

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر استراتيجية الشراكة على الأداء المالي للمؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة شراكة رونو نيسان خلال الفترة 2019-2022

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

☞ لزعر أميرة

☞ قيديري أحلام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

إشراف الأستاذ:

بن شوفي نورالدين

رئيسا	جامعة جيجل	محاضر أ	بوميمز فيصل
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة	محاضر أ	بن شوفي نورالدين
مناقشا	جامعة جيجل	محاضر أ	قيرة عمر

السنة الجامعية: 2022/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر استراتيجية الشراكة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شراكة رونو نيسان خلال الفترة 2019-2022

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

لزعر أميرة

قيدي أحلام

نوقشت علناً أمام اللجنة المكونة من:

إشراف الأستاذ:

بن شوفي نورالدين

رئيساً	جامعة جيجل	محاضر أ	بوميمز فيصل
مشرفاً ومقرراً	جامعة باتنة	محاضر أ	بن شوفي نورالدين
مناقشاً	جامعة جيجل	محاضر أ	قيرة عمر

السنة الجامعية: 2023/2022



{وَأَن لَّيْسَ لِلإِنسَانِ إِلاَّ مَا سَعَى (39) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى
(40) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الأَوْفَى (41) وَأَنَّ إِلَى رَبِّكَ المُنْتَهَى}

شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض، ونشهد

أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك وله الحمد وهو على كل

شيء قدير، ونشهد أن سيدنا محمد عبده ورسوله خير الخلق صلى الله

عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليما

بعد حمد الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع،

نتقدم بجزيل الشكر إلى حضرة الأستاذ المشرف "بن شوفي

نورالدين" على نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل

المتواضع، له منا فائق الاحترام والتقدير

وندين بالشكر أيضا إلى حضرة الأستاذة "سرحان سامية" على

مساعدتها لنا من خلال تقديم ما جادت به نفسها الطيبة من نصائح

لإنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا

الدراسي ولم يبخلوا علينا بتقديم يد العون

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء

من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة دافئة

أزالت تعب المشوار

إهداء

إلى عزي وعزائي، سندي الذي لا يمل ولا يميل، روح قلبي... أبي الغالي

إلى من تدثرتني دعواتها الطيبة في كل محطات حياتي ... أمي الحبيبة

حفظكما رب الكعبة وأطال في عمريكما وأنار دربكما

إلى فرحة والداي الأولى... أختي البكر... "خديجة"

إلى إخوتي "إبراهيم، إلياس، وآخر العنقود إسحاق"

إلى وتين قلبي "رانيا"

إلى رفيقتي الحلو والمر "شيماء و خديجة"

إلى صديقاتي من كن خير عون لي منذ أيام البكالوريا "أميرة وهاجر" بارك الله

فيكن

إلى رفقة الثانوية و صحبة الجامعة جميعهن، كل واحدة باسمها لكثرتهن...

وأخص بالذكر ينبوع الأمل "مجموعة المزهرات الإلكترونية"

إلى كل من لها مكانة في قلبي ولم يتذكرها لا قلمي ولا لساني

إلى المجهول الذي سيبحث عن موضوع منكرتي أهديك تعبي وعلمي وعملي، على

أمل أن تكون بذرة لمشروعك العلمي

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي وحصاد سنوات عمري العشرين التي قضيتها بين مطرقة

الأقلام وسندان الأوراق والكتب.

لنحر أميرة





إهداء

أهدي هذا العمل

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أبي الغالي عبد السلام أرجو من الله أن يمده بالعمر الطويل والصحة والعافية ويرى ثمار جهده.

إلى بسمة الحياة وسر الوجود ومن كان دعاؤها سر نجاحي أُمي الغالية حفيظة أدامها الله لي وأطال عمرها.

إلى روح أختي الطاهرة... بكر والداي وفرحتهما الأولى... حسناء قيدي رحمها الله وغفر لها وأسكنها فسيح جناته

إلى من تذوقت معهن أجمل اللحظات أخواتي بهجتي: حنان، وفاء وزوجها هشام وأولادها، مريم وزوجها علاء.

إلى سندي بعد الغالي إخوتي: رابح وزوجته هانية، أخي زهير، واسماعيل المغترب.

إلى براعم العائلة وبهجتها: فرح، أمير، أسيل، غيث، جود، وسيم، محمد، يحي، باسم.

إلى صديقاتي ورفيقات دربي: أمينة مغريش وإيمان بوكركب

إلى كل من سخرهم الله لي عوناً وسنداً... أهدي هذا العمل المتواضع



قيدي أطلبه



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة
9	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المؤسسة
11	المطلب الثاني: مستويات استراتيجية المؤسسة
13	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة
16	المطلب الرابع: البدائل الاستراتيجية
17	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الشراكة
18	المطلب الأول: مفهوم الشراكة
21	المطلب الثاني: أهداف الشراكة والنظريات المفسرة لها
23	المطلب الثالث: عوامل نجاح الشراكة وتقييمها

25	المبحث الثالث: أشكال الشراكة وتسييرها
25	المطلب الأول: تصنيفات الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات
30	المطلب الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاع النشاط
34	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للشراكة
37	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء
43	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
46	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
46	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
48	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المالي
51	المطلب الثالث: متطلبات تقييم الأداء المالي
52	المطلب الرابع: عرض القوائم المالية
58	المبحث الثالث: مؤشرات ومعايير تقييم الأداء المالي
58	المطلب الأول: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي
63	المطلب الثاني: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي

68	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي
70	خلاصة
	الفصل الثالث: أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو
72	تمهيد
73	المبحث الأول: الشراكة بين شركتي رونو ونيسان
73	المطلب الأول: تقديم شركة رونو
75	المطلب الثاني: الشراكة بين شركتي رونو ونيسان
80	المبحث الثاني: الأداء المالي للشراكة بين رونو ونيسان
80	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي لمجموعة رونو
98	المطلب الثاني: الأداء المالي للشراكة بين رونو ونيسان
103	خلاصة
105	خاتمة
109	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المسؤوليات الرئيسية للجهة المسؤولة عن صياغة استراتيجية الأعمال	12
02	أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة و الهدف منها	27
03	أمثلة شراكات رئيسية لشركة جنرال إلكترونيك الأمريكية	33
04	ميزانية الأصول للسنة المالية المقفلة N/12/31	54
05	ميزانية الخصوم للسنة المالية المقفلة /N12/31	55
06	جدول حسابات النتائج للسنة المالية المقفلة N/12/31	56
07	نسب النشاط وكيفية حسابها	62
08	التواجد الجغرافي لشركة رونو	80
09	مبيعات شركة رونو خلال (2019-2022)	82
10	الحصة السوقية لشركة رونو خلال (2019-2022)	84
11	الميزانية من جانب الموجودات	85
12	الميزانية من جانب المطلوبات	86
13	جدول حسابات النتائج لشركة رونو	89
14	مؤشرات التوازن المالي لمجموعة رونو (2019-2022)	92
15	مؤشرات السيولة لمجموعة رونو (2019-2022)	93
16	نسب النشاط لمجموعة رونو (2019-2022)	93
17	تقرير النشاط لمجموعة رونو (2019-2022)	94

98	التواجد الجغرافي للشراكة رونو نيسان	18
99	صافي تكاليف البحث والتطوير لمجموعة رونو (2022-2019)	19
101	تطور مساهمة الشراكة رونو نيسان في نتائج رونو (2022-2019)	20

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	قوى المنافسة في الصناعة لبورتر	16
02	صورة الشراكة بين مؤسستين	19
03	مراحل تكوين الشراكة	35
04	أنواع الأداء في المؤسسة	43
05	مراحل عملية تقييم الأداء المالي	49
06	متطلبات تقييم الأداء المالي	51
07	المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي	58
08	الهيكل المالي لشراكة رونو نيسان	77
09	مجلس إدارة التحالف	78
10	أعمدة بيانية تمثل تطور مجاميع السنوية للموجودات خلال (2019-2022)	88
11	أعمدة بيانية تمثل تطور المجاميع السنوية للمطلوبات خلال (2019-2022)	89
12	تمثيل بياني لعناصر جدول حسابات النتائج خلال (2019-2022)	91
13	أعمدة بيانية تمثل تطور إيرادات مجموعة رونو خلال (2019-2022)	95
14	أعمدة بيانية تمثل تطور الهامش التشغيلي لشركة رونو خلال (2019-2022)	96
15	أعمدة بيانية تمثل تطور صافي الدخل حصة المجموعة خلال 2022/2019	97

101	أعمدة بيانية تمثل تطور مساهمة رونو نيسان في صافي تكاليف البحث والتطوير لرونو	16
-----	--	----

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	هيكل رأس مال شركة رونو لسنة 2020
02	الميزانية المالية الموحدة جانب الموجودات للسنتين 2020/2019
03	الميزانية المالية الموحدة جانب الموجودات للسنتين 2022/2021
04	الميزانية المالية الموحدة جانب المطلوبات للسنتين 2020/2019
05	الميزانية المالية الموحدة جانب المطلوبات للسنتين 2022/2021
06	جدول حسابات النتائج الموحد للسنتين 2020/2019
07	جدول حسابات النتائج الموحد للسنتين 2022/2021
08	تقرير النشاط للسنتين 2020/2019
09	تقرير النشاط للسنتين 2022/2021
10	التواجد الجغرافي للتحالف لسنة 2021
11	التواجد الجغرافي للتحالف لسنة 2022
12	الابتكار والبحث والتطوير للسنوات 2019-2022
13	أداء المبيعات لسنة 2020
14	أداء المبيعات لسنة 2021
15	أداء المبيعات لسنة 2022



يشهد العالم في العصر الحالي تحولات وتطورات متسارعة، فلقد أصبح قرية صغيرة، وذلك جراء الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي مست العالم أجمع، وهذا ما يعرف بالعولمة، إذ تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة، وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية واعلامية، وهذا ما أدى إلى زيادة توسع مجالات المنافسة وحدتها بين المؤسسات الاقتصادية، والتي أصبحت تهدد وجود العديد من المؤسسات والشركات العالمية.

وهذا ما دفعها إلى التوجه حتمياً إلى استراتيجية الشراكة كآلية للحد من وقوع هذه التحديات، ولتحقيق النمو والتوسع الخارجي، ففي ظل هذه الاستراتيجية تغيرت العلاقات من التنافس السلبي العدائي، إلى مزيج من التعاون والتنافس الإيجابي الذي يتيح لجميع الأطراف الحصول على تكنولوجيات جديدة، أو تطوير المتاحة لديهم، بالإضافة إلى توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وجلب المزيد من المعرفة.

وكما هو معلوم فإن لكل قرار استراتيجي آثار يحدثها على المدى القريب والبعيد، فمن خلالها يمكن تقييم هذه الاستراتيجية، وباعتبار الشراكة بديل استراتيجي فلها آثار عديدة على جميع المستويات والأصعدة. في ظل هذه الوضعية أصبحت المؤسسة الاقتصادية ملزمة بالاعتماد على طرق وأدوات تحليلية تمكنها من قياس مدى قدرتها على الاستمرارية وتقييم أدائها المالي بشكل يسمح بتصحيح الاختلالات الحاصلة، بواسطة معايير ومؤشرات محددة مسبقاً، وتتمثل في مؤشرات تقييم الأداء المالي، والتي تعطينا صورة واضحة عن الحالة المالية للمؤسسة في ظل الشراكة خلال فترة زمنية معينة، وسنحاول في دراستنا التعرف على أثر استراتيجية الشراكة رونو-نيسان على الأداء المالي لمجموعة رونو.

1 إشكالية البحث: رغم أهمية استراتيجية الشراكة إلا أنها لا تؤدي دوماً إلى تحسن أداء جميع أطرافها، كما أنها قد تسمح بتطور أداء طرف معين على حساب مصلحة وأداء الشريك الآخر، وهذا ما يدفعنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي انعكاسات شراكة رونو- نيسان على الأداء المالي لمجموعة رونو؟

2) التساؤلات الفرعية

ومن أجل المعالجة الكاملة والمفصلة لإشكالية الدراسة المطروحة سنجزئ هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل الشراكة مجرد عقد أم أنها قرار استراتيجي يخضع للدراسة والتقييم؟
- ماهي المؤشرات المالية التي تعكس الأداء المالي لاستراتيجية الشراكة؟
- ماهي أهمية تقييم الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن أن تؤثر الشراكة رونو نيسان على الأداء المالي لمجموعة رونو؟

3) الفرضيات

كإجابة على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيتين على النحو التالي:

- الشراكة قرار استراتيجي يقوم على فلسفة التعاون والتبادل وتحقيق التكاملية ، وذلك انطلاقا من حقيقة أن المؤسسة نظام مفتوح وتحتاج في نشاطها إلى من يكمل لها مواردها وإمكاناتها.
- تؤثر الشراكة رونو نيسان بالإيجاب على الأداء المالي لمجموعة رونو.

(4) أهمية الموضوع

- الشراكة ظاهرة معاصرة لم تتحدد بعد معالمها بصورة نهائية.
- اعتبار العديد من الدول الشراكة الأجنبية من أهم محاور سياساتها الاقتصادية التنموية.
- اعتبار الكثير من المؤسسات الاقتصادية استراتيجية الشراكة آلية مهمة ومفيدة للتوسع والنمو، وكذلك للحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة.

(5) أهداف الدراسة

- تسعى دراستنا لتحقيق جملة من الأهداف، يمكن إيجازها في ما يلي:
- التعريف بالمفاهيم الأساسية لاستراتيجية الشراكة وأشكالها.
- الاطلاع على الجانب النظري للأداء المالي، والوقوف على دور مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز دور الشراكة رونو-نيسان في تحسين الأداء المالي للشركة الأم رونو.

(6) أسباب اختيار الموضوع

- من بين أسباب اختيارنا لموضوع استراتيجية الشراكة:
- ✓ أهمية موضوع الشراكة في ظل التحولات المتسارعة.
- ✓ حداثة وتجدد موضوع الشراكة.
- ✓ نقص الدراسات والبحوث التي تناولت تأثير الشراكة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الميولات الشخصية نحو مواضيع المحاسبة والتحليل المالي.
- ✓ التوجه إلى مواضيع أكثر تداولاً في الساحة الاقتصادية العالمية.

(7) حدود الدراسة

- من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية تم وضع حدود وأبعاد للدراسة وتمثلت في:
- الإطار الزمني للدراسة: اقتصرت الدراسة التطبيقية على الفترة الممتدة من 1 جانفي إلى غاية 31 ديسمبر 2022.
- الإطار المكاني للدراسة: وقع اختيارنا على شراكة رونو- نيسان كمجال مكاني للقيام بدراستنا التطبيقية، حيث تم الاعتماد بشكل رئيسي على الموقع الرسمي لمجموعة رونو الفرنسية لتحصيل المعلومات اللازمة وذلك من خلال الاطلاع على التقارير السنوية المنشورة.

8) الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: مقال لـ سهام موسى و نوال شين، بعنوان " أشكال استراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة"، في مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ديسمبر 2017. تمثلت إشكالية البحث في: ماهي أشكال الشراكة الصناعية، وإلى أي مدى يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ل توضيح ماهية استراتيجية الشراكة وأنواعها وكذا دورها في التنمية الذاتية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، ودراسة المواضيع الحالية التي مكنها أن تساعد في تنمية الاقتصاديات الوطنية، ومحاولة الاستفادة منها لتطوير مؤسساتنا بالاستفادة من خبرات الشركات العالمية الرائدة في مختلف المجالات، وفي الأخير توصل الباحث إلى أنه لاستراتيجية الشراكة دور في تحقيق التنمية الذاتية من خلال تقليص تكاليف التدريب ونقل المعارف، وتكاليف المخاطر، وأيضاً التعلم والانتقال التكنولوجي وتحقيق اقتصاديات الحجم.

الدراسة الثانية: مقال لـ الطاهر أحمد محمد علي و موسى محمد يعقوب، بعنوان: " أثر الشراكة في نتائج الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة كابلات جيايد السويدي"، في مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، ديسمبر 2020، تم طرح الإشكالية كالتالي: ما هو أثر الشراكة الاستراتيجية في نتائج أعمال الشركة مقارنة بالنتائج المحققة قبل الشراكة؟، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر استراتيجية الشراكة على نتائج أعمال الشركة محل الدراسة من حيث الربحية ونمو مبيعاتها، وذلك بالمقارنة بين فترتي قبل وبعد الشراكة، و تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في: تأثير إيجابي للشراكة على نمو مبيعات الشركة ونسبة تحقيق الانتاج المخطط.

الدراسة الثالثة: مقال لحمزة تيجانية و علي العبسي، بعنوان: " دور مقاييس التدفقات النقدية التشغيلية في تقييم الأداء المالي"، دراسة حالة شركة بيو فارم للأدوية في الجزائر فترة 2015-2017، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جانفي 2021، تم صياغة الإشكالية على النحو التالي: هل لمقاييس التدفقات التشغيلية دور في تقييم الأداء المالي لدى شركة بيو فارم في الجزائر خلال الفترة (2015-2018)؟، وقد اقتصرَت الدراسة التطبيقية على شركة بيو فارم للأدوية في الجزائر، وتمت الدراسة خلال الفترة 2015-2018، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي من خلال تحليل البيانات التي تتوفر على إشكالية الدراسة،

وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور مقاييس ونسب التدفقات النقدية التشغيلية في تقييم ربحية والأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعبر عن الأداء المالي للمؤسسة من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية..، أي قدرتها على إنجاز أهدافها المالية؛

-مدى فائدة التدفقات النقدية التشغيلية فهي تقدم معلومات تساهم في تقييم نقدية وربحية الشركة؛

-مدى دقة تقييم الأداء المالي لشركة بيو فارم باستخدام مقاييس التدفقات النقدية التشغيلية.

الدراسة الرابعة: مقال لـ جعفر سعدي و رشيد مناصري، بعنوان: "أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال"، في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ديسمبر 2019،
 تمثلت إشكالية البحث في: ما هو دور الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال؟
 هدفت هذه الدراسة إلى واقع وأشكال الشراكة في مجمع صيدال ومستوى التطور الاقتصادي فيه، وتحديد أهمية الشراكة في تحسين أدائه الاقتصادي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتوصل إلى النتائج التالية:
 - ساهمت الشراكة في تحسين مختلف مراحل الانتاج وتوفي رؤوس الاموال التي تسمح بالتنوع في المنتجات في مجمع صيدال، وانجاز العديد من المشاريع المشتركة؛
 - أثرت الشراكة بالإيجاب على مجمع صيدال فقد شهد أدائه الاقتصادي المتمثل في (رقم الأعمال، الانتاج والقيمة المضافة والنتيجة الصافية) نموا معتبرا؛
 - ساهمت الشراكة في تعزيز صورة مجمع صيدال وسمعته مع اقترانه بمؤسسات أدوية عالمية، وهذا أدى لارتفاع الطلب على منتجاته.

الدراسة الخامسة: رسالة ماجستير لـ سليمان بلعور بعنوان: "أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية"، وتمثلت إشكالية الدراسة في: إلى أي مدى أثرت استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
 هدفت الدراسة إلى ابراز أهمية الشراكة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية واستعمال المؤشرات المالية المتاحة في تقييم أثر الشراكة على المستوى المالي، حدودها المكانية كانت في مجمع صيدال بالجزائر، أما الحدود الزمانية تمثلت في مرحلتين ، مرحلة ما قبل الشراكة 1996-1999 ، ومرحلة ما بعد الشراكة 1999-2001، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالظاهرة وتحديد المؤشرات المالية المستعملة في تحديد الأثر، وفي الأخير تم التوصل إلى :

تحدث استراتيجية الشراكة نتائج وآثار مختلفة على كل من المدى القصير والبعيد باختلاف صيغة وشكل العلاقة التي تربط بين أطراف الشراكة، كما تؤثر هذه الأخيرة على الوضعية المالية لأطراف هذه العلاقة، ولا توجد مؤشرات مالية خاصة بقياس هذا الأثر، وإنما تستعمل مجموعة من النسب المالية ذات العلاقة بالنشاط وبعض المعايير الاقتصادية والمالية للنمو.

الدراسة السادسة: رسالة ماجستير لـ شباح حمزة بعنوان: "تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، وتمثلت إشكالية الدراسة في : ما مدى نجاعة تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة ؟

هدفت هذه الدراسة الى التأكيد على فائدة قائمة التدفقات النقدية ضمن التقارير المالية والتفرقة بين صافي الربح المحاسبي وصافي التدفق النقدي ، التعرف على أهم المؤشرات المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية والمستخدمه لغرض تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وحدودها المكانية تمثلت في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، أما الحدود الزمانية انحصرت في الفترة 2010-2013، واستعمل المنهج الوصفي التحليلي .

وتم التوصل الى النتائج التالية:

- تعتبر قائمة التدفقات النقدية مكملة لباقي القوائم المالية ، ولا يمكن الاعتماد على قائمة معينة واهمال قائمة اخرى؛
 - التفريق بين مفهومي صافي الربح وصافي التدفق النقدي التشغيلي يؤدي الى اتخاذ قرارات مالية اكثر كفاءة وفاعلية من قبل المستخدمين؛
 - الغرض من قائمة التدفقات النقدية يكمن في تقييم جودة الارباح وسيولة الشركة، وتزويد المستخدمين بمعلومات تمكنهم من معرفة قدرة المشروع على تولد النقدية وحاجات المشروع في استخدام النقدية.
- الدراسة السابعة: رسالة ماجستير ل قدوح حمزة، تحت عنوان: "أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية" ، وتمثلت الاشكالية في: ماهي طبيعة ومستوى أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي الذي حققته مؤسسات صناعة الأجهزة الالكترومنزلية في الجزائر خلال الثلاث سنوات الأخير (2009-2010-2011)؟**
- وتمثل الهدف الرئيسي لها في فهم طبيعة الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجوانب الثلاث للأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة، وتقيدت الدراسة من حيث الحدود المكانية في المؤسسات الجزائرية التي تقع في دولة الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى نهاية 2011.
- وتلخصت أهم نتائجها في اعتبار مؤسسات الصناعات الالكترومنزلية في الجزائر الشراكة الاستراتيجية ضرورة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.

(9) صعوبات الدراسة

كما هو معلوم فإن لكل بحث علمي صعوبات يعتبرها الباحث محفزات لاستكمال دراسته وعلى ضوء هذا فقد واجهنا العديد من العقبات أثناء إنجاز هذا البحث المتواضع ، والمتمثلة أساسا في:

✓ نقص المراجع؛

✓ سعة الموضوع مقارنة مع الوقت المتاح لأجل إتمام مذكرة الماستر.

(10) المنهج المعتمد وخطة الدراسة

قمنا في دراستنا باتباع المنهج الوصفي في الجانبين النظري والتطبيقي للموضوع والمتمثل في الفصلين الأول والثاني، في حين استعملنا المنهج التاريخي في الفصل الثالث وذلك لأنه يتوافق مع طبيعة الموضوع. وللإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية وانطلاقا من المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة، فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية استراتيجية المؤسسة، أما المبحث الثاني فخصص ل عموميات حول الشراكة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أشكال الشراكة وتسييرها.

الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للأداء المالي من خلال 3 مباحث، حيث تناولنا الأداء المالي كمبحث أول، وتقييم الأداء المالي كمبحث ثان، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لمؤشرات تقييم الأداء المالي. الفصل الثالث خصص لدراسة حالة شراكة مجموعة رونو الفرنسية مع مؤسسة نيسان اليابانية، ومحاولة اسقاط الجانب النظري عليها.

الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

المبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: عموميات حول الشراكة

المبحث الثالث : أشكال الشراكة وتسييرها

تمهيد

في ظل عصر التكنولوجيا وتقني ظاهرة العولمة، وما يعيشه العالم من تحولات في الوقت الراهن، والتي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتعدت ذلك لتشكل تهديدا لبعضها، أصبح اللجوء إلى خيار استراتيجية الشراكة ضرورة حتمية، لأنها تبدل العلاقة من تنافس سلبي إلى مزيج من التعاون والتنافس ، فهي عبارة عن فكرة تعاون قائمة على مبدأ المصالح المشتركة، والمتبادلة ، سواء بين المؤسسات أو بين الدول.

ومن أجل الفهم العميق لهذه الاستراتيجية، تم صياغة هذا الفصل المشكل من ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة.

المبحث الثاني: عموميات حول الشراكة.

المبحث الثالث: أشكال الشراكة وتسييرها.

المبحث الأول: الإطار النظري لاستراتيجية المؤسسة

يرى العديد من الخبراء أنه على المؤسسات تبني الفكر الاستراتيجي من أجل ضمان البقاء والنمو في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة، على اعتبار أنه يوفر بدائل تتماشى ومتطلبات تحقيق هذين الهدفين.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية المؤسسة

يعود أصل كلمة استراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية وبالضبط إلى كلمة (Stratego)، وقد تعددت التعاريف الخاصة بها بتعدد واضعيها، وهذا ما سنحاول استعراضه في الفقرات اللاحقة.

أولاً: تعريف استراتيجية المؤسسة

عرف مصطلح الاستراتيجية كم هائل من التعاريف كل واحد منها ركز على بعد أو أكثر من أبعادها. من أهم هذه التعاريف نجد:

تعريف 1: يعرفها Thomas على أنها "عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة يمكنها أن تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (1).

تعريف 2: في بداية الستينيات من القرن الماضي عرف Chandler الاستراتيجية بأنها: "تحديد للأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وكذا اختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف" (2).

تعريف 3: يعرفها Asoff بأنها: "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وينظر إليها على أنها عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر" (3).

تعريف 4: أوضح Steiner أنه لا يوجد في عالم الأعمال اتفاق بشأن مفهوم الاستراتيجية، ولكنه أشار إلى بعض التعريفات الخاصة بالاستراتيجية منها (4):

- الاستراتيجية هي ما تفعله الإدارة العليا بخصوص القضايا المهمة للمنظمة.
- تحدد الاستراتيجية ما يتعين على المنظمة أن تفعله.
- تتضمن الاستراتيجية النشاطات المهمة لتحويل القرارات إلى واقع ملموس.

تعريف 5: يعرفها Porter الذي يعتبر أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية على أنها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، فالاستراتيجية تزود المنظمة

¹ عسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص15.

² خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص167.

³ عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص14.

⁴ صالح رضا عبد الرشيد، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص18-19.

بالفهم الأساسي للكيفية التي يتم بها إنجاز الأهداف، وعليه فإن النشاط الاستراتيجي للمؤسسة يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية تمثلت في البيئة الداخلية، البيئة الخارجية والأهداف المحققة من قبل المنظمة⁽¹⁾. ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف استراتيجية المؤسسة على أنها: "تكتيكات لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة على أرض الواقع واستجابة لفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ونقاط قوة وضعف بيئتها الداخلية.

ثانياً: خصائص استراتيجية المؤسسة

إن الاستراتيجية الفعالة والناجحة هي التي تشتمل على أربع خصائص أساسية وتتمثل في⁽²⁾:

- **الأهداف البسيطة طويلة الأجل:** إن الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وبالتالي فإذا لم تتوفر خاصية التحديد الواضح للأهداف، فلن يكون بمقدور الاستراتيجية أن توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يخص أي موضوع.
- **تحليل البيئة التنافسية:** من بين أهم عوامل نجاح المؤسسة هو قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، فإن قامت بوضع إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها فهذا سيوفر لها مكانة في السوق.

• **التقييم الموضوعي للموارد:** النجاح الذي تحققه المؤسسة يعكس مدى إدراكها لمواردها وكذا إمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، قدرتها على تحفيز العاملين، وأيضاً علاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

• **التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:** من غير الممكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بالصورة الصحيحة، ويتطلب هذا التنفيذ المؤثر لاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونقصد هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف استراتيجية المؤسسة

تتلخص أهداف استراتيجية المؤسسة في النقاط التالية⁽³⁾:

1. **مواكبة تغيرات المحيط:** حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها، بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي أو الاجتماعي أو السياسي، وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الاستراتيجية قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص ص 34-35.

² محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2008-2009، ص 18.

³ أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011-2012، ص 61.

2. البحث عن التنافسية: التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح، فعلى الخيارات الاستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق ربح، لكن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة المنتج، التكنولوجيا...
3. النمو: وأخيرا يمكن القول أنه على الخيارات الاستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات، بالمنتجات و/أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الثاني: مستويات استراتيجية المؤسسة

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

1. مستوى الاستراتيجية العليا⁽¹⁾:

يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، وذلك كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكتمش أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أو من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى. ويتكلف بهذا المستوى من الاستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين.

2. مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى يمكنها المنافسة بفعالية في مجال معين وتشارك أيضا في تحقيق أغراض المنظمة ككل، وهذا المستوى يجيب على التساؤلات التالية:
ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى أسواقها ومن هم المستهلكون المحتملون لمنتج أو خدمة الوحدة؟ كيف يمكن للوحدة المنافسة وكيف يمكنها الالتزام بفلسفة ومثاليات المنظمة وأيضا المساهمة في تحقيق أغراضها⁽²⁾.

وفي سعي Jones)، (1995 لتحديد فئة المدراء المسؤولين عن صياغة استراتيجية الأعمال فإنه يرى أن فريق الإدارة العليا متمثلا في المدير التنفيذي ونواب الرئيس للوظائف الرئيسية والمساعدة، هم الجهة المسؤولة عن صياغة استراتيجية الأعمال وذلك بتحملهم المسؤولية الخاصة بتحديد موقف المنظمة التنافسي في البيئة التي تعمل ضمن نطاق متغيراتها⁽³⁾.

¹ أنوال دمداد، الاستراتيجية الترويجية وإسهاماتها في تسويق السياحة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009-2010، ص110.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص14.

³ صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سبق ذكره، ص300.

جدول رقم (01): المسؤوليات الرئيسية للجهة المسؤولة عن صياغة استراتيجية الأعمال

المسؤوليات	القضايا الجوهرية
التوجه العام لوحدة الأعمال الاستراتيجية	صياغة رؤية وحدة الأعمال ورسالتها وأهدافها الطويلة الأمد وسلوكها الأخلاقي.
تحليل بيئة الأعمال	(1) جمع المعلومات من أصحاب المصالح وتقييمها. (2) تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات ومصادر الميزة التنافسية.
اختيار الاستراتيجية	(1) اختيار نوع الاستراتيجية المناسبة. (2) اختيار البوستر الاستراتيجي (الاستراتيجية الخاصة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية).
إدارة الموارد	(1) الحصول على الموارد وتطوير المقدرات المؤدية إلى اكتساب الميزة التنافسية القابلة للبقاء. (2) تطوير الاستراتيجيات الوظيفية والهيكل و الهيكل التنظيمي المناسب لدعم استراتيجية الأعمال.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2008)، ص 301.

3. مستوى الاستراتيجية الوظيفية

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة⁽¹⁾، عند هذا المستوى تتحدد المسؤولية الاستراتيجية في وظيفة واحدة مثل وظيفة التمويل (وضع الموازنات-النظام المحاسبي- سياسات الاستثمار-تخصيص التدفقات النقدية وهكذا)، ووظيفة الأفراد التي تهتم بسياسات الأجور- التدريب- أو سياسة تخطيط القوى العاملة، وهي لا تهتم بالعمليات اليومية ولكنها تعنى بالسياسات أو الإطار العام لتوجيه هذه العمليات وهي مسؤولية مديري القطاعات الوظيفية⁽²⁾.

4. الاستراتيجيات التشغيلية

وهي عبارة عن استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية، وتظهر الحاجة إلى هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سانحة، ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو تدهور في أحد السلع، كما أن من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى وحدات الإنتاج، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات، ويلاحظ أن

¹ غسان مدحت خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، وبالتالي فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع أو شهور⁽¹⁾.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

تعمل المؤسسة على دراسة البيئة وتحليلها بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش معها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الفرص التي تتيحها والتعرف على التهديدات ومحاولة تجنبها.

• **تعريف بيئة المؤسسة:** يعرفها P.FILHO بأنها: "المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات وينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط لمؤسسات الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم"⁽²⁾.
وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قب المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات الأخيرة إما إيجابا أي فرص نجاح أو سلبا كتهديد مباشر"⁽³⁾.

