

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

إستراتيجية الشراكة و أثرها على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية

- حالة مجمع صيدال -

تحت إشراف الأستاذ:

بن شايب رابح

إعداد الطالبة:

مختار كاميلية

مكان التريص: المديرية العامة لصيدال.

تاريخ التريص: من 2016/03/16 إلى 2016/04/15.

.2016/2015

شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم ، الحمد لله في الأول و الآخر ، و الصلاة و السلام على معلم الناس الخير سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم.

يقول الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " ، و يقول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، و إنطلاقا من هذا الهدى القرآني و النبوي أتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف السيد: بن شايب رايح، الذي أكن له إحتراما خالصا ، إعترافا مني بفضلته الكبير من خلال إشرافه على مذكرتي ، و الإرشادات و النصائح القيمة التي قدمها لي و التي أفادتني كثيرا في بحثي هذا.

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الإشتراك في مناقشة هذا البحث و تقييمه.

كما أشكر عمال المديرية المركزية لمجمع صيدال على المعلومات القيمة وحسن المعاملة التي تلقيتها من طرفهم طيلة فترة التريص.

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل ، طالبين من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

إهداء

الحمد لله ربي العالمين و لصلاة و السلام على أشرف المرسلين حمل الرسالة و مؤدي الأمانة صلوات الله عليه و على آله و أصحابه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة العمل المتواضع

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها و إلى التي تحملت مشاققة الحياة من أجلي و كانت شمعة أنارت دربي بعد فضل ربي، إلى من تمننت الخير لي كله أُمي حفظها الله و رعاها و أطال في عمرها.

إلى من أعانني على طلب العلم و التعلم و كان نعم السند و نعم المعين إلى الذي أعتز به و لا عز لي من دونه أبي الحبيب حفظه الله لنا و رعاه و أطال في عمره.

إلى من يعجز اللسان عن وصفهم و يرتاح القلب في و جودهم إخوتي : أمين و مهدي.

إلى أميرات النفوس العطرة اللواتي وجدتهن بجانبني إلى أخواتي: صارة و سهام.

إلى جميع أفراد عائلتي الكبيرة الذين أعتز بهم من كبيرهم إلى صغيرهم حفظكم الله تعالى بحفظه و رعاكم.

و إلى جميع الأصدقاء و الأحباب و إلى جميع من نسيهم قلبي و ضمهم قلبي.

شكر و تقدير

الإهداء

I..... فهرس المحتويات

IV..... قائمة الجداول

VI..... الملخص

أ-هـ..... المقدمة العامة

الفصل الأول: استراتيجية الشراكة في المؤسسة الاقتصادية

1..... مقدمة الفصل الأول

2..... المبحث الأول: الشراكة كخيار وبديل استراتيجي

2..... المطلب الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

9..... المطلب الثاني: ماهية الشراكة

12..... المطلب الثالث: : أبعاد السياق العام للشراكة

13..... المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للشراكة وتصنيفاتها

13..... المطلب الأول: : التسيير الاستراتيجي للشراكة

15..... المطلب الثاني: أشكال الشراكة حسب نوعية ومجال قطاعات النشاط

18..... المطلب الثالث: : تصنيفات الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

19..... المبحث الثالث : مقومات نجاح مشروع الشراكة و الآثار المترتبة عنها

19..... المطلب الأول :مقومات نجاح مشروع الشراكة

- 22.....المطلب الثاني : أثار الشراكة على مستوى الاقتصاد الكلي و المؤسسات الاقتصادية.....
- 24.....المطلب الثالث : الأثار الإيجابية و السلبية للشراكة.....
- 26.....خلاصة الفصل الأول.....
- الفصل الثاني: الدراسة المالية للمؤسسة الاقتصادية**
- 27.....مقدمة الفصل الثاني.....
- 28.....المبحث الأول: التحليل المالي و الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.....
- 28.....المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتحليل المالي.....
- 32.....المطلب الثاني : الوظيفة المالية.....
- 34.....المطلب الثالث : تحليل القوائم المالية.....
- 35.....المبحث الثاني: مؤشرات التوازن المالي.....
- 35.....المطلب الأول : رأس مال العامل.....
- 39.....المطلب الثاني : احتياجات رأس المال العامل.....
- 42.....المطلب الثالث : الخزينة.....
- 43.....المبحث الثالث: النسب المالية كوسيلة للتحليل المالي.....
- 43.....المطلب الأول : ماهية النسب المالية.....
- 46.....المطلب الثاني : عرض النسب المالية.....
- 50.....المطلب الثالث : أسس التحليل المالي بواسطة النسب.....
- 52.....خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: : دراسة الأثار المالية لاستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

53.....	مقدمة الفصل الثالث.....
54.....	المبحث الأول: عرض المجمع.....
54.....	المطلب الأول : واقع الصناعة الصيدلانية في الجزائر.....
57.....	المطلب الثاني: التعريف بالمجمع.....
61.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمجمع.....
64.....	المبحث الثاني : الشراكة في مجمع صيدال.....
64.....	المطلب الأول : مهام و أهداف الشراكة في المجمع.....
66.....	المطلب الثاني : أشكال الشراكة لدى المجمع.....
71.....	المطلب الثالث : نتائج الشراكة على مجمع صيدال.....
72.....	المبحث الثالث :تحليل الوضعية المالية لصيدال قبل و بعد الشراكة.....
72.....	المطلب الأول : تحليل الوضع المالي للمجمع قبل الشراكة.....
80.....	المطلب الثاني : تحليل الوضع المالي للمجمع بعد الشراكة.....
90.....	المطلب الثالث : التحليل المقارن للوضع المالي للمجمع خلال الفترتين قبل و بعد الشراكة.....
92.....	خلاصة الفصل الثالث.....
93.....	الخاتمة.....
96.....	المراجع.....

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	حالات احتياجات رأس المال العامل	41
02-02	حالات الخزينة	43
01-03	تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2005-2015	54
02-03	نمو رقم الأعمال في الفترة 1996-1998	74
03-03	معدلات تغطية القيمة المضافة للمصاريف في مجمع صيدال	75
04-03	حساب رأس المال العامل للفترة 1996-1998	75
05-03	احتياجات رأس المال العامل للفترة 1996-1998	76
06-03	حساب الخزينة للفترة 1996-1998	77
07-03	تطور نسب السيولة للفترة 1996-1998	78
08-03	تطور نسب الربحية في الفترة 1996-1998	79
09-03	تطور نسب النشاط للفترة 1996-1998	80
10-03	تطور رقم الأعمال للفترة 1999-2002	81
11-03	تطور رقم الأعمال للفترة 2003-2006	82
12-03	تطور رقم الأعمال للفترة 2007-2008	82
13-03	القيمة المضافة للفترة 1999 - 2002 .	82
14-03	القيمة المضافة للفترة 2003 - 2006 .	83
15-03	القيمة المضافة للفترة 2007 - 2008 .	83
16-03	: رأس المال العامل لفترة 1999 - 2002	84
17-03	رأس المال العامل لفترة 2003 - 2006	84
18-03	احتياجات رأس المال العامل للفترة 1999 - 2002	85

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	احتياجات رأس المال العامل للفترة 1999 - 2002	19-03
86	أرصدة الخزينة للفترة 1999 - 2002	20-03
87	أرصدة الخزينة للفترة 2003 - 2006	21-03
87	تطور نسب السيولة للفترة : 1999-2002	22-03
88	تطور نسب السيولة للفترة : 2003-2006	23-03
88	تطورات نسب الربحية للفترة 1999-2002	24-03
89	تطورات نسب الربحية للفترة 2003-2006	25-03
89	تغيرات نسب النشاط للفترة 1999-2002	26-03
90	تغيرات نسب النشاط للفترة 2003-2006	27-03

يهدف هذا البحث إلى دراسة إستراتيجية الشراكة و إظهار مختلف نتائجها و الآثار المترتبة عنها، بالإضافة إلى عرض مختلف أدوات الدراسة المالية من أجل معرفة و تحديد الأثر المالي لهذه الإستراتيجية على المؤسسة الإقتصادية من أجل أن يتمكن المحلل المالي من إتخاذ القرار الصائب الذي يعود بالمردودية على المؤسسة.

كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى إبراز أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمجمع الصناعي صيدال الذي يتميز بالريادة في الصناعة الصيدلانية بالجزائر لأنه يسيطر على أزيد من 65% من الحصة السوقية الإجمالية للإنتاج المحلي، و تبين من النتائج المتحصل عليها أن إستراتيجية الشراكة تؤثر إيجابيا على تنافسية المجمع في حالة تطبيقها بصورة جيدة و إختيار الظروف المناسب الذي يحقق له عوائد إضافية، فإستراتيجية الشراكة هي الأنسب لمجمع صيدال بحيث توفر له مراكز متعددة للبيع و التوزيع وترفع من حصته السوقية، و في الأخير تحسن من وضعه التنافسي محليا و دوليا.

المقدمة العامة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية و التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليه بالعولمة، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وخاصة أمريكا وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية.

ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات العاتية اقتلعت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد، سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر على سابقه، مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

إن ظهور تيار العولمة قد أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية و التكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية و الجغرافية و الثقافية والاقتصادية بين الدول نظرا للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كما تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا لذا فقد ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

إن هذه التطورات و التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثرت على إستراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة و البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها و استمرارها في الأسواق، ونظرا للفوارق الاقتصادية التي تميز كل دولة عن أخرى و المؤسسات عن بعضها البعض، وفي ظل اقتصاد السوق و توسع الاستثمارات و تطور المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات فقد لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى السياسة الاحتكارية باتحاد مؤسستين أو أكثر في ميدان معين قصد مواجهة ظاهرة المنافسة العالمية، إلا أن سياسة الاحتكار ما لبثت أن تحولت إلى إستراتيجية في التعاون بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين و هي إستراتيجية الشراكة كآلية للنمو و التوسع الخارجي و تبديل العلاقة التنافسية بعلاقة تعاونية و من ثم تحقيق التكامل، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع

لهذه الاستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد، فإذا كانت الشراكة منتشرة بهذه الصورة بين تلك الشركات العالمية الرائدة، فمن باب أولى أن تسعى المؤسسات الاقتصادية المثقلة بالأزمات والتي تفتقر إلى التكنولوجيا العالية والموارد الكافية إلى البحث عن شركاء لهم من الخبرة والميزات ما يعود على تلك المؤسسات بالتطور والنماء.

و الصناعة الصيدلانية في أي دولة تكتسي أهمية بالغة لما توفره من إمكانيات كبيرة سواء كان ذلك في تعزيز القدرة التنافسي للدولة أو الإرتقاء بالتنمية الاقتصادية الشاملة.

1- الإشكالية:

تواجه مؤسسات قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر و بالأخص مجمع صيدال منافسة شديدة على المستويين المحلي و العالمي، مما يتطلب اعتماد إستراتيجية حديثة، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية الشراكة، و لذلك نطرح الإشكال الآتي:

ما مدى تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية في الصناعة الصيدلانية الجزائرية "حالة مجمع صيدال"؟

و للإجابة على هذا الإشكال نقوم بتجزئته إلى أسئلة فرعية تتمثل في:

أولاً: هل يمكن اعتبار الشراكة قرارا إستراتيجيا تتم دراسته و تقييمه ؟

ثانياً: ماهي الأدوات المالية المعتمدة في دراسة الأثر المالي للإستراتيجية الشراكة؟

ثالثاً: ما تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضع المالي للمجمع الصناعي "صيدال"؟

2-فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الإعتماد على الفرضيات التالية:

- تعتبر الشراكة قرارا إستراتيجيا يخضع للدراسة و التقييم.

- للشراكة دوافع متعددة فهناك دافع يتمثل في السيطرة على الدول النامية من قبل الشركات الأجنبية في الدول المتقدمة وتوسيع استثمارها و كذلك السيطرة على الأسواق العالمية، في حين يكون دافع الدول النامية من الشراكة هو تحقيق الأرباح و زيادة المردودية .
- يقوم مفهوم الشراكة على التعاون و تحقيق التكامل، حيث أن المؤسسة نظاما مفتوحا وتحتاج في نشاطها إلى من يكمل لها مواردها وإمكاناتها.
- للشراكة أثارا متعددة و مختلفة على المؤسسة الإقتصادية.
- تأثر الشراكة تأثيرا إيجابيا على المؤسسة.
- تأثر إستراتيجية الشراكة تأثيرا إيجابيا على الوضعية المالية لمجمع صيدال مما يشكل حافزا لمواجهة المنافسين و تحسين وضعه في سوق الدواء.

3-حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بالإطار المكاني و الزماني، فيما يخص الإطار المكاني فيتعلق بالمجمع الصناعي صيدال أخذ كعينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، أما بالنسبة للإطار الزمني فقد حددت الفترة الزمنية من 1996 إلى 2008 كفترة لتحقيق أهداف الدراسة.

4- الدراسات السابقة:

من أهم هذه الدراسات التي تناولت هذا أو جزءا منه :

- الشراكة بين القطاعين العام و الخاص :تناول هذا البحث مختلف عقود الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، لكن هذه الدراسة كانت محدودة من حيث الجوانب التي تناولتها فقد ركز فقط على الشراكة بين القطاعين العام و الخاص و لم يتناول التشكيلات الأخرى كالشراكة داخل المؤسسات في القطاع الخاص مثلا، كما يمكن القول أنه لم يدرس الشراكة بمختلف جوانبها.
- الشراكة الأجنبية كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية : وقد تناول هذا البحث مفهوم الشراكة و أشكالها، رهانات وآفاق الشراكة في الجزائر، وتطرق لتجربة صيدال في هذا المجال ، لكنه لم يشر إلى الأثر الذي قد تحدثه الشراكة على أي صعيد من الأصعدة،

حيث كانت دراسة الحالة مجرد وصف للعقود التي أبرمها المجمع وعرض لتوقعات الإنتاج ورقم الأعمال والإستثمارات.

5- أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث في إعطاء حلول إضافية و مناسبة للمؤسسات الصناعية الصيدلانية الجزائرية، من خلال إنتهاج الإستراتيجية المناسبة التي تعزز قدرتها التنافسية وتحقق لها النمو و الإستمرارية.

و كذلك تكمن أهمية في مساعدة المحلل المالي في إتخاذ القرار المناسب من خلال تناوله للأثر المالي و كيفية تحديده و دراسته و معرفة نقاط القوة و الضعف بعد تبني المؤسسة لإستراتيجية الشراكة و تصحيح الأخطاء و محاولة إيجاد الحلول لمختلف العراقيل و لمشاكل.

6- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس إستراتيجية الشراكة في الصناعة الصيدلانية الجزائرية و معرفة أثرها المالي على مجمع صيدال الذي يعتبر من أهم مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية، بالإضافة إلى معرفة النتائج التي اكتسبها المجمع في ظل إنتهاجه لهذه الإستراتيجية.

6-أسباب إختيار الموضوع:

- تسليط الضوء على أحد إستراتيجيات التوسع و النمو في الصناعة.
- الشعور بأهمية الموضوع، لأن إستراتيجية الشراكة تعتبر أحد الحلول المتاحة للمؤسسة الصناعية لتعزيز قدرتها التنافسية.
- ضعف الإهتمام بالربط بين الجانب المالي و الإستراتيجي للمؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر.
- قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق الإشكالية التي تناولها الموضوع.

7- المنهج المعتمد:

للإلمام بجوانب هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى قسمين، الأول تناولنا فيه الجانب النظري لإستراتيجية الشراكة و كما قدمنا أيضا مختلف الأدوات المالية المستخدمة في دراسة الوضع المالي للمؤسسة الإقتصادية، و لقد إعتدنا في هذا الجانب المنهج الوصفي، وأما فيما يخص القسم الآخر فقد تم التطرق فيه إلى الجانب التطبيقي من خلال إستخدام الأدوات المالية لتقدير تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية لمجمع صيدال، وقد إعتدنا في هذا الجانب المنهج التحليلي .

و في الختام تم إستخلاص النتائج و التوصيات المهمة لإنتهاج إستراتيجية الشراكة في قطاع الصناعة الصيدلانية ككل من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية و الدولية.

الفصل الأول: استراتيجية الشراكة في المؤسسة
الاقتصادية

الفصل الأول: استراتيجية الشراكة في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة :

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 استراتيجية بديلة تتمثل في التحالف والمشاركة أمرا شبه محتم، ففي ظل هذه الاستراتيجية تتبدل العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا الجديدة و/أو تطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة.

وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها هذه الاستراتيجية ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت الشراكة السمة البارزة والمميزة لهذا العصر .

وسوف نتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

- بداية سوف نعرض مختلف الجوانب الخاصة بالشراكة ، كما أننا سنقوم بتقديم بعض التعاريف لبعض المفاهيم الخاصة بالشراكة و كذلك للعناصر التي لها صلة بها.
- ثانيا سنتطرق إلى كيفية التسيير الاستراتيجي للشراكة، مختلف أشكالها و كذلك أهم التصنيفات التي وضعت للشراكة.
- ومن أجل نجاح أي مشروع لابد من توفر مقومات و دوافع لقيامه و نجاحه، و بما أن لكل فعل ردة فعل وبما أن الشراكة عبارة عن مشروع فإنه لابد من وجود آثار مترتبة عنه وهذا ما تناولناه في نهاية هذا الفصل، و في النهاية قمنا بوضع خلاصة لأهم ما استنتجناه في هذا الفصل.

المبحث الأول: الشراكة كخيار وبديل استراتيجي:

سنتناول في هذا المبحث مجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بإستراتيجية الشراكة ، بالإضافة إلى نقاط أخرى لها أهمية بالغة في هذا الموضوع.

المطلب الأول : ماهية استراتيجية المؤسسة الاقتصادية :

سنعرضها كالتالي :

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية وسبل صياغتها:

1- مفهوم الاستراتيجية: يعد مفهوم الاستراتيجية مفهوما قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية "STRATEGOS" التي تعني علم القيادة ، وهي مجزئة إلى كلمتين "STRATES" وتعني الجيش و"EGOS" وتعني القيادة . من منظور تاريخي يعكس مصطلح "استراتيجية" جذورا عسكرية قوية فهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض على العدو و مباغتته أو لتحسين الموقع ، أو انتهاز فرصة ضعف العدو.

لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل" فن الإدارة أو القيادة "، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R- Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية.

يعرف "ألفرد تشاندلر" الاستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسة وطويلة الأجل للمؤسسة ، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف " ¹.

كما عرفها" بورتر "على أنها : " عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون " ¹.

¹نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، 2003، ص50 .

كما أن هنالك عدة تعاريف للاستراتيجية نذكر منه :

"الإستراتيجية هي الطريق أو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة لبلوغ رسالتها وتحقيق أغراضها الرئيسية في إطار الظروف البيئية المحيطة"، و الاستراتيجية كما يراها "أنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين و أكثرهم تناولا للفكر الإستراتيجي بأنها " تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين ، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتحصيل الموارد اللازمة ، أو الوحدات الإنتاجية ، وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف"². كما تعرف على أنها: "كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية و على ضوء الموارد المالية و البشرية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة."³

هناك تعاريف أكثر حداثة و تستجيب بشكل احسن مع الوضع الحالي للمؤسسة الاقتصادية حيث أن "هي مجموعة الغايات ، النيات (المقاصد) و الأهداف ، السياسات و خطط العمل الرامية للوصول إلى هذه الغايات و لكن يجب أن يكون كل منها مقدمة بطريقة تعرف نوع النشاط أين توجد المؤسسة ، أو يجب أن توجد ، نوع المجتمع التي هي فيه أو يجب أن تكون فيه."⁴

و هنا إشارة إلى ضرورة الوضوح في السياسات و الأهداف، التي بدورها تعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة و القيم الداخلية فيها، أو ما يسمى بثقافة المؤسسة المرتبطة بشكل كبير باتجاه مالكيها و مسيريها، وكذلك الأعوان الذين يعملون فيها.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن استخلاص الخصائص التالية⁵:

1-1- الشمولية : بما أن الاستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا ، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة ، بحيث يمكن من الإلمام بجميع الجوانب ، السلوكيات الصادرة عن المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.

¹ *M.PORTER .LÀ ventage concurrentiel des nations. Paris. Dunod, 2000, p.08

² علي قرين ، واخرون ،مداخلة بعنوان تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية ، الملتنقى الوطني الأول حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر 2005، ص5.

³ محمد ابراهيم عبيدات ، استراتيجية التسويق ، مدخل سلوكي ،كلية إدارة الأعمال ، جامعة الأردن، 2002، ص 19 .

⁴ ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، 2001 ، ص10 .

⁵ روان خديجة ، أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة البويرة ، الجزائر، 2015 .

1-2- موجهة للنظام المفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ، موارد بشرية ...) ، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلي و تعتمد لدراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

1-3- مجموعة قرارات : قرارات استراتيجية ، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية .

1-4- إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا ، بحيث يجب صياغة و تطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة مستقلة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لا جدوى منها .

1-5- الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف .

1-6- أسلوب للمشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم بالأمر الخاصة بالاستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة ، هذه الاستشارة ستكون بمثابة محفز لمطقي هذه الاستراتيجية و تحسبهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة .

1-7- محددة من حيث المراحل : هناك اختلاف في هذه الخاصية فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة و التطبيق و المراقبة ، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين هما الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل .

1-8- المرونة : الاستراتيجية ليست عملية ثابتة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر ، فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات ، تطبق متى حدثت وذلك لتقليل من الأخطاء المرتقبة .

1-9- تخصيص الموارد : الاستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

2- 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."¹

تأخذ عملية صياغة الاستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها :

2-1- تحديد الرسالة والرؤية : " تمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة و يدر انطلاقها إلى عالم الأعمال، و الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها و الوصول إليها و القاعدة التي تنطلق منها الأهداف و السياسات الاستراتيجية."

و تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها : " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها."²

لهذا يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة الرسالة و الرؤية الاستراتيجية لما لها من تأثير على تصرف أعضائها و انعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات و التوجهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة ، و عند صياغة الرسالة تتحدد هوية و ثقافة و توجهات المؤسسة الاستراتيجية.

