

¹¹⁴ M. Gwenola, *op.cit*, P:12-13.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لما سبق ذكره، فالمشاركة و المساهمة القوية للقطاع الخاص في تقديم و تلبية خدمات المياه تشهد تطورا كبيرا في معظم الدول خصوصا مع نهاية الثمانينات. فمشاركة قطاع الخاص في خدمات المياه يأخذ ألوانا مختلفة، فمثلا في انجلترا تمت خصخصة القطاع بالكامل، و في بعض الدول، سمحت حكوماتها لقطاع الخاص بتسيير خدمات المياه، لكن في مجالات معينة تتىحها تعلقياتها و أنظمتها.

تفاوت تقدم الشراكة من بلد لآخر و من مجال إلى آخر، و بالنظر إلى الدول العربية، يمكن القول بأن تجربة الشراكة بين القطاعين في جانبها التفاعلي و التعاوني و ليس التعاقدية ما زالت حديثة العهد و في بداياتها، فالشراكة لم ترق بعد إلى حالة التعاون و التكافؤ في الحقوق و المسؤوليات بين القطاعين.

فما سبق ذكره، نستطيع استخلاص إلى أي مدى قد تساهم الشراكة بين القطاعين في تفعيل مستوى خدمات المياه و تحسين نوعيتها و جودتها؟ فبالرغم من تنوع السياقات و البيانات، برز بصورة عامة في الكثير من الحالات، أن المتعاملين الخواص يحسنون الكفاءة التشغيلية و جودة الخدمة و إمكانية الوصول إلى خدمات المياه و الصرف الصحي.

وبفضل الشراكة العمومية الخاصة، نستطيع تفعيل و تحسين و تطوير خدمات المياه العامة و الرقي بها إلى مستوى جودة هذه الخدمة العمومية المقدمة في الدول المتطورة، إلا أنه لا بد من تطبيق الشراكة في هذا المجال على مراحل تدريجية، وفتح المجال أمام القطاع الخاص و تحفيزه، و ضرورة اللجوء إلى التجارب الرائدة و الناجحة للاستفادة من كفاءة التطبيق الأنسب لنموذج الشراكة.

الفصل الخامس

محاولة تقييم تجربة الشراكة قطاع عام-خاص في

الجزائر

تجربة SEOR

مقدمة الفصل:

لقد اهتم الخبراء بضرورة تغيير المحتوى الفعلي للسياسات المتعلقة بالمياه، على عكس السياسات المتبعة من قبل ما يعرف بمنطق عصرنة هندسة الموارد المائية والتكيف عن طريق العرض والطلب، ومع ذلك لا يمكن أن ننسى أيضا أن الماء هو مورد محدود في الزمان والمكان، الأمر الذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات وطريقة تسيير الإدارة، والممارسات الاجتماعية والبيئية.

ففي الجزائر، ليس من البساطة أن نطلب من الخبراء أن يبحثوا في تعبئة المياه ولكن يجب عليهم السير نحو تحديد استراتيجيات لتشكيل إدارة تعمل على زيادة الموارد المائية. في هذا الفصل، سنحاول التعرض لإحدى حالات الشراكة قطاع عام-خاص "شراكة التسيير أو الإدارة، "la gestion déléguée" في قطاع المياه حيث تعتبر الشركة SEOR الشريك الممثل للدولة الجزائرية و الشركة الأجنبية AGBAR تمثل الشريك الاسباني الخاص، و ذلك بالتطرق إلي التعرف على: الشراكة قطاع عام -خاص في قطاع المياه، الشركة الاسبانية « AGBAR » و الشركة الجزائرية SEOR ومضمون PPP بين الشركة العمومية SEOR و الشركة الأجنبية AGBAR، و أخيرا سنتطرق إلى تطبيق وتقييم الشراكة بين الشركتين ميدانيا.

1. خصوصيات قطاع خدمات المياه في الجزائر :

سننظر في هذا الجانب للجوانب المؤسساتية لقطاع المياه في الجزائر من هياكل إدارية حيث سنستعرض وبالتفصيل الجانب التنظيمي لكل هيئة على حدا ثم نتوقف عند حجم وتنوع الثروة المائية بالجزائر لنحاول الخروج بموجز عن المشاكل التي يتخبط فيها هذا القطاع الحساس.

1.1 التنظيم الهيكلي :

رئيس الديوان	- (8) مكلفين بالدراسات و التخليص (يكلفون بتحضير نشاطات الوزير و تنظيمها) - (4) ملحقين بالديوان
الأمين العام	- مديرية دراسات مكتب البريد - مديرية دراسات مكتب الاتصال
المفتشية العامة	مديرية الدراسات و تهيئات الري (DEAH)
	المديرية الفرعية للموارد المائية و الأرضية
	المديرية الفرعية لتهيئات الري
	المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام
	مديرية حشد الموارد المائية (DMRE)
	المديرية الفرعية لحشد الموارد المائية السطحية
	المديرية الفرعية لحشد الموارد المائية الجوفية
	المديرية الفرعية للاستغلال و المراقبة
	مديرية التزويد بالمياه الصالحة للشرب (DAEP)
	المديرية الفرعية للتنمية و اقتصاد المياه
	المديرية الفرعية للامتياز و إصلاح الخدمة العمومية للمياه
	مديرية التطهير و حماية البيئة (DAPE)
	المديرية الفرعية لتنمية
مديرية الري الفلاحي (DHA)	
المديرية الفرعية لتسيير التطهير و حماية البيئة	
المديرية الفرعية للامتياز و إصلاح الخدمة العمومية للتطهير	
المديرية الفرعية للمساحات الكبرى	
المديرية الفرعية للري الصغير و المتوسط	
المديرية الفرعية لاستغلال و تنظيم الري الفلاحي	

أ - عملت الجزائر على تخصيص وزارة تعنى بالموارد المائية هي وزارة الموارد المائية (MRE) حيث يوضح المرسوم التنفيذي 2000-324 المؤرخ في 25 أكتوبر 2000 م صلاحيات وزير الموارد المائية. ولعل أهم ما نشير إليه هنا المادة 03 من المرسوم الذي تبين مهام الوزير ومن أهمها: المتابعة المستمرة للموارد كما وكيفا. وكذا المادة 05 التي يسهر الوزير من خلالها على الاستغلال الرشيد للموارد المائية كما هو موضح في الجدول رقم 14.

ب - الإدارة المركزية في وزارة الموارد المائية.

1.1.1 تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الموارد المائية.

وضع التنظيم الإداري الجديد لوزارة الموارد المائية منذ 25 أكتوبر 2000 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 325-2000 المؤرخ في 25 أكتوبر 2000.

مديرية الميزانية و الوسائل و التنظيم (DBMR)	المديرية الفرعية للميزانية
	المديرية الفرعية للوسائل العامة و الممتلكات
	المديرية الفرعية للتنظيم و الدراسات القانونية
مديرية الموارد البشرية و التكوين و التعاون (DRHFC)	المديرية الفرعية لتأمين الموارد البشرية
	المديرية الفرعية للتكوين و تحسين المستوى
	المديرية الفرعية للوثائق و الأرشيف
	المديرية الفرعية للتعاون و البحث
مديرية التخطيط و الشؤون الاقتصادية	المديرية الفرعية لأشغال البرمجة
	المديرية الفرعية للتمويل
	المديرية الفرعية للدراسات الاقتصادية

الجدول رقم 14 :تنظيم الإداري لوزارة الموارد المائية¹¹⁵.

• الشركة الجزائرية للمياه (ADE)

" الشركة الجزائرية للمياه" هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري والتي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. نشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-011 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001 و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية ، و يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

من مهام هذه المؤسسة ،في إطار السياسة الوطنية للتنمية ، ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني، من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و توزيعها و التزويد بها، وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتميئتها .

• الديوان الوطني للتطهير (ONA)

¹¹⁵ سعداوي محمد، بلعربي عبد الكريم، الحماية التشريعية لإستراتيجية الدولة الجزائرية في إدارة ثروتها المائية، دفاثر السياسة والقانون، العدد 6 جانفي ، 2012،ص:79.

-نقلا عن مذكرة ماستر مونييس نادبة تخصص اقتصاد عمومي دفعة 2012-2013 تحت اشراف د.مختاري فيصل جامعة معسكر.

"الديوان الوطني للتطهير" هو مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري والتي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. نشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل 2001 ، ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، و يوجد مقره الاجتماعي في مدينة الجزائر.

من مهام الديوان ، في إطار السياسة الوطنية للتنمية ،ضمان المحافظة على المحيط المائي على كامل التراب الوطني و تنفيذ السياسة الوطنية للتطهير بالتشاور مع الجماعات المحلية.

• وكالات الأحواض الهيدروغرافية

توجد خمسة وكالات للأحواض الهيدروغرافية كما هو موضح في الشكل رقم 23.

- 1 - وكالة الحوض الهيدروغرافي " منطقة الصحراء" نشأت بالمرسوم التنفيذي 96-283.
- 2-وكالة الحوض الهيدروغرافي " منطقة الشلف" نشأت بالمرسوم التنفيذي 96-282.
- 3 - وكالة الحوض الهيدروغرافي " منطقة وهران (الشط الشرقي)" نشأت بالمرسوم التنفيذي 96-281¹¹⁶.
- 4 - وكالة الحوض الهيدروغرافي " منطقة قسنطينة" نشأت بالمرسوم التنفيذي 96-280.
- 5 - وكالة الحوض الهيدروغرافي " منطقة الجزائر- الحضنة-الصومام" نشأت بالمرسوم التنفيذي 279 - 96.

تكلف الوكالات بالمهام التالية:

- تعد وتضبط المساحات المائية والتوازن المائي في الحوض الهيدروغرافي مثلما هو محدد في المادتين 127 و 128 من القانون رقم 83-17 المؤرخ في 16 يوليو سنة 1983،و تجمع لهذا الغرض كل المعطيات الإحصائية و الوثائق و المعلومات المتعلقة بالموارد المائية واقتطاع المياه و استهلاكها.
- تشارك في إعداد المخططات الرئيسية لتهيئة الموارد المائية و تعبئتها و تخصيصها التي تبادر بها الأجهزة المؤهلة لهذا الغرض و تتابع تنفيذها.
- تبدي رأيها التقني في كل طلب رخصة لاستعمال الموارد المائية التابعة للأملاك العمومية المائية، والذي يقدم حسب الشروط التي يحددها التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- تعد و تقترح مخططات توزيع الموارد المائية المعبأة في المنشآت الكبرى ، و المنظومات المائية بين مختلف المرتفعين.
- تشارك في عمليات رقابة حالة تلوث الموارد المائية ، و تحدي المواصفات التقنية المتعلقة بنفايات المياه المستعملة والمرتبطة بترتيبات تطهيرها.

¹¹⁶ سعداوي محمد، بلعربي عبد الكريم، المرجع سبق ذكره،ص: 81- 82

- تقوم بجميع أعمال إعلام المرتفقين في مستوى العائلات و الصناعيين و الزراعيين و توعيتهم بضرورة ترقية الاستعمال الرشيد للموارد المائية و حمايتها¹¹⁷.

الشكل رقم 23 : خمسة الأحواض الهيدروغرافية



Source: Ministère des Ressources en Eau , Agence de Bassin Hydrographique Constantinois-Seybousse-Mellegue, 2012,P :4

• **الديوان الوطني للسقي و صرف المياه (ONID) سابقا (AGID)**

"الوكالة الوطنية لإنجاز هياكل الري الأساسية وتسييرها للسقي و صرف المياه" (AGID) أصبحت حاليا الديوان الوطني للسقي و صرف المياه (ONID) هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي . نشأت وفقا للمرسوم رقم 87-181 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1407 الموافق 18 اوت سنة 1987 . واتي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالري ، و يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

- من مهام الوكالة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية المبادرة بأعمال دراسة الهياكل الأساسية في الري لسقي الأراضي الزراعية، و صرف المياه وإنجاز تلك الهياكل وتسييرها¹¹⁸.

¹¹⁷ سعداوي محمد، بلعراي عبد الكريم، المرجع سبق ذكره، ص: 82

¹¹⁸ سعداوي محمد، بلعراي عبد الكريم، المرجع سبق ذكره، ص: 82- 83 .

- إعداد مقاييس التأسيس الأول لتجهيزات الري الزراعي وتكاليفها، وإعداد مدونة المعطيات الاقتصادية التي تدخل في تسعير الماء المستعمل في الفلاحة.
 - بتوجيه أعمال الهيئات صاحبة الامتياز على الشبكات القائمة في المساحات المسقية والإشراف عليها.
 - تكلف الوكالة بتطوير وسائل التصور والدراسة للتحكم في التقنيات المرتبطة بهدفها، ويمكنها أن تقوم بأي دراسة أو بحث لهما علاقة بميادين أعمالها.
 - تسهر الوكالة على المحافظة على مورد الماء كيفما وكما، بالتشاور مع الهيئات والمؤسسات المعنية.
- **الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات (ANBT)**

يعدل القانون الأساسي للوكالة الوطنية للسدود، المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، المنشأة بموجب المرسوم رقم 163-85 المؤرخ في 11 يونيو سنة 1985، في طبيعتها القانونية هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى "الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات" حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. والتي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

من مهام المؤسسة إنتاج الماء وتوفيره للمؤسسات ووكالات البلدية المكلفة بتوزيعه وبضمان التكفل بنشاطات تسيير المنشآت المستغلة واستغلالها وصيانتها في إطار حشد الموارد المائية السطحية وتحويلها¹¹⁹.

2.1. الإطار التنظيمي لخدمات المياه:

في الجزائر، خدمات العمومية لمياه الشرب والصرف الصحي (التطهير) يحكمها **قانون 4 أوت 2005** المتعلق بالمياه الذي يحدد أوضاع المنظمات، أوضاع المالية والتنظيمية لخدمات المياه.

على المستوى المنظمات: خدمات مياه و التطهير (الصرف الصحي) تحت وصاية الدولة و البلديات¹²⁰. أساليب الإدارة (التسيير) المنصوص عليها في القانون هي:

- الامتياز "la Concession" التي تمنحه الدولة (أو البلدية) إلى المؤسسات العمومية (الجزائرية للمياه - ADE - والمكتب الوطني للتطهير - ONA).

- **تفويض "La Délégation"** التسيير بموجب عقد من قبل الدولة أو من قبل المؤسسات العمومية إلى مشغلين عموميين (بما في ذلك الشركات التابعة) أو إلى المشغلين من القطاع الخاص. التفويض يمكن أن تستفيد منه فروع المؤسسات العمومية، حيث تدعم بشراكة من شكل عقد إدارة

Management de Contrat .

¹¹⁹ سعداوي محمد، بلعراي عبد الكريم، المرجع سبق ذكره، ص: 83-84 نقلا عن مذكرة مونيس نادية مرجع سابق

¹²⁰ Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de leau.

Date: 30-07-2013.

- سلطة البلدية "La Régie Communal" مع استقلال مالي.

• في إطار الامتياز، المؤسسة العمومية المتعاقدة تؤمن :

- التشغيل التقني وتطوير أصول البنية التحتية المتعلقة اختصاصها بدورة تسيير خدمات المياه.
- الاستغلال التجاري للخدمات.

• في إطار التفويض، يجب على المشغل المفوض تأمين، حسب الحالة، كل أو جزء من أنشطة إدارة الخدمات المياه.

- حقوق والتزامات المرخص له أو المفوض له هي ثابتة:وجها لوجه مع سلطة الترخيص،من خلال دفتر مواصفات بالنسبة للامتياز،و الاتفاق بالنسبة للتفويض.
- وجها لوجه مع المستخدمين(الزبائن) من خلال تسوية و تحسين الخدمة.

على مستوى الجانب المالي: نفقات التشغيل وتطوير أنشطة الخدمات من مياه الشرب و الصرف الصحي،يتم تغطيتها عن طريق تسعيرة المنتجات.وتسعير الخدمات من مياه الشرب و الصرف الصحي(التطهير)،الذي يخضع إلى نظام التسعيرة التي حددتها الدولة.ويستند نظام التسعيرة على المبادئ التالية:

- التسعيرة التصاعدية قائمة على حجم الاستهلاك و حسب فئات المستخدمين¹²¹.

- التضامن مع المستخدمين و ذلك بتطبيق تسعيرة اجتماعية على استهلاك الحيوي.

تحدد جداول(مقاييس) التسعيرة " Les biremes de tarifaires " حسب المناطق المتجانسة تحدد من قبل الهيئة المشغلة، وتكون (التسعيرة) مراقبة من قبل الهيئة المنظمة و التي وافقت عليها سلطة الترخيص¹²².

جدول رقم 15: التسعيرة القاعدية لمياه الشرب و التطهير(الصرف الصحي)،سنة 2005.

الوحدة:دج/م³

المنطقة التعريفية الإقليمية	تسعيرة القاعدية لمياه الشرب	تسعيرة القاعدية للتطهير(الصرف الصحي)
الجزائر، وهران، قسنطينة	6,30	2.35
شلف	6,10	2.20
ورقلة	5,80	2.10

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 05-13 المتعلق بالمياه المؤرخ في 9 جانفي 2005.

¹²¹ Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de Léau.

Date:30-07-2013

¹²²Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de Léau.,

Date:30-07-2013.

وتشمل المناطق التعريفية الإقليمية الولايات المدرجة في الجدول أدناه:
الجدول رقم 16 : المناطق التعريفية الإقليمية للولايات المدرجة فيها.

المناطق التعريفية الإقليمية	الولايات
الجزائر	الجزائر - البليدة - المدية - تيبازة - بومرداس - تيزي وزو - البويرة - برج بوعريبيج - المسيلة - بجاية - سطيف.
وهران	وهران - عين تموشنت - تلمسان - مستغانم - معسكر - سيدي بلعباس - النعامة - نعمة - البيضاء.
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - ميله - باتنة - خنشلة - بسكرة - عنابة - الطارف - سكيكدة - سوق أهراس - قالمة - تبسة - أم البواقي.
شلف	شلف - عين الدفلى - غليزان - تيارت - تيسمسيلت - الجلفة.
ورقلة	ورقلة - الواد - إليزي - الأغواط - غرداية - بشار - تندوف - ادرار - تمنراست.

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 05-13 المتعلق بالمياه المؤرخ في 9 جانفي 2005.

لكل منطقة الإقليمية تسعيرات خاصة بها، ولائحة الأسعار المطبقة على فئات مختلفة من المستخدمين و الحصص، يتم تحديد الاستهلاك الفصلي (ثلاث أشهر) بضرب سعر القاعدي في معاملات سعرية وهو الموضح في الجدول أدناه:

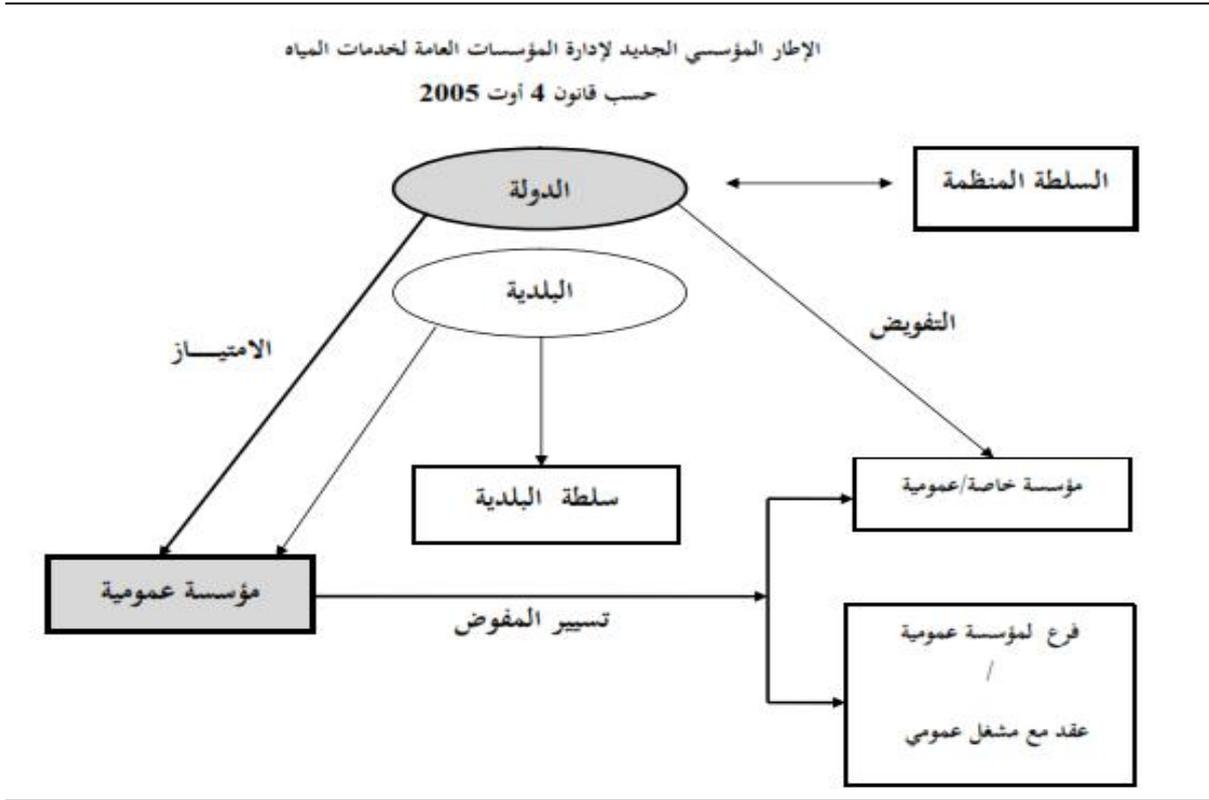
الجدول رقم 17: لائحة الأسعار المياه و التطهير (الصرف الصحي) في المناطق الحضرية حسب الفئات و الحصص

فئات المستخدمين	حصة المياه المستهلكة خلال (أشهر)	المعاملات	التسعيرة المطبقة
<u>الفئة الأولى: العائلات</u>	حتى 25 م ³ /الفصل	1.0	1.0 وحدة
الحصة الأولى	من 26 إلى 55 م ³ /الفصل	3.25	3.25 وحدة
الحصة الثانية	من 56 إلى 82 م ³ /الفصل	5.5	5.5 وحدة
الحصة الثالثة	أكثر من 82 م ³ /الفصل	6.5	6.5 وحدة
<u>الفئة الثانية</u>	موحدة	5.5	وحدة 5.5
الإدارات والحرفيين			
<u>الفئة الثالثة:</u>	موحدة	6.5	
الصناعية و السياحية			

المصدر: قانون 12/05 المؤرخ في 4 اوت 2005 (الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادرة 12 جانفي 2005، ص: 5).

- يتم استخدام المنحة للتعويض عن التكاليف التي يتكبدها المشغل في ظل قيود الخدمة العامة و خصوصا عندما وافقت السلطة المرخصة على التسعيرة التي هي أقل من التكاليف الفعلية للإدارة (التسيير).
على المستوى المؤسسي: خدمات العامة لمياه الشرب و الصرف الصحي منظمة من قبل الهيئة الادارية المستقلة لضمان تشغيل جيد للخدمات مع الحرص على مصالح المستخدمين (الزبائن).
 هذه السلطة المنظمة مسؤولة عن:

- تقييم مؤشرات جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين من قبل المنظمات المشغلة؛
 - مراقبة التكاليف و التسعيرات لخدمات العامة لمياه الشرب و الصرف الصحي؛
 - المساهمة في تنفيذ العمليات المتعلقة بتفويض التسيير¹²³. كل هذه المهام موجودة في الشكل رقم (24)
- شكل رقم 24: الإطار المؤسسي الجديد لإدارة المؤسسات العمومية لخدمات المياه (حسب قانون 4 أوت 2005)



urce : Ministère des ressources en eau, http://www.mre.dz/baoff/fichiers/indicateurs_Spa,

3.1. مصادر الموارد المائية:

¹²³ Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de l'eau.

يقدر الحجم الإجمالي للموارد الحقيقية للموارد المائية في الجزائر ب 19.4 مليار م³ /السنة، ومنها 13 مليار م³ في الجهة الشمالية، و 5.2 مليار م³ ، في الجهة الصحراوية، وتتوزع هذه الموارد بين المياه 60 % بالنسبة للمياه الجوفية أو السطحية، وتقدر إمكانات البلاد من المياه القابلة للتجدد 75 % السطحية و 15 % بالنسبة للمياه الجوفية.

1.3.1 مصادر الموارد المائية الطبيعية:

تتمثل الموارد المائية الطبيعية أساسا في المياه السطحية والمياه الجوفية.

أ- الموارد المائية السطحية:

تقدر الموارد المائية السطحية بين 9.8 مليار م³ إلى 13.5 مليار م³ / السنة، حيث أنها موزعة جغرافيا من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب ، حيث تحتوي الأحواض المتوسطة (الشمال) على 11.1 مليار م³ وأحواض الهضاب العليا على 0.7 مليار م³ (بنسبة 5.7 %)، أما الأحواض الصحراوية فتحوي على 0.6 مليار م³ (بنسبة 48%)

-تبلغ مساحة أحواض جبال الأطلس التلي، نحو 130 ألف كلم²، وتتسع لنحو 11.1 مليار م³، وهي التابعة للبحر المتوسط ومعدل سقوط الأمطار بها يتراوح بين 400 و 1500 ملم/السنة.

- أحواض الهضاب العليا هي الأحواض المغلقة، مساحتها نحو 100 ألف كلم² تتسع لنحو 0.7 مليار م³، يتراوح معدل سقوط الأمطار بها ما بين 300 و 400 ملم/السنة.

-مساحة الأحواض الصحراوية نحو 100 ألف كلم²، فهي تتسع لنحو 0.6 مليار م³، ويتراوح معدل سقوط الأمطار بها بين 100 و 300 ملم/السنة .

للإشارة حاليا فقد تمت تعبئة 2.2 مليار م³ بإستغلال 50 سدا سنويا في المتوسط تقدر ب 3.5 مليار م³ ، أما المحاجر المائية، فإن الجرد الفعلي في 2001 كان إجماليا 919 محجر مائي، مع قدرة تخزينية إجمالية تقدر ب 142 هك³ ومتوسط القدرة للخرانات هي 154000 م³(124) .

ب- الموارد المائية الجوفية:

تقدر الموارد المائية الكلية من المياه الجوفية الممكن إستغلالها في الجزائر ب 7ملايير م³ /السنة موزعة كمايلي:

-2 مليار م³ /السنة في شمال البلاد .

- 5 مليار م³ /السنة في جنوب البلاد

* المياه الجوفية في الشمال:

تقدر المياه الجوفية الممكن إستغلالها في شمال البلاد ب 2 مليارات م³ في السنة، وهي مستغلة حاليا بنسبة

⁴PNUD, Problématique du secteur de l'eau et impacts liés au climat en Algérie, 7 Mars 2009, P:4.