• تعريف التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية. ويعرفه Thompson بأنه: "فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء"⁽⁴⁾.

أولاً: التحليل البيئي الداخلي

يمكن تعريف البيئة لداخلية على أنها مجموعة العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية داخل المؤسسة أو وحدة القرار، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرارات.
أما التحليل البيئي الداخلي فهو مرحلة تشخيص وتحليل المزايا الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال فحص العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة الإدارات الإنتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الخارجية. وتكمن أهمية البيئة الداخلية في⁽⁵⁾:

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 1999، ص ص 27-28.

² محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط البقطة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 02، 2019، المركز الجامعي أحمد زبانه، الجزائر، ص 42.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 34.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

⁵ إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية (مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009-2010، ص 79.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات التي تستطيع المؤسسة فيها تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي؛
 - معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي يتاح للإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة؛
 - إيجاد المؤسسة لمزايا تنافسية لها، من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية (1).
- و من أهم أساليب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يمكننا ذكر:

- **مدخل التحليل المستند إلى الموارد: Resource Based Approach** وتستند فلسفة هذا المدخل إلى تحليل موارد المؤسسة كونها الأساس في بناء القدرات، وبالتالي الميزات التنافسية للمؤسسة؛
- **مدخل سلسلة القيمة Value Chain Approach**: وقد طور هذا الأسلوب من قبل العالم بورتر، والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية، تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفضيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة (2).

ثانياً: التحليل البيئي الخارجي

تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها. ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات الخاصة والعامة. المتغيرات العامة وهي متغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل ومنها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية... إلخ، أما الخاصة فهي تلك العوامل المرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... إلخ، ويمكن للمؤسسة التأثير في هذه العوامل بنسب متفاوتة (3).

وتبرز أهمية دراسة البيئة الخارجية في النقاط التالية:

- المؤسسة في الوقت الحالي هي عبارة عن نظام مفتوح في المحيط الذي تعمل به، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما؛
 - إن استمرار المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها في تفاعل وتكيف مع المحيط الخارجي الذي تعمل فيه؛
 - معرفة كل من الفرص والضغوط التي تواجه وتؤثر في المنظمة.
- و من أهم أساليب تحليل المحيط الخارجي نجد:

¹ غرزولي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص74.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص86-87.

³ عادل عبد الحميد، أمال شاربي، دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد06، الجلفة، سبتمبر

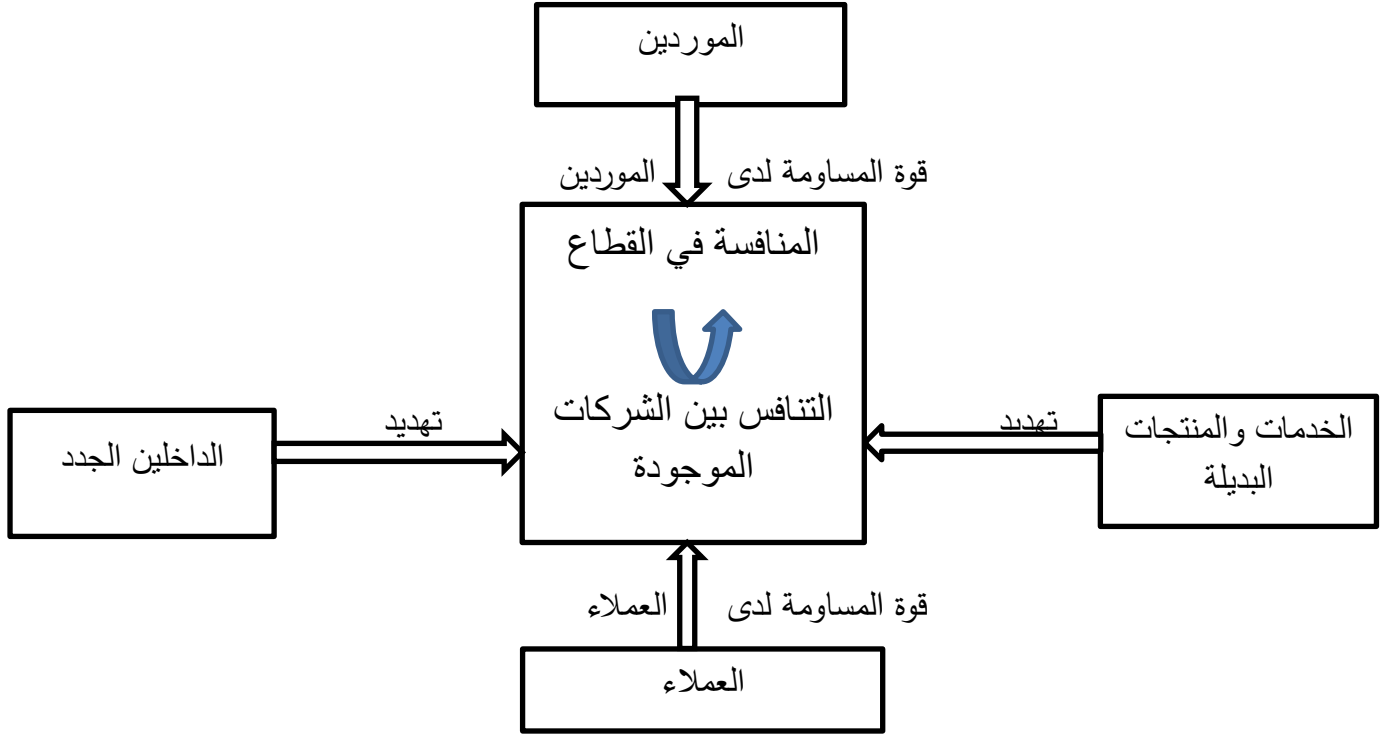
1. تحليل Pestel: ويهدف إلى تحديد التأثيرات البيئية على المؤسسة، ويشتمل على التعرف على التأثيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية على المؤسسة، الأمر الذي يوفر طريقة لتدقيق التأثيرات البيئية التي تكون قد أثرت في المؤسسة في الماضي، وكيف سيكون تأثيرها في المستقبل (1).
2. نموذج القوى الخمس لPorter: يجب أن تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار القوى التي تشكل أو تهيكّل المنافسة على مستوى القطاع، هذه المقاربة وضعت في الاقتصاد الصناعي الذي بلوره يعتبر أن هياكل السوق تؤثر على المردودية الاجمالية للقطاع، شروط المنافسة، سلوك المؤسسات وأدائها. بالنسبة لبورتر فإن شروط المنافسة تتأثر بخمس قوى وهي:
 - قوة التفاوض للموردين: إذ يمكنهم ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع و هذا وهذا سواء برفع الأسعار أو اضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتركة؛
 - قوة التفاوض لدى الزبائن: وتشير هذه القوة إلى قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلب منتج أفضل جودة؛
 - خطر دخول منافسين محتملين: ويعتبر خطر دخول منافسين جدد مرتبطا إلى حد ما بوجود عوائق الدخول للصناعة، وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات إلى الصناعة مكلفا، عكس المؤسسات الموجودة حاليا؛
 - حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة: وتعبر هذه القوة عن كثافة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وذلك للحصول على أكبر حصة من السوق، ومن ثم الحصول على موقع تنافسي (2)؛
 - خطر منتجات الإحلال: إذ أن المؤسسات المنتجة للسلعة تدخل في منافسة مع القطاعات التي تقدم المنتجات البديلة، حيث أن هذه الأخيرة تحد من المردودية المحتملة للقطاع (3).

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² أنفال حدة مرجع سبق ذكره، ص ص 67-69.

³ أنفال حدة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الشكل رقم (01): قوى المنافسة في الصناعة لبورتر



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 103.

المطلب الرابع: البدائل الاستراتيجية

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات، تفرض عليها القيام بالاختيار بينها بحيث يلبي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها⁽¹⁾.
أولاً: استراتيجية الاستقرار

ان الاستقرار لا يعني كما يفهمه البعض عدم قيام المؤسسة بأي شيء، وإنما معناه قيامها ببعض التغييرات المحدودة والرئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل هذه التغييرات خطوط الانتاج، نقاط التوزيع، الطاقة الانتاجية وتركيز الموارد في اتجاه معين. ولعل أبرز ما يميز هذه الاستراتيجية هو تجنب دخول المؤسسة ضمن استثمارات أو التوسع في مجال الأعمال، وذلك للمحافظة على استمرار المؤسسة في نشاطها الحالي، والحفاظ على حصتها في السوق من خلال نمو معقول، بطيء ومنهجي⁽²⁾.

¹ عبدالله غالم، عمر تيمجنين، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 66.

² إيمان غرزولي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

وتتخذ استراتيجيات الاستقرار أنواعا عدة من أهمها نجد استراتيجية عدم التغيير، استراتيجية الربح، استراتيجية التوقف، استراتيجية الحصاد، استراتيجية النمو التدريجي⁽¹⁾.

ثانيا: استراتيجية الانكماش

ويقصد بها أنه عندما تصبح المؤسسة في وضع تنافسي ضعيف، فإنها تلجأ إلى تقليص نشاطها، ويمكن أن تستقر عملية التقليص عند مستوى معين يمكنها من مواجهة المنافسة، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع التنافسية السائدة ستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحدها أو تجهيزاتها، أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماما، ويندرج تحت هذا النوع من الاستراتيجيات مثل استراتيجية ترشيد الإنتاج، استراتيجية المؤسسة الأسيرة، استراتيجية التحول و استراتيجيات التصفية⁽²⁾.

ثالثا: استراتيجية النمو

تعرف استراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق تباعا بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية⁽³⁾.
و يندرج تحت هذه المجموعة بديلين هما⁽⁴⁾:

1. **استراتيجية التركيز في صناعة واحدة:** وتتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من الخدمات أو المنتجات والتي تمتاز بالتقارب.
 2. **استراتيجية التوسع إلى صناعة مختلفة:** وتتم بإضافة منتجات جديدة مختلفة على المنتجات الحالية، ويأتي هذا التوسع من مصدرين إما من خلال التطوير الداخلي أو الشراء من مصادر خارجية.
- **التوسع من الداخل:** وذلك بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام الموارد المالية المتاحة؛
 - **التوسع باستخدام المصادر الخارجية:** باختيار الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة قائمة أو الشراكة مع أخرى، وتقوم هذه الأخيرة على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة ومتبادلة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الشراكة

لا يعد التنافس المطلق الخيار الاستراتيجي الوحيد المتاح للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي تتضمنو إجمالاً تحت مظلة النمو والاستمرارية، بل بإمكان المؤسسات تحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون والشراكة مع الفاعلين في محيطها الاقتصادي، حيث سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الشراكة وأهدافها وأهم النظريات المفسرة لها، عوامل نجاحها ومزاياها وعيوبها.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-221.

² يحي فريك، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011-2012، ص ص 45-46-47.

³ إلياس بن ساسي، **المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي**، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص 28.

⁴ نوال دمداد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المطلب الأول: مفهوم الشراكة

عرف مصطلح الشراكة العديد من التعاريف، كل واحد منها ركز على خاصية من خصائصها، وهذا ما سنحاول عرضه في الفقرات اللاحقة.

أولاً: تعريف الشراكة .

اختلف الباحثون والخبراء في تقديم تعريف للشراكة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي لذا سنحاول في هذا الجزء وضع مجموعة من التعاريف وهي كالآتي:

تعريف 01 : عرفت وفقاً لـ EFQM بأنها "العلاقة المتينة بين المؤسسة وشريكها أو شركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة، والشريك يعتبر طرف خارجي تختاره المؤسسة بشكل استراتيجي للعمل معه لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع ويتم إنشاء الشراكة مع الموردين والموزعين والمؤسسات التعليمية أو مع المتعاملين والشراكات الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية"⁽¹⁾.

تعريف 02: الشراكة هي طريقة للعمل مع الآخرين و المصممة لتعظيم المنافع من خلال التعاون ، وتقتضي الشراكة التشارك في الموارد، والجهود والمخاطر والمسؤوليات ووضع القرارات⁽²⁾.

تعريف 03: عرفها الدكتور معين أمين السيد بأنها: "العلاقة المشتركة و القائمة على تحقيق المصالح المشتركة من جهة وتحديد مدى قدرات مساهمات كل طرف من جهة أخرى للوصول إلى الغايات المنشودة و المتوقعة "⁽³⁾.

تعريف 04: "هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونياً، لأجل التعاون في مشروع معين أو نشاط خاص لتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات و الوسائل و المصادر الأساسية"⁽⁴⁾.

تعريف 05: تعتبر الشراكة الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات في التعاون مع بعضها البعض للقيام بمشروع معين ذو اختصاص، وهذا بتوفر وتكثيف الجهود والكفاءات علاوة على الوسائل والإمكانيات الضرورية المساعدة على البدء في تنمية المشروع، أو النشاط مع تحمل جميع الأعباء والمخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء⁽⁵⁾.

¹ أبو محمد الطاهر أحمد محمد علي، أبو مصعب موسى محمد يعقوب، أثر الشراكة في نتائج الأعمال، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريس، تيسمسيلت، الجزائر، 2020، ص 28.

² Brian hardy et al , "Assessing Strategic Partnership", office of the primeminister , July 2003 , UK , p 47.

³ ليليا بن منصور، الشراكة الأوروبية متوسطة ودورها في استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر في المغرب العربي(الجزائر، تونس، المغرب)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 54.

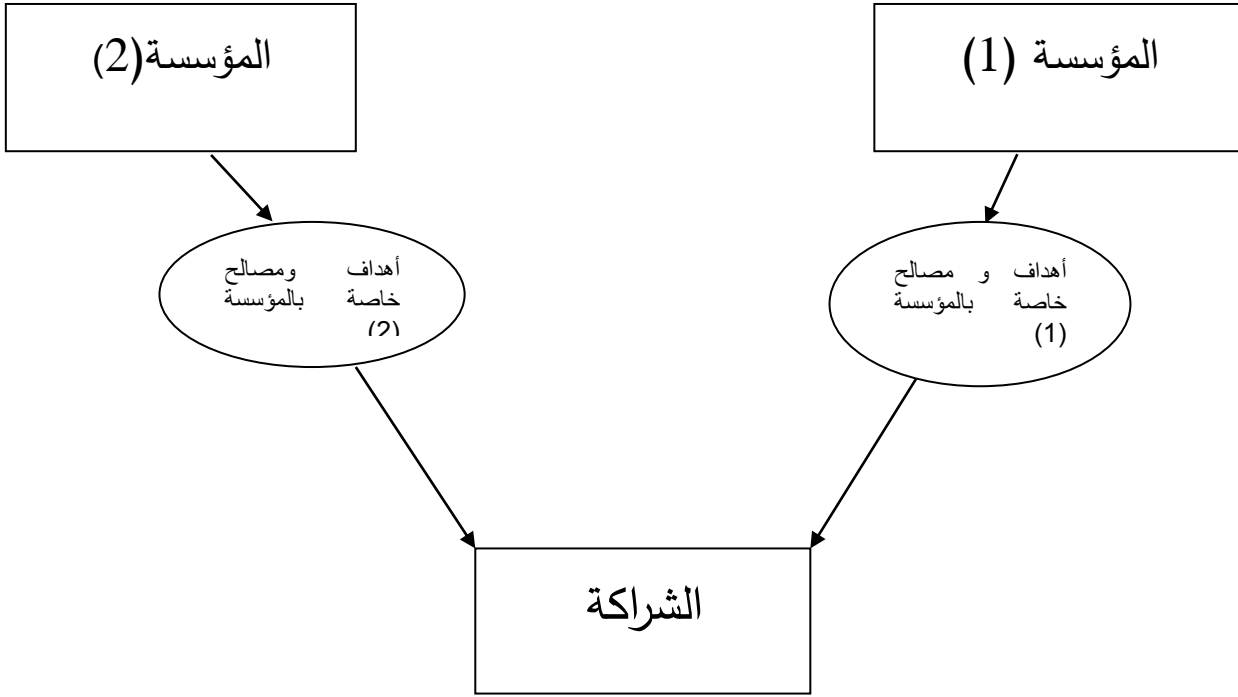
⁴ سليمان بلعور، المناولة كاستراتيجية للشراكة وإحداث التشابك الصناعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2015، ص 63.

⁵ ليلي أوشن، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الشراكة هي عبارة عن علاقة تقوم على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، بحيث يقدم كلا الطرفين أحسن ما لديه لإنجاح هذه العلاقة الحفاظ على الاستقلالية القانونية.

الشكل رقم(02):صورة الشراكة بين مؤسستين



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: خصائص الشراكة

تعد الشراكة وسيلة فعالة لتعظيم العلاقات ما بين طرفين وذلك لبلوغ الأهداف المشتركة بينهم وهي تقوم على الخصائص التالية (1):

- التقارب المشترك، أي وجب الاتفاق حول حد أدنى لمرجعيات المشتركة؛ الوصول و تحقيق الأهداف المشتركة؛
- عبارة عن عقد أو اتفاق ملزم للجانبين، فهو يضم التزامات الأطراف فيما يتعلق بحصص المساهمة وكيفية تسيير الأعمال الإدارية وكيفية تسليم الأرباح وتحمل الخسائر وذلك من خلال اتفاق الشراكة؛
- وجب ان يكون لكلا الطرفين الحق في إدارة المشروع.

ثالثا: أهداف الشراكة

تسعى استراتيجية الشراكة لتحقيق العديد من الأهداف أهمها (2):

¹ جعفر سعدي، رشيد مناصرية، أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص56.

² جعفر سعدي، رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

- الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة باستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقيات التعاقدية، الاستثمارات وغيرها؛
- توسيع خط انتاج المؤسسة من خلال إضافة منتجات جديدة إلى تشكيلة منتجاتها؛
- تقليل درجة المخاطر المتوقعة سواء من عمليات تطوير تكنولوجيا المنتج أو شدة المنافسة وغيرها، وتحقيق تكامل تكنولوجي؛
- الوصول السهل والسريع للحصول على شهادة الإيزو؛
- الاستفادة من نتائج البحث والتطوير، و الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحسين المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة؛
- العمل على إرضاء العملاء.

رابعاً: دوافع الشراكة

- لم تنشأ الشراكة من العدم، بل هي وليدة أوضاع المؤسسات و المشاكل التي تعاني منها في ظل تكتلات اقتصادية وتجارية ، ونميز في ذلك دوافع أدت إلى اختيار هذا الاتفاق ونذكر منها:
- ارتفاع تكلفة التكنولوجيا: وبالتالي ارتفاع تكاليف البحث و التطوير ولهذا تتوجه المؤسسة لاستراتيجية الشراكة والتي تتيح لها نقلا للتكنولوجيا أرخص؛
 - النقص في الكفاءات و الإطارات: مما ألزم البحث على مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز؛
 - تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء أو الابتلاع: الاخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت لعمليات الاندماج و الشراء أصبحت دافعا لتطور الشراكة الاستراتيجية كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج، كما أن الشراكة تنحصر في مجال تعاون محدد، مما يساهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره⁽¹⁾؛
 - الرغبة في النمو وتعتبر هذه الرغبة المحرك الرئيسي لقيام الشراكة الاجنبية لأن نمو المؤسسة الاقتصادية يتحقق بطريقة سريعة من خلال عمليات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية فنتوسع معها الحصة التسويقية للمؤسسة من اجل الحفاظ على حجم مبيعاتها كما انها تمثل فرصة لاكتشاف اسواق جديدة لتصريف فائض المنتجات⁽²⁾؛
 - تعلم ودوره في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل الإنتاج الأخرى، وأن المؤسسات القائمة على المعرفة تنفق عليها الجزء الأكبر من مواردها، خاصة في البحث والتطوير والتصميم والتحسينات المستمرة، بحوث السوق، كما أن التعلم والخبرة تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وكذلك في الاقتصاد ككل، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم⁽¹⁾.

¹سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص640.

²ليلي أوثن، مرجع سبق ذكره، الصفحة 20.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

المطلب الثاني: أهداف الشراكة والنظريات المفسرة لها

وفي هذا المطلب سيتم عرض أهداف الشراكة وأهم نظريات المفسرة لها.

أولاً: أهداف الشراكة

ومن أهم أهداف الشراكة نجد:

- **تحويل أو اقتناء حرفة جديدة:** إن الحرفة هي القدرة الكلية للمؤسسة على التوسع المستمر لتلبية احتياجات زبائننا وهذه القدرة تحتوي على مجموعة من المهارات:
 - ✓ مهارات في التسويق الخارجي؛
 - ✓ مهارات في الإنتاج و الابتكار؛
 - ✓ مهارات في الاتصالات الداخلية و الخارجية.
- **التقليل من حدة المنافسة:** تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة ،مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات الى تحسين تنافسيتها في السوق (2)؛
- **المشاركة في المخاطر:** يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل من مخاطر المنافسة أو السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو المرتبطة بالمخاطر؛
- **التعلم والانتقال التكنولوجي :** اهتم أصحاب نظرة "التعلم التكنولوجي" بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول الى المعارف الضمنية ، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث والتطوير... إلخ) (3).

ثانياً: النظريات المفسرة لها

و في هذا العنصر سنعرض التفسيرات النظرية التي تعالج مسألة الشراكة الاستراتيجية ، ويجدر الاشارة الى أن كل هذه النظريات حديثة بدائة الظاهرة، ونجد من أهم تلك النظريات : "نظرية تكاليف الصفقات" و"نظرية الوكالة".

1. نظرية تكاليف الصفقات:

ويرجع الفضل في تطوير هذه النظرية الى (O.Williamson) الذي وضع قائمة العوامل المفسرة لارتفاع

تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع امكانية الاحلال بين مختلف اشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات(التعامل من خلال السوق اتفاقيات الترخيص، اتفاقيات الامتياز، اتفاقيات الشراكة)، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالي: تعقد وعدم استقرار المحيط، العقلانية المحدودة لدى

¹ ياسين بويكر، وسيلة بوطاعة، دور الشراكة الصناعية للمؤسسة في التعليم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد7، الجزائر، 2018، ص 412.

²Boualem aliouat, **Les stratégies de coopération industrielle**, Ed. Economica, Paris, 1996,p26.

³ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، الصفحة 641.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

المتعاملين، درجة تخصص كبيرة للأصول ، تكرار العلاقات التعاقدية، عامل الانتهازية، قلة عدد المتعاملين في السوق (1).

كما ذكر B.Aliouat أنه يمكن تصنيف التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة وقام بتقسيمها الى:

- **مرحلة التفاوض:** وتتضمن تكاليف البحث ، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل...إلخ؛
 - **مرحلة انشاء العقد:** تكاليف توحيد المعايير واثبات جودة المنتجات ، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات...إلخ؛
 - **مرحلة تنفيذ العقد:** تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات...إلخ.
- وعليه يتوجه المتعامل في السوق الى إبرام عقود الشراكة لتخفيض تلك التكاليف، حيث تعتبر في هذه النظرية الشراكة الحل الأمثل على الأقل.

2. نظرية الوكالة: إن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم ولتطوير العلاقة لابد من الاهتمام بعامل الثقة وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة، فنظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار للمؤسسة لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساس الترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساسا بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء إلى خيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار الشراكة اضعف مقارنة بعلاقات السوق و المؤسسة (2).

3. نظرية الاحتكار الدولي: تعتمد هذه النظرية على توطيد علاقات التعاون بين المؤسسات الاقتصادية في شكل احتكاري، والاهتمام بجميع المجالات المهمة في الاقتصاد العالمي التي تعتبر مركز قوة وعامل تماسك للمؤسسات الاقتصادية ونجاحها، وتجد منها نشاطات البحث والتطوير والتي تعد عاملا حساسا في نموها وتجاوبها مع كل التطورات التكنولوجية، وطبقا لهذه النظرية فإن المستثمر الأجنبي عندما يعمل خارج حدوده، فهو يعمل في ظروف يسودها الكثير من الغموض وتواجهه الكثير من المخاطر (3)،وقصد التغلب على كل هذه الصعوبات يجب أن يتمتع المشروع المشترك بقدرات غير عادية، أو بمستوى متميز لمواجهة التحدي الجديد

¹ B.Aliouat.op-cit.p26

² أنفال نسيب، دور الحوالب المالية والاقتصادية لاتفاقية الشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص12.

³ أنفال نسيب، مرجع سبق ذكره، ص12.

يمكن أن يكون التميز في التكنولوجيا المتطورة التي يحوّزها أو في تقنيات الإدارة الحديثة التي يستعملها، أو في القدرات المالية والسمعة وجودة المنتجات⁽¹⁾، ونميز في هذه النظرية نوعين من الاحتكار هما⁽²⁾:

● **احتكار الشركة الأولى للسوق:** فالمؤسسة التي تدخل إلى السوق أولاً في مجال إنتاج منتج معين، ستظل دائماً المتفوقة مهما حاولت المؤسسات الأخرى منافستها؛

● **القوة الاحتكارية:** يتمثل الدافع الرئيسي للاستثمار في الدول الأجنبية في القوة الاحتكارية، وتفترض هذه النظرية أن ممارسة أي نشاط في دولة أجنبية له تكاليف مرتفعة لا تتحملها سوى المؤسسات التي لها مزايا تنافسية.

4. **نظرية تبعية المورد:** ساهمت هذه النظرية في تحليل أهداف الشراكة، أي المؤسسة الغير قادرة على مراقبة عوامل الإنتاج تتجه نحو الشراكة، فمثلا الشركات البترولية العالمية الغير منتجة للمحروقات تسعى لاستغلال إمكانياتها وطاقتها التكنولوجية المتطورة، وذلك باستيراد المواد البترولية الخام وإعادة تحويلها وتصنيعها، ثم تقوم بتصديرها على شكل مواد تامة الصنع مع الإشارة إلى فارق السعر بين شراء المواد الخام وإعادة بيعها في شكل آخر مع العلم أن عمليات التحويل و التصنيع للنفط الخام يمكن القيام بها في البلد الاصيلي(المنتج)، ولتدرك هذا الموقف غير العادل فإن الدول الأصلية (المنتجة) قصد استغلال إمكانياتها بصفة شاملة عمدت منح تسهيلات جبائية للشركات ذات الاختصاص في تحويل المواد البترولية قصد القيام بمثل هذه النشاطات محليا⁽³⁾.

يمكن القول أن الشراكة الأجنبية تهدف عموماً إلى تنمية وتطوير واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بشكل أكثر كفاءة وفعالية ورفع مستوى الإنتاج والقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني في إطار تشريعي يعكس السياسات الاقتصادية التي ترسمها الدولة والتي تستهدف إيجاد بيئة اقتصادية واجتماعية مواتية وتهيئة الظروف لتوفير مناخ ملائم يساعد على تشجيع رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية على إقامة مشاريع استثمارية جديدة⁽⁴⁾.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الشراكة وتقييمها

تعتبر استراتيجية الشراكة من بين الوسائل الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسة لتطوير إمكانياتها ورفع مستوى إنتاجها مادياً ومالياً وذلك بناءً على عدة عوامل.

أولاً: عوامل نجاح الشراكة:

إن استراتيجية الشراكة من بين الاستراتيجيات التي يتوجب عند القيام بتنفيذ إتباع قواعد و أساليب معينة لتكون عاملاً أساسياً لنجاحها ، حيث يتطلب نجاحها توافر العوامل التالية:

¹ ليلي أوشن، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² أنفال نسيب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ سهام عبد الكريم، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2007، ص 35.

⁴ ليلي أوشن، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

• التخطيط الاستراتيجي

إن للتخطيط أهمية في استراتيجية الشراكة بداية من قبل تنفيذ الشراكة الى غاية باقي مراحلها إذ يوضح الصورة النموذجية للتوقعات المنتظرة من الشراكة، وبذلك يجب ان يكون التخطيط استراتيجي منهجي سليم ودقيق؛

• الثقة المتبادلة

- وتعتبر أهم عامل لنجاح الشراكة بالمقارنة مع العوامل الأخرى، وتقوم على ثلاث عناصر اساسية وهي (1):
- ✓ التبادل الصحيح و الصريح للمعلومات اللازمة ، والاستعداد للإجابة على كل الاسئلة التي يمكن ان يطرحها الشريك ولها علاقة بالشراكة؛
 - ✓ تقدير وتقييم الأهداف الواجب إتباعها من طرف الشركاء، وذلك على المدى الطويل والقصير وفقا لما اتفق عليه الشركاء؛
 - ✓ نزاهة العلاقة الشخصية بين الشركاء لإضفاء الثقة بينهم، والعمل بجدية وفعالية من طرف الاخر.

• التوازن والتكامل

يقصد بالتوازن مراعاة التساوي و الانصاف و في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وإبداء الرأي حتى وان كان الشريك يساهم بالأقلية ، اما التكامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها (2)؛

• تقييم النزاعات الشخصية

- إن الإلمام بهذه النقاط يعد عاملا هاما للسير الحسن لعمل الشراكة، حيث يجب أن يكون الشركاء على علم ودراية بجميع المخاطر والنزاعات التي تقوم عليها الشراكة، ولتفادي النزاعات اللازمة عن الشراكة يجب (3):
- معرفة المصالح الخاصة بالشريك في المدى الطويل واحترام استقلاليتها؛
 - المعرفة المسبقة بمواطن النزاعات المحتملة؛
 - تجنب نقاط ضعف الشريك أو إصلاحها؛
 - الاهتمام بمواطن القوة في الشريك.

02- تقييم الشراكة: ويمكننا تقييم الشراكة من خلال مزاياها وعيوبها .

وفيما يلي نذكر مزاياها:4

- تخفيض تكاليف التبادل، وتوزيع المخاطر بين الشركاء؛

¹ نجاح منصري، أثر الشراكة الاورو متوسطة على التجارة العربية البينية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015، ص18.

² أنفال نسيب، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ نجاح منصري، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴ أنظر إلى : - عبد الوهاب بلمهيدي، عادل لعجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال ، الدوافع والتقييم، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية' جامعة سطيف2، ص124.

- اكرام يعقوب، مزايا وعيوب الشراكة في الأعمال، في الموقع: WWW.Himag.Com تاريخ إطلاع: 2023/04/28.

- مراد خروبي ، الشراكة الأورو متوسطة وآثارها على المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة،

2015، ص87.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

- فتح منافذ سوقية جديدة، وتخطي حواجز الدخول؛
- أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي بفضل تبادل الخبرات؛
- في حال وقوع خسائر يتشارك الأطراف في المسؤولية مما جعل الدعم المعنوي أكبر؛
- تساعد الشراكة على تخفيف العبء على ميزان المدفوعات حيث يتم التقليل من التحويلات الرأسمالية إلى الخارج في شكل أرباح إلا بقدر نصيب الشريك الأجنبي فقط؛
- استغلال الامتيازات و الإجراءات التفضيلية التي لا يمكن الحصول عليها في بلدانها الأصلية؛
- اكتساب الأسواق المحلية والحصول على المواد الأولية وبراءات الاختراع والابتكارات الأصلية. وتتمثل أهم عيوبها في: ¹
- يؤدي التحالف والشراكة إلى إنشاء كيانات كبرى تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحماية هذا ما قد يؤدي إلى القضاء على الصناعة الوطنية؛
- تعتبر الشراكة خطرا على الصورة الاقتصادية للدولة المستقلة، لأنها يمكن أن تصبح في الأخير كمجرد سوق جديد للمنتجات، وهذا ما ينقصها من الجودة والتكنولوجيا الموجهة لهذه الدولة المستقبلة للشراكة؛
- عدم القدرة على تسوية الخلافات البسيطة تؤدي في أغلب الأحيان إلى إشكاليات أكبر ؛
- فقد الملكية في الإفلاس أو إخفاق أحد الأطراف بالالتزام بوعوده.

المبحث الثالث: أشكال الشراكة وتسييرها

في البداية شهدت اتفاقيات التعاون والشراكة تطورا ملحوظ في المؤسسات الكبيرة، ثم تعدتها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في الدول المتقدمة أو النامية و قد أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات من أجل كسب أسواق جديدة ، وهذا ما يخلق لنا أشكالا مختلفة من الشراكة ومعقدة التسيير، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أشكال الشراكة والتسيير الاستراتيجي لها.

المطلب الأول: حسب العلاقة بين المؤسسات

حسب هذا المعيار ينقسم إلى نوعين ، إذ يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة، والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة.

