



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL-Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et

Sciences Des Gestion

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور المؤسسات الكبرى في تنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بحري بوبكر

من إعداد الطالب:

بعث الله أمين

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور المؤسسات الكبرى في تنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى، مما إستوجب علينا التطرق إلى ماهية كل منهما وواقعهما في الجزائر، وهذا بالإستعانة بالمقابلة التي كانت في مجمع سونلغاز وكالة الطرف-، كعينة لإختيار ذلك، بحيث وجدنا أن المؤسسة تقوم بتطبيق إستراتيجية التعاون (المقابلة) التي تم إختيار مؤهلاتها وإختيارها عن طريق المناقصة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها لإتباط نجاح وديمومة التعاون على ضبط المراحل المتسلسلة والخاصة بالإجراءات التكوينية وكذا سبل معالجة المعوقات التي تعترض السير المرن للتعاون وهي ما إتفق عليها العديد من خبراء التعاون، ولكنها دوما تبقى نسبية، إضافة إلى أن المؤسسة الأمرة " سونلغاز " تستعين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقابلة) لرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا، وهذا من خلال الشروط التي تضعها المؤسسة الأمرة في دفتر الشروط منذ البداية، كما تم تلخيص مجموعة من التوصيات أهمها تشجيع آليات المسألة داخل المؤسسات وفرض التدقيق الداخلي والخارجي ولو عن طريق المناقصة، كذلك دعم ومساندة التعاون بين الشركات وتطبيقها في المجتمع والعمل على تغيير النظرة السيئة إتجاهها.

الكلمات المفتاحية: التعاون بين الشركات، مجمع سونلغاز، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النسيج الصناعي.

Abstract

The study aims to highlight the role of major enterprises in stimulating the activities of small start-ups. This requires us to address each other's ideals and realities in Algeria, using the interview that was in the Sonelgas complex - The Taref Agency - as a sample for choosing this, so that we found that the enterprise is applying the strategy of cooperation (contracting) whose qualifications were tested and selected by tender.

The study found a number of results, the most important of which are related to the success and permanence of cooperation in controlling the sequenced stages of formative procedures, as well as ways to address the obstacles to the flexible course of cooperation, which many cooperation experts have agreed to, but which always remain relative, in addition to the fact that the Sonelgas Foundation employs small and medium-sized enterprises. (Contracting) To improve the quality of its production quantitatively and qualitatively. This is done through the conditions set by the jus cogens in the terms book from the beginning. A series of recommendations were summarized. The most important recommendations are to encourage the mechanisms of the matter within the institutions and to impose internal and external scrutiny, even through handling.

Keywords: Inter-firm cooperation, Sonelgas complex, SMEs, industrial fabric

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في تثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة
إلي من أحاطتني بالحنان والأمان، إلي من تمنعني العزم والإرادة للوصول إلي ما
أطمح إليه في هذه الحياة..... إلي أمي (حفظها الله)
إلي من أستند عليه في مشوار حياتي، إلي من رافقني دوما لتحقيق ما أحب
إلي أبي (حفظه الله)
إلي من كانوا سندا لي إخوتي كل باسمه حفظهم الله ورعاهم
إلي الزميلة التي ساندتني لإتمام هذا العمل " أسماء "
إلي من لم يبخلوا علي بعلمهم إلي كافة أساتذتي الكرام، وإلي كل من يفني
حياته في سبيل العلم
إلي كل من ساهم في إتمام هذا العمل

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، وشكر الله عز وجل والثناء على نعمه كلها، وعلى توفيقه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه

وسلم

أتوجه بالشكر العميق والإمتنان إلى

أستاذي الفاضل

" الأستاذ الدكتور بحري بوبكر "

لتفضله بالإشراف على هذا العمل

ولما له من جهود فاضلة ومقترحات وملاحظات قيمة أثمرت إيجاباً فيما تم تقديمه

فجزاه الله عنى خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عني قراءة

ومناقشة هذا العمل كل باسمه

كما أتقدم بالإمتنان والتقدير إلى كل من منحني القوة، وساعدني في إتمام

هذا العمل من قريب أو بعيد

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	العلاقة التعاونية بين الشركتين	1-1
09	العلاقة بين المؤسسات في شراكة التكامل المشترك	2-1
10	شراكة شبه التركيز	3-1
29	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	1-2
30	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	2-2
42	مراحل قياس الأداء المقارن	5-2
49	نموذج الدراسة	1-3
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	2-3
80	نسبة توزيع العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	3-3
82	عدد المؤسسات المقابلة في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	4-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة	1-1
68	تقيد المؤسسات المناولة المقتنية لدفتر الشروط	1-3
75	مساهمة النسبية لكل من مؤسسة سونلغاز والزبون في القيمة المالية للخدمة	2-3
79	توزيع الموظفين في شركة سونلغاز لولاية الطارف حسب كل قسم	3-3
80	تطور عدد العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف	4-3
81	عدد المؤسسات المقاوله لسنوات الأخيرة	5-3
83	كمية وتكلفة الأشغال	6-3
86	كمية وتكلفة الأشغال المورد -1-	7-3
88	كمية وتكلفة المورد -2-	8-3
89	كمية وتكلفة المورد -3-	9-3
91	فتح العرض	10-3
92	إختيار أحسن عرض	11-3

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i-ii)	الملخص
(iii)	الإهداء
(iv)	الشكر والتقدير
(v)	قائمة الاشكال
(vi)	قائمة الجداول
(vii)	الفهرس
(ب-و)	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعاون بين الشركات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التعاون بين الشركات
03	المطلب الأول: تداخل مفهوم التعاون بالشراكة والتحالف الإستراتيجي
03	أولاً: مفهوم التعاون
04	ثانياً: مفهوم الشراكة
05	ثالثاً: مفهوم التحالف الإستراتيجي
05	المطلب الثاني: أشكال وأنواع التعاون
05	المطلب الثالث: دوافع اللجوء للتعاون والنتائج الإستراتيجية المحتملة
05	أولاً: أهم دوافع اللجوء
11	ثانياً: النتائج الإستراتيجية المحتملة لأشكال التعاون بين الشركات
13	المبحث الثاني : أهم النظريات المفسرة لإستراتيجيات التعاون بين الشركات
13	المطلب الأول: نظرية تكلفة الصفقات
16	المطلب الثاني نظرية الوكالة
18	المطلب الثالث: المنظور المستند للموارد والمهارات
21	المبحث الثالث: بعض النماذج في إطار التعاون بين الشركات

21	المطلب الأول: نموذج شركة سيلاس "Spa Cilas"
21	المطلب الثاني: نموذج الشراكة بين شركة Toshiba و Apple مع شركة MTOROLA
23	المطلب الثالث: نموذج شركة مجمع صيدال و Novo Nordisk
25	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: آليات الرفع من كفاءة الأداء	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأداء
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء
29	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
32	المطلب الثالث: الأداء التسويقي
32	أولاً: تعريف الأداء التسويقي
33	ثانياً: أهمية الأداء التسويقي
34	المبحث الثاني: آليات قياس الأداء
34	المطلب الأول: آلية القياس المقارن Beachmarking
34	أولاً: مفهوم آلية القياس المقارن Beachmarking
35	ثانياً: أهداف آلية القياس المقارن Beachmarking
36	المطلب الثاني: أنواع آلية القياس المقارن Beachmarking
37	المطلب الثالث: أهمية آلية القياس المقارن Beachmarking
39	المبحث الثالث: آثار آلية القياس المقارن BEACHMARKING في عملية رفع الأداء
39	المطلب الأول: مراحل آلية القياس المقارن BEACHMARKING
43	المطلب الثاني: منهجية استخدام دور آلية القياس المقارن Beachmarking في تحسين الأداء كأداة لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة
44	المطلب الثالث: دور آلية القياس المقارن Beachmarking في تحسين الأداء
44	أولاً: علاقة القياس المقارن بالأداء

45	ثانيا: مزايا إستخدام آلية القياس المقارن كأداة لقيادة وتحسين الأداء
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في شركة سونلغاز - وكالة الطارف-	
48	تمهيد
48	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
49	المطلب الأول: مجمع وعينة الدراسة
49	أولا: مجمع الدراسة
49	ثانيا: عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
50	المطلب الثالث: حدود الدراسة
51	المبحث الثاني: عموميات أساسية حول المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز
51	أولا: نشأة مؤسسة سونلغاز
51	ثانيا: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز
55	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
55	أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
57	ثانيا: مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
57	ثالثا: أهداف مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
58	أولا: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
59	ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف
63	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
63	المطلب الأول: طبيعة الأعمال التي تقوم مؤسسة سونلغاز بمنحها
63	أولا: الخدمات الممنوحة من طرف مؤسسة سونلغاز
65	ثانيا: حاجة مؤسسة سونلغاز لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	ثالثا: إجراءات داعمة للمؤسسات الصغيرة من طرف مؤسسة سونلغاز (المؤسسة الآمرة)
66	المطلب الثاني: مساهمة مؤسسة سونلغاز في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	أولا: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاوله) قبل القيام بالمناقصة:

71	ثانيا: طرق إبرام الصفقات العمومية وإجراءات تنفيذها داخل مؤسسة سونلغاز
73	ثالثا: سيرورة القيام بالمناقصة في شركة سونلغاز والوكالات التابعة لها:
78	المطلب الثالث: دراسة حالة منح مشروع على مستوى مؤسسة سونلغاز – وكالة الطارف
78	أولا: عرض بعض المتغيرات التي تتأثر ب عملية منح الأعمال
83	ثانيا: دراسة حالة منح مشروع (تزويد شبكة الغاز الطبيعي لمشتة حمام بني صالح)
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

لعل أهم ما يميز الأنشطة الاقتصادية في الوقت الحاضر وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوافز التقليدية لإنسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع زيادة التركيز على الحوافز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

فالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، والمتمثل أساساً في تحرير التجارة العالمية من كافة القيود، يمثل تحدياً كبيراً وخطراً مؤكداً لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته الاقتصادية التي تتعرض إلى مجموعة من التغيرات والتطورات التي تعمل على التأثير عليها، كان لابد من إنتهاج إستراتيجيات جديدة تكمن في تعظيم الإستفادة مما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، كما أجبر المؤسسات على أن تحاول جاهدة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة وهذا من خلال تبني إحدى أهم الإستراتيجيات لتدعمها ومن بين هذه الإستراتيجيات التي تنتهجها هي تخليها عن بعض نشاطاتها المكلفة سواء من الجانب المادي أو كانت طور مدة إنجازها أو إحدى الأسباب التكنولوجية.

وتعد ظاهرة التعاون ما بين المؤسسات من أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة ما بين المؤسسات، بإعتبارها أداة من أدوات تقوية القدرات التنافسية والإسراع بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي للأطراف المشتركة، وذلك بسبب قدرة هذه المشاريع على تجميع الموارد بشتى أنواعها (المادية، المعنوية، والبشرية) من الأطراف المشتركة وإستغلالها على نحو أفضل إضافة إلى الرفع من القدرات الإنتاجية، وتخفيض التكاليف والأخطار المرتبطة بالمشروع عن طريق إندماج المهارات الفنية والتكنولوجية والتجارب المتوفرة للأطراف المشتركة، وبالتالي الوصول إلى إضافة وتحسين الكفاءات التشغيلية بالإستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج والتصنيع والتي تخص كل من العمالة، رأس المال، المواد الأولية، ولقد أثبتت الدراسات الأخيرة أن أغلب المؤسسات المستقبلية للنشاط ماهي إلا مؤسسات صغيرة ومتوسطة جاءت من اجل أن تسد ذلك الفراغ الحاصل في إقتصاد المؤسسة.

أولاً: الإشكالية

ما مدى أهمية تأثير المؤسسات الكبرى في تنشيط المشاريع الصغرى والناشئة في ظل مناخ أعمال ملاءم؟

إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1. ماهي التقنيات والأساليب المنتهجة من طرف المؤسسات التي تسمح لها بتفعيل نشاطها وتوسيع نطاق عملياتها؟
2. هل يرتبط ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نوعية وكمية النشاط الذي يمارس في المؤسسات الكبرى.
3. هل يؤثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الإقتصادي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تم إعتداد الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: تعمل المؤسسات الكبرى على دعم نشاط الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الموارد التكنولوجية والموارد العلمية لها. ومنها تتفرع الفرضيات الجزئية التالية:
2. الفرضية الجزئية الأولى: تمثل إستراتيجية التعاون ما بين المؤسسات أهم التقنيات والأساليب المنتهجة من طرف المؤسسات التي تسمح لها بتفعيل نشاطها وتوسيع نطاق عملياتها.
3. الفرضية الجزئية الثانية: إن تراكم الأنشطة على عاتق المؤسسات الكبرى، أدى ذلك لزيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معها.
4. الفرضية الجزئية الثالثة: لا يؤثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الإقتصادي.

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع:

يرجع إختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب ونذكر منها:

1. حداثة البحث في مجال الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاون بين الشركات؟
2. تماشي موضوع البحث مع تخصص الدراسة (إدارة إستراتيجية)؛
3. موضوع البحث يدخل ضمن الإهتمامات الشخصية للطلّاب؟
4. موضوع التعاون بين الشركات وعلاقته بتنشيط المشاريع الصغرى والناشئة لم ينل الإهتمام الكبير في الجزائر؛

رابعاً: أهمية الدراسة

إستحوذت قضية الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وهذا لما تلعبه من دور في تفعيل نشاطها وتوسيع نطاق عملياتها، إلا أن مفهوم التعاون بين الشركات مازال لم يلق القدر الكافي من إهتمام الدراسات خاصة بالنسبة للجزائر، حيث يعود ذلك لحدائثة التجربة الجزائرية فيما يخص إستراتيجية التعاون نظراً لتعقيدات والتكاليف الباهظة التي عرفتها الإستراتيجيات الأخرى مثل إستراتيجية الإدماج.

خامساً: أهداف الدراسة:

1. تحديد المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. إبراز أثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي؛
3. تحديد العلاقة بين إستراتيجية التعاون بين الشركات وتنشيط نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
4. تسليط الضوء على عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الجزائرية.

سادساً: الحدود المكانية: عاجلت هذه الدراسة تأثير المؤسسات الكبرى في تنشيط المشاريع الصغرى والناشئة لولاية الطارف، وقد إقتصرت الدراسة على مجمع سونلغاز - وكالة الطارف.

سابعاً: الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 30 أفريل إلى 6 ماي 2023.

منهج الدراسة :

تم الإعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، لأنهما الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي في الإطار النظري من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة بتنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سنبن ذلك أكثر في إبراز أهم الإستراتيجيات المتبعة لذلك، كما تم إستعمال المنهج التحليلي لتحديد العلاقة بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم إستخدام منهج دراسة الحالة إلى جانب المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب التطبيقي، حيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة: شركة توزيع الكهرباء والغاز الحضري " سونلغاز لولاية الطارف - وكالة الطارف-.

الدراسات السابقة:

1. " اثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي "، دراسة ميدانية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2010-2014)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، تخصص: إقتصاد مالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016.

هدفت هذه الدراسة للوقوف على أثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يؤثر في النمو الاقتصادي، وأقرت بدعم عملية تأهيل المؤسسات، والسعي إلى توطيد العلاقات فيما بينهما وبين المؤسسات الكبيرة ومراكز البحث وتطوير عملية المقابلة من الباطن.

2. " نحو إستراتيجيات التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كمدخل لدعم التنافسية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2014/2015.

هدفت الدراسة إلى دراسة أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة التعرف على خصوصياتها، وتقييم إيجابياتها، وكيفية التخلص من سلبياتها، وبيان دورها وأهميتها في دعم القطاعات الصناعية المحلية من جهة، ومن جهة أخرى إقتراح آلية تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الجزائرية.

3. " المناولة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل نشاطات فيها"، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المناولة الصناعية في خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وكيفية تفعيل النشاطات فيها، إضافة على إبراز أهمية المناولة الصناعية كأحد أنواع الشراكة الصناعية ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة، عن طريق عرض تجرية

خلق مؤسسات المصغرة من شركة توزيع الكهرباء والغاز " سونالغاز " إذا تعتبر هذه التجربة كدافع أو عامل محفز لبروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتعامل معها سونلغاز حاليا.

صعوبات الدراسة

1. قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع، ولو توفرت لكانت بمثابة دعم هام للموضوع؛
2. صعوبة التزود بالمعلومات اللازمة في الدراسة من طرف موظفي وإطارات المؤسسة محل الدراسة؛
3. صعوبة الترجمة للعديد من المصطلحات الأجنبية المتخصصة في مجال موضوع الدراسة؛
4. جهل بعض المسيرين وموظفي المؤسسة بموضوع التعاون بين الشركات لحداثة المصطلح على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى مستوى المحلي بصفة خاصة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مايلي:

- ❖ **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتعاون بين الشركات وقد تم التطرق إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث كان المبحث الأول ماهية التعاون بين الشركات، في حين تناول المبحث الثاني أهم النظريات المفسرة للإستراتيجيات التعاون بين الشركات، أما المبحث الثالث فقد تناول بعض النماذج في إطار التعاون بين الشركات
- ❖ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل آليات الرفع من كفاءة الأداء، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى ماهية الأداء في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى آليات قياس الأداء. أما المبحث الثالث فقد تناول آثار آلية القياس المقارن BEACHMARKING في عملية رفع الأداء
- ❖ **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف وقد تمت تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني عموميات أساسية حول المؤسسة محل الدراسة ، بينما تم تناول المبحث الثالث عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتعاون بين الشركات

تمهيد

في ظل التغيرات العالمية الحديثة وفي ظل إزداد حدة المنافسة بين الشركات على مستوى العالم، أصبحت كل منها تعمل على كيفية مواجهة هذه التغيرات وإستغلال الفرص المتاحة على نطاق دولي من أجل النجاح والإستمرارية.

ففي هذا الشأن يعد التعاون أو ما يعرف بالتحالف الإستراتيجي، الذي يعد أحد الخيارات الإستراتيجية التي تعمل الشركات على تبنيها بهدف مواجهة التغيرات البيئية العالمية، وتتمثل هذه الإستراتيجية في إتفاقات أو تحالفات بين ثنائية ومتعددة الأطراف من خلال بحث الشركة أو المؤسسة عن حليف لها تشترك معه أو تعاون معه، ما يمكنها من تحقيق الأهداف المشتركة والتغلب على المشاكل والمخاطر، وضمان توفير الموارد والخبرة اللازمة لإختراق الأسواق الدولية.

وسوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية التعاون بين الشركات

المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للإستراتيجيات التعاون بين الشركات

المبحث الثالث: بعض النماذج في إطار التعاون بين الشركات

المبحث الأول: ماهية التعاون بين الشركات

تختلف المفاهيم عند التحدث عن علاقة المؤسسة بمؤسسة أو مؤسسات أخرى، سواء كانت باتفاقيات رسمية أو غير رسمية، وذلك بهدف ضبط مفهوم واضح لما يعرف بالتعاون.

المطلب الأول: تداخل مفهوم التعاون بالشراكة والتحالف الإستراتيجي

. قبل التطرق إلى موضوع التعاون بين الشركات يجب التطرق أولاً إلى بعض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع.

أولاً: مفهوم التعاون

التعاون هو عمل مشترك وهو عبارة عن تكوين علاقات بين الأفراد بصفة طوعية لتحقيق عمل مشترك.¹

فالنسبة ل **B. Garrete et P.Dussauge**: " التعاون يؤسس عن طريق عقد رسمي أو غير رسمي، من اجل هدف التحقيق المشترك لمشروع او من اجل تنسيق دائم، فالأطراف المشتركة تعاون لمتبايعه أهداف مشتركة دون الإخلاء بالإستقلالية أهداف ومصالح كل طرف ".

وعرفه **Blanchot.F** التعاون على أنه: " علاقة بين الوحدات القانونية والتي لا تحمل إرتباطات مالية بين الأطراف والتي من خلالها تكون إحدى المؤسسات تمارس الرقابة على الأخرى".²

حيث **Jaouen** أشار في تعريفه إلى: " التعاون يتركز على تبادل، تقاسم، حيازة أو تنازل عن الموارد والمهارات من حصة كل شريك وليس من جهة وحدة".³

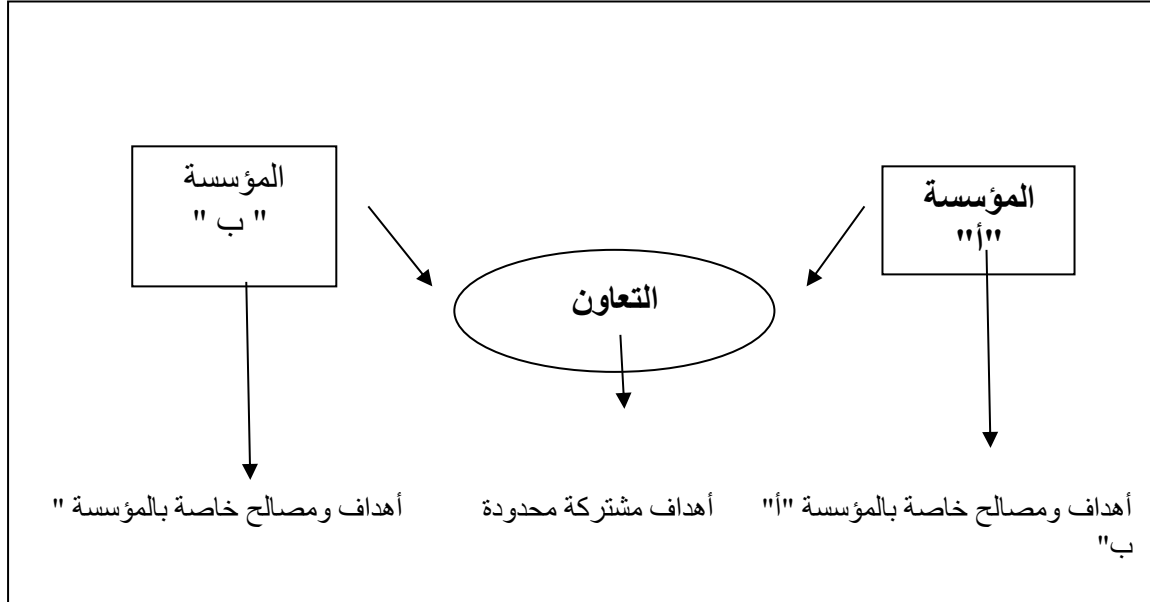
والشكل الموالي يوضح العلاقة التعاونية بين الشركتين

¹ - عبد السلام أبو قصف، " التسويق الدولي "، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص128.

² - زبيدي عز الدين، " نحو إستراتيجيات التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كمدخل لدعم التنافسية "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014-2015، ص 85.

³ - عبد السلام أبو قصف، مرجع سبق ذكره أعلاه، ص 129.

الشكل رقم (1-1): العلاقة التعاونية بين شركتين



المصدر: B.Garreye et P. Dussauge , les stratégies d' alliance, Paris : 195,P25.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل لمعنى التعاون، وهو كالتالي " هو علاقة قائمة على أساس التقارب والتنسيق المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة".

ثانيا: مفهوم الشراكة

تعرف على أنها شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية بإختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين، حيث يحتفظ كل الطرفين بمصلحتها في ذلك.¹
تعرف أيضا بأنها " علاقة عمل بين شركتين على الأقل، تنشأ على مبدأ الثقة، تقاسم المخاطر حتى يتم التعاون معا لتطوير نشاطات محددة لتحقيق غاية مزدوجة بمساهمة تكنولوجيا تسييرية لضمان استقرار المؤسسة".²

¹ زورور براهيم، عبد الحميد حفيظ، " دور الشراكة في تدويل إقتصاديات الدول النامية ضمن مداخلة الملتقى الدولي حول آثار وإنعكاسات الشراكة على الاقتصاد الجزائري " ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006 ص 114.

² هك محمد، " الشراكة ودورها في جلب الإستثمار الأجنبي"، شهادة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص 06.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل لمعنى الشراكة والمتمثل في " الشراكة تعتبر بمثابة روح التعاون بين طرفين لهما اهداف محددة تقوم على أساس الثقة المتبادلة فيما بينهما، ويتم تجسيد ذلك في إتفاق معين".

