

على اسم شخص طبيعي؛ إلا إذا كان غرض الشركة إستثمار براءة إختراع مسجلة باسم هذا الشخص، أو اذا تملكت الشركة مؤسسة تجارية واتخذت اسمها اسماً لها، وكذا قانون الشركات الإماراتي فقد نصت المادة "٦٥" يكون لكل شركة مساهمة عامة، اسم مشتق من غرضها، ولا يجوز أن يكون اسماً لشخص طبيعي؛ إلا إذا كان غرض الشركة إستثمار براءة إختراع مسجلة باسم هذا الشخص أو إذا تملكت الشركة عند تأسيسها أو بعد ذلك متجراً واتخذت اسمه اسماً لها.

- (١٤) د. حسام محمد عيسى، شركات المساهمة، مرجع سابق، ص ١٩.
- (١٥) د. محمد فريد العريني الشركات التجارية، دار مطبوعات الجامعة ٢٠٠٢م، ص ٨، وانظر أ.د. علي فيلالي الالتزامات النظرية العامة للعقد، طبعة المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرعاية الجزائر ٢٠٠١م، ص ٣٨ بتصرف.
- (١٦) G.Ripert: Aspects Juridiques du Capitalism Modern. Paris, L.G.D.J., 1951, P. 51 et s.
- (١٧) د. حسام محمد عيسى، شركات المساهمة، ص ١٩.
- (١٨) المرجع السابق ص ٧٥.
- (١٩) هناك خلاف فقهي بين من يرى: هل من حق الشركاء أن يعرف بعضهم البعض أم لا، وهل هذه المعرفة تلزم بها الشركة أمام مساهميها، وهذا الموضوع ليس محل تفصيل وبيان هذا الجدل الفقهي بين القانونيين، وذكرت هذا للعلم.
- (٢٠) والاكتتاب هنا: هو انضمام الشخص إلى عقد الشركة بتقديمه قيمة السهم، ويُعطى المكتتب مقابلاً لذلك سهماً يكتسب به صفة الشريك بعد إتمام إجراءات التأسيس السابقة، وقد نصت المادة (١٣) من قانون شركات المساهمة المصري رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م في المادة الثالثة، (بأنه تسرى العقود والتصرفات التي أجراها المؤسسون باسم الشركة تحت التأسيس، في حق الشركة بعد تأسيسها، متى كانت ضرورية لتأسيس الشركة، أما في غير ذلك من الحالات فلا تسرى تلك العقود والتصرفات في حق الشركة بعد التأسيس)، من هذا النص يتبين بأن شركات المساهمة وإن كانت تحت التأسيس فإن صفتها القانونية ثابتة فالإكتتاب فيها يُعد من الأعمال القانونية.
- (٢١) د. محمود سمير الشرفاوي، تأسيس شركات المساهمة في قوانين الإستثمار والقانون التجاري، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، الطبعة بدون، ص ١٥٦.
- (٢٢) د. حسام محمد عيسى، شركات المساهمة، مرجع سابق، ص ١٩-٢٠.

- (٢٣) د. عبدالله مصطفى إبراهيم الحفناوي، تأسيس شركات المساهمة في قوانين الاستثمار والقانون التجاري، مرجع سابق، ص ١٤.
- (٢٤) د. أبو زيد رضوان، شركات المساهمة (وفقاً لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م)، والقطاع العام، مرجع سابق، ص ٦-٧.
- (٢٥) د. عبدالله مصطفى إبراهيم الحفناوي، تأسيس شركات المساهمة في قوانين الاستثمار والقانون التجاري، مرجع سابق، ص ١٦-١٧.
- (٢٦) د. محمد صالح بك، شركات المساهمة، في القانون المصري والقانون المقارن ومشروع قانون الشركات، الجزء الثاني من شرح القانون التجاري، مطبعة جامعة فؤاد الأول ١٩٤٩م، ص ١٣.

### قائمة المراجع

- (١) أ. يوسف عبدالفتاح المرصفي، الشركات بين الفقه الإسلامي والقانون، رسالة ماجستير، كلية دار العلوم، جامعة القاهرة، قسم الشريعة الإسلامية.
- (٢) د محمد كامل أمين ملشن، الشركات، طبعة سنة ١٩٥٧م.
- (٣) سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني الأزدي، سنن أبي داود، تأليف: دار الفكر، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد.
- (٤) قانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م بشأن شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة في القانون المصري.
- (٥) قانون الشركات التجارية اليمني رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧م بشأن الشركات التجارية.
- (٦) نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم رقم ٦ لسنة ١٩٦٥ مع تعديلاته.
- (٧) القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م بإصدار قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية رقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٣م والقوانين والقرارات المكملة والمنفذة لأحكام وأحكام المحكمة الدستورية العليا طبقاً لأحدث التعديلات المادة "٤١" الطبعة ٢٢، ٢٠١١م.
- (٨) د. أبوزيد رضوان، شركات المساهمة وفقاً لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م والقطاع العام، دار الفكر العربي ط ١٩٨٣م.
- (٩) المحامي طارق مجاهد العربي [alaraby\\_leuer2005@yahoo.com](mailto:alaraby_leuer2005@yahoo.com) منقولاً من موقع المحامي العربي بتصرف يسير، وانظر المادة "٨" من القانون رقم "١٥٩" لسنة ١٩٨١م.

(١٠) كالقانون اليمني، الذي نص في المادة "٦٠" يجب أن يكون اسم الشركة المساهمة مشتقاً من غرضها، ولا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي، والقانون السعودي في المادة "٥٠" لا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي؛ إلا إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة باسم هذا الشخص، أو إذا تملكت الشركة مؤسسة تجارية واتخذت اسمها اسماً لها، وكذا قانون الشركات الإماراتي فقد نصت المادة "٦٥" يكون لكل شركة مساهمة عامة، اسم مشتق من غرضها، ولا يجوز أن يكون اسماً لشخص طبيعي؛ إلا إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة باسم هذا الشخص أو إذا تملكت الشركة عند تأسيسها أو بعد ذلك متجراً واتخذت اسمه اسماً لها.

(١١) د. حسام محمد عيسى، شركات المساهمة.

(١٢) د. محمد فريد العريني الشركات التجارية، دار مطبوعات الجامعة ٢٠٠٢م، ص ٨، وانظر أ.د. علي فيلالي الالتزامات النظرية العامة للعقد، طبعة المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرعاية الجزائر ٢٠٠١.

(١٣) د. محمود سمير الشراوي، تأسيس شركات المساهمة في قوانين الاستثمار والقانون التجاري، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، الطبعة بدون.

(١٤) د. عبدالله مصطفى إبراهيم الحفناوي، تأسيس شركات المساهمة في قوانين الاستثمار والقانون التجاري.

(١٥) د. أبو زيد رضوان، شركات المساهمة (وفقاً لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م)، والقطاع العام.

(١٦) د. محمد صالح بك، شركات المساهمة، في القانون المصري والقانون المقارن ومشروع قانون الشركات، الجزء الثاني من شرح القانون التجاري، مطبعة جامعة فؤاد الأول ١٩٤٩م.

G.Ripert: Aspects Juridiques du Capitalism Modern. Paris, (١٧)

L.G.D.J., 1951, P. 51 et s.

**"الفنادق البيئية (الايكولوج):  
نموذج سياحي تنموي للسياحة الخضراء"**

**دكتور/ جيهان عبد اللطيف الرفاعي**  
أستاذ القانون المساعد  
كلية القانون والدراسات القضائية – جامعة جدة  
المملكة العربية السعودية

### مقدمة

ظهرت في بداية الستينات من القرن الماضي العديد من الصيحات التي نادى بحماية البيئة والطبيعة، وتعالى الأصوات لإقامة أبنية أفضل ولهوية جديدة مميزة لهويتنا وبيئتنا، وظهر التفكير في المبنى كنظام بيئي مُصَغَر يتفاعل ويتداخل مع النظام البيئي الأكبر، أتبعها ظهور العديد من الباحثين والمُهتمين بالمبنى البيئي من خلال فكرة الاستدامة لفتح الباب أمام موضوع السياحة المُستدامة الخضراء.

لذا تزايد الإقبال في العالم في الآونة الأخيرة على ارتياد الفنادق البيئية ذات الطراز المعماري البيئي المتوافق مع طبيعة المنطقة والمندمج بها، ويقوم على خدمتها المجتمع المحلي المهتم بالسياحة البيئية .

ومع زيادة نمو السياحة البيئية الخضراء في العالم، يظهر الاحتياج إلى إقامة منشآت سياحية بيئية تُصمَّم وتُبنى وتُدار بأسلوبٍ يُساهم ويُدعم عمليات الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية.

والتقليل ما أمكن من حجم التلوث البيئي، وممارسات بعض الأنشطة السياحية. ونظراً لأهمية القطاع الفندقى وتأثيره على البيئة تتجه معظم الفنادق العالمية مؤخراً نحو تبني شعار " الفنادق الخضراء"، أو " الفنادق البيئية " (الايكولوج)، وهو أحد الاتجاهات الحديثة في السياحة البيئية . ولذلك أصبحت السياحة الخضراء المستدامة منهجاً وأسلوباً تقوم عليه العديد من المؤسسات السياحية العالمية .

### إشكالية الدراسة

تُعتبر السياحة من أهم المجالات التي تؤثر في البيئة، فبدأت دول العالم الحديث تسعى إلى تحقيق التكامل بين السياحة والبيئة، فظهر ما يُسمى "الفندق البيئي أو Ecolodge" الإيكولوج في السياحة البيئية.

وهنا تكمن مشكلة هذه الدراسة وأهميتها، التي تهدف إلى دراسة الفنادق البيئية كظاهرة سياحية صديقة للبيئة. والفندق البيئي كمشروعٍ سياحيٍّ يجب أن يُحَقَّق -من خلال طابعه المعماري البيئي الخاص به، ونظام إدارته وتشغيله -مبادئ السياحة الخضراء المتمثلة في الحفاظ على الموارد الطبيعية .

كما تبرز مشكلة الدراسة والتي تدور حول مدى التزام القطاع الفندقى في قطاع السياحة بالممارسات الصديقة للبيئة، وتأثير ذلك على السياحة الخضراء ؟

وتتحدد مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وهو:  
 س: ما مدى التزام الفنادق في الممارسات التي من شأنها تقليل الأثر السلبي على البيئة مما يساعد على تنمية سياحية خضراء ؟  
 - وإزاء ازدياد الطلب السياحي العالمي على السياحة البيئية بوجه عام، والفنادق الخضراء صديقة البيئة المعتمدة على الطبيعة بوجه خاص ، يبرز التساؤل: كيفية التعامل مع هذا الطلب السياحي الإستثماري المتنامي في إطار يحافظ على اتزان البيئة الطبيعية ويحقق تنمية سياحية خضراء - وبخاصة في المنطقة العربية، ومصر - وماتحتويه من ثروات طبيعية نادرة وهذا ماتستهدفه الدراسة.

### أهمية الدراسة

نتيجة لدور السياحة البارز في البيئة المحيطة وما تُسببه من بعض المشاكل والسلبيات بها، أدى ذلك إلى أهمية نشأة فنادق ونزل بيئية صحية، وهي نتاج التفاعل بين المواطن (المجتمع المحلي) والعوامل البيئية المحيطة به. وهو ما ينعكس بدوره على درجة نوعية وكفاءة البيئة، ومدى انتماء المواطن لتلك البيئة والتزامه ووعيه بالمحافظة عليها.  
 - وتأتي هذه الدراسة لتشير إلى ضرورة تغيير نمط الفنادق التقليدية بما يتناغم والبيئة المحيطة بها مناخياً، وطبوغرافياً،<sup>١</sup> لما لذلك من أثر كبير في نفوس السياح، ومن أثر كبير في التخفيف من حدة التلوث المحلي والعالمي.  
 - كما أن لهذه الدراسة أهمية كبيرة في أنها لها علاقة مباشرة بالبيئة، حيث أنّ موضوع البيئة بشكل عام من المواضيع التي أثّرت باهتمام في الساحة العلمية، فتناولت الدراسة الفنادق البيئية التي تعتمد على خامات البيئة المحلية على نحو يراعى التوافق البيئي. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة.

١ الطبوغرافية : تطويع المباني بشكل يتلاءم مع شكل أرض الموقع، بغرض الحد من تلويث المنشآت للمكان بصرياً، مع عدم إهدار الموارد المتمثلة في كميات الردم أو الحفر.

### أهداف الدراسة

- ١- تهدف الدراسة إلى دراسة الفنادق البيئية كظاهرةٍ سياحيةٍ معماريةٍ صديقةٍ للبيئة، بتوضيح مفهومه، والمعايير الخاصة عند تصميمه، بهدف إحداث التوازن البيئي المرغوب، من خلال إدارة بيئية واعيةٍ لهذه الأهداف.
- ٢- إبراز دور المجتمع المحلي في بناء مُنشآتٍ سياحيةٍ تتسجم مع السياق الطبيعي والثقافي في البيئة المُحيطة، وتعميمها بهدف نشر الوعي البيئي، والتقليل من التأثيرات البيئية السلبية بقدر الإمكان .
- ٣- السعي إلى ترسيخ مفهوم الفنادق الخضراء صديقة البيئة في أذهان المهتمين والمستثمرين في مجال القطاع السياحي .
- ٤- محاولة لوضع خطةٍ تطويريةٍ حاليةٍ ومستقبليةٍ للمباني الترفيهية والعمل على تطويرها لتحسين جودة خدماتها.
- ٥- خفض التكلفة المباشرة في الفنادق من خلال تخفيض قيمة استهلاك الطاقة والمياه ومعالجة الصرف الصحي والتخلص من النفايات الصلبة.
- ٦- مقارنة الممارسات المطبقة بين الفنادق في منطقة الدراسة بالفنادق المطبقة بين الفنادق الخضراء في مناطق مختلفة من العالم.

### مبررات اختيار الموضوع:

تتبع أهمية اختيار هذه الدراسة من اعتبار الممارسات الصديقة للبيئة في القطاع الفندقى عاملاً أساسياً لنجاح قطاع الفنادق على المدى الطويل، حيث يزداد إدراك القائمين على صناعة الفنادق في العالم ، بأهمية الممارسات الرشيدة تجاه البيئة والمجتمع بأسره بالنسبة لهذا القطاع لما تعود به من نفع عليه بشكل خاص وعلى البيئة والمجتمع بشكل عام . ولا شك أن الممارسات التي تراعي البيئة والمجتمع لها مردودها الايجابي من حيث خفض التكلفة واكتساب السمعة الجيدة وضمان جاذبية الموقع للمسافرين على المدى الطويل.

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي في د راستها لكل من: الاعتبارات الخاصة عند تصميم الفندق البيئي، والعوامل والمعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم الفندق البيئي هذا فضلا عن استخدام، المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة .

- وإمعانا بأهمية الدراسات المتعلقة بالمناطق الطبيعية وإمكانية توظيفها واستثمارها في نشوء وتطور أحد نماذج السياحة ، وهى الفنادق البيئية الخضراء ، جاءت هذه الدراسة لتوضيح واقع ومفهوم الفنادق البيئية . وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث كالتالى :

## الإطار العام لخطة الدراسة :

- المبحث الأول: الفنادق البيئية (إطار نظري مفاهيمي) .
- المبحث الثاني: انعكاسات تطبيق نموذج الفنادق البيئية من منظور متكامل.
- المبحث الثالث: تعزيز مفهوم الممارسات الصديقة للبيئة (الممارسات الخضراء).
- المبحث الرابع: رؤية مستقبلية مقترحة لمنظومة السياحة الخضراء .

## المبحث الأول

## الفنادق البيئية (إطار نظري مفاهيمي)

تتناول هذه الدراسة صناعة عالمية هامة هي صناعة الفنادق، وهي من أكبر الصناعات العالمية من حيث حجم الإيرادات والاستثمارات، وهناك ارتباط وثيق بين صناعة الفنادق وصناعة السياحة، إذ أن صناعة الفنادق هي إحدى الصناعات التكميلية الأساسية المهمة اللازمة لنجاح السياحة . لذا تتجه معظم الفنادق العالمية، خاصة في المجتمعات الغربية نحو تطبيق شعار الفنادق الخضراء "Green Hotels" وتطبيق ما يسمى بالسياحة الخضراء، والتي تهتم بالبيئة وترشيد استهلاك الماء والكهرباء ولا تزيد من مشاكل التلوث والصرف الصحي. ومما سبق يتعين إيضاح مفهوم الفنادق البيئية وأهميتها ومميزاتها، على الوجه التالي :

أولاً : ماهية مفهوم الفنادق البيئية (الايكولوج) <sup>١</sup>

هناك العديد من التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الفنادق السياحية البيئية وعلاقتها بالبيئة المحيطة واعتمادها عليها ، والفرق بينها وبين مشروعات الإقامة السياحية التقليدية (المنتجات والفنادق)، إلا أن أهم هذه التعريفات تمثلت في :

## مفهوم الفندق البيئي (Ecolodg) صديق البيئة :

\* يُعرف الفندق البيئي بأنه: أي مكان سكن يُثبت التزامه بالمسؤولية تجاه البيئة والطبيعة من حوله عن طريق إتباعه ممارسات ملتزمة بالأسلوب الصديق للبيئة في الحياة اليومية، ويتم تصنيف هذه الفنادق على أنها فنادق "خضراء" من قبل جهات محايدة معنية بذلك، أو من قبل الحكومات التي توجد تلك الفنادق على أراضيها. <sup>٢</sup>

١ وتعرف كلمة ( Lodge ) في القاموس على أنها مأوى أو كوخ، إلا أن لهذه الكلمة العديد من التفسيرات، فهي قد تكون مبنى مهتم ، خيمة ، مبنى من القش أو حتى مبنى من الحديد والزرجاج.

٢ د. أدب داري أومري : دراسة الأثر البيئي على المباني الترفيهية معماريا وعمرانيا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الهندسية المجلد (٣٦) العدد ٩، ٢٠١٤، ص ١٣٩.

ويجب أن يتوافق الفندق صديق البيئة عادة مع المعايير الآتية:

- الاعتماد على البيئة الطبيعية، استدامة النظام البيئي، مساهمة فاعلة ومثبتة في حماية الطبيعة.

- تقديم برامج تدريبية بيئية، تجسيد الفندق للاعتبارات الثقافية للمنطقة، تقديم عائد اقتصادي للمجتمع المحلي .

\* الفنادق البيئية كما عرفتها منظمة السياحة البيئية عام ١٩٩٥ هي: مكان للإقامة يعتمد على الممارسات البيئية السليمة ، يقدم نوعية جديدة من نظم الاستهلاك بأشكال مبتكرة ، ويعمل على تشجيع الإنتاج بحيث يحقق مجموعة واسعة المدى من أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي .

- ويستخدم مصطلح الفندق البيئي في قطاع السياحة لتحديد نوعية نوع من المنشآت السياحية المعتمدة على الطبيعة التي تستجيب لمبادئ السياح البيئية . وهذا النوع من المنشآت يتم تدميمه وإدارته بشكل متوافق بيئياً من أجل حماية الطبيعة المحيطة .<sup>١</sup>

- ويعتبر الفندق البيئي اسماً تجارياً لمنتج من منتجات السياحة البيئية يستخدم لتحديد هوية نوع من المنشآت السياحية المعتمدة علي عنصر الطبيعة. من حيث خصائص المكان، الطبيعة المجاورة ، عوامل الجذب الثقافية وأساليب إدارة وتسويق رحلات السياحة البيئية وكيفية إشراك أهالي المنطقة في عملية تنمية مشروعات الفندق البيئي ، ولذلك فإن مشروع الفندق البيئي يؤدي إلى رفع القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية والخبرات الثقافية.<sup>٢</sup>

- كما عُرف الفندق البيئي (الإيكولوجي) : بأنه منشأة سياحية تم تخطيطها، وتنسيقها، وتصميمها ، وبنائها، لتتسجم مع المنظومة الطبيعية والثقافية للمنطقة المحيطة بها.

- كما ينتمي الفندق البيئي نوعياً للمشروعات الخدمية الصغيرة ، والتي تندمج تماماً مع المكان المحيط بها ويستفيد زائروه بتجربة بيئية مستمدة من الطبيعة المحيطة بهم، حيث يتم تدميمه وإدارته بشكل واعي بيئياً. بيد أن أهم ما يشغلنا هي جودة البيئة المحيطة بالفندق البيئي بشقيها "الطبيعية والاجتماعية" وليس الفندق فحسب.<sup>٣</sup>

١ سعد إبراهيم حمد: تطوير واقع السياحة البيئية في جنوب العراق - منطقة الأهوار ، العراق، بدون سنة، ص٦.

٢ هاوكينز ، دى، إتال إيدز: مصادر السياحة البيئية للقائمين بأعمال التخطيط و التنمية، (ETS) جمعية السياحة البيئية واشنطن دى، سنة ١٩٩٥.

سيالوس لاسكورين ، هيئة تنمية السياحة البيئية حول العالم " ورشة عمل الفنادق البيئية في القصور ، هيئة التنمية السياحية ، مصر 1997م.

٣ الفندق البيئي (الإيكولوجي) : مفهومه، وتصميمه، وإدارته، وتقييم أثره البيئي (دراسة نظرية في جغرافية العمران)، بدون

\* ويُعرف مصطلح ( الفنادق الخضراء ) على أنها الفنادق التي تسعى إلى أن تكون أكثر ملائمة للبيئة من خلال الاستخدام الفعال للطاقة والمياه والموارد مع توفير خدمات ممتازة، حيث أن فوائد تخفيض التكاليف، والالتزامات المتزايدة، والتدفقات النقدية الإيجابية ، وتحديد هذه الفوائد والحوافز، جعل الفنادق الخضراء في نمو مستمر والطلب عليها في تزايد مستمر.<sup>١</sup>

**صفوة القول:** فكرة الفندق البيئي هي عبارة عن إنشاء و تصميم منشأة سياحية منسجمة مع السياق الطبيعي و الثقافي للمنطقة المحيطة، ويعتبر الفندق البيئي نوع جديد من المباني السياحية والذي يوفر خبرة تعليمية بيئية للسائح عن الحياة الطبيعية والثقافية المحيطة به ويزيد العلم والمعرفة بالبيئة الطبيعية المحيطة وما بها من مظاهر .

-كما يرفع الفندق البيئي شعار " العودة للطبيعة والحفاظ على الموارد الطبيعية".

### ثانيا : أهداف الفندق البيئي (الأخضر)

-إن الهدف الرئيس للفندق البيئي هو الإقلال من تدهور واستهلاك الموارد الطبيعية، عن طريق زيادة تأثير الوعي البيئي، والإقلال من العوامل المؤثرة سلبياً على البيئة .

حيث يتم بناء الفندق البيئي بمواد محلية أو مواد مُعاد استخدامها (تدويرها)، وبتصميم يخدم البيئة ومنتسق تماماً مع طبيعة المكان وخلفيته الثقافية، معتمداً علي الطاقات الجديدة والمتجددة ، مع مراعاة إعادة استخدام الفضلات ومياه الصرف الصحي بعد معالجتها. كذلك فإن مشروع الفندق البيئي يؤدي إلي رفع القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية والخبرات الثقافية كما أنه يدعم عمليات التنمية.<sup>٢</sup>

فضلاً عن أن الهدف من تصميم الفندق البيئي هو خلق علاقة بين السائح والبيئة دون حدوث أي ضرر، وهنا يظهر دور المُصمم المعماري والمُخطط حيث يكون مسئولاً عن وضع التصميم الذي يعمل على حماية الأماكن، وما يرتبط به من موارد طبيعية وحياة اجتماعية.<sup>٣</sup>

سنة ، ص ٦.

١ د.عبد القادر عطية حماد: تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة-حالة دراسة الفنادق في محافظات قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية لمبوحث الإنسانية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، ص ٢٦١ - ص ٢٩٤ يناير ٢٠١٥، غزة، فلسطين ، ص ٢٧٢، ٢٧٣.

٢ سيبالوس لاسكورين ، تنمية السياحة البيئية حول العالم، ورشة عمل الفنادق البيئية في القصير، هيئة التنمية السياحية ، مصر، ١٩٩٧ .

٣ الفندق البيئي(الإيكولوج): مفهومه، وتصميمه، مرجع سابق ، ص ٧.

-والجدير بالذكر، إن أهم ما يشغلنا من فكرة مشروع الفندق البيئي، هو أن الفندق البيئي نفسه ليس هو أهم شيء، ولكن البيئة المحلية، أي خصائص المكان، الطبيعة المحيطة، عوامل الجذب الثقافية، أساليب إدارة وتسويق رحلات ومسارات السياحة البيئية، وكيفية إشراك أهالي المنطقة في عملية تنمية المشروع هي أهم ما يعنينا بالدرجة الأولى في هذا المشروع.<sup>١</sup>

### ثالثاً: خصائص الفندق البيئي الأخضر، ومزاياه :

تتبع الفنادق الخضراء (صديقة البيئة) مبادئ خضراء إرشادية صارمة لضمان إقامة نزلائهم في بيئة آمنة، وتستخدم الطاقة بكفاءة دون إهدار في فترة إقامتهم.

ومن أهم خصائص الفندق البيئي الأخضر:

- مصادر طاقة متجددة.
- بيئة خالية من التدخين، توفير وتعبئة الصابون بالحجم الكبير بدلاً من الباقات الفردية الصغيرة للتقليل من النفايات.
- وجود سلات إعادة التدوير في ردهة الفندق وغرف الضيوف، إعادة استخدام الشراشف والمناشف المصنوعة من القطن العضوي %.
- وسائل إضاءة ذات كفاءة بتوفير الطاقة.
- تقديم الطعام العضوي والأغذية (الفواكه والخضار) المزروعة محلياً.
- إعادة تدوير المياه الرمادية: المياه المستعملة في الحمام والمطبخ و غسيل الملابس واستخدامها لري الحدائق والمساحات الخضراء .
- بعض المباني الجديدة يتم بناؤها من مصادر مستدامة، مثل الأخشاب الصلبة المستخرجة من أشجار الغابات الاستوائية والأحجار المحلية، ويتم تصميمها بهيئة تُسهل من اندماجها مع المظهر العام للبيئة الطبيعية المحيطة بها، علماً أن أول فندق صديق للبيئة في أوروبا كان عام 2003 هو الواقع في جزيرة (Sunwing Resort Kallithea) رودس - اليونان.<sup>٢</sup>

١ خالد بن حسين الشهراني (آخرين): ورقة عمل بعنوان "النزل السياحية البيئية منتج سياحي مستدام"، الهيئة العليا للسياحة، المملكة العربية السعودية، بدون سنة، ص ٧.

٢ د. أديب داري أومري: دراسة الأثر البيئي على المباني، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠

\* وهذه المنشأة الفندقية تتمتع بمزايا عامة نجملها بما يلي :

- ١ - الاهتمام بالبيئة المحيطة بموقع الفندق، ومراعاة واحترام الطراز المعماري المحلي في تصميم الفندق، حيث يمكن الاستعانة في البناء بمحليين وفنانين تقليديين.
  - ٢ - استخدام المواد الحساسة التي تراعي الشروط البيئية إذا أمكن ذلك . حيث يتم بناء الفندق بمواد طبيعية محلية يراعي في ذلك طبيعة المكان و خلفيته الثقافية.
  - ٣ - استيفاء احتياجات الطاقة عبر تصميم شبكات تعمل بصورة ايجابية باستخدام طاقة من المصادر المتجددة .
  - ٤ - إتباع أساليب إنشائية تتوفر لها عناصر الاستدامة ، مع توفير شبكات خدمة دائمة لتوفير المياه وخدمات الصرف الصحي والمجاري.
  - ٥ - تعيين وتدريب العاملين والموظفين من أعضاء المجتمع المحلي المحيط للعمل بها واشتراكهم في مراحل التخطيط والتشغيل
  - ٦ - أن تكون سعة الفندق لا تتجاوز إلى ١٠٠ شخص والمساحة المترية الصافية لغرف المنام في الفندق ١٢ م<sup>٢</sup> مع وجود سور للفندق وهياكل مرئية على مساحة ١٠ كم<sup>١</sup> .
- نافذة القول :** تتميز مشروعات الفندق البيئي بطابعها الحميمي والإسترخائي وبالمرونة، بالإضافة لطابعها التعليمي، فإن تصميمها المعماري وما تنتجه من أنشطة تشجع التفاعل مع البيئة الطبيعية، مما يعطي الزائر شعوراً بالتواجد في مكان مميز يمنح " الإحساس بالمكان"
- و" الشعور بالانتماء"، وكل فندق بيئي يجب أن يكون له طابعه الخاص مرده خلفية الموقع الخاصة به، ذلك الطابع الذي يميزه في نهاية الأمر عن أي فندق تقليدي.

#### ثالثاً: المعايير العامة للفندق البيئي:<sup>٢</sup>

يتطلب تصميم مشروع فندق بيئي " ايكولودج (Eco-lodge) إتباع أسلوب معماري يطلق عليه تعبير " ايكوديزاين" ( Eco design ) ويجب أن يتوافر فيها عدد من المعايير الهامة،

١ سعد إبراهيم حمد: تطوير واقع السياحة البيئية، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

٢ ونظراً لكون الفندق البيئي نمط جديد من المنشآت الغير تقليدية فإن معايير التصميمية لاتزال غير واضحة المعالم مما دفع الكثيرين إلى محاولة تحديد هذه المعايير . من أولى هذه المحاولات ما جاء في كتاب" المعايير الدولية للايكولودج" والذي حدد عشرة نقاط رئيسية، إذا حققها الفندق البيئي جميعها صار من النمط الأول (فندق بيئي خالص) ، أما إذا لم يحقق إلا خمسة منها فقط صار من النمط الثاني (فندق مرفه -بيئي مهجن) .

التي من شأنها أن تحافظ على الحياة البيئية. لاسيما أن الاتجاه العالمي لمنظمة السياحة العالمية يسعى إلى تطوير وتنمية السياحة الخضراء وتلبية احتياجات السياح مع الحفاظ على المميزات الطبيعية ونمط الحياة الفطرية.

\* لذلك يجب مراعاة الآتي عند التصميم المعماري للفندق البيئي :

- أن يحترم الموارد الطبيعية والثقافية.
- يزيد من قيمة الموارد الطبيعية .
- أن يستخدم أبسط تكنولوجيا مناسبة للاحتياجات الوظيفية مستعينا باستراتيجيات حفظ الطاقة .

- أن يهتم باستخدام الموارد المحلية بالموقع .
- يتجنب استخدام المواد المستهلكة للطاقة والمؤثرة سلبيا على البيئة .
- يرشد استخدام الفراغات بأسلوب مرن دون اللجوء للكتل الضخمة.
- وجود إمكانية للتوسع في المستقبل مع اقل تغيير في الموقع.
- تقسيم المشروع إلى مراحل تنفيذية ليتيح مراقبة ومتابعة الأثر البيئي<sup>١</sup> لكل مرحلة لتعديل المراحل التالية في ضوءها .

\* وفي كل الحالات يجب أن يحقق الفندق المعايير الرئيسية وهي:

- الحفاظ على أراضي الجوار.
- تحقيق أقصى استفادة للمجتمع المحلي.
- تقديم التفسيرات اللازمة لكل من المجتمع المحلي والضيوف.
- هذا إلى جانب تحقيق المعايير الثانوية الآتية:
- احترام طبيعة الموقع والموارد الثقافية والعمل على الإقلال من المؤثرات السلبية للتنمية.
- تعزيز احترام البيئة الطبيعية.
- استخدام التكنولوجيا الملائمة لكلا من الاحتياجات الوظيفية وأساليب البناء المحلية، إلى جانب استراتيجيات العمارة الخضراء ومبادئ توفير الطاقة.
- استخدام مواد بناء محلية متجددة المصدر.

١ هو الأثر الناتجة عن إنشاء كافة مراحل المشروع والتي تؤثر في صحة الإنسان والشروط المعيشية المحيطة (التربة ، المياه، الهواء، المناخ، الكائنات الحية والتنوع الحيوي، بنية المجتمع، الأبنية، المناظر الطبيعية ، جمالية المدن، الموروث الثقافي ).  
وزارة البيئة: دراسة وتقييم الأثر البيئي للمشاريع لايتضمن إغائها وإنما تغيير موقعه، الوكالة العربية السورية للأنباء سانا، ١٣ نيسان ٢٠١٣،

-تجنب استخدام خامات ضارة بيئيا أو تتطلب طاقة عالية ومنتجة للمخلفات.  
 -إعداد الفندق للتعديلات والتوسعات المستقبلية بشكل يحد من اللجوء لعمليات الهدم والإزالة  
 وما ينتج عنها من مخلفات، وذلك باستخدام مواد ذات قابلية لإعادة الاستخدام.<sup>1</sup>  
**خلاصة القول:** أن الفنادق الخضراء يجب أن يتوافر فيها عدد من المعايير الهامة، من بينها  
 الاعتماد على البيئة الطبيعية في معظم أنظمة التشغيل والمساهمة الفعالة للمنشأة الفندقية  
 في حماية البيئة، متمثلة في الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة  
 الرياح وكذلك إعادة تدوير المياه الرمادية واستخدامها في ري الحدائق، وكذلك استخدامات  
 سلات إعادة تدوير القمامة في جميع ردهات ومرافق الفندق، إضافة إلى تجنب استخدام  
 الأدوات التي من شأنها أن تحافظ على الحياة البيئية.

#### رابعا: الفرق بين الفندق البيئي والمنشآت السياحية التقليدية :

علي الرغم من اشتراك كل أنواع المنشآت السياحية في السعي وراء أعلى قدر من الربحية،  
 إلا أنها تختلف فيما بينها في عدة اعتبارات هامة. حيث تختلف مشروعات "الفنادق البيئية"  
 عن مشروعات السياحة التقليدية في عدة اعتبارات أهمها، اعتماد الأولى، علي البيئة  
 المحيطة بها، بينما تعتمد الثانية، علي الأنشطة وعوامل الجذب المصطنعة، و يوضح  
 الجدول التالي بعض الاختلافات بينهما :

## المقارنة بين المنشأ السياحي التقليدي والفندق البيئي

المنشآت السياحية التقليدية	الفندق البيئي	مجال المقارنة
الغمامة	البساطة المستمدة من الطابع المحلي	متطلبات السائح
طابع عالمي	طابع محلي	طابع التصميم
تركز على الاسترخاء، الأنشطة ذات طابع خدمي (ملاعب- حمامات سباحة)	الأنشطة التعليمية والأنشطة القائمة على الطبيعة والترويح (مخيمات- سفاري)	الأنشطة والتجارب الإنسانية المقدمة
مجموعات وتكتلات شركات	فردية	ملكية المنشأة
منغلقة على نفسها داخل حدود واضحة.	متدمجة تماما في البيئة المحلية	إستراتيجية التخطيط
استثمارات عالية، زيادة الربحية قائمة على قدرات السائح المادية والخدمات والأسعار.	استثمارات محدودة أو متوسطة، زيادة الربحية قائمة على التصميم والموقع المتميز	إستراتيجية الاستثمارات
العوامل الرئيسية بالترتيب هي الخدمات ثم ما يحيط بالمكان.	العوامل الرئيسية بالترتيب هي ما يحيط بالمكان ثم الخدمات.	عوامل الجذب
وجبات شهوية وخدمة مميزة وطريقة عرض جذابة.	وجبات شهوية وخدمة أساسها المنتجات والطابع.	الوجبات
تسويق من خلال شبكات.	تسويق فردي.	إستراتيجية التسويق

المصدر: الهيئة العامة للتنمية السياحية - إرشادات عامة لتنمية الايكولوج في مصر 2000.

## خامسا: ماهية السياحة الخضراء:

\* غدت السياحة الخضراء منهجاً وأسلوباً تقوم عليه العديد من المؤسسات السياحية العالمية، وعلى غير ما يعتقد الكثير فإن تطبيق مفهوم السياحة الخضراء لا يعد مكلفاً من الناحية المالية، فله عائدته المعنوي والمادي، ويعود بالريح والفائدة على المؤسسات السياحية. إن تطبيق مفهوم السياحة الخضراء يعتمد على ثلاثة جوانب مهمة: أولاً، العائد المادي لأصحاب المشاريع السياحية، وثانياً: البعد الاجتماعي، باعتبار أن هذه المؤسسات هي جزء من المجتمع المحلي وعليها الاستفادة من الخبرات والكفاءات المحلية ما أمكن، فضلاً عن إشراك المجتمع المحلي والأخذ برأيه. أما البعد الثالث: يتمثل في البيئة، حيث تعامل هذه المؤسسات على أنها جزء من البيئة، وبالتالي يجب عليها المحافظة على الموارد الطبيعية من ماء وطاقة ونباتات وأحياء طبيعية لدرء أي خطر من مشكلات التلوث والتدهور. ١

ويشكل الحفاظ على البيئة وحماية التوازن الطبيعي في الوقت الحاضر أهم خطوة في مسار أي تنمية سياحية نوعية، ذلك أن تميز الطبيعة وجمال مناظرها تمثل سلعاً غير قابلة للتعويض أو الإحلال متى تم الإضرار بها. هذا الأمر جعل الموضوع يحظى بأهمية خاصة من الناحية العملية والعلمية للبحث عن أنماط بديلة من السياحة، متمثلة فيما يعرف **"بالسياحة الخضراء"**.

وعلى ذلك يمكن تعريفها بأنها: فلسفة أو أحد اتجاهات السياحة المستدامة والتي تولي اهتماماً واحتراماً شديداً للموقع العام، تنسيقه، الحياة البرية، البنية التحتية القائمة، والإرث الثقافي لمناطق السياحة الخضراء.<sup>١</sup>

### المبحث الثاني: انعكاسات تطبيق نموذج الفنادق البيئية على المجتمعات من منظور متكامل .

إن تحويل وسيلة الإقامة السياحية (المباني الترفيهية) إلى اقتصادية وبيئية تراعى كافة الأسس التصميمية والتنظيمية ، تساعد على جذب السياح وتساهم في تنمية السياحة الخضراء التي لها دور كبير بناء في التنمية الاقتصادية. وفي ظل التنافس الحاد في السوق العالمي والتشريعات الخاصة بحماية المستهلك، فإن شركات السياحة لن ترضى عن عدم توافر الشروط البيئية في المقاصد السياحية، والمنشآت الفندقية أو المنتجعات التي تتعامل معها. وبناء على ماسبق، نستعرض هذا المبحث في النقاط التالية:

#### أولاً: أثر الفنادق البيئية على المجتمعات من منظور اقتصادي :

أن صناعة الضيافة هي جزء أساسي وحيوي في صناعة السياحة والسفر، كما أنها صناعة تؤثر بشكل مباشر على البيئة الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية، مما سيزيد الاهتمام بمفهوم الاستدامة والعمل على إجراءات الدراسات التي تحول دون التأثير سلباً عليها وتعظيم التأثيرات الإيجابية لهذا القطاع .<sup>٢</sup>

كما أشير إلى الدور الاقتصادي لصناعة الضيافة في زيادة الناتج القومي المحلي حيث إن الضرائب التي تقدمها صناعة الضيافة تشكل دخلاً مهماً للدولة، فإن الفنادق تدفع ما يسمى بضريبة العمل، وضريبة على الرخص والعقارات، وضرائب على الضمان الاجتماعي.<sup>٣</sup>

١ ليلي محمد محمد خضير: تأثيرات المجتمعات المحلية على منشآت السياحة البيئية مع التركيز على معايير تصميم الفندق البيئي، رسالة

ماجستير، كلية الهندسة، قسم الهندسة المعمارية جامعة عين شمس، سنة ٢٠٠٥.

٢ جامعة الدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2005 .

٣ محمود هويدي: "مدخل إلى دراسة الضيافة"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الثقافة العربية ، ص 43، 44.

وتعتبر الفنادق إجمالاً من أكثر المؤسسات التي تساهم بدفع الضرائب والتي تشكل رافداً هاماً للدولة والمجتمع المحلي. كذلك يساهم قطاع الضيافة والفندقة في توفير فرص العمل، حيث تُستخدم صناعة الضيافة أعداداً كبيرة من العمالة وتدفع لهم الأجور المناسبة، والأكثر من هذا فإن كل دولار ينفقه السائح في الفندق يتولد عنه دولار آخر في المجتمع المحلي، وهذا ما يسمى "بالأثر المضاعف" لهذه الصناعة.<sup>1</sup>

ومع اتساع انتشار صناعة السياحة البيئية، ازداد الطلب على المنشآت السياحية البيئية المصممة جيداً. والفندق البيئي كأحد منتجات السياحة البيئية يمكنه القيام بدور هام في عملية التنمية الاقتصادية المستدامة، حيث يمكنه القيام بتوفير دخل إضافي من العملة الصعبة وتوفير فرص العمل إلى جانب دوره في الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية المحلية.<sup>2</sup>

فضلاً عن تأثير سياسات ترشيد استهلاك المياه في الفنادق وترشيد استهلاك الكهرباء وأنظمة إدارة الطاقة والتحكم فيها أو أنظمة الطاقة المتجددة (التكنولوجيا الخضراء)، وممارسات استهلاك معدات الطبخ والتبريد للطاقة وخفض استهلاك مبنى الفندق للطاقة - على اكتساب الفندق لمجموعة ميزات تنافسية تشمل تقليل تكلفة الإنتاج في الفندق وتحسين القدرة على المنافسة وتشجيع الإبداع داخل الفندق.<sup>3</sup>

#### ثانياً: العوائد الاجتماعية لمنشآت الفنادق البيئية: (منظور اجتماعي).

إن الفنادق البيئية فتحت المجال أمام المجتمع المحلي من الشباب والأفراد الغير مؤهلين على العمل فيها، وقد عملت هذه الصناعة على تدريبهم ودخولهم مجال العمل. ويلاحظ أن مشاركة المرأة في مجال العمل في الضيافة يصل في بعض الدول إلى % 70، حيث يعملن في مجال الفنادق والمطاعم، حسب إحصاءات منظمة العمل الدولية. وعليه تصبح

1)Rodriguez-Anton, J.M., Alonso-Almeida, M.M., Celemin, M., and Rubio, L., "Use of different sustainability management systems in the hospitality industry", The case of Spanish hotels.

Journal of Cleaner Production 22 (1), 2012 , p, 76-84.

٢ ليلي محمد محمد الخضير: تأثيرات المجتمعات المحلية، مرجع سابق، ص ٧٤، ٧٥.

٣ عمر السيد قوره، الحسين معوض علي: التكنولوجيا الخضراء وممارسات ترشيد استهلاك الطاقة في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة:

دراسة استكشافية، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة الفيوم، المجلد، ٩، العدد 1 مارس، ٢٠١٥، ص ١٧.

صناعة الضيافة رائدة في فتح الباب أمام الباحثين عن فرص عمل، كما وأنها ساهمت في حل مشكلة البطالة .<sup>١</sup>

كما يمكن القول أن العوائد الاجتماعية تتمثل في تعيين المنافع التي يحققها الفندق على مستوى الاقتصاد المحلي والمستوى الاجتماعي ، ومقارنتها بالأعباء التي تفرضها ذات الفنادق البيئية على نفس المستوى، وإذا كان من اليسير التعبير عن هذه المنافع وتلك الأعباء في شكل مقادير كمية نسبية، فإن تقييم المشروع على المستوى المحلي ما هو إلا موازنة مباشرة بين هذه المنافع وتلك الأعباء.<sup>٢</sup>

والجدير بالذكر، أنه يوجد الكثير من المنافع الاقتصادية التي يمكن أن يكتسبها المجتمع المحلي من الفنادق البيئية بدءاً من امتلاكهم وإدارتهم الكاملة للفندق ، أو اشتراكهم مع مستثمرين آخرين في ملكيته وإدارته، أو عن طريق اشتراكهم في العمل أثناء تشغيله . كما يمكن للمجتمعات المحلية الحصول على عوائد على هيئة رسوم يحصلونها من مشغلي السياحة البيئية مقابل السماح لهم بدخول ، مواقعهم، وملكياتهم، وممارسة بعض الأنشطة بها.

أو عن طريق مشاركة مشغلي الرحلات عن طريق توفير أنشطة داخل مواقعهم والتي يقوم مشغلي الرحلات بإدراجها داخل برنامج الزيارات الخاص بالفندق ، كما يقدم الفندق البيئي فرص تدريب ورفع كفاءة السكان المحليين، وتنمية مهاراتهم ، لكي تؤهلهم للعمل مع النزلاء . كما يمكنهم الاستفادة من العوائد الاقتصادية التي تنعكس عليهم من الفندق، في تحسين أحوالهم التعليمية والصحية وتطوير أنشطتهم ومنتجاتهم الفنية والحرفية .

وعلى صعيد آخر، تعمل برامج التدريب التي يقدمها الفندق للسكان العاملين المحليين على رفع وعي السكان المحليين، مما ينعكس على أسرهم واهتمامهم بالجوانب التعليمية ، ودفعهم إلى تحسين جودة مشغولات الحرف اليدوية ، وتطوير منتجاتهم الزراعية والاهتمام بها .<sup>٣</sup>

1-Chan, W., Wong, K., and Lo, Y., "Environmental quality index for Hong Kong hotel sector", Tourism Economics 14 (4), (2008), 751-768.

-Brymer, R., , Hospitality and Tourism .An Introduction to The Industry, Ninth edition, Kendall Hull Publishing Company, USA,. (2000).

٢ النزلة البيئية (الدليل الفني) الهيئة العامة للسياحة والآثار ، المملكة العربية السعودية ، بدون سنة ، ص ٦٤.

٣ المرجع السابق، ص ٦٧، ٦٨.

**ثالثاً: تأثير الفنادق البيئية على البيئة (البعد البيئي) :**

تعتمد الفنادق الخضراء على تطبيق ممارسات من شأنها تقليل الأثر السلبي على البيئة، كترشيد استهلاك الطاقة التقليدية في الفندق، والانتقال إلى الطاقة البديلة، مع تقنين استخدام المياه فيه للأغراض المختلفة بعدة طرق مبتكرة، والالتزام ببعض التعليمات والمقاييس المتعلقة بالتصميم، والطرق التي يتم بموجبها إدارة ومعالجة النفايات والمخلفات بأنواعها وذلك بهدف المحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التأثيرات السلبية للصناعة الفندقية على البيئة وتقليل النفقات، مع توفير الأجواء الصحية والسليمة للنزلاء. وذلك على النحو التالي:<sup>١</sup>

**(أ) التأثيرات الإيجابية للمنشآت البيئية السياحية:**

أوضحت مجموعة البنك الدولي (٢٠٠٧)، أهمية البعد البيئي في المنشآت السياحية البيئية فنجد أن هذه الصناعة تعمل جاهدة على تطبيق مفهوم السائح صديق للبيئة من خلال استخدام مصادر الطاقة الأقل ضرراً على البيئة ومن خلال تعميق مفهوم عالم أخضر والاهتمام بالتشجير والمحافظة على الطبيعة.<sup>٢</sup>

كما تعد المنشآت السياحية مستهلكاً هاماً للطاقة يعمل على انبعاث الغازات ورفع درجة حرارة الأرض، كما تعتبر مصدراً مؤثراً على طبقة الأوزون من خلال الثلجات والمكيفات الهوائية التي تُصدر غازات الكلوروفلورو كربون السامة في الجو.

بالإضافة إلى أن المياه المورد الأهم على مستوى المعمورة، فإن صناعة الضيافة تستهلك كميات أكبر مما يستهلكه السكان، ذلك أن معدل استهلاك الغرفة الفندقية الواحدة في العام يتراوح ما بين ٣م٦٠ - ٣م٢٢٠ من المياه سنوياً.<sup>٣</sup>

فمن خلال إتباع أفضل الممارسات البيئية في الإنشاء والتشغيل اليومي للفنادق البيئية، يمكن للفندق أن يقلل من التأثيرات السلبية على البيئة المحيطة. ويمكن أن يكون لهذه الممارسات البيئية العديد من المنافع الاقتصادية مثل: استخدام تقنيات ومواد البناء المحلية المتوفرة، واستخدام الطاقة المتجددة مثل: الطاقة الشمسية، أو طاقة الرياح. كل هذه

١ د. عبد القادر إبراهيم عطية حماد: تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء، مرجع سبق ذكره، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير، ٢٠١٥، ص ٢٧٣.

٢ خلود هيمه الخطيب: علم إدارة الضيافة (ترجمة)، سلسلة علوم الفنادق، الجزء الأول - الطبعة الأولى، هلا للنشر والتوزيع سنة ٢٠٠٠.

الممارسات تنعكس بشكل ايجابي على البيئة الطبيعية ، وتعمل على تقليل تكاليف التشغيل ، كما تعد الفنادق البيئية أحد المشاريع الهامة التي يمكن من خلالها تشجيع أفكار العمارة البيئية والعمارة الخضراء ذات التأثيرات البيئية الأقل .

وتعتبر الفنادق البيئية - بما تقدمه من إسهامات في الحفاظ على الحياة الفطرية ، ودعم النشطة البحثية في المناطق الطبيعية ، وبما تنتجه من تعاون مع المجتمعات المحلية في مجال دعم حماية الأنواع النباتية والحيوانية المهددة بالانقراض- من المشروعات القليلة الداعمة لأنشطة حماية الموارد الطبيعية .

كما تقوم بعض الفنادق البيئية بدعم وإنشاء مناطق محمية خاصة تقوم من خلالها بحماية وإعادة تأهيل بعض أشكال الحياة الفطرية والتي تنعكس بدورها على المشروع ككل.

ويمكن أن تقدم الفنادق دعماً مادياً للمناطق المحمية المتواجدة بها ، أو المحيطة من خلال رسوم تفرض عليها نتيجة ارتفاعها بهذه المحميات ، أو من خلال رسوم يدفعها النزلاء مقابل دخولهم هذه المناطق المحمية أو من خلال رسوم مضافة على تكاليف الإقامة بالفندق .

العوائد والمنافع الاقتصادية من الفنادق البيئية ، وأنشطة السياحة البيئية تقوم بشكل غير مباشر بدعم أنشطة حماية التنوع البيئي عن طريق زيادة وعي المجتمعات المحلية والمؤسسات الحكومية تجاه أنشطة الحماية.

كما يقدم الفندق البيئي عوائد غير مباشرة لأنشطة حماية التنوع الاحيائي، من خلال توفير بدائل للدخل للسكان المحليين بدلاً عن الأنشطة التي يمارسونها داخل المناطق المحمية .<sup>١</sup>

#### (ب) التأثيرات السلبية المحتملة للفنادق البيئية السياحية:

إنشاء الفنادق في المناطق النائية يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية على البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي . لذا يجب إتباع أفضل الممارسات البيئية في جميع مراحل عملية تنمية الفندق. كما يمكن أن تكون المنافع المنعكسة على المجتمع المحلي أقل مايمكن في حالة عدم الاهتمام بمبادئ التنمية بالمشاركة واشتراك كافة الأطراف المعنية .

بالإضافة إلى أنه إذا لم يتم تعليم وتنقيف الزوار بعادات وتقاليد السكان المحليين، فإن الكثير من التأثيرات السلبية على المجتمع المحلي يمكن أن تحدث.

<sup>١</sup> النزول البيئية (الدليل الفني) ، مرجع سابق، ص ٦٨.

## المبحث الثالث:

## تعزيز مفهوم الممارسات الصديقة للبيئة (الممارسات الخضراء) .

إن تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة في صناعة السياحة خاصة القطاع الفندقى يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التنمية السياحية الخضراء .

لذا سيتم استعراض هذا المبحث فى النقاط التالية :

أولاً: الممارسات الخضراء المصاحبة لنموذج الفنادق البيئية .

ثانياً: أهداف تطبيق مفهوم الممارسات الخضراء .

ثالثاً: الإدارة البيئية المتكاملة .

أولاً: الممارسات الخضراء المصاحبة لنموذج الفنادق البيئية (الطاقة - المياه - المخلفات).

يؤثر القطاع الفندقى على البيئة بشكل مباشر وغير مباشر لذا يدرك القائمون على صناعة الفنادق فى العالم أهمية الممارسة الرشيدة تجاه البيئة والمجتمع لما تعود بالنفع عليهم .

إن الممارسات التي تراعى البيئة أو ما تسمى الممارسات الصديقة للبيئة " الممارسات الخضراء" لها مردودها الايجابى من حيث خفض التكلفة، واكتساب السمعة الجيدة وضمن جاذبية الموقع للسياح على المدى الطويل . حيث أنه من المعروف أن تطبيق الممارسات الخضراء يمكن أن يؤدي إلى خفض التكلفة المباشرة من خلال تخفيض قيمة استهلاك الطاقة والمياه ومعالجة المياه العادمة والتخلص من النفايات الصلبة، فجهود الحفاظ على البيئة مثل إدارة المخلفات ومعالجة المياه تعني توفير بيئة عمل ومناطق أكثر أمناً. وسيأتى ذلك تفصيلاً على النحو التالى:

## \* أهم ممارسات ترشيد استهلاك الطاقة فى الفنادق :

يستهلك القطاع الفندقى كميات كبيرة من الطاقة فى استخدامات التسخين والكهرباء، كما أن لموقع الفندق وتصميمه وإنشائه وأنماط تشغيله بشكل عام تأثير كبير على استهلاك الطاقة ، لذا فالفنادق البيئية تعمل على توفير استهلاك الطاقة بقدر كبير . وفيما يلي بأهم الممارسات التي يجب إتباعها داخل قطاع الفنادق لترشيد استهلاك الطاقة :

-استخدام تصميم شمسي سلبى للاستفادة من ضوء الشمس وتدفق تيارات الهواء .

-استخدام نظام الاتجاهات الأمثل للمباني .

-استخدام وحدات الاستشعار التي تقوم بإطفاء الأنوار فى الأماكن الغير شاغرة .

-استخدام لمبات إضاءة موفرة عالية الكفاءة .

-تزويد مصابيح الفلورسنت ، ومصابيح الإنارة العالية الكفاءة والمصابيح المتوهجة بوحدات التحكم لخفض الانارة .

\*بالإضافة لأنظمة لإدارة الطاقة والتحكم فيها ، وذلك عن طريق :

-المراقبة المركزية وإعداد التقارير عن استخدام الطاقة .

-تحسين كفاءة المبردات باعادة ضبطها بناء على الأحمال والتحكم فى الطلب .

-بناء جدران ترومب، واستخدام توربينات الرياح .

-استخدام الوقود الحيوى .

\*فضلا عن ممارسات استهلاك معدات المطبخ والتبريد :

-مطابقة شعلات مواقد الطبخ لاحتياجات المطبخ .

اختيار مبردات وغرف تبريد عالية الكفاءة .

-استخدام نظام عادم يقوم بتغيير سرعات المراوح .

كما يجب على الفندق البيئي كأحد أنماط المباني السياحية التي تدعم مبادئ التصميم البيئي

الأيسعى فقط إلي تحقيق أقل استهلاك للطاقة، بل إلى الاستفادة من مصادر الطاقة

المتجددة بالموقع أيضا .

\*أهم ممارسات ترشيد استهلاك المياه في الفنادق :

تعتبر الفنادق مستهلكا كبيرا للمياه ، فأحيانا يتجاوز طلب النزلاء فى الفنادق من المياه على

طلب السكان المحليين أنفسهم ، فإن استهلاك المياه لا يقتصر على المياه اللازمة لسد

احتياجات السائح أو النزول إنما يتعداه إلى المياه اللازمة للأعمال العامة لتشغيل الفندق مثل

المطبخ وغرف الغسيل والمرافق الفندقية كالمسابح والملاعب والحدائق والمطاعم والنوادي

الصحية . الأمر الذى يهدد توفير المياه لتغطية الاحتياجات المحلية .<sup>١</sup>

تعتبر غرف النزلاء فى الفنادق المستهلك الأكبر للمياه ، حيث أنها تستهلك أكثر من ٥٠%

من الاستهلاك الكلى للمياه فى الفنادق .<sup>٢</sup>

١ إيناس بنورة وآخرين: تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء فى القطاع الفندقى لضمان الاستهلاك الرشيد للمياه حالة دراسية: محافظة

بيوت لحم ، معهد الأبحاث التطبيقية ، وحدة أبحاث المياه والبيئة، القدس (أريجا)، مؤسسة هاينريش بول، بدون سنة ، ص ١٢ .

٢ أن استهلاك المياه فى القطاع الفندقى يرتبط بمعدل استخدام النزلاء لها واحتياجات المرافق للتنظيف، وغسيل الملابس وكيفية

والمنتجعات الصحية المائية كحمامات السباحة والساونا وحمامات البخار. وقد يتراوح استهلاك النزول من المياه داخل الفندق بين 200

لتر/ للفرد يوميا إلى 1200 لتر/ للفرد يوميا ، وعادة ما يكون الحد الأقصى لاستهلاك المياه من نصيب الفنادق الفاخرة.

مجموعة البنك الدولي ٢٠٠٧ .

تتوقف كفاءة وترشيد استهلاك المياه على مدى استمرارية موقع الفندق وتصميمه وإنشائه علاوة أن هذه المياه أصبحت مصدراً مكلفاً . وعليه فإنه يجب اختيار أفضل الممارسات المتبعة في مجال ترشيد استخدام المياه والمحافظة على نظافة الكميات المخزنة والمستعملة. وفيما يلي أهم الممارسات التي يجب اتباعها داخل الفنادق لترشيد استهلاك المياه :<sup>١</sup>

- تجميع المياه من خلال الميازيب والأنابيب وتوجيهها إلى خزان أو حوض تجميع المياه.
- إجراء معالجات بيولوجية لإعادة استخدام المياه الرمادية .<sup>٢</sup>
- اختيار تصميمات الحدائق والنباتات بطرق تلبي احتياجات المياه.
- الري من خلال نفاذ مياه الأمطار والمياه الطبيعية إلى التربة .
- استخدام المراحيض ذات الاستهلاك المنخفض جدا لمياه الشطف ، وحفريات المياه ،
- استخدام الفوهات الرشاشة والموبلات ، والوحدات الصغيرة التي تركيب في فوهات الصنابير لخفض وتنظيم نزول المياه.
- استخدام المستشعرات التي تعمل بالأشعة تحت الحمراء والأشعة فوق الصوتية ، مما يساهم في خفض استهلاك المياه إلى ٤٠% على الأقل .
- تركيب أجهزة لمعرفة تسرب شبكات المياه ، وصيانة شبكات المياه والصرف بشكل دوري .

**\*معالجة مياه الصرف:**<sup>٣</sup>

إن أهم ما يميز الفندق البيئي عن الفنادق التقليدية هو دعمه للنظم البيئية في معالجة الصرف، مع عدم تشجيع النظم التي تستخدم مياه البحر للتخلص من مياه الصرف. فالفندق البيئي يستخدم التقنيات البيولوجية لمعالجة مياه الصرف . وهذه التقنيات الغير ميكانيكية لا تتضمن حدوث ترشيح للتربة أو تدمير التربة وإفسادها، فهذه النظم لديها القدرة على إنتاج منتجات مفيدة ( Leaching ) كالمخصبات الزراعية أو الوقود مما يستدعي الدعوة لتدعيم

١ إن تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة في الفنادق يقلل من معدل استهلاك السائح للمياه بنسبة (٣٠-٥٠) % ، وكمثال على ذلك فنادق هيلتون وفيرمونت العالمية والتي قامت بالعديد من الممارسات لترشيد استهلاك المياه ، الأمر الذي أدى إلى تخفيض استهلاك المياه بمعدل ٣١%، و٥٠% . وأيضا يوجد الفنادق التي تتبع برنامج " المفتاح الأخضر " ، الذي يعد أحد برامج التعليم البيئي التي أنشأتها وتبنتها المؤسسة العالمية للتعليم البيئي . وهو علامة بيئية للمرافق السياحية التي تهدف إلى المساهمة في منع التغير المناخي ودعم السياحة المستدامة عن طريق المكافأة والترويج للمبادرات الجيدة. فإن هذه الفنادق بإتباعها لبرنامج المفتاح الأخضر تخفض استهلاك المياه بنسبة تقدر بـ ٢٧% من استهلاك السائح. إناس بنورة وآخرين : تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء ، ص ٢٠ .

٢ المياه المستعملة في الحمام والمطبخ و غسيل الملابس واستخدامها لري الحدائق والمساحات الخضراء. وتعرف المياه الرمادية على أنها المياه المنصرفة من الأدشاش والأحواض في الحمامات والأحواض الأخرى، بينما المياه المنصرفة من أحواض المطابخ وغسالات الأطباق والملابس تكون أكثر تلوثا ببقايا الطعام والدهون والمنظفات ويطلق عليها المياه السوداء.

تلك النظام، كما أن للنظم البيئية لمعالجة الصرف ميزة كونها مسئولة بيئياً، غير ملوثة، وموفرة للتكاليف .

#### \*الغاز الحيوي كأحد الممارسات الخضراء للتخلص من المخلفات .

تُمثل إدارة المخلفات أحد مشكلات عمليات الحفاظ والتي تُعد من أهم مبادئ الاستدامة، خاصة عند تواجد حياة برية وفصائل نباتية وحيوانية مميزة في البيئة المحيطة بموقع الفندق البيئية تكون معرضة للآثار العكسية الناتجة عن الإدارة غير الواعية للمخلفات.<sup>١</sup> ويمكن توليد الغاز الحيوي من خلال التحلل اللاهوائي (في خزانات مغلقة) للمخلفات العضوية للفندق مثل : بقايا الطعام، والمخلفات النباتية، والمخلفات العضوية الآدمية والحيوانية والقمامة. والغاز المتولد يتكون من غاز الميثان (قابل للاشتعال)، بالإضافة لثاني أكسيد الكربون ونسب صغيرة من غازات أخرى. ويستخدم الغاز المنتج في التسخين والطبخ والتبريد، وهو بذلك يقلل أو يمنع من استخدام مصادر خارجية للطاقة. وكذلك يسهم بشكل متميز في التخلص من المخلفات العضوية للفندق .<sup>٢</sup>

ويرى أصحاب الفنادق أنه يوجد العديد من المعوقات لتبني الممارسات الصديقة للبيئة وأهمها:

- التكاليف المرتفعة لتبني بعض الممارسات والتقنيات.
- صعوبة إجراء بعض التغييرات في الفنادق القائمة الحالية .
- لايوجد إمكانية لتخفيض المصاريف التشغيلية جراء تبني تلك الممارسات.
- عدم توفر بعض التقنيات في السوق المحلي، وعدم المعرفة بوجود بعض هذه التقنيات.<sup>٣</sup>
- . والجدير بالذكر أن جميع الفنادق تقريبا لايتوافر فيها أنظمة معالجة المياه العادمة أو الرمادية.

**صفوة القول :** مما سبق يتضح أن مفهوم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة يعتبر الطريقة المثلى لبقاء المناطق السياحية في المنافسة بكفاءة مع المحافظة على الموارد الطبيعية والتي تعتبر بمثابة عوامل الجذب الأساسية في السياحة، وأن الفنادق البيئية لها دور في المحافظة على تلك الموارد.

١ ليلي محمد محمد خضير ، تأثيرات المجتمعات المحلية ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٦ .

٢ النزل البيئية (الدليل الفنى) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩ .

٣ إيناس بنورة (وأخرين): تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء، مرجع سبق ذكره ، ص ١١ .

