



# النشرة الدورية للاتحاد العربي للصناعات الهندسية

العدد رقم 4 / أيار-مايو 2023

## داخل العدد

- تحديات سلاسل التوريد العالمية
- إفلاس مصرف سيليكون فالي: الأسباب والأثر
- أعضاء الاتحاد المنتسبين حديثاً في الأردن
- فرص الاستثمار في موريتانيا



## الفهرس :

- 1 الكلمة الافتتاحية
- 2 تحديات سلاسل التوريد العالمية
- 7 إفلاس مصرف سيليكون فالي : الأسباب والأثر
- 11 تعرّف على أعضاء الاتحاد المنتسبين حديثاً
- 13 فرص الاستثمار في موريتانيا

## كلمة افتتاحية



الزملاء والقراء الأعزاء

يسعدني أن أقدم لكم العدد الرابع من نشرة الاتحاد العربي للصناعات الهندسية الدورية نصف السنوية والتي توزع إلكترونياً كي تصل لأكبر عدد ممكن من القراء بسهولة ومن قبل احترام واجبنا في المحافظة على الموارد الطبيعية .

تركز المقالات التي يضمها هذا الإصدار على بعض من مواضيع الساعة على الساحة العالمية . ولا أستغرب أن تجدوا مقالة تطرح بعض الأفكار والهموم التي تدور في أذهانكم وتحللها من منظور علمي وتحاول أن تلقي الضوء على السيناريوهات التي يمكن أن تحدث .

كما نشارككم بعض الأخبار والمعلومات على الساحة العربية . ونرحب معكم بأعضاء انضموا إلى مسيرتنا في العمل العام مؤخراً ، ونضع بين أيديكم ما وصلنا من معلومات عن فرص الاستثمار في موريتانيا .

لا زال لدينا الكثير كي نعود إلى إيقاع الحياة الطبيعية في بلداننا العربية وفي أعمالنا وتبادلاتنا التجارية . لكن ما يملكنا من إصرار على المضي قدماً واليقين بأن إعمار الأرض هو هدف الحياة وجوهرها سيساعدنا على التقدم .

أتمنى لكم فائدة و متعة ودوام التوفيق والنجاح في الأعمال .

علي راشد طفله الفهيدة

عضو مجلس الإدارة

تستعرض هذه المقالة المفاهيم الأساسية لسلاسل التوريد العالمية وآلية عملها والتحديات التي تواجهها وكيفية مواجهتها وذلك استناداً إلى عدد من الدراسات والمقالات العالمية التي تناولت هذا الموضوع.

### سلاسل التوريد العالمية

تشمل سلاسل التوريد العالمية جميع الأنشطة وأصحاب المصلحة والموارد المستخدمة في مواقع ودول متعددة لتصنيع المنتج وتوزيعه.

وكي تكون إدارة سلسلة التوريد العالمية فعالة لا بد أن تمر شركات التصنيع بأربع مراحل:

(1) هندسة تصميم المنتجات: يقوم المهندسون المتخصصون بالتصميم بوضع المفهوم الأولي للمنتجات. وتهدف النماذج الأولية للمنتجات إلى تحقيق الفعالية المثلى على صعيدي الكلفة وقابلية التصنيع.

(2) مصادر المواد الخام: يقوم المتخصصون بالموارد بتقييم واختيار الموردين العالميين القادرين على تقديم أسعار معقولة للمواد الخام الرئيسية وباستمرار.

(3) تصنيع المنتج: يقع على عاتق فرق التصنيع مسؤولية تحديد واختيار أفضل المواقع (أو الدول) وأنسبها - من حيث الكلفة- لإنتاج مكونات المنتج. لاتخاذ قرارات تجارية استراتيجية ومدروسة، تقوم الشركات بدراسة عدة متغيرات مثل: العمالة الجغرافية، والنفقات العامة، وأسعار المواد.

(4) النقل والإمداد الخارجي Outbound Logistics: يجب على الشركات المفاضلة بين طرق نقل المنتجات وتحديد كيفية إيصالها إلى المستهلك أو المستخدم النهائي. كما يجب عليها أيضاً مراعاة انبعاثات الكربون وتكاليف الشحن الإقليمية المرتبطة بكل خيار لتسليم المنتج. يعتمد معظم المصنّعين اليوم استراتيجيات للتخفيف من انبعاثات الكربون في سلسلة التوريد من خلال حصر تعاملهم التجاري مع شركات الشحن التي تراعي الجوانب البيئية وتستخدم أنواع الوقود البديلة لتقليل انبعاثات الكربون بنسبة تصل إلى 60 بالمئة.

التحديات التي تواجه سلاسل التوريد العالمية وآثارها لازالت التحديات التي تواجه سلاسل التوريد العالمية حالياً في ازدياد نتيجة العديد من العوامل الخارجية والاضطرابات. وهذا ينعكس على أداء شركات التصنيع

## تحديات سلاسل التوريد العالمية

إعداد(\*):

أ. سلافة عقيلي

مديرة حاضنة الأعمال

في مركز الأعمال والمؤسسات السوري SEBC

(\*) المصدر: عدة مقالات وأوراق عمل عالمية

### مقدمة

نتيجة لتطور نظام التجارة العالمي المتشابك المبني على تقسيم العمل بين الدول وقيام الشركات العابرة للحدود Transnational companies بالتوريد والإنتاج وإنشاء شركات في مختلف دول العالم، نمت شبكات الإنتاج العابرة للحدود بسرعة في الأجزاء ذات القيمة المضافة المنخفضة في سلسلة القيمة والتي تم نقلها إلى الخارج أو دول الجنوب (ولا سيما جنوب شرق آسيا والصين) لزيادة الكفاءة وتقليل التكلفة بسبب انخفاض تكاليف المدخلات والعمالة في تلك المناطق. في حين أن معظم العمالة ذات القيمة المضافة العالية كالبحت والتطوير (R&D) والتصميم استمرت في العمل في دول الشمال. وأدى ذلك إلى خلق تخصص إقليمي وتركز جغرافي للعمالة ذات القيمة المضافة المنخفضة في هذا الجزء من العالم حيث طورت بلدان هذه المنطقة ميزة نسبية في التصنيع والإنتاج.

مع تفشي وباء COVID-19 وازدياد حدة الخلافات التجارية واستمرار الحرب الروسية-الأوكرانية تتعرض سلاسل التوريد للمزيد من الاضطرابات التي تحول دون قيام الشركات بالوفاء بالتزاماتها تجاه المستهلكين بسبب الخلل الذي أصاب هذه السلاسل وأدى إلى تأخر الشركات في تصنيع وتسليم منتجاتها في المواعيد المحددة.

إعاقة جهود تصنيع السيارات الكهربائية ونجم عنه خسائر كبيرة في العائدات المتوقعة لأن أوكرانيا تسيطر على 70 بالمئة من السوق العالمية لمواد الغاز الخام المستخدمة في إنتاج هذه الرقائق. يضاف إلى ذلك الحرب التجارية القائمة بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين حيث أدت التهديدات الأمنية وغياب المعاملة بالمثل إلى تدهور العلاقات الأمريكية-الصينية وتأجيج التوترات التجارية بين البلدين.

إن فرض القيود التجارية -حتى لو كان مؤقتاً- يضعف الثقة بين الدول ويوفر المبررات لدى الدول لتطبيق سياسات صناعية أحادية تتحدى نظام التجارة العالمية بحجة التكيف والاكتفاء الذاتي.

لقد بسطت الصين ودول جنوب شرق آسيا هيمنتها على التصنيع العالمي بسرعة وذلك من خلال الاستفادة بشكل شامل من اقتصاديات الحجم لتتحول إلى مراكز إنتاج إقليمية وتصبح شريكاً ومورداً رئيسياً للشركات العابرة للحدود. ونظراً لموقع الصين المركزي في سلاسل التوريد والأسواق النهائية ستكون تكلفة سيناريو الفصل التجاري بينها وبين الولايات المتحدة عالية جداً مما سيعرض سلاسل التوريد للمزيد من الاضطرابات.

وتتلخص انعكاسات هذه الظروف على سلاسل التوريد فيما يلي:

- **نقص العمالة والمواهب:** من الصعب تصنيع المنتجات وتسليمها للمستهلكين في مختلف أنحاء العالم في ظل عدم توفر عمال للقيام بذلك. جعل النقص في سوق العمل تلبية الطلب المتزايد على العمالة مستحيلًا، مما أدى إلى تفاقم مشكلات سلسلة التوريد العالمية اليوم.
- **تحديات النقل والإمداد العالمي:** أدت عمليات إغلاق الموانئ الرئيسية، مثل تلك الموجودة في الصين، إلى تقييد تدفق البضائع إلى الأسواق الرئيسية كالولايات المتحدة. أضف إلى ذلك ازدحام الموانئ الذي ينجم عنه تأخير السفن التي تنتظر تفريغ بضائعها على الأرصفة وبالتالي تأخير وصول السلع إلى المستهلك النهائي.
- **التأخير الكبير في عملية الإنتاج:** عندما يفتقر المصنعون لبعض المواد الخام اللازمة يصبح تطوير منتج ما تحدياً لهم. أدت أزمة سلسلة التوريد المستمرة إلى

حيث أن الاضطرابات في سلسلة التوريد تؤثر على قدرة الموردين على توفير المواد، وتطيل المدة الزمنية اللازمة للتسليم، وترفع تكاليف الشحن.

من أهم التحديات الحالية: الاحتباس الحراري، وتزايد الصراعات العالمية والنزاعات التجارية، وانتشار الأوبئة.

#### أ. الاحتباس الحراري:

يفرض تزايد سرعة تغير المناخ وما يرافقه من ظروف مناخية قاسية ضغوطاً كبيرة على سبل العيش وعلى الشركات في جميع أنحاء العالم. وبما أن العمليات الصناعية والتجارية تقف وراء الجزء الأكبر من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، فقد اتفقت دول العالم على ضرورة تحويل الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد خالٍ من الكربون.

