

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: المالية و المحاسبة

## الموضوع

اتر المشاركة علي الوضعية المالية و المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة (مجمع صيدال للادوية ) ENIMED

من إعداد: تحت إشراف الأستاذ:

بن قاط ياسين

بوشهيني

## مدخل

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التحالف والمشاركة أمرا شبه محتم، ففي ظل هذه الاستراتيجية تبدلت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا الجديدة و/أو تطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة . وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها هذه الاستراتيجية ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت الشراكة السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

## المبحث الأول : الشراكة كبديل استراتيجي

## المطلب الأول : البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

## 1 - ماهية الاستراتيجية وسبل صياغتها

## 1-1- مفاهيم الاستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة" (1)، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال

والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ **Kenneth R-Andrews** في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية.

كما عرف **Ansoff** الاستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى (2):

1- قرارات إدارية : هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة؛

2- للقرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛

3- للقرارات الاستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).

يتضح من تعريف **Ansoff** أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية،

وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتوجات والأسواق المستهدفة .

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الاستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج **Michael**

**E.Porter** ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف **Competitive strategy**، وقد تمثل هذا النموذج

في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن تم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجيتها (1).

(1) - علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999)، ص 434 .

\* في هذا الكتاب عرف **Andrews** الاستراتيجية على انها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة و الضعف)، و ما يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات البيئية).

(2) - مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1996، ص 26.

(1) - علي حسي علي وآخرون، مرجع سابق، ص 436.

لقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الاستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد<sup>(2)</sup>. إضافة إلى هذه المفاهيم، تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للاستراتيجية نجد ما يلي :

- 1 - الاستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>(3)</sup>.
  - 2 - هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف<sup>(4)</sup>.
  - 3 - تتصل الاستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين<sup>(5)</sup>.
- ويعتبر هذا التعريف الأخير شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الاستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتحديات.

يمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الاستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية :

- 1 - هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات؛
- 2 - تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها؛
- 3 - تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق؛

(2) - قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2000)، ج1، ص197.

(3) - يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات (دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، 1999)، ص189.

(4) - موسى سويدان و نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999)، ص142.

(5) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000)، ص124.

4 استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية؛

5 أداة للترقية بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛

6 تحديد مدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة .

## 1-2 سبل صياغة الاستراتيجية :

يطلق على السبل الذي تسلكه المؤسسات لصنع إستراتيجيتها أو تطويرها أو تعديلها اسم عملية صياغة إستراتيجية، وتعني "مجموعة من التصرفات والأعمال أو العناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحد على التصرف وتعريفه وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات<sup>(1)</sup> .

كما أن مفهوم صياغة الاستراتيجية ينصرف غالبا إلى التخطيط الاستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل، ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها، وتبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية<sup>(2)</sup>، أما وفق تعريف الاستراتيجية فتبدأ عملية الصياغة بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد وتنتهي بمرحلة التنفيذ . عند وضع الاستراتيجية يستحسن مراعاة المحاور التالية<sup>(3)</sup>:

1 مدى العلانية والإفصاح عن الاستراتيجية لأطراف ما داخل وخارج المؤسسة ؛

2 درجة الرسمية في تشكيل الاستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية ؛

3 درجة الاعتماد على الماضي أو المستقبل عند صنع الاستراتيجية ؛

4 مدى التعمد في وضع استراتيجيات مسبقة (استراتيجية متعمدة أو مقصودة، إستراتيجية ناشئة كنتيجة طبيعية ومنطقية للأحداث).

وتتوزع الاستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الاستراتيجية إلى أربع مستويات :

1- مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم

(1) - يونس إبراهيم حيدر، مرجع سابق، ص 194.

(2) - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 246.

(3) - نبيل مرسى خليل: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية؟ (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995)، ص 24.

- جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى<sup>(1)</sup>. ويتكلف بهذا المستوى من الاستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .
- 2- مستوى استراتيجية وحدة النشاط : هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط<sup>(2)</sup>. ويتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج .
- 3- مستوى الاستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج<sup>(3)</sup>، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية .
- 4- مستوى الاستراتيجية التشغيلية : ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.
- ولفهم هذه المستويات نأخذ المثال العملي التالي :

### الشكل I-01: مستويات صنع الاستراتيجية في إحدى شركات البترول العالمية

(1) - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2002)، ص 101.

(2) - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 35.

(3) - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (القاهرة: دار الكتب، 2000)، ص 103.



المصدر: نيبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية؟ (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995، ص41) ما يهمنا في هذا البحث هو مستوى الاستراتيجية العليا، والبدائل الممكنة على هذا المستوى، والمتمثلة في استراتيجيات الاستقرار أو الانكماش أو النمو .

## 2- البدائل الاستراتيجية :

تتعدد البدائل والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة وتتم المفاضلة بين بديل وآخر انطلاقا من الإمكانيات

الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها، ومن أهم تلك البدائل :

**1-2 استراتيجيات الاستقرار :**

تناسب مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة إستنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، كما تركز المؤسسة في حال اختيارها هذا البديل كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية .

تنقسم استراتيجيات الاستقرار إلى (1) :

1 استراتيجية عدم إجراء أي تغيير ؛

2 استراتيجية الربح؛

3 استراتيجية التوقف المؤقت ؛

4 استراتيجية التقدم إلى الإمام.

**2-2- استراتيجيات الانكماش :**

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاختيار هذا البديل، ويضم هذا الأخير ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات :

1 استراتيجية الإنقاذ؛

2 استراتيجية البيع الجزئي ؛

3 استراتيجية التصفية .

**2-3- استراتيجيات النمو :**

تعتبر من أكثر البدائل استخداما، وتناسب هذه الاستراتيجيات تلك المؤسسات العاملة في بيئة ديناميكية

سريعة التقلب، ويندرج تحت هذه المجموعة بديلين هما :

**2-3-1 استراتيجية التركيز في صناعة واحدة :**

تمثل في التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحدة أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلال هذا البديل وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد بدلا من تشتيت جهودها مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها (2) .

(1) توماس وهيلن ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (السعودية :معهد الإدارة العامة، 1990)، ص268.

(2) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 104.

**2-3-2 إستراتيجية التوسع إلى صناعة مختلفة :**

وتتم بإضافة منتجات جديدة مختلفة على المنتجات الحالية، ويأتي هذا التوسع من مصدرين إما من خلال التطوير الداخلي أو الشراء من مصادر خارجية .

أ- التوسع من الداخل : بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام الموارد المالية المتاحة .

ب- التوسع باستخدام المصادر الخارجية : باختيار الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة قائمة أو الشراكة مع أخرى .

يطلق على هذا الصنف الأخير اسم "استراتيجيات التعاون" والمستخدم في تحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات أخرى، وتشتمل استراتيجيات التعاون على صنفين أساسيين هما :

ب-1 استراتيجيات التواطؤ أو التآمر : تتلخص في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح، وذلك عن طريق الاتصالات المباشرة والمفاوضات العلنية أو الضمنية، ونشير إلى أن التواطؤ الصريح يعتبر غير قانوني في معظم الدول<sup>(1)</sup>.

ب-2 الشراكة الاستراتيجية : تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة ومتبادلة، ولقد أصبحت الشراكة حقيقة واقعة في دنيا الأعمال الحديثة تفيد في الحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الصناعية الإنتاجية والنفوذ لأسواق جديدة، إضافة إلى خفض المخاطر المالية وتأكيد الميزة التنافسية .

**المطلب الثاني : الشراكة الاستراتيجية ودوافعها****1- مفهوم التعاون والتحالف الاستراتيجي :**

قبل الخوض في موضوع الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات بشيء من التفصيل نرى أنه من الأولى

الوقوف عند بعض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع وهي كل من

مصطلحي "التعاون" و"التحالف الاستراتيجي"، والحقيقة أن محاولة وضع تعريف محدد للتعاون يعتبر من الأمور

الصعبة ويرجع ذلك إلى كون هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين

المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية<sup>(2)</sup>:

- اتفاقيات طويلة المدى ؛

- توافق وتظافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون ؛

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 271.

(2) Alain Noel et Pierre Dussauge, Perspectives en Management stratégique (Paris :Economica, 1993/94), P133.

- الاستقلالية القانونية للشركاء ، وبالتالي يتم استبعاد كل من الاندماج والابتلاع ؛

- إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون .

وعموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة يتمشى والتحويلات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية،

وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالاً عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة

متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها (الملحق رقم 1)<sup>(1)</sup>، إضافة إلى

هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة

وهو ما يصطلح عليه "التحالف الاستراتيجي".

يقصد بالتحالفات الاستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من

السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم

الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، ولاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و /أو

التحديات<sup>(2)</sup>.

ومهما كان شكل العلاقة تبقى التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون بين المؤسسات بشأن مشروع معي،

ولأجل تحقيق مجموعة من الأهداف أولاها غزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر وتحقيق وفورات الحجم .

وتتعدد صيغ التحالف لتأخذ أشكالاً عديدة نوجزها في العناصر التالية<sup>(3)</sup>:

1 تحالفات تنمية التكنولوجيا : لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة .

2 تحالفات في الإنتاج والعمليات : تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق

الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات .

3 تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات : من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق

ظروف كل دولة .

4 تحالفات داخل الدولة أو بين الدول : أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول .

كما يمكن تقسيم أشكال التحالفات وفق طبيعة العلاقة بين أطراف التحالف إلى<sup>(4)</sup>:

(1) - Thietart Raymond Alain ,Stretégie d'entreprise (2éme Ed ;Paris :Graw-Hill,1990),P176.

(2) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 57.

(3) - فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية (مصر :ايتراك للنشر و التوزيع، 1999)، ص 15.

(4) - علي حسين علي وآخرون، مرجع سابق، ص 476.

- تحالفات بين المنافسين .
- تحالفات الضعف : تكون بين مؤسستين أو أكثر لتوحيد الإمكانيات وتحسين المواقع في السوق , وغالبا ما ينتهي هذا التحالف بالفشل أو انتقال الملكية إلى أحد الأطراف .
- تحالفات المتمايزين : تكون بين طرف قوي وآخر ضعيف، وغالبا ما يبقى الضعيف ضعيفا وتنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى.

ويتداخل مصطلح التحالف الاستراتيجي هو الآخر مع مصطلح الشراكة الذي يقدم من خلالها كل طرف مصادر للطرف الآخر في إطار العلاقة الدائمة، وتفاوتت مفاهيم الشراكة من كاتب لآخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى الزاوية التي ينظر إليها كل منهم، فمنهم من رأى أنها وجه جديد للاستثمار الأجنبي المباشر، ومنهم رأى أنها مرحلة من مراحل الاندماج بين المؤسسات ويمكن اعتبارها اتفاقية قائمة على الثقة والتكاملية لأجل تحقيق أرباح إضافية<sup>(1)</sup>.

عموما يمكن اعتبار الشراكة شكل من أشكال التعاون، ونوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو إتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، هذا وتعدد أشكال الشراكة<sup>(\*)</sup> حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفق ذلك إلى :

1 - الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات .

2 - الشراكة بين المؤسسات المتنافسة: وتحتوي الشراكات المتكاملة، شراكات الاندماج المتبادل، شراكات شبه التركيز.

كما تصنف الشراكة حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي:

1- الشراكة الصناعية : تخص مشاريع تكنولوجيا والصناعة المتطورة، وتكون في شكل اتفاقيات مناولة باطنية أو عقود تضييع أو عقود شراء بالمبادلة .

2- الشراكة التجارية : تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار و تحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الأمتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تموين .

(1) -Jaeques Drsoni et jean-pierre Helfer , Management Strategique (Paris: Librairi Vuibert,1994),P154.

(\*) سنفصل أشكال الشراكة في المبحث الثاني من هذا الفصل، مع تقديم بعض الأمثلة للإيضاح .

- 3- الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين .
- 4- الشراكة المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر.
- نستنتج مما تقدم أن هناك تقارب شديد بين تلك المصطلحات، فكل من التحالف والشراكة شكل من أشكال التعاون، كما تلتقي هذه المصطلحات في كونها عقوداً طويلة الأمد ويمكن أن تطل كل نشاطات المؤسسة، إضافة إلى كونها تحافظ على الاستقلالية القانونية لكل الأطراف .
- رغم هذا التقارب والتداخل بين تلك المفاهيم إلا أنه يمكننا أن نميز بينها كالاتي :
- يعتبر كل من التحالف والشراكة شكلان للتعاون، إلا أن هذا الأخير يبقى واسع الدلالة ويشمل عدة مجالات، الاقتصادية منها والسياسية والعسكرية وغيرها، كما أنه قد يكون على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي .
- غالباً ما يطلق معنى التحالف عن تلك العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، وبذلك يحل التعاون محل التنافس.
- يعتبر التحالف شكلاً من أشكال الشراكة التي من الممكن أن تشمل أيضاً مؤسسات من قطاعات مختلفة أو مؤسسات غير متنافسة مباشرة.
- نخلص في الأخير إلى أن مصطلح الشراكة الاستراتيجية قد يستعمل للدلالة على التحالف، كما قد يستعمل التحالف للدلالة على معنى الشراكة، وهذا ما لمسناه من خلال إطلاعنا على أهم الكتابات في هذا الميدان، وبالتالي سنستعمل في هذا البحث مصطلح الشراكة الاستراتيجية كمرادف لمعنى التحالف، كون هذا المصطلح لازال محدود الاستعمال، وكونه يطلق فقط حسب بعض الكتاب على علاقات التعاون التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، في حين نجد مصطلح الشراكة واسع الدلالة ومنتشر الاستعمال.

## 2- مفهوم الشراكة :

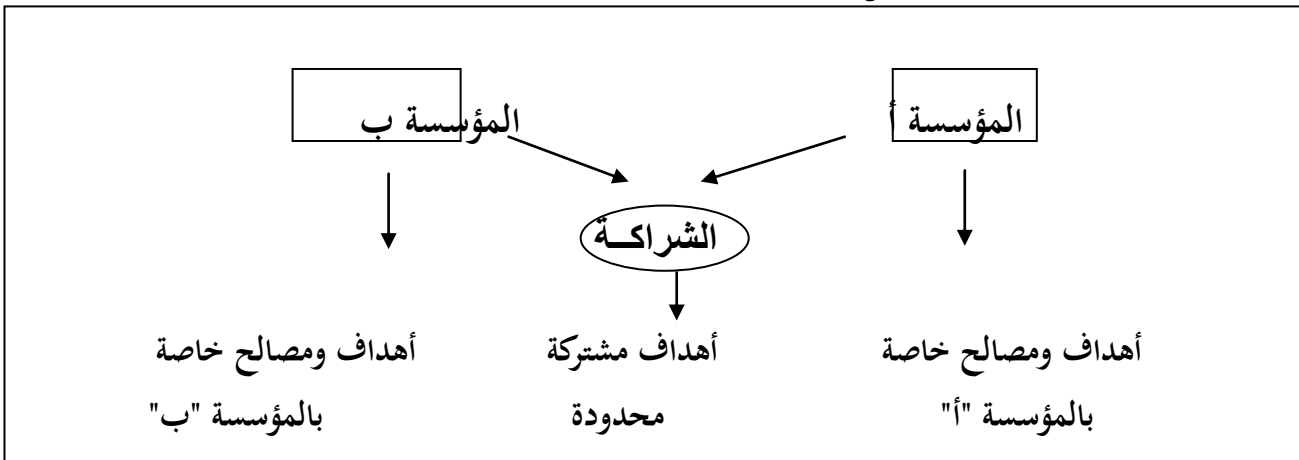
- تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي مفهوماً واسعاً يجرى تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، ولم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات، ومنذ ذلك الحين
- 1- الشراكة هي شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة، قد تكون في مجال الأشهار، الاعلام المتواصل، تبادل المهارات والموظفين... إلخ<sup>(1)</sup>.
- 2- هي كيان ذهني يتحكم في العلاقة القائمة بين المؤسسات، والتي تتصف بالفوائد المشتركة وبتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي المشترك<sup>(2)</sup>.

(1)- Mane-Henri , Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et ovtils (Paris :Ed Economica,1998) ,P314.

(2)- Raymond-Allain-thietar,Encyclopédie du management (Paris :Ed Vuibert,1992),T2,P769.

- 3- هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية<sup>(1)</sup>.
- 4- هي إتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك<sup>(2)</sup>.
- 5- هي إمكانية طلب من إحدى الأطراف (مؤسسات، جمعيات، أشخاص... إلخ)، الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة<sup>(3)</sup>.
- 6- مؤسستان أو أكثر تتفقان على إعداد وتطوير استراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما<sup>(4)</sup>.
- بعد عرضنا لهذه التعاريف يمكننا إعطاء صورة لعلاقة الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية من خلال الشكل التالي :

الشكل I-02 صورة الشراكة بين مؤسستين



Source :B.Garrette et P.Dussauge,les strategie d'alliansé (Paris :Ed d'organisation,1995), P25.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لمعنى الشراكة فهي علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لانبجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليتة القانونية.

(1) - B.Garrette et P.Dussauge ,Les strategies d'alliance (Paris :Ed d'Organisation ,1995),P27.

(2) - Boualem Aliouat ,Les Stratégies de coopération Industrielle (Paris :Ed Economica,1996),P14.

(3) - A.M.Dahmani, « Le partenariat et les alliances Stratégiques dans les nouvelles Politiques de développement des entreprises » Economie N°36(Septembre1996)P20.

(4) - فريد النجار، مرجع سابق،ص15.

بعد أن وضعنا معنى الشراكة، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها ؟ ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى ؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء هذه الظاهرة وانتشارها .

## 2 - الدوافع المؤدية للشراكة :

أضحت الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة لمعاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية :

- 1 - ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسئولوا المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة<sup>(1)</sup>.
  - 2 - تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات - بما فيها الرائدة - عن إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلاً أرخصاً للتكنولوجيا بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح .
  - 3 - تناقص نسبي لفرص الاندماج وال شراء أو الابتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء . إن الاخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت لعمليات الاندماج والشراء أصبحت دافعا لتطور الشراكة الاستراتيجية كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج، كما أن الشراكة تنحصر في مجال تعاون محدود، مما يساهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره<sup>(2)</sup> .
- بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة<sup>(3)</sup>، كما تحقق الشراكة قدراً كبيراً من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط .

(1) - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 58.

(2) - B.Garrette et P.Dussauge, Op-Cit, P62.

(3) - فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 30.

## المطلب الثالث: أهداف الشراكة والنظريات المفسرة لها

## 1- أهداف الشراكة :

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وبتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة لذلك يهدف التعاون من خلال الشراكة إلى :

## 1 1 تحويل أو اقتناء حرفة جديدة :

إن الحرفة هي القدرة الكلية لمؤسسة ما على توسيع مستمر لتلبية احتياجات زبائنها والاستجابة للتطورات التي تحدث في المحيط، هذه القدرة تحتوي على ترتيبات متجانسة لمجموعة من المهارات :

- مهارات في التسويق الخارجي : اكتشاف احتياجات الزبائن، تجزئة السوق .... الخ؛
- مهارات في الإنتاج والابتكار : تحسين الإنتاجية، التحكم في الجودة..... الخ؛
- مهارات في التموين : التحكم في التكاليف المرتبطة بالتموين... الخ؛
- مهارات في التسيير المالي : قياس ومراقبة مختلف الهوامش ومردوديات المؤسسة .... الخ؛
- مهارات في الاتصالات الخارجية والداخلية : اختيار واستعمال عدة طرق للاتصال بالزبائن، تنمية المهارات... الخ؛

## 1-2 تحويل أو اقتناء مهارة محددة :

تنتج المهارة بالاحتكاك بين الأفراد والأساليب والآلات، لذا فلتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، كما تتطلب هذه العملية تسطير برنامج لتكوين الأفراد وتدريبهم على هذه الطرق، إضافة إلى تخصيص وسائل مادية لتسهيل تلك العملية .

## 1-3 تحويل أو اقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي :

كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط باحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، دون أن ننسى العنصر المالي .

إضافة إلى الأهداف التي ذكرناها تفيد استراتيجية الشراكة في تحقيق ما يلي :

## 1-4 سهولة الدخول إلى السوق الدولية :

وذلك من خلال إختيار شريك استراتيجي يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية، وفي هذا الإطار نورد ما قامت به الشركات الغربية كمثال توضيحي، فقد تمكنت تلك الشركات

من اقتحام أسواق وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأتها مع الشركات المحلية التي أفادتها في تجميع المعلومات التسويقية وأسهم الناشطين في القطاع<sup>(1)</sup>.

### 1-5 المشاركة في المخاطر :

يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد هو تطوير شركة **Boeing** شراكة استراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها و هي 777، لأن مشروع بهذا الحجم يحتاج إلى بلايين الدولارات<sup>(2)</sup>.

### 1-6 التعلم والانتقال التكنولوجي :

اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوي ن،البحث والتطوير...الخ)<sup>(3)</sup>، لذا اعتبرت هذه الاستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف " بالتعلم " " L'apprentissage " .

من الأمثلة الحية التي تجسد هذه الظاهرة، هوما حدث بين شركة **Toyota** وشركة **GM**، ففي سنة 1982 أغلقت شركة **GM** مصنعها القديم للسيارات في كاليفورنيا بسبب عدم كفاية، لكنها سنة 1984 وافقت على إعادة فتحة بعد اتفاق مشترك مع شركة **Toyota** وتم تحويله إلى مشروع مشترك " **Joint venture** "، وسمي هذا المشروع الجديد **Nummi**، وكان لكل طرف هدفه الجوهري فشركة **Toyota** كانت تسعى لتعلم كيفية التعامل والعمل مع أصحاب مصانع مكونات السيارات في أمريكا، أما شركة **GM** فكانت تبحث عن دراسة وتحليل أساليب الإدارة اليابانية .

إلى جانب التعلم تعتبر التكنولوجيا عاملا أساسيا لتطور المؤسسة الاقتصادية، ونظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوما بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوما تلك التطورات، مما يجعل استراتيجية الشراكة تهدف إلى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان وتكون بديلا ممكنا للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة .

(1) - علي حسين علي و آخرون، مرجع سابق، ص 473.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 474.

(3) - سمير بن دريسو، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2001، ص 48.

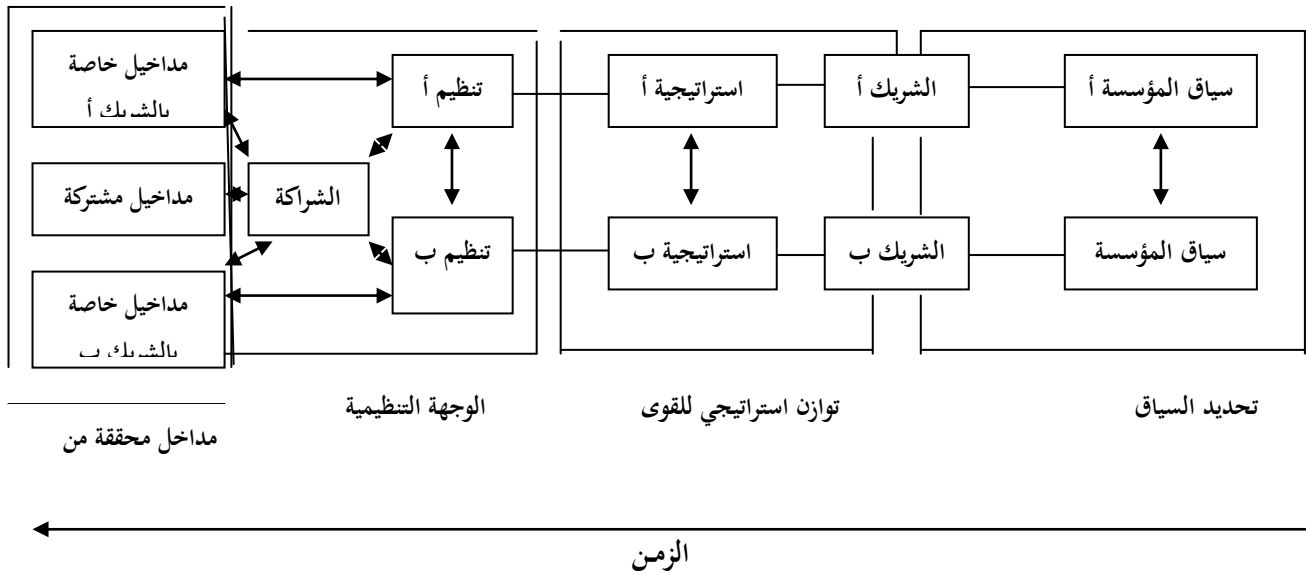
## 1-7 التقليل من حدة المنافسة :

تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع إنتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات إلى تحسين وضعياتها التنافسية في السوق، هذا النوع من العلاقة كثيرا ما يؤثر على العلاقات مع المنافسين المباشرين ويؤدي إلى الهروب أو التقليل من المنافسة<sup>(1)</sup>.

كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصص المؤسسات المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد، ومن تم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المؤسسات أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص إستثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي<sup>(2)</sup>.

عموما تهدف الشراكة إلى تسهيل دخول المؤسسات لأسواق جديدة وجلب تكنولوجيات أكثر تطورا، وغيرها من الأهداف التي ذكرناها، لكن كل ذلك يبقى لكل طرف استقلاليته الخاصة، واستراتيجيته المتميزة، مما يتطلب وجود نوع من التوازن يساهم في إعطاء قوة للأطراف من خلال تحقيق ميزات إضافية وجلب مداخل مشتركة لكل شريك إضافة لتلك المداخل التي يحققها كل طرف، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

## الشكل I-03 تطور علاقات الشراكة



Source : b.aliouat, op-cit, p27.

(1) - B.Aliouat, Op-Cit, p26.

(2)- معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، ألياتها، أمطاطها، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر(9-10 ماي 1999).

من خلال الشكل نلاحظ أن الشراكة وبمرور الزمن تؤدي إلى تحقيق مداخل مشتركة إضافة إلى المداخل الخاصة بكل طرف إنطلاقاً من المزايا المكتسبة، وهذا ما يحول المنافسة الشديدة إلى تعاون وتعايش، أو على الأقل يقلل من حدتها .

## 2- أهم النظريات المفسرة للشراكة :

في هذا العنصر سنحاول أن نقدم عرضاً لاهم التفسيرات النظرية التي تعالج مسألة الشراكة الاستراتيجية، ونشير إلى أن جل هذه النظريات حديثة بحدثة الظاهرة والبحوث التي تطرقت لها، ونجد من أهم تلك النظريات "نظرية تكاليف الصفقات" و"نظرية الوكالة".

### 1-2 نظرية تكاليف الصفقات :

يرجع الفضل في تطوير هذه النظرية إلى **O. Williamson** <sup>(\*)</sup> الذي وضع قائمة العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الاحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، إتفاقيات الترخيص، إتفاقيات الامتياز، إتفاقيات الشراكة )، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية <sup>(1)</sup>:

- 1 تعقد وعدم استقرار المحيط: يؤدي إلى ارتفاع احتمال حدوث أخطاء، وبالتالي إرتفاع تكاليف التعديل والتصحيح؛
- 2 العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: وهذا ما ينفي إنشاء إتفاقيات مثالية ؛
- 3 درجة تخصص كبيرة للأصول: إرتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية إستعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظراً لميزاتها الخاصة ؛
- 4 تكرار العلاقات التعاقدية: كلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، وهو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمراً هاماً لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات؛
- 5 عامل الانتهازية: يظهر من خلال إستعمال الحيلة أو سوء النية وعدم إظهار النوايا والأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (ك تغيير المورد مثلاً أو المتعامل )، هذه التغيرات تسبب أعباء وتكاليف إضافية ؛
- 6 قلة عدد المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات إحتكار وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء .

(\*) نشر O. Williamson هذا العمل في مقال بعنوان "Transaction cost Economics" في العدد 22 من جريدة Journal of Law and Economics

(1) B. Garrette et P. Dussauge, Op-Cit, P12.

وذكر **B.Aliouat** <sup>(1)</sup> أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة وقسمها إلى :

1 -مرحلة التفاوض: وتتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل والترجمة... الخ؛

2 -مرحلة إنشاء العقد: تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات... الخ؛

3 -مرحلة تنفيذ العقد: تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات... الخ.

انطلاقاً مما ذكرناه يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف، وتعتبر الشراكة غالباً الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسطا بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة .

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة لكنها يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي :

1- يستحيل عملياً أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأن من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحياناً، وصعوبة أو استحالة قياسها أحياناً أخرى .

2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف،

وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج وساكن، فقد تختار المؤسسة اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى أو إندماجاً في حالة مغايرة، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث أولاً عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه وليس فقط شروط محددة يميلها المحيط في فترة زمنية معينة .

2-2- نظرية الوكالة :

ذكر **O.Williamson** عدة مبررات لفهم الاخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر الشراكة في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير

(1) -B.Aliouat,Op-Cit,P48.

هذه العلاقة لا بد من الإهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة<sup>(1)</sup>.

إن نظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار لمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساسا للإلتحام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الإنتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة<sup>(2)</sup>. من خلال النظرية نستنتج ما يلي :

- إذا كانت درجة غموض النتائج المنتظرة كبيرة يكون احتمال خيار الشراكة كبيرا مقارنة بعلاقة السوق .
- إذا كانت درجة غموض النتائج ضعيفة فإن احتمال خيار الشراكة يضعف مقارنة بدمج هذا النشاط في مؤسسة .

بعد أن تعرضنا لمختلف البدائل الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة والمفاهيم المتعلقة بالشراكة الإستراتيجية، وأهم الأهداف والنظريات المفسرة لها، يبقى أن نشير إلى أهم أشكال الشراكة التي تم تصنيفها حسب معيارين، معيار العلاقة بين المؤسسات ومعيار قطاع النشاط، وهذا ما سنتعرض له في المبحث الموالي .

(1)- Ibid ,P72.

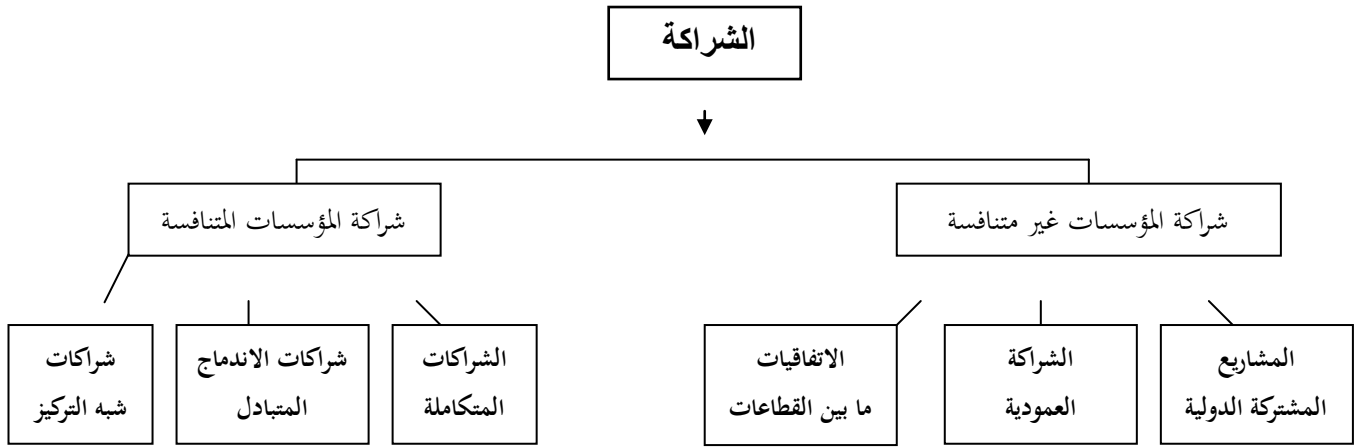
(2) - F-Blenchot , « Modélisation du choix d'un partenariat » ,Revue française de gestion (Juin ,Juillet ,Aout 1997),P70.

المبحث الثاني : أشكال الشراكة وتسييرها

المطلب الأول : أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

قام كل من **Dussauge** و **Garrette** بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين رئيسيين ، يحتوي القسم الأول على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع، أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل 04-I : أشكال الشراكة



المصدر : من إنجاز الطالب

### 1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة :

يحدث هذا النوع من الشراكات كما ذكرنا بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع إضافة أن لكل مؤسسة سوقها الخاص، والدافع الأساسي لهذا النوع من الشراكات هو التوسع في النشاط وإقحام أسواق جديدة، وينقسم هذا النوع إلى :

#### 1-1 المشاريع المشتركة الدولية Les joint ventures de multinationalisation :

تجمع المؤسسات المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة وهو الطرف الإجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشرك الأجنبي.

وقد قامت في هذا الصدد شركة **Renault** بإنشاء شركة مختلطة مع الشركة المكسيكية **DINA** المختصة في صنع الشاحنات، وسميت تلك الشركة باسم **Renault Mexicana** وهي تقوم بالتجميع الآني لتركيبات السيارة المرسلة من فرنسا من نوع **R5** و **R12** وتسويقها في المكسيك (1).

وتعتبر المشاريع المشتركة الدولية ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما بمفردها، أما من الناحية السياسية فقد تفضل الحكومة المستضيفة مشاريع الملكية المشتركة كشرط أساسي لدخول السوق، كما أن المؤسسة تفضل مشاريع الاستثمار المشترك عن التملك المطلق لمشروع الاستثمار نظرا لأسباب ثقافية كاللغة والعادات والتقاليد والسلوكيات في الدول المضيفة، ومن ثمة يمكن للطرف الأجنبي التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل (1).

تتميز المشروعات المشتركة بمزايا يمكننا حصرها في النقاط التالية (2):

- تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج و التسويق ؛
- توفر معلومات أكثر دقة مرتدة من السوق المستهدفة ؛
- تساهم في اكتساب الخبرة.
- إضافة إلى تلك المزايا فإن المشاريع المشتركة لا تخلو من بعض العيوب وهي :
- الحاجة إلى استثمار أكبر من رأس المال والموارد البشرية؛
- تحتوي على درجة عالية من المخاطرة لأنها تتطلب كثيرا من الاستثمارات المباشرة .
- أخيرا نشير إلى أن صيغة المشاريع المشتركة غالبا ما تحدث في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة كالصناعات الاستخراجية وصناعة السيارات والطائرات، وخاصة عندما تعاني الشركات المحلية ضعفا في الموارد المالية أو البشرية أو الإدارية والتي لا تستطيع تحمل مخاطرها بمفردها .

## 1 2 الشراكة العمودية : Le partenariat verticale

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيم علاقة من نوع زبون / مورد. لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم " **make or buy** "

(1)- B.Garrette et P.Dussauge, Op-Cit, P91.

(1) - مصطفى شلابي، عن عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية و مقومات النجاح (القاهرة: مركز الاسكندرية للكتاب، 1996)، ص 50 .

(2) - عمرو خير الدين، التسويق الدولي (دار وبلد النشر غير مذكورين، 1996)، ص 61.

أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية<sup>(3)</sup>.

ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية وخاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من

نظام الإنتاج بالحجم ( **Production de masse** ) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب ( **Production au plus juste** )، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستيكي ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيات ن للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية ( **La sous-traitance** ) .

لكن بعد أن تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى الإنتاج حسب الطلب - انطلاقا من محدودية النظام الأول - تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي والشراكة العمودية بدلاً من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة والمناولة الباطنية في العلاقة مورد/ زبون<sup>(1)</sup>.

ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، وتميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج، هذا وتقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية<sup>(2)</sup>:

- 1- تتوضع المؤسسة والموردين في شكل هرم على قمته نجد المؤسسة، أما وسطه وقاعدته فيخصصان للموردين، وبالتالي هناك مستويات للموردين وكل مستوى يرتبط مباشرة بالمستوى الأدنى منه الذي يقوم بمهمة أقل تعقيدا .
- 2- تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول وكل مورد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، وهذه العملية تحمي الزبون من السلوكات الانتهازية للمورد كما أنها تشجع التعاون بينهم.
- 3- موردي نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ "نوادي المؤسسات"، حيث يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا... الخ، وترجع قوة هذا النظام إلى محافظته على استقلالية المؤسسات، وفي نفس الوقت يبقى هناك نوع من الارتباط بالمؤسسة الرئيسية .