ثالثا: مفهوم التحالف الإستراتيجي

يعرف **Faulkner** التحالفات الإستراتيجية" على أنها نوع معين من العلاقات المشتركة بين المؤسسات، أين يقوم الشركاء بإستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك، كما تعني أيضا التحالفات الإستراتيجية الشراكة بين العديد من المؤسسات المتنافسة أو يحتمل أن تكون متنافسة، والذين يختارون مشروع أو نشاط محدد أو تنسيق الكفاءة والموارد الأساسية بدلا من:

- المنافسة على النشاط المعني؛
- إندماج فيما بينهما أو إكتساب النشاط¹.

وفي تعريف آخر التحالفات الإستراتيجية هي الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية².

ومنه يمكن تقديم تعريف شامل للتحالفات الإستراتيجية كما يلي " التحالفات الإستراتيجية عبارة عن علاقة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر، قد تكون في شكل إتفاق، شراكة أو تعاون أو غيرها لإنجاز أهداف مشتركة طويلة الأجل من خلال تبادل منافع فيما بينهم او تجنب المخاطر.

المطلب الثاني: أشكال وأنواع التعاون

إختلف العلماء والباحثين حول تقديم وتقسيم أشكال التعاون بين الشركات، فهناك من قسمها حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين يحتوي القسم الأول على التعاون الذي يحدث بين الشركات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع والذي يطلق عليه في الغالب على مصطلح

¹ طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال إيتسام، " التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة المسيلة ، الجزائر، ص186.

² عبد الباري إبراهيم، ناصر محمد سعود جردات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)" ، الطبعة 1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص221.

الشراكة، أما القسم الثاني يضم أنواع التعاون الذي يكون بين الشركات المتنافسة وهنا نحن بصدد ما يسمى بالتحالف الإستراتيجي.

أولاً: التعاون بين الشركات غير المتنافسة - الشراكة-

يحدث هذا النوع من الشراكات كما ذكرنا بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع إضافة لكل مؤسسة سوقها الخاص، والدافع الأساسي لهذا النوع من الشراكات هو التوسع في النشاط وإقحام أسواق جديدة وينقسم هذا النوع إلى:¹

1. المشاريع المشتركة الدولية: Les Joint Venture De Multinationalisation: تجمع المؤسسات

المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتج في سوق جديدة وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقاً جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

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

فالمشروعات المشتركة بمزايا يمكننا حصرها في النقاط التالية:

- ❖ تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج والتسويق؛
- ❖ توفر معلومات أكثر دقة مرتدة من السوق المستهدفة؛
- ❖ تساهم في إكتساب الخبرة.

إضافة إلى تلك المزايا فإن المشاريع المشتركة لا تخلو من بعض العيوب، هي:

- ❖ الحاجة إلى إستثمار أكبر من رأس المال والمواد البشرية؛

¹ - عبد السلام أبو قصف، " التجربة اللبنانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996، ص50.

❖ تحتوي على درجة عالية من المخاطرة لأنها تتطلب كثيرا من الإستثمارات المباشرة.

2. **الشراكة العمودية: Le partenariat verticale**: الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيم علاقة من النوع زبون/مورد، لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم Make or buy أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما ان تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية وإقتصادية.

فقد ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة البيانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، وتميزت بالإعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج، هذا وتقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية، ومن امثلة هذا النوع من الشراكات هو ما قامت به شركة Cummins Engines المختصة في إنتاج المحركات.¹

3. **الإتفاقيات ما بين القطاعات**: يتميز هذا النوع من الإتفاقيات بعدم تماثل لفروع الإنتاجية للمؤسسات المشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينهما عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الأخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى، وهذا الأخير يحاول دوما إلغاء تلك الفوارق الموجودة على مستوى المؤهلات في حين يبحث الشريك الأصلي على الإحتفاظ بتلك الفوارق لإبقاء علاقات الإرتباط قائمة.

هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع إتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الإعلام الآلي، الإلكترونيك الهدف منها هو:

¹- Carole Donada, **Fournisseurs: Pour déjouer les pièges du partenariat**, Revue Française de gestion N114, 1997, Pp94-95.

- ❖ الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، ومكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، إكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية... إلخ.
- ❖ الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيا خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الإعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.¹

ثانيا: التعاون بين المؤسسات المتنافسة (التحالفات الإستراتيجية)

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الرابع الأخير من القرن العشرين إلى صراعات عديدة بين الشركات الكبرى فيما بينهما، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجما ونموا، فالشركة المالكة للتكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها وخدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة لتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية.

1. **الشراكة المتكاملة:** يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في إستغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكلفت الشركة الأوروبية بتوزيع دواء المصنوع من طرف الشركة اليابانية إضافة إلى ان هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة السيارات فشركة **FORD** مثلا تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات **Mazda** في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوزع شركة **Motors Générale** هي الأخرى منتجات كل من **Suzuki** و **Toyota**.²

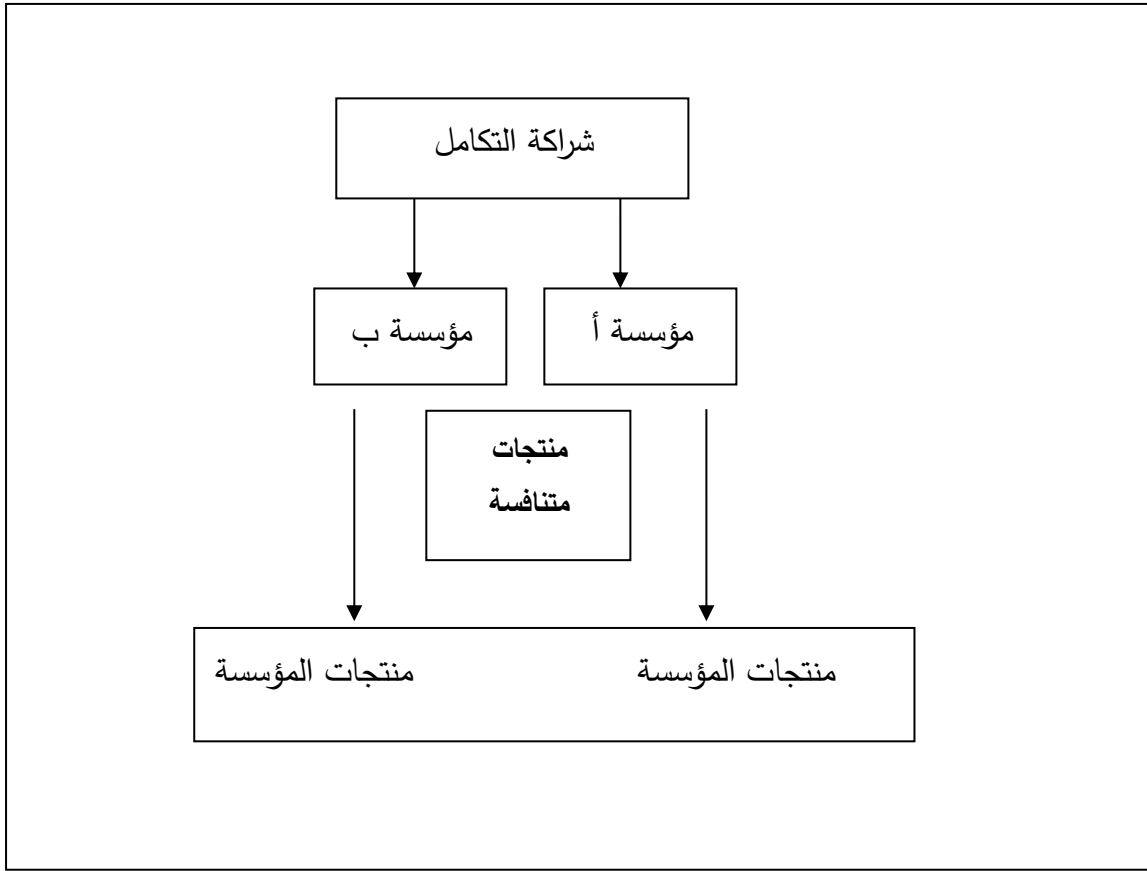
2. **شراكة التكامل المشترك:** يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ على شراكة الإندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج،

¹ - أبو قصف، مرجع سبق ذكره، ص59.

² - B.Garrette et P.Dussauge, **les stratégies d' alliance**, Paris ,Op-Cit,P110

بينهما كل مؤسسة لها الحرية في إختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء
جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال.¹

والشكل التالي يوضح كيف تكون عليه العلاقة بين المؤسسات في شراكة التكامل المشترك
الشكل رقم (1-2): العلاقة بين المؤسسات في شراكة التكامل المشترك



المصدر: عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 57.

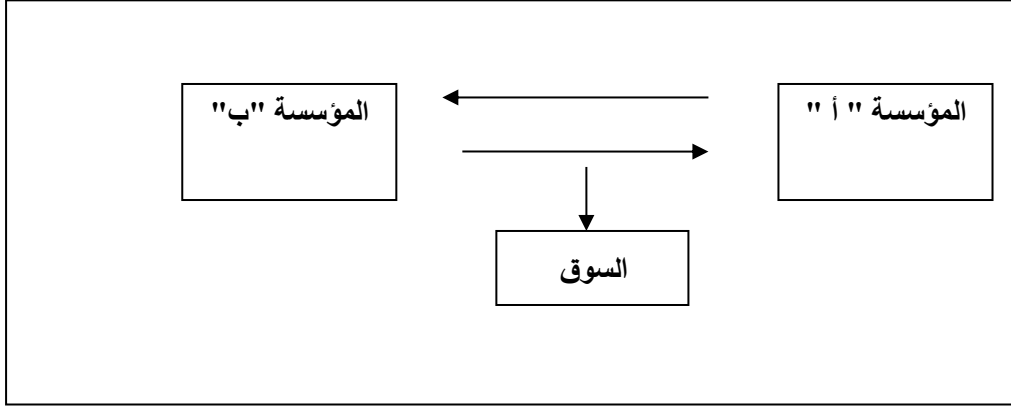
3. شراكة شبه التركيز: يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجية العالية وذات الأهمية الكبيرة، وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية بين الشركاء، وتسجد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى بإتحاد المصانع التي تشكل كيانا مشتركا وسيلة لدخول في السوق.² والشكل الي يوضح صورة هذا لشكل من الشراكة.

¹ - عمرو خير الدين، "التسويق الدولي"، 1999، ص 57، تم الإطلاع عليه يوم 05-03-2023، على الساعة 22:00 من الموقع التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch>

² - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الشكل رقم (1-3): شراكة شبه التركيز



المصدر: عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المطلب الثالث: دوافع اللجوء للتعاون والنتائج الإستراتيجية المحتملة

بعد توضيحنا سابقا لمفهوم التعاون بين الشركات ومختلف المفاهيم المتعلقة به، لكن يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى الشركات إلى التعاون فيما بينها؟، ولماذا تسعى بعض الشركات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع الشركات الأخرى؟

أولا: أهم دوافع نشوء التعاون بين الشركات

أضحت ظاهرة التعاون بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لإختيار هذا البديل الإستراتيجي في العناصر التالية:¹

- ❖ ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسعولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بع العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة؛
- ❖ تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي إرتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات- بما فيها الرائدة- عن إستراتيجية التعاون في صيغتها الفنية،

¹ - طهار ناصر، فلاق محمد، " إستراتيجية التعاون- التنافسي لاحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة حسنية بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2018، ص 100.

والتي تتيح لها نقلا أرخصا للتكنولوجيا، بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير

تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح؛

❖ تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء أو الإبتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات

الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو إعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض

لعمليات الاندماج أو الشراء.

بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا نجد:

❖ مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات؛

❖ وضمان توفير الإحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لإختراق

الأسواق الجديدة لإختراق الأسواق الجديدة؛

❖ تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة.

ثانيا: النتائج الإستراتيجية المحتملة لأشكال التعاون بين الشركات

رغم تعدد أشكال التعاون، إلا أن نتائجه تشابه وتقارب على المدى المتوسط والمدى البعيد، ومن

النتائج المشتركة أو المتشابهة التي تحدثها مختلف أشكال التعاون نجد: نجاح المنتج، تخفيض التكاليف،

تحقيق الكفاءة في العمل، تحقيق أرباح إضافية... إلخ

1. النتائج الإستراتيجية للتعاون في شكل شراكة: عرفت الأشكال الثلاثة لشراكة بين

المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة، فالمشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح

مرتفعة، تعود إلى الإدارة القوية، والمشاركة الفعالة لشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من

جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى،

ورغم ما تعرفه هذه المشاريع من صعوبات ومشاكل خاصة في السنوات الأولى إلا أنها

تتواصل وتكون جسرا هاما لتحويل التكنولوجيا وعوامل الإنتاج، وزيادة على نقل المهارات

والكفاءات ما يدعم الميزات التنافسية.¹

¹ - معين أمين السيد، " مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها" الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر؛ بدون صفحة.

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

الجدول رقم (1-1): نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة

شكل الشراكة	تطور الشراكة	النتائج الإستراتيجية	الأثر على القطاع والمنافسة
المشاريع المشتركة الدولية	إخفاقات كبيرة في السنوات الأولى بعدها يسود الاستقرار	- إستقرار في الوضعيات - تناسب وتقارب بين الشركاء	عولمة القطاع
الشراكة العمودية	علاقة طويلة المدى بين الشركاء	مساهمات جديدة في القيم المضافة للفرع	تركيز القطاع
الإتفاقيات بين القطاعات	عدم تحقيق الطموحات الأولية لكل الأطراف	إستقلالية المشروع المشترك أو تطور المنافسة بين الشركاء	خلق نشاطات جديدة ودخول منافسين جدد

المصدر: معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

2. النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة: تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المتشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيراً معتبراً على الوضعية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق، كما أن هذا الشكل من الشراكة لا نلمس له أي أثر بخصوص تنويع المنتجات المعروضة في السوق.

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

1. الحصول على موارد تكميلية؛
2. تجنب الشراكة لكل الأطراف العمل في سوق محدودة؛

3. الحياة على التكنولوجيات المتطورة.¹

المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة لإستراتيجيات التعاون بين الشركات

المطلب الأول: نظرية تكلفة الصفقات

ظهرت نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات نتيجة مجموعة أعمال و دراسات مفكرين من أمثال ويليامسون (Williamso) وكوز (Coase) ، حيث يركز تحليل هذه النظرية على أن وجود الشراكة هو لتخفيض تكاليف التعاقدات والصفقات المبرمة بين طرفين أو أكثر².

أولاً: فرضيات نظرية تكاليف الصفقات

يرى ويليامسون بأن الصفقة هي وحدة التحليل الأساسية للشركة، كما يجزم أن أي تعامل تكون الشركة طرفاً فيه يعتبر صفقة، كالعلاقة مورد- زبون التي يتم فيها نقل وتحويل ملكية السلع والخدمات بين شركة وشركة أخرى.

تقوم نظرية تكاليف الصفقات على البحث عن نظام تسيير أمثل وفعال المتعلقة بإبرام وتنفيذ الصفقات. وتعتمد نظرية تكاليف الصفقات. وتعتمد نظرية تكاليف الصفقات على فرضيتين سلوكيتين هما:³

1. الرشادة المحدودة: يعني هذا المفهوم عدم قدرة الفرد على فهم الواقع والمحيط بطريقة كاملة،

وعدم قدرته على التنبؤ بالمستقبل بسبب عدم توفر كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب بطريقة كاملة ومثلى وهذا راجع لحالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط مما ينتج عنه غالباً عقود أو صفقات غير كاملة.

2. الإنتهازية: إن الفرد بطبيعته إنتهازي، إذ يعمل دائماً على تفضيل مصلحته الشخصية

على حساب مصلحة الطرف الثاني وتعتمد خسارته بتضليله وتزويده بمعلومات خاطئة لا تعبر عن الواقع العملي، أو عدم تمكنه من الحصول على معلومات مهمة تساعده في اتخاذ

¹ - فريد النجار، " التحالفات الإستراتيجية" إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص79.

² - عبد القادر بادن، " دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية"، مذكرّة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007/2008، ص26-25.

³ - زربي عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص11.

القرارات المناسبة فيما يخص عقد الصفقة بطريقة مناسبة. و يمكن أن تأخذ الإنتهازية أحد

الأشكال التالية:

- إنتهازية قبلية
- إنتهازية بعدية

ثانيا: خصائص ومواصفات الصفقات

يربط ويليامسون عالقة بين تكاليف الصفقات والخصائص المتعلقة بذات الصفقة، وحسبه تتميز

الصفقة بثالث خصائص هي كما يلي¹:

1. **خصوصية ونوعية الأصول:** يمكن اعتبار الأصل نوعي إذا أمكن الإستثمار فيه بصفة

طوعية، أي بإبرام صفقة معينة وعدم اللجوء إلى إبرام صفقات أخرى تزيد من التكاليف و

يحدد ويليامسون أربعة مصادر لخصوصية الأصول نحصرها فيما يلي:

- **خصوصية الموقع:** قرب مواقع أنشطة الشركة لتخفيض تكاليف النقل والتخزين؛
- **خصوصية الأصول المادية:** أي توفر أدوات وتجهيزات متخصصة ومتطورة في الإنتاج؛
- **الأصول المخصصة:** وهي عبارة عن إستثمارات محققة بناء على طلب العميل والزبون؛

● **الموارد والكفاءات البشرية:** والتي تمتاز بالتخصص.

2. **درجة عدم التأكد وتعقيدات الصفقة:** يعتبر السوق محيطا متغيرا يمتاز بعدم التأكد، الأمر

الذي يجعل الشركة غير قادرة على توقع احتياجاتها المستقبلية بصورة دقيقة. وتنقسم حالة

عدم التأكد إلى قسمين هما:

❖ **عدم التأكد الداخلي:** يسمى أيضا عدم التأكد السلوكي، وهو مرتبط بتعقيدات الأنشطة

والمهام التي تقوم بها الشركة؛

❖ **عدم التأكد الخارجي:** والمتعلق بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي: كالتغير التكنولوجي

وزيادة حدة المنافسة... إلخ.

¹ - عمار رزقي، " المعهد بإدارة الصيانة كإختيار إستراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص165.

❖ **تكرار (تردد) الصفقات:** يمكن قياس تكرار أو تردد الصفقات بعدد المعاملات أو العقود التي

تقوم بإبرامها الشركة مع طرف أو مورد خارجي، يمكن تحديد ثالث أنواع من الصفقات هي:

- الصفقات الدائرية؛
- الصفقات الإتفاقية؛
- الصفقات الدقيقة والمنظمة.

ثالثا: تحليل إستراتيجية التعاون وفق نظرية تكاليف الصفقات

يعالج هذا الجزء من التحليل نوع العلاقة بين متغيرات نظرية تكاليف الصفقات وتفضيل الشركات لإختيار التعاون على باقي البدائل الأخرى، فقد أكدت معظم البحوث النظرية إلى ان ميل الشركات لدخول في علاقات تعاون يفسر بمجموعة من العوامل على مستوى القطاع الصناعي والتي تكمن بالأساس في: ¹

كثافة المنافسة، تطور الأسواق واللاتأكد بأنواعه: البيئي، التكنولوجي والتنافسي، وهو حال جميع المؤسسات في وقتنا الحاضر، ويزداد هذا الميل كلما إرتفع مستوى العوامل المشار إليها، فقد أوضح البعض من خلال هذه الدراسات النظرية أن المشروع المشترك مثلا يفضل على قرار إكتساب مؤسسة أخرى عندما تكون الموجودات المستهدفة من قبل المؤسسة الأولى غير قابلة للفصل لدى المؤسسة الثانية، أي تتمازج مع موجودات أخرى غير مرغوبة، ما يدل على وجود خصوصية في الموجودات التي ترغب المؤسسة الحصول عليها، وأشارت دراسة أخرى ان المشروع المشترك يفضل على الإكتساب أيضا عند لا يمتلك المستثمر خبرة سابقة بالأسواق وهي إشارة إلى ظروف اللاتأكد البيئي.

وأشار اخرون إلى أن هناك ثلاثة أشكال أساسي لآليات الحاكمية على التبادل ضمن كلفة الصفقات هي:

- **أولا:** آلية السوق: حيث ان الأسعار هي آلية الحاكمية؛
- **ثانيا:** الآلية الهجينة أو المتوسطة: حيث أن العقود القانونية المعقدة أو التحالف هو آلية الحاكمية؛

¹ - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، " التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال "، دار الباروزي العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص88، جواد محسن راضي، ص 80.

- **ثالثا:** الحاكمة الهرمية: إذا يعد المدراء هم نلية الحاكمة ضمن حدود المؤسسة.

المطلب الثاني: نظرية الوكالة

يعود أصل النظرية إلى أعمال بيرل ومينز (Means et Bearle) سنة 1932 إن أول من اللذان يعد تناول مبدأ فصل الملكية عن التسيير. كما تم دراسة الآثار التنظيمية والسلوكية لحقوق الملكية المتعلقة بعقود الملكية التي تربط بين المسير والمساهم من طرف جينسن وماكلينغ سنة 1976 والتي تركز على أعمال روس (Ross) لسنة 1973 والتي ساهمت في نظرية الوكالة. حيث تقدم الشركة على أنها عقدة أو مجموعة من العقود التي تربط بين الأطراف ذات المصلحة كالمساهمين، العمال، الموردن ... إلخ

فقد عرف كل من جينسن وماكلينغ سنة 1976 الوكالة على أنها: "عقد يعين بموجبه شخص (الأصيل) شخص آخر (العون أو الوكيل) لإلنابة عنه والقيام بأعمال لصالحه وهذا بتفويض السلطة عن طريق جزء من صلاحيات اتخاذ القرار".¹

أولا: الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الوكالة

تبنى كل نظرية على مجموعة من الفرضيات، ونظرية الوكالة كغيرها من النظريات تقوم على مجموعة من الفرضيات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. فرضية كفاءة السوق: تتعلق كفاءة السوق المالي أساسا بالعلاقة التي تربط بين القيمة السوقية للأوراق المالية كالأسهم بشكل خاص والمعلومات المالية المتاحة والمعروضة في القوائم المالية، حيث تشير الدراسات والأبحاث إلى أن هناك سرعة تغير مالية ومحاسبية جديدة تؤدي إلى تحديد القيمة الاقتصادية للشركة. وبناء على إختلاف سرعة التغير في أسعار الأسهم من سوق مالي لأخر يمكن تصنيف كفاءة الأسواق المالية إلى ثلاث أصناف كما يلي²:

- **السوق المالية ذات الكفاءة الضعيفة:** تعكس أسعار الأسهم في هذا السوق المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول، الأمر الذي يجعل المستثمرين غير قادرين على تحقيق عائدات بناء على المعلومات التاريخية.

¹ - مروان محمد أبو فضة، " عقد الوكالة وتطبيقاته في المصارف الإسلامية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، المجلد 17، العدد 2009، ص 793.

² - بتول نوري محمد، علي خلف سلمان، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، الجزائر، 2010 ماي، ص 15-16.

- **السوق المالية ذات الكفاءة شبه القوية:** تعكس أسعار الأسهم في هذا السوق الأولى، فإن الأسعار على مستوى هذه السوق عكس المعلومات التاريخية والمعلومات المالية الجديدة والإفصاح عن الأرباح المحققة والسياسات المالية العامة للشركة.
- **السوق المالية ذات الكفاءة القوية:** يفترض في هذه السوق توفر كل المعلومات المالية العامة والخاصة، ما يجعل سرعة إستجابة المستثمرين لهذه التغيرات كبيرة وفورية، كما يفترض توفر نسبة من الإدراك والوعي بالممارسات المحاسبية وعالم الأعمال لدى المستثمرين.
- 2. **تضارب المصالح:** يسعى الوكيل في هذا الإطار إلى تعظيم منفعتة الشخصية على حساب منفعة الأصيل وهذا يعود عادة للأسباب التالية¹:
 - ❖ وجود منافع خاصة/تكاليف خاصة لها ارتباط بالقرارات المتخذة، كـرغبة المسير مثال في إمتلاك طائرة خاصة أو سيارة فخمة يمكن أن تمثل تكاليف خاصة.
 - ❖ إختلاف الأفق الزمني بين الطرفين، حيث يرغب المساهم في توظيف الأموال في نشاطات واستثمارات التي تدر عائدات وذات مردودية عالية في السنوات الأولى للنشاط لتعظيم منفعتة، هذا ما يتعارض مع مصلحة المالك الذي يبحث عن تطور العائدات مع التقدم في سنوات النشاط؛
 - ❖ الإختلاف في تقدير حجم المخاطر بين الطرفين يؤدي إلى تقييم مختلف المشاريع والبدائل التي تتوفر عليها الشركة ويمكن الاستثمار فيها لتحقيق العائدات؛
 - ❖ وأخيرا، يجرى تقييم أرس المال البشري أو كفاءات المسير بطريقة جزئية أأن المالك يسعى إلى تعظيم رأس المال في صورته المالية، عكس المسير الذي يسعى لتعظيم رأسماله البشري.
- 3. **تباين المعلومات:** يمتلك كل طرف من أطراف العقد مجموعة من المعلومات التي يمكن أن تفيد الأطراف الأخرى وتساعده في اتخاذ القرار و في غالب الأحيان يكون المسير هو الطرف الذي يمتلك هذه المعلومات مما يسمح له بزيادة هامش الحرية والسلطة، سواء داخل الشركة أو خارجها. ويعتقد كل من(جينسن وفاما) أن عملية اتخاذ القرار تمر بأربع مراحل كما يلي²:

¹ - بتول نوري محمد، مرجع ذكر أعلاه، ص 17.