90 % (أي 1.8 مليارات م³/السنة) و تتجدد سنويا عن طريق ما يتسرب من مياه الأمطار في طبقات الأرض.

يتمركز الحجم الأكبر من هذه الموارد المائية الجوفية (أي 75 %) في الطبقات الجوفية الكبرى لمتيجة، الحضنة، الصومام، سهل عنابة، الهضاب العليا لسطيف و 23000 بئر عميق ، تشير عموما التقديرات العلمية إلى وجود 147 طبقة مائية و 90000 ينبوع، و 60000 بئر صغير، تجلب كلها المياه الجوفية المجتمعة في الطبقات، وهذا من أجل تلبية الإحتياجات المائية في الفلاحة و التزويد بالماء الشروب و الصناعة .

وعلى عكس الموارد المائية الجوفية في الجنوب، فإن الاحتياطات في شمال البلاد قابلة للتجديد حيث أنها تمثل في المجموع 126 طبقة رئيسية.

* المياه الجوفية في الجنوب:

إن منطقة الصحراء التي لا تكاد تعرف سيلانا سطحيا، تتوفر على موارد مائية جوفية هامة وتوجد على أعماق كبيرة من سطح الأرض، حيث يصل عمقها إلى نحو 2000م، ما عدا في منطقة أدرار التي توجد بها المياه الجوفية على عمق يتراوح بين 200 و 300 م. وتقدر إحتياطات المياه الجوفية ب 5 ملايين م³/السنة، وهكذا فإن حشدها وإستغلالها مقيد بعدة عوامل¹²⁵.

يمكن توضيح توزيع الموارد المائية الجوفية حسب كل منطقة هيدروغرافية في الجدول التالي:
الجدول رقم 18: الموارد المائية في المناطق الهيدروغرافية (بالمليار م³)

الحوض الهيدروغرافي	المياه سطحية	المياه جوفية	مجموع الموارد
منطقة وهران (الشط الشرقي)	1	0.6	1.6
الشلف (زهرز)	1.5	0.33	1.83
الجزائر (الحضنة-الصومام)	3.4	0.74	4.14
قسنطينة (سيبوس - ملاق)	3.7	0.43	4.43
الصحراء	0.2	5	

¹²⁵ رابح زبيري، إشكالية الماء الشروب في الجزائر بين الندرة الطبيعية و سوء التسيير، مجلة الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 2002 ، ص 11.

Source: Ministère des Ressources en Eau, Agence de Bassin Hydrographique Constantinois-Seybousse-Mellegue, 2012, P : 6.

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن الموارد المائية الجوفية تتزايد من الشمال إلى الجنوب، حيث نجد على مستوى الهضاب العليا والصحراء وفرة المياه الجوفية، حيث تم إكتشاف طبقات عميقة ذات جريان معقد لكنها، غير متجددة أو ضعيفة التجدد.

1. 2.3 مصادر الموارد المائية الغير الطبيعية:

إن ندرة المياه خلفت أزمة مائية خاصة في مجال التنمية الإقتصادية، وكذا في مجال حماية البيئة، لذا فإن هذه المشكلة إنعكست سلبا على الجانب الصحي والإجتماعي، مما خلق عدة أمراض متنقلة عن طريق المياه، ولمواجهة هذه المشاكل لابد من البحث عن مصادر إضافية، التي من الممكن أن تلبى الإحتياجات المتزايدة مع تزايد السكان، هذا العامل يجعلنا نفكر في إعداد موازنة مائية من شأنها أن يكون هناك التوزيع الأمثل لهذا العنصر الحيوي في كافة الإستعمالات.

كما يعتمد عليها كمورد إضافي، خاصة مع تفاقم ظاهرة الجفاف في السنوات الماضية من جهة، وزياد النمو الديمغرافي من جهة أخرى.

جدول رقم 19: محطات تحلية المياه في الجزائر

الناحية	الموقع	القدرة م ³ /يوم	الحالة
الغرب	ارزيو/وهران	90 000	مستغلة منذ اوت 2005
	سوق التلثة/تلمسان	200 000	مستغلة منذ ماي 2005
	حنين /تلمسان	200 000	مستغلة منذ جويلية 2005
	مستغانم	200 000	مستغلة منذ سبتمبر 2005
	سيدي جلول/عين تموشنت	200 000	مستغلة منذ ديسمبر 2005
	المقطع/وهران	500 000	الأعمال جارية
الوسط	الحامة/الجزائر	200 000	مستغلة منذ فيفري 2005
	كاب جنات/بومرداس	100 000	مستغلة منذ اوت 2005
	فوكة/تبيازة	120 000	مستغلة منذ جويلية 2005

الأعمال لم تتطلق	100 000	واد السبت/يومرداس	
الأعمال جارية	200 000	تنس/شلف	
الأعمال لم تتطلق	100 000	الشط/الطارف	الشرق
مستغلة منذ اوت 2005	100 000	سكيكة	
2 310 000			المجموع

Source: Ministère des ressources en eau, http://www.mre.dz/baoff/fichiers/PROGRAMME_DESSALEMENT.

• **معالجة المياه المستعملة:** إن معالجة وتصفية المياه المستعملة في الجزائر تبقى ضعيفة جدا، بحيث نجد أن نسبة 8% من عدد السكان قنوات صرف مياههم المستعملة تحول إلى محطات التصفية، حسب إحصائيات سنة 1999، وأيضا يتم تصريف المياه المستعملة في البحر بالنسبة للتجمعات السكانية الساحلية وفي الأودية بالنسبة لباقي التجمعات السكانية.

منذ السبعينات، حرصت السلطات العمومية على حماية الموارد المائية ضد التلوث، ولهذا الغرض أنجزت العديد من محطات التطهير، أولا في إطار البرامج المحلية، ثم في إطار برامج قطاعية مركزية وغير مركزية، وأنجزت 49 محطة تطهير تبلغ قدرتها الإجمالية حوالي أربعة ملايين معادل ساكن، وتتراوح طاقة معالجة المياه لهذه المحطات بين 1000000 و 750000 معادل ساكن.

بلغت قدرة البلاد في تصفية الماء حوالي 5 ملايين معادلة للساكن، وتقع 50% من هذه المحطات على مستوى الأحواض التلية حيث تحتشد أهم الموارد المائية السطحية، فقد أنجزت هذه المحطات بغرض التحسين الملموس للنظافة العمومية وحماية الموارد المائية، غير أنها في معظمها عاطلة¹²⁶. ويمكن توضيح حظيرة لمحطات معالجة المياه المستعملة في الجزائر:

• المستغلة

- المجموع الكلي: 145 محطة.
- القدرة الكلية للمعالجة: 12 مليون معادل ساكن.
- الحجم 800: هـم³/السنة

• قيد الانجاز

- المجموع الكلي: 106 محطة.

¹²⁶ وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، الجزائر، 2001، ص 73

- القدرة الكلية للمعالجة نهاية 2012: 7 965 058 معادل ساكن.

- في نهاية برنامج الجاري 2014: 1.2 مليار م³/السنة¹²⁷.

وخلص القول أن في الجزائر وبالرغم من أن عملية معالجة المياه المستعملة تعتبر البديل إلى جانب تحلية المياه لحل مشكلة المياه، إلا أننا نجد أن هذا القطاع مهمل ومعتل بنسبة أكثر من 50%.

3.3.1. الاستخدامات في الموارد المائية:

من أجل تلبية الطلبات في مختلف الإستعمالات في الماء (المنزلي، الصناعي، الفلاحي)، يتم جلب الكميات من المياه السطحية (السدود، السدود الصغيرة، المحاجر المائية)، أو من المياه الجوفية (الآبار العميقة والآبار والينابيع)، ويترتب إستعمال المياه حسب الأولويات فتلبية حاجيات السكان من المياه هي من أولى إهتمامات و إلتزامات السلطات العمومية ثم تليها القطاعات الأخرى .

وقد تطور طلب المياه منذ 1962 إلى 2000 ، الذي إنتقل من 1.2 مليار م³ سنويا إلى 5.2 مليار م³ سنويا، ويظهر عجز كبير ، كما بلغ في سنة 2001 الإنتاج السنوي للماء الصالح للشرب والماء المخصص للصناعة ب 1.3 مليار م³ ، أما للسقي 1.9 مليار م³، في حين لا يبلغ الحجم الموزع 1.015 مليار م³ أي 52% من قدرات التعبئة القائمة .

كما بلغ التوزيع الإجمالي للمياه، في سنة 2002 إلى 3.3 مليار م³، منها 1300 مليون م³ للإستعمالات المنزلية، و 1800 مليون م³ للسقي، 200 مليون م³ للصناعة.

و فيما يتعلق بالإنتاج الإجمالي للمياه، في سنة 2004، فقد ب 2.6 مليار م³، منها 1.5 مليار م³ للتزويد بمياه الشرب، في حين 1.1 مليار م³ في مجال الري، وقد بلغت نسبة تغطية الحاجيات بالنسبة للتموين بمياه الشرب والري على التوالي 30% و 67% ، والجدول رقم 20 يوضح تطور إستعمالات الماء¹²⁸.

الجدول 20: تطور إستعمالات المياه في الجزائر

الاستعمالات	1975	1980	1989	1999	2002
المنزلي	16%	21%	25%	34%	39%
السقي	80%	75%	70%	62%	55%
الصناعي	3%	4%	5%	3.5%	6%

Source: Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Rapport sur l'état et l'avenir de l'environnement 2005, Alger, 5juin2006, P : 163

¹²⁷ Ministère des ressources en eau <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/assainissement,date:30-07-2013>.

¹²⁸ وزارة الموارد المائية، إشكالية المياه - البرنامج الإستعجالي، مجلس الوزراء، الجزائر، 30 ديسمبر 2001 ، ص. 14

نلاحظ من خلال الجدول تزايد في استعمال المياه في كافة المجالات و هذا ما يشكل ضغط و تحدي للحكومة من اجل تلبية و تغطية احتياجات السكان.

1. 4.3. مشاكل خدمات المياه في الجزائر:

إن الجزائر كغيرها من الدول تعاني من ندرة و قلة مصادر المياه، فضلا عن تأثير عوامل البيئة كالمناخ و عوامل الجفاف و التصحر و التلوث، جعلت من مشكل الماء يطرح نفسه أمام عجز السلطات العمومية لتوفيره بصورة كافية، في ظل إزدياد الطلب عن الماء الشروب من جهة، وإحتياجات القطاع الإقتصادي من جهة أخرى. وحتى تتحقق هذه الخدمة وفق شروط و مقاييس معروفة لا بد من تجاوز بعض العراقيل منها:

- **محدودية الموارد المائية:** إن من بين المشاكل الكبيرة التي تعانيها الجزائر في الموارد المائية هو إنخفاض حصة الفرد الواحد من الماء الشروب إضافة إلى الإنقطاعات المتكررة بسبب قدم شبكة توزيع المياه و سوء تسييرها فضلا عن التزايد السكاني الكبير الذي أحدث فجوة بين الموارد المائية المتجددة و الموارد المائية المستنزفة، و عليه تصنف الجزائر ضمن البلدان الأكثر فقرا في ميدان القدرات المائية، أي دون المستوى النظري . المحدد من طرف البنك العالمي ب 1000 م³ سنويا لكل ساكن فلقد كانت و فرة الماء نظريا تقدر في الجزائر ب 1500 م³ للفرد الواحد سنويا عام 1962 ، و أصبحت 720 م³ سنة 1990 و 630 م³ في 1998 ، و تقدر حاليا بأقل من 530 م³ ، و يتوقع أن تستمر كمية الماء الموجودة في الإنخفاض، إذ ستبلغ الكمية ب 430 م³ في 2020 إذا ما إستمرت العوامل المناخية و الهيكلية و السكانية و التسييرية¹²⁹.
- **الجفاف :** تتعرض الجزائر منذ أكثر من عشرين سنة إلى الجفاف، الذي مس كافة التراب الوطني خاصة غرب البلاد حيث قدر العجز في كمية تساقط الأمطار بنسبة 50 % إلى 60 % في المناطق الغربية و الوسطى، و من 5% إلى 30 % في المناطق الشرقية، مما أدى إلى إنخفاض نسبة التخزين، الموجودة في السدود ب 80 % من قدرتها الإجمالية، وكذا إستنزاف المياه الجوفية في تلك الفترة يترجم المناخ الجاف في بعض النواحي للهضاب العليا بالتملح للمياه الجوفية الذي يؤدي إلى الحد من إستعمالها¹³⁰.
- **توحد السدود:** حسب الوكالة الوطنية للموارد المائية، فإن من بين 35 حوضا منحدرًا من السدود المستغلة بشكل مدروس، العديد منها تعاني من الإنجراف بنسبة 40 % من مساحتها، و يتعلق الأمر بـ "بورمي" 71% ، "إيغيل أمدة" 6%، "فرقوق" 53 %، "بني عمران" 49 %، "بوحنيفية" 39 %،

¹²⁹ بو عزة عبد القادر، واقع إستراتيجية تسيير الموارد المائية في الجزائر، (مداخلة في ملتقى دولي: الماء ورهانات المستقبل، أيام 19-21 نوفمبر 2006 ، جامعة أدرار)، ص: 5 .

¹³⁰ Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Rapport sur l'état et la venir de l'environnement 2005, Alger, 5juin 2006, P : 175.

ويترتب عن هذا الوضع توحد السدود التي تفقد قسطا كبيرا من قدرتها على التخزين، كما أظهرت عملية سبر لعمق السدود التي قامت بها الوكالة الوطنية للسدود سنة 1986 ، أن مقدار التوحد للسدود بلغ حجما يقدر ب 300 مليون م³ ل 16 سدا، وقد بلغ حجم التوحد لسنة 2000 للسدود بمقدار 500 مليون م³، أي أكثر من 10 % من قدرتها التخزينية في حين بلغ سنة 2002 ب 34 مليون م³/السنة في المتوسط¹³¹.

- **عدم تصفية المياه المستعملة:** لا تزال أجهزة التطهير غير كافية للغاية، وتعتبر دون الحاجة، مما أدى إلى تصريف المياه في عدة قنوات الأودية والبحر أو في الطبيعة، وتقدر كمية المياه المستعملة الغير معالجة، التي يتم صرفها في مجاري المياه والبحر سنويا بحوالي 600 مليون م³. إن القدرات الحالية للجزائر في مجال التطهير لا تتعدى 80 ألف م³ في السنة، في حين أن الجزائريين ينتجون أكثر من 7 مليار م³ من المياه القذرة، لذا يتطلب ضرورة المعالجة الشاملة للتمويل المرتبط بالمعالجة، وإلى إيجاد الكفاءة العلمية المسيرة.

- **عدم كفاية تسعيرة المياه:** تعتبر الأسعار المحددة لمختلف الأغراض (مياه الشرب، الصناعة، الزراعة) إلى حد الآن غير إقتصادية ولا تحفز عن الإستعمال العقلاني لهذا المورد الثمين، حيث لا يساهم مستعملوا المياه إلا بقسط قليل يقدر بحوالي 20 % من كلفة الماء، فقد بقيت الأسعار إلى غاية سنة 1985 عند مستوى 01 دج/م³ (دون سعر التكلفة)، ثم ارتفعت إلى 3.01 دج/م³ سنة 1996 ، ثم في سنة 1997 أصبحت 3.60 دج/م³، و في 01 جوان 1998 أدخل نظام التسعيرة الجهوية عوض بالتسعيرة الوطنية وبذلك أصبح السعر الأساسي يتراوح ما بين 3.60 و 4.50 دج/م³.

في حين وحسب المرسوم التنفيذي رقم 05 المؤرخ في 09 جانفي 2005 الذي يحدد التسعيرة الجديدة ، بأسعار تدريجية التي تختلف حسب مناطق تعريفية محددة وتأخذ بعين الإعتبار فئة المستهلك وحجم إستهلاكه، والتي تقدر ب 5.80 دج/م³ و 6.30 دج/م³، والتطهير ب 2.10 و 2.35 دج/م³. لكن ورغم هذه التعديلات تبقى الأسعار منخفضة سواء مقارنة بتكاليف التعبئة وتسيير المياه وطنيا (حيث تفوق تكلفة المتر مكعب الواحد من الماء 50 دج) و مقارنة بمستويات الأسعار المعمول بها في بلدان حوض البحر الأبيض المتوسط حيث تبلغ التسعيرة المتوسطة لمياه الشرب في الدار البيضاء بالمغرب 0.70 دولار/م³، وفي تونس 0.60 دولار م³، وفي مرسيليا بفرنسا ب 1.20 دولار/م³. والجزائر 0.13 دولار/م³ (132)³.

- **نقص كفاءة المسيرين:** إن أهم عائق يواجه الإدارة المائية في الجزائر هو غياب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات العلمية في مجال إدارة المياه وإهمال دور المتخصصين وقصور البحث العلمي، إلى

¹³¹Ministère des ressources en eau, le secteur de l'eau en Algérie, novembre 2003, P : 2 .

¹³² رابح زبيري، مرجع سابق، ص: 23

جانب عدم الإهتمام بتدريب الإطارات الوطنية على إستعاب التقنية الحديثة لتكييفها وإستخدامها محليا وما يلاحظ أن هذا القطاع يعاني من مشاكل التسيير خاصة في بناء السدود ومحطات التصفية وشبكات التطهير، فما زالت تعاني من نقص كبير إلى الكفاءات التسييرية وهذا بسبب عدم وجود التدريب والتكوين لتحسين مستوى كفاءة المسيرين في هذا القطاع.

● **إنخفاض كفاءة إستخدام المياه:** إنه بالرغم من المشاكل الطبيعية المؤدية إلى نقص المياه في الجزائر، إلا أن الإحصائيات الصادرة عن وزارة الموارد المائية اليوم تؤكد أكثر من 40 % من المياه التي يتم ضخها عبر شبكات نقل وتوزيع المياه مازالت تضيع، و ذلك يعود إلى قدم وتآكل الشبكات و إنعدام صيانتها، حيث أن الجزء الكبير (تقريبا 48 %) من الماء المنتج غير موزع، والسبب الأساسي هو التسرب وإستغلال المنشآت الغير فعالة والتبذير الضخم من الماء في الزراعة، والتبذير من طرف المستهلكين إضافة إلى ذلك حالات السرقة للمياه وضياعها وتدهور شبكاتها مما جعل الكميات الضائعة تصل إلى 50 % في الوقت الذي لا زالت الإجراءات التنظيمية والعقابية عقيمة، فقد وصلت عمليات الضخ الغير شرعي إلى 75 %، وكذا أن قطاع الفلاحة يتسم بإنخفاض كفاءة السقي، حيث أن القطاع يستهلك حوالي 55 % من مجمل الثروة المائية المتاحة، وهذا بسبب عدم إتباع تقنيات الري الحديثة المقتصدة للماء (كالري بالتنقيط). إن مشكل التسربات في الشبكات لا يؤدي فقط إلى ضياع قرابة نصف المياه، التي أنفقت عليها أموال طائلة لتعبئتها ومعالجتها، ولكن يؤدي أيضا إلى كوارث صحية بسبب إختلاط مياه الشرب مع المياه المستعملة، فالأمراض التي تسببها تحل المرتبة الأولى من بين الأمراض الأخرى بنسبة 35%¹³³. فكل هذه العوامل المتعددة، تشكل أهم مانع و أكبر عائق يحول دون توفير الشروط المناسبة لتطوير خدمات المياه.

2. نموذج الشراكة قطاع عام-خاص:

1.2 . الشراكة قطاع عام خاص في قطاع المياه:

1.1.2 . نشأة ppp في قطاع المياه:

حوكمة المياه في الدول النامية (PED) هي أحد القضايا الجد مهمة مقارنة بالحكومات والمؤسسات الدولية التي تفضلها في القرن 21، هذه المرجعية هي لغز الحديث منذ سنوات السبعينيات وقد نظمت الشراكة قطاع عام -خاص في مجال المياه في الجزائر عن طريق القانون الجديد للمياه، الصادر في أوت 2005 والذي ينص على فتح المجال لمشاركة القطاع الخاص (participation du secteur privé)¹³⁴.

¹³³ احمد تي، نصر رحال، إدارة الطلب على المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر (مداخلة في ملتقى علمي

دولي: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستدخدامية للموارد المتاحة، أيام. 07-08 نوفمبر، 2008، جامعة سطيف) ص: 27.

¹³⁴ - M. Amine Mehdi khelladi, vers un nouveau management public dans le secteur de l'eau en l'Algérie par le recours au partenariat public-privé (ppp) : cas SEEAL, Département des sciences de gestion, Oran, p2.

§ بالنسبة لقطاع المياه فإنه يتضمن خدمتين:

أولاً: خدمة توزيع الماء الصالح للشرب: تختلف مصادر المياه بنوعيتها عبر الزمن ومعالجة المياه حتى تصبح صالحة للشرب وهي جد مهمة، معقدة، ومكلفة، وأخيراً التوزيع وفوترة الماء، فبالنسبة للتوزيع يتطلب وجود شبكة لها روابط مع شبكات أخرى، أما بالنسبة للفوترة نعني بها مستوى المستهلكين، والتي يمكن تقسيمها على حسب نوعية وفصيلة المستهلكين.

ثانياً: هي خدمة التطهير تتكون من استرجاع ومعالجة المياه المستعملة، فالاسترجاع المياه يتطلب شبكة موصولة بالشبكة التوزيع أما المعالجة فتأمن عن طريق محطات المعالجة ويتم تطبيق ذلك أيضاً على النفايات السائلة التي تتسرب إلى البيئة كل محطة تنتج الماء هي مصدر جديد للماء الصالح للشرب.¹³⁵ وقد باتت الشراكة هي الحل الوحيد بالنسبة للأسواق المياه عبر العالم لما أظهرته الخوصصة والتي أدت نقائصها وسلبياتها اتجاه الحكومات من خلال المساس بالملك العام.¹³⁶

والجدول التالي رقم 21 يبين مدى مشاركة الشريك الخاص في إدارة الشراكة في بعض الدول:

الدول	إدارة من طرف القطاع العام	إدارة من طرف القطاع الخاص
ألمانيا	96%	4%
فرنسا	20%	80%
المملكة المتحدة البريطانية	12%	88% (في إنجلترا 100%)
الدول النامية	100%	
الولايات المتحدة الأمريكية	85%	15%

الجدول رقم (21): يوضح نسبة مشاركة القطاع الخاص في إدارة قطاع المياه في بعض دول العالم.

Source : Les partenariats public-privé dans le secteur de l'eau En zone urbaine, Rapport de Synthèse, Paris, 2003, p.03.

2.1.2. عقد الإدارة المفوضة: "la gestion déléguée"

هذا النوع من الشراكة هو ذو أصل فرنسي، تطور عموماً منذ القرن 19، وهذا النوع يعرض حلول عديدة تتطلب مرونة كبيرة لقبول الشريك الخاص، فمبدأ التسيير المفوض أو الإدارة المفوضة ليس جديداً ففرنسا لها تجربة طويلة في القرن 17 مع بناء قناة الوسط، وخصوصاً مع القرن 19 مع خلق المنظمة العامة للمياه وشركة Iyonnaise des eaux للمياه لتطوير الخدمات الحضرية.

الإدارة المفوضة لها أنواع هي: شراكة الامتياز "la concession"، عقد الإدارة "la contrat de gestion"، وعقد الإيجار "l'affermage".

¹³⁵- P. Marin, Partenariats public-privé pour les services d'eau urbaine, rapport pour la reconstruction et le développement, Banque Mondiale, p4.

¹³⁶- M. Amine Mehdi khelladi, op.cit.p7.

أ- عقد الامتياز "la concession": لقد كان هذا النوع من الشراكة قطاع عام- خاص في التسعينات أهم شكل لاستثمار الخاص في قطاع المياه، حيث أن المؤسسات الخاصة الوطنية والأجنبية تجمع مسؤولياتها في التمويل واستغلال الأنظمة، وغالباً يدفع مقدم الخدمة فواتير المستخدمين بطريقة غير مباشرة أي عن طريق البلدية، فكل خدمة لا بد من أن تخفض نقط تسرب المياه، زيادة العرض من المياه، تضاعف العادات ومن ثمة الإيرادات وكل ذلك تحت نطاق التغطية¹³⁷.

ب- عقد الإدارة أو مناجمت: «contrat de gestion ;management contrat»

نعني بذلك الترتيب الذي يتم من خلاله إدارة وصيانة الخدمة العمومية "المياه" ويعهد ذلك إلى مؤسسة خاصة تحصل في المقابل على الدفع، فممكن لهذه الشراكة أن يتم عقدها من اجل إدارة المرافق، إدارة الأشخاص، المحاسبة أو خدمات التسويق، ويستعمل هذا العقد من اجل تحسين الأداء في المؤسسة خلال وقت قصير.

ومن جهة أخرى، فإنه من الصعب تهيئة الظروف المؤسسية التي تضمن نجاح هذا النوع من ppp، وهو مشكلة في هذا العقد خصوصاً بالنسبة للدول التي بها نقص في القدرات الإدارية.

ج- عقد الإيجار «l'affermage» :

الدولة هي من تحكم إدارة الخدمة العمومية إلى شركة خاصة من خلال منح الأجر لها، ورأس مال الشركة يبقى للدولة والاستثمار وأعباؤه من خلال شركة قابضة. الشركة الخاصة او المستأجرة تتحمل لوحدها إدارة وصيانة البنى التحتية التي عهدت لها وتدفع للدولة حق استغلالها لبنائها التحتية ويكون المدفوع محددًا من قبل أو على حسب المبيعات¹³⁸.

¹³⁷ - M. Gwénola, management contrat dans les pays en développement, synthèse technique, paris, février 2008, p5.

-نقلا عن مذكرة مونس نادة مرجع سابق ص 121-122

¹³⁸ -N. Ponty, Partenariat public- privé et accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique, p. 05.

أنواع ppp	الملكية	الإدارة	الاستثمار	مدة العقد	مثال عن الدول
عقد الخدمة	عمومية	بالتقاسم	عمومي	1-2 سنة	فلندا، الهند
عقد التشغيل	عمومية	خاصة	عمومي	3-5	افريقيا الجنوبية، الجزائر
عقد الامتياز	عمومية	خاصة	خاص	8-15	سنغال
البناء	عمومية	خاصة	خاص	20-30	فلبين، المغرب

والجدول رقم 22 يبين أنواع الشراكة قطاع عام-خاص في قطاع المياه:

Source: Rapport mondial sur le développement humain, Paris, éd. Economica, 2006, p.91

الجدول رقم (22): يبين أنواع ppp في قطاع المياه.