<sup>(3)</sup> - B.Garrette et P.Dussaug, Op-Cit, PP.93.94 .

<sup>(1)</sup> - Carole Donada , « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat »Revue Français de gestion N° 114 ( Juin-Juillet-Aout,1997) ,pp.94,95.

<sup>(2)</sup> - Ibid ,P96.

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكات هو ما قامت به شركة **Cummins Engines** المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعاً جديداً من المكابس **Les pistons** وهي مركبات أساسية في كل نوع من الأنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقاً للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف امكانيات الموردين الذين يملكون وسائل احسن، وبالمقابل أفادت الدراسة أنه في حالة اختيار الشركة إجراء هذه التعديلات في عمليات الإنتاج على المستوى الداخلي فإنه يتوجب عليها تخصيص استثمارات تفوق العشرين مرة ما يملكه الموردون في ميدان البحث والتطوير خاصة، إضافة إلى كون الشركة لا تملك المعرفة الكافية وهذا ما قد يؤدي بها إلى فقد موارد هامة يمكن تخصيصها وتوجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيك أو إلى بدائل أخرى للوقود. بعد التوصل إلى تلك النتائج قررت الشركة استخراج ( **externaliser** ) عمليات الابتكار والإنتاج لهذه المركبات الجديدة (مكابس المحركات) للموردين، في حين ركزت الشركة نشاطها علمركبات أخرى<sup>(1)</sup>.

### 1-3 الاتفاقيات ما بين القطاعات:

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المتشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات و ذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى . وهذا الأخير يحاول دوماً إلغاء تلك الفوارق الموجودة على مستوى المؤهلات في حين يبحث الشريك الأصلي على الاحتفاظ بتلك الفوارق لبقاء علاقات الارتباط قائمة<sup>(2)</sup>.

هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع إتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الاعلام الآلي، الإلكترونيك و الهدف منها هو<sup>(3)</sup> :

1- الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، ومكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية... الخ .

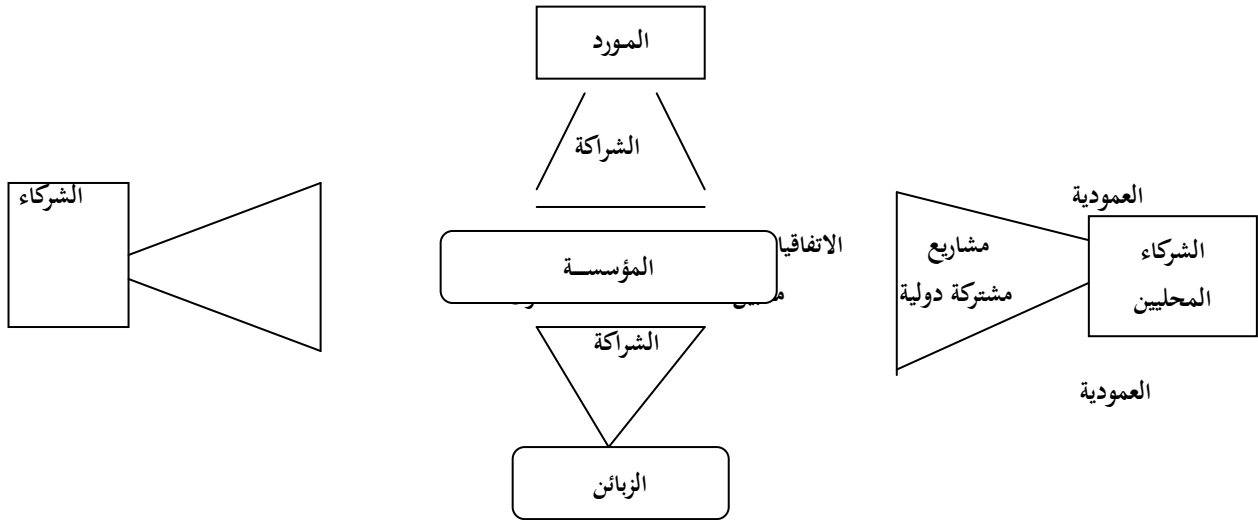
(1) B.Garrette,et P.dussauge,Op-cit,P152

(2) Ibid,P95

(3) Timthy M-Collins et thomas L.Doorley ,Les alliances Stratégiques (ParisInter Edition ,1992 )P99

2- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيات خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها .  
بعدها تناولنا أشكال الشراكة الممكنة بين المؤسسات غير المتنافسة يمكننا أن نلخصها و نوضحها في الشكل التالي :

الشكل I-05 أصناف الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة.



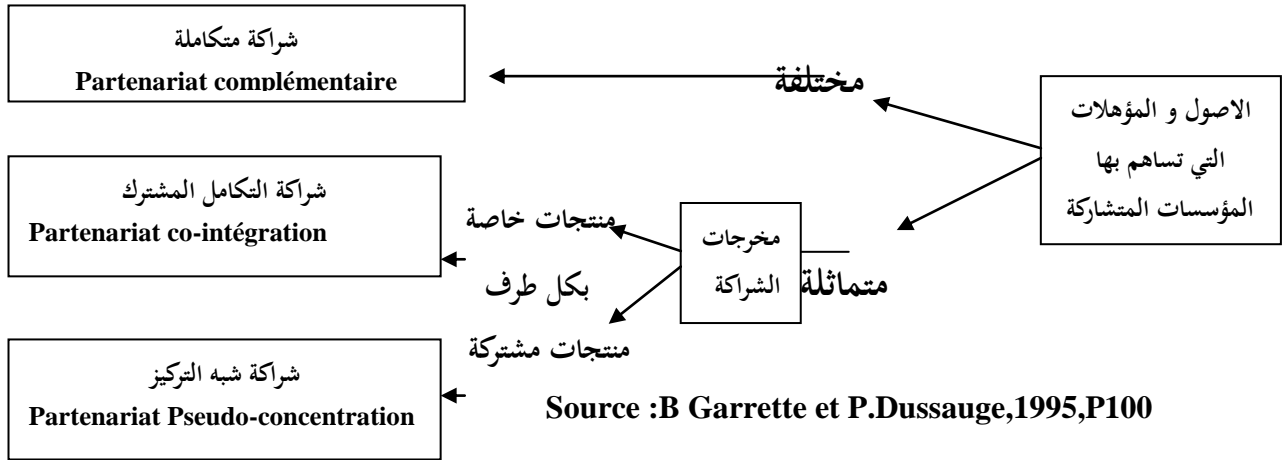
المصدر: من إنجاز الطالب انطلاقا من العمليات السابقة

## 2- شراكة المؤسسات المتنافسة :

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين إلى صراعات عديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجما ونموا، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب والاشتراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها وخدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية (Coopetition)

لقد صنف كل من **B.Garrette** و **P.Dussauge** أشكال الشراكة التي يمكن أن تحدث بين المؤسسات المتنافسة إلى ثلاث أشكال رئيسية وذلك بالاعتماد على معيارين هما: الأصول و المؤهلات التي يساهم بها كل طرف، إضافة إلى طبيعة المنتجات و الشكل التالي يوضح هذه التصنيفات :

الشكل I-06 أنواع الشراكات بين المؤسسات المتنافسة وفق معياري الأصول المساهم بها و طبيعة المنتج

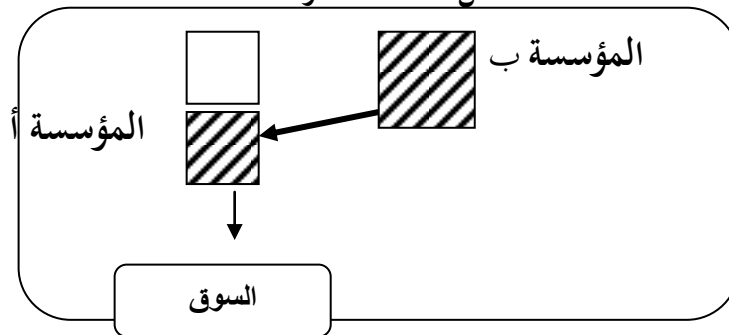


## 1-2 الشراكة المتكاملة: Le partenariat complémentaire

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الاستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوربية **Roussel-Vclat** بتوزيع دواء **Céphalosporines** المصنوع من طرف الشركة اليابانية **Takeda**، إضافة إلى أن هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة السيارات، فشركة **Ford** مثلا تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات **Mazda** في الولايات المتحدة الأمريكية، و توزع شركة **Général Motors** هي الأخرى منتجات كل من **Suzuki** و **Toyota** (1).

تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية ( **La complémentarité** ) المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدا المنتج المشترك (2). يمكن أن نصور علاقة الشراكة المتكاملة من خلال الشكل الآتي :

## الشكل I-07 الشراكة المتكاملة



(1) B.Garrette et P.Dussauge,Op-Cit,P110

(2) A.M.Dahmani,Op-Cit,P21

Source :B-Garrette et P.Dussauge 1995 ,P111

تنحصر الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية، فالاتفاقية التي كانت بين شركتي **Mitsubishi وChrysler** مثلا تجسدت في البداية في إستيراد سيارات منتجة في اليابان ليتم بيعها في أمريكا من طرف الشركات الأمريكية وذلك تحت الاسم التجاري لهذه الأخيرة، وفي مرحلة ثانية من هذه الاتفاقية تم إنشاء مصنع لمشروع مشترك لتكيب سيارات ذات أصل ياباني في أمريكا .

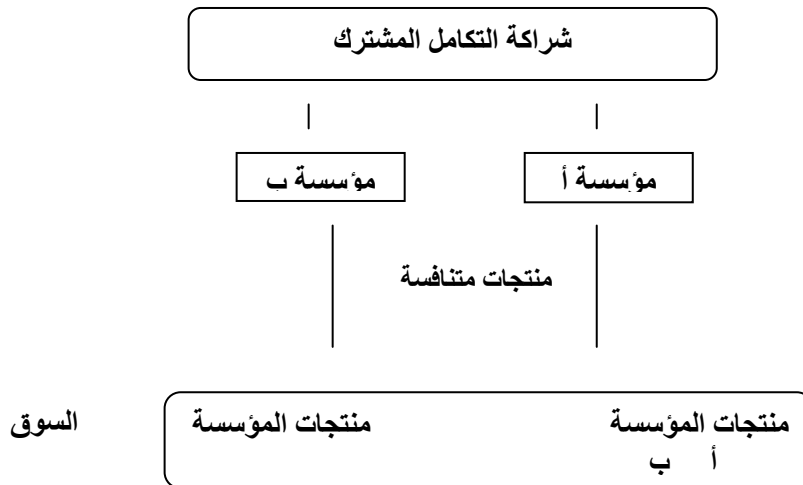
## 2-2 شراكة التكامل المشترك : Le partenariat co-intégration

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج ( **La Tailles critique** ) عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي ، و بالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج ،بينما كل مؤسسة لها الحرية في إختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال<sup>(1)</sup> .

وكما أشار كل من **P.Dussauge و B.Garrette** إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين، أو مرحلة معينة من مراحل الانتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء ، ولقد أدى إرتفاع مستوى الخطورة في تلك النشاطات التي هي محل الشراكة إلى ظهور هذا الشكل.

والشكل التالي يوضح كيف تكون عليه العلاقة بين المؤسسات في شراكة التكامل المشترك :

### الشكل I-08 شراكة التكامل المشترك



Source :B-Aliouat,1996,P149

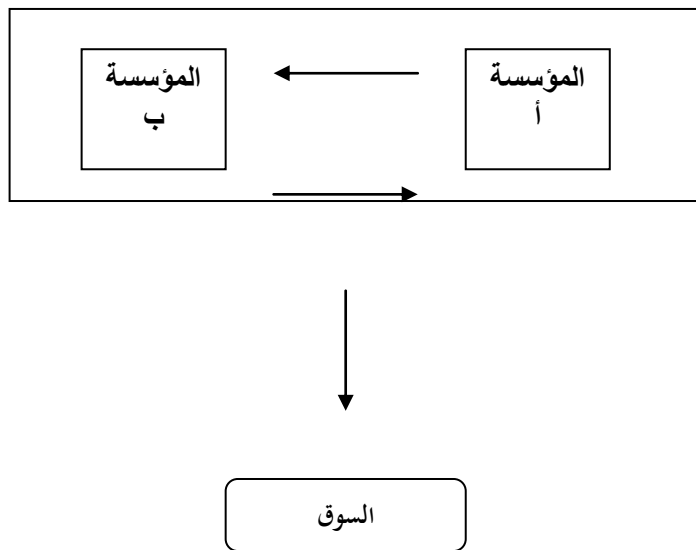
<sup>(1)</sup>- B.Aliouat,Op-cit,P148.

كمثال على هذا النوع من الشراكة هو إنتاج محرك من نوع **V6P.R.V** من طرف شركات ( **Reugeot Renault, Volvo** )، حيث ساهمت كل من هذه الشركات الثلاث بمبلغ متساوي قدر بـ **15** مليون فرنك فرنسي آنذاك، وأدى هذا المشروع إلى توسيع تشكيلة منتوجات هذه الشركات من خلال إنتاج أنواع جديدة من المنتجات هي اليوم ذات قدرة تنافسية عالية مثل ( **Volvo760,Alpine,Espace,Safrane, XM,605** ) و **780**، وتجرى البحوث التطويرية الخاصة بهذا المنتج المشترك (محرك **V6P.R.V**)، في مكتب دراسات بمشاركة كل الأطراف .

### 2-3 شراكة شبه التركيز: **Le partenariat Pseudo-concentration**

يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجيات العالية و ذات الاهمية الكبيرة، وتجرى بإمضاء صفقات شبه داخلية « **Semi-internalisées** » بين الشركاء، و تجسد هذا الشكل من خلال إنشاء مايسمى باتحادات المصانع « **Le consortium** » التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق<sup>(1)</sup>. تجمع هذه العلاقة التعاونية كما هو موضح في الشكل **I-06** بين مؤسسات تنتج و تبيع منتوجا مشتركا إضافة إلى أن الأصول و المؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة و هو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها. والشكل التالي يوضح صورة هذا الشكل من الشراكة :

#### الشكل **I-09** - شراكة شبه التركيز



Source :B-Garrette –et P.Dussauge 1995 ,P109

<sup>(1)</sup> Ibid ,P148.

تتصرف كل من المؤسسة أ و المؤسسة ب و كأن العلاقة هي علاقة إندماج، وبالتالي تلغى المنافسة بينهما، وتغطي شراكة شبه التركيز أهم الوظائف الأساسية للنشاط ( البحث والتطوير، الانتاج، البيع)، ويساهم كل طرف في هذه العلاقة خاصة في مهام التطوير والانتاج قصد الوصول إلى إقتصاديات السلم من خلال تخفيض التكاليف الثابتة خاصة تلك المتعلقة بالبحث والتطوير إضافة إلى أن هذه المساهمات تساعد على توسيع سوق المنتجات المشتركة .

يمكننا أن نلخص شراكات المؤسسات المتنافسة في جدول يوضح مفهوم كل شكل و الهدف منه إضافة إلى الأثر المحتمل لكل نوع على المنافسة و التنظيم المناسب في كل حالة .

## الجدول I-01 أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة

شراكة متكاملة	شراكة التكامل المشترك	شراكة شبه تركيز	التعريف
 <p>مؤسسة تملك شبكة توزيع و تباع منتج مطور من طرف مؤسسة منافسة تريد تسويق هذا المنتج</p>	 <p>مجموعة مؤسسات تطور و/أو تنتج عنصرا أو مركبا مشترك يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف</p>	 <p>اتحاد مصانع consortium بين مؤسسات متنافسة تطور، تنتج و تباع منتج مشترك</p>	
توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار في أصول متماثلة بين الشركاء	الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط دون اللجوء إلى مورد خارجي	الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز	الهدف
المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتجات الأخرى بينما لا تبقى في المنتج محل الشراكة	المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية	المنافسة تلغى في المنتج المشترك	الأثر على المنافسة
كل طرف يقوم بوظائف حسب الاصول التي يملكها و قد يكون الانتاج و البيع من طرف فرع مشترك	المشاركة في أعمال البحث و التطوير بين المتشاركين، إضافة إلى الانتاج في مصنع مشترك	المشروع محل التعاون يجرأ إلى مشاريع صغرى في التطوير و الانتاج بمشاركة أطراف الشراكة، و أحيانا تعهد وظيفة البيع إلى فرع مشترك.	نوع التنظيم السائد
صناعة السيارات، قطاع الاتصالات	صناعة السيارات الاعلام الآلي	صناعة الأسلحة صناعة الطائرات	الصناعات التي يسود فيها كل شكل
GM-TOYOTA « Nummi » Matra-Renault « Espace » Roussel-Uzlal-Takeda	محرك (PRM)V6 Remault-VW Sremens-IBM	Concorde Airbus Eurocopter	أمثلة

Source : A.M-Dahmeni , (les strategies de cooperation Industrielle (Paris :Ed Economica ,1996),P21

## المطلب الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط

كما تم تقسيم الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين أطرافها يمكن تصنيفها كذلك حسب القطاعات وميادين النشاط إلى شراكة صناعية، وشراكة تجارية، شراكة مالية، وشراكة في ميدان البحث والتطوير .

### 1- الشراكة الصناعية :

تعقد في الميدان الصناعي عدة إتفاقيات غالبا ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل (Contrats-Cadres)، ولكن هذا البروتوكول ليس الوحيد في السوق، وقد ذكر **G.Richardson** أن جوهر هذه الاتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة، وعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى، وأضاف كل من **V.des.Garets** و **G.Paché** أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء وتحديد طبيعة وأشكال تنفيذ العمليات<sup>(1)</sup>.

تبرز ضرورة إقامة ما يعرف بالتعاون الفني إنطلاقا من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، وكذا التكنولوجيا العالية التي تتطلبها في هذا الإطار تلجأ بعض الشركات العالمية إلى التقارب وإنشاء فرق أو جماعات متخصصة في المشاريع التكنولوجية والصناعة المتطورة<sup>(2)</sup>، ولم لا الانفصال بعد ذلك واللجوء إلى المنافسة الفعلية حول المنتج النهائي المعد والمطروح في الأسواق العالمية .

في هذا السياق نورد مثال الشراكة الاستراتيجية بين شركتي تكلا وبيكتل فقد قامت هذه الأخيرة -وهي إحدى أهم الشركات الهندسية و الانشائية- باختيار برنامج **Xsteel** الذي تطوره شركة تكلا المتخصصة في تطوير برنامج و حلول تخطيط و رسم وتصاميم عمليات مراحل الصناعات الانشائية، كأداة رئيسية لإصدار الرسومات و النماذج الانشائية المفصلة في تنفيذ مشاريعها الهندسية، وقد وقع إختيار شركة بيكتيل على برنامج **Xsteel** عقب دراسة مستفيضة لعدد من الحلول البرمجية المتخصصة في خدمة قطاع الإنشاءات، ونظرا لما يتمتع به البرنامج من تقنية متقدمة وميزات عملية متكاملة، ومن خلال هذا التحالف حققت شركة تكلا نجاحات في تعزيز موقعها الهام في قطاع الإنشاءات في منطقة الهند وإيران إضافة إلى الإمارات العربية المتحدة و السعودية وغيرها من دول الخليج العربي، وكان ذلك في فترة قياسية لم تتجاوز 17 شهرا، وقد أعتبر برنامج التصميم

(1)- Georges,Fassio, « Partenariat industriels »,Revue, Gestion 2000(Mars-Avril 2000),P121.

(2) - معين أمين السيد، مرجع سابق، ص6.

الإلكتروني الذي تطوره شركة تكلا شريكا تقنيا للعديد من الشركات الهندسية المرموقة كشركة أنظمة الإمارات للإنشاءات، وشركة حدادة، والشركة الدولية العربية وشركة هيدلاين الهندسية... الخ<sup>(3)</sup> يمكننا حصر الدوافع الأساسية لهذا الشكل من الاتفاقيات في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- عوامل تقنية (تطور التكنولوجيا، الإبداع)؛
  - عوامل اقتصادية (آثار الحجم، تكاليف البحث والتطوير...)
  - عوامل تجارية (تظافر وتداخل الاحتياجات وتفضيلات المستهلكين، تقوية شبكات التوزيع... الخ)؛
  - عوامل سياسية (التحفيزات الحكومية والإقليمية، الاتفاقيات السياسية...).
- وهناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها :

### 1-1 إتفاقات التخصص والصنع: Le contrat de Façonnage

هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، كما يجري في إتفاقات صنع قطع غيار لمؤسسة إنتاج السيارات، ويقوم مبدأ التخصص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الانتاجية، وغالبا ما يكون هذا الشكل بين مؤسسة محلية تملك مباني وأجهزة للتحويل والانتاج ومؤسسة أجنبية لها مهارات وكفاءات عالية .

### 2-1 إتفاقات المقاوله الباطنية: Les accord de sous-traitance

يمثل عقد المقاوله الباطنية إتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فرعهما مثلا) بموجبها يقوم أحد الأطراف بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يستخدمها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، كما قد تحتوي الإتفاقية على التزام الطرف الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يتم توريدها فيما بعد للطرف الأصلي<sup>(2)</sup>.

وتعتبر تجربة "موتورولا" المنتج الرئيسي للسلع الإلكترونية الاستهلاكية مثلا يحتذى به في هذا الميدان، فقد كانت هذه الشركة رائدة و بارزة منذ منتصف السبعينات حتى بداية الثمانينات أين اصطدمت بمنافسة شديدة من طرف شركتي "ماتسوشيتا" و "سوني" وبعض الشركات اليابانية الأخرى، وأخذ منافسوا شركة "موتورولا" في التزايد فيما بعد ليضم كل من شركة "NEL" و "فيوجيستو" من اليابان و "إل، إم، إريسكون" من السويد في صناعة الاتصالات، إضافة إلى "فليس" الهولندية و "سيمنز" الألمانية.

(3)- Thair Soukar, (<http://www.ITP.NET>), (15 mai 2003).

(1)- B.Aliouat, Op-cit, P15.

(2)- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي (مصر: الدار الجامعية، 2002)، ص128.

أمام هذا الوضع إختارت "موتورولا" إستراتيجية هجومية تسعى من خلالها للتواجد القوي في السوق اليابانية ، وتنفيذا لهذه الاستراتيجية أبرمت الشركة إتفاقات حقوق التصنيع ومقاولات باطنية مع "توشيا" خاص بوحدة الذاكرة لتقوم فيما بعد بعملية التجميع والتغليف وتسويق تلك الرقائق تحت إسمها وعلامتها التجارية، وكانت نتائج هذه الاستراتيجية واضحة على شركة "موتورولا" التي توصلت إلى تصاميم أفضل لمنتجاتها وحازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية، وعززت اقتصاديات الحجم عندها<sup>(1)</sup>.

### 1-3 عقد شراء بالمبادلة (المقابل): L'achat en retour/ bay baek

من خلال هذا العقد يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، ومعنى ذلك أن الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة و المواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع، وهو ما يسمح بتخصيص كل من الشريكين في وظيفة محددة، وغالبا ما تحدث هذه الإتفاقات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج<sup>(2)</sup>.

يمكننا من خلال ماتقدم أن نؤكد على أهمية الشراكة في الميدان الصناعي، باعتبارها محورا هاما للتنمية الاقتصادية والسيطرة على الأسواق العالمية وجلب تكنولوجيات عالية، ولقد تمكنت العديد من الدول أن تنقل التكنولوجيات المناسبة لها من خلال هذه الاتفاقيات كما هو الشأن في اليابان وماليزيا وسنغافورة، إضافة إلى أن العديد من الشركات الوطنية أو المحلية جلبت التكنولوجيا من الشركات متعددة الجنسيات خاصة في الصناعات الالكترونية و صناعة السيارات .

نستخلص إذا أن نظام المشاركة الصناعية يحقق نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمشروعات المملوكة بالكامل للأجانب، وهذا نظرا لكون المصالح المحلية والوطنية تكون ممثلة في المشروع المشترك بصورة واضحة ومؤثرة<sup>(3)</sup>، لكن هذا يفترض أن يكون الشريك المحلي على خبرة أو معرفة بالنشاط الاقتصادي الذي يشارك فيه، ويمكنه أن يقدم تسهيلات وخبرات في مجالات الإنتاج والأسواق والتوزيع والعمل والتمويل والائتمان المرتبط بهذا النشاط .

### 2- الشراكة التجارية :

تؤدي الشراكة في الميدان التجاري دورا ديناميكيا في مجال نشاطات بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية، وتتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية

(1) - أحمد بسيد مصطفى، مرجع سابق، ص 69.

(2) - معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 8 .

(3) - زينب حسين عوض الله ، الاقتصاد الدولي (مصر :الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1998)، ص 429 .

وفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها :

## 1-2 التعاون الأفقي للتموين :

يتم خلق تعاون أفقي للتموين عن طريق إستغلال المنتج بترخيص أو شراء من المورد، فالعديد من الشركات تلجأ لشراء بعض المنتجات من شركة أخرى، عن طريق اتفاقية الترخيص ثم تقوم ببيعه تحت الإسم التجاري للشركة المنتجة حسب ما هو متفق عليه في العقد، وغالبا ما يتم اللجوء للترخيص في الحالات التالية<sup>(1)</sup>:

- غياب أو نقص الكفاءات العالية الخاصة بالمنتج في المؤسسة ؛
- إرتفاع تكلفة الانتاج مقارنة بإمكانية الشراء من المصدر الرئيسي ؛
- السمعة و الشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز بها منتج المؤسسة المانحة للترخيص .

## 2-2 إنشاء شركة مشتركة:

حيث تجد بعض المؤسسات نفسها امام صعوبات لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية ويظهر ذلك في :

- عدم قدرتها على النفاذ و اقتحام الأسواق الخارجية ؛
- ضعف طاقتها الانتاجية /الخدماتية لتلبية الطلبات المتزايدة ؛
- محدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية المحلية ؛
- عدم فعالية بحوثها التسويقية في تسريب المنتجات عبر القنوات التسويقية العالمية إلى السوق الدولية .

كل هذه العوامل وغيرها جعلت إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق .

## 3-2 منح الامتياز La Franchise :

تعتبر عقود الامتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق أو إمتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن وفي مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، وعلى هذا تقوم الشركة المستفيدة من الامتياز باستعمال طريقة تنظيم معينة، وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير دفع مقابل مالي للمؤسسة صاحبة الامتياز<sup>(2)</sup>.

(1) - معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 8.

(2) - عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 57 .

كما يتضمن حق الاستثمار أو الامتياز تحويل الكفاءات والخبرات التجارية وخلق شبكة بيع وقنوات توزيع المؤسسة، إضافة إلى أنه يمكن أن يتعلق هذا الحق باستعمال علامة أو عنوان محل، مجموعة منتجات أو خدمات، مهارات ومساعدات تقنية و تجارية .

وتجدر الإشارة إلى بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار والتي يمكن تلخيصها في الآتي (1):

- الحالة الأولى : التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية، ويسود هذا الشكل في بعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات الأجنبية بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار، وإزاء هذا الموقف تضطر الشركات المعنية إلى بيع براءات الاختراع أو الترخيص للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول أو منح الاستفادة من التصميمات الفنية... الخ، وهذا في مقابل عائد مادي أو أتعاب معينة تعتبر كبديل عن الاستثمار المباشر، وتفيد في الدخول إلى أسواق هذه الدول بطريقة غير مباشرة.

- الحالة الثانية : التراخيص بالاختيار، وهنا تفضل الشركات الأجنبية منح تراخيص الانتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو الأسواق الدولية، وذلك رغم توافر فرص الاستثمار المباشر في هذه الأسواق .

- الحالة الثالثة : المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية، ومثال ذلك بيع براءة اختراع من طرق شركة أجنبية متخصصة في إنتاج أحد أنواع السيارات، لكن في نفس الوقت تقوم الشركة الأجنبية بالدخول في مشروع التجميع لهذا النوع من السيارات في الدول المضيفة .

### 3- الشراكة في ميدان البحث والتطوير :

تشتمل البحوث التطويرية على ثلاثة أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية إضافة إلى البحوث التطبيقية، وتخصص العديد من الحكومات والشركات مبالغ طائلة للإنفاق على تلك المشروعات، وهو ما يعتبر الداعي الأساسي للاشتراك الفني في هذا المجال، وتظهر هذه الشراكة الفنية في البحث والتطوير من خلال الإشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر . وقد برز هذا الشكل من الشراكة بدرجة عالية في القطاعات التالية (2):

- شركات الادوية العالمية ؛
- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى ؛
- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الاستراتيجية ؛
- في ميدان إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات ؛

(1) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 118 .

(2) - فريد النجار، مرجع سابق، ص 74 .

- الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيماوية.

**4- الشراكة المالية :**

يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة شركة ما في رأسمال شركة أخرى أو أكثر، وهذا ما قامت به شركة "فورد" مثلاً عندما حازت حصة بنسبة 25% في شركة "مازدا"، وكما تساهم شركة "جنرال موتورز" بنسبة 39% من أسهم شركة "إيسوزو" و55% من أسهم "سوزوكي" و50% من أسهم "دايو موتورز" الكورية . هذه الصيغة تتيح للمؤسسة المساهمة في رأس مال المؤسسة الأخرى، تأمين قطع غيار أو مكونات تحتاجها، كما أن لها الحق في توجيه إدارة وسياسات المؤسسة التي تمت المساهمة في رأسمالها، وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجياها وجهودها التسويقية<sup>(1)</sup>.

بعد هذه التقسيمات التي ذكرناها للشراكة سواء من حيث طبيعة العلاقة التي تربط بين المؤسسات أو من حيث قطاع النشاط، يبقى أن نشير إلى أن المؤسسة الواحدة يمكنها أن تضم عدة أشكال للشراكة مع مؤسسات مختلفة أو مع نفس المؤسسة، وهذا إنطلاقاً من طبيعة النشاطات التي ترغب في تطويرها وتدعيم قدرتها التنافسية، لكن مهما كانت أشكال الشراكة إلا أنه بمجرد إتخاذ قرار تبني هذه الاستراتيجية تبرز عدة صعوبات ومشاكل من أهمها تسيير وإدارة هذه العلاقة، وهذا ما سوف نعالجه في العنصر الموالي .

**المطلب الثالث : التسيير الاستراتيجي للشراكة**

تتميز الشراكة الاستراتيجية بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات، و يرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضفي على تسيير إدارة هذه العلاقة طابع التعقيد، و ما يزيد أيضاً من صعوبة التحكم في هذه الرابطة هو تلك الأهداف الخاصة بكل شريك و التي قد تكون غير ظاهرة من طرف أحد الأطراف مقارنة مع تلك الأهداف المشتركة، كما أن العمل على تحقيق تلك الأهداف غير الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيراً ما يوقع الخلافات و المنازعات من حين لآخر<sup>(2)</sup>.

من هذا التقديم تبرر الأهمية والضرورة الملحة لإدارة و مراقبة هذه العلاقة بشكل إستراتيجي و فعال، من خلال تتبع المراحل اللازمة للوصول بالاتفاقيات المبرمة إلى التنفيذ الفعلي و من ثمة تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة والمخطط لها .

(1) - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص60.

(2) - Alian Noël et Pierre Dussauge, Op-cit, P186.

## 1- مراحل سيرورة تسيير الشراكة :

**1-1 قرار الشراكة :** ويتخذ بالاعتماد على معطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة، والتشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، ويتم اتخاذ قرار الشراكة دوماً في المستويات الإدارية العليا، وقد يتم اللجوء والاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة .

**1-2 مرحلة البحث وجمع المعلومات :** بعد إتخاذ قرار الشراكة تأتي مرحلة البحث عن الشريك الملائم وجمع كل أمكن من معلومات تفيد في انتقاء الشريك المناسب، وعلى المؤسسة في هذا الصدد أن تبدي رغبتها الرسمية في عقد شراكة من خلال طرح هذه الفكرة في السوق، سواء باستعمال الإنترنت أو الاتصال الشخصي أو المعارض وغرف التجارة، أو من خلال معاهد البحث والإحصاء... الخ .

**1-3 مرحلة المفاوضات :** بعد تحديد الشريك المناسب يتم تحرير ملف التفاوض، وتعيين الفريق المختص بهذه العملية، هذا الملف يضم كل النقاط المتعلقة بالشراكة، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلاً، كما أن المفاوضات تبدأ بطرح الأفكار الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس أو المدير العام، لإضافة بعض النقاط الأساسية التي قد يكون تغافل عنها المتفاوضون . ونشير إلى أن هذه العملية لا تقتصر على بداية المشروع، بل تستمر ما دامت علاقة الشراكة قائمة، كما نلفت الإنتباه إلى أن المفاوضات تتأثر كثيراً بعامل القوة التفاوضية، فالشريك ذو الوضعية الاستراتيجية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى .

**1-4 مرحلة إعداد بروتوكول الشراكة (عقد الشراكة) :**

هذه المرحلة تتضمن المصادقة على بروتوكول الإتفاق، الذي يعني مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، كيفية تقييم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الإسم الجديد للشراكة، وهذا مثال عن بروتوكول، وبعض المواد التي يتضمنها مبرم يوم **2000/06/06** بين **ENCG** والمؤسسة السعودية الدولية **Savola Food's** المختصة في التغليف وتوزيع المواد الزيتية الغذائية، وهذه بعض مواد هذا البروتوكول<sup>(1)</sup>:

(1) - عبد الرزاق بن حبيب و حوالم رحيمة، "الشراكة و دورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، ملف الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية (21 و 22 ماي 2002) .

المادة 1 - تنص على أن هذه الشركة الجديدة في الجزائر مسماة " SAVOLAENCG Food's "أو "SEFA".

المادة 2- تنص على أن تبدأ " SEFA "نشاطها ضمن 3 وحدات إنتاجية لـ " ENCG " وهي الملف "UP3" وفي سنيا و"UP5" في العاصمة و "UP7" ببجاية وهذه الوحدات تضم 1200 عامل من مجموع 4200 في جميع الوحدات (9وحدات) في الجزائر .

المادة 3- تنص على أن مؤسسة "SAVOLA" سوف تحصل على مشاركة أغلبية تمثل 75 % من أسهم " SEFA " .

المادة 4- تنص على أن " ENCG "قادرة على بيع الوحدات (06) بعد فترة 12 شهر من تاريخ الإمتلاك .

المادة 8- تنص على أنه يمنع دخول هذا المولود الجديد " SEFA " في شراكة مع منافس معروف في سوق صناعة الزيوت الغذائية خصيصا لهذا الغرض .

تختلف طرق تسيير الشراكة وذلك حسب شكل هذه الأخيرة :

- فالنسبة للمؤسسات المشتركة، غالبا ما يكون تسييرها موافقا لنمط تسيير المؤسسات العادية، والتي تتخذ فيها القرارات بالتصويت في مجلس الإدارة، الذي يلتزم كذلك بالفصل في الصراعات، ويتم تقييم كفاءة المسير في هذه الحالة من خلال مدة قدرته على التنسيق بين طرائق عمل أطراف الشراكة .

- أما بالنسبة للأشكال الأخرى، فإنه يتم تكوين مجلس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل الخلافات، ويتركز دور المسير هنا في تنسيق القرارات المتخذة بغية المحافظة على المصالح المشتركة .

ومهما كانت طرق التسيير، فإن المسير في علاقة الشراكة لابد أن تتوافر فيه بعض الخصائص إضافة لتلك المواصفات الكلاسيكية للمسير الناجح، وهذه الخصائص هي القدرة على المفاوضات المتواصلة والقدرة على التأقلم مع أفراد وثقافات وعادات مختلفة، بالإضافة إلى إمكانية استيعاب نظم جديدة للإدارة وفهم سريع للأساليب التنظيمية والفنية الحديثة .