2-2- تحديد الأهداف و الغايات: يساعد وضع الأهداف و الغايات في تحويل الرسالة و الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة في الأداء ، حيث أن الغايات و الأهداف تمثل شكلا من أشكال الالتزام الإداري لتحقيق نتائج محددة ، و الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع عملي ، و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق و إمكانية القياس و الميل إلى التفصيل ، أما

¹ * يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، 1999، ص 189 .

² * ثابت عبد الرحمان إدريس ، و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، 2002 ، ص 93 .

الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.¹

2-3- تحليل البيئة الداخلية: يعني تحليل البيئة الداخلية القاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ، مجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود . إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر غنى و عمق قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية ، و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها.²

2-4- تحليل البيئة الخارجية: إن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة و هما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها .
- المخاطر أو التهديدات التي يجب تجنبها أو الحد من اثارها .

2-5- تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة: بعد دراسة و تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية و الخارجية تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الاستراتيجية ، و تقوم بتحديد البدائل التي تتماشى و الظروف المحيطة بها و الإمكانيات المتاحة لها .

2-6- إختيار البديل الاستراتيجي المناسب : بعد أن يتم وضع البدائل الاستراتيجية تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لإختيار أفضلها ، و تنفيذها .

الفرع الثاني: البدائل الاستراتيجية :

من أجل تطوير المؤسسة و تتميتها تتاح لها عدة بدائل وخيارات استراتيجية ، و تتم المفاضلة بين بديل وآخر انطلاقا من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها ، و من أهم تلك البدائل :

1- استراتيجيات النمو : و نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي

¹ * أنفال حدة خبيزة ، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2011، ص64.

² * * ثابت عبد الرحمان إدريس ، و جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 209 .

كانت ترافق الأهداف في الماضي،¹ وتناسب هذه الاستراتيجية تلك المؤسسات العاملة في بيئة ديناميكية سريعة التقلب، و يعتبر النمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات و في الإستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع و بالتالي زيادة الأرباح، ويندرج تحت هذه المجموعة بديلين هما:

1-1- استراتيجية التركيز في صناعة واحدة : تتمثل في التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحدة أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلال هذا البديل وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد بدلا من تشتيت جهودها مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها.²

1-2- استراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة : التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات و هي عكس استراتيجية التركيز في صناعة واحدة ، ، ويأتي هذا التوسع من مصدرين إما من خلال التطوير الداخلي أو الشراء من مصادر خارجية .

1-2-1- التوسع من الداخل: بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام الموارد المالية المتاحة .

1-2-2- 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" والمستخدمه في تحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات أخرى، وتشتمل استراتيجيات التعاون على صنفين أساسيين هما:

أ- استراتيجية التواطؤ أو التآمر: تتلخص في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح، وذلك عن طريق الاتصالات المباشرة والمفاوضات العلنية أو الضمنية، ونشير إلى أن التواطؤ الصريح يعتبر غير قانوني في معظم الدول.

¹ * عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، الأردن ، 2004 ، ص 234 .

² * أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، 2002 ، ص 104 .

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

2- استراتيجيات الاستقرار : يقصد باستراتيجية الاستقرار تلك الاستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم بها في الماضي ، ففي ظل هذه الاستراتيجية يظل كل شيء على حاله : منافذ التوزيع ، القطاع المستهدف ، معدل النمو ، دون أي تغيير¹ .

تناسب هذه الاستراتيجية مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها ، كما تركز المؤسسة في حال اختيارها هذا البديل كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية ، تنقسم استراتيجيات الاستقرار إلى :

1-2- استراتيجية عدم إجراء أي تغيير : وفق هذه الاستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد .

2-2- استراتيجية الربح : تتلخص هذه الاستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد و هي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها لمشكلات .

2-3- استراتيجية التوقف المؤقت : هي استراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية لتريث قبل الاتجاه في اختيار استراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها .

3- استراتيجيات الانكماش : الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول و مواجهة كساد مؤقت ، ويتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة ، و الانكماش هو أحد الاستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها .

ويضم ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات²:

3-1- استراتيجية الالتفاف : بموجب هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المؤسسة نفسها تعاني من الترهل .

¹ * عبد العزيز صالح حبتور ، مرجع سابق ، ص 232 .

² * عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 240 .

3-2- استراتيجية الشركة الأسيرة : يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان .

3-3- استراتيجية التصفية : وهي استراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة .

الفرع الثالث: مفهوم التعاون و التحالف الاستراتيجي :

قبل الخوض في موضوع الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات بشيء من التفصيل نرى أنه من الأولى الوقوف عند هذا المصطلح و المفهوم ذو الصلة المباشرة بهذا الموضوع وهي كل من مصطلحي "التعاون" و"التحالف الاستراتيجي" .

"يقصد بالتحالفات التجارية و الاقتصادية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق - التحالف الذي يؤدي إلى التعاون و السيطرة على المخاوف و التهديدات ، و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع و المكاسب الملموسة و الغير ملموسة (المعنوية) ¹."

المطلب الثاني : ماهية الشراكة :

الفرع الأول : مفهوم الشراكة:

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوما حديثا، حيث لم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية " نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينات.

يعرف قاموس (New Webster الشراكة (Partnership) بأنها : " رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر و الأرباح في عمل ما ، أو أية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم . ²"

¹ * فريد النجار ، التحالفات الاستراتيجية : من المنافسة إلى التعاون ، خيارات القرن الحادي و العشرين ، 1999 ، ص 14 .

² * عادل محمود الرشيد ، إدارة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ، 2007 ، ص 3 .

" لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا ، وفي هذا الإطار يقترح B.Ponson أنها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة ، تهدف إلى تقوية فعالية المتعاونين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. ¹"

" فالشراكة هي استراتيجية تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أو تحصيل كتل انتقادية في بعض الميادين و الأنشطة و عليه تسمح بإعادة توجيه محيط المؤسسة في الاتجاه الملائم و بالتالي إنقاذ وضعية المؤسسة. ²"

الفرع الثاني : دوافع الشراكة :

يسلط هذا الجزء الضوء على محفزات و مبررات الشراكة المتنوعة ، إذ أضحت الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية .

وبالتالي هناك عدة دوافع مؤدية للشراكة . " أولها لمواجهة التحديات و المخاطر و الأزمات و ثانيها لضمان توفير الاحتياجات من المهارات و الموارد و الخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة . و ثالثا لتحقيق رافعة تمويلية جديدة و بتكلفة محدودة . ³"

ترى (Tacket and White (2000 ,Ch.2, op. cit.) أن محفزات الشراكة و التنظيمات المركبة المرتبطة بها تتمثل بسبعة عوامل ، هي ⁴ :

- التغيير التقني و الاقتصادي المتسارع .
- ضغوطات المنافسة المتزايدة ، و انخفاض معدلات النمو .
- الاعتماد البيئي الكوني.
- عدم الرضا عن التحولات القانونية الخاصة بحل المشاكل المعقدة .

و يرى (Brinkerhoff and Brinkerhoff (2004) أن مبررات الشراكة تتمثل بالاتي ⁵ :

¹ ليث عبد الله القهيوي ، بلال محمود الوادي ، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام و الخاص ، 2012 ، ص 23 .
² المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشراكة و التنمية : دور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في تحقيق التنمية المستدامة، 2008 ، ص
³ فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 30 .
⁴ عادل محمود الرشيد ، ، مرجع سابق ، ص 11 .
⁵ نفس المرجع السابق ، ص 13 .

- زيادة الفعالية و الكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة و على تقسيم العمل العقلاني .
 - تزويد الفاعلين (الشركاء) المتعددين بحلول متكاملة تتطلبها طبيعة المشاكل ذات العلاقة و مجالها.
 - الانتقال من الموقف الذي لا فوز فيه للفاعلين المتعددين إلى الموقف الذي فيه مساومة و إمكانية للفوز.
 - منح المجال لمدى عملياتي أوسع في اتخاذ القرار لخدمة الصالح العام.
- و هناك جملة من الأسباب و الأهداف أدت إلى لجوء المؤسسات إلى الشراكة منها ما يلي ¹ :
- ظهور و تنامي ظاهرة العولمة .
 - تعاضم تكلفة التكنولوجيا و تعقدها .
 - تناقص نسبي لفرص الاندماج و الشراء و الابتلاع .

الفرع الثالث : أهداف الشراكة :

وتتمثل في :

- تحويل أو اقتناء حرفة جديدة .
- تحويل أو اقتناء مهارة جديدة .
- تحويل أو اقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي .
- سهولة الدخول إلى السوق الدولية .
- المشاركة في المخاطر .
- التعلم و الانتقال التكنولوجي .
- التقليل من جدة المنافسة .

¹ * المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 221.

المطلب الثالث : أبعاد السياق العام للشراكة :

تضافرت عدة عوامل ، فأملت الحاجة إلى الشراكة و التنظيمات المركبة المرتبطة بها ، وكما جاء في كتاب (Tacket and White (2000 , op . cit) . تتمثل هذه الأبعاد في: البعد الاقتصادي الاجتماعي، و البعد الثقافي، و البعد السياسي، و بعد البيئة المتقلبة. و فيما يلي توضيح لدور كل منها في نشوء الحاجة للشراكة¹.

1- البعد الاقتصادي الاجتماعي : و يعكسه المجتمع ما بعد الصناعي ، ووجود رأس المال غير المنتظم (Disorganized Capital) . و يبرز فيه تبني الكفاءة الاقتصادية، و تعظيم الربحية في توظيف موارد المجتمع الاقتصادية الشحيحة ، و موارده الرمزية (مثل المعرفة) . و من أهم سمات هذا المجتمع التحول من الصناعة إلى اقتصاد الخدمات ، و زيادة الهيمنة السياسية والاقتصادية للفئات المهنية الاحترافية ، و مركزية المؤسسات المعنية بالمعرفة النظرية ، و ما ينجم عنها من صياغة للسياسات ، والنظرة المستقبلية ، و التطور في تكنولوجيا المعلومات ، و خلق التكنولوجيا الفكرية (Intellectual Technology) التي تقود تطوير المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا وتديره كذلك.

على المستوى التنظيمي ، قادت هذه السمات إلى مزيد التجزئة و اللامركزية و الشبكيات (Network) مما يفسر، جزئيا، اتجاه (المنظمات) نحو العمل المشترك أو الاتحادات .

2- البعد الثقافي: يعكس مفهوم ما بعد الحداثة (Postmodernism) التحولات في هذا البعد ، التي اتسعت لتشمل التنظيمات القائمة على التعددية ، و المنفتحة على المنهجيات و المسالك و المجالات المتعددة ، و عدم التقييد بنظرية واحدة تحتكر الحقيقة بمفهومها المطلق .

يركز التنظيم ما بعد الحداثي على مفهوم الثقافة التنظيمية ، و بالأخص كيفية تحول المنظمات نحو تبني الرؤى المتعددة ، و الثقافات المتعددة ، و المهنيات المتعددة .

3- البعد السياسي: و يمثله النهج الليبرالي التحرري الجديد ، و القائم على مسألة انخراط الحكومة في كل أوجه الحياة الاجتماعية و الاقتصادية ، مع ضرورة تحول فكرة الحاكمية (أو الحكمانية) ولياتها لتتلاءم مع الأوضاع الجديدة . و تتراوح مرجعية ذلك بين اتجاهين : الأول هو الاقتصاد المؤسسي الجديد

¹ * عادل محمود الرشيد ، مرجع سابق ، ص 9 - 10 .

القائم على المنافسة و حرية الاختيار . و الثاني هو الإدارة الاحترافية المبنية على الخبرة و حرية الإدارة، و تتفاوت درجة التركيز بين الاتجاهين من بلد لآخر ومن مجتمع لآخر .

4- بعد البيئة المتقلبة : وتقوم الفكرة المستحدثة في النظر إلى البيئة على اعتبار أنها تتطلب ربط نظام المنظمة - ككل - ببيئتها، من خلال استكشاف التغيرات البيئية المتداخلة (Boundary Interchanges) للحدود التنظيمية ، بدلا من التعليمات الداخلية للتنظيم .

من أجل أن تتمكن التنظيمات الحديثة من الاستجابة للبيئة التنظيمية المتقلبة ، بدأت هذه التنظيمات بإنشاء الاتحادات التعاونية . إذ يزداد التداخل بين التنظيمات بطرق غير متوقعة . و أصبح من الصعب على المنظمة الواحدة توقع الاضطراب البيئي أو تجنبه .

المبحث الثاني : التسيير الاستراتيجي للشراكة وتصنيفاتها :

سننطلق في هذا المبحث إلى نقاط أساسية في الموضوع و التي لا يمكن من دونها أن نطلق على الشراكة مفهوم الإستراتيجية.

المطلب الأول : التسيير الاستراتيجي للشراكة :

و يتم كالتالي:

الفرع الأول : كيفية اختيار الشريك المناسب :

تعتبر عملية اختيار الشريك الخاص جزءا مهما من طلب الشراكة .و تحتاج عملية الاختيار إلى مراعاة أبعاد عدة ووضعتها في الاعتبار لاختيار الشريك المثالي¹ .

و تتمثل هذه الأبعاد و العوامل فيما يلي:

1-عوامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك : عند إختيار الشريك يجب مراعاة قدرته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التسييرية، كما تعتبر الوضعية المالية للشريك مؤشرا هاما يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار الشريك.

¹ * ليث عبد الله القهيوي ، بلال محمود الوادي ، مرجع سابق ، ص 83 .

2-العامل الجغرافي : يختار المستثمر شريكه المتواجد في منطقة جغرافية التي تتميز بالاستقرار السياسي والاقتصادي والظروف المناخية الملائمة.

3 - العامل الثقافي و الاجتماعي : يعتبر التماثل الثقافي والسلوكي عاملا أساسيا لإنجاح الشراكة ، إذ يتم إختيار الشريك ذو السلوكيات والثقافات المماثلة أو المتقاربة مع الطرف الأول.

الفرع الثاني : مراحل الشراكة:

تمر الشراكة بعدة مراحل أهمها:

1-مرحلة اتخاذ 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-مرحلة البحث و جمع 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.

3- مرحلة المفاوضات : بعد تحديد الشريك المناسب يتم تحرير ملف التفاوض، وتعيين الفريق المختص بهذه العملية، هذا الملف يضم كل النقاط المتعلقة بالشراكة ،وكيف يستفيد كل طرف من المشروع 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 .

4- مرحلة إعداد عقد الشراكة : هذه المرحلة تتضمن المصادقة على بروتوكول الإتفاق، الذي يعني مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، كيفية تقييم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الإسم الجديد للشراكة .

المطلب الثاني : أشكال الشراكة حسب نوعية ومجال قطاعات النشاط :

و تتمثل فيما يلي :

الفرع الأول : الشراكة الصناعية :

تؤدي الشراكة في الميدان الصناعي دورا ديناميكيا في مجال نشاطات بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية .

تعقد 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 العمليات¹.

و الغرض من الشراكة الصناعية بالنسبة للدول المستقبلية هو اكتساب خبرات جديدة ونقل التكنولوجيا الحديثة لاستعمال أقل لمواردها المختلفة أما بالنسبة للدول المصدرة للتقدم العلمي و التطور التكنولوجي فالهدف الأساسي يتمثل في إقحام أسواق جديدة و تطويرها إن وجدت و ترويج منتجاتها عن طريق هذا النوع من الشراكة ، غير أن ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية و محاولة التخفيض منها يعتبر السبب الرئيسي في لجوء الكثير من المؤسسات إلى هذا النوع من الشراكة الذي يأخذ أشكال مختلفة كما يلي² :

1- إتفاقيات المقاول من الباطن : تعرف المقاول من الباطن على أنها : " عملية تتم حسب إتفاق بين مؤسسة رئيسية تسمى الامرة أو مصدرة للأوامر، و مؤسسة ثانوية تسمى المنفذة ينص على أن المؤسسة الثانوية مطالبة بتنفيذ ما يطلب منها صنعه لحساب المؤسسة الرئيسية ، وحسب أوامرها."³

أي أنه توجد مؤسسة تنفذ تصنيع منتج ما انطلاقا من خطة أو دفتر أعباء معد من قبل المؤسسة الأمرة.

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

² * المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 224 - 225.

³ * الشيخ الداوي ، محيط ، استراتيجيات ، هياكل المؤسسة ، الجزء الثاني ، مركز الطباعة لجامعة الجزائر ، الجزائر ، نوفمبر 1998 ، ص

هذا المنتج يسلم في مرحلة وسيطية ، ويدمج فيها فيما بعد داخل مجموع ينجز من قبل المؤسسة الأمرة و عليه فإن المقاول يقدم معارفه كمنجز لا كمبدع .

2- عقد الشراء التراجعي : هو عقد عن طريقه يلتزم المصدر بإعادة شراء تراجعي جزء من المنتج المصنع بالتجهيزات التي باعها للمستقبل أو المستورد¹.

حيث أن المؤسسة المستوردة هي بالمرّة زبونة للمصدرة من خلال شراء التجهيزات و يمكن أن تكون مقاولة بالباطن لتصنيع محتمل إعطائه .

ومن أجل ضمان أن جزء من المنتج المصنع المعاد شرائه له نوعية ذات مصداقية، المصدر يكون مهتم بأن شريكه المحلي قد إستوعب خدمات أو خطة التصنيع ، وفي هذه الحالة فإن أهداف المصدر لا تتحقق إلا إذا تحققت أهداف الأخر و عليه هذا العقد يسمح بتحقيق نقل حقيقي للتكنولوجيا .

3- عقد الصنع : هذا العقد يكون مبرم بين مؤسسة أجنبية و مؤسسة محلية لفترة معينة أو محدودة (عامة سنتين)، الأولى لها معرفة ميدانية و منتجات ترغب في تصنيعها محليا و الثانية توفر أو تضع تحت تصرفها مكان أو موقع و تجهيزات من أجل التحويل و التصنيع.

هاتين المؤسستين تمضي عقد تصنيع لأجل تصنيع محلي للمنتجات، المؤسسة الأجنبية تسلم المواد الأولية و خدمات التصنيع للمؤسسة الثانية التي تدبر قسط من الخدمات للاستعمال أو التصنيع.

و عليه هذا العقد يسمح باكتساب المعرفة التقنية للتصنيع كما يعمل على تكوين المستخدمين لدى المؤسسات المصنعة.

الفرع الثاني : الشراكة التجارية :

من بين ما تصبو إليه المؤسسات الاقتصادية في مرحلة نموها هو أن تصبح منافسة بحصولها على حصص جديدة في السوق ، مما يمكنها من تحقيق رقم أعمال معتبر و أفاق توسيعية جديدة ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تحقق نمو اقتصادي في أجال قصيرة ، و المؤسسات التي تعتمد إلا على مواردها التجارية قد تفقد الكثير من وقتها و أموالها ، و منه تعتبر الشراكة هي طريقة سريعة و فعالة للحصول على حصص معتبرة في أسواق التصدير ، و عليه يمكننا تعريف الشراكة التجارية على أنها

¹ * Khaled Gherzouli , Condition de réussite d'une coopération euro-maghrébine . In Revue Française de gestion, N : °112.Paris.Juin – Aout 1997.P.124.

عبارة عن تعاون دائم بين هيكلين اقتصاديين قصد تعظيم الربحية ، و هي تخص كل نشاط يمس المحور التجاري في إطار أعمال التموين أو التوزيع فهي تستعمل من طرف المؤسسات من أجل إكتشاف أسواق جديدة و ذلك بوضع هياكل و شبكات توزيع مختلفة¹.

كما تتخذ الشراكة التجارية عدة أشكال أهمها :

1- النقل و التصريف : هذا الشكل يتكون و يتشكل من أجل مؤسسة لها صفة التصريف أو الحمولة (Porté) أو التي تريد بلوغ سوق جديد ، حيث تعقد إتفاق شراكة مع مؤسسة لها نفس الصفة ، بحيث تكون مستقرة في السوق التي تجعل تحت تصرفها هياكلها الخاصة و قوتها في البيع و الإمداد ، هذا في إطار تسويق منتجاتها بإستعمال قنوات التوزيع للمؤسسة المكلفة بالتصريف التي يجب عليها إثبات فعاليتها².

2- الامتياز : هذا الشكل يسمح بالتفرقة المستقلة عن صاحب الإمتياز و المكلف بالتسليم مقابل دفع عوائد حق إستغلال شعار أو عنوان محل أو علامة تجارية لمؤسسة لها شهرة أو علامة تجارية كبيرة مع الإلتزام بعدم تسويق المنتجات المنافسة لهذه العلامة .

هذا الشكل من الشراكة يعمل على تحميل الكفاءات التجارية إلى أصحاب الإمتياز و يخلق شبكة بيع خاصة بالمؤسسة .

3- اتفاقيات التموين : هذا النوع من الاتفاقيات يعني و يترجم بتجمع شركات لتشكيل وحدة مكلفة بالتموين ، كل هذه الشركات تعمل على تمركز مشترياتها على مستوى هذه الوحدة من أجل الحصول على أحسن طريقة للتفاوض أو تستفيد من التخفيضات و الوقت في ان واحد و هذا مثل : مركز المشتريات المغربي للمنتجات الصيدلانية التي تعتبر شركة صيدال جزء منه .

¹ * المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 223.

² * Jean Pierre Guth, *Bâtisseurs d'alliances : La pratique .éditions d'organisation*. Paris. 1998 .P.92.

المطلب الثالث : تصنيفات الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات:

و يكون هذا التصنيف كالآتي :

الفرع الأول : شراكة المؤسسات المتنافسة :

و تشمل الشراكة المتكاملة ولشراكة الاندماج المتبادل و شراكة شبه التركيز:

1-الشراكة المتكاملة : يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة ، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى ¹ .

2-شراكة الاندماج المتبادل : يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج 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 ² .

3-شراكة شبه التركيز : يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجيات العالية و ذات الأهمية الكبيرة، وتجرى بإمضاء صفقات شبه داخلية بين الشركاء، و تجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق.