أ- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة

بالاعتماد على معياري الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج، ميز كل من غاريت و ديسوغ في دراستهما لأشكال الشراكة التي تقوم بين المؤسسات المتنافسة، ما بين الشراكة المتكاملة، شراكة التكامل المشترك، شراكة شبه التركيز.

¹ بدر الدين طالبي، الشراكة الأجنبية بين النظرية والتطبيق، ص 143 .

1) الشراكة المتكاملة:

في ظل هذا النوع من الشراكة نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف الشراكة تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل، أي على سبيل المثال قيام شركة ما بتسويق منتجات شركة أخرى في بلد الشركة الأولى، على أن تقوم الشركة المتحالفة بتسويق منتجاتها في بلدها الأصلي، وهذا النوع يمس أساسا النشاطات التجارية، كما هو الحال بالنسبة لتسويق السيارات⁽¹⁾.

كمثال على ذلك تكفلت الشركة الأوروبية Roussel-uclaf بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda، إضافة إلى أن هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة السيارات، فشركة Ford مثلا تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوزع شركة General Motors هي الأخرى منتجات كل من Suzuki وToyota⁽²⁾.

2) -شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين، حجمه الحرج (La Tailles Critique) عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل لإنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال⁽³⁾.

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

كمثال على هذا النوع من الشراكة هو إنتاج محرك من نوع V6P.R.V من طرف شركات (Renault،Peugeot،Volvo)، حيث ساهمت كل من هذه الشركات الثلاث بمبلغ متساوي قدر ب 15مليون فرنك فرنسي أنداك، وأدى هذا المشروع إلى توسيع تشكيلة هذه الشركات من خلال إنتاج أنواع جديدة من المنتجات هي اليوم ذات قدرة

¹ هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص ص51-52.

² سهام موسى، نوال شين، أشكال استراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد2، 2017، ص133.

³ عبد النعيم دفرور، إلياس شاهد، الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد8، العدد2، 15أفريل 2018، ص30.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

تنافسية عالية مثل (XM، Safrane، Espace، Alpine، Volvo760، 605 و 780)، وتجري البحوث التطويرية الخاصة بهذا المنتج المشترك (محرك V6P.R.V)، في مكتب دراسات بمشاركة كل الأطراف (1).

(3) - شراكة شبه التركيز:

تجمع شراكة شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المشتركة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف، وي طرح في السوق بشكل مشترك. ويرتكز هذا النوع من الشراكة على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف، مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، خاصة وأنه يلغي التنافس بين الأطراف، طالما أن المنتج المسوق واحد، كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجما، والمؤسسات المشتركة ستستفيد من مزايا عملية التركيز، دون أن تقوم بها، لذلك تسمى الشراكة " شبه التركيز".

مثال: منتجات Airbus عبارة عن منتجات مشتركة نهائية بين مجموعة من المنتجين الأوروبيين (شركة Aérospatiale الفرنسية بنسبة 37.9%، شركة DASA الألمانية بنسبة 37.9%، شركة British Aerospace البريطانية بنسبة 20%، شركة Casa الإسبانية بنسبة 4.2%) (2).

يمكننا أن نلخص شراكات المؤسسات المتنافسة في جدول يوضح مفهوم كل شكل و الهدف منه إضافة إلى الأثر المحتمل لكل نوع على المنافسة و التنظيم المناسب في كل حالة (3).

الجدول رقم (02): أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة والهدف منها

نوع الشراكة	شراكة متكاملة	شراكة التكامل المشترك	شراكة شبه التركيز
التعريف	مؤسسة تمتلك شبكة توزيع وبيع منتج مطور من طرف مؤسسة منافسة تريد تسويق هذا المنتج	مجموعة مؤسسات تطور و/أو تنتج عنصرا أو مركبا مشترك يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف	اتحاد مصانع consortium بين مؤسسات متنافسة تطور منتج مشترك
الهدف	توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار في أصول	الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط	الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز

¹ سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004. ص ص 32-33.

² أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص ص 198-199.

³ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

	دون اللجوء إلى مورد خارجي	متماثلة بين الشركاء	
الأثر على المنافسة	المنافسة باقية بالمنافسة بخصوص المنتجات النهائية	المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتجات الأخرى بينما لا تبقى في المنتج محل الشراكة	
نوع التنظيم السائد	المشاركة في أعمال البحث والتطوير بين المتشاركين، إضافة إلى الإنتاج في مصنع مشترك	كل طرف يقوم بوظائف حسب الأصول التي يملكها وقد يكون الإنتاج والبيع من طرف فرع مشترك	
الصناعات التي يسود فيها كل شكل	صناعة السيارات، صناعة الإعلام الآلي، الطائرات	صناعة السيارات، قطاع الاتصالات	
أمثلة	Concorde Airbus Eurocopter	محرك (PRM)V6 Remault - VW Sremens -IBM	«Nummi» TOYOTA GM-Matra-Roussel- «Espace» Renault Uzlal-Takeda

المصدر: سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص35.

ب- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

ونقصد بها تلك الشراكة التي تنشأ بين المؤسسات التي لا توجد بينها أي رابطة منافسة، وتتمثل في:

1. المشاريع المشتركة:

يتسع مفهوم المشروع المشترك من الناحية النظرية ليشمل كل صور المشاركات التي تقام على أساس المشاركة برأس مال، وتؤدي إلى تكوين كيانات ذاتية¹ والتي تقام على أساس المشاركة التعاقدية (Contractual Joint Ventures) التي لا ترقى إلى مرتبة المشاركة في رأس المال² وتسعى إلى تثبيت علاقات تعاقدية مع الأطراف المعنية بهدف تحقيق أهداف اقتصادية، وقد تكون مشروعات مؤقتة أحيانا، وأحيانا أخرى تكون ذات أجل طويل⁽¹⁾.

¹ سميح مسعود براقوي، المشروعات العربية المشتركة (الواقع والآفاق)، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1988، ص18.

وتتميز المشروعات المشتركة بما يلي⁽¹⁾:

✓ إنشاء وحدة جيدة مع الاحتفاظ باستقلال الشركاء؛

✓ تدار المشروعات المشتركة بواسطة فريق إداري منفصل؛

✓ للشركات الأم دور أساسي في القرارات الاستراتيجية للمشروعات؛

✓ وسيلة لدخول الأسواق الدولية في الدول التي لا تسمح للأجانب بالملكية الكاملة للمشروعات.

ويأخذ المشروع المشترك أحد النوعين، فإما اتفاق الأطراف على قيامه بالنوع التعاقدى الذي يعتبر الصورة الأكثر انتشارا إذ أن العقد هو مصدر الالتزام لكل من أطرافه⁽²⁾، أو اتفاقهم على إنشاء شركة تقوم بتنفيذ المشروع المزمع تنفيذه أي المشروع المشترك التنظيمي، والذي يقصد به ذلك التعاون الذي يساهم به أطرافه في رأس ماله ويؤسسون شركة مشتركة في سبيل القيام بتنفيذ المشروع⁽³⁾.

2. الشراكة العمودية

وهي الوضع الذي تستخدم فيه المؤسسة كل عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية أخرى، كما يعرف أيضا على أنها "تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة، تحت ملكية ومراقبة واحدة"⁽⁴⁾، وقد ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، وتميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج.

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكات ما قامت به شركة Cummins Engines المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعا جديدا من المكابس Les pistons وهي مركبات أساسية في كل نوع من أنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقا للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء، وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف إمكانات الموردين الذين يملكون وسائل أحسن، وبالمقابل أفادت الدراسة أنه في حالة اختيار الشركة إجراء هذه التعديلات في عمليات الإنتاج على المستوى الداخلي فإنه يتوجب عليها تخصيص استثمارات تفوق العشرين مرة ما يملكه الموردون في ميدان البحث والتطوير خاصة، إضافة إلى كون الشركة لا تملك المعرفة الكافية وهذا ما قد يؤدي بها إلى فقد موارد هامة يمكن تخصيصها وتوجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيك أو إلى بدائل أخرى للوقود، وبعد التوصل إلى تلك النتائج قررت الشركة استخراج (Externaliser)

¹ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالقات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 191.

² علي فوزي الموسوي، إيمان حمزة حسين، أنواع المشروع المشترك، مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، العدد الخاص الثالث، الجزء الثاني، جامعة بغداد، بغداد، 2017، ص 194.

³ علي فوزي الموسوي، إيمان حمزة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 195.

⁴ فريد حدادة، خالد بن جلول، التحالقات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة (تجارب وطنية ودولية)، مجلة

أفاق للبحوث والدراسات، العدد 3، المركز الجامعي إيليزي، 2019، ص 203.

عمليات الابتكار والإنتاج لهذه المركبات الجديدة (مكابس المحركات) للموردين، في حين ركزت الشركة نشاطها على مركبات أخرى⁽¹⁾.

3. اتفاقيات ما بين القطاعات

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

هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الإعلام الآلي، الإلكترونيك والهدف منها يتمثل في⁽³⁾:

- الوصول إلى مؤهلات وكفاءات جديدة ومكاملة، كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية...إلخ؛
- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيا خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.

المطلب الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاع النشاط

يمكن تقسيم أشكال الشراكة حسب هذا المعيار إلى شراكة صناعية، تجارية، تقنية، مالية، وشراكة خدماتية.

1. الشراكة الصناعية

الشراكة الصناعية تخص المجال الصناعي أين تجتمع الأطراف وتتفق على إنجاز أعمال صناعية من خلال دمج ومشاركة التجهيزات والوسائل ومختلف عوامل الإنتاج التي يمتلكها الأطراف⁽⁴⁾، كأن يكون أحد الأطراف منتج لمستلزمات الإنتاج والآخر مصنع المنتجات النهائية، ويترتب على ذلك توفر مجموعة من الشروط وأهمها الثقة المتبادلة والتخلي بروح المساواة وأيضاً بعد النظر وخصوصاً عند التعرض لمعوقات ظرفية مصاحبة للاستثمار الصناعي، يتمثل الغرض من هذه الشراكة بالنسبة للدولة المستقبلية في اكتساب الخبرات

¹ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

² سهام موسى، نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

⁴ بغداد باي غالي، الميلود سحنانين، الشراكة الأجنبية رهان المؤسسات الاقتصادية لبناء تحالفات استراتيجية عالمية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11،

العدد 01، 2020، ص 175.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

ونقل التكنولوجيا المتطورة بهدف الاستعمال الأمثل لمواردها المختلفة، أما بالنسبة للدول المستثمرة فهدفها هو اقتحام الأسواق الجديدة وتطويرها مما يسمح لها بتسويق منتجاتها (1).

الشراكة بين الجامعة والتنظيم الصناعي: فعلى سبيل المثال تصنيع السيارة سيكون من طرف الشركة و الكلية تقدم التقنية، بينما تقدم الشركة الأموال للكلية التي تستثمر في الشراكة من خلال تبادل البحوث التكنولوجية أو التنمية، إذ على سبيل المثال إذا شاركت الكلية في البحث عن كيفية تحسين كفاءة المحرك، البيانات المشتركة بين الشريكين من شأنها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى استفادة كلا الطرفين على حد سواء.

الشراكة الصناعية بين الأفراد: فقد يقرر شخصين تشكيل شراكة صناعية فيها شخص واحد يوفر رأس المال، في حين أن الآخر هو من يوفر مهاراته والوقت واستثماره في الشركة، وفي كثير من الأحيان كلا الشريكين سوف يعتمدان على راتب من الأرباح حسب الاتفاق المسبق مع الشريك الذي يوفر رأس المال الذي يحصل في كثير من الأحيان على حصة أكبر.

وتوجد عدة أشكال للشراكة الصناعية منها:

• اتفاقيات المقابولة الباطنية:

تعرف بأنها تقرير اقتصادي أو كيان يسمى المقاول الرئيسي، يطلب من كيان آخر مستقل، المقاول من الباطن (أو المورد)، للقيام بإنتاج أو تجهيز مادة، مكون، جزء، مجموعة فرعية أو توفر الخدمات الصناعية وفقا للخصائص التي يحددها المقاول الرئيسي.

وتعتبر تجربة "موتورولا" المنتج الرئيسي للسلع الالكترونية الاستهلاكية مثالا يحتذى به في هذا الميدان، فقد كانت رائدة وبارزة منذ منتصف السبعينات حتى مطلع الثمانينات أين اصطدمت بمنافسة شديدة من طرف شركتي "ماتسو شيتا" و"سوني"، وأخذ منافسيها في التزايد مثل شركة "فيوجستو" اليابانية، و"فيليبس" الهولندية و"سيمتر" الألمانية.

وأمام هذا الوضع اختارت "موتورولا" استراتيجية هجومية تسعى من خلالها للتواجد القوي في السوق اليابانية، وتنفيذا لهذه الاستراتيجية أبرمت الشركة اتفاقات حقوق التصنيع و مقاولات باطنية مع "توشيبا" خاص بوحدة الذاكرة لتقوم فيما بعد بعملية التجميع والتغليف وتسويق تلك الرقائق تحت اسمها وعلامتها التجارية، وكانت نتائج هذه الاستراتيجية واضحة على شركة "موتورولا" التي توصلت إلى تصميم أفضل منتجاتها وحازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية، وعززت اقتصاديات الحجم عندها (2).

• عقود التصنيع:

تعتبر عقود التصنيع إتفاقيات تبرم بين مؤسسة أجنبية وإحدى المؤسسات الوطنية بالدولة المضيفة، ويتم بمقتضاها قيام المؤسسة الوطنية بتصنيع وإنتاج منتجات المؤسسة الأجنبية، وعادة ما تكون هذه الاتفاقيات

¹ ليلي أوشن، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

² عبد الكريم مسعي، عاشور مزريق، مشاريع الشراكة الصناعية ودورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 25، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص 192-193.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

طويلة الأجل يتحكم فيها الطرف الأجنبي بإدارة المشروع، يتم اللجوء إليها قصد التخفيض من تكاليف التسويق والاستفادة من انخفاض أجور العمال وأسعار المواد الأولية وكذا الحصول على الحوافز الحكومية التي تمنح للطرف الأجنبي، ومن الأمثلة الميدانية على ذلك الشراكة بين شركة موتور باعتبارها أول مصنع للسيارات في العالم ومجموعة دايو مجموعة كوريا لصناعة المعدات التقنية (1).

• عقد شراء بالمبادلة (المقابل)

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

يمكننا من خلال ما تقدم أن تؤكد على أهمية الشراكة في الميدان الصناعي، باعتبارها محورا هاما للتنمية الاقتصادية والسيطرة على الأسواق العالمية وجلب تكنولوجيا عالية، ولقد تمكنت العديد من الدول أن تنقل التكنولوجيات المناسبة لها من خلال هذه الاتفاقيات كما هو الشأن في اليابان وماليزيا وسنغافورة، إضافة إلى أن العديد من الشركات الوطنية أو المحلية جلبت التكنولوجيا من الشركات متعددة الجنسيات خاصة في الصناعات الإلكترونية وصناعة السيارات (2).

2. الشراكة التجارية

تتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر، تعاني المؤسسة الأصلية من ضعف نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للشراكة التي قد تكون في شكل منح عقود امتياز، اتفاقيات تراخيص، اتفاقيات تمويل، وهذا ما يسمح بتقليص تكاليف المعاملات الجارية وفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهذا ما قد يؤثر على رقم الأعمال بصفة إيجابية (3).

وهناك أشكال عدة للشراكة التجارية نذكر منها (4):

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

✓ غياب أو نقص الكفاءات العالية الخاصة بالمنتج في المؤسسة؛

✓ ارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بإمكانية الشراء من المصدر الرئيسي؛

¹ ليلي أو شن، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ محمد خميسي بن رجم، إيمان عتارسية، الشراكة الأجنبية بديل استراتيجي في ظل المنافسة الدولية لرفع القدرة المالية والإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، ص 37.

⁴ سليمان بلعور مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

- ✓ السمعة والشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز بها منتج المؤسسة المانحة للترخيص.
- **تأسيس الشركات:** وهذا النوع من أنواع الشراكة عند تزايد عنصر لمخاطرة لدى المستثمرين⁽¹⁾، فحين تجد بعض المؤسسات نفسها أمام صعوبات لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية هذا ما يجعل إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق⁽²⁾.
- **حق الامتياز:** عقد الامتياز يسمح للممنوح له الامتياز من قبل مؤسسة أخرى هي صاحب الامتياز، الحق في استعمال شهرتها و/أو علامتها، مهاراتها، تسويق منتجاتها وخدماتها مع المساعدة التجارية والتقنية، وفي المقابل يجب عليه منح مساهمة مالية واحترام بنود العقد، ويكمن الفرق بينه وبين عقد الترخيص في أن صاحب الامتياز يتخلى كليا للممنوح له عن المنتج أو الخدمة⁽³⁾.

3. الشراكة التقنية

وتتضمن نقل التكنولوجيا الحديثة واستعمالها في العمليات الانتاجية⁽⁴⁾، إذ تتيح هذه الشراكة تبادل الخبرات فضلا عن تكوين فريق مشترك من مهندسي التصميم والتطوير، ويبرز هذا الشكل بدرجة عالية في قطاعات شركات الأدوية العالمية، انتاج الأسلحة والسلع الاستراتيجية، انتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى، وأيضا الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيماوية⁽⁵⁾.

الجدول رقم(03): أمثلة لشراكات رئيسية لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية

م	الشريك	الصناعة	الغرض	نوع الشراكة
1	كرايسلر الأمريكية	وحدات انسان الي	تطوير مشترك	مشروع مشترك
2	فيات الإيطالية	محركات طائرات	تطوير مشترك للمنتج	تعاقد
3	توشيبا اليابانية	نظم طاقة محرك	توريد من الباطن	تعاقد
4	يوكوجاوا اليابانية	مكونات إلكترونية	توريد من الباطن	مشروع مشترك

المصدر: أبو محمد الطاهر أحمد محمد علي، أبو مصعب موسى محمد يعقوب، أثر الشراكة في نتائج الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة كابلات جيايد السعودي، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريس تيسمسيلت، الجزائر، 2020، ص30.

ومن بين الاتفاقيات المخصصة للقيام بالشراكة التقنية نجد⁽⁶⁾:

¹ ثناء عبد الجبار خلف، أمل علي محسن، سبل الإلتقاء بالشراكة بين الوحدات البحثية في هيئة التعليم التقني والقطاع الخاص، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204، ص 566.

² عيد النعيم دفرور، إلياس شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ عيد الوهاب بلمهيدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

بغداد باي غالي، الميلود سحنانين، مرجع سبق ذكره، ص 175⁴.

⁵ أبو محمد الطاهر أحمد محمد علي، أبو مصعب موسى محمد يعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁶ ليلى أوشن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- **اتفاقية في مجال البحث والتطوير:** إذ يمكن للمؤسسة أن تبرم اتفاقية شراكة للبحث والتطوير وذلك مع مؤسسة أخرى أو مكتب دراسات متخصص لمدة زمنية معينة قصد تطوير مشروع محدد، فهي تؤدي إلى الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات وكذا تخفيض المخاطر، و يعرف هذا النوع من العقود في مجال البحث عن المحروقات كثيرا، مثل شركة سونطراك التي أبرمت عقد شراكة مع بريتيش بتروليوم (B.P) في مجال البحث والتنقيب، في نهاية ديسمبر 1995 ومدته 30 سنة (سنتين للبحث، 4 سنوات للأشغال، و 24 سنة للاستغلال والانتاج)، وقد دفع الشريك الأجنبي ما قيمته 50 مليون دولار كحق دخول، والهدف من هذا العقد هو البحث عن الغاز في عين صالح إنتاجا وتسويقا؛
 - **اتفاقية نقل المعرفة الفنية:** تسمح هذه الصيغة للشريك من الاستفادة من نقل المعارف ذات القيمة الاقتصادية الهامة والمردودية، بالإضافة إلى رفع مستواها التنافسي على مستوى المحيط العام⁽¹⁾؛
 - **اتفاقية الترخيص:** الترخيص هو أن تقوم المؤسسة المرخصة بمنح حقوق استغلال الملكية الفكرية، والتكنولوجية، طرق وأساليب العمل، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع، والعلامات التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجر يتفق عليه الطرفين، علما بأن التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة المرخصة تعتبر أصلا من أصولها، تقدم حق استعمالها للمؤسسة المرخص لها، دون التنازل عنها فملكيتها تبقى لها⁽²⁾.
- ### 4. الشراكة المالية

وهذا النوع من الشراكة متعلق بدرجة مساهمة الشريك في رأس مال الشريك الثاني عن طريق الاستثمار المباشر، حيث تتيح هذه الصيغة الحق في توجيه إدارة وسياسات لشريك تمت المساهمة في رأس ماله، الأمر الذي يخدم مصالح الشريك المستثمر في تطوير منتجاته وجهوده التسويقية⁽³⁾، وهذا ما فعلته على سبيل المثال شركة فورد عندما تملك حصة بنسبة 25% في شركة مازدا، كذلك تجد جنرال موتورز لها 39% في أسهم شركة أيسوزو و 55% في أسهم سوزوكي و 50% في أسهم دايو موتورز الكورية، وأدى هذا مع التعاقد من الباطن لأن أصبحنا أمام ظاهرة السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات⁽⁴⁾.

المطلب الثالث : التسيير الاستراتيجي للشراكة

تتميز استراتيجية الشراكة بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضيف على تسيير إدارة هذه العلاقة طابع التعقيد، و ما يزيد من صعوبة التحكم في هذه الرابطة هو تلك الأهداف الخاصة بكل شريك والتي قد تكون غير ظاهرة من طرف أحد الأطراف مقارنة مع تلك الأهداف المشتركة، كما أن العمل على تحقيق تلك الأهداف الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب

¹ محمد خميسي بن رجم، إيمان عتارسية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² أمينة بلعيد، **الشراكة التقنية في الصناعة الدوائية ودورها في تعظيم الربح (دراسة تحليلية لمجمع صيدال)**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، 2018، ص ص104-105.

³ محمد خميسي، إيمان عتارسية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ عبد النعيم دفرور، إلياس شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

مصالح الطرف الاخر كثيرا ما يوقع الخلافات والمنازعات من حين إلى آخر⁽¹⁾، وسنتطرق في هذا المطلب إلى معايير اختيار الشريك المناسب، ومراحل تكوين الشراكة.

أولاً: معايير اختيار الشريك

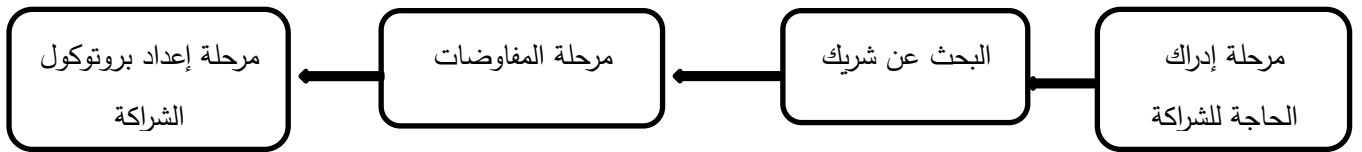
تأخذ المؤسسات عدة معايير بعين الاعتبار عند اختيارها لشركائها من بينها⁽²⁾:

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية، أو تسويقية؛
- فهم نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات وهذا لتجنب المخاطر؛
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً؛
- أن يكون الأفضل التعاون مع الطرف الاخر بدلاً من منافسته؛
- دراسة المتغيرات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية الخاصة بكل شريك، أي دراسة نموذج (PESTE)؛
- أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة؛
- الاتفاق المسبق على الاستراتيجية المزمع اتباعها؛
- استخراج فكرة واضحة عن التحالف على المدى؛
- البعد النسبي (حذار من الشراكة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة)⁽³⁾.

ثانياً: مراحل تكوين الشراكة

تعددت دوافع المؤسسات إلى عقد الشراكات ، إذ يمكن القول بأن الشراكة تقوم بين طرفين على الأقل، إذا رأى كل طرف أن ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، وتتم استراتيجية الشراكة بعدة مراحل انطلاقاً من إدراك الحاجة للشراكة، ثم مرحلة البحث عن الشريك، تليها مرحلة المفاوضات، وأخيراً مرحلة إعداد بروتوكول الشراكة، ويمكن تلخيص مراحل تكوين الشراكة فيما يلي:

الشكل رقم (3): مراحل تكوين الشراكة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

• المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى الشراكة

في هذه المرحلة يدرك أطراف الشراكة أنه أصبح من الضروري لكل منهما التحالف وأنه مفيد للجميع، وأنه يساعد في الحصول على ميزة تنافسية، وتتفق المؤسسات وقتاً ومجهوداً كبيرين في جمع المعلومات عن

¹ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص42.

² بغداد باي غالي، الميلود سحنانين، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، ص 40.

الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية الشراكة

المؤسسات التي من الممكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة⁽¹⁾.

• المرحلة الثانية: مرحلة البحث عن شريك

وتعتبر أصعب مرحلة، فلببحث أو الاتصال بالشركاء تتبع المؤسسة عادة إما أسلوب المناقصات الوطنية أو الدولية، حيث تقوم المؤسسة بنشر إعلان أو إشهار في الجرائد أو عبر وسائل الإعلام الأخرى، أو بواسطة هيئات أخرى كالبنوك و البورصات.

• المرحلة الثالثة: مرحلة المفاوضات

بعد تحديد الشريك المناسب، تأتي مرحلة تحرير ملف التفاوض وتوضح فيه جميع النقاط المتعلقة بالشراكة، ويتم ذلك من خلال :

- ✓ طرح الأفكار المدرجة الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل.
- ✓ تدخل الرئيس أو المدير العام لإضفاء بعض النقاط الأساسية.
- ✓ تبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة التجارية و التقنية⁽²⁾.

• المرحلة الرابعة: مرحلة إعداد عقد الشراكة

هذه المرحلة تتضمن المصادقة على بروتوكول الاتفاق، والذي يعني مجموعة من القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكميات المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، وكيفية تقييم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الاسم الجديد للشراكة⁽³⁾.

¹ أمال بوسمينة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

عبد النعيم دفرور، إلياس شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 43.

خلاصة

تمتلك المؤسسة الاقتصادية بدائل مختلفة تفاضل بينها تبعا لما تراه مناسبا من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن بين هذه البدائل الشراكة والتي تعتبر اتفاقية طويلة الأجل بين مؤسستين أو أكثر تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة في تعاون متبادل رسمي.

ويمكن تصنيف أشكال الشراكة بالاعتماد على معيارين رئيسيين: المعيار الأول يتمثل في طبيعة العلاقة بين المؤسسات ويندرج ضمنه مؤسسات غير متنافسة ومؤسسات متنافسة، أما المعيار الثاني فهو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية.

ويعتبر التسيير الاستراتيجي للشراكة عاملا مهما لإنجاحها وذلك من خلال إجراء دراسة وتقييم أوليين للمشروع وكذا الشريك من كل الجوانب، قبل البدء في أي مشروع مشترك، واتباع المراحل اللازمة لتجسيد الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين على أرض الواقع، وتحقيق النتائج الإيجابية المخطط لها في بداية هذه الشراكة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء عامة والأداء المالي خاصة من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا ، حيث اهتمت جميع المؤسسات بهذا الموضوع وذلك لتحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية ، الأمر الذي يستدعي تحليل شامل لمختلف أنشطتها لتقييم أدائها ، حيث تنعكس هذه العملية في مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة و تطورها وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

لذا سيعالج في هذا الفصل الإطار النظري للأداء المالي للمؤسسات ضمن ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

لا يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو والاستمرارية إلا إذا كان أداءها المالي في المستوى المطلوب، على اعتبار أن هذا الأخير يعبر عن قدرتها على الاستخدام الجيد لأصولها بما يتيح لها توليد الإيرادات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن كلمة الأداء لاتينية الأصل، فالأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه⁽¹⁾.

أولاً: تعريف الأداء

سوف نقوم بعرض مجموعة من التعاريف المختلفة للأداء لبعض الباحثين

- عرف كل من D.Kaisergruber et Handrieu الأداء على أنه " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين".
- عرف Drucker الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁽²⁾.
- يعرفه بعض الباحثين على أنه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج..."⁽³⁾.

ثانياً: العوامل المؤثرة في المؤسسة

توجد عدة عوامل تؤثر في الأداء، سوف نذكر أهم عاملين ما يلي⁽⁴⁾:

- **عامل ثقافة المؤسسة:** تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيراً فعالاً على نتائجها الاقتصادية على المدى الطويل، فيرى V. Michel أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء، عليها أن تتقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما على المؤسسة الانفتاح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء.
- **عامل الرؤية:** وهي الوجهة التي تقود المؤسسة إلى بلوغ طموحاتها والمستقبل المخطط له، وبالتالي فإن الرؤية هي عبارة عن النهج الذي تسير عليه المؤسسة، وتعتبر أيضاً مرجعاً للاختيارات الاستراتيجية، فإن كان المسير يمتلك رؤية، سيكون بمقدور المؤسسة أن تضمن أداء متميزاً على المدى الطويل.

ثالثاً: أنواع الأداء

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث لآخر ولذا يمكن أن نذكر البعض منها حسب معايير مختلفة وهي كالتالي:

¹ عبد الكريم خيري، مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص 93.

² أحمد نسيب، علي بلحاج ياسين، بالي مصعب، دور التجارة الإلكترونية في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي: الاتجاهات الحديثة وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية، 02.03 ديسمبر 2019، ص 142.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة نوفمبر 2011، ص 86.

⁴ أحمد نسيب، علي بلحاج ياسين، بالي مصعب، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

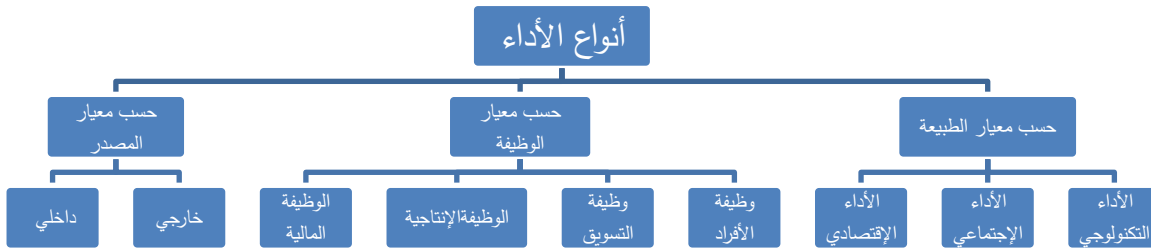
1. **حسب معيار المصدر** : وينقسم الأداء وفق هذا المعيار الى نوعين وهما (1):
 - **الأداء الداخلي**: ويطلق عليه " أداء الوحدة " أي أنه ينتج بفضل ما تملكه الشركة من موارد، فهو إذن ينتج أساسا من التوليفة التالية:
 - أداء الأفراد يمثلون موردا بشريا استراتيجيا قادرا على خلق القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
 - الأداء التقني الذي يتمثل في قدرة الشركة على استخدام استثماراتها بشكل فعال؛
 - الأداء المالي الذي يمثل فعالية تعبئة واستخدام الأموال المتاحة.لذلك يمكن القول أن الأداء الداخلي هو أداء يتحقق من خلال الموارد الضرورية لسير نشاط الشركة من موارد بشرية، مالية ومادية من أجل تحقيق النوعية، التكلفة، الآجال.
 - **الأداء الخارجي** : في ظل البيئة الخارجية المتقلبة، فالأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في بيئة الشركة ، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع ، خروج أحد المنافسين أو ارتفاع القيمة المضافة لهذه السنة مقارنة بالسنة السابقة نتيجة انخفاض أسعار المواد الأولية ، فكل التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة تنعكس في الأداء إيجابا أو سلبا.
2. **حسب المعيار الوظيفي**: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: أداء الوظيفة الإنتاجية، أداء الوظيفة المالية و أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الأفراد وهي كما يلي (2):
 - **أداء الوظيفة المالية**: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى صحة ودقة العمليات المالية، وحسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها؛
 - **أداء الوظيفة الإنتاجية**: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية، مع مراعاة مستوى الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية ؛
 - **أداء وظيفة التسويق**: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها ، ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق، فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات؛

¹ بلعطار زولخة ، أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، 2014-2015 ص 77.