## 2- معايير اختيار الشريك المناسب :

يعتبر إختيار الشريك المناسب أهم قرار تواجهه المؤسسة، وقبل البدء في أي مشروع مشترك ينصح بإجراء دراسة وتقييم أولي لذلك المشروع من كل جوانبه من خلال النقاط التالية (1) :

1 وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك ؛

2 تحديد الشركاء المحتملين ؛

(1) - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

## 3 التفاوض على بنود الإتفاق .

انطلاقا من هذه النقاط نجد عنصرا خاصا بوضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل، وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية وبناء على إفتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعي أثناء الاختيار من أهمها :

## 2-1 عامل المنطقة الجغرافية :

يقع الاختيار حسب هذا المعيار على الشريك الموجود في المنطقة الجغرافية التي تتميز بالاستقرار السياسي والاقتصادي والظروف المناخية الملائمة ، حيث يختار المستثمر شريكه الموجود في بلد يتميز بالاستقرار في التشريعات، وفي نظام الحكم ولا يعرف تراجعات مستمرة في التزاماته اتجاه الغير، إذ يعتبر الاستقرار السياسي ضمان وتعهد ضمني بالمحافظة على الأموال المستثمرة وعدم تعرضها لمخاطر المصادرة والتأميم. كما يتعلق الاستقرار الاقتصادي بمدى وضوح السياسة الاقتصادية المعتمدة من قبل الدولة واستمرارها لمدة طويلة تمكن من التوقع والتنبؤ، ويعكس ذلك واقعية النظام الضريبي وإنصافه، صرامة السياسة النقدية، وكفاءة الجهاز المصرفي والمالي مع استقرار التعريفات الجمركية واعتدالها<sup>(1)</sup>.

## 2-2 العامل الثقافي والسلوكي:

وفق هذا المعيار، يتم إختيار الشريك ذو السلوكات والثقافات المماثلة أو المتقاربة مع الطرف الأول، هذا لأن الكثير من الخبراء يعتبرون التماثل الثقافي والسلوكي عاملا أساسيا لانجاح الشراكة، أما إذا تعذر احترام هذا المعيار، وتم إختيار شريك يحمل ثقافات مختلفة، فإنه من الواجب في هذه الحالة وضع قنوات خاصة لإحداث التقارب بين الأطراف، كتنظيم لقاءات بين المديرين والمسيرين<sup>(2)</sup>.

## 2-3 عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك :

إضافة للمعايير السابقة، ينصح عند إختيار الشريك مراعاة قدرته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التشغيلية، كما تعتبر الوضعية المالية للشريك مؤشرا هاما يعتمد عليه في اتخاذ قرار إختيار الشريك المحتمل .

يعتبر احترام العوامل المتعلقة باختيار الشريك المحتمل محورا هاما من محاور الشراكة الناجحة، أما المحاور الأخرى فتتمثل في بعض القواعد الأساسية التي تساهم في إنجاح وتفعيل مشروعات الشراكة، وهذا ما سنفصل هـ في المبحث الموالي، إضافة إلى عرض النتائج المنتظرة والآثار المحتملة من هذه الاستراتيجية .

- عبد المجيد قدي "الاقتصاد الجزائري و الشراكة الاحبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد" الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات (1) المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة (22-23 أفريل 2003).

(2)- Anis.Bouayad et Pierre –Pres Legris ,Les Alliances stratégiques (Paris :Ed Dunod,1996,P101

المبحث الثالث : عوامل نجاح الشراكة والنتاج المنتظرة منها

المطلب الأول :عوامل نجاح الشراكة ومؤشرات تقييمها

1- عوامل نجاح الشراكة :

إن نجاح أي شكل من أشكال الشراكة يقوم على إحترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي قد تحدث بسبب إهمال تلك القواعد أو تجاهلها، ومن هذه القواعد :

1-1 التخطيط الجيد :

تتم في البداية دراسة الشكل المناسب الذي ستكون عليه علاقة الشراكة، والذي له القدرة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المشتركة، ليتبع هذا الإجراء بتحديد الوسائل المساعدة واللازمة، وفي مرحلة مواءمة يتم وضع مخطط يقارن فيه بين المساهمات التي ستقدمها المؤسسة وما ستحصل عليه من امتيازات ومنافع، إضافة إلى أن هذا المخطط يعطي صورة لتلك العلاقات الموجودة بين المشروع والنشاطات الأخرى .  
يمكننا القول أن هذا المخطط يعتبر الركيزة الأساسية والمرجع الهامة لتقييم مشروعات الشراكة، لكونه يتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كالنتيجة المالية والمبادلات التجارية، وأهم النشاطات التي يمكن أن تكون محل تعاون، إضافة إلى تحديد الشركاء المحتملين ومواصفاتهم ومختلف المخاطر التي يمكن أن تحدث وكيفية تدنيتها، ومن خلال هذا المخطط أيضا يمكن توجيه كل العمليات والأنشطة نحو الأحسن<sup>(1)</sup> .

1-2 الثقة المتبادلة :

تتعزز الثقة المتبادلة بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة سواء كانت شخصية أو عملية، وهذا لتجنب الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ بين الشركاء، وللوصول إلى حل للمشاكل والنزاعات المستقبلية بصفة ترضي كل الأطراف في ظرف قياسي، ينصح بإدراج النقاط التي يمكن أن تكون محل نزاع ومن تم الاستعداد المسبق لمواجهتها في إطار الاتفاق التعاقدية، هذا وتتجسد الثقة المتبادلة من خلال المعرفة الجيدة والدقيقة لاستراتيجيات الشريك ومناهجه التسييرية وأهدافه .

1-3 توقع النزاعات :

(1) - Timothy,M.Collins et Thomas L-Doorley,Op-cit,PP128,129.

كثيرا ما تنشأ النزاعات في علاقة الشراكة نتيجة تلك التصرفات الانتهازية، والتي ترجع أساسا إلى تزايد المنافسة، لهذا يتعين على الأطراف المعنية توقع نزاعات وخلافات يمكن أن تحدث من حين لآخر، ثم الاستعداد للتفاعل معها، والتحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة ودائمة .

ومما يساعد على توقع المخاطر والنزاعات والاستعداد المسبق لمعالجتها مراعاة المبدأين التاليين<sup>(1)</sup>:

- فهم الأهداف والامتيازات التي يرغب الشريك في الحصول عليها وتحقيقها على المدى البعيد ؛
- وضع آلية لحل هذه الخلافات .

#### 1-4 انسجام الثقافات :

يعد استخدام الثقافات عاملا مهما في نجاح أو فشل علاقات الشراكة، ونعني بانسجام الثقافات تغطية تلك الفوارق والاختلافات الموجودة بين المؤسسات المتحالفة، وتظهر تلك الفوارق من خلال اختلافات في مناهج التسيير المناسبة للمنتجات أو الأسواق حسب مرحلة دورة الحياة، اختلافات طرق تسيير بين المؤسسات الكبيرة من جهة و المؤسسات الصغيرة من جهة أخرى، إختلافات في النشاط من بلد لآخر... إلخ ، وللتوصل إلى حالة من الانسجام بين الثقافات لابد من التدرج في معرفة طرق التسيير والمبادئ والقيم والعادات التي يتميز بها الطرف الآخر، إضافة إعطاء أولوية للعلاقات الشخصية وهذا بغية توسيع دائرة الإحتكاك وتبادل مختلف المعلومات .

#### 1-5 التوازن والتكامل :

يقصد بالتوازن هنا مراعاة التساوي والإنصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وإبداء الرأي حتى وإن كان الشريك يساهم بالأقلية، أي أن التوازن المطلوب بين الأطراف لا يعني بالضرورة المساهمة المالية المتساوية فقط، بل يتعداه إلى كل الجوانب المشتركة، وهذا ما يعطي دفعا لتطور العلاقات وتعزيز الثقة بين الشركاء . هذا عن التوازن<sup>(2)</sup> ، أما فيما يخص التكامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها، بمعنى أن الشراكة الناجحة هي التي تكون صرحا وجسرا لتبادل الكفاءات والخبرات وكل الإمكانيات والوسائل سواء المادية أو البشرية أو المالية أو التقنية، وهذا ما يجنب المؤسسات مخاطر المنافسة التي يحل محلها التعاون والتحالف .

#### 1-6 جلب أكثر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة :

يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب تكنولوجيات وتقنيات حديثة من وإلى أحد الأطراف وهو ما يعطي للمؤسسة فرصة للتطور، ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية، وللوصول إلى هذا المبتغى لابد من وضع آليات

(1) Ibid,P132.

(2) -A.Deysine et J-duboin ,S'internationaliser-strategies et techniques (Paris :Ed Dalloz ,1995),P667.

خاصة في المخطط الأولي كتنظيم ملتقيات، تبادل وتداول التقارير، تعيين فرص خاصة لها الدراية الكافية بالمعارف التقنية على مستوى إدارة كل شريك لتكون المفتاح في استقبال الأساليب الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، وحتى المعارف التقنية<sup>(1)</sup>، ولتكون أيضا الجهاز المنفذ لما يعرف باليقظة التكنولوجية وهي إستغلال الفرص الموجودة في سوق التكنولوجيا .

لكن عمليات نقل التكنولوجيا بين الشركات المتحالفة غالبا ما تتم بين تلك الشركات متعددة الجنسيات أو التي تقدم من الدول الصناعية المتطورة من جهة، وتلك الشركات المحلية في الدول النامية التي هي في حاجة ماسة لتلك التكنولوجيا، وفي الحقيقة تصطدم عمليات التحويل بمشاكل أهمها<sup>(2)</sup>:

- عدم أوتوماتيكية التحويل لكون أغلب الدول الصناعية لازالت تحافظ على مكتسباتها التكنولوجية؛
- تكلفة التحويل التكنولوجي المرتفعة الناتجة عن التفوق العلمي للدول الصناعية التي تفرض الأسعار؛
- عدم ضمان ملاءمة التكنولوجيات المحولة لواقع الدول النامية، وعدم تلاؤمها مع ظروف وتوليفة عوامل الإنتاج المحلية .

### 1-7 المرونة :

تتميز علاقات الشراكة باحتمال وجود أهداف متضاربة ومختلفة، وهذا ما يسبب حدوث مشاكل قد تؤدي إلى الانشقاق والتباعد بمرور الوقت، لهذا يتم التركيز دوما على المفاوضات في كل خطوة وقبل اتخاذ أي قرار، لكن وتكون تلك المفاوضات فعالة ومستمرة تحتاج إلى مرونة كافية يتميز بها الأطراف، مع مراعاة المصالح الخاصة بكل طرف، وهذا لا يتأتى إلا إذا اتصف المفاوض بالذكاء .

### 1-8 وضع إجراءات لتسيير الشراكة :

لتنفيذ ما جاءت به اتفاقيات الشراكة يتعين وضع إجراءات دقيقة وشاملة وصارمة في نفس الوقت، يلتزم بها كل أفراد داخل المؤسسة، ويستحسن أن تنشر هذه الإجراءات في لوحة القيادة لتكون متاحة للجميع، ولكي تسهل عملية قياس الانحرافات أثناء التقييم<sup>(3)</sup>.

إضافة إلى تلك العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ذات أهمية في إنجاح مشروع الشراكة نوجزها في النقاط التالية :

- وجود ثقافة التعاون والعمل المشترك.
- بناء تنظيم قوي يتناسب مع التغيرات العالمية وله القابلية للدخول في مثل هذه الاستراتيجيات .

(1) - Timothy,M.Collins et thomas.L-Doorley,Op-Cit,P141.

(2) - عبد المجيد قدي،مرجع سبق ذكره.

(3) Anis.Bouayad et Pierre –Pres Legris,Op-Cit,p133.

-الوضوح في القرارات وكيفية الاختيار بين البدائل، وطرق التعامل مع المخاطر، و أساليب حسم المنازعات و حدود السلطة .

## 2- تقييم فعالية الشراكة الاستراتيجية :

لتقييم مدى فعالية ونجاح وربحية الشراكة لابد من الاعتماد على المؤشرات الخاصة بقياس درجة نجاح الشراكة الاستراتيجية والتي نذكر منها<sup>(1)</sup>:

- مؤشرات الربحية الكلية ولكل شريك :وتضم العائد قبل الضريبة على الأصول، والعائد بعد الضريبة على الأصول، هامش الربح الكلي، هامش أرباح التشغيل؛
  - مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك وللشراكة :وهي معدل دوران أوراق القبض، معدل دوران المخزون، معدل دوران إجمالي الأصول؛
  - مؤشرات المركز المالي للشراكة :وتتضمن نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد، نسبة السيولة؛
  - مؤشرات النمو والتوسيع:وهي معدل نمو المبيعات المحلية،معدل نمو الصادرات، معدل نمو صافي الربح؛
  - مؤشرات الكفاءة التسويقية العالمية:وتتمثل في نسبة كثافة الإعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية، كثافة الائتمان للمبيعات المحلية؛
  - مؤشرات تدفقات الاستثمار المباشر والتكنولوجيا:وتتضمن حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق الحالي، درجة تفوق الإدارة التحالفية .
- تستعمل هذه المؤشرات في تقييم مشاريع الشراكة الاستراتيجية، ومن تم يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل هذه الأخيرة، لكن وإضافة إلى تلك المؤشرات يمكن تقييم إستراتيجية الشراكة مهما كان شكلها من خلال النتائج المنتظرة والآثار المحتملة التي يمكن أن تحدثها على المستوى الاستراتيجي للأطراف المشاركة، هذه النتائج والآثار يمكننا عرضها في المطلب الموالي .

## المطلب الثاني :النتائج الاستراتيجية للشراكة

(1) - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص80.

رغم تعدد أشكال الشراكة، إلا أن نتائجها تتشابه وتتقارب على المدى المتوسط والمدى البعيد، ومن النتائج المشتركة أو المتشابهة التي تحدثها مختلف أشكال الشراكة نجد :

نجاح المنتج، تخفيض التكاليف، تحقيق الكفاءة في العمل، تحقيق أرباح إضافية... الخ، لكن يعتبر مسيروا تلك المؤسسات التي تبنت استراتيجية الشراكة أن هذه النتائج لن تتحقق إلا على المدى البعيد<sup>(1)</sup>، إضافة لذلك يتميز كل شكل من أشكال الشراكة بنتائج خاصة، وهذا راجع لطبيعة العلاقة التي تربط الأطراف، ومدى احترام القواعد الأساسية المساعدة على إنجاح الشراكة .

### 1- النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات غير المتنافسة :

عرفت الأشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة، فالمشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإرادة القوية، والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى. ورغم ما تعرفه هذه المشاريع من صعوبات ومشاكل خاصة في السنوات الأولى إلا أنها تتواصل وتكون جسرا هاما لتحويل التكنولوجيا وعوامل الإنتاج، زيادة على نقل المهارات والكفاءات مما يدعم الميزات التنافسية<sup>(2)</sup> .

أما الشراكة العمودية فإن لها آثارا مشتركة للطرفين معا، وتظهر نتائجها من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وتشجيع الإبداع، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، هذا وتعتبر الشراكة العمودية خيارا يفتح المجال ل جلب موارد جديدة ذات مردودية تسمح للطرفين بغزو الأسواق، وهي فرصة حقيقية للتعلم وانطلاقة فعلية للتكوين وأداة فعالة لرفع مستوى الأداء للموردين من خلال تحسين الإنتاجية<sup>(3)</sup> .

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك لحالات عدم التأكد التي تميز جل النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة، وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل من الشركاء ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات .

يمكن أن نلخص نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة في الجدول أدناه :

### الجدول 02- I نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة

(1)- B.Garrette et P.Dussauge, Op-cit, P258 .

(2)- Ibid, P259.

(3)- Carole Donada, Op-Cit, P100.

شكل الشراكة	تطور الشراكة	النتائج الاستراتيجية	الأثر على القطاع و المنافسة
المشاريع المشتركة الدولية	اخفاقات كبيرة في السنوات الأولى بعدها يسود الاستقرار	-استقرار في الوضعيات -تناسب و تقارب بين الشركاء	عولمة القطاع
الشراكة العمودية	علاقة طويلة المدى بين الشركاء	مساهمات جديدة في القيم المضافة للفرع	تركيز القطاع
الاتفاقات بين القطاعات	عدم تحقيق الطموحات الأولية لكل الاطراف	استقلالية المشروع المشترك أو تطور المنافسة بين الشركاء	خلق نشاطات جديدة و دخول منافسين جدد

Source :B.Garrette et P.Dussauge ,1995,P 261

## 2- النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة :

تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيراً معتبراً على الوضعية الاستراتيجية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق، كما أن هذا الشكل من الشراكة لا نلمس له أي أثر بخصوص تنوع المنتجات المعروضة في السوق<sup>(1)</sup>.

إن شراكات شبه التركيز تعتبر معبراً هاماً للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، لكن وفي نفس الوقت يؤدي هذا الشكل من الشراكة إلى فقدان التدريجي للمهارات الخاصة بكل طرف، كما يؤثر تأثيراً مباشراً على استقلالية المشاركين خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتعاون، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط متبادل مما يحصر مجال المنافسة ويحد من تنوع المنتجات .

بالنسبة للشراكات التكاملية لوحظ أنها تسبب ضرراً لأحد الأطراف من الطرف الآخر، وغالباً ما يتم تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الشركاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك، وهذا كما حدث لمعظم منتجي السيارات اليابانيين الذين تحالفوا مع منافسيهم الأمريكيين لتوزيع تشكيلات من المنتجات في أمريكا، واستغلت هذه الاتفاقية من طرف المنافسين الأمريكيين في تطوير شبكات توزيعية خاصة وإنشاء صناعات محلية لتلك المنتجات اليابانية<sup>(2)</sup>.

إضافة لتلك النتائج والآثار الخاصة بكل شكل من أشكال الشراكة، هناك نتائج مشتركة يمكن تخليصها في النقاط التالية :

(1)- B.Garrette et P.Dussauge, Op-cit,P262 .

(2)- Ibid,P264.

- 1- الحصول على موارد تكميلية: أي أن الشراكة هي وسيلة لتبادل الموارد والامكانيات، وهذا لأن الدافع الأساسي لهذه الاستراتيجية هو تلك الفوارق والاختلافات بين طرفي التعاون والشراكة، وقد سمى كل من (Joffre et Koenig 1984) هذه العلاقة بتعاون الاختلاف "coopération de difference".
- 2- من الناحية التسويقية: تجنب الشراكة كل الأطراف العمل في سوق محدودة، وذلك من خلال فتح السوق المحلي للعديد من المنافسين الجدد<sup>(1)</sup>، إضافة إلى ذلك تساهم الشراكة في تشجيع الانتاج المحلي، وخلق جو التنافس وهو ما يؤدي إلى تقليص الاستيراد.
- 3- الحيازة على التكنولوجيات المتطورة: والتي هي ليست في متناول المؤسسة أو تجد صعوبات في توفيرها وشرائها في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ولا نقصد بتحويل التكنولوجيا هنا تلك العملية البسيطة أو الكلاسيكية، وإنما يتعدى الأمر إلى بناء سيورة للتعلم التنظيمي، ولتحويل كل ما أمكن تحويله من المهارات وتوفير فرص للاحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات وهو سبيل لا بد منه لتفعيل مشروعات الشراكة<sup>(2)</sup>.
- 4- قد تؤدي الشراكة إلى حدوث إختلالات مالية لأحد الأطراف إذا قام هذا الأخير باستثمارات ضخمة لرفع كفاءته وقدراته حتى يظهر بصورة الشريك الفعلي أو الأمثل<sup>(3)</sup>.
- انطلاقاً من هذا العنصر الأخير نتساءل عن الأثر التي تحدثه الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة، فهل ستكون استراتيجية الشراكة خياراً أو بديلاً ناجحاً لجلب مصادر جديدة للتمويل، وإحداث توازنات على المستوى المالي بصفة عامة؟ أم أنها ستؤدي إلى رفع مستوى الاختلالات، وإحداث تدهورات في الوضع المالي؟ قبل أن نتوصل إلى هذا الحكم من خلال الدراسة الميدانية سوف نتعرض إلى أهم المؤشرات المالية المستعملة في عملية التحليل والدراسة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة .

(1) - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

(2) - B-Aliouat, Op-cit, P133.

(3) - Carole.Donada, Op-Cit, P99.

### خلاصة

تقوم الشراكة الاستراتيجية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذلك من خلال ما يقدمه كل طرف، ولقد كان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات، إضافة إلى تضاؤل فرص الاندماج والحياسة .

وتصنف أشكال الشراكة بالاعتماد على معيارين أساسيين: المعيار الأول هو طبيعة العلاقة بين المؤسسات وتصنف إلى مؤسسات متنافسة وأخرى غير متنافسة، أما المعيار الثاني فهو القطاع التي تنشط فيه تلك المؤسسات، وفي كل الحالات يبقى التسيير والتحكم في هذه الرابطة والعلاقة الاستراتيجية أمرا صعبا نظرا للغموض الذي يكتنفها، إضافة لكونها مزيجا حقيقيا بين متناقضين هما التعاون والتنافس، هذا ويعتبر التسيير الجيد للشراكة عاملا هاما لانجاحها وذلك من خلال بناء مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن توفر جو للثقة المتبادلة ووجود إنسجام في الثقافات يعد من العوامل الأساسية لانجاح مشروع الشراكة.

ولا تخلوا الشراكة - كغيرها من الاستراتيجيات - من آثار تنعكس على تلك المؤسسات المتشاركة، وما يهمنا في هذا البحث هو ذلك الأثر الذي يمكن أن تحدثه الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة وهو ما سنفصله في الفصل الثاني .



## مدخل

بعد أن تعرضنا في الفصل الأول من هذا البحث إلى الشراكة الإستراتيجية التي تبنتها الكثير من المؤسسات في الآونة الأخيرة، نحاول من خلال هذا الفصل تحديد كيفية تقييم آثار هذا القرار الإستراتيجي على المؤسسة، ولعل من أهم تلك الآثار وأخطرها الأثر المالي، وما يساعد على معرفة الأثر المالي وأهم التغيرات التي أحدثتها الشراكة دراسة وتحديد المؤشرات المالية المستعملة في هذا الصدد.

قبل ذلك، سنستهل هذا الفصل بالتعريف على طبيعة الوظيفة المالية، والتحليل المالي، الذي يعتبر من أبرز مهام وأدوار هذه الوظيفة، وبما أن التحليل يتوقف على القوائم المالية فإن هذه الأخيرة ستعنى بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

انطلاقاً من التطور التاريخي الذي عرفته مقاربات التحليل، فإننا سنحاول التعرض لأهم تلك المقاربات بدءاً بالتحليل المالي من منظور السيولة، وصولاً للتحليل الديناميكي ومروراً بالتحليل الوظيفي، وسنخصص مبحثاً كاملاً بعد ذلك للتحليل المالي من خلال النسب كونها أداة هامة ومستعملة بكثرة من جهة، ولأننا سنعتمد عليها لدراسة أهم التغيرات التي طرأت على الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة، من جهة أخرى.

## المبحث الأول : الوظيفة المالية والتحليل المالي

## المطلب الأول: الوظيفة المالية في المؤسسة

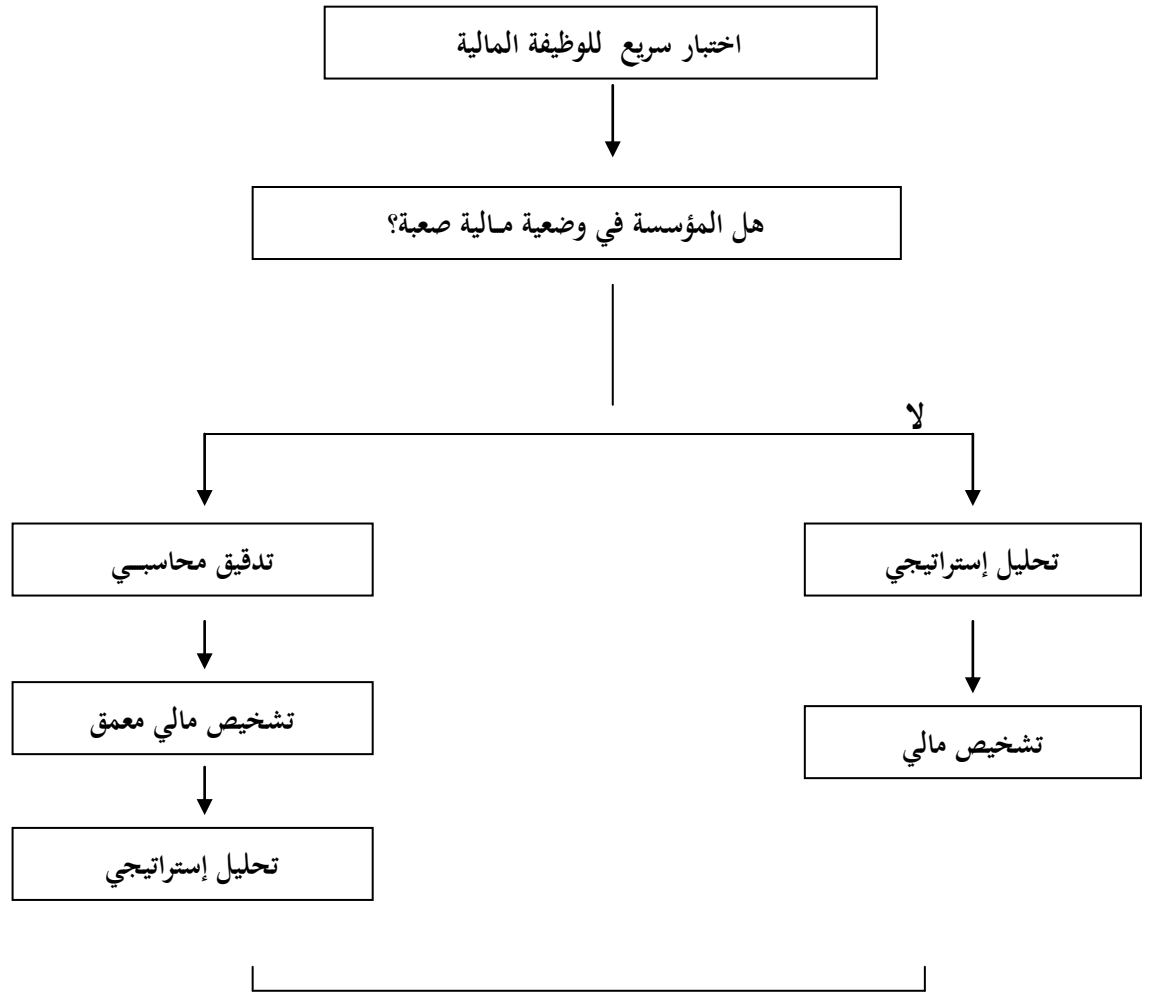
## 1- مفهوم الوظيفة المالية:

تحتوي المؤسسة الاقتصادية على عدة وظائف, منها وظيفة التصنيع, البيع, التسويق, الموارد البشرية, البحث والتطوير,... الخ. ولعل من أهم تلك الوظائف, الوظيفة المالية التي تعددت مفاهيمها, وفقا لاختلاف وجهات النظر حول جوهر ومهمة هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية<sup>(1)</sup> :

- فمن وجهة نظر الجماعة النقدية : ينسب للوظيفة المالية كل عملية تأخذ مظهرها نقديا.
- أما من وجهة النظر الإستراتيجية, فالوظيفة المالية يقع على عاتقها تهيئة وإعداد القرارات المؤمّنة لفعالية تحقيق الأهداف المنشودة, وكفاءة استخدام الوسائل المتاحة.
- وأما من جهة النظر التشغيلية: فينحصر دور الوظيفة المالية في مواجهة وتجاوز المصاعب والعقبات المالية, من خلال تحسين مؤشرات التوازن المالي, ضمان الحد الأدنى من الربحية, والحفاظ على المستوى المعقول من السيولة واليسر المالي.
- من خلال هذه التعاريف يبدو أن التعريف الأول اقتصر على صفة "المالية" وهذا مفهوم ضيق للوظيفة المالية, فهي بالإضافة إلى قيامها بالعمليات ذات الطابع المالي تؤدي دورها في التخطيط المالي, وإدارة الموجودات, ومواجهة المشاكل الاستثنائية, وهذا ما يعكس الأهمية المتزايدة للوظيفة المالية في المؤسسة .
- كما أن الوظيفة المالية أصبحت ملزمة بتوفير المعلومات الضرورية للتشخيص الإستراتيجي, وكثيرا ما تتحكم القيود المالية في الخيار الإستراتيجي, مما يجعلنا نقول أن التشخيص المالي غالبا ما يسبق التشخيص الإستراتيجي, خاصة إذا كانت المؤسسة في وضعية مالية صعبة وهذا حسب الشكل التالي:

(1) السعيد فرحات جمعة, الأداء المالي لمنظمات الأعمال ( الرياض: دار المريخ للنشر, 2000), ص 30.

## الشكل 01 - II التشخيص المالي والتشخيص الإستراتيجي



## ملخص تشخيص إستراتيجي

Source :Jean-pierre helfer et al ; « Management stratégie et organisation », librairie vuibert , 1996,paris,p94.

يمكن القول أن الوظيفة المالية مسؤولة عن كافة الأنشطة الرئيسية للتمويل والاستثمار والتصرف في العائد بطريقة مثلى, وهكذا تساهم مع بقية الوظائف, في بقاء ونمو المؤسسة, ويتضح مفهوم الوظيفة المالية أكثر من خلال معرفة الدور الذي تؤديه في المؤسسة .

## 2- دور الوظيفة المالية :

يتمثل الدور الأساسي للوظيفة المالية في ما يلي:

- خدمة السياسة العامة للمؤسسة, وذلك عن طريق مد الوظائف الأخرى بك ل الإمكانيات المالية التي تحتاجها لبلوغ أهدافها الخاصة, ومن تم الوصول لأهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>؛
- توقع ودراسة الأثر المالي للقرارات المتخذة<sup>(2)</sup>, وذلك من خلال وضع مخططات تمويل, وموازنات, ومخطط للخزينة؛

(1) - Stephane Griffiths, Gestion financiere, ( Alger: Chihab,1996),p1.

- ضمان التجانس في المؤسسة, والعمل تحت قيد المردودتي, والحفاظ على فكرة التسديد؛
- تنظيم الرقابة, بمعنى آخر تقوم الوظيفة المالية بمراجعة وفحص الأهداف الأولية ومدى بلوغها, وذلك من خلال ( التشخيص, قياس الانحرافات, وضع جدول قيادة)<sup>(1)</sup>.
- تبقى هذه الأدوار-رغم أهميتها- تقليدية, لكن ومع التطور الذي حدث ولا زال يحدث في محيط المؤسسة , أوكلت لهذه الوظيفة أدوارا جديدة منها :
- تسيير المخاطر؛
- المشاركة بقدرة واسع في سيرورة القرار الإستراتيجي, وذلك من خلال تقييم الخيارات الإستراتيجية الأكثر تعقيدا؛<sup>(2)</sup>
- التكيف مع العمل ضمن المجمعات, والتأقلم مع المعطيات الجديدة لعولمة المؤسسات وما تتطلبه من تقنيات جديدة للتقييم والرقابة.

### 3- الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي:

- ليست هناك قاعدة عامة لتحديد الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل يتوقف ذلك على بعض العوامل الخارجية, كالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة, وأخرى داخلية, كنوع هيكل المؤسسة<sup>(\*)</sup> وحجمها, ففي المؤسسة الصغيرة -أين تكون المخاطر قليلة نسبيا- غالبا ما تتخذ كل القرارات (بما فيها القرارات المالية), من طرف مدير المؤسسة, أما في المؤسسة المتوسطة التي تتميز بالتحول الابتدائي نحو اللامركزية, فإن القرارات المالية تتخذ من طرف المديرين والمساهمين الرئيسيين .
- في المؤسسات الضخمة - أين احتمال المخاطر عال جدا- غالبا ما يكون التوجه للاستثمار في الأوراق المالية بدل الاستثمارات العينية, وتكون الوظيفة المالية مسؤولة عن التسوية بين قوى المساهمين من جهة, والمسيرين من جهة أخرى<sup>(3)</sup>.

عموما تأخذ الوظيفة المالية في المؤسسة موقع القلب في جسم الإنسان كما يوضحه الشكل التالي:

(2) - Léon Assaraf et .,La gestion financière ( paris ; Edition d'organisation, 1998),p30.

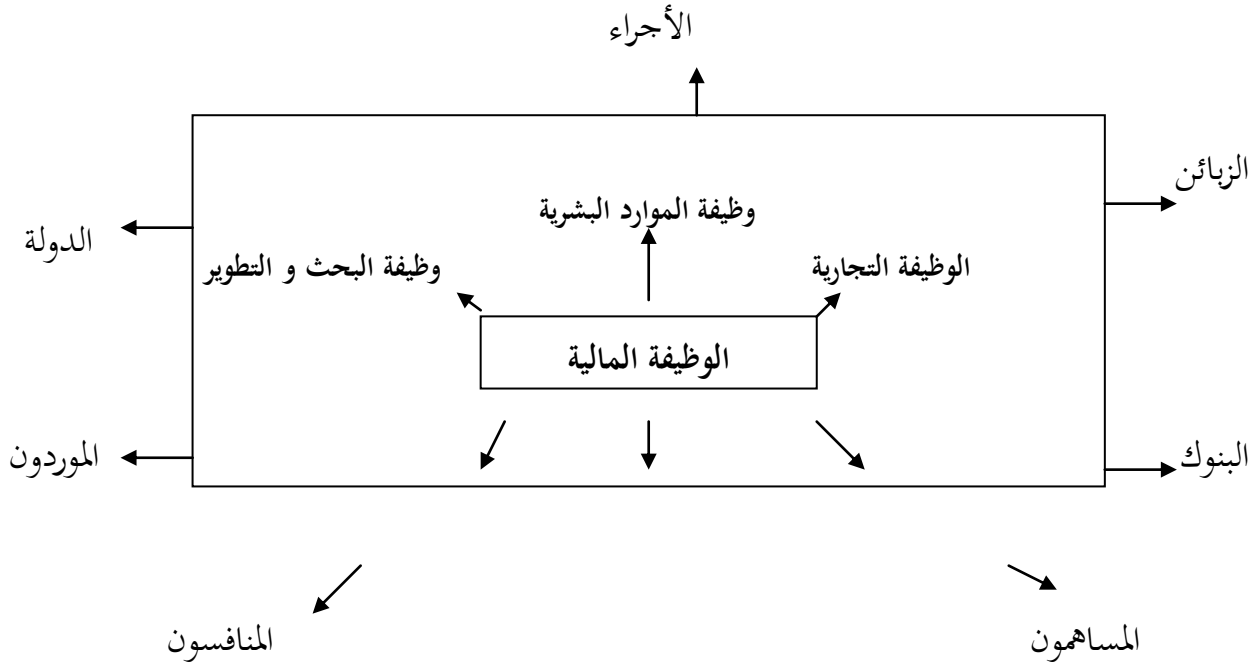
(1) - Stéphane Griffiths,Op-Cit, p1.

(2) - Léon Assaraf et al . ;Op-Cit,p30.

(\*) وهي الهيكل الوظيفي الذي يتنوع إلى : الهيكل حسب الأقسام, و يحتوي كل قسم على مختلف الوظائف, و الهيكل المصنوعي الذي يعتمد في التقسيم على المنتوجات و الوظائف, إضافة إلى الهيكل الممزوج بين الكل.

(3) -Stéphane griffiths, Op-Cit,p3.

## الشكل 02-II: الوظيفة المالية في المؤسسات الضخمة



Source : stephane griffiths,op-cit,p4.

يوضح الشكل السابق أن كل الوظائف الموجودة في المؤسسة ترتبط ارتباطا بالوظيفة المالية, فمثلا مسؤول الإنتاج يقدم احتياجاته من المواد الأولية والتجهيزات, وفي نفس الوقت يدرس المسؤول المالي مردودي ة تلك الاستثمارات, ومدى تناسبها مع أهداف الإنتاج, وأهداف المؤسسة ككل. هذا وإن الموقع الإستراتيجي للوظيفة المالية في المؤسسة يجعلها مسؤولة عن إجراء تشخيص مالي لتقييم الوضعية المالية من خلال تحليل القوائم المالية.

