

إهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام و الحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام ، سبحانه لا نحصي له ثناءً عليه هو كما أثنى على نفسه وهو ولي كل إنعام.

و الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات، و رفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات ، قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون ، كما لا تستوي الأنوار و الظلمات ، وأشهد أن لا إله إلا الله ، وحده لا شريك له في ألوهية و ربوبية و ماله من الأسماء الحسنى و كامل الصفات، وأشهد أن محمداً عبده و رسوله ، الذي بلغ العلى بكماله كشف الدجى بجماله كملت جميع خصاله، صلوا عليه و آله، اللهم صلي على محمد و على آله و صحبه الذين هم أبر الخلق قلوبا، و أغزرهم علوما و أكملهم حزما و عزما، وسلم تسليما ، ثم أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما، و إلى جميع الإخوة والأخوات، و كذا جميع الأهل و الأقارب.
و إلى جميع الأصحاب و الرفقاء، و إلى كل من يكون لي المحبة والتقدير...

عمر...

التشكرات

التشكر و التقدير

قال تعالى: "و إذ تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم و لئن كفرتم إن عذابي لشديد" سورة

إبراهيم الآية 7

قال الرسول صلى الله عليه و سلم :
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله

قال الشاعر:

إذا الشافع استقصى لك الجهد كله
و أن لم تتل نجحا فقد وجب
الشكر

أولا و قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي و فقني لإنجاز هذا العمل، كما أتقدم بالشكر
الجزيل إلى الأستاذ المحترم و المشرف الرسمي على هذه المذكرة: **مقداد نادية** والتي قدمت
لي النصائح ،و التوجيهات التي مهدت لي الطريق لإتمامها. و كذا الدكتور المحترم بوشخي
بوحوص ، فلهم مني كل الشكر و التقدير.
و الله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه.

و في الأخير أتقدم بالشكر الواسع إلى أوليائي الأعزاء و كل زملائي الكرام الذين و قفوا
على نجاحي طيلة تواجدي بالجامعة.
"جزء الله خيرا كلا على حدا"

يعبر مضمون هذه المذكرة بأي حال على رأي صاحبها.

مقدمة الفصل:

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 وتطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وجلب 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 "**Stratégie**" 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 إحتل 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- القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح.
 - 3- القرارات 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، وتتحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتوجات والأسواق المستهدفة لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الاستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال

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

* في هذا الكتاب عرف **Andrews** الاستراتيجية على أنها ماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، 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.

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⁾.

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⁽²⁾.

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⁽³⁾.

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⁽⁴⁾.

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⁽⁵⁾.

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

(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 واستراتيجيات (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999)، ص 142.

(5) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000)، ص 124.

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 والتهديدات. 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.
- 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 لمدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة.

2-1 سبل صياغة الاستراتيجية:

يطلق على السبيل 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 يحث على التصرف وتعريفه وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات".

كما أن مفهوم صياغة الاستراتيجية ينصرف غالباً 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، أما وفق تعريف الاستراتيجية فتبدأ عملية الصياغة بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد وتنتهي بمرحلة التنفيذ.

عند وضع الاستراتيجية يستحسن مراعاة المحاور التالية⁽³⁾:

- 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 الاستراتيجية 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 جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى⁽¹⁾. 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⁽²⁾. وتتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية 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⁽³⁾، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

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

(1) - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 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.

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





المصدر: نبيل 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 انطلاقاً من
الإمكانات الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها، ومن أهم تلك البدائل:

1-2 استراتيجيات الاستقرار:

تتناسب مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات
تغييرات كبيرة إستناداً 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.

تتنقسم استراتيجيات الاستقرار إلى⁽¹⁾ :

1- إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير.

2- إستراتيجية الربح.

3- إستراتيجية التوقف المؤقت.

4- إستراتيجية 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- إستراتيجية البيع الجزئي.

3- إستراتيجية 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:

تتمثل في التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحدة واستخدام 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 وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990، ص268).

(2) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص104.

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 استراتيجية التواطؤ أو التآمر: تتلخص في التعاون الفعّال 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⁽¹⁾.

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

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

مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية⁽²⁾:

- اتفاقيات طويلة المدى.
 - توافق وتظافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون.
 - الاستقلالية القانونية للشركاء، وبالتالي يتم استبعاد كل من الاندماج والابتلاع.
 - إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائياً أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.
- وعموماً يعتبر التعاون خياراً استراتيجياً 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)⁽¹⁾، 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 التهديدات⁽²⁾.

ومهما كان شكل العلاقة تبقى التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون بين المؤسسات بشأن مشروع معي، ولأجل تحقيق مجموعة من الأهداف أو لاها غزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر وتحقيق وفورات الحجم.

وتتعدد صيغ التحالف لتأخذ أشكالاً عديدة نوجزها في العناصر التالية⁽³⁾:

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

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

⁽¹⁾ Thietart Raymond Alain ,Stratégie d'entreprise (2ème 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.

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 (4):

- 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 التمايزين: 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⁽¹⁾.

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^(*) 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.

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

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

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

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 وعقود تضيع أو عقود شراء بالمبادلة.

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

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 عقودا 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.

- غالبا ما يطلق معنى التحالف عن تلك العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، وبذلك يحل التعاون محل التنافس.

- يعتبر التحالف شكلا من أشكال الشراكة التي من الممكن أن تشمل أيضا 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 مفهوما واسعا 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 الاشهار، الاعلام المتواصل، تبادل المهارات والموظفين... إلخ.

2- هي كيان ذهني يتحكم في العلاقة القائمة بين المؤسسات، والتي تتصف بالفوائد المشتركة وبتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي المشترك.

3- هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق المجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية⁽¹⁾.

4- هي اتفاقية 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.

5- هي إمكانية طلب من إحدى الأطراف (مؤسسات، مجتمعات، أشخاص... إلخ)، الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة⁽³⁾.

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⁽⁴⁾.

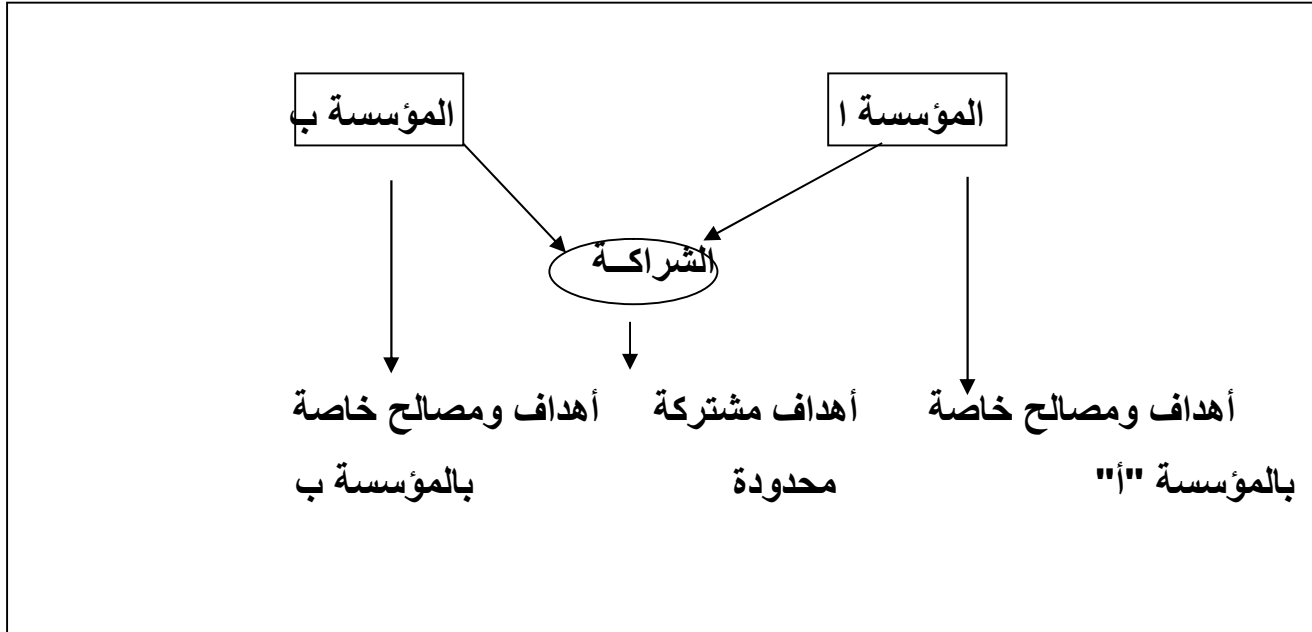
⁽¹⁾ - B.Garrette et P.Dussauge ,Les strategies d'alliance (Paris :Ed d'Organisation ,1995),P27.

⁽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 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 stratège 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 لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليتة القانونية.

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 معاصرة 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 مسئولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

2- تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات -بما فيها رائدة- 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 والشراء 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 محدد، مما يسهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره .

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⁽³⁾، كما تحقق الشراكة قدراً كبيراً من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط .

(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 التمويل: التحكم في التكاليف المرتبطة بالتمويل...الخ؛

-مهارات في التسيير المالي: قياس ومراقبة مختلف الهوامش ومرد وديات 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 بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو

طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، دون أن ننسى العنصر المالي.

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

1-4 سهولة الدخول إلى السوق الدولية:

وذلك من خلال اختيار شريك إستراتيجي 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.

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 إستراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها وهي 777، لأن مشروع بهذا الحجم يحتاج إلى بلايين الدولارات⁽²⁾.

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 (كالتكوين، البحث والتطوير... الخ)⁽³⁾، لذا اعتبرت هذه الاستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف " بالتعلم " **L'apprentissage**.

من الأمثلة الحية التي تجسد هذه الظاهرة، هو ما حدث بين شركة **Toyota** وشركة **GM** ففي سنة 1982 أغلقت شركة **GM** مصنعها القديم للسيارات في كاليفورنيا بسبب عدم كفاءتها

(2) - نفس المرجع السابق، ص 474.

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

لكنها سنة 1984 وافقت على إعادة فتحة بعد اتفاق مشترك مع شركة **toyota** وتم تحويله إلى مشروع مشترك " **Joint-venture** "، وسمي هذا المشروع الجديد **Nurmi**، 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.

1-7 التقليل من حدة المنافسة:

تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال 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⁽¹⁾.

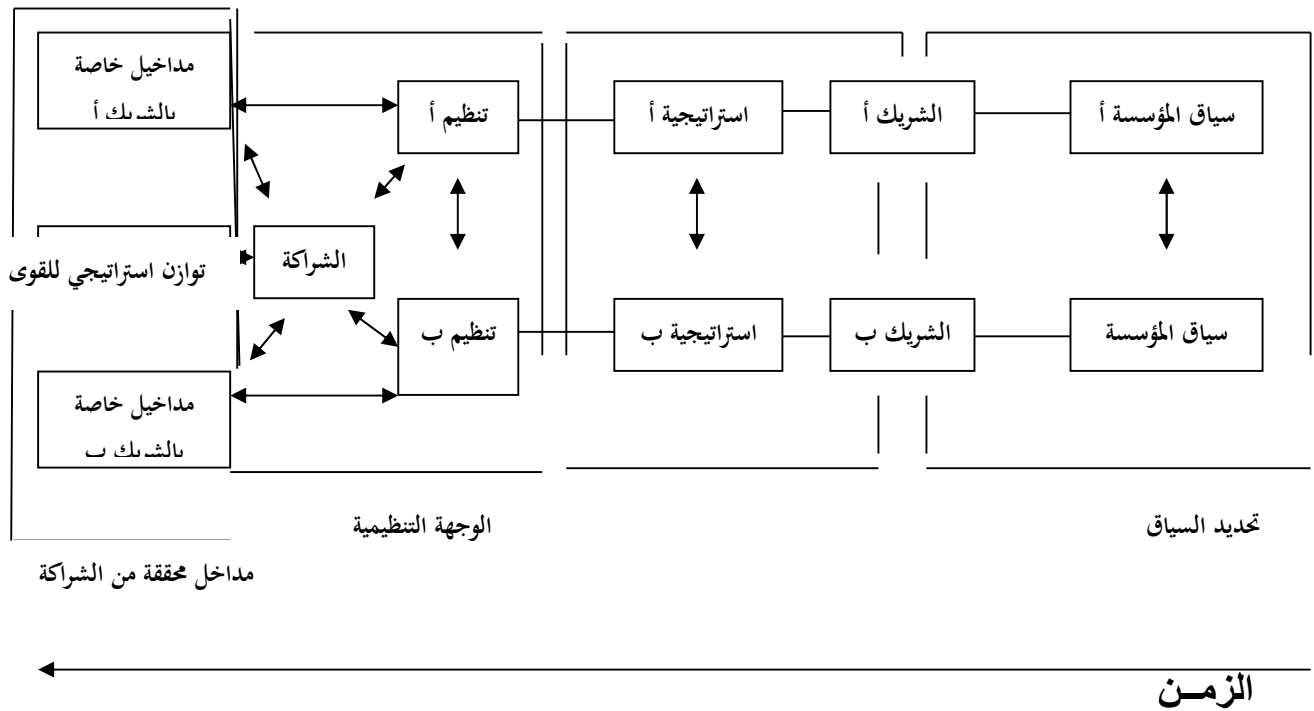
كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصر المؤسسات المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد ومن تم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المؤسسات أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص استثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي⁽²⁾.

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:

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

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

الشكل I-03 تطور علاقات الشراكة



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

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 لأهم التفسيرات النظرية التي تعالج مسألة الشراكة الاستراتيجية، ونشير إلى أن جل هذه النظريات حديثة بحداثة 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 العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الاحلال بين مختلف أشكال الارتباط

الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، اتفاقيات الترخيص، اتفاقيات الامتياز، اتفاقيات الشراكة)، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية (1):

1- تعقد وعدم استقرار المحيط: يؤدي إلى ارتفاع احتمال حدوث أخطاء، وبالتالي ارتفاع تكاليف التعديل والتصحيح.

2- العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: وهذا ما ينفي إنشاء اتفاقيات مثالية.

3- درجة تخصص كبيرة للأصول: ارتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية استعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا 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 أمرا هاما لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات.

5- عامل الانتهازية: يظهر من خلال استعمال الحيلة أو سوء النية وعدم إظهار النوايا والأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا أو المتعامل)، هذه التغيرات تسبب أعباء وتكاليف إضافية.

6- قلة عدد المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات احتكار وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء.

وذكر Allouât.B 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.

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

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 وسطاً 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 اندماجاً 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 هذه العلاقة لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة⁽¹⁾.

إن نظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار لمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساساً للالتحاق والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الإنتهازية وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج

(1)- Ibid ,P72.

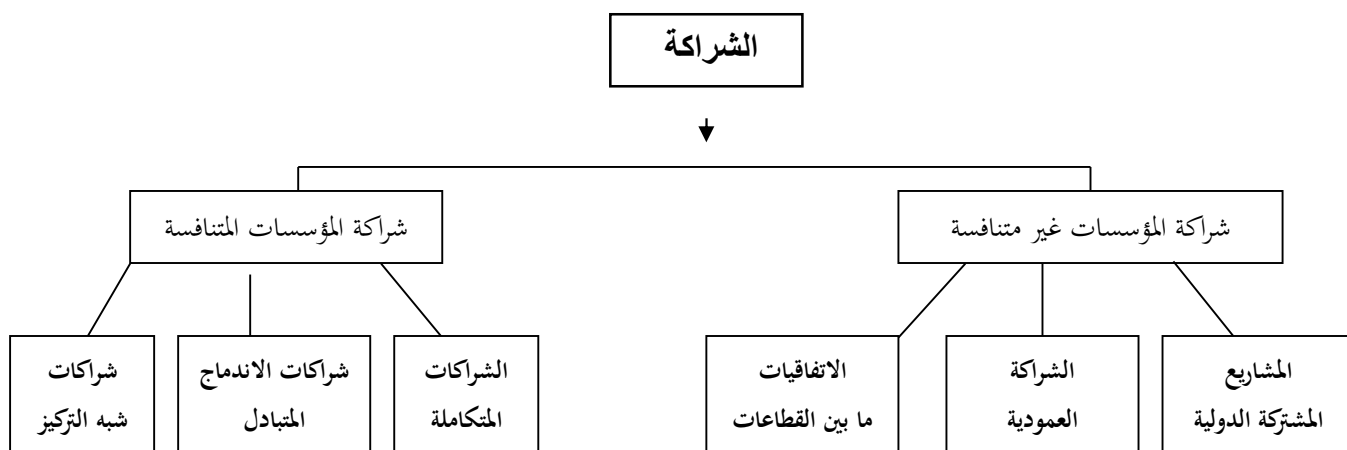
- هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة. من خلال النظرية نستنتج ما يلي :
- إذا كانت درجة غموض النتائج المنتظرة كبيرة يكون احتمال خيار الشراكة كبيراً مقارنة بعلاقة السوق.
 - إذا كانت درجة غموض النتائج ضعيفة فإن احتمال 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.