² زرنوح أمجد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسولوجيا ، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 32.

- **أداء وظيفة الأفراد:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:
 - كمية الإنتاج و الجودة؛
 - الخدمات المقدمة للعملاء؛
 - المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور؛
 - معالجة شكاوي العملاء.
- 3. **حسب معيار الطبيعة:** وتقسّم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:
 - **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة، سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فأداء المنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.
 - **الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة.
 - **الأداء التكنولوجي:** يمكن للشركة تحقيق الأداء التكنولوجي إذا تعلق الأمر بتحديد الأهداف التكنولوجية عند بداية النشاط، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.
وفيما يلي مخطط يبين أهم معايير تصنيف الأداء:

الشكل رقم(04): أنواع الأداء في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

في هذا المطلب سنتطرق إلى ذكر مجموعة من التعاريف وأهمية وأهم أهداف الأداء المالي.

أولاً: تعريف الأداء المالي

تعريف 01: هو مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة⁽¹⁾.

تعريف 02: و يعرف بمدى تحقيق القدرة الإيرادية في المؤسسة، حيث إن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية ، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي(ظاهرة الإفلاس)، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية⁽²⁾.

¹ سكندر نشوان وآخرون، أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2018، ص 426.

² حمزة بن خليفة، دور التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 64.

تعريف 03: يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية" (1).

تعريف 04: هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه (2).

ثانياً: خصائص الاداء المالي.

وتتمثل خصائص الأداء المالي في:

- هو وسيلة لجذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- آلية أساسية وفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- يعطي صورة واضحة عن الوضع المالي القائم في المؤسسة .

ثالثاً : أهمية الاداء المالي

أما أهمية دراسة الأداء المالي فيمكن استعراضها فيما يلي (3):

- متابعة ومعرفة بنشاط المؤسسة وطبيعته؛
- متابعة ومعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

كما يعتبر كل من waddock و graves أن الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالسيولة والربحية، وغيرها من النسب التي تتيح للوحدة الاقتصادية معرفة نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالوحدات الاقتصادية المنافسة (4).

رابعاً: أهداف الأداء المالي

يحقق الاداء المالي الأهداف التالية:

- **التوازن المالي:** يمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، ويستوجب ذلك التعادل بين استخدامات الأموال ومصادرها، فالتوازن المالي يساهم

¹ صافية بومصباح، الحسين بلعجوز، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية و الاداء المالي للمؤسسات، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص 274.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 39.

³ حسن الحسيني فلاح، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 234.

⁴ حمزة بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

في توفير كل من السيولة واليسر المالي للمؤسسة⁽¹⁾، بالإضافة خلق قيمة وتحقيق أكبر مردودية عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ككل⁽²⁾؛

• **تحقيق السيولة واليسر المالي:** وذلك لقياس قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات⁽³⁾، في حين أن اليسر هو قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة⁽⁴⁾؛

• **المردودية:** تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، وتتمثل هذه الوسائل في رأس المال الاقتصادي الذي يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال المالي الذي يعكس المردودية المالية، وتهتم المؤسسة بكل من المردودية المالية والمردودية الاقتصادية؛

• **إنشاء القيمة:** إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية⁽⁵⁾.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين للبحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة نجد:

• **العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة وهذه العوامل يمكن للشركة السيطرة عليها والتحكم نسبيا فيها، أهمها:

- الرقابة على التكاليف؛
- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة؛
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال؛

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (قياس و تقييم)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2001-2002، ص36.

² إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 34، ص422.

³ إسماعيل سبتي، مرجع سبق ذكره، ص422.

⁴ عبدالغني دادن، قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد4، 2006، ص41.

⁵ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص37.

- تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها وتصحيحها⁽¹⁾؛
- **العوامل الخارجية:** وهي عوامل ناتجة عن التغير في المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي لا تستطيع السيطرة عليها، بل بإمكانها توقع نتائجها اللاحقة، أهمها⁽²⁾:
 - التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات؛
 - القوانين والتعليمات التي تطبق على الشركة من طرف الدولة؛
 - السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

لكي نقف المؤسسة الاقتصادية على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص المتاحة والمعوقات التي من الممكن أن تواجهها، لا بد لها من تقييم أدائها وبالأخص أدائها المالي، لأنها عملية مهمة حيث تشمل تقييم الفرد، المؤسسة، واقتصادها ككل، وترتكز فكرته على تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم تقييم الأداء المالي، ومراحله و متطلباته.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يمكن إيضاح مفهوم تقييم الأداء المالي من خلال التطرق إلى تعريفه، و بيان أهميته و أهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي.

تعريف 01: يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس ومراجعة النتائج التي حققتها المؤسسة مقارنة بالأهداف المخطط لها، وتحليل العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤوليات الإدارية، وهذا التقييم يعد حكم على إدارة وتسيير الموارد المتاحة للمؤسسة، فهو قياس للنتائج المنتظرة بمعايير محددة مسبقاً⁽³⁾.

تعريف 02: تشير عملية تقييم الأداء المالي إلى قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة، وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة⁽⁴⁾.

تعريف 03: يعرف أيضاً بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب⁽⁵⁾.

¹ حمزة بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 69

² بلعطار زوليخة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ علي بحري، تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 354.

⁴ حمزة شباح، تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2013-2014، ص 71.

⁵ عبد المجيد كرخي، تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31.

تعريف 04: يمثل تقييم الأداء المالي تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها هذا الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسينه وتطويره، وعندما يطبق تقييم الأداء المالي بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح سوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع، وتؤكد معايير تقييم الأداء المالي على جانبين: أحدهما موضوعي يركز على كمية العمل المنجز والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات العاملين في الإدارة المالية الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب⁽¹⁾. من خلال ما سبق يتضح أن تقييم الأداء المالي هو أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية، فهو عملية قياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، وذلك بمقارنة الأداء المحقق مع الأهداف المسطرة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، وذلك عن طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة، كما أن الأداء المالي الجيد أصبح أساسياً لتأمين بقاء المؤسسة في البيئة التنافسية، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط التالية⁽²⁾:

- يعتبر تقييم الأداء المالي مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية؛
- يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققتها المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها المالي؛
- يشخص المشكلات وبالتالي يمكن للمؤسسة من معرفة مراكز القوة والضعف فيها، مما يسهل إيجاد الحلول الملائمة وفي الوقت المناسب.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء المالي

يمكن أن تلخص أهداف تقييم الأداء المالي في العناصر التالية⁽¹⁾:

¹ مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011، ص 11.

² حلفاء دينال، دور تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2015-2016، ص 57.

• نقوم بعملية تقييم الأداء المالي لمعرفة المركز المالي للمؤسسة، هذا المركز يوضح إمكانية الإدارة في اتخاذ بعض الإجراءات لتحقيق بعض الأهداف المسطرة، زيادة على هذا فإن كان الموقف المالي سيئاً، فإنه يكشف وجود مشكلة في أسلوب العمل لا بد من تصحيحها؛

• إن عملية تقييم الأداء المالي لمؤسسة تسمح بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث:

✓ السيولة أي قدرتها على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل؛

✓ كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم؛

✓ قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية و قادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة؛

✓ كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة و المتداولة؛

• البحث عن الأخطاء والانحرافات وأسبابها والمسؤولين عنها، وذلك لمحاولة تصحيحها وتقاديها مستقبلاً؛

• تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المالية، وذلك بتخصيص الموارد المناسبة (أموال خاصة أم أجنبية) في الاستخدامات المناسبة (الأصول الثابتة أو المتداولة)؛

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المالي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على خطوات أو مراحل محددة لعملية تقييم الأداء المالي، إذ يرى (المطيري، 2011: 18-19) بأن عملية تقييم الأداء المالي تمر بعدة مراحل أهمها ما يلي⁽²⁾:

• **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنات والقوائم التقديرية ثم يتم تحديد أدوات التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة؛

• **مرحلة مقارنة النتائج:** في هذه المرحلة يتم مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المخطط لغرض معرفة مدى تحقيق الأهداف المخطط لها؛

• **مرحلة بعد مقارنة النتائج:** في هذه المرحلة يتم تحديد إذا ما كان هناك انحرافات بهدف تحليلها وتشخيص أسبابها ومعالجتها؛

بينما يرى (محمد، 2019: 501) بأن خطوات عملية تقييم الأداء المالي هي:

• الحصول على القوائم المالية ذات العلاقة بأداء الشركة خلال فترة زمنية محددة؛

• تحديد المؤشرات المالية المناسبة مثل (الربحية والسيولة والرفع المالي)؛

• استخراج النتائج ومعرفة الانحرافات والفروقات و نقاط الضعف؛

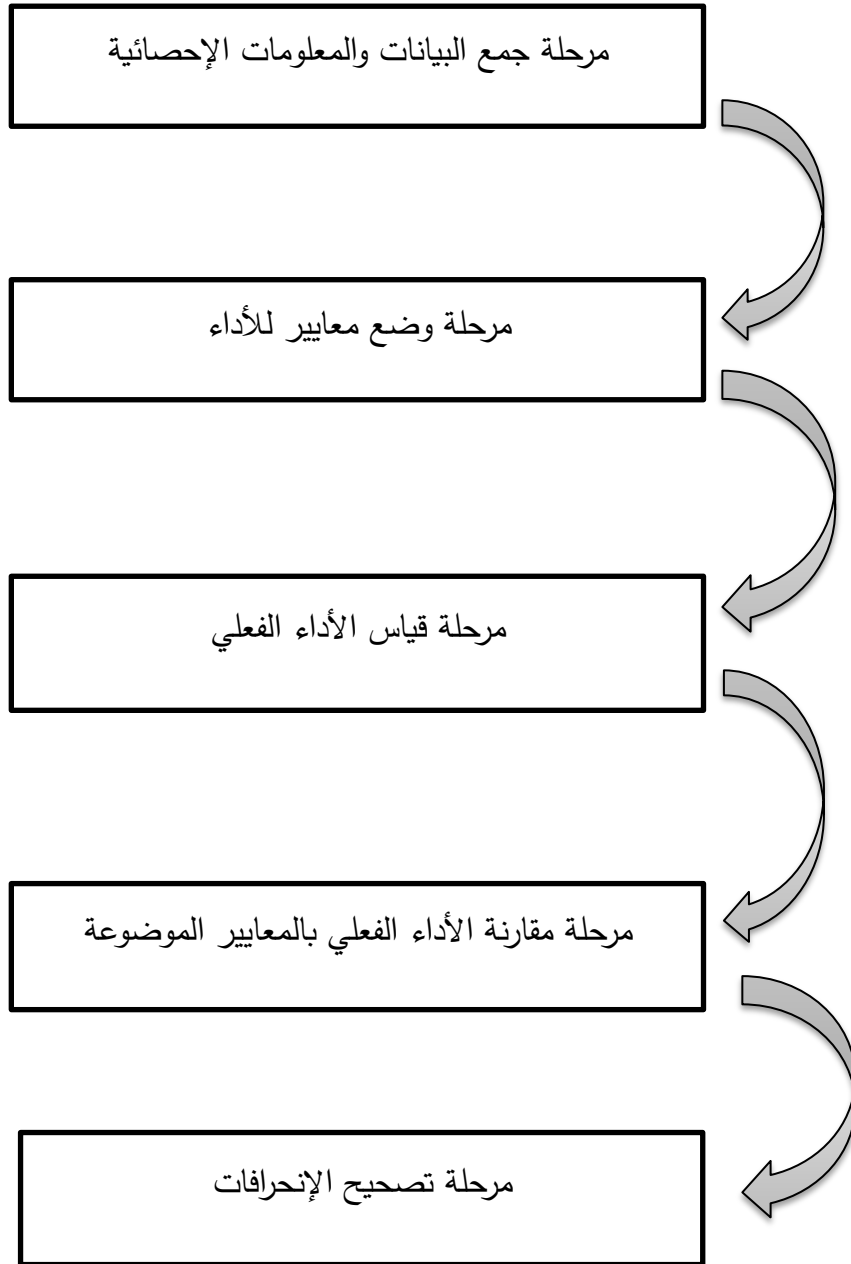
• وضع التوصيات المناسبة بعد معرفة أسباب الانحرافات وأثرها على أداء الشركة لغرض معالجتها؛

و عليه يمكن تلخيص مراحل عملية تقييم الأداء المالي في الشكل التالي:

¹ عبد العالي بن عمر، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016-2017، ص 71.

² عبد المجيد محمد العيساوي ذو الفقار، الأداء المالي، www.uoanbar.edu.iq، تاريخ الاطلاع: 2023/05/03، 19:12.

الشكل رقم (05): مراحل عملية تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية والمستخدمة ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك، فجميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات

عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات⁽¹⁾.

2. مرحلة وضع معايير للأداء

حيث تعكس مستوى الأداء المطلوب لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وقد تم التعبير عن معايير الأداء بصورة رقمية مثل عدد الوحدات المنتجة أو المباعية، أو قد يعبر عنها في صورة مبالغ أو قيم مثل الإيرادات أو هامش صافي الربح، ويشترط عند وضع المعايير للأداء أن تكون واضحة وغير معقدة، بحيث يكون من السهل على القائمين بالتنفيذ وفهمها واستيعابها⁽²⁾.

3. مرحلة قياس الأداء الفعلي

في هذه المرحلة تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة تتمثل في ماهي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه، ويتمثل قياس الأداء المالي في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة، مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي تفسر بمجموعة من المؤشرات، ونشير في هذا الجانب إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء المالي، أما المؤشر فهو أداة لقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات⁽³⁾.

4. مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بقياس الأداء الفعلي الذي تم تحقيقه ومقارنته مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً، ثم التوصل إلى النتيجة المتوقعة عن وجود أو عدم وجود أية انحرافات عن الخطة، أو سواء كانت هذه الانحرافات سلبية أم ايجابية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية وجعلها قادرة مواجهة الأخطار قبل وقوعها من أجل اتخاذ اجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها.

5. مرحلة تصحيح الانحرافات

هذه المرحلة الأخيرة والتي تتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن الانحرافات، وذلك بعد أن تقوم بتحديدتها وتحليل أسلوبها، قد تكون الانحرافات سلبية أو ايجابية، فإذا كانت سلبية فإن الإدارة تقوم بتحليل أسبابها وتفسر ظروف وقوعها، وبالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية بشأنها، أما إذا كانت ايجابية فإنه يجب العمل على دعمها وتعزيزها⁽⁴⁾.

¹ عيد المجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² سراح موصو، تأثير السلوك التمويلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد

الصادق بن يحي، جيجل، 2021-2022، ص 101.

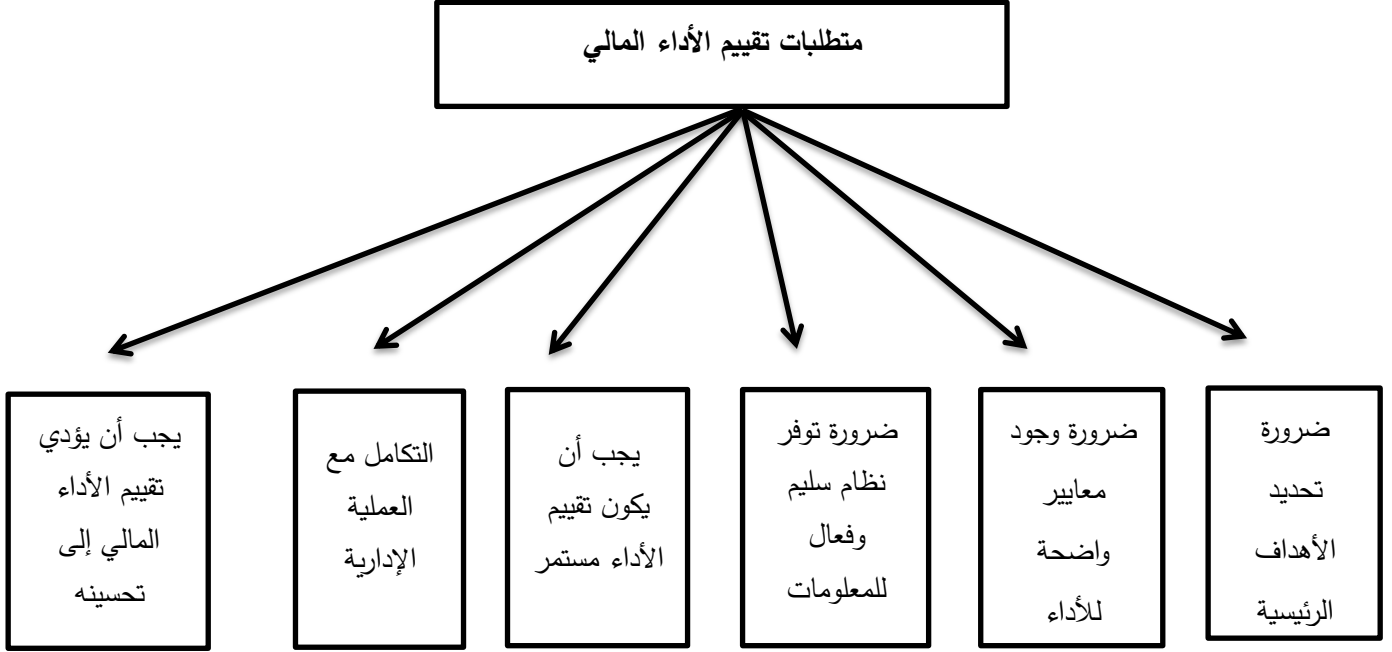
³ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ سراح موصو، مرجع سبق ذكره، 102.

المطلب الثالث: متطلبات تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي لا تتم بصفة عشوائية بل تستند إلى مجموعة من المتطلبات، من بينها:

الشكل رقم(06): متطلبات تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين

• ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

إذ يجب تحديد الأهداف والخطط تحديدا واضحا، حيث يمكن التحقق من أداء المسؤولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج، وليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف؛

• ضرورة وجود معايير واضحة للأداء

يعتبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء المالي، ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتل التأويل، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه، كما يساعد المسؤولين في عملية الرقابة والتقييم بناء على الأسس والمعايير المحددة؛

• ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات

يعتمد تقييم الأداء المالي على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والصحيحة في الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارنتهم على المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولن يتحقق تقييم الأداء الجيد للمؤسسة إلا بتوفر نظام سليم وفعال لجميع المعلومات⁽¹⁾؛

¹ عبد العالي بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المالي

• يجب أن يكون تقييم الأداء مستمر

ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة على فترات قصيرة نسبي لتحديد الانحرافات وتصحيحها ومحاولة تداركها أيضا في المستقبل، حيث يوجد بعض مراكز المسؤولية في إطار الوحدة الاقتصادية أكثر حساسية أي تخضع لتغيرات سريعة ذات أثر، وبالتالي يتطلب الأمر تتبعها وتقييمها على فترات قصيرة جدا؛

• التكامل مع العملية الإدارية

إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتتمثل فكرة التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده؛

• يجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي لتحسينه

من الضروري أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء، ويتحقق ذلك بتوفر بعض الشروط منها:

✓ يجب أن يكون الهدف من تقييم الأداء ليس فقط كشف أوجه الخلل والانحرافات ، إنما يؤدي أيضا إلى معرفة أسبابها وسبل علاجها؛

✓ تكامل عملية تقييم الأداء مع أنواع الرقابة الأخرى مثل الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية؛

✓ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء بسيطا، والاكتفاء بأقل عدد ممكن من النماذج وأيضا المعايير والمؤشرات التي يتم من خلالها معرفة الأداء الفعلي⁽¹⁾.

المطلب الرابع: عرض القوائم المالية

تعد القوائم المالية من اهم مخرجات النظام المحاسبي وتتمثل في الميزانية (قائمة المركز المالي)، جدول حسابات النتائج وقائمة التدفقات النقدية.

أولا: الميزانية

وهي الوثيقة التي تقدم ملخصا لاهم بنود الاصول والخصوم وحق الملكية في تاريخ معين ، عادة في نهاية السنة المالية للمؤسسة.

• **الأصول:** وقد تم تعريف الاصول بانها موارد ينتج عنها تدفق منافع اقتصادية مستقبلية محتملة الى المنشأة كنتيجة لأحداث سابقة، أو نتيجة من الأحداث والظروف الأخرى ، وتقسم الاصول الى قسمين هما⁽²⁾:

✓ **الأصول المتداولة:** وتتضمن ما يلي:

- النقدية والنقدية المعادلة؛

- الاستثمارات القصيرة الأجل؛

¹ سراج موصو ، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

² خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 114-115.

- الحسابات المدينة(المدينين، أوراق القبض وأي حقوق أخرى للشركة على الغير)؛
 - المخزون (ومكوناته في حالة الشركات الصناعية)؛
 - المصروفات المدفوعة الايرادات المستحقة.
 - ✓ **الأصول غير المتداولة:** وهي بخلاف الاصول المتداولة المعرفة سابقا، أو الأصول غير المعدة للاستهلاك أو الاستخدام خلال الدورة التشغيلية العادية للمنشأة ، ويتم اقتناءها للاستفادة من طاقتها الانتاجية، وتضم⁽¹⁾:
 - الاستثمارات طويلة الاجل؛
 - الأصول المالية وتتمثل في الاراضي والمباني والمعدات والآليات؛
 - الاصول غير المادية مثل براءات الاختراع، الشهرة، العلامة التجارية وغيرها.
 - **الخصوم:** وهي المطلوبات الحالية و تمثل حقوقا للغير على المنشأة ناتجة عن أحداث سابقة ، تتطلب التضحية ببعض أصولها مستقبلا للتخلص من هذه الالتزامات، وتنقسم بدورها الى:
 - ✓ **خصوم متداولة:** وهي الالتزامات التي تتوفر فيها الشروط التالية⁽²⁾:
 - سيتم تسديدها خلال الدورة العادية التشغيلية للمنشأة؛
 - تستحق خلال اثني عشر شهرا بعد تاريخ إعداد الميزانية؛
 - يتم تحملها لأغراض المتاجرة؛
 - لا يكون للمنشأة حق غير مشروط بتأجيل سدادها لأكثر من اثني عشر شهرا بعد تاريخ إعداد الميزانية؛
- وتتضمن الالتزامات المتداولة ما يلي:
- الحسابات الدائنة كالدائنين واوراق الدفع واي حقوق اخرى على المنشأة؛
 - المصروفات المستحقة والايرادات والمقبوضه مقدما؛
 - الجزء المستحق من القروض طويلة الأجل؛
 - أي التزامات اخرى تنطبق عليها الشروط السابقة.
- ✓ **خصوم غير متداولة:** وهي التي يتطلب سدادها أكثر من سنة مالية واحدة وتشمل:
- حقوق الملكية (أموال خاصة): وهي مصدر التمويل الداخلي في المؤسسة وتعرف بصافي الاصول ، وهي ما يتبقى بعد طرح جميع الالتزامات، وتشمل بشكل أساسي : رأس المال من أسهم عادية وممتازة، الارياح المحتجرة، والاحتياطات؛
- خصوم طويلة الاجل: وتتمثل في السندات والقروض طويلة الاجل والتي تتجاوز آجالها السنة ويتم تسديدها على دفعات جزئية لعدة سنوات أو في نهاية المدة دفعة واحدة⁽¹⁾.

¹ بلال معوج ، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقسيم الاداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، 2015-2016، ص25.

² خالد جمال الجعارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المالي

وفيما يلي تمثيل لعناصر الميزانية:

جدول رقم (04): ميزانية الأصول للسنة المالية المغفلة في N/12/31

الأصول	ملاحظة	إجمالي N	استهلاك N	صافي N	صافي N ₋₁
الأصول غير الجارية فارق الاقتناء تثبيات معنوية تثبيات مادية أراضي مباني تثبيات مادية أخرى تثبيات في شكل امتياز تثبيات جاري انجازها تثبيات مالية سندات موضوعة للمعادلة مساهمات أخرى وديون دائنة ملحقة تثبيات مالية أخرى قروض وأصول أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة عن الأصول					
مجموع الاصول غير الجارية (1)					
الاصول الجارية مخزونات ومستحقات ديون دائنة واستخدامات مماثلة الزبائن المدينون الآخرون الضرائب الأخرى					

¹ لبال معوج ، مرجع سبق ذكره، ص26.

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المالي

					الضرائب وما شابهها أصول أخرى جارية مناحات نقدية توظيفات وأصول مالية جارية خزينة الأصول
					مجموع الأصول الجارية(2)
					المجموع العام للأصول

المصدر: حمزة شباح ، تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، 2014، ص19.

جدول رقم (05): ميزانية الخصوم للسنة المالية المقفلة في N/12/31

السنة N-1	السنة N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الاموال الخاصة رأس المال الصادر رأس المال غير المطلوب علاوات واحتياطات فوارق التقييم فارق المعادلة نتيجة صافية رؤوس الاموال الخاصة الاخرى حصة الشركة المجمدة حصة ذوي الاقلية
			المجموع (1)
			الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصود لها) ديون اخرى جارية مؤونات ومنتجات مثبتة سلفا
			المجموع (2)
			الخصوم الجارية

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المالي

			موردون وحسابات ملحقة ضرائب ديون اخرى خزينة الخصوم
			المجموع(3)
			المجموع العام للخصوم (1)+(2)+(3)

المصدر: حمزة شباح، مرجع سبق ذكره، ص20.

ثانيا: جدول حسابات النتائج :

أو كما يعرف " قائمة الدخل " يعتبر وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، الغرض منه تحليل نتيجة السنة للحكم على نجاح او فشل القرارات المالية المتخذة، وهو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح/الكسب أو الخسارة⁽¹⁾.
ويظهر جدول حسابات النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (06): جدول حسابات النتائج للسنة المالية المقفلة N/12/31

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	مبيعات البضائع		*
60	بضائع مستهلكة	*	
80	الهامش الاجمالي	*	
80	الهامش الاجمالي		*
75-71	الانتاج: المباع، والمخزن، وللمؤسسة، والأداءات، والتكاليف المحولة		*
61,62	مواد ولوازم، خدمات	*	
81	القيمة المضافة	*	
81	القيمة المضافة		*
77,78	منتجات مختلفة، تحويل تكاليف الاستغلال		*
68-63	مصاريف العاملين، ضرائب ورسوم، مصاريف مالية، مصاريف مختلفة، اهتلاكات ومؤونات	*	
83	نتيجة الاستغلال	*	

¹ الجريدة الرسمية، العدد19، صادر في مارس 2009، ص25.

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المالي

79	منتجات خارج الاستغلال	*
69	تكاليف خارج الاستغلال	*
84	نتيجة خارج الاستغلال	*
83	نتيجة الاستغلال	*
84	نتيجة خارج الاستغلال	*
880	النتيجة الاجمالية للسنة المالية	*
889	ضرائب على الارباح	*
88	نتيجة السنة المالية	*

المصدر: مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص26.

ثالثا: قائمة التدفقات النقدية

قائمة التدفقات النقدية تمثل أحد القوائم المالية الأساسية التي يتوجب الإفصاح عنها، وهي كشف يبين مصادر واستخدامات التدفقات النقدية للمنشأة مصنفة على أساس الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، تمنح معلومات مختلفة عن تلك الموجودة في قائمتي المركز المالي والدخل⁽¹⁾.

وتتكون قائمة التدفقات النقدية من ثلاث عناصر اساسية وهي:

● **التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية** : يوضح مكونات كشف التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، إذ تمثل بعض متغيرات كشف الدخل و الميزانية العمومية الفقرات الرئيسية لمكشف، و كذلك صافي الدخل التشغيلي بعد الضريبة و قسط الاهتلاك من كشف الدخل، والتغيرات الحاصلة في فقرات الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة من الميزانية العمومية، فالزيادة في المدينون و المخزون تخفض، أما النقصان فيضاف، في حين الزيادة في الذمم الدائنة و المصاريف المستحقة و أوراق الدفع تضاف، و تخفض في حالة النقصان⁽²⁾؛

● **التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية**: وهي النشاطات المتعلقة باقتناء الاصول غير المتداولة والتخلص منها، إضافة للاستثمارات التي لا تعتبر نقدية معادلة؛

● **التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية**: هي النشاطات التي تخص رأس المال المملوك وهيكل الاقتراض في المنشأة⁽³⁾.

¹ حمزة شباح ، مرجع سبق ذكره، ص33.

² بلال معوج ، مرجع سبق ذكره، ص29

³ خالد جمال الجعرات، مرجع سبق ذكره، ص132.

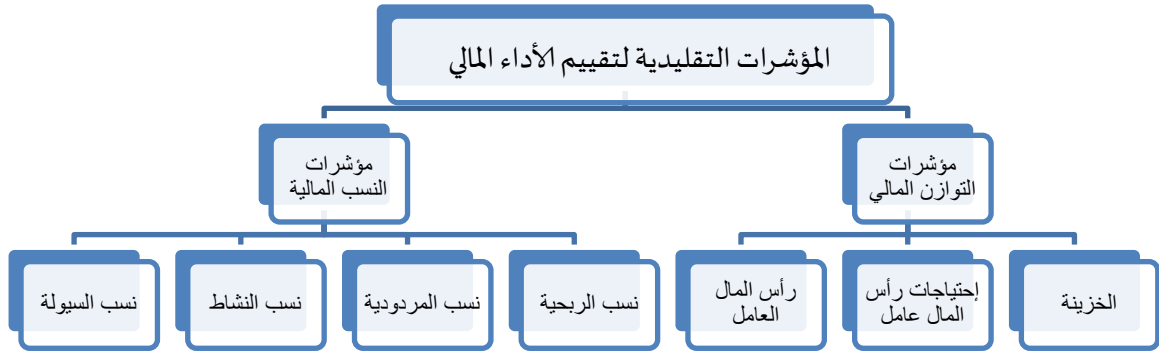
المبحث الثالث: مؤشرات ومعايير تقييم الاداء المالي

إن القوائم المالية بشكلها الرقمي مجرد صماء خالية من أي مدلول في نظر المقيم، إلا أنها وبالنسبة له تعتبر الأداة الأولية لإجراء التحليلات عليها، ويمكن الهدف من حساب المؤشرات إصدار حكم وشرح وافي حول البنية المالية للمؤسسة.

المطلب الأول: المؤشرات التقليدية لتقييم الاداء المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية ثم تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

الشكل رقم (07): المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

أولاً: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر منها:

1. رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، وهناك من يطلق عليه هامش أمن المؤسسة، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر الحركة من الأصول المتداولة⁽¹⁾.

و يتم حساب رأس المال العامل كما يلي:

¹ مبارك لسوس ، مرجع سبق ذكره، ص31.

رأس المال العامل = الأصول الدائمة - الأصول الثابتة

أو:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة

ونميز ثلاث حالات لرأس المال العامل وهي⁽¹⁾:

- **رأس المال العامل الصافي موجب:** ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة مالية على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛
- **رأس المال العامل الصافي معدوم:** يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض؛
- **رأس المال العامل الصافي سالب:** يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى حد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

2. احتياجات رأس المال العامل BFR:

يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها رأس مال عامل الأمثل، أي ذلك الجزء من الاموال الدائمة الممول لجزء من الاصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري و تظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل، ويمكن حساب هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - النقدية) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

وقد تم استبعاد النقدية لأنها لا تعتبر من احتياجات الدورة، كما أن السلفات المصرفية أيضا عبارة عن ديون سائلة مدتها قصيرة جدا ولا تدخل ضمن موارد الدورة ، لأنها تقتصر غالبا في نهاية الدورة للتسوية⁽²⁾.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، 2006، ص 83.

² مليكة زعيب ، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 52-53.

3. الخزينة:

تشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به الاحتياج رأس المال العامل الإجمالي، وعليه تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي حالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة هي حالة العجز في التمويل. وتحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

أو:

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

ثانياً: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات النسب المالية

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الأنواع التقليدية شيوعاً في تحليل القوائم المالية، ومن الضروري القول إن النسب المالية التي تستخدم في التحليل ليست هي الغاية من التحليل المالي، إنما هي في الواقع النتائج والتصورات التي تقدم الإجابات عن التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي، وفي هذا الجزء سنقتصر على ذكر أهم هذه النسب وأكثرها شيوعاً.