يعد الوصول إلى صافي انبعاثات صفري لغاز الكربون في سلاسل التوريد أمراً حاسماً للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري.

وهذا يتطلب من الشركات إجراء تقييم كامل للانبعاثات وتأثير المناخ عبر سلسلة التوريد (ابتداءً من توريد المواد الخام مروراً بالعمليات اللوجستية والتصنيع ووصولاً إلى تسليم المنتجات) وعبر شبكة الموردين بأكملها.

#### ب. تزايد الصراعات العالمية والنزاعات التجارية وانتشار الأوبئة:

إن جائحة COVID-19 والحرب الأوكرانية-الروسية من أهم الأحداث التي ساهمت في خلق أزمة سلاسل التوريد الحالية. على سبيل المثال، تسببت تفشي COVID-19 بإغلاق المصانع ونقص العمالة، مما قلل من القدرة الإنتاجية العالمية لمكونات المنتجات. ولأزالت الحرب في أوكرانيا تفرض ضغوطاً شديدة على الاقتصاد العالمي، وقد أدت إلى ارتفاع معدل التضخم إلى أعلى معدل له على الإطلاق منذ عام 1981 في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي. كما أضعفت هذه الحرب سلاسل التوريد العالمية، لا سيما في قطاعي الطاقة والغذاء، بسبب النقص المتوقع في الحبوب والأسمدة الأوكرانية-الروسية. وتفاقم الضغط على سلسلة توريد أشباه الموصلات لأن روسيا تصدر 35 بالمئة من البلاديوم اللازم لتصنيعها. كما أدى نقص الرقائق المستخدمة في صناعة السيارات إلى

إنشاء سلاسل التوريد الإقليمية على عكس سلاسل التوريد العالمية وعن طريق إعادة بعض العمليات إلى السوق المحلية. لا يمكننا القول بأن فوائد العولمة قد اختفت. ففي الاقتصاد العالمي التنافسي، يبقى هاجس الشركات البحث عن أقل التكاليف وأقصى سرعة. وقد يكون التحول نحو تنويع الموردين مجرد مرحلة هدفها معالجة مخاطر لم تشهدها الشركات من قبل. سنظل نشهد نمواً تجارياً حيث يصعب على أي دولة أو منطقة أن تكون مكتفية ذاتياً في جميع السلع والمواد التي تستهلكها الاقتصادات الحديثة. لكن التركيز الجديد سيكون على تحقيق المرونة والاستدامة والتوجه نحو خيارات إقليمية.

**هناك بعض المستفيدين إذا سعت الشركات إلى التنويع بعيداً عن الصين.**

قد تعني إقامة سلاسل التوريد الجديدة مزيداً من الاستثمار في المكسيك لخدمة السوق الأمريكية، والمزيد من الاستثمار في جنوب شرق آسيا لخدمة اليابان والدول الغنية الأخرى في آسيا، والمزيد من الاستثمار في أوروبا الشرقية لخدمة أوروبا الغربية. وبالتالي، فإن تراجع العولمة قد يفضي إلى إعادة توزيع فوائد العولمة.

#### إدارة سلسلة التوريد اليوم: المرونة مقابل الكفاءة

على الرغم من رد الفعل الشعبي العنيف ضد العولمة، استمرت سلاسل التوريد المبنية على السرعة العالية والتكلفة المنخفضة في الازدهار خلال السنوات التي سبقت تفشي وباء COVID-19 والحرب الروسية-الأوكرانية، حتى في ظل وجود التعريفات الجمركية والقيود غير الجمركية المرتفعة المفروضة على الاستثمار عبر الحدود. أما اليوم فإننا نرى العديد من الشركات العالمية تحاول تنويع سلاسل التوريد الخاصة بها حتى لو كان ذلك على حساب تراجع الكفاءة.

توفر الحكومات من خلال سياساتها التجارية الإطار العام لتحقيق مرونة سلاسل التوريد وتقديم برامج الدعم اللازمة، بينما يتم تنفيذ الإجراءات التي تحقق المرونة المطلوبة على مستوى الشركات.

يومنا هذا إلى الحد من توافر السلع الأساسية ودفعت الشركات المصنعة للتنافس على المواد الخام. وخير مثال على ذلك صناعة السيارات العالمية، حيث لا يزال العديد من مصنعي السيارات يواجهون نقصاً غير مسبوق في الرقائق اللازمة لصناعة السيارات.

- ارتفاع أسعار السلع الأساسية: مع ارتفاع أسعار السلع الأساسية، تفتقر بعض إدارات المشتريات إلى الشفافية والرؤية اللازمين لاتخاذ قرارات شراء أو إنفاق مبنية على معلومات دقيقة، مما يجعل من الصعب عليها تحديد كيف ومتى ومن أين يجب شراء المواد.
- المبالغة في الاعتماد على عدد محدود من الموردين: إن اعتماد العديد من الشركات على علاقات تجارية محدودة مع مورد عالمي واحد فقط يحول دون وجود خطة احتياطية أو خطة طوارئ لديها عند ظهور مشكلات في سلسلة التوريد العالمية تؤثر على توفر المواد الخام. علاوة على ذلك، تفوت المؤسسات التي تعتمد على مورد واحد على نفسها فرصة المقارنة بين أسعار الموردين والحصول على المزيد من المعلومات والتفاصيل عن المواد التي تريد شرائها. وهذا ما يجعل وضع استراتيجية متعددة الموارد ضرورة لا غنى عنها لمواجهة أزمة سلسلة التوريد بشكل أفضل وتحقيق المرونة في سلسلة التوريد.

#### تراجع العولمة لصالح الإقليمية De-globalization

دخلت إدارة سلسلة التوريد العالمية حقبة جديدة في السنوات الأخيرة إثر تغير بيئة الأعمال التي كانت سائدة خلال العقود الثلاثة الماضية والتي شهدت نمواً هائلاً وتوسعاً في سلاسل التوريد العالمية البعيدة.

**وفي ظل التحديات التي تواجهها سلاسل التوريد العالمية اليوم يتساءل الكثيرون عما إذا كانت الأزمة ستقود إلى نهاية عصر العولمة، مما أدى إلى إثارة قلق الشركات العالمية بشأن نقاط الضعف التي لم تدرك وجودها سابقاً.**

يدور اليوم جدل واسع حول ما إذا كانت العولمة قد انعكست أو تراجعت. ويرى بعض المراقبين أن الشركات ستواصل السعي لحماية جدوى سلاسل التوريد جزئياً عن طريق

لكن طريقة المخزون الصفري هذه تترك سلاسل التوريد عرضة للاضطرابات، حيث ينفذ المخزون المؤقت المحدود بسرعة في حالة الاضطرابات أو الارتفاع المفاجئ في الطلب.

بدلاً عن ذلك، يمكن تحقيق مرونة التوريد من خلال بناء قاعدة متنوعة من الموردين ومرونة نظام التشغيل/الإنتاج، ومرونة التوزيع (بما في ذلك توفير مخزون كاف وشبكة توريد ودعم لوجستي مرنة) بما يضمن توفير المنتجات للمستهلكين حتى في حالة وقوع أحداث غير متوقعة أو حدوث أخطاء.

بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن تتخذ الشركات إجراءات للتخفيف من الانبعاث الحراري من أجل تعزيز استدامة سلسلة القيمة. ويرى الخبراء أن هذه الإجراءات من شأنها أن تعزز قدرة الشركة على التكيف بشكل كبير من خلال ممارسات الأعمال المسؤولة وتقصير سلسلة التوريد مقارنة مع كلفتها المحدودة.

يوضح ذلك ارتباط الرشاقة والمرونة والاستدامة بقدرة سلسلة التوريد على التكيف حيث تُعد سرعة تعافي سلسلة التوريد في حال وجود اضطرابات سمة أساسية للقدرة على التكيف.

يرى المختصون أن القدرة على التكيف تتألف من خمسة مراحل رئيسية: "خطّط - تحقّق - استجب - عد إلى ما قبل مرحلة الاضطراب - التعلم الشامل المستمر".

ويتطلب ذلك مستوى عالٍ من الرشاقة وتحديد الموارد ومرونة التشغيل والتوزيع ووجود رؤية شاملة لسلسلة التوريد، إضافة إلى الشفافية.

ويمكن لذلك أن يتحقق -ولو جزئياً على الأقل- باستخدام الطرق الذكية لتحليل البيانات (بيانات الوقت الحقيقي (real-time data) والتبادل المستمر للمعلومات بين القطاعين العام والخاص.

بشكل عام، يبقى التحدي هو تجنب عدم الكفاءة والاستثمارات الكبيرة في المخزون بالتوازي مع تنظيم سلسلة التوريد بطريقة تمكّنها من تلبية الطلب حتى في حال تعرض السلسلة للاضطرابات.

ومن أجل النجاح في مواجهة الصعوبات التي تعاني منها سلاسل التوريد اليوم يتوجب على الشركات إدخال التحسينات في مجالات رئيسية في عملها، من أبرزها:

أ. شبكة الإنتاج - التركيز الجغرافي للإنتاج ذو القيمة المضافة المنخفضة

أدى نقل الإنتاج الضخم إلى الصين وجنوب شرق آسيا إلى تشكل تركيز جغرافي، وهذا بدوره جعل سلاسل التوريد معرضة للخطر. لا يتوجب على الشركات بالضرورة الاستغناء عن هذه الحلقة في سلاسل التوريد لديها بالضرورة. بل ينبغي أن تحافظ على أنشطتها في هذه المناطق وأن تتخذ إجراءات لتتبع التغطية الجغرافية للإنتاج خارج هذا التركيز الإقليمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توسيع شبكة شركاء الإنتاج أو مرافق الإنتاج الخاصة بالشركات إلى أجزاء أخرى من العالم وإنشاء مرافق في دولها الأصلية و/أو في البلدان الشريكة لضمان الإمداد الضروري، كما يحتاج ذلك إلى توفر تمويل/دعم حكومي نظراً لارتفاع كلفته.