² - لمين تغليسيه، " مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة - دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية-"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2018، ص 07.

• أخذ المبادرة؛

• الإقرار أو المصادقة؛

• التطبيق والتنفيذ؛

• الرقابة والمراقبة.

4. **الإختلاف في الأفضليات وتحمل المخاطر:** يعود الإختلاف في الأفضليات والأهداف المرجوة

بين الأصيل والوكيل إلى إختلاف مصالحهم، فبينما نجد الأصيل يحاول جاهدا الحصول والإنتفاع بقدر أقصى من جهد وعمل الوكيل مقابل أجر معقول، نجد الوكيل بدوره يسعى للحصول على نسبة كبيرة من الحوافز والمكافآت مقابل جهد مبذول أقل.

كذلك هو الحال بالنسبة لدرجة تحمل المخاطر التي تختلف عند كمال الطرفين، فالوكيل يتجنب ويتعد عن المخاطرة على عكس الأصيل الذي يسعى إلى مشاركة وتقسيم المخاطرة مع الوكيل.¹

المطلب الثالث: المنظور المستند للموارد والمهارات

يعتمد هذا المنظور على إفتراضين أساسيين هما:²

❖ أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد والمهارات الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لإستراتيجيتها والمصدر الأساسي لعوائدها وملكيتها التنافسية، وأن هذه الموارد موزعة بشكل غير متجانس بين المؤسسات.

❖ إن هذه الموارد والمهارات لا يمكن إنتقالها بشكل محكم وتام عبر المؤسسات، وبهذا فإن الفروقات في الموارد والمهارات بين المؤسسات تعد الأساس لملكيتها التنافسية.

ظهر منظور الموارد والمهارات بداية من ثمانينات القرن الماضي من خلال أعمال Wemerfelt 1984، والذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج بورتر، والذي كان ينظر للمؤسسة على انها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، إذا يعتبر هذا المنظور أن المؤسسة هي مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة، والتي تساهم بشكل أساسي في إنتاج المنتجات وتميزها، وبالتالي يمكن إعتبار هذا النموذج مدخلا مكملا لسلسلة القيمة، وحسب هذا

¹ - حسام الدين غضبان، "مساهمة في إقتراح نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 08.

² - زربي عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص115.

المنظور فإن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات، وكيفية إستغلالها بشكل أفضل ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.¹

أولا: تصنيف الموارد والمهارات

1. الموارد: تصنف هذه الموارد في الغالب إلى:

❖ **موارد مادية:** وتشمل البنايات، المعدات، الأراضي، ومختلف التجهيزات.

❖ **موارد بشرية:** وتتضمن المهارات، المعرفة الدفينة، فرق العمل، والإدارة الكفاءة.

❖ **موارد مالية:** هي القدرة على توليد النقد وكذا الوفرة في رأس المال.

❖ **موارد غير ملموسة:** وتتكون من السمعة، العلامة التجارية وكذا العلاقات التجارية.

2. المهارات: وهي قدرة مجموعة من الموارد على أداء نشاط أو مهمة بشكل متكامل من أجل

تحقيق الهدف المرغوب، إضافة إلى قدرتها على إستغلال الفرص الخارجية المتاحة، ويعد مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة والخبرات في المجالات الوظيفية، أساس هذه المهارات على الإطلاق.

فالمراد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينهما في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- **مهارات فردية**
- **مهارات جماعية.**²

ثانيا: خصائص الموارد

❖ **الموارد القيمة:** الموارد القيمة هي تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من صياغة وتنفيذ

الإستراتيجيات، وبالتالي قدرتها على إستغلال الفرص وتحييد التهديدات في البيئة الخارجية، بحيث تتمكن من صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تخلق قيمة لربائنها.

¹ - سعد على العنتري، مرجع سبق ذكره، ص88.

² - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، بدون صفحة.

- ❖ **الموارد النادرة:** هي تلك الموارد والمهارات المملوكة من قبل متنافسين قليلين سواء حاليين أو مستقبليين، وعلى العكس فالموارد المملوكة من قبل عدد كبير من المؤسسات لا تصبح مصدرا لميزة التنافسية، لأن هذه الأخيرة تتحقق فقط عندما تستطيع المؤسسة أن تطور وتستغل هذه الموارد التي تختلف عن تلك التي تشترك بها مع المنافسين، وبشكل أدق عدم وجود بديله يمكن أن تستخدمها مؤسسات أخرى لتحقيق نفس الغايات.
- ❖ **عدم قابلية التقليد:** أي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها نظرا لدقة ميزاتهما، وتكون مكلفة في حالة تقليدها.
- ❖ **عدم قابلية الإحلال بسهولة:** والإحلال معناه وجود مورد يكافئ إستراتيجيا مورد آخر، معناه يمكن إستخدام أي مورد وبشكل منفصل لتنفيذ نفس الإستراتيجية، وعلى العكس تصبح موارد المؤسسة مصدرا للميزة التنافسية عندما لا يوجد لها مكافئ أو معادل إستراتيجي، أي ذات قيمة إستراتيجية، وكلما زادت هذه القيمة كلما كانت هناك صعوبة في إستبدالها.¹

¹ - حيرش رحيم، " الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، كتاب مترجم من طرف عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2008، ص55.

المبحث الثالث: بعض النماذج في إطار التعاون بين الشركات

المطلب الأول: نموذج شركة سيلاس "Spa Cilas"

شركة سيلاس وهي شركة مساهمة في مجال مواد البناء تم إنشائها في 20 سبتمبر 2012 عن طريق تحالف بين مجمع لا فارغ هولسيم الفرنسي وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري نتج عن هذا التعاون شركة سيلاس مختصة في صناعة الإسمنت، ضمن هذا التحالف تمتلك شركة سواكري نسبة 51 بالمائة والمجمع الفرنسي 49 بالمائة وذلك بموجب قاعدة الإستثماريين بين الشركات الجزائرية والأجنبية، وبإستثمار يقدر بأكثر من 35 مليار دج.

حيث لا فارغ هولسيم شركة رائدة عالميا في قطاع مواد البناء، توظف 115000 فرد في أكثر من 90 دولة، ولديها 2500 فرع، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 390 مليون طن في السنة، ويقدر رقم أعمالها ب 31 بليون أورو، أما شركة سواكري، فهي شركة خاصة جزائرية تشتغل في قطاع مواد البناء.¹ قد تم إنشائه شركة سيلاس وفقا لمعايير العالمية، وحسب أفضل الشروط المعمول بها في صناعة الإسمنت في العالم، وقد دخلت حيز الإنتاج عام 2016، مقرها في ولاية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا وهو مزود بأحدث التجهيزات والتكنولوجيا المتقدمة، وكأكبر مطحنة أسمنت عمودية في العالم، توفر 640 منصب شغل، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين والمتعاقدين من الباطن، والإمتياز التشغيلي، والحد من التأثير البيئي وتقليص إستهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 40%، وإنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية، كما يهدف هذا التحالف إلى زيادة طاقة إنتاج الإسمنت في الجزائر لتلبية إحتياجات السوق الجزائرية الشرقية والجنوبية الشرقية والمشاركة في التوجه السياسي للحد من إستيراد هذا المنتج.²

¹ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2014، ص 319.

² - طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال إنسام، مرجع سبق ذكره، ص 197.

المطلب الثاني: نموذج الشراكة بين شركة Toshiba و Apple مع شركة MTOROLA

في عام 1928 بدأت MTOROLA الأمريكية كصانع للراديو ثم أضافت منتجات إتصال أخرى، وفي أوائل السبعينات أصبحت لاعبا رئيسيا في صناعة السلع الإلكترونية الإستهلاكية، ثم تحول إلى صناعة التكنولوجيا العالية مثل أجهزة المحمول و Micro Processeur.

بالإضافة إلى الإستثمار في أجهزة الفيديو والتصوير والحاسبات وحتى أجهزة الدفاع ورأت أن إهمال إحدى المجالات هو فتح بوابة لمنافس محتمل في السوق.

الأمر الذي أدى إلى إزدياد منافسي MTOROLA مثل: ماتوشيتا وفرجيسكو من اليابان واريكسون من السويد في صناعة الاتصالات، وفليبس الهولندية وشيمنس الألمانية وتوشيا وهيناشي اليابانية في صناعة أشباه الموصلات، ما جعل شركة MTOROLA تفكر في خيارين أولها أن تختار بين أن تقصر نشاطها على السوق الأمريكية والأوروبية في إستراتيجية دفاعية وثانيهما أن تستمر في المنافسة العالمية وتسعى لفرض تواجد قوي في السوق اليابانية كإستراتيجية هجومية وكان أن إختارت البديل الثاني.

❖ حيث أخذت MTOROLA تفكر في خيارين أولها أن تختار بين أن تقصر نشاطها على السوق الأمريكية والأوروبية في إستراتيجية دفاعية وثانيهما ان تستمر في المنافسة العالمية وتسعى لفرض تواجد قوي في السوق اليابانية كإستراتيجية هجومية وكان أن إختارت البديل الثاني.

❖ حيث أقامت MTOROLA تحالفا مع شركة Apple التي طورت لها عائلة معالجة الدقيقة 4k6 وتحالفت مع شركات أخرى مثل HP-NCR ليقوم بدور المورد لهم به زادت في حجم إنتاجها.¹

حيث في 1986 إختارت MTOROLA شركة Toshiba لتكون موردا لها من الباطن لوحداث الذاكرة على أن تجمعها هي وتغلفها وتسوق الرقائق تحت إسم علامتها التجارية ورأت MTOROLA بأن هذا التحالف بعد توجهها إستراتيجيا أكثر منه تكتيكيا وإعتبرته مدخلا إلى السوق اليابانية. و إستفادت شركة MTOROLA كثيرا من تحالفها مع Toshiba فقد تحسنت تكنولوجيا المعلومات وتوصلت لتصميمات أفضل وحازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية.

¹ - العبداني إلياس، " التحالفات الإستراتيجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - مع الإشارة لنماذج دولية - " ، ص 80. تم الإطلاع عليه على الساعة 19: 45 ، يوم 2023/03/18 من الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch>

المطلب الثالث: نموذج شركة مجمع صيدال و Novo Nordisk

عقد مجمع صيدال العديد من الإتفاقيات والتحالفات الإستراتيجية التي كانت تمس قطاعات وإنتاج أدوية صيدلانية مهمة نذكر من هذه الإتفاقيات شراكة تكنولوجية مع مخابر **Nordisk Novo** الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين.

أولا: مفهوم الشركتين المتعاونتين

❖ **مجمع صيدال:** هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 2.5 مليار دج مهمته أساسية إنتاج وتسويق مواد صيدلانية موجهة لإستطباب البشري والبيطري، ولضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا إختراق الأسواق العالمية.

❖ أما **Nordisk Novo**: هو مصنع يقع في ولاية تيزي وزو، وبعد وحدة إنتاج تابعة لمجموعة Nordisk Novo المتواجدة في العالم حيث هي شركة دولية لصحة ومقرها في الدنمارك وتوظف ما يقرب من 40300 شخص في 75 دولة وتسويق منتجاتها في أكثر من 180 بلدا، ولديها خبرة في مكافحة الأمراض المزمنة الخطيرة مثل مرض السكري والنزيف، وإضطرابات النمو، حيث أن مصنع **Nordisk Novo** المتواجد في الجزائر يهدف إلى تلبية إحتياجات السوق الجزائرية ولديه قدرات التصدير في أسواق أخرى.¹

ثانيا: مضمون الإتفاقية

وقع بتاريخ 2012/04/14 مجمع صيدال إتفاق مع شركة تكنولوجية مع مخابر **Nordisk Novo** الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع لمجمع بقيمة 15 مليون أورو، حيث إعتبر هذا العقد تحالفا إستراتيجيا يتم بموجبه إنتاج المادة الحيوية الأنسولين ليتم بعد ثلاث سنوات إنتاج كافة أنواع الأنسولين، وهو ما إعتبر مثمرا ومدعما لسياسة المجمع والوزارة الوصية. حيث في مجمله يهدف هذا التعاون إلى:

- ❖ توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من اجل تلبية إحتياجات السوق المحلي؛
- ❖ خفض واردات الأنسولين في السوق الجزائري؛
- ❖ خفض واردات الأنسولين والمساهمة في تقليل من فاتورة الدواء؛

¹ - العبداني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص83.

❖ خلق مهارات جديدة؛

❖ تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى بمجرد إشباع الطب المحلي.¹

¹ - فاطمة محبوب، "تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة مجمع صيدال)", أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد كلي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 17-18.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل دراسة التعاون بجميع أبعاده الشاملة، فقد تم التطرق إلى مختلف الأشكال والأبعاد، من خلال تقديم مفهوم دقيق للتعاون بين الشركات، تحديد ماهية إستراتيجية التعاون والأسباب التي تدفع الشركات لإختيار هذا البديل الإستراتيجي.

فقد تم التطرق لأهم المقاربات والنظريات المفسرة لهذه الظاهرة، فظاهرة التعاون في مجملها لا يمكن أن تصنف على أساس أنها مجرد إتفاق بين طرفين فقط، إنما هي عملية تستوجب العديد من المنطلقات والتي على أساسها يتم بناء التعاون، لذا وجب حضور منهجية عملية صريحة تتم وفق تسلسل عملياتي، بدءا من تحليل ودراسة أهم العوامل الداخلية والخارجية لنجاح التعاون بين الشركات.

الفصل الثاني:

آليات الرفع من كفاءة الأداء

تمهيد:

يغطي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الغدارة والتسيير، فهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه.

فالقياس المقارن " **Beachmarking** " أو ما يطلق عليه بالمراجعة الداخلية، يعتبر إحدى أهم الأدوات الإدارية في هذا اليوم، إذا تم إستخدامها بشكل صحيح ودقيق. حيث أن ذلك يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها، وتطوير أداء المؤسسة ما يمكنها من الإطلاع على مستوياتها في المؤسسات المتميزة الأخرى.

فهو أحد الوسائل المساعدة لمنظمة اليوم في تحقيق الأفضل والريادة في مجال الأعمال، فهو يمكنها من تحديد فجوات الأداء وتقييمه فالفكرة الرئيسية لهذا الأسلوب هي التعلم من هو أفضل.

وسوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: آليات قياس الأداء

المبحث الثالث: آثار آلية القياس المقارن **Beachmarking** في عملية رفع الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا وبالغ الأهمية لمنظمات بشكل عام، حيث يكاد يكون البعد الشمولي لمجمل فروع الشركات والمؤسسات، وهذا على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية)، أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية والغير ربحية والأفراد).

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون إلى حد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

أولا: تعريف الأداء

الأداء هو " تادية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹

كما عرفه "Hoklins Wietseman" على أنه " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل".²

ويعرفه "Betnatd Daniel" بأنه " يعتمد في مراحلها القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والكفاءة التي تمثل العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها".³

من خلال التعاريف السابقة المختلفة يمكن تقديم تعريف شامل للأداء على أنه " الجهد المبذول من قبل الأفراد، والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام المنوطة بهم من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط والبعيد من خلال إستغلال وتوظيف مختلف مواردها".

الشكل الموالي يوضح الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

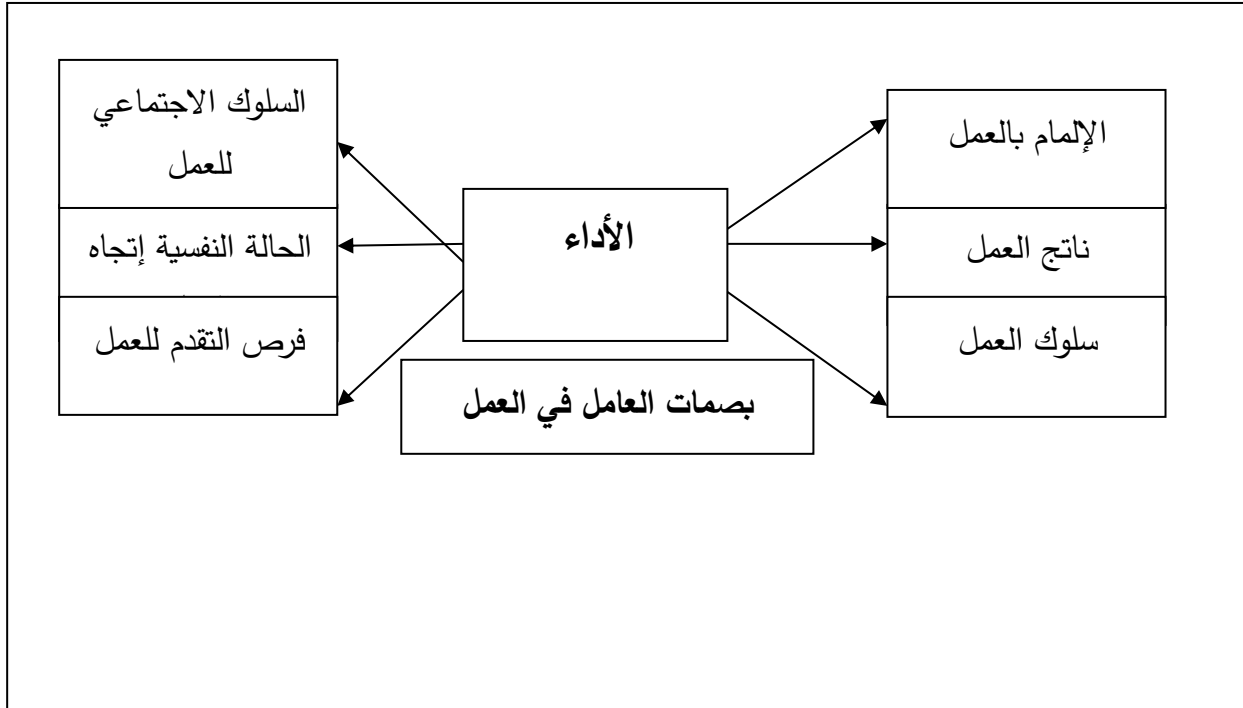
¹ - زرنوح أحمد، " الأداء في المنظمة"، جامعة الجلفة، ص28، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/29، على الساعة 14:30، من الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch>

² - عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، " العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي محافظة العقارية بقالملة"، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلعة الجزائر، 2019/2018، ص04.

³ - عبد البشار علي، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 327.

الشكل رقم (2-1): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، الجزائر، ص03.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقويم أداء المنظمة، حيث البعض منها موجود داخل المنظمة والآخر خارج المنظمة.

1. العوامل الداخلية:

تمثل في مايلي: ¹

❖ العوامل المالية والإستراتيجية: وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذا تركز

الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة

الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المنظمة ذات أداء

أفضل وبشكل دائم.

¹ - بركاني عمر، " دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للإتصالات الجزائر- عين البيضاء-"، مذكرة ماستر، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص 67.

- ❖ **موارد المنظمة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه لمنظمة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.
- ❖ **ثقافة المنظمة:** إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمنظمات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المنظمة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في إتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.
- ❖ **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** تحتاج جميع المنظمات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيتها إذا يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمنظمة، الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار).

إضافة إلى:

❖ التطور التكنولوجي؛

❖ نظم المعلومات.

2. 3 العوامل الخارجية:

والمتمثلة في: ¹

- ❖ **الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانيات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذا أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوعه وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.
- ❖ **المنافسون:** يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتصارع بسبب التعقيدات البيئية وتصاعد حدة المنافسة والصراع لإستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال.
- ❖ **العوامل الاقتصادية:** وتعتبر من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها كالتالي: القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية، السياسات المالية والنقدية.

¹ - علي قاسم حسن العبيدي، وآخرون، " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد لمشروبات الغازية"، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010، ص22.

إضافة إلى: ¹

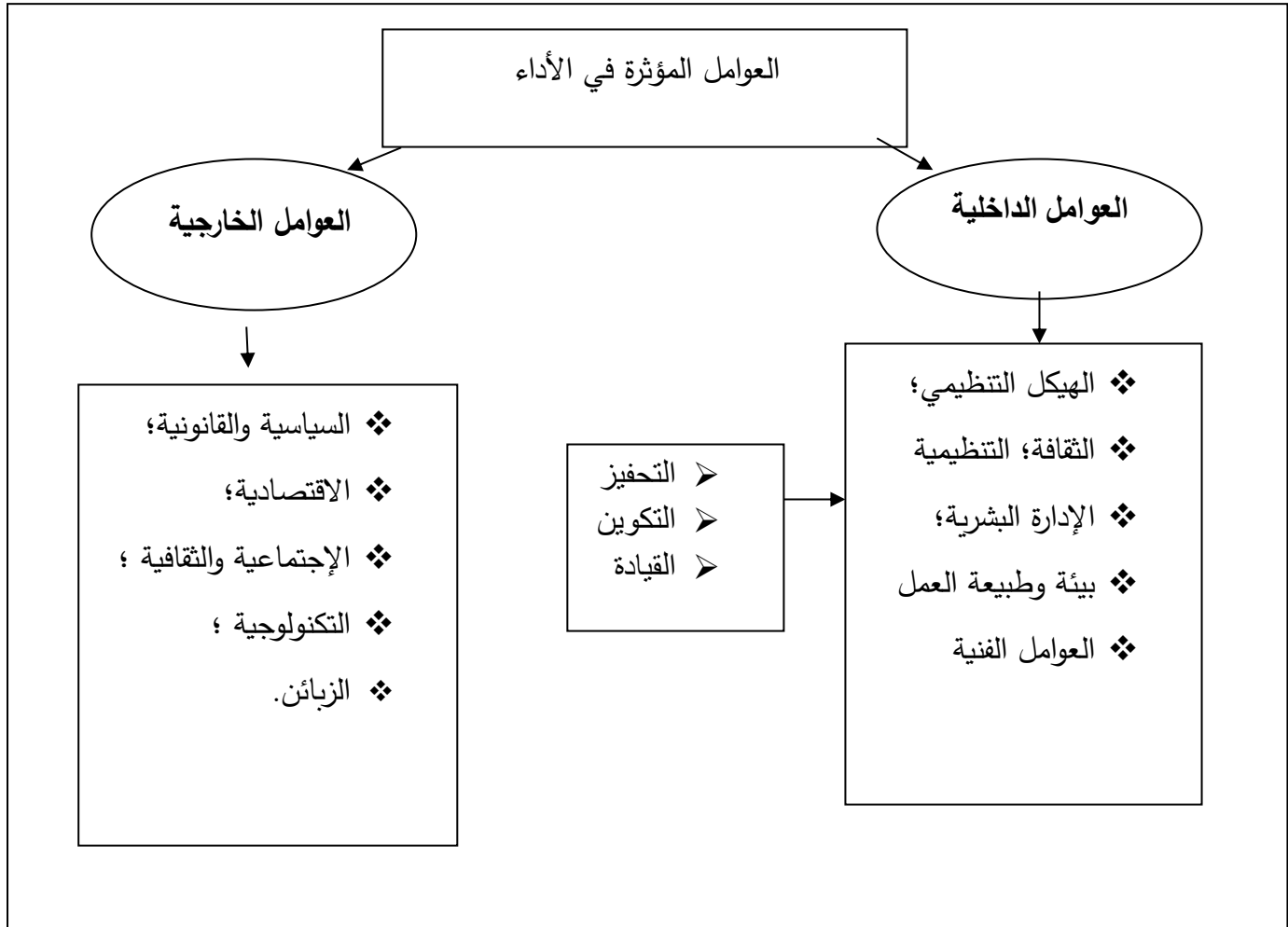
❖ **العوامل السياسية والحكومية:** تؤثر درجة الاستقرار السياسي والتدخل الحكومي في أعمال المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر ولعل أهمها: القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين.