- 1) **نسب السيولة:** تعرف السيولة بأنها قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقدية حتى تتمكن من سداد التزاماتها في المدى القصير عند استحقاقها، وتقوم نسب السيولة بربط الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة في الفترة قصيرة الأجل⁽¹⁾. ويمكن تقسيم نسب السيولة إلى ثلاث نسب وهي⁽²⁾:
- ✓ **نسب السيولة العامة:** نسبة السيولة العامة عبارة عن قسمة الأصول الجارية على الخصوم الجارية، وتحسب باستخدام بيانات المركز المالي للمؤسسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

¹ شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث، دار زهران، الأردن، ص 183.

² أنظر إلى:

- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص 87.
- خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل، 2010، ص 62.
- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، عمان، 2004، ص 184.

حيث أنه كلما ارتفعت نسبة السيولة العامة كلما زادت القدرة على توفير السيولة للمؤسسة خاصة إذا ارتفعت القدرة على تحويل الموجودات المتداولة إلى نقد.

✓ **نسب السيولة السريعة** : تلجأ الإدارة المالية إلى نسب السيولة السريعة لتعزيز دراسة نسب السيولة العامة ، بشأن تقييم موقف السيولة، وتحسب النسب السيولة السريعة من خلال العلاقة النسبية الآتية:

$$\text{نسب السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}) \div \text{الخصوم الجارية}$$

ويرجع سبب استبعاد المخزون السلعي من بسط النسبة لكونه أقل الموجودات المتداولة سيولة بسبب بطء تحويله إلى النقد أو بسبب عدم التأكد من بيعه.

✓ **نسب السيولة الجاهزة**: تبين هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة جاهزة ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهز، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتصرف) إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق كأن تطلب من زبائنها الدفع الفوري فيسوق تتميز بالمنافسة، وتكتب نسبة السيولة الجاهزة كما يلي :

$$\text{نسب السيولة الجاهزة} = \text{القيم الجاهزة} \div \text{الخصوم الجارية}$$

✓ **نسب النشاط**:

هي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصول أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات ومعرفة مدى كفاءة الإدارة في تحول هذه العناصر إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة وهذه النسب على شكل معدلات كما هو موضح في الجدول التالي (1):

¹ - أنظر إلى:

- صفاء بوضياف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي و التنبؤ بالفشل المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة سطيف، 2017-2018، ص61.

- منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص85.

-عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، عمان، 2011، ص105.

جدول رقم(07): نسب النشاط وكيفية حسابها

النسب	المفهوم والدلالة	كيفية الحساب
معدل دوران المخزون	وضح فعالية المؤسسة وقدرتها على بيع بضائعها، ويمكن للمحلل من الحكم على الإدارات المسؤولة عن عمليات البيع وفعالية سياستها، بقسمة قيمة المبيعات في حال عدم توفر تكلفة المبيعات والتي تعد أكثر ملائمة وأكثر تناسقا على متوسط المخزون.	$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$
معدل دوران الحسابات المدينة (الذمم)	يعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى ملائمة حجم الاستثمار في الذمم، ويلقى بالتالي الضوء على مدى ملائمة السياسة الائتمان وسياسة التحصيل	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الذمم المدينة}}$
متوسط مدة التحصيل	وهذه النسبة تهتم بقياس عدد الايام الذي تستغرقه المنشأة لتحصيل الحسابات المدينة.	$\frac{\text{عدد ايام السنة/معدل دوران الذمم}}{\text{التحصيل}}$
معدل دوران الأصول	تركز هذه النسبة على قياس مساهمة الأصول في تحقيق المبيعات	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ نسب المردودية:

تعتبر المردودية الأساس الرئيسي التي تقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو والاستمرارية، وتعد أحد أهم المؤشرات التي تستخدم في الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي، وذلك عن طريق نسب المردودية⁽¹⁾:

وتعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

- **المردودية الاقتصادية** : تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي وتستبعد النشاطات الثانوية ذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال ، وتحسب المردودية الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 267-268.

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المالي

أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل واحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

- **المردودية المالية:** تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأصول الخاصة من الميزانية، و يمكن حساب مردودية الأصول الخاصة بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، ويمكن بقراءة معمقة تعريف مردودية الأموال الخاصة على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استدانة معدوم.

✓ **نسب الربحية:**

وهي تلك النسب التي تقيس نتيجة الأعمال وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم بهذه النسب الإدارة لكي تحكم على مدى نجاحها في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة⁽¹⁾.
ومن أهم هذه النسب نذكر ما يلي⁽²⁾:

أ- نسبة الربح الاجمالي = (الربح الاجمالي / المبيعات) × 100%

ب- نسبة الربح الصافي = (صافي الربح / المبيعات) × 100%

ج- نسبة العائد الى الاصول = (الربح الصافي / الاصول) × 100%

د- نسبة العائد على حقوق الملكية = (الربح الصافي / حقوق الملكية) × 100%

هـ- نسبة العائد الى رأس المال المستخدم = (الربح الصافي / رأس المال المستخدم) × 100%

المطلب الثاني: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي

وقد ظهرت المؤشرات الحديثة لتقوم بتغطية العيوب الخاصة بالمؤشرات التقليدية ومن أهمها نجد:

✓ **القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):**

يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA من أبرز وأشهر المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي، تم تطويره من طرف مكتب الاستشارات Stern & Stewart.

¹ منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل ، 2005، ص 62.

² عدنان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

أولاً: تعريف القيمة الاقتصادية المضافة

تعرف EVA على أنها الدخل المتبقي الناتج عن الفرق بين الربح التشغيلي الصافي بعد دفع الضريبة NOPAT وتكلفة رأس المال المستخدم والمكون من حقوق الملكية والديون⁽¹⁾، وأهم رسالة من خلال EVA هي أنه لا يكفي أن يكون الربح الصافي موجبا أو على مستوى معين من الأرباح للسهم الواحد، وإنما يجب على المؤسسة كسب ما يكفي لتغطية تكلفة الدين وتكلفة الفرصة البديلة لرأس المال، إذ قال Peter Drucker: "لا يوجد ربح ما لم تكسب تكلفة رأس المال"⁽²⁾. وبرزت أهمية هذا المؤشر فيما يلي⁽³⁾:

- يوضح المعيار التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين؛
- مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري؛
- معيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدراء المؤسسات؛
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً؛
- وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم.

1. طريقة حساب القيمة الاقتصادية المضافة:

وتقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية⁽⁴⁾:

الطريقة الأولى:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)} = \text{الربح الصافي التشغيلي بعد الضرائب (NOPAT)} - (\text{رأس المال (CI)} \times \text{تكلفة رأس المال (Wacc)})$$

حيث أن:

- الربح الصافي التشغيلي بعد الضرائب (Net Operational Profit After Tax) وهو معيار للأرباح الاقتصادية؛

¹ هشام بحري، تقييم مقاييس الأداء من منظور خلق القيمة للمساهم، مجلة العلوم الانسانية مجلد ب، عدد 2، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر 2014، ص 91.

² سعاد معاليم، سميحة بوحفص، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017، ص 404.

³ خالد سيف الدين بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 12، العدد 01، 2021، ص 148.

⁴ عمر بوجمعة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013-2014، ص 147.

- رأس المال المستثمر (CI): القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال والتمثلة في:

- حقوق المساهمين؛
- المخصصات؛
- أرصدة ضريبة مؤجلة؛
- الشهرة المستهلكة.

- تكلفة رأس المال (Wacc): ويستخدم في حسابها نموذج تأثير الموجودات الرأسمالية، أي بيتا الفعلية (التاريخية) أو بيتا المتوقعة.

الطريقة الثانية:

$$EVA = \text{Capital invest} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

حيث: ROIC: معدل العائد على الأموال المستثمرة.

WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال.

2. إيجابيات وسلبيات مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

للقيمة الاقتصادية إيجابيات وسلبيات يمكن إبراز بعض منها فيما يلي:

- إيجابيات EVA

يمكن توضيح مصادر القوة الأساسية التي تتمتع بها القيمة الاقتصادية فيما يلي⁽¹⁾:

- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛
- تعترف بصورة واضحة بتكلفة رأس المال المستثمر سواء المملوك أو المقترض؛
- تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المسيرين وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة؛
- ترتبط بشكل وثيق بالقيمة وبنزوة حملة الأسهم، وتوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم؛
- تؤدي إلى تطابق أهداف المسيرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح اقتصادي يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة، أما الاقتراحات الاقتصادية ذات القيمة الاقتصادية السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل، وذلك على العكس من

¹ حمزة شباح، مرجع سبق ذكره، ص 101.

بعض المقاييس المالية الأخرى كالعائد على الاستثمارات والذي قد يؤدي إلى خلق نوع من التعارض بين مصلحة القسم والمؤسسة ككل.

- الانتقادات الموجهة للقيمة الاقتصادية المضافة

يمكن تلخيص الانتقادات الموجهة للقيمة الاقتصادية فيما يلي⁽¹⁾:

- يتمثل الانتقاد الأساسي الموجه لـ EVA والقيمة السوقية المضافة كمؤشر لخلق القيمة في أنها لا تمثل سوى طريقة القيمة الحالية الصافية، إذ لم تحمل إي إضافة عليها وماهي إلا إعادة تحويل بسيط له؛
- تلقى محدودية في كونها تحفز المديرين على رعاية مصالح الملاك، وذلك في مجال الحساب؛
- تركز على الأداء لسنة مالية واحدة أي الأداء قصير الأجل، ما ينجر عنه خطر قصير الأجل، وذلك أن الإدارة تحتاج إلى مقاييس طويلة الأجل خاصة عند تقييم المشاريع الاستثمارية، وشكل عام العمليات الاستراتيجية، فحساب القيمة الاقتصادية المضافة الحالية قد يتم على حساب الأجل الطويل؛
- لا يأخذ مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في الحسبان الاختلافات في الحجم، لأنه قد يرجع السبب لانخفاضها في قسم في المؤسسة بالمقارنة بقسم آخر، لاختلاف حجم الاستثمار المتاح لكليهما؛
- لا يساعد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المديرين على تحديد الأسباب الحقيقية لعدم الكفاءة في النواحي التشغيلية، ويوفر معلومات قد تكون محدودة لأولئك الذين يتحملون مسؤولية إدارة عمليات المؤسسة، بينما يهتم مديرو عمليات التشغيل بصورة أكبر بالمقاييس غير المالية والحركات الأساسية لها، ويعتبر هذا توجهها نحو العمليات وذلك بالتركيز على المقاييس غير المالية على حساب المالية.

ثانياً: القيمة السوقية المضافة (MVA)

1. تعريف القيمة السوقية المضافة:

تعرف القيمة السوقية المضافة على أنها معيار لتقييم القيمة السوقية للأسهم، حيث تعتمد على القيمة الاقتصادية المستقبلية بشكل مباشر، حيث تعبر عن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة، ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقترضين، في حين يمكن اعتبارها الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.

تعتبر القيمة السوقية المضافة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، ولذلك فإن معيار قياس أداء جيد للمؤسسات الناجحة يكمن في تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة، كونها مقياس جوهرى يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين.

2. طرق حساب القيمة السوقية المضافة: هناك طرق متعددة لاحتساب القيمة السوقية المضافة، واختلاف

الطرق يعتمد على الافتراضات المعتمدة في قياس (MVA)، كما أن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد بشكل أساسي على أهداف المستثمرين ومحلي الأوراق المالية. ونذكر ما يلي⁽¹⁾:

¹ عمر بوجميلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

أ- طريقة صافي حقوق المالكين:

احتساب القيمة السوقية المضافة بموجب هذه الطريقة يستند على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية، وعليه فإن (MVA) تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.

$$MVA=MVE-BVE$$

إذ أن:

MVA= القيمة السوقية المضافة.

MVE= القيمة السوقية لأسهم الشركة (عدد الأسهم × سعر السهم).

BVE= القيمة الدفترية لحقوق المالكين، كما تظهر في الميزانية العمومية للشركة.

وطبقا لهذه الصيغة فإن (MVA) الموجبة تعني أن الشركة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر، في حين (MVA) السالبة تعني فشل الشركة في زيادة ثروة المساهمين وبالتالي سوف تتخفف قيمة رأس المال المستثمر.

ب- طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة.

من بين الحقائق العلمية في أدبيات الفكر المالي المعاصر، أن الشركة التي يباع سهمها بعلاوة في السوق يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة، والعكس صحيح، وطبقا لهذا المفهوم فإن المؤسسة التي لها قيمة اقتصادية مضافة موجبة، تكون لها قيمة سوقية موجبة والعكس صحيح أيضا. ووفقا لهذه العلاقة فإن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للمؤسسة والمتوقعة مستقبلا، بمعنى آخر وبموجب هذه الطريقة فإنه يتم خصم التدفق النقدي المتوقع من (EVA) بمعدل خصم مساوي إلى المتوسط الموزون لكلفة رأس المال وعلى النحو التالي:

$$MVA = \frac{EVA1}{(1+WACC)^1} + \frac{EVA2}{(1+WACC)^2} + \frac{EVA3}{(1+WACC)^3} + \dots$$

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص من 146 إلى 148.

وتحسب كالاتي:

$$MVA = BVE + PVEVA$$

وبذلك فإن القيمة السوقية للشركة لحقوق المالكين تعتمد بشكل أساسي على القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة، وأن المستثمرين يدفعون السعر لأسهم الشركة وفقا للعلاوة أو الخصم الذي تحققه القيمة الاقتصادية المضافة على القيمة الدفترية لحق الملكية.

3. العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة:

تتأثر القيمة السوقية المضافة (MVA) بعدد من العوامل الرئيسية بعضها يؤثر بالزيادة والآخر بالنقصان، ومن هذه العوامل نجد (1):

• معدلات النمو Growth Rate:

ويقصد بها العلاقة بين النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر في المؤسسة، فيجب أن يكون هناك نمو في الإيرادات وصافي الأرباح التشغيلية تفوق كلفة رأس المال المستثمر لكي تكون القيمة السوقية المضافة (MVA) موجبة؛

• كثافة رأس المال المستثمر Invested Capital Intensity:

و يقصد بكثافة رأس المال المستثمر مقدار رأس المال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات، أي كلما قل رأس المال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات كلما زادت القيمة السوقية المضافة نظرا لانخفاض كلفة رأس المال؛

• قيمة هامش الربح: Value of Profit Margin

يقصد بهذه القيمة الحد الأدنى من هامش الربح اللازم لتحقيق وزيادة قيمة حقوق المساهمين، أي أنه كلما قل الحد الأدنى لهامش الربح اللازم لتحقيق زيادة في قيمة حقوق الملكية كلما زادت القيمة السوقية المضافة (MVA).

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء المالي

إن المؤشرات المالية لا تعني شيء إلا بعد ان يتم مقارنتها مع معايير أو نسب أخرى حيث انى هذه المقارنة ستوضح معنى كل نسبة من النسب التي تم استخراجها فيها إذا كانت منخفضة أو مرتفعة، ونذكر أربع معايير رئيسية للأداء المالي:

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

✓ المعايير التاريخية:

وتكون مستمدة من فعاليات المؤسسة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي يتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها وإسناده؛

✓ المعايير القطاعية(الصناعية):

يستفيد المحلل المالي بدرجة اكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المنشأة ومتابعته دوريا، خاصة وان المنشأة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به (1)؛

✓ المعايير المطلقة:

هي المعايير التي تستخدم للحكم بموجبها على وضع المؤسسة على اختلاف نوعها وعمرها ووقت التحليل، وتأخذ شكل قيم ثابتة لنسب معينة متفق عليها بين الشركات مثل: نسب التداول (2) مرة؛

✓ المعايير المستهدفة:

وهي نسب تستهدفها المؤسسات لتحقيقها من خلال الموازنات، وتقارن النسب المتحققة مع تلك المستهدفة، فتبرز الاختلافات بين الأداء الفعلي والخطط وبالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة².

¹ فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، ط4، دار وائل للنشر، عمان ،2003، ص238.

² عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد04، العدد02، 2009، ص152.

خلاصة

يعتبر الأداء المالي أسلوب يمكن من متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، كما أنه يساعد مستخدمي القوائم المالية في تحديد جوانب القوة في المؤسسة وتعزيزها ومواطن الضعف ومحاولة معالجتها، وترشيد قراراتها المالية من خلال دمج مجموعة من المؤشرات قائمة على أساس الاستحقاق، وتسمح بإعطاء معلومات أولية عن وضعية المؤسسة، كي يتسنى لها اقتناص الفرص المختلفة وتفادي الخسائر بما يضمن لها تعزيز مركزها التنافسي. من أجل ذلك تكتسي عملية تقييم الأداء المالي أهمية بالغة وذلك من خلال استخدام جملة من الأدوات المستمدة من التحليل المالي والتي أدرجناها ضمن مجموعتين رئيسيتين:

المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء: والتي تشمل مؤشرات التوازن المالي وانبسب المالية.

المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء: والتي أدرجنا ضمنها القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

إن الحصول على قيم معينة للمؤشرات لا تعني أي شيء إلا بعد مقارنتها مع أخرى معيارية والتي قد تكون: معايير تاريخية، معايير قطاعية، معايير مطلقة، معايير مستهدفة.

الفصل الثالث: أثر شراكة رونو- نيسان على الأداء المالي

لشركة رونو

المبحث الأول: التحالف بين شركتي رونو ونيسان

المبحث الثاني: الأداء المالي للشراكة بين رونو ونيسان

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة لأهم الجوانب النظرية الخاصة باستراتيجية الشراكة والأداء المالي، ونظرا لما يكتسبه موضوعنا من أهمية توجب الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي، سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أثر استراتيجية الشراكة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا الصدد قمنا باختيار شركة Renault لإجراء دراستنا التطبيقية، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار كونها من أكبر المؤسسات المنتجة للسيارات في العالم ، وشراكتها مع Nissan التي تعد تحالف يجمع اثنين من عمالقة السيارات في العالم. لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول الشراكة بين شركتي رينو ونيسان، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الأداء المالي للتحالف بين رينو ونيسان.

المبحث الأول: الشراكة بين شركتي رينو ونيسان

تعد الشراكة بين مجموعة رينو الفرنسية وشركة نيسان اليابانية الأكبر في العالم، فهي بمثابة تعاون استراتيجي متعدد الثقافات والأكثر إنتاجية في صناعة السيارات، وقد قدمت هذه الشراكة نموذجا فريدا وعمليا بمقدوره تطوير ودمج مشاريع وشركاء عالميين تشكل أكبر تحالف في العالم، وبالتالي سندرس في هذا المبحث ماهية الشراكة بين رينو ونيسان والتطلعات المستقبلية لهذه الشراكة.

المطلب الأول: تقديم شركة رينو

يتم فيما يلي تعريف شركة رينو والتطور التاريخي لصناعاتها وأهدافها .

أولاً: تعريف شركة رينو

شركة رينو للسيارات Renault، تلفظ رينو، وهي شركة فرنسية لصناعة السيارات والمعدات الصناعية والحربية، وتعد من أقدم مثيلاتها في أوروبا، تأسست في تاريخ 25 فبراير شباط من عام 1899، يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية بولون بيانكو غرب العاصمة الفرنسية باريس، تحتل حالياً رينو المركز الرابع من حيث المنتجين للسيارات، وقد ارتبطت بشراكة وثيقة مع نيسان اليابانية وبفضل ذلك تحتل مركزاً ريادياً ضمن كبار منتجي السيارات في العالم.

ثانياً: التطور التاريخي لشركة رينو

مرت شركة رينو بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: 1898-1918: بدأ العمل بشركة رينو سنة 1898 باسم « Société Renault Frère » بواسطة لويس رينو وشقيقه مارسيل وفرناند وأصدقائه فقد تم صنع أول سيارة Voiturette 1Cv حيث حققت نجاحات خاصة بسباقات السيارات، ووصلت رينو بعد الانتقال إلى صناعة أول سيارات الأجرة والحافلات وسيارات الشحن التجارية، وفي السنوات التي سبقت الحرب العالمية الثانية وخلالها تشعبت صناعات رينو إلى الطائرات والمركبات العسكرية مثل الدبابات (FT-17) حيث ساهمت هذه الصناعات في انتصار الحلفاء في الحرب ورفعت أسهم الشركة وأصبحت رينو الشركة رقم 01.

المرحلة الثانية: 1918-1945: خلال هذه المرحلة تطورت مبيعات رينو حيث بدأت أول سلسلة صنع في بيلانكورة في 1929، فقد سببت الحرب العالمية الثانية مشاكل للشركة ، وأصبحت رينو سنة 1945 شركة وطنية.

المرحلة الثالثة: 1945-1994: خلال سنة 1945 ركزت رينو نشاطها على CV4، ويليهِ إطلاق Renault 5 في 1972 وقد كانت أكثر موديلات المجموعة مبيعا على الإطلاق، وفي أواخر 1980 تمكنت رينو من إطلاق أول سيارة كروس أوفر في تاريخ الشركة وتمثلت في رينو ايسباس.

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

المرحلة الرابعة: 1994-2005: في نوفمبر 1994 قامت الحكومة الفرنسية بفتح شركة رونو لرأس المال الخارجي، وهي خطوة أولى نحو الخصخصة التي تحدث في جويلية 1996، وبالتزامن مع الذكرى المئوية لرونو تم افتتاح المركز التكنولوجي في جويانكور بفرنسا، وفي العام الذي يليه 1999 رونو ونيسان توقعان اتفاقية تعمل كأساس لتعاون يجمع بين المساهمة المشتركة والتعاون الصناعي، واستحوذت رونو على 36.8% في نيسان، وواصلت الشركة الابتكار وتجديد مجموعة من السيارات بما في ذلك ميغان لاغونا، أثار نجاح الفورمولا وان ملف ماركة رونو، وعزز شراكة رونو نيسان هيكلها، وواصلت تطوير أشكال جديدة للتعاون مع اقتناء سيارات سامسونج وشركة سيارات داسيا، وبدأت رونو تسارع تطورها للتوسع على الصعيد الدولي، وكان إطلاق لوغان جزءا أساسيا من الاستراتيجية لكسب الأسواق الناشئة.

المرحلة الخامسة: 2005 إلى 2019: استلم كارلوس غصن رئاسة رونو وبالطبع نيسان أيضا بحكم الشراكة بينهما، ونجح في تنفيذ خطة 2009 في جعل رونو أكثر شركات أوروبا ربحية، ولوغان يحقق نجاحا في الأسواق الناشئة، وفي عام 2008 واصلت رونو هجومها مع إطلاق ميغان الجديدة والشوع في تنفيذ العديد من المبادرات المتعلقة بالمركبات الكهربائية.

المرحلة السادسة: 2019 إلى يومنا هذا: بعد فضيحة كارلوس غصن وإيقافه في 19 نوفمبر 2018 بتهمة ارتكابه لمخالفات مالية، تدنت أسهم الشركة في الأسواق المالية وبشكل خاص بورصة باريس، لكن استقالته في تاريخ 23 جانفي 2019، وتعيين جان دومينيك سينار خليفًا له على كرسي رئيس مجلس إدارة المجموعة، كانت بمثابة الانطلاقة الجديدة التي حسنت من صورة الشركة في البورصات العالمية، وما يزال مستمرا في رئاستها.

ثالثا: أهداف مجموعة رونو

تتمثل الاهداف العامة لمجمع رونو فيما يلي:

- تصنيع وبيع وتصليح جميع السيارات؛
- تصنيع وبيع جميع منتجات الصلب، و كل الأدوات و المعدات؛
- تصنيع وبيع جميع المعدات المتصلة بالصناعة والأمور الميكانيكية؛
- اكتساب الممتلكات والحقوق و العقارات؛
- شراء وبيع جميع الاوراق المالية وجميع العمليات المالية؛
- مشاركة وامتلاك جميع الاشياء التي من المحتمل ان تؤدي الى تعزيز وتطوير أعمال الشركة.

رابعا: رأس مال مجموعة رونو

اعتبارا من 31 ديسمبر 2022 بلغ رأس مال الشركة 112670190204 يورو، مقسما إلى 295722284 سهمًا بقيمة إسمية تبلغ 3.81 يورو لكل سهم، تم الاكتتاب في الأسهم بالكامل ومدفوعة بالكامل، ويجوز للجمعية

الفصل الثالث أثر شراكة رينو - نيسان على الأداء المالي لشركة رينو

العامّة غير العادية، بموجب الشروط التي يحددها القانون، زيادة رأس المال أو تخفيضه وتفويض مجلس الإدارة، مع خيار التفويض بموجب الشروط المنصوص عليها في القانون، للقيام بهذه العمليات.

خلال السنوات الخمس الماضية لم يكن هناك أي تغيير في رأس المال ، في حين سمحت الجمعية العامة للمساهمين في 25 مايو 2022 لمجلس الإدارة بإجراء عمليات مالية مختلفة تؤدي إلى زيادة رأس مال الشركة مع أو بدون حقوق اكتتاب تفضيلية.

المطلب الثاني: الشراكة بين شركتي رينو ونيسان

تشكل الشراكة بين مجموعة رينو ونيسان التعاون الاستراتيجي متعدد الثقافات الأكثر استدامة وإنتاجية في صناعة السيارات، لأكثر من 20 عاماً ، قدمت هذه الشراكة نموذجاً فريداً وعملياً ورشيقاً ، وقادراً دائماً على تطوير ودمج المشاريع والشركاء الجدد.

أولاً: التعريف بالشراكة رينو - نيسان :

في 27 مارس 1999 ، دخلت رينو ونيسان موتور المحدودة (نيسان) في اتفاقية التأسيس للتحالف واتفاقية المشاركة في الأسهم (AEPA) بموجب أحكام AEPA ، استحوزت رينو على 36.8% من رأس مال شركة نيسان واكتسبت للحصول على ضمانات اكتتاب مكنتها من زيادة حصتها أولاً إلى 39.9% ثم إلى 44.4% من رأس مال نيسان، تتمثل إحدى مزايا الشراكة الأكثر تنافسية في قدرته على تقوية أعضائه من خلال مشاركة أفضل ما لديهم ، لكل شركة امكانية من الوصول الى مجموعة اصول الشراكة الكاملة فلن تضطر الى اعادة تطوير كل شيء من البداية، وتتميز هذه الشراكة ب:

- القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة وكذا الغير مشتركة بين الطرفين والواردة في اتفاقية الشراكة، ونذكر منها:

1. الأهداف المشتركة

تتشارك كل من مؤسستي رينو ونيسان في الأهداف التالية:

- تحقيق الوفورات؛
- الابتكار وتحسين جودة المنتجات سواء كانت المشتركة بينهما أو الخاصة بكل طرف؛
- تطوير الحصص السوقية عن طريق بناء وتحسين ميزات تنافسية جديدة.

2. الأهداف غير المشتركة

- 1.2- الخاصة برينو
- دخول أسواق جديدة؛
- العودة الى الولايات المتحدة؛
- تكثيف الجهود المبذولة للتوسع في أمريكا الوسطى.

2.2- الخاصة بنيسان:

- تخفيض الديون لتجنب إشهار إفلاسها؛
- تطوير وتوسيع شهرتها في أوروبا باعتماد فرصة عقدها للشراكة مع رونو باعتبارها بوابة إلى أوروبا؛
- تهدف إلى أن تصبح أكثر إبداع؛
- زيادة استخدام المعدات.
- الانسجام والتوافق بين الشريكين، و يندرج تحته تكامل القدرات وتأثير الحجم، التكامل من حيث المنصة، تكامل النطاق التجاري، تكامل التوزيع، المالي؛
- تكامل المهارات والخبرات لكل من رونو ونيسان ، بالنسبة لرونو (احتواء التكاليف، إدارة الميدان والمنصات والشراء، لها منتجات وأساليب مبتكرة)، في حين نيسان تمثلت مهاراتها في (رقابة الجودة ، إدارة الإنتاج وأداء المحركات) .

ومن أهم أسباب لجوء الشركتين إلى خيار الشراكة ما يلي:

- النمو الداخلي طويل ومكلف يؤدي إلى طاقة فائضة لكلا الجهتين؛
- سهولة دخول الشريك إلى الأسواق البعيدة؛
- الرغبة في التوسع في كل أنحاء العالم.

ثانيا: خطوات تنفيذ الشراكة

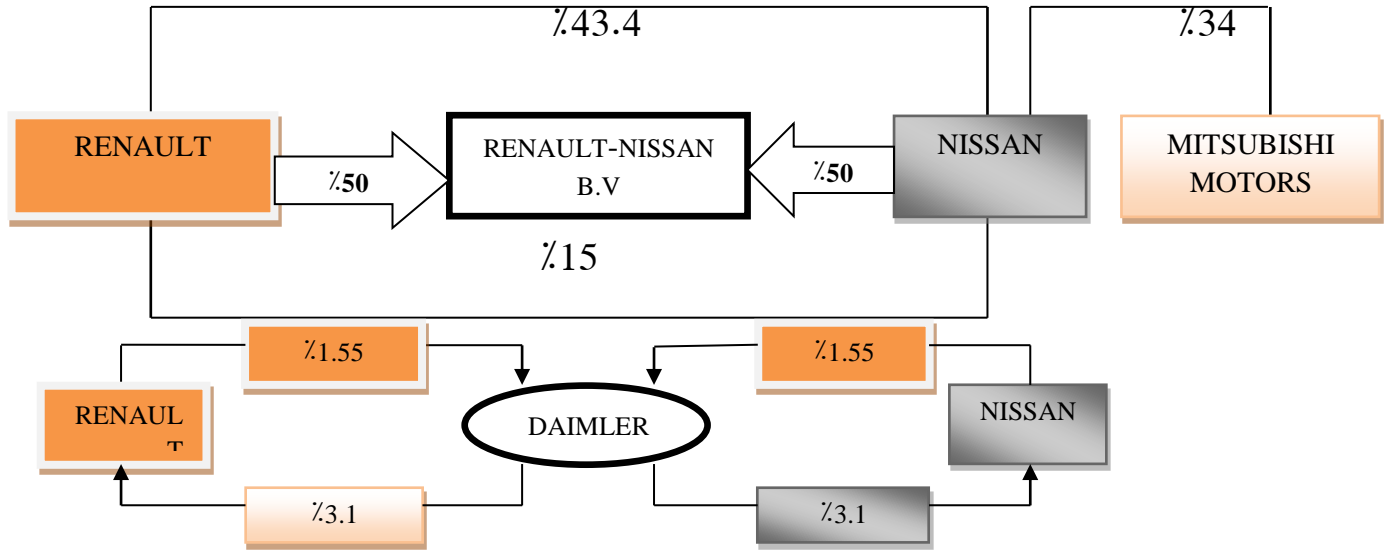
- في 20 ديسمبر 2000، دخلت رونو ونيسان في اطار الاتفاقية الثانية للتحالف ، وهي اتفاقية الرئيسية للتحالف (AMA) والتي تم اعادة تأكيدها وتحديثها في 28 مارس 2002 من خلال اتفاقية التحالف الرئيسية المعاد صياغتها (RAMA)، وكجزء من كلا الاتفاقيتين عززت رونو وجودها في رأس مال نيسان، واستحوذت نيسان على 15% في رأس مال رونو؛
- في 1 مارس 2002 زادت رونو حصتها في نيسان من 36.8% إلى 44.4% ، وفي 6 افريل 2010 خفضت اتفاقية تبادل الأسهم بين رونو ونيسان وديملر حصة رونو في نيسان من 44.4% الى 43.4% بمناسبة دخول دايمر الى رأس مال رونو ونيسان؛
- في 29 مارس 2002 و 28 ماي 2002 رفعت نيسان حصتها في رونو الى 15% كجزء من زيادتين لرأس المال المحجوزين لشركة نيسان للتمويل المحدودة؛
- من الأسهم المباعة من قبل الدولة الفرنسية) ، الهدف من تنفيذ عرض مخصص والموظفين السابقين في المجموعة ؛
- تم تعديل ثالث على اتفاقية (RAMA) في 11 ديسمبر 2015 بين رونو ونيسان ، يؤكد على وجه الخصوص ممارسة رونو المستمرة لعدم تخلها في حوكمة نيسان ؛
- في 4 فيفري 2016 تم ابرام اتفاقية الحوكمة بين رونو والولاية ، والغرض منها هو تقييد الممارسة

الفصل الثالث أثر شراكة رينو - نيسان على الأداء المالي لشركة رينو

- الحرة لحقوق التصويت فيما يتعلق ببعض القرارات المقدمة الى الاجتماع العام لمساهمي رينو
- في 20 أكتوبر 2016 ، استحوذت نيسان المملوكة لرينو بـ 43.4% ، على 34% من شركة ميتسوبيشي موتورز لتصبح بذلك أكبر مساهم فيها وهذا ما ساعدها على تعزيز موقعها الصناعي؛
- في 2 نوفمبر 2017 باعت الدولة الفرنسية 14 مليون سهم في شركة رينو تم الحصول عليها في عام 2015، ووفقا للوائح المعمول بها قامت شركة رينو بإعادة شراء 1400000 سهم (10%)؛
- في 12 مارس 2019 شكلت رينو ونيسان وميتسوبيشي موتورز مجلس تشغيل التحالف وهو الهيئة التي تشرف على العمليات وتؤدي عمليا وظائف الحوكمة للتحالف ، مما يشير الى بداية جديدة لتحالف السيارات الرائد في العالم؛
- في 27 ماي 2020 اعلن التحالف اعتماد نموذج اعمال جديد للتعاون ، حيث يصبح كل عضو مرجعا في المناطق التي يمتلك فيها أفضل الأصول الاستراتيجية ، ويعمل كميسر وموفر للدعم للقدرة التنافسية للآخرين.