المبحث الثاني: أشكال الشراكة وتسييرها

المطلب الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

قام كل من **Garrett** و **Dussauge** 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 واقتحام 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 الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

وقد قامت في هذا الصدد شركة **Renault** بإنشاء شركة مختلطة مع الشركة المكسيكية **DINA** المختصة في صنع الشاحنات، وسميت تلك الشركة باسم **Renault Mexicain** وهي تقوم بالتجميع الآن لتركيبات السيارة المرسله من فرنسا من نوع **R5** و **R12** وتسويقها في المكسيك.

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 والسلوكات 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 والتسويق.
- 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) - مصطفى شلاي، 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.

2-1 الشراكة العمودية: Le partenariat verticale

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون / مورد. لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم " **make or buy** " أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية⁽³⁾.

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 إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية (**La sous-traitance**).

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

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

⁽³⁾ - B.Garrette et P.Dussaug, Op-Cit, PP.93.94 .

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

⁽²⁾ - Ibid ,P96.

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 السلوكيات الانتهازية للمورد كما أنها تشجع التعاون بينهم.

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

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكات هو ما قامت به شركة **Cummins Engines** المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعا جديدا من المكابس **Les pistons** وهي مركبات أساسية في كل نوع من الأنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقا للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف 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 و توجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيات 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 على مركبات أخرى⁽¹⁾.

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

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 وذلك 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 لإبقاء علاقات الارتباط قائمة .
هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الاعلام الآلي، الالكترونى و الهدف منها هو (3) :

- 1-الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، ومكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية ... الخ .
 - 2-الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيا خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.
- بعدما تناولنا أشكال الشراكة الممكنة بين المؤسسات غير المتنافسة يمكننا أن نلخصها و نوضحها في الشكل التالي :

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

المورد

الشراكة العمودية

الاتفاقيات

المؤسسة

الشركاء
مشاريع
قطاعات
أخرى

الشركاء المحليين

الشراكة

الشراكة العمودية

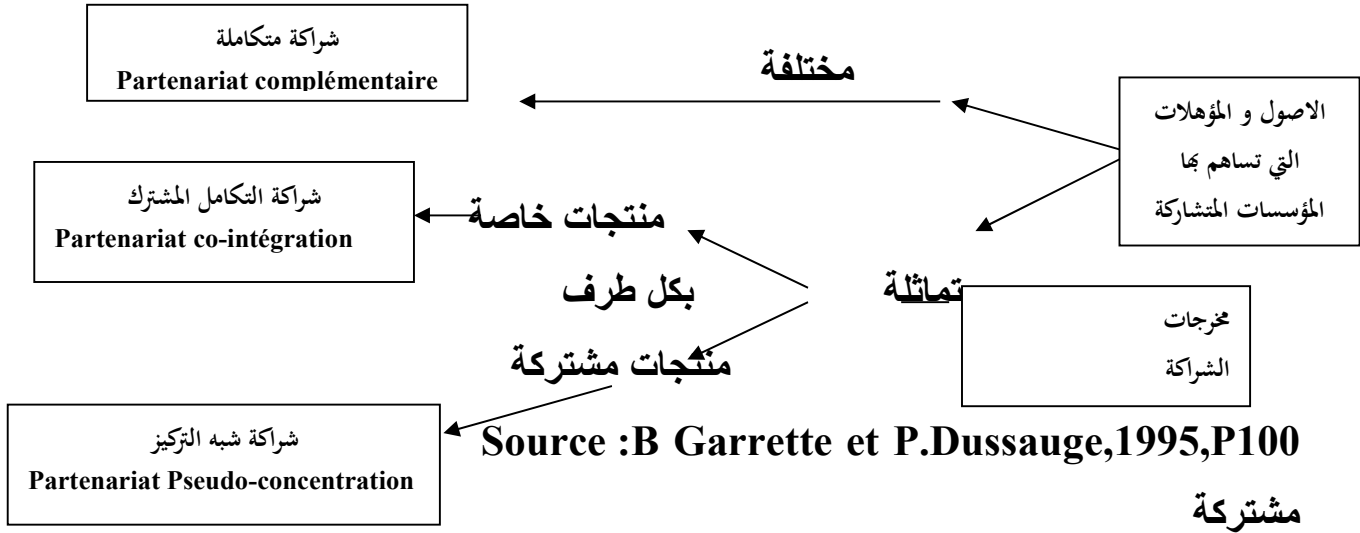
الزبائن

ما بين القطاعات

2-شراكة المؤسسات المتنافسة:

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 وطبيعة المنتج



1-2 الشراكة المتكاملة: Le partenariat complémentaire

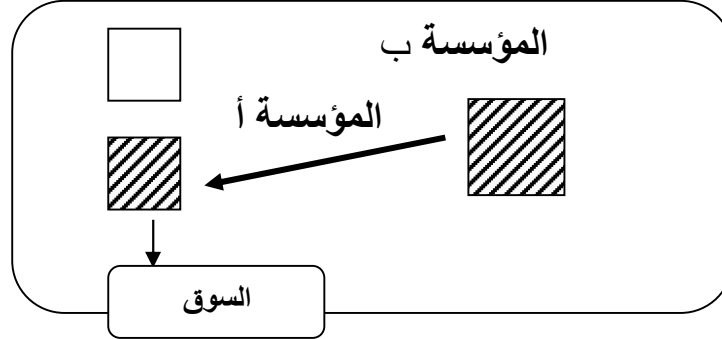
يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات بتبني هذه الاستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوربية **Roussel-Céphalosporines Vclat** 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

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

منافسة خفية فيما عدا المنتج المشترك (2). يمكن أن نصور علاقة الشراكة المتكاملة من خلال الشكل الآتي:

الشكل I-07 الشراكة المتكاملة



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

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

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 اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال (1) .

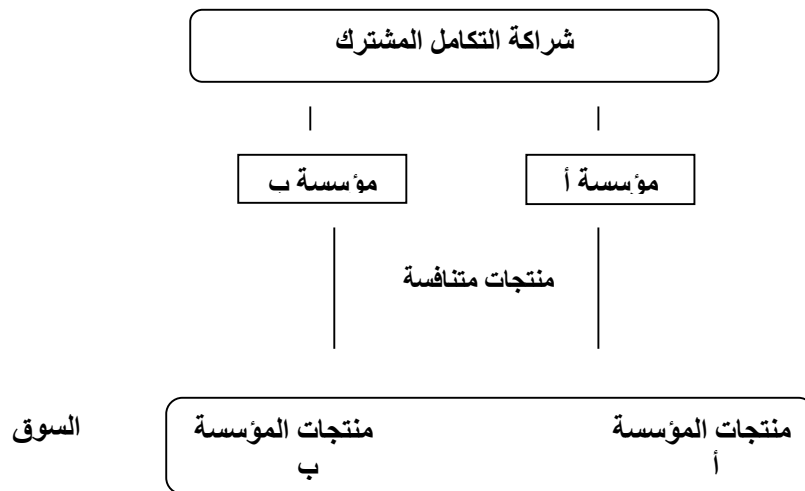
وكما أشار كل من **P.Dussauge وB. Garrett** إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين، ومرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتوجات نهائية خاصة بكل مؤسسة وهكذا

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

(1)- B.Aliouat,Op-cit,P148.

تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء، ولقد أدى ارتفاع 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: شكل رقم 8: شركة التكامل المشترك.



Source :B-Aliouat,1996,P149

كمثال على هذا النوع من الشراكة هو إنتاج محرك من نوع V6P.R.V من طرف شركات (Renault, Volvo, Reugeot)، 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.

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

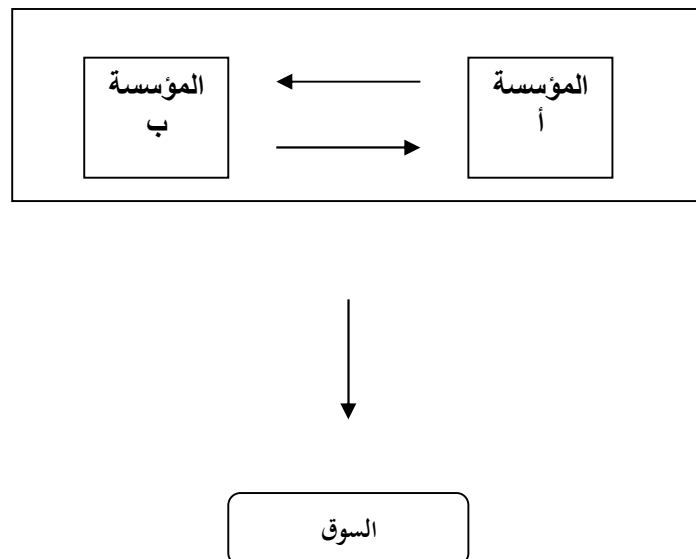
يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجيات العالية و ذات الاهمية الكبيرة وتجرى بإمضاء صفقات شبه داخلية «Semi-internalisées» بين الشركاء، و تجسد هذا

الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع «Le consortium» التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق⁽¹⁾.

تجمع هذه العلاقة التعاونية كما هو موضح في الشكل I-06 بين مؤسسات تنتج وتبيع منتوجا مشتركا إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها.

والشكل التالي يوضح صورة هذا الشكل من الشراكة:

الشكل I-09-شراكة شبه التركيز



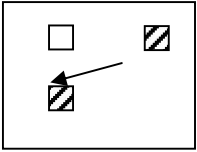
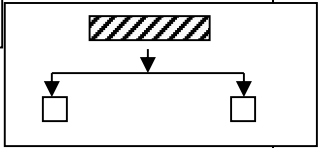
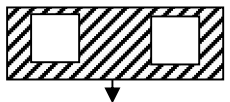
Source :B-Garrette –et P.Dussauge 1995 ,P109

تتصرف كل من المؤسسة أ والمؤسسة ب وكأن العلاقة هي علاقة اندماج، 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 اقتصاديات السلم من خلال تخفيض التكاليف الثابتة خاصة تلك المتعلقة بالبحث والتطوير إضافة إلى أن هذه المساهمات تساعد على توسيع سوق المنتوجات المشتركة.

⁽¹⁾ Ibid ,P148.

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

الجدول I-01 أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة

شراكة متكاملة	شراكة التكاملي	شراكة شبه تركيز
 مؤسسة تملك شبكة توزيع و تبيع منتج مطور من طرف مؤسسة منافسة تريد تسويق هذا المنتج	 مجموعة مؤسسات تطور و/أو تنتج عنصرا أو مركبا مشترك يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف	 اتحاد مصانع consortium بين مؤسسات متنافسة تطور ،تنتج و تبيع منتج مشترك
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
المنافسة تكون غير ظاهرة على في المنتجات الأخرى بينما لا تبقى في المنتج محل الشراكة	المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية	المنافسة تلغى في المنتج المشترك

نوع التنظيم السائد	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.
الصناعات التي يسود فيها كل شكل	صناعة السيارات ،قطاع الاتصالات	صناعة السيارات الاعلام الآلي	صناعة الأسلحة صناعة الطائرات
أمثلة	GM- TOYOTA « Nummi » Matra- Renault« Espace » Roussel-Uzlal- Takeda	محرك V6 (PRM) Remault-VW Sremens-IBM	Concorde Airbus Eurocopter

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:

تعد في الميدان الصناعي عدة اتفاقيات 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 G.Paché و V.des.Garets أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء وتحديد طبيعة وأشكال تنفيذ العمليات.

تبرز ضرورة إقامة ما يعرف بالتعاون الفني انطلاقا 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، 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 وبكتيل 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 الإلكتروني الذي تطوره شركة ت كلا شريكا تقنيا للعديد من الشركات الهندسية المرموقة كشركة أنظمة الإمارات للإنشاءات، وشركة حدادة، والشركة الدولية العربية وشركة هيدلاين الهندسية.... الخ⁽³⁾

يمكننا حصر الدوافع الأساسية لهذا الشكل من الاتفاقيات في النقاط التالية⁽¹⁾:

- عوامل تقنية (تطور التكنولوجيا، الإبداع).
 - عوامل اقتصادية (آثار الحجم، تكاليف البحث والتطوير...).
 - عوامل تجارية (تضافر 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 اتفاقات التخصص والصنع: Le contrat de Façonnage

هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، كما يجري في اتفاقات 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 الإنتاجية، وغالبا ما يكون هذا الشكل بين مؤسسة محلية تملك مباني وأجهزة للتحويل والإنتاج ومؤسسة أجنبية لها مهارات وكفاءات عالية.

2-1 اتفاقات المقاوله الباطنية: Les accord de sous-traitance

يمثل عقد المقاوله الباطنية اتفاقية 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 الاتفاقية على التزام الطرف الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يتم توريدها فيما بعد للطرف الأصلي⁽²⁾.

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

⁽¹⁾ -B.Aliouat, Op-cit, P15.

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

وتعتبر تجربة "موتورولا" المنتج الرئيسي للسلع الإلكترونية الاستهلاكية مثالا 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 "ماتسو شيتا" و "سوني" وبعض الشركات اليابانية الأخرى، وأخذ منافسو 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 "فليبس" الهولندية و "سيمنز" الألمانية.

أمام هذا الوضع إختارت "موتورولا" إستراتيجية هجومية تسعى من خلالها للتواجد القوي في السوق البيانية، وتنفيذا لهذه الإستراتيجية أبرمت الشركة اتفاقات حقوق التصنيع ومقاولات باطنية مع "توشيبا" خاص بوحدة الذاكرة لتقوم فيما بعد بعملية التجميع والتغليف وتسويق تلك الرقائق تحت اسمها 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⁽¹⁾.

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

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

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 الإلكترونية وصناعة السيارات.

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

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

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⁽³⁾، 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 وفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها:

2-1 التعاون الأفقي للتموين:

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

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

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

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

-

2-2 إنشاء شركة مشتركة:

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

- عدم قدرتها على النفاذ واقتحام الأسواق الخارجية.
 - ضعف طاقتها الانتاجية /الخدماتية لتلبية الطلبات المتزايدة.
 - محدودية السيطرة والتحكم 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 امتياز 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 (2).

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 وتجارية.

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

- الحالة الأولى: التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية، ويسود هذا الشكل في بعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات الأجنبية بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار، وإزاء

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

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 الإنتاج 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 الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر.

وقد برز هذا الشكل من الشراكة بدرجة عالية في القطاعات التالية:

- شركات الأدوية العالمية.
- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى.
- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الاستراتيجية.
- في ميدان إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- 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" مثلا 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 وتكنولوجياتها وجهودها التسويقية.

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 إنطلاقا من طبيعة النشاطات التي ترغب في تطويرها وتدعيم قدرتها التنافسية، لكن مهما كانت أشكال الشراكة إلا أنه بمجرد اتخاذ 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، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضفي على تسيير إدارة هذه العلاقة طابع التعقيد وما يزيد أيضا 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 عل تحقيق تلك الأهداف غير الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيرا ما يوقع الخلافات و المنازعات من حين لآخر⁽²⁾.

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

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

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 دوما في المستويات الإدارية العليا، وقد يتم اللجوء والاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة.

2-1 مرحلة البحث وجمع المعلومات: بعد اتخاذ قرار الشراكة تأتي مرحلة البحث عن الشريك الملائم وجمع كل ما 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.

3-1 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 مستقبلا، 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 الانتباه إلى أن المفاوضات تتأثر كثيرا 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 الاتفاق، 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 الاسم الجديد للشراكة، وهذا مثال

عن برتوكول، 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⁽¹⁾:

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 سينيا 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 12شهر 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 تسير 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.

(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 بالبليدة (21و 22 ماي 2002) .

- 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 تتوفر فيه بعض الخصائص إضافة لتلك الموصفات 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 اختيار 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- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.

2- تحديد الشركاء المحتملين.

3- التفاوض على بنود الاتفاق.