## المطلب الثاني: التحليل المالي

## 1- مفهوم التحليل المالي:

يمكن تعريف التحليل المالي كمجموعة أدوات وطرق للتشخيص لأجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة, كما يمثل نقطة الانطلاق والقاعدة الأساسية للتسيير المالي (\*), الذي يحدد الأهداف ووسائل تلبية احتياجات المؤسسة وضمان بقائها<sup>(1)</sup>.

ويعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي, إذ من الضروري التعرف على المركز المالي الحالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية, لذا يعتبر أداة للكشف عن مواطن الضعف في المركز المالي.

(\* ) حسب pierre conso يضم التسيير المالي مجالين , مجال عملياتي مسؤول عن التدفقات المالية , و تنفيذ العمليات المالية, و مجال وظيفي مسؤول عن معالجة المعلومات المالية و يضم التخطيط المالي ودراسة المردودية و التحليل المالي.

(1) - Jean Longatte et Jacques Muller , Economie D'entreprise,( Paris : Dunod ,1999), p73.

ويجب التحليل المالي على سؤالين هامين هما:

- هل الوضعية المالية الحالية للمؤسسة في تحسن أم في تدهور؟
- هل هذه الوضعية خطيرة بالنسبة للمؤسسة, والمساهمين, والأطراف الأخرى المهتمة؟

## 2- أهداف التحليل المالي :

يهدف التحليل المالي أساسا إلى (1):

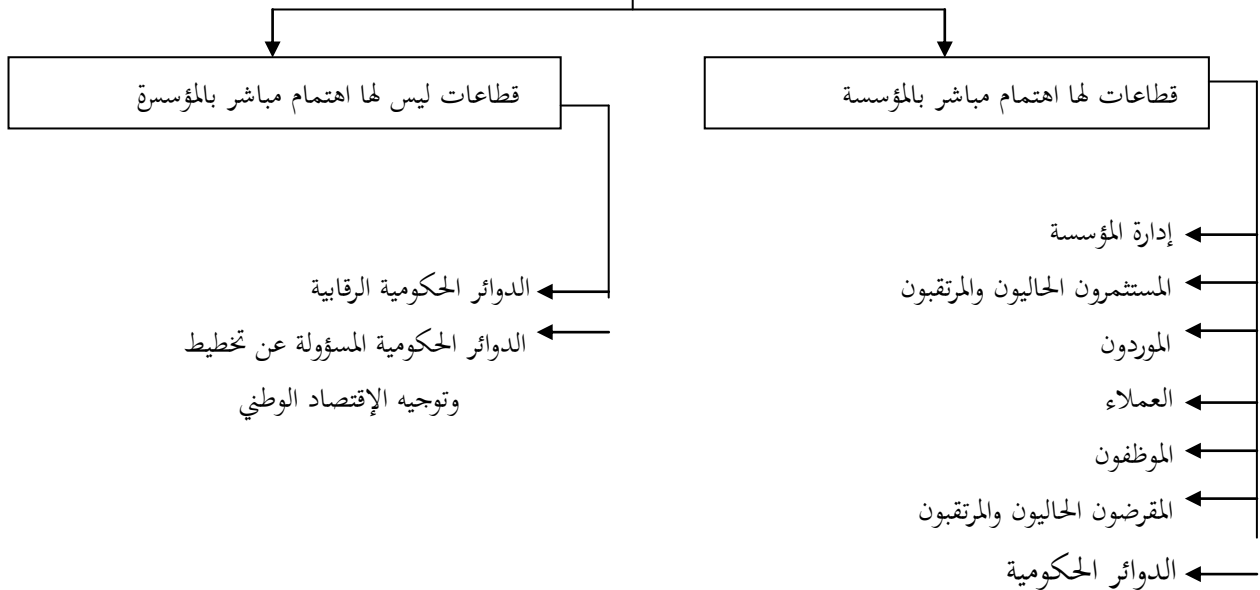
- القيام بتشخيص دقيق للوضع المالي, وذلك من خلال تحليل داخلي أو مراجعة خارجية ؛
- تقديم توصيات خاصة بالتوظيفات **les placements** ؛
- تقدير قيمة المؤسسة؛
- توفير أدوات الرقابة للمسيرين للحكم على أثر القرارات التي تم اتخاذها ؛
- تحديد القدرة الإيرادية للمؤسسة ( وهي القدرة على توليد إيرادات سواء من الأنشطة الجارية أو الرأسمالية, العادية أو الاستثنائية ) , وتحديد الهيكل التمويلي الأمثل (2) ؛
- تقديم نتائج التحليل إلى الأطراف المهتمة.

## 3- الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي:

تقسم الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي إلى مجموعتين حسب قطاعات لها اهتمام مباشر بالمؤسسة, وقطاعات لها اهتمام غير مباشر بالمؤسسة, كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 03-II : الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي

القطاعات المستفيدة من نتائج التحليل المالي



(1) - Ibid, p73.

(2) - خلدون إبراهيم الشديفات , إدارة و تحليل مالي , ( عمان : دار وائل للنشر , 2001), ص93.

Source : anonyme ,index ,( <http://www.so.cpa.sa/AS/as-o/>), ( 7 août 2003).

- 1- إدارة المؤسسة: تستفيد من التحليل المالي في معرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق السيولة والربحية ومعرفة وضع المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة.
  - 2- المستثمرون الحاليون والمتقربون: يحتاج المستثمر الحالي إلى معلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن بيع حقوقه الجارية في المؤسسة, أو الاستمرار في حيازتها أو الاستزادة منها, بينما المستثمر المرتقب يحتاج إلى معلومات كأساس لاتخاذ قرار الاستثمار في تلك المؤسسة<sup>(1)</sup>.
  - 3- الموردون: حيث يستفيدون من معرفة الوضع الائتماني للمؤسسة (القدرة على التسديد), وهيكل تمويلها, ودرجة السيولة لديها, ومدى قدرتها على السداد في الأجل القصير والطويل, ودرجة ربحيتها<sup>(2)</sup>.
  - 4- المقرضون الحاليون والمتقربون: إن القرارات التي يتخذها المقرضون فيما يتعلق بالمؤسسات هي قرارات تتعلق بالإقراض أو الاستثمار في السندات التي تصدرها تلك المؤسسات, وهذه القرارات تحتاج إلى نفس المعلومات المالية الأساسية التي يحتاجها المستثمرون في رؤوس الأموال<sup>(3)</sup>.
- ولتكون عملية التشخيص والتحليل ذات جدوى وفاعلية, هناك منهجية خاصة للتحليل تختلف من مؤسسة لأخرى, ومن هدف للتحليل إلى آخر.
- 4- منهجية التحليل المالي:**

يقصد بمنهجية التحليل المالي تلك الخطوات العملية المتبعة في التحليل, وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة لأخرى ومن محلل لآخر, حسب الهدف من التحليل.

بشكل عام تتخلص الخطوات الأساسية لمنهجية التحليل في النقاط التالية<sup>(4)</sup>:

1. تحديد الهدف من التحليل والفترة الزمنية المعنية بالدراسة؛
2. اختيار المقاربة أو الطريقة المناسبة للتحليل؛
3. جمع المعلومات المحاسبية والمعلومات الإضافية الخاصة بالمحيط المؤسسة؛
4. إجراء الحسابات اللازمة واستعمال النسب, ووضع المؤشرات في جداول؛
5. التحليل ومقارنة النتائج بالمعايير المعتمدة كمرجعية؛

<sup>(1)</sup> -Anonyme ,Index,[ <http://www.so.cpa.sa/AS/as-o/>], (7 Aout 2003).

<sup>(2)</sup> - خلدون إبراهيم الشديفات, مرجع سبق ذكره, ص 94 .

<sup>(3)</sup> - Anonyme ,Index,[ <http://www.so.cpa.sa/AS/as-o/>], (7 aout 2003).

<sup>(4)</sup> - Léon Assaraf et al . ,Op-Cit,p191

6. التفسير من خلال البحث عن الأسباب ووضع الفرضيات والعلاقات الموجودة بين المتغيرات؛
7. التشخيص الشامل، وهو تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، ووضع ملخص في حدود جودة المعلومات المتاحة؛
8. وضع التوصيات؛
9. اتخاذ القرارات أو اختيار الحل.

ذكرنا من بين الخطوات الهامة منهجية التحليل، جمع المعلومات الضرورية للتحليل، وتتضمن معلومات محاسبية (الوثائق المالية والمحاسبية، الحسابات الوسيطة للتسيير، جدول التمويل، تقرير التسيير... الخ.)، ومعلومات إضافية تخص المؤسسة نفسها والمحيط، وهكذا كلما كانت المعلومات المتاحة كافية وعالية الجودة، كلما كان التحليل ذو مصداقية وفائدة، ويعكس الصورة شبه الحقيقية للوضعية المالية للمؤسسة.

تتعلق الخطوة الخاصة بإجراء مقارنة للنائج المتوصل إليها بمعايير يعتمد عليها كمرجع لقياس الانحرافات والاختلافات.

### 5- معايير المقارنة في التحليل المالي:

تقل الاستفادة من نتائج التحليل المالي، ما لم يتم اعتماد مرجع رقمي معين كمعيار للحكم على وضع المؤسسة، وتشمل المعايير المستعملة في المقارنة ثلاثة أنواع رئيسية<sup>(1)</sup>:

1- المعيار النمطي المطلق: هي نسب أو معدلات متعارف عليها في التحليل المالي، وتعتبر مؤشر قليل

الاستخدام لأنها تعتمد على توحيد كل القطاعات في معيار واحد.

2- معيار الصناعة: في هذه الحالة يكون المعيار خاص في نفس القطاع أو الصناعة<sup>(\*)</sup>، ولا يمكن تطبيقه

في قطاع آخر، ومن خلال هذا المعيار يمكن تحديد وضع المؤسسة مع مؤسسات أخرى المنافسة في نفس القطاع أو الصناعة.

3- المعيار التاريخي: وهو معيار يعتمد على استخراج نسب سابقة لبند معين ومقارنته مع سنوات لاحقة

لمعرفة مدى الزيادة النسبية أو النقص النسبي في البند.

رأينا أن التحليل المالي هو دراسة شاملة للمعلومات المالية والمحاسبية بهدف معرفة الوضعية المالية، فهم تطورها،

لكن هذا التحليل يتطلب وجود الوثائق والقوائم المالية التي تعتبر الأساس والمصدر الهام لجلب المعلومات التي يحتاجها المحلل.

(1) - خلدون إبراهيم الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(\*) يشير مصطلح الصناعة هنا إلى مجموعة من المؤسسات تتشابه منتجاتها في العديد من الصفات لتتزاخم و تتنافس فيما بينها لخدمة نفس المستهلكين.

## المطلب الثالث: القوائم المالية

تعتبر القوائم المالية نقطة البداية في التحليل المالي, وفي نفس الوقت المخرجات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي, الذي يحوي تسجيل العمليات وترحيلها ثم ترصيدها, ليأتي دور المحلل المالي بعد ذلك في تفسير البيانات والأرقام الموجودة في تلك القوائم التي نجد من أهمها:

## 1-الميزانية:

تعرف الميزانية على أنها "الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين"<sup>(1)</sup>, وبذلك تعطي صورة عن الذمة المالية **patrimoine** الحقيقية للمؤسسة. تنقسم الميزانية إلى قسمين: أصول وخصوم.

## 1-1الأصول :

هي الموجودات التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت مادية أو غير مادية, وتضم ثلاث مجموعات<sup>(2)</sup>:

- مجموعة الأصول الثابتة : وهي التي تبقى في المؤسسة بشكل دائم .
- مجموعة الأصول المتداولة: هي العناصر المرتبطة بالنشاط, وتضم المخزونات والمتاحات .
- حسابات التسوية: تشمل نتيجة الدورة إذا كانت خسارة.

## 1-2 الخصوم:

هي الالتزامات التي على المؤسسة سواء المساهم بها أو المتروكة من طرف المالكين تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة, كما تضم الخصوم الالتزامات التي تعاقدت عليها المؤسسة إثر علاقاتها مع الغير, وتتضمن الخصوم العناصر التالية:

- الأموال الخاصة: هي ديون مالكي المؤسسة (القيمة المحاسبية للمؤسسة).
- أموال خاصة أخرى: ديون خاصة.
- مؤونات المخاطر والتكاليف : ديون محتملة.
- ديون اتجاه الأطراف الخارجية: وهي القروض المصرفية وحقوق السحب على المكشوف التي تمنحها البنوك للمؤسسة, والقروض القصيرة الأجل التي تتمثل في السلع والخدمات التي قدمت لها<sup>(3)</sup>.
- حسابات التسوية : وتشمل نتيجة الدورة إذا كانت ربح.

(1) - سعدان شبايكي، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)، ص10.

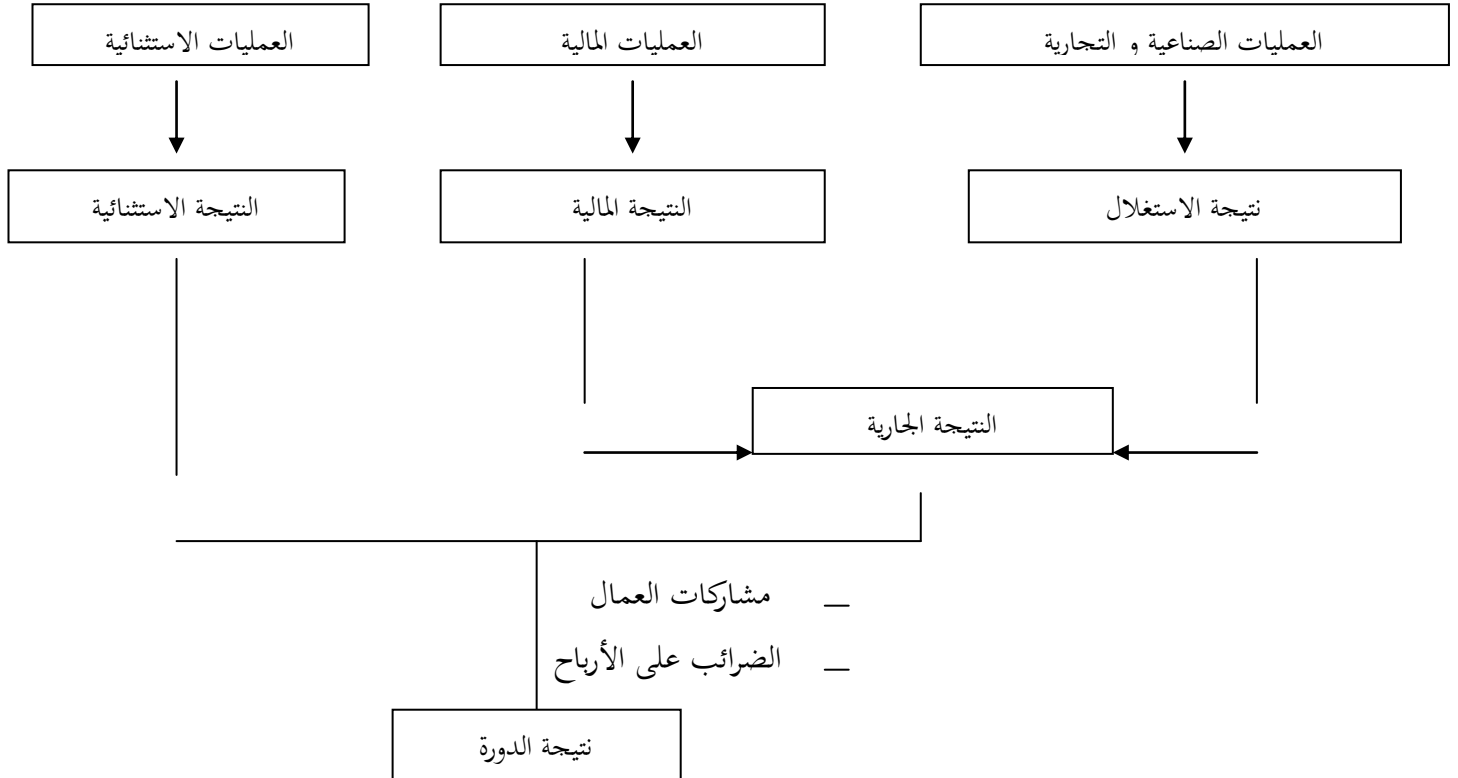
(2) - Léon Assraf et al . , Op-Cit,p58 .

(3) -Anonyme Avabie –Depts,[ [http:// www.aljazera.net /in-depth](http://www.aljazera.net/in-depth)],(4 Mai 2002) .

## 2- جدول حسابات النتائج:

يضم هذا الجدول كل التكاليف والإيرادات الخاصة بالدورة، والفرق بينهما يعطي نتيجة الدورة، ولتبسيط كيفية تشكل نتيجة الدورة، وما هي العناصر المؤثرة فيها، نعرض هيكلًا لجدول حسابات النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل II-04 : هيكل جدول حسابات النتائج



Source : pierre conso et Farouk Hemici, Op-cit, p 108.

من خلال الشكل نميز ثلاثة أنواع من الإيرادات والتكاليف :

- الإيرادات والتكاليف الخاصة بالاستغلال ( النشاط الإنتاجي والتجاري في المؤسسة).
  - الإيرادات والتكاليف المالية ( عمليات على السندات, فوائد, تبادلات مختلفة).
  - الإيرادات والتكاليف الاستثنائية ( وهي كل العناصر الخارجة دورة الاستغلال والدورة المالية).
- وقد حدد المخطط المحاسبي الوطني من خلال جدول حسابات النتائج مستويات عدة للنتائج قبل الوصول إلى نتيجة الدورة وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- مستوى الهامش الإجمالي: وهو الفرق بين قيمة مبيعات البضائع وتكلفة شرائها المباشر، ويستعمل هذا الحساب في المؤسسات التجارية فقط.
- مستوى القيمة المضافة: وهي الفرق بين المدخلات والمخرجات، أي بين إنتاج المؤسسة من السلع

والخدمات من جهة، واستهلاكاتها من المواد الأولية والخدمات.

- مستوى نتيجة الاستغلال : وهي النتيجة المتأتية من النشاط الأصلي للمؤسسة سواء كان تجاريا أو

صناعيا، وهي الفرق بين إيرادات الاستغلال ومصاريف الاستغلال.

- مستوى نتيجة خارج الاستغلال: وهي النتيجة المتأتية من تفاضل الإيرادات التي تحصلت عليها المؤسسة

نتيجة نشاط غير نشاطها الأصلي أو الرسمي.

- مستوى نتيجة الدورة الإجمالية: وهي نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال .

- مستوى نتيجة الدورة: وهي الفرق بين نتيجة الدورة الإجمالية والضرائب على الأرباح.

### 3- الملحق:

يحتوي الملحق على معلومات إضافية تشرح وتفصل تلك الأرقام والمعطيات الموجودة في الوثائق المحاسبية

الشاملة (documents de synthèse), ويتكون الملحق من وثائق شاملة أخرى ( الحسابات السنوية, جدول

التمويل), ووثائق اجتماعية ( جدول تخصيص النتيجة, جرد القيم المتداولة, الخ...), ووثائق أخرى (كتقرير التسيير

, الميزانية الاجتماعية, الحسابات المجمع (1), كما يحتوي الملحق على شرح القواعد والمبادئ المحاسبية ( كطريقة

تقييم المخزون, طرق الاهتلاك, عمليات قرض الإيجار).

### 4- تقرير التسيير:

يعتبر تقرير التسيير هو الآخر مكملا للوثائق المحاسبية الشاملة المتمثلة في الميزانية و جدول حسابات النتائج,

ويعطي الكثير من التفسيرات حول البيانات المعروضة في الملحقات, بمعنى آخر يعبر تقرير التسيير عن حياة

المؤسسة, ويعطي معلومات عن الجوانب التالية (2):

■ الجانب الاقتصادي: يعرض آفاق تطور المؤسسة, والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها, كما يقدم بعض

التوصيات.

■ الجانب القانوني: ينشر معلومات عن المساهمين, وعن محددات الرقابة .

■ الجانب الاجتماعي: يقدم معلومات إضافية عن تسيير الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بالكفاءات

والتوظيف والتدريب.

استعرضنا في هذا المبحث طبيعة الوظيفة المالية وأهمية التحليل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة,

لكن هناك الكثير من الأدوات أو المقاربات التي استعملت في التحليل, والتي عرفت تطورا هاما عبر الزمن

استجابة للتغيرات الحادثة في المحيط, هذه المقاربات هي ما سنحاول التعرف عليها في المبحث الثاني.

(1) - Pierre Conso et Farouk Hemici , Gestion financiere de l'entreprise, (Paris : Dunod ,1999,p 156.

(2) - Ibid,p159.

## المبحث الثاني : مقاربات التحليل المالي

شهدت مقاربات التحليل المالي تطوراً مطرداً عبر الزمن, حيث انتقل التحليل من المنظور الكلاسيكي الساكن- الذي يشمل منظور السيولة ثم المنظور الوظيفي- إلى التحليل الديناميكي المبني على التغير في التدفقات وسنحاول تفصيل هذه المقاربات, ونبرز أهم الفروقات بينها.

### المطلب الأول: التحليل المالي من منظور السيولة - الاستحقاق ( المقاربة الذمية L'approche patrimoniale)

#### 1- الهدف من التحليل عن طريق السيولة -الاستحقاق:

يتمثل الهدف من هذا التحليل في تشخيص خطر الإفلاس المالي, أو بمعنى أدق خطر اللسيولة (illiquidité) وعدم القدرة على التسديد (insolvabilité) على المدى القصير (1).

قبل الدخول في تفاصيل أدوات التحليل من هذا المنظور, نحاول تقديم معاني بعض المصطلحات المعتمدة وهي :

1- السيولة: تعني مدى احتفاظ الإدارة المالية للمؤسسة بجزء من موجوداتها في شكل نقد سائل بيسر وبدون كلفة, وذلك في الزمن المطلوب وبالسرعة الأزمة وبمقدار يفني بمواصلة عمليات الاستغلال ومواجهة الظروف المختلفة (2). أو هي درجة سهولة تحويل أصل ما إلى نقود, ودرجة سيولة المؤسسة بهذا المعنى تبين قدرتها على مواجهة نفقاتها بسرعة وبذلك يطمئن الدائنون وتتجنب المؤسسة الإفلاس (3).

2- القابلية الإيفائية أو القدرة على التسديد: ترتبط بقدرة الإدارة بالوفاء بالتزاماتها المستحقة عليها بتواريخ استحقاقها, أي هي القدرة الآتية للإدارة في الوفاء بالديون المستحقة في لحظة استحقاقها.

3- العسر المالي: ينقسم إلى العسر المالي الموقت العارض عن أزمة مالية وقتية أو مرحلية, حيث تعجز المؤسسة عن سداد جزء من التزاماتها خلال فترة معينة, أما النوع الثاني فهو العسر المالي الفني وفي هذه الحالة تعجز الإدارة عن الوفاء بكل التزاماتها أو أكثرها (4).

لتقدير درجة العسر المالي وخطر الإفلاس يهتم المنظور بتقسيم عناصر الأصول والخصوم, ومقارنة آجال استحقاق عناصر الخصوم, مع آجال تحقق (تسديد) عناصر الأصول وتحويلها إلى سيولة.

(1) - Léon Assaraf et al .,Op-Cit, p120.

(2) - حمزة محمود الزبيدي , التحليل المالي تقدم الأداء و التنبؤ بالفشل, ( عمان : مؤسسة الوراق, 2000 ), ص 91.

(3) -Anonyme, Avabie-depts.[http:// [www.aljazeera.net/in-depth](http://www.aljazeera.net/in-depth)], (4 Mai2002).

(4) - السعيد فرحات جمعة, مرجع سبق ذكره , ص 193, 194.

## 2- مبادئ ترتيب ومعالجة عناصر الميزانية وفق منظور سيولة - استحقاق :

### 1-2 مبادئ ترتيب عناصر الميزانية:

ترتب عناصر الميزانية وفق معيار درجة السيولة بالنسبة لعناصر الأصول, ومعيار درجة الاستحقاق بالنسبة لعناصر الخصوم, فقد صنفت الأصول بناء على درجة السيولة المتزايدة من الأعلى نحو الأسفل, أما الخصوم فصنفت وفق درجة الاستحقاق المتزايد من الأعلى إلى الأسفل .

بما أن هذا التحليل يعتمد على ترتيب عناصر الميزانية وفق المعيارين السابقين, فإن هذا يتطلب معالجة وإعادة ترتيب لكل من عناصر الأصول والخصوم على حد سواء, هذا ونشير إلى أن عملية التصنيف تكون تبعاً لما هو أكبر من سنة أو أقل بالنسبة لكل من درجة السيولة والاستحقاق.

### 2-2 معالجة عناصر الميزانية:

#### 1-2-2 معالجة الأصول:

أ- الأصول الثابتة الصافية: وتشمل الاستثمارات المادية والمعنوية, إضافة إلى الاستثمارات المالية, وعند المعالجة يتم استبعاد تلك الاستثمارات المالية التي تتحول إلى سيولة في أقل من سنة, كما تنتقص المصاريف الإعدادية نظراً لاعتبارها قيماً معدومة.

ب- الأصول المتداولة: وتضم العناصر التالية:<sup>(1)</sup>

- المخزونات : وهي الأصول المادية المستعملة في دورة الاستغلال بما فيها المخزون قيد الإنجاز .
- حقوق الاستغلال قصير المدى : هنا يتم استبعاد علاوات التسديد, والتي لا تمثل في حقيقتها نفقات مدفوعة, لكنها تظهر فقط من خلال المعالجة المحاسبية, وبالتالي تدرج ضمن القيم المعدومة , وللمحافظة على التوازن ينتقص مبلغ معادل من رؤوس الأموال الخاصة.
- سندات التوظيف : التي تعتبر مبدئياً متاحة, ولها درجة سيولة عالية .
- المتاحات.

#### 2-2-2 معالجة الخصوم :

أ- رؤوس الأموال الدائمة وتشمل :

- رؤوس الأموال الخاصة, وعند حسابها يراعى ما يلي:

- الربح الصافي المحتفظ به من طرف المؤسسة يتم استبعاده, كما تنتقص خسائر الدورات السابقة, وخسارة الدورة إن وجدت.

(1) - Pierre Conso et Farouk Hemici , Op-Cit,p187.

- يتم إدماج إعانات الاستثمار الصافية (بعد الضريبة)، والمؤونات المبررة المستحقة بعد سنة بما فيها مؤونات الأخطار والتكاليف (بعد الضريبة).
  - ديون طويلة الأجل : ( أجل استحقاقها بعد سنة ) وتشمل ما يلي (1) :
  - الجزء من الديون التي اجل استحقاقها أطول من سنة .
  - مؤونات الأعباء والأخطار التي لا يحتسب ضمنها إلا مؤونات الأخطار الحقيقية والمحتمل استعمالها بعد أكثر من سنة .
  - أرصدة حسابات التسوية ذات الاستحقاق الزائد عن السنة .
  - الضرائب مستحقة الدفع على الإعانات والمؤونات والتي أجل استحقاقها يفوق السنة.
  - ديون قصيرة الأجل, تحتوي على :
  - الديون الناجمة عن دورة الاستغلال .
  - الديون غير المتعلقة بالاستغلال, مثل الديون الضريبية, وحصص التوزيع...الخ.
  - الديون المالية قصيرة الأجل : ديون مصرفية، المكشوفة، ديون مخصومة غير مستحقة بعد .
  - الربح الموزع.
- بالإضافة إلى هذه المعالجة, لا ننسى أن نأخذ في الحسبان ما يسمى بفروقات الصرف, وهي انخفاض أو زيادة في قيمة المؤسسة بالعملية الصعبة والناجمة عن تقلبات أسعار الصرف بين تاريخ تسجيلها المحاسبي وتاريخ تحضير الميزانية, فزيادة قيمة العملة الصعبة يعني زيادة الديون, أما انخفاضها فيؤدي إلى انخفاض القروض .
- لكن يبقى هذا التغير افتراضيا طالما لم تسدد الديون, أو تقبض القروض فعليا(2), وتوضع هذه التدفقات الوهمية كفروقات صرف في الميزانية ( أصول أو خصوم حسب كونها خسارة أو ربح). وتتم تسويتها في بداية كل سنة لاحقة.

### 3- أسس التحليل من منظور سيولة - استحقاق :

#### 3-1- دراسة خطر العسر المالي من خلال رأس المال العامل - سيولة:

يعتمد مفهوم رأس المال على تحليل البنية الزمنية للميزانية, بحيث يقارن بين سيولة الأصول, واستحقاق الخصوم, وهو من أقدم المفاهيم المالية.

(1) - باديس بن عيشة , تحليل الاختلال المال من منظور ديناميكي (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة الجزائر , سنة 1996 , ص 13.

(2) - دريد درغام , أساسيات الإدارة المالية الحديثة , (دمشق : دار الرضا للنشر , 1999), ص 39.

يمكن تعريف رأس المال العامل على أنه " مجموعة الأموال المتاحة لضمان التشغيل أو دوران فعالية المؤسسة أو استمرارية مدفوعاتها الجارية"<sup>(1)</sup>.

يحتسب رأس المال العامل بطريقتين, إما من أعلى الميزانية وإما من أسفلها.

- من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

- من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل.

والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل 05- II حساب رأس المال العامل

رأس المال العامل	الأصول المتداولة	الأصول الثابتة	أس المال العامل
ديون قصيرة الأجل		الأموال الدائمة	

المصدر: من إنجاز الطالب

إن رأس المال العامل - سيولة يرتبط مفهومه في هذا المنظور بقاعدة التوازن المالي الأدنى التي تنص على ضرورة تمويل الاستخدامات المستحقة بعد سنة بموارد مستقرة أكثر من سنة وتمويل الاستخدامات ذات الاستحقاق الأقل من سنة بموارد مستقرة أقل من سنة وبالتالي يعتبر رأس المال العامل - سيولة مؤشرا عن المتانة المالية **solidité financière** يقيس درجة السلامة المالية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

تكون المؤسسة سليمة إذا كان : رأس المال العامل  $\geq 0$  = الأصول المتداولة < الديون قصيرة الأجل.  
الأصول المتداولة

أي تكون نسبة السيولة أكبر من الواحد  $1 < \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$

إن وجود رأس المال العامل موجب من وجهة نظر التحليل التقليدي, يعني أن المؤسسة قادرة على مواجهة الاستحقاقات وضامنة لتوازن هيكلها المالي حتى في حالة تعرضها للمخاطر.

**3-2 النسب المستعملة في التحليل من منظور السيولة:**

الأصول المتداولة

= نسبة التداول

ديون قصيرة الأجل

(1) - نفس المرجع السابق، ص 49.

تعتبر نسبة التداول من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة وقابلية التسديد لأنها تظهر بوضوح مدى تغطية الالتزامات المستحقة بواسطة الموجودات السائلة والتي يمكن تحويلها إلى سيولة في مواعيد تتفق مع تواريخ استحقاق هذه الالتزامات<sup>(1)</sup>, وعليه فالانخفاض في هذه النسبة قياسيا بمعيار المقارنة يشير إلى أن المؤسسة ستعرض إلى صعوبات في مواجهة الالتزامات المستحقة عليها في تواريخ استحقاقها.

#### الأصول المتداولة- المخزون السلعي

- نسبة التداول السريعة =

#### ديون قصيرة الأجل

يعود السبب في استعادة المخزون السلعي من مكونات الأصول المتداولة كونه أقلها سيولة وسرعة للتحويل إلى نقدية, بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع, وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على تسديد الخصوم المتداولة بالكامل دون اللجوء إلى بيع أي مخزون سلعي.

#### الأصول النقدية

- نسبة النقدية =

#### ديون قصيرة الأجل

تسمى هذه النسبة أيضا المعيار النقدي, الذي يقيس قدرة المؤسسة على السداد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام النقدية ( المتاح في الخزينة), دون تحمل عبء التضحية بجزء من الأصول المتداولة الأخرى دون مبرر عقلائي .

أخيرا نشير إلى أن الإعتماد على رأس المال العامل كمؤشر لقياس السلامة المالية للمؤسسة لا يكفي كونه لا يعبر فعليا على قدرة المؤسسة على الاستمرار, وهذا راجع لاستعماله لوحده دون استعمال مؤشرات أخرى.

### المطلب الثاني : التحليل المالي من منظور وظيفي L'analyse fonctionnelle

ظهر هذا التحليل منذ السبعينيات وأعتمد فيما بعد من طرف المخطط المحاسبي الفرنسي لسنة 1982, وخاصة في أعمال البنك الفرنسي<sup>(2)</sup>, ويجاول هذا المنظور تجاوز المقاربة الذمية التي تعتمد على مبدأ السيولة- استحقاق , بإدخال المفهوم الوظيفي للمؤسسة, واعتبار هذه الأخيرة وحدة تتكون من عدة وظائف, من خلالها يتم ترتيب مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

(1) - حمزة محمود الزبيدي , مرجع سبق ذكره, ص 104.

(2) -Léon Assaraf et al. ,Op-Cit ,p 96.

## 1 - وظائف المؤسسة وفق المنظور الوظيفي:

قدم المنظور الوظيفي مفهوما اقتصاديا للمؤسسة بدلا من المفهوم القانوني الاقتصادي الذي كانت تعرف به المؤسسة سابقا، ويعتمد هذا المفهوم الجديد على تحديد وظائف المؤسسة المتمثلة في :

- وظيفة الاستهلاك.
- وظيفة الإنتاج.
- وظيفة التوزيع.
- وظيفة الاستثمار.
- وظيفة التمويل.

وعليه يمكن تقسيم العمليات الجارية في المؤسسة وفق الدورات الآتية:

### 1-1 دورة الاستغلال:

يطلق عليها أيضا دورة الإنتاج وأول مرحلة في هذه الدورة هي شراء المواد الأولية ليتم تخزينها وترتيبها , ثم تجميعها وتحويلها إلى منتجات نهائية باستعمال الآلات: ومشاركة العمال والإطارات والتقنية, بعد ذلك يتم تخزين هذه المواد المنتجة ليتم بيعها كآخر مرحلة من هذه الدورة.<sup>(1)</sup>

نشير هنا إلى أن هذه العمليات هي تدفقات مادية تقابلها تدفقات نقدية, غير أنه في أغلب الأحيان يسجل تباعدا بين التدفق الحقيقي المادي والتدفق النقدي, ففي مرحلة التمويل بالمواد الأولية مثلا, التدفقات النقدية الناتجة عن القروض التي يمنحها الموردون تتباعد مع وصول تلك المواد, كما يتم تمويل مرحلة التصنيع جزئيا بقروض الموردين إذا كانت مدة القرض أكبر من مدة التخزين. أما مرحلة البيع فتتميز بتدفقات حقيقية خارجة تتم مقاصة بينها وبين التدفقات النقدية الداخلة, لكن هناك جزءا من المبيعات - قد يكون معتبرا- يتم بيعه بأجل, هذا ما يؤدي إلى خلق مرحلة أخرى تسمى بمرحلة تحصيل المبيعات.

### 1-2 دورة الاستثمار:

يعني الاستثمار التخلي عن نقود متوفرة حاليا على أمل زيادتها في المستقبل أو بتعبير آخر تحويل طبيعة الملكية النقدية للأموال إلى ملكية أصول من طبيعة متميزة<sup>(2)</sup>, مخصصة لاستعمالها في عدة دورات إنتاج. تتمثل هذه الأصول المتميزة في الاستثمارات المادية (الأراضي والمباني, الآلات.... الخ) وهي أصول ثابتة ثم حيازتها, إقامتها وتركيبها, ضبطها ثم تشغيلها, وذلك لأجل استعمالها في دورة الاستغلال لعدة سنوات ليتم في نهاية حياتها التنازل عنها وتخريدها<sup>(3)</sup>, كما تشمل هذه الأصول تلك الاستثمارات المالية المتعلقة بالنمو الخارجي.

(1) - Stéphane Griffiths, Op-Cit , p 12.

(2) - دريد درغام , مرجع سبق ذكره , ص 26.

(3) - Stéphane Griffiths ,Op-Cit,p12.

## 1-3 دور التمويل:

تولد كل من دورتي الاستغلال والاستثمار تسديدات **des décaissements** ( مشتريات مواد, دفع أجور, شراء آلات... الخ) ومتحصلات **des encaissements** ( مبيعات منتجات), ولكن تلك المتحصلات لا تكفي لتمويل كل احتياجات دورتي الاستغلال والاستثمار, مما يؤدي إلى البحث عن مصادر للتمويل سواء من طرف الخواص ( المساهمين ), البنوك ( في شكل قروض ), الدولة أو المصالح العمومية ( في شكل إعانات ), وهذا هو الدور الأساسي لدورة التمويل, إضافة إلى البحث عن كيفية تسديد تلك المصادر .