3.1.2. التعريف بالشركة الاسبانية AGBAR:

منذ عام 1867، كانت الشركات التي تشكل "AGBAR" مستوحاة من رؤية مستقبلية لإدارة المياه والبيئة، وتطبيق باستمرار التطورات الجديدة في مجال التقدم التكنولوجي والمعرفة.

ومع مرور 145 عاما من وجودها تعتبر "AGBAR" هو المرجعية الدولية الموجودة في أحد عشر بلدا هي: اسبانيا، تشيلي، المملكة المتحدة، المكسيك، كوبا، كولومبيا، الجزائر، البيرو، البرازيل، تركيا والولايات المتحدة كما أنها تتكيف مع احتياجات المجتمع التي تشارك فيه لتقديم أفضل الخدمات إلى 25.6 مليون شخص يوميا فيقال عنها المقولة التالية "AGBAR هو الماء".

§ مهام المجموعة AGBAR:

ضمان الإدارة الفعالة للمياه لتحسين نوعية حياة الأفراد، مع الحفاظ على التوازن البيئي كونها.

1. الرائدة في تطوير الحلول والتقنيات في قطاع المياه.
2. تنتشر في المجتمع الخبرة التي اكتسبتها عند توليد قيمة لأصحاب المصلحة الذين تربطهم بها.
3. المساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية كما تم تعريفها من قبل الأمم المتحدة.

§ القيم التي تتميز بها مجموعة AGBAR:

لكون المجموعة رائدة في العالم فان لها الميزات التالية التي جعلتها تحقق ذلك:

ü التميز في تقديم الخدمات

ü الابتكار كمصدر للتنافس والقيمة، وتركز على تحسين العمليات الإنتاجية والخدماتية.

ü نموذج أعمال مستدام، مبني على أساس تنمية السكان والمعايير المسؤولة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

ü تعزيز الحوار، التعاون والتزام أصحاب المصلحة.

- ü التنمية المحلية والمشاركة المجتمعية التي تعمل فيها.
- ü التحالفات والتعاون لتوسيع وتحسين فرص الحصول على المياه.

والجدول التالي رقم 23 يظهر بيانات عالمية ل AGBAR

الجدول رقم(23): بعض الإحصائيات على الشركة العالمية AGBAR

منذ عام 1867	التواجد	خدمة الناس	استثماراتها	دخل العمالة
أكثر من 145 سنة	في 11 بلد	25.6 مليون	441 مليون دولار	1.960 مليون دولار

§ AGBAR هي شركة خبيرة في أعمالها،تعتمد في عملها على نماذج التي يتم من خلالها إدارة الأصول لإدارة المعرفة، هذا هو السبب دعم الشركة للتدريب والتحسين المستمر كأدوات لضمان التقدم،التميز والابتكار، وإنها تعتمد على الابتكار من أجل تحسين نوعية حياة الناس،وللاستجابة لتحديات المجتمع، جذب المواهب والاحتفاظ بهم وتقديم القيمة المضافة. وينعكس الابتكار في الشركة في الحقائق التالية:

- مركز تكنولوجيا المياه،التي شكلته"AGBAR".
 - جامعة البوليتكنيك في كاتالونيا (UPC)
 - المجلس الأعلى للأبحاث العلمية (CSIC) المسؤول عن إدارة الابتكار والتطور التكنولوجي والبحوث في قطاع المياه ، والتركيز على دورة المياه في المناطق الحضرية وتطبيق المعايير الأوروبية.
- 2.2. التعريف بالشركة SEOR:

شركة المياه والتطهير لولاية وهران (SEOR) " LA Société de l'eau et l'assainissement d'Oran"، هي عبارة عن شركة مؤلفة من شركين بالأسهم، الجزائرية للمياه (ADE) والمكتب الوطني للتطهير (ONA)، تأسست في 1 أبريل 2008 من أجل التسيير المحكم (la gestion délégué) للمياه والتطهير لولاية وهران من أجل:

ü تحسين نوعية الخدمة بالنسبة للتغذية بالماء الصالح للشرب كهدف رئيسي بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين نوعية خدمة المواطنين وتطوير التغذية بالماء الصالح للشرب (AEP) على مستوى بلديات ولاية وهران هذا من الناحية الكمية أما من الناحية الكيفية فان شركة SEOR تهدف إلى توفير الماء على مستوى 24 ساعة في حنفيات السكان.

ü تمثلت اهدافها الثانوية في أنها تضمن صيانة وقائية على مستوى البنى التحتية للتطهير. بالنسبة للفعالية على المستوى التقني، الاقتصادي والبيئي، فان شركة SEOR تهدف إلى تحقيق تطوير الوسائل البشرية والمادية وتقديم تكنولوجيا جديدة.

1-نشأة الشركة «SEOR-SPA»:

شركة SEOR، شركة ذات أسهم نشأت في افريل سنة 2008، و ذلك بتشارك الجزائرية للمياه مع المكتب الوطني للتطهير برأس مال يقدر ب 10000000000دج، مقسمة بالتساوي بين الشريكين تأسست لمهمة لمهمة تسيير الخدمات العمومية للمياه الصالحة للشرب و خدمات التطهير لولاية وهران حيث تكون تسييرها مفوض أي ما يعرف بالفرنسية «la gestion délégué»، حيث قامت بإصدار نداء عرض دولي للإقامة شراكة مع مؤسسة خاصة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة و التي سبق ذكرها و كان مجال الشراكة في التسيير المفوض على المدى المتوسط لمدة 5 سنوات و نصف و قد وقع الاختيار على الشركة الاسبانية «AGBAR AGUA» ، حيث يقوم مجموعة من المتخصصين، المديرين والتقنيين لدى شركة "AGBAR" على تامين التسيير المفوض بمراقبة من طرف مجلس الإدارة لشركة "SEOR".

ب-مبدأ عمل المؤسسة SEOR:

الشركة سيور لها إستراتيجية على المدى المتوسط أو الطويل من اجل تحقيق تحسن عن طريق التعاقد في المجالات التالية:التغذية بالمياه الصالحة للشرب، التطهير، إدارة الزبون، تحديث الإدارة المالية، تحديث إدارة الوسائل، التكوين واكتساب المعارف.

2.2.1. هيكل الشركة: «SEOR»

إن الشركة سيور منظمة كما يلي:

1. مجلس الإدارة "conseil d'administration":

يقوم المجلس بمراقبة الأعمال التي تقوم بها الشركة في مختلف المجالات، مع الحرص على تحقيق المخطط التالي:

ü إدارة تدريبية لبرنامج تغذية المياه الصالحة للشرب.

ü تحسين التطهير الحضاري.

ü تحويل المعارف عن طريق برنامج واسع من التكوين

2. المديرية العامة: تتمثل في

ü مديريةية الماء الصالح للشرب «AEP» .

ü مديريةية التطهير «ASS»

ü مديريةية الموارد البشرية.

3. تعاضديات العمال: تتكون من:

§ المكتب يتكون من 7 أعضاء، هو المسؤول عن وضع القرار فيما يخص أي عامل.

§ مجلس الاتحاد يتكون من 15 عضو، والذي يضمن العمل اليومي للهيكل الشركة

ويساعد على صنع القرار برئاسة من رئيس المكتب.

- بالنسبة للمديرية تنقسم هي الأخرى إلى فروع حيث نجد:

1) مديرية المياه الصالحة للشرب:

تعمل على ضمان نوعية جيدة للمياه وتحرص على توفرها على مدار 24س، بالإضافة الى انها تعمل على تحقيق مشروع الترخيص عن بعد (عن طريق الشراكة) وهيكلية شبكات التوزيع وهن نجد ما يلي:

v مصلحة الإنتاج، تتمثل موارد المياه بولاية وهران في ثلاث أنواع مبينة في الشكل التالي:

أ- المياه السطحية «**les eaux superficielles**»، عبارة عن موارد جهوية تتمثل في:

-تحويلات الشرق تتمثل في: تحويلات قرقار والتي بها محطتين للمعالجة وتتمثل في محطة المعالجة شلف التي كانت في الخدمة منذ 16جويلية 1972 من اجل معالجة مياه واد الشلف، المحطة الثانية هي قرقار لمعالجة مياه سد قرقار، اما بالنسبة لمحطات الضخ فيها ستة محطات بالإضافة الى تحويلات فرقوق.

-تحويلات الغرب تتمثل في: تحويلات الغرب مستغانم-أرزويو- وهران ما يعرف ب «MAO»: التافنة، دزيوة وبني بهدال.

ب- المياه الجوفية «**les eaux souterraines**»: وهي عبارة عن موارد محلية، الشركة SEOR بها 8 موارد، 28puits، 33forages، ومحطة التنقية لبرداح منذ 2004، تحتوي على الموارد الأساسية للماء الصالح للشرب لمدينة وهران.

ج- المياه المحلاة «**les eaux non conventionnelles**»: وهي عبارة عن مياه غير تقليدية لها 3 محطات: محطة التحلية الكهرمة «**khrama**» حيث كانت في الخدمة منذ 28 أوت 2005 بقدرة 90000م³ يوميا، حيث يتم نقل المياه من محطة الضخ بعين البية إلى صهريج كنستال 10000م³، أما المحطة الثانية محطة التحلية **les dunes** وهي في الخدمة منذ سنة 2005 ذات قدرة إنتاج 5000م³ يوميا، أما المحطة الثالثة فهي محطة التحلية بوسفر والتي كانت في الخدمة منذ جويلية 2005.

v مصلحة نوعية المياه، هي الاهتمام بمعالجة المياه للحفاظ على صحة المواطن.

2) مديرية التطهير:

يعمل هذا القسم على ضمان إدارة المياه المستعملة على مستوى ولاية وهران (9 دوائر، 26 بلدية)، أي ما يخص إخلاء ومعالجة المياه وهي منظمة كما يلي لضمان إدارة كلية:

- شبكات التطهير للمناطق الحضرية وضواحيها وهي محطات الضخ ومحطات المعالجة.

2. 3 . شكل ومضمون الشراكة:

1.3.2 إستراتيجية إنشاء الشركة SEOR-SPA:

2. 1.1 3 . شكل الشراكة:

إن شكل الشراكة التي قامت به الشركة «SEOR» مع الشركة الاسبانية «AGBAR» هي شراكة إدارة حيث منحت الحكومة الجزائرية حق المشاركة للشريك الخاص الاسباني في تحسين إدارة الخدمة العمومية

في مجال تسيير المياه الصالحة للشرب ومجال التطهير لمدة خمس سنوات ونصف، حيث أن عقد الشراكة بين الشركة «SEOR» والشركة «AGBAR» يتضمن مرحلتين:

1. المرحلة الأولى مدتها ستة أشهر وهي خاصة باكتساب المعارف وتحقيق التعرف على جميع نشاطات الفروع.

2. المرحلة الثانية مدتها خمسة سنوات، يتم فيها تحقيق خطة العمل التي تم وضعها في ستة أشهر. ومنه فقد كانت أهداف الشركة سيور من خلال التعاقد في الإصدار الأول كالتالي:

1. توفير خدمة الماء الصالح للشرب لمدة 24 سا.

2. تسيير مصلحة التطهير.

3. إدارة العملاء "الزبائن" من أجل رفع المردود التقني والتكنولوجي.

4. تحديث التسيير الاقتصادي والمالي.

5. تحقيق مخططات الأمن والتواصل.

6. تكوين جميع المستخدمين.

وقد وضعت الشركة SEOR خطة متوسطة الأجل تمتد من 2009 إلى 2013، حيث يجب وضعها، حتى يتم عقد الإدارة "SEOR-AGBAR" والتي تتوجه بثلاثة توجهات إستراتيجية رئيسية هي:

ü . توفر الماء على مدى 24/24 سا

ü الصرف الصحي "التطهير".

ü التدريب ونقل الخبرات

بالإضافة إلى مخطط 2009 إلى 2013 فإنه لابد على الشركة "SEOR" أن توفر هياكل ووسائل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة عند إنشائها والشكل التالي رقم (25) يبين هذا المخطط:



الشكل رقم(25): رسم توضيحي لمخطط إستراتيجية الشركة "SEOR" لوحدتها ومع الشركة "AGBAR"

إن عقد الإدارة بين SEOR.AGBAR يعطي تحديدا للأهداف الرئيسية المماثلة في:

§ تجمع م3 من الماء سنة بعد سنة "فيما يخص كمية المياه".

§ استمرارية خدمة تغذية المياه الصالحة للشرب.

§ نوعية محطات المعالجة (بالنسبة للنفائات ونوعية المياه).

§ ضمان النظافة والوقاية في مجال التطهير.

§ استمرارية عملية الضخ في محطات التطهير.

إضافة إلى هذه الأهداف، طلب إنشاء إدارة العملاء والمحاسبة العامة والتحليلية.

يبين مخطط العمل 2009-2013 خطط العمل التي تحقق الأهداف خاصة الرئيسية منها، فعلى سبيل المثال فيما يخص تحقيق الهدف H24 وفرة الماء على مدى 24سا، فإنه لابد من معرفة الحد الأدنى من المياه (كشرط ضروري لكن غير كافي)، و لابد من وجود شبكة (الأنابيب، المضخات، و رصد النوعية)، حيث إن الماء لن يكون أبدا في حنفيات السكان.

أما بالنسبة للإصدار الثاني للخطة المتوسطة الأجل من أبريل 2008 إلى أكتوبر 2013 فهو نتيجة للعمل خلال فترات قام بها مجلس الإدارة (CA) للشركة SEOR في 25 نوفمبر 2008 و 15 ديسمبر 2008 وذلك بتلقي توصيات وتوجيهات من اجل عقد الشراكة للشركتين.

الاختلافات الأكثر أهمية عن الإصدار الأول والمقدمة في 20 أكتوبر هي:

- تحسين توفر الموارد المحلاة.
- مراجعة إجراءات مديرية الماء الصالح للشرب ومديرية التطهير لتجنب احتمال ازدواجية العمل ورصد خطط الإدارة.
- مراجعة رقم الأعمال.
- إقصاء ارتفاع الأجور الأشخاص، بالانتظار الشبكة الموحدة لجميع العمال.
- إعادة حساب TCR أي الميزانية وتدفقات الخزينة.

2.1.3.2 إجراءات العمل للشراكة:

1- **خدمة 24H**: كما سبق فإن مفهوم الماء لا يعني الكمية فقط لتوفير التوزيع في ولاية وهران خلال يوم بيومين أو يوم في خمسة أيام، أو توفيره يوميا، بل أيضا لابد من مراعاة نوعية المياه، ومعنى ذلك الكمية اللازمة من اجل إرضاء حاجات الزبائن لشركة SEOR، والضغط من اجل العمل على تثبيت الآلات والنوعية التي تتماشى عادة مع التشريعات الصحية. ومن هنا نحدد معدل مرد ودية النظام في العقد ب 75% في انتظار تحقيقه حتى سنة 2013.

لذلك فان المخطط على المدى المتوسط يتطلب إجراءات لضمان خدمة جيدة ويمكن تلخيصها في الجدول رقم (24) كما يلي: الجدول رقم(24): يوضح الأعمال التي تتطلب من اجل ضمان خدمة 24سا.

محطة التحلية بني صاف، محطة MAO.	الخارجية	الموارد
إعادة تأهيل شبكات التوزيع	المحلية	
إعادة تأهيل محطات التحلية، الحفر والآبار		
تتويج المياه الجوفية		
البحث عن نقاط تسرب المياه	النوعية	
إعادة تطوير المخابير		
تأمين الخزانات		
وضع بروتوكولات للرصد	استمرارية الخدمة	
/		إنشاء تقطيع للشبكة
/		رسم الخرائط ونظم المعلومات الجغرافية
/		الرصد عن بعد
تجديد إعادة تأهيل الأنابيب		تقطيع شبكة التوزيع
تجديد إعادة تأهيل محطات الضخ		
تجديد وإعادة تأهيل الخزانات		
النمذجة		
صيانة عناصر العمل الهيدرولي		الصيانة الوقائية للشبكة
صيانة محطات الضخ ومحطات التحلية		
صيانة الخزانات		

محطة الكهرمة، مخططة عين التراك.	إدارة محطات معالجة المياه للشرب (STEP)	النوعية
إعادة استعمال المياه		
معالجة الحمأة (Traitement des Boues)		
جميع النفايات السائلة غير مربوطة بمحطتين	محطات جديدة لمعالجة	

الماء الصالح للشرب (STEP)	للمعالجة المياه الصالح للشرب	
/	ربط الشبكات في محطات المعالجة	
الخطوط	الصيانة	تطهير وقائي للشبكة
اعتبارات		
المصاريف		
/	(MODELISATION) النمذجة	
الكتروميكانيكية	(MAINTENANCE) الصيانة	
(Génie Civil) هندسة مدنية		
/	التجديد وإعادة التأهيل	

2-التطهير"الصرف الصحي":في حالة التطهير فلا بد من وضع هيكل قادر على إدارة الشبكة (قيادة محطات الضخ ومحطات المعالجة)، بحيث تكون هذه الهياكل بالقرب من الزبون ومن المحاسبين القانونيين أو بالأحرى حتى تكون أكثر مرونة في حالة التدخلات العاجلة. ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة لابد من خطوط العمل التي يوضحها الجدول رقم (25) التالية: الجدول رقم(25): جدول يبين خطوط الأعمال التي لابد منها من اجل ضمان خدمة التطهير.

3- إدارة العملاء:

في هذا المجال، العمل بالنموذج (OCCAM) الذي أتت به الشركة AGBAR، له دور كبير في الإدارة المفصلة والجيدة بالنسبة لـزبائن الشركة "SEOR".
من جهة أخرى فإنه في مجال التطوير والإنشاء تم وضع وكالات تجارية من أجل تحسين تقريب الزبون من الشركة.
وفي الجدول التالي رقم (26) نلخص أهم الأعمال الخاصة بإدارة العملاء:

مراجعة على الميدان	تعداد العملاء	تزايد المياه المجمعة M^3
تركيب وتغيير حجم العداد	إدارة إحصاء العملاء	
برنامج OCCAM	رصد الفواتير ومحاولة تغطيتها مستقبلاً	
إدارة توقف الخدمة		الصورة
عمليات جديدة	عمليات مهمة وأكيدة	
برنامج OCCAM		
برنامج OCCAM	سهولة التواصل	
خدمة الهاتف	التقرب من العملاء	
تجديد وخلق وكالات		
موقع في الانترنت		

الجدول رقم (26): خطط الأعمال الخاصة بإدارة العملاء.

4- التدريب: إن انتقال المعارف من الشركة AGBAR إلى الشركة SEOR هو أحد أهم مفاتيح عقد الشراكة بينهما وهذا الانتقال لا بد أن يكون مؤمن كما يلي:
التكوين (التدريب). التدريب المزدوج. التدريب في شركة AGBAR الإسبانية.
بعد وضع احتياجات التدريب الخاصة بالعقد على المدى المتوسط «PMT»، في غضون خمسة سنوات يتم نشر خطة التدريب التي سيتم تمويلها من طرف AGBAR، كما هو منصوص عليه في العقد وبعدها إلى الشركة SEOR لتكمل ما هو مطلوب بموجب القانون.
والمحاور المهمة في مجال التدريب نبينها في الجدول رقم (27) التالي:

الجدول رقم (27): خطط الأعمال لضمان التدريب.

تحديد الاحتياجات	جميع الجهات الاجتماعية الفنية	التدقيق الداخلي
المدرّبون	فرع داخلي	التدريب والدراسات
مستلزمات التدريب	المهنية	ندوات خاصة
		مركز للتدريب
	الإدارة	دورات ما بعد الترخيص
	المديرية	دراسات ميدانية
	الصحة والسلامة	الحساسية والوقاية
		استعمال وسائل الوقاية
التقييم	بالنسبة للتدريب	تحري المدرب على المتلقي
		التحري على الرضى بشأن المعلومة المتلقاة
	بالنسبة لانتقال المعارف	الاستقصاء حول نقل الخبرة إلى مكان العمل
		الإجراءات المعمول بها

5- الإدارة الاقتصادية المالية:

في هذا المجال هناك نقطتين مضمونتين هما:

ن تنفيذ المحاسبة العامة والتحليلية.

ن احتواء أو تخفيض العجز الحالي في الاستغلال.

النقطة الأولى مأخوذة من نموذج (crisol)¹³⁹ للشركة AGBA، أما بالنسبة للهدف الثاني فهو

يعتمد على العمل على خفض التكاليف وتحقيق أعلى للإيصالات.

من جهة أخرى فان خفض التكاليف غير معمول به لكون الشركة SEOR حديثة النشأة إذا

فالتركيز يكون على الزيادة في إيراداتها و ذلك من خلال زيادة العملاء (إدارة أفضل تكافئ وجود

عملاء بكثرة)، و منه فان محاور السياسة الاقتصادية المالية تمثلت في الجدول رقم (28) الذي

يبين خطط تحقيق هدف الإدارة المالية والاقتصادية.

¹³⁹-الملحق رقم (1)

الجدول رقم (28): خطط تحقيق هدف الإدارة المالية-اقتصادية.

عمليات الشراء	تسيير لوجستيكي	نتيجة الاستغلال
تسيير الترات		
الإدارة المتداولة		
نموذج crisol(كلمة اسبانية تعني البوتقة)	تسيير محاسبي	
مراقبة التسيير		
	فوترة المياه	ارتفاع رقم الاعمال
الاتصالات،التعامل عن طريق طرف ثالث	الخدمات الغير منظمة	
دراسات و اشغال		
استنزاف المياه		

6- الهيكل والوسائل:

تم الاتفاق على الهيكل الوظيفي وأماكن العمل من طرف مجلس الإدارة للشركة سيور، وتم وضع وظيفة الموارد البشرية التي أهم ما في الهيكل الوظيفي لما لها من أهمية في:
 ن التدريب.

ن إدارة شؤون الموظفين والتخطيط الوظيفي.

ن الانتقاء والتوظيف.

ن الصحة والسلامة.

7-الأمن:

لحماية الشركة من جميع الأخطار فقد اتبعت الشركة إدارة للمخاطر التي نبينها في الشكل التالي

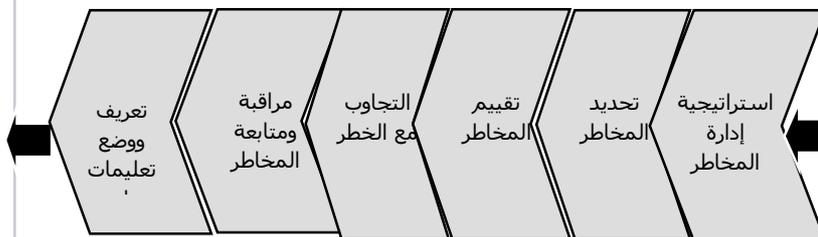
رقم(26)

المخرجات

إجراءات إدارة المخاطر

المدخلات

-بطاقة المخاطر
-خطة الاعمال
-.....
-التعريف بالمخاطر

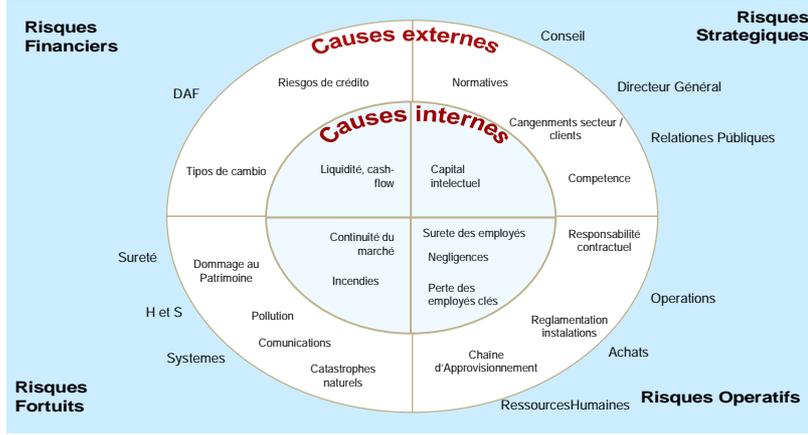


-استراتيجية المؤسسة
-خطة الاعمال
-تأطير إدارة المخاطر
-التحليل

الشكل رقم 26: يبين كيفية إدارة المخاطر بالنسبة للشركة SEOR-SPA

فيما يخص بطاقة المخاطر فقد اعتمدت الشركة SEOR بطاقة الشركة AGBAR التالية:

Risques



الشكل رقم (27): بطاقة إدارة المخاطر للشركة AGBAR.

التوزيع الخاص لموظفي الأمن حتى تضمن الشركة سيور السلامة:

- ü سلامة الأشخاص والتراث (SPP).
- ü استمرارية الخدمة العمومية (CSP).
- ü الحماية من المخاطر المترتبة عن: الكوارث الطبيعية، أعمال الشغب الاجتماعية، أعمال الإرهاب. وهذا لغرض تحسين ظروف العمل.

2. 3. 1. 3 تحليل رقم الأعمال الخاص بالمشروع:

من اجل تحقيق مخطط الأعمال 2009-2013، فانه من المهم معرفة قدرة التمويل الذاتي «l'autofinancement» للشركة خلال مدة العقد (5سنوات)، ومنه لا بد من تقدير رقم الأعمال خلال هذه المدة. ومن اجل ذلك لا بد من التفريق عموما بين رقم الأعمال من طرف الخدمات الكلاسيكية، الماء الصالح للشرب والتطهير.

2. 3. 1. 4 رقم الأعمال لخدمة الماء الصالح للشرب والتطهير:

من اجل تحقيق حسابات رقم الأعمال لا بد من تحديد المعلومات التالية التي سوف نوضحها في الجدول رقم (29) كمايلي :

الكثافة السكانية في الولاية سنة 2008	1.443.052 ساكن
عدد السكنات	266.000 سكن
معدل النمو المتوسط للسكان من 1998 إلى	1,8%
الزبائن ذوي الفاتورة SEOR4T07	164.784
الزبائن ذوي الفاتورة SEOR2T08	196.135

الجدول رقم (29): إحصاءات التي على أساسها يقدر رقم أعمال الشركة SEOR.