❖ **العوامل الإجتماعية والثقافية:** تشير هذه العوامل إلى إتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية، والتكنولوجية.

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء

¹ - عبد المالك مزهود، " الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم)" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، ص95.

الشكل رقم (2-3): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: زرنوح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص37.

المطلب الثالث: الأداء التسويقي

الأداء التسويقي يحتاج إلى أداء فعال من طرف رجاله لكي يؤديوا وظائفهم بأقصى كفاءة ممكنة بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى، غير أن هناك عوامل كثيرة لا تؤثر بنفس الدرجة على العمال والأفراد داخل الإدارة الأداء التسويقي في أبسط صورة يمثل: "الوسيط بين التغير والتكيف البيئي"، تطوير لآلية التي يمكن للمؤسسة من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف".¹

¹ - موسى حجاب، " قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36، الطبعة 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص213.

كما عرف على أنه " فهو نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة في إستغلال إمكانيات وفق أسس ومعايير معينة تضعها المؤسسة في ضوء أهدافها المستقبلية".¹

وعرفه: **Leuhu J.Marc** "بأنه النتيجة المحققة والنتيجة التي يمكن تحقيقها عن طريق جملة من الأنشطة التي تم تخطيطها وتنظيمها وتكليف أفراد مؤهلين لها على جاهزية بها داخل وخارج بيئة المؤسسة التسويقية يمكن أن تحدث أثرا بالغا بالمنافسين وأثرا إيجابيا على الموردين وزبائن المؤسسة".²

من خلال التعاريف المقدمة سابقا يمكن تقديم تعريف شامل وهو كالتالي: " يعتبر الأداء التسويقي المرآة العاكسة لسياسات المؤسسة الداخلية والخارجية بإعتباره النشاط الذي يستهدف سلوك الأفراد داخل المؤسسة والزبائن والموردين والمؤسسات، وغيرها من الموردين".

ثانيا: أهمية الأداء التسويقي

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم أولا ثم لمساهميها وأفرادها بإعتبارهم مصدرا للقيمة وسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:³

- إرضاء حاجات عملائهم؛
- تحقيق أعلى عوائد على الإستثمار.

فالأهمية تكمن في :

❖ الأداء التسويقي يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب؛

❖ إعتناق المفهوم التسويقي سوف يحسن من الأداء الكلي للمنظمة وكذلك الأداء المالي لها ذلك أن التسويق ليس مجرد مفهوم عابر وإنما يمثل قوة والدليل على قوته هو الأثر الذي يترتب على مؤشرات المنظمة الأساسية مثل الربحية والحصة السوقية.

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، " فهم الأداء"، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء لطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص03.

² - Jean-Marc Lehu, **L'encyclopédie du Marketing-Commentée et illustrée**, édition Eyrolles, Paris, France,P595.

³ - بن عيسى إلياس، " دور إدارة التسويق في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة بنك BADR - وكالة سيدي خضر"، شهادة ماسنر، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/216، ص54.

فالأداء تظهر أهميته عن طريق الأبعاد الثلاثة التالية وهي:¹

❖ **البعد النظري:** المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء كانت بشكر مباشر أم ضمني؛

❖ **البعد التجريبي:** عن طريق إستعمال الدراسات والبحوث؛

❖ **البعد الإداري:** عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.

المبحث الثاني: آليات قياس الأداء

المطلب الأول: آلية القياس المقارن Beachmarking

أولاً: مفهوم آلية القياس المقارن Beachmarking

يختلف مفهوم القياس المقارن " Beachmarking " باختلاف الباحثين في هذا المجال، فقد أولى الكثير من الكتاب والباحثين كثيراً من الاهتمام به رغم حداثة.

عرف "Weiss" القياس المقارن على أنه أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحاً والتي تعمل في نفس المجال.²

ويعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية القياس المقارن " بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في إتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.³

فهي أيضاً: نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات الماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل من مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة.⁴

يمكن إعطاء تعريف شامل لآلية القياس المقارن " Beachmarking " فهو يمثل عملية إيجاد وتنفيذ أفضل الممارسات التي تزيد من نسبة التحسين من خلال توفير أرقى النماذج وتحقيق غايات التحسين.

¹ - العوادي أمير غانم، " أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 104.

² - شهيد محمد، بشوندة ربيع، " القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية : دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و Cndor"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 09، 2014، ص 74.

³ - أسماء غريبي، " المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة Caban - عين مليلة"، شهادة ماستر، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011، 2012، ص 04.

⁴ - شهيد محمد، بوشندة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ثانيا: أهداف آلية القياس المقارن **Beachmarking**

إن تطبيق هذه الآلية يساعد في تحقيق العديد من الأهداف أهمها:¹

- ❖ التحسن المستمر لعمليات الداخلية، وذلك من خلال معرفة الطريقة التي ينفذ بها الآخرون أداءهم وتحديد نواحي القصور والعمل على معالجتها؛
- ❖ مشاركة المنظمات في الإستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى؛
- ❖ تسعى المنظمات إلى أن تكون المنافس الأكبر من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي يمارسها المنافسون؛
- ❖ تحديد كيفية أداء المنظمة بشكل يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها في تحقيق الأهداف بإستخدام أفضل الطرائق إلى ذلك؛
- ❖ مساعدة المنظمات على أن تكون في الصدارة من خلال تمييز منتجاتها بتحديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمة وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها؛
- ❖ إستخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل الأخطاء والمشاكل داخل المنظمة؛
- ❖ مساعدة المنظمة على إكتشاف كل نقاط قوتها وضعفها والفرص والتحديات التي تواجهها.

المطلب الثاني: أنواع القياس المقارن " **Beachmarking** "

تأخذ آلية القياس المقارن " **Beachmarking** " أو ما يطلق عليها (المقارنة المرجعية) العديد من التصنيفات ومن أهمها نذكر مايلي:²

1. **المقارنة المرجعية الداخلية:** و تعني تقييم التطبيقات داخل المنظمة الواحدة حيث يستخدم هذا النوع في الحالة التي يكون فيها معرفة العمليات غير مغطاة و تقام من قبل الأفراد العاملين من غير القسم أو الوحدة الإدارية المعني.

¹ - AMY stephenson , AThesis Doctorat **Benchmarking The Résilience of Organisation, Civil and naturel resources** département, Université of Canterbury, 2010, P228.

² تم الإطلاع عليه على الساعة 17:00 ، يوم 01 أفريل 2023 من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch>

² - عبد الستار العلي، " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة لنشر والتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، 2008، عمان، ص 327.

2. **المقارنة المرجعية الخارجية:** فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد الأنشطة أو الخدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوافر المنظمات المتميزة الأداء و من أشكال المقارنة المرجعية الخارجية¹:

❖ **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة التسعير... و بقية المجالات التي تنعكس على الأداء؛

❖ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** يتم من خلالها مقارنة العديد من المجالات مثل الإدارة، الخدمة، عمليات البيع، جودة المنتج أو الخدمة مع تلك المنظمات الممتازة دون افتراض تشابه الخدمات أو المنتجات على سبيل المثال تتم مقارنة أحد التحسينات الشركة لتصغير المنتج كأحد إجراءات تحسين الجودة مع شركة ممتازة في تحسينات التصغير؛

❖ **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** تتفحص الإستراتيجيات الناجحة التي قادة إلى الميزة التنافسية والنجاح، مستهدفة تشخيص مناطق قوة و ضعف الجهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب الأولويات مجالات التحسين و التعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء إستراتيجية ناجحة.؛

❖ **المقارنة المرجعية العامة:** يتم من خلال هذا النوع البحث عن كيفية الحصول على بيانات الأداء من خارج القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و تمتاز بإحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة، توفر بيانات واقعية تفصيلية، إضافة إلى توفير فرص لإكتشاف أداء عمليات

¹ - هاشم فوزي دباس العبادين وليد عباس جبر الدعوى، " دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) : دراسة مقارنة بين معمل الإسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد " ، مجلة مركز دراسات كوفة، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد السادس عشر، 2010، العراق، ص148.

المنظمات المنافسة ، يمكن من خلالها مواجهة بعض الصعوبات مثل التعرف على الشركاء المحتملين و فهم المنظمة الشريكة و التكيف في نقل بعض العمليات.¹

المطلب الثالث: أهمية آلية القياس المقارن Benchmarking

تكمن أهمية المقارنة المرجعية في الأعمال الإدارية التالية:²

1. تخطيط الأعمال: BUSINESS PLANNING

- ❖ تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
- ❖ تحديد أهداف إستراتيجية؛
- ❖ التعرف على العناصر المهمة لتطبيق الخطة لتحقيق الأهداف المستقبلية؛
- ❖ وضع وحدة إدارية للإشراف على الخطة التشغيلية.

2. نشر السياسات: POLICY DEPLOYMENT

تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ليس كافيا، يجب على المؤسسة المشاركة العامة في تحديد هذه السياسات وتؤكد من فهمها من قبل جميع العاملين للمشاركة الفعالة من قبلهم لتنفيذ هذه الأهداف بشكل فعال.

تبدأ الاتصالات لتنفيذ هذه الأهداف بالتدرج من الإدارة العليا حتى الإدارة التشغيلية.

3. حل مشاكل الأعمال SOLVING BUSINESS PROBLEMS

القدرة على حل مشاكل الأعمال بالسرعة الممكنة، أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية يمكن أن تستخدم هدفا من أجل اتخاذ الحلول السريعة.

4. التحسين المستمر CONTINUOUS IMPROVEMENT

المقارنة المرجعية مفيدة في سرعة تقييم العمليات وفهم إدراك عملية التحسين الممكنة.

5. رضا العملاء CUSTOMARY SATISFATION

¹ - حدو أسية، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - توفيق محمد عبد المحسن، " بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية لنشر، مصر 2001، ص33.

المقارنة المرجعية يمكن أن تقيس رضا العملاء عن طريق:

- ❖ النسبة المتوية لصفقات العملاء؛
 - ❖ توصيات العملاء للآخرين لاقتناء سلعة معينة أو في خدمة؛
 - ❖ تكرار الشراء للعميل.؛
 - ❖ التعرف على مستوى عدم الرضا للعملاء عن طريق التعرف على أي الخطوات في العمل لم تسهم في انجاز المنتج حسب ما هو مخطط له.
- إضافة إلى ذلك نجد: ¹

1. تغيير ثقافة المؤسسة CULTURAL CHANGE

استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة على مدى الطويل سيؤثر على ثقافة المؤسسة السائدة لأن التركيز على تحسين المنتج أو الخدمة سيعتمد على معلومات خارج المؤسسة، فيبدأ العاملون بطرح الأسئلة عن مدى صحة التطبيق في أمر معين، وهل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟ هل يستطيع تغيير أشياء معينة؟ لو اتبعنا طريقة ما الذي سيحدث؟ لماذا الآخرون يعملونها بشكل مختلف؟.

2. تحسين خطوات العمل BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT

لدراسة خطوات العمل بشكل تفصيلي لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة لأحد العوامل المهمة التي يجب أن تتخذ من قبل الشروع في عملية المقارنة المرجعية، يستطيع المقيم هنا أن يدرس الخطوات التفصيلية لأداء عملية معينة وعن طريق المقارنة المرجعية لأداء عملية مماثلة في مؤسسة أخرى أن يختصر هذه الخطوات أو يقوم بعملية تبسيط هذه الإجراءات أو أن يقوم بإعادة هيكلة هذه الخطوات إذا تطلب الأمر ذلك.

المبحث الثالث: آثار آلية القياس المقارن BEACHMARKING في عملية رفع الأداء

المطلب الأول: مراحل آلية القياس المقارن BEACHMARKING

¹ - حدو أسية، " المقارنة المرجعية BENCHMARKING في إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تمونشت"، مذكرة ماستر، تخصص: إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تمونشت، الجزائر، 2016-2017، ص23.

للقيام بقياس مقارن فعال هناك خمسة مراحل رئيسية يجب إتباعها لتحقيق الهدف الذي من أجله يتم القياس:

1. تحديد وفهم العمليات:

هي المرحلة التحضيرية للقيام بالمقارنة المرجعية، فهناك من يرى بأن هذه المرحلة تتطلب القيام بمراجعة لوظائف المؤسسة ككل، وهناك من يصرها في المجال الذي ترى المؤسسة أنه منشأ لمشاكلها الحالية، حيث "Watson" بأن فرض التحسين يمكن الوصول إليها بالتعرف على العمليات الحرجة التي يتم تفضيلها لئتم تحليلها في عملية القياس.

إن نقطة البداية لمقارنة المرجعية تبدأ من المستهلك بإعتباره المعني الذي سوف يستفيد من مخرجات العمليات محل القياس، وذلك لمعرفة ماهي النواحي التي نحتاج إلى تحسينها، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إستقصاء الزبائن لمعرفة ماهي العمليات المهمة بالنسبة لهم والتي يمكن تحسينها، وكذا إستخدام الإستقصاء لمعرفة كيفية تحسين العلاقات الداخلية، ويمكن الحصول على تغذية عكسية من الموردين والموزعين بإعتبارهم يتعاملون مع المؤسسة ولهم نظرة خاصة عن المؤسسة وبالتالي فهم مصدر جيد لمعلومات، ومجموع هذه المعلومات هي بمثابة الأرضية لتحديد العمليات التي سوف تكون محل مقارنة.¹

2. تحديد المؤسسات محل المقارنة

تتمحور المقارنة حول:

- الإستراتيجيات؛
- وظائف المؤسسة؛
- المنتجات والخدمات.

وتكون العمليات المختارة محل مقارنة تخضع لمعايير يحدده فريق العمل الذي سوف يقوم بالمقارنة، وعلى سبيل المثال من المعايير المعتمدة لدى شركة "xerox" الوقت المقدر لإكمال الدراسة، المعرفة الحالية للعمليات، توفر الشريك الذي تتم معه المقارنة، الأهمية والعلاقة مع رسالة المؤسسة.

¹ - بحجة عيسى، لعلاوي عمر، "التسويق الإستراتيجي"، دار الخلدوني، الجزائر، 2010، ص126.

واختيار الشريك لقياس المقارنة يتطلب بحثا مكثفا للوصول إلى اختيار الشريك الأمثل للمقارنة، والقياس يكون على أساس معايير مختلفة: (مكان تواجد الشريك محليا أو دوليا، وكذلك الحواجز الثقافية واللغوية ومدى تعاون الشريك مع فريق العمل وقبوله بتبادل المعلومات وهذا يتوقف أيضا على نوع المقارنة المختار).¹

3. تجميع المعلومات:

توقف نجاح القياس المقارن على هذه المرحلة ومدى تجميع المعلومات الصحيحة، كما أن المهم في هذه المرحلة هو تحديد المطلوب جمعه بالضبط وقد يكون حول طرق التوزيع أو تقديم المنتجات الجديدة أو كيفية إدارة المبيعات، ومن المصادر المتاحة أمام فريق العمل المكلف بالمقارنة المرجعية عدة مصادر: البحوث المكتوبة، وتشمل كل ما نشر مسبقا، وكذلك المعلومات الموجودة بنظام المعلومات والذي يختلف من مؤسسة لأخرى، كما يمكن الحصول على المعلومات من غرف التجارة ومكاتب الاستشارة المتخصصة في دراسة السوق، وكذا مصدر مهم ألا وهو الاتصال المباشر مع الشريك للحصول على المعلومات، ويكون ذلك باستعمال العلاقات الشخصية.

4. تحليل المعلومات وتحديد الفجوات:

بعد تجميع المعلومات يقوم فريق العمل المكلف بذلك بتحليلها وتحديد الجوانب اللازم تحسينها لكي تسهل عملية المقارنة، تحليل المعلومات يتم على أساس كمي لكي نستطيع تحديد الانحرافات بين المؤسسة والشريك محل القياس وذلك من خلال إستعمال الأساليب الإحصائية بعد تحديد الانحرافات الموجودة.

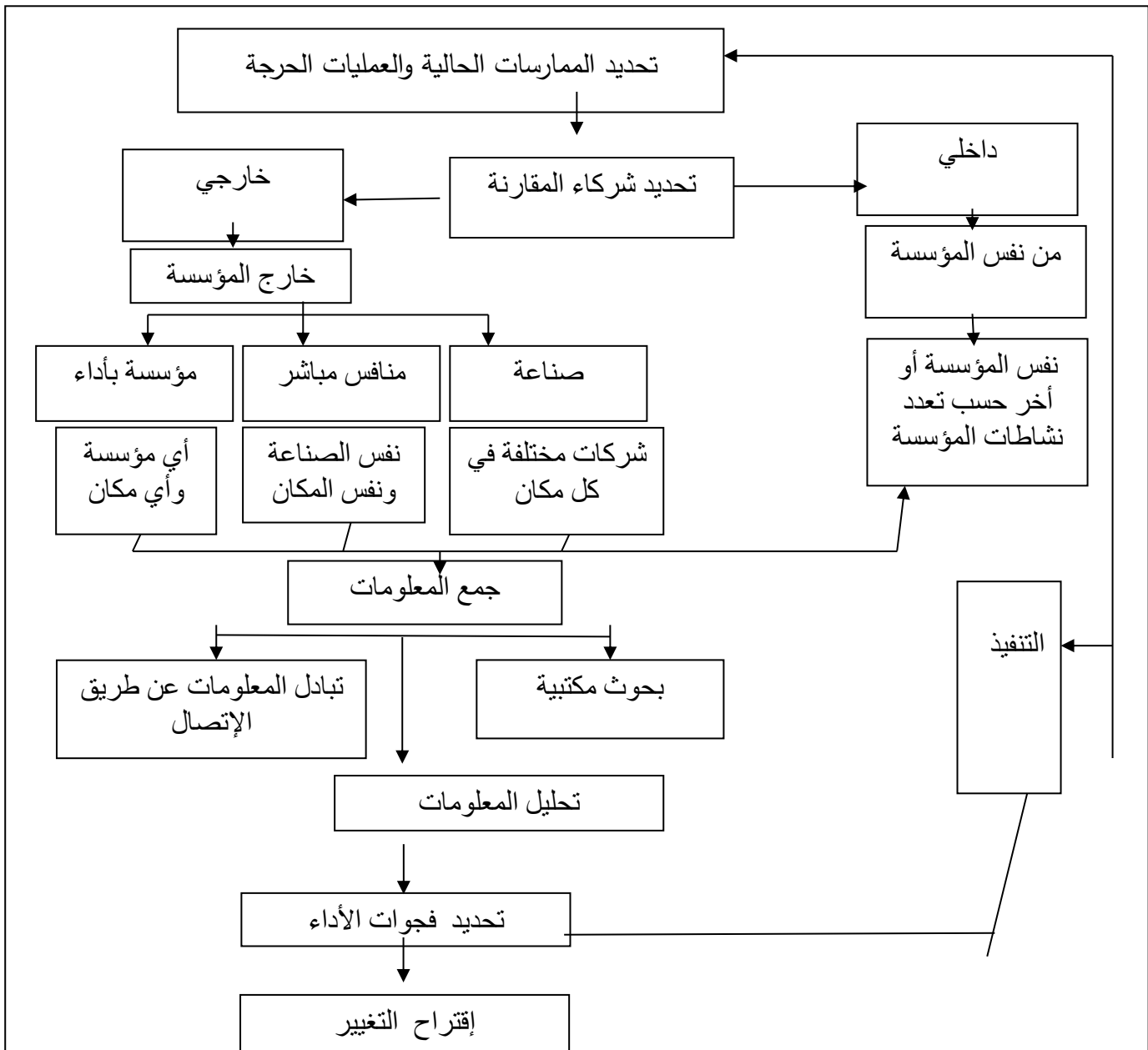
5. التنفيذ:

يجب على المؤسسة تحسين كامل موظفيها بأهمية الأهداف الناتجة من المقارنة، وأهمية تطبيقها للتحسين، لأن تحقيق ذلك يتطلب تغيرات غير عادية تتطلب المشاركة وتكاتف جهود مستخدمي

¹ - بحثة عيسى، مرجع سبق ذكره، ص128.

الشركة، ولكي يكون هناك تنفيذ جيد يجب تعيين مسئول لمتابعة ما يجب تغييره، وتقييم ذلك دوريا للوقوف على التحسينات الناتجة عن التغيير ونسبة إنجاز الأهداف المسطرة.¹ ويمكن جمع النقاط السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2-4): مراحل قياس الأداء المقارن



المصدر: أسماء غربي مرجع سبق ذكره، ص 22

¹ - أسماء غربي، " المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية لمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة Caban - عين مليلة -"، مذكرة ماستر، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 21.

المطلب الثاني: منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة

تكمن منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة في تتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة، وهي كالتالي: ¹

1. مرحلة التخطيط: قبل البدء في عملية القياس المقارن (المقارنة المرجعية) تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها، ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدها، كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة لشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذلك مراعاة الإختيار الجيد لشريك بما يتوافق وإعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

2. مرحلة تقييم الأداء: تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور القياس المقارن في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام آلية القياس المقارن (المقارنة المرجعية) في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

3. مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن قياس وتقسم الأداء، إنطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف إختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك لحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

¹ - صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، " مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المرعي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 59.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي قدمته المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الإتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة على أماكنها المحددة بأقل وقت.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين وقيادة الأداء داخل المؤسسة، انطلاقاً من أول خطوة وهي التخطيط؛ حيث أن الهدف العام لهذا الأسلوب هو الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد.

المطلب الثالث: دور آلية القياس المقارن **Beachmarking** في تحسين الأداء

أولاً: علاقة آلية القياس المقارن بالأداء

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل اقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر، ويذهب البعض أيضاً إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أداءها، وتشير الدراسات أن " 82% " من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلاً عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف. حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90، % حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام لآلية القياس المقارن " Beachmarking " في تحسين أداء المؤسسة.¹

¹ - صالح بلاسكة، نور الدين كزياني، مرجع سبق ذكره، ص 58..

ثالثاً: مزايا استخدام آلية القياس المقارن كأداة لقيادة وتحسين الأداء

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية؛ لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك. وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها¹:

- ❖ توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث " Malhoter " بأن: هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.
 - ❖ إن التركيز الخارجي لمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة؛
 - ❖ إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوحد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛
 - ❖ يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح؛
 - ❖ يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة؛
- الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.

¹ - David Francis, "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK, 2010, p. 58.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه نستخلص، أن القياس المقارن "Beachmarking" (المقارنة المرجعية) كأسلوب تسييري قد أثبت نجاحته في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي إستخدمته لغرض تحسين الأداء، الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة، إلا أن هذا لا يعني أنه لا ينطوي على بعض العيوب والتي من أهمها أنه يجعل من المؤسسة تابعا مقلدا لا مبتكرا منفردا، دائمة الاعتماد على الغير، وأيضا فإن ما يصلح للغير لا يعني أنه يصلح للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في شركة سونلغاز - وكالة
الطارف-

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق لها في الفصول السابقة والإجابة عن الإشكالية الأساسية، سيتم من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، لولاية الطارف- وكالة الطارف-، حيث تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذا تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا في ظل التطورات والتغيرات التي تؤثر عليها. بحيث عمد مؤسسة سونلغاز إلى تطبيق إستراتيجيات معينة في عملية منح الأعمال كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع الجودة بأقل التكاليف، ولتأكد من كافة المعلومات النظرية التي تم ذكرها في الفصلين السابقين تم الإعتماد على أداة المقابلة كأداة رئيسية في الدراسة.

وإنطلاقاً من العرض السابق سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاث المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عموميات أساسية حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: دراسة حالة منح مشروع

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا لكل من منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة في مؤسسة الغاز والكهرباء أم العينة فتمثلت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف، وهذا لمكانتها بالنسبة لموضوع دراستنا.