## 2- أدوات التحليل المالي الوظيفي:

## 1-2 الميزانية الوظيفية :

إضافة إلى المحافظة على التوازن المالي, أوكلت للوظيفة المالية مهمة خلق هوامش, وتحقيق مردودية كافية مع ضرورة المحافظة على التوازنات المالية الأساسية, لضمان تلك التوازنات تستعمل الميزانية الوظيفية **le bilan fonctionnelle** التي تضم المجموعات التالية<sup>(1)</sup>:

- الاستخدامات المستقرة: هي الموارد الباقية في المؤسسة على المدى الطويل وتمثل في الأصول الثابتة التي هي في الواقع وسائل إنتاج .
- الموارد المستقرة: هي الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل المخصصة لتمويل الاستخدامات المستقرة .
- استخدامات وموارد الاستغلال: هي عناصر دورة الاستغلال, وترتبط مباشرة بنشاط المؤسسة, تشمل المخزون والحقوق وديون الموردين في الموارد .
- استخدامات وموارد خارج الاستغلال: هي حقوق وديون لا ترتبط مباشرة بدورة الاستغلال .
- استخدامات وموارد الخزينة: هي المتاحات والقيم المتداولة للتوظيفات في الاستخدامات والاعتمادات البنكية في الموارد.

من خلال هذه التقسيم تتشكل أربع عناصر أساسية تعتمد في هذا التحليل :

- 1- مستوى رأس المال العامل ( **FR** ): الذي يحسب من أعلى الميزانية, وهو ذلك الجزء من الأموال المستقرة التي لا تستخدم في تمويل الاستثمارات, بل يحتفظ به لتمويل الاحتياج في رأس المال العامل (**BFR**) .
- 2- مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال (**BFRE**) : الذي يحتسب كالتالي:  
المخزون + حقوق الزبائن - ديون الموردين.

- 3- مستوى الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال (**BFRHE**) : هو الفارق بين الاستخدامات والمخزون خارج الاستغلال .

(1) - Léon Assaraf et al . , Op-Cit.p97.

4- مستوى الخزينة الصافية : هي النتيجة في لحظة معينة, ومؤشرات للتوازن بين مختلف الوظائف للحصول على الخزينة الصافية تسجل المتاحات في جانب أصول الخزينة, وتسجل الاعتمادات في جانب خصوم الخزينة

## 2-2 بناء الميزانية الوظيفية :

لا تقدم الميزانية المحاسبية قراءة وظيفية, وبالتالي من الضروري معالجة عناصرها وإعادة ترتيبها من أجل الوصول إلى الميزانية الوظيفية.

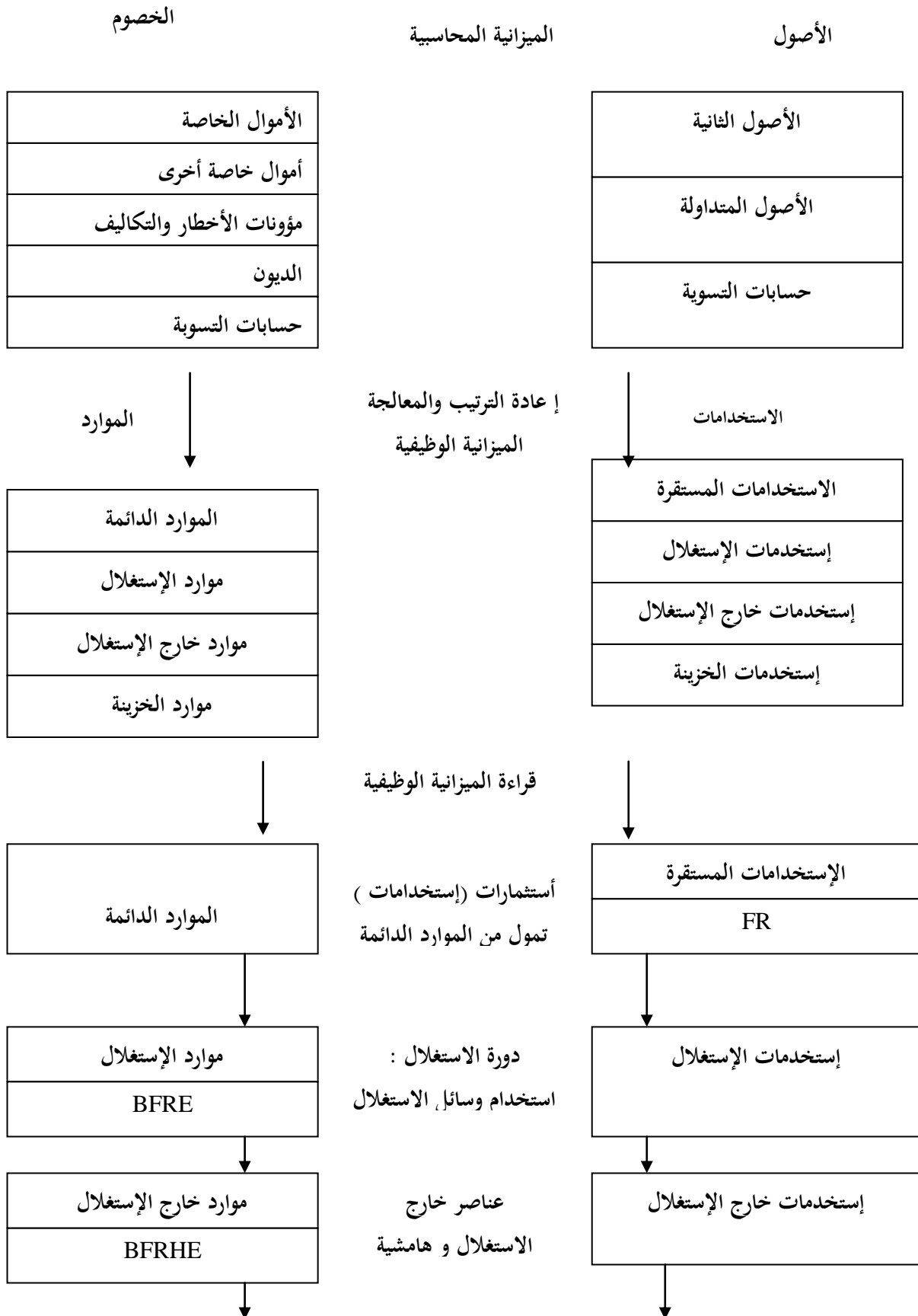
نراعي أهم الملاحظات التالية لبناء الميزانية الوظيفية<sup>(1)</sup>:

- القيم الثابتة بقيمتها الإجمالية : حيث تضاف الاهتلاكات إلى الموارد المستقرة, وتحسب المصاريف الإعدادية ضمن الأصول المعنوية, أو تطرح من الأصول الثابتة والأموال الخاصة .
- الموارد المستقرة : تضم كلا من رأس المال, فروقات التقييم والاحتياطات, النتيجة قبل التوزيع , الاهتلاكات, كما تشمل جميع الديون المالية باستثناء الاعتمادات البنكية الجارية.
- استخدامات وموارد الاستغلال وخارج الاستغلال : يتوقف التمييز بين الاستغلال وخارج الاستغلال على مدى ارتباط الحقوق والديون بالنشاط, فمثلا في الديون الضريبية تعتبر الديون الضريبية على الأرباح من الخصوم الخارج عن الاستغلال, بينما تصنف الديون الضريبية وشبه الضريبية الأخرى ضمن خصوم الاستغلال .
- استخدامات وموارد الخزينة : تشمل استخدامات الخزينة كل المتاحات بينما تتمثل الموارد في الاعتمادات البنكية.

يمكن تلخيص كيفية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية الوظيفية في شكل التالي :

<sup>(1)</sup> -Ibid , p98.

الشكل II-06 : بناء الميزانية الوظيفية و قراءتها



موارد الخزينة
الخزينة الصافية

إستخدامات الخزينة
-------------------

Source : léon Assaraf et al . Op-cit,P99

### 3- التشخيص المالي من خلال الميزانية الوظيفية:

يعتمد التحليل الوظيفي في تحديد التوازن الدائم للمؤسسة على ضرورة تغطية الموارد المستقرة لإجمالي الاستخدامات المستقرة، وتمويل احتياجات دورة الاستغلال بالفائض من تلك الموارد الدائمة المتاحة، هذا الفائض هو ما يسمى برأس المال العامل الصافي الإجمالي (FRNG) .

يمكننا أن نقدم بعض الملاحظات الهامة والخاصة بالتشخيص المالي من خلال المنظور الوظيفي، والتي يمكن اعتبارها قواعد أساسية تساعد على التفسير والتحليل، هذه الملاحظات هي :

- تتناسب دورة الإنتاج مع كل من القيمة المضافة والاحتياج في رأس المال العامل تناسباً عكسياً، بمعنى أنه كلما توسعت دائرة الإنتاج فعلى المؤسسة أن تتوقع (BFR) مرتفع.
- إذا تساوى كل من المخزون وحقوق الاستغلال مع ديون الاستغلال فإن (BFR) يؤول إلى الصفر، أما إذا كان الفرق سالباً فإننا نتحدث في هذه الحالة عن موارد من رأس المال العامل بدل احتياج في رأس المال العامل .
- من الضروري أن تغطي الموارد المستقرة إجمالي الاستخدامات المستقرة ليتحقق التوازن الدائم للمؤسسة.
- إذا انخفض مستوى التغطية عن نسبة 100%، هذا يعني أن جزءاً من الاستخدامات ممولة باعتمادات من الخزينة، وهو وضع خطير للمؤسسة .
- إن الاحتياجات في رأس المال العامل غير مستقرة بل تتغير خلال الدورة، هذه التغيرات قد ينجر عنها سيولة إضافية تظهر بصورة مؤقتة على شكل قيم أصول خزينة، أو نقص في السيولة يغطي باعتمادات بنكية .

يعتبر كل من التحليل من منظور السيولة، التحليل الوظيفي من المقاربات الكلاسيكية كونها تعتمد على الميزانية، وجدول حسابات النتائج، وهذا ما يعطي صورة ساكنة للهيكل المالي للمؤسسة، كما أن هذه الوثائق لا تعطي تصوراً ديناميكياً لنشاط المؤسسة، مما يبقى هذه الدراسة قاصرة. كل هذه الأسباب كانت المحرك الأساسي لظهور التحليل المالي من منظور ديناميكي .

المطلب الثالث : التحليل المالي من منظور ديناميكي

### 1- التحليل الديناميكي من خلال التدفقات المالية:

بعد أن عرفنا الميزانية ومجاميعها المالية المستخدمة في التحليل المالي الساكن, ننتقل إلى دراسة التدفقات المالية ( تحليل ديناميكي ), وما ينجم عنها من جداول مجاميع مهمة لهذا التحلي . فالتحليل الساكن كما رأينا يعكس القيم النهائية للأرصدة الناجمة عن العديد من التدفقات دون أن يعكس فعليا ماهية هذه التدفقات , بينما يعتمد التحليل الديناميكي على دراسة تلك التدفقات , ويميز بين التدفقات التي تؤثر على النتيجة , والتدفقات التي تعتبر من قيم الأصول والخصوم , وأخيرا تلك التدفقات التي تكون في شكل مقبوضات ومدفوعات فعلية .  
يمكن أن نلقي الضوء على تلك التدفقات ونحدد ماهية كل منها:

### 1-1 التدفقات المولدة للنتائج:

تدرس هذه التدفقات التغيرات التي تحدث على الوضع الصافي والناجحة عن عمليات الاستغلال والعمليات المالية والاستثنائية , وتعتمد في دراستها على مختلف المجاميع الناتجة عن مصدر معلوماتها الأساسي , المتمثل في جدول حسابات النتائج<sup>(1)</sup> , هذا النوع من جداول التدفقات يضم مجاميع النتائج الاقتصادية والمالية والاستثنائية الصافية بالإضافة إلى المجاميع الوسيطة كالقيمة المضافة وفائض الاستغلال والقدرة على التمويل الذاتي , لكن يأخذ بعين الاعتبار رؤوس الأموال الجديدة , ولا يظهر حقيقة تغيرات الخزينة النقدية .

### 1-2 تدفقات الموارد والاستخدامات :

تتناول هذه التدفقات مختلف مصادر التمويل التي تمكنت المؤسسة من الحصول عليها كما تتناول مختلف الاستخدامات التي تم تمويلها من تلك المصادر .  
في هذا السياق يستعمل جدول التمويل ويسمى أيضا بجدول الموارد والاستخدامات الذي يشرح تطور الذمة المالية للمؤسسة والتغيرات التي تحدث في تركيبة الميزانية , كما يسمح باستنتاج تحليل لتطور التوازن المالي والاستقلالية المالية والقدرة على الوفاء بالتزامات بالنسبة للمؤسسة<sup>(2)</sup> , إضافة إلى ذلك يمكن الربط بين تحليل نتائج المؤسسة وتحليل الموارد والاستخدامات من خلال جداول التمويل , لكن يلاحظ أن هذه الجداول تحمل هي الأخرى جانب التدفقات النقدية الفعلية .

### 1-3 تدفقات الخزينة:

تعرض هذه التدفقات لدراسة تغيرات الخزينة , من مقبوضات ومدفوعات نقدية , وتعتمد في ذلك على تحليل حساب النقدية , ومختلف أنواع التدفقات المولدة للنتائج , وتلك المتعلقة بالموارد والاستخدامات , هذه التدفقات تجمع في جدول تدفقات الخزينة الذي من خلاله يمكن تقييم الفائض النقدي وتفسير التغيرات التي حدثت على حساب النقدية .

(1) - دريد درغام , مرجع سبق ذكره , ص 60 .

(2) - Pierre Conso et Farouk Hemicci , Op-Cit , p 254 .

يترجم جدول تدفقات الخزينة حياة المؤسسة في شكل تدفقات ويحدد مساهمة كل وظيفة في التغير الإجمالي للخزينة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التحليل الديناميكي لاعطاء صورة أكبر موضوعية عن تطور منحنى النشاط واعتباره أداة تسيير فعالة للمؤسسة.

## 2 - جدول تدفقات الخزينة :

### 2-1 أهمية جدول تدفقات الخزينة :

فرض جدول تدفقات الخزينة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ 1987 من طرف مجلس الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسي في أكتوبر 1988، ويعتبر هذا الجدول أداة هامة توضح أهم التغيرات التي حدثت على المستوى الابتدائي للخزينة، للوصول إلى المستوى النهائي في آخر الدورة . إن الحكم على وضعية الخزينة انطلاقاً من الميزانية يعتبر أمراً صعباً للغاية، كما أن مستوى الخزينة لآخر يوم من الدورة لا يمثل حالة المدفوعات والمقبوضات على مدى الدورة، لأجل ذلك أصبح من الأفضل الحكم على وضعية الخزينة من خلال منحنى شهري يبين مستويات الخزينة<sup>(1)</sup>. هذا المنحنى الشهري يفيد المؤسسة كثيراً في تتبع مستويات الخزينة، واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، لكن نشير إلى أنه في حالة تعذر استعمال جداول تدفقات شهرية يمكن الاقتصار على جدول تدفقات الخزينة لدورة كاملة .

### 2-2 محتوى جدول تدفقات الخزينة:

تصنف التدفقات المالية في المؤسسة إلى أربعة أصناف<sup>(2)</sup>:

- تدفقات الاستغلال وتدفقات الاستثمار المرتبطة بنشاط المؤسسة .
- تدفقات الأموال الخاصة وتدفقات المديونية الخاصة بالتمويل .

من خلال هذا التصنيف يمكن تحديد شكل جدول تدفقات الخزينة كالاتي :

(1) -Stéphane Griffiths, Op-Cit, p98.

(2) -Pierre Vernimmen , Les flux de trésorerie de l'entreprise, (s.d), [http://www.VERNIMMEN/html/resumes/titr1/res1-2-htm/], (7 Août 2003), p1.

الشكل II-07: جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين (فرنسا).

	<b>عمليات الاستغلال</b>
	إيرادات نقدية مرتبطة بالاستغلال
	- المصاريف النقدية المرتبطة بالاستغلال
	+ $\Delta$ التباعدات في الخزينة المناسبة
A	= خزينة عمليات الاستغلال
	<b>عمليات الاستثمار</b>
	حيازة استثمارات
	- التنازل عن الاستثمارات
	+ $\Delta$ التباعدات في الخزينة المناسبة
B	= خزينة عمليات الاستثمار
	<b>عمليات التمويل</b>
	زيادة رأس المال
	+ قروض جديدة
	- تسديد قروض
	+ $\Delta$ التباعدات في الخزينة المناسبة
C	= خزينة عمليات التمويل
	<b>التغير في الخزينة</b>
	A+B+ C

Source: stéphane griffiths, Op-Cit p99.

### 1 - تدفقات الخزينة المتولدة عن دورة الاستغلال (A):

هي مختلف الإيرادات النقدية الذي يعبر عنها بالفائض الإجمالي للاستغلال **EBE** (خارج التغير في المخزون) منقوصاً منها المصاريف النقدية (المصاريف المدفوعة خارج التغير في المخزون) زائداً أو ناقصاً تباعدات<sup>(\*)</sup> لخزينة المناسبة (التغير في الزبائن والموردين)، وهي ما يعبر عنها بالتغير في الاحتياج في رأس المال العامل الخاص بالاستغلال **BFR<sub>EX</sub>**، وهذا العمليات تنتج ما يسمى بفائض خزينة عمليات الاستغلال **ETE**، لفترة معطاة، أي يمكن اعتبار **ETE** الفارق بين المتحصلات والمدفوعات الخاصة بدورة الاستغلال.

(\*)-يقصد بالتباعدات (décalage) ذلك الفاصل الزمني الذي سمح بتحول تدفقات العمليات إلى تدفقات نقدية حقيقية.

**2- تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار (B) :**

تشمل كل الاستثمارات الجديدة المادية والمعنوية والمالية , منقوصا منها كل عوائد تنازلات الاستثمارات , زائدا وناقصا تباعدات الخزينة المناسبة ( التغير في موردي الاستثمار )<sup>(1)</sup> , وتفيد دراسة هذه التدفقات في معرفة الجهد الاستثماري للمؤسسة سواء تعلق بالنمو الداخلي (حيازة استثمارات مادية ومعنوية) , أو النمو الخارجي (الاستثمارات المالية).

**3- تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل (C):**

تحتوي على أشكال التمويل التي لجأت إليها المؤسسة عند تعذر تغطية احتياجات تمويل دورة الاستثمار بفائض خزينة الاستغلال, وقد تكون مصادر التمويل إما قروضا جديدة أو زيادة في رأس المال, فإذا كانت مصادر التمويل عبارة عن قروض جديدة تولدت تدفقات نقدية خارجة تتمثل في تسديدات القروض, أما إذا كانت في شكل رؤوس أموال خاصة فان التدفقات الخارجة تكون في شكل توزيعات أرباح.

**2-3 تحليل جدول تدفقات الخزينة :**

تولد دورة الاستغلال موارد تتمثل في الفائض الإجمالي للاستغلال **EBE**, هذا الفائض يغطي احتياجات هذه الدورة المتمثلة في الاحتياج في رأس المال العامل **ΔBFR**, بعد تمويل هذا الاحتياج ينتج فائض خزينة الاستغلال

$$ETE . \text{العلاقة التالية توضح ذلك: } EBE - \Delta BFR = ETE = A$$

من خلال الجدول يمكننا تحديد التغير الإجمالي في الخزينة من خلال العلاقة التالية : **A-B+C=D** في الجزء المتعلق بالاستغلال يتم التركيز على فائض خزينة الاستغلال, أما فيما يتعلق بالاستثمار ولتطور نمو المؤسسة, يشترط أن يكون صافي تدفق الخزينة بعد الاستغلال والاستثمار مرتفعا قليلا بما يكفي لضمان استقرار النمو على الأمد البعيد<sup>(2)</sup>.

$$\text{يمكن توضح ذلك من خلال العلاقة: } A-B = C$$

يعبر **ETE** عن تدفقات خزينة الاستغلال والتي من المفروض أن تغطي احتياجات الاستثمار, وهنا نميز ثلاث حالات :

■ تدفقات خزينة الاستغلال لا تغطي الاحتياجات من الاستثمارات :

بمعنى **A-B < 0** في هذه الحالة المؤسسة مضطرة للبحث عن تمويل خارجي يتمثل في القروض البنكية ,

أو تمويل داخلي من خلال رفع رأس المال .

(1) – Stéphane Griffiths, Op-Cit,p100.

(2) – دريد درغام , مرجع سبق ذكره, ص 174.

■ تدفقات خزينة الاستغلال مساو لاحتياجات الاستثمار:

$A-B=0$ ، هذه الحالة توحى بأن المؤسسة في استقرار ولا تحتاج إلى تمويل خارجي جديد، بل هي مطالبة بتسديد الديون السابقة ومكافآت رأس المال .

■ تدفقات خزينة الاستغلال أكبر من الاحتياج في الاستثمارات :

$A-B > 0$ ، هذه هي الوضعية المثلى لأن المؤسسة تولد فائضا من السيولة بعد تمويل الاستثمارات يسمح لها بتسديد ديونها.

لكن تبقى الحالة الأولى هي الأكثر شيوعا، حيث الخزينة المتاحة بعد الاستغلال والاستثمار سالبة، وهو ما يسبب احتياج لدى المؤسسة لابد من تمويله إما بالأموال الخاصة أو بالقروض. فالتمويل بالأموال الخاصة قد يسبب مخاطر للمؤسسة، إضافة لكون المكفآت مشكوك فيها وغير ثابتة ومرتبطة بالدخول في عمليات، أما التمويل بالقروض فيؤدي إلى حدوث تدفقات التسديد والمصاريف المالية<sup>(1)</sup>.

من خلال ما تقدم يمكننا تلخيص أهم التوصيات التي قدمها التحليل من خلال التدفقات في النقاط التالية:

- المؤسسة مطالبة بأن تولد تدفقات في الاستغلال وهذا لمواجهة الاستدانة مما يعطيها ديناميكية في النمو.
- يمكن أن تحتل هذه الديناميكية إذا لم تستطع المؤسسة توليد تدفقات لتمويل الاحتياجات وتسديد القروض ، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة للاستدانة من جديد، وبالتالي الدخول في حلقة مفرغة.
- يؤدي **ETE** دورا هاما في تحديد مستوى مردودية النشاط الاقتصادي في المؤسسة وبالتالي كل مؤسسة ذات مردودية تولد عاجلا أم آجلا إيرادات أو متحصلات صافية للخبزينة أكبر من النفقات، وبتعبير آخر تولد فائض خزينة استغلال موجب.

نشير في الأخير إلى أن جدول تدفقات الخزينة هو أداة إعلام للغير وفي نفس الوقت أداة تسيير للمؤسسة ، وهو ما يجعل في استعماله لعدة سنوات أكثر أهمية كونه صورة أكثر موضوعية عن تطور منحى النشاط، ويعد تأثير التغيرات الطارئة على قراءة الجدول<sup>(2)</sup>.

تعرضنا للتحليل المالي من منظور السيولة والتحليل الوظيفي، اللذان يعتبر كل منهما تحليلا كلاسيكي ا ساكنا، وفي إطار التطور التاريخي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، جاء التحليل الديناميكي، الذي يعتمد على مفهوم التدفقات، لكن بقي أن نشير إلى أنه يمكننا الاعتماد على النسب المالية واعتبارها أداة هامة وناجحة للتحليل ، خاصة عند توافر قوائم مالية لسنين متعددة.

(1) – Pierre Vernimmen , Les flux de tresorerie de l 'entreprise, (s.d), [http://www.VERNIMMEN/html/resumes/titr1/res1-2-htm/], (7 Août 2003), p1.

(2) – باديس بن عيشة , مرجع سبق ذكره , ص 51.

### المبحث الثالث: النسب المالية كأداة للتحليل المالي

#### المطلب الأول: ماهية النسب المالية

#### 1- مفهوم النسب المالية وأهميتها :

تعتبر النسبة المالية عن علاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام، وتستخدم في إضفاء دلالات على محتويات القوائم المالية والتقارير المحاسبية الأخرى<sup>(1)</sup>، كما تعطي النسبة معلومة قابلة للاستعمال في التحليل المالي، وتزود المؤسسة بقيم مختلف المؤشرات كالمردودية، والاستقلالية المالية..... الخ.<sup>(2)</sup>

تبرز أهمية النسب المالية في كون تلك الأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئا ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي، مما يستدعي ربط بعضها ببعض بشكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون. بتعبير أدق تؤدي النسب إلى تحديد الأثر المستقل لحجم الأرقام الحسابية التي تحققها المؤسسات ذات الأحجام المتباينة<sup>(3)</sup>، فقد تكون الأرقام المحققة كبيرة في المؤسسات الضخمة، لكن النسب المالية ضعيفة، والعكس قد يحدث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

عموما يسمح التحليل المالي عن طريق النسب بمتابعة نمو المؤسسة، وقد أصبح هذا النوع من التحليل من الأمور المهمة والمألوفة والواسعة الانتشار إلى درجة أنه أصبح لا يتصور أن يتم تحليل بيانات أية مؤسسة دون استخدام النسب المالية، لذلك بات تطوير النسب وتركيزها في منظور متكامل ( يغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة ) من القضايا التي تشغل بال المهتمين .

#### 2- أهداف التحليل المالي بالنسب:

إن للتحليل المالي باستخدام النسب أهمية متزايدة في تحليل الحسابات الختامية كون تلك النسب مؤشرات كمية يسترشد بها المحلل المالي، ويهدف التحليل من خلال النسب إضافة لذلك إلى :

- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات، وإجراء المقارنات على مختلف المستويات بما فيها تلك المقارنات بين المؤسسات المتجانسة.<sup>(4)</sup>

- تمكين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية من القيام بأعمالها بفعالية وجددية وذلك من خلال توفير المعلومات التحليلية .

#### 3- حدود استخدام النسب المالية في التحليل:

(1)-صادق الحسيني , التحليل المالي و المحاسبي , ( عمان : دار مجد لاوي للنشر , 1998 ) , ص 227.

(2) -Patrice Vizzavona ,Gestion Finaaciere ,(9'edition ;Alger :Berti Editin,1999),p51.

(3)- صادق الحسيني , مرجع سبق ذكره ,ص228.

(4)- أبو الفتوح علي فضالة , التحليل المالي و إدارة الاموال , ( القاهرة :دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع , 1999),ص22.

رغم الأهمية المتزايدة للتحليل المالي من خلال النسب إلا أن لهذه الأخيرة حدود لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند التحليل و من أهم تلك الحدود<sup>(1)</sup>:

- الحدود الذاتية: يتم حساب النسب المالية بالاعتماد على المعطيات الموجودة في القوائم المحاسبية و على ذلك فإن الاعتماد على هذه النسب و اعتبارها مؤشرات لقياس السلامة المالية يتوقف على صدق تلك القوائم، ومدى تعبيرها عن واقع المؤسسة، لكن كثيرا ما نجد تلك القوائم تتجاهل أثر تغيير الأسعار و التحسن الفني الذي يطرأ على الأصول الثابتة، كما أنها لا تمكن من إعطاء بيانات عن حالة السيولة النقدية للمؤسسة .
- حدود الاستدلال المنطقي لها: فقد لا تعني النسب المالية في حد ذاتها معاني كثيرة ما لم تعقد مقارنة بينها و بين مالية أخرى، إذ قد ينشأ تغيير المقام أو في البسط مما يؤدي إلى تغيير في النسب المالية و هو ما يدعو إلى البحث عن أسباب هذا التغيير .
- الاستخدامات البديلة للنسب المالية: فيعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، و لما كانت المؤسسات تعمل داخل إقتصاديات الحركة فإن هذه النسب تكون غير سليمة عندما تستخدم بتقييم المطالب المالية للمستقبل .
- كثيرا ما يتم مقارنة النسب المالية بنسب معيارية محددة، لكن هذه الأخيرة لا يمكن إعتبرها مؤشرات على حسن أداء المؤسسة، نظرا لاختلاف العتبات المحددة أو التي تعتبر مثالية حسب ظروف الدراسة، إضافة إلى عدم تجانس ظروف المؤسسات الاقتصادية و اختلاف قيودها التقنية و التجارية و المالية .

#### 4- مواصفات النسب المالية الجيدة :

- تميز النسب المالية الجيدة بالوضوح والدلالة وقابليتها للمقارنة بالنسب المالية السابقة أو النسب النمطية، إضافة إلى كونها قادرة على كشف وقياس نقاط الضعف والقوة في المؤسسة زيادة على ذلك يستدعي التحليل الجيد أن تكون النسب قادرة على سد الاحتياجات من المعلومات اللازمة للتحليل.
- وقد شهد مجال استخدام النسب في التحليل المالي تطورا تمثل في انتقاء النسب الجيدة بالاعتماد على الخاصيتين التاليتين<sup>(2)</sup>:

- 1- القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسبة كمؤشر مسبق على احتمال وقوع أحداث معينة مستقبلا بصورة تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية.

(1) - نفس المرجع السابق، ص 81-83.

(2) - صادق الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 228.

2- قدرة النسبة على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوافر في العديد من النسب الأخرى ، بحيث يمكن الاستعاضة بنسبة واحدة عن عدة نسب عند تقييم مجال محدد من الأداء، بشرط أن يتحقق الغرض نفسه.

تبقى النسب المالية رغم هذا الانتقاء كثيرة ومتشعبة، لذا جرى تقسيمها إلى عدة مجموعات تبعا لأهداف التحليل، وسنقتصر بدورنا على أهم النسب المتعارف عليها في التحليل المالي .

### المطلب الثاني : مجموعات النسب المالية

تقسم النسب المالية المستخدمة في التحليل إلى المجموعات التالية :

أولاً: حسب المجال الذي تشتق منه، وتنقسم إلى نسب إيجابية ونسب هيكلية .

ثانياً: حسب صلة النسب بالواقع، وتظم نسب فعلية ونسب معيارية.

ثالثاً: حسب المجال الذي تختص به وهي نسب السيولة، نسب الإنتاجية ونسب هيكل رأس المال، إضافة إلى نسب الربحية، ونسب السوق.

#### 1- مجموعات النسب المالية حسب المجال الذي تشتق منه :

عادة ما تقسم النسب المالية وفقاً للمجال الذي تشتق منه إلى فئتين :

**1-1 نسب إيجابية:** هي تلك النسب التي تمثل حركة أو اتجاه تغير قيمة بند معين من بنود الحسابات الختامية على مدار فترة زمنية <sup>(1)</sup>، أي أن العلاقة هنا تقوم بين قيم نفس الفترة ولكن على مدار عدة دورات، مثال ذلك أن نقول أن مبيعات سنة 1999 تعادل 160 % من مبيعات 1998 .

**1-2 نسب هيكلية :** هي النسب المالية التي تمثل العلاقة بين قيمة بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية في لحظة زمنية معينة وعلى مدار نفس الدورة، أي أن العلاقة هنا تقوم بين قيمة بندين أو أكثر أحدهما بسط والآخر مقام ولكن على مدار الفترة المحاسبية ذاتها .

#### 2- مجموعات النسب المالية حسب صلتها بالواقع :

**1-2 نسب فعلية :** تمثل الأداء الفعلي، وتوضح العلاقات القائمة بين المجموعات المتجانسة والعناصر الواردة في القوائم المالية عن فترة سابقة أو حالية <sup>(2)</sup>.

**2-2 نسب معيارية :** تعتبر النسب المعيارية مؤشرات للمقارنة، وذلك من خلال مقارنة هذه النسب مع النسب الفعلية لمشروع ما عن سنة معينة أو سنوات متعددة، ويمكن أن تكون القيم المعيارية لمؤسسات تمارس نفس

(1) - حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

(2) - دريد درغام ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

النشاط ( قطاع عمل المؤسسة)، أو لمؤسسات معينة (منافسين ترغب المؤسسة في معرفة موقعها بالنسبة لهم)، أو مؤسسة نموذجية يفضل الإقتداء بها، أو بالنسبة لمعايير أو أهداف تم وضعها من قبل الإدارة وتسعى للوصول إليها

لكن عمليا لا يمكن تثبيت نسب معيارية محددة، واعتبارها مؤشرات على حسن أداء المؤسسة وتقييم الوضع المالي من خلالها، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- الفترة الزمنية المعتبرة: حيث تختلف العتبات المحددة، أو التي نعتبرها مثالية حسب ظروف الدراسة، ومثال ذلك عتبات الاستدانة، ففي أوروبا في فترة الستينات والسبعينات، كان اقتصاد الديون في ذروته، ولم تكن نسب الاستدانة آنذاك محددة بشكل واضح بل كانت شديدة المرونة، والسبب في ذلك انتشار التضخم، أما في فترة الثمانينات وما بعدها تم كبح التضخم، وزادت معدلات الفائدة الحقيقية وانخفضت بالمقابل مردودية الاستثمار، من خلال هذه الحقائق نستنتج تبعية النسب المعيارية لعامل الزمن.

- عدم تجانس ظروف المؤسسات: فالمؤسسات تخضع لقيود تقنية وتجارية ومالية مختلفة مما يشكل طيفا من التركيبات المالية وشروط مختلفة للتوازنات المالية في كل مؤسسة، ويؤدي ذلك إلى استحالة إيجاد نسب معيارية ثابتة بشكل مطلق. وتركيب النسب المعيارية بإحدى الطرق التالية:

- ضغط سلسلة من النسب في الماضي في سنة واحدة ممثلة لتلك النسب.
- ضغط سلسلة من النسب في الماضي عن الصناعة ككل في سنة واحدة .

### 3- مجموعات النسب حسب المجال الذي تختص به :

#### 3-1 مجموعة نسب السيولة :

هي مجموعة من النسب المالية تهتم بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل قدرة الإدارة على الوفاء بتسديد الالتزامات المستحقة في تاريخ استحقاقها<sup>(1)</sup>، ومن أهم نسب السيولة ما يلي :

##### الأصول المتداولة

$$1 - \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

##### الديون قصيرة الأجل

كلما زادت هذه النسبة عن الواحد تكون المؤسسة قادرة على الالتزام بتسديد ديونها القريبة، وهي تشير إلى استخدام المؤسسة لـ **FR** موجب مما يوحي بوجود فائض في السيولة، وهو مؤشر على التوازن المالي .

##### الأصول المتداولة - المخزون

$$2 - \text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

##### الديون قصيرة الأجل

(1) - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

تسمح هذه النسبة بتقدير أفضل لقدرة المؤسسة على تغطية استحقاقاتها قصيرة الأمد .

المتاح

3- نسبة الخزينة الفورية =

الديون قصيرة الأجل

تقيس هذه النسبة القدرة على الوفاء الفوري بالاستحقاقات من الديون قصيرة الأجل، وذلك باللجوء للسيولة المتوفرة في الصندوق أو البنك، لكن يبقى استخدام هذه النسبة محدودة لأن زيادة هذه النسبة قد لا يكون مؤشرا على سلامة الوضع المالي للمؤسسة، هذا إذا نظرنا إلى أن هذه الزيارة هي أرصدة مجمدة غير منتجة<sup>(1)</sup>، كما قد يبرر انخفاض هذه النسبة برغبة المؤسسة في عدم الإبقاء على أصول غير منتجة، مما قد يخفض ظاهريا من السيولة ولكنه يفيد في زيارة القدرة على الوفاء بالالتزامات .

3-2 مجموعة نسب الإنتاجية :

وتسمى أيضا بنسب النشاط، ينحصر هدفها في قياس كفاءة وفعالية الإدارة في استخدام ما لديها من استثمارات في خلق وتوليد المبيعات، ومن أهم هذه النسب :

صافي المبيعات

1- معدل دوران مجموع الأصول =

مجموع الأصول

يتأثر هذا المعدل كثيرا بحجم المؤسسة وطبيعة الصناعة، فالمؤسسات الضخمة تقوم بالاستثمار المكثف في الأصول الثابتة بعكس المؤسسات الصغيرة التي تفصل بعض عملياتها وتعهدها بها إلى مصانع أخرى متخصصة، مما يقلل من الاستثمار في الأصول الثابتة<sup>(2)</sup> وتعكس هذه النسبة كفاءة الإدارة من خلال استخدامها لمصادر المؤسسة الاستثمارية لغرض توليد المبيعات، وذلك من خلال معرفة عدد مرات استخدام الأصول (الاستثمار) في خلق المبيعات.