انطلاقاً من هذه النقاط نجد عنصراً خاصاً بوضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل، وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية وبناء على افتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعى 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 تراجعاً مستمرة في التزاماته اتجاه الغير، إذ يعتبر الاستقرار السياسي ضماناً وتعهداً 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⁽¹⁾.

2-2 العامل الثقافي والسلوكي:

وفق هذا المعيار، يتم اختيار الشريك ذو السلوكيات والثقافات المماثلة أو المتقاربة مع الطرف الأول، هذا لأن الكثير من الخبراء يعتبرون التماثل الثقافي والسلوكي عاملا أساسيا لإنجاح الشراكة، أما إذا تعذر احترام هذا المعيار، وتم اختيار شريك يحمل ثقافات مختلفة، فإنه من الواجب في هذه الحالة وضع قنوات خاصة لإحداث التقارب بين الأطراف، كتنظيم لقاءات بين المديرين والمسيرين.

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

إضافة للمعايير السابقة، ينصح عند اختيار الشريك مراعاة قدرته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التشغيلية، كما تعتبر الوضعية المالية للشريك مؤشرا هاما يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار 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 سنفصله في المبحث الموالي، إضافة إلى عرض النتائج المنتظرة والآثار المحتملة من هذه الاستراتيجية.

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

المبحث الثالث: عوامل نجاح الشراكة والنتائج المنتظرة منها

المطلب الأول: عوامل نجاح الشراكة ومؤشرات تقييمها

1-عوامل نجاح الشراكة:

إن نجاح أي شكل من أشكال الشراكة يقوم على احترام 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 والمرجعية 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.

2-1 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 التسييريين وأهدافه.

3-1 توقع النزاعات:

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 المبدئين التاليين⁽¹⁾:

- 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، اختلافات 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 الاحتكاك 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، 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

⁽¹⁾ Ibid,P132.

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 تم تدعيم قدرتها التنافسية، وللوصول إلى هذا المبتغى لابد من وضع آليات 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⁽¹⁾ ولتكون أيضا الجهاز المنفذ لما يعرف بالليقطة التكنولوجية وهي استغلال 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⁽²⁾:

- 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 ملائمة 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

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

⁽²⁾ - عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره.

في كل خطوة وقبل اتخاذ أي قرار، لكن ولتكون تلك المفاوضات فعّالة 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 جاء ت 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⁽³⁾. 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.
 - الوضوح في القرارات وكيفية الاختيار بين البدائل، وطرق التعامل مع المخاطر، وأساليب حسم المنازعات وحدود 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⁽¹⁾:
- 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.

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

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

- 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 المجهودات التسويقية، كثافة الائتمان للمبيعات المحلية.
 - مؤشرات تدفقات الاستثمار المباشر والتكنولوجيا: وتضم 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 المتشاركة، هذه النتائج والآثار يمكننا عرضها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: النتائج الاستراتيجية للشراكة

رغم تعدد أشكال الشراكة، إلا أن نتائجها تتشابه وتتقارب على المدى المتوسط وال المدى 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 مسيرو تلك المؤسسات التي تبنت استراتيجية الشراكة أن هذه النتائج لن تتحقق إلا على المدى البعيد⁽¹⁾، 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

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

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 (2).

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 لجلب 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 (3).

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:

(2) - Ibid, P259.

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

الجدول 02- I نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة

شكل الشراكة	تطور الشراكة	النتائج الاستراتيجية	الأثر على القطاع و المنافسة
المشاريع المشتركة الدولية	اخفاقات كبيرة في السنوات الاولى بعدها 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 القطاعية	بين 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 المتشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا 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 تنويع المنتجات المعروضة في السوق (1).

إن شراكات شبه التركيز تعتبر معبرا هاما 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

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

(2)- Ibid,P264.

يؤثر تأثيرا مباشرا على استقلالية المتشاركين 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 ضررا لأحد الأطراف من الطرف الآخر، وغالبا 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(2).

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

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(1)، 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 سيرورة للتعلم التنظيمي، ولتحويل كل ما

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

أمكن تحويله من المهارات وتوفير فرص للاحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات وهو سبيل لا بد منه لتفعيل مشروعات الشراكة⁽²⁾.

4- قد تؤدي الشراكة إلى حدوث اختلالات مالية لأحد الأطراف إذا قام هذا الأخير باستثمارات ضخمة لرفع كفاءاته وقدراته حتى يظهر بصورة الشريك الفعلي أو الأمثل⁽³⁾.

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 تدهورت 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.

⁽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 تضائل فرص الاندماج والحيارة.

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 لإنجاحها وذلك من خلال بناء مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن توفر جو للثقة المتبادلة ووجود انسجام في الثقافات يعد من العوامل الأساسية لإنجاح 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.

مقدمة الفصل:

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 الاستراتيجي 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 ومرور 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:

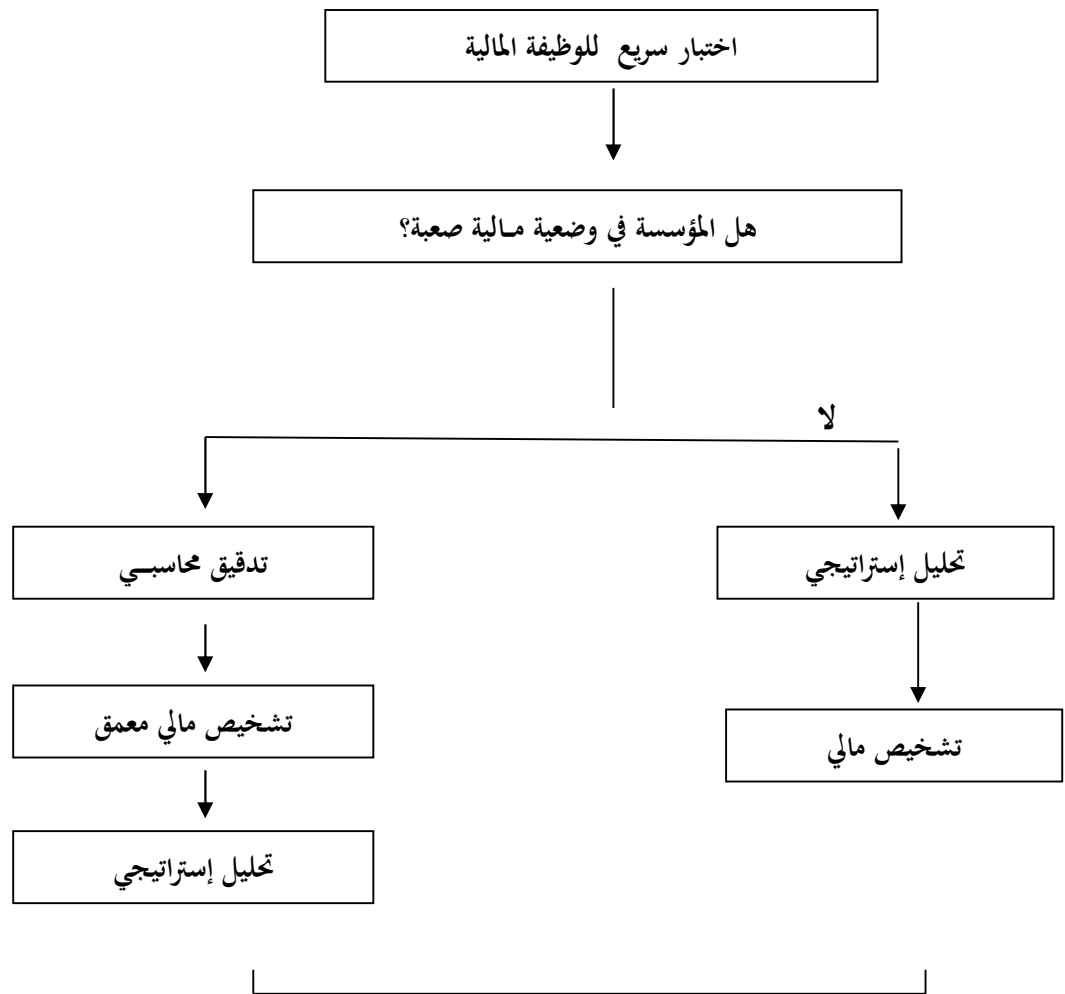
تحتوي المؤسسة الاقتصادية على عدة وظائف، منها وظيفة التصنيع، البيع، التسويق، الموارد البشرية، البحث والتطوير، الخ. ولعل من أهم تلك الوظائف، الوظيفة المالية التي تعددت مفاهيمها، وفقا لاختلاف وجهات النظر حول جوهر ومهمة هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾ :

- فمن وجهة نظر الجماعة النقدية: ينسب للوظيفة المالية كل عملية تأخذ مظهرا نقديا.
- أما من وجهة النظر الاستراتيجية: فالوظيفة المالية يقع على عاتقها تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة 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 يقتصر 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 الاستراتيجي وكثيرا ما تتحكم القيود المالية في الخيار الإستراتيجي، مما يجعلنا نقول أن التشخيص المالي غالبا ما يسبق التشخيص الاستراتيجي، 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 إن 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 فيما يلي:

- خدمة السياسة العامة للمؤسسة: وذلك عن طريق مد الوظائف الأخرى بكل الإمكانيات المالية التي تحتاجها لبلوغ أهدافها الخاصة، ومن تم الوصول لأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

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

- توقع ودراسة الأثر المالي للقرارات المتخذة من خلال وضع مخططات تمويل، وموازنات ومخطط للخزينة.
- ضمان التجانس في المؤسسة: والعمل تحت قيد المردودية، 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)⁽¹⁾.
- 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 الاستراتيجي، وذلك من خلال تقويم الخيارات الاستراتيجية الأكثر تعقيدا.⁽²⁾
- 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^(*) 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⁽³⁾.

(1) - Stéphane Griffiths,Op-Cit, p1.

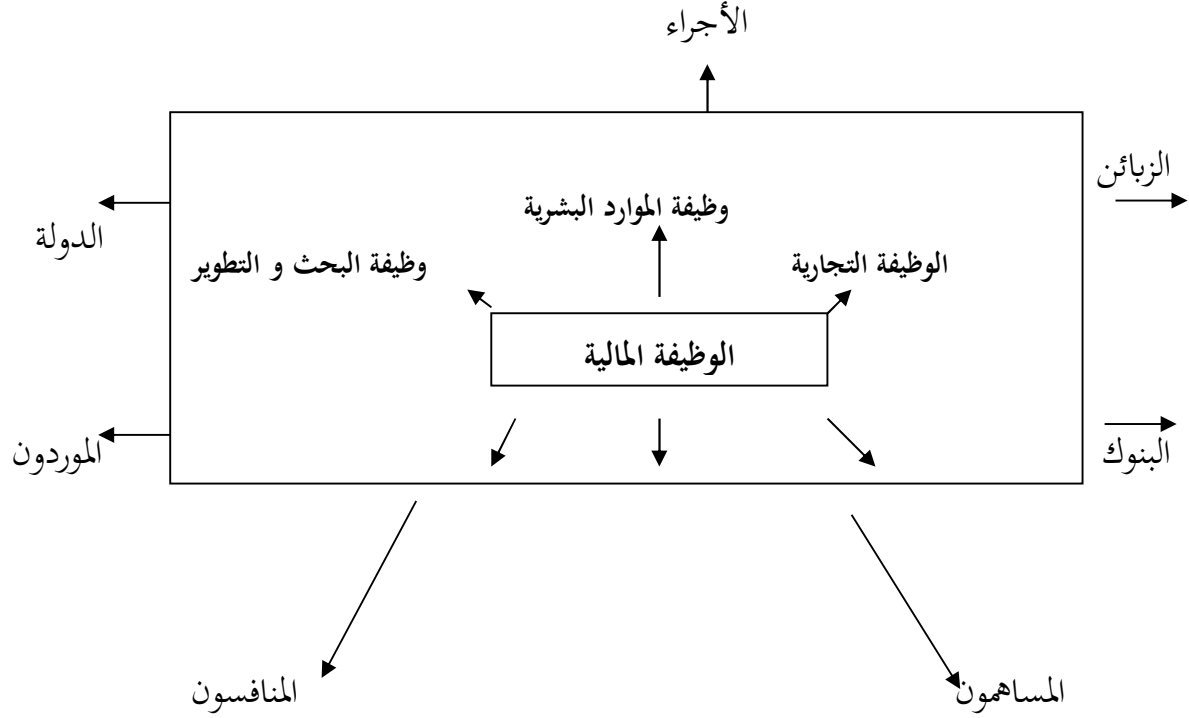
(2) - Léon Assaraf et al . ,Op-Cit,p30.

(*)و هي الهيكل الوظيفي الذي يتنوع إلى : الهيكل حسب الأقسام, و يحتوى كل قسم على مختلف الوظائف, و الهيكل المصفوفي الذي يعتمد في التقسيم على المنتجات و الوظائف, إضافة إلى الهيكل الممزوج بين الكل.

(3) -Stéphane griffiths, Op-Cit,p3.

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

الشكل II-02: 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 مردودية 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 للتفسير المالي الذي يحدد الأهداف ووسائل تلبية احتياجات المؤسسة وضمان بقائها⁽¹⁾.

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

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.

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.

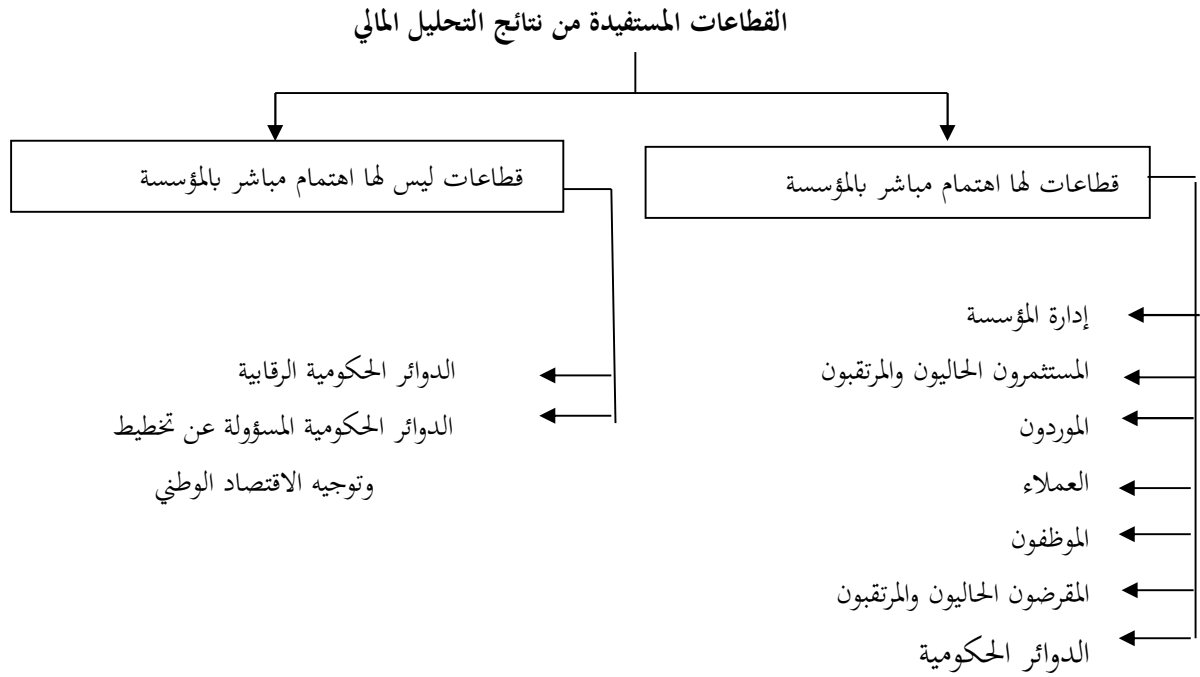
3-الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي:

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:

(1) - Ibid, p73.

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

الشكل 03-II: الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي



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⁽¹⁾.

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⁽²⁾.

4-المقرضون الحاليون والمتقربون: إن القرارات التي يتخذها المقرضون فيما يتعلق بالمؤسسات هي قرارات تتعلق بالإقراض أو الاستثمار في السندات التي تصدرها تلك

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

(2)- خلدون إبراهيم الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص94 .

المؤسسات، وهذه القرارات تحتاج إلى نفس المعلومات المالية الأساسية التي يحتاجها المستثمرون في رؤوس الأموال⁽³⁾.