- بالنسبة للمعطيات الثلاثة الأولى فهي عبارة عن معطيات جزئية و رسمية من طرف المكتب الوطني للإحصائيات « office national des statistiques » للتعداد الوطني 2008.
- ومن أجل توقع رقم الأعمال اعتمدت الفرضيات التالية على:
- استمرارية الكثافة السكانية بمعدل نمو سنوي يقدر بـ 1,8%.
- وجود فرق يقدر بـ 60.000 من السكنات بين عدد السكنات المحددة من طرف المكتب الوطني للإحصائيات مقارنة بالتي تمت فوترتها في الفترة الثالثة من عام 2008 و هي قيمة العملاء المحتملين.
- يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدد السكنات مع خدمة التطهير لأن تزويد السكنات بالماء بدون تطهير ليس مؤمن وليس صحي.
- زيادة كمية المياه الموزعة خلال سنة 2009 لتوفر المزيد من المياه للعملاء ولكن تسبب خسائر من خلال تسرب المياه أو الاحتيال على العدادات، لذا من خلال التقديرات فان العائد التقني سيكون منخفض.
- ويمكن أن نرى أدناه ملخصا لحساب الإيرادات المتوقعة: (×1000) في الجدول رقم (30) كمايلي:

2013 سبتمبر	2012	2011	2010	2009	2008	
1.570.656	1.549.735	1.522.333	1.495.416	1.468.974	1.443.000	الكثافة السكانية
283.176	267.147	247.358	229.035	212.070	196.361	الزبائن
76,10	109,50	109,50	113,52	100,38	64,61	انتاج المياه (م ³ /سا)
60,74	87,60	86,51	86,26	77,11	52,05	التوزيع (م ³ /سا)
45,38	57,70	51,12	44,76	34,85	26,58	كمية المياه المفوترة
75%	66%	59%	52%	45%	51%	المردود
107	102	92	82	65	50	الاستهلاك
						سجلت لتر / ساعة
1.468,89	1.853,45	1.650,77	1.458,98	1.163,35	942,18	مجموع الفواتير بالملايين (دج)
25,3	25,0	24,8	24,0	23,3	22,7	الإيرادات المتوقعة

الجدول رقم(30): تقدير الإيرادات خلال فترة التعاقد.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة SEOR-SPA من خلال الشراكة لها تقديرات ايجابية في ما يخص عدد الزبائن و بالتالي ينعكس ذلك على كمية المياه المفوترة والذي ينعكس ايجابا على معدل الاسترداد فيما يخص الزبائن.

يمثل الجدول التالي رقم (31) إحصائيات بعض الدول التي تديرها الشركة AGBAR كميالي:

المقارنة مع شركات أخرى مسيرة من طرف AGBAR:(×1000)

برشلونة	موريسيا	غرناطة	بريستول	سالتيو	كارتخينا	
IGED	EMUASA	MASAGRA	Bristol Water	Eaus de Saltillo	Acuacar	اسم المؤسسة
2.815.0	433.0	330.0	1.180.5	713.0	1.000.00	الكثافة السكانية
1.381.5	160.7	200.6	482.8	178.2	164	الزبائن
229	34	65	103	44	87	مستوى الماء الموزع
181	28	65	89	31	36	مستوى المياه المفوترة
10,94	14,67	16,61	15,45	14,50	18,20	استهلاك الماء بالزبون
177	179	332	208	119	99	الاستهلاك بالتر يوميا

الجدول رقم(31): إحصائيات بعض الدول التي تديرها الشركة AGBAR.

ملاحظة: %1,37من الزبائن ليس لهم عداد.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة SEOR ستصبح من بين الدول التي شهدت نجاحا كبيرا من خلال التسيير المحكم الذي تتلقاه من الشركة أغبار، فالشركة IGED الموجودة في برشلونة لها زبائن بنسبة %49 من عدد السكان، و تليها الشركة Bristol ببريطانيا بنسبة %40 أما الشركة SEOR فمن المقدر أن تصل نسبة الزبائن إلى %20 من عدد السكان و هذه نسبة جيدة.

معدل الاسترداد: حاليا يقدر ب 81% من الكمية العامة المفوترة، ولتحسين إدارة التجارية فان معدل الاسترداد لابد أن يحقق 95% في السنة المالية 2013.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
معدل	84%	88%	90%	92%	95%

الجدول رقم(32): تطور معدل الاسترداد خلال فترة التعاقد.

التحليل: من الجدول نستنتج أن هذه الشراكة لها إيجابية كبيرة بالنسبة للتعامل المؤسسة SEOR-SPA مع العملاء، حيث تربح في المقابل استرداد حوالي 95% من حقوقها لدى الزبائن خلال انتهاء مدة العقد.

2. 3. 2. تطبيق الشراكة ميدانيا:

ذكرنا سابقا أن الشراكة قطاع عام- خاص بين الشركة العمومية "SEOR" والشركة الخاصة "AGBAR" مدتها 5سنوات ونصف قد قسمت إلى مرحلتين: الأولى تخص التدريب وتكوين المعارف ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة تطبيق الأعمال الخاصة بخطة العمل على المدى المتوسط (2009-2013) ثم إلى نتائج الشراكة المحققة وهذا ماسنتطرق إليه.

المرحلة الأولى: مرحلة التدريب

تعتبر مرحلة التدريب من أهم العوامل المساعدة على التطور المهني، واحد العوامل المحفزة للعمال، والثاني التطور المهني، عاملان مهمان من اجل تحسين فعالية ونجاعة المؤسسة. ويعتبر التدريب كمحرك للتغيير وانتقال المعارف و كوسيلة للتواصل وكل هذا من اجل عرض شخصية متدربة وذات خبرات من اجل تحقيق الأهداف سواء على المدى القريب أو بالمستقبل.

• إن من بين القرارات الأولى للشركة SEOR هو قرار التدريب في 01 أبريل 2008 إلى سبتمبر من نفس السنة، وتم تحديد عدد العمال ب 89 عامل لاكتساب المعارف لمدة 1630 سا، وقد حددت الشركة سيور باقتراح من الشركة أبعاد الأهداف التالية بالنسبة للتدريب:

1. **التدريب لجميع التصنيفات الاجتماعية-المهنية للمؤسسة:** يخص هذا التدريب كل من المنفذين، عمال التحكيم، والإطارات وقد استحوذوا على مستوى مهم من ساعات التدريب لكونهم يقومون بالأعمال المهمة في المؤسسة.

2. **مدربون داخليون:**الحرص على تكوين فريق من المدربين الداخليين أي تقنيون في مختلف الأنشطة الخاصة بالشركة سيور(الماء الصالح للشرب،المخابر، التطهير، المكتب التقني).هذا الفريق اكتسب معارف بيداغوجية من اجل تطوير وتطبيق مفاهيم ووسائل للحصول على الكفاءات الضرورية، من اجل تكوين أحسن مدربين ليكملوا التربص بإسبانيا، حتى يتمكنون من تدريب الإطارات والمنفذين وعمال التحكم.

3. خطة خاصة للحماية والأمن: خلال عام 2009، الأفضلية منحت للتدريب في مجال الحماية والأمن للأشخاص المنفذين وعمال التحكم، تركز هذه التدريبات على ثلاث أساسيات هي:

- التحسيس وتغييرات التعود.

- الوقاية.

- استعمال وسائل الحماية.

خطة للتدريب: الخطة التدريبية هي التي تعطي احتياجات التكوين وتعطى كمرحلة أولوية خاصة بها. فهي تجمع بين جميع الاحتياجات التدريبية للشركة وذلك عن طريق "خطة كشف الاحتياجات" الضرورية للتمكن من التكنولوجيات الجديدة المتاحة. وفي نفس المجال هناك خطط على مدار خمس سنوات من أجل تصحيح أي خطأ كان.

● أعطيت المرحلة أهمية لأنها تتطلب مدة قصيرة، وهي أكثر تطبيقاً، ويتم مراجعتها سنوياً، وهذا يدل على مدى اهتمام الطرفين بالتدريب في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات ويدل على مدى أهمية التدريب واكتساب المعارف كخطوة أولى من أجل الاستمرار في عمل الشركة SEOR-SPA.

4. **تدريب الإطارات:** بغض النظر عن التدريب سواء التقني أو الإداري بالنسبة للمدربين، فإنه تم تخصيص برنامج تدريب للإطارات، والإطارات العليا على المدى البعيد مبرمجة خلال السنوات 2011-2012-2013 وذلك ليكون تنظيم الإدارة موحد وقوي بحيث يمكن الكشف عن الإطارات الذكية من الإدارة. وتم هذا التدريب كما يلي:

● برنامج التدريب للمدربين، تدريب خاص للإطارات العليا مدته 260 ساعة ومضمونة في اسبانيا تحت تعريف خاص "شخص يحمل دراسات عليا مع عشر سنوات خبرة في مجال الإدارة مع مستوى عالي للتعاقد مع المؤسسة".

● ماستر في إدارة الدورة الكاملة للمياه، تدريب خاص بالتعاون مع جامعة كاتالونيا التطبيقية تحت ملف شخصي: شخص مرسم لدرجة الثانية أو الدراسات العليا مع 5 سنوات خبرة في القطاع ومستوى عال من التعاقد.

● الدراسات الأكاديمية العليا، تدريب نظري وتطبيقي موجه إلى حاملي شهادات الدراسات الثانية أو العليا مع التوجيه نحو التخصص التقني مع وعي قوي للتكنولوجيا الجديدة والعمل على الابتكار وهذا التدريب بالتعاون مع الجامعة بولي تكنيك لكاتالونيا وجامعة برشلونة.

- دراسة عليا في إنتاج الماء، مدة التكوين كانت 55 ساعة

- دراسة عليا في توزيع الماء، مدة التكوين 175 ساعة.

- دراسة عليا للصرف المياه في المناطق الحضرية، مدة التكوين 120 ساعة.

- دراسة عليا في معالجة الماء، مدة التكوين 85 ساعة.

- دراسة عليا في إدارة العملاء مدة 150 ساعة.

الأشخاص	الملف الشخصي	نمط التدريب	عدد أيام التربص	الحالة
1	مدير تقني	معارف تقنية تطبيقية	14	تم نقل المعارف
1	مدير تقني	برنامج حاسوب لمراقبة الإدارة	7	تم نقل المعارف
4	مدير تقني	برنامج حاسوب لمراقبة الإدارة	7	تم نقل المعارف
5	مدير تقني	تدريب المتدربين	15	توقع انتقال المعارف إلى نوفمبر 2009
2	مدير تقني (اطار تقني)	الأمن والسلامة	15	توقع انتقال المعارف إلى نوفمبر 2009

5. **تربصات:** منذ بداية المشروع، كانت هنالك تربصات بالخارج، في اتصال مع تنفيذ النظام الجديد للإدارة التجارية والرقابة الإدارية وتربصات أخرى تكوينية من أجل فحص تثبيت التكنولوجيا الجديدة. وهنا ينتهي مجال التدريب، وفيما يلي التربصات التي تمت حتى 31 ديسمبر 2008 التي تظهر في الجدول رقم (33) كمايلي:

الجدول رقم (33): تربصات العمال إلى غاية 31 ديسمبر 2008.

التحليل: أن التربصات التي قاموا بها عمال الشركة SEOR المرضية، قليلة إلا أن تقييم الشركة من طرف أشخاص من الشركة AGBAR راضيين جدا فيما يتعلق بالمعارف المنقولة أو المكتسبة من طرف المتربصين وذلك لمدى تعقيد هذه المعارف، وصعوبتها إلا أن المتربص العمومي للشركة SEOR كانت له القدرة على اكتساب نسبة رغم أنها ضئيلة إلا أنها جيدة مقارنة بفترة التربص.

6. **منهجية للتقييم خلال دورة التكوين:** فيما يتعلق بمنهجية التقييم فهناك مرحلتين مهمتين هما:

- تقييم التدريب أثناء حصة التدريب، حيث نقيم درجة استيعاب المعرفة.
- تقييم انتقال المعارف خلال العمل.

وقد وضعت التقييمات التالية خلال فترة التدريب:

- استبيان حول الحالات المقبولة من طرف المدرب وذلك بتقييم المحتوى، المجموعة، التنظيم والمنهجية.
- استبيان الرضا بالتدريب.
- تقييم درجة الاستيعاب ونقل المعارف خلال التطبيق في العمل.

7. **تحويل المعارف:** بالنسبة لانتقال المعارف فهي من النتائج المنتظرة والجد مهمة في المشروع، ومن أجل تحقيق ذلك، لابد من نشر ثقافة التواصل بحيث يتطور تبادل المعلومات والمعارف بين العمال، حيث أن هدف التدريب هو نقل الجيد للمعارف إلى أماكن العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مركز التدريب: قبل التحديات الهامة الآنية والمستقبلية التكوينية، فان مركز التدريب عنصرا أساسيا لضمان التطبيق العملي لسياسة التدريب. المهمة الرئيسية لمركز التدريب هو ضمان تدريب ذات نوعية جيدة بخطوط بيداغوجية تعتمد على المجموعة المدربة أما الميزات الهامة الأخرى هي:

• الإشراف على تنفيذ التقييمات التكوينية لأصحاب المصلحة والمدربين والمشاركين، وفقا للمنهجية المتبعة

تسعى للبحث و تقديم كل من المدربين الداخليين والخارجيين.

• تنظيم برامج وتوقيت إجراءات التدريب، وفقا للمبادئ التوجيهية من إدارة مكان التدريب وبالاتفاق مع الإدارات ذات الصلة.

• إنشاء علاقات تعاونية وتبادل مع مراكز التدريب والجامعات الأخرى في القطاعين العام والخاص. حاليا، لدى مركز التدريب حجرة الحاسب الآلي للتدريب مع 20 شخصا، وغرفة الصف تنوعا آخر مع قدرة 40 شخصا. لعام 2009، ومن المقرر أن يكون لديها ورشة العمل مع غرفة المعدات والأدوات التي من شأنها توفير التدريب النظري والعملي لشغل وظائف في المياه النظيفة مختلفة، وتكون موجهة نحو الفئات من الأداء والتحكم.

ميزانية التدريب:

خلال الخمس سنوات، فان تكلفة بعض إجراءات التدريب تتحملها الشركة AGUA AGBAR، أما فيما يخص إجراءات أخرى فستحملها SEOR.

بالنسبة للتدريب المؤمن من طرف الشريك الخاص AGBAR:

تدريب يتعلق بتنفيذ مشروع OCCAM و CRISOL ، التدريب الخاص بالسلامة و الأمان، الدورات التدريبية للمدربين، التدريب على المناجمنت (الإدارة)، الصيانة، هيدروليك، دروس لتعلم اللغة الإسبانية، تطوير برنامج الإدارة (مرة كل عام)، ماستر في دورة المياه، التربصات، التدريب فيما يخص النوعية والبيئة.

أما تكلفة بقية التدريب ستقتطع بنسبة 1% من أجور الشركة SEOR ابتداء من السنة الأولى للتعاقد.

الوحدة: 10^3 دج وكل هذا موضح في الجدولين 34-35

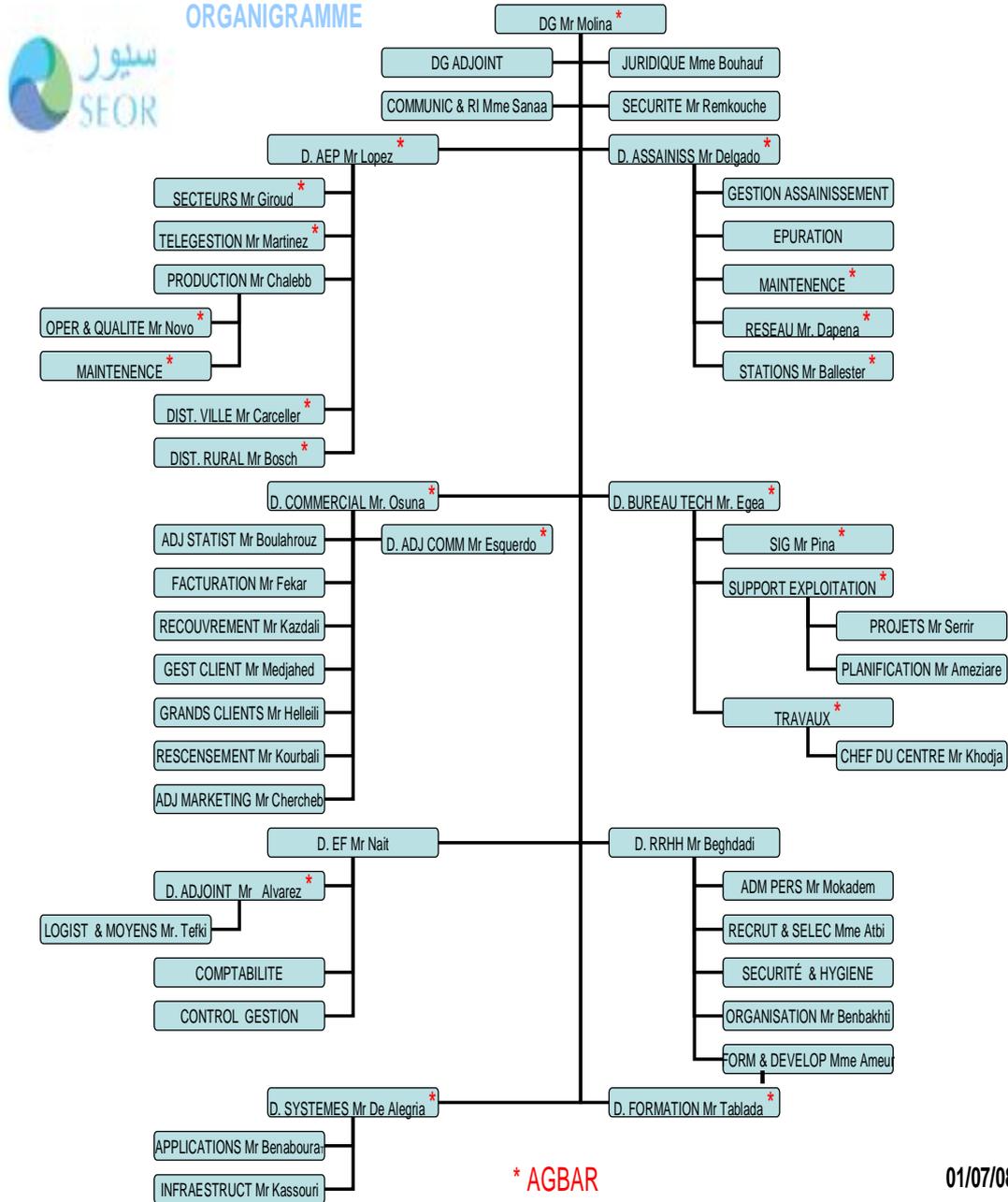
التمويل	2009	2010	2011	2012	2013
سيور	12.064	13.265	13.694	14.156	18.202
اغبار	21.800	21 800	21 800	21 800	21 800
المجموع	33.864	35.065	35.494	35.956	40.002

الجدول رقم (34): يبين تمويل التدريب بين الشريكين.

المؤشر	المقام	البسط
المدة المتوسطة للتدريب	عدد الساعات الكلية للتدريب	عدد الكلي للأشخاص المتكويين
المجموعة المختارة	عدد الأشخاص المدربين في الفئة المهنية.	المشاركات الكلية في الفئة الفنية
تنفيذ الخطة	عدد الإجراءات المحققة	عدد الإجراءات المخططة
الإدارة	عدد الناس الذين يحضرون التدريب	عدد الأشخاص المسجلين
تكاليف التدريب	التكلفة الكلية للتدريب	مجموع الرواتب "« masse salariale
معدل الرضا	عدد الأشخاص الراضين على اكتساب المعارف	مجموع عدد التحقيقات

الجدول رقم (35): يبين مؤشرات التدريب المقترحة من قبل AGBAR .
المرحلة الثانية من عقد الشراكة (5 سنوات):

في هذه المرحلة، تنظيم الشركة SEOR أي العمل على هيكل قوي ومتطور هو من بين الأساسيات حتى يتم تحقيق أهداف الشراكة ومنه تم وضع الهيكل التالي برأي من الشركة AGBAR وهو موضح في الشكل (28)



الشكل رقم (28): يبين هيكل الشركة SEOR-SPA برأي من الشركة AGBAR

التحليل: بعد تحديد هيكل الشركة الذي هو في تغير مستمر، على مدار مدة التعاقد تحددت مهام كل من الشريك العمومي "SEOR" والشريك الاسباني "AGBAR" خلال هذه المرحلة من التعاقد، حيث قامت الشركة SEOR بعدة استثمارات لضمان الأهداف المسطرة، وكذلك الشركة AGBAR أعطت جميع البرامج والتقنيات والوسائل التي من الممكن أن تطور من عمل الشركة سيور وتهدف إلى تحسين الخدمة العمومية في قطاع المياه.

2.3.3 الاستثمارات التي قامت بها الشركة SEOR:

(1) مصلحة AEP: التحدي الرئيسي هو الاستفادة من المياه المحلاة من بني صاف مع الاحتفاظ على الأقل، حتى بداية المحطة الجديدة لتحلية مياه البحر Mactaa، بشأن الشبكة التوزيع من المتوقع تحسين القدرة على التخزين، أمن خدمة محطات ضخ وتجديد أو إعادة تأهيل 15% على الأقل من الأنابيب. ومن أهداف خطة العمل AEP هي:

- ضمان جودة الخدمة مياه الشرب من خلال بعض الإجراءات:
- تحسين وسائل التحليل في المخابر المعالجة.
- زيادة في عدد العينات من اجل ضمان نوعية المياه الموزعة للزبائن.
- ضمان إمدادات المياه للعملاء في H24. في هذه الحالة، والإجراءات الواجب اتخاذها هي:
- تحسين مردودية محطات التحلية والآبار، وتتم إدارتها من خلال تحسين المرافق.
- تحسين أنابيب المياه ومحطات الضخ إلى الخزانات لضمان إمدادات منتظمة من المياه.
- زيادة عدد الخزانات وتحسين قدرتها.
- تحسين شبكة التوزيع التي من شأنها أن تسمح للإمدادات المياه خلال 24 سا، عن طريق تغيير حجم وتجديد خطوط الأنابيب.

• التحسينات التكنولوجية في إدارة الخدمات و ذلك عن طريق:

- هيكلية الشبكات المتخصصة كشبكة الرصد وتشخيص المجالات، والقضاء على الغش وتحديد أولويات صيانة العدادات.

- زيادة حملات منتظمة للبحث عن نقاط التسرب والتي وضعت في المرحلة الأولى.
- تحديث شبكة إنتاج المياه الصالحة للشرب، شبكة التوزيع لوهران ومستودعات المياه الجوفية.
- التحسين التكنولوجي للعمليات والإشراف على الشبكات باستخدام نظام التحكم عن بعد.

(2) مديرية التطهير: في هذا المجال فان الشركة سيور عملت على إعادة تأهيل شبكة التطهير لولاية وهران وذلك بوضع جميع الاحتمالات، فولاية وهران لا تتوفر على بنى تحتية للمعالجة، لذا فكانت الاستثمارات الضرورية من اجل وضع إبعاد للبنى التحتية الحالية والمستقبلية، التي تعد جد ضرورية من اجل إدارة التطهير ومعالجة المياه وقد شمل الاستثمار في التطهير أبعاد هي:

- محطات المعالجة. - شبكة التطهير.

(3) المكتب التقني: يقوم بتوفير الوثائق الخاصة بالأعمال الغير محدودة وتبيان الأعمال الضرورية والمناسبة، والخطط الأعمال المناسبة لاستخراج المياه لمعالجتها ثم توزيعها للشخص المناسب وقد تم وضع بطاقة جغرافية تعتمد على نظام معلومات جغرافية من اجل رصد الوضع جغرافيا وتخطيط المشاريع التي من شأنها الاستفادة دون الضرر بالمحيط.

4) مديرية التجارية:

كانت الاستثمارات بأهداف معينة هي:

- تحسين مردود التقني للنظام
- تحسين الفعالية التجارية وذلك بارتفاع معدل الاسترداد.
- ومن أهم الاستثمارات النظام التجاري OCCAM: الذي هو عبارة عن تطبيق الإعلام الآلي في الإدارة التجارية المطورة من طرف الشركة AGBAR وهو أحد اتفاقات عقد الشراكة.

5) مديرية أنظمة المعلومات والاتصالات:

من بين الأهداف المسطرة هي:

- تواجد أنظمة المعلومات العامة والدولية الخاصة بدورة المياه لدى الشركة سيور.
- إقامة شبكة تواصل متعددة الخدمات (صوت، فيديو، معلومات) والتي تدمج التكنولوجيا لتجعل الشركة SEOR أكثر تواصل.

أ) الاتصالات: هي استثمارات فيما يخص الوسائل الضرورية لتحقيق التواصل مابين المديريات داخل الشركة أو بين العمال في الميدان والشركة.

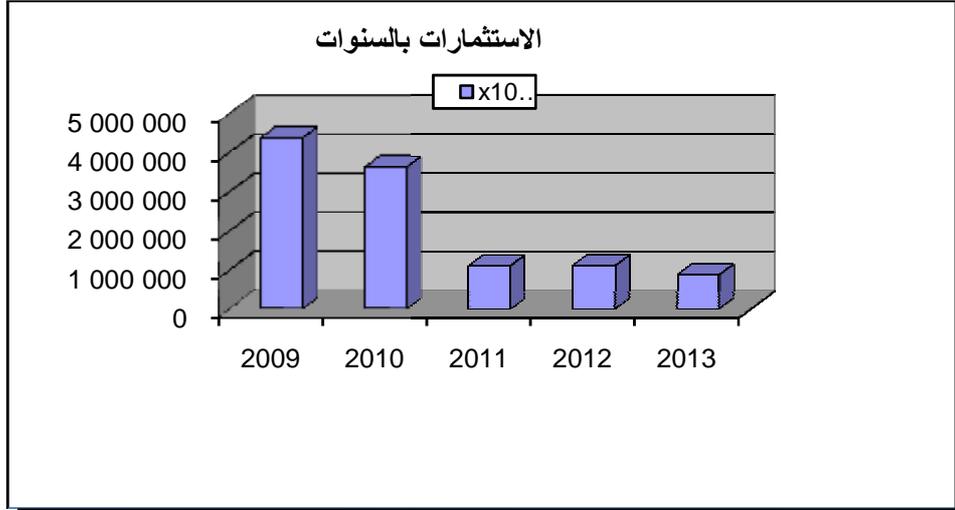
ب) مديرية الإدارة والمالية: هدفها هو ضمان المعلومات الخاصة بالحسابات المالية للمؤسسة بصفة مستمرة ومنظمة واهم الاستثمارات التي قامت بها الشركة SEOR هو إقامة عملية تطبيق مالية تسمى CRISOL التي أتت بها الشركة AGBAR تهدف إلى:

- تأقلم المحاسبة مع النظام المالي الدولي.
- إقامة جميع العمليات الخاصة بالتوزيع الوسائل والخدمات.
- تحسين البنى التحتية للتخزين.¹⁴⁰

والشكل رقم (29) يمثل تكاليف الاستثمار خلال مدة عقد الشراكة (2009-2013) يوضح ذلك:

¹⁴⁰ - الملحق رقم(2).

إحصائيات عن الاستثمارات:



الشكل رقم(29): تكاليف الاستثمار خلال مدة عقد الشراكة.

التحليل: أن استثمارات الشركة SEOR-SPA هي استثمارات ضخمة تنقص تدريجيا خلال فترة التعاقد و هذا ما يبين التحسن التدريجي للشركة من ناحية البنى التحتية، المعدات و الوسائل.