صافي المبيعات

2- معدل دوران المخزن =

مخزون المنتجات التامة

يشير هذا المعدل إلى عدد مرات استخدام المخزون في عملية خلق المبيعات، وعليه كلما زاد المعدل قياسا بمعيار المقارنة كلما زادت حركة المخزون وسرعته من بداية التخزين إلى عملية خلق المبيعات، وكلما زادت هذه السرعة ارتفعت قدرة المؤسسة في توليد النقد وتحقيق الأرباح .

(1)- دريد درغام , مرجع سبق ذكره, ص111.

(2) - محمد صالح الخناوي و رسمية قريظاص , أساسيات الإدارة المالية و التمويل , (الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر , 1997) ص 69.

## 365

3- فترة البيع =

معدل دوران المخزون

يلاحظ من النسبة أن فترة البيع تتناسب عكسيا مع معدل دوران المخزون، أي كلما قلت فترة البيع زادت قدرة الإدارة في تحريك المخزون من البضاعة باتجاه عملية خلق المبيعات.

## 365

4- معدل فترة التحصيل =

معدل دوران الحسابات المدنية

صافي المبيعات الآجلة

حيث: معدل دوران الحسابات المدنية =

الحسابات المدنية

يقصد بفترة التحصيل تلك الفترة الممتدة من تاريخ تكوين الحسابات المدنية إلى تاريخ تحصيلها، ولهذا فإنها تعبر عن سرعة تحرك الحسابات المدنية باتجاه التحصيل وتغذية السيولة بالنقد الجاهز<sup>(1)</sup>، ويشير الارتفاع الكبير في معدل فترة التحصيل إلى فشل سياسات التحصيل التي تبنتها المؤسسة.

3-3 مجموعة أهم نسب هيكل رأس المال :

مجموع القروض

1- نسبة الرافعة المالية =

الأموال الخاصة

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة مالكي المؤسسة، مقارنة بالتمويل بالقروض المختلفة، ويلاحظ أن المؤسسات ذات النسب المنخفضة للرفع المالي تتعرض لدرجة أقل من الخطر في فترات الكساد، ولكنها في نفس الوقت تحقق عوائد منخفضة في حالة انتعاش أو رواج الاقتصاد، أما المؤسسات ذات النسبة العالية للرفع المالي فإنها تتعرض لخطر الخسائر الكبيرة، وفي الوقت ذاته تحقق أرباحا مرتفعة للغاية<sup>(2)</sup>.

الأموال الخاصة

2- نسبة الاستقلالية المالية =

الأموال الدائمة

(1) - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) - محمد صالح الحناوي ورسمة قريظاص، مرجع سبق ذكره، ص 152.

تقيس هذه النسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة، وهذه النسبة حسب البنوك الفرنسية يجب أن تساوي أو تفوق 50 % لتستفيد المؤسسة من قروض<sup>(3)</sup>.

$$3- \text{ معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة} + \text{الفوائد}}{\text{الفائدة}}$$

تشير هذه النسبة إلى مدى الانخفاض المسموح به في الربح، قبل أن تفقد إدارة المؤسسة قدرتها على مقابلة الفائدة المستحقة عليها.

$$4- \text{ معدل تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة} + \text{الفائدة} + \text{الإيجارات}}{\text{الفائدة} + \text{الإيجارات}}$$

تعكس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة للأعباء الثابتة، دون أن تتعرض إلى مشاكل التسديد، ونشير هنا إلى أن الأعباء الثابتة قد تضم عناصر أخرى غير الفوائد والإيجارات .

### 3-4 مجموعة نسب الربحية :

تظهر الربحية قدرة المؤسسة على توليد أرباح في مجموعها وليس لكل استثمار على حدى، وهكذا تغلّ فائضا من إيرادات التشغيل وهو ما يسمى بالربح<sup>(1)</sup>. ومن أهم نسب الربحية:

$$1 - \text{ نسبة هامش الربح} = \frac{\text{الربح الصافي بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ينتج عن هذه النسبة معرفة الربح المحقق عن كل وحدة نقدية في المبيعات، وفي الواقع تحدد هذه النسبة مدى خفض سعر البيع قبل أن تحقق المؤسسة خسائر.

$$2- \text{ معدل العائد على الأصول أو معدل العائد على الاستثمار} = \text{نسبة الهامش} \times \text{معدل دوران الأصول} = \text{ربحية المبيعات} \times \text{إنتاجية الأصول}$$

$$\text{صافي المبيعات} \times \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة}}{\text{الأصول ( الاستثمار )}}$$

(

(3) – Patrice Vizzavona, Op-Cit,p85.

(1) – السعيد فرحات جمعة , مرجع سبق ذكره , ص 63.

جاء حساب هذه النسبة انطلاقا من كون نسبة الهامش التي تعكس ربحية الدينار الواحد من المبيعات لا تكفي أساسا في تقييم ربحية المؤسسة ككل، وبالتالي الربح المحقق قاصر عن التعبير عن كل الأداء التشغيلي بسبب تجاهله لحجم المؤسسة ذاتها وطاقة الاستثمار المستخدم فيها.

تعتبر هذه النسب من أهم ما يستخدم في التحليل المالي، ولكنها لا تمثل كل النسب فالهدف من التحليل وطبيعة البند المراد تحليله عاملان يتحكمان في تحديد النسبة الملائمة، وبما أننا بصدد معالجة ظاهرة الشراكة الإستراتيجية بين المؤسسات والتي تعتبر شكلا من أشكال النمو الخارجي، فإن التعرض للمعايير الاقتصادية والمالية للنمو أمرا لا بد منه لتقييم أثر هذه الإستراتيجية على المؤسسة بالإضافة إلى تلك النسب التي تطرقنا لها في المجموعات السابقة .

### المطلب الثالث : المعايير الاقتصادية والمالية للنمو

إن مفهوم النمو يرجع إلى مقارنة قيم معبرة متعلقة بفترات محددة، وهو يكشف عن تعبير ديناميكي لظاهرة اقتصادية، فمن المعروف أن تطور المؤسسة الاقتصادية يمثل هدفا رئيسيا من خلال نموها المطرد و معدل كبر حجمها ناهيك على أن ذلك يعتبر أداة لتدعيم وتقوية ربحية المؤسسة وأمانها، ومن الضروري في حالة قياس النمو استخدام أساس واحد لاستبعاد أثر تغيرات الأسعار وخاصة في ظل معدل مرتفع للتضخم، وتوجد بعض المعايير التي تعتمد على الحجم نتناولها كما يلي:

#### 1- المعايير الاقتصادية : والتي من أهمها :

إنتاج الدورة (ن-1) - إنتاج الدورة (ن)

1- الإنتاج : معدل النمو =

إنتاج الدورة (ن)

غالبا ما يستخدم في هذا المعدل القياس الكمي المتمثل في عدد الوحدات المنتجة، وهذا لصعوبة الوصول إلى القيمة الحقيقية للإنتاج، وحساب التغيرات في الأسعار .

المبيعات أو الاستثمارات (ن-1)

2- المبيعات والاستثمارات : معدل النمو =

المبيعات أو الاستثمارات (ن)

هذا المعدل يعتبر معدلا ظاهريا، ولكي يكون فعليا لا بد من قسمته على معدل ارتفاع الأسعار خلال نفس

الفترة . القيمة المضافة (ن)

3- القيمة المضافة : معدل النمو =

القيمة المضافة (ن-1)

كما يمكن قياس معدل النمو المستقل في ضوء هامش : إجمالي نتيجة استغلال  
القيمة المضافة

وتعد هذه النسبة بمثابة مقياس طاقة المؤسسة لتمويل مستقبلها سواء من حيث التطوير أو من حيث الاتساع، كما يسمح هذا المقياس بإيجاد علاقة بين سعر التحويلات المنتجة وسعر المنتجات المشتراة، وهي من وجهة نظر تحليلية تتعلق بفائدة اقتصادية مزدوجة، اقتصادا جزئيا أو اقتصاديا كليا، حيث تساهم القيمة المضافة لمختلف الوحدات الاقتصادية في حساب الثروة الوطنية المتولدة خلال فترة معينة<sup>(1)</sup>.

## 2- المعايير المالية:

### الأرباح

$$1- \text{النمو المستقل} : \text{معدل النمو} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{الأموال المقدمة}}$$

حيث الأموال المقدمة = احتياجات رأس المال العامل + إجمالي الإستثمارات الثابتة 2  
تمثل هذه النسبة معدل النمو الأقصى الذي تستطيع المؤسسة أن تموله، بفرض عدم توزيع الأرباح على المساهمين.

### صافي النتائج المستثمرة

$$2- \text{رؤوس الأموال الخاصة} : \text{معدل النمو} = \frac{\text{صافي النتائج المستثمرة}}{\text{رؤوس الأموال الخاصة}}$$

تسمح هذه النسبة بإظهار المعدل السنوي للتوسع الخاص للمؤسسة في الأجلين المتوسط والطويل، بينما معدل نموه في الأجل القصير لا يعتمد إلا على احتياجات تمويل دورة الإستغلال مقارنة بالمقدرة الكسبية المتاحة، كما يلاحظ أن الإستثمار والنمو يؤديان إلى زيادة في إحتياجات رأس المال العامل، وبالتالي يستحسن التنبؤ بتلك الإحتياجات لتحديد مصادر تمويلها.

يمكننا في نهاية هذا المبحث أن نلخص في جدول أهم المؤشرات المالية التي يمكن إستخدامها في تقييم الأثر المالي لإستراتيجية الشراكة، كونها إحدى الإستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ إليها بعض المؤسسات كما هو حال مجمع صيدال ( المؤسسة محل الدراسة ).

(1) - السعيد فرحات جمعة , نفس المرجع السابق , ص 126.

الجدول 01 - II المؤشرات المالية لتقييم أثر التوجه الإستراتيجي للمؤسسة

النسبة	كيفية حسابها	ما الذي تظهره ؟
أولا : النسب الربحية		
1 هامش الربح الكلي	$\frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}}$	* مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل.
2 هامش الربح التشغيلي ( أو العائد على المبيعات )	$\frac{\text{الأرباح قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{المبيعات}}$	* مؤشر لربحية المؤسسة من العمليات الجارية ودون حساب النفقات الخاصة بالفائدة و الناجحة عن هيكل رأس المال.
3 هامش الربح الصافي ( أو العائد الصافي المبيعات )	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}}$	* تظهر الأرباح بعد الضرائب لكل دينار مبيعات وهي تظهر ما إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة نسبيا أو أن تكاليفها مرتفعة نسبيا أو الإثنيين معا.
4 -العائد على إجمالي الأصول الصافي	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$	* مقياس للعائد على إجمالي الإستثمار في المؤسسة.
5 -المكاسب/سهم	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية المتداولة}}$	* تظهر المكاسب المتاحة للملاك لكل سهم من الأسهم العادية.
ثانيا: نسب السيولة		
6 -نسبة التداول	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$	* مدى الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال الأصول المتداولة .
7 -نسبة السيولة السريعة	$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$	* مقياس لمقدرة المؤسسة على سداد الإلتزامات قصيرة الأجل دون الإعتماد على بيع المخزون
8 - المخزون/رأس المال العامل	$\frac{\text{المخزون}}{\text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}}$	* مقياس للمدى الذي يكون فيه رأس المال العامل الخاص بالمؤسسة معطلا في شكل مخزون.
ثالثا: نسب الرفع		* مقياس للمدى الذي يمكن فيه إستخدام الأموال المقترضة لتمويل عمليات المؤسسة.

<p>*مقياس للمدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المؤسسة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية.</p> <p>*مؤشر على مقدرة المؤسسة على الوفاء بكل أعباء الإلتزامات الثابتة.</p> <p>*مقياس للتعرف على ما إذا كان لدى المؤسسة مخزون زائد من السلع التامة الصنع أم لا و خاصة عند مقارنة المؤشر بمتوسطات الصناعة .</p> <p>*مقياس لمدى إنتاجية المبيعات ومعدل الانتفاع بالمصانع والمعدات .</p> <p>*مقياس لمعدل الإنتفاع بكل الأصول في المؤسسة وفي حالة إنخفاض هذه النسبة عن متوسط الصناعة فإن المؤسسة لا تستطيع تقديم حجم كاف من الأعمال في ظل حجم معين من الإستثمار في الأصول .</p> <p>*مقياس لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحصيل المبيعات على الحساب.</p> <p>*مؤشر لمتوسط الفترة الزمنية التي تنتظرها المؤسسة بعد البيع وقبل تحصيلها لحساباتها .</p> <p>*تميل المؤسسات سريعة النمو أو الأقل مخاطرة إلى تحقيق مؤشرات مرتفعة السعر مقارنة مع</p>	<p><u>إجمالي الأموال المقترضة</u> إجمالي الأصول</p> <p><u>الأرباح قبل الفوائد و الضرائب</u> الأعباء الكلية للفوائد</p> <p>الأرباح قبل الفوائد والضرائب + <u>الإلتزامات الخاصة بالإيجار</u> الأعباء الكلية للفوائد + الإلتزامات الخاصة بالإيجار</p> <p><u>المبيعات</u> مخزون البضاعة التامة</p> <p><u>المبيعات</u> الأصول الثابتة</p> <p><u>المبيعات</u> إجمالي الأصول</p> <p><u>المبيعات الآجلة السنوية</u> الحسابات المدينة الحسابات المدينة أو إجمالي المبيعات</p> <p>365 يوم</p>	<p>9- نسبة الإقتراض / الأصول</p> <p>10- نسبة تغطية الأرباح للفوائد</p> <p>11- معدل تغطية الأعباء الثابتة</p> <p>رابعاً: نسب النشاط</p> <p>12 - معدل دوران المخزون</p> <p>13- معدل دوران الأصول الثابتة.</p> <p>14- معدل دوران إجمالي الأصول</p> <p>15- معدل دوران الحسابات المدينة.</p> <p>16- متوسط فترة التحصيل .</p>
---	---	---

<p>المؤسسات الأقل نمو أو أكثر مخاطرة.</p> <p>*مقياس للأموال المقدرة التي تزيد عن المصاريف المتاحة للإستخدام من جانب المؤسسة.</p> <p>*معدل نمو مبيعات المؤسسات .</p> <p>*معدل نمو أرباح المؤسسة.</p> <p>*تتميز المؤسسات الأسرع نموا والأقل مخاطرة بوجود نسب مرتفعة من السعر وبالتالي المكاسب.</p>	<p><math>\frac{\text{السعر الجاري للسهم في السوق}}{\text{لمكاسب بعد الضريبة للسهم}}</math></p> <p><math>\frac{\text{الأرباح بعد الضريبة + الاهتلاك}}{\text{عدد الأسهم العادية المتداولة}}</math></p> <p>النمو النسبة السنوية للمبيعات الكلية .</p> <p>النمو النسبة المثوية للأرباح</p> <p><math>\frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{مكاسب السهم}}</math></p>	<p>خامسا: نسب أخرى</p> <p>17- نسبة سعر السهم / المكاسب</p> <p>18- التدفق النقدي للسهم .</p> <p>سادسا: نسب النمو</p> <p>19 - المبيعات</p> <p>20- الدخل</p> <p>21- مؤشر السعر/ المكاسب.</p>
--	---	---

المصدر: نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية، 1995، الاسكندرية، ص

### خلاصة

تحتوي المؤسسة الإقتصادية على عدة وظائف من أهمها الوظيفة المالية ، التي كان دورها مقتصرًا على القيام بالعمليات المالية التقليدية ، وأصبحت فيما بعد تؤدي دورًا هامًا في التخطيط المالي ، وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الإستثنائية وهذا ما يعكس الأهمية المتزايدة لهذه الوظيفة، كما أصبحت تشغل موقعًا إستراتيجيًا حساسًا يجعلها مسؤولة عن إجراء تشخيص مالي لتقييم الوضع المالي من خلال تحليل القوائم.

ويتلخص هذا التحليل في مجموعة أدوات وطرق للتشخيص، ويعتبر نقطة الإنطلاق والقاعدة الأساسية للتسيير المالي، الذي يحدد الأهداف ووسائل لتلبية إحتياجات المؤسسة، وضمان بقائها ، كما يعتمد التحليل على القوائم المالية كونها نقطة البداية من جهة، ومخرجات أساسية لنظام المعلومات المحاسبي من جهة أخرى .

وقد عرف التحليل المالي كغيره من العلوم تطورًا عبر التاريخ حيث إنتقل من المنظور الكلاسيكي الساكن - الذي يشمل منظور السيولة والمنظور الوظيفي - إلى المنظور الديناميكي المبني على التغير في التدفقات، وفي هذا السياق يستعمل جدول تدفقات الخزينة لعدة سنوات، مما يعطي صورة أكثر موضوعية عن تطور منحني النشاط.

زيادة على تلك المقاربات المستعملة في التحليل، تعتبر النسب المالية أداة هامة وفاعلة ، يمكن الاستعانة بها في دراسة وتقييم الوضع المالي، وتميز النسب بتحديداتها للأثر المستقل لحجم الأرقام الحسابية التي تحققها المؤسسات ذات الأحجام المتباينة، كما تتميز بكثرتها وتشعبها، ورغم ذلك تمت تجزئتها إلى ثلاث مجموعات، مجموعة النسب حسب المجال الذي تشتق منه، ومجموعة النسب حسب صلتها بالموقع، وأخير حسب المجال الذي تختص به .

## مقدمة

تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر من القطاعات الاقتصادية الجد حساسة وذات الأهمية البالغة و الكبيرة وهذا مقارنة مع الكثير من دول العالم فهذه السوق تعتبر جد هامة بالنسبة للسلطات العامة وهذا راجع لكونها مكسب اقتصادي ومالي في نفس الوقت وكذا الاجتماعية والتي على خطى هذه السوق نجد أن هناك توجه حاد للدولة بتكثيف اهتمامها عن طريق نظام التأمينات الاجتماعية وفي هذا السياق يعتبر الدواء كالمسحوق الاستهلاكية الأخرى أي انه يخضع لقواعد العرض والطلب وكذا الضغوط والأزمات الاقتصادية الحادة سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا ما هو ملحوظ في توجه السلطات المختصة في الضغط على هذا القطاع وعدم جعله في متناول الجميع فمن ناحية الضغوط الداخلية فنجدها متمثلة في رغبة السلطات العمومية في ترشيد وتأقلم هذا القطاع مع السياسة الوطنية الرامية إلى حماية المواطن أما من ناحية الضغوط الخارجية فتتمثل في تلك الأزمات التي وقعت عليها الجزائر سواء اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا المفاوضات الجارية فتتمثل في عليها الجزائر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة وعلى هذا سنتناول بالتحليل والتقصي لتطورات سوق الأدوية في الجزائر وهذا من خلال التركيز على الدراسة الميدانية لمؤسسة الأدوية بالتجزئة بمستغانم .

-المبحث الأول : عموميات حول الأدوية في الجزائر.

-المبحث الثاني : مكانة مؤسسة ENDIMED ونظام تسييرها.

-المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها.

-المبحث الرابع : الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة

### -المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة بمستغانم.

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة من المؤسسات ذات الطابع التجاري لان هدفها هو تحقيق الربح بحيث أنها بدأت العمل منذ التسعينات وقد مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن.

### المطلب الأول : الناشطون في سوق الأدوية الجزائري .

يعتبر سوق الأدوية في الجزائر من الأسواق الواعدة بالنمو والتطور و كذلك التوجه نحو إنتاج خدمات أفضل ، بحيث يعتبر هذا السوق على جملة من العمليات و التي من منها الإنتاج ، الاستيراد ، التوزيع بالتالي يمكن أن يشكل خطر كبير على الصحة العمومية ، إلا أنه يعتبر من أكثر الأسواق تنظيما مقارنة بالأسواق الأخرى بحيث تتدخل فيه مجموعة من الإدارات التنظيمية المختلفة و هذا بدون غض النظر عن المتعاملين الاقتصاديين سواء كانوا مستوردين أو موزعين ، وفي هذا الصدد يمكننا ملاحظة الناشطون أو المتعاملون في هذا السوق و التي لهم صلاحيات مختلفة في التأثيرات عليه .

### 1-1 الإدارة التنظيمية :

تعتبر الإدارة التنظيمية تلك القوة المحركة و الدافعة و ذات التأثير المباشر و غير المباشر على سوق الأدوية و التي نجدها تتحكم فيه بمختلف الوسائل التنظيمية و عن طريق القوانين و الإجراءات المختلفة و عليه نجدها الملجأ الواجب المرور عليه لكافة المتعاملين الاقتصاديين و المحبذين التعامل في سوق الأدوية.

### 1-1-1- وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات :

تعتبر وزارة الصحة بمثابة الوريد الأساسي و الجدل الهام بالنسبة لسوق الأدوية . فهي تتدخل في هذا القطاع بصفة مباشرة للتأثير عليه بما يوافق السياسة المنتهجة في البلاد و كذا بالإضافة إلى رد اعتبار الأدوية بالبعد الاستراتيجي ، و بحيث لا يمكن لأي متعامل اقتصادي الدخول إلى هذا السوق بدون المرور على الوزارة المكلفة بالصحة ، فهي تتدخل في السوق من خلال مجموعة من القوانين و القرارات و كذا التعليمات و نلك من خلال :

- تحديد قائمة الأدوية ذات البعد والاستعمال الإنساني (la nomenclature) .
- مراقبة العمليات الخاصة بالإنتاج والتوزيع , الاستيراد والتصدير.
- لهذه الوزارة مخبر وطني لمراقبة الصناعة الصيدلانية.
- التسجيل الأولي لكل دواء جديد وهذا بالإضافة إلى تقديم بياناته النقدية.
- مراقبة نوعية الأدوية وهذا بالإضافة إلى منح الاعتماد لمن يرغب في تصنيع الأدوية.

## - منح تراخيص بيع الأدوية.

وعليه يمكننا القول بان هذه الوزارة تضطلع على كاهلها عمليات أخرى و المتمثلة في العوامل التالية :

- تحديد قائمة الأدوية التي تدخل السوق الوطني و هذا بتشكيل قائمة و إدراجها لدى مصالح الجمركة.

منح تراخيص الاستيراد و هذا بالإضافة إلى تحديد قيمة الحصص المستوردة سواء كان التحديد قيما لأي بتحديد مبلغ الحصص التي تستورد ، أو كميما أي تحديد كمية الحصص مثلا لا يجوز استيراد أكثر من مليون لقاح .

تحديد السعر النهائي لكل المنتجات التي تباع محليا هذا بدون غض النظر عن تحيد هوامش الربح لكل الأطراف المتعاملة في الأدوية.

وعليه عموما تهدف هذه الإجراءات إلى التحكم في الفاتورة النهائية لقيمة الواردات و كذا دفع روح المبادرة و الإنتاج الدوائي في الوطن مع ضمان الاحتياجات الوطنية من الأدوية و بأسعار تتماشى مع قدرة المستهلك ، و عليه يمكننا ملاحظة هذه لأنها لا تتماشى و مبادئ ( المنظمة العالمية للتجارة التي بدورها تدعو إلى الحرية التجارية و تحرير الأسعار و هذا ما هو ملحوظ في اتفاقية القيود الفنية للتجارة وهذا يستدعي إلى إعادة الإمعان و النظر من طرف الوزارة المختصة في هذه الإجراءات و إعادة صياغتها و مبادئ المنظمة.

**1-1-2 : الوزارة المكلفة بالصناعة وترقية الاستثمارات :**

بعد الصناعة احد المحاور الأساسية التي تركز عليها إستراتيجية التنمية الاقتصادية و التي مفادها تطوير المنافسة و الفاعلية للمؤسسة الوطنية ، فهي مكلفة مباشرة بتطوير و تسيير النسيج الصناعي الجزائري و التي منها قطاع سوق الأدوية ، و هذا تجدر الإشارة إلى كون هذه الوزارة لا تتدخل بطريقة مباشرة في تسيير و تنظيم سوق الأدوية و إنما عملها مكون جوارى بالنسبة لعمل وزاره الصحة ، و في هذا السياق نجد وزاره الصناعة وضعت المبادئ القانونية و الأساسية للاستثمار و هي حرية الاستثمار و عدم التمييز و التي تعد من من أهم و اكبر النظم الميسرة الدافعة للاستثمار في السوق الوطنية ، كما إنما تسمح لكل الأشخاص معنوية أو طبيعية سواء كانت جزائرية أو أجنبية بالاستثمار في النشاطات الاقتصادية للصناعة و كذلك الاستثمارات الملحقة في إطار الترخيصات و هو منشأ أساسا طبي الرخصة رقم 10-03 المؤرخة في 20 أوت 2001 و الخاصة بترقية الاستثمار و المتممة و المكملة بالمرسوم 06-08 المؤرخ في 15 جويلية 2006، و يمكننا القول بان القرارات التي تؤخذ على مستوى هذه الوزارة هي مثله في ثلاثة مستويات و التي على خطاها تتبنى الاستثمارات .

**-المستوى الاستراتيجي :** حيث في هذا نجد الاستثمارات ممثلة عن طريق المجلس الوطني للاستثمارات و الذي بدوره يطبق القرارات الإستراتيجية الخاصة بالاستثمار كقيام هذا المجلس ببناء إستراتيجية على المدى البعيد تهدف إلى إقامة صناعة معينة

**-المستوى السياسي :** أما هذا المستوى نجد ممثل عن طريق وزراء الصناعة وترقية الاستثمارات والتي يكون لها الدور الأساسي بإعادة السياسة الوطنية للاستثمارات و السهر على حسن تنفيذ وتطبيق هذه السياسة هذا من جهة و من جهة أخرى نجدها تدعم هذا القطاع بمختلف القرارات و اللوائح التي تهدف إلى إقامة صرح نو أبعاد سياسية وطنية و دولية .

**-المستوى التنفيذي :** نجد هذا المستوى حاليا ممثل عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، والوكالة الوطنية للوساطة و التنظيم العقاري، وبحيث هذين الوكالتين تطبقان مهامهما تحت رقابه ووصاية وزارة الصناعة ، و نهاية المطاف يجدر بنا القول بأنه للقيام بأي استثمار في أي مجال كان وبالأخص في مجال إنتاج الأدوية وانه القيام بهذا الإنتاج يجب أن يكون تحت هيئات و إدارات وزاره الصناعة و المتمثلة في الديوان الوطني للقياسات القانونية، الهيئة الجزائرية للاعتماد وكذا المعهد الجزائري للقياسات والذي يضطلع لهم مهام ضمان الوثوق بقياس الأدوات و المنتجات و التي لها تأثير مباشره على حياة الفرد و كذا حماية الصحة العمومية إضافة إلى حماية الاقتصاد الوطني

### 1-1-3 : الضمان الاجتماعي :

تتجلى مهام هذه المنظومة من وصايتها على الصناديق المتمثلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (.....)، الصندوق الوطني لضمان غير الأجراء (.....) والتي أضطلع لها المهام الوحيدة المتمثلة في تعويض نفقات الأدوية، وهذا بالموازرة مع نفقات العلاج سواء، في الداخل أو الخارج. لذلك يعتبر هذا الصندوق من أهم الفاعلين و الناشطين في سوق الأدوية كما هو ذو تأثير كبير على عمليات تعويض الأدوية، حيث في هذه المنظومة يوجد نظامين، نظام التسعير ونظام تعويض الأدوية وعلى حسب هذه الأنظمة يعتبر الدواء في حد ذاته عبارة عن سلعة إستراتيجيه حساسة بالنسبة للمواطن فان تسعيره لا يخضع لقيود وضوابط السوق كباقي السلع الأخرى وذلك بالنسبة للمنتجات المستوردة أو المنتجة محليا، وطيه نجد قطاع الأدوية في الجزائر يتميز بصغره تعويضية و التي تخضع

لوصاية متعددة من وزاره الصحة وإصلاح المستشفيات ،وزارة التجارة و هذا بالإضافة إلى وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ،ومن هذا المنطق تبرز المشاكل،وزارة التجارة و هذا بالإضافة إلى وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ،ومن هذا المنطق تبرز المشاكل المتعلقة بتسعيرة الأدوية و الذي ينبثق منها السؤال فيما يلي : كيف مكون نظم التسعير و التعويض في مصلحة جميع الأطراف المعنية (منتجين،مستوردين،وكذا إدارة الضمان الاجتماعي )

### أ - نظام التسعير :

بعد توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق و بالخصوص في سنة 1995 و صدور عدة قوانين و التي من بينها قوانين المنافسة التي كان لها الدور الفاعل في تنظيم سوق السلع ذات الأهمية الإستراتيجية ،حيث تميزت هذه الحقة ببعض الاستثناءات و التي مست بعض المنتجات ذات الأهمية بالنسبة للمواطن و الدولة ، ومن بين هذه المنتجات الصيدلانية التي تخضع لسقف محدد لهامش الربح و هذا ما في المرسوم 95-119 المؤرخ في 20 افريل 1995،و المرسوم التنفيذي رقم 98-44 المؤرخ في 1 فيفري 1998 و المتعلق بتحديد الهوامش المطبقة على الأدوية.

وتجدر هنا الإشارة أن نظام التسقيف يطبق فقط على المنتجات التي تم تسجيلها على مستوى وزارة الصحة سواء كنت محلية او أجنبية ،وعلى هذا يمكننا ملاحظة بان هذه الإجراءات ستعود بالسلب على الإنتاج المحلي فالمنتج المحلي يفضل الاستيراد بيع على حالها و يربح هامش محدد بدلا من القيام بعمليات الإنتاج .

**ب - نظام التعويض :** يعتبر تعويض الأدوية من أولى اهتمامات الدولة بالصحة العمومية ،فهذا النظام يرمي إلى تحسين معيشة المواطن، وفي هذا السياق احدثت الدولة جهاز خاص للقيام بهذه المهمة وهو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (...)، ويعتبر تعويض الأدوية بمثابة ثمرة القانون 83-11 الصادر في 29 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، فالأدوية القابلة للتعويض موضوع عليها قسيمة خضراء، أما الأدوية المفروضة موضوع عليها قسيمة حمراء ، و هذا اللجنة هي مستحدثة بمقتضى قرار وزاري المؤرخ في 17 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 16 أغسطس 2003 والمتضمن إنشاء لجنة تعويض الأدوية.

## 2-1- المتعاملون في مجال الإنتاج والتوزيع :

يعتبر سوق الأدوية في الجزائر كغيره من أسواق دول النامية الأخرى غير انه في تحسن ملحوظ من سنة إلى أخرى، والذي هو بمثابة عصب الصحة العمومية و عليه فهذا السوق هو مقسم إلى أقسام وأصناف متعددة يمكننا ذكر البعض منها و التي يضطلع لها مهام مختلفة حسب احتياجات السوق الوطنية فمنها ما هو للإنتاج، التوزيع بالجملة، التوزيع بالتجزئة و هذا بالإضافة إلى الصيدلية المركزية للمستشفيات ، فهذه كلها تنشط وفقا للآليات و محفزات معينه كإتباعها لمختلف الإجراءات و القرارات الصادرة في شان هذا السوق و التي تأخذ بمثابة المرجع الاساسى للقيام بأي المذكورة منذ قليل مثال كإتباعها القرار 30 سبتمبر 2008 الذي يعدل ويتم القرار المؤرخ في 30 نوفمبر 2008 ؛ وعلى هذا الطرح يمكننا ذكر هؤلاء المتعاملين كل على حدا ووفقا لعدة مستويات .

## 2-1-1 مستوى الإنتاج :

يعتبر هذا القطاع من القطاعات الاقتصادية الفاعلة و الناشطة في سوق الأدوية الجزائري و التي أوكلت له مهام الإنتاج بمختلف مراحلها، و الذي نجده ممثل من طرف مؤسسة صيدال (.....) وهذا بالإضافة إلى مؤسسات أخرى ،ولكننا سنخصص بالذكر مؤسسة صيدال لأنها من أكبر المنتجين و المسيطرين على سوق الأدوية الجزائري ، إذا هي شركة مساهمة تابعة للدولة و التي انشأت سنة 1982 و التي أوكلت لها مهمة إنتاج الأدوية و كذا مختلف المستحضرات الدوائية و المضادات الحيوية ، حيث هذه المؤسسة هي عبارة عن مجمع و شركة ذات أسهم في نفس الوقت ، و هي بدورها تتكون من وحدات مركزية للتسيير أي المديرية العامة ، مركز البحث و التطوير ، مراكز التوزيع و ثلاثة فروع للإنتاج و تتمثل المهمة الأساسية للمجمع في إنتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية ذات الاستعمال البشري و الحيواني و عليه نجدها مكونة من الفروع التالية :

فرع أنتيبايوتيكال (Filiale antibiotical) .

فرع بيوتيك (Filiale biotic) .

فرع فارمال (filiale pharml) .

كما انها تضمن الوحدة التجارية للوسط وحدة البحث و التطوير للأدوية و التقنيات الصيدلانية.

**أ- فرع انتيبايوتيكال :** هو فرع موجود على مستوى ولاية المدية تم إنجازه سنة 1987 و يحتوي المركب على ورشتي لإنتاج المضادات الحيوية في شكل منتجات تامة الصنع ، كما محتوى على ورشة إنتاج المواد الأولية الموجهة لصناعة الأدوية الأخرى ، كما يضم ورشه خاصة بإنتاج مواد التعبئة و التغليف و هذا بالإضافة إلى مخبر لمراقبة النوعية المرتبطة بالأدوية .

**ب- فرع بيوتيك :** يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع صيدال و الموجود على مستوى الحراش بالعاصمة و الذي تم إنشاؤه سنة 1984، بحيث يضم الوحدات الإنتاجية التالية :

- مصنع قسنطينة :الذي انشأ سنة 1985 و هو مزود بمخبر لمراقبة نوعية الأدوية.

- مصنع الحراش : أنشأ سنة 1984 و الذي بدوره يحتوي على أربع ورشات إنتاجية كبيرة جدا.

- مصنع باتنة : حيث هذا الفرع ينتج أشكالا متعددة و ذات مواصفات جد عالية و أنواعا مختلفة من الأدوية ، من المحاليل ، المسحوقات ، الحقن.

**ج - فرع فارمال :** كذلك يعتبر من اهم الفروع التابعة لصيدال و كذلك يحتوي على مخبر لقياس النوعية و ثلاثة مصانع فرعية و هي مصنع الدار البيضاء ، قسنطينة ، عنابة ، و مصنع قسنطينة المتخصص في إنتاج الأنسولين.

## 2-2- مستوى التوزيع بالجملة :

و الذي نجده تحت وصاية مؤسسة ديقروماد (Digromed) و التي أوكلت لها مهام التوزيع بدا من 1997 كما أننا نجدها في هذه الألفية تعقد عدة شركات مع مختلف المؤسسات الأجنبية و ذلك بهدف الاستفادة من براءات الاختراع لهذه المؤسسات بغرض النتاج وهذا بالموازاة مع التوزيع بالجملة.