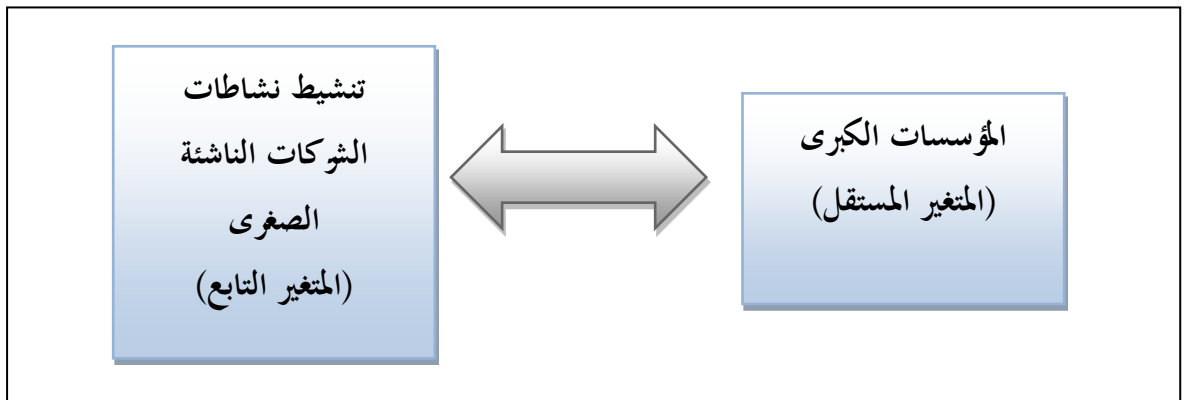
ثانيا: نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين المؤسسات الكبرى وتنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما :

1. المتغير المستقل: ويتمثل في المؤسسات الكبرى.

2. المتغير التابع: ويتمثل في تنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى ويتم ترجمة النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولاً: مصادر جمع البيانات

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في:

1. الوثائق الداخلية لمؤسسة سونلغاز: تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في

المؤسسة والتي لها علاقة بالموضوع المدروس

2. أداة الملاحظة: و هذا من خلال الزيارة التي تمت في محل الدراسة و بالتحديد قسم الإدارة

و الصفقات محل التبرص ، بحيث تم من خلال هذه الأداة ملاحظة الوثائق التي كانت تمارس في هذا القسم و في الأقسام الأخرى التي كانت لها علاقة بموضوع المذكرة، بالإضافة إلى ملاحظة بعض المسيرين للمؤسسات يترددون إلى قسم الإدارة و الصفقات من أجل استلام وثائق خاص بهم.

3. المقابلة الشخصية: تم إستخدام أداة المقابلة في أغلب الدراسة الميدانية بحيث تمت المقابلة

في:

- قسم الإدارة والصفقات من أجل البحث عن العلاقة التي تجمع بين المؤسسة سونلغاز والمؤسسات المقابلة؛
- قسم العلاقات التجارية؛
- قسم المالية.

المطلب الثالث: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** الغرض من هذه الدراسة هو دور المؤسسات الكبرى و تنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى، فإلحصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز - بولاية الطارف.
- **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 30 أفريل 2023 إلى 06 ماي من نفس السنة.

■ الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بموضوع الدراسة

المبحث الثاني: عموميات أساسية حول المؤسسة محل الدراسة

شركة سونلغاز هي شركة عمومية جزائرية مختصة في التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية، والتي تعد واحدة من أقدم الشركات الموجودة في الجزائر، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن.

المطلب الأول: لحة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز

أولا: نشأة مؤسسة سونلغاز

يعود ظهور شركة سونلغاز في الجزائر إلى عهد الاستعمار الفرنسي بين سنة 1927 و 1929، أين كانت تعتبر شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز، وتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى مؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج¹.

وفي 28 جويلية 1969 شملها قرار التأميم التي نصته الحكومة الجزائرية، وذلك عائد إلى الخراب الذي خلقه الاستعمار الفرنسي في الجزائر، وبصدر الأمر رقم 69-59 تم إنشاء مؤسسة الكهرباء والغاز بالجزائر، وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي عام 1995 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك. تعتبر شركة سونلغاز قطب من أقطاب النمو التي تم إنشائها عند استقلال الجزائر، وهي من أهم الشركات الوطنية الراجعة المعتمد عليها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن².

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

مر تطور شركة سونلغاز في الجزائر بمراحل عديدة، تمثلت فيما يلي:

■ **سنة 1946:** تم فيها تأسيس كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، وفي بداية القرن العشرين كانت أيادي الشركات الاستعمارية لا تزال تحتكر قطاع الطاقة في الجزائر، حيث تم تمديد

¹ - تقيدة بشرى جيهان، بن عمار بجمية سارة، "مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، مذكرة الماستر في علوم التسيير"، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2020-2021، ص 94.

² - بلهوشات إبتسام، "باهي فتيحة، المناولة كخيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الطارف)"، مذكرة ماستر تخصص إدارة استراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021/2022، ص 94.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

اعتماد قانون التأميم الفرنسي رقم 46-628 المؤرخ في افريل 1946 والذي يؤسس لامتداد تأميم شركات الكهرباء والغاز الموجودة في الجزائر.

■ **سنة 1947:** وبموجب المرسوم رقم 47-1002 الصادر في 05 جوان 1947 تم تكريس انشاء شركة الكهرباء والغاز الجزائرية في ظل النموذج الاستعماري. ظلت الجزائر تحتكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة مخصصة للمناطق الزراعية الاستعمارية والصناعات الصغيرة والاحتياجات المنزلية وعدد قليل من الصناعات الغذائية وصناعات مختلفة مثل الصناعات الاستخراجية والسكك الحديدية والنقل المكهرب (الترامواي).

■ **التطورات التي حدثت بعد سنة 1962:** تم تني EGA من طرف السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

■ **سنة 1969 (التحدي الأكبر):** تم حل EGA وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ في قطيعة مع العهد الاستعماري، وذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، حيث منحت الشركة الجديدة حق احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستراد وتصدير الكهرباء فضلا عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه. حيث دخلت سونلغاز حقبة تاريخية جديدة بقوى عاملة قوامها 6000 مستخدم يعملون لصالح توفير الخدمة ل 700000 زبون.

■ **سنة 1983 (نقطة التحول في إعادة الهيكلة):** تم إنشاء خمس شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع وهي:

☞ كهريف (KAHRIF): شركة أشغال الكهرباء.

☞ كهركيب (KAHRAKIB): شركة الأشغال والتركيب الكهربائي.

☞ كناغاز (KANAGAZ): شركة إنجاز القنوات الغازية.

☞ انارجا (INERGA): مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

☞ AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في القياس والمراقبة.

■ **سنة 1995 (سونلغاز تستقل ماليا):** أصبحت في سنة 1995 بموجب المرسوم 280/95 المؤرخ في 17/09/1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة.

- **سنة 2002 (SPA):** تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع امكانية مشاركتها في مساهمات في شركات أخرى.
- **سنة 2004:** أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING)، وفي الفترة ما بين 2004 و2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية، وهذه الفروع هي¹:

سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE

مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

مسير شبكة نقل الغاز GRTG

صيانة التجهيزات الصناعية MEI

نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRA NSMIEX

صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO

CENTRE

صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO OUST

صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق TRANSFO EST

صيانة وتحديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA

صيانة وتحديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO

صيانة وتحديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE

صيانة وتحديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS

التقنيات المعلوماتية SAT INFO

¹ - تم الإطلاع عليه على الساعة 20:30 يوم 2023/05/1 من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة سونلغاز <http://www.sonelgaz.dz/fr>.

الوقاية والتنمية الأمنية SPAS

توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
 - سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPA
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى SDC
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية SDE
 - سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية SDO
- سنة 2009: تم إنشاء بموجب الهيكلة الجديدة 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة.
- سنة 2011: في تاريخ 02 ماي 2011 تم تحويل شركة سونلغاز إلى شركة قابضة.
- سنة 2012 (نقلة جديدة): شرعت سونلغاز بإنجاز برنامج تطوير الطاقات المتجددة في مواقع الجنوب الكبير والهضاب العليا مثل إضافة فرع للطاقة الشمسية وطاقة الرياح.
- سنة 2014-2015 (سونلغاز في قلب التنمية): حيث قامت سونلغاز بعدة شركات مع جنرال إلكتريك وشراكة مع هيونداي ودايو.
- سنة 2017: شهدت هذه السنة هيكلة جديدة سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها كنتيجة لإدماج واستيعاب شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة، وإلحاق شركة التوزيع للجزائر من جهة أخرى، حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "شركة ذات أسهم" بتاريخ 17 أفريل 2017 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الإجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.
- سنة 2019 (مسار جديد): تغيرت فيه تسمية مديريات التوزيع إلى امتياز التوزيع.
- سنة 2022 (تحول تاريخي): وذلك بإعادة هيكلة المجمع تطبيقا للمخطط الاستراتيجي الجديد حيث قامت سونلغاز بعدة تغيرات جذرية قلصت من خلالها عدد شركات المجمع من 26 إلى 14 فرع وذلك من خلال إعادة دمج الإنتاج والتوزيع والنقل ضمن المحيط

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

المؤسستين لسونلغاز 23 جانفي 2022 حيث تغيرت التسمية من ساداك إلى سونلغاز التوزيع، كذلك قامت بعمليات دمج واستيعاب على مستوى بعض الشركات التابعة لها من خلال دمج كهركيب وكهريف وكناقاز وكذلك دمج اثاركيب واثارجا مما يسمح بإنشاء شركتين بتسميات ومهام جديدة. وكل هذا رغبة في جعل شركاتها تصل إلى أعلى قدراتها لتعزيز نموها وتطوير جاذبيتها الاقتصادية والحصول على حصص أكبر في السوق وتحسين أدائها¹.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

من خلال المقابلة مع رئيسة قسم تسيير الموارد البشرية، سنقوم بتقديم تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز الطارف، مهامها، والهيكل التنظيمي للشركة وشرحه.

أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

هي وحدة تابعة لمنطقة التوزيع قسنطينة RDC، يقع مقر شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف في الطريق الوطني رقم 44 بجانب نزل المالية -الطارف مركز، تعود نشأتها إلى سنة 2002 كمركز توزيع الكهرباء والغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة، في سنة 2005 وفي إطار عملية الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وفي سنة 2008 أصبحت مديرية توزيع لكهرباء والغاز الطارف، وتوالت التسميات بحسب التطورات التي شهدتها المجمع ففي سنة 2019 أصبحت تدعى امتياز التوزيع الطارف تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG، وفي إطار تنفيذ المجمع لإستراتيجية 2035 المسطرة أصبحت التسمية الجديدة سونلغاز التوزيع الطارف وذلك في 23 جانفي 2022.

ولقد عمدت المديرية إلى وضع مقاطعات توزيع داخل التجمعات السكانية الهامة والأكثر كثافة تماشيا مع سياستها الاقتصادية والخدماتية للاقتراب من مشتركها أكثر لتغطية 24 بلدية، وهذه المقاطعات والوكالات موزعة كما يلي:

1. خمس وكالات تجارية تغطي 24 بلدية موزعة كما يلي:

¹ . بلهوشات إبتسام، باهي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 96-ص 97.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

❖ **وكالة الطارف:** وتضم كل من بلدية الطارف، الشافية، بوقوس، بوثلجة، بريجان، بحيرة الطيور والزيتونة.

❖ **وكالة القالة:** وتغطي كل من بلدية القالة، عين عسل، العيون، أم الطبول ورمل السوق.

❖ **وكالة بوحجار:** وتغطي بلدية بوحجار، عين الكرمة وواد الزيتون.

❖ **وكالة بن مهدي:** تغطي بلدية بن مهدي، العصفور، الزريزر والشط.

❖ **وكالة الذرعان:** تغطي بلدية الذرعان، الشيحاني، شبيطة مختار والبسباس.

2. ثلاثة مقاطعات غاز:

❖ **مقاطعة الطارف:** وتضم البلديات التالية: الطارف، عين الكرمة، الزيتون، بوحجار، حمام بني صالح، واد الزيتون، بوثلجة، بحيرة الطيور، بريجان، شافية وبوقوس.

❖ **مقاطعة القالة:** وتضم البلديات التالية: القالة، الفرين، سوارخ، رمل السوق، عين عسل والعيون.

❖ **مقاطعة الذرعان:** وتضم البلديات التالية: الذرعان، البسباس، شبيطة مختار، زريزر، العصفور، الشط، بن مهدي، زورامي، الكوس، بوهلالة، داغوسة وسيدي قاسي.

3. ثلاثة مقاطعات كهرباء:

❖ **مقاطعة الطارف:** وتضم كل من بلدية الطارف، بوثلجة، عين الكرمة، الزيتون، بوحجار، حمام بني صالح، واد الزيتون، بحيرة الطيور، بريجان والضافية.

❖ **مقاطعة القالة:** وتضم كل من بلدية القالة، رمل السوق، عين عسل، سوارخ، لعيون وبوقوس.

❖ **مقاطعة الذرعان:** وتضم كل من بلدية الذرعان، البسباس، شبيطة مختار، زريزر، العصفور، الشط، بن مهدي، الشيحاني وسيدي قاسي.

ثانيا: مهام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

تتمثل مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف في:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تلبية طلبات ربط الزبائن في أفضل الظروف من حيث التكلفة والوقت.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد.
- تسيير الموارد البشرية الموجودة في المركز.
- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- ضمان جودة واستمرارية الخدمة.
- عمليات التجديد والترميم للمراكز والأسلاك القديمة المصنوعة من النحاس والمستعملة لنقل الكهرباء واستبدالها بأسلاك مغلقة لتفادي خطر التكهرب.
- عمليات الصيانة بشكل دوري من أجل الحفاظ على استمرارية الخدمة وجودتها من أجل إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم.

ثالثا: أهداف مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

تسعى شركة سونلغاز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والمتمثلة في¹:

1. التحكم في الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم؛
2. تلبية الحاجيات الوطنية؛
3. توصيل التكامل الوطني بقوة الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها؛
4. المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حيث تكون أقرب من الزبون النهائي؛
5. استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري؛
6. الحصول على حصة في السوق العالمية؛
7. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج؛

¹ . ساسي نور الهدى واخرون، " العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) دراسة حالة الوكالة التجارية -المسيلة-"، مذكرة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص34-ص35.

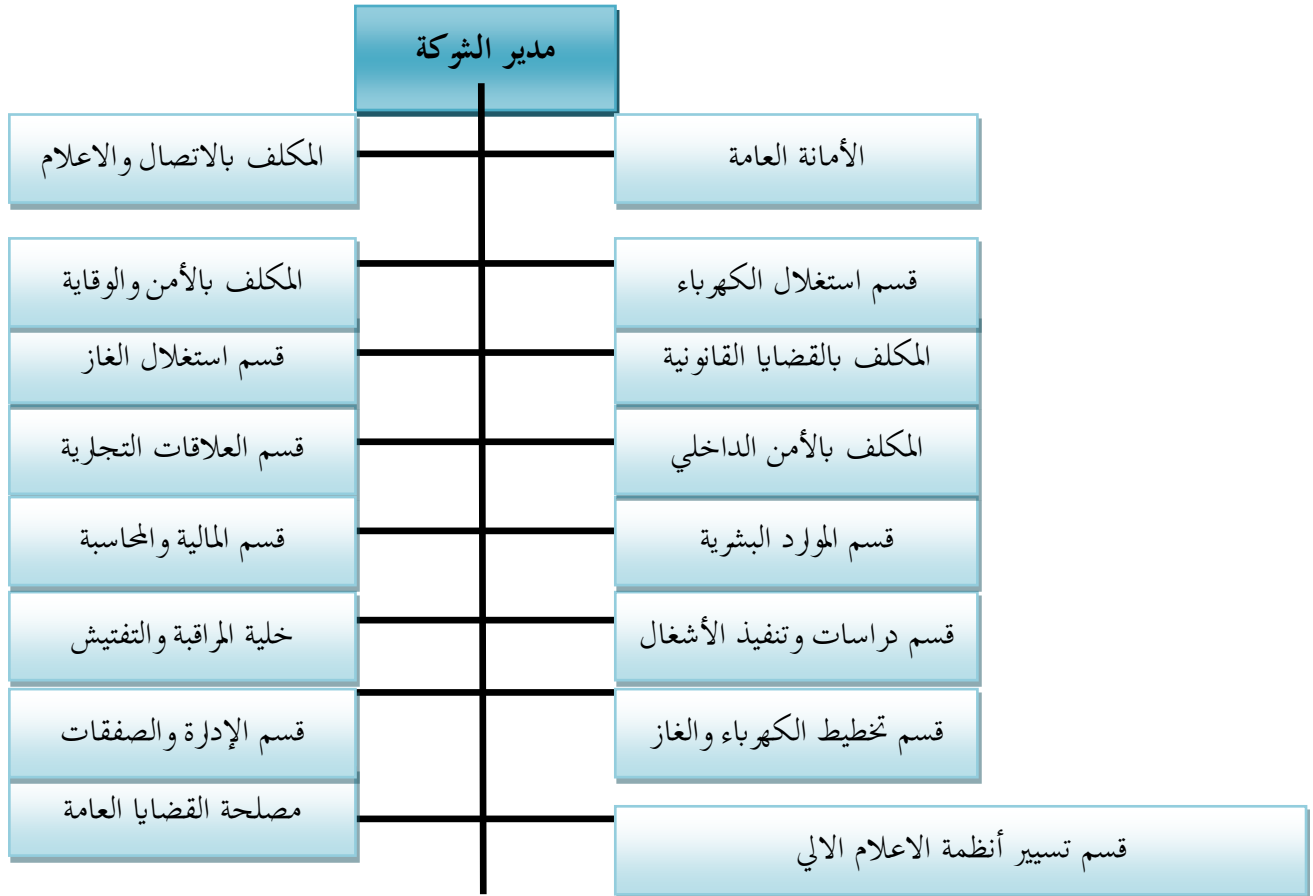
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

8. نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛ وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو الخارج وتسويقها؛
9. تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها؛
10. تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع الشركات الجزائرية الأجنبية؛
11. تطوير جميع النشاطات المرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم 01

ثانيا. شرح الهيكل التنظيمي

1. مدير التوزيع:

- يمثل مدير التوزيع قمة الهرم في الشركة وهو المسؤول الأول، وتمثل مهامه فيما يلي:
- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الامكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز.
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

2. الأمانة العامة:

- تكون تحت إشراف المدير وتمثل مهامها في:
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- تسجيل المكالمات وضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية.
- القيام بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3. المكلف بالاتصال والإعلام:

- تتمثل مهامها في:
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- المساهمة في الأنشطة التجارية مع المديرية العامة.
- تحضير المعلومات التي تتوجه إلى الزبائن وتنظيمها.

4. المكلف بالقضايا القانونية:

- يتكلف بجميع الشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامه فيما يلي:
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.
- التكفل بجميع القضايا القانونية كالدعاوي التي ترفعها المؤسسة أو التي ترفع ضدها.
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

5. المكلف بالأمن والوقاية:

يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

6. المكلف بالأمن الداخلي:

مهمته الأولى هي السهر على أمن المؤسسة، بالإضافة إلى:

- المتابعة الميدانية للحراس والجدران داخل المديرية.
- تقديم تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية.
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي مشكل طارئ.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

7. قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بما يلي:

- تزويد المديرية بالموارد البشرية.
- تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، التكوين، العطل، الأجور.
- دفع الأجور.
- حساب مبالغ التقاعد.
- الترقية،
- المسار المهني.

8. قسم استغلال الكهرباء:

يهتم ب:

- استغلال شبكات الغاز.

- تسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية.
- تطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

9. قسم استغلال الغاز:

ويهتم ب:

- استغلال شبكات الغاز؛
- تسيير الأشغال؛
- تطوير وصيانة الشبكات.

10. قسم دراسات وتنفيذ الأشغال:

وتتضمن كل من:

- مصلحة دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء برنامج الدولة؛
- مصلحة دراسات وتنفيذ أشغال الغاز برنامج الدولة؛
- مصلحة دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء للزيائن الجدد؛
- مصلحة دراسات وتنفيذ الغاز للزيائن الجدد.

11. قسم العلاقات التجارية:

من مهام هذا القسم ما يلي:

- تسيير شؤون الزبائن من الفوترة إلى التسديد؛
- تركيب العدادات ومراقبتها؛
- استقبال الزبائن والاجابة عن انشغالاتهم؛
- تمثيل المديرية على مستوى الإقليم التابعة له؛
- السهر على تحقيق أهداف المؤسسة.

12. قسم الإدارة والصفقات:

يعد هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث يعد همزة وصل ما بين الأقسام، ويعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية اتمام المهام وايصال الخدمة للزبون.

13. قسم تسيير أنظمة الإعلام الالي:

يقوم بالمهام التالية:

- تسيير الشبكة المعلوماتية؛
- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها؛
- طبع الفواتير الكهربائية؛
- تحليل احصائيات المشتريات والمبيعات؛
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن؛
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الالي.

14. قسم المالية والمحاسبة:

ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

15. مصلحة القضايا العامة:

من مهام هذه المصلحة:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات (التأمين، المتابعة، الوقود).

المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج

المطلب الأول: طبيعة الأعمال التي تقوم مؤسسة سونلغاز بمنحها

أولا: الخدمات الممنوحة من طرف مؤسسة سونلغاز

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لزبائننا ومن بين هذه الخدمات مايلي:

1. الكهرباء: نجد فيها كل ما تعلق ب:

❖ الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء **RESEAU S/TERAIN**: وهي عبارة عن مجموعة

الموصلات أو الأقطاب تدفن أو تعزز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد إتصال كهربائي جيد.

❖ الشبكة الهوائية **RESEAU AERIEN**: المقصود بها هي عملية نقل الطاقة الكهربائية

التي ولدتها محطة الطاقة إلى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الإستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.

❖ الربط **BRANCHEMENT**: تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي

لخدمة إذا أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية ونوعية التوصيل.

❖ المحولات أو مراكز (محطات التحويل) **MONTAGE CIVIL GENIE**

POST DE EQUIPEMENT: وهي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب

من مناطق الإستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجارين، إذا أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

2. الغاز: هو أحد الثروات الطبيعية التي وهبها الله للإنسان إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو

مصدر هام للطاقة بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:

❖ إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط: **REALISATION TYPE EQUIPE**

BRANCHEMENTS: وهو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبيين الخدمة

عن طريق وصل رئيسي موجود يتم خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز.

❖ الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز: EN BRANCHEMENT PE RESEAU

CUIVRE EN MONTANTE COLONNE CUIVRE: وهي عبارة عن تنفيذ

أعمال التصميم والأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز على المناطق الإستهلاكية.

❖ توصيل الغاز عبر العمارات: وهو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال

الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز.

بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز متمثلة في:

1. عمليات التجديد و الترميم: لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة و الأمان لربائنها ،

وهذا بتطبيق إستراتيجية جديدة تم من خلالها تجديد المراكز و الأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بكابل جديد يدعى بالكابل التورسادي ، إذ نجد منه نوعين للاستعمال المنزلي و هما على التوالي : الكابل التورسادي بقوة 220 فولط ؛ و الكابل التورسادي بقوة 380 فولط أما، بما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتجديد شبكة الغاز التي كانت أساسها النحاس إلى بولتيلان.

2. عمليات الصيانة : تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزة Z لتلف

أو إحدى الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد و بأمان . بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان و على حياة المستهلك.

ثانيا: حاجة مؤسسة سونلغاز لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهذا من خلال ما يلي:

❖ ظهور قانون إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتقليص حجم العمال فيها وهذا بسبب ما

كانت تعانيه سونلغاز من تضخم في عدد العمال؛

❖ عدم وجود تجديد في الدورة الوظيفية للعمالة في سونلغاز (المؤسسة الأمرة)؛

❖ الرغبة بامتصاص جزء من البطالة و دفع العجلة الوظيفية نحوى التجديد في المستقبل، بحيث

يكون ذلك باستغلال الخريجين من الجامعات و التكوين الذين يمتلكون المؤهلات و الكفاءة

في الأداء ، و هذا من خلال خلق مناصب شغل لهم من المناصب. الشاغرة التي تركها

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

المتقاعدين خلال الخدمة فيها بسبب صدور قانون الذي يحدد سن التقاعد الذي تم تحديده في سن 50 عام و خبرة لا تقل عن 20 سنة في الميدان العملي و هذا حسب القانون الجزائري 10/94 المؤرخ في 26/05/1994 م.