2. 4.3 الحصيلة المحققة من علاقة الشراكة «SEOR-AGBAR» :

. بالنسبة للأهداف المتعاقد عليها:

بما أن الأهداف الهامة والرئيسية لعقد الشراكة بين الشركة العمومية الجزائرية SEOR والشركة الإسبانية الخاصة AGBAR هي:

ن توفير الماء على مدى 24سا ما يعرف "H24".

ن الصرف الصحي "التطهير".

ن التدريب ونقل المعارف.

فان نتيجة الشراكة كانت موضحة في الشكل رقم (36) كمايلي:

1- بالنسبة توفر الماء على مدى 24س: الجدول التالي يبين ارتفاع نسبة المياه:

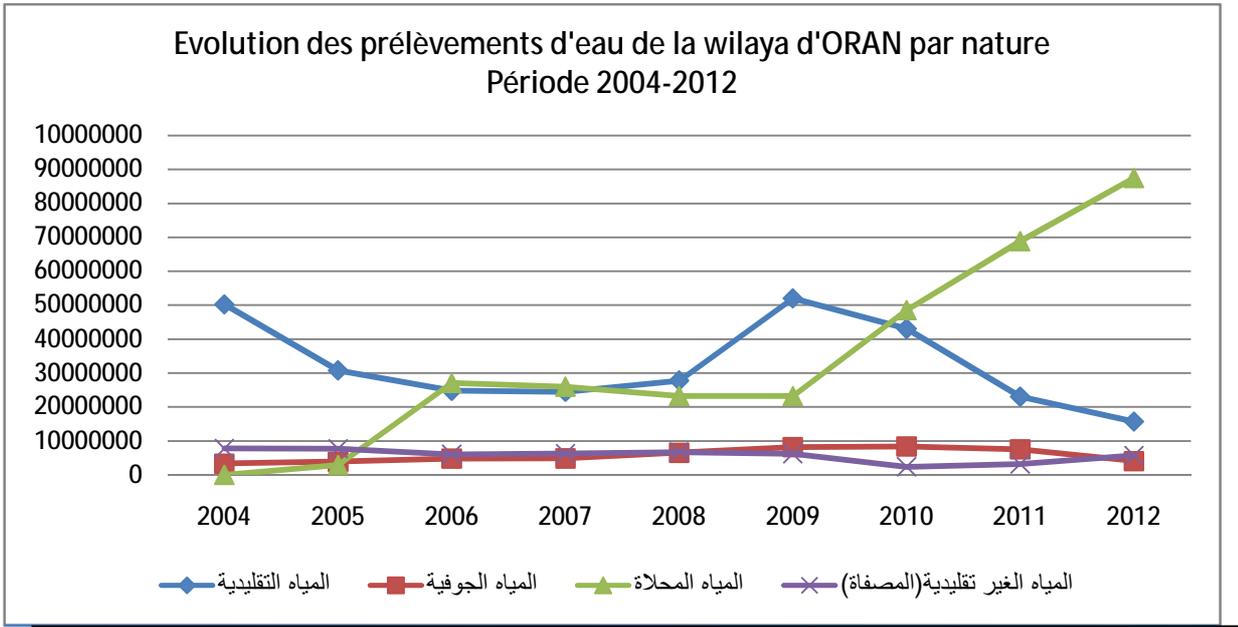
نقاط الإنتاج	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
مستوى المياه الموزعة	52981574	41009054	47468147	51376621	57919927	81955908	92936110	93678291	101346996
المجموع	61340143	45339638	62688947	61594618	64213268	89626517	02330550	02672534	76040429
الحفر و الآبار	3336898	3905952	4808747	4883956	6536511	8213882	8370858	7552923	4069665
يوسفر	0	0	1158670	9432669	968414	810353	725452	866364	639919
Les dunes	0	0	937838	1196637	878249	943443	660807	818056	597769
الكيرمة	0	2962445	24969709	23858211	21375045	21107688	20740748	19051881	16789527
محطة التحلية	0	0	0	0	0	1771850	4234706	13856238	31308549
م.و	0	0	0	0	0	1771850	4234706	13856238	31308549
شليف واد قرا	27140583	24861705	21533916	21773917	22133421	20967954	18828100	4422049	501759
فرقوق	1310869	67300	0	0	377989	66149991	2409181	0	0
بيرداح	7773905	7713342	6044063	6302078	6704390	6213279	2382104	3224987	5747762
شط الهلال	0	0	0	0	0	3488353	26426152	39238645	57959940
ذوية	5683858	574700	192796	-	3227084	3889686	5900028	4424785	499699
سديي عديلي	3075681	5254194	2271580	108170	-	-	-	-	-
بو هلو	3018349	0	771628	2528380	2012165	8745038	1652414	316346	-

الجدول رقم (36): تطور نسبة المياه على حسب نقاط الإنتاج.

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
15 674 667					27 750 659	24 410 467	24 769 920	30 757 899	50 229 340	المياه التقليدية
4 069 665					6 536 511	4 883 956	4 808 747	3 905 952	3 336 898	المياه الجوفية
87 467 750					23 221 708	25 998 117	27 066 217	2 962 445	-	المياه المحلاة
5 747 762					6 704 390	6 302 078	6 044 063	7 713 342	7 773 905	تصفية المياه المستعملة

الجدول رقم (37): يبين نسبة ارتفاع المياه حسب المورد.

يمكن توضيح الإحصائيات المبينة أعلاه في المنحنى التالي الممثل في الشكل رقم (30):



الشكل رقم (30): تطور المياه الموزعة حسب الموارد قبل وخلال الشراكة.

التحليل: نلاحظ ان نسبة المياه شهدت انخفاض في التوزيع خلال الفترة الممتدة من 2004 و 2008 أي قبل الشراكة و هذا ما يفسر استفادة السكان في المنطقة الحضرية (مدينة وهران) من الماء يوم بثلاثة أيام و استفادة المناطق المجاورة يوم في خمسة أيام.

وشهدت فيما بعد تطور كبير في الفترة الممتدة من 2008-2012 أي خلال فترة الشراكة نلاحظ كما هو مبين في المنحنى ازدياد المياه بنسبة كبيرة خاصة فيما يخص المياه المحلاة وذلك بسبب عدة عوامل من بينها ما يلي:

- زيادة عدد محطات التحلية (محطة التحلية شط الهلال) والتي كانت في الخدمة في نوفمبر 2009 بقدرة معالجة 200000 م³ في اليوم).
- محطة تحلية مياه البحر مقضى بقدرة إنتاج 500000 م³ في اليوم والتي لها الدور الكبير في تغطية حاجات السكان من المياه خاصة سكان ولاية وهران.
- نسبة معدل الاسترداد والتي شهدت تطور خلال مدة العقد خلقت نوع من الثقة لدى المؤسسة حتى تقوم بتوفير الخدمة العمومية.
- انشاء مخبر رئيسي به عدة وسائل حديثة من شأنها معالجة المياه وبالتالي تحقيق النوعية الجيدة للمياه.

§ فيما يخص التطهير:

فقد تم إنشاء محطة التطهير الماء الصالح للشرب لولاية وهران، بالإضافة الى إعادة تاهيل شبكة التطهير لولاية وهران، محطة التطهير بعين الترك و كذلك الدور الذي قدمته محطة الكهروم.

بلغ معدل الفحوصات للكلور وفحوصات فيزيوكيميائية ب 97% في الفترة الأولى من سنة 2013 وهذا أن دل إنما يدل على مدى الاهتمام بتطهير المياه الصالحة للشرب.¹⁴¹

§ بالنسبة لانتقال المعارف:

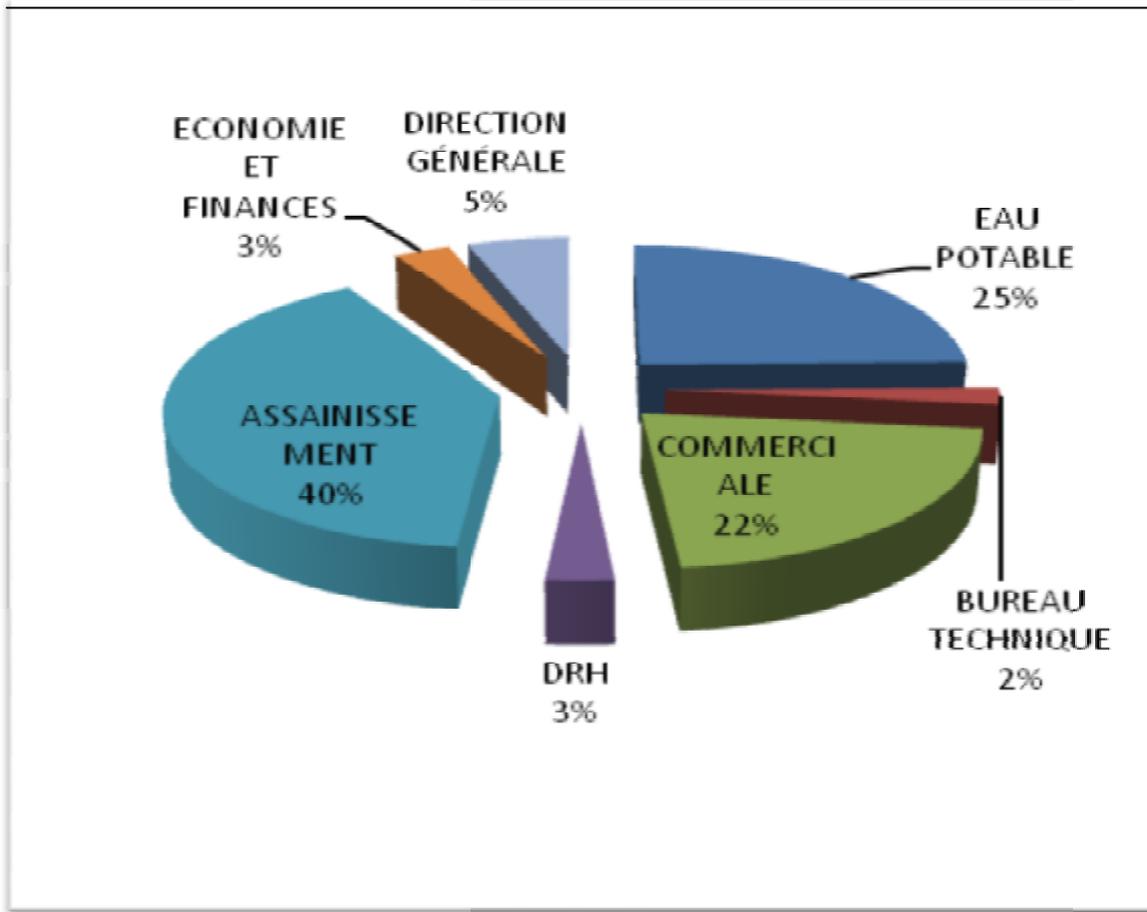
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	المجموع
الماء الصالح للشرب	543	356	135	8	0	1 042
المكتب التقني	52	19	5	5	5	86
مديرية التجارية	707	153	43	20	0	923
مديرية الموارد البشرية	49	39	13	12	12	125
التطهير	795	540	244	105	0	1 684
الاقتصاد و المالية	114	15	0	0	0	129
المديرية العامة	54	64	44	45	26	233
المجموع	2 314	1 186	484	195	43	4 222

الجدول (38): جدول يبين تطور عدد العمال المدربين خلال مدة العقد حسب كل مديرية.

¹⁴¹-الملحق رقم(3).

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال المدربين يقدر بـ 4222 عامل، هذا ما يدل على مدى الاهتمام بكفاءة العمال و تشكل هذه النسبة بـ 95% من عدد عمال الشركة، و هذا يدل على مدى انتقال المعارف و قدرة اكتسابها من طرف العمال.

ويوضح الشكل رقم (31) نسبة العمال المدربين خلال مدة العقد حسب كل مديرية:



الشكل رقم (31): يمثل نسبة العمال المدربين خلال مدة العقد حسب كل مديرية.

التحليل: من الشكل الموضح أعلاه، يتضح أن نسبة الاستثمارات كانت كبيرة بالنسبة للتطهير تليها مديرية الماء الصالح للشرب، ومديرية التجارية تعتبر هذه المديريات الأكثر اعتمادا لتحقيق أهداف الشراكة و بالتالي فان الدولة تعمل جاهدة على تمثيل دورها على أحسن وجه حتى تتمكن من إنجاز هذه الإستراتيجية. اما بالنسبة للانتقال المعارف فان نسبة العمال المدربين مثلت 40% بالنسبة لمديرية التطهير و 25% بالنسبة لمديرية المياه الصالحة للشرب و ذلك من اجل ضمان تقديم المياه للمواطن على مدى 24س و بأحسن نوعية.

وفيما يخص المديرية التجارية فقد قدرت النسبة ب 22% و ذلك من اجل استقطاب الزبائن لضمان ارتفاع معدل الاسترداد عن طريق عدة أساليب للتسيير كأسلوب OCCAM و الذي من شأنه أن يخلق إدارة جيدة للعملاء.¹⁴²

3 . تقييم الشراكة SEOR وAGBAR

بعد التعرف على طبيعة العقد المبرم بين SEOR و AGBAR و الأهداف المراد تحقيقها سنتطرق إلى الإجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى ساهمت هذه الشراكة في تحسين فعالية و كفاءة خدمات المياه؟

و للإجابة على هذا التساؤل سنتناول العناصر التالية :

3.1 إستراتيجية العمل:

لتنفيذ هذه المهام و الوصول إلى الأهداف، و فرت شركة SEOR 2679 عون موزعين على كامل تراب ولاية وهران، و على بعض المنشآت الموجودة على مستوى ولايات عين تموشنت و مستغانم. و خصصت الشركة حوالي 2400 عون موزعين على 26 بلدية لولاية وهران لتأمين تسيير:

• 2650 كلم من شبكة تموين بمياه الشرب

• 1800 كلم من شبكة الصرف الصحي

• 201 خزان (طاقة تخزين تقدر ب 440 8 72 م³)

• 46 بئر (Puits et forages)

• 02 محطات للتحلية(الكتبان،بوصفر) 11000 م³/يوم

• 64 محطة الضخ

• 05 محطات للمعالجة (300000 م³/يوم)

• 01 محطة إزالة المعادن(station de demineralisation)¹⁴³ بقدره 20000 م³/يوم

وضعت SEOR إستراتيجية قصيرة ،متوسطة وطويلة المدى في (2009-2013) بهدف إيجاد تحسينات في الميادين التالية:

أ- **التزويد بالمياه الصالحة للشرب:** تتضمن كل من:

• تمديد مصلحة التزويد بمياه الشرب في 24 سا.

• التقسيم القطاعي لشبكة التوزيع.

¹⁴²-الملحق رقم(3).

¹⁴³ Seor ,http://www.seor.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=105, Date:30-07-2013.

- تصميم مخطط منظم لمعرفة التسربات.
 - تصميم مخطط استبدال العدادات
 - صيانة التجهيزات
 - توسيع شبكات التزويد بمياه الشرب
 - مراقبة وتسيير شبكة التزويد بمياه الشرب عن بعد.
- ب- **التصفية:** وتتضمن:

- صيانة وإعادة شبكة الصرف الصحي لولاية وهران
- إنشاء المخطط الرئيسي لشبكة الصرف الصحي
- صيانة التجهيزات الميكانيكية
- تخطيط لنشاطات التصفية و معالجة المواد المتبقية
- استغلال محطات تصفية المياه القذرة

ج- إدارة الزبائن:

- إنشاء برمجيات جديدة من اجل خدمة الزبائن
- تحسين خدمات الفواتير
- تغطية الديون **وتخفيضها**
- تحسين تسيير المحاسبة و حجم المبيعات
- تطوير الاتصالات بواسطة مركز الاستقبالات الهاتفية .
- تقليص تكاليف إنشاءات المتعلقة بالأنظمة المعلوماتية.

د- تحديث التسيير المالي:

يتضمن هذا الأخير إنشاء التسيير المالي و المحاسبة , و تحفيز استعمال و تطبيق المحاسبة التحليلية من اجل متابعة الميزانية السنوية ، كما أن الوضع الاقتصادي للشركة يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

- إنشاء SAP FI /CO للتسيير المحاسبي و المالي و مراقبة التسيير
- إنشاء بيانات ختامية شهرية تحليلية و عامة
- لامركزية الميزانية
- خلق لوحة قيادية للشركة وتأسيس نسب التسيير

هـ- تحديث تسيير الوسائل:

- تكيف الإجراءات الخاصة بقانون الصفقات
- اتخاذ إجراءات ووسائل جديدة للتسيير
- تطهير و تحسين تسيير المخزون
- الاستعانة بالمقاولين لتدعيم النشاطات الثانوية كالورشات .. الخ.

ي - تكوين و استبدال الخبرات:

- إنشاء و تطبيق دورات تكوينية لجميع الموظفين حسب متطلبات كل الهياكل
- تبادل المهارات بهدف تحسين الكفاءات و تحصيل الأداء الجيد لموظفي الشركة
- تحصيل المعارف التطبيقية المعمقة المناسبة مع وظيفة كل عامل¹⁴⁴

2.3. عرض نتائج الشراكة بين SEOR و AGBAR

حققت الشراكة بين الشركتين عدة نتائج في ميادين مختلفة و سنستعرض أهمها فيما يأتي:

- توسيع نطاق التغطية Accroissement de La Couverture

قامت سيور بمشاريع تجديد محطات الضخ و زيادة الموارد المائية، حيث تتضمن إعادة تهيئة ، تنظيف و توسعة محطات الضخ التي تؤمن تموين سكان مدينة وهران بمياه الصالحة للشرب و تدعيم موارد المائية اللازمة لتلبية احتياجات السكان، إلا أن هناك 7% من السكان الذين ليس لديهم إمكانية الحصول على الماء باستمرار (تجمعات السكانية بقرديل حاسي بونيف، البرية، واد تليلات). و لقضاء على هذا العجز

تم انجاز مشروع تحويل للمياه (MAO) "مستغانم، ارزيو، وهران" (شكل رقم 32).

الشكل رقم (32): مسار مشروع (MAO) "مستغانم، ارزيو، وهران"



Source: Ministère des Ressources en Eau, Agence de Bassin Hydrographique Constantinois-Seybousse-Mellegue, 2012, P: 21.

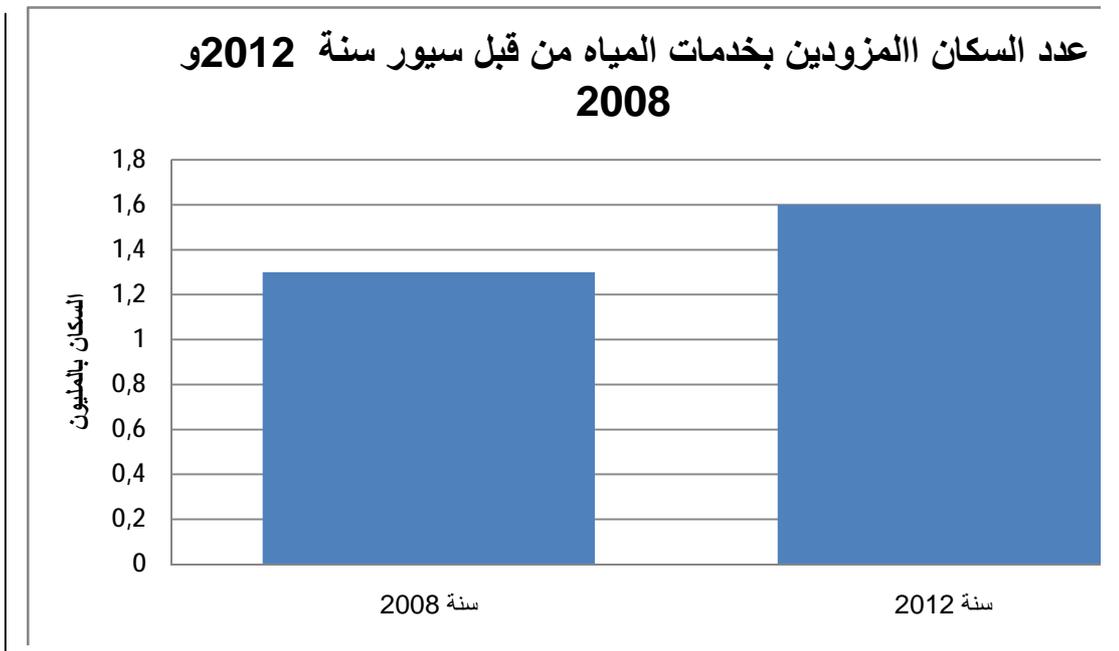
ينطلق مشروع تحويل للمياه (MAO) من سد كراة (واد شلف) مرورا بمدينة ارزيو وصولا إلى وهران، فقد ساهم في زيادة حجم المياه المخصصة يوميا لمختلف التجمعات خاصة المقصية كبلديات

¹⁴⁴ Seor, http://www.seor.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=101, Date:30-07-2013.

حاسي بونيف، سيدي بن بيقى، و هذه المناطق يتم ربطها انطلاقا من خزان بلقايد (قدرة تخزين تقدر ب 4 X 75000م³) . فبعد انجاز مشروع (MAO) و محطة تحلية مياه البحر ببني صاف ،أصبح حجم المياه الكلي المخصصة إلى ولاية وهران هو حاليا في 300 000م³/يوم و هذا ما ساهم في زيادة توسيع التغطية بخدمات المياه على مستوى الولاية ، فشركة سيور تقدم خدماتها حاليا ل 1.6 مليون ساكن في 2012 بعدما كان 1.3 مليون ساكن سنة 2008 إي بنمو يقدر ب 0.6 سنويا.

فالشكل رقم(33) يبين عدد السكان المزودين بخدمات المياه من قبل شركة SEOR بين 2008 و2012

الشكل 33 : عدد السكان المزودين بخدمات المياه من قبل سيور سنتي 2008 و2012.



المصدر : من إعداد الباحث

- نوعية الخدمة la qualité du service :

حسننت SEOR بالشراكة مع AGBAR خدمات المياه من حيث استمرارية الخدمة و احترام معايير مياه الصالحة الشرب.

- استمرارية الخدمة: المياه على مدار 24/سا في وهران :

خلال 4 سنوات اي(من 2008 إلى 2012) طورت شركة SEOR برنامج توزيع مياه على مدار 24سا /24 و 7 أيام/ 7 حيث كان في سنة 2008 8 % من سكان المدينة الذين يستفيدون من هذه الخدمة أما في سنة 2012 زادت نسبة التغطية إلى 99.7 %.

جدول رقم 39 : برنامج توزيع مياه الشرب في وهران - أوت 2008

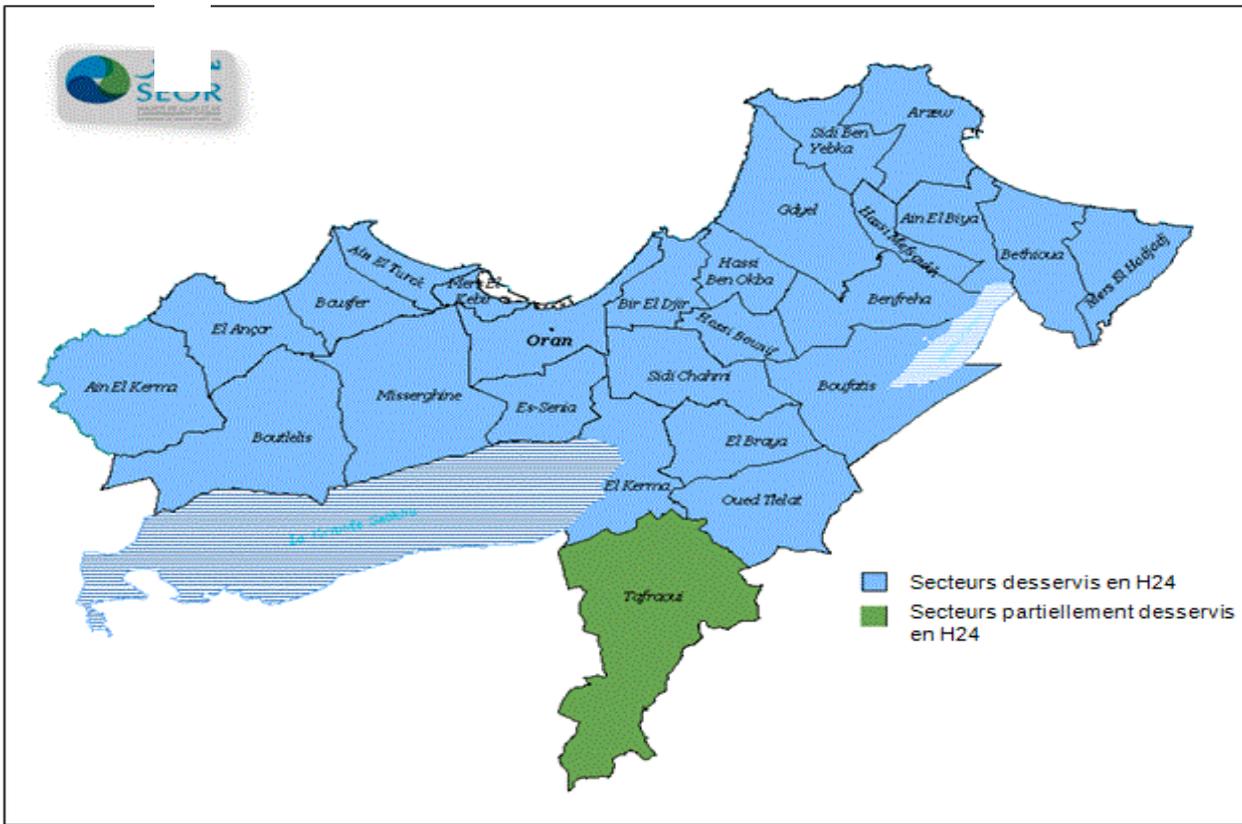
وتيرة التوزيع	المعدل	عدد السكان

64 935	% 4,5	يوميا
671 081	% 52,05	يوم مقابل يومين
629 983	% 43,45	يوم مقابل 3 أو أكثر

Source : Seor, http://www.seor.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=96:distribution-de-leau-a-oran&catid=29:cycle-de-leau&Itemid=140 , Date : 1-08-2013 .

وفي 2012 ، وصلت نسبة تغطية توزيع مياه الشرب على مدار 24 سا 24/ و 7 أيام/ 7 إلى 99.7 % ، مع نهاية العقد في 2013 تصل إلى 100 % في كامل تراب الولاية .