ب. إدارة سلسلة التوريد (الافتقار إلى الرشاقة Agility والمرونة Flexibility والاستدامة Sustainability والقدرة على التكيف Resilience):

لا بد أن تكون سلاسل التوريد رشيقة ومرنة من أجل التمكن من الاستجابة للتقلبات السريعة والكبيرة في السوق والتعامل مع عدم اليقين uncertainty، بما في ذلك دورات الإنتاج المنخفضة أو التغييرات في فترات التسليم.

يلاحظ تراجع رشاقة ومرونة سلاسل التوريد منذ تسعينيات القرن الماضي، عندما كانت الشركات العابرة للحدود تعمل بشكل متزايد على تحسين سلسلة التوريد من خلال الحصول على أقل الأسعار لمدخلات الإنتاج بهدف تعظيم فعالية الكلفة. وقد انعكس هذا في تنفيذ استراتيجية (JIT) "Just-in-Time"، التي أصبحت ممارسة شائعة تهدف لإبقاء المخزون عند مستويات منخفضة والتركيز على مجموعة صغيرة من الموردين. إن منهجية "JIT" تسهل تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب بالكمية المناسبة، مما يوفر مستوى عالٍ من الفعالية، وتستخدم بصورة خاصة في صناعة السيارات.

### ■ العمل مع وكيل الشحن:

يمكن أن تساعد الشراكة مع وكيل شحن واحد أو أكثر في إدارة وتتبع شحن البضائع.

رغم أن شركات الشحن مسؤولة عن نقل المنتجات من وجهة إلى أخرى، إلا أنه يمكنها أيضاً ترتيب العملية برمتها للشاحنين والتفاوض بشأن أفضل سعر و/أو أسرع طريق.

يستفيد تجار التجزئة الذين يعملون مع وكلاء الشحن من معرفتهم الواسعة بسلسلة التوريد، بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع العقبات غير المتوقعة عند وقوعها (مثل البضائع المتأخرة أو الخدمات المعاد توجيهها). علاوة على ذلك، فإن وكلاء الشحن قادرين على التفاوض على نطاق واسع من خلال تجميع شحنات صغار تجار التجزئة.

### ■ تحديد موائى بديلة للشحن:

لا بد من أخذ الاحتياط من خلال البحث عن منافذ بديلة لتلبية احتياجات الشركة من المواد والحفاظ على مواعيد التسليم بغض النظر عن الأحداث غير المتوقعة أو الارتفاع المفاجئ في الطلب. على سبيل المثال، مع زيادة اعتماد الشركات التي تباع منتجاتها للمستهلكين مباشرة (Direct-To-Consumer Companies) على الموائى الآسيوية، أصبحت الموائى الأمريكية في لوس انجلس ولونغ بيتش حجر الأساس في التجارة عبر المحيط الهادي.

وبما أن هذه الموائى تشكل ما يزيد عن ٢٥ بالمئة من عمليات الشحن عبر المحيطات في أمريكا الشمالية، فإنه من الحكمة تحديد موائى أخرى في حال وجود اختناق في هذه الموائى أو أي خلل آخر.

### خاتمة

خلقت الاضطرابات في سلسلة التوريد العالمية حالة من عدم اليقين حول أفضل السبل لضمان استمرار الشركات بتصنيع منتجاتها وإيصالها للمستهلكين في مختلف أنحاء العالم في الوقت المحدد.

لقد سلطت هذه الأزمة الضوء على اعتماد الاقتصاد العالمي اعتماداً كبيراً على سلاسل التوريد العالمية التي تهدف لتوفير أرخص السبل وأكثرها كفاءة لإنتاج ونقل السلع. وبدأت الدول والشركات تتحول إلى الداخل، وظهر التشكيك

كما يرى المختصون بأن منهجية الاعتماد على البيانات فقط (كإعادة التوازن للمخزون استناداً إلى البيانات التي يتم الحصول عليها في وقتها الحقيقي) يمكنها أن تجعل الجمع بين الكفاءة والقدرة على التكيف ممكنة.

تحتاج الشركات إلى حلول مبتكرة وطرق لتحليل البيانات والتنبؤ بها (الرياضيات - الإحصاء) من أجل تحسين مراقبة وتخطيط وإدارة سلاسل القيمة.

ويذهب بعض الخبراء إلى أكثر من ذلك لتحسين بنية بيانات سلسلة التوريد القائمة فيقترحون "إطاراً عاماً شاملاً ومحاييداً للصناعة يستند إلى تبادل وتسييل المعلومات Data monetization".

ويقترح الخبراء القيام بجمع بيانات منهجي عن سلسلة التوريد والنظام البيئي المحيط بها (بيانات عامة- حكومية- من المنظمات- من أصحاب المصلحة) ونقلها وتأمينها من خلال تقنية سلسلة الكتل (blockchain)، يتم تحليلها عن طريق الذكاء الاصطناعي ومشاركتها أو الاستحواذ عليها وفق منهجية تسييل البيانات.

على الرغم من أن هذه الطريقة توفر الأساس اللازم لوضع آلية مراقبة دقيقة، إلا أنها تحمل بالنسبة للشركة خطر اختراق خصوصية التجارة وسلسلة التوريد. وفي حال قررت الشركة مشاركة هذه البيانات لا بد من وضع شروط يتم الاتفاق عليها سلفاً لضمان حماية أمن هذه المعلومات.

لا يوجد نهج واحد لتخطيط سلسلة التوريد يناسب الجميع. على الرغم من ذلك فإن الجمع بين الأساليب المختلفة يمكن أن يوفر نتائج كاملة وشاملة.

وفيما يلي بعض النقاط التي يوصي بها المختصون:

### ■ الحفاظ على السيولة:

قم بحماية عملك من خلال الوصول المرن إلى رأس المال. ففي النهاية غالباً ما يعني توفر النقود في متناول اليد الفرق بين تلبية الطلب ونفاذ المخزون. مع حركة المد والجزر الكبيرة للمخزون المتوقعة في الأشهر المقبلة، من الحكمة التفكير في خط ائتمان مرن يمكن استخدامه لتخزين العناصر ذات الطلب المرتفع ودفع تكاليف التصنيع/الشحن ذات الأولوية (أو حتى الشحن الجوي عند الضرورة).

## مستجدات علمية

أصدرت اليونسكو في شهر نيسان/أبريل دليلها بعنوان "ChatGPT والذكاء الاصطناعي في التعليم العالي - دليل البدء السريع".

يقدم الدليل ChatGPT وهي أداة الذكاء الاصطناعي (AI) التي أحدثت ثورة في العالم ووصلت إلى 100 مليون مستخدم بعد شهرين فقط من إطلاقها، ويوفر نظرة عامة حول كيفية عمل ChatGPT ويشرح كيفية استخدامه في التعليم العالي. إضافة لذلك فإن هذا الدليل يثير بعض التحديات الرئيسية والآثار الأخلاقية للذكاء الاصطناعي في التعليم العالي ويقدم خطوات عملية يمكن لمؤسسات التعليم العالي اتخاذها.

جدير بالذكر أنه تم إنشاء صورة غلاف الدليل (أدناه) باستخدام DALL.E 2 وهو نظام ذكاء اصطناعي يمكنه إنشاء صور وفنون واقعية استجابة لوصف نصي. طُلب من الذكاء الاصطناعي إنتاج صورة انطباعية لكيفية ظهور الذكاء الاصطناعي في الجامعة.



Concept by UNESCO IESALC © ChatGPT

لمزيد من الاطلاع يمكنكم زيارة الموقع:

<https://www.iesalc.unesco.org/en/2023/04/14/chatgpt-and-artificial-intelligence-in-higher-education-quick-start-guide-and-interactive-seminar/>

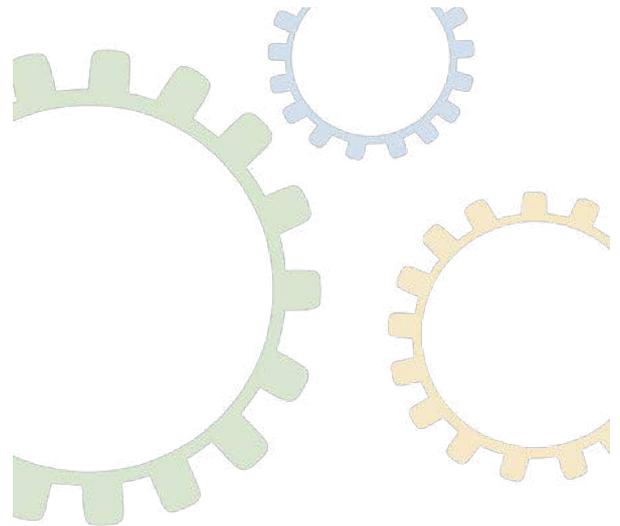
في التعاون التجاري الدولي مما أدى إلى تراجع العولمة لصالح الإقليمية على صعيد سلاسل التوريد العالمية وذلك خوفاً من أن يتعذر الوصول إلى المواد الأساسية أو إغلاق طرق التجارة الرئيسية عند تصاعد التوترات الجيوسياسية أو النزاعات التجارية أو حدوث ظروف مناخية طارئة.

بدأ التوجه نحو الاكتفاء الذاتي المحلي في توريد المواد والتصنيع، وبناء علاقات دعم وصدقة وروابط تجارية مع البلدان ذات التفكير المماثل، ومن المرجح أن تكون هذه الدول قريبة جغرافياً لتقليل مخاطر الفشل في إدارة سلسلة التوريد.

كيف يمكن لشركات التصنيع أن تتعافى من آثار الاضطرابات التي تمر بها؟ أصبحت الشركات تركز اليوم على القدرة على التكيف والاستدامة.

إن مشاركة البيانات بين مختلف الأقسام في الشركة للوصول إلى أفضل الخيارات يؤثر إيجاباً على شركات سلسلة التوريد.