ثالثا: الهيكل المالي لشراكة رينو - نيسان

الشكل رقم (08): الهيكل المالي للشراكة رينو ونيسان



المصدر: التقرير السنوي لشركة رينو (أنظر الملحق 1)

- تملك رينو حصة 43.4% في نيسان في حين هذه الاخيرة تملك 15% في رينو؛
- الشراكة RENAULT-NISSAN يملك كل منهما حصة قدرها 50%؛

في عام 2010 كشفت شركات رينو ونيسان موتورز وديملر لصناعة السيارات عن شركة تتبادل بموجبها حصصا ويشاركون في تطوير السيارات وذلك بهدف تقاسم التكاليف والوصول لنطاق انتشار أكبر. وقالت الشركات الثلاث إنه بموجب الصفقة ستحصل دايملر على حصة 3.1% في رينو ونيسان اللتان ستحصلان

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

بدورهما على حصة 1.55% في شركة صناعة السيارات الألمانية. وستراجع حصة رينو في نيسان من 44.33 إلى 43.4%.

رابعا: مجلس إدارة الشراكة بين شركتي رونو - نيسان.

تم إنشاء مجلس إدارة التحالف في 12 مارس 2019، وهو مسؤول عن التنسيق التشغيلي بين رونو ونيسان وميتسوبيشي موتورز، والمبادرات الجديدة التي من المرجح أن تخلق قيمة لمساهميها وموظفيها.

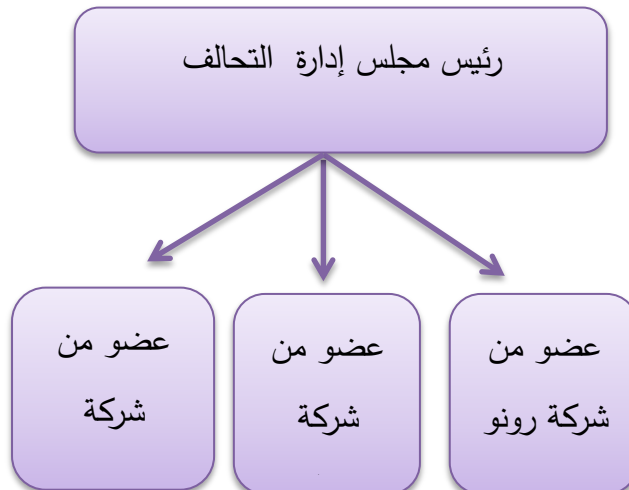
يتكون مجلس إدارة التحالف الجديد من 4 أعضاء معينين من قبل مجموعة رونو، ويتمثلون في عضوان من رونو بما في ذلك رئيس مجلس التحالف، وعضو من نيسان، وعضو من ميتسوبيشي، واعتبارا من 31 ديسمبر 2022 كان مجلس تشغيل التحالف يتألف من السيد جان دومينيك سينارد رئيس مجلس إدارة رونو وفي نفس الوقت رئيس مجلس إدارة التحالف، والمدير العام لشركة رونو الإيطالي لوكا دي ميو، والمدير العام لشركة نيسان السيد ماكوتو أوشييدا، والمدير العام لشركة ميتسوبيشي موتورز تاكاو كاتو.

يتم اتخاذ قرارات مجلس إدارة التحالف من قبل جميع الأعضاء بالإجماع، فيجتمعون شهريا ويقدر ما تتطلبه مصالح الحلف في فرنسا أو اليابان أو عن طريق الفيديو عند الضرورة، ويشرف هذا المجلس على العمليات ويمارس وظائف الحوكمة في التحالف.

في أبريل 2021 تم تعيين فيرونك سارلات ديبوت كأمانة عامة للتحالف، وهي المكلفة بالتنسيق وتسهيل مشاريع الشراكة الرئيسية التي سيتم إطلاقها من أجل تسريع الكفاءة التشغيلية للشركات المعنية، ومن ثم تقدم تقاريرها إلى مجلس عمليات التحالف.

يتم مساعدة مجلس إدارة التابع للتحالف من قبل لجان تشغيلية محددة تقوم بصياغة توصيات بشأن طرق جديد لخلق قيمة بين شركات تصنيع السيارات الثلاث، وخلال عام 2022 أكد أعضاء التحالف أنهم دائما على أفضل مستوى في الصناعة من حيث أدائهم ومنتجاتهم وتقنياتهم وأسواقهم، وذلك من خلال الاستمرار في الاعتماد على عمليات الشراء المشتركة وكذا التطورات المشتركة.

الشكل رقم (08): مجلس إدارة التحالف رونو



الفصل الثالث أثر شراكة رنو - نيسان على الأداء المالي لشركة رنو

المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: الآفاق المستقبلية للشراكة بين رنو ونيسان

في 27 جانفي 2022 تم تنظيم "حدث تحالف كوم" و أعلنت خلاله رنو ونيسان عن خارطة طريق مشتركة لعام 2030 تحت مبدأ "العمل معا من أجل نجاح الجميع"، إذ يعمل التحالف تحت قيادة مجموعة رنو على تطوير سيارة ذات بنية كهربائية وإلكترونية مركزية مشتركة، تجمع بين تطبيقات الأجهزة والبرامج لتقديم مستوى الأداء الأمثل، وبالتالي فبحلول 2026 سيطلق التحالف أول مركبة معرفة بالبرمجيات أي مركبة كاملة البرامج.

في 6 فيفري 2023 أعلن التحالف عن سلسلة مبادرات جديدة وذلك للارتقاء بشركته إلى مستوى أعلى، إذ يهدف هذا النهج ثلاثي الأبعاد إلى تعظيم خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في هذا التحالف ويشمل:

- ✓ المشاريع التشغيلية مع خلق قيمة قوية في أمريكا اللاتينية والهند وأوروبا؛
- ✓ زيادة السرعة الاستراتيجية مع المبادرات الجديدة التي يمكن للشركاء الانضمام إليها؛
- ✓ إعادة التوازن في حيازة الأسهم المتبادلة بين مجموعة رنو وشركة نيسان وتعزيز حوكمة التحالف.

وقد دخلت نيسان ومجموعة رنو في اتفاقية إطار ملزمة تتعلق بالمعلومات سابقة الذكر، بهدف الوصول إلى اتفاقيات نهائية بحلول نهاية الربع الأول من عام 2023، إذ ستخضع المعاملات المنصوص عليها في هذه الاتفاقيات النهائية لعدد محدود من الشروط بما في ذلك الموافقات التنظيمية، ومن المتوقع أن تتم الصفقة في الربع الرابع من هذا العام 2023، ويمهد هذا البرنامج واسع النطاق الطريق لتجديد وتعزيز هذه الشراكة لمدة 24 عاما، وخلق روح جديدة والاستفادة من تقنيات أعضاء التحالف، إذ ستخلق هذه الشراكة الجديدة فرص نمو إضافية وتحسين الكفاءة التشغيلية لكل شركة للابتكار والتحويل في سوق السيارات والتنقل الجديد وسريع التطور، وقد أعلنت شركات التحالف عن مشاريع جديدة رئيسية في أمريكا اللاتينية والهند وأوروبا، والتي تهدف إلى تزويد أعضاء التحالف بنتائج مفيدة، واسعة الأطراف ولمموسة على ثلاثة أبعاد لكل طرف وذلك من ناحية الأسواق، المركبات والتقنيات، إذ ستستفيد كل شركة من هذه المشاريع ذات القيمة المضافة على المدى المتوسط، مع تحقيق فوائد قصيرة الأجل من خلال تقاسم التكاليف، وتتمثل في:

(1) أمريكا اللاتينية: وتركزت المشاريع الأربعة في:

- سيارة بيك أب جديدة تطورها مجموعة رنو بالشراكة مع نيسان في الأرجنتين؛
- ستستمر مجموعة رنو في إنتاج سيارات البيك أب في قرطبة "الأرجنتين" لمجموعة رنو ونيسان، وذلك بعد التعاون الناجح بين سيارات نيسان فرونتير/ رنو ألوكون؛
- أما في المكسيك فستنتج نيسان نموذجا جديدا لمجموعة رنو لأول مرة منذ 20 عام إذ سيتم إنتاج سيارة رنو في المكسيك؛

الفصل الثالث أثر شراكة رينو - نيسان على الأداء المالي لشركة رينو

- بالإضافة إلى ذلك ستقوم نيسان ومجموعة رينو بتسويق مركبتين كهربائيتين مشتركتين من الفئة A، وكلاهما يعتمدان على منصة CMF-AEV.

(2) الهند

- بالنسبة للهند والتصدير إليها، فستتعاون مجموعة رينو وشركة نيسان في العديد من مشاريع السيارات الجديدة، بما في ذلك سيارات الدفع الرباعي الجديدة التي تتشاركها رينو ونيسان، وسيارة نيسان الجديدة المستمدة من رينو ترايبر؛
- بالإضافة إلى ذلك وكما هو الحال في أمريكا اللاتينية، ستدرس نيسان ومجموعة رينو أيضا إمكانية إطلاق السيارات الكهربائية المشتركة من فئة A؛

(3) أوروبا

- في سوق المركبات التجارية الخفيفة عام 2026 ستطلق مجموعة رينو Flex Evan وهي أول سيارة تستفيد من تطبيق تكنولوجيا المركبات المعرفة بالبرمجيات، وستشاركها مع نيسان؛
- وبالنسبة لمخططاتها التي تتجاوز 2026 فإن مجموعة رينو ونيسان تدرسان أيضا إمكانية التعاون على الجيل التالي من السيارات الكهربائية من الفئة C وذلك لضمان وقت الشحن الأمثل، وستواصل رينو ونيسان مشاركة تقنيتهما في السيارات الأوروبية.

المبحث الثاني: الأداء المالي للشراكة بين رينو ونيسان

من خلال هذا المبحث سنحاول أولا تقييم الأداء المالي للشركة رينو، ثم إبراز كيف انعكست الشراكة بين كل من رينو ونيسان في هذا الأداء.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي لمجموعة رينو

من أجل تحقيق المؤسسة لمعدلات أداء جيدة من أجل تحقيق أهدافها الموضوعية يتوجب عليها إجراء تقييم مستمر لمختلف العمليات المالية التي تقوم بها، وذلك باستعمال نسب ومؤشرات معينة، لذا سنقوم بتقييم الأداء المالي لشركة رينو لمعرفة وضعيتها المالية.

أولا: التواجد الجغرافي لشركة رينو

يوضح الجدول التالي التوزيع الجغرافي لمجمع رينو عبر العالم:

الجدول رقم(08): التواجد الجغرافي لشركة رينو

2022		2021		البيان
المحركات	المركبات	المحركات	المركبات	
	×		×	<u>أوروبا</u> فرنسا

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

×	×			إنجلترا
			×	إسبانيا
	×			البرتغال
×	×		×	سلوفينيا
×	×		×	تركيا
			×	رومانيا
		×	×	<u>روسيا + رابطة الدول المستقلة</u>
				<u>إفريقيا</u>
	×		×	الجزائر
	×		×	المغرب
				جنوب إفريقيا
×		×		إيران
				مصر
	×		×	<u>الصين</u>
				<u>آسيا (دول أخرى)</u>
×	×	×	×	كوريا
				<u>أمريكا (دول أخرى)</u>
×	×	×	×	الأرجنتين
×	×	×	×	البرازيل
×		×		التشيلي
	×		×	كولومبيا

المصدر: التقرير السنوي لشركة رونو 2021-2022، (أنظر الملحق 10 و11)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تواجد رونو في أغلب دول أوروبا خلال السنتين 2021-2022 من حيث صناعة المركبات في حين في سنة 2022 بدأت هذه الدول الأوروبية في صناعة المحركات، أما دول أفريقيا فتمركزت فيها صناعة المركبات فقط طيلة السنتين في كل من الجزائر والمغرب بينما إيران فتم صناعة

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

المحركات فقط ، أما دول أمريكا فقد تمركزت بها رونو بصناعة كل من المركبات والمحركات طيلة السنتين وكذا دول آسيا مثل كوريا الجنوبية.

ثانيا: الأداء التجاري لشركة رونو

سنحاول تقييم الأداء التجاري لمجموعة رونو وفقا لمعاري الكميات المباعة، والحصة السوقية.

أ- الكميات المباعة

يوضح الجدول الكميات المباعة من قبل مجموعة رونو خلال الفترة الممتدة من 2019-2022:

الجدول رقم(09): الكميات المباعة لمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

2022		2021		2020		2019	
الكمية المباعة	الدول	الكمية المباعة	الدول	الكمية المباعة	الدول	الكمية المباعة	الدول
47280	فرنسا	521710	فرنسا	535591	فرنسا	698723	فرنسا
161146	المانيا	482264	روسيا	480742	روسيا	508647	روسيا
141108	إيطاليا	177795	ألمانيا	204933	ألمانيا	247155	ألمانيا
135639	تركيا	154093	إيطاليا	156316	الصين	239174	البرازيل
126689	البرازيل	127159	البرازيل	154882	إيطاليا	220403	ايطاليا
103417	إسبانيا	116175	تركيا	132471	تركيا	183264	اسبانيا
78118	الهند	115543	اسبانيا	131467	البرازيل	179494	الصين
76329	المملكة م	95878	الهند	123638	اسبانيا	109952	المملكة م
65287	المغرب	69791	المغرب	95939	كوريا ج	90989	بلجيكا
52621	كوريا ج	68344	المملكة م	80518	الهند	88869	الهند
51851	رومانيا	61096	كوريا ج	74512	المملكة م	86859	كوريا ج
49521	كولومبيا	51595	بولندا	65924	بلجيكا	85055	تركيا
48062	بولندا	51074	بلجيكا	59180	رومانيا	72165	رومانيا

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

المغرب	70231	المغرب	54730	رومانيا	48303	بلجيكا	47329
بولندا	69090	بولندا	52188	كولومبيا	47606	الارجنتين	44696
مجموع الدول 15	2950120	مجموع الدول 15	2403031	مجموع الدول 15	2188426	مجموع الدول 15	1661093
الاجمالي العالمي	3753723	الاجمالي العالمي	2951971	الاجمالي العالمي	2696401	الاجمالي العالمي	2051174

المصدر: التقرير السنوي لشركة رونو 2021-2022، (أنظر الملاحق 13-16).

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل أكبر 15 سوق لمجموعة رونو من حيث الكميات المباعة خلال الفترة 2019-2022 نلاحظ أن فرنسا تتصدر المبيعات طول 4 سنوات منذ 2019 بوتيرة متناقصة، حيث خلال سنة 2019 باعت 698723 وحدة، لتصبح في عام 2022 470280 وحدة، في حين تذيلت بولندا الترتيب في سنتي 2019-2020 بكميات تقدر بـ 69090 و 52188 وحدة على التوالي، أما في عام 2021 حلت محلها كولومبيا بـ 47606، وفي عام 2022 الدولة الأقل مبيعا ضمن الخمسة عشر سوق هي الأرجنتين بـ 444696 وحدة.

بلغت نسبة المبيعات في الأسواق الخمسة عشر الكبرى 78.59%، 81.4%، 81.16%، 80.98% من إجمالي المبيعات خلال السنوات 2019، 2020، 2021، 2022 على التوالي.

في 2020 انخفض إجمالي المبيعات العالمية إلى 2951971 بعدما كان في 2019 يقدر بـ 3753723 وذلك راجع إلى تأثير الأسواق الرئيسية والعالمية للمجموعة بجائحة كورونا وتدابير الاحتواء المرتبطة بها.

وفي الأخير يمكن القول أن سياسة المؤسسة التجارية تتمتع بالمرونة، بحيث أنه في حالة إذا ما وجدت نفسها لا تريح في سوق فإنها تتوجه إلى سوق آخر لعرض منتجاتها.

ب- الحصة السوقية

يعد مؤشر الحصة السوقية مقياسا هاما لقياس أداء المؤسسات، إذ أنه مهم جدا للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها، لذلك نجد أن أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة وأسباب انتقال الزبائن بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة، كما أن مؤشر الحصة السوقية يعتبر مؤشرا دقيقا وفعالا في بناء قرارات استراتيجية رشيدة للمؤسسة تمكنها من تحسين أدائها في الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة.

الجدول رقم(10): الحصة السوقية لمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

2022		2021		2020		2019	
الحصة السوقية	الدول	الحصة السوقية	الدول	الحصة السوقية	الدول	الحصة السوقية	الدول
25.1	فرنسا	24.9	فرنسا	26.1	فرنسا	25.9	فرنسا
5.6	ألمانيا	28.8	روسيا	30.1	روسيا	29.0	روسيا
9.6	إيطاليا	6.1	ألمانيا	6.4	ألمانيا	6.3	ألمانيا
17.3	تركيا	9.4	إيطاليا	0.7	الصين	9.0	البرازيل
6.5	البرازيل	6.5	البرازيل	10.1	إيطاليا	10.5	إيطاليا
11.1	إسبانيا	15.8	تركيا	17.1	تركيا	12.4	إسبانيا
2.0	الهند	11.4	إسبانيا	6.8	البرازيل	0.7	الصين
4.0	المملكة م	2.7	الهند	12.2	إسبانيا	4.1	المملكة م
40.4	المغرب	39.8	المغرب	5.2	كوريا ج	13.1	بلجيكا
3.2	كوريا ج	3.4	المملكة م	2.8	الهند	2.5	الهند
36.1	رومانيا	3.6	كوريا ج	3.9	المملكة م	5.0	كوريا ج
20.9	كولومبيا	10.0	بولندا	11.8	بلجيكا	17.8	تركيا
10.0	بولندا	10.0	بلجيكا	40.5	رومانيا	37.6	رومانيا
1.0	بلجيكا	34.8	رومانيا	41.1	المغرب	42.4	المغرب
11.8	الأرجنتين	20.7	كولومبيا	10.7	بولندا	11.1	بولندا

المصدر: التقرير السنوي لشركة رونو 2019-2022، (أنظر الملاحق 13-16).

من خلال الجدول نلاحظ أن مجموعة رونو تؤكد تواجدها عام 2019 في الأسواق خاصة في أوروبا ، حيث ارتفعت بنسبة 1.3%، وأن أقل قيمة سوقية حققتها المؤسسة طول فترة الدراسة من 2019 إلى 2022 قدرت ب 0.7% في الصين وذلك في عامي 2019 و 2020 ، وذلك بسبب جائحة كورونا فقد كان لها الأثر البالغ على الحصة السوقية للمؤسسة وخاصة في الدول التي تضررت بشدة من التدابير الاحتياطية للوباء، وفي روسيا تؤكد ريادتها القوية بحصة سوقية تقدر ب 29%، وفي البرازيل أصبحت رونو العلامة التجارية الرابعة بحصولها على مركزين ، أما في الهند فقد كانت رونو هي العلامة التجارية الوحيدة التي أحرزت تقدما في سيارات الركاب، فقد تمثلت حصتها السوقية في 2.5%.

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

وأن فرنسا عرفت تذبذبات طفيفة خلال فترة الدراسة تراوحت بين 25.9% سنة 2019 ثم 26.1% في 2020 وبعدها في 2021 حققت 24.9% و25.1% سنة 2022.

في عام 2022 حققت رونو حصة سوقية في أوروبا بلغت 6.4%، واحتلت المركز الثالث في سوق السيارات الكهربائية، وهو دليل قوي على التحسن الملموس في أداء المؤسسة.

ثالثاً: الأداء المالي لشركة رونو

باعتبار أن الأداء المالي يعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة، سنحاول دراسته

(1) القوائم المالية لمجموعة رونو

قبل تقييم الأداء المالي لمجموعة رونو ومعرفة وضعيتها المالية سنقوم أولاً بعرض القوائم المالية الخاصة بها لسنوات 2019، 2020، 2021 و2022.

• عرض القوائم المالية لمجموعة رونو

الجدول رقم(11): الميزانية الختامية لشركة رونو (الموجودات) خلال الفترة من 2019 إلى 2022

البيان	2019	2020	2021	2022
الموجودات غير الجارية				
الموجودات غير الملموسة والشهرة	6949	6347	6398	4700
الملموسات الثابتة	16900	17135	16167	11705
الاستثمارات في الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة	21232	15120	16955	18210
نيسان	20622	14618	16234	17487
الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة	610	502	721	723
الأصول المالية غير المتداولة	1072	1253	373	413
الأصول الضريبية المؤجلة	1016	651	550	593
موجودات غير متداولة أخرى	1224	956	966	938
مجموع الموجودات غير المتداولة	48393	41462	41409	36559
الموجودات المتداولة				
المخزونات	5780	5640	4792	5213

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

44247	39498	40820	45374	تمويل مبيعات الذمم
998	788	910	1258	المنتجات الجارية للسيارات
1416	1380	1181	2216	الأصول المالية الحالية
154	128	153	86	ذمم الضرائب الحالية
4097	3688	3874	4082	أصول متداولة أخرى
21774	21928	21697	1492	النقد والنقد المعادل
3861	129	/	/	أصول محتفظ بها للبيع
81760	72331	74275	73778	مجموع الموجودات المتداولة
118319	113740	115737	122171	مجموع الموجودات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالرجوع إلى ميزانيات مجموعة رونو لسنوات الدراسة (أنظر الملحق 2 و3) الوحدة: مليون

يورو

الجدول رقم(12): الميزانية الختامية لشركة رونو (المطلوبات) خلال الفترة من 2019 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	البيان
				حقوق المساهمين
1127	1127	1127	1127	رأس المال الاجتماعي
3785	3785	3785	3785	علاوات الإصدار
(208)	(237)	(284)	(344)	أسهم الخزينة
208	5	484	232	إعادة تقييم الأدوات المالية
(2146)	(3407)	(4108)	(2584)	فارق إعادة التقييم
26370	25159	31876	32489	احتياطات
(338)	888	(8008)	(141)	صافي الدخل - من قبل المساهمين في الشركة الأم
28798	27320	24772	34564	
741	574	566	767	

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

29539	27894	25338	35331	إجمالي رأس المال الاجتماعي
المطلوبات غير المتداولة				
1021	1009	922	1044	التزامات ضريبية مؤجلة
1029	1355	1544	1636	مخصصات المعاشات المماثلة- جزء متداول من سنوات
1341	1291	1356	1458	أحكام مراجعة المخاطر والرسوم-جزء متداول من عام
10738	13232	13423	8794	المطلوبات المالية غير المتداولة
234	217	179	187	مخصصات الضرائب
1372	1457	1685	1734	مطلوبات غير متداولة أخرى
15735	18561	19109	1453	مجموع المطلوبات غير المتداولة
المطلوبات المتداولة				
45	85	103	64	مخصصات المعاشات والالتزامات المماثلة- جزء الجاري
1087	1550	1570	1064	أحكام لمراجعة المخاطر والرسوم- الجزء المتداول من سنوات
4605	3605	3924	2780	المطلوبات المالية الحالية
48999	45123	47547	47465	مطلوبات تمويل المبيعات
8405	7975	8277	9582	موردون
312	266	221	223	الديون الضريبية الحالية
21	6	6	8	مخصصات الضرائب
8698	8793	9642	10801	المطلوبات المتداولة الأخرى
873	182	/	/	الخصوم المتصلة بالأصول المعروضة للبيع
73045	67285	71290	71987	مجموع المطلوبات المتداولة
118319	113740	115737	122171	مجموع حقوق الملكية و المطلوبات

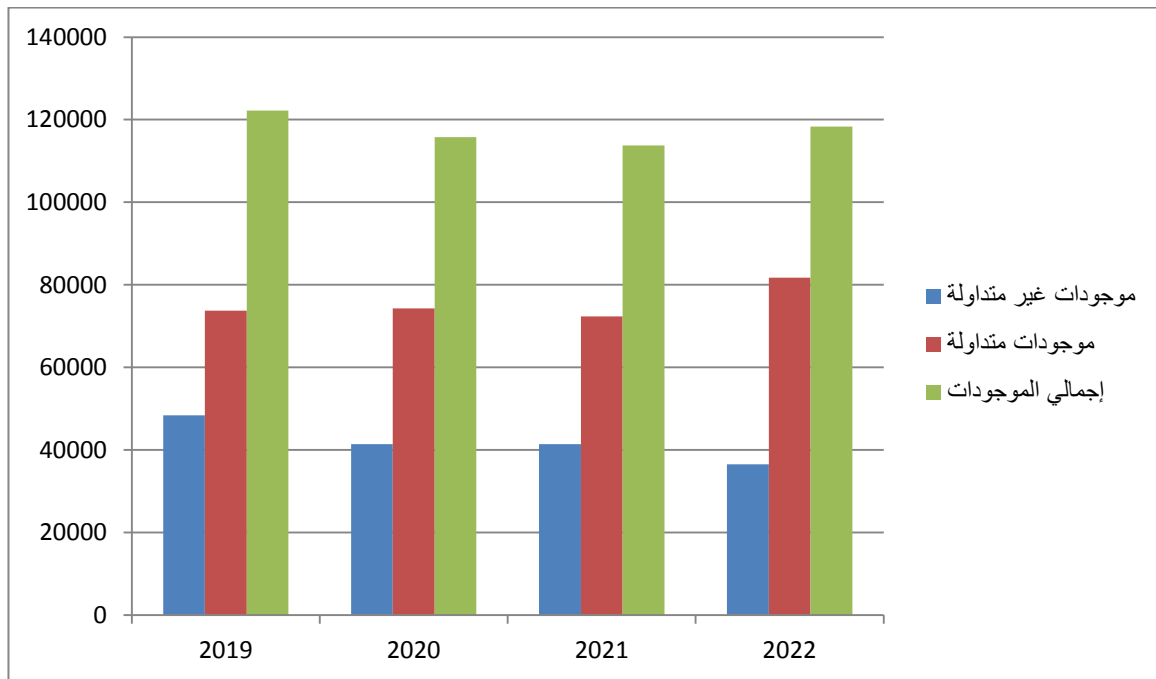
الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

المصدر: من إعداد الطالبتين بالرجوع إلى ميزانيات مجموعة رونو لسنوات الدراسة (أنظر الملحق 5 و4) الوحدة: مليون يورو

من خلال الميزانيات المعروضة أعلاه نلاحظ في جانب الموجودات ما يلي:

أن الموجودات غير المتداولة سنة 2019 كانت تقدر بـ: 48393 مليون يورو لتتناقص لتصل في سنة 2022 إلى 36559 مليون يورو أي ما يعادل 24.45 - % في حين كانت الموجودات المتداولة تتزايد من 73778 مليون يورو إلى 81760 مليون يورو أي بنسبة 10.81% وهذا بالأخذ بعين الاعتبار وجود أصول محتفظ بها للبيع في السنتين 2022/2021 بقيمة 129 مليون يورو و3861 مليون يورو على التوالي، ونلاحظ أن إجمالي الموجودات متناقص حيث قدر سنة 2019 بـ 122171 مليون يورو وفي سنة 2022 بـ 118319 مليون يورو أي بنسبة 3.15 - % .

الشكل رقم(10): أعمدة بيانية تمثل تطور المجاميع السنوية لموجودات شركة رونو خلال الفترة 2019-2022.



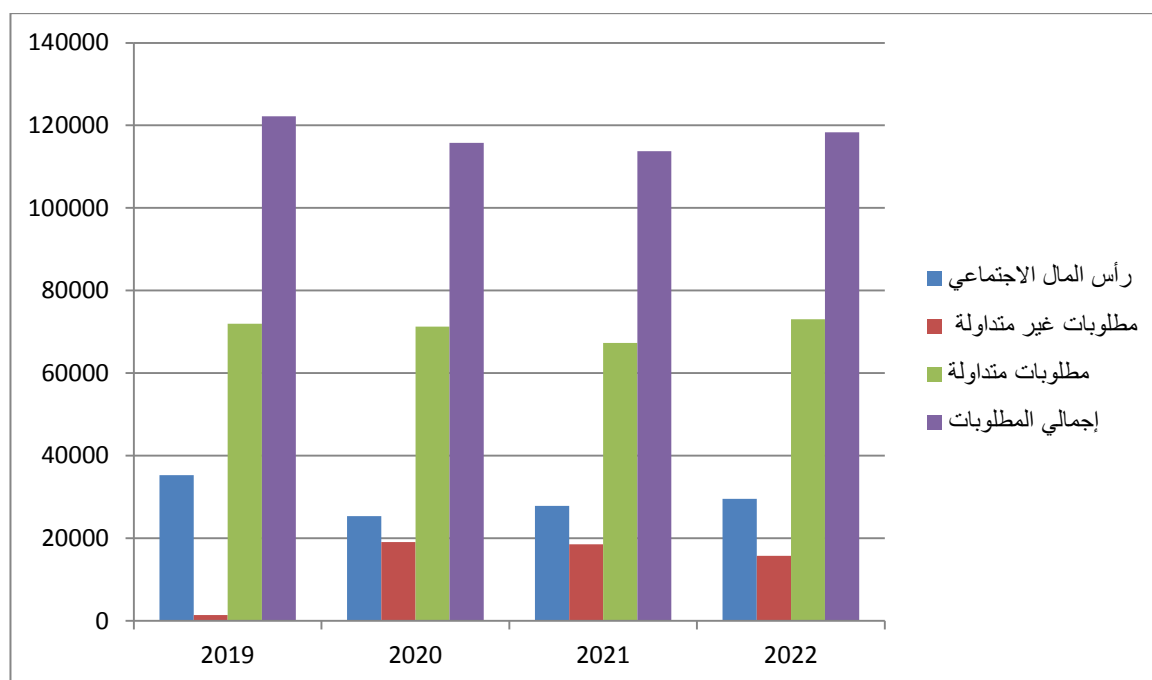
المصدر: من إعداد الطالبتين

أما من جانب المطلوبات فنلاحظ: أن إجمالي رأس المال الاجتماعي في تناقص حيث بلغ سنة 2019 قيمة 35331 مليون يورو ليصبح 29539 مليون يورو سنة 2022، أما المطلوبات غير المتداولة فكانت تقدر بـ 14853 مليون يورو سنة 2019 لتتزايد سنة 2020 إلى 19109 مليون يورو أي بزيادة قدرها 28.65% ثم تتناقص سنة 2022 إلى 15735 مليون يورو أي ما يعادل نسبة 17.65 - %، في حين سجلت المطلوبات المتداولة تناقص سنة 2021 بنسبة 6.53 - % مقارنة بسنة 2019 التي قدرت بـ 71987 مليون يورو ، ثم

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

للتزايد سنة 2022 إلى 73045 مليون يورو ، وبالتالي يتناقص إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية خلال السنوات 2022/2019 بنسبة 3.15 - % حيث كان يقدر سنة 2019 بـ 122171 مليون يورو وسنة 2022 بلغ 118319 مليون يورو ، وهي مساوية لإجمالي الموجودات.

الشكل رقم(11): أعمدة بيانية تمثل تطور المجاميع السنوية لمطلوبات شركة رونو خلال الفترة 2019-2022.