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⁽⁴⁾:

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

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

⁽⁴⁾ - Léon Assaraf et al . ,Op-Cit,p191

كانت المعلومات المتاحة كافية وعالية الجودة، كلما كان التحليل ذو مصداقية وفائدة، ويعكس الصورة شبه الحقيقية للوضعية المالية للمؤسسة.

تتعلق الخطوة الخاصة بإجراء مقارنة للنتائج 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⁽¹⁾:

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، 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.

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"⁽¹⁾.

(1)- خلدون إبراهيم الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص97.

وبذلك تعطي صورة عن الذمة المالية **patrimoine** الحقيقية للمؤسسة.
تنقسم الميزانية إلى قسمين: أصول وخصوم.

1-1 الأصول:

هي الموجودات التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت مادية أو غير مادية، وتضم ثلاث مجموعات(2):

- 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.

2-1 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 (3).
- حسابات التسوية: تشمل نتيجة الدورة إذا كانت ربح.

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

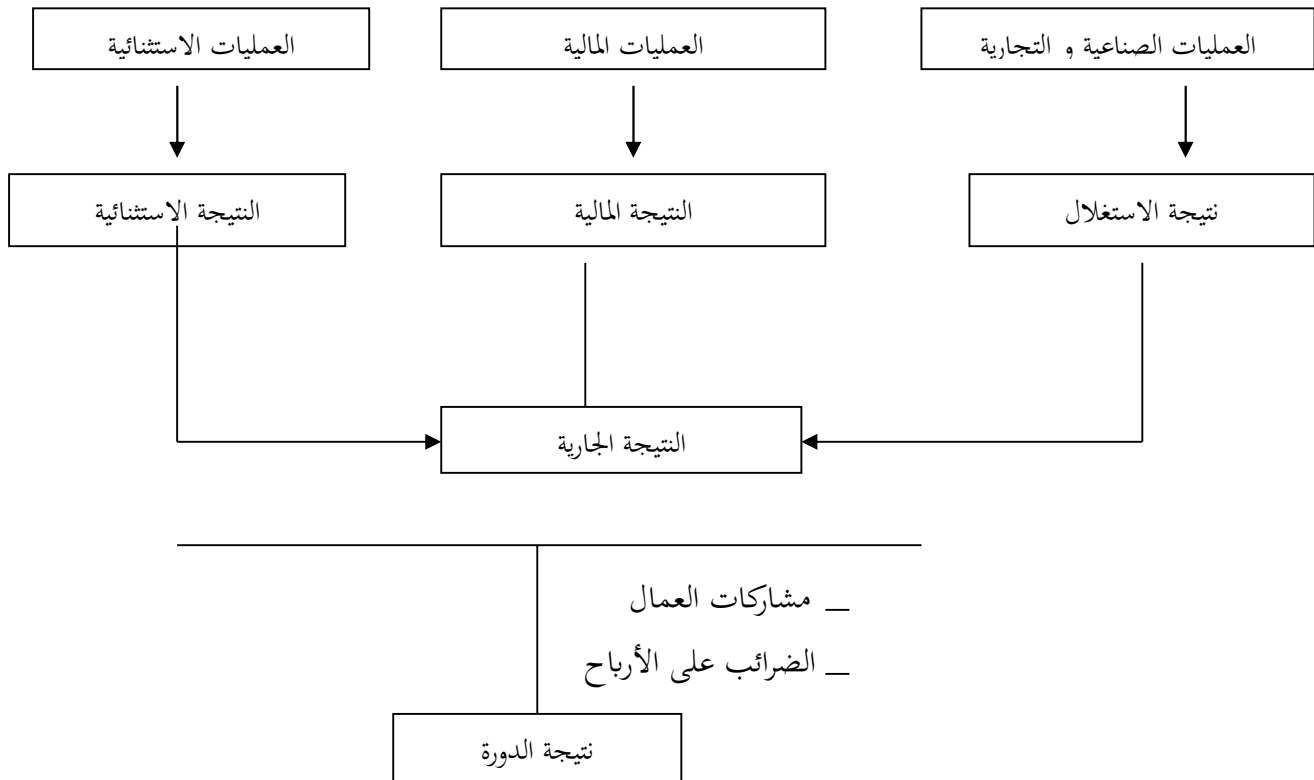
(2) - Léon Assraf et al ., Op-Cit, p58 .

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

- الجانب الاقتصادي: يعرض آفاق تطور المؤسسة، والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، كما يقدم بعض التوصيات.

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

المبحث الثاني: مقاربات التحليل المالي

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 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 اللاسيولة (*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 الإرادة المالية للمؤسسة بجزء من موجوداتها في شكل نقد سائل بيسر وبدون كلفة، وذلك في الزمن المطلوب وبالسعة اللازمة وبمقدار يفي بمواصلة عمليات الاستغلال ومواجهة الظروف المختلفة. أو هي درجة سهولة تحويل أصل ما إلى نقد، ودرجة سيولة المؤسسة بهذا المعنى تبين قدرتها على مواجهة نفقاتها بسرعة وبذلك يطمئن الدائنون وتتجنب المؤسسة الإفلاس.

2-القابلية الإيفائية أو القدرة على التسديد: ترتبط بقدرة الإدارة بالوفاء بالتزاماتها المستحقة عليها بتاريخ 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⁾.

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

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

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.

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

2-1 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 تبعا لما هو أكبر من سنة أو أقل بالنسبة لكل من درجة السيولة والاستحقاق.

2-2 معالجة عناصر الميزانية:

2-2-1 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 نظرا لاعتبارها قيما معدومة.

ب-الأصول المتداولة: وتضم العناصر التالية:⁽¹⁾

■ 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 تندرج

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

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:

أرؤوس 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.
- 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:
- 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، 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.

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

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

(1)- نفس المرجع السابق، ص 49.

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 ≥ 0 الأصول المتداولة $<$ الديون قصيرة الأجل.

الأصول المتداولة

أي تكون نسبة السيولة أكبر من الواحد < 1

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.

2-3 النسب المستعملة في التحليل من منظور السيولة:

الأصول المتداولة

نسبة التداول =

ديون قصيرة الأجل

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 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 وأعتد فيما بعد من طرف المخطط المحاسبي الفرنسي لسنة 1982، وخاصة في أعمال البنك الفرنسي، ويحاول هذا المنظور تجاوز المقاربة الدمية 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- 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.⁽¹⁾

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 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⁽³⁾ كما تشمل هذه الأصول تلك الاستثمارات المالية المتعلقة بالنمو الخارجي.

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

(3) –Stéphane Griffiths ,Op-Cit,p12.

3-1 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:

2-1 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⁽¹⁾:

- الاستخدامات المستقرة: هي الموارد الباقية في المؤسسة على المدى الطويل وتتمثل 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⁾ – Léon Assaraf et al . ,Op-Cit.p97.

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 كالآتي:

المخزون + حقوق الزبائن - ديون الموردين.

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

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:

■ القيم الثابتة بقيمتها الإجمالية: حيث تضاف الاهتلاكات إلى الموارد المستقرة، وتحسب المصاريف الإعدادية ضمن الأصول المعنوية، أو تطرح من الأصول الثابتة والأموال الخاصة.

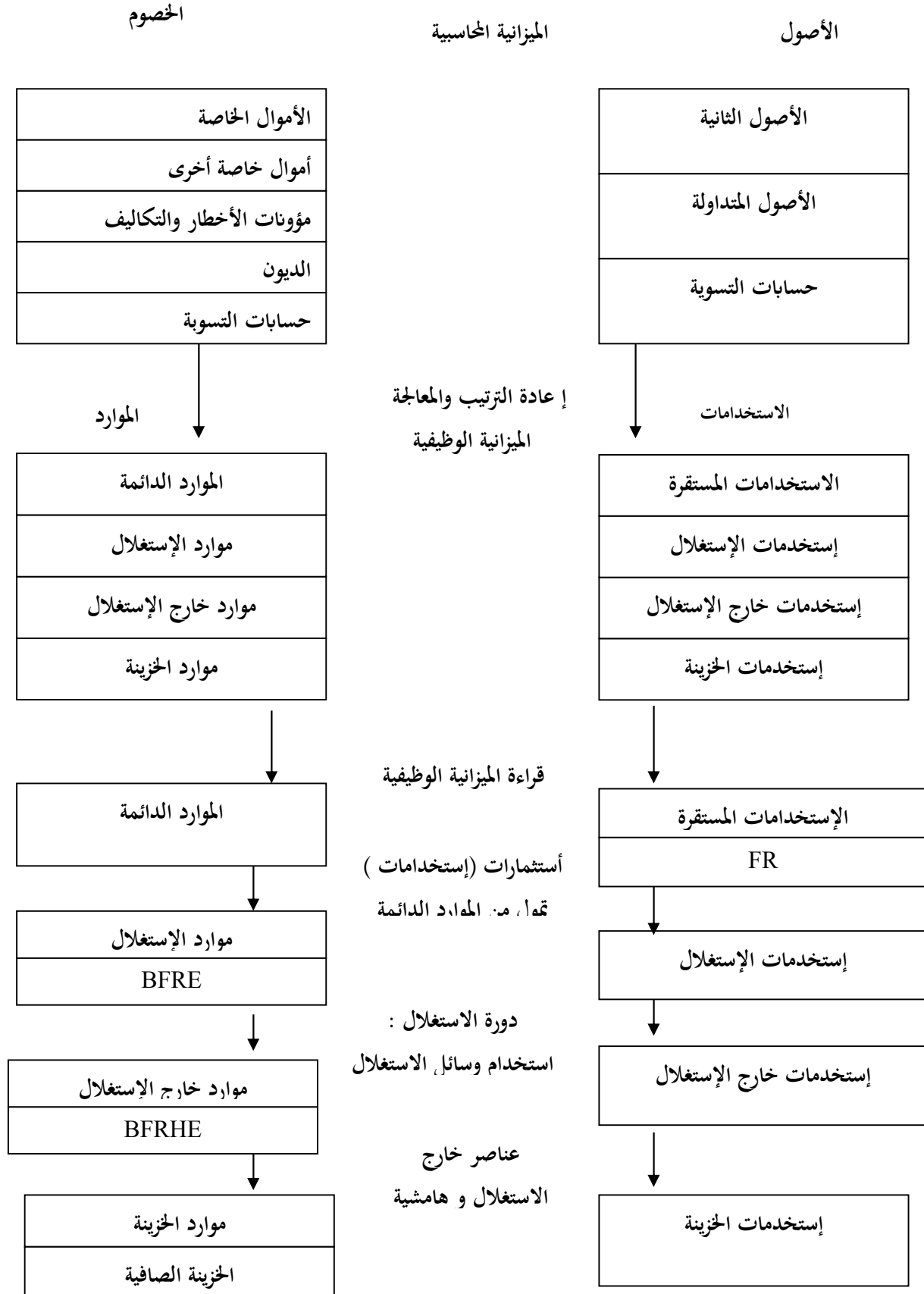
■ الموارد المستقرة: تضم كلا من رأس المال، فروقات التقييم والاحتياطات، النتيجة قبل التوزيع، الاهتلاكات، كما تشمل جميع الديون المالية باستثناء الاعتمادات البنكية الجارية.

■ 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:

الشكل II-06: بناء الميزانية الوظيفية وقراءتها



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 (FR) (NG) .

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 سالبا 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:

ندرس هذه التدفقات التغيرات التي تحدث على الوضع الصافي والنتيجة عن عمليات الاستغلال والعمليات المالية والاستثنائية، وتعتمد في دراستها على مختلف المجاميع الناتجة عن مصدر معلوماتها الأساسي، المتمثل في جدول حسابات النتائج؛ 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.

2-1 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 بالالتزامات بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك يمكن الربط بين تحليل نتائج المؤسسة وتحليل الموارد والاستخدامات من خلال جداول التمويل، لكن يلاحظ أن هذه الجداول تهمل هي الأخرى جانب التدفقات النقدية الفعلية.

1-3 تدفقات الخزينة:

تتعرض 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.

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

2 - جدول تدفقات الخزينة:

1-2 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 منحى شهري يبين مستويات الخزينة. هذا المنحى 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:

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

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

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

عمليات الاستغلال	
إيرادات نقدية مرتبطة بالاستغلال	
- المصاريف النقدية المرتبطة بالاستغلال	
Δ	$\pm$ التباينات في الخزينة المناسبة
A	= خزينة عمليات الاستغلال
عمليات الاستثمار	
حيازة استثمارات	
- التنازل عن الاستثمارات	
Δ	$\pm$ التباينات في الخزينة المناسبة
B	= خزينة عمليات الاستثمار
عمليات التمويل	
زيادة رأس المال	
+ قروض جديدة	
- تسديد قروض	
Δ	$\pm$ التباينات في الخزينة المناسبة
C	= خزينة عمليات التمويل
التغير في الخزينة	
$A+B+C$	

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) منقوصا منها المصاريف النقدية (المصاريف المدفوعة خارج التغير في المخزون) زائدا أو ناقصا تباعدات(*) لخزينة المناسبة (التغير في الزبائن والموردين) ، وهي ما يعبر عنها بالتغير في الاحتياج في رأس المال العامل الخاص بالاستغلال BFREX ، هذه

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

العمليات تنتج ما يسمى بفائض خزينة عمليات الاستغلال ETE, لفترة معطاة, أي يمكن اعتبار ETE الفارق بين المتحصلات والمدفوعات الخاصة بدورة الاستغلال.

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) ، 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 المتولد 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 BFR، بعد تمويل هذا الاحتياج ينتج فائض خزينة الاستغلال ETE. 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.

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.

■ 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 المكافآت مشكوك فيها وغير ثابتة ومرتبطة بالدخول في عمليات، أما التمويل بالقروض فيؤدي إلى حدوث تدفقات التسديد والمصاريف المالية (1).

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 تختل 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.

(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.

- 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 للخزينة 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 منحنى النشاط، ويبعد تأثير التغيرات الطارئة على قراءة الجدول (2).

تعرضنا للتحليل المالي من منظور السيولة والتحليل الوظيفي، اللذان يعتبر كل منهما تحليلا كلاسيكيا 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.

(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 (1)، كما تعطي النسبة معلومة قابلة للاستعمال في التحليل المالي، وتزود المؤسسة بقيم مختلف المؤشرات كالمردودية، والاستقلالية المالية..... الخ. (2)

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 (3)، 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. (4)

(1)- صادق الحسيني، التحليل المالي والمحاسبي، (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.

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

3- حدود استخدام النسب المالية في التحليل:

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

- الحدود الذاتية: يتم حساب النسب المالية بالاعتماد على المعطيات الموجودة في القوائم المحاسبية وعلى ذلك فإن الاعتماد على هذه النسب واعتبارها مؤشرات لقياس السلامة المالية يتوقف على صدق تلك القوائم، ومدى تعبيرها عن واقع المؤسسة، لكن كثيرا ما نجد تلك القوائم تتجاهل أثر تغيير الأسعار والتحسين 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 وبين مالية أخرى، إذ قد ينشأ تغير المقام أو في البسط مما يؤدي إلى تغيير في النسب المالية وهو ما يدعو إلى البحث عن أسباب هذا التغير .
- الاستخدامات البديلة للنسب المالية: فيعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، و لما كانت المؤسسات تعمل داخل اقتصاديات 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 اعتبارها مؤشرات على حسن أداء المؤسسة، نظرا لاختلاف العتبات المحددة أو التي تعتبر مثالية حسب ظروف الدراسة، إضافة إلى عدم تجانس ظروف المؤسسات الاقتصادية واختلاف قيودها التقنية والتجارية والمالية.

4- مواصفات النسب المالية الجيدة:

(4) - أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي وإدارة الأموال ، (القاهرة :دار الكتب العلمية للشر و التوزيع ، 1999)، ص22.

(1) - نفس المرجع السابق، ص81-83.

تتميز 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 يستدعى 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 (2):

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

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 إتجاهية 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 اتجاهية: هي تلك النسب التي تمثل حركة أو اتجاه تغير قيمة بند معين من بنود الحسابات الختامية على مدار فترة زمنية (1)، أي أن العلاقة هنا تقوم بين قيم نفس الفترة ولكن

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

على مدار عدة دورات، مثال ذلك أن نقول أن مبيعات سنة 1999 تعادل 160 % من مبيعات 1998 .

2-1 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 بسيط والآخر مقام ولكن على مدار الفترة المحاسبية ذاتها.