## ثانياً: أهداف تطبيق مفهوم الممارسات الخضراء

بالرغم من أهمية السياحة كعنصر أساسي في الاقتصاد العالمي، فهي لا تزال مسؤولة عن إنتاج 5% من انبعاث الكربون في العالم، وتعتبر مصدراً رئيسياً لفقدان التنوع البيولوجي، وللتلوث، وتدهور المناظر الطبيعية، وارتفاع استهلاك المياه، الاستخدام السيئ للطاقة، ونقص عمليات إدارة المخلفات، بالإضافة إلى تلوث المياه، مما أصبح يمثل واقع رئيس كمعوقات وتحديات للسياحة لاسيما السياحة البيئية . ومما سبق يتضح لنا أن تطبيق مفهوم الممارسات الخضراء يهدف إلى العديد من الأمور منها:

- الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية مثل الأرض والتربة والطاقة والمياه وغيرها.
  - العمل على خفض نسبة التلوث بأشكاله المختلفة الصلبة والسائلة والغازية.
  - المشاركة المحلية لكافة شرائح المجتمع في عمليات التنمية.
  - استخدام العمالة والمنتجات المحلية.
  - الإبقاء على التراث الثقافي بأشكاله المختلفة من عادات وتقاليد وتراث معماري وغيرها، مع العمل على تكامل الثقافات المحلية.
  - الحفاظ على التنوع الحيوي من خلال حماية النباتات والحيوانات والنظام الايكولوجي والحفاظ
  - على المناطق ذات الحساسية العالية.
  - التقليل من المواد الكيماوية الملوثة للتربة.
  - وضع سياسات تراعي الشروط البيئية في كافة مراحل التنمية السياحية .<sup>١</sup>
- الخلاصة:** إن تشجيع الفنادق نحو تطبيق شعار الفنادق الخضراء لن يكون على حساب أرباحها أو مكاسبها الاقتصادية ، فضلاً عن أن تطبيق مفهوم الممارسات الخضراء في الفنادق قد يكون مكلف مادياً لكنه على المدى البعيد سيوفر على أصحاب الفنادق أموالاً طائلة، ويزيد من عدد النزلاء، ويعمل على حماية البيئة المحلية، كما أن اهتمام الفنادق بشؤون البيئة وقضايا المجتمع سوف يُكسبها منافع اقتصادية واجتماعية وحضارية.

١ عبد القادر عطية حماد : تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧١ ، ٢٧٤ .

### ثالثاً: نظام الإدارة البيئية المتكاملة

هو نظام متكامل يعمل على الحفاظ على كل من الموارد البشرية والطبيعية الداعمة لصناعة السياحة التي تتزايد متطلباتها من جودة الخدمة.

ويدعم النظام تحقيق التوازن بين استهلاك الموارد الناتج عن قدوم أعداد كبيرة من الناس إلى مكان واحد في الوقت نفسه، وجهود صون الموارد وترشيد استخدامها، فسياحة الأعداد الكبيرة تتطلب استهلاكاً متزايداً من العديد من الموارد مثل المياه والطاقة ومستلزمات الغذاء، إلى جانب استهلاكها لمواد البناء والأخشاب في صناعة الأثاث واستهلاكها من المنسوجات وكذلك العديد من منتجات الصناعات الكيماوية.

\*المشاركة المجتمعية في الإدارة البيئية المتكاملة للمنشآت السياحية: وتتم وفق ما يأتي :

١- المشاركة بالرأى في تخطيط واختيار المناطق المزمع إقامة المشروعات السياحية عليها، وذلك للتعرف على خصائص المنطقة ودروها.

٢- تقديم الخدمات التي تستعرض تراث المناطق التي يعيش بها السكان الأصليون في مناطق السياحة.

٣- إعداد وتصنيع منتجات التراث من أطعمة ومنتجات وملبوسات ومفروشات ومصنوعات وإعداد الأسواق بالطرق التراثية، مما يشجع السياح على زيارة وإحياء هذه المناطق، كما يخلق مصادر نقدية لتغطية نفقاتهم الحياتية دون المساس بحريتهم الشخصية وممارساتهم الاجتماعية.

٤- منع الصيد الجائر واستخدام الأشجار في أغراض التدفئة وإعداد الطعام.

٥- إزالة التعديات عن مناطق الصحراء والواحات الناتجة عن رياضة الصحراء والسياحة المكثفة في هذه المناطق.

٦- المشاركة في برامج رصد التنوع الحيوي في داخل المحميات الطبيعية المستغلة كمناطق جذب سياحي، لاتخاذ الخطوات التصحيحية لإعادة المحميات لطبيعتها قبل حدوث الأضرار التي لا يمكن إصلاحها.<sup>١</sup>

١ أديب دارى أومرى : دراسة الأثر البيئي على المباني ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٨ ، ١٣٩ .

نخلص مما سبق : أنه على أنظمة الإدارة البيئية أن تُساهم في دعم البيئة إيجابياً، عبر محاولة منع الآثار السلبية لمنشآتهم السياحية على البيئة، من خلال برامج ترشيد استهلاك الماء والطاقة....الخ.

ومن استقراء ما تقدم، وبالتطبيق على الفندق البيئي ، نجد أن وجه الاستفادة من الإدارة البيئية تكمن فيما يلي :

- تُمثّل الإدارة البيئية إستراتيجية النجاح في المنشآت السياحية بشكلٍ عام وإدارة الفنادق منها بشكلٍ خاصٍ، وهذا يُحتّم على مالكي الفنادق البيئية ضرورة معرفة كيفية التعامل مع البيئة المحيطة، وليس ذلك فحسب بل يجب أن يكون حرصهم على تحقيق الربحية لمنشآتهم السياحية، كحرصهم على تحقيق التوازن البيئي تماماً.

- والجدير بالذكر، الإشارة إلى المزايا الكثيرة التي تحصل عليها الفنادق البيئية والمنشآت السياحية من خلال تطبيقها لأنظمة الإدارة البيئية من أهمها :

١- إظهار الالتزام العملي بالقواعد البيئية أمام النزلاء، وهيئات السياحة المحلية والعالمية المهمة بالقضايا البيئية.

٢- إظهار صورتها كمنشآت سياحية ( فنادق ) تتّصف بالوعي البيئي .

٣- ترشيد الاستخدام وتخفيض التكاليف.

٤- كسب نصيب أكبر في السوق، وشريحة جديدة من العملاء .<sup>١</sup>

ولما كانت الفنادق وأماكن الإقامة هي من أهم المنشآت السياحية، فإن السؤال التالي يطرح نفسه: لماذا يجب أن تتحول إدارة الفنادق، أو أماكن الإقامة إلى نظم الإدارة البيئية

المتكاملة ؟ والإجابة على ذلك تكمن في النقاط أهمها :<sup>٢</sup>

- جودة البيئة تساوي جودة المنتج ، وكسب شريحة جديدة من الزبائن .

- تخفيض النفقات وتحسين القدرة على المنافسة.

- تضاعف الطلب، و ضمان ربحية طويلة الأمد.

١ الفندق البيئي(الإيكولوجي) : مفهومه، وتصميمه، مرجع سابق، ص ١١.

٢ جامعة الدول العربية، الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي، سلسلة رقم ٢، الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة للفنادق،

## المبحث الرابع

## رؤية مستقبلية مقترحة لمنظومة السياحة الخضراء

## - بالتطبيق على مصر -

يجب التنويه إلى أن السياحة يمكن أن تقدم الحوافز والأموال اللازمة لتجديد الأبنية التاريخية والمنشآت التقليدية، كما توفر الدعم للمناطق المحمية . كما يُمكن أن تصبح قوة لبناء بنية تحتية أفضل، والتي تصبح بدورها عاملاً لتحسين البيئة . مما يستدعي تناول هذا الطرح كالتالي:

أولاً: الواقع الحالي لقطاع السياحة عامة ، لاسيما السياحة الخضراء .

بتحليل خريطة السياحة لقطاع السياحة في مصر، وذلك في ضوء إمكاناتها ومحدداتها الطبيعية، وفي ظل التجارب والسياسات والإستراتيجيات المختلفة التي تعاقبت عليها يمكن استقراء مايلي:

\* اعتمدت غالبية الإستراتيجيات التنموية بمصر على تفعيل أقطاب التنمية وتمثل في المراكز الحضرية القائمة، ولم يقتصر دور المراكز التنموية على رفع كفاءة خدماتها وانتشار تنموى محدود، بل اعتمدت على نمو متسارع في المناطق البيئية لهذه المراكز، وذلك لأغراض اقتصادية واستثمارية في المقام الأول . وعلى الرغم من إيجابيات هذه الإستراتيجية من ارتفاع إقتصادي وتوسيع نطاق المعمور المصري وتوافر فرص عمل جديدة إلا أن هذه الإستراتيجية قد صاحبها مجموعة من السلبيات نتيجة الانعكاس المباشر من التنمية على البيئة .

- وتمثل أهم سلبيات التنمية على البيئة في : عدم المراعاة الكافية للأبعاد البيئية، وكذا الموارد الطبيعية، ويعزى ذلك إلى النمو الذي يسبق الرؤية المستقبلية الشاملة للمنظومة السياحية، في إطار التنمية العمرانية والإقليمية مما يضعف إلى حد كبير فرص الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية والاستفادة من الموارد الطبيعية ومن ثم يتنافى ذلك مع مفاهيم التنمية المستدامة التي تركز على صيانة الموارد الطبيعية وعدم إستنزافها .

\* محدودية تحقيق التزامنية المطلوبة بين صدور القوانين والاشتراطات البيئية والتنموية، حيث تصدر القوانين بعد أن تكون برامج التنمية قد خطت خطواتها الأولى، ومن ثم عدم قدرتها على مسايرة خطوات التنمية، وصعوبة السيطرة عليها .

ثانيا: الأطر المقترحة لدعم وتطوير منظومة السياحة الخضراء .

تؤكد الرؤية الحالية لمنظومة التنمية السياحية المستدامة بمصر على أهمية إعادة النظر في الوضع الحالي لها، وصياغة رؤية مستقبلية حاكمة وواعية تأخذ في الاعتبار نموذج الفنادق البيئية، والإسراع في تقنين خطوات هذه الرؤية بما تتوافق مع الخطط الإقليمية للدولة وتحافظ على مقدرات الأجيال القادمة، وفي ضوء ماسبق يمكننا الاستفادة منها خلال : الخطط والمشروعات المستقبلية، والتي تتلاءم مع مكونات البيئة الطبيعية بمصر، والأطر التي يمكن الاسترشاد بها مستقبلاً كالتالي :

- أ- أطر تعظيم التأثيرات الإيجابية لبرامج التنمية على البيئة الطبيعية بالموقع.
- ب- أطر تلافى التأثيرات السلبية المتوقعة من برامج التنمية على النظم البيئية والحيوية السائدة بالموقع، والتعريف بالإجراءات الوقائية التخطيطية للعمل بها.
- ج- مؤشرات العائد والاستثمار السياحي للمناطق السياحية في ضوء الحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية.
- د- أطر تفعيل الفنادق البيئية المعتمدة على أيكولوجيا المكان، باعتبارها اتجاه مرغوب عالمياً ومحلياً.<sup>١</sup>

ثالثا: تعميم مبادرة - البنك المركزي المصري لدعم تمويل إحلال وتجديد فنادق وأساطيل سياحية - على مستوى قطاعات الدولة (التمويلية).

في ضوء المناقشات والاجتماعات التي تمت مؤخرا مع المستثمرين بقطاع السياحة للوقوف على مقترحاتهم لمساندة القطاع، قرر البنك المركزي تلك المبادرة، ومن أهم النقاط التي تم وضعها بهدف تشجيع الصناعات المحلية وترويجها، ضرورة الاعتماد على المنتجات المحلية بنسبة 75% من إجمالي تكلفة عملية الإحلال والتجديد ، مع الالتزام الكامل بتطابقها مع المعايير والمواصفات الجديدة الصادرة عن وزارة السياحة، وذلك بهدف إجراء تجديدات على أعلى مستوى. وفي ضوء ماتقدم، يقترح المركز المصري للدراسات الاقتصادية الآراء التالية:<sup>٢</sup>

١ أسامة سعد خليل: التوازن البيئي والتنمية السياحية المستدامة، (رؤية مستقبلية لإقليم البحر الأحمر) بقسم العمارة، بكلية الهندسة بشبرا جامعة الزقازيق، بدون سنة ، ص ص٣٤، ٣٦.

٢ البنك المركزي يصدر مبادرة لدعم تمويل إحلال فنادق وأساطيل سياحية ، رأى في خبر، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، عدد رقم ١٨٥، بتاريخ ٨/٢/٢٠١٧ .

\* يجب تعديل الشكل المؤسسي الحالي وإصلاح البنية السياحية لمنظومة ترويج وتنشيط السياحة عبر مضاعفة أنشطة الترويج السياحي، وذلك من خلال رفع كفاءة المكاتب السياحية الخارجية، والاستفادة من السفارات المصرية في الترويج السياحي لجذب مزيد من السائحين، وخاصة التخطيط لاجتذاب حركة سياحية من الأسواق الناشئة مثل أذربيجان ودول وسط آسيا وبلغاريا والمجر ودول وسط أوروبا بالتنسيق مع الأطراف المعنية مثل قطاع الطيران .

\* ضرورة الترويج غير التقليدي للسياحة المصرية سواء من خلال الانترنت أو التواجد في أماكن ترويج غير تقليدية بدول العالم كالمتاحف المتخصصة وخاصة بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية،

\* يجب إعادة النظر في أسلوب الإدارة والخدمات اللوجستية في المناطق السياحية خاصة الأثرية منها لإبراز الشكل والمضمون الحضاري المصري .

\* ضرورة تنظيم حزم تشجيعية لليابان والصين ودول أمريكا الجنوبية (الأرجنتين والبرازيل) من خلال رحلات طيران عارض طويلة مباشرة بعد نجاح تجربة الصين في ٢٠١٥، والتركيز على تنشيط أنواع سياحية جديدة مثل سياحة المؤتمرات والسياحة البيئية لاسيما تجربة الفنادق البيئية (الايكولوج) وغيرها.

\* يجب النظر إلى المنتج السياحي على أنه عنصر ترويجي ضمن سلسلة القيمة المضافة الاقتصادية بحيث يمثل عنصراً ترويجياً هاماً لباقي الصناعات المصرية مثل الأثاث والمنسوجات والسلع التراثية ضمن برامج تنشيط السياحة بحيث تتكامل القيمة والأهداف الاقتصادية معاً .

### الخاتمة

يخلص البحث إلى محاولة توجيه فكر المعماري المصمم ، وصناع القرار في القطاع السياحي لمنشآت السياحة البيئية لاسيما الفندق البيئي (الايكولوجي) إلى الأسس التي قد تساعدهم على خلق منشأ متكامل الاستدامة قادر على إرضاء كل من السائح والنهوض بالمجتمع المحلي، في عمل منشأ معماري مميز ، يلتزم بمراعاة الممارسات البيئية الخضراء الصديقة للبيئة .

بيد أن التطوير السياحي المتوازن في المناطق والأقاليم يكون وفقاً لخصائص وأنواع الموارد السياحية المتوفرة وحجم الطلب عليها . وذلك بتحديد أولويات مناطق التطوير السياحي وبخاصة المناطق ذات الإمكانيات الطبيعية، والتي تشجع السياحة البيئية، دون الإخلال بالتوازن البيئي.

### النتائج

- توصلت الباحثة للعديد من النتائج من خلال طيات هذه الدراسة نجملها فيما يلي :
- ١- الفنادق البيئية، هي منشآت سياحية بيئية ، تصمم وتبنى وتدار بأسلوب يساهم ويدعم عمليات الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية.
  - ٢- الفندق البيئي كمشروعٍ سياحيٍّ يجب أن يُحَقَّق -من خلال طابعه المعماري، والتعبير الهادئ الخاص به، ونظام إدارته، وتشغيله -مبادئ السياحة المتمثلة في الحفاظ على الموارد الطبيعية.
  - ٣- وتأتى فكرة إنشاء الفندق البيئي نتيجة معاناة عوامل الجذب الطبيعية في العالم، وذلك من خلال العديد من مظاهر الإهمال والتدمير الناتجة عن كثافة استخدام بعض الأنشطة السياحية، التي فرضت نوعاً من الضغط على تلك الموارد ذات الحساسية البيئية .
  - ٤- ضرورة الاهتمام بإتباع الممارسات صديقة البيئة داخل القطاع الفندقى، خاصة الفنادق البيئية والتي تساهم بدورها في الحفاظ على البيئة، حيث أن الاتجاه العالمي لمنظمة السياحة العالمية يسعى إلى تطوير وتنمية السياحة البيئية وتلبية احتياجات السياح مع الحفاظ على المميزات الطبيعية ونمط الحياة الفطرية.
  - ٥- أن نجاح الفندق يعتمد على إيجاد التفاعل مع المجتمع المحلي، وذلك من خلال الاتى : تشغيل وتأهيل الأيدي العاملة المحلية، بالإضافة إلى شراء المنتجات المحلية التي يقوم المجتمع المحلي بإنتاجها وتسويقها للنزلاء.
  - ٦- يجب إتباع نظام الإدارة البيئية المتكاملة الذى يعمل على الحفاظ على كل من الموارد البشرية والطبيعية الداعمة لصناعة السياحة التي تتزايد متطلباتها من جودة الخدمة.
  - ٧- أن مفهوم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة يعتبر الطريقة المثلى لبقاء المناطق السياحية في المنافسة بكفاءة مع المحافظة على الموارد الطبيعية والتي تعتبر بمثابة عوامل الجذب الأساسية في السياحة، وأن الفنادق البيئية لها دور في المحافظة على تلك الموارد.
  - ٨- تُعرف السياحة الخضراء بأنها: فلسفة أو أحد اتجاهات السياحة المستدامة والتي تولي اهتماماً واحتراماً شديداً للموقع العام، تنسيقه، الحياة البرية، البنية التحتية القائمة، والإرث الثقافي لمناطق السياحة الخضراء .

## التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم العديد من التوصيات على النحو التالي:

١- إيجاد إعلام سياحي فاعل يتمتع بالمهنية ويستخدم أكفأ الوسائل وأكثرها تقدماً لتقديم رسائل إعلامية توعوية ومعرفية واقناعية باعتماد أفضل المداخل ويساهم في نشر الثقافة السياحية .

٢- يجب أولاً إجراء دراسة دقيقة لطبيعة مناخ المنطقة التي سيقام عليها المبنى الترفيهي السياحي، و تحليل البيانات المناخية لها (الموقع الجغرافي- درجة الحرارة -الرطوبة النسبية -الرياح والأمطار -الإشعاع الشمسي)، ودراسة طبيعة العلاقة التي تربط المجمع بالبيئة المحيطة به و ذلك للتوصل لمبنى متكامل بيئياً.

٣- نشر الوعي السياحي بوساطة وسائل الاتصال الجماهيرية من تلفاز وإذاعة وصحافة بهدف:

- نشر السلوك الجماهيري السليم الذي يتفق مع متطلبات الترويج السياحي وحسن استقبال السائحين ومعاملتهم.

- توجيه عناية المواطنين للمحافظة على البيئة ومستوى النظافة في المناطق السياحية.

- تبسيط الإجراءات الجمركية للبضائع التي يحتاجها السواح أو البضائع التي تحتاجها صناعة التنمية السياحية مثل الأجهزة في الفنادق والأثاث... الخ. وهذا بدوره يخفض من أسعار الإقامة في الفنادق والمؤسسات السياحية الأخرى. وكذلك تبسيط وتخفيض الإجراءات الجمركية على حاجات السواح التي يجلبونها معهم لغرض الاستعمال وليس البيع مثل أجهزة كاميرات الفيديو .أو التلفون النقال أو بعض أجهزة التصوير .. الخ.

### \* توصيات إلى الجهات السياحية المسؤولة ومتخذي القرار (هيئة التنمية السياحية وجهاز شؤون البيئة)

١- توجيه الإهتمام نحو توافق التنمية السياحية الممتدة شريطياً بمحاذاة السواحل مع التنمية الحضرية في الاتجاه العمودي على البحر وبتكامل الأطر العمرانية والسياحية يمكن أن تتحقق تنمية اقتصادية واجتماعية متواصلة تدعم السياحة البيئية وتتكامل المنظومة الشاملة للتنمية المتوازنة المستدامة.

٢- رفع درجة الوعي لدى السائح من خلال المطبوعات التثقيفية والجولات السياحية المتنوعة بأهمية البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة وعدم المساس بالقيم والعادات والموروث الثقافي للمجتمع المضيف.

٣- رفع الوعي العام لكل من المجتمعات المحلية المضييفة وفريق العمل في الفندق البيئي للعمل سوياً لإخراج منتج قادر على إرضاء المتطلبات السياحية ، والمحلية.

٤- تشجيع وتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في مشاريع السياحة البيئية، وتوجيه الاستثمارات السياحية نحو المناطق الجبلية، والساحلية، والصحراوية، ومناطق الحياة الفطرية. وضرورة دعم الحرف اليدوية السياحية والتذكارية بما يخدم البيئة السياحية وينشط الموارد المالية لسكان المناطق وللدولة.

### \* توصيات خاصة بالمقاصد السياحية المصرية ( وزارة السياحة وهيئة التنمية السياحية)

١- الاهتمام بإعلان مناطق الواحات وغيرها من المناطق الحساسة بيئياً كمحميات طبيعية مع فرض قيود واضحة وملزمة للفنادق والمنشآت السياحية التي يمكن إقامتها بها.

٢- الالتزام بالشروط المعمارية والصحية التي تحمي الثروات الزراعية والحيوانية والمساحات الخضراء من الاعتداء عليها.

٣- الاطلاع على كافة الاتجاهات التصميمية الحديثة للفنادق البيئية العالمية لمعرفة ما قد يلائم المجتمع المصري ببيئاته الطبيعية والاجتماعية والثقافية المختلفة. بالإضافة إلى إحكام السيطرة على عمليات البناء التي قد تتم من قبل المستثمرين وذلك من خلال الاشتراطات والمعايير التخطيطية التصميمية .

**\*توصيات خاصة بالمجتمعات المحلية :**

١- تنمية الوعي العام المحلي بأهمية مفهوم المشاركة الإيجابية وذلك عن طريق عقد حلقات بين زعماء القبائل والشيوخ أو جهة الحكم المسؤولة في المجتمع وبين السكان المحليين من كافة الأعمار والطوائف. و دعم مفاهيم الحفاظ على الموروث الثقافي المحلي .

٢- ضرورة أن تدعم إدارة الفندق ممارسات ترشيد الطاقة والتكنولوجيا الخضراء لديها وأن تعمل على إنشاء سياسات واسترا تيجيات للمحافظة على الشكل العام الطبيعي للفندق، بالإضافة إلى نشر الوعي حول أهمية ترشيد الطاقة وتدريب المهندسين والفنيين على إنجاز تدقيقات إدارة الطاقة ومراقبة الأداء بالإضافة إلى تنظيم الندوات وورش العمل التدريبية.

٣- إبراز دور الإعلام والتوعية للدفع نحو تأهيل الأفراد والمجتمعات ، نحو مفهوم السياحة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة، مع مراعاة ألا تقتصر التوعية على ذلك فحسب، بل يجب أن تمتد إلى التدريب والتنقيف من خلال البرامج التدريبية والندوات العلمية وورش العمل والمؤتمرات، الأمر الذي يساعد علي توضيح الحقائق الاقتصادية، البيئية والاجتماعية وأهميتها في هذه المجال.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية :

- ١- أديب داري أومري : دراسة الأثر البيئي على المباني الترفيهية معماريا وعمرانيا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الهندسية المجلد (٣٦) العدد ٩، ٢٠١٤.
- ٢- سعد إبراهيم حمد: تطوير واقع السياحة البيئية في جنوب العراق - منطقة الأهوار، العراق، بدون سنة.
- ٣- هاوكينز، دي، إيتال إيدز: مصادر السياحة البيئية للقائمين بأعمال التخطيط و التنمية، (ETS جمعية السياحة البيئية واشنطن دي، . سنة ١٩٩٥.
- ٤- سيبالوس لاسكورين ، هيئة تنمية السياحة البيئية حول العالم " ورشة عمل الفنادق البيئية في القصير، هيئة التنمية السياحية ، مصر، ١٩٩٧.
- ٥- الفندق البيئي (الإيكولوج): مفهومه، وتصميمه، وإدارته، وتقييم أثره البيئي (دراسة نظرية في جغرافية العمران)، بدون سنة .
- ٦- د. عبد القادر عطية حماد: تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة -حالة دراسة الفنادق في محافظات قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية لبحوث الإنسانية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير ٢٠١٥، غزة، فلسطين .
- ٧- خالد بن حسين الشهراني (وآخرين): ورقة عمل بعنوان " النزلة السياحية البيئية منتج سياحي مستدام"، الهيئة العليا للسياحة، المملكة العربية السعودية، بدون سنة .
- ٨- الهيئة العامة للتنمية السياحية - إرشادات عامة لتنمية الايكولوج في مصر 2000 .
- ٩- ليلي محمد محمد خضير: تأثيرات المجتمعات المحلية على منشآت السياحة البيئية مع التركيز على معايير تصميم الفندق البيئي، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، قسم الهندسة المعمارية جامعة عين شمس، سنة ٢٠٠٥.
- ١٠- جامعة الدول العربية و برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2005 .
- ١١- محمود هويدي: "مدخل إلى دراسة الضيافة"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الثقافة العربية

- ١٢- عمر السيد قوره ، الحسين معوض علي: التكنولوجيا الخضراء وممارسات ترشيد استهلاك الطاقة في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة : دراسة استكشافية، مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة الفيوم ، المجلد، ٩ ، العدد I مارس، ٢٠١٥.
- ١٣- النزل البيئية (الدليل الفني) الهيئة العامة للسياحة والآثار ، المملكة العربية السعودية ، بدون سنة.
- ١٤- خلود هيمه الخطيب : علم إدارة الضيافة( ترجمة )، سلسلة علوم الفنادق ،"الجزء الأول - الطبعة الأولى، هلا للنشر والتوزيع سنة.٢٠٠٠
- ١٥- إيناس بنورة وآخرين: تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء فى القطاع الفندقى لضمان الاستهلاك الرشيد للمياه حالة دراسية: محافظة بيت لحم ، معهد الأبحاث التطبيقية ، وحدة أبحاث المياه والبيئة، القدس (أريجا)، مؤسسة هاينريش بول، بدون سنة .
- ١٦- مجموعة البنك الدولي ٢٠٠٧ .
- ١٧- جامعة الدول العربية، الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي،سلسلة رقم ٢، الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة للفنادق ، بدون سنة.
- ١٨- أسامة سعد خليل: التوازن البيئي والتنمية السياحية المستدامة، (رؤية مستقبلية لإقليم البحر الأحمر) بقسم العمارة، بكلية الهندسة بشبرا جامعة الزقازيق، بدون سنة .
- ١٩- البنك المركزى يصدر مبادرة لدعم تمويل إحلال فنادق وأساطيل سياحية ، رأى فى خبر، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، عدد رقم ١٨٥، بتاريخ ٨ / ٢ / ٢٠١٧ .
- ٢٠- وزارة البيئة: دراسة وتقييم الأثر البيئى للمشاريع لايتضمن إلغائها وإنما تغيير موقعه، الوكالة العربية السورية للأنباء سانا، ١٣ نيسان، ٢٠١٣.

## المراجع باللغة الأجنبية :

- 1-Hetesh Mehta, Asla Reba, Ana L.Baez &Paul Oloughlin, International Ecolodge Guidelines [www.earthfoot.org-2003](http://www.earthfoot.org-2003)  
Ecolodges in Egypt Tourism development institute- 2000. Forum 2)  
Ecolodge.
- 3)Rodriguez-Anton, J.M., Alonso-Almeida, M.M., Celemín, M., and Rubio, L., "Use of different sustainability management systems in the hospitality industry", The case of Spanish hotels. Journal of Cleaner Production 22 (1), 2012.
- 4-Chan, W., Wong, K., and Lo, Y., "Environmental quality index for Hong Kong hotel sector", Tourism Economics 14 (4), 2008.
- 5-Brymer, R., , Hospitality and Tourism .An Introduction to The Industry, Ninth edition,Kendall Hull Publishing Company, USA, 2000.
- 6-Wang, R., , "Investigations of important and effective effects of green practices in restaurants", Procedia, Social and Behavioral Sciences 40, 2012.
- 7 -Mohamed Tarek Hamad, Ecological Architecture as a Resource for Sustainable Ecotourism Non published PHD, Al Azhar University, 2002.

# العناقيد الصناعية: النموذج التنموي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد

مقدم من

د/ أحمد فاروق الزيني  
دكتوراه الاقتصاد والمالية العامة  
كلية الحقوق - جامعة طنطا  
جمهورية مصر العربية

د/ جيهان عبد اللطيف الرفاعي  
أستاذ القانون المساعد  
كلية القانون والدراسات القضائية  
جامعة جدة - المملكة العربية السعودية

### المقدمة:

حظى موضوع "العناقيد الصناعية" في السنوات الأخيرة بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في جميع دول العالم، حيث ترتب على دخول المشروعات الصناعية في عناقيد مجموعة من المزايا النوعية التي أسهمت في دعم وزيادة قدرة العنقود على مواجهة المخاطر التي تهدد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حال عملها بشكل منفصل، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الدور الحيوي الذي تلعبه المشروعات الصناعية على المستوى القومي بما يسهم في زيادة قدرة تلك المشروعات على تلبية احتياجات ومتطلبات السوق المحلي والعالمية.

هذا فضلاً عن إسهامها في خلق فرص عمل حقيقية وواحدة ومتنوعة، مما انعكس إيجاباً على تخفيف حدة البطالة والفقر الذي تعاني منه غالبية الدول الساعية للنمو.

## إشكالية الدراسة:

انتهجت العديد من الدول النامية فكر الاقتصاد الحر منذ أوائل التسعينات، وصحب ذلك اتخاذ حكوماتها بعض السياسات التي تدعم وضع هذه الدول التنافسي في الأسواق الخارجية، وتمثلت إحدى هذه السياسات في دعم وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الوسيلة المناسبة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه الدول، إلا أن أثر تلك الجهود مازال محدوداً. فالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوجه عام تواجه الكثير من المخاطر وما زالت تفنقر إلى العديد من مقومات التنافسية من إدارة واعية وعمالة ماهرة والآلات ومعدات متطورة، ونظم إنتاج وتسويق تتسم بالكفاءة<sup>(١)</sup>.

تأسيساً على ذلك، ومع عدم تحقيق المشروعات الصناعية الصغيرة للأمال المعقودة عليها وهي متفرقة بالرغم من الدعم والاهتمام الموجه إليها، كان لا بد من البحث عن شكل جديد لتحسين أدائها، وقد ظهر هذا الشكل في صورة العناقد الصناعية.

لذا يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

س: كيف يمكن تفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال انتهاج نموذج العناقد الصناعية لتحقيق تنمية اقتصادية شاملة، وكذا لمواكبة الأسواق العالمية في ظل النظام الاقتصادي الجديد؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

س١: ما دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الصناعية؟

١. س٢: ماهية العناقد الصناعية، تقسيماتها، أهميتها، مزاياها، وأهم الأطراف ذات

العلاقة بها؟

٢. س٣: ماهي انعكاسات تطبيق نموذج العناقد الصناعية على اقتصاد الدولة؟

٣. س٤: ما الرؤية المستقبلية للبرامج والسياسات الداعمة لإستراتيجية العناقد

الصناعية؟

أهمية الدراسة :

-تكمن أهمية البحث في أنه يلقي الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه عناقد الصناعات الصغيرة والمتوسطة. حيث تعتبر العناقد الصناعية حالياً من محدّدات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أنّ العمل الفردي لهذه المؤسسات خلق لها

(١) مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام: دور العناقد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مجلة

رمح للبحوث والدراسات، ١٥٤، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رمح، الأردن، ٢٠١٥، ص ١٨٦.

العديد من القيود التي تواجه نموها وتطورها، مما أدى إلى خلق إطار يسمح لها باكتساب مزايا اقتصاديات الحجم الكبير واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة وخفض تكاليف الإنتاج ورفع جودة ونوعية المنتجات النهائية على الصعيدين المحلي والدولي، خاصة مع التحرر المستمر للأسواق، كما أنها تُعدّ سبيلاً لدمج الاقتصاد المحلي في الاقتصاد العالمي من خلال زيادة قدرته التنافسية عالمياً. ومن ثم اقتحام الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة في السوق المحلي.

- هذا فضلاً عن إيلاء الاهتمام بتلك الصناعات باعتبارها مدخلاً أساسياً لتنمية قطاع الصناعات التحويلية، مما يدعم هذا القطاع ليتبوأ مكانة متميزة داخل النسيج الصناعي العربي وتعظيم الاستفادة من الموارد المحلية وتنمية المناطق المهمشة. والتوصل إلى رؤية صناعية متطورة من خلال تغيير الفكرة التقليدية السائدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والنظر بعقلية مستنيرة تستند إلى التشبيك والترابط بين الصناعات بعضها ببعض.

**أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى الآتي :

- التعرف على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الصناعية.
- إثراء السياسات والآليات المعتمدة لتنمية وتفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية.
- إنشاء قاعدة صناعية عريضة للصناعات المغذية للمصانع الكبرى، مما يسهم في تعميق عملية التصنيع المحلي من خلال مخرجات التجمعات الصناعية.
- التعرف على العناقيد الصناعية، تقسيماتها، مزاياها، وأهم الأطراف ذات العلاقة بها، كوسيلة داعمة لخلق مناخ تنافسي إيجابي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إبراز أهمية العناقيد الصناعية في حل المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على انعكاسات تطبيق نموذج العناقيد الصناعية على اقتصاد الدولة.
- التوصل لرؤية مستقبلية للبرامج والسياسات الداعمة لإستراتيجية العناقيد الصناعية.

### مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب رئيسية لاختيار هذا الموضوع، أهمها مايلي :
- إن تبني النموذج المشار إليه يؤدي إلى خلق بيئة مواتية للاستثمار الصناعي لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما أن معظم الدول المقدمة، تراهن على هذا القطاع الحيوي لقدرته على استيعاب العديد من فرص العمل للشباب.
  - الميزة المكانية التي يحققها تجمع تلك الصناعات داخل حيز جغرافي موحد يعكس استفادة متميزة لكافة القائمين على الصناعات المرجوة منها، ومن بينهم المستثمر الصغير الذي سوف يضمن تسويق منتجه.

### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، فضلاً عن استخدام المنهج الاستقرائي من خلال تناولنا لبعض المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة .

### خطة البحث:

يمكن تقسيم خطة البحث، على النحو التالي:

- المبحث الأول:** دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الصناعية.
- المبحث الثاني:** العناقيد الصناعية (المفهوم- الأهمية- المزايا- التقسيمات).
- المبحث الثالث:** انعكاسات تطبيق نموذج العناقيد الصناعية على اقتصاد الدولة.
- المبحث الرابع:** البرامج والسياسات الداعمة لإستراتيجية العناقيد الصناعية ( رؤية صناعية مستقبلية).

## المبحث الأول

## دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الصناعية

شهدت عملية التصنيع خلال العقود الأخيرة الكثير من التطورات المتلاحقة، ومنها ما يرتبط بالمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تعد في واقع الأمر، أحد أهم الدعائم التي تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية في مختلف الدول. وفيما يلي نتناول أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومدى إسهامها في عملية التنمية الصناعية:

## أولاً: مفهوم المشروع الصغير:

تحتل قضية المشروعات الصغيرة أهمية كبرى لدى صناع القرار الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لما لهذه المشروعات من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتجسد أهميتها، بدرجة أساسية، في قدرتها على توليد الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة<sup>(١)</sup>.

وهنا تبدو أهمية تعريف المشروع الصغير والمتوسط، لعدة أسباب أبرزها الآتي:

- قياس مدى مساهمة كل مجموعة في الاقتصاد القومي، وبالتالي تقرير المساعدات والدعم المناسب لكل منها على هذا الأساس.
- إمكانية تصنيف وحصر المشروعات بكل دولة طبقاً لذلك.
- تحديد مشكلات كل مجموعة على حده، وكذا التوصل إلى طرق علاجها.

ويبين الجدول التالي الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وأبرز الخصائص التي

تميزها بصفة عامة كأساس للترقية بينها<sup>(٢)</sup>:

(١) حسين سمحان: تمويل المشروعات الصغيرة: مفاهيم أساسية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج ٢٥، ٣٤، المعهد العربي للدراسات

المالية والمصرفية، الأردن، سبتمبر ٢٠١٢، ص ٦.

(٢) سيد ناجي مرتجي: المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في

الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤.

## جدول رقم (١)

## الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وخصائصها

الصناعات الكبيرة	الصناعات المتوسطة	الصناعات الصغيرة			عوامل المقارنة
		صناعات صغيرة بالمصنع	صناعات صغيرة جداً		
المصنع	المصنع	المصنع	الورشة	المنزل	المكان
شركات أموال	شركات أشخاص وأموال	فردية أو شركات أشخاص	فردية أو تضامن	فردية	الملكية
أكثر من مائة	٥١ - ١٠٠	١٠ - ٥٠	أقل من ١٠	أقل من ٥	عدد العمال
آلية	نصف آلية وآلية	يدوية ونصف آلية	يدوية وآلات بسيطة	يدوية	درجة الآلية
السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي أساساً	الحي والأسر المنتجة	الأسر والمعارف أو الأسر المنتجة	السوق
محلية ومستوردة	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة أحياناً	محلية	محلية ورخيصة	المواد الخام

المصدر: سيد ناجي مرتجي: المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤.

ويتبين لنا من الجدول أنه يمكن النظر للمشروعات الصغيرة من عدة معايير مجتمعة أبرزها عدد العاملين وحجم الإنتاج (بالقياس للمتوسط العام في الصناعة التي تنتمي إليها) ونطاق نشاطها، فمثلاً عندما يكون المشروع قوامه ٤٠ عامل ويعمل في منطقة محلية ويمثل

إنتاجه ٠,٠٢% من إجمالي إنتاج الصناعة التي ينتمي إليها، مع وجود مشروعات أخرى تساهم كل منها بحصة في مجمل الإنتاج بما يقرب من ٢٠%، فمن المؤكد أن هذا المشروع يعتبر صغير الحجم.

لذلك فإنه يمكن تعريف (المشروع الصغير) بأنه ذلك المشروع الذي يتمكن صاحبه من معرفة وحفظ الأسماء الأولى للعاملين فيه، ولقد تم تعريف المشروعات الصغيرة وفقاً لقانون تنمية المنشآت الصغيرة المصري رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ والصادر في ١٠ يونيو ٢٠٠٤ بأنها: (كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً لا يقل رأسمالها المدفوع عن ٥٠٠٠٠٠ جنيه، ولا يجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على ٥٠ عاملاً)<sup>(١)</sup>، إذ أن القانون قد وضع حداً أدنى لرأسمال هذه المشروعات قدره ٥٠٠٠٠٠ جنيه بهدف التمييز بينها وبين المشروعات متناهية الصغر، وعلى ذلك فإن المشروعات متناهية الصغر هي تلك المشروعات التي يقل رأسمالها عن ٥٠٠٠٠٠ جنيه، في حين أن المشروعات المتوسطة هي تلك التي يزيد رأسمالها عن مليون جنيه وحتى ١٠ ملايين جنيه ويزيد عدد العاملين بها عن ٥٠ عاملاً وحتى ٩٩ عاملاً<sup>(٢)</sup>.

ويعتبر من أبرز التعريفات للمشروعات الصغيرة ذلك الذي يتبناه بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي، إذ يضع البنك تعريفاً محدداً لتلك المشروعات يجعله الأساس عند تقرير منح بعض المزايا والتسهيلات للمشروعات الصغيرة، فيعرف المشروع الصغير "بأنه تلك المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة ويستحوذ على نصيب محدد من السوق"<sup>(٣)</sup>.

### ثانياً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الصناعية:

باتت الدول العربية تولى قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة اهتماماً خاصاً باعتباره مدخلاً أساسياً لتنمية قطاع الصناعات التحويلية، ومن المتوقع أن يشهد ذلك القطاع تطورات وتحولات عديدة تمهد له الطريق ليلعب دوراً أكبر في تماسك النسيج الصناعي العربي، وتعظيم الاستفادة من الموارد المحلية وتنمية المناطق الريفية والمهمشة<sup>(٤)</sup>.

(١) الجريدة الرسمية، العدد ٢٤ تابع (أ) الصادرة في ١٠ يونيو ٢٠٠٤.

(٢) صفوت مصطفى الدويري: الضبط الداخلي في المشروعات الصغيرة، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المنظمة الوطنية الدولية لحقوق الإنسان، مارس ٢٠١٢، ص ١٢٣.

(٣) خالد محمد جاد سعيد: المفاهيم الأساسية لإدارة المشروعات الصغيرة، المؤتمر العلمي العربي الرابع- الدولي الأول لكلية التربية النوعية بعنوان: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي- الواقع والمأمول، مجلة كلية التربية النوعية، مج ٣، جامعة المنصورة، في الفترة من ٨-٩ أبريل، ٢٠٠٩، ص ٢٢٠.

(٤) برنامج تطوير دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، وثيقة البرنامج الأولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين (الأيدمو)، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٣.

من المتعارف عليه أن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تأثيراً بالغاً في التنمية الاقتصادية بوجه عام وفي التنمية الصناعية بوجه خاص. فهي تمثل العمود الفقري للقطاع الخاص، وتشكل ما يزيد على نسبة ٩٠% من مجموع المشروعات في العالم. وفي ذات الإطار، فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات التحويلية أصبحت تمثل ما بين ٤٠.٨٠% من إجمالي هذا القطاع. كما تزداد أهمية دور تلك المشروعات في الدول الأقل نمواً على اعتبار أنها تمثل الآفاق الواقعية الوحيدة للنمو والقيمة المضافة. وينطبق الوضع ذاته على دول التحول الاقتصادي، حيث بدأت المؤسسات الحكومية الكبرى التي تدار بطرق تقليدية تفسح المجال لتحل محلها مشروعات خاصة أصغر حجماً وأكثر كفاءة.

وترجع أهمية دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العملية التنموية لعدة أسباب، أبرزها مايلي<sup>(١)</sup>:

- اعتماد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على العمالة الكثيفة، مع اتجاهها لتوزيع الأجر بطريقة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبرى. إذ أنها تسهم بصورة فعلية في خلق فرص للعمل، لاسيما بأوساط الأسر الفقيرة والنساء اللاتي يفتقرن إلى المصادر البديلة للدخل بما يخفف من حدة الفقر ويقلل معدلات البطالة.
- تسهم تلك المشروعات في رفع كفاءة تخصيص الموارد في الدول النامية. فهي تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع تلك الدول من حيث وفرة قوة العمل وندرة رأس المال.
- تدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناء القدرات الإنتاجية الشاملة. فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على كافة مستويات الاقتصاد وتسهم في تكريس أنظمة اقتصادية تتميز بالديناميكية والمرونة التي تتربط فيها الشركات الصغيرة والكبيرة. وهي تنتشر على نطاق جغرافي أوسع من المشروعات الكبيرة، وتدعم روح المبادرة وتساعد على تقليص الفروق الاقتصادية بين المناطق الحضرية والريفية.

(١) سرور هوبوم: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، تجربة اليونيدو، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية،

## ثالثاً: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي :

توصلت الكثير من الدراسات إلى أن السبب الأساسي لعدم استمرارية نشاط المشروعات الصغيرة والمتوسطة، هو عمل تلك المشروعات بصورة منفردة دون أن يكون ذلك بسبب الحجم، لذا فإن التعاون والتقارب بين تلك المشروعات يمثل العامل الأساسي لنجاحها وتحسين مقدرتها على المنافسة، ومن هنا نشأ مفهوم "العناقيد الصناعي" والذي أصبح يحظى بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية بمختلف دول العالم، والتي تتبنى برامج لتنمية التجمعات الصناعية بهدف رفع مستوى نمو وتنافسية اقتصاداتها<sup>(١)</sup>.

وتؤكد تجارب العديد من الدول المتقدمة، كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والصين والهند وألمانيا وإيطاليا وفرنسا وغيرها من الدول الأوروبية والآسيوية، أن تشجيع ودعم المشروعات الصغيرة قد حقق طفرة نوعية ملحوظة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي بتلك الدول<sup>(٢)</sup>.

لذلك نجد أن قضية المشروعات الصغيرة تحتل أهمية كبرى لدى صناع القرار الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لما لتلك المشروعات من دوراً محورياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتجسد أهميتها، بصورة رئيسية، في مقدرتها على توليد الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة<sup>(٣)</sup>.

كما أن المشروعات الصغيرة تتمتع بروابط خلفية وأمامية قوية مع المشروعات المتوسطة والكبيرة، وتساهم في زيادة وتنويع الدخل، وكذا زيادة القيمة المضافة المحلية، فضلاً عن أنها تمتاز بكفاءة استخدام رأس المال نظراً للارتباط المباشر لملكية المشروع بإدارته، وحرص المالك على نجاح مشروعه وإدارته بالطريقة المثلى<sup>(٤)</sup>.

من جهة أخرى فقد أكدت التجارب في العديد من الاقتصادات العالمية أن نظام المنشآت كبيرة الحجم، كثيفة رأس المال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن أنه لا يمثل الحل الأمثل للآثار السلبية التي تتركها عملية التحول الاقتصادي، كون أثاره لا تنعكس إلا على فئة محدودة من شرائح المجتمع، بسبب محدودية تلك المشروعات في قدرتها الاستيعابية للأيدي العاملة، وتواضع دورها في

(١) طرشي محمد: العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٣ع، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٤.

(٢) نيفين طلعت صادق: احتياجات المشروعات الصغيرة في مصر، مجلة القراءة والمعرفة، ١٤٠ع، يونيو ٢٠١٣، ص ١٨٩.

(٣) حسين سمحان: مرجع سابق، ص ٦.

(٤) عصام رفعت: المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد ١٦، إبريل

تخفيف حدة الفقر وضعف تحقيق الدفع الذاتي لعملية النمو. من هنا كان لابد من التطلع إلى دوراً أكثر فاعلية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وربما أكثر شمولية، ولهذا بدأت تقارير المؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة تدعو إلى ضرورة تشجيع المشروعات الصغيرة إضافة إلى المتوسطة لاسيما في الدول النامية، نظراً لما تتسم به المشروعات الصغيرة من خصائص أهمها أنها: كثيفة العمالة، منخفضة التكاليف الرأسمالية نسبياً، وكذا الدور المحوري للمرأة فيها، إمكانية الانتشار الواسع وتغطيتها لمناطق مختلفة، قابليتها للتوطين حيث توجد قوة العمل، وكونها تشكل مصدراً أساسياً من مصادر الدخل وتساهم في تنمية مختلف القطاعات الإنتاجية<sup>(١)</sup>.

### المبحث الثاني: العناقيد الصناعية

#### (المفهوم - الأهمية - المزايا - التقسيمات)

لكي تتبوأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة متميزة ومساهمة فعالة في الاقتصاد القومي، يجب أن تعتمد تنميتها وتطويرها على استراتيجيات ونماذج واضحة، ومن بينها نموذج "العناقيد الصناعية" الذي يمكن أن يمثل حلاً للمعوقات التي تواجه تلك المشروعات وتحد من تطورها ونموها. كما أنه واحداً من أهم المحددات للمقدرة التنافسية للصناعات وبناء على ذلك، نوضح مفهوم تلك العناقيد، مزاياها، أنواعها وأهميتها، على النحو التالي:

#### أولاً: مفهوم العناقيد الصناعية:

في غضون عام ١٩٩١م طرح البروفيسور "مايكل بورتر" أول تعريف واضح لمفهوم "العناقيد الصناعية"، إذ أنه وبعد قيامه بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات حول كيفية تطوير تنافسية الدول، وجد أن أفضل أسلوب لتحقيق هذا الهدف هو التركيز على سياسات الاقتصاد الجزئي وإيجاد مناخ استثماري جاذب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصل إلى أن أفضل بيئة لتلك المؤسسات هي بيئة العناقيد الصناعية<sup>(٢)</sup>.

يقوم المفهوم الحديث للعناقيد على نفس الأسس التي تعمل بها التجمعات الصناعية منذ فترات بعيدة، وتشارك معها في توفير الكثير من المزايا الاقتصادية للدولة والشركات العاملة فيها، إلا أن الفرق هنا يكمن في اهتمام العناقيد بسلسلة القيمة المضافة للمنتج. وفيما

(١) محمد سيد أبو السعود جمعة: أثر المشروعات الصغيرة على التنمية في مصر: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الصغيرة الممولة

من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية، مجلة البحوث الإدارية، القاهرة، أكتوبر ٢٠٠٩، ص ١١.

(٢) زهير زواش: العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة الجزائر، مجلة العلوم

الإنسانية، ٤٢٤، مج ب، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ٦٢-٦٣.

يلي نستعرض المفهوم الحديث للعناقيد.

تُعرف العناقيد الصناعية بأنها "تجمعات جغرافية (محلية، إقليمية أو عالمية) لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مكان معين بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي (\*) في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك سلسلة كاملة للقيمة المضافة، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخبرات والخدمات والمعلومات والموارد البشرية<sup>(١)</sup>.

وعرفها Doeringe, and Terkla<sup>(٢)</sup> بأنها "عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك".

كما تم تعريفها بأنها: تجمعات جغرافية محلية أو إقليمية لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في نشاط معين، وتضم عدداً من الهيئات التمويلية والهيئات الحكومية، وغير الحكومية كالجامعات، وهيئات التوحيد القياسي، والمؤسسات التي تقوم بالتدريب المهني والنقابات المهنية التي تُقدم خدمات التدريب والتعليم والمعلومات والبحث العلمي<sup>(٣)</sup>.

ثانياً: أهمية العناقيد الصناعية :

يلعب العنقود الصناعي دوراً خاصاً ومميزاً في تطوير ورفع كفاءة أداء القطاع الصناعي الذي يعمل فيه ذلك العنقود، لاسيما إذا كانت آلية عمله متوافقة مع جميع مكونات هذا العنقود، وذلك على النحو التالي<sup>(٤)</sup>:

١ - أهمية العناقيد والتجمعات بالنسبة لاقتصادات الدول:

- يساهم العنقود في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي.

- الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل لموارد الدولة.

(\* يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط بين الشركات في العنقود الواحد فهناك ترابطات أفقية وهي تلك العلاقات التي تكون بين المؤسسات في نفس المرحلة الإنتاجية، وعلاقات تكامل رأسي، وهي التي تكون بين الشركات في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتشابكة.

(١) العناقيد الصناعية (الجزء الأول) مفهومها وآلية عملها، صندوق التنمية الصناعية السعودي، قسم البحوث، وحدة الدراسات الاقتصادية، تقرير اقتصادي، رمضان ١٤٢٨هـ، سبتمبر ٢٠٠٧، ص ١.

(2) Doeringer, P.B., and D.G. Terkla. " Business Strategy AND Cross- industry Cluster .Economic Development Quarterly 9:1995, 73.

(٣) ناجي محمد فوزي خشبة (وأخرون): إطار مقترح لقياس فعالية العناقيد الصناعية- دراسة تطبيقية على ورش صناعة الأثاث بمحافظة دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٢٧، ع ٤٤، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٥٥٨-٥٥٩.

(٤) قطاع الشؤون الاقتصادية: آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على الوطن الصناعي في المملكة العربية السعودية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣، ص ٢٤.

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.
  - الإسهام في خفض معدلات الفقر والبطالة.
  - ربط مناهج التعليم باحتياجات سوق العمل الفعلية.
  - ٢- أهمية العناقيد والتجمعات بالنسبة للمنشآت:
- تتمتع المنشآت العاملة داخل أي عنقود أو تجمع صناعي بكفاءة وتنافسية أعلى من مثيلتها خارج العنقود، إذ يتوافر لتلك المنشآت العديد من المزايا، أبرزها مايلي:
- توفير بيئة أعمال ملائمة، نظراً لعدم إمكانية فصل العنقود عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
  - للبيئة المحيطة، وكذلك ارتباطها الوثيق بالطبيعة القطاعية للنشاط الاقتصادي الذي يعمل فيه ذلك العنقود.
  - خفض تكاليف الإنتاج، وكذا تكاليف المعاملات.
  - تسهيل عملية الإمداد بمدخلات ومستلزمات الإنتاج.
  - الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج.
  - تخفيض تكاليف نقل المدخلات والمواد الخام فيما بين منشآت العنقود.
  - تسهيل تلقى منشآت العنقود للخدمات الحكومية.
  - تحفيز القائمين على تلك الصناعات ورجال الأعمال، من خلال إتاحة الفرص الاستثمارية المتميزة لهم.

### ثالثاً: مزايا العناقيد الصناعية :

- أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات والشركات العاملة داخل العنقود الصناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى من مثيلتها خارج العنقود، كما يوفر العمل ضمن العناقيد الصناعية العديد من المزايا لتلك الشركات، من بينها مايلي<sup>(١)</sup>:
١. خفض ملموس في نفقات تكاليف الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية، نتيجة لقرب ورخص مدخلات الإنتاج الرئيسية (كالمواد الخام والعمالة)، مما يؤدي إلى زيادة المزايا التنافسية للمنتجات وتحسين فرص التصدير.
  ٢. تركيز المعلومات والخبرات الفنية البشرية منها والتكنولوجية بين الصناعات المترابطة وبين وحدات الخدمات المتعلقة بها (المجالات المتقاربة أو المتكاملة)، ويساعد هذا

(١) عبود ذرقين: العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات لصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم

التركز على حصول الوحدات الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة منها في مرحلة أو جزء محدد من المنتج النهائي، حيث أن زيادة فرص التخصص يسمح بإعادة هيكلة الصناعة وظهور منتجات جديدة.

٣. تطور البنية الأساسية من الخدمات القانونية والمالية وغيرها من الخدمات المتخصصة.

٤. الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام.

٥. تحقيق وفورات خارجية كظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين في مدخلات التصنيع، وكذلك سهولة الوصول إلى العمالة المدربة.

٦. جذب الاستثمار الأجنبي ورفع معدلات الإنتاج .

ولذا يعد مفهوم العنقود مفهوماً ديناميكياً، حيث أنه يحتوي على سلسلة من العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي وهو ما يجعل استخدام التكنولوجيا المتقدمة بمثابة القوى المحركة الأساسية لتطور ونمو العنقود، كما تسهم بفعالية في تطوير القدرات الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى خلق منتجات جديدة<sup>(١)</sup>.

ومن أبرز الأمثلة على العناقيد الصناعية التي حققت نجاحاً هائلاً على المستوى الدولي تجمع صناعة السيارات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وكذا تجمع صناعة الاتصالات في فنلندا، والحاسبات والبرامج الحديثة في كل من وادي السيلكون في الولايات المتحدة وبنجالور في الهند، كما تعد التجربة الإيطالية من أنجح تجارب العناقيد الصناعية إذ أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد حققت نجاحاً باهراً في إنتاج السلع التقليدية كالملابس والأثاث والأحذية<sup>(٢)</sup>.

#### رابعاً: تقسيمات العناقيد الصناعية :

إن مفهوم العنقود الصناعي يتجاوز فكرة العنقود المجردة إلى دافع الإرادة الحقيقية للتعاون بين عناصر السلسلة المختلفة، والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق أقصى ربحية ممكنة لكافة الأطراف، من خلال إيجاد وسط من المنافسة التي تؤدي بالتالي إلى رفع الإنتاجية وكفاءة المنتج.

بيد أنه يوجد العديد من التقسيمات للتجمعات والعناقيد الصناعية، ومن أهمها ما يتعلق بتقسيمها حسب الهيكل إلى أربعة أنواع، يتميز كل منها بنوعية مختلفة من الروابط

(1) Banji Oyelaran - Oyeyinka and Dorothy McCormick, Industrial clusters and innovation systems in Africa: Institutions, markets and policy, United Nations University, 2007.

(٢) طرشي محمد: مرجع سابق، ص ٤.

والعلاقات بين الشركات:

١. تجمعات مارشال Marshallian Clusters: وتتكون من شركات محلية صغيرة ومتوسطة الحجم، تتخصص في الصناعات القائمة - بصفة أساسية - على التكنولوجيا المتطورة والحرفية العالية، ويكون التبادل التجاري بينها واسعاً، كما تتعاون فيما بينها في مواجهة أية عقبات، وتحظى بدعم حكومي كبير بهدف تطوير تنافسياتها.
٢. تجمعات المحور والأذرع Hub and Spoke Clusters: وتلك التجمعات تسيطر عليها عدة شركات كبرى، يتولى خدمتها عدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة الموردة للمدخلات والخدمات، وقد يضم العديد من الشركات التي تستخدم منتجات الشركات الكبرى، وتكون علاقة التعاون هنا بين الشركات الكبرى والصغرى، ولكنها مختلفة بين الشركات المتنافسة، كما يعتمد نمو فرص العمل - بصفة أساسية - على نمو الشركات المحورية.
٣. تجمعات منصات الفروع Satellite Platforms: وتتكون من فروع الشركات الدولية متعددة المصانع، والتي تتميز بضعف التبادل التجاري فيما بين هذه الفروع، كذا محدودية عدد الشركات المنفردة عن هذه المصانع والمزودة بالمدخلات، ويعتمد نمو فرص العمل على قدرة التجمع أو العنقود على استقطاب المزيد من فروع الشركات وتقوية الروابط فيما بينها.
٤. تجمعات المراكز العامة State-Anchored Industry Clusters: وتنشأ في حالة وجود مقدمى الخدمات وموردى المدخلات حول مراكز الأنشطة العامة الكبرى في الدولة، كالجامعات والمنشآت العسكرية والشركات الإستراتيجية الضخمة، حيث تتركز العلاقة فيما بينهم على علاقة البائع (الموردين) والمشتري (المراكز)<sup>(١)</sup>.

(1) David L. Barkley, "Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters, " U.S.A, Clemson University, 2001.

نوع العقود	نوعية الشركات	نوعية الترابط بين الشركات	فرص نمو فرص العمل
مارشال	صغيرة ومتوسطة محلية	تبادل تجاري كبير بين الشركات، وتحالف، دعم مؤسسي وحكومي قوي	يعتمد على مستوى التحالفات
المحور والأذرع	شركة كبيرة أو أكثر محاطة بعدد كبير من الشركات الأصغر تزودها بالمدخلات والخدمات	تعاون بين الشركات الكبرى والصغرى بناء على توجهات الشركات الكبرى	يعتمد على نمو الشركات المحورية
المنصات التابعة	فروع مصانع متوسطة وكبيرة الحجم	تبادل تجاري وتشابك محدود، تفرع محدود للنشاطات عدد قليل من المستثمرين والمزودين	يعتمد على قدرة العقود على استقطاب المزيد من فروع الشركات
المراكز العامة	جهة أو شركة عامة أو غير ربحية كبيرة محاطة بالشركات الخادمة لها	مقيدة بعلاقة البيع والشراء بين الموردین والمؤسسة العامة	يعتمد على قدرة الدولة على رفع حجم دعمها للمؤسسات العامة

المصدر: العناقيد الصناعية (الجزء الأول) مفهومها وآلية عملها، صندوق التنمية الصناعية

السعودي، مرجع سابق، ص ٩.

#### خامساً: الأطراف ذات العلاقة بالعناقيد الصناعية :

يوجد عدة أطراف أساسية ذات علاقة بالعناقيد الصناعية هي<sup>(١)</sup>:

- **الشركات:** وتعد المحرك الرئيسي للعنقود يقوم بعمليات الإنتاج وتفعيل الابتكارات وإيجاد فرص العمل وجلب الاستثمارات ورفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات.
- **الحكومة:** وهو الذي يقوم بضمان وضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير العنقود قيد التنفيذ، كما يقوم بالمساعدة في بناء علاقات العنقود مع الجهات الحكومية والخاصة المختلفة التي يمكن أن تساهم في دعم تنمية العنقود، إضافة لتقديم الدعم المادي لتشجيع القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى للمشاركة في تنمية العنقود، وضمان سد الفجوات الموجودة.
- **الجهات والمؤسسات الداعمة:** وتشمل الجهات البحثية والمؤسسات المالية، ويختلف الدور الرئيسي لهذه الجهات كل حسب اختصاصه في توفير التقنية، والابتكارات، والتمويل، والتدريب والبحوث والتطوير، التي تعمل كهزمة وصل بين الشركات العاملة في العنقود.

(١) زهير زواش: مرجع سابق، ص ٦٣-٦٤.

- **هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال:** ويعد الدور الرئيسي لهذه الهيئات هو تشجيع التعاون بين الشركات العاملة في العنقود وزيادة ديناميكية العنقود، عن طريق إيجاد التحالفات والمشاريع المشتركة والترويج للمنتجات. كما تستهدف إيجاد رؤية مشتركة للشركات العاملة، وتعمل على تنظيم الروابط بين شركات العنقود ببعضها وبينها وبين الجهات الأخرى خارج العنقود.
- **الهيئة البحثية:** يتمثل دورها الرئيسي في توفير بعض العناصر الضرورية في البيئة المحيطة بالعنقود والتي تعتبر ضرورية لنشأته وزيادة فاعليته ونشاطه منها (مؤسسات علمية، وبحثية، جامعات ومراكز بحوث). كما تتوفر البيئة المحيطة بالعنقود على أنظمة والقوانين، وبنية تحتية حديثة في مجال الاتصالات والمواصلات.

### المبحث الثالث

#### انعكاسات تطبيق نموذج العناقيد الصناعية على اقتصاد الدولة

تسعى العديد من دول العالم خلال المرحلة الراهنة إلى رفع معدلات نموها الاقتصادية والتنافسية بشكل عام، لذلك فقد اتجهت غالبيتها لتبني نموذج العناقيد لما يحققه من أهداف وأثار تنموية متميزة. وهو ما سوف نستعرض آثاره على المستويات التالية:

**أولاً: أثر العنقود على تحسين مستوى معيشة المواطنين:**

تساهم العناقيد والتجمعات الصناعية في تحسين مستوى معيشة المواطنين، من خلال توفير المزيد من فرص العمل، وكذا توفير مصادر جديدة للدخل (بشكل مباشر)، ومن خلال تأثيرها الإيجابي على التنمية الاقتصادية (بشكل غير مباشر)، إذ أنها تؤثر بشكل فعال على تخفيض معدلات الفقر، لاسيما إذا ما تركزت هذه العناقيد في المناطق الريفية، وفي القطاعات الصناعية كثيفة العمالة، هذا فضلاً عن دعمها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تسهم بالنسبة الأكبر في مجال تشغيل العمالة بالعديد من الدول.

ويمكن إجمال الآثار الايجابية للعناقيد الصناعية في ثلاثة أوجه رئيسية، كما يلي:

تنمية المنشآت، تطوير روابط الأعمال، وتنمية الحوكمة المحلية. والتي تنعكس جميعها بشكل مباشر على تحسين مستوى معيشة المواطنين داخل المجتمع، ويتضح ذلك من خلال استعراضنا للجدول التالي:

نوعية الأثار	نماذج للأثار المتوقعة	العلاقة مع تحسين مستوى المعيشة
تنمية المنشآت:	تؤدب التجمعات الصناعية التي تعزز القدرات التنافسية للمنشآت التي بداخلها، وبما يؤدي إلى زيادة عدد هذه المنشآت، وزيادة الفرص الوظيفية، وتحسين قدرات العاملين بها، وتحسين ظروف العمل، وتحسين مستوى التكنولوجيا المطبقه فيها، وتخفيف الأثار البيئية السلبية، وتطبيق نظم جودة حديثه.	- توفير مصادر جديدة للدخل. - توفير المزيد من فرص العمل. - تحسين فرص الكوادر المؤهلة في الحصول على عمل مناسب. - الانخراط في مجموعات منجته. - تحسين ظروف وبيئة العمل.