كما أن رشاقة سلسلة القيمة للإبقاء على دوران عجلة الإنتاج بشكل طبيعي من خلال إعادة توجيهه نحو أماكن أكثر إقليمية يُسهّل التكيف مع التغير المتسارع في حجم الطلب وتسليم البضائع في الوقت المحدد وبالتالي يعزز مرونة السلسلة ويحسن قدرتها على التكيف وتحقيق الاستدامة.



الأعمال التجارية أو استخدام أية ديون أخرى مما ينجم عنه انخفاض الطلب وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض الأسعار، وبالتالي رفع معدل الالتزامات التي يتعين على البنك سدادها.

وبالنظر إلى أن حجم الودائع في مصرف سيليكون فالي كان قد تضاعف أربع مرات متجاوزاً حجم القروض بفارق كبير، فقد أدى ذلك إلى وجود حالة من عدم التوازن داخل المصرف بين سعر الفائدة التي يجب دفعها على الإيداعات وسعر الفائدة على الإقراض. واتسع هذا الفارق ليحدث خللاً في قدرة المصرف على سداد التزاماته، خاصة وأنه كان قد تجاوز الحد الأقصى في التمويل لحجم الإيداعات المستهدفة في استراتيجيته العام الماضي، مما اضطره إلى بيع محفظته من السندات السائلة بقيمة أقل من سعرها بكثير لسد الفجوة. رغم ذلك فقد فشل المصرف في توفير السيولة المطلوبة وشعر المودعون بحجم الخسائر الكبيرة وخطر الإفلاس مما أدى إلى قيام العديد من المودعين بسحب ودائعهم بمبالغ كبيرة تجاوزت /٤٢/ مليار دولار في يوم واحد! وكان ذلك كفيلاً بإيقاف حركة الإيداعات وقيام السلطات بالحجز على أصول المصرف.

بما أن مصرف سيليكون فالي هو الممول الأول للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا، فإن هذه الشركات هي المتأثر الأول في أمريكا أو أوروبا جراء إفلاس مصارف المخاطرة التي تمويل هذا النوع من الأعمال منذ عقود.

### الأثر على المصارف الأخرى والأنظمة المصرفية

أدى فشل مصرف سيليكون فالي إلى حدوث انخفاضات حادة في أسهم الكثير من المصارف في جميع أنحاء العالم كما أثار استحواذ مصرف يو بي اس على مصرف كريدي سويس القلق في النظام المصرفي الأوروبي. وساد التوتر الأسواق المالية العالمية، وانخفضت أسهم المصارف بشكل حاد في اليوم الذي تلا إعلان انهيار مصرف سيليكون فالي إلى أن أعلنت شركة فيرست سيتيزنز بانكشير (المنافسة للمصرف) عن شرائها لأصوله وقروضه.

رغم تعهد السلطات باتخاذ "كل ما يلزم" لحماية النظام المصرفي وقيام المؤسسة الاتحادية لتأمين المودعين بتأمين السيولة المطلوبة للعملاء، بقيت المخاوف حيال إمكانية

## إفلاس مصرف سيليكون فالي: الأسباب والآثار



### إعداد: أ. وصال عويضة

استشارية مكتب الاتحاد بدمشق

### مقدمة

يعتبر مصرف سيليكون فالي أحد أهم البنوك الممولة لأنشطة التقنيات العالية وصناعة الابتكار في العالم إذ يأتي في المرتبة السادسة عشر من بين المصارف العالمية بإجمالي أصول تصل إلى ٢١٠ مليار دولار.

تعود جذور الأزمة التي عصفت بالمصرف لعدة عوامل، في مقدمتها ما يتعلق بمنظومة العمل المصرفي نفسها وغياب الرقابة المصرفية المشددة على هذا النوع من المصارف التي تتحمل نسبة عالية من المخاطرة في أعمالها، خاصةً وأنها الشريك الأساسي للشركات الناشئة العاملة في مجال التكنولوجيا.

إضافة إلى ذلك، فقد أدت حالة التضخم النقدي الذي تعيشه الولايات المتحدة الأمريكية منذ سنوات والذي حدى بها إلى اتباع سياسة التشدد النقدي إلى رفع معدلات الفائدة عن طريق المصرف الفدرالي. وقد ازداد معدل الفائدة عدة مرات خلال العام الحالي من ٤,٧٥٪ إلى ٥٪، وهو الأعلى منذ العام ٢٠٠٧.

جاء هذا الارتفاع الكبير خلال الفترة القصيرة نسبياً كاستجابة من الحكومة للحد من حالة التضخم وارتفاع الأسعار علماً بأن سعر الفائدة كاد ان يقترب من الصفر خلال فترة العام الماضي. وتتسبب أسعار الفائدة المرتفعة بارتفاع تكلفة شراء منزل أو تكلفة استئانة قرض لتوسيع

في الأسواق المالية العالمية والمساهمة بذلك في التخفيف من آثار هذه التوترات على عرض القروض للأسر والشركات.

### الخلاصة ووجهات النظر حول الأزمة

- تعتبر أزمة مصرف سيليكون مثالاً على المخاطر المتعلقة بالنموذج المصرفي في سيناريو الفائدة المتزايدة، حيث تؤدي إدارة التزامات الأصول غير الصحيحة إلى زيادة مخاطر التخلف عن السداد بشكل كبير. ويرتبط التأثير النظامي الرئيسي للمؤسسات المالية في جميع أنحاء العالم بنقص المستثمرين وقلة ثقة المودعين وهذا يبدو جلياً عند النظر إلى أداء الأسواق الدولية الرئيسية بعد إفلاس مصرف سيليكون فالي مباشرة، حيث تأثرت جميع مؤشرات أسواق الأسهم الرئيسية في أوروبا والولايات المتحدة سلباً بإفلاسه وانتاب المستثمرين حالة ذعر وارتباك خوفاً من مخاطر العدوى. ومع ذلك أدت الإعلانات والإجراءات التي اتخذتها الحكومة الأمريكية والسلطات الإشرافية الأمريكية الرئيسية إلى إبطاء انتشار التأثير في الأسواق المالية.

- تتعلق القضية الرئيسية في التنبؤ بالتأثير على المدى المتوسط والطويل لأزمة مصرف سيليكون فالي بوجود قيود على مراقبة وتقييم التعرض لمخاطر السيولة. إن البلدان التي اعتمدت الإطار التنظيمي لاتفاقية بازل لديها بالفعل بعض أدوات الرقابة المصرفية المعمول بها. إذ إن التدابير في إطار عمل بازل (٣) تشمل نسبة تغطية السيولة، ونسبة صافي التمويل المستقر، بالإضافة إلى الأدبيات المتعلقة بمعاييرين مطلوبين لمعالجة مخاطر السيولة للمصرف لصالح الإدارة الجيدة للمخاطر.

يجب على السلطات الإشرافية التي لا تطبق حالياً التدابير المذكورة في بازل (٣) النظر في مراجعة أطرها التنظيمية من خلال إدخال المزيد من القيود على إدارة التزامات الأصول للبنوك الخاضعة لإشرافها.

- علاوة على ذلك، فإن السياسات النقدية الصارمة التي تتبناها البنوك المركزية في جميع أنحاء العالم تزيد أيضاً من مخاطر استدامة الأعمال للبنوك التي قد تعاني من تحديات تتعلق بالسيولة. قد تمثل الإجراءات الأكثر تقدماً بشأن سعر الفائدة المرجعي حلاً لتجنب زيادة مخاطر

انهيار مقرضين آخرين متأثرين بتبعات انهيار هذين المصرفين والدخول بأزمة ركود اقتصادي عالمي مماثلة للأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨ مما أدى إلى هبوط حاد في أسهم بعض المصارف الأخرى على مستوى العالم. وتراجعت أسهم مصرف سانتاندر الإسباني وكوميرسبانك الألماني بحوالي ١٠ في المئة دفعة واحدة! كما تكبد عدد من المصارف الأمريكية الأصغر حجماً خسائر أكبر من المصرفين الأوروبيين رغم تأكيد جميع المصارف لعملائها بأن لديها سيولة أكثر من اللازم توفر لها الحماية من الصدمات.

### الحلول المحلية والدولية الطارئة لعلاج الأزمة

قامت الحكومة الأمريكية بتقديم ضمانات لجميع الودائع في مصرف سيليكون فالي وسيغنيشتر في محاولات لمنع الناس من سحب أموالهم من المصارف، وأكد الرئيس الأمريكي بايدن بأن الأفراد والشركات الذين لديهم إيداعات لدى مصرف سيليكون فالي يمكنهم إجراء التعاملات على أموالهم بعد أن تدخلت الحكومة بشكل سريع لحماية إيداعاتهم بالكامل.

وفي إطار جهود الأنظمة المصرفية العالمية للحد من توسع الأزمة وانتشارها لبقية المصارف، تم عقد اتفاق بين المصارف المركزية للولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا ودول أخرى لتوفير مزيد من السيولة لطمأنة الأسواق في خضم أزمة الثقة بالنظام المصرفي.