2-مجموعات النسب المالية حسب صلتها بالواقع:

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

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 النشاط (قطاع عمل المؤسسة)، أو لمؤسسات معينة (منافسين ترغب المؤسسة في معرفة موقعها بالنسبة لهم)، أو مؤسسة نموذجية يفضل الاقتداء 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

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

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

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⁽¹⁾، ومن أهم نسب السيولة ما يلي:

الأصول المتداولة

1-نسبة التداول =

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-نسبة التداول السريعة =

الديون قصيرة الأجل

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

المتاح

3-نسبة الخزينة الفورية=

الديوان 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

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

هذه الزيارة هي أرصدة مجمدة غير منتجة⁽¹⁾، 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 .

2-3 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

$$1- \text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

يتأثر هذا المعدل كثيرا بحجم المؤسسة وطبيعة الصناعة، فالمؤسسات الضخمة تقوم بالاستثمار المكثف في الأصول الثابتة بعكس المؤسسات الصغيرة التي تفصل بعض عملياتها وتعهدها إلى مصانع أخرى متخصصة، مما يقلل من الاستثمار في الأصول الثابتة⁽²⁾ 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

$$2- \text{معدل دوران المخزن} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مخزون المنتجات التامة}}$$

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 .

365

$$3- \text{فترة البيع} = \frac{365}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

(1)- دريد درغام، مرجع سبق ذكره، ص111.

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

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⁽¹⁾، 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⁽²⁾.

الأموال الخاصة

2-نسبة الاستقلالية المالية =

الأموال الدائمة

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

(2)- محمد صالح الحناوي ورسمية قرياقص ، 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⁽³⁾.

صافي الربح قبل الضريبة + الفوائد

3-معدل تغطية الفوائد =

الفائدة

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

الربح قبل الضريبة + الفائدة + الإيجارات

4-معدل تغطية الأعباء الثابتة =

الفائدة + 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 حدي، وهكذا تغلّ فائضا من إيرادات التشغيل وهو ما يسمى بالربح⁽¹⁾. ومن أهم نسب الربحية:

الربح الصافي بعد الضريبة

1 -نسبة هامش الربح =

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-معدل العائد على الأصول أو معدل العائد على الاستثمار = نسبة الهامش x معدل دوران الأصول

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.

⁽³⁾ – Patrice Vizzavona, Op-Cit,p85.

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

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 ومعدل 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

القيمة المضافة (ن)

خلال نفس الفترة.

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 كلياً، حيث تساهم القيمة المضافة لمختلف الوحدات الاقتصادية في حساب الثروة الوطنية المتولدة خلال فترة معينة⁽¹⁾.

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 الاستثمارات 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 الاستغلال مقارنة بالمقدرة الكسبية المتاحة، كما يلاحظ أن الاستثمار والنمو يؤديان إلى زيادة في احتياجات رأس المال العامل، وبالتالي يستحسن التنبؤ بتلك الاحتياجات لتحديد مصادر تمويلها.

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

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

الجدول 01 - II المؤشرات المالية لتقييم أثر التوجه الاستراتيجي 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)	$\frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{المبيعات}}$	* مؤشر لربحية المؤسسة من العمليات الجارية ودون حساب النفقات الخاصة بالفائدة و الناجحة عن هيكل رأس المال.
3- هامش الربح الصافي (أو العائد الصافي للمبيعات)	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}}$	* تظهر الأرباح بعد الضرائب لكل دينار مبيعات وهي تظهر ما إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة نسبيا أو أن تكاليفها مرتفعة نسبيا أو الإثنين 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.
		* مقياس للمدى الذي يمكن فيه إستخدام

الأموال المقترضة لتمويل عمليات المؤسسة. *مقياس للمدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المؤسسة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية. *مؤشر على مقدرة المؤسسة على الوفاء بكل أعباء الإلتزامات الثابتة. *مقياس للتعرف على ما إذا كان لدى المؤسسة مخزون زائد من السلع التامة الصنع أم لا و خاصة عند مقارنة المؤشر بمتوسطات الصناعة . *مقياس لمدى إنتاجية المبيعات ومعدل الانتفاع بالمصانع والمعدات . *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 . *مقياس لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحصيل المبيعات على الحساب. *مؤشر لمتوسط الفترة الزمنية التي تنتظرها المؤسسة بعد البيع وقبل تحصيلها لحساباتها .	<u>إجمالي الأموال المقترضة</u> إجمالي الأصول <u>الأرباح قبل الفوائد و الضرائب</u> الأعباء الكلية للفوائد الأرباح قبل الفوائد والضرائب + <u>الإلتزامات الخاصة بالإيجار</u> الأعباء الكلية للفوائد + الإلتزامات الخاصة بالإيجار <u>المبيعات</u> مخزون البضاعة التامة <u>المبيعات</u> الأصول الثابتة <u>المبيعات</u> إجمالي الأصول <u>المبيعات الآجلة السنوية</u> الحسابات المدينة <u>الحسابات المدينة أو إجمالي المبيعات</u>	ثالثا: نسب الرفع 9- نسبة الإقتراض / الأصول 10- نسبة تغطية الأرباح للفوائد 11- معدل تغطية الأعباء الثابتة رابعا: نسب النشاط 12 - معدل دوران المخزون 13- معدل دوران الأصول الثابتة. 14- معدل دوران إجمالي الأصول 15- معدل دوران الحسابات
--	---	---

*تميل المؤسسات سريعة النمو أو الأقل مخاطرة إلى تحقيق مؤشرات مرتفعة السعر مقارنة مع المؤسسات الأقل نمو أو أكثر مخاطرة. *مقياس للأموال المقدرة التي تزيد عن المصاريف المتاحة للإستخدام من جانب المؤسسة. *معدل نمو مبيعات المؤسسات . *معدل نمو أرباح المؤسسة. *تتميز المؤسسات الأسرع نموا والأقل مخاطرة بوجود نسب مرتفعة من السعر وبالتالي المكاسب.	365 يوم <u>السعر الجاري للسهم في السوق</u> لمكاسب بعد الضريبة للسهم <u>الأرباح بعد الضريبة + الاهتلاك</u> عدد الأسهم العادية المتداولة النمو النسبة السنوية للمبيعات الكلية . النمو النسبة المئوية للأرباح <u>السعر السوقي للسهم</u> مكاسب السهم	المدينة. 16- متوسط فترة التحصيل. خامسا: نسب أخرى 17- نسبة سعر السهم / المكاسب 18- التدفق النقدي للسهم . سادسا: نسب النمو 19 - المبيعات 20- الدخل 21- مؤشر السعر / المكاسب.
---	--	---

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

الخاتمة الفصل:

تحتوي المؤسسة الاقتصادية 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 الاستثنائية 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 الانطلاق والقاعدة الأساسية للتسيير المالي، الذي يحدد الأهداف ووسائل لتلبية احتياجات 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 انتقل 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 منحى النشاط.

زيادة على تلك المقاربات المستعملة في التحليل، تعتبر النسب المالية أداة هامة وفاعلة يمكن الاستعانة بها في دراسة وتقييم الوضع المالي، وتتميز النسب بتحديدها 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 الفصل:

رغم كون سونا طراك شريك قديما لبغض الشركات البترولية الأجنبية إلا انه بصدر قانوني 14/86 و 91/21 المشجعات للاستثمار دخلت سونا طراك مرحلة هامة من حياتها حيث عرفت توسعا ملحوظا في علاقاتها التعاقدية مع الشركات الأجنبية ذات السمعة العالمية هذا ما كان له الأثر الإيجابي على كل من الشريكين إذ تحتوي الجزائر على احتياطات هائلة من الغاز الغني بالمواد الخام.

هذه الحقول للغاز الرطب والمكتشفة منذ 20 و 30 سنة في الجنوب الشرقي من بلادنا لم تشتغل بصفة جيدة إلى يومنا الحالي لذلك فان أهمية تطوير هذه الحقول تؤدي حتما إلى اللجوء إلى الشراكة الأجنبية حيث يتطلب الاستثمار فيها مبلغا ضخما يمكن من استرجاع كميات هائلة من المواد السائلة والغاز.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم شركة سونا طراك وفروعها.

المبحث الثاني: سونا طراك وخيار الشراكة.

المبحث الثالث: الشراكة المحققة في قطاع المحروقات.

المبحث الأول: تقديم الشركة سوناطراك وفروعها.

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها

المطلب الأول: تقديم شركة سوناطراك والقانون الخاص بها

سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة الجزائرية

فمن هي سوناطراك.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الأم

نشأة وتأسست تحت اسم الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

منذ نشأتها في 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 499/63 كانت مهمتها الأساسية التكفل بنقل وتسويق المحروقات.

الفرع الثاني: عرفت تطورات أهمها:

-31 ديسمبر 1963: تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك.

-22 ديسمبر 1966: اتساع مهام سوناطراك لتشمل العديد من النشاطات البترولية بمساعدة الشركات الأجنبية.

-24 فيفري 1971: تأميم المحروقات.

-1981: إعادة هيكلة الشركة. انفصال الشركة عن بعض الفروع التي عرفت بالفروع البترولية مثل:

البتر وكيمياء التميع توزيع المواد البترولية أشغال الآبار البترولية.

المطلب الثاني: تقديم مركب GNL1/Z

يتكون مركب GNL1/Z من:

الفرع الأول: نبذة تاريخية:

الوضعية التدريجية الأولى GNL1/Z وضعت في 16 جوان 1973 الهيكل المتعاقد بمؤسسة chIMICO الولايات المتحدة الأمريكية إلى غاية 1975 فيما بعد شركة BECHTEL الولايات المتحدة الأمريكية في 21 جانفي 1976.

بدأت خدمتها الإنتاجية في شهر فيفري 1978 باحتياطي 400 مليار مكعب من الغاز الطبيعي الجزائر اكتسبت مكانة مهمة في مجالات المحروقات و كذلك الخبرة في تمميع الغاز الطبيعي كما جمعت مختلف الاتفاقيات و الشراكات التي تؤدي الى تطوير المجموعة وإثراءها و أصبحت رائدة في إفريقيا .

الفرع الثاني: تعريف مركب GNL1/Z

المركب GNL1/Z هو منطقة صناعية مختصة في معالجة و تجميع الغاز الطبيعي GN الاتي من حقل الغازي لحاسي رمل، المصدر الأساسي للغاز الطبيعي في الجزائر، يقع في الغرب الجزائري على بعد 40 كلم من وهران و 500 كلم شمال حاسي رمل.

موقعه الجغرافي الاستراتيجي أهله لان يكون مهم، علما أن النقل البحر يتم بسفن الميثان لإرسال الغاز الطبيعي المميع GN عبر البحر الأبيض المتوسط والمحيط الأطلسي، يشغل مساحة 72 هكتار.

المهمة الأساسية للمركب هي معالجة الغاز الطبيعي الاتي من حاسي رمل، بعد هذا يتم التميع عند 162 م° تحت الضغط الجوي المخزن في أحواض سعة كل واحدة منها 100000 متر مكعب للغاز الطبيعي وهذا يكون في حوالي خمسة أيام من الممكن تحويل الغاز الطبيعي المميع من المركب GL1/Z إلى المركب GN2/Z والعكس.

يوجد مضختين لإرسال المنتج النهائي إلى محطتين للتعبئة في سفن غاز الميثان سعتها 125000 متر مكعب مدة التعبئة هي 12 ساعة ونصف، بعد تعبئة السفن تأخذ مسارات مختلفة عبر العالم وهي أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

الفرع الثالث: وصف المركب:

يوجد المركب GNL1/Z ببليدية بطيوة على بعد 8 كلم شرق ارزو , 500 كلم شمال حاسي رمل بمساحة 72 هكتار يشمل 6 مسارات للتميع، يعمل باستقلالية موازنة مع معدل 250000 متر مكعب من الغاز الطبيعي. إنتاج الغاز الطبيعي يسير بمعدل 8400 متر مكعب في اليوم.

قدرات التخزين هي 3 خزانات بسعة 100000 متر مربع للواحد.

يقسم المركب إلى 3:

منطقة الاستفادة: تؤمن بداية وحسن عمل المسارات الستة للتميع بتزويد الطاقة وأيضا مهما كانت مختلفة، وخصوصا أن كل الهياكل الأخرى تضمن إنتاج البخار، الكهرباء، الماء المقطر الماء المشع، مازوت ...

منطقة المعاملة (التصرف):

المرحلة الثانية تكمن في معالجة الغاز الطبيعي، تميجه ثم تخزينه في ثلاثة أحواض بسعة 100000 متر مربع من جهة أخرى لدينا حوضين من البنزين بسعة 45000 متر مربع نذكر أيضا جهة تقسيم وفصل المحروقات الأثقل من الغاز الطبيعي.

منطقة التعبئة (النهائية):

الغاز الطبيعي المميع يرسل إلى محطتين للتعبئة (M1,M2) لتعبئته في السفن بدرجة 162 م تحت ضغط جوي . على جانب كل محطة أربعة أذرع للتعبئة. بعد تعبئته يكون جاهزا للإرسال إلى مختلف المناطق خصوصا أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

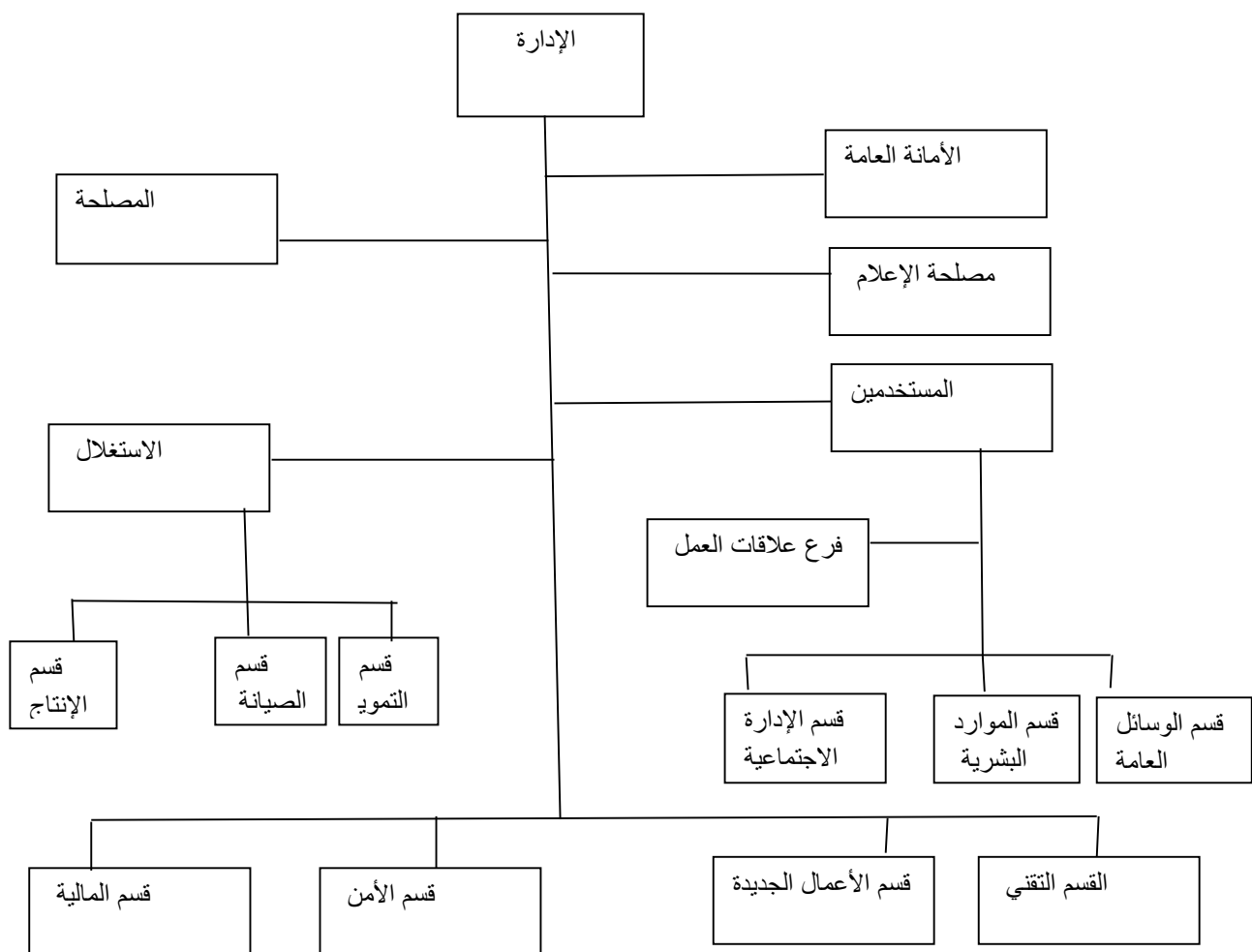
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية وتحليلها