الفرع الثاني : شراكة المؤسسات الغير متنافسة:

و تضم الشراكة المشاريع المشتركة و الشراكة العمودية و الاتفاقيات بين القطاعات :

1- المشاريع المشتركة الدولية : "وتعتبر المشاريع المشتركة الدولية ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الاجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما بمفردها، أما من الناحية السياسية فقد تفضل الحكومة المستضيفة مشاريع الملكية

¹ *B.Garrette et P.Dussauge. *Les stratégies d'alliance* (Paris : Ed d'Organisation ,1995), P110.

² * Boualem Aliouat, *Les Stratégies de coopération Industrielle* (Paris : Ed Economica, 1996) ،P148.

المشتركة كشرط أساسي لدخول السوق" ¹ ، و هي عبارة عن تجمع للمؤسسات 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.

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

3 - الاتفاقيات بين القطاعات : يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المتشاركة ،إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات و ذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر.

المبحث الثالث : مقومات نجاح مشروع الشراكة و الأثار المترتبة عنها :

من أجل نجاح أي مشروع لابد من وجود مقومات أساسية تدفع به للأمام ، و من أجل نجاح الشراكة فإنها تحتاج أيضا إلى مقومات لذلك، وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث بالإضافة إلى عرض النتائج المترتبة عن هذه الإستراتيجية .

المطلب الأول :مقومات نجاح مشروع الشراكة :

بناء على مراجعة بعض الشراكات الناجحة يستنبط (1994) Kolzow الخطوط العريضة التالية ، كشرط لإنجاح الشراكة ² :

- توفر ثقافة مجتمعية داعمة للشراكة تشجع القيادة ، و مشاركة المواطنين في أنشطة الشراكة ذات الاهتمام التنموي بعيد المدى .
- وجود تصور مجتمعي مشترك وواقعي للشراكة ، مبني على نقاط القوة و الضعف للمجتمع ، و فهم مشترك لإمكانات المنطقة المراد تنميتها .

¹ * مصطفى شلابي ، عن عبد السلام أبو قحف ،التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية و مقومات النجاح، القاهرة :مركز الاسكندرية للكتاب،1996،ص50 .

² * عادل محمود الرشيد ، مرجع سابق ، ص 21 .

- توفر تنظيم فعال يمكن من التحام الاهتمامات الفردية بالاهتمامات العامة للمجتمع .
- توفر شبكة للجماعات و الأفراد الرئيسيين المعنيين بالشراكة ، تشجع اتصالهم مع القادة ، وتذيب الفروق بين الاهتمامات المتنافسة .
- الرغبة والقدرة على رعاية الريادة، و تشجيع المخاطرة و رعاية المشاريع المرتبطة بها.
- الاستمرارية في السياسات المتعلقة بالشراكة ، بما فيها القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، و تقليل عدم التأكيد المحيط بالأعمال لتشجيع الأفراد الذين يخاطرون اقتصاديا على الانخراط في الشراكات .

إن الشراكة باعتبارها مشروع فهي تستلزم مجموعة من الشروط والعوامل التي تبرز كمقومات لزيادة حظوظ نجاح هذا المشروع ، و فيما يلي نستخلص أهم العوامل التي يجب توفرها من أجل إنجاز مشروع الشراكة¹ :

1-1- الإستقرار السياسي و الاقتصادي : إن استقرار المحيط أمر أساسي و ضروري لضمان نجاح المشروعات المشتركة و استمرارها و هذا لأن المشروعات في علاقة مباشرة مع المحيط باعتبارها أنظمة مفتوحة لأن البيئة تحتوي على المخاطر ولذلك يجب تحقيق :

1-1-1- الإستقرار السياسي : ونعني به عدم وجود اضطرابات و منازعات سياسية ، وكذا استقرار الأوضاع الأمنية ، إذ أنه من غير المعقول أن يتوجه المستثمرين إلى بلد تعمه ثورات و انقلابات عسكرية و صراع دائم على السلطة ، حيث أنه في أغلب الأحيان لا يلتزم الحكام الجدد بما منحه الحكام السابقون للمستثمرين من تعهدات و ضمانات .

1-2- الإستقرار الاقتصادي : ويقصد بالإستقرار الاقتصادي إستقرار القوانين و القرارات المنظمة للنشاط الاقتصادي و الإطار العام للسياسة الاقتصادية ، و كذا وضع تشريعات واضحة تنظم نشاط القطاع الخاص المحلي و الاستثمارات الأجنبية .

¹ * المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص

2- وضع نظام إعلامي مؤهل مع اختيار الشريك الملائم : عند إبرام عقد الشراكة تحتاج الأطراف المشتركة إلى معلومات أساسية ، منسجمة وضرورية لإتخاذ القرارات و متابعة المناقشات و ذلك بغية تفسيرها بنفس الطريقة من قبل الشركاء .

3- التخطيط و تحديد الأهداف الاستراتيجية :يعتبر التخطيط عامل أساسي في إنجاح الشراكة كونها مشروع يحتمل أخطارا و ارتيابا كبيرين ، وبالتالي من الضروري وضع مخطط دقيق كفيل بإتباع نظام معين ، فالتخطيط يسمح بتحديد الوسائل المساعدة لبلوغ الأهداف .

4- الحوافز المادية :تشكل الحوافز المادية عناصر ضرورية و هامة لنجاح مشروع الشراكة و ذلك من حيث :

4-1- ارتفاع مستوى البنية التحتية : إن جميع الأنشطة الاقتصادية في حاجة إلى خدمات أساسية لكي تبدأ نشاطها ، وهذه الخدمات العامة المتاحة لاستخدام الجميع هي ما يسمى بالبنية التحتية ، و تتمثل في الطرق و المواصلات ، الصرف الصحي و محطات الكهرباء ، خطوط الطيران ، المطارات ، الموانئ و شبكة الاتصالات.

4-2- توفر المدخلات الأولية للعملية الإنتاجية : تعتبر العمالة أحد الأعمدة الرئيسية التي يركز عليها النشاط الإنتاجي ، لذلك فإنها تعتبر من المقاييس التي يختار على أساسها مكان تموقع الشراكة ، لأن المؤسسات الصناعية قليلا ما تقوم بتدريب العمالة ، بل تفضل إختيار الدول التي بها عمالة ماهرة و مدربة و في نفس الوقت منخفضة الأجر ، إذ أن أجر العامل إلى جانب ثقافته و مهارته و انضباطه و ثقافته في العمل و قدرته على الاستيعاب تعتبر من أهم العوامل المساعدة على نجاح مشروع الشراكة و جلب الاستثمارات الأجنبية خاصة .

5- التحفيزات الجبائية و المالية :إذا كانت نوعية و فعالية المحيط المادي هي عناصر هامة و ضرورية لنجاح الشراكة ، فإن مجموع التحفيزات الجبائية و المالية هي أيضا جد مهمة .

5-1- التحفيزات الجبائية :تختلف التحفيزات الجبائية من دولة إلى أخرى ، و تأخذ شكل إعفاء جبائي مرتبط عموما بفترات متفاوتة ، و كذلك التخفيض في حالة إعادة إستثمار الأرباح كما أن بعض الدول تمنح إعفاءات ضريبية قد تصل إلى مدة حياة المشروع و غيرها من المزايا الجبائية التي توفر مناخ إستثماري يساعد على جذب المستثمرين المحليين و الأجانب .

2-5- التحفيزات المالية: من أجل تهيئة المناخ الملائم لإنجاح مشروع الشراكة تلجأ بعض البلدان إلى تقديم تحفيزات مالية مغرية جدا تتمثل في :

- إمكانية الحصول على قروض بمعدل فائدة متواضع لأجل إنجاز المخطط الإستثماري.
- معدلات تفضيلية خاصة بالنسبة للمواقع المستأجرة للمستثمرين .
- تقديم مساهمات مالية لتكوين اليد العاملة اللازمة لعملية الإنتاج .

إن هذه التحفيزات تختلف من دولة إلى أخرى ، نظرا لتفاوت مستوى العوامل المادية ك الهياكل القاعدية و غيرها .

المطلب الثاني : أثار الشراكة على مستوى الاقتصاد الكلي و المؤسسات الاقتصادية :

و هي كالتالي:

الفرع الأول : أثار الشراكة على مستوى الاقتصاد الكلي :

و تتمثل فيما يلي¹:

- رفع مستوى دخول المؤسسات الاقتصادية إلى المنافسة في ظل اقتصاد السوق و العولمة.
- وضع حد للتبعية الاقتصادية .
- تشجيع المستثمرين الوطنيين و الأجانب .
- تطوير الطاقات الكامنة و غير المشغلة .
- إعادة تطوير الموارد و المواد الأولية المحلية .
- تطوير إمكانيات الصيانة .
- تطوير الصادرات خارج المحروقات .
- خلق مناصب عمل .

¹ * المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 230 .

- سياسة توازن جهوية بين مختلف القطاعات .
- تحويل التكنولوجيا و الدراسات المتطورة و تقنيات التسيير إلى موارد ملك للمؤسسة .

الفرع الثاني : أثار الشراكة على مستوى المؤسسة الاقتصادية :

تساعد الشراكة المؤسسة الاقتصادية على أن تكون في تطور دائم و مستمر لنوعية المنتجات و الخدمات عن طريق التحولات التكنولوجية ، كما أن تأثيرها على المؤسسة يتمثل فيما يلي ¹ :

- توسيع قطاع المنتجات كما ز نوعا .
 - الدخول إلى أسواق جديدة .
 - تعلم التقنيات الجديدة في التسويق و التجارة الخارجية .
 - تطوير الإمكانيات الإنتاجية .
 - ضمان فعالية أكثر عن طريق تحسين الإنتاجية .
 - خلق جو تنافسي داخلي في مواجهة المنافسة الخارجية .
 - التقليل و التحكم في التكاليف الإنتاجية .
 - الصرامة في تسيير الموارد البشرية و تكوينها .
 - التعايش بواسطة التخصص في ميادين نوعية أو في منتجات معينة .
- و عليه فكل هذه الآثار الناتجة عن الشراكة تعتبر إيجابية لتطوير الاقتصاد الوطني وتنميته و كذا تطور المؤسسة و كسبها مكانة في الأسواق الخارجية .

¹ * المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 231 .

المطلب الثالث : الآثار الإيجابية و السلبية للشراكة :

الفرع الأول : الآثار الإيجابية و المتفائلة للشراكة :

الشراكة من شأنها تحقيق المزيد من الآثار الإيجابية كونها ¹ :

1- وسيلة للتحويل التكنولوجي: لم تعد الطرق و السائل المستعملة في عمليات نقل التكنولوجيا تؤدي نفس الأهداف التي يسعى إليها المسئولين ، فلا براءات الإختراع أو غيرها أصبحت تؤدي الفرص المرجوة منها ، لذلك فإن الشراكة من خلال غياب السلوك القاعدي الدولي للتكنولوجيا تعتبر العلاقة الأفضل للتداول و التحويل التكنولوجي الذي يضمن نتائج جيدة بالمشاركة في الإعداد و التحضير ، و ذلك بتمائل الأفكار لنظام العلاقة بنتائج جيدة بالمشاركة لتحقيق المصالح المشتركة ، و بالتالي التكنولوجيا ، عنصر رأس المال ، و تحويل الكفاءات للحصول على المؤهلات ، و هذا يعتبر أهم إستثمار الذي ليس له أي وجود مادي ، كما أنه يدعم أو يقوم بالتوظيف الضروري للمدة القصوى و دورها في العلاقة من خلال المظاهر الاقتصادية لتخفيض تكاليف الإنتاج و المظاهر البشرية مثل المعرفة و الثقة المتبادلة .

2- وسيلة لمواجهة المنافسة: الشراكة تسمح للمؤسسات من تطوير و حماية حصصها السوقية على المستوى الاستراتيجي ، بمعنى أن الشراكة تعمل على تحديد عدد المنافسين في السوق و هذا طبعا بإتفاق الشركاء على ذلك و إن صح التعبير فهي بمثابة سيطرة السوق .

3- وسيلة دولية للنشاطات: تعمل الشراكة على دولية النشاطات ، بمعنى توسيع السوق مما يسمح بتحقيق ما يسمى بإقتصاديات الحجم حيث أن الشراكة تسمح بالإنتفاخ المباشر على السوق الكبيرة الغير معروفة.

4- وسيلة للحصول على المعلومات الاقتصادية: إن الحصول على المعلومات الاقتصادية غالبا ما يكون مكلفا ، و قد تكون نوعية المعلومات المحصل عليها غير صحيحة ، ففي علاقة الشراكة بين مؤسستين ذات إمكانيات و قدرات مختلفة، فإن تبادل المعلومات بينهما أمر ضروري ما دامت هذه المعلومات تخص السوق من جهة ، و المؤسسة التي سوف تتعاقد معها من جهة أخرى ، مثل معلومات

¹ * لحسن بو نعامة ، الشراكة الأوروبية المغربية و اثارها الاقتصادية ، الندوة المغربية حول العولمة و الممارسة الاقتصادية و الاجتماعية و انعكاساتها على الدول المغربية ، الأغواط ، 26/25 مارس 2003 ، ص 13 ، 14 .

حول المنتج ، و تقنيات الإنتاج و المنافسة و هذا لكي يتم التعامل في أحسن الظروف ، إذ من قواعد الشراكة التبادل الصحيح في المعلومات .

الفرع الثاني: الآثار السلبية و المتشائمة للشراكة :

تهدف الشراكة إلى تحقيق نتائج إيجابية إلا أنه بالرغم من ذلك يمكن أن تحدث مستجدات بسبب سوء النية أو عدم احترام بنود العقد ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مشاكل و سلبيات يمكن أن نلخصها فيما يلي¹ :

1- خطر المنافسة الخارجية للمنتجات المحلية: إن الشراكة تهدف إلى تحقيق منتجات ذات جودة أفضل و سعر مناسب و إلى إشباع حاجات السوق خاصة المحلية منها ، هذه المنتجات التي ستدخل إلى اسوق ستنافس المنتجات المحلية ، نظرا لتوفير معطيات و صفات أفضل منها مما يؤدي إلى إنكسار المنتج المحلي .

2- خطر التحكيم الدولي: عند حدوث حالة نزاع بين الشريكين من دولتين مختلفتين يلجأ غالبا للتحكيم الدولي ، هذا التحكيم يكون أساسا مرتكزا على تحقيق مصالح دول دون أخرى ، بمعنى آخر يميل التحكيم الدولي لصالح الدول المتقدمة نظرا لسيطرة هذه الأخيرة على جهاز التحكيم .

3 - خطر تغيير الإطار: يعتبر أحد المشاكل العملية الأكثر أهمية ، حيث يتعلق الأمر بالإطارات و الممثلين للشركاء في الفروع ، فهؤلاء يملكون رخص للعمل لفترات محددة ، و يعتبر هذا التغيير حيث فترات العمل المحددة خطر يؤدي إلى مواجهات جديدة بين المتعاملين في إطار التعاون و عدم التنسيق في العمل مما يؤدي إلى إيقاف العمل و عدم إتمام مشاريع الشراكة .

4- خطر رفع الحواجز الجمركية: تعد قضية الحواجز الجمركية أحد الأخطار المترتبة عن الشراكة فهو يسمح بتسريب المنتجات الأجنبية للسوق المحلي ، و قد يترتب عن هذه العملية خسارة العوائد المحققة للخزينة من الضرائب و الأتاوى المفروضة على الساع الأجنبية .

5- الصعوبات البيروقراطية للشراكة: تتمثل هذه الصعوبات في عدم تأقلم المناهج الاقتصادية مع النظم الاشتراكية لعدم وجود الخبرة اللازمة لهذه العقود وعدم وجود المرافق الضرورية للقيام بهذه المشاريع ، هذا ما يظهر جليا في الدول الحديثة المنتهجة لنظام اقتصاد السوق .

¹ * لحسن بو نعامة ، مرجع سابق ، ص 16 - 17 .

خلاصة الفصل:

بعد دراسة استراتيجية المؤسسة و التطرق إلى مفاهيم و أساسيات حول الشراكة، و بالمقارنة مع ما يشهده العالم الآن من تغيرات و تحولات، تبين أن أنتهاج المؤسسة للاستراتيجية الملائمة أحد العوامل الأساسية التي تضمن الاستقرار و الثبات لأجل المحافظة على حصتها في السوق.

وتعتبر استراتيجية الشراكة شكل من كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، ففي ظل هذه الاستراتيجية تبدلت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا الجديدة و/أو تطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة .

الفصل الثاني : الدراسة المالية للمؤسسة الاقتصادية
في ظل الشراكة

الفصل الثاني : الدراسة المالية للمؤسسة الاقتصادية في ظل الشراكة

مقدمة :

يعتبر التشخيص المالي من أهم المواضيع التي تناولتها الدراسات الاقتصادية وذلك للضرورة التي تملئها متطلبات التسيير من تخطيط و رقابة و تقييم و بناء على مجموعة من الأدوات التحليلية التي يمكن من خلالها الكشف عن أوجه الضعف و القوة في جانب أو جوانب معينة في نشاط المؤسسة.

وتتزايد يوما بعد يوم أهميته بسبب تعاضد دور أسواق رأس المال وتعدد وتنوع الأدوات المالية المتداولة فيها ودخولها فيما يعرف بحقبة العولمة، كما أن تعاضد دور الشركات القابضة خصوصا المتعددة الجنسيات منها، وما رافقها من تنوع هائل في الأنشطة التي تمارسها، جعل إدارات تلك الشركات و المتعاملين معها بحاجة دائمة إلى المعلومات و مؤشرات مالية يسترشدون بها في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية.

وكما يعتبر التحليل المالي تقنية من تقنيات التسيير المالي، فهو يهدف إلى تشخيص و تحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها و جعلها أكثر قوة والكشف على نقاط الضعف و العمل على تصحيحها و التخلص منها.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

- سنقوم بداية بتقديم مفاهيم أساسية حول التحليل المالي إضافة إلى مفاهيم أخرى حول الوظيفة المالية ، دورها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، كما قمنا بتحليل القوائم المالية.
- تطرقنا بعدها إلى عرض مختلف مؤشرات التوازن المالي و المتمثلة في رأس المال العامل ، احتياجات رأس المال العامل و كذلك الخزينة.
- كما تناولنا كذلك في هذا الفصل مختلف النسب المالية التي تستعمل كأداة للتحليل المالي ، و أخيرا قمنا بصياغة خلاصة ذكرنا فيها مختلف النتائج التي استخلصناها من هذا الفصل.

المبحث الأول : التحليل المالي و الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية :

يعتبر التحليل المالي موضوع هام من مواضيع التسيير المالي و المراقبة المالية لدوره في الكشف عن مدى نجاعة السياسة المتبعة في المؤسسة .

المطلب الأول : مفاهيم أساسية لتحليل المالي:

الفرع الأول : تعريف التحليل المالي :

يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين، لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة، و اتجاهات تطوره مستقبلا، و لمعرفة المتغيرات التاريخية و التنبؤ بالمستقبل، يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي و مقارنته بالحاضر لاستشفاف المستقبل. فهو بهذا المعنى علم يختص بصناعة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

يمكن تعريف التحليل المالي بأنه: " العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات و نسب مئوية من البيانات المالية و المحاسبية للمؤسسة بما يؤدي لتصحيح و زيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة ".¹

كما يمكن تعريفه أيضا بأن : " التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار و تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر، و توقع ما ستكون عليه في المستقبل ".²

و كذلك : " يتضمن التحليل المالي عملية تفسير القوائم المالية المنشورة و فهمها لأجل اتخاذ قرارات مستقبلية ".³

و يعرف التحليل المالي كذلك على أنه : " دراسة للعلاقة بين مجموعة من عناصر القوائم المالية في فترة معينة و كذا دراسة اتجاه هذه العلاقة في الفترة التالية. "

¹ * نعيم نمر داوود ، التحليل المالي دراسة نظرية و تطبيقية ، 2012 ، ص 10 .
² * وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، الأردن ، 2008 ، ص 13 .
³ * نفس المرجع السابق .

الفرع الثاني : أغراض التحليل المالي و منهجيته :

1 - أغراض التحليل المالي :

الغرض الأساسي للتحليل المالي ، هو تقييم أداء المؤسسة من خلال إيجاد ارتباطات و مؤشرات معينة ، بحيث تظهر النقاط الإيجابية و كذلك السلبية في أداء تلك المؤسسة لتكون أداة فعالة في اتخاذ القرارات ذات الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة ، ومن الممكن تلخيص تلك الأغراض من خلال الآتي¹ :

- التعرف على وضع المؤسسة المالي، و قدرتها على مواجهة أعباء الديون و القدرة على الاقتراض.
- مساعدة إدارة المؤسسة في التخطيط و اتخاذ القرارات المناسبة، بما يتلاءم و أهداف المؤسسة.
- التعرف على الأداء الإداري للأقسام المختلفة و مدى التزامها بالخطط الموضوعية.
- تقييم السياسة المالية للمؤسسة، ومدى الربحية، وسبل تطويرها من أجل تحقيق الأهداف.
- تقييم قدرة المؤسسة على الاستمرارية في أداء مهامها في ظل السوق.
- بيان الجدوى الاستثمارية في المؤسسة.
- تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية خلال فترة التشغيل.

2- منهجية التحليل المالي :

تحكم منهجية التحليل المالي بعض الأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل المالي و تتمثل في المبادئ الرئيسية و الأخرى ثانوية² :

¹ * نعيم نمر داوود ، مرجع سابق ، ص 11 .
² * عبد الحلیم كراجه ، علي ربابعة ، موسى مطر و عبد الرحيم يوسف ، الإدارة و التحليل المالي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2006 ، ص 159، ص 160.

1-1- المبادئ الرئيسية :

- تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل.
- تكوين مجموعة من الأسئلة المحددة تكون إجابتها ضرورية لتحقيق الهدف المحدد.
- اختيار الأسلوب و أداة التحليل الأنسبين للتعامل مع المشكلة موضع البحث.
- استعمال المعلومات و المقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب.

1-2- المبادئ الثانوية:

- تحديد الفترة التي سيتم تحليل قوائمها المالية.
- قياس المعيار المناسب لقياس النتائج عليه و يمكن استخدام أكثر من معيار.
- تحديد الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطلقة والنسبية.
- تحليل أسباب الانحراف و تحديدها.
- وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل.