نوعية الأثار	نماذج للأثار المتوقعة	العلاقة مع تحسين مستوى المعيشة
تطوير روابط الأعمال:	ينتج عن التجمعات الصناعية تطوير المنشآت الجديدة من خلال الحصول على معلومات الأسواق، والدخول إلى أسواق جديدة لتسويق المنتجات محلياً وعالمياً، والانضمام إلى سلسلة القيمة العالمية، وتحسين فرص الحصول على التمويل، وتطوير ظروف السوق المحلية، وزيادة الصادرات، والمشاركة في المعارض المحلية والعالمية، وتخفيض التكاليف.	- تطوير المنشآت والحفاظ على نموها. - تأمين فرص المبيعات من خلال ترويج الأسواق. - توفير دخل متاح للتصرف داخل التجمع الصناعي وبما يمكن إتفاه على مشتريات من داخل التجمع.
تنمية الحوكمة المحلية:	تشجع التجمعات الصناعية فكرة التعاون بين المنشآت، و نشر عفته النجاح المشترك، وخلق روابط أفقيه ورأسية بين المنشآت، وتطوير التجمعات المعنية بالتصدير المشترك، وإنشاء منظمات ممثله لهذه المنشآت، وخلق نوع من التوافق حول الأولويات والإحتياجات ومطالبه الحكومة بها.	- زيادة رأس المال الاجتماعي المحلي. - زيادة فعالية المنظمات والمجالس واللجان الممثلة لمصالح المنشآت. - تحسين الظروف البيئية.

Source: UNIDO, Industrial Clusters and Poverty Reduction, 2004.

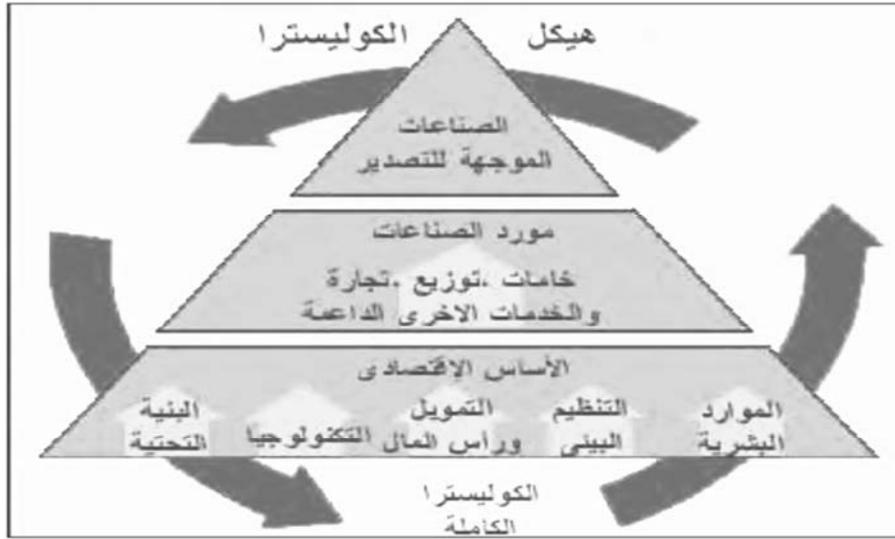
### ثانياً: أثر عناقيد الصناعات على رفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي :

إن من شأن الصناعة على هيئة عنقود، أن تحدد مدى التنافسية من حيث مواطن الضعف ومواطن القوة، والفرص في الصناعة وما يرتبط بها من أنشطة. فالعنقود عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا أو المستهلكين. وفي المقابل نجد أن النظرة التقليدية للصناعة، والتي تتمثل في القطاع أو المنشأة المشتملة على كافة الصناعات ذات الإنتاج المتشابه، فإنها تتسم بتذبذب العلاقة بين المتنافسين ومطالبه الحكومة بالدعم سواء المادي أو المعنوي.

وتستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محلياً وعالمياً، وذلك عندما تتشكل الشركات والمؤسسات المرتبطة بها لتكون عنقوداً صناعياً متكاملات تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى لجميع الأطراف، من خلال خلق بيئة من المنافسة تؤدي إلى رفع مستوى وجودة الإنتاج.

إن أهم سمة تتسم بها هذه العناقيد هي إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج، وبتكاليف أقل من الاستيراد، مما يؤثر إيجابياً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمى<sup>(١)</sup>.

ويتضح الهيكل الهرمي لعنقود الصناعات والمكون من ثلاثة أجزاء، وهي: [ الأساس الاقتصادي للدولة - مورد الصناعة - المنتج الموجه للتصدير]. وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:



**المصدر:** ممدوح محمد مصطفى: إستراتيجية توطين المشروعات الحديثة، مرجع سابق. نموذج يوضح الهيكل الهرمي لعنقود الصناعة وتتكون من ثلاثة أجزاء - الجزء السفلى هو الأساس الاقتصادي للدولة (الموارد البشرية، التنظيم البيئي، التمويل ورأس المال، التكنولوجيا، البنية التحتية)، والجزء الأوسط هو مورد الصناعة (الخامات، التوزيع، التجارة، الخدمات الأخرى المساندة)، ورأس الهرم هو المنتج الموجه للتصدير (سواءً لخارج البلاد أو للأقاليم المجاورة).

**ثالثاً: تأثير عناقيد الصناعات على رجال الأعمال، والتنمية المحلية أو الإقليمية:**

انعكس ضعف الترابطات والتفاعلات بين المصانع والمؤسسات سلباً على العلاقات بين رجال الأعمال، فالتعاون وتناقل المعرفة فيما بينهم بقي في حده الأدنى. نظراً لعدم إجراء مناقشات دورية فيما بينهم بشأن الموضوعات المتعلقة بصناعاتهم ومشاريعهم. لذلك فإن مشاريعهم لا تتكامل إلا بشكل محدود.

(١) يوسف مسعداوي: القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي "حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير،

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الفترة من ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص ١٢٦.

ولمعرفة أثر العناقيد على تلك الفئة، فإنه يجب التعرض لعملية تحديث المعرفة للدخول إلى مجال المنافسة السوقية، كما يجب اعتبار القرب أو التجمع المكاني أساساً للقرب النفسي فيها.

كما أنه في حالة انتماء رجال الأعمال إلى ذات الشركة أو المؤسسة، فإن ذلك يزيد من إيجابيات التفاعل بينهم بدرجة كبيرة حيث تتوافر لهم قاعدة مشتركة من العادات والتقاليد السائدة، والتي تزيد من مستوى درجة الثقة والتعامل غير الرسمي بينهم. مما يقلل المخاطر التي قد تنجم عن التعاملات فيما بينهم رغم شدة المنافسة.

ومن ناحية أخرى، ينشأ مع تطور التجمعات الصناعية معرفة قائمة على الخبرة والتخصص يصعب تعلمها في المؤسسات العلمية. كما تؤثر التجمعات العنقودية الصناعية في التنمية المحلية أو الإقليمية، نظراً لقدرتها على الابتكار والتحديث ورفع الإنتاجية، وتطوير البيئة الملائمة لإقامة مشاريع جديدة تساهم في زيادة فرص عمل ذات نوعية وجودة عالية وأجور مرتفعة<sup>(١)</sup>.

(١) نسيم فارس برهم: إشكالية بناء التجمعات الصناعية، العنقودية في الأردن، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٤، ملحق ٢،

كلية الآداب، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٥، ص ١٦٠٣.

## المبحث الرابع

البرامج والسياسات الداعمة لإستراتيجية العناقيد الصناعية  
(رؤية صناعية مستقبلية)

إن تفعيل إستراتيجية العناقيد الصناعية يتطلب توافر أساليب من العمل الشبكي للوحدات الإنتاجية والمؤسسات الحكومية والتمويلية في عملية دعم التنافسية، ويتطلب ذلك من الحكومة القيام بدور فعال ومتطور، من خلال إزالة المعوقات والصعوبات التي تحول دون قيام العناقيد الصناعية. كما يكون ذلك بتبني وإنشاء مبادرات جديدة تدعم إستراتيجية العناقيد.

## أولاً : البرامج الداعمة لإستراتيجية العناقيد الصناعية:

حتى تتمكن تلك العناقيد من توظيف كامل طاقتها الإنتاجية ومن الصمود أمام بيئة أعمال دولية تنسم بالمنافسة المتزايدة والمستمرة، باتت الحاجة ملحة لرسم الإستراتيجيات والسياسات والبرامج القومية والمحلية للنهوض ومساندة ذلك القطاع.

## أ) دمج برنامج تحديث المشاريع الاقتصادية، والتصدير (برنامج الترابطات الوطني):

ويهدف هذا البرنامج إلى مايلي (\*):

- ربط الشركات التي تستورد مدخلات الإنتاج من مصدر خارجي مع مصدر محلي بديل.
- زيادة أعداد الشركات والمؤسسات الصناعية الكبرى لتحديد المنتجات المحتملة والموردين المحتملين ( ويتم من خلال تنظيم زيارة لتلك الشركات فيما يعرف بمرحلة ما قبل الدراسة التشخيصية).
- التحقق من معايير الأهلية (مستوى الشركة) وإعداد تقرير قبل دراسة الترابطات، وفحص مدى إمكانية ترابطات صناعية (فحص وتدقيق الوضع المالي والسيولة والقدرة على إنشاء استثمارات جديدة).
- إعداد خطة تطوير لرفع درجة مستوى قدرات الموردين للوفاء بمتطلبات المشتريين<sup>(١)</sup>.

(\* هذه المبادرة مقتبسة من الأردن، حيث يوجد بها بؤر جديدة، وأهمها مشاريع الدعم التي تقدمها وزارة الصناعة والتجارة ممثلة بالمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية، التي جاءت بديلة عن مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية منذ عام ٢٠٠٥. وقد أدمج بالمؤسسة برنامجي " تحديث وتطوير المشاريع الاقتصادية (JUMP) والبرنامج الأردني الأوربي للتصدير (EJEP).

**ب) برنامج تأهيل وتحديث الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيق إصلاحات جذرية، تسعى خلالها للحاق بركب تطور المؤسسات المؤهلة دولياً. وتكمن أهداف ذلك البرنامج في ثلاثة مستويات، هي:

- عصرنة القطاع الصناعي، بما يلائم المتطلبات الدولية على المستوى الكلي.
- تدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم ودفع الصناعات المنافسة على المدى المتوسط.
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة المعنية في مختلف وظائفها لمواجهة المنافسة الشديدة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وعليه يوجه البرنامج تأهيل السياسات العامة لوزارة الصناعة والتجارة وإعادة الهيكلة، وذلك من خلال عدة هيئات فرعية تنبثق عن الهيئة الأم<sup>(٢)</sup>.

**ثانياً: السياسات اللازمة لدعم وتفعيل إستراتيجية العناقد الصناعية:**

من أجل تفعيل إستراتيجية العناقد، يجب العمل على تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة للوقوف على أهمية نموذج العناقد الصناعية والمزايا التي يوفرها، مما يستلزم بذل جهد مضاعف من قبل الحكومة لرفع درجة الوعي لدى المؤسسات، وعلى ذلك يمكن تقسيم السياسات الواجب إتباعها إلى حزمتين:

- ١) **الحزمة الأولى:** وهي تلك المتعلقة بالبيئة التنظيمية والمناخ الملائم الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والذي يعتمد على عدد من العوامل، أهمها مايلي:
  - أ- السياسات والقوانين: إن الأمر يتطلب وجود إطار من السياسات لمختلف الأنشطة الاقتصادية، وهذا بدوره يتطلب وجود استقرار في التشريعات، والسياسات النقدية، الائتمانية، الضريبية، الاستثمارية والتي تختلف من مرحلة إلى أخرى.
  - ب- الإجراءات الإدارية: نظراً لتمييز قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالديناميكية، فإنه ينبغي تبسيط الإجراءات الإدارية اللازمة لتشجيع الشباب على إنشاء تلك المشروعات.

(١) المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO)، ٢٠١٠.

(٢) عموري براهيتي: مداخلة في الملتقى العربي السادس حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بعنوان واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، المنعقد يومي ٢٤-٢٦ أبريل ٢٠١١، تونس، ٢٠١١.

ت- التمويل: حيث يشكل الأساس لقيام واستمرارية العناقيد، وتحتاج العناقيد إلى نوعين من التمويل، الأول تمويل شراء الأصول الثابتة التي يستلزمها التوسع في العمليات الإنتاجية مثل المباني والآلات والمعدات، والثاني يتعلق بتمويل رأس المال العامل، ولذلك يجب تكييف النظام المالي والمصرفي من خلال تطوير أساليب التمويل لتتواءم مع مستلزمات تلك المؤسسات.

(٢) **الحزمة الثانية:** وتتعلق بمجموع السياسات العامة التي تؤدي إلى المساهمة في خلق وتأهيل العناقيد الصناعية، ويقع على كاهل الدولة هنا القيام بأمرين:

أ- القيام بمساهماتها في نضج ونمو العناقيد، من خلال تصميم البرامج التي تشجع على تدعيم أساليب العمل (النمط) الشبكي من العلاقات مثل تبادل المعلومات، وإنشاء مراكز التدريب وشركات مشتركة جديدة لتطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا لخدمة العناقيد وتشجيع التعاقد من الباطن<sup>(\*)</sup>.

ب- كما يقع على عاتق الدولة مسئولية إقامة الروابط بين العناقيد الصناعية ونظم التعليم والتدريب ومؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعات<sup>(١)</sup>.

**ثالثاً: العناقيد الصناعية: رؤية صناعية مستقبلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة :**

نظراً لأهمية العناقيد الصناعية في العديد من المجالات خاصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فقد اقترح الباحثان وضع رؤية يمكن أن تساعد في تنمية هذا المجال الحيوي للدولة، وذلك على النحو التالي:

**أ) إنشاء وتفعيل مراكز نقل المعرفة داخل التجمعات والعناقيد الصناعية<sup>(\*)</sup>:**

ترتكز فكرة التجمعات الصناعية على استقطاب عدد من المصانع أو الورش الإنتاجية يربطهم ذات النشاط داخل مجمع صناعي واحد، الأمر الذي يتيح الفرصة لتكامل صناعي

(\*) يقصد بالتعاقد من الباطن قيام أحد الوحدات الإنتاجية بإنتاج المنتج النهائي أو بعض أجزائه لصالح وحدة أخرى، تبعاً لما يتم الاتفاق عليه، ويمثل التعاقد من الباطن أحد أشكال التعامل بين المؤسسات المكونة للعنقود الصناعي، ويأخذ أشكال متعددة.

(١) طرشي محمد: مرجع سابق، ص ١٣ - ١٤.

(\*) مراكز نقل المعرفة داخل المجمعات، هو ما أدرجته مصر ضمن المشروع القومي للمجمعات الصناعية المتخصصة للصناعات الصغيرة والمتوسطة (جاري التنفيذ) المرحلة الأولى للمجمعات الصناعية المتخصصة. ويأتي هذا المشروع في إطار إستراتيجية مستقبلية متكاملة لإنشاء مجمعات بتكنولوجيا عالمية في كل صناعة لخلق بيئة مواتية للاستثمار الصناعي لهذا القطاع الحيوي القادر على استيعاب العديد من فرص العمل للشباب. وقد تمت بالفعل أولى خطوات تنفيذ تلك الإستراتيجية من خلال حصر المجمعات الصناعية والهناجر الغير مستغلة بالمحافظات المختلفة لإدخال هذه المجمعات والبنابات المتوقفة إلى منظومة العمل والإنتاج. (الهيئة العامة للتنمية الصناعية: وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، ص ١).

أوسع ونقل للخبرات الفنية فيما بين القائمين على التصنيع، مما يُحسن من كفاءة الإنتاج. كما يتيح للأجهزة المعنية تقديم الخدمات لها عن طريق إنشاء مراكز متخصصة للتدريب ونقل المعرفة داخل المجمع، على أن يكون من مهام تلك المراكز تقديم الدعم الفني لتطوير الصناعة من خلال عدة محاور، من أهمها مايلي:

- تنمية وتعميق التصنيع المحلي، لاسيما في مجال خطوط الإنتاج والآلات والمعدات.
  - تنمية الصناعات المغذية، من خلال دعمها بالتصميمات الهندسية وطرق التصنيع الحديثة.
  - مساندة ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة.
  - تقديم الدعم الفني للصناع المصريين في مجال اعتماد التصميمات الهندسية للمنتجات المستحدثة.
  - تقديم الحلول الفنية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للتغلب على مشاكل التشغيل، ولتحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.
  - نقل المعرفة من الجامعات والمراكز البحثية وكذا الشركاء ذوي الخبرات التقنية والتكنولوجية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
  - رصد حركة تطوير المنتجات الصناعية عالمياً أولاً بأول للحفاظ على مستوى مماثل - أو على الأقل متقارب - للمنتجات المصرية لمواجهة المنافسة العالمية<sup>(١)</sup>.
- (ب) العمل على إقامة وتطوير عناقيد وتجمعات الصناعات الكثيفة المعرفة والعالية التقنية:**

تتسم الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية بعدم اعتمادها على تقنية عالية في العملية التصنيعية، الأمر الذي يضعف من إمكانياتها في مجال التطوير والمنافسة، ويرجع ذلك إلى تدني الاستثمار في البحث والتطوير وعدم الاستفادة من المخرجات البحثية والعلمية، بينها وبين الصناعة من جهة وارتفاع مستوى المخاطرة في الاستثمار بالنسبة للمشاريع الكثيفة المعرفة والعالية التقنية من جهة أخرى، إلا أن بعض التجارب الناجحة في الدول العربية في مجال تقنيات المعلومات وبعض الصناعات العالية التقنية أثبتت أنه بإمكان الدول العربية أن تصبح سوقاً واعداً لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية في هذا المجال.

(١) الهيئة العامة للتنمية الصناعية: وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية، ص ١.

فضلاً عن أن هذا التكتل من الإمكانيات الإنتاجية والبحثية في تجمعات صناعية، يعد من أهم أساسيات الارتقاء بالصناعات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن إدماجها في سلاسل الإنتاج والتصنيع العالمي. ومن هذا المنطلق، فإنه يجب الاهتمام باتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد رؤية إستراتيجية لعدد من القطاعات الواعدة التي يمكن تطويرها وتصعيدها في كل دولة عربية، مما يخلق ميزة تنافسية لتلك الصناعة في الدولة المعنية.
- تحفيز إدماج وانخراط المؤسسات العربية في التفاعل الإيجابي مع العناقيد والتجمعات القائمة والمحتملة.
- رسم سياسة مرحلية طويلة المدى لإنشاء وتشغيل الأقطاب التكنولوجية.
- استعراض الرؤية الإستراتيجية لدى متخذي القرار والمسؤولين عن التنمية الصناعية.

**ج) تفعيل "البرنامج العربي لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين واليونيدو":**

فقد طالبت الدول العربية - عن طريق المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين - بضرورة وضع وتنفيذ برنامجاً عربياً لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لدعم برامجها القطرية وزيادة فعاليتها، ودعوة "اليونيدو" لتبني هذا البرنامج وتنفيذه بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. خاصة وأن "اليونيدو" يعد بيت خبرة متخصص في تنفيذ وإنجاح مثل تلك البرامج في مناطق أخرى من العالم، وكذا للدور الحيوي والمؤثر الذي تلعبه المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين في توحيد الرؤية تجاه فعاليات هذا البرنامج بهدف تحقيقه للفائدة المرجوة منه وتعميم التجربة المشار إليها على المنطقة العربية بصفة عامة، وكذا إمكانيات مواصلة وتكامل نتائج البرنامج مع برامج أخرى يتم تنفيذها لتنمية القطاع الصناعي في الدول العربية<sup>(١)</sup>.

**د) تبني وتفعيل نظرية التوطن الصناعي (نظرية المواقع التنافسية للصناعة):**

لقد برز فكر استراتيجي جديد نشأ عن التطور العلمي والمعرفي والتفاعل مع الظروف العالمية الجديدة (العولمة)، وكذا ثورة الاتصالات، والذي ظهرت عن طريقه نظرية جديدة للتوطن الصناعي يمكن تسميتها "بنظرية المواقع التنافسية للصناعة"<sup>(٢)</sup>، والتي يمكن من

(١) برنامج تطوير دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية في الدول العربية للفترة من ٢٠١٠-٢٠١٣ وثيقة البرنامج الأولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين (الأيديو)، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو).

(٢) مدوح محمد مصطفى: إستراتيجية توطن المشروعات والصناعات في مصر - دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد، رسالة دكتوراة غير

خلالها تصنيف الصناعات تكنولوجياً إلى مايلي:

١. الصناعات المعتمدة على الموارد: مثل الصناعات الغذائية، والأخشاب والجلود، تكرير البترول ومنتجات المطاط.
٢. الصناعات منخفضة التكنولوجيا: كالملابس، والنسيج، والأحذية، والأثاث.
٣. الصناعات متوسطة التكنولوجيا: مثل صناعة السيارات، الكيماويات، الماكينات.
٤. الصناعات فائقة التكنولوجيا: كالإلكترونيات، والأدوية، الكيمياء الحيوية، صناعات الفضاء<sup>(١)</sup>.

### النتائج

تُعد العناقيد الصناعية من أبرز الوسائل الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة نظراً لاكتسابها ميزة تنافسية تؤهلها للعمل في محيط يتمتع بالانفتاح على الأسواق العالمية، إذ أنه يشجعه على العمل المشترك مع مؤسسات مماثلة وأخرى كبيرة والعديد من المؤسسات الداعمة. الأمر الذي يضمن لها الحصول على الموارد الأولية عن طريق الروابط الخلفية، وسهولة تسويق منتجاتها عن طريق الروابط الأمامية، وحصولها على الدعم اللازم من مؤسسات الدعم التابعة للعنقود.

من جماع ما تقدم، توصل الباحثان للعديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها العمل على تنمية وترقية العناقيد الصناعية وتفعيل دورها لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة. والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- ١- لا يوجد تعريف موحد للعناقيد الصناعية، وإنما التعريف الأساسي لها " أنها عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك".
- ٢- هناك نوعان أساسيان من العناقيد الصناعية: عناقيد مندمجة بشكل رأسي، وهي مكونة من الصناعات التي ترتبط من خلال علاقة البائع / المشتري. وعناقيد مندمجة بشكل أفقي، وتتكون من الصناعات التي تتشارك في الأسواق العامة للمنتجات النهائية، وتستخدم تكنولوجيا أو مهارات متشابهة للقوى العاملة أو التي تحتاج لموارد طبيعية متماثلة.

- ٣- يتمثل نموذج العناقيد في التركيز الجغرافي لشركات ومؤسسات تعمل في نشاط معين مع وجود صلات ارتباط بينها، كما يمكن تطبيق هذا النموذج على مجالات اقتصادية عديدة، كالصناعة والسياحة والتجارة، إلخ.
- ٤- أما في مجال الصناعة، فتمثل العناقيد مجموعة من الصناعات في محيط جغرافي معين، وتقوم بتوفير المكونات ومستلزمات الإنتاج والمعدات وكذلك الأجزاء المكملة، والتي تربطها شبكة من العلاقات تحقق لها وضعاً تنافسياً متميزاً، ويمكن أن تضم تلك العناقيد مؤسسات للتدريب ومراكز للبحوث والتطوير وسائر الخدمات المطلوبة، كالإعلان والبيع والتسويق .. إلخ.
- ٥- تكمن أهمية استخدام السياسات العنقودية في أنها أداة فعالة للارتقاء باقتصادات المناطق محدودة الموارد، والتي تساعد على الارتقاء بالمنافسة الإقليمية.
- ٦- تفتقد الصناعة العربية إلى حلقة هامة من حلقات تداول المعلومات التكنولوجية، وهي تلك التي يتم خلالها نقل المنتج من نمودجه المعمل بالجامعات ومراكز البحوث إلى خطوط الإنتاج. إذ أن هذه الحلقة لن تكتمل فعاليتها إلا من خلال شبكات معلوماتية صناعية تربط بين عناصر منظومة العلوم والتقنية في الدول العربية، وبالتالي إيجاد نظام قومي وعربي مشترك قائم على الابتكار.
- ٧- يمكن تمييز الأنواع الرئيسية للعناقيد الصناعية في الدول النامية، كالتالي:
- عناقيد الشركات القومية الكبرى والموردين المحليين.
  - عناقيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
  - الشركات البيئية والموردين من الباطن.
- ٨- إن تمكين عدد من المصانع والمؤسسات من تشكيل عناقيد صناعية، يؤدي إلى تعميق المعرفة والخبرة بين الشركاء في التجمع، فضلاً عن زيادة التكامل بينهم وتوسيع دائرة المعرفة وتخفيض تكلفة التعامل، وذلك لتحقيق منافع مشتركة مثل "اقتصادات الحجم" وزيادة ثقة الموردين والممولين القائمين على توفير مستلزمات البنية التحتية بالتجمع الصناعي.
- ٩- تعزى العديد من الدراسات السبب الرئيس في عرقلة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلى عملها بصورة منفردة، لذلك فإن التقارب والتعاون بين المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (عناقيد الصناعات) يعد العامل الرئيس في مواجهة تلك العراقيل.

## التوصيات

في ضوء الاهتمام المتزايد الذي حظيت به العناقيد الصناعية من جانب مختلف دول العالم، فضلاً عن قدرتها على تفعيل الترابط الاقتصادي للدول والحد من مخاطر العولمة والمنافسة مع المنتجات المستوردة، خاصة في ظل التحرير المستمر للأسواق، كما أنها تُعد سبيلاً لدمج الصناعة في الاقتصاد العالمي عن طريق زيادة تنافسيتها العالمية، فإنه وحتى يتم تفعيل دورها على أكمل وجه لتُساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والصناعية، فقد توصل الباحثان لعدد من التوصيات، من أهمها مايلي:

١. دعوة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين إلى تأسيس لجنة علمية متخصصة تحت مسمى "اللجنة العلمية للاستشراف الصناعي" تُعنى بالتعاون العلمي المشترك من خلال البحوث الاستشرافية والدراسات الأكاديمية والتطبيقية والتقارير والمسوحات الميدانية المرتبطة بقطاعات (تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، تقنيات النانو وتطبيقاتها، والصناعات المستقبلية ذات العلاقة)، مع ربطها بمشاريع وبرامج التنمية الصناعية والثروة المعدنية وبصفة خاصة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMI & SME) وذلك لتفعيل دورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالعالم العربي.
٢. ضرورة اعتماد الصناعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مكوناً رئيسياً ضمن العناقيد الصناعية، وبما يعزز من قدراتها التنافسية، ويدعم مشاركتها في تنويع الهيكل الصناعي للدولة المعنية.
٣. توفير الإطار التشريعي المناسب والكفيل بتنظيم المعاملات التجارية، قانون الأعمال، العقود، حقوق الملكية.
٤. إيجاد مؤسسات تختص بنشر المعلومات، تجمع الشركات وتُساهم في بناء الثقة المتبادلة بينها.
٥. العمل على إيجاد مراكز معرفية تعمل على جذب شركات أجنبية لتوقيع تحالفات استراتيجية مع الجامعات والشركات المحلية.
٦. ضرورة توفير الدعم الحكومي للتسهيلات الائتمانية، وخفض معدل الفائدة على القروض للمشروعات الداخلة في العنقود، وذلك بقصد تشجيع المشروعات للانضمام أو تكوين عناقيد صناعية.
٧. التركيز على إنشاء مبادرات فردية متميزة، من خلال إنشاء مشاريع صغيرة عن طريق تدريب الباحثين والأساتذة لدعم وتنمية روح الابتكار، من خلال تشجيع الكوادر العربية

- على إنشاء نماذج أولية استرشادية ( Prototype ) على فترات قصيرة تتراوح من ٤-٥ أشهر على سبيل المثال.
٨. دعوة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين لرفع أوراق العمل والأبحاث المقدمة لمؤتمرات المعلومات عبر موقع المنظمة الالكتروني على شبكة المعلومات، والعمل على تفعيل نظام للحوار الإيجابي، واستقبال تساؤلات ومقترحات المشاركين مع عرضها مباشرة على مقدم الورقة أو البحث للإجابة عليها من خلال قاعدة تفاعلية.
٩. ضرورة وضع استراتيجية متكاملة لتنمية العناقد الصناعية بمختلف المناطق على أن تكون الأولوية للقطاعات كثيفة العمل وتلك التي تحظى بقدر كبير من الموارد.
١٠. ضرورة تبني الدولة لسياسات مبتكرة تستهدف تنمية المنشآت المكونة للتجمعات الصناعية العنقودية، وفي ذات الإطار ينبغي على الدولة الإسراع بتقديم حزمة متنوعة وجديدة من محفزات الاستثمار، لتشجيع المنشآت المحلية والأجنبية على الانضمام لهذه التجمعات.
١١. عدم تركيز كل الاهتمام على الشركات والمؤسسات الكبرى فقط على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنما التركيز على استهداف تلك الشركات أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموزعة على الأقاليم، مع إمكانية الربط بينها ورفع معنوياتها لصالح المنتج المحلي.
١٢. تخفيض الضرائب على المشروعات الداخلة في العنقود.
١٣. العمل على تقديم الاستشارات الإنتاجية، والتسويقية التي ترفع من القدرة التنافسية لمنتجات العنقود.
١٤. تشجيع التجمعات الصناعية على إنشاء وتطوير مراكز البحث المتخصصة في المواقع الصناعية، للاستفادة منها في رفع كفاءة المنتج ودفع عجلة الإنتاج.
١٥. قيام المؤسسات والشركات الإستراتيجية الكبرى بتشجيع جهود توطيد الصناعة المحلية، عن طريق منح الصناعات الوطنية أفضلية في مشترياتها، بحيث تعطي المنتجات الوطنية أفضلية في الأسعار عن مثيلاتها من المنتجات الأجنبية بنسبة لا تقل عن ١٠%، حيث أنه من شأن ذلك خلق فرص كبيرة أمام الصناعات الوطنية.

## المراجع باللغة العربية

١. برنامج تطوير دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، وثيقة البرنامج الأولية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين (الأيديو)، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٣.
٢. الجريدة الرسمية، العدد ٢٤ تابع (أ) الصادرة في ١٠ يونيو ٢٠٠٤.
٣. حسين سمحان: تمويل المشروعات الصغيرة: مفاهيم أساسية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج ٢٥، ع ٣، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، سبتمبر ٢٠١٢.
٤. خالد محمد جاد سعيد: المفاهيم الأساسية لإدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول لكلية التربية النوعية بعنوان: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول، مجلة كلية التربية النوعية، مج ٣، جامعة المنصورة، في الفترة من ٨-٩ أبريل، ٢٠٠٩.
٥. زهير زواش: العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، ع ٤٢، مج ب، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٤.
٦. سروار هويوم: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، تجربة اليونيدو، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، ٢٠٠٢.
٧. سيد ناجي مرتجي: المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤.
٨. صفوت مصطفى الدويري: الضبط الداخلي في المشروعات الصغيرة، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المنظمة الوطنية الدولية لحقوق الإنسان، مارس ٢٠١٢.
٩. طرشي محمد: العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع ١٣، الجزائر، ٢٠١٥.

١٠. عبود ذرقين: العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات لصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي والأربعون، ٢٠١٤.
١١. عصام رفعت: المشروعات الصغيرة حول تحديد واضح لمفهومها، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد ١٦، إبريل ٢٠٠٦.
١٢. عموري براهيمتي: مداخلة في الملتقى العربي السادس حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بعنوان واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، المنعقد يومي ٢٤-٢٦ أبريل ٢٠١١، تونس، ٢٠١١.
١٣. العناقيد الصناعية (الجزء الأول) مفهومها وآلية عملها، صندوق التنمية الصناعية السعودي، قسم البحوث، وحدة الدراسات الاقتصادية، تقرير اقتصادي، رمضان ١٤٢٨هـ، سبتمبر ٢٠٠٧.
١٤. قطاع الشئون الاقتصادية: آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطن الصناعي في المملكة العربية السعودية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
١٥. محمد سيد أبو السعود جمعة: أثر المشروعات الصغيرة على التنمية في مصر: دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الصغيرة المملوطة من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية، مجلة البحوث الإدارية، القاهرة، أكتوبر ٢٠٠٩.
١٦. مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام: دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ١٥، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ٢٠١٥.
١٧. ممدوح محمد مصطفى: إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر - دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
١٨. المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO)، ٢٠١٠.
١٩. ناجي محمد فوزي خشبة (وآخرون): إطار مقترح لقياس فعالية العناقيد الصناعية - دراسة تطبيقية على ورش صناعة الأثاث بمحافظة دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٧، ع ٤٤، القاهرة، ٢٠١٣.

٢٠. نسيم فارس برهم: إشكالية بناء التجمعات الصناعية، العنقودية في الأردن، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٤، ملحق ٢، كلية الآداب، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٥.
٢١. نيفين طلعت صادق: احتياجات المشروعات الصغيرة في مصر، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٤٠، يونيو ٢٠١٣.
٢٢. الهيئة العامة للتنمية الصناعية: وزارة التجارة والصناعة، جمهورية مصر العربية.
٢٣. يوسف مسعداوي: القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي "حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الفترة من ٨-٩ مارس ٢٠٠٥.
٢٤. دراسة قطاع الشئون الاقتصادية: آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطن الصناعي في المملكة العربية السعودية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Banji Oyelaran - Oyeyinka and Dorothy McCormick, Industrial clusters and
- 2-innovation systems in Africa: Institutions, markets and policy, United Nations University, 2007.
- 3- Cluster- Based Industrial Development Strategies in Development Countries Presented By Fredric Richard, Director, Strategic Research and Economics Branch, UNIDO
- 4-David L. Barkley, "Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters, " U.S.A, Clemson University, 2001.
- 5-Doeringer, P.B., and D.G. Terkla. " Business Strategy AND Cross-industry Cluster .Economic Development Quarterly 9:1995, 73.

# اهمية السياحة في الاقتصاد العماني

اعداد الباحث

**حارب بن سعيد بن سليم الهنائي**

تحت اشراف

**الأستاذ الدكتور/ رضا عبد السلام ابراهيم**

أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد ووكيل الكلية لشؤون الطلاب

**المعتصم بالله مصطفى محمد**

أستاذ الاقتصاد بحقوق المنصورة

### مقدمة

تحظى السياحة في سلطنة عمان بأهمية كبيرة، وذلك من خلال تأثيرها في مختلف الجوانب الاقتصادية، من حيث إسهامها في الدخل الوطني، واستيعاب نسبة كبيرة من العاملين، ومن خلال تنشيط السوق التجارية المحلية، والتصنيع السياحي، وفي المجال الاجتماعي فإن لها تأثير كبيراً من زيادة فرص العمل للسكان، وإحداث المؤسسات التعليمية المتخصصة بالقطاع السياحي، مثل الترويج السياحي، وإدارة المنشآت السياحية، وإحداث المعاهد المتخصصة بالفندقة والسياحة وغيرها. يساعد على ذلك وجود المقومات السياحية من مقومات طبيعية، مثل وجود التنوع البيئي والحيوي، والمناخ الموسمي، والصحراوي والجبلي، والتنوع التضاريسي والامتداد على واجهة بحرية واسعة فهي تطل على بحر العرب، وخليج عمان والخليج العربي، وطول سواحلها التي تبلغ ٣١٦٥ كم، فضلاً عن العوامل التاريخية وما تزخر به من معالم وآثار وحضارة عريقة تمتد جذورها في أعماق التاريخ.

وسوف نتناول هذا البحث في فصلين هما

**الفصل الأول: أهمية النشاط السياحي في سلطنة عمان**

**الفصل الثاني: استراتيجية سلطنة عمان لتطوير السياحة**

**أهمية البحث وأهدافه:**

تأتي أهمية هذا البحث من خلال دور السياحة المتنامي خلال السنوات الأخيرة ومكانتها في الخطط الخمسية الاقتصادية، والأهداف الموضوعية لتحقيق التنمية والتطوير، ووسائل ذلك من خلال التشريعات والقوانين، والاستثمار السياحي، وتهيئة الظروف المناسبة والتسهيلات التي تضعها سلطنة عمان في هذا المجال، ويعزز ذلك الدور الكبير الذي تشغله السياحة زيادة العائدات علي الصعيدين العام والخاص، كما تحتل التنمية السياحية في السلطنة مكانة مهمة في تطوير السياحة، لذلك فإنه من الأهمية بمكان دراسة هذا الموضوع، إذ تشمل الأهمية التنموية للسياحة، ومقوماتها الطبيعية والتراثية الحضارية والخدمية، ثم تبيان دور السياحة في التخطيط الاقتصادي والتنمية الشاملة والمستدامة. ومن الأهداف أيضاً دراسة مستقبل السياحة من خلال الاهتمام بقطاع النقل والمواصلات والمنشآت السياحية، والتصنيع والترويج السياحي، ودور مؤسسات التعليم العالي في تطوير هذا القطاع، وتحقيق التنمية السياحية خلال السنوات القادمة.

**مناهج البحث**

للوصول إلى تلك الأهداف فقد اتبعت عدة مناهج في هذا الدراسة، وهي منهج البحث التحليلي للواقع السياحي، ومقوماته وخصائصه، فضلاً عن منهج البحث الاستنتاجي للوصول إلى النتائج المرجوة لتحقيق التنمية السياحية خلال السنوات القادمة. وكذلك اعتمد المنهج الاستقرائي لبيان

**الدراسات السابقة**

لا توجد دراسات متخصصة إذ لا تتعدى الوصف وبحسب اطلاعي فإنها لا تتجاوز ما قامت به وزارة السياحة من خلال مديرياتها في وضع الأسس لحصر الموقع الطبيعية والتاريخية التي تجذب السياح، فضلاً عن اهتمام الخطط الاقتصادية الخمسية بهذا القطاع ووضع كتيبات عن تلك المواقع للترويج السياحي، والعمل علي رسم الخارطة السياحية في السلطنة من قبل وزارة السياحة. وتركز الاهتمام العام علي دور السياحة وخدماتها الفندقية وعائدتها المالية وبقي ذلك كله قاصراً عن إظهار أهميتها ومقوماتها وآفاتها المستقبلية ودور العامل الجغرافي في السياحة من خلال بحث علمي متخصص. ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الجديد ليشكل أساساً مهماً من أجل إظهار هذا القطاع الاقتصادي والدور الكبير للجغرافية في المجال السياحي، من خلال الموضوع والأسلوب والمعالجة والنتائج والمقترحات لتطويره ورسم الآفاق المستقبلية له.

## الفصل الأول

### أهمية النشاط السياحي في سلطنة عمان

#### مقدمه

تعد السياحة قطاعًا تمويًا واعدًا في اقتصاديات العالم، إذ وصل عدد السائحين في العالم إلى نحو ٦٥٠ مليون سائح عام ٢٠٠٣م ويبلغ نصيب العالم العربي ٢.٤ في المائة من إجمالي السياح في العالم وقد تمكن قطاع السياحة والسفر في العالم من تحقيق عوائد اقتصادية تزيد عن مائة مليار دولار عام ٢٠٠٣<sup>(١)</sup>، ولا شك أن السياحة أصبحت في هذا العصر من أهم الموارد الاقتصادية للدول. فهي ليست مجرد نشاط ترفيهي أو تسلية، بل تعتبر صناعة هامة ومورد هام للدخل القومي. ولقد لاقت السياحة في العقود الأخيرة رواجًا واهتمامًا بالغًا وأنشئت من أجلها الكليات والمعاهد. فأصبحت علم يدرس لما لها من أهمية ليس فقط من النواحي الاقتصادية، بل وكونها وسيلة للتنقيف والتقارب بين الشعوب<sup>(٢)</sup>. وقد عرفت منظمة السياحة العالمية السياحة بأنها "الانتقال الطوعي المؤقت من مكان الإقامة الدائم إلى مكان آخر بقصد إشباع حاجة أو رغبة"<sup>(٣)</sup>.

وتعتبر السياحة ظاهرة دولية ضخمة لا يمكن تجاهلها، وصناعة كبيره لها مكان بارز بين أنشطة البشر، وقد أصبحت السياحة الآن مطلبًا ملحًا من مطالب الإنسان الحديث للتعبير عن التغيير، وأصبحت الحركة السياحية ظاهره لها أهميتها، وعلى هذا سنقسم هذا الفصل الى مبحثين هما: المبحث الأول عن أهمية قطاع السياحة في سلطنة عمان وفي المبحث الثاني نتحدث عن معالم عمان الأثرية والسياحية

(١) د. فتحي عبد العزيز الحداد (جامعة السلطان قابوس)، السياحة في سلطن عمان، الناشر: مكتبة الضامري للنشر والتوزيع - السيب أكتوبر ٢٠٠٥، ص ١٣.

(٢) عبد العباس فضيخ الغريدي، عايشه بنت الشيخ محمد الحروجي، الجغرافيا السياحية لسلطنة عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، سلطنة عمان ٢٠٠٤ ص ٤١ - ملامح عمانية، إصدار وزارة الإعلام، سلطنة عمان.

(٣) الموسوعة العمانية، المجلد الخامس ز-س، وزارة التراث والثقافة، سلطنة عمان ٢٠١٣ ص ١٩٢١.

## المبحث الأول

## الأهمية الاقتصادية لقطاع السياحة في سلطنة عمان

## تمهيد

تعتبر السياحة ركيزة أساسية من ركائز الخطة التنموية الخمسية التاسعة، واحد أهم المجالات التي تعول عليه في تنويع مصادر الدخل الوطني العماني، ولذلك فهي تحظى باهتمام جميع فئات المجتمع سواء مؤسسات حكومية، أو مؤسسات اقتصادية وسياحية، بالإضافة إلى عامة أفراد المجتمع. (١)

وتؤثر السياحة في جميع نواحي الحياة المتعددة، الاقتصادية، والتعليمية، والاجتماعية، والإعلامية، والثقافية، والتنموية، فنتشابك جميع هذه النواحي لتؤثر في السياحة بشكل كبير، وفي سلطنة عمان التي تتمتع بموقع متميز وطبيعة ساحرة وجبال خضراء ومعالم أثرية عظيمة. (٢) كان لا بد من النظر والاهتمام بهذا القطاع الهام والذي يمكن أن يجلب دخلا كبيرا للاقتصاد الوطني، بالإضافة لمساهمته في عملية التنوع الاقتصادي المنشود والتي تسعى إليه السلطنة. وينتظر أن تسهم السياحة إسهاما كبيرا في الحياة الاقتصادية في السلطنة اذا حظيت بتخطيط دقيق وتغيير الاستراتيجية المعمول بها حاليا (٣)،

كما أن السلطنة تعمل على تعدد موارد الدخل وعدم الاعتماد على النفط كمصدر أساسي للاقتصاد العماني، وتحاول أن تشجع الاستثمار في المجال السياحي الذي ينتظر أن يسهم في خلق فرص عمل جديدة، (٤) ويمكن لهذا القطاع أن يستوعب أعداد كبيرة من أبناء السلطنة بمختلف تخصصاتهم في تأسيس وإنشاء مشروعات النشاط السياحي كمشآت الإقامة، وشركات الصيانة، وأنشاء الموانئ البحرية والجوية، وأماكن التسوق، والتجمعات الحرفية، ويستوعب أعداد أخرى كبيرة للعمل في قطاعات النشاط السياحي الأساسية مثل النقل والإقامة وشركات السياحة (٥)،

علاوة على الأجهزة الرسمية التي تشارك بشكل أو بآخر في النشاط السياحي لتشغيل وتأمين المناطق السياحية والأثرية والمتاحف والمناطق البيئية، والمعارض الثقافية والفنية

(١) د. هناء حامد زهران، الثقافة السياحية وبرامج تنميتها، الطبعة الأولى، دار النشر عالم الكتب القاهرة ٢٠٠٤ ص ٧

(٢) الأهمية التجارية لموقع سلطنة عمان. علي الموقع <https://ar.m.wikipedia.org> تاريخ الإطلاع ٢٥ / ٧ / ٢٠١٨.

(٣) المركز الوطني للإحصاء يناير ٢٠١٨ م، استطلاع رأي العمانيين حول السياحة، ص ٧

(٤) عبد الله محمد الحرسوسى. سلطنة عمان بعد انتهاء عصر النفط كمشاكل وتحديات... حلول وبدائل ٢٠٠٨. بدون دار نشر. ص ٣١

(٥) فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق، ص ٧٥.

والمسارح وفرق الفنون الشعبية وغيرها، وأماكن الفنادق والمطاعم، وشركات السياحة والنقل السياحي، ومراكز التسوق السياحية.<sup>(١)</sup>

يضاف إلى ذلك التوسع الذي يظهر في مؤسسات عديده ويحتاج إليه القطاع السياحي في السلطنة والتي تكون بالقرب من المواقع السياحية كالبنوك وشركات الصرافة ومناطق الإنتاج الزراعي والتصنيع الغذائي، فبهذه النواحي تسهم السياحة كثيرا في تحقيق فرص العمل التي توفرها جميع هذه المجالات، وستسهم بشكل كبير في حل مشكلة الباحثين عن عمل التي تسعى السلطنة في التغلب عليه.<sup>(٢)</sup>

هذا علاوة على الكوادر العاملة في الجهاز الإداري الحكومي الذي يرسم سياسات النشاط السياحي ويشرف عليه ويراقبه ويخطط له، والذي يحتاج هذا الكادر إلى تأهيل من حيث التوسع في بعض التخصصات التعليمية من حيث إنشاء تخصصات جديدة، مثل الدراسات السياحية والفندقية الفنية منها والأكاديمية، وأيضا دراسة اللغات الأجنبية، خاصة اللغات التي تشكل الكم الأكبر للدول المصدرة لحركة السياحة العالمية، كما تظهر الحاجة إلى التدريب في مجال السياحة، ويتم هذا بالتعاون مع الدول والمؤسسات ذات الخبرة في المجال السياحي، ويثمر كلا من التعليم والتدريب جيلا من الكوادر الوطنية التي تسهم بعملها وحبها لوطنها في دفع عجلة التنمية ونهضة البلاد.<sup>(٣)</sup>

وتتمتلك السلطنة العديد من المقومات السياحية الطبيعية والتراثية القديمة والحديثة، وأماكن وشواطئ الجذب السياحي. ورغبة منها في تدعيم وتطوير قطاع السياحة لجعله مصدرا من مصادر الدخل القومي فقد أنشأت السلطنة وزارة خاصة بالسياحة تهتم بشئونها وتعمل علي تطوير السياحة وتنميتها وذلك بالمرسوم السلطاني رقم ٦١ / ٢٠٠٤ م<sup>(٣)</sup> وتحتل سلطنة عمان موقعا متميزا وفريدا في شبه الجزيرة العربية والتي تعد أكثر مناطق العالم تصحرا مما يجعل سكانها أكثر حاجة وطلبا للسياحة، وأكثر مناطق العالم إنفاقا على السياحة.

ويبلغ طول سواحل سلطنة عمان إلى أكثر من ٣١٦٥ كم، وتطل علي بحر العرب وخليج عمان والخليج العربي، وهذا الموقع الاستراتيجي ساعد عمان في أن تتربع علي عرش

(١) قاسم لريداوي. السياحة وفاقها المستقبلية فلي سلطنة عمان . مجلة دمشق. المجلد ٣٠ العدد ٣١. ص ٢٩

(٢) د. علي حمزة عباس عثمان الصوفي - جامعة الموصل، عمان في عهد السلطان قابوس بن سعيد - دراسة في التطورات الداخلية، (السياحة)، الناشر: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى أغسطس ٢٠١٣، ص ٢٦٦.

(٣) عبد العباس فضيح الغريري. عايشة بنت الشيخ محمد الخزونى. الجغرافية السياحية لسلطنة عمان. دار الصفاء دار صفاء للنشر

والتوزيع، سلطنة عمان ٢٠٠٤ ص ٤٦

المحيط الهندي وتتحكم في بوابة الخليج العربي، ولموقع سلطنة عمان أهمية سياحية كبرى كونه يمثل عقدة التقاء دول سواحل المحيط الهندي الشرقية والغربية ورأس سهم باتجاه الشمال نحو الجزيرة العربية وبلاد الرافدين وبلاد الشام ثم أوروبا. وقد ساعد هذا الموقع على تطوير حركة السياحة التجارية من خلال الحركات التجارية للصادرات والواردات منذ القدم<sup>(١)</sup>.

وكان لشخصية الموقع المتميز للسلطنة أهمية كبيرة جعلتها منذ القدم نقطة انطلاق للدول المجاورة ومعبرا للحضارات القديمة والحديثة.<sup>(٢)</sup>

ويعتبر قرب الموقع الذي تحتله سلطنة عمان من دول الجزيرة العربية المصدرة للسياحة سببا لجذب السائحين العرب. باعتبارها تمتلك مالا تمتلكه دول الخليج الأخرى. إذ تمتلك عمان منطقة تهطل فيها الأمطار في الصيف ودرجة حرارة معتدلة في الوقت الذي تعاني منه هذه الدول من ارتفاع شديد في الحرارة وهناك العديد من المواقع السياحية في السلطنة<sup>(٣)</sup> ومن اهم المناطق السياحية في عمان الجبل الأخضر في محافظة الداخلية، وخريف صلالة في المحافظة الجنوبية، والشواطئ النظيفة التي تبلغ طولها ٣١٦٥ كيل متر، والعيون المائية، والأودية المستمرة الجريان، والمعالم الأثرية الضاربة في التاريخ مثل القلاع والحصون وقبور الأنبياء والجبال الشاهقة والكثبان الرملية، وسنوضح في هذا السياق أهمية موقعين سياحيين في سلطنة عمان بارزين ولهما دور فعال في جذب السياحة المحلية والخليجية والعربية والعالمية وهما<sup>(٤)</sup>

#### أولاً: أهمية السياحة في صلالة

تعتبر صلالة من أبرز المناطق السياحية في سلطنة عمان، ويعتبر مصيف بالغ الجمال والروعة في فصل الخريف من كل عام (يونيو إلى سبتمبر)،<sup>(٥)</sup> ولذلك لا عجب أن تكون محافظة ظفار مصدر جذب لأعداد متزايدة من السائحين العمانيين والخليجيين والعرب عاما

- انظر أيضا - جغرافية عمان الاستراتيجية علي موقع [www.omvo.org](http://www.omvo.org). تاريخ الإطلاع ٢٦ / ٧ / ٢٠١٨.

(٢) احمد بن مسعود العيزي. تجارة عمان الخارجية عبر العصور. مركز الياية للنشر والإعلام. ٢٠٠٩ ص ١٣١

- انظر أيضا . (٢)- موقع التنوع الجغرافي في عمان. [www.geographyofoman.com](http://www.geographyofoman.com).

(٣) المرجع السابق ص ١١٦

(٤) سعيد بن حمد الربيعي. عبد المؤمن محمد مغراوي. جوله في ربوع عمان الماضي والحاضر والمستقبل. مكتبة بيروت. القاهرة

٢٠٠٩. ص ٢١١

(٥) - الخريف: تشتهر محافظة ظفار بطقسها الموسمي والذي يعرف محليا بالخريف، حيث تعيش اهل أوقاتها وتكسوها الخضرة ويلف الضباب هضابها، كما يهطل الرذاذ الخيف ليلطف الجو، وتصل درجة الحرارة إلى ٢٣ درجة في غالب الوقت، ويقصدها العديد من السواح خصوصا من عمان ودول الخليج المجاورة من شهر (يونيو - سبتمبر) من كل عام، ويقام في هذه الفترة مهرجان صلالة السياحي، المصدر: الشيبية ١٨ يوليو ٢٠١٨ الرابط: [www.shabiba.com](http://www.shabiba.com) استرجاع ٢٤ أغسطس ٢٠١٨ م.

بعد عام، كما أن بها آثار تضرب بجزورها في أعماق التاريخ. كما تتميز ظفار بوجود العيون المائية الرقاقة والطبيعة الخلابة والجبال التي تعانق بحر العرب، والمعالم والمزارات الأثرية. مما جعلها المنفذ البري الذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة ٧١% من إجمالي الحركة السياحية الوافدة لموسم خريف صلالة ٢٠١٤، ولقد بلغ إجمالي عدد زوار خريف صلالة ٦٣٩،٤٣٣ ألف زائر عام ٢٠١٣ وفي عام ٢٠١٤ زاد عدد الزوار إلى ٧٠٥،٤٣٧ ألف زائر وفي عام ٢٠١٥ زاد عدد الزائرين إلى ٧٧٧،٥١٤ ألف<sup>(١)</sup>.

وتتميز بدرجة حرارة لا تزيد في الصيف عن ٢٣ درجة مئوية وتتميز أيضا بالنسيم المنعش والرياح الخفيف وبساط الخضرة الذي يمتد ليغطي الجبال والسهول والوديان في مختلف أنحاء محافظة ظفار<sup>(٢)</sup>، وتوجد بها أيضا مواقع أثرية أدرجت ضمن قائمة التراث العالمي، وتتمثل في مواقع طريق اللبان، سمهرم، شصر، ووادي دوكة.<sup>(٣)</sup>

بالرغم من أن ولايات محافظة ظفار عامة وصلاله خاصة تعد من أجمل المناطق في سلطنة عمان ودول مجلس التعاون الخليجي وتتمتع بمقومات سياحية لا مثيل لها في المنطقة، إلا أن ينقصها الكثير من المرافق وعدم اكتمال البنية التحتية كمنطقة جاذبه للسياحة المحلية والعربية والعالمية.

### ثانيا: أهمية السياحة في الجبل الأخضر

الجبل الأخضر لا يقل أهمية عن صلاله حيث يقع في محافظة الداخلية، وهو من أجمل المناطق الطبيعية في السلطنة واعلى قمة ارتفاعا هي قمة جبل شمس وتبلغ ٣٠٠٠ متر على مستوى سطح البحر، ويشتهر بتنوع منتجاته الزراعية كالفاكهة والزهور مثل الرمان والمشمش والخوخ واللوز وأنواع من الورود التي لا يمكن أن تنمو في أي مكان آخر في الخليج العربي نتيجة للطقس المتميز الذي يسود هذه المنطقة<sup>(٤)</sup>

وهو بمثابة جنة ظليلة بأشجاره الوارقة وثماره الدانية، واعتدال درجة حرارته، فطقسه مختلف حيث تبدأ درجة حرارته في الانخفاض مع بداية الصعود ومعانقة قمم الجبل حتى تظهر سفوح الجبل قطعة خضراء ملونة بأشجار برية، ولا تزيد درجة حرارته عن ٢٥ درجة مئوية في الصيف وأحيانا تصل إلى ٢٣ درجة. وهو ما يجعله قبلة للسائحين من كل مكان. أما

(١) عبد الرحمن احمد سيف. تطور سلطنة عمان. دار المعتمد. سلطنة عمان. ٢٠١٥. ص ٢٣٩.

(٢) د. فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق ص ١٥.

(٣) مصطفى الخوالدة، ابراهيم احمد زهران، كتاب زعماء صنعوا التاريخ \_ جلالة السلطان قابوس بن سعيد، قطاع السياحة في عمان، دار باقا للنشر والتوزيع - المكتبة الوطنية ٢٠٠٣، ص ٣٢٠

(٤) هناء حامد زهران، الثقافة السياحية وبرامج تنميتها، مرجع سابق ص ٢٠

في فصل الشتاء تصل إلى ٣ درجات تحت الصفر، ويزور هذه المنطقة عدد كبير من السواح الأجانب والعرب على مدار العام، وبلغ عدد السياح في عام ٢٠١٣ حوالي ١٣٣٦١٠ سائح<sup>(١)</sup> ويقع في محافظته لها تاريخ عظيم وممتلئة في ولايات (نزوى، بهلا، الحمراء، وازكي، سمائل)<sup>(٢)</sup>.

ولكن هناك بعض الصعوبات التي تواجه السياحة في هذا الجبل خاصة بالمناطق النائية بالجبل الأخضر، في حين لا توجد معلومات عن هذه المنطقة أثناء رحلة السواح (خرائط، نشرات إرشادية، مرشدين سياحيين، لوحات إرشادية) ناهيك عن رداءة بعض الطرق، لمن يرغب الذهاب إلى الجبل الأخضر لابد من توفير وسيلة نقل تلائم المنطقة وهذه مشكلة أخرى.<sup>(٣)</sup>

## المبحث الثاني

### معالم عمان الأثرية والسياحية

تزرخ سلطنة عمان بالعديد من المعالم الأثرية التي تروي قصة حضارات ضربت بجذورها في عمق النشأة الأولى للإنسان، وتشير المكتشفات الأثرية التي تعود إلى الألف الخامس قبل الميلاد والمتواجدة في مناطق متعددة في السلطنة إلى العصور والحقب الزمنية المختلفة التي مرت بها عمان على مدى التاريخ، وقد بدأت المسوحات الأثرية الأولى في سلطنة عمان مع بداية الخمسينات في مواقع متعددة بحثا عن شواهد من الألف الثالث قبل الميلاد، لتدخل السلطنة بذلك المكتشفات الأثرية والحقائق العلمية بعد أن تأرخ لها في كتب الرحالة أمثال ابن بطوطة وبرتنام توماس وماركو بولو وغيرهم<sup>(٤)</sup>.

وبلغت الاكتشافات الأثرية ذروتها بعد إنشاء وزارة التراث القومي والثقافة في عام ١٩٧٦ م، ويوجد في سلطنة عمان العديد من القلاع والحصون والمقابر الأثرية منتشرة في كل محافظات السلطنة، وبعض من هذه الآثار قد تم تسجيلها في منظمة التراث العالمي (اليونسكو)<sup>(٥)</sup>.

(١) تقارير وزارة السياحة بسلطنة عمان ٢٠١٣

(٢) عبد الرحمن احمد سيف. تطور سلطنة عمان. دار المعتر. سلطنة عمان. ٢٠١٥. ط١. ص٣٣٩

(٣) مشاركة شعب وازدهار وطن. وزارة الإعلام العمانية. نوفمبر ٢٠١٥. ص٥٨

(٤) د. فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق ص ١٩

(٥) جريدة عمان الاقتصادية، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان، سلطنة عمان، العدد ١٣١٩٣ يوليو ٢٠١٧

انظر أيضا . - الموسوعة العمانية - المجلد في - س ، وزارة التراث والثقافة ، سلطنة عمان ١٣ ، ص ١٩٢٢

بلغ عدد الزوار القادمين للسلطنة في مايو عام ٢٠١٧ حوالي ١,٣ مليون زائر مقارنة بـ (٩٠٩) ألف زائر خلال الشهر نفسه من عام ٢٠١٦ بارتفاع نسبته ١٦,٤ مقارنة بالفترة نفسها من عام ٢٠١٦<sup>(١)</sup>.

وقد ساهم قطاع السياحة في الناتج الإجمالي للسلطنة خلال عام ٢٠١٥ ٢,٨ % مقارنة بنحو ٢,٢ % عام ٢٠١٤. ويلاحظ أيضا تباطؤ معدلات نمو القيمة المضافة لقطاع السياحة في السلطنة خلال عام ٢٠١٥ ليسجل ٢,٦ % مقارنة بنحو ١١,٧ % خلال عام ٢٠١٤. وفي عام ٢٠١٥ ارتفع معدل السياحة الوافدة إلى السلطنة بنسبة ١٧,٧ % حيث بلغ عدد السائحين ٢,٦ مليون سائح مقارنة بنحو ٢,٢ مليون سائح عام ٢٠١٤<sup>(٢)</sup>.

### وهناك العديد من المواقع السياحية في السلطنة منها :-

#### أ- رمال الشرقية

وهي عبارة عن كثبان رملية متنوعة الألوان من الأحمر إلى اللون البني وتمتد على مرمي البصر وتشكل الموطن الأصلي للبدو. وهي واحدة من أروع الصحاري الرملية ذات الطبيعة الخلابة والتي تجذب الزوار وتوفر لهم المتعة والسعادة.

#### ب- البرك المائية بولاية وادي بني خالد

تقع ولاية بني خالد بمحافظة الشرقية وتبعد عن العاصمة مسقط بحوالي ٢٢٠ كم. وتضم مقومات سياحية طبيعية كبيرة، تجتذب السياح طوال العام. وتعد البرك المائية بولاية بني خالد مزارا سياحيا بقرية "مشعل" السياحية، ويبلغ عرض هذه البرك ستة أمتار وعمقها أكثر من ثمانية أمتار وطولها يزيد عن مائة متر. ويزيد من جمال هذه البرك المناظر الطبيعية الخضراء الخلابة والأشجار الكثيفة من جانبي البرك، ويتخذ منها السائح ظلا للاسترخاء نظرا لهدوء وسحر المكان ونظافته<sup>(٣)</sup>.

#### ت- الاحواض الجبلية

هي أحد مناطق الجبل الاخضر، وتعد هذه المنطقة أحمد اهم عوامل الجذب السياحي بالجبل الاخضر، نظرا لجمال مناظرها الطبيعية وكونها موطننا لبعض فصائل الطيور التي تجذب السياح للتمتع بها، ووجود اشجار الفاكه البرية، الي جانب التجميعان النباتية والشجرية والتي تصلح لممارسة هوايات السير وجمع الثمار الزرية والفرشات ذات الجمال

(1) Sultanate of Oman .November 2017. P 57 Tourism statistics BULLETIN. National centre for statics.

(٢) الكتاب الإحصائي السنوي، المركز الوطني للإحصاء والمعلومات - سلطنة عمان، الإصدار ٤٤ - أغسطس ٢٠١٦

(٣) مشاركة شعب وازدهار وطن، وزارة الإعلام، سلطنة عمان. نوفمبر ٢٠١٥ ص ٤٣

الخلاب ، كما في وادي السدرة بالقرب من جبل الثمن والدويخلة ، كل ذلك بالإضافة الي توافر الفوح المتباينة والتي تجذب هواه لتخيم بهذه السفوح (١)

### ث- الشواطئ (٢)

تمتاز سلطنة عمان بشواطئ تمتد لمسافة ٣١٦٥ كم، وتعد الشواطئ العمانية إحدى أهم المقومات السياحية الطبيعية في السلطنة لما تتميز به من جمال أخذ ونظافة وهدهد، ويوجد على هذه الشواطئ منتجعات سياحية يرتادها الزوار للاستمتاع بجمالها والاستحمام بها وأهم هذه الشواطئ (٣).

#### ١. شاطئ البستان

ويقع هذا الشاطئ بمسقط. ويمتد لمسافة كبيرة علي ساحل البحر وتحيط به الجبال من كل ناحية عدا الطريق المؤدي إليه والشاطئ المطل علي البحر، ويوجد على هذا الشاطئ فندق من أجمل فنادق مسقط وهو فندق قصر البستان.

#### ٢. شاطئ السوادي

ويقع في ولاية بركاء. ويمتاز بالجزر الصخرية الجميلة التي تتوزع على مسافات قريبة من الساحل والتي تضيف لمسة جمالية للموقع. ويعتبر مكانا مناسبة لتجمعات الطيور المهاجرة والمستوطنة في موسم الهجرة السنوية للطيور. (٤)

#### ٣. شاطئ القرم

ويقع في منطقة القرم بمحافظة مسقط ويمتد لمسافة طويلة، ويتميز بجماله الأخاذ، ويعتبر من أكثر شواطئ مسقط ازدهاما بالزوار لتمييزه بالخدمات السياحية المتميزة. مثل المراكز التجارية، المطاعم السياحية، وقد بني بمحاذاته العديد من الفنادق الكبيرة مثل فندق الخليج، وفندق مسقط انتركونتيننتال.

(١) محمود بن ياسر بن محمد العمري ، المقومات الطبيعية للسياحة البيئية بولاية نزوي سلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٥ ، ص ٧٧ .

انظر ايضا ، محمود عبد العزيز عبيد ، جيومرفولوجية الاحواض الجبلية بالقطاع الشمالي للجبل الاخضر بسلطنة عمان ، رسائل جغرافية ، جامعة الكويت والجمعية الجغرافية الكويتية ، العدد ٢٨٨ ، الكويت ص ١٨٤ .

(٢) عبد المؤمن محمد مغراوي . سعيد بن حمد الربيعي . السياحة في سلطنة عمان ٢٠٠٩ . مكتبة بيروت . القاهرة . ص ١٩

(٣) عبد الرحمن أحمد سيف، تطور سلطنة عمان، دار المعترز، عمان - الأردن ٢٠١٥ ص ٢٣٩ وما بعدها

(٤) د. عبد العباس فضيح العريدي، عايشه بنت الشيخ محمد الخروجي، الجغرافيا السياحية لسلطنة عمان، دار صفاء للطباعة. سلطنة عمان ص ٨٨.

