

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

محددات الشراء في المؤسسات البترولية

دراسة حالة مجمع سوناطراك - اجيب بحاسي مسعود

من إعداد الطالبة: نجاة شكاظ

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 05.07. 2018.

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ /د. حجاج عبد الرؤوف..... جامعة قاصدي مرياح ورقلة..... (رئيسا)

الأستاذة /د. اسماء يوسف..... جامعة قاصدي مرياح ورقلة..... (مشرفا)

الأستاذ /د. خامرة بوعمامة..... جامعة قاصدي مرياح ورقلة..... (مناقشا)

السنة الجامعية 2018/2017

جامعة قاصدي مرياح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

محددات الشراء في المؤسسات البترولية دراسة حالة مجمع سوناطراك-اجيب بحاسي مسعود

من إعداد الطالبة: نجاة شكاظ

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 07.05.2018

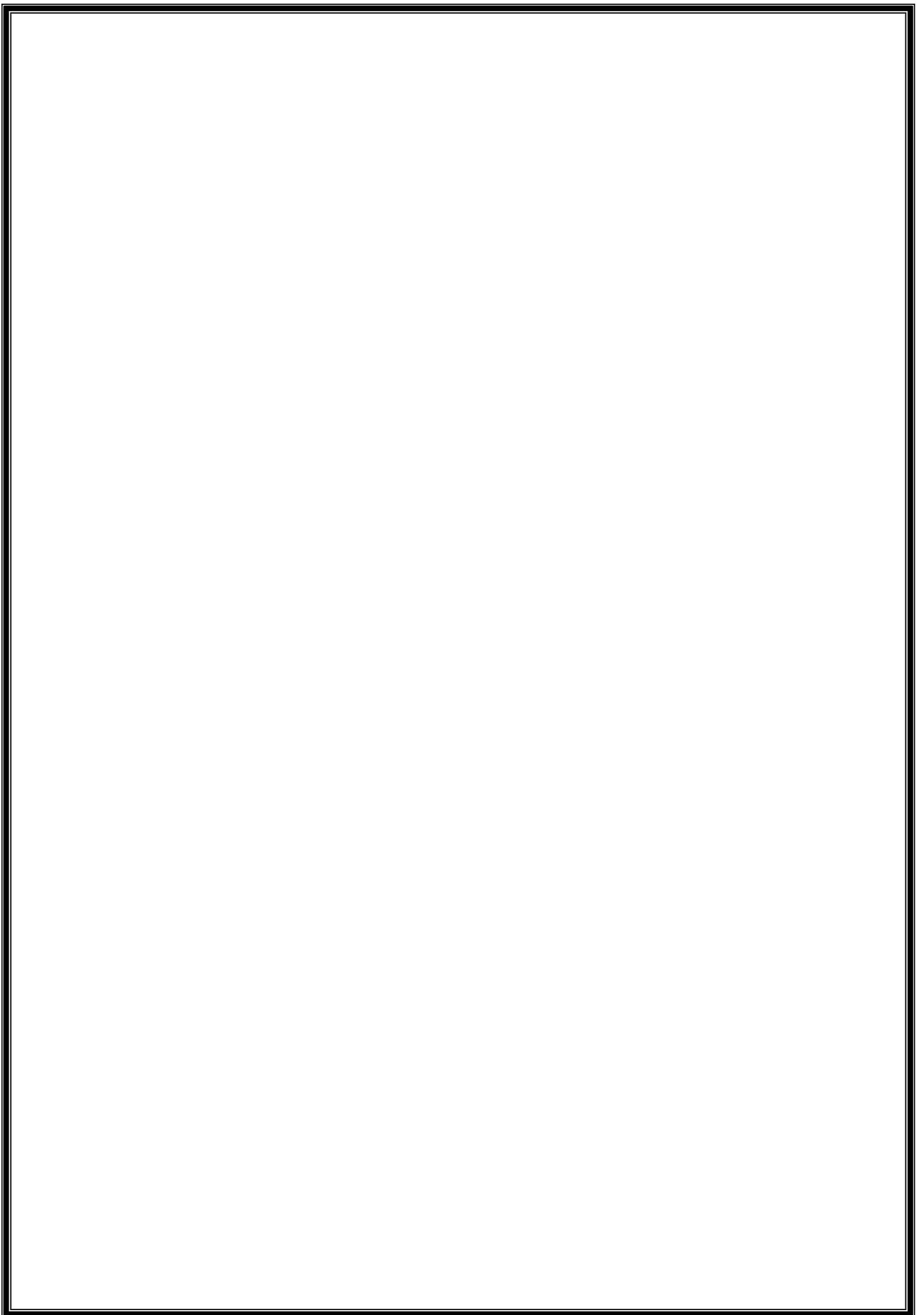
أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ /د.حجاج عبد الرؤوف..... جامعة قاصدي مرياح ورقلة..... (رئيسا)