الفرع الثالث : الأطراف المستفيدة من التحليل المالي :**1 - الأطراف الداخلية في المؤسسة :**

و أهم هذه الأطراف¹ :

1-1- إدارة المؤسسة : و نعني بإدارة المؤسسة، المستويات المختلفة من الإدارة، من مجلس الإدارة، و المدراء العامون و رؤساء الأقسام، و كل منها يهتم حسب المهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقه، إلا أن جميعهم يسعون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التالية:

- تقييم الأداء في مختلف الأقسام، و مدى كفاءة تلك الأقسام في استخدام الموارد المالية المتاحة.

¹ * نعيم نمر داوود، مرجع سابق، ص 14.

▪ مدى نجاح تلك الأقسام في تحقيق الأهداف المرسومة في الخطة.

▪ القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع و الإنتاج، و المفاضلة بين البدائل المتاحة.

1-2- موظفو و عمال المؤسسة : تهتم هذه الفئة في التعرف على القدرة الاستمرارية للمؤسسة، إضافة إلى التعرف على الأرباح و السيولة النقدية، و ذلك من أجل الاطمئنان على استمرارية مدفوعاتهم.

2- الأطراف الخارجية: ومنهم¹ :

1-2- المستثمرون : بغض النظر إن كانوا حاليين أو مستقبليين، و هذا يشمل أصحاب رأس المال العامل، أو أولئك الذين يرغبون في الاستثمار مجددا في المشروع القائم، حيث يسعى كل منهم في التعرف على الأرباح التي تحققها المؤسسة حاليا أو مستقبلا، و يسعون أيضا في التعرف على العائد على أسهم كل منهم، و قدرة المؤسسة النقدية في الاستمرارية في دفع الأرباح لمستحقيها.

2-2- المقرضون : فهؤلاء عندما يقدمون قروضهم فإن ما يهمهم هو قدرة المؤسسة في الوفاء بسداد تلك القروض في مواعيد استحقاقها، وكذلك كيفية استخدام المؤسسة لتلك الأموال.

2-3- الموردون: وهؤلاء الذين يقدمون خدماتهم و بضائعهم للمؤسسة على أمل أن يتم سدادهم في نفس السنة على الأغلب، لذلك تجدهم مهتمون بالوضع المالي للمؤسسة و قدرتها على الوفاء بتلك الالتزامات.

2-4- الجهات و المؤسسات الحكومية الرقابية: مثل ذلك: أسواق المال (البورصة)، و الغرف التجارية. التي تقوم بجمع المعلومات اللازمة عن الشركات و المؤسسات المنضوية تحت نظامها، من أجل توزيعها و نشرها على الأطراف المهمة في الداخل و الخارج.

2-5- المصارف و شركات التأمين : و أية مؤسسة أخرى، تلك التي ترتبط بعلاقات تجارية أو مالية مع المؤسسة.

¹ * نفس المرجع السابق ، ص 15 .

المطلب الثاني : الوظيفة المالية :

الفرع الأول : تعريف الوظيفة المالية :

من بين أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية المتعددة، نجد الوظيفة المالية التي لها عدة تعاريف من بينها :

" الوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال و من خلال برامجها و خططها الاستثمارية، و كذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية.¹"

و كذلك : "هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و إدارة هذه الأموال.²"

و أيضا: "هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار و في مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية."³

الفرع الثاني : دور الوظيفة المالية :

يتوقف أهمية و حجم الوظيفة المالية إلى حد كبير على حجم المشروع، فالمشروعات الصغيرة تمارس هذه الوظيفة بصفة عامة من خلال الإدارة المحاسبية، بينما تزداد أهمية هذه الوظيفة مع نمو المشروع و لذلك تبرز الإدارة المالية أي كوحدة مستقلة ذات علاقة مباشرة برئيس مجلس الإدارة من خلال رئيس القطاع المالي.

تختص الوظيفة المالية في بداية نشأتها بمنح الائتمان و متابعته و قد يتطلب ذلك تحليل و متابعة المراكز المالية للعملاء الذين يتعاملون مع الشركة لتحصيل مستحقاتها، و مع كبر حجم المشروع، يزداد نشاط الوظيفة المالية ليشمل تقييم و متابعة المركز المالي و الحصول على الائتمان قصير الأجل، ثم يتطرق الأمر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول الثابتة سواء من ناحية نوعيتها أو مصادر تمويلها، ثم تلك القرارات الخاصة بالتصرف في الأرباح وفقا لسياسات الشركة و ظروفها المالية.

و يتضح مما سبق أن الوظيفة المالية ضرورية و بصفة خاصة في ظل الحكم الكبير من المشروعات، فقد تستند هذه الوظيفة إلى الإدارة المحاسبية كما في المشروعات الصغيرة، أو تستند إلى إدارة مستقلة و

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 285 .

² جميل أحمد توفيق، علي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية لطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1980، ص18.

³ منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، مصر، 1991، ص8.

هي الإدارة المالية كما في المشروعات الكبيرة، و يعني هذا لضرورة وجود هذه الوظيفة و بأي شكل من التبعية بحيث يمكن استخدام الأساليب الفنية في تحليل المركز المالي، و تقييمه، و ممارسة الأنشطة و المهام بحيث يمكن في النهاية من تعظيم العائد¹.

الفرع الثالث : علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى :²

إن أي قرار تتخذه الإدارة في المؤسسة يترجم إلى قرار مالي و بما أن المال يعتبر المحرك الأساسي للأنشطة للممارسة على مستوى الإدارات المختلفة فإنه لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن وظيفة الإنتاج أو وظيفة الموارد البشرية، أو أي نشاط آخر في المؤسسة .

1-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الإنتاج : إن أي قرار يتعلق بالإنتاج لابد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، و قد تقف قلة الأموال عائقا في سبيل ذلك، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير و المدى الطويل في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المؤسسة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية للإنتاج، ولكن تختلف في المدى الطويل، فقد تؤدي هذه القرارات إلى زيادة حجم النقد الداخل إلى المؤسسة، و ذلك إذا ما تم إنتاج السلعة الجديدة و بيعها أو إذا ما تم توسع مجال الإنتاج.

2-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة التسويق : إن أي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير و في المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر قد يكون مرغوبا فيه و يؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد من المؤسسة أما ردوده في المدى البعيد أمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة الإعلامية ناجحة مثلا فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة.

3-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الموارد البشرية : لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن سابقتها من الوظائف فعند القيام ببرنامج تدريبي للعمال مثلا من إنجاز أعمال معينة، فإن ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق نقدي إلى خارج المؤسسة على شكل مصاريف مختلفة و الإلزمة للقيام بهذا البرنامج، أما في حالة المدى الطويل فإن كان البرنامج ناجحا فإنه سيؤدي بثماره على شكل زيادة التدفق النقدي.

¹ * عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية (دراسة الجدوى، تحليل مالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح)، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص222.

² * زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997، ص 20 .

المطلب الثالث : تحليل القوائم المالية :

الفرع الأول : ماهية القوائم المالية :

تشكل القوائم المالية في مجملها مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، وهي نقطة أساسية في التحليل المالي، حيث يقوم المحلل المالي بعد تسجيل العمليات و ترحيلها ثم ترصيدا بتفسير البيانات و الأرقام الموجودة في تلك القوائم، من أهمها نجد:

1-الميزانية: هي الكشف الإجمالي للأصول و الخصوم (الخارجية=الديون) و رؤوس الأموال الخاصة و يتم إنجازها عند تاريخ إقفال الحسابات.

1-1 الأصول: مورد يراقبه كيان معين بسبب إحداث وقعت و ترتقب منها جني مزايا إقتصادية مستقبلية.

1-2-الخصوم: التزام راهن للكيان المترتب على أحداث وقعت سابقا و يجب أن يترتب على انقضائها بالنسبة للكيان خروج موارد تمثل منافع إقتصادية.

2-جدول حسابات النتائج: كشف إجمالي للأعباء و المنتوجات التي أنجزها الكيان أثناء المدة المعنية و على سبيل الاختلاف، تبرز النتيجة الصافية لهذه المدة.

3-الملحق: يحتوي الملحق على معلومات إضافية تشرح وتفصل تلك الأرقام والمعطيات الموجودة في الوثائق المحاسبية الشاملة، وكما يحتوي كذلك على شرح القواعد والمبادئ المحاسبية.

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.

▪ **الجانب القانوني:** ينشر معلومات عن المساهمين، وعن محددات الرقابة .

▪ **الجانب الاجتماعي:** يقدم معلومات إضافية عن تسيير الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بالكفاءات والتوظيف والتدريب.

المبحث الثاني : مؤشرات التوازن المالي :

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها المحلل لمالي لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة، وسوف توضح هذه المؤشرات في المطالب الآتية .

المطلب الأول : رأس مال العامل:

الفرع الأول : تعريف رأس المال العامل :

يمثل إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، و يعرف رأس المال العامل " بأنه عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة. فتحقيق رأس مال موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات و ضمان استمرار توازن هيكلها المالي.¹

و كما أن له عدة تعاريف أخرى أهمها:

▪ " رأس المال العامل هو الهامش أو الفائض من الاموال الدائمة التي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.²

▪ " رأس المال العامل هو جزء الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الاستغلال، و بالتالي فهو يبين قدرة المؤسسة على تمويل الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة.³

▪ " رأس المال العامل يكون هامش الأمان للمؤسسة، فهو الجزء من الأموال الدائمة الذي يمول الأصول المتداولة.⁴

و يتم حساب رأس مال العامل وفق طريقتين:

رأس مال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

✓ من أعلى الميزانية:

و يمكن التمييز بين ثلاث حالات للتحليل المالي :

¹ * Patrick Piget , La Gestion Financier , ED ECONOMICA, 1998 , P 89 .

² * ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 66.

³ * Kamel Hamid , La Diagnostic Financier , es_ Salam édition , Alger , 2001 , P78.

⁴ * Josette Peyrard , Gestion Financière , dépôt légal , Paris , 1990 , P 44 .

- **الحالة الاولى :** رأس مال العامل موجب : في هذه الحالة يعبر رأس مال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتقي بعد تمويل كل الاصول الثابتة أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة و حققت فائض.
- **الحالة الثانية :** رأس مال العامل معدوم: و هي حالة نادرة الحدوث إذ تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد و الاستخدامات و تمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.
- **الحالة الثالثة :** رأس مال العامل سالب : في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.

✓ و من أسفل الميزانية: رأس مال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

نميز كذلك ثلاث حالات للتحليل المالي :

- **الحالة الأولى :** رأس مال العامل موجب : أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، و يبقى فائض مالي يمثل هامش أمان و هو رأس مال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.
- **الحالة الثانية :** رأس المال العامل معدوم : في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض و لا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.
- **الحالة الثالثة :** رأس المال العامل سالب : في هذه الحالة تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الاجل القصير.

الفرع الثاني : أنواع رأس المال العامل :

1- رأس المال العامل الخاص : و هو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة و يحسب بإحدى العلاقتين التاليتين¹:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

إذا كان رأس المال العامل الخاص أكبر من الصفر يدل على أن الأموال الخاصة للمؤسسة تغطي الأصول الثابتة، والعكس إذا كان أصغر من الصفر.

2- رأس المال العامل الإجمالي : و يقصد به مجموع عناصر الأصول التي يتكفل بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة و هو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل و هي تشمل مجموعة الأصول المتداولة من مخزونات (قيم الاستغلال)، حقوق القيم القابلة للتحقيق (قيم جاهزة) و منه يحسب وفق العلاقة التالية²:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

الهدف من دراسة رأس المال العامل الإجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة و يحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة.

3- رأس المال العامل الدائم أو الصافي : يمكن تعريفه على: " أنه الفرق بين الأصول المتداولة و الديون القصيرة الأجل و غالبا ما يكون رقما موجبا و يعتبر مقياسا مقبولا للسيولة."³ و يحسب وفق العلاقة التالية⁴:

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون

¹ * مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 39 .
² * بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة ننوري، قسنطينة، 2011، ص 85 .
³ * بن مالك عمار، مرجع سابق، ص 83.
⁴ * نفس المرجع السابق.

4- رأس المال العامل الأجنبي : يمثل قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة و المتمثلة في إجمالي الديون، و هنا لا ندر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كمواذ ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال و يحسب وفق العلاقتين التاليتين¹ :

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{رأس المال العامل}$$

$$\text{رأس المال العامل} = \text{مجموع الديون}$$

إذا كان رأس المال العامل الأجنبي أكبر من الصفر يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على الديون لتمويل احتياجاتها خاصة في المدى القصير.

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في رأس المال العامل :

هناك عدة عوامل مؤثرة في رأس المال العامل نلخصها فيما يلي :

- **طبيعة نشاط المؤسسة** : فرأس المال العامل مرتبط بنوعية و حجم تصريف المنتجات، و بالتالي يجب تحديد طبيعة الإنتاج في المؤسسة .
- **حجم نشاط المؤسسة** : كلما كان نشاط المؤسسة كبيرا كلما احتاجت إلى رأس مال عامل كبير و العكس صحيح .
- **دورة الاستغلال** : حيث نجد أن حجم رأس المال يتغير و يختلف باختلاف دورة الاستغلال، فكلما وجود تطلب حجم كبير من الأموال الدائمة لتغطيتها و العكس صحيح.
- **التغيرات الموسمية** : بعض المؤسسات تتميز بنشاط موسمي فيتأثر نشاطها بالتغيرات الموسمية كأن يرتفع سعر المواد الأولية في فترة معينة، لهذا يجب أن تواجه هذه الحالة بتوفير المخزونات اللازمة.

¹ * مبارك لسوس، مرجع سابق، ص 39 .

المطلب الثاني : احتياجات رأس المال العامل :

الفرع الأول : تعريف احتياجات رأس المال العامل :

" ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها : المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة والديون الاجتماعية و الجبائية.

يمثل الاحتياج في رأس المال العامل: " إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال و هي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق من جهة و الالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية."¹

" يمكن تعريف احتياجات رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمتل. أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، و الذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، و تظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل."²

و يمكن حساب احتياجات رأس المال العامل كما يلي ³ :

$$\begin{aligned} \text{احتياجات رأس المال العامل} &= \text{احتياجات التمويل} - \text{موارد التمويل} \\ &= (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم غير جاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}) \\ &= (\text{أصول متداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}) \end{aligned}$$

الفرع الثاني : مكونات احتياجات رأس المال العامل و حالاته :

1-مكونات احتياجات رأس المال العامل:

من الناحية العملية تتشكل الاحتياجات لرأس المال العامل من مكونين ⁴ :

¹ * مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة، مداخلة بعنوان: انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، 2011 .

² * زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 52.

³ * Laurent Batsch, **Le diagnostic financier**, 3^{ème} édition, economica, Paris, 2000, P42.

⁴ * خميسي فتيحة، التسيير و المالية : التسيير المالي للمؤسسة ، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص 77.

1-1-المكونة الدائمة : تمتاز مكونات دورة الاستغلال الجارية بطابع السيولة و الاستحقاق، توجه عناصر الاستغلال (المخزونات المتداولة) للاستهلاك أو البيع.

الديون على العملاء يتم تسديدها و تحويلها إلى سيولة، ديون الموردين تسدد في أجل استحقاقها .

تجدد هذه العناصر بصفة مستمرة حسب الدوران التعلق بنشاط المؤسسة، هذا يعني أن الأصول الدورية تعوض أثناء تحويلها أو استهلاكها، يتم تمويل هذه الاحتياجات في كل مرحلة تجديدها، لذا تعتبر كاحتياجات دائمة.

من ناحية تمويل هذه الاحتياجات يسمح رأس المال العامل تمويل المكونة الدائمة، إضافة لتشكيل هامش امن مالي لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تخص الجزء المتغير من جهة أخرى نستطيع اعتبار المكونة الدائمة لاحتياجات رأس المال العامل كأموال عاطلة و مجمدة بناء على عدم تحقيق جزء من العمليات في اجالها العادية.

1-2-المكونة المتغيرة : بالنسبة لهذه المكونة نجد أن احتياج رأس المال العامل مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة نشاط المؤسسة، تتولد هذه المكونة عن التذبذبات المتعلقة بالتشغيل (تذبذبات في رقم الأعمال أو المدفوعات التي تحدد خلال الشهر) مما يؤدي إلى إحداث تذبذبات في احتياج رأس المال العامل.

و بصفة عامة يخضع احتياج رأس المال العامل إلى عاملين أساسيين:

- الخصوصيات القطاعية : معدل دوران المخزونات التي تتغير حسب طبيعة نشاط المؤسسة، علاقة العملاء بالموردين التي تربطها القدرة التفاوضية لبعض من المؤسسات.
- التغيرات الموسمية المرتبطة بالظواهر الطبيعية، عادات الشراء، التذبذبات ذات الطابع العشوائي.

2- حالات احتياجات رأس المال العامل :

كما هو موضح في الجدول الاتي :

الجدول رقم 02-1 : حالات احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل موجبة.	تفسر هذه الحالة على أن دورة لاستغلال تحتاج إلى تمويل أكبر مما هو متوفر لديها. بمعنى آخر أن المؤسسة تحتاج إلى جزء من أموال دائمة لتغطية العجز و يحسب هذا الاحتياج بالفرق بين احتياجات التمويل و موارد التمويل.
احتياجات رأس المال العامل معدومة.	تساوي الاحتياجات مع موارد التمويل يجعل دورة الاستغلال مكتفية بحجم تمويلاتها و هي وضعية مثلى تبحث المؤسسة دوما للوصول إليها غير أنها تعتبر وضعية نظرية.
احتياجات رأس المال العامل سالبة.	تفسر هذه الحالة على أن احتياجات التمويل أقل من موارد التمويل، أي أن المؤسسة توفرت على قروض من دائنيها تفوق احتياجاتها الاستغلالية و هي وضعية لا يمكن الحكم عليها بالإيجاب أو السلب الأبعد دراسة مجموعة من العناصر حول دوران عناصر الأصول.

المصدر : بوزار صفية ، تشخيص و تقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصوصية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2001، ص55.

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في احتياجات رأس المال لعامل :

هناك عدة عوامل مؤثرة في احتياجات رأس المال العامل و نلخصها فيما يلي :

- **طبيعة النشاط** : إذ يمكن أن يختلف الاحتياج في رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى رغم تساوي رقم الأعمال أي حسب طبيعة النشاط.
- **دورة الإنتاج** : المؤسسات التي لها دورة إنتاج طويلة و قيمة مضافة معتبرة يكون احتياج رأس المال العامل مرتفعا نظرا لارتفاع قيمة المخزونات نتيجة طول مدة الدورة.
- **الاستثمارات** : فالمؤسسات التي لها دورة إنتاج قصيرة و قيمة مضافة ضعيفة يكون احتياج رأس المال العامل ضعيفا وفي بعض الأحيان سلبي.

▪ **مستوى النشاط :** فالمؤسسات التي تحقق رقم أعمال مرتفع يكون احتياج رأس المال العامل أكبر نسبيا.

المطلب الثالث : الخزينة :

الفرع الأول : تعريف الخزينة :

" الخزينة هي مجموع السيولة التي هي تحت تصرف المؤسسة. "¹

" الخزينة هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا و الخزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة. "² ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج العلاقة التالية ³ :

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل.}$$

¹ * بوشاشي بوعلام، المسير في التحليل المالي ة تحليل الاستغلال، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، ص 110 .

² * زغيب مليكة، مرجع سابق، ص 53 .

³ * نفس المرجع السابق.

الفرع الثاني : حالات الخزينة :

كما هي مبينة في الجدول الآتي :

جدول رقم 02-02: حالات الخزينة :

<p>تفسر هذه الحالة بأن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة و بالتالي هناك فائض رأس المال العامل و يجد هذا الفائض مكانة في شكل سيولة و هو ما يشكل خزينة إيجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة و التي قد تفوق الخصوم المتداولة. ويمكن أن يفسر بأن هناك تجميد للأموال.(إفراط في الحذر).</p>	<p>الخزينة موجبة.</p>
<p>تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت توازنها المالي و ذلك بتطابق كل من رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل. هذا يعني أن الخزينة مثلى و تعبر عن مدى محافظة المؤسسة على وضعيتها المالية(فلا تجميد للسيولة ولا تسبيقات مصرفية).</p>	<p>الخزينة معدومة.</p>
<p>تفسر هذه الوضعية بأن المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط. بمعنى أن المؤسسة بحالة عجز في توفير السيولة لمواجهة التزاماتها و بالتالي اللجوء إلى تسبيقات مصرفية و كذا سلفيات بنكية.</p>	<p>الخزينة سالبة.</p>

المصدر : بوزار صفية، مرجع سابق ، ص 59 .

المبحث الثالث : النسب المالية كوسيلة للتحليل المالي :

يعتبر التحليل بواسطة النسب المالية تقنية أخرى يستعملها المحللين الماليين في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة وتعتبر هذه التقنية الأكثر شيوعا في التحليل المالي.

المطلب الأول : ماهية النسب المالية :

الفرع الأول : تعريف النسب المالية :

"النسب المالية هي عبارة عن طريقة لتفسير الأرقام المطلقة المنشورة في القوائم المالية و المحاسبية، وهي تساعد في الإجابة على أسئلة مهمة من مثل: هل تحصل مؤسسة الأعمال المزيد من الديون، أو

أنها تحتفظ بمخزون زائد عن حاجتها، و هل يقوم عملاء المؤسسة بدفع ما عليهم من مستحقات في مواعيد استحقاقها، و هل مصاريف المؤسسة التشغيلية مرتفعة، و هل تقوم المؤسسة باستخدام أصولها و مصادر أموالها بفعالية تؤدي لتوليد الدخل المخطط له.¹

النسب المالية تعني كذلك " نسبة رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة مالية ثانية. بحيث يكون أحدهم مقاما و الثاني بسطا.²

و أيضا " النسب المالية أداة من أدوات التحليل المالي توفر مقياسا لعلاقة ما بين بندين من بنود القوائم المالية.³

بالإضافة : " النسب المالية هي العلاقة القائمة بين عنصر (أو عدة عناصر) و عنصر آخر (أو عناصر أخرى)، و تكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل كسر بسيط أو كسر عشري.⁴

الفرع الثاني : أهمية النسب المالية :

من خلال مفهوم النسب المالية نستخلص أنها تلعب دورا هاما في دراسة الحالة المالية للمؤسسة و ذلك من خلال :

- تقدم لنا معلومات و إيضاحات حول فعالية المؤسسة و توازنها المالي.
- تمكن من متابعة تطورات المؤسسة لفترات متعددة.
- متابعة الوضعية المالية للمؤسسة و السماح للمسيرين باتخاذ قرارات التسيير.
- تمكن من معرفة إمكانية المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها
- تحديد مدى استطاعة المؤسسة على تسديد التزاماتها الطويلة.