وتتمتاز السواحل العمانية وبخاصة في ساحل ظفار بمجموعة من الأخوار والينابيع ذات القيمة السياحية العالية. لوجود الأعداد الكبيرة من الأسماك، ووجود غطاء نباتي يعطيها شكلا طبيعيا جذابا، ومصدر جذب للسائحين من دول مجلس التعاون الخليجي. (١)

#### ٤ . شواطئ منطقة الوسطي

تتميز المنطقة الوسطي بمجموعة من الشواطئ المتباينة في طبيعتها وتضاريسها فبعضها محاطة بالصخور في صورة فنية أقرب إلى المظلات الطبيعية مثل منطقة (الشوعيد) بولاية الرقم. بينما يتميز بعضها الآخر برماله الناعمة مثل شاطئ الجازر ومحوت. وتتمتع هذه الشواطئ بطقس معتدل يميل إلى هبوب نسائم باردة مصحوبة برذاذ خفيف وهو ما يجعلها من أجمل الشواطئ في العالم (٢)

#### ٥ . شاطئ المغسيل

ويقع على بعد ٣٧ كم غرب صلالة، ويضم مركز ارتحال المغسيل، والذي يحتوي على أربعة استراحات ومطعم. وهو شاطئ جميل ونظيف وملائم للرحلات، ويوجد بالمكان أيضا كهف المارنيف الضخم، والنافورات الطبيعية الناتجة عن حركة أمواج البحر في اصطدامها بالصخور.

#### ٦ . شاطئ الأشخرة

ويقع بالمنطقة الشرقية، وهو من أشهر الوجهات السياحية في فصل الصيف، ويعتبر النسيم البارد الذي يهب على المنطقة هو أهم المقومات التي تجذب السياح لهذه المنطقة. بالإضافة إلى الرمال الذهبية الناعمة. (٣)

#### ج- العيون

يوجد بالسلطنة العديد من العيون أو الينابيع المائية، بعضها عذبة وبعضها مالح وبعضها قلوي مخلوطة بمياه الأودية التي تصلح للزراعة وتختلف هذه العيون من حيث وفرة مياهها ودرجة حرارتها وجودتها ومنها: (٤)

(١) د. عبد العباس فضيح العريدي، عايشه بنت الشيخ محمد الخروجي، الجغرافيا السياحية لسلطنة عمان، دار صفاء للطباعة. سلطنة عمان ص ٦٨.

(٢) عبد الرحمن أحمد سيف، تطور سلطنة عمان، دار المعتر ٢٠١٥. عمان. الأردن ص ٢٤٤.

(٣) عمان ٢٠١٦، اصدار وزارة الاعلام، سلطنة عمان ٢٠١٦ ص ٣٠٥.

(٤) محمود بن ياسر بن حمد العمري. المقومات الطبيعية للسياحة البيئية بولاية نزوى. رسالة ماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.

## ١. عين أرزات

وتوجد بظفار وتتميز هذه المنطقة المحيطة بها بالزينة وبحديقة جميلة تنتشر فيها أشجار الظل مما جعلها مقصدا للزوار وهواة الرحلات. ويقدم إليها أعداد كثيرة في فصل الخريف وخصوصا مواطني مجلس التعاون الخليجي. ويوجد أمام العين كهف جميل يستهوي السائحين للجلوس بداخله والتقاط الصور التذكارية فيه.

## ٢. عين دربات

وتقع شرق ولاية طاقة وتتميز عين دربات بمنظر خلاب وطبيعة بكر وغابة من الأشجار الكبيرة وأشجار الصبار والدوم وعلى سفح الجبل مزرعة من أشجار النارجيل، ونظرا لجمال وسحر هذه المنطقة قامت الحكومة بتطوير المواقع السياحية وإنشاء منطقة سياحية وسط الوادي علي ضفاف جريان مياه العين

## ٣. عين صحنوت

وهي من أكثر العيون المائية جذبا للسياح والزوار لقربها من سهل اتين وتجمعات المخيمات، وهي مقصد للعائلات والرحلات وليالي السمر، وتنتشر بهذه المنطقة غابة من أشجار الظل.<sup>(١)</sup>

## ٤. عين حمران

وهي من العيون المائية الجميلة وارقة الظل، وتنتشر حولها أشجار الدوم والتين والنارحين، يرتادها الزوار طوال العام وخاصة في الخريف.<sup>(٢)</sup> والعيون تعد من المقومات السياحية الطبيعية الهامة في سلطنة عمان، فالسلطنة بها مئات من العيون والينابيع والنتوح الأرضية وهي بطبيعتها الساحرة تجذب السياح من دول الخليج.<sup>(٣)</sup>

(١) همان ٢٠٠٥. اصار وزارة الاعلام بسلطنة عمان. مسقط ٢٠٠٥، ص ١٦٥ - انظر أيضا

(٢) وزارة البلديات الاقليمي ومارد المياة. ٢٠١٢ ص ١٦

(٣) - عبد العباس فضيح الغريدي، عايشه بنت الشيخ محمد الخزرجي، الجغرافية السياحية لسلطنة عمان، دار صفاء للطباعة. الطبعة

الأولي، سلطنة عمان ٢٠٠٤ ص ٧٣

## ح- معالم اثرية مثل

## ١- خور روري سمهرم

صوري روري بلغة الجنوب العربي القديمة تعني سمهرم وهي أحد مواقع طريق اللبان التي سجلت في سجل التراث العالمي سنة ٢٠٠٠ وكذلك أحد أخوار محمية الاخواء بساحل محافظة ظفار (١) ، وتقع مدينة سمهرم في الجبهة الشرقية لمدينة طاقه والتي تبعد حوالي ٣٠ ك عن مدينة صلالة وتعرف محلي بخور روري ، وتم العثور في المدينة علي العديد من المخطوطات ، ومعبد قديم وقطع نقدية واثرية ، تشير الي المدينة كانت علي صلة تاريخية وحضارية بالهند وبلاد ما بين النهرين وبلاد النيل وبنيت المدينة من الحجر الجيري وتميزت بفن معماري جميل ولها سور وعدة بوابات وابراج مربعة ، وكذلك بها معبد قديم ، وهما مدينة اثرية جميلة يزورها السياح للاستمتاع بتاريخها العريق (٢)

## ٢- مدينة بات الاثرية

وتقع بولاية عبري ، وهي مدينة عريقة توصف بانها لؤلؤة جميلة يتعاقب منها الحياة العصرية الزاهرة، وتقوش التاريخ العريقة بكنوزه ويوجد بها مقابر قديمة اثرية واثار الفخار المتعدد الاشكال والزخارف والوانى الحجرية تعود الي الالف الثالث قبل الميلاد ( العصر البرونزي)(٣)

ومدينة بات هي احدى الحضارات الانسانية القديمة ، ويوجد بها مائة مرفق مبني من الحجارة الصلبة، وتم اكتشاف معالم اثرية اخرى بها مثل ابراج مراقبة وحراسة وهذه المدينة مدرجة ضمن قائمة التراث الثقافي الطبيعي العالمي وهي ثاني موقع يتم ادراجه ضمن قائمة التراث العالمي في سلطنة عمان كمعابد ثقافيه في عام ١٩٨٨ (٤)

ويوجد بها مواقع الخطم والعين وهي من المواقع الاثرية الهامة في المدينة والتي يحرص السياح علي زيارتها (٥)

(1) <https://m.marefa.org>

تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٨/٢٤

(2) [www.omamdaily.com](http://www.omamdaily.com)

- انظر ايضا ، قاسم الربدوي ، السياحة وفاقها المستقبلية في سلطنة عمان ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٣٠ ، العدد ٢١ ، ص ١٢٤ .  
<https://ar.m.wikipedia.org>

تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٨/٢٥

(٣) قاسم الربدوي ، السياحة وفاقها المستقبلية في سلطنة عمان ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٣٠ ، لعدد ٢١ ص ١٣٥

(٤) محمد نور الدين العساس ، موسوعة التراث الثقافي العالمي ، دار الخلود للنشر والطباعة - المغرب - ٢٠١٤ ، ص ٢٠٩ .

[www.whc.unesco.org/retriered](http://www.whc.unesco.org/retriered). 15-8-2018

(5) [www.omontourism.gov.om/retried](http://www.omontourism.gov.om/retried) 15-9-2018

### ٣- متحف ارض اللبان

متحف ارض اللبان هو متحف عماني يضم الكثير من القطع الأثرية الهامة التي تبين عظمة وعراقة الحضارة العمانية ، ويقع المتحف في منتزه البليد الأثري بمنطقة الحافة في صلالة ويمتاز بسعة المساحة ، اذ تبلغ مساحته ٢٢٠٠ متر مربع واستغرق بناؤه مدة سنتين ، ويفرض المتحف المراحل التاريخية التي رت بها سلطنة عمان عبر تاريخها العريق منذ حوالي ٧٠٠٠ عام وافتتح المتحف في ٢٣ يوليو ٢٠٠٧ في ذكرى يوم النهضة العمانية السابعة والثلاثين<sup>(١)</sup>

(1) <https://ar.m.wikipedia.org>. 15-9-2018

## الفصل الثاني

### استراتيجية سلطنة عمان لتطوير السياحة

#### مقدمه

لا شك أن السياحة يمكن أن تكون موردا هاما وفعالا في اقتصاد سلطنة عمان نظر لما تتمتع به السلطنة من موقع جغرافي سياحي متميز وتنوع مناخي وتنوع طبيعي وتمتعها بشواطئ طويلة ذات خصائص متميزة، وحضارة عريقة تضرب بجذورها في أعماق التاريخ. ولقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي (القيمة المضافة) لقطاع السياحة ما يقرب من ١٤٦,٣ مليون ريال عماني، أي بنسبة ٠,٩ % من إجمالي الناتج المحلي خلال عام ٢٠٠٧، في حين بلغ في عام ١٩٩٨ م ٥٥ مليون ريال فقط بنسبة ٠,١ % من الناتج المحلي<sup>(١)</sup>. ونري أن هذا المبلغ قليل للغاية ولا يتناسب مع الإمكانيات السياحية الهائلة للسلطنة وبدل على عدم تطوير قطاع السياحة والاهتمام به في تلك الفترة بالشكل الأمثل. وقد رأينا ان نقسم هذ الفصل الى المباحث الآتية المبحث الأول استراتيجية سلطنة عمان لتطوير السياحة. المبحث الثاني معوقات السياحة في سلطنة عمان.

#### المبحث الأول

##### استراتيجية التخطيط السياحي في سلطنة عمان

تعد السياحة من القطاعات الواعدة ذات الإمكانيات الهائلة والذي يمكن أن يصبح موردا هاما من موارد الاقتصاد العماني، ولذلك تم إنشاء وزارة جديدة للسياحة في عام ٢٠٠٤ تكون مهمتها وضع هيكل لقطاع السياحة ووضع الخطط الكفيلة بتطويره وبلغ إجمالي العاملين في القطاع السياحي (ويشمل الفنادق والمرافق الإيوائية وشركات الطيران ووكالات السفر والسياحة والمطاعم السياحية ومكاتب تأجير السيارات) عام ٢٠٠٧ م ١٣٣٩٥ فردا بزيادة سنوية قدرت بـ ١٥,٩ % ويرجع ذلك إلى بعض الجهود للترويج السياحي الذي قامت به الحكومة العمانية من ناحية، وارتفاع معدلات نمو الاقتصاد في دول مجلس التعاون الخليجي، كما شهد قطاع السياحة تطورا إيجابيا في معظم المؤشرات الأخرى خلال ٢٠٠٧ إذ بلغ عدد الفنادق والمرافق الإيوائية في سلطنة عمان ١٩٠ وحدة وذات الغرف إلي ٩٢٩٨ غرفة وبلغ معدل إشغال الغرف نسبة ٥٣,٥ % في نفس العام وارتفعت نسبة نزلاء الفنادق والمرافق الإيوائية ليصل ١٦٤٧٥ سائح عام ٢٠٠٧، بلغ عدد العاملين العمانيين في الفنادق ٣٢٣٨ موظف بنسبة قدرها ٤٥,٨ % من جملة العاملين في مجال المرافق الإيوائية،

وارتفعت إيرادات المرافق الايوائية والفنادق لتصل ١٢٤،١ مليون ريال عماني عام ٢٠٠٧، وهي نسب مقبولة في ذلك الوقت <sup>(١)</sup> وفي عام ٢٠١٦ بدأت السلطنة بتنفيذ الاستراتيجية العمانية للسياحة ٢٠١٦. ٢٠٤٠ <sup>(٢)</sup>

وتهدف هذه الاستراتيجية زيادة حجم الاستثمارات في قطاع السياحة لتصل إلى نحو (١٩) مليار ريال عماني (١٢%) منها استثمارات من القطاع العام، وتوفير (٥٠٠) ألف فرصة عمل. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للسلطنة إلى (١٠%) بحلول عام ٢٠٤٠، مما يساعد على تنمية وتطور الاقتصاد العماني ويدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال السياحة <sup>(٣)</sup>.

#### أولاً: الأسس التي تقوم عليها الاستراتيجية

وتقوم الاستراتيجية العمانية للسياحة على أساس جعل السلطنة بحلول عام ٢٠٤٠ م من أهم المقاصد السياحية للسائحين من دول الخليج لقضاء العطلات وزيارة الأماكن السياحية التاريخية والطبيعة فيها وذلك من خلال جذب (١١) مليون سائح دولي ومحلي سنوياً، وتقوم الخطة على تطوير وتحديث (١٤) منطقة سياحية بالسلطنة، كالحصون والتراث الثقافي العماني العريق والجواهر الطبيعية في سلطنة عمان، ومنطقة البدو والسواحل والصحاري متدرجة الألوان، ومنزل سندباد والقلاع والآثار من العصر الحديدي والبرونزي والينابيع والقرى الجبلية والحصون ومدينة عمان الحديثة المبنية وفق النموذج التقليدي القديم، وصحراء الربع الخالي وطريق اللبان، ومنطقة ظفار. <sup>(٤)</sup>

وهذه الاستراتيجية تم التخطيط لها منذ عام ٢٠١٥ وتم اعتمادها من قبل مجلس الوزراء لتأخذ في الحسبان مرحلة النمو التي وصل إليها قطاع السياحة خلال الأعوام السابقة، بجانب المتغيرات والتطورات السياحية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، وذلك بقصد تعزيز الاستفادة بأقصى قدر ممكن من الإمكانيات والمقومات السياحية التي تتمتع بها السلطنة، ويلاحظ أنه منذ تطبيق هذه الاستراتيجية وهي تؤتي ثمارها، حيث يزداد عدد السياح القادمين للسلطنة، حيث بلغ عدد الزوار القادمين إلى السلطنة حوالي (١،٩) مليون زائر عام ٢٠١٥ ثم زاد العدد ليصل إلى (٢،٣) مليون زائر في شهر سبتمبر ٢٠١٦، كما

(١) الموسوعة العمانية. المجلد الخامس ز - س الطبعة الأولى، وزارة التراث والثقافة ٢٠١٣ ص ١٩٢٢ .

(٢) الكتاب الإحصائي السنوي، المركز الوطني للإحصاء والمعلومات - سلطنة عمان، الإصدار ٤٤ - أغسطس ٢٠١٦ ص ٨٤

(٣) عمان ٢٠١٦، إصدار وزارة الإعلام، سلطنة عمان ٢٠١٦ ص ٣٠١

- انظر أيضاً. فتحي عبد العزيز، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق ص ٢١٣

(٤) عمان ٢٠١٦، وزارة الإعلام، سلطنة عمان ٢٠١٦ ص ٣٠٢

شهدت مشروعات المنشآت الايوائية والفندقية نموا سنويا كبيرا بفضل تسهيل الإجراءات المرتبطة بتنظيم قطاع السياحة ومنح الموافقات والترخيص لإنشاء الفنادق والمنشآت السياحية<sup>(١)</sup>.

وتهدف الاستراتيجية العمانية للسياحة بصفة أساسية إلى جعل السياحة تساهم في التنوع الاقتصادي وإيجاد فرص عمل من خلال تقديم تجارب سياحية ثرية بطابع عماني وجعل السلطنة في خلال الخمس والعشرون سنة القادمة من أهم المقاصد السياحية<sup>(٢)</sup>.

ولقد أكدت منظمة السياحة العالمية أن المؤشرات المسجلة في النصف الأول من عام ٢٠١٦ تؤكد استقرار القطاع السياحي في بعض الدول والتي حققت نتائج إيجابية منها دول مجلس التعاون الخليجي وعلي رأسها سلطنة عمان.<sup>(٣)</sup>

ونري ضرورة تسهيل إجراءات الدخول السياح بين الدول العربية وخصوصا السياح القادمون إلى الدول الخليجية المكونة لمجلس التعاون الخليجي لتعزيز التعاون السياحي وتبسيط حركة السياحة بين هذه الدول.

#### ثانيا: التطور الهيكلي والمؤسسي لقطاع السياحة

بدأ الاهتمام بقطاع السياحة في سلطنة عمان مبكرا حيث بدأ في ١٩٧٣ حيث اسند لوزارة الإعلام والسياحة، ثم انتقل قطاع السياحة إلى وزارة التجارة والصناعة عام ١٩٧٥ بموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٦ / ١٩٧٥<sup>(٤)</sup>

وبهذا المرسوم أنشئت دائرة السياحة ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة والصناعة وفي عام ١٩٨٩ تم إنشاء " المديرية العامة للسياحة "بوزارة التجارة والصناعة بموجب المرسوم السلطاني رقم ١١٢ / ١٩٨٩. واسند للمديرية العمل على تنمية السياحة وإصدار التراخيص الخاصة بإقامة أية منشآت سياحية في السلطنة.<sup>(٥)</sup>

ولكن نظرا للأهمية الكبرى لهذا القطاع وما يمكن أن يؤديه من دور كبير في التنوع الاقتصادي، فقد صدر المرسوم السلطاني رقم ٦١ / ٢٠٠٤م بإنشاء وزارة السياحة لتتولى مهام الإشراف على تنظيم هذا القطاع الحيوي، وتطويره والعمل على حصر شامل لمناطق الجذب السياحي بكافة أنواعها وأماكنها وعمل تقييم شامل للمقومات السياحية التي تتمتع بها

(١) جند عمان - العدد ٤٧٩ نوفمبر ٢٠١٦ ص ٥١

(٢) مجلة جند عمان، سلطنة عمان، عدد ٢١، ٢٠١٦

3. AL Markazi . Oman, 1438 H . March 2017 vol 42

(٤) عبد الرحمن احمد سيف. تطور سلطنة عمان. دار المعتر. سلطنة عمان. ٢٠١٥. ص ٢٢٩

(٥) الموسوعة العمانية ، المجلد الخامس ز - س ، وزارة التراث والثقافة ، سلطنة عمان ٢٠١٣ ص ١٨٥١

سلطنة عمان، وإعداد البرامج والخطط الكفيلة بتنمية هذه المناطق وذلك في إطار الخطة الخمسية العامة للدولة<sup>(١)</sup>

• نرى أنه بالرغم من وجود المقومات السياحية والتي تتميز بها السلطنة عن غيرها من الدول الأخرى: مثل فصل خريف صلاله في المحافظة الجنوبية والجبل الأخضر في محافظة الداخلية، وكذلك وجود المقومات السياحية في كل المحافظات من قلاع وحصون تاريخية وأفلاج وعيون مائية وكهوف وأودية وجبال ورمال ومختلفة التضاريس وطبيعة خلابة.

إلا أنه لا توجد بنية تحتية متكاملة تخدم الزائر في هذه المواقع وبالرغم من وجود وزارة تعني بالسياحة وفي ظل وجود هذه المواقع المشجعة للسياحة من كل أنحاء العالم لكن لا تزال السياحة في السلطنة على غير المأمول لها.<sup>(٢)</sup>

أن السياحة في سلطنة عمان تحتاج إلى اهتمام كبير حتى تصبح لها مردود إيجابي سواء للدولة أو المواطن وهذا لن يتحقق إلا إذا اتبعت السلطنة خطة استراتيجية سياحية أسوة ببعض الدول الآسيوية التي لا يوجد بها نطف، وإنما السياحة أصبحت في هذه الدول المورد الرئيسي للاقتصاد، لذلك علينا أن نعطي قطاع السياحة أهمية كبرى من خلال اتباع خطة استراتيجية واضحة لتطوير السياحة وذلك بالاعتماد على الخبرات المحلية والأجنبية وتسهيل الاستثمار، حتى يصبح هذا القطاع رافدا مهما من خلال التنويع الاقتصادي التي تسعى اليه السلطنة تعويضا عن مصدر المورد الوحيد وهو النفط.<sup>(٣)</sup>

(١) فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق ص ١٥ .

(٢) مصطفى الخوادة، إبراهيم احمد زهران، كتاب زعماء صنعوا التاريخ \_ جلالة السلطان قابوس بن سعيد، قطاع السياحة في عمان، دار باقا للنشر والتوزيع - المكتبة الوطنية ٢٠٠٣، ص ٣٢٠

(٣) هناء حامد زهران، الثقافة السياحية وبرامج تنميتها، مرجع سابق ص ٢٠

## المبحث الثاني

### معوقات السياحة في سلطنة عمان

هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تواجه تطوير السياحة في سلطنة عمان منها :-

#### أ.- التخطيط السياحي العشوائي

في ظل عدم وجود استراتيجية طويلة الأمد محددة المعالم لتطوير النشاط السياحي في سلطنة عمان تفتقد التنمية السياحية لتخطيط المتكامل لمنظومة السياحة، وتطوير منتجات سياحية ذات جودة وتنافسية عالية قادرة جذب واستقطاب أعداد كبيرة من السائحين بشرط تحقيق نمو سياحي مستدام، بالإضافة إلي عدم وجود خطة متكاملة لتنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة وعدم توفر برامج تدريبية وخطط واضحة في بعض المؤسسات والشركات السياحية، وكذلك المؤسسات التعليمية والتدريبية المتخصصة في مجال الفنادق والسياحة والضيافة، القصور في الترويج للمشروعات السياحية وعدم كفاية مصادر التمويل لتملك المشروعات، وضعف المعرفة باللغات الأجنبية التي يحتاجها القطاع.<sup>(١)</sup>

#### ب. الضوابط التشريعية والإدارية

وتعد من التحديات التي تواجه تنمية السياحة وتعمق بالجوانب المؤسسية ومدى قدرة الأطر التنظيمية والإدارية والتشريعية والتنفيذية على مواكبة النمو المتسارع لقطاع السياحة في سلطنة عمان، إضافة إلى قلة المؤسسات التعليمية والتدريبية المتخصصة في مجال الفنادق والسياحة والضيافة، وعدم وجود خطة متكاملة لتنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي، وعدم توفر الدارسات والإحصاءات السياحية، والتي من المفترض أن يتم إنشاء قاعدة بيانات متكاملة للإحصاءات السياحية بالمنطقة.<sup>(٢)</sup>

#### ج. قلة تمويل المشاريع السياحية

حيث تمثل الإشكاليات ذات الصلة بتمويل المشروعات السياحية من التحديات التي تواجه تنمية السياحة في سلطنة عمان، والتي تتضمن محدودية الاستثمار المحلي والأجنبي في مجال السياحة، من أنماط السياحة الجادة نمط عدم كفاية مصادر التمويل لمشروعات التنمية السياحية، وما ينظر إليه على أنه نشاط محفوف بالمخاطر وهذا يؤدي إلى ضعف الخدمات التكميلية المساعدة مثل خدمات البنية الأساسية في بعض المناطق الجبلية النائية

(١) نبيل الروبي. مؤسسة الثقافة الجامعية. الإسكندرية. ١٩٨٧. ص ٢١١

(٢) فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق ص ١٥ .



#### د. السفر والسياحة الخارجية

- وفي استطلاع للمركز الوطني للإحصاء والمعلومات في يناير ٢٠١٨ حول رأي العمانيين الذين سافروا خارج السلطنة عن الغرض من السفر خلال ١٢ شهر الماضية أتضح أن:
- نصف الأفراد تقريبا (٤٨%) الذين سافروا كان هدفهم الأساسي من السفر هو السياحة والترفيه.
  - ١٦% من الأفراد سافروا بغرض التسوق، و ١١% للعلاج، و ١٠% لزيارة الأهل والأصدقاء خارج السلطنة.
  - ٧% من المسافرين خارج السلطنة ذهبوا لأداء فريضة الحج والعمرة، بالإضافة إلى ٤% سافروا في رحلة عمل، أو ومرافق شخص في رحلة علاج أو دراسة (٣%)، ونسبه قليلة للدراسة أو التدريب (١%).
- يتضح من الاستطلاع السابق أن نسبة السياحة والترفيه (٤٨%) هي نسبة عالية وهذا يدل على أن الكثير من الأشخاص يفضل السفر للسياحة خارج البلاد وذلك لعدم وجود البنية التحتية وعدم الاهتمام بالسياح الداخلية.

#### المبحث الثالث

##### المقترحات المستقبلية لتحقيق التنمية السياحية

يستنتج مما سبق أن تطور القطاع السياحي وتحقيق التنمية في هذا المجال أمر في غاية الأهمية، يعود بالفوائد الاقتصادية وخاصة في إسهامها بزيادة الدخل الوطني، وتشغل القوى العاملة، وتنشيط السوق التجارية المحلية، لذا فإنه من الأهمية وضع عدة مقترحات تشكل أساساً مفيداً لتحقيق التنمية السياحية خلال المرحلة المقبلة، وهي:

##### ١- في مجال التعليم العالي والأكاديمي

من الضروري إضافة عدة مقررات جغرافية في مناهج أقسام السياحة في الكليات الطبيعية التي تقتصر أغلبها على الجانب الاستثماري والفندقي والاستقبال والدخل المالي، والعائدات السياحية وتشمل مقررات مهمة من الضروري إضافتها وهي جغرافية السياحة، وجغرافية عمان السياحية، وجغرافية النقل والمواصلات، وجغرافية العالم، ومقرر الآثار التاريخية في السلطنة، وهذه ضرورة علمية، كما هو الحال في كليات السياحة وأقسامها في الجامعات العربية والعالمية<sup>(١)</sup>.

(١) قاسم الدبادوي، السكان والموارد الاقتصادية في سلطنة عمان، مكتبة نخل، سلطنة عمان ٢٠٠٨ ص ١٧٤.

## ٢- في مجال قطاع النقل والمواصلات

١. ربط المواقع السياحية الطبيعية والتاريخية بشبكة كاملة من طرق المواصلات المعبدة بالإسفلت ذات اتجاهين، وذلك تسهيلاً للوصول إليها من قبل السياح.
٢. تجهيز حافلات خاصة لنقل السياح برفقة الأدلاء السياحيين الذين لديهم خبرة في هذا المجال، للتعريف بالمواقع السياحية وتاريخها، وخصائصها.
٣. وضع لوحة الدلالة الطريقة، أي لوحات مكتوبة باللغة العربية والإنجليزية لتعريف السائح القادم بهذا الموقع السياحي مع المسافة بالكيلو مترية.
٤. بناء المزيد من وسائل النقل البحري والمراكب علي اختلاف أحجامها للإسهام في نقل السياح<sup>(١)</sup>.
٥. شق الطرق الجديدة خاصة في السفوح الجبلية، مثل سفوح الجبل الأخضر فضلاً عن الطرق الموجودة حالياً، بما يتناسب وطبوغرافية الأرض.
٦. إحداث شبكة من خطوط النقل بالسكك الحديدية في بعض المناطق لتقديم الخدمات السياحية.
٧. بناء السلام الكهربائية المعلقة بين المواقع الجبلية (تلفريك) - وذلك لتسهيل انتقال السياح من منطقة لأخرى في رحلة سياحية صغيرة.

## ٣- في مجال الإعلام السياحي

إن استخدام الإعلام في قطاع السياحة أمر في غاية الأهمية، وذلك عن طريق إعداد الكتيبات الصغيرة، والتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات، للتعريف بالمواقع السياحية، ويدخل هذا ضمن خطة الترويج السياحية<sup>(٢)</sup>.

## ٤- إعداد الخارطة الجغرافية السياحية للسلطنة على مستوى المناطق والولايات والقرى

والمدن والمحافظات والمناطق بشكل كامل وتفصيلي" كالاتي:-

١. إعداد خرائط جغرافية سياحية تفصيلية لكل محافظة أو منطقة تظهر عليها المواقع السياحية.
٢. إعداد خارطة على مستوى السلطنة تظهر عليها المواقع والقلاع والحصون لتزويد السائح بها.

(١) وزارة التراث والثقافة، عمان وتاريخها البحري، ط٢، سلطنة عمان ٢٠٠٤.

(٢) وزارة الإعلام، عمان في التاريخ، أعمال ندوة لمجموعة من الباحثين، سلطنة عمان، دار أميل للنشر المحدودة، لندن ١٩٩٥.

٥- توظيف المزيد من رؤوس الأموال في القطاع الاستثماري السياحي، عن طريق إنشاء المجمعات السياحية، واختيار المكان الجغرافي المناسب علي طول الساحل العماني وفي العديد من المناطق الداخلية وقرب سفوح الجبال، كما هو الحال في منطقة الجبل الأخضر نظرًا لما يتمتع به هذا الموقع من خصائص طبيعية ملائمة لاستقبال السياح وإقامتهم<sup>(١)</sup>.

### نتائج البحث

بعد الدراسة يستخلص من البحث ما يأتي:

١- السياحة في سلطنة عمان لها أهمية كبيرة تتمثل في إسهامها في الدخل الوطني من خلال العائدات المالية، وفي مجال توظيف رؤوس الأموال والاستثمار والإنفاق السياحي وقد بلغت ١٤٥.٨ مليون ريال عماني عام ٢٠٠٤م، والأهمية الاجتماعية والبيئية،<sup>(٢)</sup>

٢- توافر مقومات التنمية السياحية، وهي المقومات الطبيعية التي تشمل المناخ المتنوع من الجاف الصحراوي، حيث تشكل الصحراء ٨٠% من مساحة البلاد، والجبلي والمتمثل بالجبل الأخضر وجبال ظفار، والأمطار الموسمية الصيفية والشتوية، فضلاً عن المقومات البشرية التي تتكون من المهرجانات وأهمها مهرجان خريف صلالة السنوي،

٣- وجود أنواع عديدة، للسياحة تشمل السياحة الوافدة التي بلغت ١.٤٠٧.٠٨٣ سائحًا عام ٢٠٠٤م، ١.٦ مليون عام ٢٠٠٦، وأن الأهداف تتنوع بين الترفيه والزيارة، والسياحة الشعبية والعلاجية والترفيهية والتسويقية.

٤- يمكن تحديد الآفاق المستقبلية للتنمية السياحية من خلال إقامة مزيد من المنشآت السياحية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من القادمين للسياحة، والمتوقع في زيادة التصنيع والترويجي السياحي، واهتمام قطاع التعليم العالي التخصصي لإعداد الأطر الفنية المتخصصة بالسياحة، وتعيين الخريجين في هذا القطاع، وعلي أساس ذلك وضع العديد من المقترحات المستقبلية لتحقيق التنمية السياحية في مختلف المجالات سواء في مناهج التعليم العالي السياحي والفندقي أو في قطاع

(١) وزارة الاقتصاد الوطني، الأودية والجبال المأهولة في سلطنة عمان، المجلد الرابع عام ٢٠٠٣ ص ١٨٩.

(2) National center for statistics, information 2007, sultanate of Oman, p 162

النقل والمواصلات، والإعلام السياحي، وتوظيف مزيد من رؤوس الأموال في هذا القطاع، وكذلك تطوير المجال الخدمي وغيرها لتحقيق ذلك<sup>(١)</sup>.

### التوصيات

يرى الباحث أنه يجب على وزارة السياحة والجهات الأخرى المعنية بالسياحة بأن تقوم بدور فعال لأجل تطوير السياحة والتغلب على المعوقات حتى تصبح السياحة رافدا للاقتصاد الوطني من حيث الآتي:

- أصبحت السياحة لها أهمية كبيرة، وتعد من القطاعات الاقتصادية الهامة كمصدر دخل في كثير من الدول التي تعتنى بالسياحة، لذا يتطلب هذا القطاع إعداد كوادر سياحية بأسلوب علمي يتماشى مع التنمية السياحية التي تسعى وتخطط له السلطنة، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال إنشاء كليات ومعاهد سياحية وإعداد دورات تدريبية في الدول المتقدمة في السياحة لتدريب الشباب العماني في كيفية التعامل مع السواح.
- شق الطرق جديدة وواسعة (مزدوجة) وليس تلك الطرق ذات الارتفاع العالي، على أن تكون سهلة المرور بها وليس من الضرورة فقط أن تستخدم من ذات نوعيه خاصه من المركبات مثل ما هو حادث في طرقات الجبل الأخضر وبعض الأمان في ولاية صلاله.
- وضع لوحات إرشادية تدل على الأماكن السياحية مكتوبه باللغتين العربية والإنجليزية لجميع أماكن السياحة في السلطنة وخاصة في الجبل الأخضر وصاله.
- عمل متاحف في صلاله لتاريخ السلطنة وكذلك متحف يضم كل تاريخ العالم.
- تشجيع الاستثمار المحلي وتسهيل الاستثمار الأجنبي وتحويل مناطق صلاله إلى (شاليهات) غرف مغلقة.
- التخلص من السياحة المجانية من خلال وضع رسوم لدخول المواقع الأثرية من قبور الأنبياء وقلاع وحصون وبيوت ومقابر أثرية، وكذلك إغلاق أماكن العيون المائية في صلاله وجعل الدخول إليها برسوم ولو كانت رمزيه مع توفير أماكن لعب الأطفال والتسوق والمطاعم وأماكن الترفيه والجلوس وبيع التحف والمجسمات

(١) نزوي عبر التاريخ، ط١، ٢٠٠١، حواء الندوة الأولى التي أقامها المنتدى الأدبي في نزوي في ٧ أكتوبر ١٩٩٨. ص٢٧.

- الدالة على التراث العماني والمنتجات الحرفية الخاصة بالسلطنة بالقرب من هذه المناطق.
- تسهيل إجراءات عمل الشركات السياحية من السلطنة وخارجها لعمل المنتزهات والحدائق العامة ولعب الأطفال تشجيعا للسياحة على مدار العام صلاله ومنطقة الجبل الأخضر.
  - الترويج السياحي من خلال عمل قناة إعلامية تعني بالسياحة في السلطنة، وإعطاء القطاع الخاص الفرصة والدعم والمشاركة بصفه منتظمة في المعارض الدولية، وعمل مكاتب تسويقيه خارج السلطنة، مع إقامة المعارض في السلطنة التي تروج للمنتج السياحي العماني لجذب السياحة من الدول الخليجية والعربية والأجنبية وخاصة في أيام الخريف.
  - عمل قطار لنقل الأفراد والمركبات من شمال السلطنة إلى محافظة ظفار نظرا لطول المسافة التي تقدر ١٢٠٠ كم من العاصمة مسقط، وهذا مما سوف يساهم في عدم ازدحام الطرق وسيسهل ازدياد السياحة الخليجية إلى صلاله.
  - تطوير مهرجان خريف صلاله السياحي من حيث استضافة السلطنة لإحدى البطولات الرياضية القارية مزامنة مع موسم الخريف وكذلك إقامة المعارض الدولية التسويقية في موسم الخريف خاصة، وباقي الشهور من العام.
  - عمل حدائق عامه وأحياء مائية ومنتزهات وكذلك تشجير كل الطرق الجبلية في صلاله، وتجميل أماكن العيون المائية حتى تكون صلاله واجهه للسياحة على مدار العام.
  - زيارة الدول المتقدمة في مجال السياحة لنقل خبرات هذه الدول وما وصلت إليه من تقدم في المجال السياحي ونقل هذه الخبرات إلى السلطنة.
  - إعطاء أهمية كبيره لازدواجية الطرق وخاصة الطريق الذي يربط محافظة ظفار بحافظات الشمال.
  - عمل قطار (ترام) في صلاله لنقل السواح إلى الأماكن الأثرية والعيون المائية للتقليل من زحمة الطرق، كذلك عمل السلام الكهربائية المعلقة (تليفريك) وذلك لتسهيل انتقال السياح من منطقة إلى أخرى في رحلة سياحيه قصيره وخاصة في صلاله والجبل الأخضر.

- تسهيل الطرق المؤدية إلى الجبل الأخضر، حيث أن الطريق على ارتفاع عال جدا مع وجود منعطفات حاده وانحناءات شديده وتحتاج إلى مركبات الدفع الرباعي، وعمل طريق على ارتفاع منخفض لسهولة الوصول إلى المنطقة والأماكن الأثرية بسهولة ويسر.

- عمل فنادق خمسة نجوم وشقق فندقية راقية تستوعب اعداد كبيره من السواح الراغبين للذهاب إلى الجبل الأخضر.

- عمل منتزهات وحدائق وأماكن للعب الأطفال ومجمعات للتسوق مع إقامة المهرجانات الجاذبة للسياحة وما يتميز به الجبل الأخضر كمنطقة سياحية واعده حيث يقع في منطقة الداخلية ذات القلاع والحصون الضاربة في التاريخ، هذا مما يساهم على الإقبال على السياحة في الجبل الأخضر مع اطلاق السائح على المعالم التاريخية للمحافظة وخاصة في نزوى وبهلا وجبرين<sup>(١)</sup>.

ونرى انه من الضروري منح السياحة أولويه في برامج التنمية المستقبلية، فهذا القطاع يتميز بإمكانيات كبيره للنمو والإسهام الفعال في تحقيق التنوع الاقتصادي، لما يزر به هذا البلد من مقومات سياحية، تتمثل في التراث التاريخي، والطبيعة المتنوعة، والبيئة النقية، والصناعات الشعبية، بالإضافة إلى الأمن والاستقرار، والروح السمحة للمواطن العماني.

ونرى قطاع السياحة مؤهل لفتح الفرص الوظيفية أمام أعداد كبيرة من العمانيين، كما انه قادر على خدمة هدف التنمية الإقليمية بكفاءة، إذ أن منافعه تمتد لتعم مختلف المحافظات والولايات، ومن هذا المنطلق ينبغي إعداد استراتيجية جديدة لتطوير هذا القطاع، لتمكينه من الوقوف على قدميه في سوق عالميه تتسم بالمنافسة الشديدة والمرونة والتنوع، وحتى يصبح هذا القطاع الواعد احد القطاعات التي تعتمد السلطنة بدلا من الاعتماد الكلي على النفط.<sup>(٢)</sup>

(١) مصطفى الخوادة، إبراهيم احمد زهران، كتاب زعماء صنعوا التاريخ \_ جلالة السلطان قابوس بن سعيد، قطاع السياحة في عمان، دار باقا للنشر والتوزيع - المكتبة الوطنية ٢٠٠٣، ص ٣٢٠.

(٢) هناء حامد زهران، الثقافة السياحية وبرامج تنميتها، مرجع سابق ص ٢٠

## الخاتمة

استعرضنا في هذا البحث أهمية السياحة في سلطنة عمان ومدى امكانية ان تصبح بديلاً مهماً من بدائل النفط ورافداً هاماً في شريان الاقتصاد العماني ، وذكرنا أهم المواقع السياحية والأثرية في سلطنة عمان ، وتبين لنا أن للسلطنة مقومات سياحية كبيرة يمكن ان تجعلها في صفاق الدول السياحية الهامة لما تتميز به شواطئها واثارها التي تضرب بجزورها في اعماق التاريخ مما يجعلها مزاراً سياحياً ثقافياً وطبيعياً ، كما تتميز السلطنة بمناخ متباين عبر الفصول وعبر المناطق ، مما يجعلها قبلة للسياحة الخليجية .

ورغم ذلك وجدنا ان هناك معوقات كثيرة تقف حجر عثره امام النمو السياحي في السلطنة وقد تعرضنا لهذه العوائق بشيء من التفصيل ، وبين الحلول والمقترحات التي يمكن ان تساعد المسؤولين العمانيين في النهوض بالسياحة ، واستغلال المقومات الطبيعية التي حبا الله بها سلطنة عمان ومساعدة الاقتصاد في ضخ شريان جديد مورداً هاماً يساعد في اعادة هيكله الاقتصادي العماني .

واستعرضنا هذا الموضوع في فصلي : الفصل الأول اهمية النشاط السياحي في سلطنة عمان واهم المناطق الأثرية والسياحية بها، وفي الفصل الثاني تحدثنا عن استراتيجية سلطنة عمان لتطوير السياحة وأهم المعوقات التي تقف امام تطور السياحة العمانية ثم تحدثنا عن أهم المقترحات المستقبلية لتطوير السياحة في سلطنة عمان .

مراجع البحث

١. د. هناء حامد زهران، الثقافة السياحية وبرامج تنميتها، الطبعة الأولى، دار النشر عالم الكتب القاهرة ٢٠٠٤
٢. المركز الوطني للإحصاء يناير ٢٠١٨ م، استطلاع رأي العمانيين حول السياحة
٣. د. فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، ٢٠١٥
٤. د. علي حمزة عباس عثمان الصوفي - جامعة الموصل، عمان في عهد السلطان قابوس بن سعيد دراسة في التطورات الداخلية، (السياحة)، الناشر: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى أغسطس ٢٠١٣
٥. عبد العباس فضيح الغريزي. عايشة بنت الشيخ محمد الخزوني. الجغرافية السياحية لسلطنة عمان. دار الصفاء دار صفاء للنشر والتوزيع، سلطنة عمان ٢٠٠٤
٦. المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، دليل الصناعة في سلطنة عمان ٢٠٠١، القمة للنشر. مسقط،
٧. احمد بن مسعود العريزي. تجارة عمان الخارجية عبر العصور. مركز اليا للدراسات والبحوث للإعلام. ٢٠٠٩
٨. مجلة الشبيبة ١٨ يوليو ٢٠١٨ الرابط: [www.shabiba.com](http://www.shabiba.com) استرجاع ٢٤ أغسطس ٢٠١٨
٩. د. فتحي مصطفى الخوالدة، إبراهيم احمد زهران، كتاب زعماء صنعوا التاريخ - جلالة السلطان قابوس بن سعيد، قطاع السياحة في عمان، دار يافا للنشر والتوزيع - المكتبة الوطنية ٢٠٠٣،
١٠. مشاركة شعب وازدهار وطن. وزارة الإعلام العمانية. نوفمبر ٢٠١٥.
١١. جريدة عمان الاقتصادي، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان، سلطنة عمان، العدد ١٣١٩٣ يوليو ٢٠١٧
١٢. الكتاب الإحصائي السنوي، المركز الوطني للإحصاء والمعلومات . سلطنة عمان، الإصدار ٤٤. أغسطس ٢٠١٦
١٣. مشاركة شعب وازدهار وطن، وزارة الإعلام، سلطنة عمان. نوفمبر ٢٠١٥
١٤. د. محمود بن حميد بن ياسر العمري، المقومات الطبيعية للسياحة البيئية بولاية نزوى. رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المنصورة ٢٠١٥، ص ٣٥

١٥. عبد العباس فضيح الغريدي، عايشه بنت الشيخ محمد الخزرجي، الجغرافية السياحية لسلطنة عمان، دار صفاء للطباعة. الطبعة الأولى، سلطنة عمان ٢٠٠٤ ص ٧٣
١٦. الموسوعة العمانية . المجلد في . س، وزارة التراث والثقافة، سلطنة عمان ١٣، ص ١٩٢٢
١٧. الموسوعة العمانية. المجلد الخامس ز . س الطبعة الأولى، وزارة التراث والثقافة ٢٠١٣ ص ١٩٢٢ .
١٨. عمان ٢٠١٦، إصدار وزارة الأعلام، سلطنة عمان ٢٠١٦
١٩. انظر أيضا. فتحي عبد العزيز، السياحة في سلطنة عمان، مرجع سابق ص ٢١٣
٢٠. عمان ٢٠١٤، وزارة الأعلام، سلطنة عمان ٢٠١٤
٢١. جند عمان .، العدد ٤٧٩ نوفمبر ٢٠١٦
٢٢. مجلة جند عمان، سلطنة عمان، عدد ٢١، ٢٠١٦
٢٣. مصطفى الخوالدة، إبراهيم احمد زهران، كتاب زعماء صنعوا التاريخ \_ جلالة السلطان قابوس بن سعيد، قطاع السياحة في عمان، دار يافا للنشر والتوزيع - المكتبة الوطنية ٢٠٠٣، ص ٣٢٠
٢٤. محمود بن حميد العمري، رسالة الماجستير، السياحة البيئية في نزوي ٢٠١٧، ص ٣٥
٢٥. رأي العمانيين حول السياحة. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات يناير ٢٠١٨، ص ٣٨
٢٦. مصطفى الخوالدة، إبراهيم احمد زهران، كتاب زعماء صنعوا التاريخ \_ جلالة السلطان قابوس بن سعيد، قطاع السياحة في عمان، دار يافا للنشر والتوزيع - المكتبة الوطنية ٢٠٠٣، ص ٣٢٠.
٢٧. قاسم الدبدوي، السكان والموارد الاقتصادية في سلطنة عمان، مكتبة نخل، سلطنة عمان ٢٠٠٨ ص ١٧٤.
٢٨. وزارة التراث والثقافة، عمان وتاريخها البحري، ط٢، سلطنة عمان ٢٠٠٤.
٢٩. وزارة الإعلام، عمان في التاريخ، أعمال ندوة لمجموعة من الباحثين، سلطنة عمان، دار أميل للنشر المحدودة، لندن ١٩٩٥.
٣٠. وزارة الاقتصاد الوطني، الأودية والجبال المأهولة في سلطنة عمان، المجلد الرابع عام ٢٠٠٣

٣١. نزوي عبر التاريخ، ط١، ٢٠٠١، حواء الندوة الأولى التي أقامها المنتدى الأدبي في نزوي في ٧ أكتوبر ١٩٩٨. ص٢٧.
٣٢. نزوي عبر التاريخ، ط١، ٢٠٠١، حواء الندوة الأولى التي أقامها المنتدى الأدبي في نزوي في ٧ أكتوبر ١٩٩٨. ص٢٧.
- 33.Sultanat of oman .november 2017. P 57 Tourism statistics BULLETIN .National centre for staiscs.
- 34.AL Markazi . Oman, 1438 H . March 2017 vol 42
- 35.National center for statistics, information 2007, sultanate of Oman

**إساءة استخدام المستحوذ  
لمركزه المسيطر فى المنافسة التجارية  
إيجابيات الاستحواذ وسلبياته**

**إعداد الباحث  
حسام محمد سيد سعد سرور**

**تحت إشراف  
الأستاذ الدكتور  
سامي عبد الباقي أبو صالح  
أستاذ ورئيس قسم القانون التجاري والبحري  
كلية الحقوق - جامعة القاهرة  
المستشار القانوني لهيئة الرقابة المالية الأسبق  
مدير معهد قانون الأعمال الدولية الأسبق**

## مقدمة:

بداية ينبغي الإشارة إلى أن مجرد وجود مركز المسيطر لمشروع ما أو وجوده في وضع احتكاري في السوق لا يمثل مخالفة في حد ذاته ولا يعد محظوراً<sup>(١)</sup>، وإنما من المتعين أن يقترف هذا المشروع المستحوذ سلوكاً يتعسف أو يسيء به استخدام هذا المركز، فلا يدان مشروع لمجرد تفوق أدائه الاقتصادي على المشروعات المنافسة له بحيث يسمح له ذلك التفوق بالسيطرة على السوق، بل لابد أن يقوم باستخدام مركزه المسيطر الذي يتمتع به في السوق لكي يحرف قواعد المنافسة الحرة فيحقق أهدافه على حساب المصلحة العامة<sup>(٢)</sup>.

وجدير بالذكر أن المركز المسيطر أو المهمين في السوق يرتبط عادةً بالقوة الاقتصادية التي يمتلكها بحيث تعطي له المكنة والقدرة العالية على التأثير بصورة فعالة وحيوية على حجم أو كمية المعروض من السلع والخدمات، والتصرف باستقلال دون أن يراعى أو يأخذ في حسابه ردود أفعال منافسيه أو عملائه، بما يمكنه هذا المركز من تجنب المنافسة الفعالة في السوق المعتمدة قانوناً<sup>(٣)</sup>.

ومن المعلوم أن الحق في المنافسة يطرح في خلفيته دائماً فكرة أنه إذا كان لدى المشروع المسيطر الحق في أن يكون منافساً في سوق ما، فإن هذا الحق يكون خاضعاً لغاية ترتبط به، وهذه الغاية هي عدم إعاقة المنافسة في هذه السوق بالرجوع إلى وسائل غير مألوفة تتباين عن الوسائل التي يتم اللجوء إليها في ظل المنافسة العادية، فالمشروع ذو المركز المسيطر من حقه أن ينافس، ولكن هذا الحق لا يجب أن يجنح به لاستبعاد المنافسة من السوق المعنية بواسطة اللجوء إلى وسائل وإجراءات وتصرفات غير طبيعية وغير مألوفة، ويرجع هذا إلى المسؤولية الخاصة الملقاة على عاتق المشروع المسيطر بعدم إعاقة المنافسة<sup>(٤)</sup>.

(1) Steven L. Brannock, Esq, Basic Principles of United States, Antitrust Law, Brannock & Humphries, Tampa Florida, 2017, p. 5. See Also: Vatiéro, Massimiliano., Power in the Market: on the Dominant Position. SIEPI Doctoral workshop. Rome. 2006, p. 3. Available at:

[https://sposition=inline%3B%20filename%3DPower\\_in\\_the\\_Market\\_on\\_the\\_Dominant\\_Pos.pdf](https://sposition=inline%3B%20filename%3DPower_in_the_Market_on_the_Dominant_Pos.pdf). (last visited Feb. 11, 2018).

(٢) انظر: د. لينا حسن زكي، قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار، دراسة مقارنة، في القانون المصري والفرنسي والأوروبي، دار النهضة العربية، ص ٢١٤.

(3) Richard Whish, and David Bailey., Competition Law, 7th Ed., Oxford, 2018. P. 4.

(٤) راجع: د. وليد عزت الدسوقي، الوضع المسيطر في قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية دراسة مقارنة في القوانين المصري والأمريكي والأوروبي، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة سنة ٢٠١٣، ص ٥٠.

ومما لا شك فيه إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر يؤدي إلى إعاقة وتعطيل أية منافسة قد تكون موجودة بالفعل أو قد تحاول الظهور من قبل المشرعات الأخرى، فإساءة استخدام المركز المسيطر في المنافسة التجارية هو فعل مؤثم وغير مشروع؛ ولذلك فقد تعمدت التشريعات المنظمة للمنافسة إلى معالجة سوء استخدام هذا المركز تجنباً لوجود مركز احتكاري قد يكون من شأنه التأثير السلبي على المنافسة وعلى خلاف ذلك، لا تعتبر حيازة مركز مسيطر دون إساءة استخدامه مجرمة أو مؤثمة<sup>(١)</sup>.

### أهمية موضوع البحث:

تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في ضوء ما نشهده اليوم من نمو عمليات الاستحواذ بشكل كبير في جميع أنحاء العالم خلال العقد الأخيرين، حيث وصلت المبالغ والأحجام إلى مستويات قياسية غير مسبوقة في وقتنا الراهن، وما يترتب عليها جملة من الآثار القانونية والاقتصادية المهمة تتمثل أهمها في سيطرة الشركات المستحوذة على السوق المعنية، وإساءة استخدام هذه السيطرة من جانب المستحوذ.

### منهج البحث :

تقوم هذه الدراسة على المنهج التحليلي عن طريق عرض ماهية الإساءة وشروط تحققها من خلال تفسير النصوص القانونية والاجتهادات الفقهية والأحكام القضائية وتحليل البحث من كافة جوانبه وأبعاده المختلفة بهدف استجلاء الملامح الرئيسة والجوانب المختلفة لموضوع الدراسة المتمثل في إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر في المنافسة التجارية.

### إشكالية البحث :

تكمن في أن وجود مركز مسيطر لمشروع ما أو وجوده في وضع احتكاري في السوق لا يمثل مخالفة في حد ذاته ولا يعد محظوراً، وإنما من المتعين أن يقترب هذا المشروع المستحوذ سلوكاً يتعسف أو يسيء به استخدام هذا المركز، فإذا ما انتفت أفعال المستحوذ من الإساءة، فإنها تكون مشروعة وبالتالي لا تقيد عملية المنافسة، ومن هنا يبدو من الأهمية تحديد مفهوم الإساءة، للوقوف على حقيقة هذا المفهوم وهذا ما سوف يبرزه البحث من خلال بيان هذه الإساءة عن طريق تحديد ماهيتها وكذلك الحال التعرض لشروط تحققها.

### خطة الدراسة

نقسم هذه الدراسة إلى مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول:** مفهوم إساءة استخدام المركز المسيطر.

**المبحث الثاني:** شروط الإساءة.

(١) انظر: د. عدنان باقي لطيف، التنظيم القانوني للمنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، دراسة مقارنة، دار الكتب القانونية - دار شتات

## المبحث الأول

### مفهوم الإساءة والتأصيل القانوني لها

إن فكرة إساءة استغلال المركز المسيطر ترتبط في المقام الأول بالتصرفات والأفعال التي يقوم بها المشروع المسيطر، ومدى تأثير تلك الأفعال أو التصرفات على إعاقة عملية المنافسة أو تقييدها وليس بطبيعة تكوين هذا المركز، فإذا ثبت قيام مركز مسيطر من قبل مشروع مستحوذ أو أكثر في سوق ما، فإن البحث يتركز هنا على الأعمال والتصرفات المسيئة، فإذا ما انتفت فيها الإساءة، فإنها تكون مشروعة، ومن هنا يبدو من الأهمية تحديد مفهوم الإساءة، للوقوف على حقيقة هذا المفهوم؛ لذلك فإن الأمر يتطلب التعرض أولاً :  
تحديد مفهوم الإساءة، ومن ثم الوقوف على التأصيل القانوني لفكرة الإساءة؛ لذلك سيكون مضمون هذا المبحث بيان مفهوم الإساءة في (المطلب الأول) ثم التأصيل القانوني لها في (المطلب الثاني)، وذلك على النحو التالي.

## المطلب الأول

## تعريف الإساءة

بادئ ذي بدء لم يتعرض المشرع المصري لتعريف إساءة استخدام المركز المسيطر، إلا أنه اكتفى بالنص على أمثلة لتصرفات يعتبر القيام بها إساءة لاستخدام هذا المركز<sup>(١)</sup>، وكذلك الحال فالمشرع الأمريكي كنظيره في مصر لم يعط تعريفاً لإساءة المركز المسيطر أي الاحتكار المحظور وإنما ساق بعض الأمثلة التي ركزت على التمييز في أسعار البيع أو الشراء، أو البيع أو التأجير لأشخاص معينين دون غيرهم<sup>(٢)</sup>.

وإزاء غياب وجود تعريف تشريعي للإساءة من قبل المشرع المصري أو الأمريكي، حاول القضاء وضع تعريف جامع مانع للإساءة، فقد وضعت محكمة العدل الأوروبية تعريفاً للإساءة بقولها إن "إساءة استخدام المركز المسيطر هي فكرة موضوعية تتعلق بالتصرفات التي يقوم بها المشروع المسيطر والتي يكون من شأنها التأثير على بنيان أو تركيبية السوق بشكل يؤدي إلى إضعاف أو إعاقة المنافسة أو منع نموها وذلك باستخدام وسائل تختلف

(١) حيث نصت المادة الثامنة من القانون رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥ بشأن حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية على أنه يحظر على من تكون له السيطرة على سوق معينة القيام بأي مما يأتي:

- (أ) فعل من شأنه أن يؤدي إلى منع كلي أو جزئي لعمليات التصنيع أو الإنتاج أو التوزيع لفترة أو فترات محددة.
- (ب) الامتناع عن الاتفاق أو التعاقد على المنتجات مع أي شخص أو وقف التعامل معه على نحو يؤدي إلى الحد من حريته في دخول السوق أو البقاء فيه أو الخروج منه في أي وقت.
- (ج) فعل من شأنه أن يؤدي إلى الاقتصار على توزيع منتج دون غيره على أساس مناطق جغرافية أو مراكز توزيع أو عملاء أو مواسم أو فترات زمنية، وذلك بين أشخاص ذوي علاقة راسية.
- (د) تعليق إبرام عقد أو اتفاق خاص بمنتج على شرط قبول التزامات أو منتجات تكون بطبيعتها أو بموجب الاستخدام التجاري لها غير مرتبطة بالمنتج محل الاتفاق أو التعاقد أو التعامل الأصلي.
- (هـ) التمييز في الاتفاقات أو التعاقدات أياً كان نوعها التي يبرمها مع مورديه أو عملائه متى تشابهت مراكزهم التعاقدية سواء كان هذا التمييز في الأسعار أو نوعية المنتجات أو في شرط التعامل الأخرى.
- (و) الامتناع عن إنتاج أو إتاحة منتج شحيح متى كان إنتاجه أو إتاحتها ممكنة اقتصادياً.
- (ز) أن يشترط على المتعاملين معه ألا يتيحوا للشخص منافس له استخدام ما يحتاجه من مرافقهم أو خدماتهم، رغم أن إتاحة هذا الاستخدام ممكن اقتصادياً.

(ح) بيع منتجات بسعر يقل عن تكلفتها الحدية أو متوسط تكلفتها المتغيرة.

(ط) إلزام مورد بعدم التعامل مع منافس.

وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون شروط وإجراءات تطبيق أحكام هذه المادة.

(٢) حيث حظرت المادة الأولى من قانون كلايتون الممارسات الاحتكارية التي تقوم على التمييز في أسعار البيع أو الشراء للمنتجات المماثلة من ناحية النوع، وكذلك الحال المادة الثانية من ذات القانون حظرت الممارسات الاحتكارية التي تقوم على البيع أو التأجير لأشخاص معينين دون غيرهم. راجع: ١. أحمد عبد الرحمن الملحم، الاحتكار والأفعال الاحتكارية - دراسة تحليلية مقارنة في القانون الأمريكي والأوروبي والكويتي، مطبوعات جامعة الكويت، سنة ١٩٩٧، ص ١١٦.

عن تلك الوسائل المستخدمة في ظل المنافسة العادية أو في ظل الظروف الطبيعية للسوق<sup>(١)</sup>.

وعلى جانب آخر فقد حاول الفقه وضع تعريف للإساءة معتمداً في ذلك على تعريف محكمة العدل الأوروبية - سابق الإشارة إليه-، فعرفها البعض بأنها "تصرفات يقوم بها المشروع ذو المركز المسيطر ضد السوق لتقييد المنافسة أو تعطيلها"<sup>(٢)</sup>.

كما عرفها البعض بأنها "الممارسات التجارية المعوقة للمنافسة التي قد تباشرها شركة مهيمنة من أجل المحافظة على وضعها في السوق أو تعزيزها"<sup>(٣)</sup>، أو هي "الأساليب والأفعال التي تحدث ضرراً في المقام الأول بعملية المنافسة"<sup>(٤)</sup>.

فيما عرفها البعض الآخر بأنها "سلوك يكون غرضه أو أثره منع أو تعطيل جوهري أو تقييد للمنافسة إلى حد كبير"<sup>(٥)</sup>.

كما يرى جانب أن الإساءة تكون عندما "تقوم شركة أو مركز مسيطر في السوق بإحداث ضرر بالمركز التنافسي لمنافسه، ويستبعد المهمين المنافسين من السوق على حساب المستهلكين، ولهذا السبب فإن المستهلك يكون أمامه اختيار ضعيف"<sup>(٦)</sup>.

وأخيراً عرفها جانب آخر من الفقهاء بأنها "فكرة موضوعية تنظر إلى التصرف ولا حاجة لها بالقصد" وفي هذا السياق يرى استاذنا الدكتور/ سامي عبد الباقي أبو صالح، أن المشرع حينما يحظر إساءة استغلال المركز المسيطر فهو لا يفتش في نوايا المشروع

(١) نقلاً عن : د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، القانون رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥ بحماية المنافسة ومنع

الممارسات الاحتكارية" دراسة تحليلية مقارنة"، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٥، ص ١١١.

(٢) انظر: د. وليد عزت الدسوقي، سابق الإشارة إليه، ص ٤٩.

(٣) راجع: د. عبد الناصر الجلوي، الاحتكار وتأثيره على حرية التجارة" دراسة قانونية مقارنة" بين قوانين مكافحة الاحتكار الأمريكية وقانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨، ص ٣٥١.

(٤) انظر: د. عمر محمد حماد، الاحتكار والمنافسة غير المشروعة "دراسة تحليلية مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠٨، ص ٨٣.

(5) Abuse as conduct that has the purpose or effect of preventing, distorting or (substantially) restricting competition. See : Këllezhi, Pranvera, Bruce Kilpatrick, and Pierre Kobel, eds. Abuse of Dominant Position and Globalization & Protection and Disclosure of Trade Secrets and Know-How. Springer, 2018, p. 10.

(6) Abuse occurs when an undertaking that holds a dominant position in the market causes damage to the competitive position of its competitors. The dominant undertaking excludes competitors from the market at the expense of consumers. Thereby the consumer has, for example, less choice. see: Akman. P, The Concept of Abuse in EU Competition Law: Law and Economic Approaches ,Hart Publishing 2012, p. 6.

المسيء، وإنما هو يركز على تصرفاته، ومن ثم لا يستطيع هذا المشروع أن يدعي أنه لم يكن لديه النية أو القصد في الإضرار بالمنافسة، وذلك للإفلات من العقاب المقرر قانوناً للإساءة، وأن هذا العقاب يتقرر عندما يرتكب المشروع المسيطر تصرفاً يجسد الإساءة حتى ولو أثبت أنه لم يكن لديه قصد تعطيل أو منع المنافسة، وهذا ما أكدت عليه محكمة العدل الأوروبية في تعريفها لإساءة المركز المسيطر، وشدد عليه الفقه الذي انتهى إلى أن الحكم على تصرف ما بأنه يجسد إساءة لاستغلال المركز المسيطر من عدمه، لا شأن له بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المشروع المسيطر، فنفس التصرفات قد يقوم بها مشروع غير مسيطر أو مشروع مسيطر، وتعتبر مشروعة في الأولى في حين أنها قد تجسد الإساءة في الثانية؛ وذلك لأن المشروع المسيطر تقع على عاتقه مسؤولية خاصة وهي عدم الإضرار بالمنافسة بإعاقتها كلياً أو جزئياً، ويتضح مما سبق أن فكرة الإساءة ذو طابع موضوعي وليس شخصي، مما يستلزم بالضرورة الأخذ في الحسبان سلوك وتصرفات المشروع مستبعبين ما يرتبط بشخص التاجر، فضلاً عن أن الإساءة طالما كانت ذو طابع موضوعي وليس شخصياً، فإنها لا تتطلب نية لارتكابها ومن ثم فهي لا تستلزم إثبات خطأ أو توافر عنصر عمدي من جانب مرتكبها، فالمشرع عندما حظر إساءة استخدام المركز المسيطر، فهو يركز على تصرفات ولا يبحث عن نوايا، فالمشروع ذو المركز المسيطر من حقه أن ينافس ولكن هذا الحق الممنوح له لا يجب أن يحتج به لاستبعاد المنافسة من السوق المعنية من خلال اللجوء إلى وسائل وإجراءات وتصرفات غير طبيعية وغير مألوفة<sup>(١)</sup>، ولما كانت فكرة الإساءة ذو طابع موضوعي، فأن غالبية التشريعات لم تضع تعريفاً لها بقدر ما وضعت مبادئ تشمل الطابع الموضوعي للسلوك المتعسف، وبالتالي فأن القصد ليس ضرورياً، ولكن لابد من وجود عنصر الضرر الذي يلحق بالمتنافسين والعملاء في السوق المعنية<sup>(٢)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر يرتبط بتحديد مسبق للسوق التي يمارس فيها سطوه وسيطرته ويسيء فيه استخدامه لمركزه المسيطر، فالمستحوذ يبحث عن الحصول على ميزة تنافسية أو اقتصادية غير مبررة، مما يسبب ضرراً لمنافسيه الحاليين والمحتملين وكذلك الحال المستهلكين، علاوة على ذلك، فإن الحكم على إساءة المستحوذ لمركزه المسيطر من عدمه يكون بناءً على فحص معطيات السلوك الصادر

(١) راجع: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١١٣.