يتكون المركب من عدة هياكل تنظيمية:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي

يتكون من:

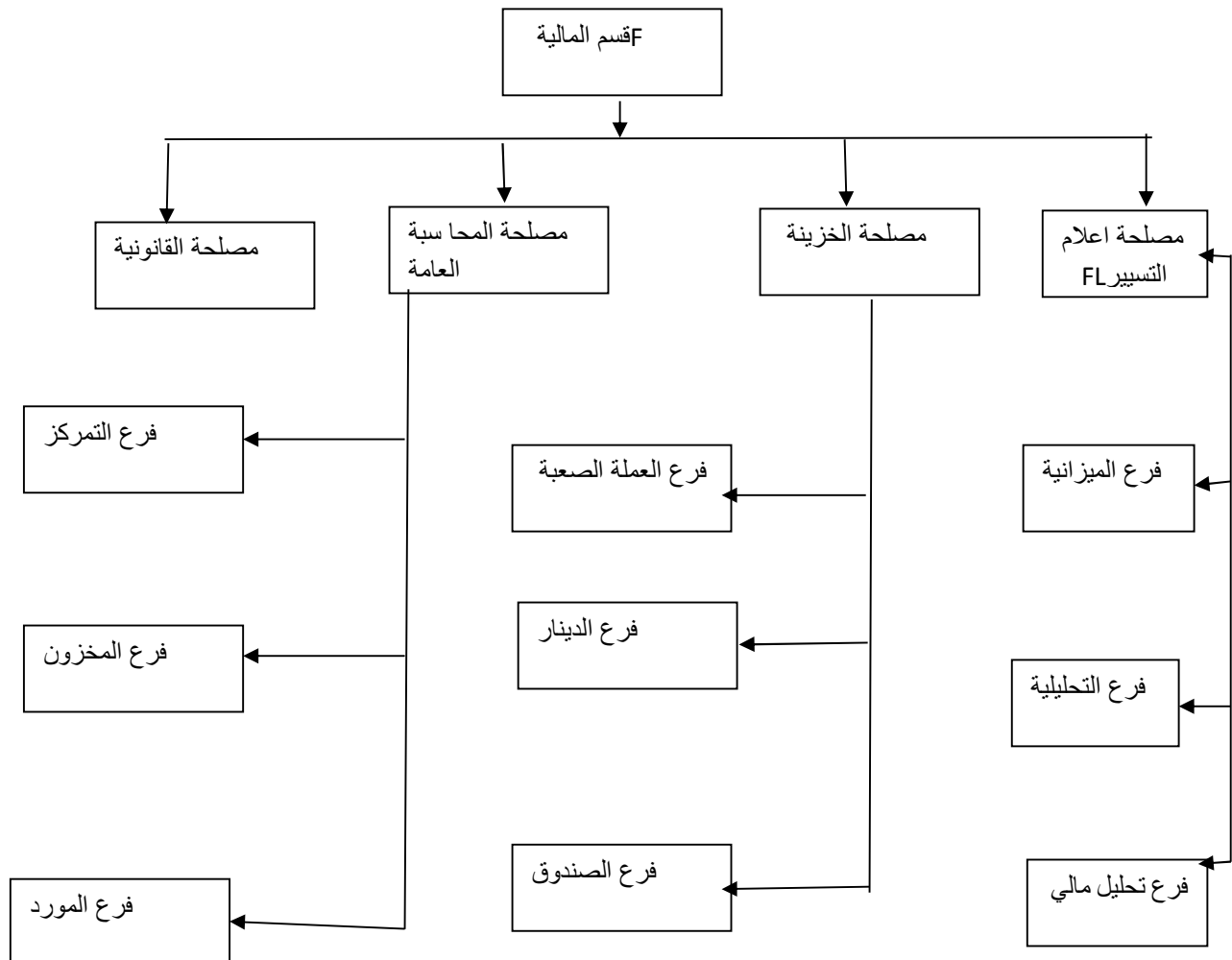
1- الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي:



الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المالية

ويتكون من:

2-1 الهيكل التنظيمي لقسم المالية



حليل 20 الهيكل:

مصلحة إعلام التسير:

تتكون من ثلاثة فروع:

فرع الميزانية: تتضمن متابعة الميزانية تنبؤية للاستثمارات والاستغلال.

فرع التحليل: تدرس الفروع الموجودة بين التنبؤ والحقيقة.

فرع التحليلية: يحلل الكلفة الحقيقية للاستثمار ومقارنتها مع الكلفة التقديرية.

مصلحة الخزينة:

هذه المصلحة مهمتها تنظيم كل فواتير بالدينار والعملة الصعبة لمورديها المحليين والأجانب وهي تتفرع إلى ثلاث فروع:

فرع الدينار: تقوم بتنظيم الفواتير بالدينار وهذا اما بتحويل بنكي او شيك.

فرع العملة الصعبة ك هذا الفرع يقوم بتسديد الفواتير بالعملة الصعبة عن تحويل بنكي او قرض و ثائقي * * CREDOR والوثيقة المؤجلة * REM DOC

فرع الصندوق: مهمة هذا الفرع مكلف بكل تنظيم نقدي لا يفوق 20000 دج مثل:

- مصاريف المهمات

- المنح العائلية.

- تسبيقات الرواتب.

- مصلحة المحاسبة العامة:

هذه مصلحة تتكون من ثلاثة فروع:

فرع التمرکز: دور هذا الفرع مراجعة حسابات الادعاءات، متابعة اعارات المرتبطة بالعمال وأيضا وضعية الميزانية.

فرع التخزين: يهتم بتسيير المخزونات على مستوى المحلات ويتضمن متابعة الاستثمارات تسيير العقود وتحقيق الجرد.

فرع الموردين: هذا يضمن محاسبة الفواتير ومراجعة الوثائق المصحوبة وإعداد ووثيقة التسجيل لكل فاتورة.

مصلحة القانونية:

مهمتها إعداد العقود الوطنية والدولية، إعداد وانتهاء دفاتر الأعباء وهي منشغلة بتغطية كل حقوق التامين بجميع أنواع الخسائر وكل ضحايا تجهيزات المركب GNL1/z.

المبحث الثاني: سونا طراك وخيار الشراكة

تعد الشراكة قطاع المحروقات وبالأخص في مؤسسة سونا طراك، مصدرا أساسيا لإنعاش الاقتصاد الوطني وتمويل الخزينة العمومية، نظرا لكل هذا فانه بات من الضروري إنشاء قانون يتماشى مع التغيرات الاقتصادية العالمية.

المطلب الاول: الشراكة والاسباب التي دفعت سونا طراك لتبنيها

يمكن ان نقسم الاسباب التي دفعت بمؤسسة سونا طراك لتبني سياسة الشراكة كما يلي:

الفرع الاول: الاسباب الداخلية

- مما لا شك فيه أن قطاع المحروقات يحتل مكانة بارزة في الاقتصاد الوطني.
- مساهمة المداخل البترولية في تنمية الاقتصاد الوطني بنسبة 95 %.
- عبء الديون الخارجية.
- قلة التقنيات الكفيلة باستغلال الموارد الموجودة بعقلانية وبتقليص في التكاليف.
- عدم القدرة الكافية للمؤسسة الوطنية سونا طراك باستغلال الآبار البترولية بتكنولوجيا متطورة.
- عدم توفير التمويل الجاهز للمشروعات ذات الكلفة المرتفعة خاصة في ميدان التنقيب.
- الموقع الجغرافي والجيواستراتيجي التي تتمتع به الجزائر والذي يمنحها امتياز في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، ومحفزا لتدفق رؤوس الأموال الاستثمارية.

الفرع الثاني: الأسباب الخارجية

- التحولات الاقتصادية المفروضة على دول العالم خاصة النامية منها، شكلت محيطا اقتصاديا ماليا يفرض عليها الاندماج والتلائم مع هذا المحيط.
- العولمة وما يترتب عليها من تحولات سياسية واقتصادية وتغير استراتيجيات السياسة نحو التفتح على العالم الخارجي وتطبيق النظم التي تتماشى والأهداف العالمية.

-متغيرات الساحة البترولية المتمثلة فيما يلي:

-تقليص الحصص لأعضاء منظمة "الاولبيك" وللبلدان العربية بالخصوص.

-التدفق الكبير لرؤوس الأموال الاستثمارية على الدولة خارج إطار منظمة «الاولبيك» مما تسبب في زعزعة استقرار المنظمة وفي تدهور أسواقها العالمية.

- التوجه نحو الاستعمال الأكبر للغاز الطبيعي نظرا للطلب اللامحدودية والأفاق التي يزر بها هذا المنتج.

- عدم التوازن في تكاليف التنقيب، فإذا كانت قيمة التنقيب بالنسبة للدولة المصدرة تكلف 04 دولار للبرميل، فان ذلك يكلف 08 دولار في الولايات المتحدة مما دفع بالعديد من الشركات لتطوير نسبة الإنتاج والحفاظ على التوازن في السعر المرجعي.

لهذه الأسباب ولغيرها أضفى المشرع الجزائري على المؤسسة الوطنية سوناطراك سياسة استراتيجية التعاون مع المؤسسات الأجنبية لتنمية هذا القطاع واستغلال ثرواته وتدعيم الاقتصاد الوطني في كل فروعه.

المطلب الثاني: أشكال الشراكة المحروقات

تلعب الطاقة دورا فعالا في الاقتصاد الوطني والعالمي على حد سواء و في الحياة الاقتصادية لمختلف البلدان المصدرة أو المستوردة هذا ما يدفع بالمتعاملين الدوليين بالبحث عن استراتيجية و سياسة طاقوية جديدة لا تتماشى و التطورات الاقتصادية العلمية قد حفز لتطور الاقتصاد العالمي للمحروقات المؤسسة الوطنية "سوناطراك" بالتوجه بإبرام عقود الاشتراك في إطار الشراكة بكل ما يشملها النشاط البترولي بداية الاستكشاف في المنبع الى البتروكيميا في المصب و حتى الاستفادة مما يمكن ان تجلبه المؤسسات الأجنبية من خبرات و عليه فان أشكال الشراكة التي أنتجتها المؤسسة الوطنية سوناطراك في هذا القطاع تكتسي صبغة :

- عقود التنقيب.
- عقود البحث.
- عقود الاستغلال.

تعد هذه الشراكة التي أنتجتها المؤسسة الوطنية تشمل اليوم حتى قطاع الخدمات تم إنشاء شركات مختلطة في ميادين الهندسة وصيانة التجهيزات، تصليح القنوات و الصيانة، ترتيبات الغاز و التركيب الصناعي و غيرها، و على العموم و خلال طبيعة العقود التي وقعتها المؤسسة سونا طراك و حتى من خلال المجالات التعميرة الخاصة بالمؤسسة يمكن استنتاجها في قطاع المحروقات و هي كما يلي:

الفرع الأول: الاشتراك بالمساهمة¹.

لا يتمتع هذا الاشتراك بالشخصية المعنوية كما جاء في المادة 21/91 من القانون إذ ينبغي على الشريك الأجنبي أن تنشأ شركة تجارية خاضعة للقانون الجزائري ويكون مقرها الرئيسي بالجزائر يتحمل في هذا الإطار الشريك الأجنبي كل الأخطار المتعلقة بالبحث أي مساهمة سونا طراك تتحملها الشركة البترولية الأجنبية وتعوض سونا طراك الشريك الأجنبي حصتها من الاستثمارات المتعلقة بالبحث والتنقيب من خلال حصتها من الإنتاج و هذا في حالة اكتشاف حقل قابل للاستغلال التجاري.

و في هذا النوع من الاشتراك يقوم الشريك الأجنبي بتمويل استثمارات التطوير و الاستغلال حسب نسبة مساهمته في الشراكة و يقوم بضمان نقل المحروقات المستخرجة في الحقول بسعر الإنتاج بنسبة مساهمة في الشراكة و هذا نوع من الشراكة لم يحقق نجاحا كبيرا ، ونذكر على سبيل المثال عقد الشراكة الذي يربط سونا طراك مع total عام 1996 و عقد الشراكة يربط سونا طراك مع nests oil شركة فنلندية و ذلك عام 1990.

الفرع الثاني: الاشتراك بإنشاء شركة تجارية بالأسهم²

في هذا الشكل من الشراكة على الشريك الأجنبي أن ينشأ شركة تجارية بالأسهم خاضعة للقانون التجاري ويكون مقرها الرئيسي بالجزائر.

وتقدر نسبة استثمار سونا طراك ب 51 % على الأقل (مادة 9 من قانون 91-21) وفي هذا النوع من الشراكة نميز حالتين:

¹ باحريز محمد، الحاج مسعود فخار ياسين، واقع الشركة الأجنبية في الجزائر مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس-2003 ص: 88.
² بن بركات زهرة، الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر ومكانته في قطاع المحروقات مذكرة تخرج لنيل شهادة الدارسات الجامعية التطبيقية.

الحالة "1": إذا كان الاتفاق يحمل توزيع الإنتاج في الحقول ,فان الشريك مجبر على دفع الضرائب و الرسوم على حصته من الإنتاج .

الحالة "2": إذا كان الاتفاق يتمثل في توزيع الأرباح بعد بيع الإنتاج الموجود في الحقول المكتشفة فان حصة الشريك تكون صافية من الضرائب و على الشريك بالأسهم تحمل كل هذه التكاليف.

الفرع الثالث: الاشتراك بعقود الخدمة

يمكن الاشتراك بعقود الخدمة اخذ الشكليين التاليين:

أ- شراكة بعقد خدمة ذات خطر.

ب- شراكة بعقد خدمة بدون خطر.

ا-شراكة بعقد خدمة ذات خطر: في هذه الحالة ما الأشكال، يقبل المشترك الأجنبي الخطر إذ أن الخطر يتضمن احتمالات أن تكون نتائج الشريك الأجنبي ايجابية أو سلبية كما أن عملية البحث تستبعد كل إمكانية تسديد المصاريف المدفوعة للمجهودات وتقديم الأجرة في حالة عدم اكتشاف الحقل.

ب-الاشتراك بعقد خدمة بدون خطر: في هذا النوع من الشراكة يكون دور الشريك الأجنبي مشابها لدور المقاول ،اذ يضع تحت تصرف سونا طراك كل التجهيزات و التقنيات التي تحتاجها مقابل دفع حق ما و هذا بدفع النفقات و القروض عينا أو نقديا حسب شروط عقد الشراكة " نص 3 من المادة 7 من القانون 91-21"

الفرع الرابع: الاشتراك بعقد تقاسم الإنتاج

يعد هذا الشكل من أكثر العقود استعمالا في الجزائر وعلى مختلف أشكال الحقول حديثة أو سابقة الاكتشاف و كذا حقول الغاز، حيث يملك البلد المضيف باطن الأرض وما يخرج منه و تتحمل الشركة خطر التنقيب و التطوير لصالح الدولة مع تقديم مبالغ مالية سالفًا و التي تعوضها بحصة من عناصر ثلاثة:

- استرجاع الكلفة.

- اقتسام الإنتاج بين الدولة والشركة الأجنبية وسونا طراك.
- الضريبة على الدخل.

إن مفهوم اقتسام الإنتاج من أصل اندونيسي، حيث استعمل لأول مرة في الزراعة ثم طبق على النفط وذلك سنة 1996.

ثم اقتسام الإنتاج مع الحكومة وغالبا ما يكون من خلال وسيط وهو الشركة الوطنية "سونا طراك".

بالنسبة للجزائر وبإمكان الدولة أن تشارك في عقد اقتسام الإنتاج و مدة العقد تتراوح بين 20 و 25 سنة بما فيها فترة التنقيب أما بالنسبة لتعويض التكاليف بالنسبة للمشرف تكون في شكل نسبة مبيعات النفط و تتراوح هذه النسبة بين 20% و 40% من الإنتاج الإجمالي و فقا لتقديم الاحتياطات و الكلفة في هذه المنطقة. ثم يقسم الربح بين الربح بين الشركة الوطنية والمشرف حسب النسب المحددة في العقد ويمكن دفع الضرائب على الدخل من قبل الشركة الوطنية للمشرف و في هذه الحالة يعاد حساب اقتسام الإنتاج على نحو يحفظ نفس الربح.