¹ * نعيم نمر داوود، مرجع سابق، ص 45 .

² * وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص 26 .

³ * مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية: مدخل نظري و تطبيقي، الأردن، 2009 ، ص 127 .

⁴ * نفس المرجع السابق.

الفرع الثالث : مشاكل استخدام النسب المالية :

يسمح استخدام النسب المالية بمقارنة معلومات مالية لمؤسسات مختلفة الأحجام و بفضل نظام التحليل معد من قبل الشركة الأمريكية DUPONT سنة 1919 يمكن اعتبار النسب المالية أداة جيدة للتحليل، كما أن الاستعمال المستمر لها دون إيجاد إطار نظري يملئ أو يبرز هذا الاستعمال أدى إلى إثارة مجموعة من الصعوبات، حيث أشار Foster إلى العناصر التي تساعد على الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة في¹ :

- **درجة التناسب** : يشير مبدأ التناسب إلى أن العلاقة بين متغيرين لا بد أن تكون خطية، و أنه إذا وجد انحدار بين المقام كمتغير مستقل و البسط كمتغير تابع فإن الحد الثابت للانحدار لا بد أن يكون معدوما بتعبير آخر، فإن العلاقة بين البسط و المقام لنسبة ما لا بد أن تكون ثابتة.
- **تأثير الطرق المحاسبية** : يتعلق الأمر منا بالاختيارات المحاسبية للمؤسسات في تقديم وثائق الحالة المالية و التي تختلف بحسب القوانين و التنظيمات المعمول بها. فيؤدي تفضيل طريقة تقييم عن طرق أخرى إلى حدوث الوقوع في أخطاء التفسير بسبب تباين أو تغير طرق التقييم.
- **مدى تنوع أنشطة المؤسسة** : تتعلق صعوبات تنوع أنشطة المؤسسة بصعوبة أو عدم إمكانية الحصول على معايير نموذجية تسمح بالمقارنة للحكم على وضعية المؤسسة.
- **التوزيع الاحتمالي للنسب المستعملة** : يكون توزيع النسب ملائما في حالتين أساسيتين : أولا بالنسبة للمحلل الذي يرغب في إجراء تشخيص مالي يعتمد على قيم متوسطة كمعايير للمقارنة، و ثانيا بالنسبة للباحثين عند استعمالهم لهذا النوع من المعطيات في بناء و إعداد النماذج القياسية الاقتصادية.

¹ * دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 ، ص 50 ، 53 .

المطلب الثاني : عرض النسب المالية :¹

الفرع الأول : نسب السيولة أو نسب قياس القوة المالية :

وهي النسب التي يقاس بها مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة و الشبه سائلة كأصول المتداولة دون تحقيق خسائر منها :

1 - نسبة التداول (نسبة السيولة العامة) : إذا كانت الأصول المتداولة أقل بكثير من الالتزامات المتداولة فإن هذا يبين أن هذه المؤسسة ستواجه مشاكل في سداد التزاماتها و كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على وجود أصول متداولة لدى المؤسسة تمكنها من سداد الالتزامات من ديون و مستحقات متأخرة على المؤسسة.

و يرى البعض أنه يجب أن تغطي الأصول المتداولة مرتين الخصوم المتداولة حتى تكون هذه النسبة مقبولة و تحسب بالعلاقة :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تدل هذه النسبة على عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة و كلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

2 - نسبة السداد السريع أو معدل التداول السريع : تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة بعد طرح المخزونات و بين الخصوم المتداولة المتمثلة في إجمالي الديون قصيرة الأجل، كما تسمى نسبة الخزينة العامة أو السيولة المختصرة و تحسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{نسبة التداول السريع} = \frac{\text{إجمالي القيم الجاهزة و غير الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

و توضح هذه العلاقة مدى إمكانية سداد الالتزامات القصيرة الأجل خلال فترة قصيرة، و يتم حذف عنصر المخزون من إجمالي الأصول المتداولة نظرا من أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة و كذلك لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير دون تحقيق خسائر.

¹ * عريف عبد الرزاق، يحيوي، أثر IAS/IFRS على التحليل المالي، الملتقى الدولي الأول حول SCF في ظل المعايير المحاسبية، المركز الجامعي الوادي، 2010 ، ص 200 ، 203 .

هذه النسبة مشابهة لمعدل التداول غير أنها تستثني المخزونات على أساس أنها تحتاج وقتا لتحويلها إلى سيولة نقدية، ومن هنا ظهرت أهمية معدل التداول السريع لأنه لا يأخذ في الاعتبار المخزون و بالتالي يعطي ضمان اكبر على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

3 - نسبة النقدية أو السيولة الحالية : و توضح هذه النسبة مدى إلزامية سداد الالتزامات القصيرة الأجل و هي تعطي مؤشرا للإدارة أنه في خلال أسوأ الاوقات يمكن سداد الديون قصيرة المدى و يحسب

كما يلي :
$$\text{نسبة النقدية} = \text{النقديات و ما يعادلها} / \text{الخصوم المتداولة}$$

و تعتبر الأصول المعادلة للنقديات أو الشبه نقدية هي كل ما يمكن تحويله إلى نقدية خلال فترة وجيزة مثل الأوراق المالية القابلة للتداول في البورصة.

الفرع الثاني : نسب الربحية أو المردودية :

و هي النسب التي يقاس من خلالها كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالا عقلانيا لتحقيق الأرباح و من بين هذه النسب :

1 - نسبة هامش الربح الإجمالي : و هو يمثل نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات بحيث كلما زادت هذه النسبة مقارنة بالمنافسين فذلك يعني كفاءة عمليات التشغيل لأن نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات أقل من المنافسين و تحسب كما يلي :

$$\text{نسبة هامش الربح الإجمالي} = \text{النتيجة الإجمالية} / \text{رقم الأعمال الصافي}$$

و توضح هذه النسب العلاقة بين صافي إيراد المبيعات و تكلفة البضاعة المباعة، و يجب مقارنة هذه النسب بمتوسط النسب المحققة في القطاع حيث يمكن أن يعكس انخفاض النسبة ارتفاعا مبالغ فيه في تكلفة الموارد الأولية و الوازم المستخدمة في الإنتاج او اليد العاملة المباشرة...الخ.

2 - نسبة هامش الربح الصافي : تمثل العائد على المبيعات كما تبين قدرة المؤسسة على تحقيق ربح نتيجة للمبيعات، يمكن ملاحظة هامش الربح الإجمالي قد يكون عاليا بينما هامش صافي الربح منخفضا و ذلك لأن تكلفة المبيعات لا تشمل التكاليف الإضافية من تسويق و مصاريف إدارية و فوائد قروض، وفي هذه الحالة يكون هذا مؤشرا على نجاح العملية الأساسية بينما فشل المؤسسة في النواحي الأخرى

بمعنى وجود تكلفة إضافية محملة على مصاريف المؤسسة لا علاقة لها بتكلفة المنتج الأساسية و تحسب

كما يلي: $\text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال الصافي}}$

تشير هذه النسبة إلى ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات و كافة المصاريف الأخرى، و كلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مقبولا و يجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة في القطاع، كما يجب عدم استخدام هذه النسبة وحدها لأنه بالرغم من ارتفاع النسبة في الكثير من الأحيان لا تحقق المؤسسة معدلا مناسباً للعائد على حقوق الملكية.

3 - نسبة العائد على حقوق الملكية (معدل العائد على حقوق المساهمين): تسمى نسبة المردودية الصافية للأموال الخاصة و تعبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك من استثمار أموالهم بالمؤسسة، و تعتبر من أهم نسب الربحية أو المردودية المستخدمة، حيث أنه بناء على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائداً مناسباً و تحسب

كما يلي: $\text{معدل العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$

و هي نسبة صافي الربح إلى متوسط حقوق المساهمين نظراً لأن حقوق المساهمين في بداية السنة تختلف عنها في نهاية السنة، فإننا نستخدم متوسط حقوق المساهمين التي تمثل :

$(\text{متوسط حقوق المساهمين في بداية السنة} + \text{متوسط حقوق المساهمين في نهاية السنة}) / 2$

4- معدل العائد على الاستثمار : تسمى نسبة مردودية الأموال الدائمة التي استثمرتها المؤسسة لمدة تجاوز السنة، كما تعبر هذه النسبة على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام و إدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين و الأموال المقترضة طويلة الأجل في تحقيق عائد تلك الأموال حيث أن الغرض الأساسي هو وجود تكلفة لتلك الأموال و هي العائد المطلوب على حقوق المساهمين و الفوائد المدفوعة على القروض.

و ينتظر تحقيق معدل عائد الاستثمار يوازي تكلفة الأموال على أقل تقدير و تكون تكلفة التمويل هي إجمالي التكلفة المرجحة لعناصر التمويل و يتم مقارنتها بالعائد على الاستثمار لتحديد كفاءة المؤسسة في إدارة الأموال المستثمرة و تحسب العلاقة :

$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الاستثمار}}$

و يتكون إجمالي الاستثمار من رأس المال العامل الدائم بالإضافة إلى إجمالي الأصول طويلة الأجل، أو من مجموع حقوق الملكية بالإضافة للقروض طويلة الأجل أو بمفهوم اخر الأموال الدائمة.

5 - نسبة العائد على إجمالي الأصول : و هو نسبة صافي الربح إلى إجمالي الأصول و يقاس من خلاله قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات و مباني و أراضي و مخزونات... الخن كما قد تحتاج بعض الأنشطة أصولا أكبر من غيرها لذلك فإن مقارنة هذه النسبة بين مؤسستين تعملان في مجالين مختلفين لا يعطينا مؤشرا عن نجاح هذه أو فشل تلك، ولكن يمكننا مقارنة قيمة هذا المؤشر لنفس المؤسسة من دورة محاسبية إلى أخرى و أن نقرانه إلى مؤسسات مماثلة من حيث طبيعة النشاط و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وتعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة في استخدام أصولها في توليد الربح و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، و يتم استخدام متوسط إجمالي الأصول عند حساب هذه النسبة : (أصول أول مدة + أصول آخر مدة) / 2 و يجب مقارنة هذه النسبة مع متوسط النسب المحققة في القطاع.

الفرع الثالث : نسب النشاط و التشغيل :

تسمى بنسب قياس كفاءة النشاط أو نسب قياس إدارة الأصول و يقاس بها مدى كفاءة المؤسسة في قياس مواردها المتاحة و من بين هذه النسب :

1-معدل دوران الأصول الثابتة : و توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق أرباح للمؤسسة و تحسب من العلاقة :

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الاصول الثابتة}}$$

2-معدل دوران المخزون : هذا المؤشر يبين عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية، وهذه النسبة تمكننا من حساب متوسط فترة بقاء المنتج في المخزون وهي متوسط بقاء المنتج في المخزون بالأيام التي تساوي عدد أيام الفترة (360 في حالة سنة كاملة / معدل دوران المخزون) كما توضح النسبة سرعة بيع المنتجات و تحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضائع المباعة}}{\text{متوسط المخزونات}}$$

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة و كلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة حيث تستطيع أن تحقق أرباحاً كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المماثلة و التي لديها معدل دوران مخزون أقل، و هي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها.

3-معدل فترة المخزون : و يوضح هذا المعدل الفترة التي يقضيها المخزون في المخازن قبل تصريفه و يعد طول هذه المدة امراً غير مرغوب فيه خاصة في المؤسسات التي في المؤسسات التي تتعامل مع منتجات ذات تواريخ صلاحية أو تتميز بالتطور التكنولوجي السريع حيث تفقد قيمتها مع طول فترة التخزين، رغم هذا يجب الحكم على فترة التخزين بناءً على عوامل أخرى فقد تعد فترة التخزين معقولة بالرغم من الزيادة النسبية لها في حالة الارتفاع المبالغ فيه لتكاليف الطلب و النقل و غيرها و تحسب بالعلاقة : **360 يوم / معدل دوران المخزون.**

4- معدل دوران إجمالي الأصول : توضح هذه العلاقة مدى نشاط الأصول و قدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة، وهو حاصل قسمة صافي المبيعات على متوسط إجمالي الأصول المتداولة و الثابتة، كلما زادت هذه النسبة كلما كان أفضل ولكن يجب أن يراعى أن هذه النسبة تختلف من قطاع لآخر لأن بعض الأنشطة تحتاج إلى أصول ثابتة كبيرة بينما أنشطة أخرى قد تحتاج إلى أصول متداولة كبيرة تحسب من العلاقة :

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

المطلب الثالث : أسس التحليل المالي بواسطة النسب :

هناك مجموعة من القواعد و الأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب كطريقة لإعداد التحليل المالي المطلوب و تتمثل هذه الأسس في¹ :

1-تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح : لا بد على المحلل المالي أن يتعرف على الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من عملية التحليل، و تحديد الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله، و اختياره للتسلسل المنطقي و الصحيح لعملية التحليل.

¹ * عبد الحليم كراجه و الاخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 157.

2-تحديد نطاق البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التحليل : يجب على المحلل المالي أن يستند إلى الهدف المراد تحقيقه من أجل تحديد مصادر البيانات التي يستعين بها، والقوائم المشمولة، وتحديد الفترة المالية الخاضعة لعملية التحليل.

3-تحديد الحد الأقصى و الأدنى المقبول لكل نسبة : تعد نتيجة النسبة المحسوبة دلالة على طبيعة ما تمثله من عناصر و نشاطات المؤسسة، لكن ليس بالضرورة دائما أن يدل ارتفاع النسبة على مستوى جيد في جميع الأحوال لذا لابد من وضع حدود تبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة، و متى تكون غير مقبولة.

4-وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة: يتم وضع نسب معيارية يمكن مقارنتها مع النسب المحسوبة لتحليل نشاطات المؤسسة و بالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة إلى الأوضاع المعيارية، ويتم تفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعية.

5-اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل : تتجاوز عدد النسب التي يمكن تركيبها و كل نسبة تؤدي إلى تحقيق هدف يختلف عن الهدف الذي تؤديه النسبة الأخرى لذلك يجب على المحلل المالي أن يختار النسب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من التحليل الذي يقوم به.

6-تركيب النسب الإضافية بطريقة منطقية : عندما تكون هناك حاجة إلى تركيب نسب لها وظائف خاصة بهدف التحليل فإن هناك اسسا تؤخذ بعين الاعتبار عند تركيبها تتمثل في :

- يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى إيجاد علاقة وظيفية بين نشاطين في المؤسسة مثل علاقة صافي الربح مع المبيعات.
- يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى تقييم و تحليل العلاقة بين النشاطات مع بعض المؤشرات الاقتصادية.
- يجب ان تتركب النسب بطريقة تعمل على تحقيق أهداف محددة مثل الدخل إلى حقوق المساهمين، بهدف اظهار كفاءة عمليات المؤسسة في تحقيق عائد على أموال مساهميها.

7-تحديد المعنى الصحيح و التفسير الواقعي لما تعنيه كل نسبة و الدلائل و المؤشرات التي تشير إليها تلك النسب.

خلاصة الفصل :

تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق أهدافها التي رسمتها لاتخاذ القرارات الملائمة و المناسبة لذلك، و لكي يقوم المحلل المالي باتخاذ القرارات السليمة لتحقيق هذه الأهداف و التوقعات المستقبلية التي تم رسمها، يجب عليه أن يعتمد في تحليله على عدة أدوات و من بين هذه الأدوات نجد المؤشرات المالية و النسب المالية التي تعتبر الأكثر شيوعا و استخداما في التحليل المالي، ذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضع المالية للمؤسسة و تسمح لها بالكشف عن نقاط القوة و الضعف فيها مما يمنح المؤسسة مجالا واسعا لاتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثالث : دراسة الأثار المالية لاستراتيجية
الشراكة في مجمع صيدال

المقدمة :

اعتبرت الشراكة في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء، و أصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة و دليلا على كفاءة مسيرتها، و بهذا التوجه توسع مجال الشراكة ليشمل قطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات، مما قد يعطي دفعا لتشجيع و تنويع الإنتاج، و دعم الصادرات خارج المحروقات.

ولقد ارتأينا في هذا الفصل إلى الربط بين ما هو نظري و تطبيقي ، ولتكن الدراسة الميدانية هادفة تم اختيار مجمع صيدال كنموذج لما يكتسي من أهمية بالغة في الصناعة الصيدلانية في بلدنا من جهة، و تأقلمه مع الوضع الحالي الذي يشهد تحولات و تغيرات كبيرة في المحيط الاقتصادي بظهور العولمة و التطور التكنولوجي الهائل سواء كان ذلك اقليميا أو دوليا من جهة ثانية، و هذا الأخير " مجمع صيدال " يسعى إلى تحسين وضعه التنافسي في السوق المحلي و الإقليمي و ذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة التنوع في منتجاته بإدخال جميع التكنولوجيات المتاحة، لأن القطاع الصيدلاني يحتاج دائما إلى الدقة و الخبرة و الجودة العالية، كل هذه العوامل تدفع بصيدال إلى انتهاج و تبني استراتيجية الشراكة و كسب عدد أكبر من الزبائن بهدف تحقيق الأرباح المرجوة التي تساهم في توسعه و نموه مما يقدم له مكانة رائدة في الصناعة الصيدلانية محليا و دوليا.

سنقوم في هذا الفصل بدراسة حالة مجمع صيدال من الفترة الممتدة من سنة 1996 إلى غاية سنة 2008 و سوف نعتمد هذا المجال الزمني الكبير كون أن صيدال قامت بإنتهاج استراتيجية الشراكة سنة 1998 ، و سوف نتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

- سنقوم بعرض المجمع و التعريف به بالإضافة إلى تقديم هيكله التنظيمي الذي يتضمن 9 قنوات إنتاج و 18 مديرية عامة و 3 قنوات توزيع.
- ثم سنتطرق إلى واقع الشراكة في مجمع صيدال أهداف هذه الاستراتيجية في المجمع و ماهي أشكال الشراكة التي انتهجها المجمع بالإضافة إل مختلف النتائج التي أفرزتها هذه الاستراتيجية.
- ثالثا سنقوم بدراسة مالية للمجمع قبل و بعد الشراكة ثم سنقارن بين الفترتين ونعرض أهم ما نتج و كيف أثرت هذه الاستراتيجية على الوضعية المالية للمجمع، و في النهاية سنعرض خلاصة لأهم ما استنتجناه في هذا الفصل.

المبحث الأول : عرض المجمع :

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الكبرى في الجزائر و الرائدة في الإنتاج الصيدلاني ، و التي عرفت على غرار باقي المؤسسات العمومية العديد من التغيرات التي جاءت تلبية لمتطلبات الإصلاحات التي قامت بها الدولة، و التي كانت تهدف من ورائها إلى تثمين مجمع صيدال لمواجهة متطلبات السوق الجزائرية من الإنتاج الصيدلاني والقدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية، و سنحاول في هذا الجانب التطرق للتطور التاريخي لمجمع صيدال كما سنحاول التعرف على بنيته التنظيمية.

المطلب الأول : واقع الصناعة الصيدلانية في الجزائر :

سنتطرق في هذا الجزء إلى مجموعة من النقاط نلخصها في الفروع الآتية:

الفرع الاول : لمحة عامة عن واقع الصناعة الصيدلانية في الجزائر:

يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية، رغم حالة الركود الاقتصادي التي شهدتها خلال السنوات الأولى من العشرية الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية و العالمية، و أهمها انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق مما غير من وضعية هذا القطاع، و ساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائري و المغاربية بصفة عامة .

الفرع الثاني : السوق الصيدلانية في الجزائر :

" تعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية و مصر، و يقدر الخبراء حجمه ب 700 دولار سنويا، و هي في نمو مستمر بحكم النمو الديمغرافي و تحسن التغطية الصحية، فهي بذلك ذات جاذبية كبيرة بالنسبة للمتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر و المتمثلة أساسا في مجمع صيدال لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب الكبير، و هو يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخواص باستيراد المواد الصيدلانية.¹

¹ * بوشنافة الصادق، الأثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية " حالة مجمع صيدال " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص 278.

و حسب معطيات تم الحصول عليها من المجمع فإن الطلب على الأدوية سيتزايد في السنوات القادمة و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 03 : تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2005-2015

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب (مليون وحدة)	930	950	980	1010	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

المصدر: Etude de sur les prévisions de demande, Direction Marketing et :

I'information Médicale Groupe saidal, Mai 2003.

هذا الطلب المتزايد يمكن إرجاعه إلى جملة عوامل لعل أهمها ما يتعلق بالمجال الاجتماعي و الديمغرافي، و كذلك إلى سياسة الضمان الاجتماعي من تعويض قيمة الأدوية، و مجانية العلاج أحيانا...الخ.

الفرع الثالث : عوائق الدخول إلى الصناعة الصيدلانية الجزائرية :

تتميز الصناعة الصيدلانية الجزائرية بالمنافسة الاحتكارية، إلا أن هناك بعض القيود و المعوقات التي تعيق دخول منافسين جدد، مما يجعل الصناعة تتميز بوجود عدد محدد من المنافسين، ولعل أهم هذه هي القيود هي قيود خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر، منذ تبني نهج اقتصاد السوق الحر كخيار استراتيجي للمرحلة الراهنة، و انفتاحها على الاقتصاد العالمي بعد تحرير التجارة الخارجية و احتدام المنافسة الأجنبية في السوق المحلي، مما يجعل الصناعة الصيدلانية الجزائرية لها عوائق الدخول أي موانع تحول دون دخول مؤسسات أخرى إلى هذه الصناعة، و تعطي هذه العوائق ميزة للمؤسسات الموجودة في السوق على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه السوق، و يمكن لنا ان نميز بين مجموعة من العوائق التي تتميز بها الصناعة الصيدلانية في الجزائر في ما يلي¹ :

¹ * لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية " دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002 – 2008"، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية ، اختصاص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، سنة 2010، ص213.