المصدر: من إعداد الطالبتين

سنقوم بعرض في الجدول التالي جدول حسابات النتائج لمجموعة رونو للسنوات 2022-2019

الجدول رقم(13): جدول حسابات نتائج مجموعة رونو للفترة من 2019 إلى 2022

البيان	2022	2021	2020	2019
رقم الأعمال	46391	41659	43474	55537
تكلفة المبيعات	(37145)	(33145)	(36257)	(44665)
تكاليف البحث والتطوير	(2125)	(2313)	(2569)	(2658)
مصاريف عامة وتجارية	(4526)	(4473)	(4985)	(5552)
ايرادات ومصروفات تشغيلية أخرى	(379)	(253)	(1662)	(557)
منتجات الاستغلال الأخرى	425	720	181	80

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

(804)	(973)	(1842)	(637)	المصاريف التشغيلية الاخرى
2216	900	(1999)	2105	نتيجة الاستغلال
(181)	(255)	(337)	(311)	تكلفة صافي الدين المالي
(349)	(301)	(355)	(386)	أعباء مالية
168	46	18	75	ايرادات مالية
(305)	(40)	(145)	(131)	ايرادات ومصاريف مالية أخرى
(486)	(295)	(482)	(442)	النتيجة المالية
423	515	(5145)	(190)	الحصة في نتائج الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة
526	380	(4970)	242	نيسان
(103)	135	(175)	(432)	شركات الزميلة الاخرى
2153	1120	(7626)	1473	النتيجة قبل الضرائب
(533)	(571)	(420)	(1454)	الضرائب على الارباح
1620	549	/	/	النتيجة الصافية عن العمليات المستمرة
1650	524	/	/	النتيجة الصافية للعمليات المستمرة - الشركة الأم حصة المساهمين
(30)	25	/	/	النتيجة الصافية للعمليات المستمرة - توزيعات الأرباح للحقوق غير الموزعة
(2320)	418	/	/	النتيجة الصافية عن العمليات غير المستمرة
(1988)	364	/	/	النتيجة الصافية عن العمليات غير المستمرة - الشركة الأم حصة المساهمين
(332)	54	/	/	النتيجة الصافية عن العمليات غير المستمرة - توزيعات الأرباح للحقوق غير الموزعة
(700)	967	(8046)	19	النتيجة الصافية

الوحدة: مليون يورو

المصدر: أنظر الملحق رقم 6 و7

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

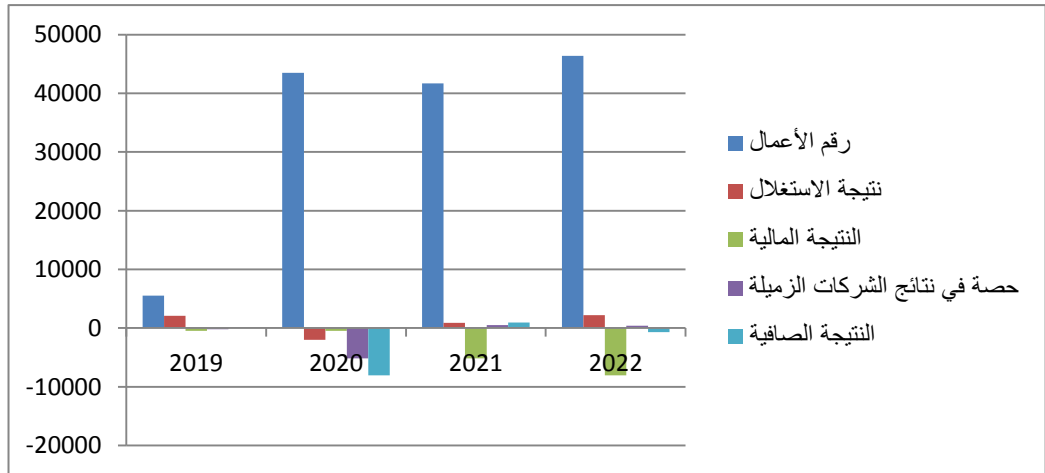
نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج:

أن رقم الأعمال كان يقدر بـ **55537** مليون يورو سنة 2019 وانخفض سنة 2021 إلى غاية **41659** مليون يورو ليرتفع سنة 2022 إلى **46391** مليون يورو، وحقت نتيجة استغلال سنة 2019 بقيمة **2105** مليون يورو ثم خسارة بقيمة **1999** مليون يورو، و ارتفعت بعدها لتبلغ **2216** مليون يورو سنة 2022. في حين النتيجة المالية سجلت خسارة طيلة سنوات المدروسة حيث حققت أعلى خسارة سنة 2022 تقدر بـ **486** مليون يورو ، أما الحصة في نتائج الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة كانت نتيجتها سالبة خلال السنتين 2020/2019 قدرت بـ **190** مليون يورو و **5145** مليون يورو على التوالي في حين ارتفعت خلال سنة 2022 إلى **423** مليون يورو.

أما النتيجة الصافية فكانت متذبذبة خلال السنوات المدروسة حيث حققت ربح قدره **19** مليون يورو سنة 2019 ، ثم خسارة سنة 2020 بقيمة **8046** مليون يورو ، من ثم ربح قدر بـ **967** مليون يورو سنة 2021 تليها خسارة في السنة الأخيرة بـ **700** مليون يورو.

الشكل رقم(12): أعمدة بيانية تمثل تطور عناصر جدول حسابات النتائج المالية لمجموعة رونو خلال

السنوات 2022-2019



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

• تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات لمجموعة رونو للفترة 2022/2019

أولاً: مؤشرات التوازن المالي

لأجل دراسة التوازن المالي للمؤسسة سنقوم بحساب رأس المال العامل، احتياجات رأس المال و الخزينة الصافية للمؤسسة لسنوات 2019 و 2020 و 2021 و 2022، والتي قمنا بتلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (14): مؤشرات التوازن المالي لمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

المؤشر	قاعدة حسابه	2019	2020	2021	2022
رأس المال العامل	الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة	2919	4658	6681	9847
احتياجات رأس المال العامل	(الأصول المتداولة- النقدية)- (الديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)	(14182)	(12454)	(11775)	(8272)
الخزينة	رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل	17101	17112	18456	18119

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات لسنوات 2019-2022.

بالنسبة لرأس المال العامل: نلاحظ أنه كان موجب ومتزايد خلال فترة الدراسة، حيث قدر سنة 2019 بـ 2919 مليون يورو ثم ارتفع سنة 2022 ليلعب 9847 مليون يورو، أي أن أصول شركة رونو المتداولة أكبر من خصومها المتداولة، وهذا ما يدل على وجود فائض في السيولة على المدى القصير يزيد من قدرتها على تسديد ديونها عند تاريخ الاستحقاق، ويساعد على مواجهة الاضطرابات التي قد تحدث في دورة الاستغلال.

بالنسبة لاحتياجات رأس المال العامل: نلاحظ أن قيمتها سالبة ومتناقصة طول فترة الدراسة حيث قدرت بـ (141829) مليون يورو، لتتناقص بعدها تدريجياً لتصل سنة 20-22 إلى (8272) مليون يورو، وهذا يدل على أن المؤسسة قد قامت بتغطية احتياجات دورتها المالية، وأنها في وضعية مالية مريحة.

بالنسبة للخزينة: نلاحظ أن الخزينة الصافية موجبة ومتزايدة خلال السنوات من 2019 إلى 2022، وهذا معناه أن رأس المال العامل يغطي كامل الاحتياجات المالية للدورات السابقة، وذلك عن طريق تجميد جزء من أموالها الثابتة ما ينتج عنه فائض سيولة، ويتبقى هامش الخزينة الموجبة للمؤسسة، ويسمح هذا الأخير بتمويل احتياجات رأس المال العامل، والتي تعتبر دائمة، وبالتالي تحقيق قاعدة التوازن المالي، وبالتالي فعلى المؤسسة معالجة وضعيتها إما بالاستثمار، أو تقديم تسهيلات للزبائن...

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

ثانيا: مؤشرات السيولة

جدول رقم(15): مؤشرات السيولة لمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

النسبة	قاعدة حسابها	2019	2020	2021	2022
السيولة العامة	الأصول الجارية/ الخصوم الجارية	1.02	1.04	1.07	1.119
السيولة السريعة	(الأصول المتداولة- المخزون السلعي)/ الخصوم الجارية	0.9445	0.9627	1.0037	1.0479
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة/ الخصوم الجارية	0.3011	0.3790	0.4012	0.373

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات للسنوات 2019-2022

من خلال دراسة تطور نسب السيولة من الجدول رقم(16) للأربع سنوات السابقة نلاحظ أن: **السيولة العامة:** يوجد ارتفاع طفيف في قيمتها طول فترة الدراسة، حيث قدرت سنة 2019 ب 1.02 أي أن كل 1 مليون يورو مستحق في الالتزامات قصيرة الأجل يقابله 1.02، ثم بلغت 1.119 سنة 2022 أي أن كل 1 مليون يورو مستحق في الالتزامات قصيرة الأجل يقابله 1.119، وبما أنها تفوق 1 فهي سيولة عالية، أي أن الأصول الجارية لرونو قادرة على تغطية التزاماتها. **السيولة السريعة:** نسبة السيولة لشركة رونو خلال الأربع سنوات الفارطة عالية، فهي تفوق القيمة المعيارية المقدره ب 0.75، حيث كانت 0.9445 في 2019 ثم ارتفعت إلى 1.0479 في سنة 2022، و بالتالي فهي قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل. **السيولة الجاهزة:** قيمة السيولة الجاهزة تفوق النسبة المعيارية 0.2 خلال السنوات الأربعة للدراسة، حيث كانت 0.3011 في 2019 وارتفعت إلى 0.373 سنة 2022، وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء إلى المخزونات أو إلى القيم القابلة للتحقيق.

ثالثا: نسب النشاط

جدول رقم(16): نسب النشاط لمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

النسبة	قاعدة حسابها	2019	2020	2021	2022
معدل دوران الذمم المدينة	مبيعات/ الذمم المدينة	1.047	0.9262	0.9159	0.9111

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

0.3920	0.3662	0.3756	0.4545	المبيعات/مجموع	صافي	دوران	معدل
					الأصول		الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات وجدول حسابات النتائج لسنوات الدراسة.

من خلال جدول نسب النشاط نلاحظ أن:

بالنسبة لمعدل دوران الذمم المدينة: متناقص طوال 4 سنوات حيث قدر سنة 2019 ب 1.047، و بعدها في 2022 أصح 0.9111، وهذا يدل على أن شركة رونو تستخدم سياسات ائتمان وتحصيل غير فعالة ، أو أنها تتبع نهجا عشوائيا في اختيار قاعدة عملائها ولا تسعى إلى اختيارهم بعناية.

بالنسبة لمعدل دوران الأصول: خلال سنوات الدراسة كان في تناقص مستمر حيث حققت المؤسسة ما يقدر ب 0.4545 مليون يورو كمبيعات صافية باستثمار 1 مليون يورو في أصولها سنة 2019، ثم تناقص ليصبح 0.3920 مليون يورو سنة 2022، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وأصولها بكفاءة وخلق الإيرادات.

(2) عرض تقرير النشاط لمجموعة رونو

جدول رقم(17): تقرير نشاط مجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

البيان	2019	2020	التغير	2021	التغير	2022	التغير
المبيعات الجماعية حول العالم	3.75	2.82	(21.3%)	2.70	-	2.05	-
							%5.9
الإيرادات	55577	43474	12063-	46213	2739	46391	4732+
الهامش التشغيلي للمجموعة	2662	337-	2999-	1663	1999	2595	1442+
رأس المال %	4.8	0.8-	5.6-	3.6	4.4	5.6	2.8+
الدخل التشغيلي	2105	1999-	4104-	1398	3396	2216	1316+
مساهمة الشركات المرتبطة	190-	5145-	4995-	515	5660	423	92-
منها نيسان	242	4970-	5212-	380	5350	526	146+
صافي الدخل	19	8046-	8065-	967	9018	700-	1667-
عمليات مستمرة	/	/	/	N/A	/	1620	1071+
عمليات متوقفة	/	/	/	N/A	/	2320-	2738-

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

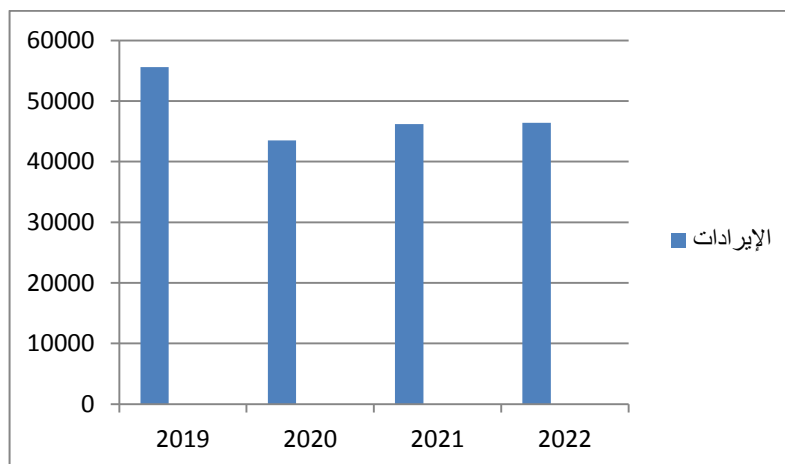
1126-	338-	8896	888	7867-	8008-	141-	صافي الدخل "حصة المجموعة"
1126+	1650	/	N/A	/	/	/	عمليات مستمرة
2352-	1988-	/	N/A	/	/	/	عمليات متوقفة
4.49-	1.24-	32.77	3.26	28.99-	-	0.52-	صافي ربحية السهم
				29.51			
1230+	2119+	5823+	1272-	4704-	4551-	153	التدفق النقدي الحر لتشغيل السيارات
1649+	549+	1957	1622-	5313-	3579-	1734	المركز النقدي الصافي للسيارات
(%0.1	44.7	-	44.8	%1.1-	46.9	47.4	متوسط أصول أداء تمويل المبيعات
		%4.6					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجموعة رونو للسنوات 2019-2022 (أنظر الملحق رقم 8 و9)

فيما يلي ومن الجدول أعلاه سنحاول تقييم الأداء المالي لمجموعة رونو وفقا للمعايير التالية:

1) الإيرادات

حققت رونو خلال فترة الدراسة إيرادات متذبذبة ، حيث حققت سنة 2019 ما قيمته 55577 مليون يورو ، لتتناقص في سنة 2020 إلى 43474 مليون يورو بسبب جائحة كورونا والتدابير الاحتياطية الخاصة به خصوصا الحجر الكلي وغلق جميع الأسواق ، لتعاود الارتفاع بعد انقضاء الجائحة إلى 46391 مليون يورو سنة 2022. الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تمثل إيرادات مجموعة رونو للفترة 2019-2022



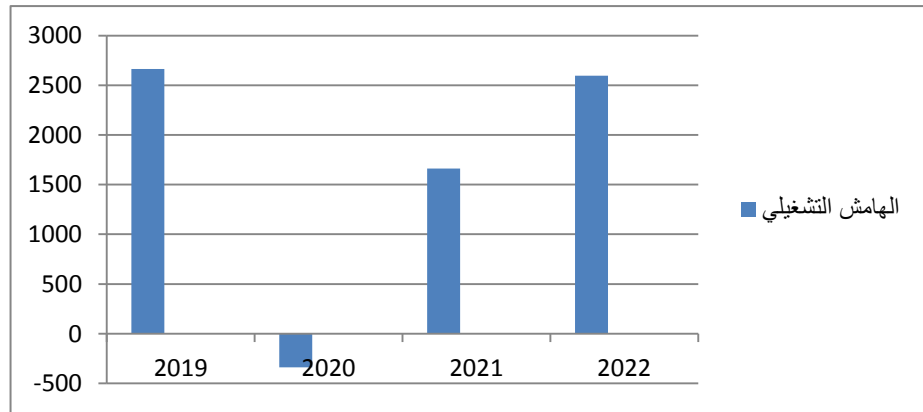
المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

(2) الهامش التشغيلي

سجلت المجموعة هامش تشغيلي موجب سنة 2019 قدر بـ 2662 مليون يورو، أي أن الشركة كسبت المزيد من كل مليون يورو من المبيعات، وهذا يعطي للمحللين فكرة عما حققته الشركة قبل احتساب الفوائد والضرائب، في حين سنة 2020 كان هناك تناقص حر في قيمة الهامش إذ حققت قيمة سالبة قدرت بـ -337 مليون يورو، ثم ارتفع تدريجياً في السنتين الموالتين ليحقق ما يقدر بـ 1663، 2595 مليون يورو على التوالي.

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية تمثل تطور الهامش التشغيلي للفترة 2019-2022



المصدر: من إعداد الطالبتين.

(3) صافي الدخل

بلغ صافي الدخل الإجمالي -700 مليون يورو سنة 2022 منه 1620 مليون يورو من العمليات المستمرة، وزيادة 1071 مليون يورو مقارنة بعام 2021، وبلغ صافي الدخل من العمليات المستمرة حصة المجموعة 1650 مليون يورو (أي 6.07 يورو لكل سهم)، في حين بلغ صافي الدخل من العمليات المتوقفة -2320 مليون يورو و -1988 مليون يورو صافي الدخل لحصة المجموعة من العمليات المتوقفة، بسبب حساب التسويات غير النقدية المتعلقة بالتخلص من الأنشطة الصناعية الروسية، والنتيجة الصافية حصة المجموعة قدرت بـ -338 مليون يورو (-1.24 يورو للسهم الواحد).

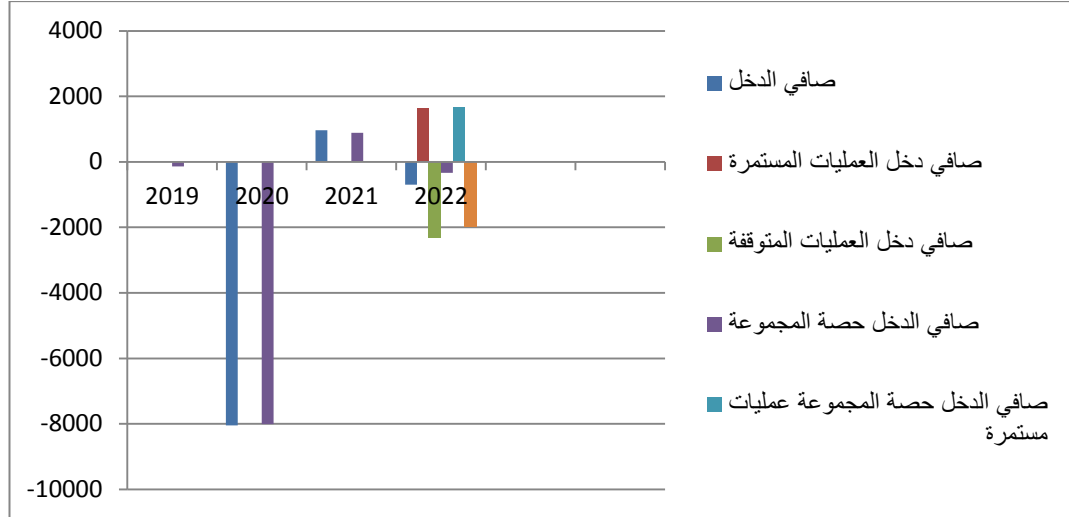
ويعود السبب الأساسي إلى بيع الأنشطة الروسية على البيانات المالية للمجموعة، ففي ماي 2022 وافق مجلس إدارة مجموعة رونو بالإجماع على توقيع اتفاقيات لبيع 100% من أسهم مجموعة رونو في فرعها في روسيا إلى مدينة موسكو، ونتيجة لهذه الاتفاقيات فقد تم إلغاء دمج الأنشطة الروسية في الحسابات السنوية لمجموعة رونو لعام 2022، وقد تم التعامل معها على أنها عمليات متوقفة وفقاً للمعيار الدولي للتقارير المالية 5 بأثر رجعي اعتباراً من 1 جانفي 2022، وبالتالي لم تعد المجاميع المالية للعمليات المستمرة في عام 2022 تشمل الأنشطة الصناعية الروسية وقد تم إعادة بيان عام 2021 بما يتماشى مع هذا النطاق الجديد من النشاط.

نتيجة العمليات المتوقفة في عام 2022 تمثل خسارة قدرت بـ 2.3 مليار يورو، وفي المقابل حدث انخفاض كبير في قيمة الممتلكات والمنشآت والمعدات والأصول غير الملموسة والشهرة التجارية لشركة

الفصل الثالث أثر شراكة رينو - نيسان على الأداء المالي لشركة رينو

AVTOVAZ و RENAULT RUSSIA بالإضافة إلى الأصول المحددة التي تحتفظ بها كيانات المجموعة الأخرى والدخل من بيع الكيانات الروسية.

الشكل رقم(15): أعمدة بيانية تمثل تطور صافي الدخل " حصة المجموعة" للفترة 2019-2022



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبيعات حسب العلامات لسنة 2022

- سجلت رينو أركانا مبيعات تقدر بـ 86000 وذلك في أكثر من 50 دولة في عام 2022، وقد تم بيع ما نسبته 65% من المبيعات في إصدار E-Tech، و74% في الإصدار الأعلى من النطاق، و56% في قناة البيع بالتجزئة.
- رينو ميغان تم إطلاقها في نهاية الربع الثاني من عام 2022، حيث سجلت مبيعاتها الإلكترونية للتكنولوجيا أكثر من 33000 عملية بيع على مدار العام، وتعتبر السيارة الإلكترونية الأكثر مبيعا في فرنسا في النصف الثاني من عام 2022.
- سجلت رينو ميغان E-Tech Electricques أكثر من 49000 طلبية منذ إطلاقها، بما في ذلك أكثر من 70% للإصدارات الأعلى من فنتها ، وأكثر من 80% على أقوى المحركات.
- تم إطلاق داسيا سانديرو في عام 2017 وظلت السيارة الأكثر مبيعا للأفراد في أوروبا بـ 229500، وفي منتصف 2021 تم اطلاق نوابض داسيا الكهربائية ، وخلال هذا العام حققت ارتفاعا في مبيعاتها مقارنة بالعام الماضي بنسبة 75% حيث تم بيع 48900 وحدة، وتحتل المرتبة الثالثة في مبيعات السيارات الكهربائية للأفراد في أوروبا.
- سجلت ما يقارب بـ 57000 عملية بيع واحتلت المرتبة 2 في مبيعات سيارات الفئة C (باستثناء سيارات الدفع الرباعي) للأفراد في أوروبا.
- Alpine سجلت مستوى قياسي في المبيعات وذلك بزيادة 33% مقارنة بعام 2021.

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

المطلب الثاني: أثر الشراكة رونو نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

سنحاول تقييم أثر الشراكة رونو نيسان على الأداء المالي لشركة رونو في هذا المطلب من خلال التواجد الجغرافي، الابتكار والتطوير ومساهمة الشراكة رونو نيسان في نتائج رونو.

أولاً: التواجد الجغرافي لرونو نيسان

اكتسحت المنتجات المصنعة بالشراكة بين رونو ونيسان العالم، حيث لخصناها في الجدول التالي:

2022		2021		البيان
المحركات	المركبات	المحركات	المركبات	الدول
				<u>أوروبا</u>
				فرنسا
×	×	×	×	إنجلترا
×	×	×	×	إسبانيا
				البرتغال
				سلوفينيا
				تركيا
				رومانيا
			×	<u>روسيا + رابطة الدول المستقلة</u>
×	×	×	×	<u>الهند</u>
				<u>إفريقيا</u>
				الجزائر
	×		×	المغرب
				جنوب إفريقيا
	×		×	إيران
				مصر
×	×	×	×	<u>اليابان</u>
×	×	×	×	<u>الصين</u>

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

آسيا				
×	×	×	×	تايلاند
×			×	فيتنام
×	×	×	×	USA: ALINA
×	×	×	×	المكسيك
أمريكا (دول أخرى) الأرجنتين				
×	×	×	×	البرازيل
				الشيلي
				كولومبيا

الجدول رقم (18): التواجد الجغرافي لشركة رونو خلال الفترة 2021-2022

(أنظر الملحق رقم 10 و 11)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تواجد رونو نيسان في قارة أوروبا على مستوى إنجلترا وإسبانيا وذلك في السنتين 2021-2022 وتتمركز صناعتها في المركبات والمحركات على حد سواء، ونفس الملاحظة بالنسبة لكل من الهند واليابان والصين و تايلاند وكذا دول أمريكا (الولايات المتحدة، المكسيك والبرازيل) ، أما بالنسبة إلى روسيا ورابطة الدول المستقلة فكان آخر تواجد للشراكة رونو نيسان في سنة 2021 من خلال صناعتها للمركبات، بينما في إفريقيا فتواجد في كل من مصر والمغرب بصناعة الكابلات فقط خلال السنتين 2021-2022 بينما انحصر انتاجها في الفيتنام في سنة 2022 على صناعة المحركات فقط.

ثانيا: الابتكار و التطوير

يتم التعامل مع الابتكار والتطوير داخل مجموعة رونو على جميع المستويات ويتضمن جميع المراحل من التصميم إلى انتاج السيارة.

جدول رقم (19): تطور الإنفاق على الابتكار والتطوير لمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022

الوحدة: مليون يورو

البيان	2019	2020	2021	2022
صافي نفقات البحث والتطوير	3176	2383	1955	1983
ايرادات مجموعة رونو	55537	43474	41659	46391
نسبة الانفاق على البحث والتطوير	%5.7	%5.5	%4.7	%4.3
براءات اختراع مجموعة رونو	1040	826	650	659

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

براءات اختراع رونو نيسان	484	352	322	200
نسبة مساهمة رونو نيسان في الانفاق على البحث والتطوير	15.23%	14.77%	16.47%	10.08%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجموعة رونو لسنوات 2019-2022 (أنظر

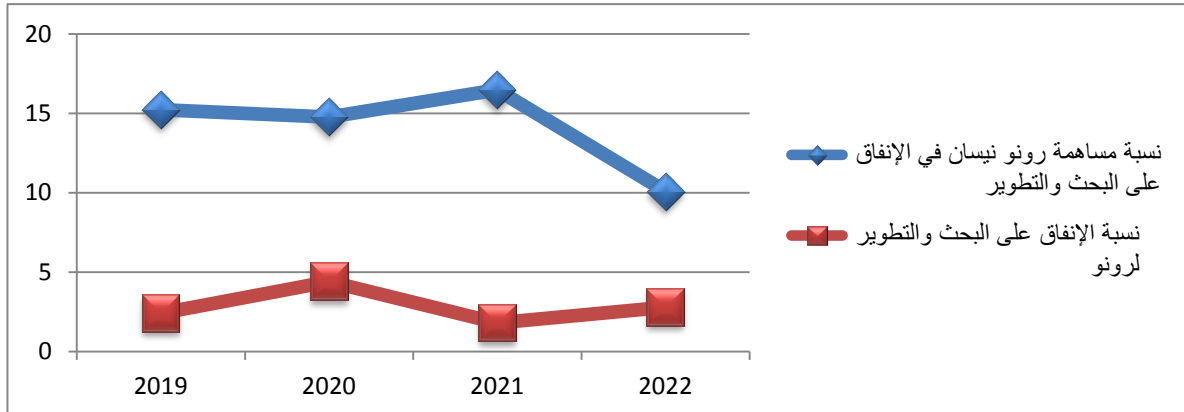
الملحق رقم 12)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه صافي تكاليف البحث والتطوير خلال الفترة 2019/2021 في تناقص، حيث كان سنة 2019 3176 مليون يورو، ليصبح سنة 2021 يقدر بـ 1955 مليون يورو، ثم ارتفع إلى 1983 في عام 2022، ونفس الملاحظة لرقم أعمال مجموعة رونو، فقد كان سنة 2019 تقدر بـ 55537 مليون يورو، ليصبح 41659 مليون يورو سنة 2021، وبعدها في عام 2022 ارتفع إلى 46391 مليون يورو، ويعود سبب هذا الارتفاع في كل من صافي نفقات البحث والتطوير وكذا إيرادات المجموعة خلال سنة 2022 إلى انتهاء تدابير الاحتواء المرتبطة بجائحة كورونا، ونسبة الانفاق على البحث والتطوير مجموعة رونو في تناقص تدريجي هي الأخرى، فقد كانت 5.7% في عام 2019، لتصل 4.3% سنة 2022، نتيجة تناقص تكاليف البحث والتطوير.

ونلاحظ أن خلال الفترة من 2019 إلى 2021 تناقصت براءات اختراع مجموعة رونو، وكذلك الخاصة برونو-نيسان حيث كانت براءات رونو سنة 2019 تقدر بـ 1040، أما رونو نيسان فكانت 484 لتصبح 200 سنة 2022، أما براءات اختراع مجموعة رونو فكان آخر عام تتناقص فيه هو سنة 2021 إذ وصلت إلى 650 لترتفع بعدها في سنة 2022 إلى 659 بسبب ارتفاع التكاليف وبراءات المجموعة.

نسبة مساهمة نيسان في الانفاق على البحث والتطوير قدرت في سنة 2019 بـ 15.23% وهي نسبة لأبأس بها، لتتناقص في سنة 2020 إلى 14.77% بسبب تناقص صافي التكاليف والإنفاق الخاص لمجموعة رونو، ثم ارتفعت سنة 2021 إلى 16.47%، وفي 2022 انخفضت إلى 10.08%.

والشكل التالي يبين حركة مساهمة الشراكة رونو نيسان في صافي تكاليف البحث والتطوير:



الشكل رقم (16): تطور مساهمة الشراكة رونو نيسان في صافي تكاليف البحث والتطوير لرونو

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: مساهمة الشراكة رونو نيسان في نتائج شركة رونو

من أجل قياس مساهمة الشراكة رونو نيسان في نتائج شركة رونو ، نورد الجدول التالي:

الجدول رقم(20):تطور مساهمة الشراكة رونو نيسان في نتائج شركة رونو

الوحدة: مليون يورو

البيان	2019	2020	2021	2022	نمو أرباح الشراكة من 2019-2022 %
أرباح الشراكة رونو نيسان	242	(4970)	380	526	117.35%
صافي دخل الشركات الزميلة	2062 2	14618	16234	17487	
نسبة مساهمة الشراكة رونونيسان في ربحية الشركة الأم رونو %	1.17%	33.99%	2.34%	3%	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول نلاحظ أن مساهمة الشراكة رونو نيسان في أرباح الشركة رونو سنة 2019 بلغت 242 مليون يورو وفي سنة 2020 حققت خسارة قدرها 4970 مليون يورو وذلك راجع إلى جائحة COVID-19 والتدابير الاحتياطية الخاصة به ، في حين كان صافي دخل الشركات الزميلة في سنتي 2019 و 2020 يقدر ب 2062 مليون يورو و 14618 مليون يورو على التوالي.

بعد انقضاء فترة الجائحة حققت ربح قدره 380 مليون يورو سنة 2020 وفي 2022 ارتفع إلى 526 مليون يورو ونفس ما هو ملاحظ على صافي دخل الشركات الزميلة والذي قدر ب 16234 مليون يورو و 17487 مليون يورو خلال السنوات 2021 و 2022. و اذا تم تجاهل سنة 2020 والتي تعتبر سنة استثنائية نلاحظ نمو كبير في قيمة الأرباح ، حيث بلغ 117%. وهي نسبة نمو جد معتبرة تعبر عن اسهام كبير للشراكة رونو نيسان في ربح الشركة الأم رونو .

الفصل الثالث أثر شراكة رونو - نيسان على الأداء المالي لشركة رونو

و نلاحظ أيضا أن نسبة مساهمة رونو نيسان في نتائج رونو في سنة 2019 تقدر بـ 1.17% وانخفضت في 2020 إلى -33.99% وهي سنة استثنائية ذلك راجع إلى الخسارة التي حققتها نيسان بسبب جائحة كورونا، وفي سنة 2021 بدأت بالارتفاع حيث وصلت إلى 2.34% في حين سنة 2022 بلغت 3%.
اذن بتجاهل السنة الاستثنائية فان اسهام الشراكة رونو نيسان في الشركة رونو في ارتفاع . حيث انتقل من 1.17% الى 3%، وهو ما يدل على مدى أهمية الشراكة رونو نيسان في الشركة الأم رونو.

خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية على شراكة رونو نيسان حاولنا التعرف على أثر الشراكة رونو نيسان على الأداء المالي للشركة رونو خلال الفترة 2022/2019 وذلك بعد عرض الميزانيات للسنوات الأربع وتحليل قائمة المركز المالي لشركة رونو وعرض مساهمات الشراكة رونو نيسان في نتائج شركة رونو في كل من ربحية الشركة رونو وفي مجال البحث والابتكار والتطوير ومن أهم ما يمكننا استخلاصه ما يلي:

- أن أداء الشركة رونو في السنوات المدروسة كان جيدا وتتواجد في أغلب دول العالم حيث تريد التوسع حتى في أمريكا؛

- أن مساهمة الشراكة رونو نيسان عالية في نتائج رونو وتؤكد أهمية هذه الشراكة بالنسبة للشركة رونو؛
أن الشراكة رونو نيسان ساهمت في التوسع الجغرافي للشركة رونو.



الخاتمة

تعد استراتيجية الشراكة من أهم ملامح وآثار التحولات والتطورات المتسارعة التي تعرفها الساحة الاقتصادية العالمية في الآونة الأخيرة ، كما تعتبر بديلا عن العلاقات التنافسية العدائية التي تخدم أطرافها ولا تساهم في تطورهم وتوسعهم، بل غالبا ما تنتهي بانسحاب أحد الأطراف من ميدان المنافسة، وبذلك أصبحت العلاقات التعاونية سبيلا أنجع للحفاظ على المكانة السوقية، والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وبصفة خاصة الرائدة منها.

فمن خلال دراستنا لموضوع الشراكة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، يمكن القول أن استراتيجية الشراكة تضمن للمؤسسة التعلم من مهارات وعمليات الشريك، وحق الدخول في قنوات توزيع جديدة بالإضافة إلى تخفيض التكاليف والمخاطر المرتبطة بالمشاريع ذات التكنولوجيا العالية. وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية

- ✓ تعتبر الشراكة شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات من خلال توحيد الجهود وتكثيفها من إمكانيات وكفاءات، وتحمل جميع الأعباء والمخاطر الناجمة عن هذه الشراكة، وكل هذا من أجل تحقيق هدف مشترك لم يكن ليتحقق بدونها، مع الاستفادة من خبرات ومؤهلات كل طرف؛
- ✓ بمقدور الشراكة أن تحدث أثرا سلبيا على المدى البعيد في حالة تحول الطرف الذي يبحث عن التوسع الجغرافي إلى منافس قوي لشريكه الذي يسعى لمواجهة التحديات التكنولوجية، ولم يكن بوسع هذا الأخير التنبؤ بما سيحدث وكذا عدم استغلاله للفرصة بتدعيم إمكانياته وتغيير الأساليب التقليدية؛
- ✓ تصنف أشكال الشراكة بالاعتماد على معيارين أساسين: المعيار الأول هو طبيعة العلاقة بين المؤسسات وتصنف إلى مؤسسات متنافسة وأخرى غير متنافسة، أما المعيار الثاني فهو القطاع التي تنشط فيه تلك المؤسسات؛
- ✓ ضرورة حسن اختيار الشريك لتفادي الوقوع في الخلافات و المنازعات؛
- ✓ عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج؛
- ✓ تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى التحقق من بلوغ الأهداف المخططة من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة من جهة أخرى سواء بشرية أو مادية؛
- ✓ في عملية تقييم الأداء المالي جميع المعلومات ذات أهمية، ويجدر بالمسيرين حسن اختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة وفق أسلوب علمي.

النتائج التطبيقية

- ✓ تؤثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية لأطراف هذه العلاقة، ويستعمل في هذا الإطار مجموعة من النسب المالية ذات علاقة بالنشاط وبعض المعايير الاقتصادية والمالية للنمو.

- ✓ الشراكة رونو نيسان ضمنت للطرفين خلق قيمة مضافة تمثلت في فرصة تقاسم المخاطرة والتعلم من مهارات وعمليات الطرف الآخر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
 - ✓ تمكنت كل من مؤسسة نيسان ومجموعة رونو من الحصول على حق الدخول في قنوات توزيع جديدة، وتخفيض التكاليف والمخاطر المرتبطة بالمشاريع ذات التكنولوجيا العالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
 - ✓ أظهرت نتائج تحليلنا للقوائم المالية الخاصة بمجموعة رونو خلال الفترة من 2019 إلى 2022 وجود أغلب المؤشرات بنسب جيدة وذلك كما يلي:
 - ❖ رأس المال موجب خلال آخر 4 سنوات، وهو ما يدل على إيجابية أي أن المؤسسة تستطيع تمويل كل احتياجات الدورة بمواردها؛
 - ❖ كل مؤشرات السيولة أعطت نسبا مرضية وجيدة خلال سنوات الدراسة؛
 - ❖ تساهم الأصول في توليد المبيعات ويتضح ذلك من خلال النسب التي أعطتها عملية التحليل لمؤشرات نسب النشاط؛
 - ✓ جائحة كورونا وفضيحة الرئيس التنفيذي السابق أثرت بشكل كبير وسلبى جدا على الأداء المالي لمجموعة رونو؛
 - ✓ في الأخير يمكن القول أن الشراكة رونو نيسان انعكست بشكل إيجابي على الأداء المالي لمجموعة رونو، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- الاقتراحات**
- ✓ يجب أن تولي مجموعة رونو اهتمام أكبر لعملية تقييم الأداء المالي، وهذا لاكتشاف نقاط القوة ومواطن الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها؛
 - ✓ ضرورة إعداد مجموعة رونو برنامج لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه؛
 - ✓ ضرورة تطوير معايير خاصة من أجل قياس الآثار المالية والاستراتيجية للشراكة على أطراف التعاون.
- آفاق الدراسة**
- وفي الأخير ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع، فإن هذه الدراسة مجرد محاولة بسيطة لإثارة موضوع استراتيجية الشراكة وما قد يترتب عنها من آثار، فهي بذلك تفتح المجال أمام دراسات قادمة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها سنقدم مجموعة من النقاط نراها جديرة بأن تكون آفاق بحث جيد:
 - ✓ إجراء دراسات تركز على تحليل وتقييم آثار استراتيجية الشراكة على المدى المتوسط والطويل وعلى كل المستويات والأصعدة؛
 - ✓ إجراء الدراسة على مؤسسات عديدة وفي فترة زمنية أكبر؛
 - ✓ تقييم الأداء المالي للمؤسسات المشتركة مع بعضها باستخدام المؤشرات الحديثة في ظل النظام المحاسبي المالي؛

- ✓ إسقاط موضوع الدراسة على التعاون بين الدول العربية وكيفية تفعيل المشاريع المشتركة في هذا الإطار
- لتجسيد مسار التكتلات الإقليمية والجهوية وإحداث التقارب بين اقتصاديات هذه الدول؛
- ✓ تحديد المؤشرات المالية التي يمكن اعتمادها في تقييم الأثر المالي لأي قرار استراتيجي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007.
2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 1999
3. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، 2006.
4. بدر الدين طالبي، الشراكة الأجنبية بين النظرية والتطبيق،
5. حسن الحسيني فلاح، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
6. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم و النماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008،
7. حمزة محمود الزيبي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
8. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل، 2010.
9. خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
10. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات فياالدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
12. سميح مسعود برقواوي، المشروعات العربية المشتركة (الواقع والآفاق)، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1988.
13. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث، دار زهران، الأردن.
14. صالح رضا عبد الرشيد، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
16. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.

17. عبد المجيد كرخي، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، عمان، 2011.
19. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
21. غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. مليكة زغيب، ميلود بوشنكير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
23. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2003.
24. منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل، 2005.
25. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- ب. المقالات:**
26. أبو محمد الطاهر أحمد محمد علي، أبو مصعب موسى محمد يعقوب، أثر الشراكة في نتائج الأعمال، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريس، تيسمسيلت، الجزائر، 2020.
27. إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 34.
28. أمينة بلعيد، الشراكة التقنية في الصناعة الدوائية ودورها في تعظيم الربح (دراسة تحليلية لمجمع صيدال)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، 2018.
29. بغداد باي غالي، الميلود سحنانين، الشراكة الأجنبية رهان المؤسسات الاقتصادية لبناء تحالفات استراتيجية عالمية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2020.
30. ثناء عبد الجبار خلف، أمل علي محسن، سبل الإرتقاء بالشراكة بين الوحدات البحثية في هيئة التعليم التقني والقطاع الخاص، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204.

31. جعفر سعدي، رشيد مناصرية، أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
32. خالد سيف الدين بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 12، العدد 01، 2021.
33. الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2018.
34. سعاد معاليم، سميحة بوحفص، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017.
35. سكندر نشوان وآخرون، أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة.
36. سليمان بلعور، المناولة كاستراتيجية للشراكة وإحداث التشابك الصناعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2015.
37. سهام موسى، نوال شين، أشكال استراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، 2017.
38. صافية بومصباح، الحسين بلعجوز، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية و الأداء المالي للمؤسسات، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية ،المجلد 03، العدد 01، 2018.
39. عادل عبد الحميد، أمال شاري، دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 06، الجلفة، سبتمبر 2019.
40. عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، 2009.
41. عبد الكريم مسعي، عاشور مزريق، مشاريع الشراكة الصناعية ودورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 25، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
42. عبد النعيم دفرور، إلياس شاهد، الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 5 أفريل 2018.
43. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية : الاشكال، الدوافع والتقييم، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2.
44. عبدالغني دادن، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 4، 2006.

45. عبدالله غالم، عمر تيمجدين، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
46. علي بحري، تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
47. علي فوزي الموسوي، إيمان حمزة حسين، أنواع المشروع المشترك، مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، العدد الخاص الثالث، الجزء الثاني، جامعة بغداد، بغداد، 2017.
48. فريد حدادة، خالد بن جلول، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للاستفادة من التكنولوجيات المتقدمة (تجارب وطنية ودولية)، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد3، المركز الجامعي إيليزي، 2019.
49. محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02.
50. محمد خميسي بن رجم، إيمان عتارسية، الشراكة الأجنبية بديل استراتيجي في ظل المنافسة الدولية لرفعا لقدرة المالية والإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، ص37.
51. محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد02، 2019، المركز الجامعي أحمد زبانه، الجزائر.
52. هشام بحري، تقييم مقاييس الأداء من منظور خلق القيمة للمساهم، مجلة العلوم الانسانية مجلد ب، عدد 2، جامعة قسنطينة2، ديسمبر 2014.
53. ياسين بوبكر، وسيلة بوطاعة، دور الشراكة الصناعية للمؤسسة في التعليم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، العدد7، الجزائر، 2018.
- ت. الرسائل والأطروحات الجامعية:**
54. إلياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
55. أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
56. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012.

57. أنفال نسيب، دور الجوانب المالية والاقتصادية لاتفاقية الشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
58. إيمان غرزولي، البدائل الاستراتيجية (مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2010.
59. بلال معوج ، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، 2016.
60. بلعطار زوليخة ، أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، 2015.
61. حلفات دينال، دور تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2016.
62. حمزة بن خليفة، دور التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
63. حمزة شباح ، تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2014.
64. سراح موصو، تأثير السلوك التمويلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2022.
65. سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
66. سهام عبد الكريم، دور الشراكة الاجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2007.
67. صفاء بوضياف، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي و التنبؤ بالفشل المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة سطيف ، 2018.
68. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (قياس و تقييم)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 2002.
69. عبد العالي بن عمر، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.
70. عمر بوجميلة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الاسلامية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014.

71. ليلي أوشن، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
72. ليليا بن منصور، الشراكة الأورو متوسطية ودورها في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المغرب العربي (الجزائر، تونس، المغرب)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
73. محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009.
74. مراد خروبي، الشراكة الاورومتوسطية واثارها على المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2015.
75. مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
76. نجاح منصري، أثر الشراكة الاورو متوسطية على التجارة العربية البينية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015.
77. نوال دمداد، الاستراتيجية الترويجية واسهاماتها في تسويق السياحة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010.
78. هاجر مسعودة عبد الكريم، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
79. يحي فريك، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012.

ث. الملتقيات:

80. أحمد نسيب، علي بلحاج ياسين، بالي مصعب، دور التجارة الالكترونية في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي: الاتجاهات الحديثة وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية، 02.03 ديسمبر 2019.

ج. النصوص القانونية:

81. الجريدة الرسمية، العدد19، صادر في مارس 2009.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

أ. الكتب:

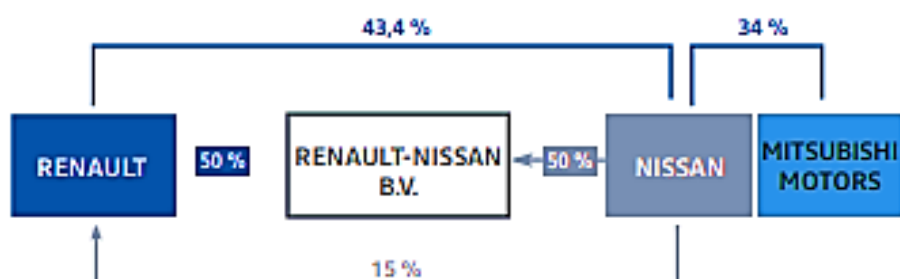
81. Boualem aliouat, Les stratégies de coopération industrielle, Ed. Economica Paris, 1996.

82. Brian hardy et al , "Assessing Strategic Partnership", office of the primeminister , July 2003 , UK.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. اكرام اليعقوب، مزايا وعيوب الشراكة في الأعمال، www.hiamag.com.
2. عبد المجيد محمد العيساوي ذو الفقار، الأداء المالي، www.uoanbar.edu.iq.





4.2.1 Consolidated income statement

(€ million)	Notes	2020	2019
Revenues	4	43,474	55,537
Cost of goods and services sold		(36,257)	(44,665)
Research and development expenses	10-A	(2,569)	(2,658)
Selling, general and administrative expenses		(4,985)	(5,552)
Other operating income and expenses	6	(1,662)	(557)
Other operating income	6	181	80
Other operating expenses	6	(1,843)	(637)
Operating income (loss)		(1,999)	2,105
Cost of net financial indebtedness	7	(337)	(311)
Cost of gross financial indebtedness	7	(355)	(386)
Income on cash and financial assets	7	18	75
Other financial income and expenses	7	(145)	(131)
Financial income (expenses)	7	(482)	(442)
Share in net income (loss) of associates and joint ventures		(5,145)	(190)
Nissan	12	(4,970)	242
Other associates and joint ventures	13	(175)	(432)
Pre-tax income		(7,626)	1,473
Current and deferred taxes	8	(420)	(1,454)
NET INCOME		(8,046)	19
Net income – parent company shareholders' share		(8,008)	(141)
Net income – non-controlling interests' share		(38)	160
Basic earnings per share* (€)		(29.51)	(0.52)
Diluted earnings per share* (€)		(29.51)	(0.52)
Number of shares outstanding (thousands)			
for basic earnings per share	9	271,349	271,639
for diluted earnings per share	9	271,349	271,639

* Net income – parent company shareholders' share divided by the number of shares stated.

الملحق 3

ACTIFS (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	4 700	6 398
Immobilisations corporelles	10-B	11 705	16 167
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		18 210	16 955
Nissan	12	17 487	16 234
Autres entreprises associées et coentreprises	13	723	721
Actifs financiers non courants	22	413	373
Impôts différés actifs	8	593	550
Autres actifs non courants	17	938	966
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		36 559	41 409
Actifs courants			
Stocks	14	5 213	4 792
Créances de Financement des ventes	15	44 247	39 498
Créances clients de l'Automobile	16	998	788
Actifs financiers courants	22	1 416	1 380
Créances d'impôts courants	17	154	128
Autres actifs courants	17	4 097	3 688
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	21 774	21 928
Actifs destinés à être cédés	3	3 861	129
TOTAL ACTIFS COURANTS		81 760	72 331
TOTAL ACTIFS		118 319	113 740

الملحق 4

(€ million)	Notes	December 31, 2020	December 31, 2019*
SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES			
Shareholders' equity			
Share capital		1,127	1,127
Share premium		3,785	3,785
Treasury shares		(284)	(344)
Revaluation of financial instruments		384	232
Translation adjustment		(4,108)	(2,235)
Reserves		31,876	32,140
Net income – parent company shareholders' share		(8,008)	(141)
Shareholders' equity – parent company shareholders' share		24,772	34,564
Shareholders' equity – non-controlling interests' share		566	767
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	18	25,338	35,331
Non-current liabilities			
Deferred tax liabilities	8	922	1,044
Provisions for pension and other long-term employee benefit obligations – long-term	19	1,544	1,636
Other provisions – long-term	20	1,356	1,458
Non-current financial liabilities	23	13,423	8,794
Provisions for uncertain tax liabilities – long-term	21	179	187
Other non-current liabilities	21	1,685	1,734
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES		19,109	14,853
Current liabilities			
Provisions for pension and other long-term employee benefit obligations – short-term	19	103	64
Other provisions – short-term	20	1,570	1,064
Current financial liabilities	23	3,924	2,780
Sales Financing debts	23	47,547	47,465
Trade payables		8,277	9,582
Current tax liabilities	21	221	223
Provisions for uncertain tax liabilities – short-term	21	6	8
Other current liabilities	21	9,642	10,801
TOTAL CURRENT LIABILITIES		71,290	71,987
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES		115,737	122,171

* The figures at December 31, 2019 have been restated to reflect index-based restatements of equity items in hyperinflationary economies, in accordance with the IFRS IC agenda decision issued in March 2020 (see note 2-A 2).

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	31 décembre 2021
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1127	1127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(208)	(237)
Réévaluation des instruments financiers		208	5
Écart de conversion		(2 146)	(3 407)
Réserves		26 370	25 159
Résultat net, part des actionnaires de la société mère		(338)	888
Capitaux propres, part des actionnaires de la société mère		28 798	27 320
Capitaux propres, part des participations ne donnant pas le contrôle		741	574
TOTAL CAPITAUX PROPRES	18	29 539	27 894
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	1 021	1 009
Provisions pour engagements de retraite et assimilés, part à plus d'un an	19	1 029	1 355
Provisions pour risques et charges, part à plus d'un an	20	1 341	1 291
Passifs financiers non courants	23	10 738	13 232
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines, part à plus d'un an	21	234	217
Autres passifs non courants	21	1 372	1 457
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		15 735	18 561
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés, part à moins d'un an	19	45	85
Provisions pour risques et charges, part à moins d'un an	20	1 087	1 550
Passifs financiers courants	23	4 605	3 605
Dettes de Financement des ventes	23	48 999	45 123
Fournisseurs		8 405	7 975
Dettes d'impôts courants	21	312	266
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines, part à moins d'un an	21	21	6
Autres passifs courants	21	8 698	8 493
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	3	873	182
TOTAL PASSIFS COURANTS		73 045	67 285
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		118 319	113 740

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2022	31 décembre 2021
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1127	1127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(208)	(237)
Réévaluation des instruments financiers		208	5
Écart de conversion		(2 146)	(3 407)
Réserves		26 370	25 159
Résultat net, part des actionnaires de la société mère		(338)	888
Capitaux propres, part des actionnaires de la société mère		28 798	27 320
Capitaux propres, part des participations ne donnant pas le contrôle		741	574
TOTAL CAPITAUX PROPRES	18	29 539	27 894
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	1 021	1 009
Provisions pour engagements de retraite et assimilés, part à plus d'un an	19	1 029	1 355
Provisions pour risques et charges, part à plus d'un an	20	1 341	1 291
Passifs financiers non courants	23	10 738	13 232
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines, part à plus d'un an	21	234	217
Autres passifs non courants	21	1 372	1 457
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		15 735	18 561
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés, part à moins d'un an	19	45	85
Provisions pour risques et charges, part à moins d'un an	20	1 087	1 550
Passifs financiers courants	23	4 605	3 605
Dettes de Financement des ventes	23	48 999	45 123
Fournisseurs		8 405	7 975
Dettes d'impôts courants	21	312	266
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines, part à moins d'un an	21	21	6
Autres passifs courants	21	8 698	8 493
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	3	873	182
TOTAL PASSIFS COURANTS		73 045	67 285
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		118 319	113 740

الملحق 7

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	4	46 391	41 659
Coûts des biens et services vendus		(37 145)	(33 720)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 125)	(2 313)
Frais généraux et commerciaux		(4 526)	(4 473)
Autres produits et charges d'exploitation	6	(379)	(253)
Autres produits d'exploitation		425	720
Autres charges d'exploitation		(804)	(973)
Résultat d'exploitation		2 216	900
Coût de l'endettement financier net		(181)	(255)
Coût de l'endettement financier brut		(349)	(301)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements		168	46
Autres produits et charges financiers		(305)	(40)
Résultat financier	7	(486)	(295)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		423	515
Nissan	12	526	380
Autres entreprises associées et coentreprises	13	(103)	135
Résultat avant impôts		2 153	1 120
Impôts courants et différés	8	(533)	(571)
Résultat net des activités poursuivies		1 620	549
Résultat net des activités poursuivies, part des actionnaires de la société mère		1 650	524
Résultat net des activités poursuivies, part des participations ne donnant pas le contrôle		(30)	25
Résultat net des activités abandonnées	3	(2 320)	418
Résultat net des activités abandonnées, part des actionnaires de la société mère		(1 988)	364
Résultat net des activités abandonnées, part des participations ne donnant pas le contrôle		(332)	54
RÉSULTAT NET		(700)	967
Résultat net, part des actionnaires de la société mère		(338)	888
Résultat net, part des participations ne donnant pas le contrôle		(362)	79
Résultat net de base par action ⁽²⁾ (en euros)		(1,24)	3,25
Résultat net de base par action des activités poursuivies - part des actionnaires de la société mère (en euros)		6,07	1,92
Résultat net de base par action des activités abandonnées - part des actionnaires de la société mère (en euros)		(7,31)	1,33
Résultat net dilué par action ⁽²⁾ (en euros)		(1,24)	3,24
Résultat net dilué par action des activités poursuivies - part des actionnaires de la société mère (en euros)		6,07	1,91
Résultat net dilué par action des activités abandonnées - part des actionnaires de la société mère (en euros)		(7,31)	1,33
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
Pour le résultat net de base par action	9	272 097	272 102
Pour le résultat net dilué par action	9	274 251	273 868

(1) Les états financiers 2021 ont été retraités en application de la norme IFRS 5 sur les activités abandonnées en Fédération de Russie (voir Note 3-B).

(2) Résultat net des activités poursuivies et Résultat net des activités abandonnées, part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

الملحق 8

KEY FIGURES

	2020	2019	Change
Worldwide Group registrations ⁽¹⁾ (million vehicles)	2.95	3.75	-21.3%
Group revenues (€ million)	43,474	55,537	-12,063
Group operating profit (€ million)	-337	2,662	-2,999
% revenues	-0.8%	4.8%	-5.6 pts
Group operating income (€ million)	-1,999	2,105	-4,104
Contribution from associated companies (€ million)	-5,145	-190	-4,955
Of which Nissan (€ million)	-4,970	242	-5,212
Net income (€ million)	-8,046	19	-8,065
Net income, Group share (€ million)	-8,008	-141	-7,867
Earnings per share (€)	-29.51	-0.52	-28,99
Automotive operational free cash flow ⁽²⁾ (€ million)	-4,551	153	-4,704
Automotive net financial position (€ million)	-3,579	+1,734	-5,313
Sales Financing, average performing assets (€ billion)	at 12/31/2020 46.9	at 12/31/2019 47.4	-1.1%

(1) Group registrations include Jinbei, Huosang & Shineray registrations.

(2) Automotive operational free cash flow: cash flows after interest and tax (excluding dividends received from publicly listed companies) minus tangible and intangible investments net of disposals +/- change in the working capital requirement.

Principaux chiffres

	2022	2021 retraité ⁽¹⁾	Variation	2021 publié
Ventes mondiales Groupe (en millions de véhicules)	2,05	2,18	-5,9 %	2,70
Chiffre d'affaires Groupe (en millions d'euros)	46 391	41 659	+4 732	46 213
Marge opérationnelle Groupe (en millions d'euros)	2 595	1 153	+1 442	1 663
(en % CA)	5,6 %	2,8 %	+2,8 pts	3,6 %
Résultat d'exploitation (en millions d'euros)	2 216	900	+1 316	1 398
Contribution entreprises associées (en millions d'euros)	423	515	-92	515
Dont Nissan (en millions d'euros)	526	380	+146	380
Résultat net (en millions d'euros)	-700	967	-1 667	967
Dont les activités poursuivies (en millions d'euros)	1 620	549	+1 071	N/A
Dont les activités abandonnées (en millions d'euros)	-2 320	418	-2 738	N/A
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	-338	888	-1 226	888
Dont les activités poursuivies (en millions d'euros)	1 650	524	+1 126	N/A
Dont les activités non poursuivies (en millions d'euros)	-1 988	364	-2 352	N/A
Résultat net par action (en euros)	-1,24	3,25	-4,49	3,26
Free cash flow opérationnel de l'Automobile ⁽²⁾ (en millions d'euros)	+2 119	+889	+1 230	+1 272
	+549	-1 100		-1 622
Position nette de liquidité de l'Automobile (en millions d'euros)	au 31/12/2022	au 31/12/2021	+1 649	au 31/12/2021
Actifs productifs moyens du Financement des ventes (en Md€)	44,7	44,8	-0,1 %	44,8

(1) Les états financiers 2021 ont été retraités en application de la norme IFRS 5 sur les activités abandonnées en Fédération de Russie (voir note 3-B).

(2) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Les quinze premiers marchés du Renault Group

Ventes	Volumes 2021 ⁽¹⁾ (en unités)	Part de marché VP+VU 2021 (en %)	Évolution part de marché vs 2020 (en points)
1 France	521 710	24,9	-1,2
2 Russie	482 264	28,8	-1,3
3 Allemagne	177 795	6,1	-0,3
4 Italie	154 093	9,4	-0,7
5 Brésil	127 159	6,5	-0,3
6 Turquie	116 175	15,8	-1,4
7 Espagne+Canaries	115 543	11,4	-0,8
8 Inde	95 878	2,7	-0,2
9 Maroc	69 791	39,8	-1,3
10 Royaume-Uni	68 344	3,4	-0,5
11 Corée du Sud	61 096	3,6	-1,6
12 Pologne	51 595	10,0	-0,8
13 Belgique+Luxembourg	51 074	10,0	-1,8
14 Roumanie	48 303	34,8	-5,7
15 Colombie	47 606	20,7	-2,3

(1) Chiffres provisoires.

الملحق 11

Zones géographiques	Pays	Renault Group		Nissan		Mitsubishi Motors	
		Véhicules	Powertrain	Véhicules	Powertrain	Véhicules	Powertrain
EUROPE étendue	France	x	x				
	Angleterre			x	x		
	Espagne	x	x		x		
	Portugal		x				
	Slovénie	x					
	Turquie	x	x				
	Roumanie	x	x				
RUSSIE+CEI	Russie + CEI						
INDE	Inde			x	x		
AMI	Algérie	x					
	Maroc	x					
	Afrique du Sud			x			
	Iran		x				
	Egypte			x			
JAPON	Japon			x	x	x	x
CHINE	Chine	x		x	x	x	x
ASEAN	Thaïlande			x	x	x	x
	Indonésie					x	x
	Australie				x		
	Philippines					x	x
	Vietnam					x	
ASIE autres	Corée	x	x				
ALENA (Accord Libre-échange Nord-Américain)	USA			x	x		
	Mexique			x	x		
AMERIQUE	Argentine	x	x				
	Brésil	x	x	x	x		
	Chili		x				
	Colombie	x					

الملحق 12

	2022	2021	2020	2019	2018
Frais de R&D nets (en millions d'euros) ⁽¹⁾	1983	1955	2 383 ⁽²⁾	3 176 ⁽²⁾	3 043 ⁽²⁾
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	46 391	41 659	43 474	55 537	57 419
R&D/CA Groupe	4,3 %	4,7 %	5,5 %	5,7 %	5,3 %
Brevets Renault Group	659	650	826	1 040	816
- dont Renault et Nissan en co-propriété	200	322	352	484	375

(1) = dépenses de R&D, dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres.

(2) Valeur intégrant Avtovaz.

الملحق 13

Sales	Volumes 2020 ⁽¹⁾ (units)	PC/LCV market share 2020 (%)	Change in market share on 2019 (points)	
1	France	535,591	26.1	+0.2
2	Russia	480,742	30.1	+1.2
3	Germany	204,933	6.4	+0.1
4	China ⁽²⁾	156,316	0.7	-0.1
5	Italy	154,882	10.1	-0.4
6	Turkey	132,471	17.1	-0.6
7	Brazil	131,467	6.8	-2.2
8	Spain	123,638	12.2	-0.2
9	South Korea	95,939	5.2	+0.2
10	India	80,518	2.8	+0.3
11	United Kingdom	74,512	3.9	-0.2
12	Belgium + Luxembourg	65,924	11.8	-1.3
13	Romania	59,180	40.5	+2.0
14	Morocco	54,730	41.1	-1.3
15	Poland	52,188	10.7	-0.4

(1) Preliminary figures.

(2) Including Jinbei, Huasong & Shineray.

الملحق 14

Les quinze premiers marchés du Renault Group

Ventes	Volumes 2021 ⁽¹⁾ (en unités)	Part de marché VP+VU 2021 (en %)	Évolution part de marché vs 2020 (en points)	
1	France	521 710	24,9	-1,2
2	Russie	482 264	28,8	-1,3
3	Allemagne	177 795	6,1	-0,3
4	Italie	154 093	9,4	-0,7
5	Brésil	127 159	6,5	-0,3
6	Turquie	116 175	15,8	-1,4
7	Espagne+Canaries	115 543	11,4	-0,8
8	Inde	95 878	2,7	-0,2
9	Maroc	69 791	39,8	-1,3
10	Royaume-Uni	68 344	3,4	-0,5
11	Corée du Sud	61 096	3,6	-1,6
12	Pologne	51 595	10,0	-0,8
13	Belgique+Luxembourg	51 074	10,0	-1,8
14	Roumanie	48 303	34,8	-5,7
15	Colombie	47 606	20,7	-2,3

(1) Chiffres provisoires.

الملحق 15

Les quinze premiers marchés de Renault Group

Ventes		Volumes 2022 ⁽¹⁾ (en unités)	Part de marché VP+VU (en %)	Évolution part de marché vs 2021 (en points)
1	France	470 280	25,1	+0,1
2	Allemagne	161 146	5,6	-0,5
3	Italie	141 108	9,6	+0,2
4	Turquie	135 639	17,3	+1,6
5	Brésil	126 689	6,5	+0,0
6	Espagne + Îles Canaries	103 417	11,1	-0,3
7	Inde	87 118	2,0	-0,7
8	Royaume-Uni	76 329	4,0	+0,6
9	Maroc	65 287	40,4	+0,7
10	Corée du Sud	52 621	3,2	-0,4
11	Roumanie	51 851	36,1	+1,2
12	Colombie	49 521	20,9	+0,1
13	Pologne	48 062	10,0	+0,0
14	Belgique + Luxembourg	47 329	10,0	-0,0
15	Argentine	44 696	11,8	+1,8

(1) Chiffres provisoires.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجية الشراكة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و هذا من خلال دراسة شراكة رينو نيسان، خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2022، وقد خلصت هذه الدراسة في الجانب النظري إلى أن الشراكة ليست مجرد خيار استراتيجي، وإنما أداة ووسيلة ضرورية في بعض الأحيان، لمواجهة المنافسة وتقليلها من جهة، واستبدالها بعلاقات تعاونية، من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة من جهة أخرى، وأن الأداء المالي يمثل المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، ويساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات السليمة المناسبة لوظيفة المؤسسة أما في الجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى أن الشراكة رينو نيسان كان لها أثر إيجابي على الأداء المالي لمجموعة رينو.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الشراكة، الشراكة، الأداء المالي، شراكة رينو-نيسان، مؤشرات الأداء.

Abstract

This study aims to highlight the impact of the partnership strategy on the financial performance of the economic institution, and this is through the study of the Renault–Nissan partnership, during the period from 2019 to 2022, and this study concluded in the theoretical aspect that the partnership is not just a strategic choice, but a tool and a necessary means at times, to confront and reduce competition on the one hand, and replace it with cooperative relations, In order to maximize the use of common resources on the other hand, and that financial performance represents the reflective mirror of the institution's activity in front of all its customers, and helps in predicting the future and making sound decisions appropriate to the function of the institution, while on the practical side, we have concluded that the Renault–Nissan partnership had a positive impact on the financial performance of the Renault Group.

Keywords: partnership strategy, partnership, financial performance, Renault–Nissan partnership, performance indicators.