المطلب الثالث: الشراكة في الجزائر

إن الشراكة من بين الضروريات الحتمية التي تحتاج إليها الجزائر وذلك من اجل جلب الآثار الايجابية مثل الاستفادة من الخبرات العلمية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لسياسات الاستكشافية في الجزائر عن طريق الشراكة

يعتبر نشاط البحث والاستكشاف والتنقيب عن المحروقات المرحلة الأولى من مراحل صناعة المحروقات، حيث يمثل هدفها أساسا في معرفة تواجد البترول والغاز أو عدمه في منطقة ما ويتم تحديد مكانها جغرافيا وجيولوجيا حسب طبقات الأرض وتقدير كمياتها.

وهناك عدة طرق وأساليب للبحث والاستكشاف وعن المحروقات في اليابسة أو في قاع البحر وهذه الطرق والأساليب ليست ثابتة بل هي في تطور مستمر حسب التقدم الذي أحرزه و مازال يحرزه الإنسان.

والمتمتع للتطور التاريخي لعمليات البحث والاستكشاف في الجزائر منذ سنة 1948 وحتى منتصف التسعينات، يميز بين مراحل متعاقبة كما يلي:

الفترة الأولى (1950-1960) حيث سجلت أهم الاستكشافات منذ سنة 1956 تبعتها انخفاضات مستمرة في حجم الاستكشافات سنويا.

الفترة الثانية: خلال سنوات السبعينات والتميزة بمستوى ثابت وانخفض حجم الاستكشافات.

الفترة الثالثة: والممتدة لسنوات الثمانينات والنصف الأول من التسعينات والتي تميزت بارتفاع ملموس في حجم الاستكشافات.

ولعل الظروف الاقتصادية التي مرت بها الجزائر مع بداية فترة الثمانينات والأزمة البترولية العالمية وخصوصا مع صدور القانون رقم 14/86 بتاريخ 19 أوت 1986 المتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات و استغلالها و نقلها. ولقد شجع هذا القانون نشاط الاكتشاف في الجزائر، حيث أجاز للشركات الأجنبية ممارسة أعمال التنقيب والبحث عن المحروقات، حيث تسلم هذه الشركات رخص للتنقيب من طرف شركة سونا طراك، كما أعطى عدة تسهيلات من اجل تشجيع النشاط الاكتشافي عن طريق منح تخفيضات وإعفاءات ضريبية منها خاصة إعفاء كل أدوات المستورد لغرض البحث و التنقيب من الرسوم الجمركية.

وفي سنة 1991 صدر قانون 21/91 المعدل والمتمم لقانون 14/86، حيث نص في موارده على إمكانية مشاركة الأجانب في استغلال وتطوير حقول المحروقات المكتشفة سابقا على شكل شراكة مع شركة سونا طراك وتملك هذه الأخيرة 51 % على الأقل من رأس المال. ارتفاع وتيرة الاستكشاف في الجزائر من 1995.

لقد سمح كلا من القانونين 14/86 و 21/91 بارتفاع وتيرة البحث والاكتشاف في الجزائر وخاصة منذ مطلع التسعينات إلا أن الإنتاجية كانت جد معتبرة ابتداء من سنة 1995.

فلقد تم تحقيق 33 اكتشافا منذ 1994 منها 15 اكتشافا خلال سنتي 1994-1995 و 10 اكتشافات خلال سنة 1997.

وقد قدرت نسبة النجاح في عمليات الاستكشاف في سنة 1996 بحوالي 50 % وهي نسبة عالية جدا على المستوى العالمي.

هذا ومن المؤكد أن لا تكون سنة 1998 سنة ممتازة على صعيد الاستكشاف في الجزائر نظرا لان بعض الشركات التي حققت نجاحات كبيرة في السنوات الأخيرة في هذا المجال قامت بتركيز جهودها على تطوير الاكتشافات التي حققتها و تخفيض وتيرة عمليات الحفر و الاكتشاف خلال سنة 1998، و فعلا فلقد تم في النصف الأول من سنة 1998 تحقيق جديدة فقط مما يؤكد ما سبق ذكره.

وقد سجل في الثلاثي الأول لسنة 2004 أهم اكتشاف للغاز المكثف في ناحية بريدس نتيجة لنقب بئر بريدس غرب على مقربة 45 كلم من حقل قاسي الطويل. يصل عمقه إلى 5296 وحصل هذا بعد اكتشاف بحيرة سيدي عيسى.

الفرع الثاني: الأفاق المستقبلية للشراكة الدولية في الجزائر¹

للجزائر أفاق واسعة احتياطاتها من محروقات عن طريق الاكتشاف، نظرا لشاسعة المناطق التي من الممكن اكتشافها، إضافة إلى مناطق عديدة في أعماق البحار.

و لقد و ضعت شركة سونا طراك مع شركائها الأجانب خطة استثمارية للفترة 2001/97 تعتزم فيها الشراكة الجزائرية أنفاق حوالي 19,3 مليار دولار، منها 60 بالعملة الصعبة و 40 بالعملة المحلية، و سيخصص من هذه الاستثمارات ما نسبته 62,2 % لتطوير حقول البترول و الغاز .

وهناك عدة مؤشرات توحى بان مستقبل النشاط الاستكشافي في الجزائر واعد ومن شأنه ان يرفع من معدلات احتياطات المحروقات، نذكر منها على الخصوص ما يلي:

- تعد أحواض المحروقات غير المكتشفة: تشير العديد من الدراسات والتحليل على إمكاني تطوير احتياطات جديدة عن طريق الاكتشاف بعد، كحوض تندوف وحوض بشار ورقان بالجنوب الجزائري. كما أن للجزائر أفاق كبيرة في مجال الاستكشاف في المناطق

¹ - مجلة سونا طراك، العدد 21 و 23، سنة 2001، ص 12 .

المغمورة والتي تحتاج إلى استثمارات ضخمة مقارنة بالاستثمارات المخصصة في اليابسة.

- تزايد اهتمام الشركات الأجنبية: تشير الدراسة الحديثة لشركة الاستثمارات البريطانية "روبروستون" أن انفتاح الجزائر على شركات المحروقات الأجنبية و التسهيلات التي تقدم لهذه الشركات، ووجود كميات من المحروقات غير مكتشفة حتى الآن، جعل من هذه الدولة الأكثر جذبا للشركات العالمية على صعيد المشاريع الجديدة في ميداني الاكتشاف و الإنتاج .

وجاء في الدراسة أن بريطانيا ما زالت تحتل المرتبة الأولى من اهتمام الشركات البترولية العالمية، وتأتي الجزائر حسب تصنيف الدراسة في المرتبة السادسة عالميا، بعد كل من بريطانيا و استراليا وكازاخستان واندونيسيا.

ويعود سبب احتلال الجزائر مثل هذه المرتبة الى النجاحات الكثيرة التي حققتها الشركات الأجنبية في ميدان الاستكشاف في الأراضي الجزائرية خلال السنوات الأخيرة و بصفة عامة فان مستقبل الشراكة في الجزائر يوحى بإعطاء نتائج مشجعة تسمح بتطوير احتياطات المحروقات و الرفع من طاقتها الإنتاجية.

إن المحافظة على احتياطات المحروقات في الجزائر لأطول فترة ممكنة ضروري لاستمرار عمليات التنمية الاقتصادية هذا يستدعي تكثيف جهود الاستكشافات من جهة، وإتباع سياسة ترشيد الاستهلاك الداخلي للمحروقات بشكل مستمر وتعظيم صادراتها من جهة أخرى مما سيكون محور دراستنا في المطلب الموالي.

المبحث الثالث: الشراكة المحققة في المحروقات

تعتبر السوق الأوروبية من بين الأسواق الأكثر إقبالا من طرف الموردين وذلك من اجل اكتساب الفرص و مواجهة التحديات.

المطلب الأول: أوروبا وظروف الغاز الخطيرة

أصبحت اكتشاف موارد ضرورية حتمية في ظل تواجد الغاز في ظروف خطيرة

الفرع الأول: الظروف الأوروبية.

إن الظروف التي يتواجد الغاز الطبيعي خطيرة جدا إذ أن اللجوء إلى موارد جديدة أصبح ضرورة حتمية ففي الواقع نرتقب أن في معدل التبعية 15 بلد من الوحدة الأوروبية و الذي قدر ب40 % سيرتفع في 2020 إلى 67 % أي النسبة الكبيرة في 2020 إذ أن الإنتاج الصافي يتناقص رغم نمو و تزايد صافي الواردات في 2010، يتعلق الأمر إذن ببلوغ 100 مليون طن سنويا على الأقل أي ما يعادل البترول إلى غاية 2020، كما يرى بعض الخبراء انه يجب مضاعفة هذه لكمية.

لا تمثل هذه الأرقام أي خطر إذ يمكن تجنب الموارد الطاقوية مثل اليد العاملة وهذا بشرط اللجوء إلى جديدة بعيدة عن أوربا والمتواجدة في البحر مناطق شمالية بعيدة عن أسواق الاستهلاك.

الفرع الثاني: واقع السوق العالمية للغاز الطبيعي

ومن الأسباب التي أدت إلى انطلاقة السوق الغازية ما يلي:

- وجود احتياطات ضخمة من الغاز العالم.
- تخوف الدول المستهلكة للغاز من موارد الطاقة الأخرى وذلك في إطار سياسة الحفاظ وحماية البيئة بحيث أن:

-يعتبر الغاز طاقة نقية على عكس بعض موارد الطاقة كالفحم والفويل CHQRBON ET .FHUEL

- تخلي من طرف الدول على مشاريع تطوير الطاقة النووية بعد حادثة TCHERNOBYL وإحلال مكانها طاقة الغاز لتوليد الكهرباء.

وذلك في إطار انطلاق السوق الغازية بجدر بنا تبيان ان مستقبل الطاقة في الجزائري كمن لا محال في الغاز الطبيعي من حيث تغطية الاستهلاك الوطني و استعماله في الصناعات الغازية INDUSTRIE GQZCHIMIQUE كمادة أولية استراتيجية هذا من ناحية ,ومن ناحية ثانية لتصديره كمادة شبه جديدة تقتحم الأسواق الطاقوية العالمية .ومنه أصبح للغاز الطبيعي دورا طلائعيا و فعالا في العلاقات الدولية خاصة بالنسبة للجزائر أين تعددت أهميته من الحدود الوطنية لتصل عبر تصديره إلى دول المغرب العربي و أوربا اللاتينية و بالتالي أصبحت هذه الطاقة النقية ذات دور أساسي في تطوير اقتصاديات الدول و تأمين العلاقات الدولية .

ان هذا التطور الكبير في سوق الغاز راجع للخصوصيات التي يمتاز بها القطاع من حيث نوع المعاملات وكذلك من حيث الكميات المنتجة والمسوقة.

بحيث ان من الخصائص العامة في عقود وشراء وبيع الغاز أنها ذات المدى الطويل وأنها تتطلب استثمارات ضخمة، هذا في حين تقدم السوق الغازية كميات هائلة لا توجد مثيلتها في التجارة الدولية، ونذكر هنا على سبيل المثال إن أول عقد أبرمته سونا طراك سنة 1969 في مادة الغاز المميع (GNL) قد احتوى على بيع كمية مليار متر مكعب على مدى 25 سنة (أي حوالي 20.5 مليار متر مكعب /سنويا) وقد سجلت هذه الكمية لطول هذه المدة حدثا آنذاك في التجارة الدولية.

زيادة على هذه الخصائص هناك ميزة يختص بها الغاز هو من حيث الثمن ,فرغم إن هذا الأخير يحدد عن طريق ثمن البترول إلا أن الدراسات التحليلية التي تابعت تاريخ تطورا سعار الغاز تبين أن تلك الأسعار كانت في ارتفاع دائم, مما يجعل سوق الغاز متوازنة على عكس سوق البترول الشهيرة بتذبذباتها في الأسعار ,حيث كانت هذه الأخيرة في ارتفاع مدهش في سنتي 1973-1980 ثم انخفضت في السنوات 1986-1998 ثم عادت و ارتفعت في السنتين 1999-2000 وقد أدى استقرار السوق الغازية إلى تفكير الدول في استغلالها إلى أقصى حد خاصة في ميدان سوق الغاز المنقول عبر الأنابيب.

وبالتالي فإن تجمع كل الأساليب من وفرة الاحتياط والعرض للغاز و استقرار أسعاره في السوق و تطور شبكات نقله، جعلت من الغاز الطاقة المستقبلية للدول المصدرة من جهة الاستهلاكية من جهة ثانية، و هذا ما تؤكد أفاق ما بعد 2010 مع اتجاهات الدول في الاستثمار في قطاع الغاز الاتحاد السوفيتي سابقا، هولندا، النرويج، اندونيسيا، كندا، الإمارات العربية المتحدة. الخ

المطلب الثاني: الشراكة الأجنبية المحققة في قطاع المحروقات

يمثل قطاع المحروقات القطاع الاستراتيجي للمستثمرين الأجانب خصوصا الشركات الأمريكية و الأوروبية و يساهم هذا القطاع بنسبة 20 % في السوق الداخلية و 80% هي نسبة التصدير من خلال أربعة أنواع يتم إنتاجها و هي البترول الخام، الغاز الطبيعي و المشتقات من الغاز الطبيعي و كذلك غاز البر و بان المميع¹. وقد بينت الدراسات خلال الفترة 1997-1998 التي أقيمت في المنطقة الوسطى و الشرقية لصحراء الجزائر أن هناك مساحة ب: 40000 كلم أنجزت من طرف 15 مجموعة أجنبية يتم استغلالها في إنتاج الغاز و بالتالي فالتحدث عن الشراكة المحققة هو التحدث عن أهم محتويات العقود المبرمة مع شركة سونا طراك، و أهم ما جاءت به من جديد لصالح الاقتصاد الجزائري.

الفرع الأول: الشراكة مع منطقة أمريكا

ونجد في هذا المجال:²

*شركة اركو الأمريكية: بعد سنتين من المشاورات وبتاريخ 15 افريل 1996 أبرمت شركة سونا طراك فقد شراكة من نوع تقاسم الإنتاج مع شركة "اركو".

بغرض تطوير ورفع معدل احتياط البترول الخام في حقل "رهد البغل" الذي سينتقل إنتاجه في البداية من 25000 ال 55000 برميل في اليوم حتى نهاية 1999.

¹عربي فتحي الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامي، حالة الجزائر خلال التسعينات، الجزائر رسالة ماجستير غير منشورة: 2016.
²بن عزوز محمد، الشركة الأجنبية في الجزائر واقع وأفاق، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية علوم الاقتصادية، علوم التسيير، ص ص: 260 261.

*شركة بروت وروكوندو: شركة مختلطة جزائرية أمريكية وتمثل حصة "كوندور" الجزائرية بنسبة 51 % و برأس مال 8 مليون دولار .

في 24 سبتمبر 1996 عقدت هذه الشركة اتفاق مع سونا طراك وانا دار بمبلغ 117 مليون دولار يشمل مجموعة من الأعمال.

1. إقامة شبكة للأنايبب والتجهيز والمراقبة.

2. إقامة تجهيزات تسهل عملية ضخ الغاز الطبيعي.

3. المعالجة والتصفية البترولية.

وفي 02 جويلية 1997 أمضت هذه الشركة عقد مع سونا طراك ورسبول الاسبانية بمبلغ 57 مليون دولار من معالجة البترول المتجه إلى منطقة "تيفارتن" في الليزي.

*شركة اموكو الأمريكية: أمضت شركة سونا طراك مع شركة اموكو في 29 جويلية 1998 مدته 20 سنة من نوع تقاسم الإنتاج لتطوير و استغلال 4 حقول غازية مكتشفة "عين امناس"، حيث قدمت هذه الشركة مبلغ 30 مليون دولار كحق الدخل، و قيمة الاستثمار ب: 790 مليون دولار، إضافة إلى مبلغ 111 مليون دولار أمريكي للدفع لتغطية نفقات الاستثمار.

*شركة بيرو كندا: في 26 افريل 1993 أمضت شركة بيترو كندا لمدة 10 سنوات باستثمار يقدر ب: 345 مليون دولار، يتعلق بتأهيل اليد العاملة في مجال المحروقات.

الفرع الثاني: الشراكة مع منطقة أوروبا.

في هذا المجال نجد الشركات التالية:

*شركة برتيش بتروليوم: في نهاية ديسمبر 1995 أمضت عقد شراكة مع سونا طراك مدته 30 سنة، بقيمة 3 مليار دولار أمريكي، حصة سونا طراك 1.015 مليار دولار أمريكي و يدفع الشريك الأجنبي 50 مليون دولار أمريكي مقابل الدخل وأما الإنتاج المقدر ب: 10.3 مليار

دولار فان 6.8 مليون دولار يعود لسونا طراك، علما أن هذا العقد هدفه البحث عن الغاز الطبيعي في عين صالح و تسويقه و إنتاجه¹.