1-اقتصاديات الحجم الكبير : اقتصاديات الحجم الكبير تعني أن المؤسسات التي تنشط في الصناعة لها ميزة أو أفضلية الحجم عن المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، بمعنى أنه في بعض الصناعات لا بد من توفر حد أدنى من حجم الإنتاج حتى يمكن للمؤسسة أن تنتج عند تكلفة إنتاج تنافس بها المؤسسات الأخرى، و صناعة الدواء تتميز باعتمادها على أنشطة البحوث و التطوير التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة، و هذا ما يجعل من صناعة الدواء على أنها صناعة تتميز باقتصاديات الحجم الكبير، لأن المؤسسة التي يمكن لها أن تستثمر في أنشطة البحوث و كذا اكتساب براءة اختراع الدواء لا بد لها أن يكون رأسمالها كبير، فمثلا رأسمال مجمع صيدال يقدر بحوالي 2.5 مليار دينار جزائري، و هذا يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة الدواء في الجزائر برأسمال منخفض، و على المؤسسة الراغبة في الدخول أن يكون رأسمالها كبير من أجل أن تنافس في السوق و تستثمر.

2-الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج : تعتبر الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، و يعني أن المؤسسات القائمة تملك ميزة في التكلفة عن المؤسسة الراغبة في الدخول، وفي صناعة الدواء نلاحظ أنها صناعة تعتمد على براءات الاختراع التي تكتسبها المؤسسة في اكتشاف الدواء، و بالتالي فإن المؤسسة التي لديها براءة الاختراع، سوف يكون لها بالضرورة أفضلية تنافسية عن تلك المؤسسة التي ليس لها براءة الاختراع، و هذه الميزة تنعكس في تكلفة الإنتاج، بحيث تكون تكلفة إنتاج المؤسسة القائمة أقل من تكلفة إنتاج المؤسسة الراغبة في الدخول، فمثلا يقدر عدد الأدوية التي تنتجها صيدال ب 400 نوع من الدواء تقريبا، وللمجمع خبرة في إنتاج هذه الأدوية و بالتالي فإن أي مؤسسة ترغب في الدخول لا يمكن أن تنتج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي تنتج بها صيدال هذه الأدوية، وعليه يعتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى الصناعة الصيدلانية في الجزائر¹.

2-تميز المنتجات : في بعض الصناعات يكون تميز المنتج ظاهرا بحيث يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، و ذلك بسبب تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسات القائمة عن المؤسسات الجديدة، و ذلك بسبب الثقة التي تم اكتسابها أو منحها من قبل المستهلك لمنتجات المؤسسات الموجودة في السوق، وهنا يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة أن تكسب ثقة المستهلك، وهذا يقف عائق أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق، و في صناعة الدواء في الجزائر هذا لا يظهر كثيرا رغم أنه موجود بنسبة ضعيفة، بمعنى أن لمؤسسة صيدال سمعة جيدة في صناعة الدواء في الجزائر، و كسب ثقة المستهلك، وعليه ليس من السهل لمؤسسة جديدة أن تدخل صناعة الدواء في الجزائر و كسب ثقة

¹ * ل حول سامية، مرجع سابق، ص214.

المستهلك مثلما لدى صيدال، و أيضا من جهة أخرى فإنه هناك تميز كبير بين الأدوية الأصلية و الأدوية الجنيسة، وهذا أيضا عائق من عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر .

المطلب الثاني: التعريف بالمجمع :

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المجمع :

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد و تصنيع و تسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري و الحيواني إضافة إلى التجهيزات و اللواحق الطبية الجراحية ، هذه الصلاحيات مكنتها في بداية الثمانينات من إنشاء مجمع هام أمن في ظروف جد صعبة تقديم عدة خدمات ، و في إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش ، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم 82/161 الصادرة في أبريل 1982 .

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ، و مشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ، و قد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة 1986 ، و تم التسليم الرسمي سنة 1988 ، أما سنة 1989 فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمى " بصيدال " ، و هي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير ، و ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم) ، و لكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة ببيروكيميا و صيدلة .

و في عام 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة ، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي ، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة ، و قد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال ، حيث تحملت الدولة جميع ديونها و خسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي ، أما سنة 1997 فقد انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 .

الفرع الثاني : تقديم المجمع :

صيدال اسم مشتق من كلمة صيدلية و تعني باللغة العربية المكان الذي تباع فيه الأدوية و العقاقير و يعتبر مجمع صيدال الرائد في الصناعة الصيدلانية في الجزائر فهو مختص في صناعة المواد

الصيدلانية الموجهة للاستعمال الإنساني كما يعتبر قطب صناعي هام على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط .

تتمثل نشاطات مجمع صيدال في صناعة و تسويق المواد الصيدلانية و المركبات في شكل مواد أولية و مواد مصنعة و نصف مصنعة ، و يشارك أيضا في تسويق و ترويج الأدوية في ميدان نشاطات البحث و التطوير .

يقع المقر الرئيسي للمجمع في الدار البيضاء ولاية الجزائر و تعتبر شركة أسهم برأس مال قدره 2500000000 دج ، كما أنها تعتبر من بين الشركات الأولى التي دخلت البورصة . و قد تم إنشاء الصيدلية المركزية في سنة 1963 انطلاقا من المخازن العامة لمصالح الصحة .

يعتبر المجمع الصناعي " صيدال " من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي و المحلي ، و ذلك بتبنيها استراتيجية الشراكة ، التي اعتبرت وسيلة للنمو و التوسع و رفع الكفاءة الإنتاجية ، و جلب تكنولوجيا متطورة و معارف ضرورية ، خاصة و أن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات التي تقوم على الدقة و تحتاج إلى تجربة و خبرة عالية ، كل هذه الدوافع و غيرها دفعت بالمجمع إلى البحث عن شركاء أجنب لهم مستوى عالمي ، ومكانة رائدة في هذا القطاع .

و تعتبر الشراكة لدى " صيدال " قرارا استراتيجيا قد تحدث بعض الانعكاسات و الأثار على كل الأصعدة، بما فيها الوضع المالي ، فإذا علمنا أن " صيدال " كانت في فترة سابقة تعاني مشاكل مالية معقدة ، تعود إلى تراكم الخسائر و ضعف الهيكل الإنتاجي و غيرها ، يكون من الأولى أن ندرس أثر هذا القرار الاستراتيجي على الوضع المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية التي تقيس مدى سلامة هذا الوضع .

الفرع الثالث : مهام و إهداف المجمع :

1 - الأهداف :

يهدف مجمع " صيدال " إلى تثبيت مكانته في السوق الجزائرية ، و هذا لتغطية 50% من سوق الأدوية ابتداء من السنوات القادمة و ذلك ب :

- توزيع قائمة المنتجات .
- المنافسة و ذلك بتقديم أدوية منافسة في مجال النوعية و السعر .
- تكثيف الجهودات في ميدان التسويق و الإعلام الطبي و ذلك في الميدان التجاري إضافة إلى رفع الإنتاجية .
- التصدير و الإستيراد .
- إنتاج المواد الصيدلانية و مواد كيميائية أولية شبه جاهزة و جاهزة للاستعمال البشري .
- المشاركة في كل العمليات الصناعية و التجارية و التي يمكن إعادة ربطها بالأهداف الاجتماعية عن طريق إنشاء شركات و فروع جديدة .

بصفة عامة كل أهداف مجمع " صيدال " ترمي إلى تطوير المؤسسة و تثبيت مكانتها في السوق الوطنية و الدولية ، و لتحقيق هذه الأهداف تعي " صيدال " اليوم أن ذلك يتطلب إقامة سياسة جريئة من أجل تطوير العلوم التكنولوجية و يتطلب تدعيم ركائز مراقبة النوعية و الجودة و إرساء خطوات صارمة في مجال تطوير إنتاجها و ترقية صورتها .

2- المهام :

يمكن اختصارها فيما يلي:

- تنمية و تطوير سمعة و شهرة مجمع " صيدال " يسمح لها بتحقيق علاقات مع عدة شركات أجنبية لتحسين تقنيات المجمع الصناعية و التجارية .
- الحصول على التمويل بأفضل الشروط في أجل قصير لدى البنوك و مختلف الأسواق المالية .

- الخوصصة الجزائرية للمؤسسة تبعا للاتجاهات الاقتصادية العالمية مرتكزة على الأبعاد.
- عصرنة المؤسسة في مجال التسيير و دخولها البورصة لتستطيع التصدي أمام الوسط الجديد الذي يعيشه الاقتصاد الوطني .

الفرع الرابع: نشاط المجمع:

1-المبيعات: قدر رقم الأعمال المحقق خلال سنة2014 ب 9.78 مليار دينار و هو متعلق بحجم مبيعات قدرت ب 102 مليون وحدة مباعه، و يعبر عن إنخفاض قدر ب 15 %مقارنة بعام 2013 و يحقق 76% من الهدف المسطر.

2-الإنتاج: الإنتاج المحقق خلال سنة 2014 قدر ب 111 مليون وحدة مباعه و بقيمة تقدر ب 8.48 مليار دينار، أي إنخفاض ب 15 % في الكمية و 21 % في القيمة مقارنة بالسنة السابقة. مقارنة بالهدف السنوي تم تحقيق 81% من الكمية و 75% من القيمة.

3-المخزونات: مبلغ المخزونات إنخفض ب 22.9 % مقارنة بالسنة السابقة، و تقدر ب 2.39 مليار دينار.

تمثل الواردات 76.4% من المبلغ الإجمالي.

4-الموارد البشرية: أحص المجمع في 2014 /12/31 عدد يفوق 3481 عامل، وقد سجل إنخفاض ب 197 عون مقارنة ب 2013/12/31 .

5-الحقوق: قدر مبلغ الحقوق ب 5136 مليون دينار و سجل إنخفاض ب 394 مليون دينار مقارنة بالسنة السابقة.

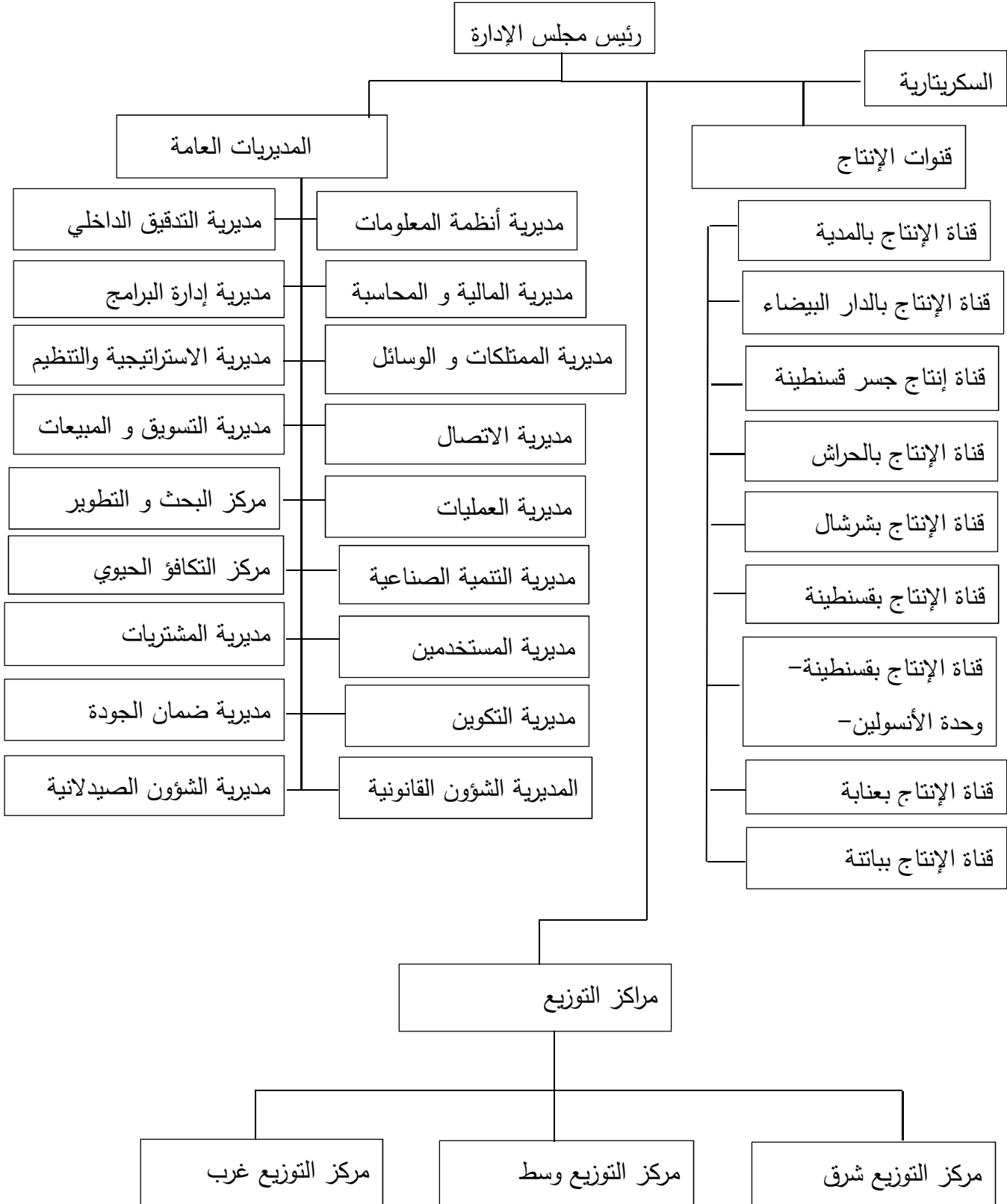
6-الديون: قدر مبلغ الديون ب 1460 مليون دينار، إي إنخفاض ب 233 مليون دينار مقارنة بالسنة السابقة.

7-الإستثمارات: مبلغ الإستثمارات قدر ب 3352 مليون دينار .

8-الخزينة الصافية: عرفت وضعية الخزينة الصافية تحسن حيث تجاوزت ب 6.9 مليار دينار في 2013 و وصلت إلى 7.6 مليار دينار سنة 2014، وقد سجلت زيادة قدرت ب 953 مليون دينار .

9-النتيجة: قدرت النتيجة الصافية للمجمع ب 1.477 مليار دينار مقابل 2.658 مليار دينار في سنة 2013 و سجلت أيضا إنخفاض ب 44 %.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمجمع :



الفرع الأول : المديرية العامة للمجمع :

الهيكل الإداري الذي تتطوي عليه المديريات المركزية:

- مديرية التدقيق الداخلي.
- مديرية إدارة البرامج.
- مديرية الاستراتيجية و التنظيم.
- مديرية التسويق و المبيعات.
- مركز البحث و التطوير.
- مركز التكافؤ الحيوي.
- مديرية المشتريات.
- مديرية ضمان الجودة.
- مديرية الشؤون الصيدلانية.
- مديرية أنظمة الإعلام.
- مديرية المالية و المحاسبة.
- مديرية الممتلكات و الوسائل العامة.
- مديرية الإتصال.
- مديرية العمليات.
- مديرية التنمية الصناعية.
- مديرية المستخدمين.
- مديرية التكوين.

▪ مديرية الشؤون القانونية.

الفرع الأول : مصانع الإنتاج :

تمتلك صيدال 09 مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع:

1- مصنع المدية:متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البيبسيلاينية و غير البيبسيلاينية، يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبنين: أحدهما مخصص للمنتجات البيبسيلاينية، والآخر للمنتجات غير البيبسيلاينية.

2- مصنع الدار البيضاء:يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

3- مصنع جسر قسنطينة:يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات و أقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات). يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

4- مصنع الحراش: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج : شراب ومحاليل، مراهم وأقراص.

5- مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).

6- مصنع قسنطينة:يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.

7- مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين: متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع , القاعدي والمركب 25،على شكل قارورات) .

8- مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

9- مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل.

الفرع الثاني : مراكز التوزيع :

بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

1-مركز التوزيع - وسط: تأسس عام 1996، كان أول مركز توزيع للمجمع. كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.

2- مركز توزيع - شرق: تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.

3- مركز التوزيع - غرب: تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

المبحث الثاني : الشراكة في مجمع صيدال :

وتعتبر الشراكة لدى صيدال قرار إستراتيجيا قد تحدث بعض الانعكاسات والآثار على كل الأصعدة، بما فيها الوضع المالي.

المطلب الأول : مهام و أهداف الشراكة في المجمع :

تعود استراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، و الذي حرره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI عام 1984 و قد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، و ذلك لتطبيقه سنتي 1988-1989 و على إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة و منذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعوا لها بشتى الوسائل و الإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط

التطويري الذي وضعه المجمع، و قد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.¹

الفرع الأول : مهام الشراكة لدى صيدال :

يتم توزيع المهام لدى صيدال بطريقة دقيقة و منصفة على جميع المديریات كل حسب اختصاصه أي على النحو الموالي:

- تحديد و إرساء استراتيجية المجمع في إطار الشراكة و التطوير الصناعي.
 - البحث عن الشركاء و استقطابهم.
 - تحديد مشاريع الشراكة.
 - التفاوض و إعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها.
 - التكفل بالعمليات الإدارية و القانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة.
 - المساهمة في متابعة مراحل قيادة و إنجاز المشروع الصناعي.
 - التنسيق و متابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية.
 - مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية و الوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء...الخ).
- تقوم مديريةية الشراكة و التنمية، إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل و الإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

الفرع الثاني : أهداف الشراكة لدى مجمع صيدال :

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- توسيع مجال النشاط و رفع الحصة السوقية.

¹ * فريك يحي، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة " دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، بسكرة، سنة 2012، ص 128.

- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة.
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل و أنسب الشركاء.
- تطوير المعرفة العملية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال و توسيع قائمة المنتجات.
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية.

كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية ، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء.

المطلب الثاني : أشكال الشراكة لدى المجمع :

أبرم مجمع صيدال منذ سنة 1997 عدة عقود شراكة، وكما اعتمد في مسيرته أشكال مختلفة منها، يتمثل الشكل الأول في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكيف، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج مجمع صيدال، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية و طرق الإنتاج، و بالمقابل تدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا، و يتمثل الشكل الثاني في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، و تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير و مراقبة المشروع.

أما الشكل الأخير ، فيكون باقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الإختراع .

الفرع الأول : عقود التصنيع الإمتيازية :

و قد تمثلت في:

1- صيدال- فايزر (USA) : تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر

1998, على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع, مع توفير 110 منصب شغل .

2- صيدال- نوفونورديسك: تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنماركي "توفتورديسك" في ديسمبر 1997, وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز " Danilase على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع انتيببوتيكال بالمدينة, وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998, أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال .

3- صيدال - دار الدواء: تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الاردني دار الدواء في ديسمبر 1997, لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في :

- ازوكار (Isocarde) في شكل أقراص .
- كابوكار (Capocard) في شكل أقراص .
- فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات .
- ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم .
- امبولار (Ambolar) في شكل شراب .
- ديكلوجزيك (Diclogesic) في شكل كريم .

4- صيدال -رام فارما: في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الاردنية "رام فارما", وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء), وهذه المنتجات هي:

- امبيريزول (Omeprezole) .
- تاموكسيفين (Tamoxifene).
- اسيكلوفير (Aciclovir) .

إضافة إلى ذلك أمضت صيدال تسعة اتفاقيات تصنيع جديدة سنة 2002 مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط .

الفرع الثاني : عقود المشاريع المشتركة :

1- مشروع فايزر- صيدال (pfizer – saidal manufacturing PSM) :

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة :صيدال فايزر سميت بـ PSM ، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30 % ، بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة الأدوية الفلاحية التالية: مضادات الإلتهاب والمضادات الحيوية.

2- مشروع رون بولانك - صيدال (Rhone Poulenc (France)- saidal RPS) :

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك " وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار بـ 28 مليون دولار، على أن تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن كانت الانطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتقدر نسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع بـ 30% في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70 %.

3- الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي- صيدال (groupement pharmaceutique européen- saidal) :

تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بـ صوميدال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـ 27 مليون وحدة بيع سنويا، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج.

باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامنية ومضادات الحمل.

4- مشروع نوفونورديسك - بيارفايري - صيدال (NOVO Nordisk-Pierre Fapre-Saidal)

(أبرم عقد إتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنماركية ومخابر بيارفايري الفرنسية و صيدال في 13 جانفي 1999 وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ 10% ومخابر نوفونورديسك بـ 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بـ 45% . يوفر هذا المشروع 220 منصب شغل، وحدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004.

5- مشروع دار الدواء - صيدال " صيدار (Dar El Ddawa- Saidal) : "ينص هذا الاتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى بـ صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الاستثمار بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30% .

أبرم هذا الاتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002.

6- الشركة المشتركة "تافوكو" (Saidal- Acdima - Spimaco -JPM-Digromed):

تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم- ديغروماد" في 8 جويلية 2000 وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company وتختصر في اسم "Taphco" ، ولقد اختيرت قطعة الأرض التي تملكها صيدال بالروبية كموقع للمشروع.

تتخصص شراكة "تافوكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة بـ 656 مليون دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي:

■ 45% للجهة المقيمة : 35% لصيدال و 10% ديغروماد الجزائر.

■ 55% للجهة غير المقيمة: 25% لأكديما، وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول

العربية، 20% لسبيماكو (المملكة العربية السعودية) ، و 10% لجي بي أم (الاردن).

حدد موعد انطلاق الانتاج بهذا المشروع في السداسي الرابع من سنة 2004 .

7-المشروع المشترك ميداكتا - صيدال (Medacta-Saidal) : تم إمضاء بروتوكول إتفاق في 20نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "Samed"، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنوياً.

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، وتساهم فيه صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكتا (الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة، و الرمامات التجريبية) فتصل نسبة مساهمته إلى 60 % ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع.

زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة، أمضت صيدال عدة اتفاقيات للشراكة في شكل عقود إمتياز تمنح من خلالها ترخيصا للإنتاج في عدة اختصاصات .