(2) Këllezhi, Pranvera, Bruce Kilpatrick, and Pierre Kobel, Op. Cit. P. 11.

من المشروع المستحوذ على ضوء مقتضيات السوق، فعلى سبيل المثال زيادة الأسعار إذا صدرت من مشروع متحكم ومسيطر تعتبر إساءة استخدام هذا المتحكم لمركزه، بينما لا تعتبر ذلك إذا لم يكن هذا المشروع متحكماً أو مسيطراً<sup>(١)</sup>.

وإجمالاً نخلص إلى أن الإساءة هي " السلوكيات المتعسفة التي يقوم بها المشروع ذو المركز المسيطر تحول دون تحقيق المنافسة الفعالة في السوق المعنية، وتؤدي هذه السلوكيات إلى تقييد عملية المنافسة أو منعها والتي لا تحدث أو تكون ممكنة في حالة المنافسة الحرة".

### المطلب الثاني

#### التأصيل القانوني لفكرة الإساءة

نظراً لعدم وضع تعريف لفكرة الإساءة من جانب التشريعات المنظمة لحماية المنافسة وإنما اقتصر معظمها على وضع حالات للممارسات التي تشكل إساءة، كان ضرورياً وضع تأصيل قانوني لفكرة الإساءة حتى يسهل التعرف على ما يمكن اعتباره إساءة ولم يرد ذكره في القانون، لاسيما أن القانون المصري قد حدد في المادة الثامنة من قانون حماية المنافسة الممارسات التي تشكل إساءة للمركز المسيطر وهو ما سنعرض له تباعاً، ومما لاشك فيه أن وضع تأصيل قانون لفكرة الإساءة يمكن من خلاله الوقوف على ماهية الإساءة، فضلاً عن بيان ما إذا كان المشرع المصري قد نص على جميع الممارسات التي يمكن أن تشكل إساءة أم أنه قد جانبه الصواب حينما نص على تلك الممارسات على سبيل الحصر، ومن المتصور في هذا الشأن رد فكرة الإساءة إلى عدد من الأنظمة القانونية المختلفة، فإذا ما نظرنا إلى المركز الذي يتمتع به المستحوذ، فإنه يمكن تأسيس التصرف المجسد للإساءة على أنه عقد من عقود الإذعان، وإذا نظرنا إلى الإساءة من خلال آثارها فإنه يمكن أن نكيف الإساءة على أنها استغلال يعيب الإرادة، وأخيراً نكيف الإساءة على أنها تعسف في استعمال الحق، وسنقوم فيما يلي بالتأصيل النظري لمفهوم الإساءة في ضوء الفروض المتصورة لتكييف فكرة الإساءة تكييفاً قانونياً؛ وذلك حتى يسهل لنا التعرف على ما يمكن اعتباره إساءة ولم يرد ذكره في القانون<sup>(٢)</sup>.

(١) راجع: د. خليل فيكتور تادرس، المركز المسيطر للمشروع في السوق المعنية على ضوء أحكام قوانين حماية المنافسة ومنع

الممارسات الاحتكارية، "دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، بدون سنة، ص ١٢٠.

(٢) انظر: د. أحمد عبد الرحمن، الاحتكار والأفعال الاحتكارية، سابق الإشارة إليه، ص ١٧٧، وأيضاً: د. سامي عبد الباقي أبو صالح

إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١٢٤.

**أولاً: إساءة استخدام المركز المسيطر وعقد الإذعان :**

إن تكييف التصرفات المجسدة للإساءة على أنها عقد من عقود الإذعان، يستلزم بداية تحديد المقصود بعقد الإذعان وبيان شروطه وخصائصه حتى يتسنى لنا بيان مدى انطباق هذا التعريف وتلك الخصائص على مثل هذه التصرفات<sup>(١)</sup>.

فالعقد الإذعان هو "العقد الذي يسلم فيه القابل بشروط مقررة يضعها الموجب ولا يقبل مناقشة فيها، وذلك فيما يتعلق بسلعة أو مرفق ضروري تكون محل احتكار قانوني أو فعلي أو تكون المنافسة محدودة النطاق في شأنها"<sup>(٢)</sup>، كما عرفه البعض بأنه "عقد فيه رضوخاً لإرادة محتكر قانوناً أو فعلاً لسلعة أو خدمة معينة يعرضها المحتكر على الكافة لمدة غير محددة، بشروط موحدة، عادة ما تكون مطبوعة، لا تقبل مناقشة فيها، وينطبق هذا التعريف أيضاً إذا كانت هناك منافسة محدودة النطاق في شأن السلعة أو الخدمة المطروحة" ومفاد ذلك ضرورة توافر شروط ثلاثة في العقد ليعد عقداً من عقود الإذعان وهي على التوالي<sup>(٣)</sup> :

**الشرط الأول:** تعلق العقد بسلع أو مرافق تعتبر من الضروريات الأولى بالنسبة للمستهلكين أو المنتفعين.

**الشرط الثاني:** احتكار هذه السلع أو المرافق احتكاراً قانونياً أو فعلياً أو قيام منافسة محدودة النطاق بشأنها.

**الشرط الثالث:** توجيه عرض الانتفاع بهذه السلع أو المرافق إلى الجمهور بشروط متماثلة على وجه الدوام بالنسبة لكل فئة منها.

ويتضح مما سبق أن عقد الإذعان عقد يأتي القبول فيه مجرد إذعان ورضوخ من القابل لما يمليه الموجب، فهو يصدر قبوله دون مناقشة أو مفاوضات بل لا يملك سوى أن يقبل أو يرفض دون مناقشة، وهذا ما أكدت عليه المادة (١٠٠) من القانون المدني المصري على أن "القبول في عقود الإذعان يقتصر على مجرد التسليم بشروط مقررة يضعها الموجب ولا يقبل مناقشة فيها"، ولما كان هذا العقد يتصل بسلعة أو مرفق يشبع

(١) راجع: د. وليد عزت الدسوقي، سابق الإشارة إليه، ص ٤٥.

(٢) انظر: د. نزيه محمد الصادق المهدي، النظرية العامة للالتزام، الجزء الأول، مصادر الالتزام، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٢ ص ٧٣.

(٣) راجع: د. محمد حسام محمود لطفي، النظرية العامة للالتزام، المصادر - الأحكام - الإثبات دون دار نشر، سنة ٢٠١٣، ص ٣٩.

حاجة ضرورية لدى القابل وهي محل احتكار قانوني أو فعلي، فإن القابل مضطر إلى الإذعان والقبول<sup>(١)</sup>.

وليس هذا فحسب فإن عقد الإذعان يستند إلى خصائص تتمثل في أنه يتعلق بسلعة أو مرافق تشبع حاجات ضرورية وأساسية لدى المستهلكين، كما أن احتكار الموجب لهذه السلعة أو المرفق احتكاراً قانونياً أو فعلياً أو على الأقل سيطرته عليها سيطرة تجعل فيها المنافسة محدودة النطاق، فضلاً عن ذلك أن الإيجاب يصدر بصفة عامة ودائمة، فيما يعني أنه موجه إلى أشخاص غير محددين من قبل ويحتفظ به لمدة غير محدودة أي يعني أنه إيجاب موجه إلى الجمهور ويحمل طابع الدوام والاستمرار، وأخيراً فإن هذا الإيجاب يصدر في قالب نموذجي ويعرض ككل يقبل جملة أو يرفض جملة وهو عادةً يصدر في صيغة مطبوعة تتطوي على كثير من الدقة والتعقيد لا يفهما الشخص العادي، ويتضمن غالباً شروطاً كثيرة في صالح الموجب لاسيما بالتخفيف أو الإعفاء من المسؤولية التعاقدية سواء بالتشديد في مسؤولية الطرف الآخر المذعن<sup>(٢)</sup>.

وإزاء ما تقدم فإننا نخلص أن مخالفة إساءة المركز المسيطر تتفق مع عقد الإذعان في أن كلاً منهما يفترض وجود احتكار قانوني أو فعلي على منتج معين لاسيما كانت سلعة أو خدمة، كما أن العقود المبرمة مع الغير بشأنهما تتضمن شروطاً تعسفية نتيجة عدم التساوي بين في المقدرة التعاقدية، مما يخول الطرف الضعيف سواء أكان تاجرًا أم مستهلكًا طلب تعديل تلم الشروط بالزيادة أو النقصان أو الإعفاء منها كلياً بما يرفع عنه إجحافها<sup>(٣)</sup>. وفي ضوء ما تقدم وبإنزال خصائص عقد الإذعان سالفة الذكر على المركز المسيطر لمشروعاً ما نجده هو الطرف الذي يتمتع غالباً باحتكار قانوني أو فعلي، ومن ثم فهو يتمتع بتفوق اقتصادي يدفعه إلى فرض سيطرته من خلال شروطه وقيامه بتصرفات تستند إلى استغلال هذا التفوق الاقتصادي، ومما لاشك فيه أن التفوق الاقتصادي ليس

(١) قد عبرت محكمة النقض عن عقود الإذعان قائلة إن المقرر في قضاء هذه المحكمة " أن من خصائص عقود الإذعان أنها تتعلق بسلع أو مرافق تعتبر من الضروريات بالنسبة للمستهلكين أو المنتفعين ويكون فيها احتكاراً قانونياً أو فعلياً أو تكون سيطرته عليها من شأنها أن تجعل المنافسة فيها محدودة النطاق وأن يكون صدور الإيجاب منه إلى الناس كافةً وبشروط واحدة ولمدة غير محدودة، والسلع الضرورية هي التي لا غنى عنها للناس والتي لا تستقيم مصالحهم بدونها بحيث يكونون في وضع يضطرهم إلى التعاقد بشأنها ولا يمكنهم رفض الشروط التي يصنعها الموجب ولو كانت جائرة وشديدة". راجع: الطعن رقم ٨٥١ لسنة ٥٨ ق، جلسة ١٩٩٣/٢/٤ مكتب فني ٤٤، الجزء الأول، ص ٤٨٢.

(٢) انظر: د. وليد عزت الدسوقي، سابق الإشارة إليه، ص ٤٦، وقريب من ذلك المعنى: د. عبد الحكيم فوده، موسوعة التعليق على القانون المدني، طبعة نقابة المحامين، المجلد الأول، ص ٢٩٦ - وما بعدها.

(٣) د. وليد عزت الدسوقي، سابق الإشارة إليه، ص ٤٦.

مجرماً في ذاته بل إن القوانين المختلفة المنظمة للمنافسة تحرص على النص على أن المركز المسيطر الناتج عن التفوق التكنولوجي أو الاقتصادي ليس محظوراً في ذاته وإنما المحظور هو إساءة استخدام هذا المركز، وفي المقابل يجد الطرف الآخر الضعيف نفسه مضطراً إلى التعامل مع الطرف الآخر القوي صاحب المركز المسيطر وقبول الشروط التي يفرضها عليه، علاوةً على أنه مضطر إلى هذا التعامل معه؛ لأنه لا يوجد بديل يشبع الحاجات التي يشبعها المنتج محل السيطرة<sup>(١)</sup>، وفي حقيقة الأمر أن تكييف التصرفات المجسدة لإساءة استخدام المركز المسيطر على أنها عقد إذعان لا تصلح، وذلك في ضوء الأسباب الآتية<sup>(٢)</sup>:

١- أن إساءة المستحوذ لمركزه المسيطر لا تقتصر على إبرام العقود فقط، بل إن الامتناع عن إبرام صفقات بيع أو شراء منتج من أي شخص أو وقف التعامل على نحو يؤدي إلى الحد من حريته في دخول السوق أو الخروج منه في أي وقت أو التمييز بين بائعين أو مشتريين في أسعار البيع أو الشراء، فهذا كله بمثابة تصرفات تجسد إساءة المستحوذ لمركزه المسيطر .

٢- من المسلم به أن عقد الإذعان عقداً صحيحاً طالما أنه انعقد بإرادتين سليميتين خاليتين من العيوب، ألا وهما - إرادة الموجب وإرادة القابل-، في حين أن تصرفات المستحوذ المجسدة للإساءة يجوز القضاء ببطلانها لمخالفتها أحكام المنافسة، ومما لا شك فيه أن الاعتداد بأن التصرفات المجسدة للإساءة استخدام المركز المسيطر على أنها عقد إذعان يعجز عن تفسير الجزاء الذي نصت عليه القوانين المنظمة للمنافسة، وهو بطلان الممارسات الاحتكارية التي تتطوي على إساءة.

٣- يلاحظ والحال هكذا أن كل عقد إذعان يتضمن شروطاً تعسفية هو بمثابة إساءة في استغلال المركز المسيطر وليس كل إساءة في استخدام المركز المسيطر عقد إذعان، فيما يعني أن إساءة استخدام المركز أشمل نطاقاً من عقد الإذعان؛ ولذلك يمكن لكل ذي مصلحة اللجوء إلى الجهة المختصة لاسيما جهاز حماية المنافسة المصري مطالباً إياه بتعديل سلوك الشخص المستغل لمركزه المسيطر<sup>(٣)</sup>.

(١) د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١٢٥. وفي ذات المعنى

See Also: John Temple Lang, European Community Antitrust Law: Innovation Markets and High Technology Industries Fordham Corporate Law Institute, ed Hawk, ch 23, 1996 P. 219.

(٢) د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق ١٢٦ .

(٣) راجع: د. أحمد عبد الرحمن، الاحتكار والأفعال الاحتكارية، سابق الإشارة إليه، ص ١٨٤.

**ثانياً: إساءة استخدام المركز المسيطر والغبن الاستغلالي :**

من المعلوم أن اعتبارات المصلحة العامة تفرض بث الثقة في المعاملات، وتتحسب لأية شائبة تنال من مصداقيتها وتتأذى من الاستغلال والغبن<sup>(١)</sup>؛ ولذلك قضت المادة (١٢٦) من القانون المدني المصري على أنه " إذا كانت التزامات احد المتعاقدين لا تتعادل البتة مع ما حصل عليه المتعاقد من فائدة بموجب العقد أو التزامات المتعاقد الآخر، وتبين أن المتعاقد المغبون لم يبرم العقد إلا لأن المتعاقد الآخر قد استغل فيه طيشاً بيناً أو هوى جامحاً جاز للقاضي بناءً على طلب المتعاقد المغبون أن يبطل العقد أو أن ينتقص التزامات هذا المتعاقد".

ومن الجدير بالذكر أن الاستغلال يقصد به انتهاز ضعف لدى المتعاقد الآخر بهدف إبرام عقد فيه غبن أو تبرع وهذا الضعف قد يتمثل في طيش بين أو هوى جامح<sup>(٢)</sup>، أما الغبن فهو عدم التعادل ما بين ما يعطيه أحد المتعاقدين وما يأخذه الآخر والمراد في تقدير عدم التعادل هو المتعاقد الذي يعطي، ويتضح جلياً مما سبق أن المشرع المصري قد جعل للغبن الاستغلالي ليصبح عيباً للإرادة مبطلاً للعقد توافر شروط ثلاثة<sup>(٣)</sup>:

١- أن يختل التعادل بين الالتزامات المتقابلة في العقد اختلالاً فادحاً وأن ينعدم هذا التعادل عند عدم وجود مقابل

٢- أن يكون هناك استغلال بين أو هوى جامح في المتعاقد المغبون.

٣- أن يكون الاستغلال هو الذي دفع المتعاقد المغبون إلى إبرام العقد.

وانطلاقاً من ذلك فإن الاستغلال على اعتباره عيباً في الرضا يشترك مع إساءة المركز المسيطر في وجود استغلال وقع على طرف من قبل آخر؛ وذلك نتيجة استغلال ضعف أحد الأطراف في مواجهة الطرف الآخر وحصول أحد الأطراف على منفعة مادية أو أدبية نظراً لضعف الآخر، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يصلح - الاستغلال - تكييفاً لإساءة استخدام المركز المسيطر، إذ إنه يشترط لإساءة استخدام المركز المسيطر تمتع

(١) راجع: حكم المحكمة الدستورية العليا في القضية رقم ٢٢٦ لسنة ١٩ قضائية دستورية، الجريدة الرسمية العدد ٢٤ في ١٧ يونيو سنة ١٩٩٩.

(٢) تنوه في هذا الصدد أن الطيش البين يتمثل في الخفة الزائدة والتسرع الذي يصحبه عدم التبصر وعدم الاكتراث بالعواقب والوقوف عند النزوات العاجلة والعابرة، أما الهوى الجامح فهو الرغبة الشديدة، وفيه معنى ضعف الإرادة وتغلب العاطفة، فهو ولع لا يستطيع صاحبه أن يكبح جماحه، ويلاحظ أن الهوى هنا معناه الشهوة الجامحة لا المودة والعطف، وقد ترك المشرع تحديد حدوث الطيش والهوى لتقدير القاضي، فليس أمامه إزاء الإرادة غير المشروعة للمستغل والإرادة المعيبة لمن وقع ضحية الاستغلال إلا توقيع الجزاء الذي حدده القانون. راجع: د. محمد حسام محمود لطفي، النظرية العامة للالتزام، مرجع سابق، ص ١٣٦.

(٣) انظر: ذات المرجع، ص ١٣٤.

الشخص المستحوذ بمركز مسيطر، أي أن تكون حصته السوقية أكثر من ٢٥%، وأنه يكون لديه القدرة على إحداث تأثير فعال في الأسعار، وأن لا يكون لمنافسيه القدرة على الحد من سيطرته على السوق، ومما لاشك فيه أن هذا المركز هو الذي يؤهل استغلال الطرف الآخر والذي لا يشترط فيه ضعف معين، إذ إن الضعف الذي قد يوصم به هو عدم تعادله من حيث المقدرة التفاوضية مع الطرف الآخر، بينما الاستغلال باعتباره عيباً في الرضا، فإنه يتطلب وجود طرف عادي وهو المستغل وطرف يعاني من ضعف معين يعطي الطرف الآخر مكنة الاستغلال، ليس هذا فحسب بل أن الاستغلال قائم على معيار شخصي؛ لأنه عبارة عن استغلال أحد المتعاقدين لحالة الضعف التي يوجد فيها المتعاقد الآخر للحصول على مزايا لا يقابلها منفعة لهذا الأخير أو تتفاوت مع هذا المنفعة تفاوتاً غير مألوف، الأمر الذي يتنافى مع فكرة إساءة استخدام المركز المسيطر التي تعتبر فكرة موضوعية ترتكز على التصرفات التي يقوم بها المشروع المستحوذ ولا شأن لها بنوايا هذا الأخير، كما أن الاستغلال لا يتصور إلا بالنسبة للتصرفات القانونية في حين أن الممارسات الاحتكارية من قبل المشروع المستحوذ والتي تجسد الإساءة لا تنحصر في التصرفات القانونية ولكنها تمتد إلى الامتناع عن إبرام صفقات بيع أو شراء أو الامتناع عن إنتاج أو إتاحة منتج شحيح، علاوة على ذلك فإن الإساءة غالباً ما تكون موجهة إلى السوق التنافسية<sup>(١)</sup>، وأخيراً فإن مدة التقادم في إساءة المركز المسيطر تختلف عن مدة التقادم في الاستغلال على اعتباره عيباً في الرضا، حيث تكون الأولى ثلاث سنوات من يوم معرفة وثبوت فعل الإساءة على حد اعتبارها مخالفة جنائية، في حين أن مدة التقادم في الثانية سنة واحدة من وقت إبرام العقد<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: إساءة استخدام المركز المسيطر والتعسف في استعمال الحق:

إن الممارسات الاحتكارية المجسدة للإساءة من قبل المستحوذ المسيطر يمكن تكييفها على أنها تعسف في استعمال الحق، وجدير بالبيان أن نظرية التعسف في استعمال الحق قد ظهرت بين أنصار المذهب الفردي والذين يرون أن الحقوق هي ميزة طبيعية لكل فرد، حيث إنه يتمتع بها بصفته إنساناً منذ عهد الفطرة الأولى، فهي بذلك امتيازات طبيعية مطلقة وسابقة في وجودها على القانون وعلى الجماعة، وأن القانون في نظرهم ما هو إلا

(١) انظر: محمد سلمان الغريب، الاحتكار والمنافسة غير المشروعة، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٤، ص ٢٣٢، د. وليد عزت

الدسوقي، سابق الإشارة إليه، ص ٤٥، د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، سابق الإشارة إليه، ص ١٢٦.

(٢) انظر: د. أحمد عبد الرحمن الملحم، الاحتكار والأفعال الاحتكارية، مرجع سابق، ص ١٨٢.

وسيلة لتحقيق غاية كبرى وحماية الحق، وبالتالي ليس القانون هو أساس الحق بل الحق هو أساس القانون، وأن وظيفة هذا الأخير هو حماية هذا الحق وتمكين أربابه من التمتع به، وبين أنصار المذهب الاجتماعي الذي تبنى اتجاهها معاكسا لتعاليم المذهب الفردي، إذ يرون أن القانون كظاهرة اجتماعية وجد لغاية سامية متمثلة في حفظ المجموع مستبعدا المثل الروحية، فالقول بأن الفرد في عهد الفطرة الأولى مزودا بحقوق طبيعية سابقة في وجودها على القانون والجماعة فهو أمر لا يؤيده الواقع، إذ إن الإنسان بطبيعته اجتماعي ولا يمكن أن يعيش إلا في وسط اجتماعي متضامنا مع أفراد مجتمعه لقضاء متطلبات الحياة، فالفرد لا يسعى إلى العيش إلا في وسط الجماعة، ويتبين من هذا أن التضامن الاجتماعي هو أساس الجماعة وأن القانون إنما صيغ بقواعده لتحقيق هذا التضامن وبالتالي اعتبرت مصلحة الجماعة هي أساس القانون والفرد مسخر لخدمة الجماعة، فهي التي تمنحه الحق وتبين له المهمة الملقاة على عاتقه، ومن ثم فإذا ما تحققت مصلحة المجتمع تحققت تبعاً لذلك مصلحة الفرد، ونخلص أن المغالين من أنصار هذا المذهب ينكرون فكرة الحق ويرون أنه مجرد وظيفة اجتماعية، ولقد ظهرت نظرية التعسف في استعمال الحق لتضع حداً لغلواء كل من أصحاب النظريتين الفردية والاجتماعية (١).

وتقوم نظرية التعسف في استعمال الحق على تقييد استعمال الحق على أن يحول دون الإضرار بالغير أو الصالح العام، وذلك على الرغم من العمل الذي يأتيه صاحب الحق يدخل في حدود مضمون حقه؛ ولذلك فإن استعمال الشخص لحقه يجد حده في احترامه لحقوق الآخرين، ويتجلى هذا الاحترام في (٢) :

١- عدم مجاوزته لحدود حقه، فمن يتمتع بحق ملكية على عقار ليس له أن يدعي امتداده للعقارات المجاورة.

٢- عدم تعسفه في استعمال حقه داخل إطاره القانوني، ومقتضى ذلك أن من يمتلك عقاراً معيناً يلتزم بعدم التعسف في استعمال حقه في الملكية على هذا العقار، فيعد متعسفاً إذا ما وضع مدخنة في عقاره يصيب دخانها جيرانه.

ونستخلص من ذلك أن هناك farkا بين الخروج عن الحدود الموضوعية للحق أو بمعنى آخر مجاوزة حدود حقه وبين التعسف في استعمال الحق، فالشخص حينما يتعسف

(١) راجع: د. محمد حسام محمود، المدخل لدراسة القانون، نظرية القانون، في ضوء آراء وأحكام القضاء، دون دار نشر، الطبعة السادسة، سنة ٢٠٠٨، ص، ٤٠ وما بعدها.

(٢) راجع: د. محمد حسام محمود لطفي، النظرية العامة للانتزام، سابق الإشارة إليه، ص ٢٨١.

فهو يلتزم بالحدود الموضوعية أو الإطار العام لحقه، ولكن كل ما في الأمر أنه ينحرف في هذا الاستعمال، وتجدر الإشارة أن مصدر نظرية التعسف في استعمال الحق هو المادة (٤) من التقنين المدني المصري التي نصت على أن "من استعمل حقًا استعمالًا مشروعًا لا يكون مسئولًا عما ينشأ عن ذلك من ضرر".

وفي ضوء ما تقدم فهل يمكن اعتبار الممارسات التي يقوم بها المشروع المستحوز والتي تشكل إساءة لاستخدام مركزه المسيطر تعسفًا من قبل هذا المستحوز في استعمال حقه؟<sup>(١)</sup>.

وللإجابة عن هذا السؤال نشير بداية إلى أن المشرع المصري قد عدد بموجب المادة (٥) من التقنين المدني صور التعسف في استعمال الحق وحصرها في ثلاثة، ألا وهي: قصد الإضرار بالغير، رجحان الضرر على المصلحة رجحانًا كبيرًا، عدم مشروعية المصلحة التي يرمي صاحب الحق إلى تحقيقها<sup>(٢)</sup>.

وتطبيق صور التعسف في استعمال الحق المشار إليها على الممارسات الاحتكارية التي تشكل إساءة لاستخدام المستحوز لمركزه المسيطر، نجد أن الصورة الأولى والتي تتمثل في قصد الإضرار بالغير لا تنطبق على الممارسات الاحتكارية التي يقوم بها المستحوز نظرًا لمركزه المسيطر؛ وذلك لأنه كما أوضحنا سابقًا عند تعريف فكرة الإساءة من أنها فكرة موضوعية تنصب على التصرفات التي يقوم بها المستحوز المسيطر وما إذا كان من شأنها الإضرار بالمنافسة من عدمه، دون النظر إلى نية هذا المشروع المستحوز وما إذا كان يرمي من وراء هذه التصرفات إلى الإضرار بالغير من عدمه، أما فيما يتعلق بالصورة الثانية وهي رجحان الضرر على المصلحة فإنها تنظر على الجانب الموضوعي دون الدافع الشخصي للشخص، وذلك من خلال الموازنة بين المصلحة المرجوة والضرر الذي يصيب الغير، فإذا ما كانت المصلحة تتوارى في أهميتها خلف الضرر الذي يصيب الغير، حينئذ يقوم التعسف وتثبت المسؤولية، وعلى غرار ما رأيناه في الصورة الأولى من عدم انطباقها على الممارسات الاحتكارية التي تشكل الإساءة، نجدها أيضًا في هذه الحالة، حيث إن الإساءة من قبل المشروع المسيطر ترتكب ضد السوق من خلال إعاقة المنافسة أو تقييدها أو تعطيلها كلية

(١) انظر: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١٢٨.

(٢) حيث تنص على أن يكون استعمال الحق غير مشروع في الأحوال الآتية:

(أ) إذا لم يقصد به سوى الإضرار بالغير.

(ب) إذا كانت المصالح التي يرمي إلى تحقيقها قليلة الأهمية بحيث لا تتناسب البتة مع ما يصيب الغير من ضرر بسببها.

(ج) إذا كانت المصالح التي يرمي إلى تحقيقها غير مشروعة.

بداخلها، وأخيراً الصورة الثالثة كصورة من صور التعسف في استعمال الحق والمتمثلة في عدم مشروعية المصالح التي يرمي صاحب الحق إلى تحقيقها نجد أنها متحققة في جانب المشروع المسيطر، حيث يلاحظ والحال هكذا أن هذا المشروع المستحوذ يرمي من وراء ما يقوم به من ممارسات احتكارية إلى الاستئثار بالسوق ومنع دخول أي منافسين إليه، ومن ثم تحقيق أرباح ما كان يستطيع أن يحققها لو أنه لم يقم بمثل هذه الإساءة، وهو بذلك - أي المشروع المستحوذ - يقصد من استعماله لحقه الوصول إلى هدف لا يقره القانون<sup>(١)</sup>.

وإجمالاً نخلص إلى أن التأصيل القانوني لفكرة إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر من خلال الممارسات الاحتكارية التي يمارسها في السوق المعنية يرجع إلى التعسف في استعمال حقه وذلك من خلال المصالح غير المشروعة التي يرمي إلى تحقيقها، وهي ما سنعرض لها في المطلب تباعاً والتي تهدف إلى إعاقة المنافسة أو تقييدها.

## المبحث الثاني

### شروط تحقق إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر

ينبغي لتحقيق الإساءة من قبل المستحوذ في استخدام مركزه المسيطر توافر شروط معينة، إذ لا يكفي لتحقيق الإساءة المحظورة أن يكون هناك مشروع وأن يتمتع بمركز مسيطر وأن يرتكب هذا المشروع ممارسات احتكارية تجسد هذه الإساءة، بل لابد أن يترتب على هذه الإساءة منع أو تقييد أو تعطيل أو الإضرار بالمنافسة، وينبغي على ذلك أن شروط تحقق إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر تتمثل في وجود مشروع مسيطر ووجود ممارسة احتكارية تجسد الإساءة، وأخيراً أن تؤدي هذه الإساءة إلى منع أو تقييد المنافسة<sup>(٢)</sup>، وبناء على ما تقدم، فسوف نتناول هذه الشروط على التفصيل الآتي:

(١) انظر: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق ١٢٩.

(٢) انظر: ١٣. فؤاد محمد محسن جمعان، الوضع المسيطر في قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في كل من القانونين المصري واليمني - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، سنة ٢٠١٧، ص ٦٣، وفي ذات المعنى:

**الشرط الأول: وجود مشروع مسيطر:**

بادئ ذي بدء يقصد بهذا الشرط أن تحقق الإساءة يستوجب وجود أحد المشروعات في مركز مسيطر في السوق المعنية لاسيما مركز مسيطر فردي أو عدد من المشروعات التي تحوز مركزاً مسيطراً جماعياً؛ ونظراً لأهمية تعريف المشروع في تحديد المشاركين أو المتنافسين في السوق التي يوجد بها مشروع مسيطر، فنشير إلى أن المقصود بالمشروع الذي تطبق عليه القواعد المنظمة للمركز المسيطر، هو المشروع الذي يمارس أنشطة اقتصادية بطريقة مستقلة، ويستدعي الأمر من أجل تحديد فكرة واضحة عن المشروع توافر معيارين: **المعيار الأول:** ويتمثل في ضرورة ممارسة أنشطة اقتصادية، **والثاني:** يكمن في الاستقلالية التي يتمتع بها المشروع في تصرفاته في السوق المعنية وكذلك الحال حريته التجارية، وما من شك أن الاستقلالية والحريّة التي يتمتع بها هذا المشروع تمنحه وضعية الهيمنة والقدرة على إعاقة المنافسة وتقييدها، وبذلك يمكننا تحديد فكرة المشروع بأنها تشمل كل وحدة تمارس أنشطة اقتصادية، وذلك بصرف النظر عن الشكل القانوني الذي تتخذه أو طريقة تمويلها، كما أنه يعتبر نشاطاً اقتصادياً النشاط الذي يكون الغرض منه تقديم أموال أو منافع أو خدمات<sup>(١)</sup>.

ويتضح مما سبق وبصفة عامة أن إساءة استغلال مشروع ما لمركزه المسيطر لا يمكن معاقبته إلا إذا كان هذا المشروع يتصرف باستقلالية ويتمتع بحرية عند مباشرة أنشطته التجارية.

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسة نشاط اقتصادي، وأن ممارسة هذا النشاط تتم على سبيل الاستقلال والحريّة كنا بصدد مشروع في مفهوم النصوص القانونية الحاكمة للمركز المسيطر، فإذا لم يتوافر هذان الشرطان فلا يكون هناك حاجة إلى تطبيق هذه النصوص؛ وذلك لأن قانون المنافسة لا يطبق إلا على الأنشطة الاقتصادية، ومن الأهمية بمكان في هذا الصدد أن نشير أيضاً إلى أن ممارسة الأنشطة التجارية المختلفة لاسيما الإنتاج أو التوزيع أو الخدمات من قبل مشروع ما يستوي أن يكون هذا المشروع شخصاً من أشخاص القانون العام أو الخاص<sup>(٢)</sup>.

وما ينبغي التأكيد عليه في هذا الخصوص أن قياس درجة سيطرة مشروع ما على سوق معين تقاس عادةً بالنظر إلى الأهمية الاقتصادية للمشروع المعني وحصته السوقية،

(١) راجع: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق ١٣٣.

(٢) راجع: فؤاد محمد محسن، مرجع سابق، ص ٦٤.

ليس هذا فحسب بل تقاس أيضا في ضوء المنافسين الآخرين - الفعليين والمحتملين - وحصتهم في السوق المعني، وتطبيقاً لذلك فإن استحواذ مشروع ما على نسبة معينة في السوق ولتكن (٨٠%) فيعتبر هذا المشروع حائزاً لمركز مسيطر، وذلك مع الأخذ في الاعتبار حصص منافسيه والتي قد لا تتجاوز نسبة إل (١٢%)، وفي المقابل فإن حياة مشروع ما على نسبة (٣٦%) قد يبدو مشكوكا في مدى توافر المركز المسيطر من عدمه ما لم تدل معطيات السوق على ضعف المنافسين، وإلى جانب ذلك يلاحظ أن حياة المستحوذ لمركز مسيطر يستوي أن يكون على مجموع الأسواق الداخلية أو جزء جوهري منها، أو أن تكون السيطرة على سوق واحدة أو مجموعة من الأسواق المرتبطة وأخيراً فإن إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر والتي تتمثل في قصر أو منع المنافسة قد تكون في سوق مميزة عن السوق المسيطر عليها، وحينئذ يتعين إثبات الصلة بين السوق الأساسية والأسواق المتجاورة والمرتبطة بها<sup>(١)</sup>.

#### الشرط الثاني: وجود ممارسات احتكارية تجسد الإساءة :

لا يكفي لتحقيق الإساءة المحظورة أن يكون هناك مشروع وأن يتمتع هذا المشروع بمركز مسيطر، وإنما يجب توافر ممارسات احتكارية من بين الممارسات التي ذكرها القانون المصري الخاص بحماية المنافسة من قبل المشروع المستحوذ أو صاحب المركز المسيطر، فضلاً عن إقامة الدليل على توافرها، فكل تصرف من جانب هذا المشروع من شأنه تقييد المنافسة أو تعطيلها أو الإضرار بها اعتبر إساءة لاستغلال مركزه المسيطر، وعلى الرغم من ذلك فهناك سلوك بعض المشروعات لا يشكل إساءة لمركزها المسيطر كما لو حاولت أن تكون الأفضل بين المنافسين في السوق المعنية، وذلك من خلال طرق مشروعة، منها على سبيل المثال تقديم المزيد دائماً من حيث جودة المنتج أو الخدمة أو الأسعار للعملاء بهدف المحافظة على حصته في السوق وهذا ما يسميه البعض بالمركز المسيطر الملزم<sup>(٢)</sup>.

ومن الحري أن نشير إلى الممارسات الاحتكارية التي تجسد إساءة المستحوذ لمركزه المسيطر، منها على سبيل المثال، منع دخول منافسين جدد، فغالباً ما تسعى المشروعات من خلال مراكزها المسيطرة إلى استخدام بعض الآليات القانونية والفنية التي يكون الهدف منها غلق السوق أمام المنافسين الجدد أو الاستئثار بالعملاء والموردين، وكذلك الحال يعتبر من قبيل الممارسات الاحتكارية التي تجسد الإساءة رفض البيع، وعلى الرغم من ذلك فإنه

(١) راجع: د. خليل فيكتور تادرس، المركز المسيطر في السوق المعنية، مرجع سابق، ص ١٢٢.

(٢) انظر: فؤاد محمد محسن، مرجع سابق، ص ٦٥.

ليس كل امتناع يعتبر هنا إساءة لاستغلال المركز المسيطر، وإنما الإساءة تتمثل في الامتناع غير المبرر، فلا يعتبر امتناع المشروع المسيطر عن إبرام الصفقات مع أي شخص أو وقف التعامل معه محظوراً إذا ما وجدت أسباب تبرره، منها على سبيل المثال عدم قدرة هذا الشخص على الوفاء بالتزاماته الناشئة عن العقد، أما إذا كان هدف الامتناع عن التعامل أو البيع هو الحد من حرية دخول المنافسين في السوق أو الخروج منه في أي وقت، فيعتبر ذلك إساءة استغلال المستحوز لمركزه المسيطر، وأيضاً تتجسد الإساءة في تخفيض حصص المنافسين في السوق أو منع تقدمهم أو الخروج الكامل من السوق، وذلك كله على التفصيل الذي سنتناوله عند الحديث عن الممارسات الاحتكارية المجسدة لإساءة المستحوز لمركزه المسيطر<sup>(١)</sup>.

وأخيراً لا بد من التنويه إلى أن الممارسات الاحتكارية والتي تجسد إساءة المركز المسيطر والتي نص عليها قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية قد وردت على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر فيما يعني أن كل تصرف من قبل المشروع المستحوز يكون الغرض منها تقييد المنافسة أو تعطيلها يعتبر إساءة لاستغلال المستحوز لمركزه المسيطر<sup>(٢)</sup>.

### الشرط الثالث : أن تؤدي الإساءة إلى منع المنافسة أو تقييدها:

أشرنا من قبل إلى أن ممارسة النشاط الاقتصادي يكون على النحو الذي لا يؤدي إلى منع حرية المنافسة أو تقييدها أو الإضرار بها؛ لذلك يقتضي الأمر لتحقيق الإساءة من قبل المشروع ذي المركز المسيطر أن يترتب على تلك الإساءة منع المنافسة أو تقييدها أو تعطيلها، وتطبيقاً لذلك لا عقاب على ممارسات احتكارية تشكل إساءة لمركزه المسيطر إذا لم يكن لها أي أثر على المنافسة في السوق المعنية<sup>(٣)</sup>.

وفي حقيقة الأمر أنه يفترض دائماً أن الممارسات الاحتكارية التي يرتكبها المشروع المسيطر يكون الهدف منها تقييد أو تعطيل المنافسة إذا ما ثبت أن هذه الممارسات تشكل إساءة للاستغلال المستحوز لمركزه المسيطر، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الافتراض يقبل إثبات العكس، فيما يعني أن قرينة إساءة استخدام المركز المسيطر ليست قرينة قاطعة بل

(١) يراجع : المواد (٨-١٣) من قانون حماية المنافسة المصري ومنع الممارسات الاحتكارية.

(٢) انظر: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١٣٦.

(٣) يراجع : المادة (١) من قانون حماية المنافسة المصري ومنع الممارسات الاحتكارية.

هي قرينة بسيطة يمكن إثبات عكسها من خلال إقامة الدليل على وجود بدائل للخدمة أو المنتج محل السيطرة لدى منافسين آخرين، وأن هذا المنتج أو الخدمة حال عدم الحصول عليها لن يؤثر على رقم الأعمال الإجمالي للمشروع طالب الخدمة أو المنتج<sup>(١)</sup>. هذا وتجدر الإشارة إلى أنه يجب الأخذ في الاعتبار حين البحث عما إذا كانت الإساءة ستؤدي إلى تقييد أو تعطيل المنافسة أم لا الأمور التالية<sup>(٢)</sup>:

### \* البنيان التنافسي للسوق المعنية :

ومقتضى ذلك أنه يجب البحث عن طبيعة هذه السوق عما إذا كانت سوقا يسودها الاحتكار الفردي أو الثنائي أو احتكار القلة أو بصدد سوق يسودها منافسة احتكارية، وبناءً على ذلك، فإذا ما رفض المشروع المسيطر إمداد منافس بمنتج أو خدمة ضرورية لمباشرة نشاطه، فهنا نكون بصدد إساءة لاستخدام المستحوز لمركزه المسيطر، ولكن الذي يعنينا هو أن أثر هذه الإساءة ينبغي تقديره في ضوء بنيان السوق التنافسية ككل، فإذا كنا بصدد سوق يسودها احتكار القلة ولم يتسن الحصول على المنتج أو الخدمة من مصدر آخر، ومما لاشك فيه أن هذه الإساءة ستؤدي إلى الإضرار بالمنافسة، وفي المقابل إذا كنا في سوق منافسة احتكارية، ومن خلال هذه السوق تمكن المنافس من الحصول على يريده قبل منافس آخر، فإن الإساءة هنا لا يترتب عليها الإضرار بالمنافسة.

### \* النتائج المترتبة على الإساءة :

علاوةً على البنيان التنافسي للسوق المعنية قانوناً، يجب الأخذ في الاعتبار النتائج التي ستحدثها هذه الإساءة، وذلك من خلال معرفة الآثار السلبية على السوق المعنية، إذ إنه يمكن أن تقع الإساءة وعلى الرغم من ذلك لا تؤدي إلى تقييد أو تعطيل المنافسة، وبناءً على ذلك إذا غابت هذه الآثار غاب واستبعد معها تطبيق أحكام قوانين المنافسة، وذلك على الممارسات الاحتكارية التي يرتكبها المشروع ذو المركز المسيطر والتي تشكل إساءة لمركزه، إلا أنها لا يترتب عليها أية أضرار بالمنافسة في السوق المعنية<sup>(٣)</sup>.

(١) راجع: فؤاد محمد محسن، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٢) انظر: سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص، ١٤٨.

(٣) انظر: سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص، ١٤٩.

وبعد أن تناولنا شروط تحقق إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر، فإن هناك سؤالاً يطرح على بساط هذا المطلب حول الأثر المترتب على تحقق شروط الإساءة، أو توافر الإساءة في جانب المشروع المستحوذ؟

مما لا شك فيه أن تحقق شروط الإساءة السابق ذكرها في جانب مشروع ما وغابت الأسباب - سواء كانت القانونية أو الواقعية - المبررة لهذه الإساءة، استحق هذا المشروع الجزاء، وجزاء الإساءة قد يكون جنائياً أو مدنياً ولا يفوتنا التنويه أن المشرع المصري في قانون حماية المنافسة قد أعطي لجهاز حماية المنافسة عند ثبوت مخالفة أحد الأحكام الواردة بالمواد (٦، ٧، ٨) من قانون حماية المنافسة، الحق في تكليف المخالف بتعديل أوضاعه وإزالة المخالفة فوراً أو خلال فترة زمنية يحددها الجهاز وليس هذا فحسب بل إن للجهاز سلطة إصدار قرار بوقف الممارسات المحظورة متى كانت لها أضرار جسيمة على المنافسة أو المستهلك يتعذر تداركها وذلك فوراً أو بعد انقضاء الفترة الزمنية المحددة من قبل الجهاز دون تعديل الأوضاع وإزالة المخالفة<sup>(١)</sup>.

(١) تنص المادة (٢٠) من قانون حماية المنافسة المصري رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥ على أنه على الجهاز عند ثبوت مخالفة أحد الأحكام الواردة بالمواد (٦، ٧، ٨) من هذا القانون تكليف المخالف تعديل أوضاعه وإزالة المخالفة فوراً، أو خلال فترة زمنية يحددها مجلس إدارة الجهاز، وإلا وقع الاتفاق أو التعاقد المخالف باطلاً، وللمجلس بأغلبية أعضائه أن يصدر قراراً بوقف الممارسات التي يبين من ظاهر الأدلة التي تحت بصره أنها تخالف أي من أحكام المواد (٦، ٧، ٨) وذلك لفترة زمنية محددة متى كان يترتب على هذه الممارسات وقع ضرر جسيم على المنافسة أو المستهلك يتعذر تداركها، وذلك كله دون الإخلال بأحكام المسؤولية الناشئة عن هذه المخالفات.

### الخاتمة والنتائج والتوصيات

تعرضنا في هذا البحث لموضوع إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر في المنافسة التجارية

وقُسمت هذه الدراسة إلى مبحثين، تناول المبحث الأول مفهوم إساءة استخدام المركز المسيطر واستعرضنا فيه لماهية الإساءة والتأصيل القانوني لها، ثم تطرقنا في المبحث الثاني شروط تحقق إساءة استخدام المستحوذ لمركزه المسيطر.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها ما يلي:

١- أن وجود مركز المسيطر لمشروع ما أو وجوده في وضع احتكاري في السوق لا يمثل مخالفة في حد ذاته ولا يعد محظوراً، وإنما من المتعين أن يقترب هذا المشروع المستحوذ سلوكاً يتعسف أو يسيء به استخدام هذا المركز.

٢- المركز المسيطر أو المهمين في السوق يرتبط عادةً بالقوة الاقتصادية التي يمتلكها بحيث تعطي له المكنة والقدرة العالية على التأثير بصورة فعالة وحيوية على حجم أو كمية المعروض من السلع والخدمات، والتصرف باستقلال دون أن يراعى أو يأخذ في حسبانته ردود أفعال منافسيه أو عملائه، بما يمكنه هذا المركز من تجنب المنافسة الفعالة في السوق المعتمدة قانوناً

٣- إذا كان لدى المستحوذ صاحب المركز المسيطر في السوق المعينة الحق في أن يكون منافساً في سوق ما، فإن هذا الحق يكون خاضعاً لغاية ترتبط به، وهذه الغاية هي عدم إعاقة المنافسة في هذه السوق بالرجوع إلى وسائل غير مألوفة تتباين عن الوسائل التي يتم اللجوء إليها في ظل المنافسة العادية، فالمشروع ذو المركز المسيطر من حقه أن ينافس، ولكن هذا الحق لا يجب أن يجنح به لاستبعاد المنافسة من السوق المعنية بواسطة اللجوء إلى وسائل وإجراءات وتصرفات غير طبيعية وغير مألوفة،

٤- إن فكرة إساءة استغلال المركز المسيطر ترتبط في المقام الأول بالتصرفات والأفعال التي يقوم بها المشروع المسيطر، ومدى تأثير تلك الأفعال أو التصرفات على إعاقة عملية المنافسة أو تقييدها وليس بطبيعة تكوين هذا المركز.

٥- لم يتعرض المشرع المصري لتعريف إساءة استخدام المركز المسيطر، إلا أنه اكتفى بالنص على أمثلة لتصرفات يعتبر القيام بها إساءة لاستخدام هذا المركز، وكذلك الحال

فالمشرع الأمريكي كمنظيره في مصر لم يعط تعريفاً لإساءة المركز المسيطر أي الاحتكار المحظور وإنما ساق بعض الأمثلة التي ركزت على التمييز في أسعار البيع أو الشراء، أو البيع أو التأجير لأشخاص معينين دون غيرهم.

٦- الإساءة هي " السلوكيات المتعسفة التي يقوم بها المشروع ذو المركز المسيطر تحول دون تحقيق المنافسة الفعالة في السوق المعنية، وتؤدي هذه السلوكيات إلى تقييد عملية المنافسة أو منعها والتي لا تحدث أو تكون ممكنة في حالة المنافسة الحرة

٧- أن فكرة الإساءة ذو طابع موضوعي وليس شخصي، مما يستلزم بالضرورة الأخذ في الحسبان سلوك وتصرفات المشروع مستبعدين ما يرتبط بشخص التاجر، فضلاً عن أن الإساءة طالما كانت ذو طابع موضوعي وليس شخصياً، فإنها لا تتطلب نية لارتكابها ومن ثم فهي لا تستلزم إثبات خطأ أو توافر عنصر عمدي من جانب مرتكبها.

٨- ينبغي لتحقيق الإساءة من قبل المستحوذ في استخدام مركزه المسيطر توافر شروط معينة، إذ لا يكفي لتحقيق الإساءة المحظورة أن يكون هناك مشروع وأن يتمتع بمركز مسيطر وأن يرتكب هذا المشروع ممارسات احتكارية تجسد هذه الإساءة، بل لابد أن يترتب على هذه الإساءة منع أو تقييد أو تعطيل أو الإضرار بالمنافسة.

وبعد استعراض النتائج السابقة يمكن استخلاص أهم التوصيات المقترحة في هذه الأطروحة والتي تتمثل في الآتي:

١- ضرورة إيجاد الإطار التشريعي والتنظيمي لعمليات الاستحواذ لأنها توفر الحماية للأطراف المعنية ككل وخاصة منها الاقتصاد الوطني والمنافسة.

٢- محاولة قيام المشرع بتحقيق نوع من التوازن بين احترام حرية المنافسة من جهة وعمليات الاستحواذ من جهة أخرى عن طريق تهيئة بيئة تشريعية ملائمة، وإيجاد الحلول المناسبة للاستفادة من مزايا عمليات الاستحواذ وتجنب مخاطر وسلبياته.

٣- إعادة النظر لكافة التشريعات المصرية لضبط أحكامها بصفة عامة والقوانين المنظمة لطرق الاستحواذ على الشركات من خلال الاندماج وعروض الشراء بصفة خاصة في ضوء

ما نص عليه قانون حماية المنافسة في مادته الأولى من أن تكون ممارسة النشاط الاقتصادي على النحو الذي لا يؤدي إلى منع حرية المنافس أو تقييدها أو الأضرار بها.

٤- ينبغي أن يتوافر لجهاز حماية المنافسة من الوسائل والآليات القوية والصارمة التي من خلالها يمكن أن يمنع الشركات متعددة الجنسيات والشركات الوطنية من إساءة استخدام مركزها المسيطر في السوق المعنية، وخاصة الشركات متعددة الجنسيات نظرًا لما تملكه من مزايا مثل الكفاءة والحجم تمكناها ممارسات احتكارية مضرّة بعملية المنافسة .

## مراجع البحث:

المراجع العربية:

- (١) أحمد عبد الرحمن الملحم، الاحتكار والأفعال الاحتكارية . دراسة تحليلية مقارنة في القانون الأمريكي والأوروبي والكويتي، مطبوعات جامعة الكويت، سنة ١٩٩٧.
- (٢) خليل فيكتور تادرس، المركز المسيطر للمشروع في السوق المعنية على ضوء أحكام قوانين حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، "دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، بدون سنة.
- (٣) سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، القانون رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥ بحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية" دراسة تحليلية مقارنة"، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٥.
- (٤) عبد الحكم فوده، موسوعة التعليق على القانون المدني، طبعة نقابة المحامين، المجلد الأول.
- (٥) عبد الناصر الجلوي، الاحتكار وتأثيره على حرية التجارة" دراسة قانونية مقارنة" بين قوانين مكافحة الاحتكار الأمريكية وقانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨.
- (٦) عدنان باقي لطيف، التنظيم القانوني للمنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، دراسة مقارنة، دار الكتب القانونية - دار شتات للنشر سنة ٢٠١٢.
- (٧) عمر محمد حماد، الاحتكار والمنافسة غير المشروعة "دراسة تحليلية مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠٨.
- (٨) فؤاد محمد محسن جمعان، الوضع المسيطر في قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في كل من القانونين المصري واليمني . دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، سنة ٢٠١٧.
- (٩) لينا حسن زكي، قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار، دراسة مقارنة"، في القانون المصري والفرنسي والأوروبي، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٦.
- (١٠) محمد حسام محمود لطفى، النظرية العامة للالتزام، المصادر - الأحكام - الإثبات دون دار نشر، سنة ٢٠١٣.
- (١١) محمد حسام محمود، المدخل لدراسة القانون، نظرية القانون، في ضوء آراء وأحكام القضاء، دون دار نشر، الطبعة السادسة، سنة ٢٠٠٨.
- (١٢) محمد سلمان الغريب،، الاحتكار والمنافسة غير المشروعة، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٤.
- (١٣) نزيه محمد الصادق المهدي، النظرية العامة للالتزام، الجزء الأول، مصادر الالتزام، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٢.

١٤) وليد عزت الدسوقي، الوضع المسيطر في قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية دراسة مقارنة في القوانين المصري والأمريكي والاوربي، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة سنة ٢٠١٣.

### English References:

### المراجع الأجنبية:

1. Akman. P, The Concept of Abuse in EU Competition Law: Law and Economic Approaches, Hart Publishing, 2012.
2. John Temple Lang, European Community Antitrust Law: Innovation Markets and High Technology Industries Fordham Corporate Law Institute, ed Hawk, ch 23, 1996.
3. Këllezhi, Pranvera, Bruce Kilpatrick, and Pierre Kobel, eds. Abuse of Dominant Position and Globalization & Protection and Disclosure of Trade Secrets and Know-How. Springer, 2018.
4. Richard Wish, David Bailey. Competition Law, 7th Ed., Oxford, 2018.
5. Singh, Vijay Kumar. Competition Law: Dominant Position and Its Abuse: Abuse of Dominant Position in US and EU., 2014.
6. Steven L. Brannock, Esq, Basic Principles of United States, Antitrust Law, Brannock & Humphries, Tampa Florida, 2017.
7. Vatiero, Massimiliano. Power in the Market: on the Dominant Position. SIEPI Doctoral workshop. Rome. 2006.

# إيجابيات الاستحواذ وسلبياته

إعداد الباحث

حسام محمد سيد سعد سرور

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

سامي عبد الباقي أبو صالح

أستاذ ورئيس قسم القانون التجاري والبحري

كلية الحقوق - جامعة القاهرة

المستشار القانوني لهيئة الرقابة المالية الأسبق

مدير معهد قانون الأعمال الدولية الأسبق

## مقدمة:

لقد أصبح الاستحواذ من الظواهر العالمية المستحدثة ذات التأثير البالغ على كافة الأنشطة الاقتصادية، حيث إنه أهم وسيلة من وسائل التركيز الاقتصادي في عالمنا المعاصر ويُعد الطريق الأمثل لعمليات التركيز، وذلك من خلال تقوية المراكز المالية للشركات وتجميع رؤوس الأموال، فضلاً عن تجميع الإمكانيات والقدرات المتباينة للشركات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي<sup>(١)</sup>، وما من شك أن جانباً من المنافسة غير المتكافئة تعوق انطلاق الشركات، بحيث لا تجد مفرّاً من التآلف والتجمع حتى تتمكن من مواجهة الشركات الأخرى كوسيلة من وسائل الحفاظ على كياناتها بدلاً من اختفائها كنتيجة طبيعية لمبدأ البقاء للأقوى<sup>(٢)</sup>.

وجدير بالبيان أن عمليات الاستحواذ التي تقوم بها الشركات الكبرى من المسائل التي تختلف عن المفهوم السائد والمتمثل في أنها مجرد صفقات تجارية، بل إن معظم تلك الصفقات يندرج تحت مفهوم خاص متعلق بالإدارة وتحقيق استراتيجية معينة، وقد وجدت قليل من الشركات طرقاً عديدة لإضفاء قيمة على صفقات الاستحواذ وتخطت بذلك منافسيها من هذا الجانب ومن التجارب السابقة في عمليات الاستحواذ، فإن ما ينجح منها هي تلك التي تقوم بتطبيق العديد من العناصر الواجب تنفيذها والتي تتضمن التركيز على الهدف المنشود والتماشي مع المتطلبات العامة والاحترافية العالمية، وذلك غالباً ما يقود الاستحواذ إلى نتائج إيجابية وآثار مستحسنة<sup>(٣)</sup>.

ومع التسليم بأهمية الاستحواذ وإيجابياته، باعتباره الوسيلة التي تحقق أقصى درجة من التركيز فهو لا يخلو من السلبيات والمحاذير التي تربو في بعض الأحوال على الأهمية والمزايا المترتبة عليه، فيه تتضخم المشروعات إلى حد كبير، الأمر الذي يصيبها بالشلل، وعدم القدرة توفير المرونة والفعالية وسرعة اتخاذ القرارات واقتناص الفرص<sup>(٤)</sup>، كما يؤدي

(1) Gaughan, Patrick A, Mergers, acquisitions, and corporate restructurings . John Wiley & Sons,7th edition 2018,P. 154.

(٢) د. سمحة القليوبي، دراسة في اندماج الشركات، الندوة العملية التي نظمها البنك الأهلي المصري مع مكتب شوقي وشركاه في ٣٠ نوفمبر ١٩٨٨.

See Also: Erel, Isil, Rose C. Liao, and Michael S. Weisbach. Determinants of cross-border mergers and acquisitions. The Journal of Finance 67.3 ,2012,P. 1045.

(٣) راجع: د. أحمد محمد محرز، اندماج الشركات، دار النهضة العربية، سنة ١٩٨٦، ص ١٨ وما بعدها.

(4) Chen Lin, Micah S.and Beibei Shen, Currency Appreciation Shocks and Shareholder Wealth Creation in Cross-Border Mergers and Acquisitions, paper presented at American Finance Association

الاستحواذ إلى تقليص عدد العاملين في الشركات المستحوذ عليها، مما يكون سبباً في البطالة، ويضاف إلى ذلك أن الاستحواذ يمكن اتخاذه وسيلة لخلق مركز مسيطر في السوق المعنية وبالتالي إساءة استخدام هذا المركز سوف يلحق ضرراً بالغاً بالاقتصاد الوطني وجمهور المستثمرين والمستهلكين وغيرهم من فئات المجتمع الأخرى بصفة عامة والقضاء على المنافسة بصفة خاصة<sup>(١)</sup>، حيث يضع نهاية للمنافسة بين الشركات، مما يؤثر كثيراً في ارتفاع الأسعار وعدم جودة المنتجات، وذلك بسبب احتكار الشركة المستحوذة على هذا المنتج<sup>(٢)</sup>.

### أهمية موضوع البحث:

يكتسي هذا البحث أهميته من أهمية الاستحواذ بعد ما أصبح من الموضوعات التي طرحت بشكل كبير على الساحة الاقتصادية المحلية والعالمية خاصة بعد تطور النشاط التجاري في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد واحتدام المنافسة التي شهدتها مناطق العالم المختلفة، فالاستحواذ أصبح وسيلة من ضمن الوسائل القانونية المشروعة للنفوذ إلى الأسواق العالمية المختلفة، وهذا بالإضافة إلى زيادة عدد عمليات الاستحواذ بصورة لم نلمسها من قبل نظراً للإيجابيات والمزايا المترتبة عليه وهو ما سوف نبرزه في هذه الدراسة.

### منهج البحث :

تقوم هذه الدراسة على المنهج التحليلي عن طريق عرض الآثار المترتبة على عمليات الاستحواذ سواء الايجابية أو السلبية، وذلك من خلال تحديد كافة جوانبها وأبعادها المختلفة بهدف استجلاء الملامح الرئيسة والجوانب المختلفة لموضوع الدراسة المتمثل في ايجابيات الاستحواذ وسلبياته.

### إشكالية البحث :

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية عمليات الاستحواذ من خلال تناول آثاره الايجابية والسلبية.

Annual Meeting, 2015, p. 1287, See Also: Christofferson, Scott A., Robert S. McNish, and Diane L.

Sias. Where mergers go wrong. McKinsey Quarterly 2, 2004, PP. 92-99

(١) د. طعمة الشمري، الجوانب القانونية لدمج البنوك الكويتية، سابق الإشارة إليه، دراسة قانونية مقارنة، مجلة الحقوق، جامعة الكويت،

السنة الخامسة عشر، العدد الأول، مارس ١٩٩٦، ص ١٧٦.

(٢) راجع: د. حسام الدين عبد الغني الصغير، النظام القانوني لاندماج الشركات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، سنة ٢٠٠٤م، ص

خطة الدراسة

نقسم هذه الدراسة إلى مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول:** إيجابيات الاستحواذ.

**المبحث الثاني:** سلبيات الاستحواذ.

### المبحث الأول إيجابيات الاستحواذ

تكمن أهمية الاستحواذ في المزايا والآثار الإيجابية الناتجة عنه أو المترتبة عليه لاسيما على مستوى الدول أو على مستوى الشركات، حيث إن الاستحواذ يُعد من أهم الوسائل الجيدة لإجراء التركزات بين المشروعات من أجل تكوين كيانات اقتصادية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة، وأصبح سبيلاً لإنفاذ سياسات العولمة كفكرة قادرة على تجميع وتوحيد الكيانات الاقتصادية وبما يحقق أقصى درجات التركيز ما بين الشركات ويعزز قوة واستقرار الأسواق التجارية<sup>(١)</sup>، وكذلك الحال أداة فعالة لسرعة إعادة هيكلة المشروعات بصفة عامة وتلك التي تمتلكها الدولة بصفة خاصة وذلك من خلال تقوية اقتصادها وزيادة رؤوس أموالها التي تمكنها من التصدي والصمود أمام تلك المتغيرات العالمية والمحافظة على أسواقها الداخلية والخارجية<sup>(٢)</sup>، ومن ثم فقد أصبح الاستحواذ من العمليات المهمة في الحياة التجارية وذلك لما له من تأثير كبير على المستوى العام للاستثمار في الدولة أو على المستوى الخاص للأطراف العملية، وبالتالي أصبح وسيلة تستخدم لنشوء المشروعات الضخمة<sup>(٣)</sup>.

وتتمثل أهمية الاستحواذ أيضاً في انسجام التفكير وتوحيد الإدارات وتوفير الجهد، وتوفير الأيدي العاملة المدربة، مما ينتج عن ذلك جودة الإنتاج والمحافظة على أسواق الشركات الداخلية والخارجية، وليس هذا فحسب بل إن الاستحواذ يكتسب أهميته في إصلاح الجهاز الإداري بالشركة المستحوذ عليها وتفعيل دور الكفاءة الإدارية وتحسين أداء الإدارة بإعادة تخصيص الأصول، وتحقيق مكاسب اجتماعية واقتصادية، وجدير بالبيان أيضاً أن

(١) د. نهاد أحمد إبراهيم، الاستحواذ على الشركات، الاستحواذ على الشركات التجارية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠١٤، ص ٤٩٨.

(2) Gaughan, Patrick A, Mergers, acquisitions, and corporate restructurings, Op. Cit, p. 21.

(٣) انظر: د. حسني المصري، اندماج الشركات وانقسامها، دراسة مقارنة بين القانون الفرنسي والقانون المصري، الطبعة الأولى ١٩٨٦، ص ١، وفي ذات المعنى أيضاً: د. عبد المطلب عبد المجيد العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٥، ص

لعمليات الاستحواذ دوراً محورياً في تغيير سياسات المنافسة والمواجهة من خلال قدرة المستحوذ على الهيمنة والسيطرة والتأثير وذلك من أجل تغيير شروط السوق ومختلف الآثار التي يتحملها باقي المتعاملين في السوق خاصةً منافسيه فضلاً عن ميزة جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وفتح أسواق جديدة، وتتجلى أهمية الاستحواذ في زيادة فاعلية نظام آليات السوق وتنشيط سوق الأوراق المالية<sup>(١)</sup>، وتفصيلاً لما أجملناه فسوف نبين أهمية الاستحواذ فيما يلي:

#### \* الاستحواذ والعولمة :

في ظل سياسة العولمة وإزالة الحدود بين الدول، وانضمام غالبيتها إلى منظمة التجارة العالمية، لم يعد الأمر قاصراً على المنافسة بين الكيانات الوطنية، وإنما اتسعت دائرتها بدخول كيانات عالمية ومؤسسات عملاقة، ويلاحظ أنه مع تسارع وتيرة العولمة وتحرير تجارة الخدمات، أصبحت ظاهرة الاستحواذ مثيرة للانتباه إلى الحد الذي يصفها المحللون بأنها ظاهرة العصر<sup>(٢)</sup>، وأضحى الاستحواذ مطلباً ملحاً من جانب المنظمين والمتعاملين في أسواق المال، لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق، كما أصبح الاستحواذ أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة، والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي<sup>(٣)</sup>.

وإزاء هذه التحديات والتي يأتي في مقدمتها المنافسة المتصاعدة من المؤسسات العالمية<sup>(٤)</sup>، كان يتعين على الشركات الوطنية التنويع في السياسات لمواجهة المنافسة التي تشكل التكتلات العالمية أحد أركانها ورموزها، ويأتي في مقدمة هذه السياسات الاستحواذ كسبيل أمثل لمواجهة مثل هذه التحديات<sup>(٥)</sup>، وسبيلاً لإنفاذ سياسات العولمة كفكرة قادرة على تجميع وتوحيد الكيانات الاقتصادية وبما يحقق أقصى درجات التركيز ما بين الشركات،

(١) راجع: د. محمد خليفة راشد، النظام القانوني للاستحواذ على أسهم الشركات المساهمة دراسة مقارنة، في النظام الكويتي والمصري والفقهاء المقارن، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٧، ص ٦٦.