شكل رقم 34: وضعية توزيع مياه الشرب على مدار 24 سا 24/ لوهراڻ في ديسمبر 2012



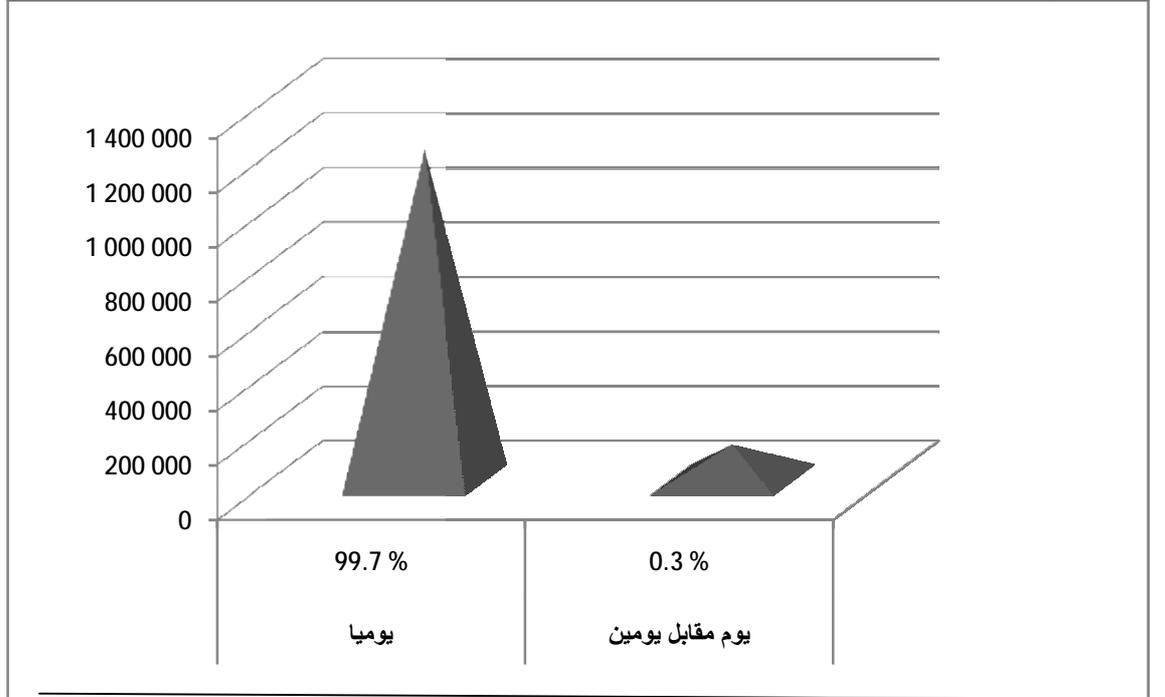
SOURCE: http://www.wilaya-Oran.org/31/index.php?option=com_content&view=article&id=308%3Aprojets-de-la-seor&catid=76%3Aseor&Itemid=163&lang=fr , Date : 1-08-2013 .

جدول رقم 40: برنامج التوزيع مياه الشرب في وهران - 2012 -

عدد السكان	المعدل	وتيرة التوزيع
1 214 955	% 99.7	يوميا
129 595	% 0.3	يوم مقابل يومين

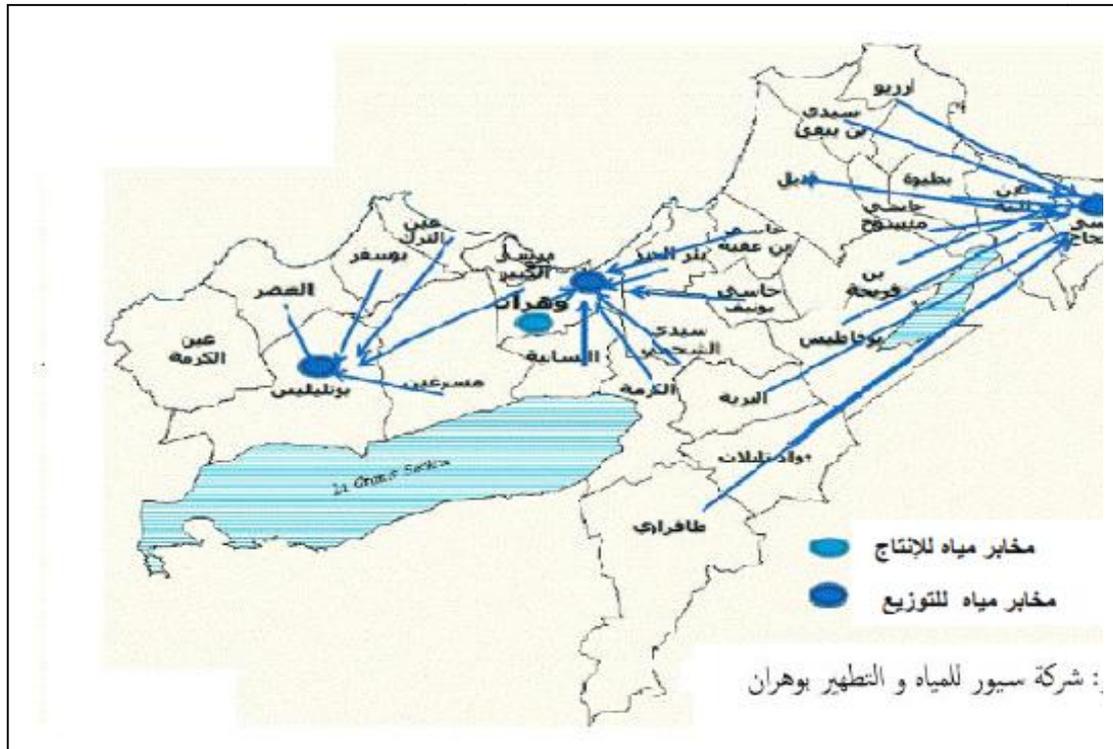
Source: Seor, <http://www.seor.dz/>

و الشكل الموالي يوضح زيادة عدد و نسبة السكان المستفيدين من توزيع المياه الشرب على مدار 24 سا
24/ لوهرا ننهاية ديسمبر سنة 2012
شكل رقم 35: عدد و نسبة السكان مستفيدين من خدمة مياه الشرب على مدار 24 سا 24/ لوهرا ن
سنة 2012



المصدر: من إعداد الباحث

-نوعية مياه الشرب: تغطي اربع مخابر لتحليل مياه الشرب كامل تراب الولاية (وهرا ن "مدينة الجديدة
،اسطو" ،مرسى الحجاج، بوتليليس) سوف يوضح في الشكل رقم (36).
الشكل رقم 36: تمركز مخابر التحليل لمياه لشرب بولاية وهران



المصدر: شركة سيور للمياه و التطهير بوهران

التحليل: قامت شركة SEOR بانجاز مخابر لتحليل مياه الشرب للكشف على الجراثيم و المواد الكيميائية الضارة، إضافة إلى ذلك تقوم باختبارات خاصة متعلقة بالرائحة، الطعم و لون المياه. تقام في المخابر سيور ما يقارب 4.000 تحليل للمياه الموجهة للاستهلاك، و 73.000 تحليل آخر يقام داخل المنشآت و شبكات التوزيع.

و لتحسين نوعية المياه، قررت سيور التزام بمعايير المعتمدة في شهادة ايزو 9000 (ISO 9000) و هذه المعايير مطابقة عالميا، فالمياه الشرب الموزعة في كامل تراب الولاية ذات جودة دولية.

- تحسين و تحديث خدمة الزبائن:

تسعى شركة SEOR للاستقبال الجيد لزبائننا وذلك لمعالجة كل تساؤلاتهم و شكاويهم، فقد اعتمدت على الاتصال و ليس العكس و إيجاد الحلول الفورية و ذلك بفضل شبكة وكلاء الزبائن المنتشرة على كامل تراب الولاية و المقدر ب 17 وكالة، حيث قامت ب:

- وضع تحت خدمة زبائننا و على مستوى مركز الاستقبال الهاتفي Centre d'Accueil Télphonique "CAT" رقم اخضر "02 30"، حيث بإمكان الزبائن استفسار مجانيا على شكاويهم و تساؤلاتهم فيما يخص المياه و الصرف الصحي (الفواتير، التسعيرة، نوعية الماء،...).
- تحديد عدد الزبائن: عدد العدادات و وضعية عملها.
- جعل نظام الفوترة فعال من اجل إدارة أفضل للمشارك، و إجراء تقييم أكثر دقة لكمية الحقيقية للماء الموزعة و المستهلكة.
- وضع أدوات حديثة لخدمة الزبائن: برمجيات للفوترة.
- الفعالية التشغيلية l'efficacité Opérationnelle: حققت SEOR في هذا الجانب عدة انجازات نلخصها فيما يلي :

- الحد من التسرب و إعادة تأهيل شبكة التوزيع :

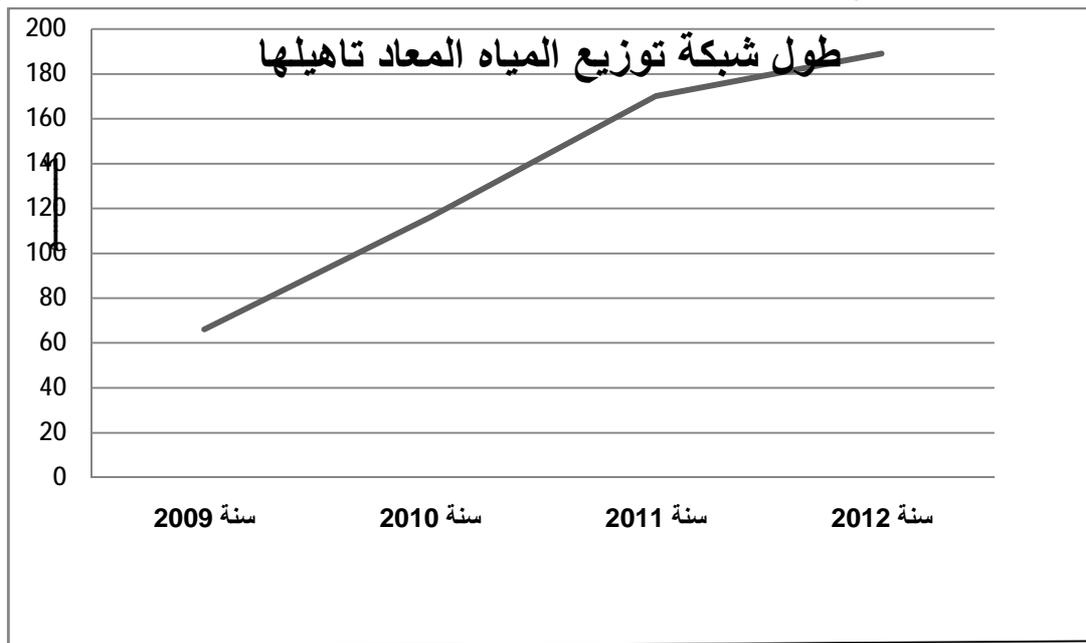
بدأت سيور بدأت في هذا المشروع الطموح في أوت 2009، حيث تم اختيار 05 موقعا في المقام الأول، لاستبدال الأنابيب التالفة، وعدادات المياه.و ذلك باستعمال تقنيات و تكنولوجيا جديدة لاكتشاف أماكن التسرب و تصليحها.

الشكل رقم 37: تقنيات و الأدوات الحديثة لصيانة شبكة التوزيع



وقد جددت 570 كم من شبكة التوزيع (31% من الشبكة)، و تم اكتشاف و إصلاح 66.987 تسرب إلى جانب ذلك، سيور تقوم بمعدل 46 تدخل يوميا، حيث يتم اكتشاف ما يقارب 2 000 تسرب كل شهر. من خلال هذه الإجراءات، في عام 2011، تم الحصول على تحسن تدريجي في الأداء، والتي زادت بنسبة 12 نقطة مقارنة مع العام السابق. فتجديد سيور لحوالي 31% من شبكة توزيع مياه الشرب ساهم في زيادة حجم المياه المفوترة ب (+ 33 %). والشكل رقم (39) يوضح مدى طول شبكة التوزيع المياه المعاد تأهيلها.

شكل 38: طول شبكة توزيع المياه المعاد تأهيلها (2009-2012)



- تطهير مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار:

قامت سيور بضمان صرف مياه الصرف الصحي و الأمطار و رميها، بعد المعالجة في محطات التصفية (STEP). يتم تجميع مياه الصرف الصحي و تصريفها نحو خارج المدينة بفضل شبكة التطهير (قنوات، البالوعات). من اجل تجنب مشاكل تلوث الطبيعة، من جراء إلقاء مياه الصرف الصحي مباشرة في الطبيعة (البحر)، وضعت السلطات العمومية مشروع كبير لمعالجة و تصفية مياه الصرف الصحي لولاية وهران ،حيث يتم انجاز 11 محطة تصفية في كامل تراب الولاية.

حاليا، هناك محطتين في حالة نشاط يتم تسييرها من قبل سيور ، محطة الكرمة التي دخلت حيز الخدمة في ماي 2011 بطاقة والتي تقدر ب 270 000 م³/يوم، أنجزت بمحاذات سبخة الكرمة فتم التخلص من إفرازات المنزلية و الصناعية و مياه المتراكمة -في هذا التجمع بدا يعرف قدوم أصناف جديدة من الطيور-، و هناك محطة كاب فالكون التي بدأت في النشاط بداية من مارس 2013 بطاقة تقدر ب 30 000 م³/يوم.

والجدول رقم (41) يبين تطهير مياه الصرف الصحي ومياه الامطار

الشهر	عدد القنوات	عدد البالوعات	طول الشبكة المجددة	حجم المياه المصفاة في محطة الكرمة
نوفمبر 2012	2.906	2.102	6.559 م	2.284 000 م ³

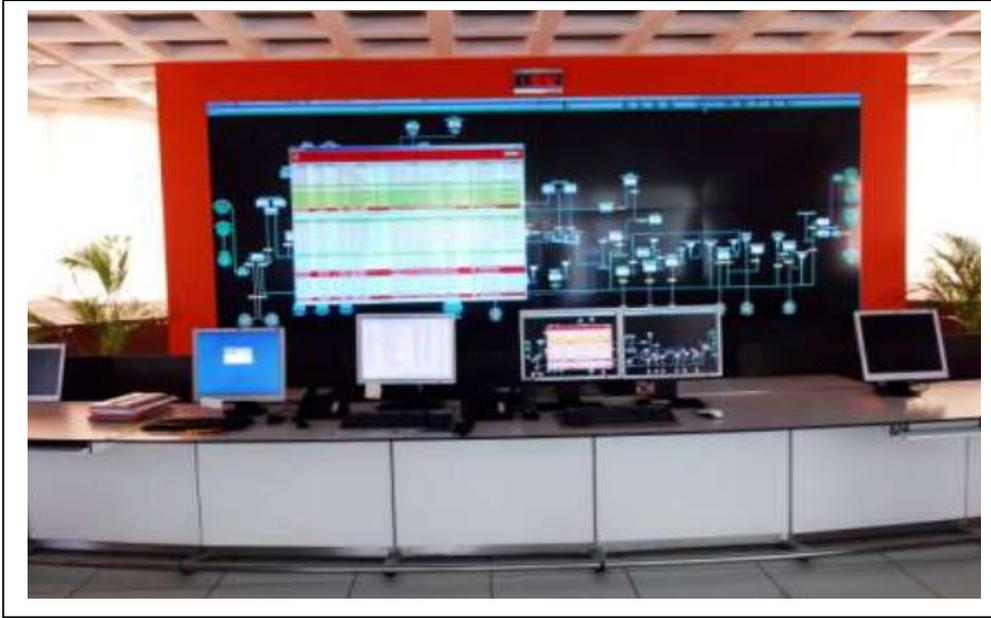
المصدر:معلومات مجمعة بناءا على المعطيات المقدمة من طرف مسؤولي مديرية التطهير شركة

SEOR

- نظام التحكم و التسيير عن بعد

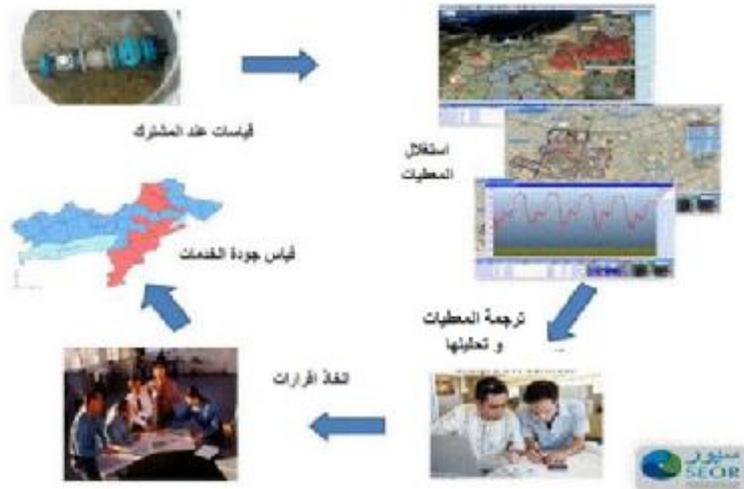
يتم توزيع مياه الشرب على مستوى ولاية وهران بنظام التحكم عن بعد (Système de Télécôntôle) ، هذا النظام هو أداة تسيير تقنية حديثة لخدمات المياه، لأجل إنتاج امثل للمياه وتوزيعها. فنظام التحكم عن بعد "Système de Télécôntôle" يربط اكثر من 155 محطة هيدروليكية (أحواض،محطات تحلية و معالجة، أبار، ينابيع...) و 200 نقطة مراقبة (نقاط قياس الضغط و مستوى التدفق على مستوى كامل تراب الولاية)،الذي يسمح بالمراقبة و الحراسة عن بعد الشبكات و حالة التوزيع.

الشكل رقم 39: نظام التحكم عن بعد "Système de Télécontrôle" لوهران



- أما التسيير عن بعد " la Télégestion " ،يهدف إلى أداة التسيير الحديثة لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها SEOR ،و ذلك بتسريع زمن الاستجابة وتسريع وتسهيل عملية صنع القرار، بطبيعة الحال تكون القرارات أكثر موضوعية،ترتكز مبادئ التسيير عن بعد على استقبال و تحليل النتائج.

شكل رقم 40:رسم توضيحي لسير نظام التسيير عن بعد



الجدول رقم 42: يوضح تسعيرة مياه الشرب و التطهير (جزء المتغير)

الشرائح	الماء دج/م ³	التطهير دج/م ³
من 0 م ³ إلى 25 م ³	6,3	2,35
م ³ 55 إلى م ³ 26 من	20,48	7,64
من 56 م ³ إلى 82 م ³	34,65	12,93
أكثر من 82 م ³	40,95	15,28
شريحة واحدة		
الإدارة و التجارة	34,65	12,93
الصناعة و السياحة	40,95	15,28

SOURCE:Seor,http://www.seor.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=131,

والجدول رقم 43: تسعيرة مياه الشرب و التطهير، الجزء الثابت (رسوم ثابتة للاشتراك)

الفئة	الماء دج/ 3 أشهر	التطهير دج/ 3 أشهر
منزلي	240	60
الإدارة و التجارة	450	60
الصناعة و السياحة	4.500	2.100

SOURCE:Seor,http://www.seor.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=131

بمقارنة تسعيرة المياه الموجودة في فاتورة الجديدة ل SEOR و مقارنتها بالتسعيرة القاعدية التي أقرتها وزارة الموارد المائية (المرسوم المرسوم التنفيذي رقم 05-13 من 9 جانفي 2005 المتعلق بالمياه) فالملحوظ أن شركة SEOR لم تأثر على الأسعار سواء بتخفيضها أو برفعها.

جدول رقم 44: يوضح أهم إنجازات شركة سيور ما بين 2008 إلى 2012

السنة	المشروع
أكتوبر 2008: "خطة العمل"	قدمت AGBAR خطة عمل لسيور، مع الاشارة إلى الخطوات التي ينبغي تحقيقها خلال العقد.
أفريل 2009: الماء 24 سا/24	في 2008، كان 8 % من السكان يحصلون على خدمة المياه 24 سا/24، وقبل ما كان مقرر تم تحقيق الهدف في جويلية 2009.
مارس 2011: محطة شط الهلال "Chatt El Hillal"	تشغيل محطة محطة إزالة المعادنات (station de déminéralisation) بشط الهلال التي ساهمت في زيادة الموارد المائية لولاية وهران، حيث تمد الولاية ب 200 000 م ³ إضافية في اليوم.
ماي 2011: محطة التصفية الكرمة	بداية تشغيل محطة التصفية ببلدية الكرمة في ماي 2011، تسمح هذه المحطة بتصفية 270 000 م ³ /يوم.
سبتمبر 2011: خرائط جغرافية	سيور قامت برسم خرائط جغرافية لشبكة التوزيع و التطهير لوهران، حوسبة

هاته المعطيات تسمح ب اكتشاف و إصلاح كل أنواع الاعطاب في الشبكة.	"Cartographie"
تجديد مخابر سيور وذلك بوضع تقنيات جديدة تسمح بمراقبة تغيرات نوعية المياه و زيادة معالم الأمان.	جانفي 2012 : المخابر
في 2012 تم إنشاء قاعة جديدة لمراقبة عن بعد بنفس المواصفات القاعة التي توجد لدى شركة أغبار ببرشلونة.	سبتمبر 2012 :المراقبة عن بعد "Commande à distance"

المصدر: معلومات مجمعة بناءا على المعطيات المقدمة من طرف مسؤولي شركة سيور

3.3 تحليل نتائج شراكة SEOR مع AGBAR:

من خلال النتائج المشار إليها سابقا يمكن الاستفادة من المعلومات، بوصفها مؤشرات في غاية الأهمية نحو نوع الخدمات التي تحتاج إلى إحداث تغير في أسلوب العمل فيها، و من خلال هذه الدراسة و بشكل عام إن الشراكة بين AGBAR و SEOR كانت ايجابية إلى حد بعيد ، وضعت SEOR خلال 4 سنوات (2008-2012) خدمات المياه وفق معايير دولية :

مياه الشرب على مدار 24 سا بنسبة 99.7 % سنة 2012.

- زيادة موارد المائية المخصصة 300.000 م³/يوم بعدما أن كانت 140.000 م³/يوم سنة 2012.
- زيادة حجم المياه المفوترة ب (+ 33 %).
- زيادة عدد الزبائن(السكان) من 1.356.999 ساكن سنة 2008 إلى 1619940 سنة 2012 بزيادة (20 %).

- إعادة تهيئة 570 كلم من شبكة الصرف الصحي و هو ما يمثل 31 % من الشبكة.
- إعادة تهيئة 426 كلم من شبكة الصرف الصحي سنة 2010.
- وضع خرائط جغرافية و نظام التحكم عن بعد¹⁴⁵.

ويمكن الاستنتاج، استنادا على المزاي الإيجابية المتحصل عليها من طرف شركة SEOR، أن الشراكة بين SEOR و AGBAR جيدة و حققت معظم الأهداف المنصوص عليها في العقد ، و ذلك لتوفر الجو الملائم للعمل .

فالشراكة أثرت على الأداء العام لقطاع الخدمات المياه بشكل ايجابي ، حيث حسنت SEOR الكفاءة التشغيلية و جودة الخدمة و إمكانية الوصول إلى خدمات المياه و الصرف الصحي فالنتائج يمكن تلخيصها على نطاق شامل كما يلي :

¹⁴⁵ معلومات مجمعة من مسؤولي شركة SEOR نقلا عن مذكرة مونس نادية مرجع سابق.

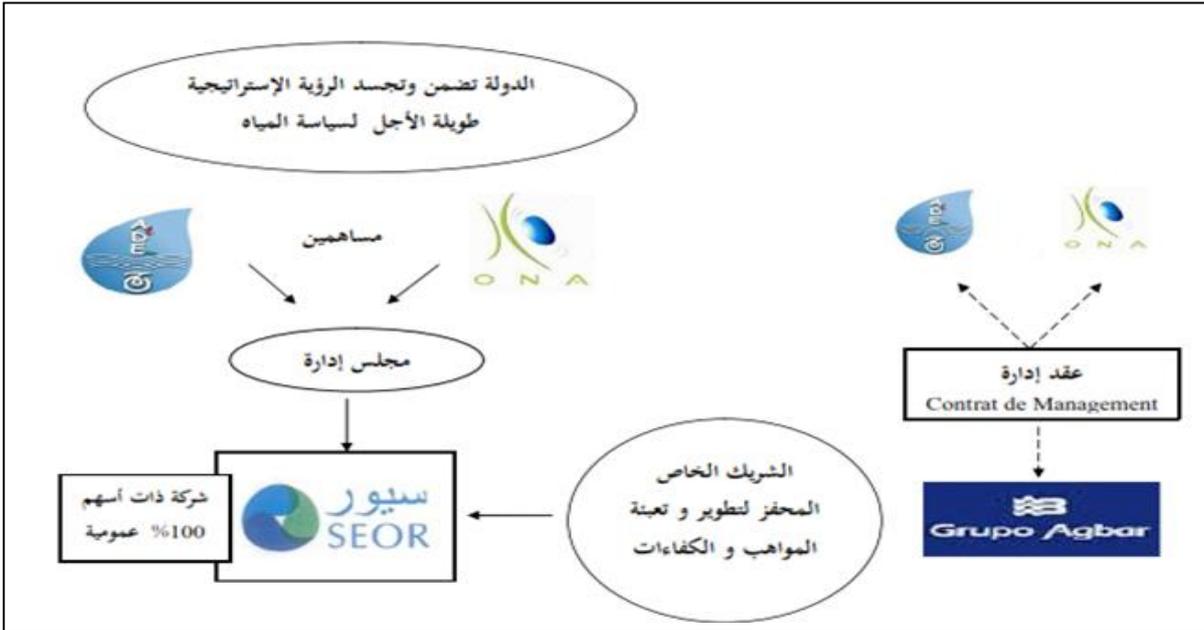
جدول 45: يوضح الأداء العام للشراكة بين SEOR وAGBAR .

المنطقة	الوصول إلى الخدمة	نوعية الخدمات	الكفاءة التشغيلية	مستوى الأسعار
وهران	ايجابي	ايجابي	ايجابي	-

المصدر: من إعداد الباحث

استخلصنا من دراسة واقع الشراكة للقطاع عام-خاص في خدمات المياه بالجزائر و كمثال على ذلك حالة شركة SEOR، بعض النقاط التي ساهمت في نجاح هذه الشراكة و المتمثلة في :

- تغيير حاسم لسياسة الحكومة:
- تعبئة موارد مالية كبيرة لتطوير البنية التحتية للمياه وتحديث الخدمة:
- SEOR : رأسمالها ب 1 000.000.000 دج.
- SEOR : 30 مليون يورو.
- إصلاح حوكمة المياه.
- إنشاء شركات ذات أسهم "SPA" لإدارة خدمات في المدن الجزائرية الكبيرة
- الانفتاح على إقامة شراكات بين القطاع العام والخاص.
- الرؤية الواضحة
- نظرا إلى المشاكل المعقدة في خدمات المياه ، تم اللجوء إلى اختيار الخبرة الدولية .
- خطة طموحة جدا مرفقة بالوسائل اللازمة.
- عقد مثالي للأهداف والوسائل الواضحة، الأدوار محددة و معرفة جيدا بين أطراف العقد.