ثالثا: إجراءات داعمة للمؤسسات الصغيرة من طرف مؤسسة سونلغاز (المؤسسة اللآمرة)

لقد قامت المؤسسة سونلغاز بمجموعة من الإجراءات من أجل خلق مؤسسات مصغرة من عمال ينشطون عندها ودعم أنشطتهم وذلك عام 1998م، بحيث كان عدد العمال قبل الإنشاء حوالي 250 عامل، وبعد إجراء مجموعة من الإجراءات أدى ذلك إلى خلق عشرة مؤسسات مصغرة كونت من طرف عشرة عمال كانوا ينشطون في مؤسسة سونلغاز، وقد حددت تلك الإجراءات بمايلي:

1. لقد أعطت سونلغاز الحرية لتقنيين و الإداريين الذين لهم خبرة لمدة عشرة سنوات بان يخلقوا مؤسسات مصغرة خاصة بهم؛
2. تعمل سونلغاز على توفير المشروع للمؤسسات مصغرة الحديثة النشأة كضمان لإنطلاق فيها وهذا وفق إتفاقية تكون بينهما وبين سونلغاز (المؤسسة الآمرة)، كما تسعى سونلغاز على منح ما تحتاجه المؤسسة المصغرة من الموارد المادية، ماعدا المورد البشري الذي يكون من مسؤولية صاحب المؤسسة؛
3. تعتمد سونلغاز على توفير الأجهزة للمؤسسة الصغيرة بحيث يتم تسديد القيمة المالية لتلك الأجهزة فورا بنسبة ب50%، أما القيمة بأكملها وتصبح عندها الأجهزة كليا ملك المؤسسة الحديثة النشأة؛
4. تمنح سونلغاز لمنشين المؤسسات المصغرة في الرجوع إليها وهذا بعد الإحالة على الإستيداع الذي يكون لمدة سنة قابلة لتحديد، فإن لم يقم المنشأ بالتجديد أو قام به لسنتين فإنه يفقد الحق في الرجوع إليها في السنة المقبلة.

المطلب الثاني: مساهمة مؤسسة سونلغاز في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاوله) قبل القيام بالمنافسة:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

في ما مضى كانت المؤسسات الصغيرة تكتفي بتعامل مع المؤسسات الصغيرة المقولة عن طريق المحسوبة، أو عن طريق منح الأنشطة للمؤسسات الحديثة النشأة التي تم ضمان مشروعها من طرف سونلغاز، ولكن الآن أصبحت المؤسسة تتعامل معهم عن طريق المناقصة التي لا تكون إلا بعد أن يجتاز صاحب المؤسسة وموارده التي ينقيها إلى مجموعة من إختبارات وهذا حسب سيرورة ما قبل التأهيل في المؤسسات المناولة في كل من الغاز والكهرباء إذا يمكن الإختلاف بينهما في الأنشطة المخصصة في كل منهما وبالتالي تتمثل تلك الإختبارات في المراحل التالية:

1. إعداد دفتر الشروط: وهو عبارة عن دفتر تعده وتحضره المديرية وفق لجنة مختصة تعمل في مؤسسة

سونلغاز تدعى ب: لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية. (C.M.U COMITE DES

(MARCHES DE L UNITE

إذا تقوم هذه اللجنة بدراسة وتعديل الدفتر وفق المنطقة التي سيتم فيها تأهيل المؤسسات المناولة، بحيث يتم إعداد نوعين من دفترتي الشروط أحدهم خاص بالغاز والثاني بالكهرباء وتتم المصادفة عليهما في النهاية، كما أنه يتم تجديد كل منها خلال فترة معينة قد تقارب السنة أو ثلاث سنوات إذا تهدف هذه اللجنة من إعداد دفتر الشروط تحديد مجموعة من المقاييس من أجل أن تتقيد بها المؤسسات المناولة التي قد تكون المؤسسات المصغرة أو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المقولة، وفي هذه الحالة تعتبر مؤسسة سونلغاز المؤسسة الأمرة.

2. الإعلان: تقوم مؤسسة سونلغاز في هذه الحالة بتوضيح الهدف من الإعلان والشروط

اللازمة للإلتحاق بهذه المسابقة:

كتحديد المهام التي سيتم القيام بها من طرف المؤسسة المناولة مثل الصيانة، الإنجاز والترميم... إلخ، وتحديد الشروط التقنية والإمكانيات المالية والمادية والبشرية التي لابد من أن تتوفر في المؤسسة المناولة وهذا بالإستعانة من شروط التي تم وضعها في الدفتر الشروط، ليتم بعدها الإعلان عنها ضمن اللوائح الخاصة بالإعانات، ولكي تضمن مؤسسة سونلغاز عدد أكبر من المقاولين فهي تلجأ إلى التعامل مع جريدين خاصتين لذلك وهذا نظيرة مقابل مالي تدفعه المؤسسة لقاء خدمات الجريدين، إذا تدعى كل منها ب:

BAOSEM :BULLETIN DAPPEL DAPPEL D OFFRE SECTEUR ENERGIE ET MINES

ANEP: AGENCE NATIONAL EDITION ET PUBLICATION

3. إقتناء دفتر الشروط: هنا تقوم المؤسسة المناولة بشراء دفترين من دفتر الشروط من نفس النوع غاز أو كهرباء من قسم الإدارة والصفقات وتسديد قيمتها المالية عن طريق البنك الوطني الجزائري الذي يقوم بدوره بتقديم وصل إيداع للمؤسسة المناولة كإثبات لإستلام المبلغ المقدر بالقيمة المالية 3000.00 دج، وبعدها تقوم المؤسسة المناولة بمنح الوصل لقسم الإدارة والصفقات الذي يقوم بدوره بتسجيل وتفيد المؤسسة ضمن سجل خاص ليتم بعدها تسليم الدفترين للمؤسسة المناولة، إذا يحتوي السجل المعلومات التالية:

الجدول (3-1): تفيد المؤسسات المناولة المقتنية لدفتر الشروط

رقم تسلسلي	تاريخ الإقتناء	إسم المؤسسة المناولة	رقم الهاتف	رقم الفاكس	الختم

4. إعداد الظرف الخاصة بالمؤسسة المناولة (المؤسسة الصغيرة أو المتوسط): يتكون ظرف المؤسسة المناولة (المقاولين) التي تدخل إل مسابقة ما قبل التأهيل من:

1.1. ملف له علاقة بالمقاول مباشرة وعماله والموارد المستعملة: أي المعلومات التي ترافق المقاول من المنظور القانوني ويكون هدفها الحفاظ على حقوقه وحقوق عماله، إذا يمكن أن تكون تلك المعلومات عبارة عن:

2.1. دفتر الشروط: بحيث يتم وضع الدفتر ضمن الظرف بعد أن يقوم صاحب المؤسسة المناولة بختم جميع أوراقه الخاصة وتعبئتها، بالإضافة إلى قيام سونلغاز بتعبئة أوراقها الخاصة بسبب إمتلاكها يطله تحريها.

■ شهادة العمل: وهذا من أجل دراسة وتحديد الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة المقاول في ذلك المجال؛

■ تصريح بالنزاهة: أي القيام بالأعمال حسب الإطار القانوني وحسب الشروط المفروضة بدون إستعمال أي غش؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

■ **تعهد بالعمل:** أي أن تكون المؤسسة المناولة (المقاولة) ملزمة بالعمل في أي وقت تحتاجها المؤسسة الأمرة؛

■ **العمالة:** تحديد عدد العمال الذين يعملون عنده بالتميز في اختصاصهم ودرجاتهم العلمية؛

■ قائمة المواد والوسائل؛

■ فواتير خاصة بشراء الآلات؛

■ الختم الشخصي للمؤسسة المقاول؛

3.1. الملف الإداري: يتكون من:

■ شهادة عمل مع مؤسسة سونلغاز إذا تعامل معها من قبل سواء كان ذلك له بالعلاقة بالغاز أو الكهرباء؛

■ البطاقة الرمادية وهذا من أجل غثبات نوعية السيارة إذا لا بد أن تمتلك خاصية معينة تتمثل في أن تكون ذات طابع نفعي؛

■ شهادة المرجعية مصرحة من طرف مؤسسة سونلغاز للمقاولين الذين نشطوا معها إذا يتم خلالها إظهار الأشغال التي أنجزت من طرف المقاول بالإضافة إلى القيمة المالية الخاصة بتلك الأشغال وذلك لثلاث سنوات الأخيرة؛

■ شهادة سوابق العدلية الخاصة بالمالك أو المسير للمؤسسة المناولة؛

■ نسخة من السجل التجاري؛

■ شهادات إستحقاق خاصة بالضرائب **EXTRAIT DE ROLE** من أجل تحقق من ان المؤسسة المناولة ليس لها أية ديون وهذا قبل أن ترتبط بمؤسسة الأمرة؛

■ شهادة دفع الأجور **CACOBATH**؛

■ شهادة تأمين **CNASAT**؛

■ **BILAN** لثلاث سنوات الأخيرة؛

■ شهادة يتم من خلالها تحديد المسؤول في المؤسسة المناولة سواء كان من طرف المؤسسة الخاصة أو من خلال الموثق إذا كانت المؤسسة ذو طابع مؤسسة فردية أو مساهمة.

5. فتح الأظرفة: وتكون هذه الأخيرة في مكان وزمان معلومين بحيث يتم إعلام المقاولين عنه في

الإعلان منذ البداية، بحث تقوم لجنة **COPEO COMMISSION DOUVERTURE**

DES PLIS DEVALUATION ET DATTRIBUTION DES OFFRES : التي تدعى

بلجنة فتح الأظرفة وتحليل العروض إذا تتكون هذه اللجنة من ستة أعضاء تعمل على: جمع الاظرف، دراسة الملف، دراسة سطحية، وتقديم توعية للمقاولين الذين حضروا لفتح الأظرفة، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء المقاولين الحاضرين أو الممثلين لهم، بحيث هذه العملية تكون علنا أمام مرأى جميع المؤسسات الصغيرة المقاوله والحاضرين؛

6. **مرحلة التقييم:** إذا يتم في هذه المرحلة التدقيق والتفصيل في جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتقييم

كل مورد على حدا تقييم نقطيا من طرف لجنة تدعى بلجنة التاهيل الخاصة بالطلبات

**CPCL: COMMISSION DE PREQUALIFICATION CANDIDA A TURES RELATIVE
AUX COMMANDES ET LETTRES DE COMMANDE**

بحيث تعمل هذه اللجنة بتقييم المادي والبشري، المعلومات الإضافية المتمثلة في وسائل الإتصال التي تستعملها المؤسسة المقاوله.

7. **التصنيف:** تخص هذه المرحلة بالمؤسسات المقاوله في مجال الكهرباء فقط: بحيث يتم ترتيبها

وتصنيفها حسب الإمكانيات والموارد التي تمتلكها مع أخذ بعين الإعتبار الأعمال في مجال الكهرباء فقط.

▪ **صنف A:** تصنيف فيه المؤسسات المقاوله التي تمتلك جميع الموارد المرتبطة بنشاطها الأساسي الذي يكون:

توصيل الكهرباء للمنازل بمختلف أنواعها؛

توسيع الشبكة أبناء المراكز الكهربائية.

▪ **صنف B:** يكون المؤسسات التي يكون مجموعة أنشطتها المنجزة للمؤسسة الآمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 8 مليون إلى 15 مليون دينار جزائري EN TTC .

▪ **صنف C:** يكون في المؤسسات التي مجموعة أعماله المنجزة للمؤسسة الآمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 15 مليون إلى 35 مليون دينار جزائري EN TTC .

▪ **صنف D:** وهنا تفوق القيمة للأعمال المنجز 35 مليون دينار جزائري EN TTC .

8. **المصادقة على الأنشطة المؤكدة للمؤسسات المقاوله:** الذي يكون من طرف لجنة الأول التي

قامت بإعداد دفتر الشروط والتي تدعى لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية، والتي من مهامها أيضا:

- تحدي الشروط والمبادئ في دفتر الشروط قبل أن يتم نشره؛
- تصادق على دفتر الشروط بعد تعديله؛
- المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المقابلة؛
- إرسال الوثائق المصادق عليها إلى لجنة COPEO التي تقوم بدورها بتجهيز لنشر.

9. النشر في كل من الجريدتين ANEP و BOSAM

بحيث يتم من خلالهما إعلام المؤسسات المقابلة عن قبولهم أو عدم قبولهم من طرف المؤسسة الأمرة (سونلغاز)، ويكتسبون المقبولين بذلك صفة التأهيل فيصبحون يسمون المقاولين المؤهلين (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقابلة المؤهلة)، اما المؤسسات المقابلة التي تم رفضها فيكون من حقها أن تقدم الطعون من أجل الإستفسار عن أسباب الرفض وهذا لمدة عشرة أيام إبتداء من يوم الإعلان، بحيث تقوم المؤسسة الأمرة بتكليف لجنة مختصة تدعى لجنة تحليل الطلبات الطعون الخاصة، مهمتها تقديم الأسباب وإقناع المؤسسات المناولة التي كانت محتملة لتعامل مع المؤسسة الأمرة.

ثانيا: طرق إبرام الصفقات العمومية وإجراءات تنفيذها داخل مؤسسة سونلغاز

لقد بينت المادة 42 من المرسوم الرئاسي 2471 - 15 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، أشكال متعددة لتمير الصفقات العمومية وتتمثل في:

1. **طلب العروض المفتوح:** هو إجراء يمكن من خلاله لأي مترشح مؤهل في مجال نشاطه وطبيعة العملية، من تقديم تعهد بدون شروط محددة فيما يخص مؤهلاته أو جنسيته أو طبيعة مؤسسته.

2. **طلب العروض المفتوح مع اشتراط القدرات الدنيا:** إجراء لا يسمح فيه تقديم تعهد إلا للمرشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقا، كأن يشترط تقديم شهادة تأهيل الصنف الخامس في أشغال البناء مثلا.

3. **طلب العروض المحدود:** إجراء يكون عن طريق دعوة المرشحين معينين فقط دون سواهم للقيام بتقديم تعهد، وهذا بعد انتقاء أولي، وهذا تتمتع الإدارة بقدر واسع من الحرية لانتقاء المؤسسات التي تراها مناسبة لتلبية حاجياتها، في حدود الشفافية الملزمة للإدارة عن طريق تبرير أسباب اللجوء إلى الانتقاء ومعايره بكل أنواع الإثباتات التقنية والمالية والجدوى

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

الاقتصادية، فنقدم على سبيل المثال لا الحصر، أن تقدم المصلحة المتعاقدة دعوة لمؤسسات بيع الحافلات من العلامات الكورية كونها تتمتع بالجودة وسعر منخفض نسبياً، مع ضمان توفر قطع الغيار.

4. **المسابقة:** الإجراء الذي يضع رجال الفن في المنافسة قصد إنجاز عملية تشمل على جوانب اقتصادية أو تقنية أو جمالية أو فنية خاصة، وتتم بموجب جملة من الإجراءات المنظمة بمقتضى المادة 47 و 48 من المرسوم 2471 - 15، فالمسابقة موجهة للأشخاص الطبيعيين كالمهندس المعماري، الفنان التشكيلي، النحات،... الخ، دون سواهم من المؤسسات.

5. **التراضي:** تلجأ المصلحة المتعاقدة إلى التراضي في أشكال متعددة:

❖ **التراضي البسيط:** تقوم الإدارة باختيار المتعامل الاقتصادي دون اللجوء إلى أي شكل من أشكال المنافسة، ويعتبر من أخطر الأساليب لأنه قد يخل بمبادئ المنافسة والشفافية، لذا فالمشروع الجزائري أخذ بالموضوع بوضع شروط محددة لهذا النوع من التعاقد:

- في حالة المنافسة الاحتكارية التامة؛
- في حالة الاستعجال الملح المعلن من طرف المصلحة المتعاقدة؛
- في حالة مواجهة خطر غير متوقع محقق باستثمار أو ملك ولا يمكن استدراكه عبر إتباع إجراءات عادية للصفقات العمومية، شريطة ألا تكون الإدارة مسببة له من جراء تماطل أو إهمال؛

■ في حالة تموين مستعجل وغير متوقع، والذي يشكل أهمية وطنية دون أن تكون الإدارة سببا فيه في الظروف العادية.

❖ **التراضي بعد الاستشارة:** إن حالات اللجوء إلى التراضي بعد الاستشارة تكمن فيما يأتي:

- حالة عدم الجدوى مرتان متتاليتين، أو في حالة صفقات الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة التي لا تستلزم طبيعتها اللجوء إلى طلب العروض، كالخدمات ذات الطابع السري مثلا؛

■ حالة صفقات الأشغال التابعة مباشرة للمؤسسات ذات البعد الوطني والسيادي دون غيرها من الهيئات الأخرى دون تباين أو تعدد لدى المؤسسات؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

- وكذا في حالة الصفقات الممنوحة التي كانت محل فسخ ولا يمكن أن تكون محل طلب عروض جديد نظرا لعامل الأجل فيها؛
- وفي حالة العمليات المنجزة، في إطار إستراتيجية التعاون الحكومي، أو في إطار اتفاقيات ثنائية تتعلق بالتمويلات الامتيازين وتحويل الديون إلى مشاريع تنمية أو هبات.

ثالثا: سيرورة القيام بالمناقصة في شركة سونلغاز والوكالات التابعة لها:

تستخدم المناقصة كوسيلة لإيجاد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل التكاليف وبجودة عالية حيث تم المناقصة في:

أ. **وكالة سونلغاز:** وهي الوكالة التي يتم فيها حل المشاكل والإنشغالات الزبائن فيما يخص توزيع لكهرباء والغاز وكذا الرصد والتحصيل، بالإضافة إلى قيام بعمليات الصيانة، كما يتم على أساسها إنجاز أشغال الربط الأقل من 25 متر المتعلقة بالكهرباء والغاز في حدود المنطقة الجغرافية لولاية ورقلة، إلا أنه يبقى توفير العداد الخاص بالغاز والكهرباء من مسؤولية مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ولكي تتم المناقصة في هذه الوكالات يشترط أن تكون المؤسسات التي اجتازت محلة ما قبل التأهيل.

بعد أن يتم تثبيت الطلب من الزبون الذي قام بإعداد ملفه المكون من: عقد الملكية الخاص بالزبون أو عقد إيجار؛ نسخة من فاتورة جاره لتعيين المكان بالضبط؛ نسخة من بطاقة التعريف؛ ملئ استمارة تقدمها الوكالة لزبون. يقوم فيما بعد تقنين مختصين بدراسة المكان و الملف من أجل الوصول إلى كميات و أسعار تقديرية يتم على أساسها تحديد القيمة المالية للزبون ليقوم بدوره بالتسديد. و تقوم الوكالة بإجراء عملية المناقصة التي تكون كالتالي:

■ **الإعلان عن المناقصة:** يتم الإعلان عن المناقصة في لوحة الإعلانات في مدة لا تقل عن خمسة أسام قبل فتح الأظرفة إذا يفضل ألا تعلن الوكالات عن المناقصات في نفس الموعد أي أن تتميز كل وكالة غلائها عن الأخرى وهذا من أجل أن تستقطب عد كبير من المؤسسات المتعاقدة (المؤسسة التي تتصف بصفة التأهيل).

■ **التقدير الكمي والسعر الوحدوي:** تعمل كل مؤسسة متعاقدة بتقديم السعر والكمية المناسبة لها للدخول في المناقصة؛

- **دفتري المتابعة لمؤسسات المناولة المشاركة في المناقصة:** بحيث يتم وضع الدفتري لدى مصلحة في الوكالة بعد أن يتم ختمه من طرفها؛
 - **الإستدعاء:** إذا لا بد من إعداد إستدعاء خاص بأعضائه لجنة " فتح الأظرفة" عن طريق إرساء رسائل لكل عضو من أعضاء وهذا من أجل تفادي أية غيابات أثناء إجراء المناقصة ولإثبات حضورهم لا بد من توقيعهم على قائمة الحضور الخاصة بأعضاء اللجنة؛
 - **قائمة الحضور الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة (المقاول):** إذا لا بد أن توقع هذه القائمة من طرف المؤسسات المتعاقدة المشتركة أو الموكلين لها كإثبات لحضورهم، وعلى رئيس لجنة " فتح الأظرفة" المصادقة على هذه القائمة؛
 - المناقصة أولا لا بد أن يقيد إسم المناقصة بحد ذاتها ضمن دفتري متابعة المناقصات ثم تقوم لجنة " فتح الأظرفة" بفتح الأظرفة الخاصة بالمؤسسات المناولة المشتركة، وفي نفس الوقت تقوم بإعداد إستمارة مجدولة بالأسعار التي حددتها كل مؤسسة مشاركة في هذه المناقصة، وكإثبات تقوم هذه المؤسسات بالتوقيع أمام السعر الذي حددته، كما أنه تتاح فرصة للمؤسسات المتعاقدة بتسجيل ملاحظاتهم وتقديم إقتراحاتهم للوكالة؛
 - **تقرير المداولة:** يتم ملء هذا التقرير بعناية بحيث يبرز فيه المؤسسة المقبولة التي عرضت أقل سعر والمؤسسات التي تم رفضها، كما أنه يتم أيضا في هذه المرحلة إستمالات وإقناع المؤسسات المشتركة الأخرى الموافقة على المبلغ الذي يتم تحديده من طرف المؤسسة المناقولة التي عرضت أقل مبلغ من أجل تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات التي وافقت على السعر المقترح والعمل على تقليص الوقت المخصص لإنجاز الأنشطة، وفي حالة ما إذا رفضت المؤسسات التعامل بهذا السعر تعطى العروض كلها للمؤسسة التي قدمت أقل سعر؛
 - **الإلتزام:** لا بد على المؤسسات التي قبلت بالعمل بالعرض الأقل أن توقع إلتزاما بذلك؛
- محتوى العرض (الظرف): تتكون من الوثائق التالية: رسالة العرض التجاري، التقرير الكمي والنوعي، التوكيل، الوثائق الجبائية والشبه جبائية التي تجدد كل ثلاثة أشهر؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

- **إعداد الطلبة:** بعد إختبار المؤسسة المتعاقدة الخاصة بالكهرباء أو الغاز التي قدمت أقل عرض لابد من إعطائها رسالة الطلبة حسب الجدول الزمني لذلك.
- ب. **مديرية سونلغاز:** تتم المناقصة على مستوى المديرية مستوى المديرية سونلغاز عندما يتعلق الأمر بالإيصالات التي تتعدى 25 متر في كل من الغاز أو الكهرباء والاشغال الأخرى الخاصة بهما، بحيث تكون سيرورة المناقصة في المديرية على النحو التالي:
1. **العلاقات التجارية:** يتم فيها تلقي الطلب من الزبون، ثم العمل على تنسيق هذا الأمر مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال؛
 2. **مهمة التقنيين (قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال):** بعد أن تتم تلقي طلب الزبون، يأتي بعدها دور التقنيين بالتعاون مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال بتنفيذ مهامهم منهم : القيام بالدراسة الميدانية للمكان الذي سيتم فيه تنفيذ الأشغال.
 3. **إرسال فاتورة تقديرية إلى قسم العلاقات التجارية:** من أجل إعداد فاتورة أخرى يتم فيها تحديد المساهمة النسبية لكل من المؤسسة الأمرة والزبون في المبلغ النهائي، إذا لابد على الزبون تسديد الفاتورة حالا حسب المساهمة الخاصة به، بحيث نجد:
 4. **تقديم خدمة للزبون لأول مرة:** بغض النظر عن نوعيته (طبيعي - معنوي) فالمساهمة تكون:

الجدول رقم (2-3): مساهمة النسبية لكل من مؤسسة سونلغاز والزبون في القيمة المالية للخدمة

الزبون	سونلغاز	المساهمة كل من نوعية الضغط
90%	10%	شبكة متوسطة الضغط
65%	35%	شبكة منخفضة الضغط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المقابلة مع قسم العلاقات التجارية

5. عندما تكون الخدمة خاصة بالتحويلات أو تقوية فإن المساهمة تكون 100% للزبون بالإضافة نه يقوم بدفع جميع الرسوم.