(2) Pervaiz, Mahak, and F. Zafar. Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the era of Globalization. International Journal of Information, Business and Management 6.3. 2014,P. 170. Available at ;

[http://www.ijibm.site666.com/IJIBM\\_Vol6No3\\_Aug2014.pdf](http://www.ijibm.site666.com/IJIBM_Vol6No3_Aug2014.pdf). (last visited May1, 2016)

(٣) د. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماتها- شركاتها- تداعياتها الدار الجامعية، ٢٠٠٨، ص ٢٣.

(٤) راجع: هناء محمد سعيد، النظام الاقتصادي الجديد والعولمة والتأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي، لكلية الحقوق، جامعة المنصورة، القاهرة ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٢، ص ٦٦.

(5) Mehmet Cihan and Sheri Tice, Do Diversified or Focused Firms Make Better Acquisitions Paper Presented at the American Finance Associations Annual Meetings, 2015, p. 269.

وتكوين كيانات عملاقة تستطيع الصمود أمام المتغيرات العالمية وتستفيد من تحقيق وفورات الحجم الكبير والنفوذ إلى الأسواق وتعزيز القدرة التنافسية والتي تتواءم حالياً مع عصر العولمة، فضلاً عن كونه يمثل في الوقت الراهن أحد الحلول للتعامل مع التكتلات العملاقة ومواجهة الآثار التي تخلفها ظاهرة العولمة<sup>(١)</sup>.

وحقيقة الأمر أنه لا يمكن فصل التقدم التكنولوجي والتحرير في المجالات الاقتصادية والمالية بأي حال من الأحوال عن العولمة، حيث إن العولمة في واقع الأمر تعتبر نتاجاً للعاملين المذكورين ضمن عوامل أخرى فقد أدى التقدم التكنولوجي الهائل وخصوصاً في مجال الاتصالات إلى جعل العالم قرية واحدة، وأصبحت تكاليف الاتصالات مشجعة على الانخراط في العولمة كما سهل انفتاح الأسواق على بعضها البعض، ومن ناحية أخرى فإن التحرير قد فتح أسواقاً جديدة كثيرة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وتعتبر العولمة أحد العوامل المهمة في تشجيع الاستحواذ، وخاصةً الاستحواذ عبر الحدود<sup>(٢)</sup>.

ويمكن القول بأن الاستحواذ هو أحد النواتج الأساسية للعولمة، ومن ثم يعتبر الاستحواذ هو أحد المتغيرات العالمية الجديدة، الذي تزايد تأثيره بقوة وبشكل خاص، وفي ظل العولمة سعت الشركات والمؤسسات إلى الاستحواذ من خلال عمليات الاندماج وعروض الشراء لمواجهة المتغيرات الاقتصادية<sup>(٣)</sup>، كما لجأت إلى إقامة التكتلات فيما بينها لمواجهة أي تطور أو تغيير تشهده الساحة الاقتصادية، وتشير الدراسات إلى أن المتغيرات الاقتصادية في ظل العولمة أدت إلى الخوف والقلق ليس من جانب الشركات والمؤسسات فقط بل من جانب الدول أيضاً<sup>(٤)</sup>.

ونخلص أن هناك علاقة وثيقة ما بين الاستحواذ والعولمة، فالعولمة تعتبر من أهم العوامل التي أدت لتشجيع عمليات الاستحواذ بين الشركات، وخاصةً الاستحواذ عبر الحدود،

(١) انظر: رشدي صالح عبد الفتاح، والعولمة والتأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي، لكلية الحقوق، جامعة المنصورة، القاهرة ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٢، ص ١٠.

(٢) د. نبيل حشاد، دمج واستحواذ البنوك في مصر الفرص والمخاطر المركز المصري للدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ورقة عمل رقم (٧٩) مارس ٢٠٠٣، ص ٨.

(3) See: Kang, N. and S. Johansson Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalization, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/01, OECD Publishing, Paris, p. 14.

(٤) انظر: د. هيفاء عبد الرحمن ياسين، آليات العولمة الاقتصادية وآثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي، دار الحامد، الطبعة الأولى،

وذلك للاستفادة من الأسواق المفتوحة، فقد أدت حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع وتيرة التجارة العالمية بمعدلات تبلغ ضعف معدلات نمو الإنتاج العالمي إلى انتشار عمليات الاستحواذ، وأضحى ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة<sup>(١)</sup>.

#### \* الاستحواذ وتحقيق وفورات الحجم الكبير:

من المسلم أن دافع الربح والحافز على تحقيقه في المجتمعات الرأسمالية هو الذي يسير العمل الاقتصادي، ففي القطاع الخاص على سبيل المثال يصح القول بأن الربح هو مولد الحركة والنشاط الاقتصاديين ولا يشذ العمل بمجمله عن هذه القاعدة كما لا تشذ أو تخرج عنه عمليات الاستحواذ، وعليه فإن ما يحمل الشركات على الاستحواذ فيما بينها هو ترقب أرباح صافية تنتج عن عملية الاستحواذ، فمتى أقدمت شركتان على عملية الاستحواذ، فلا بد أن يراقب كل منهما أن تزيد الأرباح الصافية بعد عملية الاستحواذ، ما كان يحققه كل منهما بمفرده من تلك الأرباح قبل عملية الاستحواذ، أو بمعنى آخر، يجب أن يتوقع كل من يقدم على عملية الاستحواذ أن تحقق هذه العملية زيادة في الأرباح الصافية أو في قيمة الأسهم (أو الاثنين معاً) تفوق حصيلة جمع أرباح كل من الشركة المستحوذ والمستحوذ عليها على حدة، وإلا انعدم الدافع على الاستحواذ وهذا ما يسمى بالإنجليزية (Synergy Effect) وتسمى بالعربية أثر المشاركة<sup>(٢)</sup>.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الشركات المستحوذة بعد عملية الاستحواذ تتمتع بمزايا الحجم الكبير، وذلك من خلال تحقيق وفورات ناتجة عن انخفاض التكلفة، بسبب التوسع في حجم الأعمال، ففي علم الاقتصاد مبدأ معروف يسمى بوفورات الحجم Economies of Scale<sup>(٣)</sup>، حيث أنه كلما ازداد حجم الإنتاج مع زيادة عوامل الإنتاج كلما نقصت كلفة إنتاج وحدة جديدة، مما يعني وتؤكد عليه هذه النظرية أن توسع أحد المؤسسات في إنتاجها يؤدي

(1) Dikova, Desislava, Padma Rao Sahib, and Arjen Van Witteloostuijn. Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981–2001) Journal of International Business Studies 41.2, 2010, P. 223. (

Available at : <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.10> (last visited May1, 2016)

(٢) د. إبراهيم شحاته، القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك تجارب وخبرات اتحاد المصارف العربية، سنة ٢٠٠٠، ص ٢١٠.

(3) Economies of scale means: The reduction of a company's average costs due to increasing output and spreading out fixed costs over higher output levels.

See: Gaughan, Patrick A, Mergers, acquisitions, and corporate restructurings Op. Cit, p. 625.

إلى تزايد تكاليف الإنتاج بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج، وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل إلى الانخفاض، ولقد كشف ماركس عند دراسته لتأثير نمو رأس المال على الطبقة العاملة وذلك في ضوء مشروعات التركيز الاقتصادي القائمة على تزايد لرأس المال ومركزيته المتزايدة سعي المؤسسات إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير وما ينتج عن ذلك من تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج وبالتالي تحسين وزيادة الربح والاستحواذ على حصة أكبر في السوق<sup>(١)</sup>، ومن الجدير بالذكر أن وفورات الحجم يمكن أن تتحقق على سبيل المثال من خلال:

#### ١ - الوفورات المالية:

وهي الوفورات التي تتحقق للكيان الجديد الناشئ عن عملية الاستحواذ والناجمة عن إمكانية استفادته من وضعه الجديد من شروط أفضل في التعامل مع المنشآت الأخرى، حيث يلاحظ والحال هكذا أن المستحوذ يقوم بإعادة هيكلة رأس المال الشركة المستحوذ عليها وإدخال التعديل على المركز المالي من أجل دعم وسلامة المركز المالي وزيادة درجة التحرير المالي والتخلص من القيود، مما يترتب على ذلك الملاءة المالية للشركة للمستحوذ عليها وزيادة حصتها السوقية وتقوية مركزها التنافسي<sup>(٢)</sup>، فعلى سبيل المثال فإن الاستحواذ على البنوك من خلال عمليات الاندماج ينتج عنه كيان مصرفي جديد يتمتع بشروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى وكذلك يتيح زيادة الحجم للكيان الجديد بعد عملية الاستحواذ فرصاً أكبر لزيادة وتنوع مصادر التمويل، ولا شك أن مثل هذه الوفورات تمثل سبباً أساسياً في انخفاض التكاليف بوجه عام، كما أن زيادة حجم البنك يساهم نظرياً في زيادة قوته<sup>(٣)</sup>.

#### ٢ - الوفورات الإدارية :

تجدر الإشارة إلى أن عمليات الاستحواذ تقتضي إجراء هيكلة إدارية جديدة وشاملة للكيان المستحوذ عليه حتى يمكن التغلب على التحديات التي تواجه الشركة المستحوذ عليها، فإذا كان من الضروري أن يتطور هذا الأخير ويعد نفسه جيداً لمواجهة هذه التحديات والتغلب على تلك الصعوبات، فإن الأمر يقتضي إعادة الهيكلة الإدارية مرة أخرى للوصول إلى إدارة لديها المقدرة والدراية التامة بما يتعين عمله للمحافظة على تلك الكيان ودفعه

(1) Arturo Estrella, Mixing and Matching : Prospective financial sector Mergers and Market valuation, Journal of Banking and Finance, 25, 2001, p. 2368. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426601001959>. (last visited May 5, 2016)

(2) Kenneth Ferrsi and Barbara, Op. Cit, p. 6.

(٣) مجلة بنك القاهرة، مدى أهمية الدمج المصرفي لمواجهة المنافسة العالمية لمواجهة المنافسة العالمية في ضوء تحرير تجارة الخدمات

المالية النشرة الاقتصادية المصرفية، سبتمبر ١٩٩٨، ص ١٠.

بالشكل الكافي إلى هذا العالم الجديد والفكر المتطور<sup>(١)</sup>، فالوفورات الإدارية هي الناتجة عن استقطاب أفضل الكفاءات وإتاحة الفرص لتدريب العمالة وإعدادها وتوفير الخدمات اللازمة لها، مما ينعكس إيجاباً على حجم العمل وتكاليف أدائه، وتحسن في الأداء وفي إنتاجية الشركة<sup>(٢)</sup>.

### ٣- الوفورات الضريبية :

وهي الوفورات التي تتحقق نتيجة الاستحواذ على شركة أخرى وخاصة من خلال عمليات الاندماج حيث يمكن للكيان الجديد الناتج عن عملية الاندماج استخدام أرباح أو خسائر إحداها في تحقيق وفورات ضريبية للكيان الجديد ككل<sup>(٣)</sup>، كما أن هناك بعض الإعفاءات الضريبية التي تستحق بسبب الاستحواذ، حيث تسعى بعض الدول إلى تشجيع عمليات الاستحواذ وذلك من خلال منح مزايا وإعفاءات ضريبية أو رسوم، مما يشجع الشركات على الاستحواذ فيما بينها والاستفادة من المزايا التي نص عليها القانون والتي تتمثل في إعفاء ضريبي مثلما يحدث في إعفاء الشركة الداخلة في الاندماج أو الشركة الجديدة الناتجة عن الاندماج من جميع الضرائب والرسوم التي تستحق بسبب الاستحواذ من خلال عمليات الاندماج<sup>(٤)</sup>، فضلاً عن إعفاء الأرباح الرأسمالية الناتجة عن إعادة تقييم أصول الوحدة محل الدمج من الضريبة الخاضعة لها مع إمكانية خصم الخسائر المحققة للوحدة المندمجة من الأرباح الخاضعة للضريبة<sup>(٥)</sup>، كما تعفى الأسهم التي يحصل عليها

(1) See: Coates, I. V. Mergers, acquisitions and restructuring: Types, regulation, and patterns of practice. 2014, p. 32.

Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2463251](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2463251). (last visited May 5, 2016)

(٢) راجع: د. صفوت عبد السلام عوض الله، الآثار الاقتصادية للعلومة على القطاع المصرفي في مصر، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي السادس، لكلية الحقوق، جامعة المنصورة، التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعلومة على مصر والعالم العربي القاهرة ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٢، ص ٣٥.

(٣) انظر: د. عبد المطلب عبد الحميد، الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك تحليل مقارن، الدار الجامعية، سنة ٢٠١٥، ص ٤٢، وفي الفقه المقارن:

See generally:

Griffin Jr, William F., and Avi M. Lev. Tax Aspects of Corporate Mergers and Acquisitions. ,2007.

Available at:

<https://www.davismalm.com/1BE153/assets/files/News/GriffinLevTaxAspectsMergersAcquisitionsUpdated.pdf>. (last visited May 5, 2016)

(٤) حيث تنص المادة (١٣٤) من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ على أن "تعفى الشركات المندمجة ومساهمها كما تعفى الشركة المندمج فيها أو الشركة الناتجة من جميع الضرائب والرسوم التي تستحق بسبب الاندماج".

(٥) تجدر الإشارة في هذا الخصوص، إلى أنه في ضوء صدور قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥، وطبقاً للمادة (٥٣) منه التي تنص على أنه "في حالة تغيير الشكل القانوني لشخص اعتباري أو أكثر لا يدخل في حساب الأرباح والخسائر الأرباح أو الخسائر

المساهمون في الشركة المندمجة بسبب عملية الاستحواذ من خلال الاندماج من الضريبة على إيرادات رؤوس الأموال المنقولة، وقد قصد المشرع من ذلك تشجيع عمليات الاندماج بين الشركات<sup>(١)</sup>.

ونخلص مما سبق أن الاستحواذ أصبح وسيلة فعالة لضمان الاستفادة من المزايا الضريبية، وبالتالي أصبحت الشركات تسعى إليه بدافع الاستفادة من تلك المزايا (Tax Motives)<sup>(٢)</sup>.

#### \* الاستحواذ ونمو الشركات وتطورها:

يستخدم الاستحواذ كوسيلة لنمو الشركات وتطورها<sup>(٣)</sup>، حيث يضاعف من قدرة الشركات على التراكم أي تحويل جانب كبير من الأرباح المتحققة لتنمية المال، كما أنه يتميز بالتطور والتوسع السريع، إذ يمكن خلال فترات قصيرة أن تحقق هذه الشركات التطور

الرأسمالية الناتجة عن إعادة التقييم، بشرط إثبات الأصول والالتزامات بقيمتها الدفترية وقت تغيير الشكل القانوني، وذلك لأغراض حساب الضريبة، وأن يتم حساب الإهلاك على الأصول وترحيل المخصصات والاحتياطيات وفقاً للقواعد قبل إجراء هذا التغيير، ويُعد تغييراً للشكل القانوني على الأخص ما يأتي:

- ١- اندماج شركتين مقيمتين أو أكثر.
- ٢- تقسيم شركة مقيمة إلى شركتين مقيمتين أو أكثر.
- ٣- تحول شركة أشخاص إلى شركة أموال أو تحول شركة أموال إلى شركة أموال أخرى.
- ٤- شراء أو الاستحواذ على ٥٠% أو أكثر من الأسهم أو حقوق التصويت سواء من حيث العدد أو القيمة في شركة مقيمة مقابل أسهم في الشركة المشتري أو المستحوذ.
- ٥- شراء أو الاستحواذ على ٥٠% أو أكثر من أصول والتزامات شركة مقيمة من قبل شركة مقيمة أخرى في مقابل أسهم في الشركة المشتري أو المستحوذ.
- ٦- تحول شخص اعتباري إلى شركة أموال.

يراجع: الجريدة الرسمية، العدد ٢٣ (تابع) في ٩ يونيه سنة ٢٠٠٥.

وتقرر ذات الحكم المادة (٦١) من اللائحة التنفيذية للقانون الصادر بقرار وزير المالية رقم ٩٩١ لسنة ٢٠٠٠ حيث أنها قررت أنه لا يدخل في وعاء الضريبة، في تطبيق حكم المادة (٥٣) من القانون، الأرباح والخسائر الرأسمالية الناتجة عن إعادة التنظيم في حالة تغيير الشكل القانوني للشخص الاعتباري"، وذلك بالشروط الآتية:

أ- أن يتم إثبات الأصول والالتزامات بقيمتها الدفترية وقت تغيير الشهر القانوني.

ب- أن يتم حساب الإهلاك على الأصول وترحيل المخصصات والاحتياطيات وفقاً للقواعد المقررة على القيم الدفترية للأصول والالتزامات قبل إجراء هذا التغيير. الوقائع المصرية، العدد ٢٩ (تابع)، في ٢٧ ديسمبر سنة ٢٠٠٥.

(١) انظر: د. عبد الفضيل محمد أحمد، أثر اندماج الشركات على عقود العمل دراسة نظرية تطبيقية، بحث منشور في مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد الخامس والأربعون، سنة ٢٠٠٩، ص ١٥٧.

(2) Hayn, Carla. Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions. Journal of Financial Economics. 1999, PP. 121-153.

Available at : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X89900081>. (last visited May 10, 2016)

(3) Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. John Wiley & Sons, Op. Cit, p. 178.

أو النمو المطلوب وذلك من خلال استحوادها على شركة أخرى<sup>(١)</sup>، وهذا لا يمكن أن يتم من خلال التوسع الداخلي أي باعتماد الشركات على الوسائل المتاحة وعلى قدراتها الذاتية، كما أن الاستحواذ يساعد على نمو هذه الشركات بسرعة في قطاعها أو في قطاع آخر جديد أو مكان جديد دون الحاجة إلى إنشاء كيانات أو مشروع مشترك أو فروع جديدة وما يستغرق ذلك من وقت وتكاليف مالية مرتفعة<sup>(٢)</sup>، لذلك تكمن أهمية الاستحواذ هنا إلى العديد من الأسباب منها<sup>(٣)</sup>:

١- السرعة: حيث من المعلوم أن نمو الشركات وتوسعها الداخلي يُعد عملية بطيئة ينبغي التخطيط لها من قبل والإعداد ثم التنفيذ على مراحل، وبالتالي فهي تستغرق فترة زمنية أطول من الفترة الزمنية التي يستغرقها الاستحواذ بين شركة وأخرى قائمتين بالفعل وتمارس كل منها عملها بشكل منظم<sup>(٤)</sup>.

٢- نسبة المخاطرة: مما لا شك فيه أن التوسع الداخلي للشركات ونموها قد ينجح وقد يتعثر قبل استكمالها أو قبل بلوغه الهدف المنشود، وذلك على خلاف الاستحواذ فإن شراء أو تملك شركة قائمة بالفعل يقلل من المخاطرة<sup>(٥)</sup>، حيث إن هذه الشركة قد مرت بنجاح من أكثر المراحل مخاطرة لاسيما منذ نشأتها وممارسة نشاطها؛ لذلك فإن الاستحواذ على شركة قائمة بالفعل يوفر للشركة المستحوذة بنية تحتية جاهزة لتحقيق النمو، حيث يتوفر لديها تكنولوجيا إنتاجية وقاعدة من الموظفين والعملاء<sup>(٦)</sup>، كما أن الجمع بين شركتين يعملان في سوقين مختلفين وفي ظل ظروف مختلفة يساعد على تقليل المخاطر المحيطة بتدفق التدخل، حيث

(1) Gaughan, Patrick A. Maximizing corporate value through mergers and acquisitions: A strategic growth guide. John Wiley & Sons, 2013, p. 6.

(٢) د. نهاد أحمد إبراهيم، مرجع سابق الإشارة إليه، ص ٦٠ وما بعدها، وأيضاً: د. محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة ٢٠٠٨، ص ١٧.

(٣) انظر: د. صلاح الدين الدباغ، الجوانب القانونية المترتبة على عمليات الدمج والتملك في القطاع المالي العربي في عصر الاندماج والتملك، تجارب وخبرات اتحاد المصارف العربية، سنة ٢٠٠٠، ص ٢١٥.

(4) Pettit, Barbara S., and Kenneth R. Ferris. Valuation for mergers and acquisitions. FT Press, 2013, P 12, See Also: Gaughan, Patrick, OP. Cit. PP. 125-131.

(5) Amihud, Yakov, and Baruch Lev. Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. The bell journal of economics(1981):P. 605. Available at: [https://www.jstor.org/stable/3003575?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3003575?seq=1#page_scan_tab_contents). (last visited May 12, 2016)

(6) Goedhart, Marc, Tim Koller, and David Wessels. The five types of successful acquisitions. McKinsey Quarterly, 2010, PP. 2-7. Available at: <https://www.freelancejob.ru/upload/136/4024999891966.pdf> (last visited May 12, 2016)

إن تدفق التدخل سيكون من عدة مصادر وبالتالي إذا حدثت مشكلة من أحد المصادر فإن المصادر الأخرى لن تتأثر نظراً لتواجدها في سوق أخرى<sup>(١)</sup>.

#### \* الاستحواذ وجذب الاستثمارات الأجنبية :

لا غرو في سعي المستثمرين الأجانب للاستثمار الخارجي من أجل الحصول على عائد نقدي مرتفع ويعتبر البحث عن عائد مجزٍ من العوامل الأساسية في انتقال رؤوس الأموال، ويقصد بالعائد هنا الربح ويجب أن يكون هذا الربح متميزاً أي يفوق ما يمكن لرأس المال الحصول عليه من أرباح عند استثماره في وطنه<sup>(٢)</sup>، وفي المقابل تسعى جميع دول العالم إلى جذب رؤوس الأموال وهي في سبيل ذلك تعمل على تهيئة المناخ العام على نحو يجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية نظراً لضعف الاستثمار المحلي، وتتعدد صور الاستثمار ما بين الاستثمار المباشر Direct Investment واستثمار غير مباشر Indirect Investment، وتتعدد طرق الاستثمار المباشر ما بين إنشاء مشروعات جديدة أو إقامة مشروعات مشتركة مع القطاع العام أو الخاص في الدول المعنية أو الاستحواذ على مشروعات قائمة بالفعل من خلال شراء أسهمها من خلال عروض الشراء أو الاندماج معها، وفي غالب الأحوال يهذب المستثمر طريق الاستحواذ على مشروعات قائمة تفادياً للإجراءات الطويلة والمعقدة اللازمة لإنشاء مشروعات جديدة<sup>(٣)</sup>.

ونشير في هذا الصدد إلى أن تقدير الأرباح على الأموال المستثمرة في الخارج يأخذ دائماً بنظر الاعتبار العوامل الأخرى المختلفة والمؤثرة على مستوى الأرباح وعلى المناخ العام للاستثمار، منها على سبيل المثال مستوى النشاط الاقتصادي - المستوى الضريبي الحالي والمتوقع - والسياسة التجارية للدولة المضيفة من حيث اتباعها لسياسة الحرية التجارية أو لسياسة حمائية ومقدار هذه الحماية<sup>(٤)</sup>.

(١) راجع : محمود محمد المصري، تقييم عمليات الاندماج والاستحواذ من قبل البنوك الأجنبية في القطاع المصرفي المصري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٣، ص ١٧.

(2) Swenson, Deborah L. Foreign mergers and acquisitions in the United States. Foreign direct investment. University of Chicago Press, 1993. p. 255

Available at: <http://www.nber.org/chapters/c6540.pdf>. (last visited May 12, 2016)

(٣) راجع: نهاد أحمد إبراهيم، مرجع سابق ذكره، ص ٤٧٨.

(٤) انظر: د. فاضل حمه صالح الزهاوي، المشروعات المشتركة وفقاً لقوانين الاستثمار، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة سنة ١٩٨٤، ص ٩١.

ويمكن أن نميز في هذا الخصوص بين الأنواع المختلفة التالية من بين أهداف الاستثمار في الخارج<sup>(١)</sup>:

١- يُعد من الأسباب المهمة التي تدعو المستثمر الأجنبي إلى الإطّلال على الخارج حاجته إلى المواد الأولية غير المتوفرة في بلده أو متوفرة في بلده ولكن بأسعار باهظة.

٢- تخفيض نفقات الإنتاج: تحاول الشركات العالمية الاستفادة من المزايا الإنتاجية المتوفرة في كل دولة، وذلك بسبب تفاوت تكلفة الإنتاج من بلد إلى آخر وانخفاضها في بلد معين، مثال على ذلك، رخص الأيدي العاملة في معظم الدول النامية بالمقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة.

٣- تصدير المعرفة والتطورات العلمية الحديثة أو البحث عنها: إذا ما توافر لدى المستثمر فائض من المعدات أو الفنيين والإداريين، فإنه يفكر في استثمارات أجنبية، خاصة إذا ما تشبعت الأسواق المحلية بمنتجاته، فلم يعد قادراً على تصريف كل ما تنتجه مصانعه من سلع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نشير في هذا الصدد أن بعض الشركات الأوربية قامت بإنشاء فروع لها في الولايات المتحدة الأمريكية بالاشتراك مع استثمارات أمريكية وذلك من أجل متابعة التطورات التكنولوجية الأمريكية واستخدامها في الإنتاج، وبالتالي تستفيد من متابعة هذه التطورات من ناحية الكفاءة الإنتاجية أو أسواق جديدة من ناحية أخرى<sup>(٢)</sup>.

٤- باعث المنافسة: قد يكون الدافع إلى الإقبال على الاستثمار الأجنبي هو المنافسة، حيث يخرج المستثمر الأجنبي من دولته لينازل منافسيه حيث استقروا.

٥- البحث عن أسواق جديدة<sup>(٣)</sup>: مما لا شك فيه أن هذه العامل من أهم العوامل في وقتنا الحاضر التي تحفز المستثمر الأجنبي على مد نشاطه الاستثماري إلى خارج حدود دولته، وهذه هي الصورة المنتشرة حالياً والهدف من الاستثمار الأجنبي في هذه الحالة هو فتح أسواق جديدة، أو زيادة المبيعات في الخارج، للاستفادة من المزايا المختلفة التي تمنحها الدولة المضيفة لهذه الاستثمارات الأجنبية، علاوة على الإعفاءات من الرسوم الجمركية، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من السوق الأجنبي لتصريف المنتجات، فإن بعض الشركات

(١) راجع: د. وجيه شندي الفوائد الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دراسات حول ضمانات الاستثمار في قوانين البلاد العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، سنة ١٩٨٧، ص ٤٥٦ وما بعدها، وأيضا: د. محسن شفيق، المشروعات ذو القوميات المتعددة، دار النهضة العربية، دون سنة، ص ٨٧ وما بعدها.

(2) Makri, Marianna, Michael A. Hitt, and Peter J. Lane, Op. Cit, p. 604.

(3) Lee, Gwendolyn K., and Marvin B. Lieberman. Acquisition vs. internal development as modes of market entry. Strategic Management Journal, 2010 p. 140. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.804>. (last visited May 12, 2016).

الأجنبية الأمريكية تصدر جزءاً من السلع التي تنتجها في الدول النامية إلى الأسواق الأمريكية، نتيجة لتكاليف العمل الرخيصة في تلك الدول كما أن المستثمر الأجنبي قد يكون له نشاط تجاري في دولة تُمثل بالنسبة إليه سوقاً استهلاكياً مهماً، ثم يتبين له بسبب رفع الرسوم الجمركية أو زيادة قيود الاستيراد أو تداول النقد، أن إنتاج السلعة داخل هذه الدولة أرباح من تصديرها، فيقرر تحويل نشاطه التجاري بها إلى نشاط استثماري<sup>(١)</sup>.

وهكذا قد تبين لنا مما سبق البواعث على الاستثمار الأجنبي، ولا يفوتنا أن نشير أيضاً إلى الأسباب التي تستند إليها الدول المختلفة إلى الترحيب بالاستثمار الأجنبي، أو بمعنى آخر الفوائد التي تعود على الدول من الاستثمارات الأجنبي، حيث تتجلى أهمية الاستثمارات الأجنبية في كونها مصدراً لرؤوس الأموال والعملات الصعبة، فمن المعروف أن معظم الدول وخاصة الدول النامية تعاني من نقص في رؤوس الأموال بسبب انخفاض دخلها القومي وصعوبة الادخار فيها، ولتعويض هذا النقص تضطر هذه الدول إما للجوء إلى القروض الأجنبية ذات التكاليف الفوائد العالية والمضرة على المدى القصير والمتوسط بالاقتصاد الوطني، وإما أن تلجأ إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والتي من خلالها تستثمر هذه الشركات أموالها في قطاعات اقتصادية متطورة يصعب على الشركات الوطنية الدخول فيها، وذلك بسبب قدرة تلك الشركات على تحمل مخاطر في ميادين قد تحمل الدول النامية تكاليف باهظة، ومما لاشك فيه أن هذه الاستثمارات يمكن النظر إليها من جهتين، الأولى: هي توفير رؤوس الأموال الذي ينتج عن تواجد شركات أجنبية، والثانية: توفير العملة الصعبة بفضل تواجد الشركات إياها<sup>(٢)</sup>.

وما من شك أن فوائد الاستثمارات لا تقتصر فقط في جلب العملات الأجنبية لسد الفجوة الادخارية أو فجوة الصرف الأجنبي، ولكن لجلب التكنولوجيا الحديثة أيضاً والأساليب الفنية الراقية من خبرات تنظيمية ومالية وفنية وإدارية عالمية، وغيرها من العوامل التي تساعد على دفع الاقتصاد المحلي ونموه وتعظيم الاستفادة منه، فضلاً عن توفير الآلاف من فرص العمل لمواجهة البطالة، وبما يحقق الاستفادة من عمليات الاستحواذ وبما يعود على الاقتصاد الوطني كله بالنفع والخير<sup>(٣)</sup>.

(١) د. أحمد رجب عبد الخالق، الشركات دولية النشاط وآثارها في تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر والدول النامية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٦، ص ١ وما بعدها.

(2) Eric N, Baklanoff, Exploration of U.S Investment In Cuba, Mexico, and Chile.1995 USA, p. 25.

(٣) انظر: د. نهاد أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ٤٩٨.

والحقيقة أن جذب الاستثمار الخارجي من خلال استقطاب المؤسسات الاستثمارية الأجنبية يساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية والتخفيف من حدة البطالة، وإلى جانب ذلك يلاحظ أن عمليات التحرر المالي عادةً ما تؤدي إلى المزيد من الاستثمارات، وبالتالي زيادة في النمو الاقتصادي، وهذا لا يعني إهمال المستثمر والمنتج المحلي وجلب المستثمر الأجنبي، لذا يجب على حكومات الدول التي يقع على أرضها استثمارات أجنبية الحفاظ على حقوقها كدولة وتوفير الضمانات الكافية لحماية سيادتها على كامل أرضها من خلال أطر قانونية واضحة وضبط الحركة الاقتصادية على تلك الاستثمارات بما لا يجعلها تنفصل في إدارتها عن باقي الدولة مع ضرورة إشراك المستثمر الوطني لاسيما الخاص أو العام في رأس المال، وعليها بذل جهد مساوٍ للجهد المبذول من أجل جذب واستقطاب المستثمر الأجنبي في حماية المستثمر المحلي من المنافسة الضارية والحرب غير المتكافئة بينهما وأن تكون هذه المشروعات خاضعة لقوانينها ومنفصلة تماماً عن الشركة الأم وأن تشترط حكومات تلك الدول نسبة عمالة أو خبرات محلية في المشروع الأجنبي لمحاربة البطالة، وذلك من خلال شراكة المستثمر الأجنبي مع المستثمر الوطني تحت إشراف الدولة المقام على أرضها المشروع ومساعدتها كل حسب نسبة مشاركته المالية وقيمة أسهم شركته في مشروع مجمع ضخم، وذلك حتى لا يفقد السوق المحلي نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني، علاوةً على ضمان عدم سيطرة المستثمر الأجنبي بشكل زائد عن اللازم على السوق المحلي<sup>(١)</sup>، ولعله من المناسب أن نوضح أمراً مهماً وهو أن الاقتصاد القوي المتناسك هو الذي يخلق نوعاً من التوازن لجذب المستثمر الأجنبي وفي ذات الوقت يحمي المستثمر المحلي حتى لا تتحول المشروعات الاستثمارية إلى استعمارية، وبدلاً من أن يتقدم الاقتصاد ويستقل بعيداً عن الدول المتقدمة الكبرى يصبح تابعاً لها بطريقة أو بأخرى، لذلك يجب أن يكون هدف المستثمر الأجنبي إضافة لخلق ثروة مع الأخذ في الاعتبار الوضع السياسي والاجتماعي للدول المضيفة لهذه الشركات، حيث إن المشروعات المشتركة لا تستطيع أن تؤدي دورها بدون المساهمة في تحقيق هذا الهدف من أجل تفعيل حقيقي للنشاط الاستثماري<sup>(٢)</sup>.

والواقع أن غالبية الاستثمارات الأجنبية تأتي من جانب الشركات الأجنبية التي تعتمد على تصدير رؤوس الأموال باتجاه الدول الأخرى، وتتعدد طرق الاستثمار ما بين إنشاء

(١) د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق الإشارة إليه، ص ٦٨.

(٢) راجع: د. فاضل حمه صالح الزهاوي، مرجع سابق، ص ١٤٦ وما بعدها.

مشروع جديد أو إقامة مشروعات مشتركة في الدولة المعنية أو من خلال إنشاء شركة ( الشركة الأم) فروع لها في الدول المختلفة أو الاستحواذ على شركات أخرى في تلك الدول، وتلك الآلية تعتبر من ضمن وأهم الوسائل القانونية الجاذبة للاستثمار المباشر والمتبعة لتشجيع الاستثمارات الأجنبية، فالشركات الأجنبية بدلاً من أن تُؤسس في دول ما على نحو ظاهر يستدعي الشعور الوطني العام بالوقوف ضد مثل هذه الاستثمارات، وتجنباً للإجراءات الإدارية الطويلة والمعقدة اللازمة لإنشاء مشروع جديد ولتوفير الوقت والمصروفات، فمن خلال عمليات الاستحواذ لاسيما من خلال الاندماج أو عروض الشراء تسعى الشركات الأجنبية إلى الاتحاد مع الشركات الوطنية، بحيث تأخذ الشركات الوطنية المستحوذة أو الجديدة الشكل الوطني، بالإضافة إلى أنه قد يتردد المستثمرون الأجانب في استثمار أموالهم في دولة ما؛ لما في ذلك من مخاطر عديدة ولكن الوضع سيختلف في حالة توفر الإمكانية لشركاتهم الاستحواذ على شركات أخرى تقوم بهذا الاستثمار، حيث إن الاستحواذ في هذه الحالة يضمن قسمة المخاطر من جهة، ويلبي حاجة الدولة المستثمر فيها من جهة أخرى<sup>(١)</sup>.

ونخلص إجمالاً أن هناك صلة وثيقة ما بين عمليات الاستحواذ وجذب الاستثمارات الأجنبية.

#### \* الاستحواذ وإعادة الهيكلة الإدارية والمالية :

تقتضي عملية الاستحواذ إجراء هيكلة جديدة وشاملة للشركة المستحوذ عليها، لاسيما على مستوى الأجهزة القائمة على إدارتها، وذلك من أجل خلق إدارات متخصصة، تزداد قدراتها على التخصص في ميادين عمل محددة ومتنوعة وبما يتناسب مع تنمية خدماتها ومنتجاتها، والاستفادة من مزايا تقسيم العمل<sup>(٢)</sup>، هذا بالإضافة إلى إمكانية البحث عن تحسين عمليات البحث والتطوير، أو على مستوى نطاق السياسة المالية التي يتعين عليها انتهاجها والعمل على حسن تنفيذها<sup>(٣)</sup>، وتعتبر قضية تطوير النظم الإدارية ولوائح

(١) د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٧٠، وقريب من ذلك المعنى : د. محسن شفيق، المشروعات ذو القوميات المتعددة، سابق

الإشارة إليه، ص ٩٤.

(2) Capron, Laurence, and Mauro Guillén. National corporate governance institutions and post-acquisition target reorganization. Strategic Management Journal 30.8 2009, p. 803. Available at:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.768>. (last visited May 15, 2016)

(3) Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings, Op. .Cit , p. 21.

العمل والعمالة الزائدة واختلال السيولة والمراكز المالية من أهم المشاكل المتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية والمالية<sup>(١)</sup>، وذلك على التفصيل التالي:

### إعادة الهيكلة الإدارية :

تلعب إعادة الهيكلة الإدارية دوراً مهماً في النهوض بالكيانات المستحوذ عليها ورسم الطريق الصحيح لها إذا ما تم ذلك بأسلوب علمي سليم، فهي تمثل ركيزة أساسية في مقدرة تلك الكيانات على مواجهة الصعوبات التي تواجهها وفي رسم السياسات التي على هداها يتم العمل وتحديد التوجهات والأنشطة والخدمات التي ستقوم بها، فإذا ما كانت المتغيرات والتطورات العالمية التي نعيشها، كاتساع مجال الأسواق والاتجاه نحو العولمة تؤثر بلا شك على السياسة التي تنتهجها هذه الكيانات، فإن التنظيم الإداري الجيد يُمثل نقطة انطلاق نحو التكيف مع هذه المتغيرات ورسم خطة العمل أو الآلية التي تسمح لها بأداء أنشطتها التي تعود بالنفع على الكيان نفسه وعلى الاقتصاد القومي<sup>(٢)</sup>.

ومن نافلة القول أن عملية الهيكلة عادة ما تكون من خلال إحداث تغيير في الفكر القائم على إدارة هذا الكيان، مع إعداد طاقم إداري لديه من العلم والخبرة والدراسة التامة بالتحديات التي تواجه هذه الكيانات وما يتعين من إجراءات من تطوير سواء بالدخول في مجالات عمل جديدة أو بتطوير العمل فيها، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من ثورة المعلومات في إجراء مثل هذا التغيير والتطوير، كما تتم إعادة الهيكلة من خلال انتقاء العناصر الإدارية القادرة على التعامل وإعادة توزيع المناصب عليها بما يشكل في النهاية جهازاً إدارياً على درجة كبيرة من الكفاءة والخبرة والدراسة بالسياسة التي يتعين على الكيان الجديد سلوكها والخطوات الواجبة الاتباع في هذه الفترة<sup>(٣)</sup>، ومن الطبيعي أن يكون لدى الأجهزة القائمة على إدارة الشركات المستحوذ عليها أفكار ونظم جديدة، فالتمسك بالأفكار التقليدية يُعد من العوامل التي تؤدي إلى فشل عمليات الاستحواذ؛ ولذلك يجب طرح تلك الأفكار والتخلي عن النظم المعمول بها والتعاون بشكل كافٍ ما بين الإدارات على تحديث الأفكار أو على الأقل العمل على توحيدها حتى تصل إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من عمليات الاستحواذ<sup>(٤)</sup>.

(١) انظر: د. حمدي عبد العظيم، الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، مركز

البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٨ أغسطس سنة ١٩٩٩، ص ٨.

(٢) انظر: د. خالد عبد القادر محمد، مشروعية الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية

الحقوق، جامعة المنصورة، العدد الخامس والخمسون، أبريل ٢٠١٤، الجزء الثاني، ص ٤٥٦.

(3) Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings, Op. .Cit , p. 23.

(٤) د. محمد إبراهيم موسى، مرجع سابق، ص ٨٢.

ومن الطبيعي على مجلس الإدارة التزام ومسئولية التأكد من إدارة الشركة بطريقة فعالة وتنفيذ جميع إجراءات الرقابة والالتزام والتدقيق حسب الخطط الموضوعة، وفقاً لما تقتضيه القوانين والأنظمة السائدة ومحاربة سوء الإدارة Mismanagement من خلال إحلال إدارة أكثر فاعلية، فضلاً عن استبعاد المشروعات الضعيفة سيئة الإدارة، وتغيير أعضاء مجلس الإدارة القدامى إن لم يكن كلهم أو معظمهم، وذلك في ضوء النسبة الجديدة لهيكل رأس المال، وليس هذا فحسب، فقد نتج بعض الشركات للتخلص من الزيادة المفرطة للشركة، مثال على ذلك: التخلص من بعض الوظائف المتداخلة، تخفيض التكاليف التشغيلية<sup>(١)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن أساليب الإدارة المتبعة في إدارة الشركة تعتبر من أهم الأسباب التي تكون سبباً في تملك الشركة والاستحواذ عليها، فكلما كانت الإدارة رشيدة وتتخذ من القرارات التي تساعد على إنجاح الشركة وتحقيق أغراضها، بالالتزام مجلس إدارتها بالواجبات الوظيفية الملقاة على عاتقه في إدارة الشركة بنجاح من خلال القرارات السليمة التي يتخذها، كلما كانت الشركة بمنأى عن الاستحواذ عليها من قبل شركات أخرى فإذا لم يلتزم مجلس الإدارة بذلك، ويسعى إلى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة لمواجهة التقدم التكنولوجي وظاهرة العولمة، وتطوير القدرة على التنبؤ بالصعوبات، أو لم يعمل على اتخاذ الإجراءات الاحتياطية لتجنب هذه الصعوبات والتخفيف من آثارها إلى أبعد مدى، تصبح الشركة عرضة للاستحواذ عليها لذلك كان لزاماً على مجلس إدارة الشركة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة تلك الأوضاع الإدارية السيئة، من خلال وسائل تؤدي إلى تصويب الوضع الإداري في الشركة<sup>(٢)</sup>.

وبالإضافة إلى ما تقدم، تقتضي إعادة الهيكلة الإدارية الاهتمام بتطوير العنصر البشري باعتباره الأداة الفعالة في نجاح أي مؤسسة، لهذا يُعد من مستلزمات الهيكلة الإدارية الاهتمام بالمستوى التقني والعلمي والكفاءة الفنية، ويتم ذلك من خلال التدريب الجاد وحسن اختيار البرامج التدريبية ذات المستوى العالمي، مع إعطاء الفرصة كاملة للكوادر وضرورة إيجاد صف ثان وثالث، مع العمل على زيادة مستوى الدخل والمستوى المهني والعلمي<sup>(٣)</sup>، ومن المعلوم أن التنمية البشرية لا تتمثل في التدريب على الأدوات والتقنيات الحديثة فقط،

(١) راجع: د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق ص ٧٦

(٢) د. نهاد أحمد إبراهيم، الاستحواذ على الشركات، مرجع سابق، ص ١٧٤.

(3) Pettit, Barbara S., and Kenneth R. Ferris, Valuation for mergers and acquisitions. FT Press, 2013, p.

بل تقتضي أيضاً الاهتمام باختيار الكفاءات ذات المقدرة العالية على حسن اختيار القرار ورسم السياسة الملائمة التي تمكن المؤسسة من أداء دورها المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة من تلك السياسة، حتى لا نصل في النهاية، وعلى الرغم من وجود إمكانيات مالية، إلى كيان ضعيف فنياً من السهل أن تعصف به رياح المنافسة عندما يخوضها<sup>(١)</sup>.

وإجمالاً نخلص إلى أن العبرة ليست بتكوين كيانات عملاقة ذات وفورات هائلة ضعيفة من الناحية الفنية، بقدر ما يهم تكوين أو وجود كيانات قادرة فنياً وإدارياً على خوض المنافسة والبقاء في الأسواق مهما زادت حدة المنافسة وتنوعت السبل التي تنتهجها الدول الكبرى لإتاحة الفرص أمام مؤسساتها لاختراق الأسواق الأجنبية والسيطرة عليها، فمن الضروري إذن الاهتمام باختيار العنصر البشري الكفاء والمدير القادر والفاهم لما لهما في دور فعال في رفع المقدرة الفنية والإدارية لأية مؤسسة.

#### إعادة الهيكلة المالية :

بدايةً نشير إلى أن الكفاءة المالية تتحقق من خلال عمليات الاستحواذ التي تتم ما بين شركتين، حيث توجد شركة لديها تدفقات نقدية زائدة وفرص أقل للاستثمار، في حين توجد شركة لديها تدفقات نقدية أقل وفرص أكبر للاستثمار تحتاج إلى تمويل، وبالتالي يعتبر الاستحواذ هنا قناة تمر من خلالها التدفقات النقدية الفائضة من الشركة الأولى إلى الشركة الثانية، وذلك لاستغلال القدرات التمويلية في الشركة الأولى في تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة في الشركة الثانية، وبأقل التكاليف، أي يحدث إعادة توزيع لرأس المال ما بين الشركة المستحوذ والشركة المستحوذ عليها<sup>(٢)</sup>.

مما لا شك فيه أن عملية الاستحواذ لا بد أن يلازمها أو يسبقها إجراء إعادة هيكلة مالية للشركات الداخلة أو الراغبة فيه، فالهيكلة المالية مسألة ضرورية لنجاح عملية الاستحواذ، إذ يتوقف عليها رسم الخطوات المستقبلية للجهة المستحوذ عليها، فهذه الخطوة تمثل أحد الركائز الأساسية للإصلاح المالي للشركة، إذ بدونها قد تتعطل السياسات

(١) د. خالد عبد القادر محمد، مشروعية الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد الخامس والخمسون، أبريل ٢٠١٤، الجزء الثاني، ص ٤٥٧، وأيضاً: د. أحمد محمد محرز، اندماج الشركات من الوجهة القانونية، مرجع سابق، ص ٥١.

(2) Weston J.F. Corporate Acquisition: A theory of special cases: A Review of event studies applied to acquisition: Discussion; Journal of Finance, 2001, Vol. 38, No. 2, p. 140. Available at :

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.1983.tb02235.x> (last visited May 20, 2016).

المرسومة، وتتلاقى الأهداف المأمولة، وهو الأمر الذي يتأتى من خلال رفع كفاءة الأصول الموجودة، وإدارة الموارد والاستخدامات مرة أخرى<sup>(١)</sup>.

ولا يفوتنا هنا أن نشير أن هناك مجموعة من العمليات المرتبطة التي يتعين القيام بها حتى يمكن جني ثمار الاستحواذ، فليس من المعقول أن يكون الهدف من عمليات الاستحواذ هو توفير رؤوس أموال كبيرة، ولكن العبرة هي بالاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، فلا بد إذن من حسن استخدام وإدارة أموال الشركة المستحوذ عليها، فالمنافسة لن تتوقف على ضخامة رؤوس الأموال الموجودة لدى المؤسسات، ولكنها ستمتد إلى كيفية استخدام واستغلال وإدارة هذه الأموال، وعليه يتعين أن يلائم عملية الاستحواذ تحول أو تغيير جذري للأنشطة المالية التي تمارسها الشركة المستحوذ عليها، فلن يكون الاستحواذ أهدافه وجني ثماره، لا بد من تطوير القدرات كما ونوعاً، حسن توجيه الأموال إلى الأغراض التي تمكن الشركة المستحوذ عليها من تحسين مقدرتها على المنافسة، لاسيما في ظل وجود مثل هذا التحرر ودخول الكيانات الأجنبية دائرة المنافسة<sup>(٢)</sup>.

ونخلص مما سبق إلى أن إعادة الهيكلة المالية لا تقتصر على علاج المشكلات المالية وتطوير النظام المالي قبل عملية الاستحواذ ولكنها تقتضي أيضاً النظر إلى ما بعد هذه الأخيرة وما يتعين رسمه من سياسات مالية تلائم المرحلة الجديدة، فالهيكلة المالية تحتم النظر إلى الأمر بصورة شاملة وبعين ثاقبة، وبيان التوجهات قبل وبعد عملية الاستحواذ؛ لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل تلك عن الأخرى، كما لا بد أن تأخذ في الاعتبار المرحلة التالية لعملية الاستحواذ، حتى تصل إلى الأهداف المنشودة من عملية الاستحواذ وهي حسن استغلال وإدارة أموال الشركة المستحوذ عليها<sup>(٣)</sup>.

#### \* الاستحواذ والتقنيات التكنولوجية الحديثة :

يشهد العالم اليوم ثورة علمية ثالثة ومعرفة جديدة، وما زالت هذه الثورة في مرحلة التشكيل بالرغم من معالمها الأساسية ونتائجها الحياتية والفكرية أصبحت أكثر وضوحاً، وستحدث بلا شك تغيرات حادة بمعدلات متسارعة لم يشهدها المجتمع الإنساني من قبل على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فما وفرته الثورة التكنولوجية والتي ترتب عنها انفجار معرفي ومعلوماتي ونمو في الاتصالات من أجل تحقيق

(١) راجع: د. محمد إبراهيم موسى، مرجع سابق، ص ٨٧.

(٢) راجع: د. محمد إبراهيم موسى، سابق الإشارة إليه، ص ٨٨ وما بعدها، وأيضاً: د. خالد عبد القادر محمد، مرجع سابق، ص ٤٥٨.

(3) Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings, Op. .Cit, p. 27.

تقارب في أطراف كوكب الأرض وجعله أكثر اندماجاً، إذ سهلت حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات وجعلت المسافات تنقلص والزمان والمكان ينكمشان والتحويلات سريعة ومذهلة في سرعتها، ومن المعلوم أن الشركات تعتمد على مثل هذه التكنولوجيا في نشاطها، وبالتالي تسعى وبشكل كبير في الآونة الأخيرة الشركات لإدخال التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات في نطاق عملها، وهو ما ينعكس إيجاباً على سرعة ودقة عملها<sup>(١)</sup>، كما وأن تطبيق هذه التكنولوجيا يحتاج إلى الكثير من رأس المال والاستثمارات عالية التكلفة لا تقدر عليها سوى الشركات العملاقة، من أجل ذلك تسعى الشركات وخاصة الشركات صغيرة الحجم أو المتوسطة في الاستحواذ من خلال عمليات الاندماج لاسيما مع بعضها البعض أو مع الشركات الكبرى التي تمتلك مثل هذه التكنولوجيا تقادياً للتكلفة العالية<sup>(٢)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الشركات تعاني من ضعف قدرتها من الناحية التكنولوجية التي تمتلكها الشركات الكبرى، وتستطيع هذه الشركات إدخال هذه التكنولوجيا الحديثة الخاصة بالإنتاج أو المنتجات الحديثة لتلك الشركات التي تعاني، وتتمثل التكنولوجيا في الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع، الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك من أجل التوصل إلى أساليب جديدة يفترض فيها أنها أجدى للمجتمع<sup>(٣)</sup>، ولذلك تكمن أهمية الاستحواذ هنا في حصول الشركات المستحوذ عليها على التكنولوجيا الحديثة المتطورة والتي تعتبر من أهم وسائل زيادة القدرة التنافسية ما بين الشركات، حيث يترتب على كبر الحجم الناتج عن عملية الاستحواذ زيادة القدرة على الاستثمار في مجال التكنولوجيا المتطورة بدرجات كبيرة خاصة من ناحية الوسائل المعلوماتية ووسائل الاتصال المتطورة، مما ينعكس على تطوير الإنتاج والإدارة وربطهما بشبكات تكنولوجيا المعلومات، وهذا بلا شك سوف ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الشركة نحو أداء أفضل وبناء شركات قوية، وهو ما يمكنها من القدرة على تحديات استخدام الأساليب التكنولوجية سواء كانت تكنولوجيا المنتجات أو تكنولوجيا التشغيل أو تكنولوجيا المعلومات، فرغبة الشركات في الحصول على تكنولوجيا متطورة تملكها إحدى الشركات الأخرى المنافسة لها، هي الباعث من عمليات الاستحواذ،

1) Makri, Marianna, Michael A. Hitt, and Peter J. Lane, Op. Cit, p. 606. See Also:

Torres, Manuel F. The effect of mergers and acquisitions in the information technology organizational structures. Diss. University of Phoenix, 2009, p. 11.

(٢) د. هيفاء عبد الرحمن ياسين، مرجع سابق، ص ١٠٣ وما بعدها.

(٣) انظر: د. فاضل حمه صالح الزهاوي، مرجع سابق، هامش ص ١٠١.

وهذا السبب ما يفسر جزءًا كبيرًا من عمليات الاستحواذ على الشركات العاملة في مجال الأدوية والمستحضرات الطبية، وكذلك في قطاع تكنولوجيا المعلومات<sup>(١)</sup>.

وإزاء ما تقدم تعتبر التقنيات التكنولوجية الحديثة من العوامل المحفزة لحركة الاستحواذات بما وفرت من سرعة وسهولة الاتصال بين الأسواق وتقصير المسافات بين الدول، كما أنها لم تسهل فقط الاتصال الجغرافي بين مناطق العالم المتباعدة، وبالتالي توسيع الأسواق أمام الشركات العالمية، ولكن سهلت وقللت أيضاً من تكاليف التنسيق والتعاون بين الفروع والشركات العالمية المنتشرة في أرجاء العالم.

### \* الاستحواذ وتعظيم الربحية :

لا غرو في أن حافز الربح هو الغاية من أي نشاط اقتصادي في النظام الرأسمالي حيث تسعى الأطراف من خلال عملية الاستحواذ إلى تحقيق مزيد من الربح وزيادة في القيمة السوقية لها بعد عملية الاستحواذ<sup>(٢)</sup>.

ويجدر التنويه أن زيادة القيمة السوقية لأسهم الشركات في الأسواق المالية لهو خير مؤشر على زيادة قيمة هذه الشركة من خلال تعظيم ثروة حملة الأسهم، الذي يعتبر من أهم أهداف المشروع الاقتصادي بصفة عامة، ومن الجدير بالذكر أن تعظيم الربحية يتحقق نتيجة أمرين هما: الأثر التجميعي التشغيلي، والأثر التجميعي المالي<sup>(٣)</sup>.

### الأول: الأثر التجميعي التشغيلي Operating Synergy:

وينشأ هذا الأثر من خلال مصادر ثلاثة<sup>(٤)</sup> :

(1) Maj David R. King, Investigating the integration of Acquisition Firms in High-Technology industries implication for industrial Policy USAF, Washington DC, 2004. PP. 260-261.

(٢) ومنها على سبيل المثال: عملية الاستحواذ من خلال الاندماج الذي تم ما بين بنك Union Corps مع بنك First Fidelity في غضون عام ١٩٩٥، وقد شكلا من خلال عملية الاستحواذ سادس أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم أصولها ١٢٣.٧ بليون دولار، وكذلك الحال عملية الاستحواذ من خلال الاندماج الحاصل ما بين بنك Bank of America و Security Pacific، وقد أدى ذلك إلى تحسن وضع هذين البنكين بعد عملية الاندماج، حيث احتل البنك الجديد الناشئ عن عملية الاستحواذ من خلال الاندماج المركز الثاني من حيث الحجم، والمركز الأول من حيث رأس المال وعدد الفروع بين البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، كما زادت ربحية السهم ووصلت إلى ٧.٣٥ دولار عام ١٩٩٤ بعد عملية الاستحواذ، مقابل ٤.٩٥ عام ١٩٩٠ قبل عملية الاستحواذ. أنظر: د. نبيل حشاد، دمج واستحواذ البنوك في مصر، مرجع سابق، ص ٦.

(3) Carles A. Sehark, Edward E. Shea and Georgee, Beek, Acquisitions, Mergers Asles, Buyout and Takeovers: Prentic Hall, New York, 1991, p. 215.

(٤) راجع: د. رمزي صبري مصطفى، اندماج البنوك كإحدى آليات التطوير المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة طنطا، سنة ٢٠١١ ص ٥٥، وفي الفقه المقارن:

- ١- تخفيض بعض بنود التكاليف التي تتزامن مع تنفيذ عمليات الاستحواذ والمتمثلة في إلغاء الازدواجية في بعض الوظائف وتخفيض تكلفة الموارد البشرية، حيث يتم دمج كثير من الوحدات الإدارية في وحدة واحدة.
- ٢- زيادة بعض بنود الإيرادات التي تنتج عن استحواذ الكيان الجديد على حصة مؤثرة من السوق وقدرته على المنافسة.
- ٣- زيادة الكفاءة الناتجة عن الكيان الجديد الناشئ عن عملية الاستحواذ.

### الثاني: الأثر التجميعي المالي Financial Synergy:

وينشأ هذا الأثر أيضاً من خلال ثلاثة مصادر:

- ١- المزايا الضريبية: كما أوضحنا من قبل عند حديثنا عن الوفورات الضريبية، حيث يمكن للشركة المستحوذة استخدام خسائر الشركة المستحوذ عليها في تخفيض جزء من أرباحها، وبالتالي تحقيق وفورات ضريبية.
- ٢- انخفاض تكاليف إصدار الأوراق المالية: حيث إن كبر حجم الشركة وقدرتها على المنافسة والدخول إلى الأسواق المختلفة، وطرح إصدارات من الأوراق المالية بكميات كبيرة، بعد عملية الاستحواذ لاسيما من خلال عملية الاندماج، يؤدي فعلياً إلى خفض تكاليف الإصدار.
- ٣- انخفاض مخاطر الإفلاس: يترتب على عملية الاستحواذ الوصول إلى مصادر جديدة للأموال وتهيئة الظروف لتنوع الخدمات، الأمر الذي يخلق في النهاية زيادة هامش العوائد المحققة وانخفاض درجة التقلب في التدفقات النقدية المتوقعة، مما يقلل من مخاطر عدم السداد وانخفاض مخاطر الإفلاس، واستطاعة دخول الكيان الجديد المستحوذ عليه لكثير من المجالات ذات هامش مخاطرة مرتفع، حيث تتوافر لديه الخبرات التي تضمن الحد الأدنى من الآثار السلبية لهذه المخاطر والحد الأعلى من كفاءة الاستثمار<sup>(١)</sup>.

### \* الاستحواذ والمنافسة :

إن دعم مبدأ حرية النشاط التجاري والمنافسة الذي فرضه الاقتصاد العالمي وفقاً لنظام اقتصاد السوق، قد أسهم في تحفيز الشركات على التنافس فيما بينها، وبذل أقصى الجهد من أجل التحسين والتطوير والابتكار سعياً لجني مزيد من الأرباح<sup>(٢)</sup>، ولقد باتت

(١) انظر: د. طارق محمود عبد السلام السالوس، الدمج المصرفي دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي دار

النهضة العربية، سنة ٢٠٠٥، ص ٣٨.

(2) De Man, Ard-Pieter, and Geert Duysters. Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. Technovation, 2005, p. 1377. Available at:

المنافسة ما بين الشركات أمراً طبيعياً ومبدأً أساسياً في عالمي الاقتصاد والقانون، حيث تدلف العديد من الشركات إلى الأسواق بغية مزاوله العمل التجاري، وفي المقابل تضطر منهم إلى مغادرة أسواق لأي سبب كان، وبين هذا وذاك يتراوح السوق ما بين التشبع الطارد للشركات وبين التركيز الجالب لها، وبضطلع الاستحواذ بدور فعال في إقامة هذا التوازن في ظل الظروف العادية، ففي حالة التشبع تضطر الشركات إلى الاستحواذ على الأخرى، وذلك تقليلاً من عدد الشركات في السوق أو حجم ممارسة العمل التجاري، وفي حالة التركيز تدلف عدد من الشركات إلى الأسواق؛ وذلك بغية تغطية جانب من الطلب المتزايد على الخدمات التي تقدمها<sup>(١)</sup>، وقد قيل وبحق أن الضرر الناشئ عن المنافسة يعتبر ضرراً مشروعاً، وإن حالة المنافسة التجارية من الحالات التي يجيز فيها القانون إلحاق الضرر بالغير طالما كانت التجارة مشروعة والمنافسة شريفة، تقوم على العمل والذكاء والنجاح والالتزام بأصول التعامل التجاري<sup>(٢)</sup>.

وقد أشرنا من قبل أن المنافسة أصبحت لا تقتصر على المنافسة الداخلية فقط، بل يمتد نطاقها أيضاً إلى الصعيد الدولي فالاحتفاظ بالسوق المحلي أصبح مهدداً من منتجين بالخارج ما لم تتم المسارعة للوصول إلى حلول استراتيجية للبقاء والتي كلها تتدرج تحت إحدى صور التجمع سواء كان اندماج أو تملك أو حيازة أو تحالفات استراتيجية، فنتيجة لتلك المتغيرات العالمية المختلفة تزايدت الحاجة إلى إحداث الكثير من عمليات الاستحواذ لزيادة القدرة التنافسية لمواجهة هذه المتغيرات، فهو رد فعل يكاد يكون ضرورياً وحتماً لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، والوصول إلى حجم اقتصادي يتيح زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم العائد، وتكون محصلة ذلك تحقيق نمو كبير، وقادر على البقاء والاستمرار.

وإزاء ما تقدم فلكل مشروع اقتصادي الحق في الدخول والخروج من السوق دون أية قيود<sup>(٣)</sup> وبالتالي منع كافة الأشكال والممارسات المقيدة لذلك، مثل عملية التحكم في الأسواق،

<https://pdfs.semanticscholar.org/8616/fdd3b14734e4f7689911933f12f05a3f9ed9.pdf>. (last visited May 20, 2016)

(١) د. أحمد عبد الرحمن الملحم، مدى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة التجارية " دراسة تحليلية مقارنة بين القانونين الأمريكي والأوروبي مع الإشارة إلى الوضع في الكويت، مجلة الحقوق، جامعة الكويت، السنة التاسعة عشر، العدد الثالث، ص ١١.

(٢) د. أحمد محمد مرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، الصناعة- التجارة- الخدمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، سنة ١٩٩٤، ص ٩.

(3) Gwartney, James, Robert Lawson, and Seth Norton. Economic freedom of the world: 2008 annual report. The Fraser Institute, 2008, p. 3.

وأسعار السلع والخدمات بالزيادة والنقصان، والحد من حرية تدفق السلع والخدمات إلى السوق أو إخراجها منها بصفة كلية أو جزئية بإخفائها أو تخزينها أو الامتناع عن التعامل فيها، وتجميد عمليات التصنيع والتطوير والتوزيع والتسويق أو الحد منها، وكل ما سبق من الممارسات المقيدة للمنافسة والتي تعد من صور الاحتكار والمحظورة قانوناً<sup>(١)</sup>.

ومما لا شك فيه أن عملية الاستحواذ تعمل على توفير رؤوس الأموال القادرة على تحقيق أهداف الشركات المتمثلة في خلق كيانات ضخمة تعمل وفقاً لمتطلبات الأسواق الدولية، وتقدم هذه الكيانات خدماتها داخل أسواق الدول الأخرى وعبر حدودها القطرية<sup>(٢)</sup>، حيث إن التطور المستمر في جميع مناحي الحياة وخاصة وسائل النقل والمواصلات وتكنولوجيا المعلومات أدى إلى أن القدرات الفردية والإمكانيات المتواضعة ورؤوس الأموال المبعثرة غير قادرة على تحقيق الأهداف الكبيرة للشركات<sup>(٣)</sup>.

ولذلك تكمن أهمية الاستحواذ في أنه يؤدي إلى ارتفاع درجة المنافسة بين الشركات، كما أنه يسمح بالحصول على موارد مالية جديدة وكافية تعزز بقاء الشركات كعنصر منافس وفعال في محيطها؛ لذا لجأت الكثير من الشركات إلى الاستحواذ لإحكام السيطرة على الأسواق المحلية بصفة عامة والأسواق العالمية بصفة خاصة على حد اعتبار أن الاستحواذ هو الأسلوب الأكثر فاعلية لدعم المزايا التنافسية، وذلك من خلال زيادة القاعدة الرأسمالية والاقتصادية للشركات، والتي تنتج عن إحكام السيطرة على حصة أكبر من السوق<sup>(٤)</sup>، وما يترتب على ذلك من تلبية متطلبات رأس المال وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات والأرباح، وكذلك الحال مساعدة الشركات على النمو وتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق المالية، علاوة على تحسين قدراتها على إدارة المخاطر وتوزيعها<sup>(٥)</sup>.

(١) انظر: د. محمد القليوبي، الوجيز في القانون التجاري، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، بدون ناشر، سنة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص ٢٥١، وقريب من ذات المعنى: د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٧٢.