الشكل رقم 42: حوكمة قطاع المياه بالجزائر

المصدر: معلومات مجمعة من طرف مسيري SEOR

- التواصل و العدالة

- قيادة واضحة:

• خطة عمل واضحة و مقسمة

• تقارير إدارية شهرية

• لوحة تحكم Tableau de bord لتقدم الأهداف.

• تقييم دوري للإعمال المنجزة.

- التواصل مع الزبائن:

• تحقيقات حول رضا العملاء

• حوار اجتماعي مفتوح

- تقاسم النجاح :

• بين مصالح الدولة و المشغلين الخواص

• بين الخبراء الدوليين و الموظفين المحليين

اكتسبت الموارد البشرية لـ SEOR الحالية بعض الأشياء مقارنة بما كانت عليه من قبل ،حيث الشراكة مع AGBAR منحتها:

إدارة و تسيير ذات مستوى دولي، إطار هيكلي، رؤية واضحة و شاملة، وسائل العمل فعالة.

عمال سيور الآن معبئين لتقديم خدمة عامة تتسم بالكفاءة والاستدامة

. و الجزائر هي مثال يقتدى به في تحديث خدمة المياه و ذلك بالنظر إلى:

• نموذج الحكومي الاستباقي(Proactive) الموضوع من قبل السلطات الجزائرية.

• نموج الإدارة المطبق و النتائج المتحصل عليها .

فشركة SEOR أول شركة إدارة المياه العمومية في الجزائر حصلت على "شهادة إدارة الجودة"

"Le Certificat de Management de Qualité" ISO 9001 نسخة 2008، التي تمنحها الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) في مارس 2011.

و ذلك بوضعها نظام إدارة (Système de Management) لنشاط تسويق خدمات المياه والصرف

الصحي، والذي يتكون من:تنفيذ العقد، تركيب عدادات المياه،البيانات ، الفوترة، وإدارة العلاقات مع

الزبائن،وقد تم تقييمه و وجد أنه يتوافق مع شروط اكتساب شهادة الجودة ISO 9001 سنة 2008 .

فالشراكة مع AGBAR مكنت من إنشاء شركة "SEOR" لتقديم خدمات المياه و الصرف الصحي وفق

معايير دولية، و هو ما يمثل نجاح على المستوى الوطني و الدولي.فأصبحت تستضيف العديد من الوفود

الخارجية من الطلاب و المهنيين في القطاع .

فشركة SEOR بالشراكة مع خبراء AGBAR واجهت عدة مشاكل و صعوبات و عوائق أثناء قيام بمهمتها في تفعيل مستوى خدمات المياه و تحسين جودتها ،فمن بين هذه الصعوبات نذكر منها:
البيروقراطية الإدارية:

تعد البيروقراطية من أكبر المشاكل التي تعطل عجلة الاستثمار بالجزائر، نفس الأمر ينطبق على مؤسسة سيور التي تعاني التأخير والمماطلة التي تمارسها الجماعات المحلية فالدراسات التقنية للمشاريع الجديدة أو عند إعادة تهيئة شبكات المياه أو قنوات الصرف الصحي بمدينة وهران ،فعند التعاقد لا يأخذ بعين الاعتبار جانب التعسف الإداري الممارس من طرف بعض الهيآت المنتخبة الأمر الذي سيوقع المسيرين الأسبانيين في مشكلة التأخير في الانجاز.
السعر:

يطرح سعر الوحدة من المياه المفوترة مشكلة عويصة يصعب حلها عند الرجوع لقاعدة تكلفة/العائد، فان السعر المطروح في سوق(المقرر من طرف الدولة) لا يرقى لتطبيق هذه القاعدة، فحتى وان أخذنا طابع الاستثمار والذي يدخل في خانة المواد الأساسية المدعومة اجتماعيا إلا أنه ومن الناحية الاقتصادية سيشكل نوع من التخوف والضبائية في حالة استمرار العقد لمدة أطول.

خلاصة الفصل:

تضمنت الدراسة التطبيقية محاولة تحليل وتقييم لتجربة الشراكة قطاع عام - خاص في قطاع المياه، حيث تم إنشاء الشركة SEOR-SPA من خلال أبرام عقد مع الشركة الاسبانية AGBAR "أغوا، برشلونة" وضعت من اجل إيجاد حلول لندرة الموارد التي كانت قليلة، أما في الوقت الحالي فهي متوفرة على نطاق واسع.

إذ أن عقد الشراكة هو عبارة عن عقد إدارة لمدة خمس سنوات ونصف قامت به الشركة "SEOR"، شركة ذات أسهم. والتي انشأت في سنة 2008، وذلك بتشارك الجزائرية للمياه مع المكتب الوطني للتطهير برأس مال يقدر ب 1000000000 دج، مقسمة بالتساوي بين الشريكين، مع الشركة الاسبانية AGBARAGUA التي تعتبر من بين أكبر الشركات لها إدارة فعالة في مجال المياه، لتسيير الخدمات العمومية للمياه الصالحة للشرب وخدمات التطهير لولاية وهران حيث يكون تسييرها مفوض أي ما يعرف بالفرنسية

«La gestion déléguée»، تم ذلك بإصدار نداء عرض دولي للإقامة شراكة مع مؤسسة خاصة و كانت أغبار هي الشركة المناسبة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها و المتمثلة في: توفر الماء على مدار 24س، ضمان التطهير وتحويل المعارف و الخبرات.

ونتيجة لهذه الشراكة تم تحقيق الأهداف المسطرة، إذ تعتبر وحدة مقضى لتحلية مياه البحر إنهاء لعجز المياه بولاية وهران و التمكن من توفير المياه الصالح للشرب بنسبة 99.7% على مستوى 24س، بعد أن شهدت فترات ندرة كبيرة حيث كان من قبل استفادة سكان ولاية وهران من الماء الصالح للشرب فقط يوم من كل ثلاثة أيام بالمنطقة الحضرية ويوم من كل 5 أيام من الماء في المناطق المجاورة، ولمدة متوسطها خمس ساعات من أقصى التوزيع.

إن التجربة الاسبانية في قطاع المياه مع الشركة العمومية SEOR بولاية وهران مثيرة جدا للاهتمام وهي خبرة جلبت المفيد. حيث تعتبر وحدة مقضى أحد إيجابيات هذه الشراكة، وهي من بين أكبر محطات في إفريقيا والثالثة على المستوى العالمي بإنتاج يقدر ب 3500000م³، وقدرت تكاليف هذه المحطة ب 492 مليون دولار، عملت على تغطية جميع الاحتياجات إلى حد يمكن أن يصبح هناك مجال لتصدير المياه.

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

و قد اكتسبت الشركة هيكل ساعدها على تحقيق الأهداف المسطرة خاصة، وبرامج أعطت لها

الكثير من الإيجابيات كزيادة عدد الزبائن، ارتفاع معدل الاسترداد، و من بينها و أهمها

برنامج الالكتروني OCCAM في المديرية التجارية، برنامج الكتروني CRISOLE في
الإدارة المالية الاقتصادية وبرنامج معلوماتي جيوغرافي « SIG » هام ساعد بشكل كبير في
نمو الشركة و تحسين

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تساهم الشراكة الأجنبية في تحقيق الاستفادة من عمليات التحويل التكنولوجي من الدول الأجنبية، كما تخفض من التكاليف و المخاطر التي قد تنتج من المشروع المشترك كما تفتح الأبواب للمؤسسة على أسواق جديدة. لكن تظل هذه المكاسب رهينة بقدرات المؤسسة الاقتصادية في الاستفادة من فرص الشراكة، بمعنى أن الشراكة لا تعتبر الحل المثالي لكل المشاكل و الصعوبات التي تواجهها هذه الأخيرة ، لأن الشراكة الأجنبية تحقق عدة إيجابيات لكنها تخلف أيضا آثار سلبية، و بذلك فإن استفادة المؤسسات بشكل خاص و الدول بشكل عام منها يتوقف على اختيار الشركاء المناسبين من جهة و القدرة على مواكبة التكنولوجية المتطورة التي تجنيها من جهة أخرى.

نستنتج من خلال ذلك أن الشراكة الأجنبية تمثل وسيلة جد فعالة للاندماج الجيد في الاقتصاد العالمي، فهي تمكن المؤسسات الاقتصادية من السيطرة على الأسواق و اقتسام المخاطر المرتبطة بالنشاط الموسع وتساهم خاصة في جلب التكنولوجيا إلى الدول المضيفة، و نظرا للامكانيات المالية و البشرية الهائلة التي تمتع بها الجزائر بالإضافة إلى الإصلاحات التي باشرتها من خلال تعديل قوانين الاستثمار من فترة لأخرى و قيامها بمنح تحفيزات و ضمانات و تسهيلات للمستثمرين سواء في قطاع المحروقات أو خارجه، كل ذلك يعزز رغبتها في الاندماج للاقتصاد العالمي إلا أن مشاريع الشراكة الأجنبية خارج المحروقات ، فبالرغم من الإنعاش الملموس الذي عرفته خلال السنوات الأخيرة، إلا أنها تقل دون تطلعات الجزائر، نظرا للجهود التي بذلتها في مسار تعزيز الاستثمارات الأجنبية، خاصة بعد استكمال الإطار القانوني و المؤسسي المسير للاستثمار من خلال قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي الضروري للبلاد، فحسب المعطيات الإحصائية للوكالة الوطنية لترقية الاستثمارات التي سجلت خلال نهاية سنة 2008 مجموع 51456 مشروعا، فيما يتعلق بالاستثمارات في شكل عقود شراكة بين المؤسسات الجزائرية و الأجنبية فقد شملت 291 مشروعا، أما الاستثمارات الأجنبية المباشرة المسجلة لدى الوكالة فقط طالت 399 مشروعا و ركزت معظمها على القطاع الصناعي و تحلية مياه البحر و إنتاج الأسمدة و الصناعات الغذائية .

أما فيما يتعلق باتفاق الشراكة الأورو جزائري، فلا شيء يمنع الجزائر من استهلاك كامل الإعفاءات ذات المزايا الخاصة في تسويق المنتج الوطني إلى السوق الأوروبية، و لا شيء يحتم على القطاع الخاص الأوروبي الاستثمار في الجزائر، و لكن يمكن للسلطات الأوروبية التخفيف من القيود الإدارية المتعلقة بالمواصفات في إطار اقتسام الأسواق، فإذا كان الإتفاق يحتم على الجزائر تطبيق التفكيك التدريجي للقيود الجمركية على السلع ذات المنشأ الأوروبي، فإنه لا شيء يحتم عليها الاستمرار في الاستيراد بهذه الوتيرة منه، بحيث وصل العدد الإجمالي لواردات الجزائر من الإتحاد عام 2009 سقف 50 بالمائة، خاصة بعد دخول عناصر جديدة إلى الساحة التجارية العالمية في حجم تركيا و ماليزيا و جنوب إفريقيا، و يمكن للجزائر أن تستفيد من الفضاء التركي الذي يتيح مزايا تنافسية أهم بكثير من تلك التي تتيحها دول الإتحاد الأوروبي منها خدمات نقل التكنولوجيا و التدريب و معاينة المصنع و الشراكة بدون شروط .

وفيما يخص الشراكة قطاع عام-خاص، ومن خلال تحاليل و مناقشات هذه الدراسة و التي تمحورت في مجموعها حول هذه الشراكة و مدى تقييمها، تتطلب من السلطات العمومية القيام بإصلاح شامل وعميق من العمل العام، "الإدارة العامة الحديثة"، حتى تتمكن من اختيار هذه الإستراتيجية خلال تغطيتها مجموعة واسعة من العقود في عدة مجالات متنوعة و تستدعي خصائص مشتركة تمثلت في مجملها: حكم على مدى فترة التعاقد، توزيع المخاطر بين الإدارة العمومية و الشريك الخاص، الاستخدام المحكم من حيث اختيار العقد (عقد الإيجار، عقد الخدمة...) المناسب و ذلك وفقا لمعايير التكلفة و تقاسم المخاطر هذا لا يعني أن دور الشراكة بين القطاع العمومي و القطاع الخاص ألي و إنما هو أسلوب يمكن أن يساهم في تغييرات عديدة في مختلف مجالات القطاع العمومي من أجل تحسين الخدمة العمومية للمواطن.

ومن خلال التجارب العديدة للشراكة قطاع عام -خاص في العديد من الدول ابتداءا بالمملكة البريطانية و التي تعتبر منشأ هذه الإستراتيجية، تم اعتمادها في الكثير من الدول المتقدمة، الدول النامية و الدول الأخرى، حيث حققت من خلالها العديد من النتائج الإيجابية من جهة و من جهة أخرى ظهور عدة قضايا تستدعي المناقشة و الدراسة من أجل تحقيق الفعالية، من خلال تبني الشراكة قطاع عام -خاص ومن أهم هذه القضايا الإطار القانوني للعقد و مدى الالتزام بالمسؤوليات، و قد استنتجنا بعض الالتزامات التي لا بد من التركيز عليها من أجل السير الحسن و الإيجابي لعقد الشراكة:

1. وضع سياسات تنموية بعيدة المدى ترتكز على التجارب الدولية الناجحة والتركيز علي أهمية الدولة في اختيار المشروع المناسب، الذي من شأنه أن يحقق التكامل بين القطاع العام والقطاع الخاص تحت ظل الشفافية، المتابعة والمحاسبة.
2. وضع الشراكة قطاع عام - خاص تحت ما يسطر من أهداف، من خلال توفير البنى التحتية حتى يتم ضمان خدمة عمومية جيدة.
3. أهمية الاستفادة من توصيات المؤسسات والهيئات الدولية، الباحثين والخبراء في مجال الشراكة قطاع عام - خاص.

و من بين عقود الشراكة قطاع عام خاص المعتمدة في الجزائر لتطوير تسيير قطاع المياه عقد الشراكة الذي تم بين المؤسسة العمومية «SEOR» بولاية وهران و المؤسسة الخاصة الاسبانية «AGBAR»، و التي كانت موضوع الدراسة في هذا البحث.

فمن خلال هذه التجربة، بينا الظروف التي تم فيها هذا العقد من حيث التطرق إلى تبين الشركة العمومية «SEOR»، قبل عقد الشراكة و توضيح نوع العقد الذي تمثل في عقد إدارة لمدة خمسة سنوات و نصف مع الشركة الاسبانية AGBAR وفقا لمرحلتين: مرحلة التدريب من اجل ضمان انتقال المعارف و تدريب العمال و مدتها ستة أشهر و مرحلة تطبيق مضمون العقد من اجل تحقيق البنى التحتية التي تضمن توزيع الماء على مدى 24 سا بنوعية جيدة من خلال ضمان التسيير الجيد للتطهير لمدة خمس سنوات ونصف.

أما فيما يخص تقييم هذه الشراكة فقد كان لها أثرا كبيرا على هيكل المؤسسة بالدرجة الأولى، مما ساعد على توفير البيئة المناسبة لقيام بمثل هذه الاستراتيجيات، واعتماد علي أساليب جديدة للتسيير في جميع فروع عمل المؤسسة، ومن جهة أخرى وأكثر أهمية تحقيق الأهداف المرجوة من العقد والاستفادة من عدة جوانب من بينها زيادة عدد العمالة ذات الكفاءات التي من شأنها أن تضمن استمرارية الخدمة العمومية في قطاع المياه على المدى البعيد.

ومن خلال البحث تم التوصل إلى اثبات الفرضيات التالية:

الرغبة في الحصول على خدمات أفضل و بكفاءة أعلى، تدفع الحكومات بشكل متزايد إلى تبني الشراكة مع القطاع الخاص لتقديم هذه الخدمة العمومية.

و من جهة أخرى محدودية الموارد المالية البشرية والتكنولوجية التي لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذهما، قد أدت إلى اعتبار الشراكة خيارا استراتيجيا فاعلا و قادرا على تنمية هذه الخدمة العمومية.

وعليه تؤكد الدراسات التي أجريت في مجال تقديم خدمات المياه على أن مستقبل هذا القطاع في جميع الدول ينبغي أن يبنى على مبدأ المشاركة في الإدارة والتمويل، بحيث يمكن الجمع بين التمويل الخاص والعام وهذا لا يعني أن تتخلى الدولة عن مسؤولياتها وإنما تترك المجال أمام الخواص لتقديم هاته الخدمة العمومية مع بقاء لها حق الإشراف و الرقابة.

و تجدر الإشارة إلى أن نقص الموارد المالية و المهارات و الخبرات المكتسبة للمؤسسات العمومية يشكل عائق أمام قيام مصالحها بكل تلك المهام و الصلاحيات المخولة إليها و الخاصة بالإشراف المستمر على أداء جميع مهام خدمات المياه، كما أنه قد أضعف مقدرتها على التطور و الرقي لخدمة المواطن بأحسن الأساليب و أجود الطرق. و من خلال الدراسة التي قمنا بها، تبين لنا أن الجزائر بدأت في السنوات الأخيرة اللجوء إلى إنشاء شراكة و تعاون مع القطاع الخاص في خدمات المياه، حيث قامت بعقد أربع شراكات في السنوات الأخيرة في المدن الكبرى (الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة)، هذا ما انعكس ايجابيا مباشرة على نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين. و هذا ما تناولناه بالدراسة و التحليل لتجربة شركة SEOR بوهان .

وخلصت الدراسة إلى أن الإطار و التنظيم الحالي لخدمات المياه يساعد القطاع الخاص على الدخول في نماذج الشراكة لتقديم هذه الخدمة العامة وذلك لأن الحكومة تمويل المشاريع و هذا يجعل القطاع الخاص (المشغل) يقدم على الشراكة، لان الخطر منخفض و ما عليه سوى جلب خبرته و مهارته دون الإتيان بمصادر تمويل جديدة. فالحكومة تدعم الأسعار و تغطي الخسائر المالية المحققة للمشغل الخاص بسبب الفرق الموجود ما بين الأموال المحصلة و التكاليف الحقيقية للخدمة . وحتى تكون الشراكة قطاع عام -خاص أكثر مرد ودية بالنسبة للمؤسسة العمومية، ارتأينا أن تكون لدينا نتائج وتوصيات لهذه الدراسة و المتمثلة في العوامل التالية:

- وضع الإطار القانوني المنظم لعلاقات الشراكة قطاع عام-خاص لتفادي العديد من الآثار السلبية التي من شأنها أن تكون معرقة .
- وضع الأطر العامة التي تحدد دور كل شريك في التنمية بما يضمن كفاءة التنسيق والتكامل بين كافة الأطراف.
- حصر التجارب الناجحة التي خاضتها الدول الأخرى عند الشراكة مع القطاع الخاص، وتقييمها والاستفادة من إيجابيتها والتجنب من السلبيات الناجمة عنها.
- عدم الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص إلا بعد إعداد الأطر التشريعية

والمؤسسية اللازمة لإنجاح هذه الشراكة، وكذلك إنشاء الأجهزة اللازمة لتنفيذ هذه القواعد والالتزامات الواردة بتلك الأطر بقدر عال من الكفاءة والنزاهة.

- وجوب فهم طبيعة الشراكة وتحليلها من خلال التحديد والتحليل الدقيق لمصالح وتوجهات كافة الأطراف المعنية وطريقة تعبيرها عن هذه المصالح وخاصة فيما يتعلق بالدولة والتي غالباً ما تملك دون غيرها زمام المبادرة ومن ثم تتحكم إلى حد كبير في شكل وطبيعة ونتائج تلك الشراكة.

- وجوب الاهتمام بتدريب الجهات الحكومية المعنية بالشراكة مع القطاع الخاص على نحو يضمن إعداد الدراسات اللازمة بشكل فعال وفي أسرع وقت ممكن بقدر يضمن نجاح المفاوضات بين الدولة والقطاع الخاص.

- تعميم الشراكات مع قطاع الخاص في جميع القطاعات و جميع الولايات .
- التخفيف من القيود البيروقراطية التي ستزيح المتعاقدين إلى التوجه بدل التعاون، لأن الخدمة موجهة لصالح العام والمتضرر الأول من هذه الممارسات الإدارية الغير مسؤولة.
- التركيز على تمكين المجتمع المحلي كطرف محوري وأساسي في الشراكة من اجل التنمية وذلك من خلال التركيز على رفع درجة الوعي والإدراك بدور القطاع الخاص كشريك في التنمية.

- اختيار الشريك الخاص المناسب الذي من شأنه منح امتيازات ومزايا التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

- خلق الجو المناسب للاحتكاك بين الأطراف وتهيئة الظروف لنقل أساليب الإدارة الخاصة وتغيير الثقافة الإدارية والقضاء على بعض القيم التي كانت سببا في تراجع الكفاءة الإدارية والأداء التنظيمي بصفة عامة.

وعند قيامنا بهذه الدراسة المتواضعة، يمكن التأكيد على أن تجربة الشراكة قطاع عام- خاص في الجزائر ورغم أنها في بدايتها الأولى، إلا أن بعض النتائج الميدانية والتي في عمومها إيجابية تعتبر كمؤشرات للزيادة من التطور والتوسع في هذه الإستراتيجية لتنمية مؤسسات القطاع العمومي بهدف تحسين مستوى الخدمة العمومية للمواطن.

وتبقى هذه الدراسة مجرد محاولة لإثارة موضوع الشراكة قطاع عام- خاص وتقييم ما قد يترتب عنها من آثار على المؤسسة العمومية، وهي بذلك تفتح المجال أمام دراسات

قادمة ترتكز على تحليل وتقييم آثار أخرى ومختلفة على المدى المتوسط والبعيد وعلى كل الأصعدة والمستويات، كما تفتح مجال الاجتهاد في تحديد ماهي المؤشرات التي يمكن اعتمادها في تقييم أي قرار استراتيجي للشراكة؟

المراجع المستعملة:

الكتب باللغة العربية :

- حسن توفيق "الاستثمار في الأوراق المالية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981.
 - عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
 - احمد بوعشيق، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص إستراتيجية للتنمية المستدامة بالمغرب، سنة 2009.
 - معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها"، نادي الدراسات الجزائرية، جامعة الجزائر، 1999.
 - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، دار النشر و التوزيع، عمان، 2009.
 - عبد الرحمن بن عبد الله الحميدي، النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 2012.
 - إيربي بلفاسم، "الاستثمارات الأجنبية في المغرب العربي" طبعة سنة 1996.
 - عمرو خير الدين، "التسويق الدولي"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 1996.
 - عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الإدارة والاستثمار"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1993.
 - عبد المعطي رضا. الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر، عمان 1999.
 - عبد النعيم محمد مبارك "النقود والصرافة والسياسات النقدية"، الدار الجامعية، بيروت، 1985.
 - أحمد هني "العملة والنقود" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2006.
 - جيل برنار "الاستثمار الدولي"، منشورات عويدات، الطبعة الأولى 1970.
 - نضير رياض محمد الشحات، "الإدارة المالية والعولمة"، مصر، المكتبة العصرية، 2001.
- الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. ولد سليمان دحو، "علاقة الاستثمار الأجنبي بالتنمية المحلية" جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، دفعة 2003.
2. دارا عكاشة، "الاستثمارات الأجنبية في الجزائر" رسالة ماجستير، دفعة 2004، وهران.
3. باعو بن يخلف، الشراكة كإستراتيجية لتنمية المؤسسة العمومية «مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص: المؤسسة والمالية" جامعة معسكر، 2003-2004.

4رياض الفرس، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، الكويت، 2008.

5.حصايم سميرة، عقود البوت B.O.T لاستقبال القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية، تيزي وزو، 2011.

6. مبارك بلاطة، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

7- مونييس نادية، الشراكة قطاع عام-خاص، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد عمومي، جامعة معسكر 2013 .

8- لكحل امين ودوكاره، الشراكة قطاع عام-خاص، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد عمومي، جامعة معسكر 2013 .

المقالات:

1. عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص4.

2.مبارك بلاطة، "أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الجزائرية"، ملتقى دولي، الجزائر، ص4.

3.مركز البحوث والدراسات بالرياض،سبل بناء شراكة فاعلة بين القطاع الخاص والجامعات في المملكة العربية السعودية، السعودية، ص257.

4.قسم البحوث و المذكرات، اثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال - .

5. معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها"، العدد الثامن، نادي الدراسات الجزائرية جامعة الجزائر، تقرير 1999.

6.برنامج التعاملات الالكترونية، دليل الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، المملكة العربية السعودية، 2009.

7. احمد بوعشيق، عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص "سياسة عمومية لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية، المحور الخامس، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. رابح زبيري، إشكالية الماء الشروب في الجزائر بين الندرة الطبيعية و سوء التسيير، مجلة الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 2002.
9. بوعزة عبد القادر، واقع إستراتيجية تسيير الموارد المائية في الجزائر، (مداخلة في ملتقى دولي: الماء ورهانات المستقبل، أيام. 19-21 نوفمبر 2006 ، جامعة أدرار.
10. احمد تي، نصررحال، ادارة الطلب على المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر (مداخلة في ملتقى علمي دولي: التنمية المستدامة والكفاءة للموارد المتاحة، أيام. 07-08 نوفمبر، 2008، جامعة سطيف).