الأستاذة /د.اسماء يوسف..... جامعة قاصدي مرياح ورقلة..... (مشرفا)

الأستاذ /د.خامرة بوعمامة..... جامعة قاصدي مرياح ورقلة..... (مناقشا)

السنة الجامعية 2017/2018



دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا، وذكرنا دائما أن الإخفاق هو
التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا
فلا تأخذ منا اعتزازنا بكرامتنا
ربنا تقبل منا هذا الدعاء
أمين.... أمين.... أمين

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى...

إلى سندي وقوتي وملاذي وينبوع الصبر و التفاؤل والأمل بعد الله والداي العزيزين

أسأل الله أن يحفظهم لنا

إلى...

زوجي الغالي ورفيق دربي الذي وقف بجاني بكل ما تحمله الكلمة

إلى...

من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي و أولادهم.

إلى...

كل الأقارب و الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى...

من دون أن أنسى أساتذتي الكرام وزملاء الدفعة إدارة أعمال بالخصوص صديقتي زينب .

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين

على التخرّج

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه
أجمعين .

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحي من إرادة و علم لإنجاز هذا العمل فله الحمد أولاً و أخيراً.
اعترافاً بالفضل و تقديراً للجميل لا يسعني و أنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل
شكري و امتناني.

إلى الأستاذة الفاضلة " أسماء يوسف " على نصائحها و توجيهاتها
و على ما تكرمت عليا و من سعة صدر و نصيح و إرشاد.

إلى مسؤولة التربص السيدة " هوارية سليمان " و تعاونها
كل عمال و إدارات مؤسسة مجمع سوناطراك- اجيب محل الدراسة على تعاونهم و حسن
استقبالهم.

إلى كل من علمني حرفاً فصرت على ما أنا عليه و كل معلمي في مسيرتي الدراسية.

و نشكر كل من بث في نفسي حافزاً للصبر و المثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة راجين من
المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.

" عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا "

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على سياسات الشراء في المؤسسات البترولية مجمع سوناطراك اجيب و العوامل المؤثرة في اختيارها، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات، و تم تحليل نتائجها، و خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: تتبع المؤسسة إجراءات محددة و واضحة في عملية الشراء بدءا بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير الاستلام، كما أن أكثر سياسات الشراء إتباعا في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيب) هي سياسة الشراء بالمنافسة لأنها مؤسسة عمومية ملكا للدولة و تربطها علاقة شراكة مع مؤسسة أجنبية تعمل في نفس المجال لدى تتبع قانون الصفقات العمومية، وان هذه السياسات الشرائية تتأثر بعوامل سياسية و قانونية، تكنولوجية و صناعية بدرجة أعلى مقارنة بالعوامل الأخرى كالاقتصادية و الثقافية و التنافسية .

و قد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الآليات الإستراتيجية للشراء خاصة في المشاريع طويلة المدى و المكلفة وذلك لتجنب الخسائر الفادحة ، و اختيار سياسة الشراء الناجحة والمدروسة مسبقا حسب متطلبات المشروع .

الكلمات المفتاحية : إجراءات الشراء ، سياسات الشراء ، مؤسسات بترولية ، مجمع سوناطراك-اجيب .

Abstract:

This study aimed to identify buying policies in petroleum enterprises Sonatrach Group-Agip- and to determine factors influencing its selection. To achieve the objectives of the study, researcher used interview to collect data and the results were analyzed. In the purchase process starting with identification of need for purchase and end of approval of receipt invoices. The most common purchasing policies in the Petroleum Economic Enterprise (Sonatrach Group-AGIP) are procurement policy of tender because it is public enterprise owned by state, In the same field when tracking law of public transactions, and that these purchasing policies are influenced by political, legal, technological and industrial factors higher than other factors such as economic, cultural and competitive.