تشهد الأسواق توترات كبرى منذ إفلاس مصرف سيليكون فالي وسط تخوف من نقص السيولة بعدما رفعت معدلات الفائدة في إطار جهود مكافحة التضخم. وقد اتخذت المصارف المركزية الكبرى عدة إجراءات حيث أبرم اتفاق بين المصارف المركزية لبريطانيا وكندا والمركزي الأوروبي والياباني والسويسري والاحتياطي الفدرالي لتعزيز "خطوط المبادلة" وهي آليات تتيح للمصارف المركزية الأجنبية وصولاً أسهل للدولار، وبذلك ستعتمد المصارف المركزية إلى زيادة وتيرة العمليات بالدولار. كان الاحتياطي الفدرالي قد أبرم ومدد اتفاقات مماثلة في العام ٢٠٢٠ في مواجهة تداعيات جائحة كوفيد-١٩. والجدير بالذكر أن شبكة "خطوط المبادلة" هي بمثابة "شبكة أمان للسيولة" لتهدئة التوترات

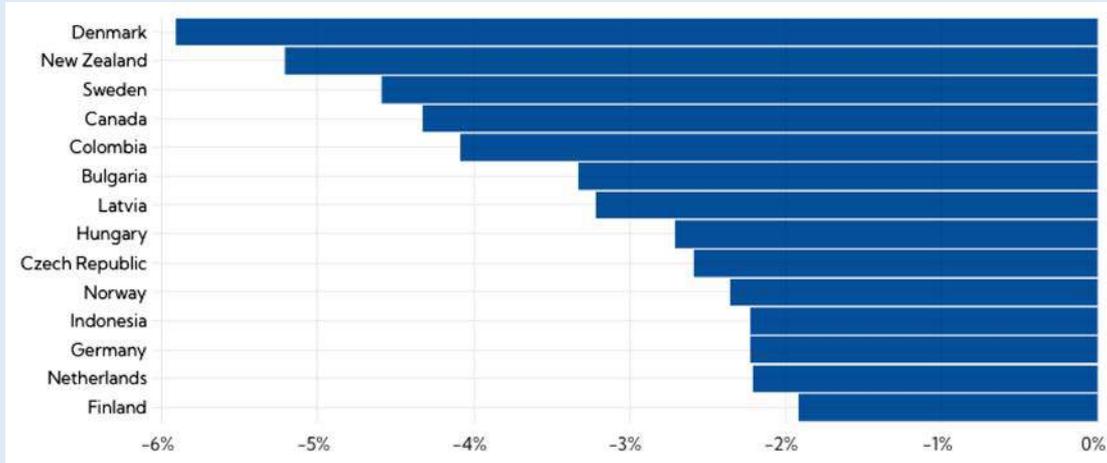
- خلال الأشهر المقبلة، يجب على مصرف الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي والسلطات التنظيمية الأخرى زيادة مراقبتها لمخاطر السيولة للبنوك لتحديد القطاعات أو البلدان التي لديها احتمالية أكبر للمعاناة من مخاطر العدوى.
- إن العمل المنسق بين السلطات الإشرافية هو عامل رئيسي لإدارة الأزمات الناجحة. لقد أثبتت أزمة مصرف ليمان أن عدم التدخل المبكر قد يكون له عواقب سلبية على الاقتصادات في جميع أنحاء العالم.

التخلف عن السداد بالنسبة للمصارف التي تخضع بالفعل لدرجة معينة من مخاطر السيولة. في الواقع، ستكون إدارة الأصول والخصوم أسهل إذا لم تتغير ظروف السوق بشكل كبير بمرور الوقت، مما يتيح للعوائد على الاستثمارات طويلة الأجل أن تكون أكثر انسجاماً مع التكلفة الحالية للتمويل.

سيعتمد تأثير أزمة مصرف سيليكون فالي على الأسواق المالية العالمية على قدرة السلطات التنظيمية على الاستجابة للأزمة بسرعة والحد من فقدان ثقة المستثمرين.

### ننقل لكم

نقلًا عن مدونة صندوق النقد الدولي IMF فإن أسواق العقارات العالمية تشهد تراجعاً في الوقت الحالي بعد سنوات من المكاسب المستمرة؛ حيث يبين الشكل البياني الذي نشرته المدونة بأن هناك تراجع واسع النطاق في أسعار العقارات (المعدّلة لاستبعاد أثر التضخم) في ثلثي البلدان التي صدرت بياناتها مؤخراً عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.



المصدر: مدونة صندوق النقد الدولي (الرابط أدناه)

كما وردت في تقرير خبراء صندوق النقد الدولي حول "مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي" توقعات بأن يتراجع التضخم العالمي هذا العام في حوالي ٨٥٪ من الدول مع توقعات بتباطئه خلال عام ٢٠٢٣ إلى حوالي ٦,٥٪ واستمراره في التباطؤ خلال العام القادم.

وفي ظل ما يشهده العالم من تأثير إيجابي لرفع أسعار الفائدة بالفعل على انفراج الاختناقات في سلاسل الإمداد، فإن الخبراء يؤكدون على أننا سنشهد استقراراً في أسعار العقارات عندما تتباطأ أو تتوقف زيادات سعر الفائدة في المصارف المركزية.

انظر <https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2023/03/14/house-prices-continue-to-fall-as-borrowing-costs-rise>

## طيبة للصناعات المعدنية



ممثل الشركة: عبد الله الشوابكة  
رئيس مجلس الإدارة

معلومات الاتصال:

٠٠٩٦٢٦٤٦٢٦٦٤٦/٠٠٩٦٢٧٧٧٣٥٤٠٣٥

٠٠٩٦٢٤٦٢٠٢٨٢٠

a.shawabkeh@axiom.jo

http://taybahmetals.com

انطلقت مجموعة طيبة في العام ٢٠٠٨ لتكون من المؤسسات الرائدة بالقطاع الصناعي ليس في المملكة الأردنية الهاشمية فحسب وإنما في المنطقة ككل. في الأردن، تمتلك المجموعة عدداً من المصانع بمدينة الموقر الصناعية تتمثل بالصناعات الهندسية الثقيلة وصناعة الحديد والصلب ومجمع الصناعات البلاستيكية والذي يتضمن صناعة مقاطع الأبواب والشبابيك من مادة UPVC. أما المشروع الأكبر فهو المجمع الصناعي والذي انطلق العمل به في بداية عام ٢٠٢٠ حيث سيشتغل على الصناعات المعدنية ومنها: مقاطع الحديد الصناعية الخفيفة المنتجة بالدرفلة (light sections rolling mills)، مصانع إعادة تدوير النحاس والألمنيوم و الزنك، مصنع إعادة تدوير الورق والكرتون بالإضافة إلى مجمع الصناعات الكيماوية وبمساحة إجمالية ٤٠٠ الف متر مربع لتشغل طيبة أكثر من ثلث مساحة مدينة الموقر الصناعية. وتمتلك المجموعة عدداً من الاستثمارات الصناعية بالمملكة العربية السعودية بالإضافة لاستثماراتها في الأردن.

منذ بداياتها حرصت شركة طيبة على الاستثمار في مجال الطاقة البديلة حيث تمتلك واحداً من أكبر مشاريع الطاقة الشمسية على أرض الشركة بطاقة ١٥ ميغا واط، كما تمتلك حصّة تزيد على ١٢٪ من شركة الشمس المتخصصة للطاقة المتجددة والتي لديها بدورها مشروعاً للطاقة الشمسية بقدرة ١٠٠ ميغا واط.

## لمحة عن

أعضاء الاتحاد المنتسبين حديثاً  
في المملكة الأردنية الهاشمية

## فيلادلفيا للطاقة الشمسية



Philadelphia Solar  
Delivering Clean Energy Solutions

ممثل الشركة: عبد الرحمن شحاده  
رئيس مجلس الإدارة

معلومات الاتصال:

٠٠٩٦٢٦٤٧١٦٦٠١

٠٠٩٦٢٦٤٧١٦٦٠٢

info@philadelphia-solar.com

philadelphia-solar.com

فيلادلفيا للطاقة الشمسية هي شركة مصنعة للألواح الشمسية مصنفة من الدرجة الأولى ومقرها في الأردن، وقد تم تأسيسها في عام ٢٠٠٧ بمساحة بناء تبلغ ١٤,٢٠٠ متر مربع واستثمارات حالية تبلغ ١٦٥ مليون دولار أمريكي.

كونها شركة مصنعة للألواح الشمسية وهيكل التركيب المعدنية، فإن فيلادلفيا للطاقة الشمسية هي أول شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتصنيع وتطوير وتصميم وبناء وامتلاك وتشغيل محطات الطاقة الكهروضوئية على نطاق المرافق التجارية والصناعية.

وبصفتها مقاول EPC متخصص في تصميم وتنفيذ محطات الطاقة الشمسية، تركز فيلادلفيا للطاقة الشمسية بشكل خاص على إنشاء وتسليم مشاريعها "في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية" على أتم وجه من أجل تقديم مخرجات متفوقة.

وتأتي الجودة في طليعة أولوياتنا حيث أن شركة إكسيد للإلكترونيات حاصلة على شهادة آيزو ٩٠٠١:٢٠١٥، وتتبع إجراءات صارمة لمراقبة الجودة، مع الامتثال بالمعايير الدولية. الجدير بالذكر أنه تم تجهيز المجمع الصناعي أيضاً بمرافق اختبار حديثة تأكيداً لضمان تقييم جميع المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، حيث يمكننا ضمان فحص واختبار جميع منتجاتنا باستخدام معدات الاختبار المكافئة لمرافق الاختبار المستقلة المتاحة في أوروبا والولايات المتحدة؛ كما يمكن لهذه المرافق تقديم الدعم والاختبارات لمنتجات الشركات المصنعة الأخرى إلى جانب منتجاتنا الخاصة نظراً لأن التجهيزات فريدة من نوعها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

## إكسيد للإلكترونيات

**Exeed  
Electronics**

ممثل الشركة: م. نشأت سمير لبيب شحاتة

المدير العام

معلومات الاتصال:

٠٠٩٦٢٧٧١٠١٠١٠٧

٠٠٩٦٢٦٤٠٥٠٠٠٨

info@exeedelectronics.jo

exeedelectronics.jo

شركة إكسيد للإلكترونيات - عمّان/الأردن هي مجمع صناعي فريد من نوعه يختص بتصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية؛ ويمكن لشركة إكسيد للإلكترونيات تقديم الدعم التصنيعي للعلامات التجارية الكبرى في المنطقة من حيث إنتاج وتخزين وتصدير مختلف الأجهزة المنزلية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

يغطي المجمع مساحة إجمالية تبلغ ١٦٧,٠٠٠ م<sup>٢</sup> وتشغل المرافق الصناعية ٨٥,٥٠٠ م<sup>٢</sup> من المساحة الإجمالية وهي تشمل مصانع متخصصة بإنتاج غسالات الملابس، والثلاجات، ومكيفات الهواء، وأفران الغاز؛ ويمكن بسهولة تكييف مساحة المصنع لإنتاج أجهزة منزلية أخرى مثل المكائن الكهربائية، أفران الميكروويف، الشوايات وغيرها من الأجهزة المنزلية. كما يشمل المجمع مرافق تخزين ضخمة قادرة على تخزين المنتجات النهائية، وكذلك المواد الخام للإنتاج.