*شركة أجيبي: أمضت عقد مع سونا طراك في ماي 1997، ويتعلق بتكوين اليد العاملة في مجال البحث و استغلال المحروقات.

*شركة توتال: تمثل هذه الشركة المجموعة الفرنسية مهمتها تطوير الحقول البترولية، ففي تاريخ 28 جانفي 1996 أبرمت مع شركة سونا طراك و شركة رسبول الاسبانية عقد من نوع تقاسم الإنتاج، يخص حقل غاز في "تبني فوي تبكورت" يقدر ب: 874 مليون دولار أمريكي منها 663 مليون دولار موجهة للتطوير و الباقي موجه للاستغلال و مدة العقد 20 سنة مع دفع 22 مليون كحق الدخول، أما الربح الناتج عن هذا العقد يقدر ب: 81.4 % للجزائر .

الفرع الثالث: الشراكة مع منطقة أسيا

إن الاستثمارات الواردة من منطقة أسيا ضعيفة جدا ونجد في هذا المجال:

*شركة بير وناس ماليزيا: أبرمت شركة سونا طراك عقد شراكة مع الشركة الماليزية "بيروناس" سنة 1996 مدته 7 سنوات، يتعلق بالبحث في المنطقة الشمالية الشرقية بحاسي مسعود، ويتضمن استثمار قدره 38 مليون دولار.

المطلب الثالث: أهم عقود الشراكة في مجال المحروقات

لقد كانت نتائج تعديل قانون 1991 مشجعة للغاية بالنسبة لنمو مساحات التنقيب ومستويات الانتاج والتصدير فمن خلال الفترة (1991-1998) ثم إبرام أكثر من 32 عقد تنفيذ و 06 عقود بحث بالإضافة إلى عدد الآبار 103 بئر (61 تنقيب، 25 توسع، 17 إنتاج) و قد سجل 33 اكتشاف خلال نفس المدة معظمها اكتشفت في إطار شراكات مع مؤسسات بترولية عالمية.

¹تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية 2000.

واختيار هذه الشركات هي استراتيجية تبنتها شركة سونا طراك لإنجاز عملية التطوير والتنمية ويمكن التعرف على أهم الشركات البترولية العالمية¹ و أهم العقود المبرمة فيما يلي:

الفرع الأول: أهم الشركات المتعامل معها

1-BRITISH PETROLIUM: وهي أهم المجموعات البترولية والبتروكيماوية الهامة جدا في العالم، حيث تعطي ثلاثة قطاعات خاصة بالنشاطات البترولية وهي:

1-نشاطات اكتشاف وإنتاج البترول والغاز.

2-نشاطات التكرير والتسويق ونقل البترول.

3-إنتاج وتسويق المنتجات البتروكيماوية والمنتجات البترولية.

ب-REPSOL: انشأت سنة 1987 و هي تعد اليوم أهم الشركات البترولية اوروبية من حيث المبيعات و الفوائد التي حققتها و هي تقوم بكل النشاطات البترولية من اكتشاف، إنتاج،نقل،تكرير و تحويل ،توزيع و تسويق البترول الخام و كذا المنتجات البتروكيماوية.

ج-ORYX: تصنف هذه الشركة ضمن هذه الشركة ضمن أكبر الشركات الغازية الأمريكية إذ يركز نشاطها البترولي والغازي على المنبع.

د-TOTAL: تعد شركة TOTAL الفرنسية مجموعة بترولية عالمية تنشط في حوالي 80 بلد و يكتسي نشاطها مجموع سلسلة النشاطات البترولية (الاكتشاف، التطوير إنتاج البترول و لغاز،تكرير و توزيع المنتجات البترولية بالإضافة إلى عمليات التجارة الدولية).

هـ-AMERMAHESS: تأسست سنة 1919 وهي مؤسسة خاصة في الاستغلال الإنتاج والنقل البحري و التسويق، رقم أعمالها تجاوز سنة 1999 البيع 07 مليار دولار.

و-CONOCO: تعتبر من بين الشركات البترولية الكبرى إذ أنها رابع أهم شركة بترولية حيث تعدى المدخول المحقق من طرفها في سنة 1999، مليار دولار أمريكي.

¹ بن دريسو سمير، الشركة كاختيار استراتيجي للمؤسسات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، الجزائر، 2001، ص ص : 140 141 .

ي-GNGL: وجدت سنة 1959 وهي أول مجمع بترولي وغازي هندي يعمل في إطار اكتشاف وإنتاج البترول و الغاز الطبيعي و كذا تطوير مصلحة البترول.

الفرع الثاني: شراكة بين سونا طراك وبريتش بتروليوم 18.1 مليار دولار لتطوير إنتاج الغاز في عين صالح

وقعت الشركة الوطنية للمحروقات "سونا طراك"، مع شركة بريتش بتروليوم، عقدا لتطوير حقول الغاز بجنوب منطقة عين صالح، تدرج في إطار الاستفادة من خبرة العملاق البريطاني لرفع القدرة الإنتاجية للجزائر و المحافظة، تبعا لذلك، على استقرار الإنتاج المقدر حاليا ب 9 مليارات متر مكعب سنويا.

و كشف الرئيس المدير العام لسونا طراك نور الدين شرواطي، خلال مراسيم التوقيع على الاتفاق، إن القيمة الإجمالية لعقد الاستغلال تقدر بما يفوق مليار و 100 مليون دولار. في حين من المقرر أن تبلغ الطاقة الإنتاجية له 17 مليون متر مكعب في اليوم من الغاز الطبيعي تتعلق الاتفاقية التي تباشر إشغالها مباشرة بعد التوقيع عليها بتطوير ثلاثة مشاريع في كل منطقة حاسي مومن، غارت البنيفات .

وعين صالح غور محمود، فضلا عن مشاريع إضافية تتمثل في تهيئة المنطقة بشبكة طرق، مهبط الطائرات قاعدة للحياة اليومية للعمال تتوفر على جميع المرافق الضرورية.

وتنص بنود العقد، بالموازاة مع ذلك ضمن نفس المشروع، على استغلال 33 محطة منتجة للغاز خلال الفترة الممتدة ما بين 2012 و 2016 لتموين احتياجات مركز معالجة الغاز الطبيعي في المنطقة.

من جهته، قال مدير عام عين صالح غاز، محمد كدام على هامش التوقيع على العقد، فإن الشريك الأجنبي بريتش بتروليوم يتحمل تكاليف 65 بالمئة من قيمة العقد. بينما تكلف سونا طراك بتأمين

ال 35 بالمائة المتبقية، وتمتد الأشغال على 48 شهرا. بينما من المنتظر أن تسلم كميات الإنتاج الأولى خلال الثلاثي الأول من سنة 2013¹.

¹ سعيد البلاد اون لاين، 11-04-2011 ; 28725 /http://www.djazairess.com/elbilad/

خاتمة الفصل:

حسب أحدث التقديرات لو كالة الطاقة الدولية، يبلغ الاحتياطي النفطي الجزائري حوالي 11.4 مليار برميل، بترتيب الخامس عشر احتياطي في العالم. لكن رغم أن الاحتياطات النفطية المؤكدة في الجزائر لا تضاهي احتياطات الشرق الأوسط و دول الخليج خاصة المملكة العربية السعودية إلا أن المكانة التي تكسبها الجزائر في السوق الطاقوية العالمية يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب أهمها:

1. إنها واحد من أهم مصادر النفط "الأمنة" البديلة عن تلك غير "الأمنة" في الشرق الأوسط. ومن بين أهم المناطق لتنويع الواردات النفطية مستقبلا.
 2. تمثل الجزائر عضوا نشيطا ومنضبطا داخل الاوبك. خاصة في ظل الأهمية التي ستكتسبها هاته المنظمة أكثر في المستقبل المنظور.
 3. هي بحكم موقعها الجيوستراتيجي قريبة من منابع النفط الإفريقية المهمة بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية، وسلامتها من سلامة هاته المصادر.
 4. ضخامة الاحتياطات الغاز في الجزائر، حيث تعد ثالث دولة مصدرة للغاز، الذي يرى فيه العديد من الخبراء انه من أهم مصادر الطاقوية في المستقبل.
 5. المكانة الدولية التي تحتلها الشركة البترولية الجزائرية "سونا طراك" في السوق الدولية.
 6. ضخامة الاستثمارات في مجال المحروقات، وهذا ما يفسر اهتمام الشركات النفطية العالمية.
 7. يكتسي قطاع المحروقات في الجزائر أهمية بالغة كونه مادة استراتيجية يعتمد عليها الاقتصاد الوطني.
- ومن خلال هاته النقاط، سنتبع القدرات الطاقوية التي تمتلكها الجزائر التي أصبحت تجلب اهتمام كبرى الشركات النفطية العالمية، ليست الأمريكية فقط بل الروسية والصينية والأوروبية وغيرها، كسوق واعدة في المستقبل.
- فالجزائر بصفتها قطب بترولي وغازي، فهي تمثل بذلك أحد أطراف السوق النفطية العالمية.

الخاتمة:

تعتبر الشراكة من أهم ملامح وآثار التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي عرفتتها - 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 اعتبار الشراكة مجرد عقد قانوني يمضي 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 استثمارات 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 تكون 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 المداين القريب والبعيد، 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 تمكنت شركة سوناطراك بإبرامها عقود شراكة مع العديد من الشركات الدولية المتخصصة وبعض الشركات الرائدة في مجال المحروقات، من توسيع خطوطها 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 المركب $GNL1/z$ في تحليل و تقييم ذلك الأثر على المدى القصير والقريب فقط، نظرا لكون هذه الاستراتيجية جديدة بالنسبة للمركب 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، وهذا الوضع يقودنا إلى الحديث على آليات تمويل هذا النمو وهو تحد آخر يوجهه المركب، خاصة في ظل ركود نشاط السوق المالي في الجزائر .

- استطاعت شركة سوناطراك تصريف الكميات الكبيرة والمتزايدة من الانتاج -الذي توسع في ظل الشراكة- من خلال إبرام عقود تصدير وتوسيع نطاق التسويق في الكثير من المناطق العالم اعتمادا على أساليب ناجعة، هذا ما جعل الشركة لا تعاني من تراكمات في المخزون وما شابه يرافقه من انعكاسات سلبية على الربحية والنتائج المحققة.

- يمكننا القول بأن عقود الشراكة التي أبرمتها الشركة 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 تنتجها الشركة.

وعموما حققت الشركة سوناطراك من خلال الشراكة عدة امتيازات جعلتها قادرا على التصدير ومنافسة بعض الشركات الأجنبية وخاصة العربية والإفريقية، وحتى تتمكن الشركة خصوصا وكل المؤسسات الاقتصادية التي تبنت الشراكة عموما، من الاستفادة من مزايا الشراكة وجعلها آلية ناجعة لتحقيق الميزات التنافسية والكفاءة الإدارية، لابد من التركيز على بعض النقاط:

- اختيار 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 استراتيجية الشراكة 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 الاجتهاد في تحديد المؤشرات المالية التي يمكن اعتمادها 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.

ملخص المذكرة

❖ مفاهيم الاستراتيجية:

✓ الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني الطرف ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

✓ هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف.

✓ هذا التعريف الأخير يعتبر شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الاستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويل المدى مع تحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتحديات.

من هذه التعاريف يمكننا استنتاج خصائص الاستراتيجية والتي هي:

1. هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة وضع الأهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات.

2. تعبر عن مدى التناسق في القرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها.

3. تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق

عند وضع إستراتيجية يجب مراعاة المحاور التالية:

1. مدى العقلانية والإفصاح عن الإستراتيجية الأطراف م داخل وخارج المؤسسة.

2. درجة الرسمية في تشكيل الإستراتيجية من خلال نظم التخصيص الرسمية.

3. درجة الاعتماد على والمستقبل عند صنع الإستراتيجية.

❖ البدائل الإستراتيجية:

-إستراتيجية الاستقرار_ الانكماش_ النمو.

◆ مفهوم الشراكة:

- 1- الشراكة في شكل من الأشكال التعاون الدائمة بين المؤسسات المستقلة قد تكون في مجال الإشهار والإعلام المتواصل تبادل المهارات والموظفين... الخ
- 2- هي كيان ذهني يتحكم في العالقة القائمة بين المؤسسات والتي تنصف بالفوائد المشتركة وبتوزيع الساهمات بين الأطراف العمل الجماعي المشترك.
- 3- مجموع إمكانية طلب من إحدى الأطراف (المؤسسات، مجتمعات، الأشخاص. الخ) الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة.

◆ دوافع المؤدية للشراكة:

ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية. تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها وبالتالي ارتفاع تكاليف البحث والتطوير. تناقص نسبي لغرض الاندماج والشراء أو الابتلاع إما بسبب المشكلات في بورصات الأوراق المالية، أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية. إضافة إلى ما سبق هناك دوافع أخرى:

- 1- مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات.
- 2- ضمان توفير الاحتياجات من المهارات الموارد والخبرة اللازمة

◆ الأهداف الشراكة:

✓ تحويل أو اقتناء معرفة جديدة: منها المهارات في التسويق الخارجي والزمائن.

- مهارات الإنتاج والابتكار (الجودة).
- مهارات في التمويل (التحكم في التكاليف).
- مهارات في التسيير المالي (المردودية المؤسسة).

✓ تحويل أو اقتناء مهارات محددة:

- تسطير برنامج لتكوين الأفراد وتدريبهم على هذه الطرق إنتاجية إلى تخصيص وسائل مادية لتسهيل تلك العملية.

✓ تحويل أو اقتناء تخصص صناعي ا وتجاري أو مالي: كفاءات بشرية أجهزة إنتاج والعنصر المالي.

✓ سهولة الدخول إلى الأسواق الدولية:

يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية وتقليل تأثير القيود المحددات التي تعيق هذا الهدف كتكاليف العملية التشغيلية والإدارية.

✓ المشاركة في المخاطر: تقليل من مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية أو التهديدات.

✓ التعلم والانتقال التكنولوجي: مع أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية وهذا ما يعرف بالتعلم "l'apprentissage".

التقليل من حدة المنافسة: تضمن نوع من الثقة المتبادلة مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات الى تحسين وضعيتها.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مستويات صنع الاستراتيجية في إحدى شركات البترول العالمية	I-01
19	صورة الشراكة بين مؤسستين	I-02
25	تطور علاقات الشراكة	I-03
28	أشكال الشراكة	I-04
33 ..	أصناف الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	I-05
34	أنواع الشراكات بين المؤسسات المتنافسة وفق معياري الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج	I-06
35	الشراكة المتكاملة	I-07
36	شراكة التكامل المشترك	I-08
37	شراكة شبه التركيز	I-09
60	التشخيص المالي والتشخيص الاستراتيجي	II-01
67	الوظيفة المالية في المؤسسات الضخمة	II-02
69	الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي	II-03
73	هيكل جدول حسابات النتائج	II-04
78	حساب رأس المال العامل	II-05
84	بناء الميزانية الوظيفية وقراءتها	II-06

88	جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين (فرنسا)	II-07
109	الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي	III-01
110	الهيكل التنظيمي لقسم المالية	III-02

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	أنواع شركات المؤسسات المتنافسة	I-01
57	نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	I-02
101	المؤشرات المالية لتقييم أثر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	II-01

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 وقرىقاص 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- القطامين 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- على 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 بالبليدة، (22/21 ماي 2002).

- 2-قدي عبد المجيد، "الاقتصاد الجزائري والشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد"، جامعة ورقلة، (23/22 أبريل 2003) .
- 3-معين أمين السيد، "مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها"، ملف الملتقى الاقتصاد الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، (10/9 ماي 1999) .

رابعاً: 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-Booayad Anis et P. Pres Legris Pierre, **Les alliances stratégiques**, Paris: Ed Dunod, 1996.
- 5-Conso Pierre et Hemici 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 Jeam-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^{ème} Ed, Paris: Graw-Nill , 1990 .
- 15-Vizzavona Patrice, **Gestion financière**, 9^{ème} Ed, Alger: Berti Edition, 1999 .

خامساً : 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.aljazeera.net/in-depth>).
- 3-Thair Soukar, (<http://www.OTP/Net>).
- 4-Vernimmen Pierre, Les flux de trésorerie de l'entreprise, (<http://www.Vernimmen/html/resumes/titre1/res1-2-html>).
- 5-Group Saidal, (<http://www.Saidalgroup.com>).