الوثائق:

1. تقرير الإدارة المالية، معهد تنمية القدرات لكبار الموظفين، الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص، تونس، الدورة الرابعة، نوفمبر 2010-جويلية 2011.
2. احصائيات البنك الدولي لسنة 2001
3. د : سعداوي محمد، د : بلعرا بوعبدالكريم، الحماية التشريعية لإستراتيجية الدولة الجزائرية في إدارة ثروتها المائية، دفاتر السياسة والقانون، العدد 6 جانفي ، 2012، ص:79
4. المرسوم التنفيذي رقم 05-13 المتعلق بالمياه المؤرخ في 9 جانفي 2005.
5. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، الجزائر، 2001.
6. وزارة الموارد المائية، إشكالية المياه - البرنامج الإستعجالي، مجلس الوزراء، الجزائر، 30 ديسمبر 2001 .
7. قانون 05/12 المؤرخ في 4 اوت 2005 المتعلق بالمياه .

ouvrages

الكتب باللغة الأجنبية:

- M. Boisclair. I. Dallaire. I les défis du partenariat dans les administrations publiques, Presse de l'université du Québec, CANADA, 2008.
- F. Bergsten, T Horst, Théodore H, Moran "Les multinationals aujourd'hui" Edition économisa Paris 1983 .
- F. Gautier « Analyse macro économique ».
- GUY-PELLETIER, Education et partenariat: rapport, university de Montréal, Canada .
- M. Kahn "franchise et partenariat ", developper ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organize independent, Dunod, Paris, 5e édition-2009.
- P. Vieeanova « Gestion financière » 8^{ème} édition, Paris 1982. Laidielaigle, la sous-traitance au partenariat classique au co-développement.
8. Michel QUELENNEC ; De la sous-traitance au partenariat Une approche nouvelle des relations interindustrielle ; mai 2009 .
9. Hugues G-richard ; joint-venture ou partenariat cession acquisition commemoynes de transfert de technologie .
- ¹0. Asiandevlopment Bank, public-private partnership, rapport of 2010.
11. Frédéric Marty, les partenariats public-privé, Ed: LA Découverte, Paris, 2006.
12. Graham M winch , taking stock of ppp and PFI around the world, certified accountants educational trust, london, 2012 .
13. Stéphane Saussier, Une analyse économique des partenariats public privé, ed : la commission de gastiion délégué , paris, 2011.
- ¹4. Michal lafetel ; Le partenariat public-privé : un clé pour l'investissement public en France ; Banque dition ; France ; 2006.
15. Nicolas Ponty, Partenariat public privé et accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le development en Afrique, France.
16. Michal Gwénola , management contract dans les pays en development, Ed : Groupe Suez, paris, février 2008.
- ¹7. Nicolas Pinaud, Dialogue public-privé dans les pays en développement, Ed : centre de développement, 2007.
18. Frédéric MARTY , les partenariats public-privé dans les pays en développement , Direction des Affaires Financières.

- ¹9. Nicolasbeaussé, partenariats public-privé en méditerranée, Ed : IPEMED, 2012.
20. SABRINABELHAWARI, lesppp ; un recours conditionnel, 2011.
21. Madame Najat SAHER, Cadre Juridique des PPP Expérience du Maroc, Ed: Direction de l'entreprise publique et la privatization, France, 2011.
22. Bdira, F, Partenariat public-privé : prestation des services publics – l'expérience tunisienne, Tunisia, 2005.
- ²3. Boyer (Marcel), Patry (Michel) et Tremblay (Pierre J.), La gestion déléguée de l'eau : les options, Centre Inter universitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO), Montréal, juillet 2001b.
- ²4. Stéphane Carcas, Amélioration des performances des services d'eau et d'électricité en Afrique subsaharienne : « bilan et perspectives des partenariats entre le secteur public et le secteur privé », Ecole National des pont et chaussées, 2004-2005.
- ²5. KHELLADI Mohammed Amine Mehdi, Vers un nouveau management public dans le secteur de l'eau en Algérie par le recours au Partenariat Public-Privé (PPP), Université d'Oran/Es-Sénia (Algérie).
26. Harris, Clive. "Private Participation in Infrastructure in Developing Countries: Trends, Impacts, and Policy Lessons." Working paper, World Bank, Washington, DC. 2003.
- ²7. Eric Verdeil, L'eau et les réformes des services urbains dans le monde arabe : au-delà de la question de la privatisation, Université de Lyon, CNRS, Laboratoire Environnement Ville Société, UMR 5600, 2011.
28. Larrain Aspillaga, Felipe, Eficiencia y Buenas Prácticas en Santiago de Chile, Expo-Zara-Goza, 2008.
- ³9. Michel Gwenola, management contract dans les pays en développement, AgroParisTech- Groupe SUEZ, Février 2008.
- ³0. Ponty, Nicolas, *Partenariat public privé et accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique.*

ARTICLES :

1. GUY-PELLETIER, Education et partenariat: rapport, université de Montréal, Canada .
2. Asian Development Bank, public-private partnership, rapport of 2010.
3. CDER; partenariats public-privé (ppp) ; mai 2009 .
- ⁴. AFD, partenariat public-privé : leçons d'expériences dans les pays en développement ; France, 2008.
- ⁵. ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, les contrats de partenariat : guide méthodologique, France, version 2011.
6. les partenariats public privé : une solution pour des services publics plus efficaces, Mémoire à la commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale, www.memoirePPP.com 22 : 54.
7. Conférence européenne des directeurs des routes, partenariats public-privé ; Ed : secrétariat générale de la CEDR , 2009.
8. Gouvernement of Canada ; "Public-private partnerships", ANNUAL REPORT, Canada, 2010-2011.
- ⁹. Association des firmes d'ingénieurs-conseils, rapport sur les ppp, Canada.
- ¹⁰. Conclusion de la 9^e conférence FEMIP, le défi des infrastructures en Méditerranée : le potentiel des partenariats public-privé, Maroc, 2011.
11. Nicolas Beaussé, partenariats public-privé en méditerranée, Ed : IPEMED, 2012.
12. Salim J. Loxley, an analysis of a public-private sector- partnership, report prepared for Canadian Union, Canada, 1999.

-DOCUMENT :

1. ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, les contrats de partenariat : guide méthodologique, France, version 2011.

2. Bohmer, A, Les partenariats public-privé (PPP) dans la région Mena en temps de crise : tendances actuelles de la participation du secteur privé et évaluation des politiques de PPP dans la région Mena, OCDE, 2010.

³. PNUD, Au-delà de la pénurie : Pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau, Rapport .92. : mondiaux sur le développement humain, Paris, éd. Economica, 2006.

⁴. OCDE (2011), Infrastructures en eau et secteur privé: Guide de l'OCDE pour l'action publique, éditions OCDE.

⁵. PNUD, Problématique du secteur de l'eau et impacts liés au climat en Algérie, 7 Mars 2009.

6. Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Rapport sur l'état et l'avenir de l'environnement 2005, Alger, 5 juin 2006.

⁷. Ministère des ressources en eau, le secteur de l'eau en Algérie, Algérie, novembre 2003.

- Sites internet

1. Association des firmes d'ingénieurs-conseils, rapport sur les PPP, Canada.

2. Les partenariats public privé : une solution pour des services publics plus efficaces, Mémoire à la commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale, www.memoirePPP.com 22 : 54.

3. Mazouz BACHIR, le modèle québécois dans une perspective occidentale, <http://www.cairn.info>, 14:35 .

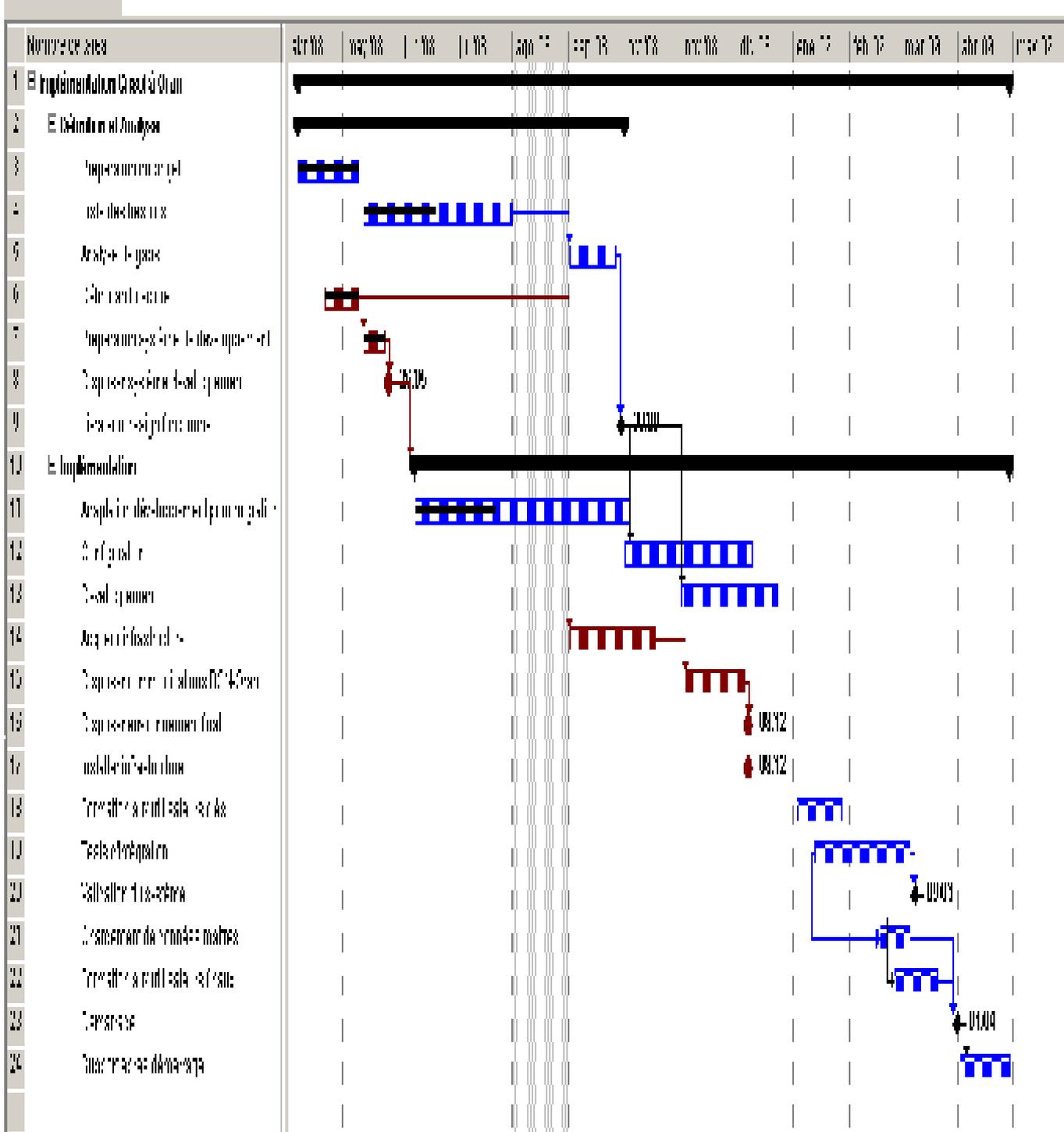
⁶. Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de l'eau.pdf, Date: 30-07-2013.

⁷. Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de l'eau.pdf, Date: 30-07-2013

⁸. Ministère des ressources en eau, <http://www.mre.dz/baoff/fichiers/cadre> service public de l'eau.pdf, Date: 30-07-2013.

⁹. Seor , http://www.seor.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=105, Date: 30-07-2013.

قائمة الملاحق



Cycle de l'Eau- Traitement & Purification

Traitement & Purification de l'eau

Traitement

<p>Avant d'être distribuée aux consommateurs, l'eau brute subit une série d'opérations avant de devenir potable.</p> <p>Plusieurs procédés, physique, physico-chimique, chimique et biologique, sont ainsi mis à contribution. On peut les résumer comme suit :</p> <p>La pré chloration : une injection de produits de chloration est effectué à l'entrée des stations.</p>	
<p>La coagulations et floculation qui s'effectuent successivement par l'ajout de sulfate d'alumine pour la première et de poly électrolyte pour la seconde.</p> <p>La décantation, étape qui s'effectue au niveau des décanteurs. La boue produite est recyclée.</p>	
<p>La filtration les eaux décantées transite par une batterie de filtre à sable. Les eaux de lavage des filtres sont recyclées,</p> <p>La désinfection finale se fait par chlore gazeux ou dérivés.</p> <p>Le stockage se fait au niveau de réservoirs de grandes capacités.</p>	

Purification

	<p>L'opération de purification concerne les eaux provenant de sources non conventionnelles. En l'occurrence, il s'agit des eaux provenant des nombreuses stations de dessalement d'eau de mer.</p> <p>Pour ce qui concerne les stations approvisionnant la SEOR, c'est le procédé d'osmose inverse qui est utilisé.</p>
--	---

L'osmose est un phénomène naturel. En effet, si l'on met en présence deux solutions de concentrations différentes, séparées par une membrane, l'eau franchit la membrane jusqu'à ce que les concentrations s'équilibrent ou que la différence de pressions dépasse la pression osmotique.

L'osmose inverse consiste à exercer une grande pression sur la solution la plus concentrée pour en extraire une grande partie de l'eau.

Ainsi avec une pression de 50 et 80 bars, environ 70% de l'eau d'une eau de mer peut être extraite, le sel se retrouve concentré dans les 30% restant.

Gestion de l'Eau- Qualité de l'Eau

Qualité de l'eau

Pour répondre plus efficacement à sa mission de service public, la SEOR a décidé d'une démarche visant une amélioration qualitative des eaux distribuées à travers la wilaya d'Oran, et ce par la certification de l'eau à la norme ISO 9000. La certification ISO 9000 est une norme appliquée mondialement.

Elle fixe les exigences organisationnelles requises en matière de qualité et la SEOR intègre, depuis longtemps, le management de la qualité au coeur de ses préoccupations pour obtenir cette certification qui est une reconnaissance internationale qui valorise le travail de tous.

La SEOR s'engage, par là même, dans une dynamique de prestation des meilleurs services à ses bénéficiaires.



Ainsi, la SEOR réalise-t-elle des analyses de l'eau dans ses laboratoires, afin de détecter une éventuelle présence de micro-organismes ou produits chimiques indésirables, en plus d'autres contrôles spécifiques relatifs à l'odeur, à la couleur et au goût.

Les analyses effectuées tiennent compte de plus de 90 paramètres microbiologiques, chimiques ainsi que d'autres indicateurs, tels la conductivité et le PH.

En plus des 4.000 analyses effectuées annuellement sur l'eau fournie aux consommateurs, la SEOR procède à plus de 73.000 analyses sur les ouvrages et le réseau de distribution.

Les laboratoires réalisent des analyses continues sur la température, le PH et le chlore libre dans l'eau de consommation, en différents points du réseau de distribution, afin de s'assurer d'une dose minimale de ce composant, comme garantie sanitaire additionnelle.

Cette batterie d'analyses garantit une eau potable au robinet. Le consommateur peut en boire sans risque pour sa santé. Cependant et au moindre doute sur la qualité de l'eau, le consommateur est prié de prendre contact avec le numéro ; 041 35 50 40 qui est à sa disposition 24 h /24 et 7 jours sur 7.

Pour sa part, le consommateur a la responsabilité de prendre soin de l'eau potable dans sa propriété, notamment par la maintenance de son installation intérieure et ses réservoirs de stockage.

Le contrôle qualité est garanti depuis la source jusqu'au robinet du consommateur.

Mais Il faut toujours se rappeler de désinfecter leurs propres réservoirs et bâches à eau.

Cette action complètera le travail de la SEOR.

LE CHLORE

Le chlore est un composé chimique oxydant, présent dans la nature, qui est utilisé dans le traitement des eaux du fait de sa haute efficacité dans la désinfection microbiologique et de son pouvoir résiduel.

La chloration constitue la technique désinfectante la plus utilisée dans le monde pour l'eau potable. C'est une méthode efficace qui garantit la désinfection de l'eau tout le long du réseau jusqu'à ce qu'elle arrive au robinet, empêchant la prolifération d'agents pathogènes et de dépôts dans les tuyauteries. La chloration est reconnue et recommandée par

AMENAGEMENT ET DESINFECTION DES OUVRAGES HYDRAULIQUES

SEOR a procédé à l'aménagement de la totalité des ouvrages hydrauliques ainsi qu'à leur nettoyage et désinfection, soit plus de 160 réservoirs.



Cycle de l'Eau- Approvisionnement

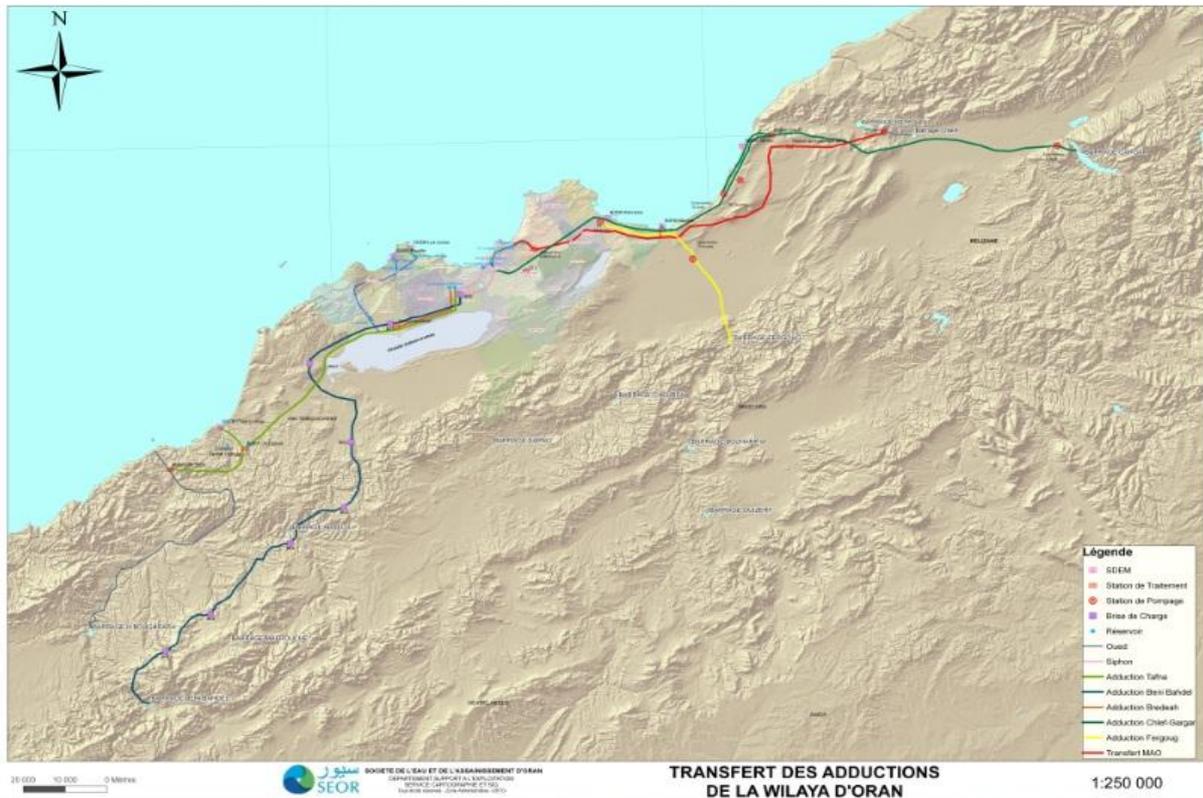
Approvisionnement en eau potable



L'approvisionnement en eau de l'agglomération d'Oran et de toute la wilaya a évolué au cours de l'histoire.

L'accroissement démographique et l'extension urbaine de la cité, enregistrés notamment au 19^{ème} siècle, l'évolution industrielle, la croissance économique et le développement commercial de la région n'ont cessé, depuis, de poser de sérieux problèmes d'approvisionnement en eau et ont poussé, par conséquent, l'homme à rechercher et à ramener cette ressource de sites de plus en plus éloignés, puis à recourir à des moyens de mobilisation non conventionnels.

Ainsi, la ville dispose-t-elle d'une grande diversité de ses ressources.



Ressources locales



Source de Ras el Aïn

Située au fond du ravin de Oued Errhi, elle constitue la plus ancienne des ressources de la ville. Bien plus, la présence de cette source a été un facteur déterminant dans la fondation même de la ville d'Oran en ce lieu. La source de Ras el Aïn a fait l'objet de plusieurs aménagements le long des siècles. L'eau provient de l'écoulement souterrain des eaux d'infiltration dans le calcaire fissuré du massif du Murdjajo. Son débit journalier est de 5.000 m³. Elle dessert actuellement le quartier des Planteurs et le port, y compris la centrale thermique. Les eaux de cette source ne subissent aucun traitement spécial, à l'exception d'une désinfection finale, avant distribution.

Autres ressources

7 sources, 27 puits et 33 forages locaux concourent au renforcement de l'AEP de la wilaya d'Oran, cumulant une production journalière de 20.000 m³.

Station de Brédéah



Située à 25 kilomètres de l'Ouest de la ville d'Oran, au pied du massif du Murdjajo, la source de Brédéah attira l'attention dès la fin du 19^{ème} siècle, alors que la cité connaissait ses premiers problèmes d'approvisionnement en eau. En effet dès février 1878, un arrêté du Gouverneur Général autorisa la Ville à dériver les eaux des sources de Brédéah pour les amener à Oran. Cependant, cette source dont le débit naturel atteignait les 10.000 m³/j, fortement sollicitée, ne tarda pas à présenter un inconvénient majeur. En effet, la teneur en sel augmentait au fur et à mesure de l'élévation des pompages auxquels la source fut soumise, atteignant jusqu'à 7 grammes par litres. Après bien des déboires, le problème de salinité fut définitivement réglé dès 2004, année de mise en service de la station de déminéralisation d'une capacité de 27.000 m³/j.

Grands Transferts

Gargar



Mis en service en 1988 et situé près de la ville de Oued Rhiou, dans la wilaya de Relizane, le barrage du Gargar, l'un des plus grands d'Algérie, possède une capacité initiale de 450.000.000 m³, pour un bassin versant de 2.900 km². Il dispose également d'une capacité annexe provenant de Merdjat Sidi Abed, sollicitée comme appoint.

La plus grande partie des volumes emmagasinés par le barrage servent à l'alimentation de quelques localités de la wilaya de Relizane, Mostaganem et Oran. Le transfert vers Oran, qui s'étend sur près de 170 kilomètres, a été inauguré en 2002, pour un volume initial de 100.000 m³/j. Il est constitué de deux stations de traitement, de six stations de pompage et de plusieurs tronçons d'adduction.



Transfert Tafna

Le transfert à partir de la Tafna est mis en exploitation en 1991. Réalisé pour répondre à la demande en eau de plusieurs agglomérations situées dans les deux wilayas d'Aïn Témouchent et Oran, le transfert comprend trois lots :

- Station de prétraitement de la Tafna, pour éliminer les boues dont l'eau est chargée,



- Station de traitement de Dziuou, comprenant un cratère réservoir de 13.000.000 m³ est la station proprement de traitement,

- Adduction proprement dite, longue de près de 70 kilomètres.

Sur le couloir Dziuou-Oran, la conduite alimente plusieurs localités de la wilaya d'Aïn Témouchent ainsi que la corniche oranaise. Sur l'ensemble du volume traité, 40.000 m³ sont livrés quotidiennement à la wilaya d'Oran.

Transfert Mostaganem – Arzew – Oran (MAO)

Le transfert MAO, chargé d'alimenter en eau potable les villes situées sur le couloir Mostaganem – Arzew – Oran, dont le chantier a été lancé en 2007, comprend plusieurs ouvrages :



- Barrage de dérivation du Chelif,
- Barrage de stockage de Kerrada,
- Station de traitement de Sidi Laadjel,
- Station de pompage

➤Adduction du couloir.

Ce transfert vise à garantir un volume de 155.000.000 m3 par an (45.000.000 pour Mostaganem et 110.000.000 pour Oran).

Mis partiellement en service, en octobre 2009, le transfert, avec une adduction de 90 kilomètres de long, permettra dans un proche avenir de sécuriser totalement l'alimentation en eau potable des populations de Mostaganem et Oran. En effet, fonctionnant à pleines capacités, l'ouvrage fournira plus de 300.000 m3/j à la wilaya d'Oran qui bénéficie déjà des volumes provenant des autres ouvrages.

(4) الملحق رقم

Chronogramme des Activités

	2008				2009				2010			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Implantation OCCAM												
Approbation procédures travaille												
Formation de procédures												
Normalisation et informatisation des procédés												
Analyse situation actuelle												
Elaboration requisitions logiciel												
Analyse et développement conversion												
Design												
Construction												
Formation logiciel												
Formation												
Implantation												
Migration												
Premier facturation												

الصور:



صورة تبين شعار الشركة الاسبانية AGBAR



صورة تبين شعار الشركة سيور



صورة للشركة الاسبانية أغبار من الخارج.



صورة شركة سيور

ملخص :

يتمحور موضوع هذه الدراسة حول إستراتيجية الشراكة الأجنبية كظاهرة اقتصادية أفرزتها العولمة ، فبعيدا أن تكون موضحة العصر كما قد يصفها البعض فهي تعد ضرورة يقتضيها توسع حجم المبادلات التجارية على المستوى الدولي، و أيضا الحاجة المستمرة للتطور و التقدم التكنولوجي ، فكل هذه المقتضيات تجبر مسيري المؤسسات الاقتصادية، على اللجوء إلى هذا الشكل من التعاون.

أما فيما يخص تجربة الجزائر في هذا المجال، فقد أحدثت و منذ الثمانينات عدة اصطلاحات هيكلية ، كإعادة الهيكلة قصد تحقيق الاندماج الجيد في الاقتصاد العالمي، خاصة بعد أن اختارت اللجوء إلى اقتصاد السوق و فتح فرص جديدة للشراكة الأجنبية، و تعد الشراكة قطاع عام-خاص أحسن خيار استراتيجي نتناوله في هذه الدراسة، من خلال تجربة شركة SEOR

كلمات افتتاحية: الاستثمار الأجنبي المباشر، الشراكة الأجنبية، الشراكة قطاع عام -خاص، العولمة، خدمات المياه

Résumé:

Ce travail traite le sujet de partenariat étranger comme un phénomène économique du à la mondialisation. Loin d'être un effet de mode, il est devenu une nécessité, voire même une obligation vu le croissement des échanges commerciaux au niveau mondial et le besoin de proposer des produits et des savoir-faire toujours innovants; ce qui pousse les dirigeants des entreprises à mettre en œuvre des modes de fonctionnement, qui demandent un travail de coopération

En ce qui concerne l'expérience algérienne dans ce domaine, depuis les années 80, les pouvoirs publics ont entamé une série de réformes visant la restructuration et le redressement afin de s'intégrer dans l'économie internationale, surtout après que l'Algérie a choisi d'aller vers l'économie de marché. Cela lui a permis d'attirer des partenariats étrangers pour investir.

Le partenariat public-privé reste le meilleur choix stratégique pour l'Algérie, qui l'applique et que nous essayons de démontrer dans cette étude, à partir de son expérience de SEOR.

Mots clés : IDE, Partenariat, P P P, Mondialisation, services hydrauliques.

Summary:

This work addresses the topic of foreign partnership as an economic phenomenon of globalization. Far from being a fad , it has become a necessity, or even requiring seen trade worldwide and the need to provide products and expertise always the Growth innovative , what drives business leaders to implement operating procedures , which require a cooperative

Regarding the Algerian experience in this field, since the 80s , the government initiated a series of reforms aimed at restructuring and turnaround to integrate into the international economy , especially after that Algeria chose to go to the market economy . This enabled him to attract foreign investment partnerships .

The public-private partnership is the best strategic choice for Algeria , which applies and we try to show in this study, from his experience SEOR .

Keywords: IDE, Partnership, P P P, Globalization, hydraulic services(departments).