(2) Erel, Isil, Rose C. Liao, and Michael S. Weisbach, Op. Cit, p. 1046. See Also : Kang, N. and S. Johansson Cross-Border Mergers and Acquisitions, , Op. Cit, p. 3.

(٣) راجع: د. نهاد أحمد إبراهيم، مرجع سابق ذكره، ص ١٥، د. حسين الماحي، الشركات التجارية وقواعد سوق الأوراق المالية الطبعة الرابعة، سنة ٢٠١٧، دار النهضة العربية، ص ١.

(4) See: Berger, Allen N., et al. The dynamics of market entry: The effects of mergers and acquisitions on entry in the banking industry. The Journal of Business, 2004, p. 797. Available at:

[https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.eg/&httpsredir=1&article=1007&context=fin\\_facpub](https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.eg/&httpsredir=1&article=1007&context=fin_facpub). (last visited May 20, 2016)

(٥) د. حسني المصري، اندماج الشركات وانقسامها، سابق الإشارة إليه، ص ٧، د. نهاد أحمد إبراهيم، مرجع سابق ص ٤٩٩، وأيضاً: د. رمزي صبحي مصطفى، مرجع سابق، ص ٨١.

ونخلص إجمالاً أن الاستحواذ إذا ما كان يستهدف السيطرة على الشركات ويدعم المزايا التنافسية فيما بينها لتعظيم العائد المستحق للمستثمرين كأثر للمنافسة المشروعة، فإنه على خلاف ذلك، قد يؤدي إلى الحد من المنافسة من خلال زيادة قدرة المستحوذ بعد إتمام عملية الاستحواذ على الهيمنة والتأثير وخلق مركز مسيطر في السوق المعنية ومن ثم تغيير شروط السوق ومختلف الآثار التي يتحملها باقي المتعاملين في السوق خاصة المنافسين منهم **وذلك من خلال** إساءة هذا المركز، فضلاً عن خروجهم من السوق المعنية، وليس هذا فحسب بل من شأن هذا المركز الإضرار بالمستهلك الذي يحصل على سلعة ذات جودة أقل وسعر أعلى، كما أنه يضر بالمنتج الصغير الذي يفقد وحدته الاقتصادية سواء بخروجها من السوق أو إفلاسها، وذلك بعد انتقال السيطرة على السوق إلى المستحوذ لذا تعد عمليات الاستحواذ ذات أثر بالغ الأهمية على المنافسة<sup>(١)</sup>، على النحو الذي سنعرض إليه تفصيلاً في الباب الثاني من هذه الرسالة.

#### \* الاستحواذ وزيادة فاعلية سوق الأوراق المالية :

لعل أحداً لا ينكر اليوم الدور الذي يمكن أن تلعبه أسواق الأوراق المالية في التأثير إيجاباً أو سلباً على اقتصاديات الدول، بل لعلنا لا نبالغ إذا ما قلنا إن هذه الأسواق تمثل إحدى الركائز الرئيسية التي تقوم عليها الاقتصاديات، وقد زاد من هذه الأهمية الاتجاه نحو العولمة، وما استتبعه ذلك من ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد يقوم على تحرير الخدمات، والتي مما لاشك فيه تشمل أسواق رأس المال<sup>(٢)</sup>.

وتبرز أهمية الاستحواذ في زيادة فاعلية سوق الأوراق المالية، من حيث تنشيط السوق المالي للأوراق المالية، حيث تؤدي عمليات الاستحواذ من خلال عروض الشراء على أسهم الشركات إلى تنشيط السوق المالي وذلك بسبب ازدياد الطلب والعرض على أسهم تلك الشركات<sup>(٣)</sup>، مما يؤدي إلى تحريك الركود داخل السوق المالي وارتفاع مؤشرات السوق العام الذي يمثل بدوره مرآة للاقتصاد الوطني لأية دولة في نموه وركوده، بيد أن التوقعات

(١) راجع: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استغلال المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١٦٣، وأيضاً: د. سامي سلامة نعمان، الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدولة النامية، بدون دار نشر الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٨، ص ١٥٥، وأيضاً: د. نبيل حشاد، مرجع سابق ذكره، ص ٦.

(٢) انظر: د. بلال عبد المطلب، الالتزام بالإفصاح عن المعلومات في سوق الأوراق المالية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٦، ص ٥.

(3) Magnuson, William. Takeover regulation in the United States and Europe: an institutional approach. Pace Intel. Rev. 21, 2009, p. 208. Available at:

[https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/pacintwr21&div=9&id=&page\\_.](https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/pacintwr21&div=9&id=&page_.) (last visited May. 20, 2016)

والمضاربات والآمال التي تنتاب المتعاملين في الأسواق المالية من الأسباب القوية لتحريك الركود في بورصة الأوراق المالية، ولا شك أنه عندما يشعر المستثمرون أن سوق الأوراق المالية سوق نشطة ومنظمة وتعمل بشفافية وحياد، واستهداف مصالح المساهمين وفق مبادئ العدل والمساواة، مع الالتزام بالشفافية والإفصاح، فإنهم يقبلون على الاستثمار فيها بكل ارتياح، وهذا كله ما يسهم في تنمية رؤوس أموال الشركات المدرجة في السوق وأصولها وتوسيع نطاق عملياتها التشغيلية، مما يتيح المجال للمستثمرين لتحقيق المزيد من الأرباح والعوائد<sup>(١)</sup>.

وتزيد أهمية الاستحواذ بالنسبة للشركات التي أصدرت أسهماً لها في اكتتاب عام والمقيدة في بورصة سوق الأوراق المالية أو حتى على الأسهم غير المقيدة في البورصة، حيث يتزايد عدد مساهمي الشركة وتتأثر مصالحهم الاقتصادية وأسعار الأسهم بعمليات الاستحواذ وما قد يسبقها من مفاوضات وإفصاحات وما يصاحبها أثناء تنفيذها من آثار، وما قد يترتب من آثار مالية واقتصادية بعد تمام عملية الاستحواذ، والتي تعود بالنفع والفائدة على المناخ الاستثماري في أنشطة الأوراق المالية، وتحقيق أرباح ضخمة للشركات<sup>(٢)</sup>.

ولعمليات الاستحواذ دور فعال وإيجابي في تقوية حصص الشركات في السوق التجاري، علاوة على تسهيل الدخول في مشاريع وأعمال تجارية تسهم في التوسع في اقتصاديات وفورات الحجم وزيادة الربحية وخلق أسواق جديدة، الأمر الذي يترتب عليه ازدهار وتنمية الاقتصاد الوطني، حيث إن تنشيط السوق المالي وزيادة حجم التداول يؤدي إلى سرعة دوران رأس المال وارتفاع ثقة المتعاملين في وحدات هذا الاقتصاد<sup>(٣)</sup>، ومن الجلي

(١) راجع : د. سمير برهان راغب، النظام القانوني للعرض العام لشراء الأسهم، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠٦م ص ٤٦.

(٢) د. هاني سري الدين، التنظيم التشريعي لعروض الشراء الإجباري على الشركات المقيدة بالبورصة وفقاً لأحكام قانون سوق رأس المال المصري، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية ٢٠١٣، ص ٨، وانظر أيضاً:

The High Level Group of Company Law Experts, Report of the High Level Group of Company Law Experts on Issues Related to Takeover Bids, 19 (Jan. 2009). p. 28 , available at:

[https://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/takeover\\_bids/2002-01-hlg-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/takeover_bids/2002-01-hlg-report_en.pdf). (last visited Jun. 2, 2016), See Also: Nguyen, Diem. Distribution of takeover gains: A comparison between the US and other major markets. 2015, p. 6. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2769381](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769381) (last visited jun.2,2016).

(3) Ventoruzzo, Marco. Europe's Thirteenth Directive and US takeover regulation: regulatory means and political and economic ends. Tex. Intel 2006, p. 176.

القول أن الاقتصاد القومي يستفيد من عمليات التركيز، الذي يُعد الاستحواذ سبباً رئيساً لها وأداة من أدوات التركيز الاقتصادي التي يمكن من خلاله تكوين مجموعة من الشركات في مركز اقتصادي كبير يهدف إلى تحقيق التكامل بين الشركات المشتركة في هذه العملية<sup>(١)</sup>.

#### \* الاستحواذ وتحقيق المساواة بين المساهمين :

من المناسب الإشارة هنا إلى أن الشركات أصبحت الأداة المثلى للنهوض الاقتصادي، بل تعاظمت هذه الأهمية لدرجة أن أصبحت الشركات وبخاصة شركات المساهمة تشكل قوة اقتصادية واجتماعية تخشى الدول من سطوها، وذلك نظراً لسرعة انتشارها، ويعود ذلك أيضاً إلى الخصائص التي تتميز بها هذه الشركات، حيث إن قيمة السهم فيها يكون من الضالة، بحيث يمكن لصغار المدخرين في شراء الأسهم، وعندئذ يصبح كل واحد منها شريكاً دون أن يكون مسئولاً عن مخاطر الخسارة التي قد تتعرض لها الشركة إلا بقدر قيمة أسهمه في رأس المال، كما أن أسهمها قابلة للتداول بسهولة، وبذلك تسمح لمن يريد المساهمة في الشركة الانضمام إليها بسهولة وأن ينسحب منها بحرية حين يرغب في ذلك، فالمساهمون لا يخشون البقاء حبيسي أسهمهم<sup>(٢)</sup>.

وهدياً على ما تقدم فالمساهم يتمتع بطائفة من الحقوق يكون البعض منها ذا طبيعة مالية بينما يكون البعض الآخر ذا طبيعة غير مالية، كما أنه ليس شريكاً فقط بماله بل هو أكثر من ذلك، إذ إنه عضو فعال يمارس دوره داخل الشركة بما له من حقوق تخولها له أسهمه، ولأجل ذلك كان لحقوق المساهمين أهمية استدعت تدخل الأنظمة والقوانين لتنظيمها وحمايتها بنصوص صريحة تكفل للمساهم تأمين الحماية اللازمة له ويُعد مبدأ المساواة بين المساهمين من المبادئ الأساسية في شركات المساهمة والذي يقتضي أن توزع الحقوق والالتزامات بالتساوي بين المساهمين<sup>(٣)</sup>.

(١) د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٧١.

(٢) د. صفوت البهنساوي، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٨، ص ٢٧٩.

(٣) للمزيد من التفصيل عن حقوق المساهم في شركات المساهمة، راجع: د. عماد محمد أمين السيد، حماية المساهم في شركات المساهمة دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، سنة ٢٠٠٥، وفي الفقه الأمريكي انظر:

Jiraporn, Pornsit, and Yixi Ning. Dividend policy, shareholder rights, and corporate governance. 2006.

Available at: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=931290>.

(last visited Jun.2,2016).

وانطلاقاً من هذه الحقيقة، فكان من الطبيعي والمنطقي أن يلزم هذا المبدأ المساهمين أثناء وبعد عملية الاستحواذ؛ ولذلك فقد حرصت القواعد المنظمة لعملية الاستحواذ من خلال عروض الشراء على تطبيقه<sup>(١)</sup>.

وتمثل قاعدة المساواة القاعدة الأساسية لمبادئ وغايات الاستحواذ من خلال العروض العام لشراء الأسهم والتي يتحدد نطاقها من خلال المساواة ودون تفرقة بين المساهمين في المعلومات المتاحة والشروط بين أصحاب العروض المقدمة وبين المساهمين من حملة الأوراق المالية القابلين للبيع، فلا يجوز قصر شراء الأسهم على فئة معينة من المساهمين دون البعض الآخر، ويتم الشراء من جميع المساهمين الراغبين في بيع أسهمهم بنفس الشروط ودون تمييز بينهم، وفي حالة زيادة الأسهم المعروضة يتم تخفيض الكمية المشتراة بذات النسبة على جميع المساهمين الراغبين في البيع، كما أنه يتعين طبقاً لمبدأ المساواة في معاملة المساهمين مراعاة المساواة بينهم فيما يتعلق بالسعر المطروح من حيث وجوب الشراء بسعر موحد دون التمييز بينهم، فلا يجوز أن يتضمن عرض شراء سعريين أحدهما سعر لفئة معينة من المساهمين وسعر مختلف لفئة أخرى من المساهمين<sup>(٢)</sup>.

ويضاف إلى ذلك أن منع المتاجرة بالسلطة في الشركة المستهدفة واستهداف مصلحة المساهمين والأشخاص المعنية بالعرض يتحقق من خلال المساواة بينهم في الحصول على المعلومات المتاحة والكافية، فلا يجوز إتاحة معلومات عن عرض الشراء بقصد الاستحواذ لبعض المساهمين وحجبها عن الآخرين، ولا يخص أيًا منهم بمعلومات ويتم حجبها عن الآخرين، بمعنى أنه لا يجوز أن يستأثر بعض المساهمين بمعلومات بشأن العرض المقدم دون أن تتاح هذه المعلومات لباقي المساهمين، ويُعد ذلك إخلالاً بمبدأ المساواة من حيث وضع بعض المساهمين في موضع أفضل من غيرهم عند اتخاذ القرار بالبيع أو البقاء في الشركة<sup>(٣)</sup>.

ولا يمكن الاكتفاء فقط بالمساواة بين المساهمين في الاطلاع على المعلومات المتاحة، إذ يختلف هؤلاء في إمكانياتهم من الاستفادة من هذه المعلومات، فمن المعلوم أن المساهمين ينقسمون تبعاً لحجم ما يمتلكونه من أسهم إلى مجموعتين: الأولى وهي كبار المساهمين من أشخاص طبيعية ومعنوية تتوفر لديهم في الغالب قدرات أفضل في الوصول إلى المعلومات المقصودة وفي دراستها واتخاذ القرار الاستثماري على ضوءها، والمجموعة الثانية: وهم صغار المساهمين الذين لا تتوافر لديهم الكثير من نفس الإمكانيات والقدرات التي تعينهم على اتخاذ مثل هذا القرار؛ لذلك وتحرياً للعدالة بين المساهمين، فقد حرصت

(١) نصت المادة (٣٢٧) في فقرتها (ج) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ على أنه

يلزم مراعاة المساواة وتكافؤ الفرص فيما بين مالكي الأوراق المالية محل عرض الشراء، وكذلك فيما بين الأشخاص المعنية بالعرض".

(٢) د. هاني سري الدين، التنظيم التشريعي لعروض الشراء الإيجابي بقصد الاستحواذ، مرجع سابق، ص ١٠٧.

(٣) د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ١٥٩.

قواعد الاستحواذ من خلال عروض الشراء على ضرورة قيام كل من مقدم العرض وإدارة الشركة المستهدفة بتمكين المساهمين من اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح، وذلك من خلال إعطاء الفرصة المناسبة لهم والتوقيت الملائم لتقييم العرض المقدم وتمكينهم من اتخاذ القرار وذلك في ضوء المتغيرات التي تؤثر في هذه القرار، وبطريقة تكفل للمساهمين إجراء الموازنة والمفاضلة ما بين الفوائد التي عساها تعود عليهم من جراء عملية البيع<sup>(١)</sup>، وسوف نتناول هذا بمزيد من التفصيل عند دراسة المبادئ والغايات التي تحكم عروض الشراء.

### \* الاستحواذ وحماية حقوق أقلية المساهمين :

من المعلوم أن الجمعية العامة للمساهمين في شركات المساهمة هي السلطة العليا في إدارتها، حيث تمتلك هذه الجمعيات سلطات واسعة في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، ولما كانت قرارات الجمعيات العامة تخضع لمبدأ الأغلبية، حيث إن القانون يعطي لمن يملك أغلبية رأس المال الحق في إدارة الشركة واتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بها، الأمر الذي ترتب على ذلك وكشف عنه الواقع العملي تحكم بعض أصحاب الأموال في أغلبية الأصوات في الجمعيات العامة بما يكفل له توجيه إدارة الشركة وبما يحقق مصالحهم الخاصة على حساب وبدون مراعاة مصالح أقلية المساهمين<sup>(٢)</sup>.

وإزاء هذا الوضع سالف الذكر والذي يمثل إهداراً لحقوق المساهم الفرد أو أقلية المساهمين في الشركة فقد اتجهت الحلول القانونية والقضائية إلى تهيئة بعض الوسائل التي تكفل حماية أقلية المساهمين وإعادة التوازن بين مصالح الأغلبية وحقوق الأقلية في شركات المساهمة بصفة عامة، وبصفة خاصة بعد عملية عروض الشراء بقصد الاستحواذ<sup>(٣)</sup>.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاستحواذ قد تلاقي رفضاً من قبل بعض المساهمين في الشركة المستهدفة، ويسمى هؤلاء بأقلية المساهمين الذين لم يوافقوا على قرار

(١) وهذا ما أكد عليه المشرع المصري حينما نص في المادة (٣٢٧/ب) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ على أن هذه القواعد تهدف إلى حصول مالكي الأوراق المالية محل عرض الشراء والأشخاص المعنية بالعرض على المعلومات الكافية والفرص المناسبة والتوقيت الملائم لتقييم عرض الشراء واتخاذ القرار الاستثماري بناء على ذلك، وفي المقابل نجد أن قانون Williams Act المنظم لعروض الشراء في أمريكا تضمن مجموعة من الأهداف التي تحمي حقوق المساهمين منها الكشف عن شخصية المشتري وغرضه من العرض، كما أوجب هذا القانون أن تقدم هذه البيانات إلى لجنة البورصة على أن تسلم نسخة منها إلى الشركة المستهدفة بالعرض، وذلك على نحو يمكن المساهمين من صنع قرار البيع من عدمه دون إكراه وعلى أساس معلومات كافية ودقيقة. للمزيد راجع:

The Limited Objectives of The Williams Act, Johnson, Lyman, and David Million. Misreading the Williams Act.2009, p. 1889.

(٢) انظر: د. أحمد بركات مصطفى، حماية أقلية المساهمين في شركات المساهمة دراسة مقارنة دار النهضة العربية، سنة ٢٠١٣، ص ٥.

(٣) راجع: د. عبد الفضيل محمد أحمد، حماية الأقلية من القرارات التعسفية الصادرة عن الجمعيات العامة للمساهمين دراسة مقارنة في القانون المصري والفرنسي، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، سنة ١٩٩١، ص ٢٣ وما بعدها.

البيع<sup>(١)</sup>، فإذا كانت الأغلبية قد صوتت على قبول الاستحواذ، فإن أقلية المساهمين هنا هم الذين لم يوافقوا على قرار البيع وقد كفل لهم المشرع الأمريكي والمصري الحماية الكافية للبقاء في الشركة أو التخارج منها بعد عملية الاستحواذ، ولا غرور في ذلك في ضوء أن أصبحت ممارسة حقوقهم فيها أقرب إلى النظرية منها إلى الواقعية، ومما لاشك فيه أن هذا نتيجة طبيعية لتغيير شخص المسيطر على الشركة، والذي يستتبع معه تغيير في إدارة الشركة، وحقيقة الأمر أن هذا التغيير قد وقع رغماً عن إرادة الأقلية ودون رضاهم، وليس من المقبول إلزامهم بالبقاء في شركة لم تعد لديهم القدرة فيها على ممارسة حقوقهم المرتبطة بما يملكونه من أسهم بصورة كاملة وعلى شخص لم يوافقوا عليه آلت إليه السيطرة<sup>(٢)</sup>.

وانطلاقاً من هذه الحقيقة وسعيًا نحو ضمان حق الأقلية، فلقد كان من الطبيعي وإمعاناً من المشرع أن يشيد نظاماً يحمي به الأقلية ويسهل بموجبه خروجهم من الشركة، بعد عملية الاستحواذ من خلال عروض الشراء، وقد تجسد هذا النظام في مصر بما يسمى بعروض الشراء بالانسحاب<sup>(٣)</sup>، على النحو الذي سنعرض إليه تفصيلاً عند دراستنا لأنواع عروض الشراء.

مجمل القول أن أهمية الاستحواذ تكمن في أنه من أهم وسائل التركيز وأكثرها شيوعاً مؤخرًا وأصبح أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي، فمن خلاله تتمتع الشركات بمزايا الحجم الكبير والتقنيات التكنولوجية الحديثة، كما أنه يستخدم في نمو الشركات وتطورها السريع وتعظيم ربحيتها، يضاف إلى ذلك أن عمليات الاستحواذ تزيد من فاعلية سوق الأوراق المالية وتحقيق المساهمة بين المساهمين وحماية حقوق أقلية المساهمين، وننوه في هذا الصدد أنه مع التسليم بالمزايا السابق ذكرها لعمليات الاستحواذ إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب والمخاطر التي قد تروى في بعض الأحوال على الأهمية والمزايا المترتبة عليه، وذلك على نحو ما سنراه في المطلب القادم.

(١) انظر: عادل علي عبد السيد، حماية الأقلية من الممارسات التعسفية داخل شركة المساهمة دراسة مقارنة رسالة ماجستير، كلية

الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٧، ص ٩ وما بعدها .

(٢) د. سمير برهان، مرجع سابق ذكره، ص ٥٥٨ .

See Also: Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. Op. Cit, p. 33.

(٣) د. سامي عبد الباقي أبو صالح، النظام القانوني لعروض الشراء في سوق الأوراق المالية، وفقاً لقواعد عروض الشراء الجديدة

الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٧ دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٦، ص ٨١ وما بعدها.

## المبحث الثاني

## محاذير الاستحواذ

رغم أهمية الاستحواذ والتسليم بالمزايا المتعددة التي أشرنا إليها آنفاً، إلا أن عمليات الاستحواذ لها مخاطرها على كل الأطراف المعنية به، ويخطئ من يعتقد أن صفقات الاستحواذ لها جوانبها الايجابية فقط فإذا كان للاستحواذ من المزايا والأهمية<sup>(١)</sup>، فهو لا يخلو من بعض العيوب أو المحاذير التي يجب تجنبها، والتي قد تترتب في بعض الأحوال المزايا المترتبة عليه<sup>(٢)</sup> ومن أهم عيوب الاستحواذ، أن الاستحواذ يؤدي إلى تكوين وحدات اقتصادية عملاقة الأمر الذي قد يصيبها بالركود، بالإضافة إلى نشوء العديد من الصعوبات الفنية في تنظيم مثل هذه المشروعات العملاقة، كما أنه في كثير من الحالات يؤثر تأثيراً سلبياً على الاقتصاد القومي وذلك من خلال التخوف من سيطرة المستثمرين الأجانب على المشروعات القومية وأثر ذلك على المجتمع والأمن القومي، وإلى جانب ذلك سوء تخصيص الموارد وسوء استغلالها ومن مساوئ عمليات الاستحواذ، وكذلك الحال تكوين مراكز مسيطرة في السوق المعنية وإساءة استخدامها والتي من شأنها الإضرار بمصالح المستهلكين والتحكم في أسعار السلع والخدمات، بالإضافة إلى التأثير السلبي على العمالة والتوظيف وتسريح أعداد كبيرة منهم<sup>(٣)</sup>.

وتفصيلاً لما أجمالناه، سوف نوضح العيوب والمساوئ لعمليات الاستحواذ في النقاط

التالية:

**\* الاستحواذ وسلبيات الحجم الكبير:**

كما يترتب على وحدات الحجم الكبير الناتجة عن عمليات الاستحواذ من نتائج إيجابية ومزايا، فيمكن أن يترتب عليه من الآثار السلبية، حيث إن زيادة البيروقراطية في الحجم الكبير وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار، يؤدي إلى زيادة تكلفة الأعمال وزيادة المخاطر بسبب إهمال أو إخفاء بعض البيانات<sup>(٤)</sup>، مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطار وتراكم

(1) Nguyen, Diem. Distribution of takeover gains: A comparison between the US and other major markets. 2015, p. 3. Available at:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2769381](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769381), (last visited. Jan 12, 2016).

(٢) جريدة الوفد، عدد الثلاثاء ٢٢ ديسمبر ٢٠١٥، الصفحة الاقتصادية، مقالة بعنوان الاندماجات والاستحواذات سلبيات ومخاطر.

(٣) انظر: د. أحمد محمد محرز، الوسيط في الشركات التجارية، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الثانية، سنة ٢٠٠٤، ص ٦٠١.

(4) Patrick A. Gaughan, Mergers What Can Go Wrong and How to Prevent It (John Wiley & Sons 2004) p. 15.

الانحرافات وعدم تداركها أو تصحيحها في الوقت الملائم<sup>(١)</sup>، وقد يؤدي الاستحواذ إلى تضخم الشركات، الأمر الذي قد يصيبها بالشلل وعدم القدرة على توفير المرونة والفاعلية وسرعة اتخاذ القرارات واقتناص الفرص، وذلك بعد تخطي الشركات لحجم معين من الكبر ما لم تفلح الإدارة في إدخال اللامركزية في إدارة أعمالها<sup>(٢)</sup>، ومن ثم فعلى الشركات الرغبة في الاستحواذ أخذ الحذر من التوسع في عمليات الاستحواذ لان عدد الشركات المستحوذ عليها وحجمها قد يكون في مشكلة كبيرة تضر بأداء الشركة التي استحوذت عليها، وأشار هنا إلى شركة "تايكو انترناشيونال" الأمريكية التي يقع تحت مظلتها أكثر من ١٢٠ شركة، حيث أفلس عدد منها أثناء الأزمة المالية العالمية، وقد واجهت الإدارة العليا "لتايكو سيلاً" من المشاكل التي تحتاج إلى حلول عاجلة في مدة زمنية قصيرة، فقد كانت إحداث الأزمة المالية سريعاً<sup>(٣)</sup>، ونخلص من ذلك أن كثرة الاستحواذات بدون تدبير ودراسة يساهم في ضعف مرونة صناعة القرارات في الشركات وبالتالي تزيد من كشفها في الأزمات.

وجدير بالإشارة أنه في كثير من الأحيان لا تتمكن الشركات ذات الحجم الكبير بعد عملية الاستحواذ من تحقيق ربحية أكبر نسبياً من ربحية الشركات الأقل حجماً؛ وذلك لأن وفورات الحجم الكبير تميل إلى التناقص التدريجي بعد وصولها إلى مرحلة معينة، فعندما يسمح لها بأن تدخل إلى مجال جديد للنشاط وهو - إحدى مظاهر الاستحواذ - فإن ذلك يكتنفه احتمالية دخولها في أعمال ذات درجة مخاطرة عالية، والتي من شأنها أن تضعف هيكل النظام المالي للشركة، وعلاوة على ذلك فإن وجود مؤسسات كبيرة الحجم يشكل خطراً على سلامة وأمان اقتصاد أي دولة؛ لأن انهيار أي من هذه المؤسسات الكبيرة، يعرض اقتصادها إلى الخطر<sup>(٤)</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن تعدد الشركات التي تستحوذ عليها شركة تقتضي تنوع المسؤولية وتشتيت الجهود وانعدام الرقابة المباشرة والإشراف واختلاف الآراء، ومن العسير

(١) راجع: د. هالة حلمي السعيد، اندماج البنوك الدوافع والآثار، سلسلة أوراق بحثية، مارس ٢٠٠٥، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ٢٤، وأيضاً: عصام لطفي سيد، سابق الإشارة إليه، ص ٩٨.

(2) Berkow, Ken. Op. .Cit , p. 14., See Also : Hoang, Thuy Nga, and Kamolrat Lapumnuaypon, Op. Cit, p. 127 .

(٣) للمزيد من التفصيل راجع: د. عدلي قندج، الأزمة المالية العالمية الجذور والأسباب والعوامل المحفزة، مجلة اتحاد المصارف العربية، الأزمة المالية العالمية (الأسباب- التداعيات- الأفق)، العدد ٣٣٥، أكتوبر ٢٠٠٨، ص ٤٤.

(٤) راجع: د. محمد عبد الرحيم الشافعي، دمج وإدماج البنوك، العدد (٨)، السنة الأولى، أغسطس ٢٠٠٥، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، ص ١٩٠، د. أحمد فرحات فرحات، أهمية الدمج المصرفي لمواجهة آثار الأزمة الاقتصادية العالمية، مرجع سابق، ص ١١٢١ وما بعدها، د. فضل على ناجي، الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، سنة ٢٠٠٦، ص ٤٥.

العثور على أشخاص لديهم من الكفاءة ما يؤهلهم إلى تحقيق التماسك ما بين الشركات، وهذا ما قد يسفر عنه نتائج هزيلة بسبب عدم القدرة على الإحاطة بشئون الإدارة، ولذلك يجب على الشركة المستحوذة الاستعانة بأساليب الإدارة الحديثة، في ضوء اتجاه الشركات الكبيرة إلى البيروقراطية<sup>(١)</sup>.

وإجمالاً نخلص إلى أن الحجم الكبير ليس بالضرورة مقياساً للنجاح، وأنه من الضروري أن نطرح جانباً هذا الاعتقاد بأن الحجم الأكبر هو الأفضل دائماً، وأنه لا بد من الاهتمام بنوعية المؤسسة أكثر من الاهتمام بحجمها، فالحجم ليس ضماناً أكيدة ضد عدم التعثر، فضلاً عن ذلك فإنه من الصعب تحديد الحجم الأمثل للمؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية والأسواق المالية المتطورة يوماً بعد يوم، فالحجم الأمثل اليوم لا يكون ذلك غداً<sup>(٢)</sup>.

#### \* الاستحواذ والتأثير السلبي على استقلالية الاقتصاد الوطني :

من المسلم به أن عمليات الاستحواذ غالباً ما تهدف إلى المزيد من الاستثمارات الأجنبية، وذلك بما لها من دور فعال في النمو الاقتصادي، إلا أنه يبقى دائماً التخوف من سيطرة المستثمرين الأجانب على المشروعات الوطنية، وأثر ذلك على المجتمع والاقتصاد الوطني والأمن الاجتماعي والقومي، وما من شك أن استحواذ الشركات الأجنبية على الشركات الوطنية، يترتب عليه أن تؤول إدارة بعض هذه الشركات إلى أيادٍ أجنبية دخيلة من أجل استحواذها على أنشطة مشروعات لها من الأهمية الاستراتيجية للاقتصاد الوطني لهذه الدول وذلك بدافع مادي جشع لا علاقة له من قريب أو بعيد بزيادة الإنتاجية العامة للمشروعات أو الصناعة أو للدول ذاتها<sup>(٣)</sup>.

وقد أشار تقرير لجنة البورصات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن عروض الشراء بقصد الاستحواذ عملية مالية بحتة، تؤدي إلى تقطيع أوصال المشروعات دون مبرر، الأمر الذي أدى إلى اعتراف رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، بالحق في إيقاف العروض الأجنبية، إذا ما كانت تهدد الأمن الوطني الأمريكي<sup>(٤)</sup> وهذا ما حدث بالفعل عندما أعلنت شركة مواني دبي العالمية DP Worlds في غضون عام ٢٠٠٦ عن شرائها لشركة تشغيل

(١) انظر: د. حسام عبد الغني الصغير، النظام القانوني لاندماج الشركات، مرجع سابق، ص ١٤، وكذلك: محمود صالح قائد اليرباني،

اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة دراسة مقارنة دار الفكر العربي، سنة ٢٠١٢، ص ٦٠.

(٢) راجع: د. طارق محمود عبد السلام السالوس، الدمج المصرفي دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي دار

النهضة العربية، سنة ٢٠٠٥، ص ٣٣.

(٣) د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٤) د. حسين فتحي، الأسس القانونية لعروض الاستحواذ على إدارات الشركات، دار النهضة العربية، بدون سنة نشر، ص ٣٥.

المواني البريطانية العملاقة، والتي تدير عدد (٦) مواني كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(١)</sup>، وقد ترتب على هذا الإعلان اعتراض الكونجرس الأمريكي على هذه الصفقة متذرعاً بالحفاظ على الأمن القومي الأمريكي وعلى هذا الأساس قد صادق الرئيس الأمريكي في عام ٢٠٠٧ على قانون بإنشاء هيئة يتيح لها الرقابة على الاستثمارات الأجنبية وتعطيل الصفقات التي تخل بالأمن القومي الأمريكي، وأجاز لهذه الهيئة الاستعانة بالمخابرات الأمريكية لتدقيق أي صفقة يعقدها أجنبياً للاستحواذ على شركات أمريكية<sup>(٢)</sup>.

وعلى أية حال فإن الدول تختلف في نظرتها إلى عمليات الاستحواذ، مما ينعكس على التشريعات التي تنظمها، وذلك تبعاً لاختلاف ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويبدو لي أنه يجب تعزيز ضخ الاستثمارات الأجنبية والمحلية جنباً إلى جنب في السوق المحلي، ويتم ذلك من خلال شراكة المستثمر الأجنبي مع المستثمر المحلي في كيان اقتصادي مجمع، وذلك لمواجهة التخوفات من سيطرة المستثمرين الأجنبى وتملكهم للمشروعات ومقدرات الاقتصاد الوطني، ولضمان عدم سيطرة المستثمر الأجنبي على السوق

(1) Weisman, Jonathan, and Bradley Graham, Dubai Firm to Sell U.S. Port Operations, The Washington Post, March 10, 2006. p. 1.

انظر أيضاً: مقالة في الأهرام المصري، بالعدد الصادر في ٦ أغسطس عام ٢٠٠٧، ص ١٥.

(٢) وتسمى هذه الهيئة بهيئة الاستثمار الأجنبي في الولايات المتحدة الأمريكية The Committee on Foreign Investment In United States (CFIUS)، وتضم عدد (٩) وزراء، اثنان منهم لهم الصفة الرسمية بحكم منصبهم، وأعضاء آخرون يعينون بواسطة الرئيس، وتساعد هذه الهيئة أو اللجنة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في الإشراف على جوانب الأمن القومي للاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الأمريكي وتعمل هذه اللجنة في غموض نسبي، وتهدف هذه اللجنة إلى إيجاد نوع من الربط بين الأجهزة الحكومية الأمريكية، وكذلك الحال مراجعة جوانب الأمن القومي المترتبة على الاستثمار الأجنبي وأثرها على الاقتصاد القومي، وقد أثاروا أعضاء هذه اللجنة مسألة الأمن حينما عرضت مواني دبي شراء سدس المواني الأمريكية، وقد اقترح بعض صناعات القرار توسيع مراجعة اللجنة ورقابتها لتشمل وبصورة أوسع على الآثار الاقتصادية للعقود الفردية للاستثمار الأجنبي، وكذلك الأثر الجماعي للاستثمار في بعض القطاعات في الاقتصاد أو بواسطة المستثمرين من الدول المختلفة، ومما لا شك فيه أنه كان لتغيير سياسات الاستثمارات الأجنبية الأمريكية أثارا كبيرة وواسعة لأنه من المعلوم أن الولايات المتحدة الأمريكية هي أكبر الدول التي تتلقى استثمارات أجنبية، كما أنها تعتبر المستثمر الأكبر فيما وراء البحار في الاستثمار المباشر، وقد ترتب على ذلك أنه حتى اليوم هناك خمس استثمارات من خلال عمليات الاستحواذ قد تم تجميدها أو إلغاء العقد أو إلغاء المشروع بدلاً من تجميده، وجدير بالذكر أن الرئيس أوباما President Obama استخدم هذه سلطة (CFIUS) في عام ٢٠١٢ لمنع شركة أمريكية Ralls Corporation مملوكة من جانب مواطنين صينيين من شراء شركة طاقة رياح تقع بالقرب من وزارة الدفاع، وكذلك الحال عرقلة شركة استثمارية صينية في عام ٢٠١٦ من الاستحواذ على Aixtron وهي شركة ألمانية ولكن مقرها وأصولها في الولايات المتحدة، كما وأن الرئيس ترامب President Trump منع استحواذ شركة Lattice Semiconductor Corp من قبل شركة الاستثمار الصينية Canyon Bridge Capital، واخيراً في عام ٢٠١٨ أوقف الاستحواذ على Qualcomm من قبل Broadcom.

See: Jackson, James K. The Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS). Library Of Congress Washington DC Congressional Research Service, July 3.2018, Available at: <https://fas.org/sgp/crs/natsec/RL33388.pdf>. (Last visited 28 Jun 2018).

المحلي وفقدانه نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني، وبالتالي يجب أن تخضع هذه المشروعات لإشراف الدولة التي يقام على أرضها مثل هذه المشروعات، مع توفير الضمانات الكافية لحماية سيادة الدولة على كامل أراضيها، وذلك من خلال أطر قانونية واضحة، وضبط الحركة الاقتصادية على تلك الاستثمارات بما لا يجعلها تنفصل في إدارتها عن باقي الدولة كما يجب أن ألا يسمح للأجانب بتملك الأراضي أو المشروعات وإنما تخصص لهم بنظام حق الانتفاع<sup>(١)</sup>.

### \*الاستحواد والتأثير السلبي على العمالة والتوظيف :

تجدر الإشارة بدايةً إلى أن العمل يحظى بأهمية كبيرة في حياة الفرد والمجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، بل ويكتسب لدى الكثير أهمية دينية، فمن الناحية الاقتصادية يرى آدم سميث أن العمل السنوي لشعب من الشعوب يُمثل الرصيد الذي يُمكن هذا الشعب من الحصول على السلع الضرورية والكمالية التي يستهلكها سنوياً، والتي تأتي كنتيجة مباشرة من هذا العمل أو نتيجة مبادلة منتجات هذا العمل بمنتجات غيره من الشعوب الأخرى<sup>(٢)</sup>، ومن الناحية الاجتماعية، فإن للتدخل عن العمل آثار سلبية سواء على الشخص المتدخل ذاته أو على المجتمع، حيث تفيد الإحصاءات العلمية إلى ارتفاع نسبة الجريمة بين المتدخلين عن العمل، كما أن للبطالة آثارها السلبية على الحالة النفسية والصحة الجسدية أيضاً، وهو ما ينعكس فعلاً على قوة العمل التي تعتبر العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، وأخيراً من الناحية الدينية، فقد حضت الأديان السماوية على أهمية أن يكتسب الإنسان رزقه من عمل يده وأن العمل عبادة<sup>(٣)</sup>.

وقد أشرنا من قبل حينما تناولنا إعادة الهيكلة الإدارية للشركة المستحوذ عليها، أن إعادة الهيكلة الإدارية تلعب دوراً مهماً في النهوض بالشركات المستحوذ عليها، ورسم الطريق الصحيح لها إذا ما تم ذلك بأسلوب علمي سليم، فهي تمثل ركيزة أساسية في مقدرة تلك الكيانات على مواجهة الصعوبات التي تواجهها وفي رسم السياسات التي على هداها يتم العمل وتحديد التوجهات والأنشطة والخدمات التي سنقوم بها، وأن هذه العملية عادة ما تطلب إحداث تغيير في الفكر القائم على إدارة هذا الكيان، مع إعداد طاقم إداري لديه من

(١) د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٢) Adam Smith. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations Oxford University press, 1998, p. 122.

(٣) راجع: د. سامي سلامة نعمان، سابق الإشارة إليه، ص ٢٤٨.

العلم والخبرة والدراية التامة بالتحديات التي تواجه هذه الكيانات وما يتعين من إجراءات من تطوير سواء بالدخول في مجالات عمل جديدة أو بتطوير العمل فيها، كما تتم إعادة الهيكلة من خلال انتقاء العناصر الإدارية القادرة على التعامل وإعادة توزيع المناصب عليها بما يشكل في النهاية جهازاً إدارياً على درجة كبيرة من الكفاءة والخبرة والدراية بالسياسة التي يتعين على الكيان الجديد سلوكها والخطوات الواجبة الاتباع في هذه الفترة، كما أن إعادة الهيكلة تطلب استقطاب الكفاءات البشرية من الداخل والخارج، وتنمية مؤهلات ومهارات وخبرات المدراء والموظفين فضلاً عن إمكانية خلق إدارات متخصصة، ذلك أن الشركات المستحوذة تزداد قدراتها على التخصص في ميادين عمل محددة ومتنوعة وبما يتناسب مع خلق إدارات داخلية متخصصة وتنمية خدماتها ومنتجاتها والاستفادة من مزايا تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى إمكانية البحث عن تحسين عمليات البحث والتطوير<sup>(١)</sup>.

ومن الغني عن البيان أن إعادة هذه الهيكلة غالباً ما يترتب عليها استبعاد عدد كبير من العمالة، وقد خلصت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الصدد إلى وجود أثر سلبي على العمالة<sup>(٢)</sup>، حيث اقترنت معظم حالات الاستحواذ بتخفيض عدد العمال في المشروعات المستحوذ عليها<sup>(٣)</sup>، وتؤكد البيانات صحة هذه الدراسات التي أجريت لمعرفة أثر الاستحواذ على العمالة، وفي جميع الحالات تشير إلى ترتب على عملية الاستحواذ تقليص في عدد الوظائف والاستغناء عن أعداد كبيرة منهم<sup>(٤)</sup>، ويرجع ذلك إلى الاستغناء عن العمالة، بصفة أساسية إلى سياسة الترشيح التي تتبعها الشركات كبيرة الحجم، وذلك بهدف عظيم الربح، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة التي توفر في استخدام الأيدي العاملة<sup>(٥)</sup>.

ويلاحظ والحال هكذا أن كل مؤسسة لها شخصيتها وقيمتها وأسلوبها في العمل وخصائص أخرى تشكل ما يسمى بثقافة المنظمة، وعدم القدرة على فهم اختلافات الثقافات

(١) راجع: د. طارق محمود عبد السلام، الدمج المصرفي، مرجع سابق، ص ٤٠.

(2) Frank McDonald and Arne Hiese Foreign Direct Investment and Employment in Host Regions European Business Review, 2002, vol. 14, pp. 44-76.

(٣) حيث جاء في خبر لوكالات الأنباء تصريح سيرجيو ماركيني الرئيس التنفيذي لشركة فيات الإيطالية للسيارات أنه حال الاستحواذ على شركة أوبل الألمانية، فسوف يتم إلغاء بعض الوظائف، وقد ذكر ممثلو عمال أوبل أن عدد ١٨ ألفاً من عمالها قد يسرحون إذا ما تمت عملية الاستحواذ. راجع: د. طاهر شوقي مؤمن، الاستحواذ على الشركة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٩، ص ٥٥.

(4) Berkow, Ken. Op. Cit, p. 20.

(٥) انظر: د. سامي سلامة نعمان، مرجع سابق الإشارة إليه، ص ٢٥٤ وما بعدها، وفي ذات المعنى: د. حسام الدين محمد عبد العاطي النظام القانوني لاندماج المصارف، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بنها، سنة ٢٠١١، ص ٤٧.

ما بين الشركة المستحوذة والشركة المستحوذ عليها يؤدي إلى تصادم ثقافي، وفي كثير من الأحيان إلى مقاومة من موظفي الشركة المستحوذ عليها، وخاصة إذا ما شعر المدراء في المناصب الإدارية العليا في الشركة المستحوذ عليها أنه سوف يتم استبدالهم، فإنهم سوف يرفضون التعاون مع مديري الشركة المستحوذة، وبالتالي سوف تخسر الشركة المستحوذة مصدراً مهماً من المعلومات حول نقاط القوة والضعف في الشركة المستحوذ عليها، وكذلك الحال سيفقدون هؤلاء المدراء مناصبهم في الشركة المستحوذ عليها، نظراً لعدم وجود ثقة وتعاون معهم ومع مدراء الشركة المستحوذة<sup>(١)</sup>.

### \*الاستحواذ وسوء تخصيص الموارد:

في كثير من الأحيان قد تضطر المشروعات المستهدفة إلى تبني استراتيجية دفاع ضد الاستحواذ عليها من قبل الغير، وهذه الإستراتيجية تقوم على الاعتبارات قصيرة الأجل دون الاعتبارات ذات الأجل الطويل الأمر الذي يؤدي إلى تعرض مستقبل هذه المشروعات إلى الخطر، وتلجأ الشركات إلى بيع بعض أصولها المهمة كأحدى وسائل الدفاع ضد عمليات الاستحواذ وخاصةً من خلال عروض الشراء<sup>(٢)</sup>، مما قد يؤدي إلى حرمان هذه الشركة من الاستفادة من أهم عناصرها مما يضعف مستقبلها، بالإضافة إلى فتح الباب أمام ممارسة ضغوط سياسية على متخذي القرار؛ من أجل تحقيق مصالح فئة أو فئات معينة، ومثال على ذلك اتخاذ الشركة المستهدفة بعض الإجراءات، لا ترغب منها سوى تعويض المديرين المعرضين لفقد وظائفهم حال نجاح عملية الاستحواذ مما يترتب عليه سوء تخصيص واستغلال الموارد المتاحة، وليس هذه فحسب، ولكن أيضاً تأجيل قرارات استثمارية مهمة وملحة<sup>(٣)</sup>.

(1) See: Berkow, Ken. Importance of Effective Leadership for the Success of Mergers and Acquisitions, A Research Project The George L, Graziadio Presented to The Faculty of Business and Management, Pepperdine University, 2017, p. 3.

راجع أيضاً: فوزية أحمد عبد الحميد، جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠٦، ص ٥٥.

(2) Coates, I. V., and C. John. The contestability of corporate control: a critique of the scientific evidence on takeover defenses. (1999), p. 2. Available at:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=173628](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=173628).

(last visited. Jan 12, 2017), See Also: Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. Op. Cit , p. 187.

(٣) انظر: د. محمد خليفة راشد مرجع سابق، ص ٨١.

**\*الاستحواذ والمركز المسيطر:**

قد ينشأ عن عمليات الاستحواذ مخاطر من شأنها الحد من حرية المنافسة، حيث تؤدي إلى نشأة مركز مسيطر للمستحوذ يفرض نفوذه ويسيطر على الأسواق، الأمر الذي يترتب عليه خروج منافسين من السوق المعنية وانتقال السيطرة إلى المستحوذ بعد إجراء عملية الاستحواذ<sup>(١)</sup>، وقد يكون في ذلك مصلحة تتمثل كما رأينا في ظهور شركات قوية قادرة على تطوير الإنتاج واستخدام التكنولوجيا الحديثة ومنافسة الشركات الأجنبية، ولكن هذا الأمر لا يخلو في ذات الوقت من العيوب، إذا ما استخدمت مثل هذه الشركات صاحبة المركز المسيطر قوتها وسلطتها لتحقيق أغراض ومصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، فضلاً عن سعيها نحو خلق تكتلات احتكارية للإضرار بالشركات الصغرى أو متوسطة الحجم ومن ثم استبعادها من المنافسة على المدى القريب أو البعيد مما يلحق ضرراً بالغاً بالاقتصاد الوطني وجمهور المستثمرين والمستهلكين، وغيرهم من فئات المجتمع الأخرى<sup>(٢)</sup>.

ومن نافلة القول نشير إلى أن الشركات الكبرى تسعى إلى الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من حصة الشركات الأخرى في السوق المعنية لكي تضعف معه التنافسية، وذلك بعد الاستحواذ على عدد لا بأس به من الشركات التي تعمل في نفس المجال، بدلاً من أن تتنافس أكثر من شركة في السوق ويكون لها منتجات خاصة وخدمات، ويعطي فرصاً أكبر للمستهلكين، ولكن أن يصبح هناك شركة أو اثنان فقط هما المسيطران على السوق يزيد معه الاحتكار الموجود في كل الأحوال وبما يؤثر بالسلب على المستهلك الذي يحصل على سلعة ذات جودة أقل وسعر أعلى، كما يضر هذا بالمنتج الصغير الذي يفقد وحدته الاقتصادية، سواء بخروجه من السوق أو إفلاسه، وبالتالي قلة عدد المنشآت المتخصصة في قطاع معين، علاوة على تقليص الفرص أمام الشركات الجديدة للدخول في هذه القطاعات فتكوين مثل هذه الكيانات صاحبة هذه المراكز وإساءة استخدامها يؤدي إلى خلق قوى احتكارية في جو من المنافسة الضعيفة والظروف الاحتكارية Monopoly Positions، بما يؤثر على

(١) د. هاني سري الدين، التنظيم التشريعي لعروض الشراء الإجماعي بقصد الاستحواذ، مرجع سابق، ص ٧.

(٢) راجع: د. أحمد فرحات فرحات، أثر الدمج المصرفي على طبيعة الجهاز المصرفي المصري، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة

المنصورة، سنة ٢٠١٠، ص ٢١٤، د. طعمه الشمري، الجوانب القانونية لدمج البنوك الكويتية، مرجع سابق، ص ١٧٦.

حركة الاستثمار والحد من حرية تدفق السلع والخدمات إلى السوق أو إخراجها منها بصفة كلية أو جزئية<sup>(١)</sup>.

ويجدر التنويه أن السيطرة غير مشروعة تتواجد عند تكوين أو تقوية المركز المسيطر الذي يؤدي إلى الإعاقة المهمة للمنافسة الفعالة<sup>(٢)</sup>، وننوه أن المنافسة الفعالة تنقسم إلى شطرين: الأول الإيجابي، الذي يركز على الأفعال التي تطور أو تنمي المنافسة الفعالة، والثاني السلبي، الذي يعمل على تقييد أو إعاقة المنافسة القائمة<sup>(٣)</sup>، وهذه السيطرة تزداد معها فرص التحكم بأسعار بيع المنتجات أو الخدمات المقدمة بالزيادة أو النقصان أو التثبيت وذلك نتيجة لسيطرتها على أكبر حصص من هذه المنتجات في السوق، وقلّة المشروعات التي تقدم ذات الخدمة أو تصنع هذه المنتجات، أو نتيجة لسياسة اقتصادية معينة تتخذها الشركة المستحوذة بهدف التحكم في الأسعار وفي أغلب الأحيان قد تكون تلك المنتجات ضرورية للمستهلك، الأمر الذي يؤدي إلى غلائها بطريقة لا يستطيع فيها المستهلك الحصول عليها<sup>(٤)</sup>.

وجدير بالتنويه أن الوظيفة القانونية للمنافسة الحرة المشروعة تركز على حماية شطري مبدأ حرية التجارة المتمثل في حرية العرض وحرية الطلب، فمن جانب حرية العرض، يحق لكل شخص الاشتغال بالتجارة ومنافسة غيره والانتقال من قطاع لآخر، وعليه فلا يجوز تكوين عوائق لولوج تاجر منافس إلى السوق، ويتمثل جانب الطلب في حق العميل في الالتجاء إلى مبدأ حرية التعاقد، لاسيما في من يتعاقد معه من التجار أو في ما تحتويه تلك العقود من بنود، كما وأن المنافسة الحرة المشروعة تستهدف الحد من غلو تطبيق مبدأ حرية التجارة، فلا يكون في مقدور التاجر الإضرار بالآخرين بدعوى حرية التجارة، وذلك بحسبان أن هذه الحرية كغيرها من الحريات ترد عليها بعض القيود لحماية المصالح العامة، ومنها مبدأ المنافسة المشروعة ومبدأ عدم التعسف في استعمال الحق<sup>(٥)</sup>، لذلك فقد فطن المشرع الأمريكي والمصري إلى خطة السيطرة التي قد تنتج عن عمليات الاستحواذ، واتجه

(١) راجع: د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٨٢، وأيضاً: مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٠٣٩، الصادر بتاريخ ٤ فبراير

٢٠٠٨، ص ٤٠ وما بعدها، تحقيق بعنوان المنافسة والخصخصة بين مخاطر الاندماج ومسائل السيطرة في المؤتمر السنوي للغرفة التجارية الأمريكية American Chamber Of Commerce in Egypt.

(٢) انظر: د. سامي عبد الباقي أبو صالح، إساءة استخدام المركز المسيطر، مرجع سابق، ص ١٦٣.

(٣) د. أحمد عبد الرحمن ملحم، مدى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة، مرجع سابق، ص ٧٢.

(٤) راجع: د. محمد خليفة راشد، مرجع سابق، ص ٨٤.

(٥) علياء جعفر عبد النبي، الطبيعة القانونية لاندماج الشركات في القانون المصري والبحريني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق جامعة

القاهرة، ص ٦١.

بتشريعاته إلى تنظيم عملية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، لضمان المنافسة فيما بين الشركات في الأسواق، وحرية الدخول في تلك الأسواق، ومنع أية اتفاقات قد تقع بين الشركات يكون من شأنها الإضرار بالمنافسة أو الحد منها أو تقييدها، وتحول دون خلق مركز مسيطر للشركات في هذه الأسواق خاصة في الدول التي تتبنى نظام الاقتصاد الحر، وهو ما سنعرض له تباعاً<sup>(١)</sup>.

ويتضح جلياً مما سبق أن الشركات تسعى من خلال عمليات الاستحواذ إلى إنشاء مراكز مسيطرة لها لكي تحد من حرية المنافسة وتحقيق أرباح احتكارية أو زيادة القوة السوقية لها، ويتحقق ذلك من خلال الإمكانيات المتاحة للشركات المستحوذ عليها من حيث أكفاً العناصر البشرية من العاملين فتتكامل بذلك الخبرات، وتستعمل أحدث الآلات وأكثرها إنتاجاً، وتوحد نماذج الإنتاج مما يجعلها أكثر انتشاراً واحتكاراً بما يزيد من الإنتاجية والاستغناء عن الوحدات غير المنتجة أو الأقل كفاءة، الأمر الذي يترتب عليه تقليل الاستهلاك والخسائر ويزيد الأرباح للشركة.

(١) انظر: د. حسين الماحي، حماية المنافسة "دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ٢٠١٧/٢٠١٨، ص ٣ وما بعدها.

### الخاتمة ونتائج البحث

تعرضنا في هذا البحث لموضوع ايجابيات الاستحواذ وسلبياته بعد أن أصبح الاستحواذ من الظواهر العالمية المستحدثة ذات التأثير البالغ على كافة الأنشطة الاقتصادية خاصة في ظل نظام اقتصادي جديد واحتدام المنافسة بين الشركات التي شهدت مناطق العالم المختلفة بداية تناول المبحث الأول ايجابيات الاستحواذ من خلال عرض المزايا والآثار الايجابية الناتجة عنه أو المترتبة عليه لاسيما على مستوى الدول أو على مستوى الشركات، فقد أصبح الاستحواذ سبيلاً لإنفاذ سياسات العولمة وكذلك الحال أداة فعالة لسرعة إعادة هيكلة المشروعات، ووسيلة تستخدم لنشوء المشروعات الضخمة، وليس هذا فحسب بل إن الاستحواذ يكتسب أهميته في إصلاح الجهاز الإداري بالشركة المستحوذ عليها، ورغم أهمية الاستحواذ والتسليم بالمزايا المتعددة، إلا أن عمليات الاستحواذ لها مخاطرها وسلبياتها على كل الأطراف المعنية به، وهذا ما تطرق إليه المبحث الثاني.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها ما يلي:

- ١- أن الاستحواذ ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو سبيل لتحقيق العديد من الأهداف تتجاوز مجرد خليق كيان جديد نحو توليد وابتكار العديد من الفرص الاقتصادية الكبيرة والكفيلة بتحقيق النمو والازدهار والمنافسة للشركة المستحوذة.
- ٢- أن الاستحواذ أصبح وسيلة من ضمن الوسائل القانونية المشروعة للنفوذ إلى الأسواق العالمية المختلفة.
- ٢- هناك علاقة وثيقة ما بين الاستحواذ والعولمة، فالعولمة تعتبر من أهم العوامل التي أدت لتشجيع عمليات الاستحواذ بين الشركات، وخاصة الاستحواذ عبر الحدود.
- ٣- الاستحواذ وسيلة لنمو الشركات وتطورها، حيث يضاعف من قدرة الشركات من خلال تحويل جانب كبير من الأرباح المتحققة لتنمية المال، كما أنه يتميز بالتطور والتوسع السريع، إذ يمكن خلال فترات قصيرة أن تحقق هذه الشركات التطور أو النمو المطلوب وذلك من خلال استحواذها على شركة أخرى
- ٤- أصبح الاستحواذ على مشروعات قائمة بالفعل هو ما يجذب المستثمرون تقادياً للإجراءات الطويلة والمعقدة اللازمة لإنشاء مشروعات جديدة.
- ٥- تقتضي عملية الاستحواذ إجراء إعادة هيكلة جديدة وشاملة للشركة المستحوذ عليها، لاسيما على مستوى الأجهزة القائمة على إدارتها، وذلك من أجل خلق إدارات متخصصة، تزداد قدراتها على التخصص في ميادين عمل محددة ومتنوعة وبما يتناسب مع تنمية خدماتها ومنتجاتها، والاستفادة من مزايا تقسيم العمل.

- ٦- أن أهمية الاستحواذ تكمن في حصول الشركات المستحوذ عليها على التكنولوجيا الحديثة المتطورة والتي تعتبر من أهم وسائل زيادة القدرة التنافسية ما بين الشركات، وخاصة الشركات صغيرة الحجم أو المتوسطة .
- ٧- تعتبر التقنيات التكنولوجية الحديثة من العوامل المحفزة لحركة الاستحواذات بما وفرته من سرعة وسهولة الاتصال بين الأسواق وتقصير المسافات بين الدول، كما قللت من تكاليف التنسيق والتعاون بين الفروع والشركات العالمية المنتشرة في أرجاء العالم.
- ٨- يؤدي الاستحواذ إلى ارتفاع درجة المنافسة بين الشركات، كما أنه يسمح بالحصول على موارد مالية جديدة وكافية تعزز بقاء الشركات كعنصر منافس وفعال في محيطها؛ لذا لجأت الكثير من الشركات إلى الاستحواذ لإحكام السيطرة على الأسواق المحلية بصفة عامة والأسواق العالمية بصفة خاصة .
- ٩- تبرز أهمية الاستحواذ في زيادة فاعلية سوق الأوراق المالية، من حيث تنشيط السوق المالي للأوراق المالية، حيث تؤدي عمليات الاستحواذ من خلال عروض الشراء على أسهم الشركات إلى تنشيط السوق المالي.
- ١٠- على الرغم من مزايا الاستحواذ وإيجابياته، فهو لا يخلو من السلبيات والمخاطر التي تروى في بعض الأحوال على الأهمية والمزايا المترتبة عليه.
- ١١- الحجم الكبير بعد عمليات الاستحواذ ليس بالضرورة مقياساً للنجاح، وأنه من الضروري أن نطرح جانباً هذا الاعتقاد بأن الحجم الأكبر هو الأفضل دائماً، وأنه لا بد من الاهتمام بنوعية المؤسسة أكثر من الاهتمام بحجمها، فالحجم ليس ضماناً أكيدة ضد عدم التعثر، فضلاً عن ذلك فإنه من الصعب تحديد الحجم الأمثل للمؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية والأسواق المالية المتطورة يوماً بعد يوم، فالحجم الأمثل اليوم لا يكون ذلك غداً
- ١٢- أيلول بعض الشركات الوطنية إلى أيادٍ أجنبية بعد الاستحواذ عليها من جانب شركات اجنبية، ولما لهذه الشركات من الأهمية الإستراتيجية للاقتصاد الوطني لهذه الدول.
- ١٣- ينشأ عن عمليات الاستحواذ مخاطر من شأنها الحد من حرية المنافسة، حيث تؤدي إلى نشأة مركز مسيطر للمستحوذ يفرض نفوذه ويسيطر على الأسواق، الأمر الذي يترتب عليه خروج منافسين من السوق المعنية وانتقال السيطرة إلى المستحوذ بعد إجراء عملية الاستحواذ
- ١٤- إعادة هيكلة الشركات المستحوذ عليها غالباً ما يترتب عليها استبعاد عدد كبير من العمالة.

## أهم التوصيات:

- ١- يجب قبل البدء والشروع في عمليات الاستحواذ إجراء الدراسة الفنية الكاملة واللازمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من تلك العمليات وكذلك الحال معرفة الآثار المترتبة عليها.
- ٢- ينبغي على السلطات المعنية في الدولة تشجيع عمليات الاستحواذ من أجل مواجهة التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، مع عدم المبالغة في عمليات الاستحواذ وأحجامها دون دراسة علمية سليمة، وكأنها عمليات تجميع تفتقر إلى الغرض من ورائها.
- ٣- ضرورة إيجاد الإطار التشريعي والتنظيمي لعمليات الاستحواذ لأنها توفر الحماية لأطراف المعنية ككل وخاصة منها الاقتصاد الوطني والمنافسة.
- ٤- محاولة قيام المشرع بتحقيق نوع من التوازن بين احترام حرية المنافسة من جهة وعمليات الاستحواذ من جهة أخرى عن طريق تهيئة بيئة تشريعية ملائمة، وإيجاد الحلول المناسبة للاستفادة من مزايا عمليات الاستحواذ وتجنب مخاطر وسلبياته.
- ٥- يجب على القائمين على عمليات الاستحواذ الحرص والمحافظة على الأيدي العاملة في الشركات المستحوذ عليها، ومراعاة الجانب الاقتصادي والاجتماعي عند التفاوض بشأن عنصر العمل بوجه عام، فبقدر تحقيق التوازن بين المصلحة العامة لجموع العاملين وسلامة التنمية الاقتصادية وقيامها على أسس مدروسة من كافة الجوانب، يكتب للاستحواذ النجاح ويحقق ما يهدف إليه من غايات.

## مراجع البحث:

## المراجع العربية:

- ١٥) إبراهيم شحاته، القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك تجارب وخبرات اتحاد المصارف العربية، سنة ٢٠٠٠
- ١٦) أحمد بركات مصطفى، حماية أقلية المساهمين في شركات المساهمة دراسة مقارنة دار النهضة العربية، سنة ٢٠١٣.
- ١٧) أحمد رجب عبد الخالق، الشركات دولية النشاط وأثارها في تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر والدول النامية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٦.
- ١٨) أحمد عبد الرحمن الملحم، مدى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة التجارية "دراسة تحليلية مقارنة بين القانونين الأمريكي والأوروبي مع الإشارة إلى الوضع في الكويت، مجلة الحقوق، جامعة الكويت، السنة التاسعة عشر، العدد الثالث.
- ١٩) أحمد فرحات فرحات، أثر الدمج المصرفي على طبيعة الجهاز المصرفي المصري، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة المنصورة، سنة ٢٠١٠.
- ٢٠) أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، الصناعة- التجارة- الخدمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، سنة ١٩٩٤.
- ٢١) أحمد محمد محرز، الوسيط في الشركات التجارية، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الثانية، سنة ٢٠٠٤.
- ٢٢) أحمد محمد محرز، اندماج الشركات، دار النهضة العربية، سنة ١٩٨٦
- ٢٣) بلال عبد المطلب، الالتزام بالإفصاح عن المعلومات في سوق الأوراق المالية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٦.
- ٢٤) حسام الدين عبد الغني الصغير، النظام القانوني لاندماج الشركات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، سنة ٢٠٠٤م
- ٢٥) حسام الدين محمد عبد العاطي النظام القانوني لاندماج المصارف، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بنها، سنة ٢٠١١.
- ٢٦) حسني المصري، اندماج الشركات وانقسامها، دراسة مقارنة بين القانون الفرنسي والقانون المصري، الطبعة الأولى ١٩٨٦

- (٢٧) حسين الماحي، الشركات التجارية وقواعد سوق الأوراق المالية الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، سنة ٢٠١٧.
- (٢٨) حسين الماحي، حماية المنافسة "دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ٢٠١٧/٢٠١٨.
- (٢٩) حسين فتحي، الأسس القانونية لعروض الاستحواذ على إدارات الشركات، دار النهضة العربية، بدون سنة نشر.
- (٣٠) حمدي عبد العظيم، الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، مركز البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٨ أغسطس سنة ١٩٩٩
- (٣١) خالد عبد القادر محمد، مشروعية الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد الخامس والخمسون، أبريل ٢٠١٤.
- (٣٢) رشدي صالح عبد الفتاح، والعولمة التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي، لكلية الحقوق، جامعة المنصورة، القاهرة ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٢
- (٣٣) رمزي صبري مصطفى، اندماج البنوك كإحدى آليات التطوير المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة طنطا، سنة ٢٠١١.
- (٣٤) سامي سلامه نعمان، الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدولة النامية، بدون دار نشر الطبعة الأولى سنة ٢٠٠٨.
- (٣٥) سامي عبد الباقي أبو صالح، النظام القانوني لعروض الشراء في سوق الأوراق المالية، وفقاً لقواعد عروض الشراء الجديدة الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٧ دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٦.
- (٣٦) سميحة القليوبي، الوجيز في القانون التجاري، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، بدون ناشر، سنة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.
- (٣٧) سميحة القليوبي، دراسة في اندماج الشركات، الندوة العملية التي نظمها البنك الأهلي المصري مع مكتب شوقي وشركاه في ٣٠ نوفمبر ١٩٨٨.
- (٣٨) سمير برهان راغب، النظام القانوني للعرض العام لشراء الأسهم، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠٦م

- (٣٩) صفوت البهنساوي، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٨.
- (٤٠) صفوت عبد السلام عوض الله، الآثار الاقتصادية للعولمة على القطاع المصرفي في مصر، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي السادس، لكلية الحقوق، جامعة المنصورة، التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي القاهرة ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٢.
- (٤١) صلاح الدين الدباغ، الجوانب القانونية المترتبة على عمليات الدمج والتملك في القطاع المالي العربي في عصر الاندماج والتملك، تجارب وخبرات اتحاد المصارف العربية، سنة ٢٠٠٠.
- (٤٢) طارق محمود عبد السلام السالوس، الدمج المصرفي دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٥.
- (٤٣) طاهر شوقي مؤمن، الاستحواذ على الشركة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠٠٩.
- (٤٤) طعمة الشمري، الجوانب القانونية لدمج البنوك الكويتية، سابق الإشارة إليه، دراسة قانونية مقارنة، مجلة الحقوق، جامعة الكويت، السنة الخامسة عشر، العدد الأول، مارس ١٩٩٦.
- (٤٥) عادل علي عبد السيد، حماية الأقلية من الممارسات التعسفية داخل شركة المساهمة دراسة مقارنة رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٧.
- (٤٦) عبد الفضيل محمد أحمد، أثر اندماج الشركات على عقود العمل دراسة نظرية تطبيقية، بحث منشور في مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد الخامس والأربعون، سنة ٢٠٠٩.
- (٤٧) عبد الفضيل محمد أحمد، حماية الأقلية من القرارات التعسفية الصادرة عن الجمعيات العامة للمساهمين دراسة مقارنة في القانون المصري والفرنسي، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، سنة ١٩٩١.
- (٤٨) عبد القادر محمد، مشروعية الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد الخامس والخمسون، أبريل ٢٠١٤، الجزء الثاني.
- (٤٩) عبد المطلب عبد الحميد، الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك تحليل مقارن، دار الجامعية، سنة ٢٠١٥.