The study recommended the need to develop strategic purchasing mechanisms especially in long term and costly projects in order to avoid heavy losses and to choose the successful and pre-determined procurement policy according to the requirements of project.

Keywords: Procurement Procedures, Purchasing Policies, Petroleum Enterprises, Sonatrach Group -Agip .

35-29	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
37-35	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
38	خلاصة الفصل
42-40	الخاتمة
45-44	المراجع
50-47	الملاحق
54-52	الفهرس

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	اسم المختصر
01	GSA	مجمع سوناتراك - اجيب

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	21

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (1)	أسئلة المقابلة مع مهندسى الشراء و عقود الخدمات	47
الملحق رقم (2)	مجلة " BAOSEM " باوسم	48
ملحق رقم (3)	قانون الصفقات في الجريدة الرسمية	49
ملحق رقم (4)	مثال اعلان مجلة الباسم عن مناقصة لمجمع سوناتراك-اجيب لإعلام الموردين في المشاركة وفق شروط.	50

))

مقدمة

توطئة:

تواجه المنظمات في جميع مجالات الأعمال علي المستويين المحلي والدولي العديد من التحديات والتغيرات في ظروف العمل، وفي البيئة المحيطة المتمثلة في العوامل البيئية والتكنولوجية والفنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المؤثرة على الأداء خصوصاً في الآونة الأخيرة-أصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها هي المنظمات الوحيدة القادرة علي البقاء في الأسواق الأمر الذي يتطلب من المنظمات لكي تنجح في تحقيق أهدافها أن يصبح لديها فكر استراتيجي شامل يحث على أهمية التوجه الاستراتيجي وأن يتم الربط بين استراتيجية المنظمات وجميع الإدارات التنفيذية (التسويق، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، المشتريات، البحوث والتطوير.... الخ) لكي يتم تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة وفعالية.

من هذا المنطلق، تزايدت أهمية إدارة الشراء وأصبحت تؤثر تأثيراً ملموساً على كفاءة وفعالية المنظمات ووضعها في الهيكل التنظيمي مع باقي الإدارات الوظيفية. فقد أشار بعض الكتاب والباحثين إلى أهمية وظيفة الشراء وأبعادها الاستراتيجية في العصر الحديث كنتيجة لعدد من المتغيرات من بينها: كبر حجم وتعقد المنظمات التي تحتاج إلى الشراء، التطور التكنولوجي الهائل، تنوع المنتجات ووجود العديد من البدائل، ندرة بعض المواد، زيادة الأسعار، فضلاً عن المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية.... الأمر الذي يستدعي أهمية التأكيد على مسؤولية إدارة الشراء لتوفير المنتجات من سلع وخدمات بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب.

ب. طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق وبناء على المعلومات الأنفة الذكر يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

ما هي سياسيات الشراء في المؤسسات البترولية ذات الشراكة الأجنبية؟ وما هي العوامل المؤثرة فيها؟

ولكشف جوانب الدراسة والإجابة عن التساؤل المحوري ارتأينا إلى وضع تساؤلات فرعية كالتالي:

1. ما هي أهم إجراءات عملية الشراء في المؤسسات البترولية ذات الشراكة الأجنبية؟
2. ما هي أساليب وسياسات الشراء المتبعة في المؤسسات البترولية ذات الشراكة الأجنبية؟
3. ما هي العوامل المؤثرة في الشراء في المؤسسات البترولية ذات الشراكة الأجنبية؟

ت. فرضيات الدراسة :

بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية فقد تمت صياغة الفرضيات التالية :

1. **الفرضية الأولى:** تتبع المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيبي) إجراءات محددة و واضحة في عملية

الشراء بدءا بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير الاستلام؛

2. **الفرضية الثانية:** أكثر سياسات الشراء اتبعا في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيبي) هي سياسة

الشراء بالمناقصة؛

3. **الفرضية الثالثة:** تعتبر العوامل القانونية والتكنولوجية من أكثر العوامل تأثيرا على سياسات الشراء في المؤسسة

الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيبي).