تم تجهيز المصانع بأحدث التكنولوجيا والآلات الصناعية من خلال موردين متميزين حول العالم، بما في ذلك ألمانيا وسويسرا واليابان وكوريا؛ حيث تعتبر هذه المعدات فريدة من نوعها في المنطقة وتتجاوز أعلى المعايير في الإنتاج.

إن شركة إكسيد للإلكترونيات في تطور مستمر وتتجه نحو التوسع وتعزيز عملياتها، مع بقاء مساحة مفتوحة تبلغ ٨١,٥٠٠ م<sup>٢</sup> متاحة للتطوير والتوسع المستقبلي.



نصيحة  
إدارية

Haykal Media

## لا تدع تضلعك في مجال ما يحد من زاوية نظرك

لا جدال بأن تمكّنك المعرفي في مجال عملك أمر إيجابي، غير أنه قد يقود أحياناً إلى الشعور بالثقة الزائدة. فقد يعتريك الظن بأن أساليبك المعتادة هي الأفضل أو ربما الوحيدة لإنجاز الأمور، ما يفوّت عليك الأفكار الجديدة، ويُفسّلك في توقع التوجهات، ويحد من زاوية نظرك. ولتجنب الوقوع في هذا النوع من المزالق، عليك بالالتزام بتجديد معارفك وتنميتها باستمرار. اكبح غرور نفسك عبر السعي للحصول على الأفكار الجديدة وإعادة النظر في الافتراضات التي تحملها حول الكيفية التي يمكن إنجاز أي مشروع بواسطتها. وخصص وقتاً للتدبر فيما تعلمته من زملائك في العمل، خاصة أولئك الذين يملكون خبرات مغايرة. فالتعلم - مثله مثل بناء خبرتك - يجب أن يكون مطلباً تسعى إليه مدى الحياة.

من مقال لا تدعوا خبرتكم تعمي بصيرتكم

أكبر مصدر عن الإدارة باللغة العربية hbrarabic.com

## فرص الاستثمار في موريتانيا

المصدر: الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية

### خلفية

على هامش الدورة العادية (١١٣) لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية التي عقدت في نواكشوط خلال شهر مايو/أيار ٢٠٢٢، نظمت الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية اجتماعاً لآلية تنمية الاستثمار والتجارة في البلدان العربية حيث قدمت الجهات الرسمية في موريتانيا عروضها للمشاركين في الاجتماعات من ممثلي وأعضاء الاتحادات العربية النوعية المتخصصة العاملة في نطاق المجلس والجهات الأخرى.

وخلال لقاءه مع الأستاذ محمد دعبول/رئيس مجلس إدارة الاتحاد العربي للصناعات الهندسية خلال شهر مارس/آذار ٢٠٢٣، بحث معالي السفير محمدي أحمد النني/الأمين العام لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية فكرة إنشاء مصنع ألومنيوم في جمهورية موريتانيا وقدم شرحاً كاملاً عن موارد دولة موريتانيا وفرص الاستثمار فيها. وفي هذا السياق، ذكر الأستاذ محمد دعبول بأن من أبرز خدمات الاتحاد توفير المعلومات والتنسيق، لذلك سيصار إلى نشر المعلومات حول فرص الاستثمار في موريتانيا التي قد تفيد أعضاء الاتحاد في العدد القادم من نشرة الاتحاد الدورية الإلكترونية الذي يتم تحضيره حالياً.

تتضمن المعلومات التي وردت للاتحاد عروضاً تفيد المستثمرين بمختلف قطاعاتهم وهي كما يلي:

إعداد وزارة النفط والمعادن والطاقة	١- فرص الاستثمار في قطاع المعادن
إعداد وكالة ترقية الاستثمارات في موريتانيا	٢- مزايا و ضمانات قانون الاستثمار في موريتانيا
إعداد منطقة نواذيبو الحرة	٣- فرص الاستثمار والتحفيزات في منطقة نواذيبو الحرة
إعداد الاتحاد الوطني لأرباب العمل الموريتانيين	٤- رؤية القطاع الخاص لفرص الاستثمار في موريتانيا
إعداد وزارة التحول الرقمي والابتكار وعصرنة الإدارة	٥- فرص الاستثمار في الاقتصاد الرقمي
إعداد وزارة التجارة والصناعة والصناعة التقليدية والسياحة	٦- التجارة في موريتانيا: المستقبل الواعد
إعداد وزارة الثروة الحيوانية	٧- فرص الاستثمار في قطاع الثروة الحيوانية
إعداد وزارة الزراعة	٨- فرص الاستثمار في قطاع الزراعة
إعداد وزارة الصيد والاقتصاد البحري	٩- فرص الاستثمار في قطاع الصيد البحري

وتجدون في ما يلي العروض ذات الصلة باستثمارات الصناعات الهندسية (١ و ٢ أعلاه)، ويمكن للمهتمين التواصل معنا لتزويدهم بباقي العروض.



الدورة العادية (113) لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية  
اجتماع آلية تنمية الاستثمار والتجارة في البلدان العربية



عرض حول

## فرص الاستثمار في قطاع المعادن

إعداد: وزارة النفط والمعادن والطاقة

نواكشوط، بتاريخ 24 مايو 2022

### مخطط العرض

2

1. جيولوجية موريتانيا: نظرة عامة
2. محفزات الاستثمار في مجال التعدين
3. المقدرات المعدنية



## جيولوجية موريتانيا

3



✓ جيولوجيا متنوعة

✓ مجالات اهتمام واسعة وغير مستكشفة

✓ 100 000 كلم<sup>2</sup> من الصخور ذات الأهمية الكبيرة في البحث عن الذهب

## المجال المنجمي

4

❖ سجل معدني شفاف

<https://portals.landfolio.com/Mauritania/fr/>

❖ الرخص ممنوحة على أساس مبدأ الأسبقية الزمنية

❖ 17 رخصة استغلال

## المجال المنجمي : أرقام هامة

5

- الحديد : احتياطات تزيد على 4 مليار طن
- الذهب : حوالي 25 مليون اونصة
- النحاس : 20 مليون طن
- الفوسفاط : 160 مليون طن
- اليورانيوم : 55 مليون رطل
- الجبس : تقريبا 7 مليار طن

## محفزات الاستثمار في المجال المنجمي

6

يتميز مناخ الاستثمار في مجال التعدين بوجود:

- ✓ إطار قانوني و تشريعي محفز
- ✓ مناخ أعمال ملائم وجذاب
- ✓ محفظة من المشاريع المنجمية
- ✓ إمكانات جيولوجية وتعدينية هامة
- ✓ بنية تحتية جيولوجية

## الإمكانات المعدنية المتوفرة و الكامنة

7

- الحديد
- الذهب
- المعادن الأساسية
- الليثيوم
- التيتانيوم والزركونيوم
- اليورانيوم
- المعادن الصناعية الأخرى

## الحديد

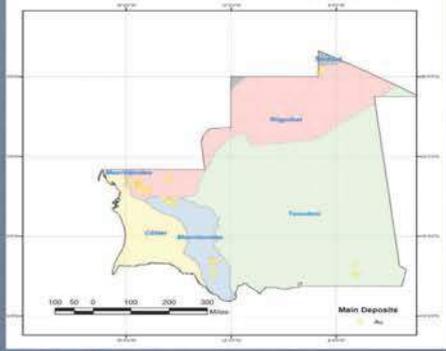
8



- توجد رواسب الحديد في مناطق مختلفة:
- منطقة تيرس
  - صخور إنشيري البركانية والمتحولة
  - حوض تندوف
  - الحديد الموجود في حوضي تاوديني وتندوف

## الذهب

9



- مصادر متنوعة من الذهب
- وجود مساحات كبيرة من الصخور القديمة التي يوجد بها الذهب
- الإنتاج الصناعي يفوق 16 طنا من الذهب
- انتاج القطاع الأهلي يقارب الإنتاج الصناعي

## الذهب (تابع)

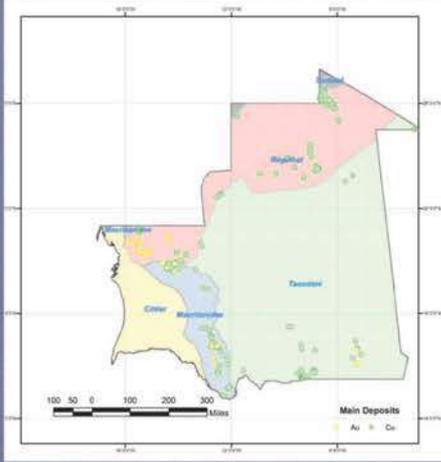
10



- الركيزة الموجودة في غرب افريقيا هي احد اهم المصادر للذهب في العالم
- أكثرية المناجم توجد بالصخور التي عمرها يقارب 2 مليار سنة

## المعادن الأساسية (خاصة النحاس)

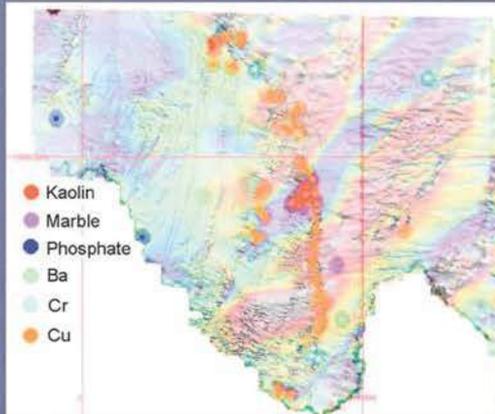
11



- مؤشرات النحاس موجود بكثرة و في العديد من المناطق
- وجود مؤشرات للرصاص و الزنك
- مناطق توجد بها تركيزات عالية من النيكل

## المعادن الأساسية (خاصة النحاس)

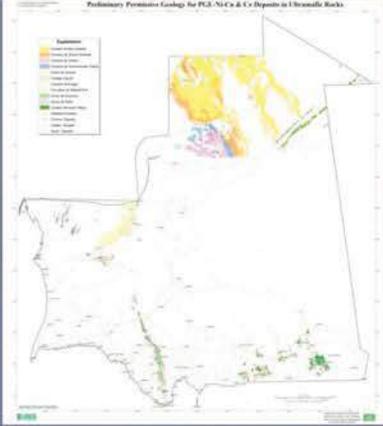
12



توجد في سلسلة الموريتانييد مجموعة هامة من مؤشرات النحاس وكذلك الكروميت ، والمنغنيز ، والباريت ، والكاولين ... إلخ.