- ٥٠) عبد المطلب عبد المجيد العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٥
- ٥١) عدلي قندح، الأزمة المالية العالمية الجذور والأسباب والعوامل المحفزة، مجلة اتحاد المصارف العربية، الأزمة المالية العالمية ( الأسباب - التداعيات - الأفاق)، العدد ٣٣٥، أكتوبر ٢٠٠٨.
- ٥٢) علياء جعفر عبد النبي، الطبيعة القانونية لاندماج الشركات في القانون المصري والبحريني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق جامعة القاهرة
- ٥٣) عماد محمد أمين السيد، حماية المساهم في شركات المساهمة دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، سنة ٢٠٠٥.
- ٥٤) فاضل حمه صالح الزهاوي، المشروعات المشتركة وفقاً لقوانين الاستثمار، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة سنة ١٩٨٤
- ٥٥) فضل على ناجي، الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، سنة ٢٠٠٦.
- ٥٦) فوزية أحمد عبد الحميد، جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة ٢٠٠٦.
- ٥٧) مجلة بنك القاهرة، مدى أهمية الدمج المصرفي لمواجهة المنافسة العالمية لمواجهة المنافسة العالمية في ضوء تحرير تجارة الخدمات المالية النشرة الاقتصادية المصرفية، سبتمبر ١٩٩٨
- ٥٨) محسن شفيق، المشروعات ذو القوميات المتعددة، دار النهضة العربية، دون سنة
- ٥٩) محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة ٢٠٠٨
- ٦٠) محمد خليفة راشد، النظام القانوني للاستحواذ على أسهم الشركات المساهمة دراسة مقارنة، في النظام الكويتي والمصري والفقهاء المقارن، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٧
- ٦١) محمد عبد الرحيم الشافعي، دمج وإدماج البنوك، العدد (٨)، السنة الأولى، أغسطس ٢٠٠٥، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية.

- ٦٢) محمود صالح قائد الارياني، اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة دراسة مقارنة دار الفكر العربي، سنة ٢٠١٢.
- ٦٣) محمود محمد المصري، تقييم عمليات الاندماج والاستحواذ من قبل البنوك الأجنبية في القطاع المصرفي المصري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة ٢٠١٣.
- ٦٤) نبيل حشاد، دمج واستحواذ البنوك في مصر الفرص والمحاذير المركز المصري للدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ورقة عمل رقم (٧٩) مارس ٢٠٠٣
- ٦٥) نهاد أحمد إبراهيم، الاستحواذ على الشركات، الاستحواذ على الشركات التجارية، دار النهضة العربية، سنة ٢٠١٤
- ٦٦) هالة حلمي السعيد، اندماج البنوك الدوافع والآثار، سلسلة أوراق بحثية، مارس ٢٠٠٥، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٦٧) هاني سري الدين، التنظيم التشريعي لعروض الشراء الإجمالي على الشركات المقيدة بالبورصة وفقاً لأحكام قانون سوق رأس المال المصري، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية ٢٠١٣.
- ٦٨) هناء محمد سعيد، النظام الاقتصادي الجديد والعولمة التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي، لكلية الحقوق، جامعة المنصورة، القاهرة ٢٦-٢٧ مارس ٢٠٠٢
- ٦٩) هيفاء عبد الرحمن ياسين، آليات العولمة الاقتصادية وآثارها المستقبلية في الاقتصاد العربي، دار الحامد، الطبعة الأولى، سنة ٢٠١٠
- ٧٠) وجيه شندي الفوائد الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دراسات حول ضمانات الاستثمار في قوانين البلاد العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، سنة ١٩٨٧.

**English References:****المراجع الأجنبية:**

- 1) Adam Smith. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, Oxford University press, 2007.
- 2) Amihud, Yakov, and Baruch Lev. Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. The bell journal of economics, 1981.
- 3) Arturo Estrella, Mixing and Matching : Prospective financial sector Mergers and Market valuation, Journal of Banking and Finance, 25, 2001.
- 4) Baklanoff, Eric N. Expropriation of U.S. investments in Cuba, Mexico, and Chile / Eric N. Baklanoff Praeger, New York, 1995.
- 5) Berger, Allen N., et al. The dynamics of market entry: The effects of mergers and acquisitions on entry in the banking industry. The Journal of Business, 2004,
- 6) Berkow, Ken. Importance of Effective Leadership for the Success of Mergers and Acquisitions, A Research Project The George L, Graziadio Presented to The Faculty of Business and Management, Pepperdine University, 2017.
- 7) Capron, Laurence, and Mauro Guillén. National corporate governance institutions and post-acquisition target reorganization. Strategic Management Journal, 2009.
- 8) Carles A. Seharck, Edward E. Shea and Georgee, Beek, Acquisitions, Mergers Asles, Buyout and Takeovers: Prentic Hall, New York, 1991.
- 9) Chen Lin, Micah S.and Beibei Shen, Currency Appreciation Shocks and Shareholder Wealth Creation in Cross-Border Mergers and Acquisitions, American Finance Association Annual Meeting, 2015,
- 10) Christofferson, Scott A., Robert S. McNish, and Diane L. Sias. Where mergers go wrong. McKinsey on Finance, 2004.
- 11) Coates, I. V. Mergers, acquisitions and restructuring: Types, regulation, and patterns of practice. 2014.
- 12) Coates, I. V., and C. John. The contestability of corporate control: a critique of the scientific evidence on takeover defenses. 1999.
- 13) De Man, Ard-Pieter, and Geert Duysters. Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. Technovation, 2005.
- 14) Dikova, Desislava, Padma Rao Sahib, and Arjen Van Witteloostuijn. Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, (1981–2001) Journal of International Business Studies, 2010.

- 15) Erel, Isil, Rose C. Liao, and Michael S. Weisbach. Determinants of cross-border mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 2012.
- 16) Frank H. Easterbrook and Daniel R. Fischel, *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard University Press, 1996.
- 17) Gaughan, Patrick A, *Maximizing Corporate Value through Mergers and Acquisitions: Strategic Growth Guide*, Hoboken, NJ: John Wiley& Sons, 2013.
- 18) Gaughan, Patrick A. *Mergers What Can Go Wrong and How to Prevent It* (John Wiley & Sons 2004).
- 19) Goedhart, Marc, Tim Koller, and David Wessels. The five types of successful acquisitions. *McKinsey Quarterly*, 2010.
- 20) Gwartney, James, Robert Lawson, and Seth Norton. *Economic freedom of the world: 2008 annual report*. The Fraser Institute, 2008.
- 21) Hayn, Carla. Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions. *Journal of Financial Economics*. 1999.
- 22) James K. The Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS). *Library Of Congress Washington DC Congressional Research Service*, July 3.2018.
- 23) Jiraporn, Pornsit, and Yixi Ning. Dividend policy, shareholder rights, and corporate governance. *Journal of Applied Finance*, 2006.
- 24) Kang, N. and S. Johansson *Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalization*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/01, OECD Publishing, Paris.
- 25) Lee, Gwendolyn K., and Marvin B. Lieberman. Acquisition vs. internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal*, 2010.
- 26) Magnuson, William. Takeover regulation in the United States and Europe: an institutional approach. *Pace Intel. Rev.* 21, 2009.
- 27) Maj David R. King, *Investigating the integration of Acquisition Firms in High-Technology industries implication for industrial Policy USAF*, Washington DC, 2004.
- 28) Mehmet Cihan and Sheri Tice, *Do Diversified or Focused Firms Make Better Acquisitions American Finance Associations Annual Meetings*, 2015.
- 29) Nguyen, Diem. *Distribution of takeover gains: A comparison between the US and other major markets*. 2015.
- 30) Pervaiz, Mahak, and F. Zafar. *Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the era of Globalization*. *International Journal of Information, Business and Management*, 2014.
- 31) Petitt, Barbara S., and Kenneth R. Ferris. *Valuation for mergers and acquisitions*. FT Press, Third Editions, 2014.
- 32) Swenson, Deborah L. *Foreign mergers and acquisitions in the United States. Foreign direct investment*. University of Chicago Press, 1993.

- 33) Torres, Manuel F. The effect of mergers and acquisitions in the information technology organizational structures. Diss. University of Phoenix, 2009.
- 34) Ventoruzzo, Marco. Europe's Thirteenth Directive and US takeover regulation: regulatory means and political and economic ends. Tex. Intel 2006.
- 35) Weisman, Jonathan, and Bradley Graham, Dubai Firm to Sell U.S. Port Operations, The Washington Post, March10, 2006.
- 36) Weston J. F. Corporate Acquisition: A theory of special cases: A Review of event studies applied to acquisition: Discussion; Journal of Finance, Vol. 38, No. 2, 2001.

# أنواع مسؤولية مجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني (دراسة مقارنة)

الطالب  
حسين فليح حسن الزبيدي

٢٠١٩م - ١٤٤٠هـ

## المقدمة:

ان الوزارة في النظام البرلماني هي التي تقوم بعبء مباشرة السلطة الفعلية في ميدان السلطة التنفيذية نظراً لعدم مسؤولية رئيس الدولة، ومن المنطق أن توجه إليها المسؤولية كونها تملك السلطة وفق قاعدة حيث توجد السلطة توجد المسؤولية. لذا تعتبر المسؤولية السياسية أهم أنواع المسؤولية التي يخضع لها مجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني بوصفهم سلطة سياسية<sup>(١)</sup>.

وان طبيعة المسؤولية الوزارية أمّا ان تكون سياسية تقع آثارها على الوزارة بكامل أعضائها وتسمى المسؤولية التضامنية، ويمكن ان تصيب احد الوزراء وتسمى مسؤولية فردية ويترتب عليها عقوبة العزل السياسي من المنصب عن طريق سحب الثقة من الوزارة كلها أو من احد الوزراء، أو مسؤولية جنائية تقع على أي شخص يقوم بعمل ضار يصيب به الحق العام أو يصيب به عدداً كبيراً من أفراد المجتمع ويترتب على هذه الأفعال عقوبة جنائية. وندرس هذا البحث الى مبحثين؛ المبحث الأول نتطرق فيه الى المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني، أمّا المبحث الثاني فهو المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني.

## أهمية البحث:

أن المسؤولية الوزارية لمجلس الوزراء ورئيسه، تعد الركن الأساسي للنظام البرلماني، بحيث ينظر إلى دستور الدولة، فإن قرر المسؤولية الوزارية عد النظام برلمانياً، وإن لم يقرر ذلك لا يعد النظام السياسي برلمانياً. وتكمن أهمية المسؤولية الوزارية في تنوع أشكالها وتعدد وسائلها، فجد ان نواع المسؤولية الوزارية احدهما يكمل الآخر. فالمسؤولية السياسية تتحقق من دون الحاجة الى وقوع جريمة، إلا ان جزاءها سياسي بحت وهو عزل الوزير، بينما نجد ان عقوبة المسؤولية الجنائية تتجاوز العزل الى عقوبات جنائية تتحدد حسب درجة خطورة الجريمة.

## إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في ان بعض المراجع الدستورية قررت ان على الحكومة عند الهزيمة ان تستقيل أو تلتزم الحل دون إشارة الى إمكانية تغيير موقفها والاستمرار في الحكم. والبعض الآخر يقطع بأن الحكومة تلجأ الى الاستقالة أو الحل فقط في حالة هزيمتها

(١) . محمد سالم كريم المقاصيص، المركز القانوني للوزير في النظام البرلماني العراقي "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية القانون،

في موضوع هام يتعلق بجوهر سياستها العامة، سواء اعتبره البرلمان أو أعلنت الحكومة قبل التصويت بأنه يعتبر أمراً هاماً ومحكاً للثقة بالحكومة. كما تكمن إشكالية البحث في صعوبة التمييز عملياً بين المسؤوليتين الفردية والتضامنية، فإن المسؤولية السياسية الفردية تتحقق نظرياً في حال اتخاذ الوزير قرارات شخصية بعيداً عن السياسة العامة للدولة وعدم التداول مع مجلس الوزراء بشكل مسبق على تلك القرارات، وعدم التضامن معه من قبل رئيس مجلس الوزراء أمام البرلمان. وتقوم المسؤولية السياسية للوزير نتيجة تصرفات أو أعمال ارتكبها بنفسه أو وقع فيها أحد معاوني الوزير أو أحد موظفي وزارته. بينما نجد في الجانب العملي كثيراً ما يتضامن رئيس مجلس الوزراء مع الوزير وتتحول المسؤولية من فردية الى تضامنية، وقد يحدث العكس عندما يعلن الوزير مسؤوليته الشخصية والفردية عن تصرف معين لإنقاذ الحكومة من المسؤولية وتحولها من مسؤولية تضامنية الى فردية.

#### منهجية البحث:

نستخدم المنهج المقارن في دراسة أنواع مسؤولية مجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني من خلال المقارنة بين النظامين البرلمانيين البريطاني والعراقي لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما. كما تم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة لغرض تحليل نصوص الدستور والتشريع وتطبيقها على أنواع مسؤولية مجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني للدستورين البريطاني والعراقي.

#### خطة البحث:

تتكون خطة البحث من مقدمة ومبحثين تليهما خاتمة وفق الآتي:

المبحث الأول: المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني.

المطلب الأول: المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في بريطانيا.

المطلب الثاني: المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في العراق.

المبحث الثاني: المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني.

المطلب الأول: المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في بريطانيا.

المطلب الثاني: المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في العراق.

الخاتمة:

المراجع:

## المبحث الأول

## المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني

ان الوزراء وحدهم هم الذين يخضعون للمسؤولية السياسية بالانفراد عن إدارة وزارتهم وقراراتهم الشخصية التي لا تتصل بتنفيذ السياسة العامة للحكومة التي أقرها مجلس الوزراء، ويخضعون بالتضامن للمسؤولية الجماعية عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة<sup>(١)</sup>. فإذا كان التصرف المنسوب للوزارة متصلاً بالسياسة العامة للحكومة أو كان منسوباً الى الوزير الأول نفسه تكون المسؤولية جماعية لأن الوزير الأول رمز هذه السياسة العامة، ولا شك ان اللوم في هذه الحالة يكون موجه للوزارة، وتؤدي المسؤولية الوزارية الى استقالة الحكومة بأكملها<sup>(٢)</sup>. ان المسؤولية التضامنية تعني خضوع الحكومة للمحاسبة عن أعمالها وقد تنتهي هذه المحاسبة بسحب الثقة منها، وعلى رئيس مجلس الوزراء المثل أمام البرلمان والإجابة على أسئلة النواب، وشرح سياسة الحكومة والدفاع عنها، وقد ينجح في أقناع أعضاء البرلمان بان الحكومة تسير بشكل جيد في أداء عملها، وبذلك يتجنب المساءلة، أو قد يخفق في ذلك ولا ينجح في تنفيذ ما نسب الى حكومته من تقصير، ففي هذه الحالة قد يؤدي الى طرح الثقة بالوزارة<sup>(٣)</sup>.

ولقد اتسع نطاق المسؤولية الفردية ليشمل جميع أعمال وتصرفات الوزراء الإيجابية والسلبية، المشروعة وغير المشروعة، والعمدية وغير العمدية، واصبح البرلمان لا يبحث فقط مخالفتها للقانون وإنما مدى سلامتها للظروف الواقعية التي صدرت فيها، ولهذا فمن الطبيعي ان تنشأ هذه المسؤولية عن تصرف ليس صحيحاً لأحد الوزراء في غير المسائل المقررة في السياسة العامة أو في امر متعلق بإحدى المصالح الواقعة تحت إشراف الوزير اذا كان سبب ذلك يرجع لسياسته الشخصية<sup>(٤)</sup>.

(١) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ١٩٩١م، ص ٧١.

(٢) . د. طالب عبد الله فهد العلواني، الفصل بين السلطات في النظام البرلماني العراقي وفق دستور عام ٢٠٠٥م "دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م، ص ٢٨٥-٢٨٦.

(٣) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م، ص ٣١٨.

(٤) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

والحقيقة ان المسؤولية الفردية تقع على كل وزير على حدة نتيجة أعماله التي يباشرها في حدود وزارته، وتعني سحب الثقة من وزير معين أو من عدد من الوزراء، فهي لا تؤدي الى استقالة الوزارة بأكملها، بل تقتصر على وزير أو وزراء معينين<sup>(١)</sup>.

ان جزء المسؤولية السياسية سياسي محض، وهو ترك المناصب الوزارية والتخلي عنها إلى أشخاص آخرين حائزين على ثقة البرلمان، وان فقدان ثقة المجلس النيابي يؤدي على الفور إلى فقدان الوجود السياسي للوزارة<sup>(٢)</sup>. ومن ثم يتوجب على الوزير تقديم الاستقالة في حالة الاعتراض على سياسة الحكومة، وليس تعليق عضويته في مجلس الوزراء لحين تحقيق مطالبه، إذ ان من شأن تعليق العضوية إيقاف شؤون المواطنين، والإخلال بالسير المنتظم للمرافق العامة، لوجود العديد من الصلاحيات التي ليس بالإمكان ممارستها إلا من قبل الوزير شخصياً<sup>(٣)</sup>.

ولا شك تعتبر المسؤولية السياسية حجر الزاوية في النظام البرلماني واحدى دعائمه وأركانه الجوهرية الأساسية بحيث انه لا يمكن وصف نظام برلماني اذا تخلف هذا الركن والمسؤولية تنشأ عن عدم موافقة البرلمان على سياسة الوزارة أو الوزير.

وتنشأ المسؤولية السياسية عن عدم موافقة البرلمان على سياسة الوزارة أو الوزير، ولا يشترط لتحريكها أفعالاً معينة إذ ان نطاقها واسع يشمل جميع الأعمال التي يأتيها الوزير أثناء تأدية مهام منصبه وكذلك جميع الأعمال المرتبطة بهذه المهام<sup>(٤)</sup>.

ولا شك ان المسؤولية التضامنية تقوم على أساس تضامن الوزراء في السياسة العامة التي ينتهجونها في إدارة شؤون الدولة، ومعنى ذلك ان الوزراء مجتمعين يؤلفون هيئة يكون لها كيان دستوري مستقل والمسؤولية على هذا النحو تؤدي الى استقالة الوزارة بكامل هيئاتها<sup>(٥)</sup>.

(١) . مصطفى غازي حسن علي، اختلال التوازن بين السلطتين التشريعية والتنفيذية في النظام لبرلماني "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٦٦.

(٢) . ضياء كامل كزار الساعدي، السلطة التنفيذية في الانظمة البرلمانية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية القانون، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٤م، ص ٩٩.

(٣) . د. مصدق عادل طالب، الوزير في الدساتير العراقية "دراسة تحليلية مقارنة"، بغداد، مكتبة السنهوري، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م، ص ١٢٩.

(٤) . د. احمد محمد ابراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ٦٩-٧٠.

(٥) . د. دويب حسين صابر، الوجيز في الأنظمة السياسية وفقاً لأحدث التعديلات الدستورية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٠م، ص ٢٥٨.

ولا شك تعد المسؤولية السياسية للوزارة ذات نطاق واسع فيما يخص الأعمال التي تأتيها الوزارة، أي ان الوزارة تكون مسؤولة أمام البرلمان، فهي توجب استقالة الوزارة بكامل هيئاتها، والمسؤولية التضامنية تثور عندما تكون متعلقة بالسياسة العامة للوزارة، بحيث يجب عليها ان تقدم استقالتها في حال فقدت هذه الثقة. ولا بد لنا ان نفرق بين المسؤولية السياسية بمعناها العام، وبين الخلافات المحدودة في موضوع معين بين البرلمان والوزارة<sup>(١)</sup>.

وتنصب المسؤولية الفردية على وزير بالذات أو على وزراء محددين بالذات، بحيث يكون الفعل الذي تتحرك على أساسه المسؤولية منسوباً الى وزير معين ويتعلق بسياسة وزارته لا بالسياسة العامة للوزارة سواء كان هذا الفعل صادراً من الوزير ذاته باعتباره رئيساً إدارياً أعلى للوزارة أو من أحد الموظفين التابعين له، المهم ان يكون هذا الفعل متعلقاً بسياسة وزارته، وإذا انتهى البرلمان الى سحب الثقة عن هذا الوزير، تعين عليه ان يستقيل وحده دون المساس بهيأة الوزارة<sup>(٢)</sup>.

ومن الناحية العملية فان الحكومة قد تطلب من البرلمان ان يعبر عن ثقته بها صراحة عن طريق التصويت لصالحها. وعلى ذلك فإذا ما طلبت الحكومة التصويت بالثقة فان هذا التصويت يعتبر إيذاناً للحكومة بالبدء في تنفيذ برنامجها، وإذا خسرت الحكومة صوت الثقة فانه يتعين عليها أما تعديل برنامجها ليتفق مع وجهة نظر البرلمان أو ان تتقدم باستقالتها لأنه لا يمكن الاستمرار في الحكم دون ثقة البرلمان، ولا يعني هذا ان الحكومة تابعة للبرلمان ولكنه يعني وجود هئتين متساويتين حيث يملك البرلمان سحب ثقته من الحكومة في أي وقت وفي أي أمر يرى هو أو ترى الحكومة انه يمثل محكاً للثقة بالحكومة، وفي المقابل تملك الحكومة حق حل البرلمان<sup>(٣)</sup>.

(١) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر - العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣١٩.

(٢) . محمد سالم كريم المقاصيص، المركز القانوني للوزير في النظام البرلماني العراقي "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٤١.

(٣) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ١٣٨.

## المطلب الأول

## المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في بريطانيا

ان المسؤولية السياسية للوزارة في إنجلترا قد استقرت بعد تطورات عديدة، فقد كان حق التاج في إقالة وزرائه مسلماً به حتى عام ١٧٨٣م، وهو تاريخ استقرار المسؤولية الوزارية أمام مجلس العموم، وبذلك غدت الوزارة مكونة من زعماء حزب الأغلبية ولا تستطيع البقاء في الحكم إذا ما فقدت ثقة المجلس<sup>(١)</sup>. وتقتضي إثارة المسؤولية السياسية للوزارة مراقبة البرلمان لها ومن ثم محاسبتها على تصرفاتها، ولكي يقوم البرلمان بعمله هذا لا بد من تقرير الوسائل التي توصله إلى أداء هذه المهمة على نحو سليم، لذلك تتكفل الدساتير عادةً ببيان تلك الوسائل التي تكون تحت تصرف البرلمان، والتي تعد بمثابة أدوات الرقابة وعدتها<sup>(٢)</sup>.

والحقيقة ان المسؤولية الفردية تقع على كل وزير على حدة نتيجة أعماله التي يباشرها في حدود وزارته، وتعني سحب الثقة من وزير معين أو من عدد من الوزراء، فهي لا تؤدي الى استقالة الوزارة بأكملها، بل تقتصر على وزير أو وزراء معينين<sup>(٣)</sup>.

ومن الجدير بالذكر ان معنى المشروعية الذي يتم من خلاله محاسبة الحكومة، ينصرف الى تطبيق القواعد القانونية أياً كان مصدرها، يستوي في ذلك ان يكون منصوصاً عليها في الدستور أو القانون أو القرارات أو الأنظمة أو التعليمات، ومن ثم يتوجب على الوزير التزام القانون في التصرفات الصادرة عنه، كما يتوجب عليه تطبيق القرارات الصادرة من مجلس الوزراء، حتى في الحالة التي لا يشارك فيها بالتصويت، إذ انه يعمل كوحدة متجانسة مع رئيس الوزراء والوزراء الآخرين من اجل تنفيذ السياسة العامة للحكومة<sup>(٤)</sup>.

وتجدر الإشارة الى ان غالبية النصوص الدستورية للدول البرلمانية لا تتضمن منصب نائب رئيس الوزراء، ولكن بعض الدول تشير في نصوصها الى هذا المنصب، وفي الغالب ما نجد التشكيلات الوزارية تتضمن منصب نائب أو اكثر لرئيس الوزراء. ومن الملاحظ ان التشكيلات الوزارية في إنجلترا لا تتضمن نائباً لرئيس الوزراء بل تنحصر

(١) . د. السيد صبري، حكومة الوزارة " بحث تحليلي لنشأة وتطور النظام البرلماني في إنجلترا، القاهرة، المطبعة العالمية، ١٩٥٣م، ص ٣٥٨ - ٣٥٩.

(٢) . ضياء كامل كزار الساعدي، السلطة التنفيذية في الأنظمة البرلمانية "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٠٠.

(٣) . مصطفى غازي حسن علي، اختلال التوازن بين السلطتين التشريعية والتنفيذية في النظام لبرلماني "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية القانون، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٧م، ص ٦٦.

(٤) . د. مصدق عادل طالب، الوزير في الدساتير العراقية " دراسة تحليلية مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٢٥.

المسؤولية السياسية في رئيس الوزراء والوزراء<sup>(١)</sup>. وبذلك تكون الحكومة مجتمعة والوزراء بمفردهم مسؤولين أمام البرلمان، كما ان الوزير غير القادر على قبول سياسة الوزارة يلزم بالاستقالة<sup>(٢)</sup>.

وتشمل المسؤولية التضامنية الوزراء كافة، وتقوم عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة للدولة، وكذلك عندما يكون العمل المسبب للمسؤولية صادراً عن رئيس مجلس الوزراء<sup>(٣)</sup>. ولا تستطيع الوزارة ان تحكم إلا اذا كانت حائزة على ثقة أغلبية أعضاء البرلمان، إذ يجب على الوزارة ان تستقيل بكامل هيئاتها اذا فقدت هذه الثقة حتى لو كان بعض أفرادها محل ثقة الشعب ونوابه، فمن المبادئ العامة في الحكومات البرلمانية مسؤولية الوزراء مسؤولية جماعية أمام البرلمان<sup>(٤)</sup>.

والملاحظ ان المسؤولية السياسية الفردية تتحقق في حال اتخاذ الوزير قرارات شخصية بعيداً عن السياسة العامة للدولة وعدم التداول مع مجلس الوزراء بشكل مسبق على تلك القرارات، وعدم التضامن معه من قبل رئيس مجلس الوزراء أمام البرلمان. وتقوم المسؤولية السياسية للوزير نتيجة تصرفات أو أعمال ارتكبها بنفسه أو وقع فيها أحد معاوني الوزير أو أحد موظفي وزارته<sup>(٥)</sup>. وفي حالة طرح الثقة بالوزارة سواء كان بمبادرة من البرلمان، أو بمبادرة من الوزارة، قد يترتب عليه إخفاق البرلمان في حشد أغلبية لازمة لسحب الثقة من الوزارة، فان ذلك ينظر إليه على إنه بمثابة تجديد للثقة بالوزارة. ولا شك إن حجب الثقة هو نتيجة من النتائج التي تترتب على طرح الثقة بالوزارة، غير أن هذه النتيجة، لا ترتبط بعملية طرح الثقة على عمل الوزارة أثناء ولايتها، بل ترتبط بالتشكيلات الوزارية الجديدة والبرنامج الحكومي، فالفرق بين سحب الثقة وحجب الثقة، أن الأولى تفترض أن الثقة منحت في وقت سابق ثم تسحب، أما في حجب الثقة فإن الثقة لم تمنح بعد، فعندما تتقدم الحكومة عند

(١) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣٠٠.

(٢) . د. طالب عبد الله فهد العلواني، الفصل بين السلطات في النظام البرلماني العراقي وفق دستور عام ٢٠٠٥م "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٢٨٧.

(٣) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣١٧.

(٤) . د. حسن السيد احمد إسماعيل، النظام السياسي للولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، القاهرة، دار النهضة العربية، ط ١، ١٩٨٧م، ص ٨٢-٨٣.

(٥) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣٠٢.

تشكيلها، إلى مجلس النواب بتشكيلتها الوزارية وبيانها الوزاري لنيل الثقة، فإذا لم تمنح الثقة، ففي هذه الحالة يسمى حجب الثقة<sup>(١)</sup>.

وينبغي الإشارة إلى أن المسؤولية الفردية، هي مسؤولية كل وزير على حده، وتنشأ نتيجة تصرف فردي لأحد الوزراء في أمر يتعلق بإدارة شؤون وزارته. ويترتب عليها تحية الوزير، الذي سحبت الثقة منه، عن الحكم دون المساس ببقية زملائه أعضاء الوزارة<sup>(٢)</sup>.

أمّا حالة طرح الثقة بمبادرة من البرلمان فيسبقها عادة استجواب وقد يكون التحقيق البرلماني في بعض الدساتير، وهو أقوى من الاستجواب، وبدلاً عنه في عرض موضوع سحب الثقة. وقد حددت الدساتير البرلمانية نصاب معين لتقديم طلب طرح الثقة، ومؤدى ذلك أن يتقدم بطلب سحب الثقة عدد معين من أعضاء المجلس التشريعي المختص<sup>(٣)</sup>.

وتقوم الحكومة في النظام البرلماني بوضع السياسة العامة وتعرضها على البرلمان في شكل قوانين للموافقة عليها، فإذا تقدمت الحكومة بمشروع قانون أو مقترحات ميزانية أو قرض أو أية مسألة ترغب الحكومة في موافقة البرلمان عليها في الحالات التي يوجب الدستور موافقة البرلمان ورَفَضَ البرلمان الموافقة على مشروعات الحكومة، فإن من حق الحكومة في أي من الحالات السابقة أن تكشف للبرلمان صراحة بعد المناقشة وقبل إجراء التصويت بالثقة بأنها تعتبر أن المسألة موضوع الخلاف من المسائل السياسية الهامة وبمناخ محك للثقة بها، فإذا ربطت الحكومة بين نتيجة التصويت والثقة بها وأجرى البرلمان التصويت بعد ذلك على الموضوع، فأنا نكون أمام احد امرين، فأما ان يوافق البرلمان على ما تطلبه الحكومة، وهذا معناه ان الحكومة لا زالت تحتفظ بثقة البرلمان، وأما ان يرفض البرلمان الموافقة على المشروع وهو ما يعني ان الحكومة قد فقدت ثقة البرلمان وان عليها ان تتقدم باستقالتها طالما كانت الثقة بها قد علقت على الموافقة على ذلك المشروع قبل إجراء التصويت<sup>(٤)</sup>.

والحقيقة انه في حالة سحب الثقة من الوزير يعتبر مستقبلاً من تاريخ موافقة المجلس على سحب الثقة منه، ولا يمكنه من ذلك التاريخ القيام بأي عمل يتعلق بشؤون

(١) . د. رافع خضر صالح شبر، كريم لفته مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وآثارها، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد ٤، ٢٠١٥م، ص ٢٥ - ٢٦.

(٢) . د. دويب حسين صابر، الوجيز في الأنظمة السياسية وفقاً لأحدث التعديلات الدستورية، مرجع سابق، ص ٢٥٩.

(٣) . د. رافع شبر، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وآثارها، مرجع سابق، ص ٢٨ - ٢٩.

(٤) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ١٤١.

وزارته، وإلا كان عملاً منعماً. أو ان الوزير يجبر على تقديم استقالته وذلك حسب اختلاف الدساتير. وإن سحب الثقة حكم على الوزير المسحوب منه الثقة بعدم الصلاحية السياسية، فيصبح غير أهل لتولي المنصب الوزاري بصرف النظر عما إذا كان مسؤولاً عن وزارة واحدة أو وزارتين أو أكثر، فهو في نهاية المطاف لم يعد محلاً للثقة في شخصه، فلا يهم إذن عدد الحقائق الوزارية التي كان يتحمل المسؤولية عنها<sup>(١)</sup>. فإذا اتبع الوزير سياسة خاصة وفشلت هذه السياسة أو إنها لم تقبل من الحكومة أو المجلس، فان هذا الوزير يعتبر ملوماً ويتوقع معه من الناحية النظرية ان يتقدم باستقالته. وقد اعتبر تقرير المسؤولية السياسية بنوعيتها دليلاً على العلاقة التي تربط السلطة التشريعية بالسلطة التنفيذية. كما ان وجود المسؤولية الفردية الى جانب التضامنية لا يتعارض مع النظام البرلماني لان هذا النظام يخول الوزير سلطات واسعة في تصريف شؤون وزارته<sup>(٢)</sup>.

وينبغي الإشارة الى انه إذا اقترح مجلس العموم بعدم الثقة بالوزير الأول يعد ذلك عدم ثقة بالوزارة كلها كونه رئيس الوزارة بأجمعها وممثل سياستها العامة، كما أن الاقتراع بالثقة لأحد الوزراء من أجل تصرف يتعلق بالسياسة العامة للحكومة يعد عدم ثقة بالوزارة كلها أيضاً، أي أنهم مسؤولون بالتضامن من حيث تعتبر القرارات الصادرة عن مجلس الوزراء وكأنها صادرة بالإجماع. وان جزء المسؤولية السياسية التضامنية هو استقالة الوزارة بأجمعها<sup>(٣)</sup>.

ونجد ان بعض المراجع الدستورية قررت ان على الحكومة عند الهزيمة ان تستقيل أو تلتزم الحل دون أشاره الى إمكانية تغيير موقفها والاستمرار في الحكم. والبعض الآخر يقطع بأن الحكومة تلجأ الى الاستقالة أو الحل فقط في حالة هزيمتها في موضوع هام يتعلق بجوهر سياستها العامة، سواء اعتبره البرلمان أو أعلنت الحكومة قبل التصويت بانه يعتبر أمراً هاماً ومحكاً للثقة بالحكومة<sup>(٤)</sup>.

ونشير الى انه يجوز للوزير الأول ان يطرح الثقة بحكومته أمام مجلس العموم كما يجوز للمجلس ذاته ان يناقش طلب طرح الثقة المقدم من بعض النواب، وإذا لم تحز

(١) . د. رافع شير، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وآثارها، مرجع سابق، ص ٤٢ \_ ٤٣.

(٢) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ٧١.

(٣) . وقد ظهر هذا التضامن الوزاري في إنجلترا عام ١٧٨٢م حين استقالت وزارة "لورد نورث" كلها وليس رئيسها الفعلي فقط. ينظر: ضياء كامل كزار الساعدي، السلطة التنفيذية في الأنظمة البرلمانية "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٠٤.

(٤) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ١٤٠.

الحكومة على ثقة البرلمان أي صوتت الأغلبية المطلقة بمجلس العموم ضد الحكومة، فان الوزير الأول يجب ان يقدم استقالته الى الملك ويتم تنظيم انتخابات جديدة<sup>(١)</sup>.

وبالنسبة لموقف الوزراء الآخرين، الذين لا يمتلكون العضوية في مجلس الوزراء، من تحمل المسؤولية التضامنية، يرى البعض أنها لا تشملهم، وهناك رأي آخر يرى ان المسؤولية تشملهم فهم يشاركون في اتخاذ القرارات السياسية ويشتركون في رسم السياسة العامة للدولة كزملاء في مجلس الوزراء، بل ويشتركون في اللجان الوزارية وقد يتم استدعاؤهم في مجلس الوزراء؛ لان المجلس يناقش امر يخصهم أو النص على حضور جميع الأعضاء<sup>(٢)</sup>.

وتجدر الإشارة الى ان المزايا الكثيرة التي يتمتع بها الوزير من خلال وظيفته، يقابلها واجب الالتزام على هيبته وقيمتها في نظر الجمهور<sup>(٣)</sup>. فالوزير مسؤول أخلاقياً عن العمل على نشر القيم والتشجيع على التمسك بالفضيلة من خلال اقتراح ذلك عند وضع السياسة العامة أو العمل عند تنفيذ السياسة العامة في وزارته<sup>(٤)</sup>. فأن نظرية المسؤولية الفردية تتطلب مسؤولية الوزراء كأفراد عن عمل وزارتهم أمام البرلمان. وقد تنشأ الصعوبة عند محاولة ترجمة هذه النظرية الى الواقع لان المسؤولية تحتمل عدة معاني، إذ إنها قد تعطي إسناد العمل للوزير أو توزيع العمل بين الوزراء أو إسناد اللوم أو الشكر للوزير عن الفعل موضوع المساءلة<sup>(٥)</sup>.

وفي إنجلترا في بعض الحالات، كانت الاستقالة تتخذ بدلاً من الجزاء الدستوري بسحب الثقة، وتكون لأسباب مختلفة منها استقالة الوزير نتيجة لأفعال وتصرفات غير صائبة قام بها تابعو الوزير وأعلن الوزير مسؤوليته عنها<sup>(٦)</sup>، وفي الغالب يكون دافع الوزير

(١) . د. طالب عبد الله فهد العلواني، الفصل بين السلطات في النظام البرلماني العراقي وفق دستور عام ٢٠٠٥م "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٢٨٨.

(٢) . د. أبو الحجاج عبد الغني السيد، المسؤولية الوزارية في النظم الوضعية المعاصرة وفي النظم الإسلامية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٠م، ص ١٩٨.

(٣) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣١٥.

(٤) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ١٦٣.

(٥) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ٢٣٦.

(٦) . وتطبيقاً لذلك استقال اللورد "كارنجتون" وزير الخارجية ووزيران في إدارة الخارجية بتاريخ ١٩٨٢/٤/٢، عقب احتلال الأرجنتين لجزر الفوكلاند.

إلى الاستقالة هو عدم رغبته في تحمل مسؤولية سياسية، وقد أصبح في السنوات الأخيرة تقليداً أن الوزراء المستقيلون يلقون بيان الاستقالة في مجلس العموم<sup>(١)</sup>.

والمسؤولية الوزارية بنوعها التضامنية والفردية هي مسؤولية سياسية ونتيجتها سياسية كذلك، بمعنى أن الوزارة التي لا تفوز بثقة البرلمان لا تظل في الحكم<sup>(٢)</sup>. وعادة ما يوافق مجلس العموم على السياسة المقدمة على اعتبار أن الحكومة تسندها أغلبية في المجلس، وإلا ما تشكلت<sup>(٣)</sup>.

في إنجلترا يقوم رئيس الوزراء بالطلب إلى البرلمان بمنحه الثقة على السياسة الاقتصادية أو القانونية أو مشروع، والعبارة التي يستخدمها رئيس الوزراء أمام البرلمان هي: (لتنفيذ سياسة الحكومة، أنا محتاج التصويت بالثقة أو منحي الثقة لتشريع القانون التالي أو الحصول على القرض التالي، وفي رفضكم لذلك استنتج عدم ثقتكم بعلمي وبرنامجي، وسأقدم استقالتي)<sup>(٤)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن أعضاء مجلس اللوردات يتبعون مع الوزراء ما يتبعه أقرانهم أعضاء مجلس العموم مع الوزراء في توجيه الأسئلة وغيرها من أدوات الرقابة البرلمانية، ويطلب من الوزير عن طريقها الإجابة على ذلك السؤال المقدم من عضو مجلس اللوردات للاستيضاح عن أمر من الأمور التي تتعلق بمجال إدارته أو وزارته<sup>(٥)</sup>.

(١) . ومثال ذلك خطاب استقالة السيد "جيفري" عام ١٩٩٠م، وخطاب الاستقالة لـ "روبن كوك" عام ٢٠٠٣م. ينظر: د. رافع صالح شبر، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وأثارها، مرجع سابق، ص ٤٣.

(٢) . د. السيد صبري، حكومة الوزارة "مذكرات لطلبة دبلوم القانون العام، قسم الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة فؤاد الأول"، القاهرة، مكتبة عبد الله وهبة، ١٩٤٤-١٩٤٥م، ص ٣٨.

(٣) . د. إيهاب زكي سلام، الرقابة السياسية على أعمال السلطة التنفيذية في النظام البرلماني، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٨٢م، ص ١٥٤.

(٤) . د. رافع صالح شبر، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وأثارها، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٥) . د. محمد توفيق يوسف علي، نظام المجلسين النيابيين وتطبيق ذلك في إنجلترا ومصر، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة القاهرة، ١٩٩٨م، ص ٨٣-٨٤.

## المطلب الثاني

## المسؤولية السياسية لمجلس الوزراء ورئيسه في العراق

نص الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م، على جواز سحب الثقة من رئيس مجلس الوزراء، ولكن أحاطها بمجموعة من الشروط والضوابط على ان يقدم الطلب بناء على خمس (٥/١) أعضاء مجلس النواب وان يسبقه استجواب موجه إليه<sup>(١)</sup>.

ونلاحظ في العراق ان المسؤولية السياسية للوزارة بشقيها التضامنية والفردية، نص عليها الدستور بأن تكون مسؤولية رئيس مجلس الوزراء والوزراء أمام مجلس النواب، تضامنية وشخصية<sup>(٢)</sup>. وفيما يخص المسؤولية الشخصية للوزراء، فقد أشار الدستور بأنه (لمجلس النواب سحب الثقة من أحد الوزراء، بالأغلبية المطلقة، ويُعد مستقبلاً من تاريخ قرار سحب الثقة، ولا يجوز طرح موضوع الثقة بالوزير إلا بناءً على رغبته، أو طلب موقع من خمسين عضواً، إثر مناقشة استجواب موجه إليه، ولا يصدر المجلس قراره في الطلب إلا بعد سبعة أيام في الأقل من تاريخ تقديمه)<sup>(٣)</sup>. ولعل السبب في ذلك يعود إلى رغبة المشرع في إبعاد قرارات المجلس من تأثير أجواء الاستجواب من الشد والتعصب، وهي فترة كفيلة لهدوء الأنفس لضمان اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة، لكن المشرع لم يكن موقفاً عندما أشار إلى قرار سحب الثقة يتم بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء مجلس النواب الحاضرين<sup>(٤)</sup>.

وإنَّ الدستور العراقي جعل الاستجواب حقاً لكل عضو من أعضاء المجلس النيابي، كما جعل الاستجواب شرط لطلب طرح الثقة وبعده يتم طرح موضوع الثقة<sup>(٥)</sup>. فأن المسؤولية الوزارية اليوم على أساس تضامن الوزراء في السياسة التي يتبعونها في تسيير أمور البلاد<sup>(٦)</sup>.

وبمقتضى المادة (٦١/ ثامناً/أ) فإن إجراءات سحب الثقة من الوزير تتمثل بأربعة مراحل: أسبقية استجواب الوزير، وطرح الثقة به، وأجل التصويت، وصدور قرار سحب الثقة

(١). د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٤٩.

(٢). المادة (٨٣) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م.

(٣). المادة (٦١/ ثامناً، أ) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م.

(٤). قرار المحكمة الاتحادية العليا (٢٣/ اتحادية/٢٠٠٧م) في ٢١/١٠/٢٠٠٧م.

(٥). د. رافع صالح شير، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وأثارها، مرجع سابق، ص ١٦.

(٦). د. السيد صبري، حكومة الوزارة " بحث تحليلي لنشأة وتطور النظام البرلماني في إنجلترا، مرجع سابق، ص ١٣٩.

بأغلبية خاصة<sup>(١)</sup>. كما إن الوزارة تعد مستقلة من تاريخ قرار سحب الثقة من رئيس مجلس الوزراء، ولم يشير الدستور إلى تقديم استقالة رئيس مجلس الوزراء<sup>(٢)</sup>.

والحقيقة ان إجراءات سحب الثقة من الوزير تتكون من (ثلاثة) إجراءات: يتمثل أولها في طرح الثقة بناء على رغبة الوزير أو طلب موقع من (٥٠) عضواً من أعضاء مجلس النواب، وثانيها التأكد من الاستجواب المسبق للوزير، فيما يتمثل ثالثها في التصويت على الثقة بعد (أسبوع) من تاريخ تقديم الطلب بالأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس النواب<sup>(٣)</sup>.

ولا شك ان الوزير في النظام البرلماني رجل سياسة أولاً وقبل كل شيء ويتم اختيار غالبية الوزراء من المجلس الأدنى المنتخب بواسطة الشعب وذلك لممارسة وظيفة سياسية يسأل الوزير عنها سياسياً وفقاً لقاعدة الربط بين السلطة والمسؤولية. ومن هنا فان النشاط السياسي للوزير يكون مقبولاً وملائماً ويوجد له التبرير الكافي اذا وجهه لغاية واحدة وواحدة فقط هي المحافظة على الصالح العام. كما توصف المسؤولية التضامنية بالجماعية لأن أعضاء الحكومة جميعاً في النظام البرلماني يكونون وحدة يمثلها رئيس مجلس الوزراء. وتقوم هذه المسؤولية على أساس ان الحكومة تكون كتلة متضامنة ويرتبط أعضاؤها بمبدأ التضامن<sup>(٤)</sup>.

وفيما يخص المسؤولية التضامنية فلا يجوز تقديم طلب سحب الثقة إلا بعد استجواب موجه إلى رئيس مجلس الوزراء، كما لا يجوز البت في الطلب وإصدار القرار إلا بعد سبعة أيام من تقديمه<sup>(٥)</sup>، وقد أغفل الدستور المدة التي يجب عدم تجاوزها<sup>(٦)</sup>.

(١) . ضياء كامل كزار الساعدي، السلطة التنفيذية في الأنظمة البرلمانية "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١١٣.

(٢) . د. رافع صالح شير، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وأثارها، مرجع سابق، ص ٣٤.

(٣) . د. مصدق عادل طالب، الوزير في الدساتير العراقية "دراسة تحليلية مقارنة"، مرجع سابق، ص ٢٢٣.

(٤) . د. احمد محمد إبراهيم، المسؤولية السياسية للحكومة في النظام البرلماني "دراسة مقارنة ببعض النظم الأخرى"، مرجع سابق، ص ٧٨.

(٥) . فقد نصت المادة (٦١/٦١ ثامنًا/ب-٢) على انه (... ولا يجوز أن يقدم هذا الطلب إلا بعد استجواب موجه إلى رئيس مجلس الوزراء ، وبعد سبعة أيام في الأقل من تقديم الطلب).

(٦) . د. رافع صالح شير، كريم مساري الجزراوي، تقرير المسؤولية السياسية للوزارة وأثارها، مرجع سابق، ص ١٨-١٩.

## المبحث الثاني

### المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني

المسؤولية الجنائية هي المسؤولية التي يترتب عليها الحكم على الوزير أو رئيس مجلس الوزراء بعقوبة جنائية تمسه في شخصه أو حرите أو ماله كالسجن والحبس والغرامة، وذلك اذا ارتكب أثناء تأدية وظيفته جريمة من الجرائم التي ينص عليها قانون العقوبات أو القوانين الخاصة بمحاكمة الوزراء<sup>(١)</sup>.

## المطلب الأول

### المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في بريطانيا

ان المسؤولية الجنائية وفقاً لمبدأ الاتهام الجنائي كانت تتحرك ضد أي عمل من أعمال الملك التي اتخذها في نطاق امتيازاته الملكية أو سلطاته الدستورية، على أساس اشتراك الوزراء في اجتماعات المجلس الخاص أو بوضع توقيعهم على أعمال الملك. والاتهام الجنائي هو عبارة عن تقرير المسؤولية عن الجرائم التي يرتكبها كبار رجال الدولة أثناء مزاوله أعمالهم على ان تجري المحاكمة أمام مجلس اللوردات. ومن هنا ظهر الاتهام الجنائي كأداة رقابية على أعوان الملك. وقد بدأ تطبيق نظام الاتهام الجنائي بمناسبة قضية اللورد "لاتمير" مستشار الملك، لاتهامه بالعداء لفكرة الإصلاح الديني، وقد حكم عليه بغرامة مالية فضلاً عن عزله من وظيفته<sup>(٢)</sup>.

وقد لجأ مجلس العموم للاتهام الجنائي أمام مجلس اللوردات بعد ان لاحظ عدم فاعلية المحاكمة أمام المحاكم الجنائية لتهدد وتردد القضاة<sup>(٣)</sup>. فقد نشأ الاتهام الجنائي في القرن الرابع عشر الذي شهد انقسام البرلمان الى مجلسين العموم واللوردات في سنة ١٣٤١م، كوسيلة لفرض رقابة على أعضاء المجلس الخاص وعلى رجال التاج بصفة عامة إذ كان من المسلم به في ذلك الوقت ان اختيار المجلس الخاص ومستشاري الملك من إطلاقات الملك دون ان يكون للبرلمان أي دخل في ذلك، وبسبب حصانة الملك في النظام الإنجليزي وانه لا يخطأ ظهرت المسؤولية الجنائية لرجال الملك ووزرائه.

(١). د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر - العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣٧١.

(٢). د. أبو الحجاج عبد الغني السيد، المسؤولية الوزارية في النظم الوضعية المعاصرة وفي النظم الإسلامية، مرجع سابق، ص ٢٠٢، ٢٠٤.

(٣). د. محمد قدرى حسن، رئيس مجلس الوزراء في النظم البرلمانية المعاصرة، مرجع سابق، ص ٣٧٧.

وقد تبنت المسؤولية الوزارية في أول الأمر في صورة مسؤولية جنائية تتحصل من خلال حق مجلس العموم في مهاجمة الوزراء عن طريق الاتهام، وحق مجلس اللوردات في محاكمتهم. وكانت هذه الصورة من المسؤولية التي تقوم على اتهام جنائي تقتصر على الوزير الذي ارتكب الجريمة<sup>(١)</sup>.

وقد لجأ مجلس العموم للاتهام الجنائي على ان تكون المحاكمة أمام مجلس اللوردات، بعد ان لاحظ عدم فاعلية المحاكمة أمام المحاكم الجنائية<sup>(٢)</sup>. ويترتب على وسيلة الاتهام الجنائي جزاء من طبيعة جنائية رهيبية، إذ يمكن ان يترتب عليها توقيع عقوبات على مرتكب الفعل بصفته فاعلاً أصلياً أو شريكاً في الجريمة. ونلاحظ ان الوزير القاضي "للورد باكون" قد اتهم بالفساد والرشوة وحكم عليه مجلس اللوردات بالسجن والغرامة واعلن انه غير أهل لتولي المسؤولية مدى الحياة. ولما كان الملك لا يخطأ وان وزراء الملك هم الذين يصرفون العمل الحكومي فقد استقر العرف في النظام الإنجليزي على ان تقع على وزراء الملك مسؤولية أعمالهم الجنائية<sup>(٣)</sup>.

وحرى بالذكر ان النتيجة التي تترتب على رئيس الوزراء أو احد الوزراء عند المحاكمة، قد تكون لصالح المتهم، وذلك في حالة عدم ثبوت الأدلة ضدهم أو غير كافية للإدانة، لان القاعدة العامة تقول ان الشك يفسر لصالح المتهم. أو تكون النتيجة ضد المتهم في حالة ثبوت الأدلة الموجهة ضدهم بارتكابهم الجريمة المسندة اليهم، ففي هذه الحالة تكون المحكمة المختصة ملزمة ان تصدر العقوبة التي حددها الدستور ضدهم<sup>(٤)</sup>.

ولا شك ان من المفترض ان تصل قواعد تلك المسؤولية الجنائية الى تقديم الوزراء للمحاكمة الجنائية وتقرير العقوبة المناسبة ضدهم، غير انه قد ظهرت معوقات قانونية وسياسية واجهت مسؤولية الوزراء جنائياً، أعاققت تطبيق تلك القواعد خاصة وقد بدأ ان مجلس العموم لا يريد تحقيق الغاية النهائية من وراء المحاكمة، بل مجرد اتخاذها وسيلة لتهديد الوزير. وادى ذلك من ناحية الوزراء الى قيامهم بتقديم استقالاتهم لوقف المحاكمة خاصة بعدما تأصلت رقابة مجلس العموم للوزراء فضلاً عن رقابة صناديق الانتخابات بعد إصلاح النظام الانتخابي الإنجليزي<sup>(٥)</sup>.

(١) . د. فؤاد العطار، الأنظمة السياسية والقانون الدستوري، القاهرة، دار النهضة العربية، ج ١، ١٩٦٥م، ص ٤٤١.

(٢) . د. محمد قدرى حسن، رئيس مجلس الوزراء في النظم البرلمانية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة القاهرة، ١٩٨٦م، ص ٣٧٧.

(٣) . د. أبو الحجاج عبد الغني السيد، المسؤولية الوزارية في النظم الوضعية المعاصرة وفي النظم الإسلامية، مرجع سابق، ص ٢٠٥ - ٢٠٦.

(٤) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٣٩١.

(٥) . د. أبو الحجاج عبد الغني السيد، المسؤولية الوزارية في النظم الوضعية المعاصرة وفي النظم الإسلامية، مرجع سابق، ص ٢٠٩، ٢١٢.

## المطلب الثاني

## المسؤولية الجنائية لمجلس الوزراء ورئيسه في العراق

ان المسؤولية الجنائية في العراق يمكن ان تتمثل في الجرائم العادية التي يرتكبها الوزير، من دون أي علاقة سببية تربطها بهذه الوظيفة، فتخضع لاختصاص المحاكم العادية<sup>(١)</sup>.

كما يمكن ان تتمثل المسؤولية الجنائية للوزير في الجرائم الوظيفية سواءً من غير المنصوص عليها في قانون العقوبات والقوانين أعلاه، كما في حالة الحنث في واجبات اليمين الدستورية المنصوص عليها في الدستور<sup>(٢)</sup>. أو الجرائم الوظيفية المنصوص عليها في قانون العقوبات العراقي والقوانين الجزائية الأخرى<sup>(٣)</sup>. كما في قضية وزير الكهرباء الأسبق (أيهم السامرائي) حيث أصدرت محكمة الجنايات المركزية بحقه حكماً غيابياً بالسجن لمدة (٧) سنوات بتاريخ ٢٠٠٧/٥/٢٩ بتهمة الأضرار المتعمد في عقود تجهيز المولدات الكهربائية وفقاً لأحكام المادة (٣٤٠) من قانون العقوبات العراقي، وقد وجهت إليه تهمة أخرى ولكنه بُريء منها من قبل محكمة التمييز. ولم تقف المحكمة عند هذا الحد، حيث تلا ذلك محاكمة وزير التجارة (فلاح السوداني) عن تهمة الإضرار بالمال العام والمتعلقة بفساد عقود تجهيز البطاقة التموينية من المواد الغذائية لا من حيث مطابقتها للمواصفات ولا من ناحية الصلاحية، وذلك تسبب بأضرار كبيرة على صحة المواطنين، ولكن محكمة جنايات الرصافة صدرت حكماً ببراءة وزير التجارة بتاريخ ٢٠١٠/٩/٤ وذلك لعدم كفاية الأدلة ضده بعد مرور (١١) شهر على استقالته، وهذا يعني ان استقالة الوزير لا تمنع من تقديم الوزير الى المحاكمة. وهناك شواهد أخرى يمكن الإشارة إليها كما هو الحال في محاكمة وزير الثقافة (اسعد الهاشمي) في جريمة تعتبر من الجرائم العادية حيث أصدرت المحكمة الجنائية المركزية الحكم عليه بالإعدام نتيجة ارتكابه جرائم اعتيادية<sup>(٤)</sup>.

(١) . د. مصدق عادل طالب، الوزير في الدساتير العراقية "دراسة تحليلية مقارنة"، مرجع سابق، ص ٢٤٠-٢٤١.

(٢) . المادتان (٥٠، ٧٩) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م.

(٣) . د. مصدق عادل طالب، الوزير في الدساتير العراقية "دراسة تحليلية مقارنة"، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

(٤) . د. باسم محمد حمود، المسؤولية الوزارية في النظم السياسية (المملكة المتحدة- مصر- العراق) "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٤٠٧-

والملاحظ ان نص المادة (٩٣/سادساً) من الدستور المتضمن بأن تختص المحكمة الاتحادية العليا في الفصل في الاتهامات الموجهة الى رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء، لا يفعل إلا بصدور قانون عن السلطة التشريعية يحدد أبعاده وآليات تطبيقه استناداً لما ورد في نهاية نص المادة المذكورة، وما دام هذا القانون لم يشرع لحد الوقت الحاضر لذا فان الفصل في الاتهامات الموجهة الى العناوين المذكورة في المادة (٩٣/سادساً) يتم الفصل فيها وفقاً للقوانين النافذة في الوقت الحاضر<sup>(١)</sup>.

ويرى البعض إمكانية تحريك المسؤولية السياسية للوزير في الحالة المذكورة كبديل عن الاتهام البرلماني لحين قيام مجلس النواب بتعديل الدستور فيما يتعلق بإيراد نص صريح بتحديد هذه الجرائم أو إصدار قانون بذلك<sup>(٢)</sup>.

حيث جاء في قرار المحكمة الاتحادية المرقم (٣٥) الصادر في ٢٠١٢/٥/٢، بصدد تفسير أحكام المادة (٩٣/سادساً) من دستور جمهورية العراق فإنها تعني تدخل المحكمة الاتحادية العليا بالفصل في الاتهامات الموجهة الى رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء، أي ان هذه الاتهامات لا تثبت أو تنفي إلا من المحكمة الاتحادية العليا، فالقول الفصل يكون لها، إلا ان المحكمة الاتحادية قد علقت هذا الاختصاص لحين صدور قانون من السلطة التشريعية ينظم حالات اتهام ومحاكمة رئيس الجمهوري ورئيس مجلس الوزراء والوزراء<sup>(٣)</sup>.

أمّا بخصوص الأثر المترتب على اتهام الوزراء فأن الدستور العراق لعام ٢٠٠٥م، لم يفصح عن موقفه بهذا الشأن، ولم يبين الأثر القانوني المترتب على اتهام أحد الوزراء فيما إذا كان الاتهام يؤدي إلى وقف الوزير عن العمل أم إلى إقالته. وكان من المفترض بالمشروع عدم إغفال بيان هذا الأثر، وإن كان القضاء العادي هو المختص بمحاكمتهم لأن ذلك يتعلق بالمصلحة العامة للحفاظ على هوية الدولة وكرامة المنصب الوزاري من خلال عدم السماح للوزير المتهم بإشغاله ما لم تثبت براءته، ومن جهة أخرى ضمان عدم عبث الوزير بأدلة القضية أو التأثير على الشهود والتحقيق فيها بحكم منصبه على رأس الوزارة<sup>(٤)</sup>.

(١) . قرار المحكمة الاتحادية العليا ذي العدد ٣٥ / اتحادية/ ٢٠١٢م، الصادر بتاريخ ٢٠١٢/٥/٢م.

(٢) . د. مصدق عادل طالب، الوزير في الدساتير العراقية " دراسة تحليلية مقارنة"، مرجع سابق، ص ٢٤٣.

(٣) . قرار المحكمة الاتحادية العليا ذي العدد ٣٥ / اتحادية/ ٢٠١٢م، الصادر بتاريخ ٢٠١٢/٥/٢م.

(٤) . محمد سالم كريم المقاصيص، المركز القانوني للوزير في النظام البرلماني العراقي "دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٧١-١٧٢.

ومن جانب آخر فقد خص الدستور<sup>(١)</sup>، المحكمة الاتحادية العليا بالنظر في الاتهامات الموجهة الى رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء بموجب الفقرة سادساً من وقد يمارس مجلس النواب دوره في تحريك المسؤولية بموجب نصوص الدستور والقوانين المكملة المتمثلة بقانون المحكمة الاتحادية العليا.

وان الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م منح مجلس النواب سلطة الاتهام وتحريك المسؤولية الجنائية ضد رئيس الجمهورية وسكت عن تحديد الجهة المخولة بسلطة الاتهام وتحريك المسؤولية الجنائية ضد رئيس الوزراء والوزراء<sup>(٢)</sup>.

(١) . المادة (٩٣/سادساً) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م.

(٢) . المادة (٩٣/سادساً) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م.

### الخاتمة

تبين لنا من خلال بحثنا لأنواع مسؤولية مجلس الوزراء ورئيسه في النظام البرلماني ان نطاق المسؤولية الفردية اتسع ليشمل جميع أعمال وتصرفات الوزراء الإيجابية والسلبية، واصبح البرلمان لا يبحث فقط مخالفتها للقانون وإنما مدى سلامتها للظروف الواقعية التي صدرت فيها. ولا شك تعتبر المسؤولية السياسية حجر الزاوية في النظام البرلماني واحدى دعائمه وأركانه الجوهرية الأساسية بحيث انه لا يمكن وصف نظام برلماني اذا تخلف هذا الركن. وان المسؤولية التضامنية تقوم على أساس تضامن الوزراء في السياسة العامة التي ينتهجونها في إدارة شؤون الدولة. ونتيجة لذلك إذا اقترح البرلمان بعدم الثقة بالوزير الأول يعد ذلك عدم ثقة بالوزارة كلها كونه رئيس الوزارة بأجمعها وممثل سياستها العامة.

وقد توصلنا من خلال البحث، إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، نعرضها

على النحو الآتي:

#### الاستنتاجات:

- ١- ان المسؤولية الفردية تقع على كل وزير على حدة نتيجة أعماله التي يباشرها في حدود وزارته.
- ٢- ان المسؤولية التضامنية تقع على الوزراء كافة، وتقوم عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة للدولة، وكذلك عندما يكون العمل المسبب للمسؤولية صادراً عن رئيس مجلس الوزراء.
- ٣- ان المسؤولية السياسية للوزارة بشقيها التضامنية والفردية، نص عليها الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥م، وجعل مسؤولية رئيس مجلس الوزراء والوزراء أمام مجلس النواب، تضامنية وشخصية. اسوةً بالنظام الإنجليزي الذي جعل مسؤولية مجلس الوزراء ورئيسه أمام مجلس العموم تضامنية وفردية.
- ٤- ان المسؤولية الجنائية وفقاً لمبدأ الاتهام الجنائي كانت تتحرك ضد أي عمل من أعمال الملك، وتفرض على وزراء الملك على أساس اشتراكهم في اجتماعات المجلس الخاص أو بوضع توقيعهم على أعمال الملك. وقد تبدت المسؤولية الوزارية في أول الأمر في صورة مسؤولية جنائية تتحصل من خلال حق مجلس العموم في مهاجمة الوزراء عن طريق الاتهام، وحق مجلس اللوردات في محاكمتهم. وكانت