ث. مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

1-مرحلة التحول التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في البلاد والتحول التي يشهدها الاقتصاد الوطني بصفة عامة

في مجال الشراكة الاجنبية في قطاع المحروقات؛ والمؤسسة الام سوناطراك تمثل عينة للمؤسسات الرائدة في الجزائر والتي تحاول أن

تثبت مكانتها في ظل الانضمام الذي تقبل عليه الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة؛

2 -توفر المؤسسة على مصالح هي محل دراستنا، ونعني مصلحة الشراء و ابرام العقود؛

3-الاستراتيجيات الجديدة المتبعة من قبل المؤسسة في ظل الجو التنافسي الذي تعيشه مع كل من المؤسسات البترولية الاجنبية؛

4-محاولة لفت الانتباه إلى أهمية الوظيفية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية البترولية وعلى ضرورة اهتمامنا بالوظيفة الشرائية

وبعناصر المزيج الشرائي بصفة عامة.

5-محاولة إبراز أهمية القرار الصائب في اختيار سياسات الشراء الناجحة الذي قد تكون لها عواقب وخيمة في حالة الممارسات

السيئة لكلا الطرفين، وأثر على كل من المالية والقانونية.

6-قلة البحوث التي تناولت قرار الشراء في المؤسسات البترولية والمكانة التي يحظى بها؛

7-اثراء المكتبة الجامعية نظرا لنقص الدراسات على توزيع المنتجات البترولية خاصة.

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1-تحديد إجراءات عملية الشراء في المؤسسات البترولية مجمع سوناطراك-اجيب.
- 2-الوقوف على أساليب وسياسات الشراء في المؤسسات البترولية مجمع سوناطراك اجيب.
- 3-التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار سياسات الشراء في المؤسسات البترولية مجمع سوناطراك اجيب.

ح. أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

• (من الجانب النظري:

تبرز أهمية هاته الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي. وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية. والارتقاء بمهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل، كما تعتبر هاته الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها. وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات ذات علاقة بها.

• (من الجانب التطبيقي:

تكمن في العمل على تبيين الوظيفة الشرائية في إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية البترولية في الجزائر مع الشراكة الأجنبية (سوناطراك-اجيب) ومحاولة التعرف على كيفية قيام هذه المؤسسة بشراء منتجاتها على المستوى المحلي والدولي وكيفية وضع واختيار سياساتها الشرائية بالطريقة الصحيحة التي لا تجرأها إلى العواقب الوخيمة في حالة الممارسات السيئة لكلا الطرفين، وأثر ذلك على كل من المالية والقانونية.

وضمنان تغطية الاحتياجات من السلع والخدمات اللازمة لحسن سير العمل في التجمع وهذا في أفضل الأوضاع

الاقتصادية وفقا لاحترام المواعيد ومستويات الجودة المطلوبة بتكلفة اقل لتحقيق جميع أهدافها.

خ. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1-الحدود الموضوعية: تنحصر دراستنا على سياسات الشراء والعوامل المؤثرة في اختيارها دون غيره من الوظائف المرتبطة

بالتموين؛

2-الحدود المكانية: الحيز المكاني للدراسة كان في مؤسسة اقتصادية عمومية ذات شراكة أجنبية العامل في قطاع الطاقة

والخروقات مقرها في حاسي مسعود ولاية ورقلة _دراسة حالة مؤسسة "مجمع سوناطراك -أجيب".

3-الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018/2017، كما ارتبطت الدراسة التطبيقية

لمجموعة من المعطيات والإحصائيات، حيث اجريت المقابلة مع مجموعة من العمال من بينهم مسؤول القسم ومهندسي الشراء

وعون الشراء، في شهر مارس سنة 2018

د. منهج الدراسة:

المنهج هو الاتجاه او السبيل الذي يختاره الباحث لأجل إتمام بحثه، فهو مجموعة طرق وتقنيات تقود الى الطريقة العلمية

في البحث، واستنادا الى طبيعة الدراسة الحالية، انتهجنا في هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف الظاهرة محل

البحث واختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

ذ. مرجعية الدراسة:

لإمكانية انجاز دراستنا وتبيان إستراتيجية الشراء ووضع واختيار السياسات اعتمدنا على مجموعة من المصادر الثانوية

والمتمثلة في الكتب، المراجع، البحوث الجامعية، التقارير الإحصائية والمواقع الالكترونية الرسمية.