## 2-2-1 مستوى التوزيع بالجملة :

حيث هذا المستوى نجده تحت سلطة ووصاية مؤسسة أوندماد (Endimed) و هي عبارة عن مؤسسة أوكلت لها مهمة تسيير مجموعة من الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني ، و عليه يتمثل نشاط المؤسسة في عمليات التوزيع بالتجزئة لعدد من الوكالات المعينة و المحددة عبر مختلف مناطق التراب الوطني ، حيث هذه الوكالات هي تحت سلطة و رقابة (Endimed) و

ذلك من حيث الرقابة على الكميات المطلوبة من الموردين و ذلك في ان هل هذه الكميات توافق الطلبات التي تم إرسالها ، و هل تم إرسال الادوية في الوقت و المكان المناسبين و ما مدى تطابق المبالغ المدرجة على مختلف الفواتير

### المطلب الثاني : لمحة تاريخية حول المؤسسة :

بمد الاستقلال نشأت المؤسسة الوطنية لتموين بالمواد الصيدلانية ENOPHARM و كان ذلك في بداية الثمانيات و لقد كانت تابعة لمن للمؤسسات الصيدلانية المركزية بالعاصمة حيث كانت تنقسم الى ثلاثة مؤسسات :

- المؤسسة الوطنية لتموين بالمواد الصيدلانية بالعاصمة ENAPHARM
  - المؤسسة الوطنية لتموين الغرب بالمواد الصيدلانية بوهان ENOPHARM
  - المؤسسة الوطنية لتموين الشرق بالمواد الصيدلانية بقسنطينة ECOPHARM
- وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل هي :

**المرحلة الأولى :** لانت ببداية السبعينات و سميت بالصيدلانية المركزية الجزائرية

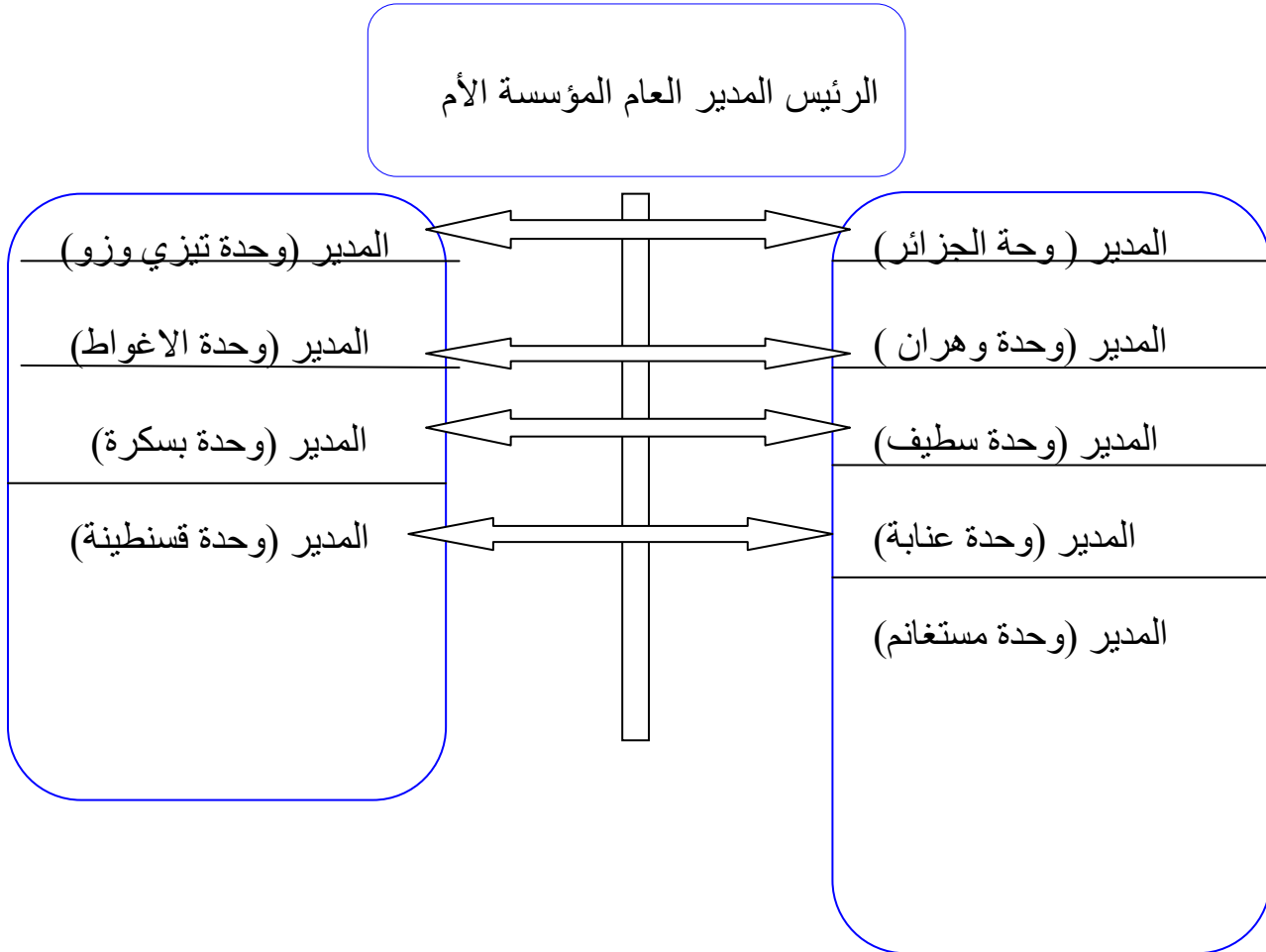
**المرحلة الثانية :** سنة 1984 كانت تسمى المؤسسة الوطنية لتوزيع الادوية الصيدلانية

**المرحلة الثالثة :** و ما بين سنوات 1990-1998 كانت تعرف به المؤسسة الوطنية للتمويل بالمنتجات الصيدلانية

**المرحلة الرابعة :** من 1998 إلى يومنا هذا أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لتوزيع الادوية بالتجزئة .

تعتبر مؤسسة "انديجاد" فرع منشق عن المؤسسة الأم و التي بدورها ذات مركزية السلطة اي ان مختلف القرارات و الإجراءات تؤخذ على المستوى المركزي ، حيث هذه المؤسسة لها مهمة الاتفاق مع مختلف موردي الأدوية سواء كانت من مؤسسات محلية أو أجنبية و بغض النظر عن كونها عامة أو خاصة على توريد الأدوية لمختلف فروعها ، أي انه يكون ما بين الشركة الام المورد اتفاق تفاهم حول مختلف الاتفاقيات التي يرونها ضرورية و تخدم كل الطرفين بالإيجاب ، و بعد القبول و التوقيع على الاتفاق تقوم المؤسسة المركزية بإرسال نسخ إلى وحداتها عبر مختلف جهات الوطن ، حيث مستوى

كل وحدة يلزم تطبيق ما تم الاتفاق عليه ، بحيث هذه النسخ تنقسم ما بين مدير الوحدة و المديرية التجارية ، و على هذا التقديم اعتمدت مؤسسة على هيكل تنظيمي منذ نشأتها سنة 1997، بحيث هذا التنظيم بما يضمن مركزية القرارات المتخذة على المستوى المركزي ، و عليه يمكننا إظهار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم و هو وفق المخططة رقم (01) و هو كالتالي :



**المطلب الثالث : تعريف المؤسسة :**

المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالجزيرة هي مؤسسة تجارية تأسست في 01-01-1998 مقرها حي جبلي محمد المنطقة الصناعية لولاية مستغانم ، تضم 132 وكالة موزعة على 8 ولايات هي مستغانم ، معسكر ، غليزان ، تيارت ، البيض ، النعامة ، تسميلت ، سعيدة .  
تعمل المؤسسة كوسيط بين الوكالات (طالب الأدوية) و الموردين .

تضم المؤسسة محل الدراسة بمحمل فروعها 280 عامل اما في وحدة مستغانم 45 عامل يعملون 8 ساعات في اليوم ، 5 أيام في الأسبوع بحيث أنها حققت رقم اعمال سنة 2012 مقدرة // و هامش ربح ////

**المبحث الثاني : مكانة مؤسسة ENDIMED ونظام تسييرها :****المطلب الأول :مكانة وواقع الموزع الوطني للأدوية (Endimed).**

بعدما بينا في المطلب السابق واقع سوق الادوية مبرزين ذلك من خلال هيكل السوق و تطوره و كذا إدراج لمختلف الجهات المعنية به بالدرجة الأولى كوزارة الصحة ووزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات و هذا بالإضافة إلى ذكر مختلف الأعضاء الناشطين فيه سواء عن طريق الإنتاج او التوزيع ، حيث كل عبارة عن تطور ملحوظ و تدريجي وفقا لمتطلبات السوق المحلي و هذا ما ظهر جليا بعد تحرير سوق الأدوية منذ سنة 1990 ، و عليه سنحاول في هذا الشق تبيان مكانة وواقع الموزع الوطني للأدوية و نلك من خلال التطرق إلى نقاط التوزيع التي يعتمد عليها :

و في هذا السياق نجد مؤسسة (ENDIMED) أوكلت لها مهمة تسيير الأدوية في جهة غرب البلاد و التي لها خبرة لا تقل عن 15 سنة ، حيث هذه المؤسسة تغطي الوكالات المتواجدة في الغرب الجزائري و هي سعيدة ، البيض ، النعامة ، تيارت ، معسكر ، مستغانم ، غليزان ، تسميلت أي انها تغطي مجموعة 132 وكالة عبر هذه الولايات ، وفي هذا السياق نجد هذه المؤسسة هي تابعة للمؤسسة الأم المتواجدة على مستوى العاصمة ، حيث هذه الأخيرة (ENDIMED) مقسمة

إلى ثمانية ( 08) وحدات موزعة عبر الولايات التالية : وهران ،الجزائر ، عنابة ، تيزي وزو ، سطيف ، بسكرة ، الأغواط ، قسنطينة ، مستغانم ، ومن خلال هذا الطرح نجد أن مؤسسة (ENDIMED) هي مؤسسة وطنية أوكلت لها مهام توزيع الأدوية بالتجزئة عبر مختلف مناطق البلاد و التي تأسست في 24 ديسمبر 1997 وبرأس مال يقدر ب 40.000.000 مليون دينار و هي بذلك تحتل مكانة و موقع جد هام في التوزيع أي ما يعادل 15 % من السوق الوطنية.

**المطلب الثاني : نظام التسيير في المؤسسة وطريقة عملها :**

**نظام التسيير :**

**1- نظام الأهداف :** هدف المؤسسة هو البقاء و الاستقرار و النمو أي أن هدفها الطويل الأجل و لها هدف مادي هو تحقيق أكبر ربح ممكن و تمويلي خزينة الدولة.

**2- نظام التحفيز :** تتم به مصلحة المستخدمين بحيث أنها تقدم للعمال تحفيزات مادية مثلا علاوات سنوية ، هدايا و خدمات اجتماعية بالإضافة إلى التعفيي المعنوي كالأعتراف بللمجهود و الشكر

**3- نظام الاتصال :** للمؤسسة نظام اتصال داخلي و خارجي

**أ - نظام داخلي :** عن طريق المراسلات الداخلية بين المصالح و العمال

**ب- نظام خارجي :** مثلا مصلحة المستخدمين لها علاقة مع الضرائئ و البنوك و مصلحة التجارة لديها علاقة بالموردين و الوكالات و على العموم تستخدم المؤسسة وسائل متطورة منها الفاكس ، الانترنت ، الهاتف ... الخ

**4- نظام المعلومات :** يعتبر هذا النظام جديدا على العمال في المؤسسة و لكنه ييسر عمل المسوقين الإدارية العليا ، و في المستويات الأخرى تسعمل نظام معلوماتي محسني.

طريقة عمل المؤسسة : مؤسسة ENDIMED تتعب دور الوساطة بين الطالب للسلعة و المورد حيث تقوم بالعمليات التالية بعد أن تتصل لصيدليتي (الوكالة ) الطلية إلى المؤسسة :

- مقوم المؤسسة بإرسال الطلية إلى المورد ومن ثم يقوم المورد بإرسال الطلية إلى الوكالة
- عند بيع الدواء يرسل صاحب الوكالة يهيا إلى المؤسسة رقم الأعمال المحصل علي في حسابها ويدعى

## .RECETTES

- في حالة قيام صاحب الوكالة بإصلاحات أو دفع فواتير الكهرباء و الغاز تقوم وكالته بإرسال مبرر إلى المؤسسة متضمن فاتورة، صورته الشريفي ، طلب للمدير ، فاتورة المصلحة العامة ، ويدفع من حساب يهي . . . .
- في كل شهر يبعث المورد عدد الطليات إلى المؤسسة ، النسخة الأصلية تبقى في المؤسسة و النسخة الثانية يبعث للمؤسسة (مصلحة التجارة) .

- في حالة عدم بيع الدواء من طرف وكالة أخرى و هذا التحوي يهي عن طريق المؤسسة .

- تتصل المؤسسة موظفين من عندها للمراقبة و تتصل تقاري الدواء للمركز لمعالجتها لتحديد الدواء المرهني الصلاحية، كمي الأدوية المباعة و للعلم أن المحاسبة يتم حسب عدد الوحدات .

- تقوم المؤسسة بالجرد مرتين في السنة، و كل ما يعلق بالوثائق يحفظ في المؤسسة.

- عند قيام المؤسسة بالبيع بعد الجرد ترسل المؤسسة إثبات بذلك .

- في حالة عجز الوكالة يقدم مسؤول مبرر لذلك و إذا تجاوز العجز مبلغ 150.000 دج يوقف عن العمل و يحول ملفه إلى العدالة.

## المطلب الثالث : وظائف التسيير داخل المؤسسة

وظائف التسيير **ENDIMED**: حسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها يتم وفق طرق حديثة و معايير متفق عليها ومضبوطة ومن أهمها :

- 1-التخطيط : يعتبر التخطيط العملية الأساسية في أي نشاط قبل البدء فيه، لأنه من أهم أسباب النجاح أو فشل المؤسسة ، أما فيما يخص مؤسسة ENDIMED و بالرغم من أنها تقوم بالتخطيط قبل اتخاذ القرار، إلا أن خططها الإستراتيجية تحتاج إلى دقة أكبر للتنبؤ بنتائج أي عملية مستقبلية.

**2-التنظيم:** التنظيم هو سر نجاح أي مؤسسة، لأنه يعتبر بمثابة الرابط القوي بين أقسام المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي

الذي يجمع بين الأقسام و المصالح من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

**3-القيادة الرشيدة:** هي من أهم أسباب العمل الجيد داخل المؤسسة وفي **ENDIMED** القائد الأول فيها هو المدير العام للمؤسسة.

**4-المراقبة والتنسيق:** يقوم رئيس مصلحة المراقبة بمراقبة جميع نشاطات المؤسسة ومن بين وسائل المراقبة لوحدة القيادة، حيث تقوم بعدة مهام من بينها مراقبة حضور و غياب العمال، وفي المؤسسة تستعمل مبادئ فايول من بينها :

**أ-الترتيب:** وهو عبارة عن ترتيب و تنظيم الأشخاص و الأنشطة.

**ب-مركزية القرار:** تتبع المؤسسة مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات لأن كل مصلحة لها رئيسها الخاص و المسؤول عن اتخاذ القرار وكل مصلحة تتكون من فروع لها رئيسها الخاص بها و هذا الأخير له دور في اتخاذ القرار مثل مصلحة المستخدمين تتحكم في عدة أقسام منها قسم الأجور.

**ج-حرية المبادرة:** إن سياسة حرية المبادرة المنتجة من قبل المؤسسة شجعت العمال على تقديم أفكار جديدة للمؤسسة بالإضافة إلى تقديم ساعات تطوعية.

**المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها.**

**المطلب الأول : بعض أقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة.**

**1/المدير العام :** هو المشرف العام للمؤسسة، وهو الذي يتولى تسيير المؤسسة بمختلف مصالحها بصفة عامة و القرار الأخير يعود إليه.

**2/السكرتارية :** وهي التي تنظم الشؤون الخاصة بالمؤسسة، وتنظيم عمل و مواعيد المدير.

**3/قسم العلاقات العامة :** متابعة العلاقات و المعاهدات فيما يخص الشركة مع الخواص أو مع أي متعامل آخر.

**4/قسم الإعلام الآلي :** تتلخص مهامه في تنظيم الأرشيف العام للمؤسسة، ويهتم بالإصلاحات التي تخص تجهيزات المؤسسة او الوكالات و برمجة مختلف العمليات التي تريد المؤسسة القيام بها عن طريق الإعلام الآلي.

**5/قسم المنازعات :** مهامه تتمثل في متابعة النزاعات داخل المؤسسة و خارجها، وترتيب و ضبط العمل حتى تسهل المتابعة على المدير لمحاربة الغش و التزوير، ولهذا نجد مراقبة توزيع المهام على المصالح يسهل عملية المراقبة، كما يقوم هذا القسم بعدة مهام :

-الفصل في ملفات المنازعات التي تسويها عن طريق المصالحة.

-احترام إجراءات الاستئناف ، السحب و التبليغ و تنفيذ القرارات وكذا إرسال ملفات النزاعات التي تكون محل الطعن بالنقض إلى المديرية الجهوية.

**6/قسم التحصين :** متابعة وضعية المؤسسة اتجاه المأمنين.

**7/قسم الوقاية و الأمن :** وهو مختص في أمن وسلامة المؤسسة من أي خطر، و المكلف بها هم أعوان الأمن بالمؤسسة، ومن مهام القسم أيضا عملية التموين بالوسائل المستخدمة في هذا القسم.

**المطلب الثاني : المصالح الرئيسية و مهامها.**

تضم المؤسسة 5 مصالح رئيسية حيث لكل مصلحة مهام خاص بها ويشرف عليها مسؤول المصلحة، وتمثل هذه المصالح في :

**1- مصلحة الخدمات العامة :** هي من المصالح الأساسية في المؤسسة، تقوم بتوفير المواد اللازمة الداخلية للمؤسسة مثل الأثاث المكني، إدارة حظيرة سيارات مؤسسة تأمين التنظيم مثل التنقل الداخلي و الخارجي للأشخاص وكل من هذه المهام تمارسها على الوكالات التابعة لها.

**2- مصلحة المراقبة :** تقوم بمراقبة عمليات تسيير الصيدليات و جرد العمليات و الحسابات لمختلف الوكالات، كما تقوم بمراقبة عمليات تسيير الصيدليات و جرد العمليات و الحسابات لمختلف الوكالات، كما تقوم بمراقبة المخزون وطريقة توزيعه على الوكالات التابعة لها.

ومن هذا يبين لنا بان المؤسسة هي مؤسسة ذات بعد اقتصادي و اجتماعي من خلال توفير الأدوية اللازمة لمختلف الوكالات التابعة لها بالإضافة إلى تحقيق لسياسة الدولة الراغبة في حماية الصحة العمومية و حياة المواطن من أي خطر يهدده، و كذلك نجد لها من خلال مطالب المنظمة لصحة الهادفة إلى القضاء على مختلف الأوبئة و الأمراض التي تفتك صحة الإنسان.

**ب- الأهداف :**

بما أن المؤسسة رائدة في مجال التوزيع فإنها تسعى إلى تحقيق غايات و أهداف كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى ومن هذه الأهداف نجد ما يلي :

-المساهمة في التنمية الاقتصادية.

-مراقبة عملية التوزيع للمحافظة على المخزون.

-العمل على تحقيق رقم أعمال معتبر من خلال تطوير النشاط.

-أن تقوم بتوزيع قائمة منتجات جديدة لمؤسسات رائدة في مجال النتائج.

-أن تقوم بتوزيع أدوية و منتجات صيدلانية جديدة و بأسعار منافسة وذات هامش ربح أعلى.

- الزيادة من واقعية تواجدها في سوق التوزيع الوطني عن طريق تطوير البات التسويق الخاصة بها.
- القيام باتفاقيات مع مختلف الشركات الناشطة في مجال تسويق و توزيع الأدوية.
- إتباع أنظمة ذو رباعية تسويقية ذات بعد لوجستيكي.
- ترشيد استخدام عنصر العمل وذلك من خلال إتباع دورات تكوينية للعمال من اجل تحسين الإنتاجية الحدية لكل عامل.
- المحافظة على مناصب الشغل المتواجدة لديها و البحث عن البات لزيادة هذه المناصب.
- وعليه يمكننا القول بأن هذه المؤسسة هي كغيرها من المؤسسات الأخرى التي أصبح لها التحمل لمسئولياتها اتجاه عمالها، بحيث هذه الأهداف هي وليدة المنافسة الكبيرة و خاصة لنظام سوق تحرير،السوق التي تبنته منذ التسعينات.

**المبحث الرابع : الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة.****المطلب الأول : الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة :**

بعد تحرير الجزائر التجارة الخارجية في مطلع التسعينات، بحيث تعتبر هذه المؤسسة وليدة هذا التحرير وهذا راجع إلى تعبير البيئة الاقتصادية و التي منها تبني لمختلف السياسات، التي لم تكن معهودة في السابق، إلا أن لهذه المؤسسة فرص يلزم الاستفادة منها بكل الطرق و الوسائل كما أنها تعاني من جملة كن التهديدات

**أ- الفرص :**

يملك الموزع الوطني للأدوية مجال واسع في عمليات التوزيع و ذلك بما يعادل لعشريتين و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى استغلالها و نسبتها من خلال تحسين عمليات التوزيع و انتهاج البات مختلفة للتعريف بنقاطها و كذا دفعها على مستوى الأسواق الدولية.

-توفر هذه المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة تأهيلا جيدا مما يستدعي للمؤسسة الاستفادة منها و استغلالها استغلالا أمثالا وكذا المحافظة عليها من خلال تحفيزها و تأهيلها.

-.يعتبر هذا الموزع من أكبر الموزعين الذي نال حصة معتبرة في التوزيع مما يستدعي إلى تبني مختلف الاستراتيجيات التي تحافظ على مركزه وكذا الزيادة في الرقعة السوقية الخاصة به.

-تبني المؤسسة الأم للعديد من الاتفاقيات و العقود مع مختلف الموردين لتوريد الأدوية لمختلف الوحدات التابعة لها، حيث هذه الإجراءات تعتبر بمثابة فرصة لولاية مستغانم وكذا الوحدات الأخرى وهذا ما يستدعي الاستفادة منها.

**ب- التهديدات**

:إن عدم قيام المؤسسة لأي شركات مع مختلف المؤسسات الأخرى الناشطة من مجال التوزيع يعتبر تهديدا لمركزه في

سوق التوزيع الوطنية وكذا عدم إمكانية هذه المؤسسة من الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث هذه الأخيرة تتطلب تكتل و الشراكة مع مؤسسات خلفية أخرى وذلك قصد مواجهة المنافسة الشرسة و تحمل الخسائر.

- كذلك عدم الدخول هذه المؤسسة إلى السوق القيم المنقولة(البورصة) يعتبر فرصة ضائعة ويعتبر تهديدا مكن نوع آخر متمثل في عدم الاستفادة من إيجابيات هذه الأسواق.

### المطلب الثاني :المشاكل التي تعاني منها المؤسسة :

- عدم وجود الحرية التامة في تسعير المنتجات ووجود هوامش محددة من طرف سلطات الدولة و بالخصوص المرسوم التنفيذي رقم98-44 المؤرخ في 04شوال عام 1418 الموافق ل01نوفمبر 1998 و المتعلق بحدود الربح القصوى عند النتاج و التوظيف و كذا التوزيع و التي تطبق على الأدوية المستعملة في الطب البشري.
- وجود نظام مصرفي و سياسة قرض عسيرة لا تتماشى و مجال قطاع التوزيع وهذا بالإضافة إلى وجود تسهيلات و تحفيزات مصرفية خاصة في مجال منح قروض لإنشاء مؤسسات تعني بجوانب التوزيع اللوجستية.
- وجود مشاكل متعلقة بالعقار الخاص بإنشاء مؤسسات توزيعية.
- ندرة الباحثين و المتخصصين في مجال عمليات التوزيع و كذلك ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف طرق التوزيع ووجود ندرة في القيام بالبحوث المهمة بالتوزيع.
- تتبع عمليات التوزيع لمنهج و مسار تاريخي و الذي مازال لم يلم باهتمام التكنولوجيا في هذا المجال.
- 1-مشكل التسيير : ككل المؤسسات ENDIMED تعاني من مشاكل التسيير بسبب نقص الكفاءة المهنية و التطوير في هذا المجال و صعوبة التخطيط الإستراتيجي وهذا ينعكس سلبا على المؤسسة و الوكالات.
- 2-مشكل التمويل : تعاني المؤسسة من نقص التمويل بسبب صعوبة كسب موردين يقومون بتمويلها في الوقت المناسب و هذا ما يؤثر على رقم أعمالها.
- 3-مشكل الإعلام الآلي : بالرغم من وجود نظام الإعلام الآلي في المؤسسة إلا أن هذا غير كاف لانعدام الإنترنت الذي يسهل العمل بالمؤسسة.
- 4-مشكل التسويق : تعاني المؤسسة من مشاكل التسويق بسبب انعدام هيئة خاصة بالتسويق و كذلك قلة الإشهار وعدم الالتزام بقوانين العمل، أي وجود علاقة بين الوكالات و الموردين دون وجود المؤسسة الوسيطة.
- 5-قلة الإطارات ذوي الخبرة : قلة المختصين في هذا المجال إضافة إلى جهل العمال بالنظام المعلوماتي داخل المؤسسة وهذا يؤثر سلبا على عمل المؤسسة و بتالي نتيجتها السلبية.
- 6-نقص الوسائل : ويشمل نقص الوسائل الخاصة بنقل الأدوية إلى الوكالات التابعة لها، وجدت قديمة.

**المطلب الثالث : التوصيات و الاقتراحات :**

بعد دراستنا لمؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة، قمنا باقتراح ما يلي :

- ضرورة استعمال طرق تسيير حديثة في العمل.
- التسيير المنظم لموارد المؤسسة بشرية كانت أو مادية أو مالية.
- تحسين الاتصالات داخل المؤسسة و مع الوكالات.
- وضع خطط إستراتيجية توضح الوسائل المستخدمة لبلوغ الأهداف المسطرة.
- توزيع المهام بين المصالح وعدم التركيز العمل على ملخص واحد.
- تحسين ظروف العمل كفتح مطعم، قاعة انترنت، قاعة رياضة للاستفادة من طاقة العمال بقدر كافي.
- العمل على جلب عملاء جدد عن طريق الإشهار و التحفيز.
- دراسة السوق المحلية لمعرفة أسباب العجز في بعض الوكالات و تحديد المناطق الأكثر نشاط في هذا المجال.

### خاتمة الفصل التطبيقي :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة توزيع الأدوية بالغرب الجزائري ENDIMED لاحظنا انها ملكت استثمار ناجحا متمثلا اساسا في اليد العاملة المؤهلة والتي تتماشى مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية

## الخاتمة

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

ومن خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية :

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

- تختلف دوافع استراتيجية الشراكة من طرف يسعى إلى مواجهة التحديات التكنولوجية ويرغب في تحويلها بأسلوب يوفر له إستثمارات ضخمة قد لا تنجح في أغلب الأحيان وهو الطرف المحلي، وطرف يبحث على التوسع الجغرافي وغزو مزيد من الأسواق الواعدة وهو الطرف الأجنبي، وبذلك يمكن القول أن الشراكة قد تحدث أثرا سلبيا على المدى البعيد، إذ تحول الطرف الأجنبي إلى منافس قوي للطرف المحلي، ولم يكن بوسع هذا الأخير التنبؤ بما سيحدث ولم يستغل هذه الفرصة في تدعيم الإمكانيات وتغيير الأساليب والمناهج التقليدية.

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

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

- تحدث استراتيجية الشراكة نتائج وآثارا على المدىين القريب و البعيد، وتختلف تلك الآثار حسب صيغة وشكل العلاقة التي تربط بين طرفي الشراكة، ويعود هذا الاختلاف في الآثار إلى تباين تلك الأشكال في جوهرها وبعدها الاستراتيجي .
- تؤثر الشراكة على الوضعية المالية لأطراف هذه العلاقة، ولا توجد مؤشرات مالية خاصة لقياس هذا الأثر، بل يستعمل في هذا الإطار مجموعة من النسب المالية ذات علاقة بالنشاط وبعض المعايير الاقتصادية والمالية للنمو .
- لقد تمكن مجمع صيدال بإبرامه عقود شراكة مع العديد من المخابر الدولية المتخصصة وبعض الشركات الرائدة في مجال تصنيع الدواء، من توسيع خطوطه الإنتاجية، وغزو العديد من الأسواق الدولية، بإبرام عقود تصدير مع العديد من الدول، بما فيها تلك التي تعد من الدول المتطورة صناعيا وتكنولوجيا .
- تركزت دراستنا في قياس الأثر المالي على مجمع صيدال في تحليل و تقييم ذلك الأثر على المدى القصير والقريب فقط، نظرا لكون هذه الاستراتيجية جديدة بالنسبة للمجمع ولا بد من تقييمها دوريا وعلى فترات قصيرة، وبعد التحليل وجدنا آثارا متباينة على تلك المؤشرات المالية التي اعتمدناها في التحليل، فانطلاق العقود المشتركة في عمليات الإنتاج تسبب في ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال، وهو ما أثر على رصيد الخزينة الذي كان سالبا سنة 2002، وهذا الوضع يقودنا إلى الحديث على آليات تمويل هذا النمو وهو تحد آخر يواجهه المجمع، خاصة في ظل ركود نشاط السوق المالي في الجزائر .
- استطاع المجمع تصريف الكميات الكبيرة والمتزايدة من الانتاج - الذي توسع في ظل الشراكة- من خلال إبرام عقود تصدير وتوسيع نطاق التسويق في الكثير من المناطق الداخلية باعتماد أساليب ناجعة للتسويق، هذا ما جعل المجمع لا يعاني من تراكمات في المخزون وما يرافقه من انعكاسات سلبية على الربحية والنتائج المحققة .
- يمكننا القول بأن عقود الشراكة التي أبرمها المجمع أحدثت نفس الأثر على الوضع المالي، رغم أن الدراسة كانت شاملة وإجمالية، والتفصيل في هذا المجال يقتضي تجزئة كل عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج و تحديد نسبة كل عقد شراكة في كل من هذه الأجزاء . كما تقتضي الدراسة التفصيلية البحث عن المؤشرات المالية الخاصة بتقييم أثر الشراكة لتطبيقها في تحليل اتجاه تغير كل من عناصر الميزانية وجدول النتائج وجداول التدفقات، وما دعانا إلى القول بأن هذه العقود كان لها نفس الأثر المالي، هو كونها كانت في الميدان الصناعي عموما والإنتاجي بالخصوص لإنتاج منتجات جديدة أو لتطوير منتجات ينتجها المجمع، ولم تتوسع هذه العقود إلى ميادين أخرى .

وعموما حقق مجمع صيدال من خلال الشراكة عدة امتيازات جعلته قادرا على التصدير ومنافسة بعض الشركات الأجنبية وخاصة العربية والإفريقية، وحتى يتمكن المجمع خصوصا وكل المؤسسات الاقتصادية التي تبنت الشراكة عموما، من الاستفادة من مزايا الشراكة وجعلها آلية ناجعة لتحقيق الميزات التنافسية والكفاءة الإدارية، لا بد من التركيز على بعض النقاط :

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

- توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاقتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية .

- تفعيل مشاريع الشراكة، بخلق جو مناسب للاحتكاك بين الأطراف وتهيئة الظروف لنقل أساليب الإدارة الحديثة وتغيير الثقافة الإدارية والقضاء على بعض القيم التي كانت سببا في تراجع الكفاءة الإدارية والأداء التنظيمي بصفة عامة.

- البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع بسبب مشاريع الشراكة، حتى لا يؤدي ذلك التوسع إلى اختلالات مالية، قد تنتهي بفشل مالي يعود بالمؤسسة إلى الدخول في حلقة جديدة من المشاكل والأزمات . في الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة لإثارة موضوع الشراكة الاستراتيجية وما قد يترتب عنها من آثار، وهي بذلك تفتح المجال أمام دراسات قادمة تركز على تحليل وتقييم آثار الشراكة على المدى المتوسط والبعيد وعلى كل الأصعدة والمستويات، ولا مجرد الاقتصار على دراسة الأثر المالي على المدى القصير، كما أنها تفتح مجال الإجهاد في تحديد المؤشرات المالية التي يمكن إعتمادها في تقييم الأثر المالي لأي قرار استراتيجي . كما أن هذا البحث يفتح آفاق الدراسة في ميدان التعاون بين الدول العربية، وكيفية تفعيل المشاريع المشتركة في هذا الإطار لتجسيد مسار التكتلات الإقليمية والجهوية وإحداث التقارب بين اقتصاديات هذه الدول .

## المقدمة

## 1- طرح إشكالية:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية و التكنولوجيا والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليه بالعلوم، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وخاصة أمريكا وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية. ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات العاتية اقتلعت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد، سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر على سابقه، مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة. ولعل من أهم ملامح وأثار هذه التحولات، المشروعات المتزايدة لتطبيق ميكانيزمات اقتصاديات السوق في معظم دول العالم، المشروعات المتزايدة لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، الطفرات التكنولوجية في مختلف المجالات والسيطرة المتزايدة لتكنولوجي المعلومات والاتصال، اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وهو ما دفع بها لتكوين تحالفات وشراكات بين المنتجين لمواجهة المنافسة، واستثمار الفرص السوقية. لقد اعتمدت العديد من المؤسسات الاقتصادية والشركات الرائدة إستراتيجية التحالف والشراكة، كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد، فإذا كانت الشراكة منتشرة بهذه الصورة بين تلك الشركات العالمية الرائدة، فمن باب أولى أن تسعى المؤسسات الاقتصادية المثقلة بالأزمات والتي تفتقر إلى التكنولوجيا العالية والموارد الكافية إلى البحث عن شركاء لهم من الخبرة والميزات ما يعود على تلك المؤسسات بالتطور والنماء. سعيا لتحقيق هذا الهدف، اعتبرت الشراكة في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وأصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على كفاءة مسيرها، وبهذا التوجه توسع مجال الشراكة في الجزائر ليشمل قطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات، مما قد يعطي دفعا لتشجيع وتنويع الإنتاج، ودعم الصادرات خارج المحروقات. وكما هو معلوم، فإن لكل قرار إستراتيجي آثارا يحدثها على المدى القريب والبعيد من خلالها يمكن تقييم هذه الاستراتيجية، والشراكة كبديل إستراتيجي لها كثيرا من الآثار والتبعات على كل المستويات والأصعدة، وانطلاقا

من أهمية وخطورة الجانب المالي للمؤسسة الاقتصادية نتساءل عن ما يحدثه هذا التوجه الاستراتيجي على المستوى المالي ، ونطرح إشكالية هذا البحث كالتالي :

**- إلى أي مدى أثرت إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية وامحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟**

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

- 1 - هل أن الشراكة مجرد عقد أم أنها قرار إستراتيجي يخضع للدراسة والتقييم؟
- 2 - ما هي المؤشرات المالية التي تعكس الأثر المالي لإستراتيجية الشراكة ؟
- 3 - في أي اتجاه أثرت عقود الشراكة التي أبرمتها صيدال مع الشركات والمخابر الأجنبية على الوضعية المالية؟

## 2- الفرضيات:

نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات:

- 1- تختلف دوافع الشراكة من مؤسسة اقتصادية لأخرى، فالمؤسسات الأجنبية تعتبر الشراكة وسيلة لغزو الأسواق العالمية وتوسيع استثماراتها وأداة للتحكم والسيطرة على اقتصاد الدول النامية، بينما تسعى المؤسسات المحلية من خلال الشراكة إلى تحقيق المر دودتي وجلب التكنولوجيا العالية وتجاوز الأزمة المالية.
- 2- تقوم الشراكة على فلسفة التعاون والتبادل وتحقيق التكاملية، انطلاقا من حقيقة أن المؤسسة نظاما مفتوحا وتحتاج في نشاطها إلى من يكمل لها مواردها وإمكاناتها.
- 3- لا تؤثر طبيعة العلاقة التي تربط بين المؤسسات الاقتصادية في صيغة أو شكل الشراكة التعاقدية التي تتم بين الأطراف.
- 4- تختلف نتائج وآثار الشراكة على المؤسسة الاقتصادية حسب شكل وصيغة عقد الشراكة.
- 5- تؤثر الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة تأثيرا إيجابيا، حيث تتغير المؤشرات المالية المستعملة في تقييم الأداء الاستراتيجي في الاتجاه الموجب.

6- يحقق مجمع صيدال مؤشرات مالية إيجابية، بسبب توسعه في عقود الشراكة.

7- تحدث عقود الشراكة المتعددة التي أبرمها المجمع مع أطراف أجنبية نفس الأثر على الوضعية المالية.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

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

1- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.

2- حداثة و تجدد موضوع الشراكة.

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

4- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى جانب آثار هذا القرار الإستراتيجي، بدلا من التسرع في إمضاء العقود.

#### 4- أهمية الموضوع:

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول ظاهرة معاصرة لم تتحدد معالمها بعد بصورة نهائية، ولقد اعتبرتها الكثير من الدول محورا من محاور سياستها الاقتصادية التنموية، وكما اعتبرتها العديد من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكائنها في ظل تزايد حدة المنافسة. كما تتجلى أهمية هذا البحث في تركيزه على الأثر المالي للخروج بحكم واتخاذ قرار من طرف مسؤولي المؤسسة بمواصلة ذات المنهج، أو القيام بخطوات تصحيحية تجعل الاستفادة من الشراكة أكبر، وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة تبنت هذه الإستراتيجية.