6. إرسال ملف الزبون إلى قسم الإدارة والصفقات: إذا لا بد هنا من الاستئذان للقيام بالاشغال في الأراضي العمومية، ويكون ذلك بإرسال طلب على البلدية من أجل الحصول على الموافقة أو التصريح بالإنجاز (طلب رخصة إنجاز) للبدء في التنفيذ، وكما أنه في بعض الحالات يستوجب على المؤسسة المقاوله شق الطرقات أو الأرصفة إذا لابد في هذه الحالة إعداد طلب بخر يدعى رخصة شق الطريق أو الرصيف، إذا يستوجب على المؤسسة المناولة دفع قيمة مالية قدرها 20000.00 دج لقاء ذلك وهذا من أجل أن تستفيد منه البلدية في ترميم المكان (الطريق المعبد) من جديد بحالة إنتهاء المؤسسة المقاوله من البلدية، ومؤخرا قررت بلدية الطارف أنها لن توافق على أي طلب يأتيها إلا بعد أن تتم معاينة دقيقة من طرف تقنيين أحدهما من طرفها والآخر كم طرف المؤسسة الآمرة.
7. الإعلان: بعد حصول المؤسسة للمرة على الموافقة من البلدية تشرع للإستعداد للمناقصة التي تبدؤها بوضع إعلان في مقرها بالإضافة إلى عرض قائمة الأنشطة أو الأشغال الموجودة في هذه المناقصة إذا كانت القيمة المالية للمناقصة لا تفوق 8 مليون دينار جزائري، والإعلان يكون في الجريدتين السالفتين الذكر اللتين لهما تعامل خاص مع سونلغاز على غيرها من الجرائد الأخرى، أما إذا فاقت القيمة 8 مليون دينار جزائري ففي هذه الحلة تصبح تسمى صفقة لها إجراءات أخرى خاصة بها.
8. إتصال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بقسم الإدارة والصفقات: بعد أن تحدد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المقاوله النشاط ذا القسم من أجل الحصول على التفاصيل الخاصة الذي ترغب فيه والذي يكون ضمن اختصاصها تعمد للاتصال النشاط و التي تتمثل في الكمية المقدرة و النوعية التي لابد أن تكون في ذلك المشروع إذ يتم الحصول على تلك التفاصيل على شكل أوراق أو أقراص متحركة من أجل أن تمكن المؤسسة المناولة من تحديد السعر و المبلغ الذي سوف تدخل به في المناقصة.
9. إعداد الظرف الذي سيتم الدخول به في المناقصة: إن لكل مؤسسة مقاوله ظرف خاص بها تدخل به المناقصة إذا لابد أن يكون الظرف مغلقا أثناء ذلك، ومكون من:
- أ. إستمارة بها معلومات خاصة عن المؤسسة المقاوله والمبلغ الذي تحدده للدخول في المناقصة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

ب. كشف خاص تضعه المؤسسة المقاوله تبين فيه عدد الكميات والأسعار اللازمة في تلك

الأشغال أو الأنشطة التي إختارتها وهذا حسب قدراتها التي تمتلكها؛

10. القيام بالمناقصة: وهي عبارة عن إجراء قانوني يستهدف الحصول على السعر الأقل من

عدة عارضين متنافسين من المؤسسات المناولة المكتسبة صفة التأهيل من مرحلة ما قبل

التأهيل، إذ تتم الموافقة في هذه المرحلة على المؤسسة التي تقدم أفضل عرض لإنجاز الأشغال

الملزومة بجودة عالية وبتكاليف أقل، و قبل ذلك لابد من إثبات حضور المقاولين أو (المؤسسة

المناولة) بتقيدهم في سجل الحضور وإثبات ذلك بحتمهم أو إمضاءهم الخاص عليه، وكما

تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييد كل مقاول و المبلغ الذي دخل به في المناقصة والفترة الزمنية

المناسبة لإنجاز الأشغال؛

بعد أن تتم تحديد المؤسسة المقاوله التي قدمت أقل مبلغ خارج الرسوم يتم إعداد محضر تنصيب

خاص لكل مشروع او كل قضية، محددًا فيه المؤسسة المناولة المقبولة من بين المؤسسات المشاركة في

كل مشروع على حدا؛

11. إعلام قسم المحاسبة عن الأشغال والمقاولين الذين سيتعاملون معهم: وهذا من أجل

تخصيص مبلغ مالي لتلك الأشغال وليتم تسديد أتعاب المقاولين فيما بعد إنتهائهم وهذا وفق

إستمارة من النوع: **VISA D ENGAGEMENT**

12. يقدم للمقاول المخطط الذي يم إنجازه من طرف التقنيين بالإضافة إلى إستمارة تتضمن أمر بالخدمة

متمثل في **ORDRE DE SERVICE** التي تتضمن إعطاء أمر للمؤسسة المقاوله بدء بالعمل وتنفيذ

الأشغال في تاريخ إستلام المقاول النسخة الأصلية، وتسلم منها ثلاث نسخ: إحداها لقسم الدراسة

وتنفيذ الاشغال من أجل ممارسة الرقابة التقنية على الأشغال والأخرى تسلم لقسم العلاقات التجارية أما

الأخيرة فتدرج ضمن الملف الخاص بالمشروع، إذا بعد إستلام الأمر يبدأ إحتساب الأيام المتفق عليها

لإنجاز الأشغال، كما أنه يبرم عقد يربط بين المؤسسة المقاوله والمؤسسة الأمرة، الذي يكون في إحدى

الاشكال التالية:

▪ **COMMANDE DE LETTRE:** تكون في حالة إذا لم تبلغ القيمة المالية لتلك

الأشغال 500000.00 دينار جزائري.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

▪ **COMMANDE**: تكون في الاشغال المحصورة قيمتها المالية ما بين 500000.00 دج و 8000000.00 دج.

▪ **MARCHE**: تكون في الأنشطة التي تفوق قيمتها المالية قيمة 8000000.00 دج.

و عند تحديد نوعية العقد المناسبة يتم استخراج نسخة لتوضع ضمن ملف الخاص بالمشروع، ونسختين أصليتين تسلم إحداها للمؤسسة المقاول أما الثانية لقسم المحاسبة. إذ يتضمن العقد مجموعة من المعلومات الخاص بكل المؤسستين و المبلغ الذي تم الاتفاق عليه ، و المبلغ الذي تخصصه المؤسسة الأمرة كضمان من المؤسسة المقاول (المقاول) المقدر ما بين 5% إلى 10 % من المبلغ الكلي نهاية تنفيذ الخدمة هذا إذا كان تمارس نشاط بسيط أما إذا كانت معقدة (مجموع من الأشغال) فيتم اقتطاع الضمان من الفواتير التي يرسلها المقاول ، و هذا الضمان يكون لمدة عام من أجل التأكد من سلامة ما قامت المؤسسة المقاول من إنجازها، لتقوم المؤسسة الأمرة بعدها بإعادة المبلغ تم إقتطاعه للمؤسسة المقاول عند إنتهاء المدة المقررة.

12. بعد التأكد من تنفيذ الأشغال يدفع للمقاول مبلغا لقاء أتعابه المقدرة ب:

$$\text{المبلغ الذي يسلم للمقاول} = \text{المبلغ الذي يحدد المقاول في المناقصة} \times 1.17$$

وقبل أن تتم التسديد لا بد أن يكون للمقاول ملف خاص لكي تتم الإجراءات .

المطلب الثالث: المناقشة (تفسير النتائج)

أولا: عرض بعض المتغيرات التي تتأثر ب عملية منح الأعمال

1. عدد العمال في المؤسسة الأمرة (سونلغاز)

من الجدول رقم () الموالي نلاحظ أن عدد العمال في مؤسسة سونلغاز قد شهد إستقرار نسبي من السنة 2021 إلى غاية 2023، حيث ان عدد العمال بداية من 2023/1/1 في شركة سونلغاز لولاية الطارف هو 174 عامل أما عدد العمال في مجمع سونلغاز لولاية الطارف (جميع الوكالات هو 374)، موزعين على أربعة عشر قسم، كما هو موضح في الجول الموالي.

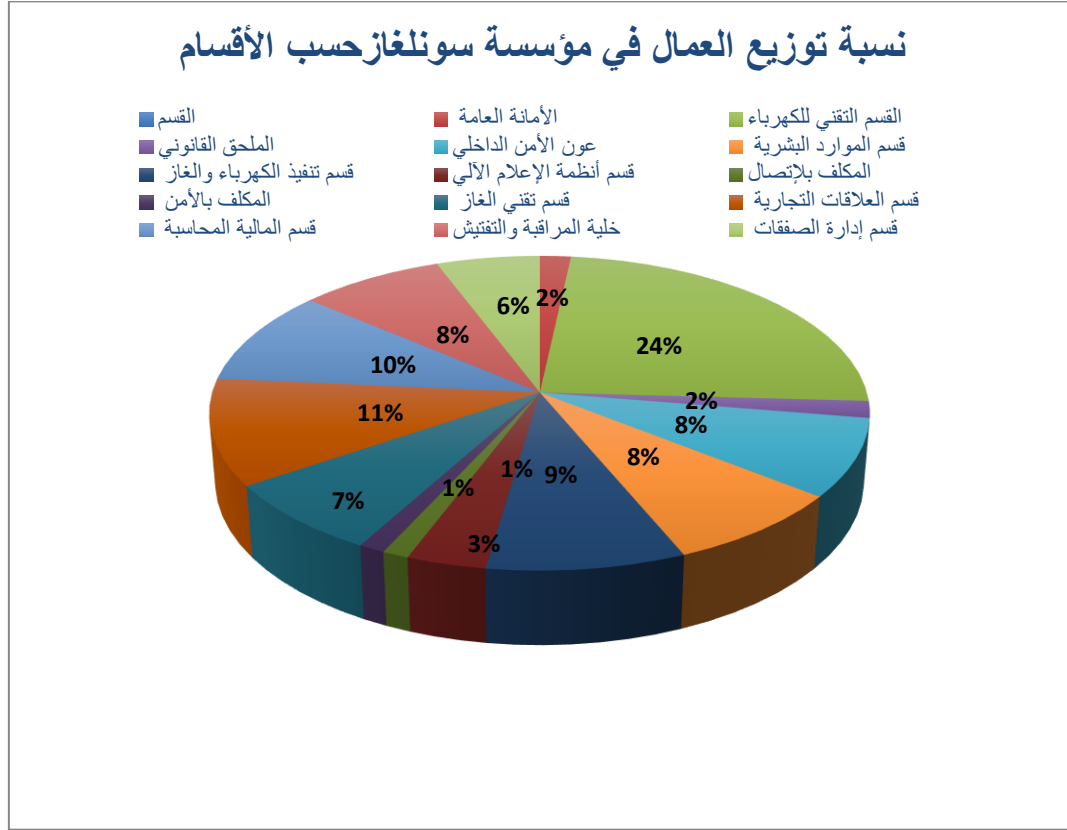
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

الجدول رقم (3-3): توزيع الموظفين في شركة سونلغاز لولاية الطارف حسب كل قسم

عدد العمال	القسم
03	الأمانة العامة
42	القسم التقني للكهرباء
03	الملحق القانوني
14	عون الأمن الداخلي
14	قسم الموارد البشرية
15	قسم تنفيذ الكهرباء والغاز
06	قسم أنظمة الإعلام الآلي
02	المكلف بالاتصال
02	المكلف بالأمن
13	قسم تقني الغاز
19	قسم العلاقات التجارية
17	قسم المالية المحاسبة
14	خلية المراقبة والتفتيش
10	قسم إدارة الصفقات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Excel

❖ **إستنتاج:** بالإعتماد على الجدول أعلاه ولدائرة النسبية نلاحظ أن أكبر عدد من العمال يتركز في قسم التقني للكهرباء بنسبة 24 %، يليها قسم العلاقات التجارية بنسبة 19 %، أما في المرتبة الثالثة نجد قسم المالية والمحاسبة بنسبة 17 %، ثم الأقسام لأخرى لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف، إذا يعود سبب تركيز العمال بنسبة كبيرة في ثلاث اقسام السابقة الذكر إلى أهمية هذه الأقسام في عملية تسير وتنظيم المؤسسة وفي عملية سير عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقابلة).

الجدول رقم (3-4): تطور عدد العمال في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

السنة	عدد العمال في المؤسسة
2020	155
2021	162
2022	166
2023	174

المصدر: قسم الموارد البشرية

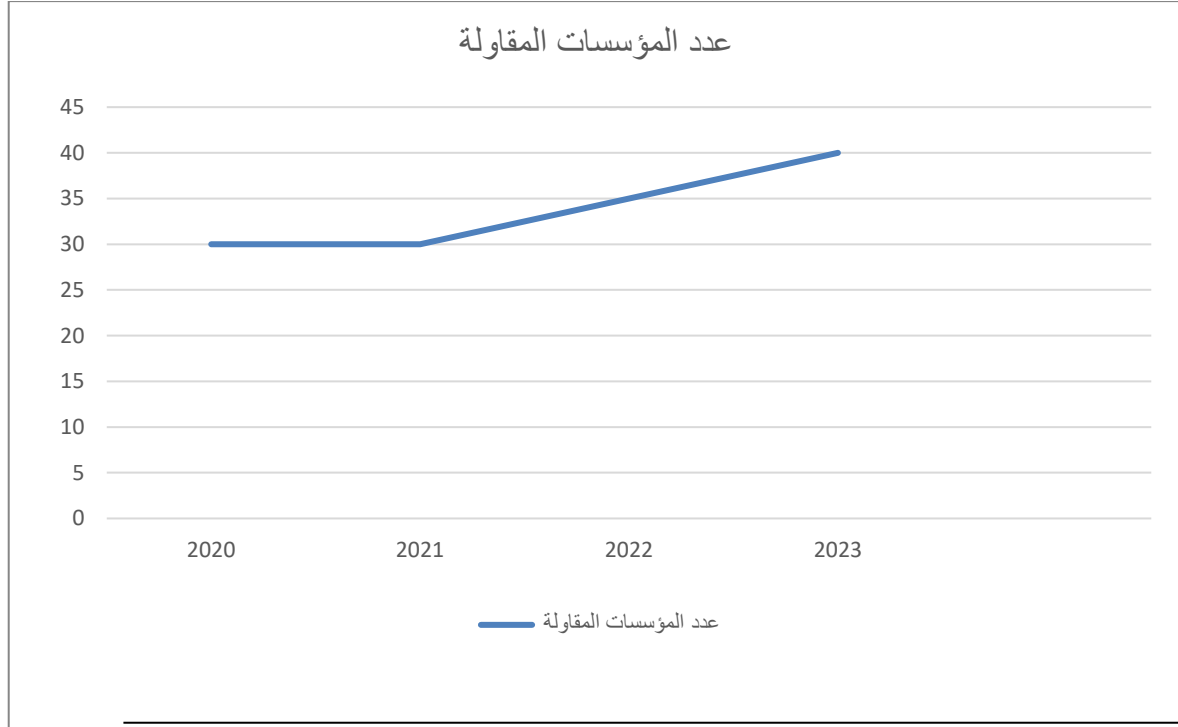
❖ **إستنتاج** : نستنتج أن المؤسسة الأمرة قد حافظت على إستقرارها بالنسبة لعدد العمال فيها على الرغم من الزيادة في عدد الزبائن المتمثل في رقم الأعمال كما هو مبين في الجدول رقم (2-5)، إذا يعود ذلك لمساهمة المؤسسات المقاوله في تلبية رغبات الزبائن مما اثر ذلك على المؤسسة الأمرة وجعلها تحافظ على إستقرارها النسبي في عدد العمال مع العلم أن عدد العمال في المؤسسة سنوات السابقة ليس بالعدد الكبير بالنسبة لسنوات الأخيرة.

الجدول رقم (3-5): عدد المؤسسات المقاوله لسنوات الأخيرة

السنة	عدد المؤسسات المقاوله
2020	30
2021	30
2022	35
2023	40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات مقدمة من قسم الصفقات لمؤسسة سونلغاز

الشكل رقم (3-4): عدد المؤسسات المقاوله في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Excel

❖ **الملاحظ :** من الجدول والمنحنى البياني أن عدد المؤسسات المقاوله في تزايد ، حيث أنه في سنة 2020، و 2021 كان ثابت وذلك راجع إلى عدم فتح المؤسسة منصة الترشح للمقاولتية وذلك راجع إلى فترة فيروس كورونا ، إضافة إلى تراجع بعض المؤسسات بسبب عدم قدرتها على الإستمرار لتراكم الديون عليها، وقلة مواردها وإمكاناتها.

فقد تم إعتماد نفس المؤسسات المقاوله ، في حين أن في سنة 2022، و 2023 تزايد عدد المؤسسات المقاوله فقد وصل في سنة 2023 إلى 40 مؤسسة تحتوي كل مؤسسة على عدد معين من العمال، وتختص كل منها في نشاط معين مثل إيصال الكهرباء، جميع الأشغال، التجهيزات، بناء المراكز، الشبكة الأرضية، حيث ن المؤسسات التي تمارس جميع الأشغال تستحوذ على عدد عمال كبير مقارنة بالنشاطات الأخرى.

ثانيا: كتلة الأجور : كتلة الأجور في المؤسسة سونلغاز في ارتفاع مستمر وذلك من سنة 2020 إلى غاية سنة 2023 وهذا راجع إلى خروج نسبة معينة من العمال المؤسسة بسبب التقاعد الذي صاحبه تقديم أجور التقاعد وهذا ما يفسر الزيادة في كتلة الأجور، ثم إستمرت في الزيادة بسبب

ارتفاع نسبة الأجور بعد أزمة فيروس كورونا، ما ساهم في تحرر مجموعة من نشاطات التي تم توقيفها في فترة الحجر الصحي المطبقة من طرف وزارة الصحة، أيضا زيادة في المردودية الفردية ن بالإضافة على زيادة علاوات النقل ومنحة الخطر والعلاوات الخاصة بمجموعة التعويضات.

ثانيا: دراسة حالة منح مشروع (تزويد شبكة الغاز الطبيعي لمشتة حمام بني صالح)

1. مرحلة إعداد المشروع

❖ إعداد المشروع

يمر إعداد المشروع بعدة مراحل:

- اختيار المشروع: يتم اختياره وفقا للحاجات الاقتصادية والاجتماعية والذي تضمن انجاز مشروع
- لجنة الدراسات: قبل الشروع في انجاز مشروع تهيئة من الضروري تجسيد ملف يحتوي على وثائق تقنية وإدارية يتم انجاز هذا الملف من طرف لجنة الدراسات على مستوى المؤسسة مهمته إجراء الحسابات اللازمة وتحديد كميات مختلف المواد اللازمة مع التكلفة الإجمالية للمشروع وتقييم تكلفة المتعامل الاقتصادي صاحب أشغال تزويد شبكة الغاز الطبيعي لمشتة حمام بني صالح ومتابعة الأشغال ومراقبتها.

حيث كان التقدير الوصفي والكمي للجنة الدراسات لكمية وتكلفة الأشغال كالتالي:

- الوقت المطلوب لانتهاج من التهيئة خمسة (05) أشهر.
- المبلغ بالحروف: خمسون مليون ومئة وأربعة وأربعون ألف ومئتان وعشرون دينار

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

الجدول رقم (3-6): كمية وتكلفة الأشغال

المبلغ	سعر وحدة الاشغال(دج)	سعر وحدة التموين (دج)	الكمية	وصف الاعمال	
	1500.00	1000.00	6000 ML	أنبوب PE DN 200 ملم	1
	1500.00	8000.00	ML 500	أنبوب PE DN 125 ملم	2
	1500.00	7500.00	ML 620	أنبوب PE DN 63 ملم	3
	1500.00	6000.00	ML 1000	أنبوب PE DN 40 ملم	4
	60 000.0 0	60 000.00	2	صمام PE 200 مع حجرة صمام	5
	42 000.0 0	42 000.0 0	2	صمام PE 125 مع حجرة صمام	6
	30 000.0 0	30 000.0 0	5	صمام PE 63 مع حجرة صمام	7
	18 000.0 0	18 000.0 0	5	صمام PE 40 مع حجرة صمام	8
	10 000.0 0	9 000.00	200 ML	ربط فردي	9
	300.00	300.00	200 ML	ربط داخلي	10

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

	450.00	450.00	ML 5000	إعادة تهيئة الأرصفة	11
				المجموع	42 138 000.00
				الرسم على القيمة المضافة TV A 19%	8 006 220.00
				المجموع	50 144 220.00

❖ مرحلة إعداد دفتر الشروط (les cahiers des charges)

يتم إعداد دفتر الشروط من طرف لجنة الصفقات الإدارية قبل إبرام أي صفقة ويبلغ لجميع المترشحين مطلعاً إياهم عن الشروط العامة. ويعتبر دفتر الشروط أساس تكوين الصفقة حيث يحدد بموجبه كفاءات إبرام وتنفيذ الصفقات في إطار الأحكام التنظيمية.

❖ إجراء طلب العروض كقاعدة عامة في إبرام الصفقات: (الإعلان)

بعد الانتهاء من الإجراءات التمهيدية المتمثلة أساساً في دراسة موضوع الصفقة وإعداد دفتر الشروط المتعلق به من طرف لجنة الصفقات العمومية المختصة، تكريس مبدأ علانية الصفقات يقتضي اشهار من اجل اعلام أكبر عدد ممكن من المتعاملين الاقتصاديين وحسب المادة 62 من المرسوم الرئاسي 15-247 يتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، فإنه يجب أن يحتوي لإعلان طلب العروض على البيانات الإلزامية الآتية:

- تسمية المصلحة المتعاقدة وعنوانها ورقم تعريفها الجبائي.
- كيفية طلب العروض.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

- شروط التأهيل والانتقاء الأولي.
- موضوع العملية.
- قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة مع إحالة القائمة المفصلة إلى أحكام دفتر الشروط ذات الصلة.
- مدة تحضير العروض ومكان إيداع العروض.
- مدة صلاحية العروض.

2. مرحلة تقديم العروض

❖ **أجال تحضير وإيداع العروض :** تما تقدم ثلاثة (03) متعاملين اقتصاديين بتقديم العرض وفقا للشكل المطلوب.