الفرع الثالث : اتفاقيات اقتناء الرخص :

في إطار الشراكة التقنية، أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، وهي كالتالي:

1-اتفاقية صيدال مع سولفاي فارم (Solvey Pharm): تم عقد هذه الاتفاقية بين صيدال و سولفاي فارم الفرنسية سنة 1994 وهي تشمل نوعين من المنتجات، يقع مقرها في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

2-اتفاقية صيدال مع ميدي كوبا (Medi cuba): أجريت هذه الاتفاقية سنة 1998 مع ميدي كوبا الكوبية وهي تضم 4 منتجات وتقع بمركب المدينة.

3-اتفاقية صيدال مع حياة فارم (Hayat Pharm) : عقدت سنة 1998 وهي تمس منتجين وتقع بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

4-اتفاقية ميهيكو (Meheco) : تم عقد هذه الاتفاقية مع شركة ميهيكو الصينية سنة 1998 يقع مقرها بمركب المدينة و هي تشمل 3 منتجات.

5-اتفاقية إيلي ليلي(Elililly) : عقدت سنة 1999 بين صيدال و شركة إيلي ليلي الأمريكية وهي تضم منتجين وتقع بمركب المدية.

المطلب الثالث : نتائج الشراكة على مجمع صيدال :

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تنوع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الاستراتيجية 200 منتج و الآن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62% .
- الحصول على التكنولوجيا.
- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية.
- حصوله على شهادة ISO.
- تزايد رقم أعماله.
- التوصل إلى إنتاج الأنسولين و منافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Elililly, Sanofi-Aventis, Novartis و هذا سنة 2007.
- رفع كفاءة الموارد البشرية.
- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب.
- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري.
- زيادة الصادرات حيث بلغت سنة 2009 قيمة 31599000 دج مقارنة بسنة 2000 و المقدرة 105600 دج.
- التحكم الجيد في التكنولوجيا.
- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية.
- زيادة الترويج و التوزيع السريع للمنتجات.

وفي المقابل ينجر عن هذه التحالفات عدة مخاطر نذكر منها¹ :

▪ بعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين و الحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، و بعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين و فتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا الخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقد التحالف الاستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك 49% و الجزائري 51%.

▪ اشتداد المنافسة في السوق المحلية.

▪ قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجانب في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.

المبحث الثالث :تحليل الوضعية المالية لصيدال قبل و بعد الشراكة :

سنقوم في هذا المبحث بدراسة الوضعية المالية لصيدال قبل الشراكة وبعدها وهذا من أجل إستخراج أثر هذا القرار الإستراتيجي على المجمع.

المطلب الأول : تحليل الوضع المالي للمجمع قبل الشراكة :

كان انطلاق عمليات الإنتاج في بعض المشاريع المشتركة ابتداء من سنة 2000، لكن قبل ذلك عرفت صيدال انطلاقة الإنتاج في إطار عقود التصنيع الإمتيازية منذ أواخر 1998، كما هو الحال للعقد الذي أمضته صيدال مع المخبر الأمريكي فايزر، والعقد الذي أمضته مع المخبر الدنماركي نوفونوردسيك، وبالتالي سنحدد سنة 1999 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل الشراكة بالنسبة لصيدال (من سنة 1996 إلى سنة1999) ومرحلة ما بعد الشراكة (من سنة 1999 إلى2010).

يشمل تحليل الوضع المالي العناصر التالية : تحليل الممتلكات، تحليل حسابات النتائج، تحليل التوازن المالي ، إضافة إلى تحليل النشاط والنتائج باستعمال المؤشرات المالية (النسب).

¹ * محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية" دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية، اختصاص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة2011، ص 132 .

الفرع الأول : تحليل الممتلكات :

1- تحليل الأصول :حسب التقرير السنوي لسنة 1998، هناك زيادة هامة في مجموع الأصول خاصة بين سنتي 1997 و 1998 وقد وصلت نسبه هذه الزيادة إلى (+4%)، ويرجع هذا الارتفاع لمجموع الأصول إلى الزيادة المعتبرة في المتاحات (+47%)، ومخزون المواد واللوازم (+29%)، والاستثمارات قيد الإنجاز(+115%). لكن عرف مجموع الأصول انخفاضا بنسبة (-3.87%) بين سنتي 1996 و1997، والسبب في ذلك يرجع أساسا إلى انخفاض معتبر في المصاريف الإعدادية (-90.49%)، وتراجع قيمة تسبيقات الاستغلال (-58.57%).

2-تحليل الخصوم: تشكل الخصوم مجموع الموارد المقابلة للأصول المالية والمادية التي تملكها المؤسسة، وتشمل كل من الأموال الخاصة والديون، بالنسبة للأموال الخاصة فإن الزيادة تمثلت في الارتفاع الكبير جدا في رأس المال(+317%) والتي ترجع إلى القرض المقدم من طرف الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC والمقدر بـ931 مليون دج من أجل تحويل مركب المدية إلى مجمع صناعي، وقد يعتبر هذا القرض مساهمة في الحسابات الجارية غير المدفوعة في الأموال الخاصة، كما تعود الزيادة أيضا إلى تحويل مشاركة أحد الفروع قدرت بـ5 مليون دج، إضافة إلى تحويل ما قيمته 964 مليون دج من الاحتياطات الاختيارية، أما بالنسبة للديون، فقد عرفت زيادة نسبة (+13.52%) بين سنتي 1996 و1997 والسبب في ذلك الارتفاع الواضح في كل من الديون اتجاه الشركاء (+83.93%) وديون الاستغلال (+57.80%)، وبالمقابل انخفضت مجموع الديون بين سنتي 1996 و 1997 بنسبة (-7%) نظرا لتحويل جزء من ديون الاستثمار والخاص بمؤسسة SNIC إلى رأس المال .

الفرع الثاني : تحليل النتائج :

سنركز في تحليل حاسبات النتائج على دراسة أهم مكونات حساب النتائج وهي رقم الأعمال والقيمة المضافة، وهذا من خلال تحليل تطورها عبر الزمن وهيكل كل منهما.

1-رقم الأعمال وهيكلته :عرف رقم الأعمال في مجمع صيدال تحولا مستمرا وثابتا خلال الفترة من 1996 إلى 1998، حيث بلغت نسبة نموه (+23.5%) من سنة لأخرى، ويفسر ذلك بزيادة المبيعات على كل المستويات سواء على مستوى أنواع المنتجات المباعة أو على مستوى الزبائن أو على مستوى الفروع والوحدات، ويمكننا توضيح معدل نمو رقم الأعمال وهيكلته من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02-03 : نمو رقم الأعمال في الفترة 1996-1998 الوحدة : 10³ دج

التطور 98/97	1998	التطور 97/96	1997	1996	التعيين
%166.27	134140	%61.67	50378	31161	بضاعة مباعه
%21.26	4365439	%22.90	3600172	2929353	إنتاج مباع
%187.05	35017	%0.59	12199	12127	خدمات مقدمة
%23.80	4534596	%23.22	3662749	2972641	المجموع

Source: Rapport de Gestion annuel 1998,p35.

2- القيمة المضافة وهيكلتها : يظهر جدول حسابات النتائج تطورات إيجابية للقيمة المضافة في الفترة محل الدراسة فقد بلغ معدل نموها (+17.5%) في الفترة 96-97 و(+8%) في الفترة 97-98، كما نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة تتشكل أساسا من الإنتاج المباع بنسبة (92%) في الجانب المدين والمواد واللوازم المستهلكة بنسبة (90%) في الجانب الدائن وهذا سنة 1996، كما تمثل المواد واللوازم المستهلكة نسبة (45%) من رقم الأعمال سنة 1996 وبقيت هذه النسبة نفسها تقريبا سنتي 97 و98، وهذا ما يمثل نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة بحيث أي تغيير في الأسعار أو الممونين يؤثر بشكل مباشر على المردودية. أما الخدمات فتبقى نسبتها ضعيفة جدا ولا تمثل سوى (2.6%) من رقم الأعمال سنتي 96-97، أما سنة 98 فقد ارتفعت ارتفاعا طفيفا (3.2%)، ولمعرفة مدى مساهمة القيمة المضافة في تغطية مصاريف المجمع خلال الفترة الممتدة من 96-98 نقوم ببناء جدول يوضح ذلك:

الجدول رقم 03-03 : معدلات تغطية القيمة المضافة للمصاريف في مجمع صيدال.

المصاريف القيمة المضافة	مصاريف المستخدمين	مراتب ورسوم	مصاريف مالية	مصاريف متنوعة	حصص الإهلاك
1764823	%37	%5	%11	%1	%5
2073680	%38	%5	%7	%0.8	%13
2243997	%39	%5	%4	%1	%14

المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقاً من جداول حسابات النتائج لسنوات 96-97-98 .

نلاحظ أن القيمة المضافة تغطي مصاريف المستخدمين في حدود (38%) والتي تمثل أكبر حصة من القيمة المضافة، كما تغطي مجمل المصاريف المالية والضرائب وحصص الإهلاك والمصاريف المتنوعة، مع تحقيق فائض عام للاستغلال وصل سنة 98 إلى (29%).

الفرع الثالث : تحليل التوازن المالي :

1- رأس المال العامل=الأموال الدائمة - الأصول الثابتة .

جدول رقم 03-04 : حساب رأس المال العامل للفترة 1996-1998 الوحدة : 10³ دج

السنوات	1996	1997	1998
الأموال الدائمة	9180977	8315176	7948951
الأصول الثابتة	7150581	6252697	5868203
رأس المال العامل	2030396	2062478	2080748

المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقاً من الميزانيات.

يظهر من خلال الجدول أن مجمع صيدال سجل طوال الفترة رأس مال عامل موجب، وفي ارتفاع مستمر من سنة لأخرى، دلالة على أن الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول الثابتة، مما يجعل المؤسسة تحقق فائضا يخصص لتمويل دورة الاستغلال .

2-:احتياجات رأس المال العام= (قيم الاستغلال+ قيم غير جاهزة)-(ديون قصيرة الأجل + تسبيقات بنكية) .

نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن احتياجات رأس المال العامل كانت موجبة خلال الثلاث سنوات، لكنها متناقصة من سنة لأخرى، ويعود ذلك إلى كون احتياجات دورة الاستغلال تفوق الموارد المخصصة لتغطية تلك الاحتياجات، كما يرجع التناقص المسجل في احتياج رأس مال العامل إلى زيادة الموارد ممثلة في الديون قصيرة الأجل والتسبيقات البنكية، وعليه يمكن القول أن المؤسسة نجحت في سياستها المطبقة اتجاه الزبائن والموردين.

جدول رقم 03-05: احتياجات رأس المال العامل للفترة 1996-1998 الوحدة: 10³ دج

السنوات	1996	1997	1998
البيان			
قيم الاستغلال	1956590	1912220	2018472
قيم غير جاهزة	1042366	1128713	1417048
ديون قصيرة الأجل	867976	1347702	2114901
تسبيقات بنكية	-	247685	419421
الاحتياج في رأس المال العامل	2130980	1445546	901198

المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من الميزانيات.

2-الخزينة =رأس المال العامل- احتياجات رأس المال العامل.

نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن رصيد الخزينة قد سجل سنة 1996قيمة سالبة، بسبب ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال من جهة وعجز رأس المال العامل على تمويلها من جهة أخرى، أما سنتي 98/97 فقد سجلتا خزينة موجبة ومتزايدة بسبب التحكم في احتياجات الاستغلال من خلال الاعتماد على التسيقات البنكية في تمويل احتياجات هذه الدورة، وعموما يمكن القول أن الوضعية المالية للمؤسسة في تحسن.

جدول رقم 03-06: حساب الخزينة للفترة 1996-1998 الوحدة :10³ دج

1998	1997	1996	السنوات البيان
2080748	2062478	2030396	رأس المال العامل
901198	1445546	2130980	الاحتياج في رأس المال العام
1179550	616932	100584-	رصيد الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الرابع : التحليل بواسطة النسب:

1-تحليل نسب السيولة: تهتم بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل قدرتها على الوفاء بتسديد التزاماتها، ومن أهم هذه النسب:

- نسبة التداول = الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة.
- نسبة التداول السريعة = إجمالي القيم الجاهزة و غير الجاهزة / الخصوم المتداولة.

سوف ندرس تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 03-07:تطور نسب السيولة للفترة 1996-1998

1998	1997	1996	السنوات النسبة
2.10	2.62	3.53	نسبة التداول
1.13	1.28	1.32	نسبة التداول السريعة

المصدر : من إنجاز الطالبة.

يبين الجدول أن نسبة التداول أكبر من الواحد في كل السنوات لكنها تتناقص، مما يدل على أن المؤسسة قادرة على الالتزام بتسديد ديونها القصيرة الأجل، لكن هذه القدرة هي في تراجع مستمر بسبب تزايد الديون كما تشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة تحقق فائضا في السيولة وهي متوازنة ماليا، ونفس التعليق يمكن تقديمه بالنسبة لنسبة التداول السريعة.

2-نسب الربحية أو المردودية: تستعمل هذه النسب في معرفة مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتحقيق فائضا من إيرادات التشغيل، ومن أهم نسب الربحية :

- نسبة هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال الصافي
- نسبة العائد على إجمالي الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

نحاول معرفة تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 03-08 : تطور نسب الربحية في الفترة 1996-1998.

1998	1997	1996	السنوات النسبة
0.12	0.11	0.08	هامش الربح الصافي
0.14	0.13	0.07	العائد على إجمالي الأصول

المصدر : من إنجاز الطالبة.

يظهر الجدول أن هامش الربح الصافي قد عرف تطورا إيجابيا يعود إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية، حيث ارتفعت بنسب أكبر مقارنة بنسب إرتفاع رقم الأعمال، لكن يبقى هذا الهامش ضعيفا نسبيا.

بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول يعكس طاقة الاستثمار المستخدمة فكل دينار من الاستثمارات يولد 0.14 دينار من الأرباح سنة 98 وهي أحسن نسبة منذ سنة 1996، ويبقى هذا العائد ضعيفا نسبيا هو الآخر.

3_نسب النشاط و التشغيل: تقيس كفاءة وفاعلية الإدارة في استخدام ما لديها من استثمارات في خلق وتوليد المبيعات، ومن أهم هذه النسب :

- معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات/ مجموع الأصول .
- فترة البيع = 365/ معدل دوران المخزون.

نبين تطور هذه النسب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 03-09:تطور نسب النشاط للفترة 1996-1998

السنوات	1996	1997	1998
النسبة			
معدل دوران مجموع الأصول	0.28	0.36	0.43
فترة البيع	114 يوم	87 يوم	70 يوم

المصدر : من إنجاز الطالبة.

نستنتج من خلال الجدول أن قدرة الأصول في خلق المبيعات هي في تزايد مستمر، وهذا مؤشر إيجابي يعكس كفاءة الإدارة في استخدام المصادر الاستثمارية للمؤسسة لغرض توليد المبيعات، خاصة إذا علما أن الأصول بقيت في نفس المستوى طيلة هذه الفترة .

المطلب الثاني : تحليل الوضع المالي للمجمع بعد الشراكة :

الفرع الأول : تحليل الممتلكات :

1-تحليل الأصول: حافظت صيدال على نمو الأصول بنسب متفاوتة في الفترة 1999-2008، غير أنه سنة 2001 شوهد نقص طفيف في الأصول (-1%) يعود إلى تراجع قيمة الاستثمارات المادية والمعنوية باستثناء الأراضي، مما يدل على أن المؤسسة لم تقتن تجهيزات إنتاج ولا تجهيزات اجتماعية.

2-تحليل الخصوم: يعود الانخفاض المسجل في الخصوم سنة 2001 بنسبة (- 1%) إلى تراجع قيمة الأموال الخاصة(-8%) وبالأخص فروقات إعادة التقييم (-27%)، كما عرف المجمع في هذه السنة توسعا كبيرا في عملياته الاستثمارية انعكس على زيادة الديوان الاستثمارية بنسبة (+38%)، وهو سبب أساسي في ارتفاع مجموع الديون(+6%).

الفرع الثاني : تحليل النتائج :

1-تطور رقم الأعمال: واصل رقم الأعمال نموه ابتداء من سنة 1999 إلى غاية سنة 2008، غير أنه عرف انخفاضا(-10%) سنة 2000 بسبب انخفاض مشتريات الزيون " DIGROMED " ، وعدم الحصول على عقد للتصدير إلى العراق في هذا العام، لكن بعد ذلك حقق رقم الأعمال نموا بنسب متفاوتة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 10-03:تطور رقم الأعمال للفترة1999-2002 الوحدة :10³ دج

التعيين	1999	2000	نسبة التطور	2001	نسبة التطور	2002	نسبة التطور
بضاعة مباعه	40830	67313	%64+	41337	%38-	15748	%61-
إنتاج مباع	4589609	4072199	%12-	5149334	%26+	5676667	%10+
خدمات مقدمة	36347	62237	%71+	73572	%18+	128394	%74+
المجموع	4630438	4201749	%10-	5264243	%25+	5820809	%10+

المصدر: من اعداد الطالبة.

جدول رقم 03-11: تطور رقم الأعمال للفترة 2003-2006 الوحدة: 10³ دج

التعيين	2003	2004	نسبة التطور	2005	نسبة التطور	2006	نسبة التطور
بضاعة مبيعة	45331	55245	%21+	58023	%5+	530006	%813+
إنتاج مباع	5958329	6410942	%7+	6538250	%1+	6412742	%1-
خدمات مقدمة	310978	367373	%18+	393618	%7+	465811	%18+
المجموع	6314638	6833560	%8+	6989891	%2+	7408559	%5+

المصدر: من اعداد الطالبة.

جدول رقم 03-12: تطور رقم الأعمال للفترة 2007-2008 الوحدة: 10³ دج

التعيين	بضاعة مبيعة	إنتاج مباع	خدمات مقدمة	المجموع
2007	590795	7144652	527226	8262673
2008	155870	9536901	614797	10307568
نسبة التطور	%73-	%33+	%16+	%24+

المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول يظهر أن التراجع في رقم الأعمال سنة 2000 راجع لتدهور نسبة الإنتاج المباع)-12% (أما الزيادات التي حققها رقم الأعمال ابتداء من سنة 2001 فيعود سببها إلى تحسن في قيمة المنتجات المبيعة، وبذلك نستنتج أن الإنتاج المباع له تأثير كبير على تحديد قيمة رقم الأعمال نظرا لنسبته الكبيرة من هذا الأخير فسنة 2000 يمثل الإنتاج المباع من رقم الأعمال 96%, ويتمثل 97% في كل من سنتي 2001 و2002 ، كما عرف رقم الأعمال سنة 2005 تراجعا ملحوظا بنسبة 6 % عما كان عليه سنة 2004.

2-تطور القيمة المضافة: يمكننا إبراز تطور القيمة المضافة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم:03-13:القيمة المضافة للفترة 1999 - 2002 . الوحدة : 10³ دج

السنوات البيان	1999	2000	نسبة التطور	2001	نسبة التطور	2002	نسبة التطور
القيمة المضافة	2471852	2300818	% 7-	2662059	%15+	2837225	%7+

المصدر: من إنجاز الطالبة.

جدول رقم:03-14:القيمة المضافة للفترة 2003 - 2006 . الوحدة : 10³ دج

السنوات البيان	2003	2004	نسبة التطور	2005	نسبة التطور	2006	نسبة التطور
القيمة المضافة	3339164	3979032	%19+	3707637	%6-	4279436	%15+

المصدر: من إنجاز الطالبة.

جدول رقم:03-15:القيمة المضافة للفترة 2007 - 2008 . الوحدة : 10³ دج

السنوات البيان	2007	2008	نسبة التطور
القيمة المضافة	4871616	6220523	%27+

المصدر: من إنجاز الطالبة.

أثر تراجع الإنتاج المباع سنة 2000 على القيمة المضافة التي نقصت هي الأخرى هذا العام (-7%) , كما نلاحظ أنها انخفضت سنة 2005 حيث قدرت ب (-6%) لتستمر بعد ذلك في زيادة بنسب متفاوتة.

الفرع الثالث : تحليل التوازن المالي :

ويكون من خلال حساب كل من رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل لمعرفة رصيد الخزينة.

أولا : رأس المال العامل: يمكن حساب رأس المال العامل من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 03-16: رأس المال العامل لفترة 1999 - 2002 الوحدة: 10³ دج

البيان / السنوات	1999	2000	2001	2002
الأموال الدائمة	8385183	8071181	8287667	7244488
الأصول الثابتة	5417226	5504234	503922	4514189
رأس المال العامل	2967957	2566947	3233745	2730299

المصدر: من إنجاز الطالبة.

جدول رقم 03-17: رأس المال العامل لفترة 2003 - 2006 الوحدة: 10³ دج

البيان / السنوات	2003	2004	2005	2006
الأموال الدائمة	7625737	8260211	8858954	8619051
الأصول الثابتة	3951726	4331210	4975363	4766522
رأس المال العامل	3674011	3929001	3883591	3852529

المصدر: من إنجاز الطالبة.

بقي رأس المال العامل موجب طوال الفترة, لكنه انخفض في كل من سنة 2000 و2002، أما سنة 2000 فكانت نسبة الانخفاض (-13%) بسبب تراجع الأموال الدائمة وبالأخص فروقات إعادة التقسيم

الفصل الثالث : دراسة الأثار المالية لاستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال 85

التي تمثل ثلث الأموال الدائمة، وأما سنة 2002 فقد وصلت نسبة الانخفاض إلى (-15%) بسبب نقصان الأموال الدائمة وبالأخص الديون طويلة الأجل (ديون الاستثمارات) ، كما عرف كذلك إنخفاض سنة 2006 بنسبة (-0.7%) و ذلك أيضا بسبب تراجع الأموال الدائمة.