## المعادن الأساسية (النيكل)

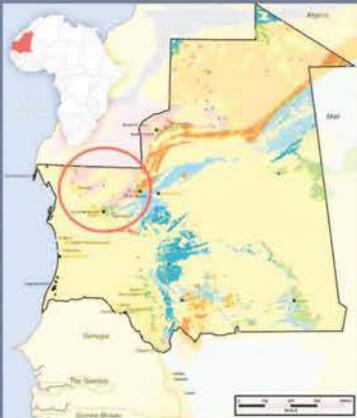
13



- وجود صخور قاعدية يوجد بها النيكل
- إمكانية وجود بعض المعادن النفيسة كمجموعة البلاتين في بيئات مماثلة

## الليثيوم

14



- يوجد أكثر من 150 مؤشر لمعدن الليثيوم في منطقة خنيفسات
- عروق بسُمك 2-4 م يمكن تتبعها لعدة مئات من الأمتار
- وتعرف مؤشرات مماثلة بمناطق مثل التيجيريت والتميمشات و سبخة النيش

## التيتانيوم- الزركونيوم (رمال المعادن الثقيلة)

15



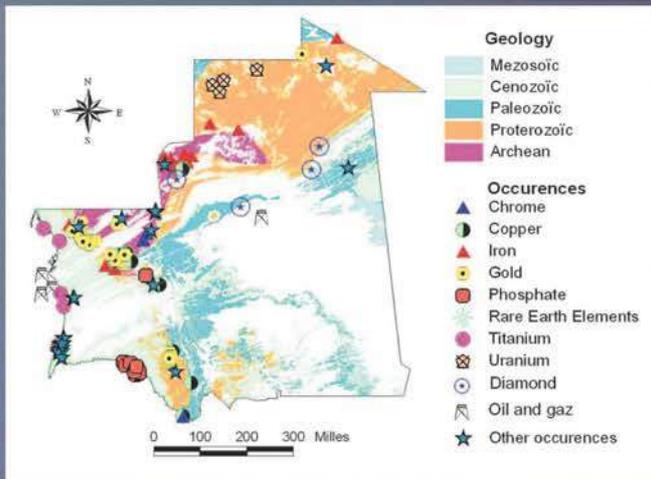
- العديد من المناطق الهامة على الساحل

- من السهل تعدين هذه المواد

- وجود بنى تحتية

## معادن أخرى

16



- السيليكا

- الفوسفات

- الكاولين

- جبس

- المنغنيز



الدورة العادية (113) لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية  
اجتماع آلية تنمية الاستثمار والتجارة في البلدان العربية



عرض حول

## مزايا و ضمانات قانون الاستثمار في موريتانيا

إعداد: وكالة ترقية الاستثمارات في موريتانيا

نواكشوط، بتاريخ 24 مايو 2022



وكالة ترقية الاستثمارات في موريتانيا  
AGENCE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS EN MAURITANIE

عن موريتانيا..

مدونة الاستثمار:  
الضمانات

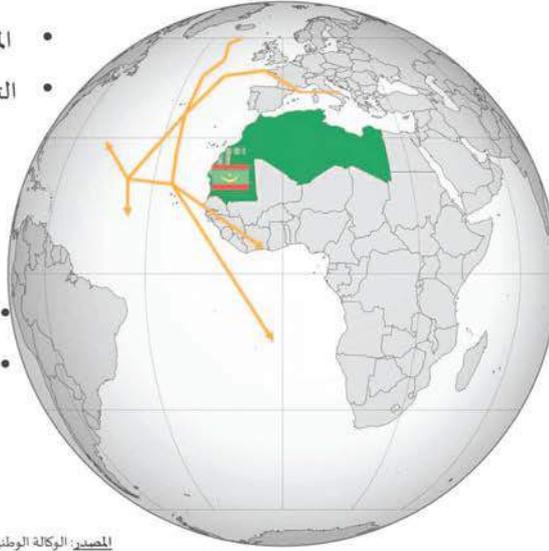
مدونة الاستثمار:  
المزايا

## الجمهورية الإسلامية الموريتانية: موقع استراتيجي متميز



- المساحة: 1 030 700 كم<sup>2</sup>
- التعداد السكاني: 4 271 197 نسمة

- الكثافة السكانية: 3,4 ن/كم<sup>2</sup>
- متوسط العمر: 63,23 سنة



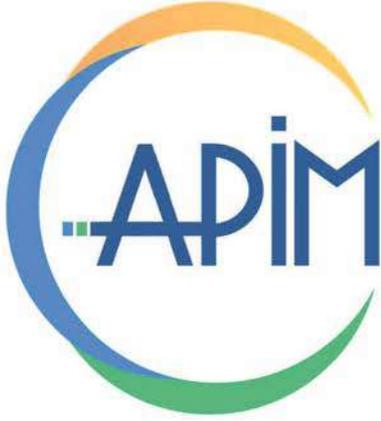
يوجد البلد على مشارف أهم الأسواق الاستهلاكية العالمية، وعلى مفترق طرق شمال إفريقيا وإفريقيا جنوب الصحراء، كما يتوسط الخطوط البحرية الرئيسية في الأطلسي بين أوروبا والشرق الأوسط، وغرب إفريقيا، والأمريكيتين.

المصدر: الوكالة الوطنية للإحصاء و التحليل الديموغرافي و الاقتصادي (2021)

## الجمهورية الإسلامية الموريتانية: الرؤية الاستراتيجية والاصلاحات



- تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية عميقة مكنت من إطلاق قاطرة التنمية؛
- إصلاحات سياسية واقتصادية جادة مكنت من ضمان الاستقرار والسلم؛
- رؤية استراتيجية للتنمية في أفق 2030 تأخذ بعين الاعتبار تنوع الاقتصاد، وتثمين الموارد، والتسيير المستديم للثروات وتعزيز النمو لخلق مزيد من فرص العمل؛
- تولي هذه الاستراتيجية مكانة هامة للقطاع الخاص كمحرك للتنمية، وكعامل فعال في خلق الثروة وتوفير مواطن الشغل.



عن موريتانيا..

مدونة الاستثمار:  
الضمانات

مدونة الاستثمار:  
المزايا

### المنظومة القانونية والإطار المؤسسي



- ❖ القانون رقم 052-2012 الصادر بتاريخ 31 يوليو 2012 المتضمن مدونة الاستثمارات؛
- ❖ المرسوم رقم 282-2012 بتاريخ 18 دجمبر 2012 المطبق لمدونة الاستثمارات؛ ← **الشباك الموحد للاستثمار**
- ❖ القانون رقم 001-2013 المنشئ للمنطقة الحرة بنواذيبو؛
- ❖ القانون 006-2017 بتاريخ 1 فبراير 2017 المتعلق بالشراكة بين القطاعين العام والخاص؛
- ❖ المرسوم رقم 026-2020 الصادر بتاريخ 7 فبراير 2020 المنشئ للمجلس الأعلى للاستثمار في موريتانيا؛
- ❖ المرسوم رقم 017-2021 الصادر بتاريخ 8 فبراير 2021 المتضمن إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تدعى "وكالة ترقية الاستثمارات في موريتانيا" ويحدد قواعد تنظيمها وسير عملها؛
- ❖ القانون رقم 024-2021 بتاريخ 29 دجمبر 2021 المتضمن لمدونة الصفقات العمومية.



## مجالات تطبيق مدونة الاستثمارات

يطبق قانون الاستثمار على جميع الاستثمارات في الجمهورية الإسلامية الموريتانية مع بعض الاستثناءات التي تتعلق بمجالات تضبطها قوانين خاصة.

### الاستثناءات:

- التجارة التقليدية (شراء السلع لبيعها على حالها)؛
- النظم المصرفية؛
- التأمين وإعادة التأمين؛
- المعادن والمحروقات.

## الضمانات الممنوحة للمستثمرين (3/1)



### ✓ ضمان تحويلات رؤوس الأموال

حرية القيام بتحويل كل المدخيل والعائدات الحاصلة من النشاط الاستثماري، خاصة فيما يتعلق بحصص الأرباح أو عائدات بيع حقوق الشركاء أو استرجاع مشاركتهم العينية وحقوقهم في تقاسم الفائض بعد التصفية.

### ✓ ضمان تحويل الأجر

تعني حرية قيام عمال المشاريع الاستثمارية المقيمين في البلد بتحويل رواتبهم حسب الحاجة.

### ✓ ضمان المساواة في المعاملة

في ظل مدونة الاستثمار يتمتع المستثمرون من داخل البلد وخارجه بنفس الحقوق في مجال الملكية والتراخيص والمشاركة في الصفقات العمومية.

### ✓ ضمان حماية الملكية

تتوفر المساواة على ضمانات ضد كل إجراء للتأميم أو نزع الملكية أو التسخير على كافة التراب الوطني.