تقديم العروض في ظرف مغلق بإحكام تكتب عبارة "لايفتح" إلا من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض ومراجع طلب العروض المقدمة إلى اللجنة من طرف المتعهدين والكيفية التي يتم بموجبه العرض من خلال التطرق إلى محتوى هذه العروض المتمثلة في ملف الترشيح والعرض التقني والعرض المالي حيث كانت عروض المتعاملين كالتالي:

❖ المورد (1)

❖ التاريخ: 2019/05/02

❖ الموضوع: تزويد شبكة الغاز الطبيعي لمشتت حمام بني صالح

الجدول رقم (3-7): كمية وتكلفة الأشغال للمورد -1-

المبلغ	سعر وحدة الاشغال(دج)	سعر وحدة التموين (دج)	الكمية	وصف الاعمال	
	9000.00	1200.00	6000 ML	أنبوب PE DN 200 ملم	1
	1500.00	9000.00	ML 500	أنبوب PE DN 125 ملم	2

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف - وكالة الطارف-

	1500.00	8500.00	ML 620	أنبوب PE DN 63 ملم	3
	1500.00	6000.00	ML 1000	أنبوب PE DN 40 ملم	4
	60 000.0 0	60 000.00	2	صمام PE 200 مع حجرة صمام	5
	42 000.0 0	42 000.0 0	2	صمام PE 125 مع حجرة صمام	6
	30 000.0 0	30 000.0 0	5	صمام PE 63 مع حجرة صمام	7
	20 000.0 0	20 000.0 0	5	صمام PE 40 مع حجرة صمام	8
	10 000.0 0	9 000.00	200 ML	ربط فردي	9
	300.00	300.00	200 ML	ربط داخلي	10
	450.00	450.00	ML 5000	إعادة تهيئة الأرصفة	11
				المجموع	88 858 000.0 0
				الرسم على القيمة المضافة	16 883 020.0 0

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف - وكالة الطارف-

	TVA 19%
105 741 020. 00	المجموع

❖ المورد (2)

❖ التاريخ: 2019/05/02

❖ الموضوع: تزويد شبكة الغاز الطبيعي لمشتت حمام بني صالح

الجدول رقم (3-8): كمية وتكلفة الأشغال للمورد -2-

المبلغ	سعر وحدة الاشغال(دج)	سعر وحدة التموين (دج)	الكمية	وصف الاعمال	
	7500.00	1000.00	6000 ML	أنبوب PE DN 200 ملم	1
	7500.00	8000.00	ML 500	أنبوب PE DN 125 ملم	2
	1500.00	7500.00	ML 620	أنبوب PE DN 63 ملم	3
	1500.00	6000.00	ML 1000	أنبوب PE DN 40 ملم	4
	30 000.0 0	40 000.00	2	صمام PE 200 مع حجرة صمام	5
	40 000.0 0	40 000.0 0	2	صمام PE 125 مع حجرة صمام	6

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

	30 000.0 0	30 000.0 0	5	صمام 63 PE مع حجرة صمام	7
	18 000.0 0	18 000.0 0	5	صمام 40 PE مع حجرة صمام	8
	10 000.0 0	9 000.00	200 ML	ربط فردي	9
	300.00	300.00	200 ML	ربط داخلي	10
	450.00	450.00	ML 5000	إعادة تهيئة الأرصفة	11
					المجموع 39 250 000. 00
					الرسم على القيمة المضافة TVA 19%
					المجموع 46 707 500. 00

❖ المورد (3)

❖ التاريخ: 2019/05/02

❖ الموضوع: تزويد شبكة الغاز الطبيعي لمشتت حمام بني صالح

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف - وكالة الطارف-

الجدول رقم (3-9): كمية وتكلفة الأشغال المراد -3-

المبلغ	سعر وحدة الاشغال(دج)	سعر وحدة التموين (دج)	الكمية	وصف الاعمال	
	1800.00	2000.00	6000 ML	أنبوب PE DN 200 ملم	1
	1700.00	9000.00	ML 500	أنبوب PE DN 125 ملم	2
	1500.00	7500.00	ML 620	أنبوب PE DN 63 ملم	3
	1500.00	6000.00	ML 1000	أنبوب PE DN 40 ملم	4
	60 000. 00	60 000.00	2	صمام PE 200 مع حجرة صمام	5
	42 000. 00	42 000.0 0	2	صمام PE 125 مع حجرة صمام	6
	30 000. 00	30 000.0 0	5	صمام PE 63 مع حجرة صمام	7
	30 000. 00	30 000.0 0	5	صمام PE 40 مع حجرة صمام	8
	10 000. 00	9 000.00	200 ML	ربط فردي	9
	300.00	300.00	200 ML	ربط داخلي	10

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

	450.00	450.00	ML 5000	إعادة تهيئة الأرصفة	11
				المجموع	44 550 000.00
				الرسم على القيمة المضافة TV A 19%	8 464 500.00
				المجموع	53 014 500.00

❖ فتح الأظرفة وتقييم العروض

تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بعمل إداري وتقني تعرضه على المصلحة المتعاقدة التي تقوم بمنح الصفقة أو إعلان عن عدم جدوى الإجراء أو إلغائه المنح المؤقت للصفقة وتصدر في هذا الشأن مبررا:

- تم الاجتماع اللجنة في جلسة علنية بحضور العارضين (المتعاملين الاقتصاديين) في يوم العمل الذي هو آخر أجل لإيداع العروض ؛
- تم التأكد من صحة تسجيل العروض في دفتر خاص ؛
- فتح الأظرفة لاقتناء العروض المقبولة واستبعاد الأظرفة المرفوضة؛

يكون تقييم التمويل كالتالي:

3. مرحلة تقييم العروض

❖ عملية فتح الأظرفة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

الجدول رقم (3-10): تقييم العرض

رقم	العارض	قيمة العرض	توقيع العارض
1	المورد(1)	105 741 020.00	
2	المورد(2)	46 707 500.00	
3	المورد(3)	53 014 500.00	

1. محضر اختيار أحسن عرض

2. جدول نتائج تقييم تمويل العروض

3. مبلغ التقدير

4. الوقت المطلوب للانتهاء من التهيئة خمسة (05) أشهر

الجدول رقم (3-11): اختيار أحسن عرض

الموردون	المورد (1)	المورد (2)	المورد (3)
اجمالي سعر العرض	105 741 020.00	46 707 500.00	50 014 500.00
معيار التقييم	الأقل سعر		0
معيار اختيار النتائج	الأقل سعر		
تقييم قيمة العرض	مرفوض (تجاوز مالي)	مقبول	مقبول
الترتيب	1	3	2

5. منح الصفقة للمورد الأقل سعر: المورد (2) هو صاحب الصفقة

6. منح مؤقت

▪ الإعلان عن المنح المؤقت للمتعامل الحائز على الصفقة المورد (2)؛

▪ تحضير الصفقة وتمريضها على لجنة الصفقات لدراستها والتأشير عليها؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف – وكالة الطارف-

- بعد التأشير عليه من طرف رئيس لجنة الصفقات يتم امضاؤها من طرف المتعامل الحائز على الصفقة؛
- امضاء الصفقة من طرف المصلحة المتعاقدة؛
- ❖ عداد الامر بتنفيذ الخدمة (ببداية الاشغال) ODS مع تحديد الوقت المطلوب للانتهاء من الاشغال (05) خمسة أشهر.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن شركة سونلغاز تستعمل عملية منح الأعمال، أو ما يعرف بالمناولة من النوع والقدرة والتخصص بحيث عمدت إلى تخلي عن نشاطاتها الرئيسية إلى المؤسسات المقاوله المتخصصة في ذلك المجال وهذا من أجل أن تبلغ إنتاج معين، ولمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب وإتمام الأنشطة والأشغال في الأوقات محددة ترضي بها زبائنها، بحيث تتم عملة منح الأعمال وفق تقنية يتم من خلالها إنتقاء المؤسسات (المقاولين) أولا وهذا على أساس الشروط التي وضعتها مؤسسة سونلغاز لتحقيق من خلالها هذه الشروط الجودة، الإنتاج في أوقات التي تحددها المؤسسة الأمرة، على أساس التحكم في التكاليف.

خاتمة عامة

خاتمة:

إن تكيف المؤسسات الصناعية مع الأوضاع المتغيرة في البيئة الخارجية، ورفع أدائها وتعزيز علاقتها، وتقوية وضعيتها التنافسية في السوق، قد عملت على إنتهاج سياسات متعددة كسياسة التعاون، كأحد أهم الخيارات الإستراتيجية وبتطبيق هذه الأخيرة أدى ذلك إلى خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة تعمل على دعم نشاطات المؤسسات الصناعية وتحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في الإستمرارية والبقاء في الساحة الاقتصادية.

فالتحول السريع والمضطرب للبيئة الاقتصادية الحالية والناتج بالأساس عن ظاهرة عولمة الأسواق، أجبرت المؤسسات على تحسين تنافسيتها والذي يتبعه سرعة التطور التكنولوجي والعمل على الإبتكار الدائم، دفع بالعديد من المؤسسات إلى اللجوء إلى التعاون في شكل شراكات وتحالفات من أجل مجابهة أخطار هذه العولمة.

وقد تضاعفت علاقات التعاون خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن 21، لما حققته من نتائج باهرة على المستوى التطبيقي، فهي عبارة عن أنظمة مركبة لعديد من المنظمات، السبب الأقوى في ذلك هو معيار التقارب، بالرغم من الإستثناءات التي حققت نجاحات، فظاهرة التعاون من أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة ما بين المؤسسات، بإعتبارها أداة من أدوات تقوية القدرات التنافسية والإسراع بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي للأطراف المشتركة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم الوقوف على المحاور والأبعاد التي تبرز متطلبات تطبيق الحوكمة البنكية، وتم التوصل إلى مايلي:

أولاً: إختبار الفرضيات

- بالنسبة للفرضية الرئيسية: "تعمل المؤسسات الكبرى على دعم نشاط الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الموارد التكنولوجية والموارد العلمية لها " فهي لا تتحقق فيما يتعلق بالدراسة الميدانية - شركة سونلغاز -.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: " تمثل إستراتيجية التعاون ما بين المؤسسات أهم التقنيات والأساليب المنتهجة من طرف المؤسسات التي تسمح لها بتفعيل نشاطها وتوسيع نطاق عملياتها." هي محققة حيث لمسنا هذا عند تطرقنا لمختلف التعاريف المصدرة من طرف الهيئات والمؤسسات العالمية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: "إن تراكم الأنشطة على عاتق المؤسسات الكبرى، أدى ذلك لزيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معها." هي صحيحة ومحققة، وهذا

ما نلاحظه عند وقوع المؤسسات الكبرى في ضغط أو عند تراكم نشاطاتها حيث تتجه دوما نحو المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: "لا يؤثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الإقتصادي." صحيحة ومحقة في حالة الاقتصاد الجزائري.

ثانيا: نتائج الدراسة

1. تختلف الإستراتيجيات التي تساهم في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولة) من إستخدام الأمثل للموارد، ولعل أهمها التعاون بين الشركات؛
2. يركز نجاح وديمومة التعاون على ضبط المراحل المتسلسلة والخاصة بالإجراءات التكوينية وكذا سبل معالجة المعوقات التي تعترض السير المرن للتعاون وهي ما إتفق عليها العديد من خبراء التعاون، ولكنها دوما تبقى نسبية؛
3. تعد التكاليف المالية التي تخصصها المؤسسات الكبرى للمؤسسات المقاولة من أهم السلبات؛
4. تستعين المؤسسة الأمرة " سونلغاز " بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولة) لرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا، وهذا من خلال الشروط التي تضعها المؤسسة الأمرة في دفتر الشروط منذ البداية؛
5. تراكم النشاطات في المؤسسات الكبرى (الأمرة) يعد من أهم الأسباب المؤدية لخلق ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
6. تحافظ المؤسسات الكبرى على إنتاجها الضخم وهذا بسبب التعاون الحاصل بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
7. تتحمل المؤسسة الكبرى (الأمرة) سونلغاز التكاليف المالية المتعلقة بالمؤسسات المقاولة أكبر من تكاليف العمال الذين ينشطون لديها وهذا ما لا بد على سونلغاز أن تعيد النظر فيه.

ثانيا: توصيات وإقتراحات :

1. نظرا للإمتيازات التي تقدمها الحكومة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعلى السلطات إخضاع هذه المؤسسات، بأسلوب تدريجي ومرن إلى المسألة لمعرفة مدى إلتزامها بالقانون ومبدأ النجاعة في إدارة نشاطها، وتقديم أسئلة لمسييري هذه المؤسسات بخصوص سلوكيات غير سوية قانونيا أو تنظيميا أو مدى الإستجابة لشروط العقود المبرمة أو الجدوى، أو القدرة على خلق فرص العمل أو الخمول وعدم السعي إلى الإبتكار؛

2. تشجيع آليات المسألة داخل المؤسسات وفرض التدقيق الداخلي والخارجي ولو عن طريق المناولة؛
3. تقليل الأوراق الإدارية الغير مهمة المتعلقة بالمؤسسة المقاوله أثناء إتمامها للأشغال وقبض أتعابها من قسم المالية والمحاسبة ؛
4. دعم ومساندة التعاون بين الشركات وتطبيقها في المجتمع والعمل على تغيير النظرة السيئة عنها.

ثالثا: أفاق الدراسة:

1. دور المناولة الصناعية في خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. واقع التعاون ما بين المؤسسات في الجزائر ؛
3. أثر الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الإقتصادي .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. توفيق محمد عبد المحسن، " بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية لنشر، مصر 2001.
2. حيرش رحيم، " الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، كتاب مترجم من طرف عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2008.
3. عبد الباري إبراهيم، ناصر محمد سعود جردات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)"، الطبعة 1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. عبد البشار علي، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
5. عبد السلام أبو قصف، " التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996.
6. عبد السلام أبو قصف، " التسويق الدولي"، الدار الجامعية، مصر.
7. عبد المحسن توفيق محمد، " تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء لطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
8. علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، بدون صفحة.
9. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 01، عمان، الأردن، 2014.
10. يحة عيسى، لعلاوي عمر، " التسويق الإستراتيجي"، دار الخلدوني، الجزائر، 2010.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية:

1. شهيدي محمد، بشوندة رفيق، " القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية : دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و Cndor"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 09، 2014.
2. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، " مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المراعي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013.
3. طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال إبتسام، " التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة المسيلة ، الجزائر.
4. طهار ناصر، فلاق محمد، " إستراتيجية التعاون- التنافسي لاحسين تنافسية المؤسسات الصغير والمتوسطة"، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة حسية بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2018.
5. علي قاسم حسن العبيدي، وآخرون، " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد لمشروبات الغازية"، مجلة بابل لعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010.
6. علي قاسم حسن العبيدي، وآخرون، " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد لمشروبات الغازية"، مجلة بابل لعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2010.
7. مروان محمد أبو فضة، " عقد الوكالة وتطبيقاته في المصارف الإسلامية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، المجلد 17، العدد 02، 2009.
8. موسى حجاب، " قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36، الطبعة 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، الجزائر.

9. هاشم فوزي دباس العبادين وليد عباس جبر الدعوى، " دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة): دراسة مقارنة بين معمل الإسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد " ، مجلة مركز دراسات كوفة، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد السادس عشر، 2010، العراق.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الاكاديمية:

1. أسماء غربي، " المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة Caban – عين مليلة-«، شهادة ماستر، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2011، 2012،

2. بركاني عمر، " دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للإتصالات الجزائر- عين البيضاء-"، مذكرة ماستر، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014

3. بلهوشات إبتسام، " باهي فتيحة، المناولة كخيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الطارف)"، مذكرة ماستر تخصص إدارة استراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021/2022.

4. بن عيسى إلياس، " دور إدارة التسويق في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة بنك BADR- وكالة سيدي لخضر " ، شهادة ماستر، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2017.

5. تقيدة بشرى جيهان، بن عمار بهية سارة، " مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، مذكرة الماستر في علوم التسيير" ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2020-2021.

6. حدو أسية، " المقارنة المرجعية BENCHMARKING في إدارة الموارد البشرية : دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تمونشت" ، مذكرة ماستر، تخصص:

- إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2016-2017
7. حسام الدين غضبان، "مساهمة في إقتراح نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة
محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
8. دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة،
الجزائر، 2014-2015.
9. زبييري عز الدين، " نحو إستراتيجيات التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
كمدخل لدعم التنافسية "، أطروحة
10. ساسي نور الهدى واخرون، " العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء
(سونلغاز) دراسة حالة الوكالة التجارية -المسيلة-"، مذكرة ليسانس في علوم الإعلام
والاتصال، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
11. عبد الستار العلي، " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة لنشر والتوزيع
والنشر، الطبعة الأولى، 2008، عمان.
12. عبد القادر بادن، " دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية"،
مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،
الجزائر، 2007/2008.
13. عمار رزقي، " التعهيد بإدارة الصيانة كإختيار إستراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل
لتحسين الإنتاجية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012،
14. عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، " العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
لموظفي المحافظة العقارية بقالمة"، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018/2019.

15. العوادي أمير غانم، " أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
16. فاطمة محبوب، " تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة مجمع صيدال)"، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد كلي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
17. لمين تغليسيه، " مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة - دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية-"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: محاسبة مراجعة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.
18. هك محمد، " الشراكة ودورها في جلب الإستثمار الأجنبي"، شهادة ماسنر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017./2016.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. بتول نوري محمد، علي خلف سلمان، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 2010 ماي.
2. زورور براهيم، عبد الحميد حفيظ، " دور الشراكة في تدويل إقتصاديات الدول النامية ضمن مداخل الملتقى الدولي حول آثار وإنعكاسات الشراكة على الاقتصاد الجزائري "، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.
3. معين أمين السيد، " مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها" الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر؛ بدون صفحة.

المراجع بالفرنسية

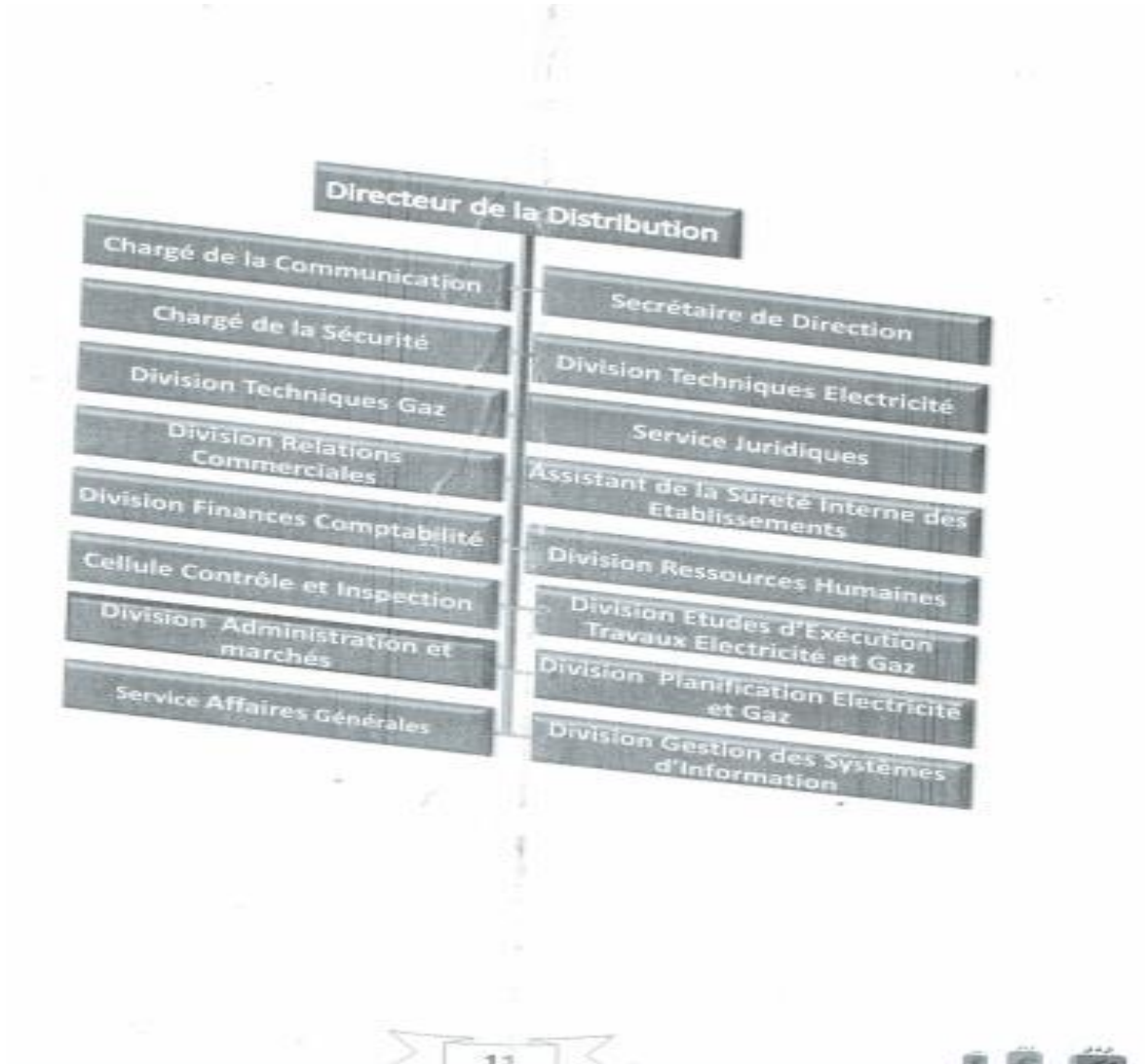
1. AMY stephenson , **AThesis Doctorat Benchmarking The Résilience of Organisation, Civil and naturel resources** département, Université of Canterbury, 2010, P228
2. B.Garrette et P.Dussauge, **les stratégies d' alliance**, Paris ,Op-Cit,P110
3. Carole Donada, **Fournisseurs: Pour déjouer les pièges du partenariat**, Revue Français de gestion N114, 1997,Pp94-95
4. David Francis, "**The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry**", University Of Bradford, UK, 2010, p. 58.
5. Jean-Marc Lehu, **L'encyclopédie du Marketing-Commentée et illustreé**, édition Eyrolles, Paris, France,P595

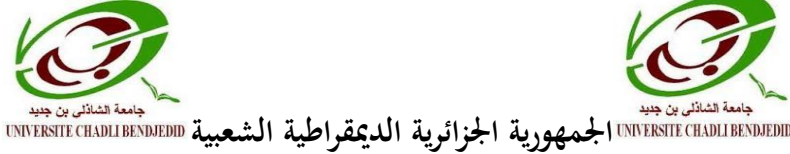
خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

1. <https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch>
2. <http://www.sonelgaz.dz/fr>.

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقابلة حول

دور المؤسسات الكبرى في تنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية. تم إعداد هذا البحث تحت عنوان

" دور المؤسسات الكبرى في تنشيط نشاطات الشركات الناشئة الصغرى "

حيث يسيرني أن أضع بين أيديكم هذه الأسئلة بهدف الحصول على آرائكم حول ما تضمنه من تساؤلات، مع العلم أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحثية وسوف يتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، وسوف تستخدم للبحث العلمي فقط، وشكرا لتعاونكم

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: بوبكر بحري

إعداد الطالب: بعث الله أمين

إرشادات الإجابة: يرجى الإجابة بدقة على كل الأسئلة

الشق الخاص: بتقديم مجمع " سونلغاز " لولاية الطارف

1. ماهي الوحدات المشكلة لمجمع سونلغاز لولاية الطارف؟ وماهو تخصص كل وحدة؟ (بالتفصيل)

.....

2. ماهي أهم العقود والتحالفات التي قام بها مجمع " سونلغاز " لولاية الطارف ؟

.....

3. ماهو الهيكل التنظيمي للمديرية المدروسة؟

.....

الشق الخاص: بتقرير الدراسة

1. ماهي السياسة المتبعة في مجال منح أعمال الإنجاز من طرف المؤسسة الصغرى SOS traitant ؟

.....

2. ماهي طبيعة العمل الذي أسند في الماضي؟ وهل هناك أعمال أخرى ستسند في المستقبل؟

.....

3. ماهي الشروط المطلوبة للحصول عل انجاز الأعمال المشاركة من sonelgaz ؟

.....

4. كيف يتم اختيار المترشحين؟

.....

5. ماهي كيفية متابعة إنجاز الأشغال؟

.....

6. ماهي أسباب تأخر الأشغال المعروضة؟

.....

7. ماهي أهم النزاعات التي تحصل مع المتعاملين؟

.....

8. ماهي المصلحة التي تتكفل بإدارة العلاقات مع الشركات الصغيرة SOS traitant ؟

.....

COP - MODELE TYPE TABLEAU DES PRIX OFFRES EN DINARS
PHASE COMMERCIALE

Société.....

Nom du service contractant

COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS

N°...J... /COP

Objet de l'affaire :.....

Référence de l'appel à concurrence :.....

PHASE COMMERCIALE SEANCE DU.....

TABLEAU DES PRIX

(Offres de Prix en Dinars)

N° de l'offre	Soumissionnaire	Montant de l'offre en DA TTC ou HT	Emargement et cachet soumissionnaire
01	Soumissionnaire A ①	105 741 020,00	05 Mois
02	Soumissionnaire B ②	46 707 100,00	05 Mois
03	Soumissionnaire C ③	10 014 100,00	05 Mois
04	Soumissionnaire D		

Le Président de la COP

(signature)

Les Membres de la COP

(signatures)

CEO - MODELE TYPE

TABLEAU RESULTAT D'EVALUATION FINANCIERE DES OFFRES EN DINARS

EVALUATION FINANCIERE

Société.....

Nom du service contractant

COMMISSION D'EVALUATION DES OFFRES (CEOE/CEOU)

N°.../.../(CEOE/CEOU)

Objet de l'affaire :.....

Référence de l'appel à concurrence :.....

EVALUATION FINANCIERE SEANCE DU.....

TABLEAU RESULTAT D'EVALUATION FINANCIERE DES OFFRES

(Offres de prix Dinars)

	Soumissionnaire A	Soumissionnaire B	Soumissionnaire C	Soumissionnaire D
Délais de réalisation	12 (2)	15 (3)	10 (1)	
Prix total de l'offre	46 702 100,00	10 016 100,00	10 174 100,00	
1 ^{er} critère d'évaluation	الوقت			
2 ^{er} critère d'évaluation	2			
N ^{ième} critère d'évaluation				
Résultat critère de choix				
classement	①	②	③	

Le Président de la CEOE/CEOU

(signature)

Les Membres de la CEOE/CEOU

(signatures)