ثانيا :احتياجات رأس المال العامل: يمكن حساب احتياجات رأس المال العامل لنفس الفترة من خلال الجدول التالي، حيث نلاحظ من خلال ما يلي أن المؤسسة حققت في هذه الفترة احتياجات في رأس المال العامل بسبب ارتفاع احتياجات دورة الاستغلال من سنة لأخرى، فقد عرفت قيم الاستغلال زيادات بنسب متفاوتة تراوحت من 5% إلى 16%، كما ارتفعت القيم القابلة للتحقيق ووصلت نسبة الزيادة فيها إلى 78 % سنة 2002 :

جدول 03-18: احتياجات رأس المال العامل للفترة 1999 - 2002 الوحدة: 10³ دج

السنوات	1999	2000	2001	2002	البيان
قيم الاستغلال	2186076	2544525	2756234	2911558	
قيم غير جاهزة	1984159	1901575	2199891	3917777	
ديو قصيرة الأجل	2049097	2764004	2430911	2673799	
تسبيقات بنكية	329530	577153	422847	1005522	
الاحتياج في رأس المال العمال	2450669	2259249	2948062	3150014	

المصدر: من إنجاز الطالبة.

جدول 03-19: احتياجات رأس المال العامل للفترة 1999 - 2002 الوحدة : 10^3 دج

السنوات	2003	2004	2005	2006
البيان				
قيم الاستغلال	3086622	3962708	3758250	4307203
قيم غير جاهزة	3515677	2928858	3756972	3515917
ديو قصيرة الأجل	3933397	4140797	4822207	4934477
تسبيقات بنكية	272533	348221	354419	326400
الاحتياج في رأس المال العمال	2941435	3098990	3047434	3215043

المصدر: من إنجاز الطالبة.

ثالثا : الخزينة: نوضح رصيد الخزينة للفترة (1999_2006) من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 03-20 : أرصدة الخزينة للفترة 1999 - 2002 الوحدة 10^3 دج

السنوات	1999	2000	2001	2002
البيان				
رأس المال العامل	2967957	2566947	3233745	2730299
الإحتياج في رأس المال	2450669	2259249	2948062	3150014
رصيد الخزينة	517288	307698	285683	419715 -

المصدر: من إنجاز الطالبة.

جدول رقم 03-21: أرصدة الخزينة للفترة 2003 – 2006 الوحدة 10^3 دج

السنوات	2003	2004	2005	2006
رأس المال العامل	3674011	3929001	3883591	3852529
الإحتياج في رأس المال	2941435	3098990	3047434	3215043
رصيد الخزينة	732576	830011	836157	637486

المصدر: من إنجاز الطالبة.

يظهر الجدول أن الخزينة في تناقص مستمر, لكنها بقيت موجبة إلى غاية 2001 , أما سنة 2002 فقد سجلت خزينة سالبة بسبب ارتفاع احتياجات الاستغلال، وهو ما يفسر لجوء المؤسسة إلى تمويل هذا العجز في الخزينة عن طريق الديون المالية القصيرة الأمد، التي ارتفعت هذه السنة بنسبة (+137%)، وهذا الوضع ليس خطيرا بدرجة كبيرة على إمكانية التسديد، لأن الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال يمثل فقط (13 %) من الاحتياج في رأس العامل ، و بفضل هذا الإجراء إرتفعت الخزينة إرتقاعا ملحوظا و واصلت في الإرتفاع بنسب متفاوتة ، غير أنها إنخفضت سنة 2006 بنسبة (-23%) وذلك بسبب تراجع رأس مال العامل و إرتفاع الإحتياج في رأس المال العامل.

الفرع الرابع : التحليل بواسطة النسب :

1-نسب السيولة: نستعرض تطورات نسب السيولة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 03-22: تطور نسب السيولة للفترة : 1999-2002

السنوات	1999	2000	2001	2002
نسبة التداول	2.44	1.92	2.33	2.72

المصدر : من إنجاز الطالبة.

الجدول رقم 03-23: تطور نسب السيولة للفترة : 2003-2006

2006	2005	2004	2003	السنوات النسبة
1.13	1.09	1.18	1.22	نسبة التداول

المصدر : من إنجاز الطالبة.

من خلال الجدول نلاحظ أنه بقيت نسبة التداول أكبر من الواحد ، أما سنة 2000 فقد تراجعت بسبب إرتفاع الديون قصيرة الأجل، التي إعتمدت عليها صيدال لتمويل إحتياجات دورة الإستغلال في هذا العام ونفس الشيء حدث منذ سنة 2003 حيث واصلت في الإنخفاض لتعرف زيادة طفيفة سنة 2006.

2-نسب المردودية أو الربحية: نستعرض تطورات نسب الربحية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 03-24: تطورات نسب الربحية للفترة1999-2002

2002	2001	2000	1999	السنوات النسبة
0.03	0.07	0.06	0.15	هامش الربح الصافي
0.18	0.18	0.12	0.22	العائد على إجمالي الأصول

المصدر : من إنجاز الطالبة.

جدول رقم 03 -25: تطورات نسب الربحية للفترة 2003-2006

2006	2005	2004	2003	السنوات النسبة
0.21	0.19	0.18	0.19	هامش الربح الصافي
0.06	0.03	0.03	0.04	العائد على إجمالي الأصول

المصدر : من إنجاز الطالبة.

هامش الربح الصافي إلى أدنى مستوى له سنة 2002 بسبب تراجع الأرباح قبل الفوائد والضرائب بنسبة كبيرة مقارنة بنسبة 1999 والفترة السابقة، ويعود سبب هذا الانخفاض المفاجئ بالنسبة لمجمع صيدال إلى ارتفاع قيمة العملة الأوروبية (الأورو) مقارنة بالدولار الأمريكي، وترجم ذلك بزيادة الواردات من المواد الأولية المسددة مجملها بالأورو و قد إستمر تقريبا على هذا النحو إلى غاية 2006 حيث عرف إرتفاعا طفيفا، أما العائد على إجمالي الأصول فقد عرف نوعا من الإستقرار إلا سنة 2000 أين إنخفض بنسبة كبيرة بسبب تزايد قيمة الأصول هذا العام .

3-نسب النشاط: ندرس تطورات النشاط من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 03 -26: تغيرات نسب النشاط للفترة 1999-2002

2002	2001	2000	1999	السنوات النسبة
0.50	0.47	0.37	0.43	معدل دوران الأصول

المصدر : من إنجاز الطالبة.

جدول رقم 03- 27: تغيرات نسب النشاط للفترة 2003-2006

2006	2005	2004	2003	السنوات النسبة
0.11	0.011	0.012	0.011	معدل دوران الأصول

المصدر : من إنجاز الطالبة.

واصل معدل دوران الأصول في الإرتفاع، باستثناء سنة 2000 التي تراجع فيها هذا المعدل بسبب إنخفاض مبيعات صيدال في هذا العام، كما أننا نلاحظ إنخفاض حاد خلال الفترة 2003 إلى غاية 2006 و هذا طبعا راجع إلى تراجع المبيعات.

المطلب الثالث : التحليل المقارن للوضع المالي للمجمع خلال الفترتين قبل و بعد الشراكة:

1- بالنسبة للأصول : لم تشهد الأصول تغيرات كبيرة بين الفترتين، فقد واصلت الاستثمارات انخفاضا مما يدل على أن صيدال لازالت لم تتمكن من جلب تكنولوجيا جديدة من خلال الشراكة تنعكس على ارتفاع قيمة الاستثمارات، وفي نفس الوقت لوحظت زيادات معتبرة في قيمة المخزونات، وخاصة المنتجات التامة، ويعود ذلك إلى انطلاق بعض المشاريع المشتركة في الإنتاج إضافة إلى إفتتاح ورشات بعض المشاريع الخاصة بعقود التصنيع الإمتيازية.

2- بالنسبة للخصوم: تأثرت الخصوم في الفترة الثانية، وعرفت زيادات بسبب ارتفاع الديون الاستثمارية بنسب كبيرة والتي خصصت لتمويل الاستثمارات الخاصة بالشراكة، وهو ما جعل الديون ترتفع متأثرة بتلك الزيادات، مما أدى بدوره إلى ارتفاع الديون المالية.

3- بالنسبة لرقم الأعمال والقيمة المضافة: حقق المجمع خلال الفترة الأولى مبيعات متزايدة، وتواصلت هذه الزيادة في الفترة الثانية باستثناء سنة 2000، التي انخفضت مبيعاتها لأسباب ذكرناها سابقا، مما يدل على أن صيدال لم تعرف مشاكل تسويقية بل نجحت إلى حد ما في سياستها التسويقية.

كما عرفت القيمة المضافة تطورا خلال المرحلة الثانية، ولم تتأثر بالزيادات الكبيرة في استهلاك المواد واللوازم والسبب في ذلك هو تزايد الإنتاج المباع في هذه الفترة والذي غطى تلك المصاريف، أي أن التوسع في الإنتاج بسبب الشراكة لم يؤثر على صيدال لأن ذلك قابله زيادة في المبيعات.

4- الخزينة: سجل رصيد الخزينة تراجع كبيرا في الفترة الثانية مقارنة بالأولى، حتى وصلت إلى رصيد سالب سنة 2002، وما أدى إلى ذلك هو تزايد احتياجات دورة الاستغلال التي رافقت انطلاق بعض عقود الشراكة في الإنتاج، وهو ما دفع بصيدال إلى البحث عن تمويل بالتسيقات البنكية والقروض قصيرة الأجل .

5- نسب السيولة: عرفت نسبة التداول تراجعا في الفترة الأولى وتحسنا في الفترة الثانية، إذا اعتبرنا بداية ونهاية كل فترة، وكان هذا سبب نمو الأصول المتداولة في الفترة الثانية التي تميزت بارتفاع استخدامات الاستغلال، نظرا للتوسع الذي شهدته صيدال في هذه الفترة، كما سجلت نسبة الخزينة الفورية تراجعا يعود إلى جلب المزيد من القروض قصيرة الأجل لتغطية الاحتياجات الإضافية للمشاريع المشتركة وعقود التصنيع والإنتاج عن طريق الرخص .

6-نسب الربحية: تأثرت نسب الربحية في الفترة الثانية وعرفت تدهورا بسبب تراجع الأرباح خاصة سنة 2002، الذي يعود إلى ارتفاع المصاريف، خاصة المواد واللوازم المستهلكة، والتي تسدد قيمتها بالعملة الأوروبية الموحدة الأورو، وما تسبب أيضا في تراجع نسب العائد على إجمالي الأصول تزايد مجموع الأصول بسبب توسع احتياجات الاستغلال .

7- نسب النشاط: انعكست الزيادات في مخزون المبيعات خلال الفترة الأولى على معدل دوران المخزون، الذي سرعان ما تراجع في الفترة الثانية نظرا لارتفاع المبيعات بمعدلات أكبر من تلك المحققة في مخزون المنتجات التامة، وبالتالي يمكن القول أن صيدال نجحت في كيفية تصريف المخزون الإضافي من المنتجات الجديدة التي شرعت في إنتاجها بتفنيده عقود الشراكة .

خلاصة الفصل:

تعتبر استراتيجية الشراكة أكثر تلاءما لمجمع صيدال في حالة سعيه للتوسع و النمو لأنها توفر له نقل التكنولوجيا بأقل التكاليف و تزيح عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات لجزائر مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام المنتظر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و في المقابل يعتبر اقتراح استراتيجية التخصص في بعض الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة هي الأكثر ملائمة لمجمع صيدال طالما أنها تمثل شريحة كبيرة في السوق و منه تكسبه على المدى المتوسط مكانة تنافسية قوية .

و بالرغم من كل هذه الاستراتيجيات تبقى تنافسية مجمع صيدال ضعيفة نسبيا و ذلك لتشابك عدة عوامل داخلية و خارجية، مما يقف في وجه الصادرات و الواردات الدوائية لقوانين صارمة جدا، تعيق حركتها محليا و دوليا مما يؤدي في الأخير إلى استكانة المجمع و البحث المستمر على الحلول و الاستراتيجيات الناجعة التي تعزز من مكانته محليا و إقليميا.

الخاتمة

الخاتمة:

حظي موضوع الشراكة بإهتمام كبير من قبل المؤسسات الإقتصادية وهذا نظرا لما يشهده العالم من تحولات في شتى المجالات، و كما تعتبر الشراكة آلية من أليات النمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد، فإذا كانت هذه الشركات لكبرى تتبع هذه الإستراتيجية فمن باب أولى أن تسعى إليها المؤسسات التي تفتقر للتكنولوجيا و الموارد أو التي تمر بأزمات من أجل تحسين وضعيتها و تحقيق المردودية.

ولمعرفة تأثير هذه الإستراتيجية ماليا على المؤسسة تتم الإستعانة بمختلف الأدوات المالية لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية، وهذا ما يساعد المحلل المالي على إتخاذ القرار الصحيح الذي يعود بالفائدة و المردودية على المؤسسة الإقتصادية.

تعتبر الصناعة الدوائية من بين أبرز الصناعات الدقيقة في العالم لما لها من مميزات تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى، ومن أهم التحديات التي تقف في وجه الصناعة الصيدلانية هي

إرتفاع حدة المنافسة و تنوع منابعها، والتي تفرض على المؤسسة البحث عن إستراتيجيات جديدة للتفوق على المنافسين و تحقيق زيادة في المبيعات و كسب عدد أكبر من الزبائن، وتنمية حصتها السوقية لذلك نجد إستراتيجية الشراكة تحقق بعض ما ذكرنا سلفا إذا أحسن تطبيقها.

و فيما يتعلق بمجمع صيدال فنلاحظ أنه يحتل مكانة مرموقة في سوق الدواء الجزائرية لأنه يسيطر على ثلثي الحصة السوقية فيه، و فيما يخص الإشكالية المطروحة في البحث و المتمثلة في: ما مدى تأثير إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية في الصناعة الصيدلانية الجزائرية "حالة مجمع صيدال"؟، فلقد تمكنا من خلال فصول الدراسة الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي تحدد صحة الفرضيات المقترحة في البداية .

1- النتائج:

- تعتبر الشراكة قرارا إستراتيجيا يخضع للدراسة و التقييم كونها إستراتيجية من إستراتيجيات النمو التي من شأنها أن تحقق للمؤسسة الإقتصادية الربح و المردودية، كما تشكل الشراكة الحل الأمثل للمؤسسات في ظل المنافسة كونها تقوم على التعاون و التحالف بدل من الدفاع و إتخاذ سياسات لمواجهة المنافسين التي سرعان ما تفشل خاصة في ظل المنافسة القوية .
- تختلف مبررات و دوافع الشراكة حسب نوع الشركة و حجمها، حيث تسعى الشركات الأجنبية الكبرى إلى فرض سيطرتها في الدول النامية و توسيع مجال إستثمارها في حين تسعى المؤسسات في الدول النامية إلى تحقيق المردودية و زيادة أرباحها.
- لقد تغير وجه المنافسة في هذا العصر، وأصبحت العديد من الشركات تنافس غيرها بقوة، وفي نفس الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر، وهذه التكتلات والتحالفات عندما تتكون تكسر قانون الأرباح المتناقصة، لأن الأرباح لم تعد تتحقق من خلال نظام الإنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك ،وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك المواد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار الشركة لموقع في السوق يظهر نقاط قوتها وامتيازها .
- للشراكة أثارا متنوعة و متعددة سواء كانت سلبية أو إيجابية، و تظهر الأثار السلبية خاصة على المدى البعيد، و تختلف هذه الأثار حسب نوع عقد الشراكة الذي يجمع بين مؤسستين و كذلك حسب نوع و شكل الشراكة، و تهر هذه الأثار في جوانب متعددة.
- حقق مجمع صيدال من خلال انتهاجه لإستراتيجية الشراكة عدة إمتيازات جعلته قادرا على التصدير و منافسة بعض الشركات الأجنبية بفضل تنمية و توسيع صناعة الأدوية الجنيصة بإعتبارها أقل تكلفة إنتاج و أن التشريعات نتجه لإعتماد التسعير المرجعي في تعويض الأدوية على أساس سعر الأدوية الجنيصة بالنسبة للأدوية المستوردة المشابهة للأدوية المنتجة محليا.

- من خلال دراستنا للأثر المالي الذي خلفته إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال إتضح لنا أن هناك آثار متباينة لها، وهذا ما تظهره المؤشرات المالية التي قمنا بتحليلها.، حيث تسببت عقود الإنتاج المشتركة في إرتفاع دورة الإستغلال ، كما أن رصيد الخزينة كان سالبا سنة 2002.

2-الإقتراحات و التوصيات:

- وضع إستراتيجيات متجددة تؤدي إلى استغلال قدرات الإنتاج المتوفرة بشكل تام و تشجيع الإستثمار المباشر و الغير مباشر في مجال الصناعة الصيدلانية المتخصصة.
- السعي وراء إمتلاك صناعة صيدلانية وطنية قوية قادرة على المنافسة محليا و دوليا، و قادرة على تلبية إحتياجات السوق الوطنية لكي تفوق نسبة 75% من حصة السوق الإجمالية.
- تدعيم و حماية صناعة الأدوية الجنيصة التي تنتج محليا من خلال فرض قوانين و تشريعات تمنع إستردادها من الخارج مع احترام الأجل من حيث التسجيل و التعويض على أساس السعر المرجعي للأدوية الجنيصة.
- الدعوة إلى إنشاء عناقيد صناعية خاصة بالصناعات الصيدلانية، تجمع بين الوحدات الإنتاجية، البيع و التسويق، التكنولوجيا و الصيانة.
- تفعيل مشاريع الشراكة و التحالفات الإستراتيجية في عدة مجالات، مجال البحث و التطوير واستخدام التكنولوجيا المتطورة، و من ثم الإحتكاك مع الشركات العالمية الكبرى لتحقيق مزايا النمو و التوسع ما ينجر عنها من عوائد و أرباح جديدة.
- إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع و المركز من أجل الوصول إلى المزايا التنافسية و كذا التخصص في أدوية الأمراض المزمنة.
- الإتجاه نحو إنتاج منتجات جديدة لخفض نسبة الاستيراد من دول إقليمية لا تتمتع بالجودة العالية.
- الاستفادة من الحوافز و الإعفاءات الضريبية التي تمنحها الحكومة للشركات المتكاملة و المندمجة بما يعزز من الوضع المالي للمؤسسة الأم وتستفيد من إنخفاض التكاليف الكلية وزيادة الحصص السوقية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

*الكتب و المجلدات:

1. نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ،2003.
2. محمد ابراهيم عبيدات ، استراتيجية التسويق ، مدخل سلوكي ،كلية إدارة الأعمال ، جامعة الأردن،2002.
3. ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، 2001.
4. يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات 1999.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس ، و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، 2002.
6. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، الأردن ، 2004.
7. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، 2002.
8. فريد النجار ، التحالفات الاستراتيجية : من المنافسة إلى التعاون ، خيارات القرن الحادي و العشرين ، 1999.
9. عادل محمود الرشيد ، إدارة الشراكة بين القطاعين العام و الخاص ، 2007.
10. ليث عبد الله القهوي ، بلال محمود الوادي ، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام و الخاص ، 2012.
11. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشراكة و التنمية : دور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص في تحقيق التنمية المستدامة، 2008.
12. الشيخ الداوي ، محيط ، استراتيجيات ، هياكل المؤسسة ، الجزء الثاني ، مركز الطباعة لجامعة الجزائر ، الجزائر ، نوفمبر 1998.
13. مصطفى شلابي ،عن عبد السلام أبو قحف ،التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية و مقومات النجاح، القاهرة :مركز الاسكندرية للكتاب،1996.
14. نعيم نمر داوود ، التحليل المالي دراسة نظرية و تطبيقية ، 2012.
15. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، الأردن ، 2008.

16. عبد الحليم كراجة ، علي ربابعة ، موسى مطر و عبد الرحيم يوسف ، الإدارة و التحليل المالي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2006 .
17. جميل أحمد توفيق، علي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية لطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1980.
18. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، مصر، 1991.
19. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية (دراسة الجدوى، تحليل مالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح)، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
20. زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الأردن ، الطبعة الرابعة، 1997.
21. ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
22. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
23. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة نتوري ، قسنطينة ، 2011.
24. زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
25. خميسي فتيحة، التسيير و المالية : التسيير المالي للمؤسسة ، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
26. بوشاشي بوعلام، المسير في التحليل المالي ة تحليل الاستغلال، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر.
27. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية: مدخل نظري و تطبيقي، الأردن، 2009.

28. عريف عبد الرزاق، يحياوي، أثر IAS/IFRS على التحليل المالي، الملتقى الدولي الأول حول SCF في ظل المعايير المحاسبية، المركز الجامعي الوادي، 2010.

2-المجلات و المدخلات:

1. علي قرين ، واخرون ،مداخلة بعنوان تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية ، الملتقى الوطني الأول حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر 2005.
2. لحسن بو نعامة ، الشراكة الأوروبية المغاربية و اثارها الاقتصادية ، الندوة المغاربية حول العولمة و الممارسة الاقتصادية و الاجتماعية و انعكاساتها على الدول المغاربية ، الأغواط ، 26/25 مارس 2003.
3. مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة، مداخلة بعنوان: انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، 2011 .

3-المذكرات و الأطروحات:

1. روان خديجة ، أهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة البويرة ، 2015 .
2. أنفال حدة خبيزة ، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2011.
3. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة نتوري ، قسنطينة ، 2011.
4. دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

4-التقارير:

1. تقارير التسيير لمجمع صيدال بين الفترة 1996 إلى 2002 بالإضافة لتقرير 2014.
2. منشورات المجمع الصناعي صيدال لسنة 2016.

*المراجع باللغة الفرنسية:

1. M.PORTER .LÀ ventage concurrentiel des nations. Paris. Dunod, 2000 .
2. Georges,Fassio, Partenariat industriels ,Revue, Gestion 2000(Mars–Avril 2000),P121.
3. Khaled Gherzouli , Condition de réussite d'une coopération euro-maghrébine . In Revue Française de gestion, N : °112.Paris.Juin – Aout 1997.
4. Jean Pierre Guth, Bâtisseurs d'alliances : La pratique .éditions d'organisation. Paris. 1998.
5. B.Garrette et P.Dussauge.Les stratégies d'alliance (Paris : Ed d'Organisation) ,1995.
6. Boualem Aliouat, Les Stratégies de coopération Industrielle (Paris : Ed Economica, 1996.
7. Patrick Piget , La Gestion Financier , ED ECONOMICA, 1998.
8. Kamel Hamid , La Diagnostic Financier , es_ Salam édition , Alger , 2001.
9. Josette Peyrard , Gestion Financière , dépôt légal , Paris , 1990.
10. Laurent Batsch, Le diagnostic financier , 3eme édition, economica , Paris, 2000.