### ✓ ضمان استقرار الشروط

تضمن الدولة للمقاولات استقرار الشروط القانونية والجبائية والجمركية الممنوحة لمدة عشرين (20) سنة. و مع ذلك، يستفيد المستثمر تلقائيا من أي تغيير ملائم في الشروط الجبائية أو الجمركية خلال فترة صلاحية الاعتماد.

### ✓ ضمان توفر العملات الصعبة

لتمويل احتياجات المشاريع الاستثمارية مثل: قيامها بعمليات الدفع، وتمويل لوازمها وخدماتها المختلفة.



### الضمانات الممنوحة للمستثمرين (3/2)

#### ✓ ضمان النفاذ إلى المواد الأولية

حرية النفاذ إلى المواد الأولية الخام أو شبه المصنعة المنتجة على كافة التراب الوطني مضمونة مع مراعاة الترتيبات التشريعية أو التنظيمية المتعلقة باستغلال المواد الأولية، مع منع عمليات التواطؤ والممارسات المخلة بحرية المنافسة والتي يعاقب عليها القانون.

#### ✓ ضمان حرية المقاول

- تتمتع المقاول بحرية اقتصادية وتنافسية تامة، خاصة فيما يتعلق ب:
- اقتناء السلع والحقوق والامتيازات الضرورية لنشاطها،
  - التصرف في حقوقها وأموالها المكتسبة،
  - الانضمام لأي منظمة مهنية تختارها،
  - اختيار طرق تسييرها ومورديها ومقدمي خدماتها وكذلك شركائها،
  - المشاركة في مناقصات الصفقات العمومية،
  - اختيار سياسة تسيير مصادرها البشرية وحرية اكتتاب عمال إدارتها.



### الضمانات الممنوحة للمستثمرين (3/3)

#### ✓ ضمان استخدام العمال الأجانب

بإمكان المقاولات تشغيل وكلاء أجانب في مناصب مهمة لغاية 10% من عمال التأطير، طبقا لتشريعات الشغل المعمول به.

ويستفيد الوكلاء الأجانب العاملون من الحق في استيراد الأمتعة الشخصية وسيارة سياحية لكل أسرة معفاة من كافة الحقوق الجمركية والرسوم.

كما يجوز لهم طلب تحديد سقف قاعدة الضريبة على الرواتب والأجور عند 20% من المبلغ الخام.



عن موريتانيا..

مدونة الاستثمار:  
الضمانات

مدونة الاستثمار:  
المزايا

## أنظمة الامتياز في مدونة الاستثمار



1- نظام المقاولات الصغيرة والمتوسطة

2- المناطق الاقتصادية الخاصة:

- المناطق الحرة للتصدير
- أقطاب التنمية داخل البلاد

3- اتفاقيات التأسيس



## 1. نظام المقاولات الصغيرة والمتوسطة

### عتبة الأهلية:

ينطبق هذا النظام على كل استثمار يتراوح بين 5 ملايين و20 مليون أوقية\*، ويستلزم إنشاء ما لا يقل عن عشر (10) وظائف مباشرة.

### المزايا والحوافز:

تستفيد المقاولات الخاضعة لنظام المقاولات الصغيرة والمتوسطة طيلة ممارسة أنشطتها من مزايا أهمها حقوق جبائية مخفضة:

دفع 3,5% لدى الاستيراد؛

كما يستفيد المشروع خلال فترة التأسيس (3 سنوات) من الإعفاء على ضريبة العمليات المالية.

\*1 دولار أمريكي ≈ 36,5 أوقية (2022/03/24)



## 2. أقطاب التنمية خارج نواكشوط

### الأهلية:

يسعى هذا النظام الخاص إلى تشجيع إنشاء المقاولات خارج نواكشوط، وذلك دعماً لسياسة الحكومة في مجال اللامركزية.

### الشروط الأساسية:

- إنشاء مقولة صناعية أو زراعية أو لتحويل المنتجات أو أية نشاطات أخرى مشمولة في المدونة الحالية؛
- أن لا يقل مبلغ الاستثمار عن 20 مليون أوقية، مع توفير 10 وظائف مباشرة.

### المزايا والحوافز:

خلال فترة التأسيس المحددة بثلاث (3) سنوات: دفع 0% من الحقوق الجبائية لدى الاستيراد (إعفاء تام).  
خلال مرحلة الاستغلال:

✓ دفع 0% من الحقوق الجبائية لدى الاستيراد (إعفاء تام)؛

✓ إعفاء تام من الضريبة على الربح الصناعي والتجاري في حدود السنوات الثمانية (8) الأولى.

## 3. اتفاقيات التأسيس



يمكن أن تكون الاستثمارات في المجالات التالية وحسب عتبات الأهلية المبينة موضوع اتفاقيات تأسيس:

قطاع النشاط	الاستثمار (أوقية)	وظائف مباشرة	وظائف غير مباشرة
الزراعة	500 مليون	100	1 000
تصنيع منتجات المواشي	100 مليون	50	200
تصنيع منتجات الصيد الصناعي على اليابسة، باستثناء دقيق السمك	500 مليون	500	2 000
الصيد التقليدي والشاطئي	200 مليون	100	500
وحدات صناعية ومعملية	200 مليون	50	200
إنتاج الطاقات المتجددة التي مصدرها الرياح والشمس	200 مليون	20	50
الفندقة والسياحة	50 مليون	20	50
منشآت الطرق والموانئ	500 مليون	100	1 000
الصحة	100 مليون	50	200
البنى التحتية المائية والصرف الصحي	100 مليون	50	200

## 3. اتفاقيات التأسيس (تابع)



- تبرم اتفاقيات التأسيس لمدة 20 سنة.
- تشكل اتفاقيات التأسيس إطارا مرنا يفتح المجال واسعا أمام المستثمرين للتفاوض على الامتيازات المطلوبة مع القطاعات الوزارية المختصة.
- يتم اعتمادها بموجب مرسوم يصادق عليه مجلس الوزراء.



## الشباك الموحد: إجراءات مبسطة لإنشاء المقاولات

من المهام الموكلة إلى مديرية الشباك الموحد :

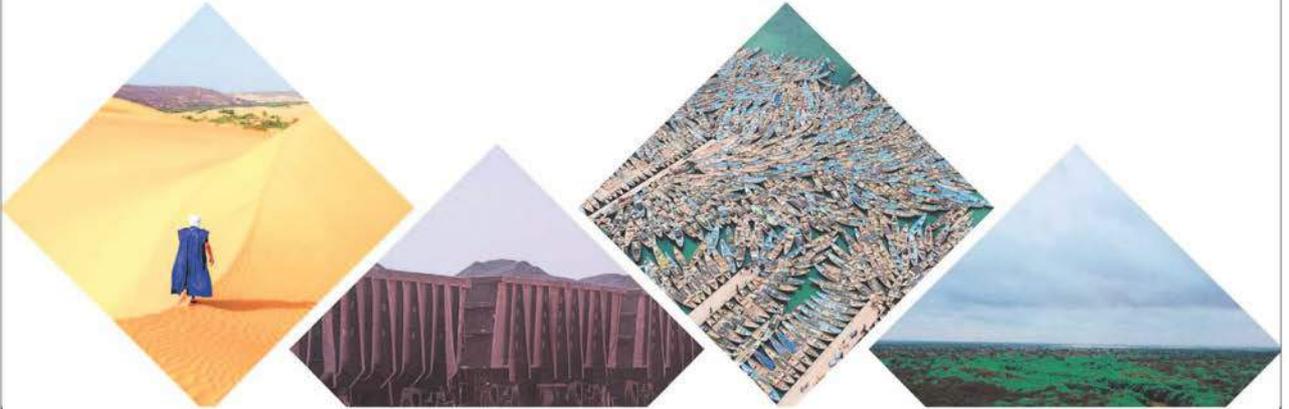
- ✓ استقبال وتوجيه وإعلام ومساعدة المراجعين في إنشاء الشركات؛
- ✓ مركزية كافة الإجراءات والقرارات الإدارية المتعلقة بإنشاء الشركات؛
- ✓ تقصير آجال الإجراءات والمحددة بأقل من 48 ساعة وذلك ضمانا لانسيابية الخدمات؛
- ✓ إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بإنشاء الشركات؛
- ✓ استقبال وتوجيه المستثمرين؛
- ✓ دراسة الملفات واتخاذ القرارات المتعلقة باعتماد المقاولات للاستفادة من المزايا المنصوص عليها في مدونة الاستثمارات.

النافذة  
الجديدة  
للإستثمار



وكالة ترقية الإستثمارات في موريتانيا  
Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie

شكرا على حسن المتابعة ..





### المقر المؤقت لأنشطة الأمانة العامة

ص.ب ١٨٠٠ - عمان ١١١١٨ - المملكة الأردنية الهاشمية  
هاتف: ٦٤٦٤٣٠٠١ (+٩٦٢) - فاكس: ٦٤٦٤٧٨٥٢ (+٩٦٢)  
بريد إلكتروني: nhusamy@yahoo.com

### المقر الإقليمي في جمهورية مصر العربية

المعادي - عمارات المقاولون العرب - عمارة 2 متوسط شقة 21  
ص ب ٩٢٠ المعادي ١١٧٢٨ - القاهرة - جمهورية مصر العربية  
هاتف: ٢٥٢٥٧٦٥٩ (+٢٠٢) فاكس: ٢٥٢٥٨٢٣٣ (+٢٠٢)  
بريد إلكتروني: afei@link.net

### المقر الإقليمي في الجمهورية العربية السورية

صحنايا- استرداد درعا - ص.ب: ١٤٤٢٩ - دمشق- الجمهورية العربية السورية  
هاتف: ٦٧١٢٣١١ (+٩٦٣) فاكس: ٦٧١٢٣١٩ (+٩٦٣)  
بريد إلكتروني: afei.sy@gmail.com