#### 5- أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- 1- محاولة التعرف على ماهية الشراكة طبيعتها، أشكالها، آثارها.
- 2- إبراز أهمية الشراكة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.
- 3- استعمال المؤشرات المالية المتاحة في تقييم أثر الشراكة على المستوى المالي.
- 4- عرض الامتيازات التي حققتها صيدال بفعل الشراكة ، لتكون نموذجا للمؤسسات الأخرى.

#### 6- المنهج المستخدم :

اتبعنا في هذا البحث منهج دراسة الحالة لمعالجة الإشكالية المطروحة، وهذا المنهج يمكننا من التعرف على وضعية مؤسسة اقتصادية واحدة بشيء من التفصيل، وحتى نتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها - قد تعمم إذا تساوت الظروف والإمكانات-، وقد وقع اختيارنا على مجمع صيدال نظرا لمكانتها الرائدة في مجال الشراكة خارج قطاع المحروقات فتحليل وضعيته وتجربته تعطينا صورة ولو أولية عن الأثر المالي الذي قد تحدثه إستراتيجية الشراكة.

وقبل ذلك، اعتمدنا في الجانب النظري عن أسلوب الوصف التحليلي لفهم الظاهرة والإمام بجوانبها، وتحديد المؤشرات المالية المستعملة في تحديد الأثر، وللوصول لعرض نتائج البحث استعنا بأسلوب الدراسة التحليلية المقارنة لتحديد اتجاه تطورات تلك المؤشرات، وكان ذلك من خلال تحديد فترتين زمنية تمثل الأولى مرحلة ما قبل الشراكة ، أما الثانية فكانت مرحلة ما بعد الشراكة.

**7- حدود الدراسة:**

اقتصرنا في هذا البحث على دراسة الشراكة الإستراتيجية كشكل من أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية، وبذلك استبعدنا المفهوم الواسع للشراكة على المستوى الكلي، والتي تتوسع إلى مجالات أخرى غير اقتصادية، كما أننا اخترنا بعض المؤشرات المالية وليست كلها، وكان معيار الاختيار هو مدى أهمية وانتشار استعمال ذلك المؤشر، ومدى توفر معطياته.

في الدراسة التحليلية المقارنة حددنا فترتين زمنيتين تمتد الأولى إلى ثلاث سنوات، بدايتها تعتبر السنة التي بدأ فيها المجمع يستعيد صحته المالية ونهايتها هي بداية تجسيد عقود الشراكة وانطلاقها أما المرحلة الثانية فتمتد إلى أربع سنوات لتنتهي سنة 2002.

**8- الدراسات السابقة:**

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

- بحث بعنوان (الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية)، وقد تناول هذا البحث مفهوم الشراكة و أشكالها، رهانات وآفاق الشراكة في الجزائر، وتطرق لتجربة صيدال في هذا المجال، لكنه لم يشر إلى الأثر الذي قد تحدثه الشراكة على أي صعيد من الأصعدة، حيث كانت دراسة الحالة مجرد وصف للعقود التي أبرمها المجمع وعرض لتوقعات الإنتاج ورقم الأعمال والإستثمارات.

- بحث بعنوان (العولمة والشراكة الأجنبية)، وتطرق إلى الشراكة الأجنبية كإحدى روافد العولمة وكوسيلة لإعادة تأهيل المؤسسة، حيث تكلم عن مبادئ وأنماط الشراكة، وأشار إلى تجربة صيدال واقتصر هو الآخر على عرض ووصف العقود التي أبرمها المجمع وتحليل الأثر التقني و التجاري والتنظيمي بشكل موجز، ولم يتناول بشيء من التفصيل الأثر على الصعيد المالي.

**9- هيكل البحث:**

للإمام بجوانب الموضوع قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث فصول:

- يتناول الفصل الأول المشاركة في المؤسسة الاقتصادية، ولذلك قدمنا هذا الفصل بتحديد مفهوم الإستراتيجية وأهم الخيارات الإستراتيجية الممكنة، لتتوصل إلى أن الشراكة أو التحالف هي من إستراتيجيات التوسع والنمو، بعدها أشرنا إلى مفهوم الشراكة وما يميزها عن التحالف والتعاون، ثم تناولنا أنماط وأشكال الشراكة وآثارها ونتائجها على المدىين القريب والبعيد.

- في الفصل الثاني قمنا بتحليل الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة والمقارنات المستعملة في التحليل المالي واستعرضنا أهم النسب والمؤشرات التي تساعدنا في التحليل وإجراء المقارنات.
- تطرقنا في الفصل الثالث بدراسة اثرر الشراكة علي الوضعية المالية و المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية وتحليل المقارنة لمعرفة اتجاه التغيرات التي طرأت على المؤشرات المالية بفعل الشركة، وقد كان انتقاؤنا لمجموعة من النسب المالية مبنيا على أهمية التعبير الذي تقدمه هذه النسب وإمكانية حسابها من خلال المعطيات المقدمة، ونشير في الأخير إلى أن الوثائق المالية المقدمة إلينا والمتضمنة لمعطيات ومعلومات محاسبية ومالية قد تمت المصادقة عليها من طرف محافظ الحسابات بما يظفي عليها طابع الصحة والواقعية.

## إهداء

إلى الوالدة الكريمة رجاء دعواتها  
إلى الوالد الكريم أمد الله في عمره  
إلى كل الإخوة و الأخوات ، القريب منهم و البعيد  
إلى الذين وقفوا بجانبني  
إلى كل من يمزج بين العلم و الأخلاق

# شكر

الحمد و الشكر و المنة لله تعالى أولا و أخيرا على نعمة التوفيق ،  
و سداد الخطى في الطريق .

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لي يد العون بأسلوب أو بآخر و أخص  
بالذكر :

الأستاذ الدكتور بوشيخي ، على إهتمامه و توجيهاته

عمال و إداريي المجمع صيدال **ENDIMED**

# الفصل الأول

## المشاركة في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثاني

# الوضعية المالية و المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثالث

دراسة أثر الشراكة على الوضعية

المالية للمؤسسة "مجمع صيدال"

**ENDIMED**

الملاحق

فق

## قائمة المراجع

أولا : الكتب بالعربية :

- 1 أبو قحف عبد السلام، التسويق الدولي، مصر :الدار الجامعية، 2002 .
- 2 أبو قحف عبد السلام، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم -الدعائم الأساسية ومقومات النجاح -القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، 1996 .
- 3 الحسيني صادق، التحليل المالي والمحاسبي، عمان، دار مجدلاوي للنشر، 1998 .
- 4 الحناوي محمد صالح وقريظاص رسمية، أساسيات الإدارة المالية والتمويل، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997 .
- 5 الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق، 2000 .
- 6 الشديفات خلدون إبراهيم، إدارة وتحليل مالي، عمان: دار وائل للنشر، 2001 .
- 7 القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 .
- 8 القظامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002 .
- 9 النجار فريد، التحالفات الاستراتيجية، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999 .
- 10 حيدر يونس إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، 1999 .
- 11 خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار وبلد النشر غير مذكورين، 1996 .
- 12 درغام دريد، أساسيات الإدارة المالية الحديثة، دمشق: دار الرضا للنشر، 1999 .
- 13 سيد مصطفى أحمد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الكتب، 2000 .
- 14 عبد الرحمان إدريس ثابت ومحمد المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.
- 15 علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999 .
- 16 علي فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999 .
- 17 عوض الله زينب حسين، الاقتصاد الدولي، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998 .
- 18 فرحات جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000 .
- 19 مرسى خليل نبيل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995 .
- 20 وهلين توماس وهنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990 .

ثانيا :رسائل ماجستير:

- 1- بن دريسو سمير، الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001 .

- 2- بن عيشة باديس، تحليل الاختلال المالي من منظور ديناميكي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1996 .
- 3- دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002 .
- 4- دريان أحمد، الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001 .
- 5- سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1996 .

#### ثالثا : مقالات بالعربية :

- 1- بن حبيب عبد الرزاق وحوالق رحيمة ، " الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية " ، ملف الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب بالبيدة، (22/21 ماي 2002 ) .
- 2- قدي عبد المجيد، "الإقتصاد الجزائري والشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد" ، جامعة ورقلة، (23/22 أفريل 2003 ) .
- 3- معين أمين السيد، " مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها" ، ملف الملتقى لاقتصاد الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، (10/9 ماي 1999 ) .

#### رابعا : كتب بالفرنسية

- 1-Aliouat Boualem, **Les stratégies de coopération industrielle**, Paris: Ed Economica, 1996.
- 2-Allain Thietar Raymond, **Encyclopédie du management**, Paris: Ed Vuibert, 1992 .
- 3-Assaraf Léon et al. , **La gestion financière**, Paris: Ed D'organisation, 1998.
- 4-Booyad Anis et P. Pres Legris Pierre, **Les alliances stratégiques**, Paris: Ed Dunod, 1996.
- 5-Conso Pierre et Hemicci Farouk, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, 1999 .
- 6-Deysine. A et Duboin.J, **S'internationaliser stratégies et techniques**, Paris Ed Dalloz, 1995.
- 7-Drsoni Jaques et Helferr Jean-Pierre, **Management strategique**, Paris: Librairi Vuibert, 1994.
- 8-Garrette.B et Dussauge.P, **Les strategies d'alliance**, Paris: Ed d'Organisation, 1995.
- 9-Griffiths Stéphane, **Gestion financière**, Alger: Chihab, 1996.
- 10-Henri Mane, **Dictionnaire de gestion vocabulaire**, Concepts et outils, Paris: Ed Economica, 1998.
- 11-Longatte Jean et Muller Jacques, **Economie d'entreprise**, Paris: Dunod, 1999
- 12-M.Collins Tinthy et Doorly Thomas.L, **Les alliances stratégiques**, Paris: Inter Edition, 1992.
- 13-Noel Alain et Dussauge Pierre, **Perspectives en management stratégique**, Paris: Economica, 1993/94 .
- 14-Raymond Alain Thietart, **Stratégie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris: Graw-Nill , 1990 .
- 15-Vizzavona Patrice, **Gestion financière**, 9<sup>ème</sup> Ed, Alger: Berti Edition, 1999 .

#### خامسا : مقالات بالفرنسية

- 1-Blanchot .F, « Modélisation du choix d'un partenariat », Revue française de gestion, (Juin ,Juillet, Août 1997).

- 2-Dahmani.A.M, « Les partenariat et les alliances stratégiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprise », Economie N°36, (Septembre 1996).
- 3-Donada Carole, « Fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat », Revue française de gestion N° 114 (Juin, Juillet, Août 1997).
- 4-Fassio Georges, « Partenariat industriels » , Revue gestion 2000, (Mars, Avril 2000).

سادسا : وثائق

- 1-La notice d'information, Saidal 1998.
- 2-Group Saidal, Rapport annuel 1998.
- 3-Group Saidal, Rapport de gestion 2002.
- 4-Saidal News N°7 (Mars, Avril 2003)
- 5-Group Saidal, Synthèse Activité, Année 2000.

سابعا : مواقع أنترنت

- 1-Anonyme, Index, (<http://www.So.Cpa.Sa/AS/as-o/>).
- 2-Anonyme, Arabie.depts, (<http://www.aljazera.net/in-depth>).
- 3-Thair Soukar, (<http://www.ITP/Net>).
- 4-Vernimmen Pierre, Les flux de trésorerie de l'entreprise, (<http://www.Vernimmen/html/resumes/titre1/res1-2-htm1>).
- 5-Group Saidal, (<http://www.Saidalgroup.com>).

## المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
I	المقدمة
	<b>الفصل الأول: المشاركة في المؤسسة الاقتصادية</b>
7	مدخل
8	المبحث الأول: الشراكة كبديل استراتيجي
8	المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
8	1- ماهية الاستراتيجية وسبل صياغتها
12	2- البدائل الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: استراتيجية الشراكة ودوافعها
14	1- مفهوم التعاون والتحالف الاستراتيجي
17	2- مفهوم الشراكة
19	3- الدوافع المؤدية للشراكة
20	المطلب الثالث: أهداف الشراكة والنظريات المفسرة لها
20	1- أهداف الشراكة
23	2- أهم النظريات المفسرة للشراكة
26	المبحث الثاني: أشكال الشراكة وتسييرها
26	المطلب الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات
26	1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة
30	2- شراكة المؤسسات المتنافسة
36	المطلب الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط
36	1- الشراكة الصناعية
38	2- الشراكة التجارية
40	3- الشراكة في ميدان البحث والتطوير
41	4- الشراكة المالية
41	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للشراكة

42	1-مراحل تسيير الشراكة
43	2-معايير إختيار الشريك المناسب
45	المبحث الثالث :عوامل نجاح الشراكة والنتائج المنتظرة منها
45	المطلب الأول : عوامل نجاح الشراكة و مؤشرات تقييمها
45	1-عوامل نجاح الشراكة
48	2-تقييم فعالية استراتيجية الشراكة
49	المطلب الثاني :النتائج الاستراتيجية للشراكة
49	1-النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات غير المتنافسة
50	2-النتائج الاستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة
52	خلاصة
	<b>الفصل الثاني :الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة الاقتصادية</b>
54	مدخل
55	المبحث الأول :الوظيفة المالية والتحليل المالي
55	المطلب الأول : الوظيفة المالية في المؤسسة
55	1- مفهوم الوظيفة المالية
56	2- دور الوظيفة المالية
57	3- الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي
58	المطلب الثاني:التحليل المالي
58	1- مفهوم التحليل المالي
59	2- أهداف التحليل المالي
59	3- الجهات المستفيدة من التحليل المالي
60	4- منهجية التحليل المالي
61	5- معايير المقارنة في التحليل المالي
62	المطلب الثالث: القوائم المالية
62	1- الميزانية
63	2- جدول حسابات النتائج
64	3- الملحق
64	4- تقرير التسيير
65	المبحث الثاني:مقاربات التحليل المالي
65	المطلب الأول : التحليل المالي من منظور السيولة - الاستحقاق

65	1-الهدف من التحليل المالي من منظور السيولة - الاستحقاق
66	2- مبادئ ترتيب و معالجة عناصر الميزانية وفق منظور سيولة-استحقاق
67	3- أسس التحليل من منظور سيولة-استحقاق
69	المطلب الثاني: التحليل من منظور وظيفي
70	1- وظائف المؤسسة وفق المنظور الوظيفي
71	2- أدوات التحليل المالي الوظيفي
74	3- التشخيص المالي من خلال الميزانية الوظيفية
74	المطلب الثالث: التحليل المالي من منظور ديناميكي
74	1- التحليل الديناميكي من خلال التدفقات المالية
76	2- جدول تدفقات الخزينة
80	المبحث الثالث : النسب المالية كأداة للتحليل المالي
80	المطلب الأول : ماهية النسب المالية
80	1- مفهوم النسب المالية و أهميتها
80	2- أهداف التحليل المالي بالنسب
81	3- حدود إستخدام النسب المالية في التحليل
81	4- مواصفات النسب المالية الجيدة
82	المطلب الثاني: مجموعات النسب المالية
82	1- مجموعات النسب المالية حسب المجال الذي تشتق منه
82	2- مجموعات النسب المالية حسب صلتها بالواقع
83	3- مجموعات النسب حسب المجال الذي تختص به
87	المطلب الثالث: المعايير الاقتصادية و المالية للنمو
87	1- المعايير الاقتصادية
88	2- المعايير المالية
93	خلاصة
	<b>الفصل الثالث : دراسة أثر الشراكة على الوضعية المالية والمحاسبية لمجمع صيدال</b>
95	مدخل
96	المبحث الأول: تقديم المجمع
96	المطلب الأول: التعريف بمجمع الصيدال ENDIMED
97	المبحث الأول : عموميات حول الأدوية في الجزائر
97	المطلب الأول : الناشطون في سوق الأدوية الجزائري
104	

104	المطلب الثاني : لمحة تاريخية حول المؤسسة
104	المطلب الثالث : تعريف المؤسسة :
	المبحث الثاني : مكانة مؤسسة ENDIMED ونظام تسييرها
	المطلب الأول :مكانة وواقع الموزع الوطني للأدوية (Endimed)
105	المطلب الثاني : نظام التسيير في المؤسسة وطريقة عملها
107	المطلب الثالث : وظائف التسيير داخل المؤسسة
109	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها
109	المطلب الأول : بعض أقسام المؤسسة الهيكل الإداري للمؤسسة
110	المطلب الثاني :المصالح الرئيسية و مهامها
112	المبحث الرابع : الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة
112	المطلب الأول : الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة
113	المطلب الثاني :المشاكل التي تعاني منها المؤسسة
114	المطلب الثالث : التوصيات و الاقتراحات
115	خاتمة الفصل التطبيقي
118	خلاصة
119	الخاتمة
120	قائمة المراجع
121	الملحقات

## ملخص المذكرة

لقد أفرز تزايد حدة المنافسة في هذا العصر، بروز إستراتيجية الشراكة كشكل للتعاون وكبديل للتنافس السليبي العدائي، وهي تصنف ضمن إستراتيجيات التعاون والتوسع باستخدام مصادر خارجية من أجل تحقيق ميزات تنافسية وجلب تكنولوجيات عالية و تسهيلات صناعية إنتاجية، والنفوذ لأسواق جديدة وخفض المخاطر المالية. فهل فعلا هذه هي حقيقة الشراكة وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة ؟ يتداخل مصطلح الشراكة مع كل من مصطلحي التعاون و التحالف، إلا أن هناك جوانب كثيرة للاتفاق، وعموما تعتبر الشراكة شكلا بارزا من أشكال التعاون، و مفهوما واسعا يضم كل أنواع التقاربات التي تحدث بين المؤسسات بما فيها تلك التحالفات التي تحدث بين المؤسسات النشطة في نفس الصناعة و المنافسة فيما بينها، وهي في حقيقتها علاقة قائمة على أساس التقارب و التعاون المشترك، من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات الاقتصادية المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لاجل نجاح هذه العلاقة، مع الحفاظ على استقلاليته القانونية.

وتنحصر الدوافع الأساسية لتبني هذه الاستراتيجية في ظهور وتنامي العولمة، التي شملت كل المجالات، إضافة إلى ارتفاع تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير، ولعل السبب الرئيسي في ظهور الشراكة وتزايد عقودها يوما بعد يوم هو التناقص النسبي لفرص الاندماج والشراء بسبب الإخفاقات الكبيرة التي حدثت إثر هذين العمليتين، إضافة لذلك هناك دوافع أخرى أدت بالمؤسسات إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها لمواجهة التحديات والمخاطر و الأزمات على كل الأصعدة، وثانيها لضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها لتحقيق رافعة تمويله جديدة وبتكلفة محدودة.

تهدف الشراكة إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، تحويل أو اقتناء حرفة جديدة لكسب مجموعة من المهارات ( مهارات في التسويق، في الإنتاج والتمويل، في الاتصال، في التسيير المال وغيرها ). كما تسهل الشراكة الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال اختيار شريك له القدرة الكافية في التأثير على القيود والمحددات التي تعيق الوصول إلى هذا الهدف، إضافة إلى أن الشراكة قد تقلل من مخاطر المنافسة، وتتيح فرصة التعاون والانتقال التكنولوجي بتكاليف أرخص.

ولقد تم تصنيف أشكال الشراكة حسب معيارين هما: معيار العلاقة بين المؤسسات، ومعيار قطاع النشاط، فحسب معيار العلاقة بين المؤسسات تنقسم الشراكة إلى قسمين: شراكة بين المؤسسات غير المتنافسة، التي تضم بدورها المشاريع المشتركة الدولية والشراكة العمودية والاتفاقيات ما بين القطاعات، أما القسم الثاني فهو تلك

المقاربات التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة، والمتمثلة في الشراكات المتكاملة وشراكات الاندماج المتبادل و شراكات شبه التركيز.

تحدث شراكة المؤسسات غير المتنافسة بين أطراف لا تنشط في نفس القطاع، إضافة أن لكل طرف سوقه الخاص، ويتمثل الدافع الأساسي لمثل هذا النوع من الشراكات في التوسع في النشاط واقتحام أسواق جديدة، فالمشاريع المشتركة الدولية - التي غالباً ما تحدث في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة - تفتح سوقاً جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي من خلال توفير معلومات أكثر دقة عن السوق المحلية، كما أن الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، وأطراف هي في كل الحالات موردين أو زبائن يقيمون علاقات من نوع زبون / مورد، وقد ظهر هذا الشكل في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، أما الاتفاقات ما بين القطاعات فتتميز بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشاركة، وتهدف إلى توسيع النشاطات وتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، ويتضح هذا الشكل بصورة بارزة في قطاع الاتصالات، حيث أمضت الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاع الإعلام الآلي والإلكترونيك.

وتعتبر شراكة المؤسسات المتنافسة رافداً هاماً من روافد التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين، فانتشار العولمة وتزايد حدة المنافسة دفعت بالكثير من الشركات العالمية الرائدة وغيرها إلى التعاون مع شركات أخرى لتوسيع أسواقها وخفض تكاليفها، وبذلك تحولت المنافسة إلى تعاون في شكل عقود للشراكة، وقد ظهر هذا الشكل من التقارب في ثلاث صور أساسية - حسب الأصول والمؤهلات التي تساهم بها المؤسسات المشاركة - شراكة متكاملة، أو شراكة للتكامل المشترك أو شراكة شبه التركيز، فالشراكة المتكاملة تؤدي إلى توسيع تكاميله المساهمات، وتجنب المؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لذلك الموجودة عند الشريك، وهدفها الأساسي هو استغلال الشبكة التوزيعية للشريك، لذا فهذا الشكل ينتشر بكثرة في النشاطات التجارية و يكاد ينعدم في النشاطات الإنتاجية. أما شراكة التكامل المشترك فتجمع بين مؤسسات تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين أو مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة. و تكون شراكة شبه التركيز خصوصاً في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية وذات الأهمية الكبيرة، وتجمع بين مؤسسات تنتج وتبيع منتوجاً مشتركاً، إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك هي متماثلة.

تكلمنا عن تصنيفات الشراكة حسب معيار العلاقة بين الأطراف، أما حسب قطاعات النشاطات فتتنوع إلى الشراكة في المجال الصناعي، الشراكة التجارية، الشراكة المالية، الشراكة في ميدان البحث والتطوير. فالشراكة الصناعية تبرز ضرورتها انطلاقاً من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية وما تتطلبه من تكنولوجيا

عالية، ويظهر هذا الشكل من الشراكة في صورة اتفاقات للتخصص و الصنع، أو اتفاقيات للمقاوله الباطنية، أو عقود شراء بالمبادله. أما الشراكة التجارية فتؤدي دورا ديناميكيا في مجال نشاطات بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية، وتحدث بين مؤسستين أو أكثر تعاني إحداهما من ضعف في تسيير نشاطها التجاري، وبالتالي تلجأ للشركة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية، وفتح شبكات جديدة للتوزيع، ويظهر هذا الشكل من الشراكة في صورة التعاون الأفقي للتموين، أو إنشاء شركة مشتركة، أو منح امتيازات. وتتركز الشراكة في ميدان البحث والتطوير في قطاعات الأدوية والأسلحة ومختلف السلع الاستراتيجية، كما تظهر الشراكة المالية من خلال مساهمة شركة في رأسمال شركة أخرى أو أكثر.

بعد هذه التقسيمات التي تكثرها يبقى أن نشير إلى أن المؤسسة الواحدة يمكنها أن تضم عدة أشكال للشراكة مع مؤسسات مختلفة، أو مع نفس المؤسسة، لكن مهما كانت أشكال الشراكة إلا أنه وبمجرد اتخاذ قرار تبني هذه الإستراتيجية، تبرز عدة صعوبات ومشاكل من أهمها كيفية تسيير وإدارة هذه العلاقة، التي تتميز بالتعقيد كونها تمزج بين التعاون والتنافس، وفي هذا الإطار قسمت عملية تسيير الشراكة إلى مراحل أساسية ولازمة للوصول بالاتفاقيات المبرمة إلى التنفيذ الفعلي وتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة والمخطط لها، وتبدأ تلك المراحل باتخاذ قرار الشراكة، ليتم بعدها البحث وجمع المعلومات عن الشريك الملائم، وبعد تحديد الشريك المناسب، يتم تحرير ملف التفاوض و إعداد بروتوكول الاتفاق.

ويرجع نجاح مشاريع الشراكة إلى احترام مجموعة من القواعد يتمثل أهمها في التخطيط الجيد، وتوافر الثقة المتبادلة، إضافة إلى توقع النزاعات والاستعداد المسبق لمعالجتها وانسجام الثقافات، وجود نوع من التوازن والإنصاف في الرقابة واتخاذ القرارات، وفي هذا السياق هناك مجموعة من المؤشرات تستعمل في تقييم مدى فعالية ونجاح الشراكة، كمؤشرات الربحية الكلية، ومؤشرات كفاءة المدخلات، ومؤشرات المركز المالي، ومؤشرات النمو والتوسع، ومؤشرات الكفاءة التسويقية، وتدفعات الاستثمار المباشر.

ورغم تعدد أشكال الشراكة، إلا أن نتائجها تتشابه وتتقارب على المدى المتوسط والمدى البعيد، ومن النتائج المشتركة أو المتشابهة التي تحدثها مختلف أشكال الشراكة، نجد نجاح المنتج وتخفيض التكاليف، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في العمل، وجلب مزيد من الأرباح، إضافة لتلك النتائج يتميز كل شكل من أشكال الشراكة بكونه يحدث أثارا ونتائج خاصة، ترجع لطبيعة العلاقة التي تربط الأطراف ومدى احترام القواعد الأساسية للنجاح، ومن بين تلك الآثار وأهمها نجد النتائج المالية أو الأثر على الوضعية المالية للمؤسسة، وللتوصل إلى قياس هذا الأثر وتحليله، نحاول تحديد أهم المؤشرات المالية المستعملة في هذا الصدد، لكن قبل ذلك نشير إلى طبيعة الوظيفة المالية والتحليل المالي، والتطور التاريخي الذي عرفته مقاربات التحليل المال والتي من أهمها التحليل باستعمال النسب.

تؤدي الوظيفة المالية دورا هاما في التخطيط المالي وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية, إضافة إلى قيامها بالعمليات ذات الطابع المالي, ويتمثل الدور الأساسي للوظيفة المالية في خدمة السياسة العامة للمؤسسة ودراسة وتوقع الأثر المالي للقرارات المتخذة, كما أنها مسؤولة عن تنظيم الرقابة وضمان التجانس وإجراء التقييم المالي, ودراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال التحليل المالي, الذي ينحصر في مجموعة من أدوات وطرق التشخيص المستعملة في تقييم الوضعية المالية, وبذلك يهدف التحليل المالي إلى القيام بتشخيص دقيق للوضع المالي, وتقديم توصيات خاصة بالتوظيفات, إضافة إلى تقدير قيمة المؤسسة, وتوفير أدوات الرقابة وتحديد القدرة الإيرادية للمؤسسة. ويستفيد من التحليل المالي قطاعات لها اهتمام مباشر بالمؤسسة وقطاعات ليس لها اهتمام مباشر. كما تعتبر القوائم المالية نقطة البداية في التحليل المالي, وفي نفس الوقت المخرجات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي, وتمثل هذه القوائم في الميزانية وجدول حسابات النتائج, إضافة إلى بعض الملاحق و تقرير التسيير.

وقد شهدت مقاربات التحليل المالي تطورا مطردا عبر الزمن, حيث انتقل التحليل من المنظور الكلاسيكي الساكن- الذي يشمل منظور السيولة ثم المنظور الوظيفي- إلى التحليل الديناميكي المبني على التغير في التدفقات, فالتحليل الساكن يعكس القيم النهائية للأرصدة الناجمة عن العديد من التدفقات, دون أن يعكس فعليا ماهية هذه التدفقات, بينما يعتمد التحليل الديناميكي على دراسة تلك التدفقات, ويميز بين التدفقات التي تؤثر على النتيجة والتدفقات التي تغير من قيم الأصول والخصوم, وأخيرا تلك التدفقات التي تكون في شكل مقوضات ومدفوعات فعلية, وإضافة إلى هذه المقاربات يمكن الاعتماد على النسب المالية واعتبارها أداة هامة و ناجحة للتحليل.

وتبرز أهمية النسب المالية في كون تلك الأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئا, ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي, مما يستدعى ربط بعضها ببعض من شكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون, ويهدف التحليل من خلال النسب إلى توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم البيانات وإجراء المقارنات على مختلف المستويات, زيادة على تمكين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية من القيام بأعمالها بفاعلية وجدية, وذلك من خلال توفير معلومات تحليلية.

وتقسم النسب المالية المستخدمة في التحليل إلى ثلاثة أصناف, يضم الصنف الأول مجموعات النسب حسب المجال الذي تشتق منه, وتقسم إلى نسب اتجاهية ونسب هيكلية, أما الصنف الثاني فيحتوي على مجموعات النسب حسب صلتها بالواقع, وتقسم إلى نسب فعلية ونسب معيارية, ويتمثل الصنف الثالث في مجموعات النسب حسب المجال الذي تختص به, وهي مجموعة نسب السيولة ومجموعة نسب الإنتاجية, إضافة إلى مجموعة

نسب هيكل رأس المال و مجموعة نسب الربحية. وقد اعتمدنا في تحليلنا للأثر المالي لاستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال على بعض النسب المالية التي تعكس هذا الأثر.

فجمع صيدال يعتبر من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي, وذلك بتبنيها لاستراتيجية الشراكة، التي اعتبرتها وسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية وجلب التكنولوجيا المتطورة والمعارف الضرورية، فإلى أي مدى أثر هذا التوجه الاستراتيجي على الوضع المالي للجمع؟

يعتبر مجمع صيدال رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر وذلك من خلال 46 خطا إنتاجيا، متوزعا على سبعة مواقع إنتاجية، وقد وصلت مبيعاته سنة 2002 إلى 5.6 مليار دينار بنمو قدره +10% مقارنة بسنة 2001 كما فاق إنتاجه في هذه السنة 121 مليون وحدة بنمو +5% مقارنة بالسنة الماضية، ويتميز المجمع أيضا بالتجربة والكفاءة العالية لموارده البشرية.

وفي إطار برنامج المخطط التطوري، دخل المجمع في تنفيذ برنامج شراكة صناعية، يهدف من خلالها إلى توسيع مجال نشاطه ورفع حصته السوقية، إضافة إلى مواكبة التكنولوجي الحديثة وتطوير المعرفة العلمية وإدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية.

و تمر إقامة المشاريع المشتركة في صيدال بعدة مراحل:

مرحلة الاتصال ثم المفاوضات، وبعد قبول نتائج تلك المفاوضات يتم توقيع محضر الاتفاقية والتكوين القانوني للمشروع المشترك، بعدها يتم القيد في السجل التجاري وإقامة دراسات الجدوى قبل إنطلاق المشروع فعليا، والدخول في الاستغلال والإنتاج، وقد اعتمد المجمع ثلاث أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، أما الشكل الثاني فيتمثل في إبرام عقود التصنيع الامتيازية، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف في وحدات إنتاج المجمع، وقد كان الشكل الأخير متمثلا في اقتناء رخص الإنتاج، وقد أبرمت صيدال في إطار المشاريع المشتركة عدة عقود مع مخابر أجنبية عالمية وبعض الشركات الرائدة في مجال الأدوية و من أهم تلك العقود:

مشروع فايزر - صيدال، مشروع رون بولانك- صيدال، التجمع الصيدلاني- صيدال، نوفونورديسك - بيار فابري - صيدال، دار الدواء - صيدال، ميداكتا - صيدال.

كما أبرمت صيدال عدة اتفاقيات في إطار عقود التصنيع الامتيازية من أهمها:

صيدال - فايزر، صيدال - نوفونورديسك، صيدال - دار الدواء، صيدال - رام فارما.

إضافة إلى تلك العقود تمكنت صيدال من جلب رخص للإنتاج مع كل من الشركات التالية:

سولفاي فارم، ميدي كوبا، حياة فارم، ميهيكو، ايلي ليلي.

وللتوصل إلى دراسة وتحليل الأثر المالي الذي أحدثه انطلاق بعض هذه المشاريع في الإنتاج, قمنا بإجراء مقارنة بين الوضعية المالية للمجمع قبل الشراكة والوضعية المالية بعد الشراكة, وبعد دراسة تغيرات كل فترة توصلنا إلى النتائج التالية:

\* بالنسبة للأصول:

لم تشهد الأصول تغيرات كبيرة بين الفترتين, فقد واصلت الاستثمارات في الانخفاض مما قد يدل على أن صيدال لم تتمكن بعد من جلب تكنولوجيا جديدة, وفي نفس الوقت لاحظنا زيادات معتبرة في المخزون خاصة المنتجات التامة, ويعود ذلك إلى انطلاق بعض المشاريع في الإنتاج.

\* بالنسبة للخصوم:

لوحظت زيادة في الفترة التالية سبب ارتفاع الديون الاستثمارية, التي خصص لتمويل الاستثمارات الخاصة بالشراكة, وهو ما أدى أيضا إلى ارتفاع الديون المالية.

\* بالنسبة لرقم الأعمال والقيمة المضافة :

سجل المجمع زيادات معتبرة في المبيعات خاصة في الفترة الثانية, وهو دليل على نجاح صيدال في سياستها التسويقية, كما عرفت القيمة المضافة تطورا خلال المرحلة الثانية, ولم تتأثر بالزيادات الكبيرة في استهلاك المواد و اللوازم التي غطتها القيم المتزايدة للإنتاج المباع.

\* الخزينة:

سجل رصيد الخزينة تراجعاً كبيراً في الفترة الثانية مقارنة بالأولى, و يعود السبب في ذلك إلى تزايد احتياجات دورة الاستقلال التي رافقت انطلاق بعض عقود الشراكة في عمليات الإنتاج, وهو المبرر الذي دفع بصيدال إلى اللجوء إلى التسبيقات البنكية والقروض قصيرة الأجل.

\* نسب السيولة:

عرفت نسبة التداول تراجعاً في الفترة الأولى وتحسناً في الفترة الثانية, بسبب نمو الأصول المتداولة, كما سجلت نسبة الخزينة الفورية تراجعاً يعود إلى جلب المزيد من القروض قصيرة الأجل لتغطية الاحتياجات الإضافية للمشاريع المشتركة.

\* نسب النشاط:

انعكس ارتفاع المبيعات بمعدلات أقل من تلك المحققة في مخزن المنتجات التامة على معدل دوران المخزون الذي سرعان ما تراجع في الفترة الثانية مقارنة بالأولى.

\* نسب هيكل رأس المال:

أدت زيادة القروض المعتمدة لتمويل الاحتياجات المتزايدة إلى تزايد نسبة الرافعة المالية, في حين حافظت صيدال على استقلاليتها المالية رغم هذا التوسع. من جهة أخرى سجلت نسبة تغطية الأرباح تراجعاً معتبراً في الفترة الثانية، بسبب نقص الأرباح و ارتفاع المصاريف المالية التي تضاعفت بسبب التوسع في جلب القروض

\* نسب الربحية:

عرفت نسب الربحية تدهوراً بسبب تراجع الأرباح, في حين سجلت نسب العائد على إجمال الأصول تراجعاً هي الأخرى، بسبب توسع احتياجات الاستغلال.

\* نسب النمو:

تدهورت نسب النمو بعد الشراكة بسبب تراجع الأرباح وارتفاع احتياجات الاستغلال, مما يدل على أن المجموع في حالة نمو سريع غير متحكم فيه , و خاصة أن سرعة نمو رأس المال العامل أبطأ من تزايدت الاحتياجات في رأس المال العامل، مما ينتج عنه بالضرورة أزمة في الخزينة .

نستنتج أن إستراتيجية الشراكة أحدثت آثاراً متباينة على المؤشرات المالية التي عرف بعضها تحسناً، في حين عرف البعض الآخر تدهوراً, ولكن عموماً يمكننا القول أي صيدال حقق نمو، لكن يبقى عليها أن تجعل هذا النمو متوازناً حتى لا يؤثر على وضعية الخزينة و لا يمس باستقلاليتها المالية.