ر. هيكل الدراسة:

للإحاطة الجيدة بالموضوع ومعالجة اشكالياتها قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين؛ الفصل الأول يتضمن بحثين أساسيين،

في المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم وأهمية وظيفة الشراء ثم العوامل المؤثرة في اختيار سياسات الشراء، أما المبحث الثاني

تضمن عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت وظيفة الشراء في المؤسسات والعوامل المؤثرة في الشراء، اما

الفصل الثاني فقد تعرضنا لمبحثين اساسيين؛ المبحث الأول يشمل منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة، اما المبحث الثاني فيتم فيه عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها والخروج بتوصيات الدراسة.

ز. صعوبات الدراسة:

1-نقص المراجع والدراسات الجامعية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة عند اختيار هذه السياسات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

حول سياسات الشراء و العوامل

المؤثرة فيها

تمهيد :

يعد موضوع الشراء في المؤسسات من المواضيع التي تحظى لحد الساعة باهتمام كبير خاصة في مجال الإدارة, بالإضافة إلى المجالات الأخرى. كما أن لسياسات الشراء تأثيراً فعال على نجاح المؤسسة مما ينعكس ذلك على نشاطها , مهامها وأهدافها, لذلك فعليها تطبيق سياسات شراء ناجحة تهدف إلى تحقيق أهدافها ككل .

في هذا الفصل سنتطرق لمبحثين أساسين هما:

- 1- في المبحث الأول سنعرض الجانب النظري يتضمن كل من مفهوم وأهمية وظيفة الشراء، ثم العوامل المؤثرة في سياسات الشراء؛
- 2- وفي المبحث الثاني عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت وظيفة الشراء في المؤسسات والعوامل المؤثرة في سياسات الشراء.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة سياسات الشراء في المؤسسات الاقتصادية والعوامل المؤثرة فيها من خلال عرض المفاهيم

المفسرة لذلك كما يلي:

المطلب الأول: سياسات الشراء في المؤسسات

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض المفاهيم التي توضح مفهوم وأهمية وظيفة الشراء من خلال ما يلي:

الفرع الأول: أساسيات حول وظيفة الشراء

أولاً: مفهوم وظيفة الشراء وأهميتها

1- مفهوم وظيفة الشراء:

- تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله".¹

ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد والتفاوض معه حول السعر، والتأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي.

- وميز "Colton"² بين مصطلحي الشراء « Purchasing » والتوريد « Procurement » إذ أن الأول يعني الحصول على السلع والخدمات ودفع الأثمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعداد المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود و ضمانات التسليم، أما التوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف مثل الاستلام والفحص والرقابة على المخزون السلعي والتخزين والتخلص من الفائض.

¹ صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص 18.

² نفس المرجع أعلاه، من نفس الصفحة.

- أما " Hodges " فيميز بين ثلاث مصطلحات: 1 « Buying » و « Purchasing » « Procurement » ،
فمصطلح **Buying** يشير إلى التبادل البسيط للسلعة أو شيء مقابل بسعر متفق عليه وسواء كان هذا السعر معبراً عنه أو
أي سلعة أخرى.

- أما مصطلح **Purchasing** فيشير إلى التفاوض والشراء والدفع، أما مصطلح **Procurement** فهو حديث وقد كان
نتيجة لتطور علم الإدارة، وقد أطلق في البداية مصطلح الشراء المتتابع: **Serialised ،Purchasing** ليصبح فيما بعد

.Procurement

- ويحمل " Hodges " ما أضيف إلى الأنشطة الأصلية للشراء على النحو التالي:
يمكن تقديم تعريف شامل عن وظيفة الشراء: " وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة
التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات وماكنات وإنتاج
ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمنشأة، والنوعية المحددة
وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والمكان الملائم.

وبما يتفق مع السياسات العامة للمؤسسة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم
الهندسي والتسويق وغيرها، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، وهي كذلك من أنشطة
إدارة الشراء، وهي تتعلق بتوفير المواد الأولية وجميع ما تحتاجه الأقسام من حيث النوعية والوقت والمكان المناسب".²

2-أهمية وظيفة الشراء:

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي:³

1-الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الشراء وذلك راجع لتمييز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين
تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج.

¹ نفس المرجع، ص 19.

² احمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، 1997، ص 07.

³ مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998، ص 13.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

2- كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكن، ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، وهذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية.

3- كون المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء ووظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

4- الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً ما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في طياته المغالاة.

ثانياً: أهداف ومسؤوليات وظيفة الشراء:

1- أهداف وظيفة الشراء:

ويمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي: 1

- **استمرارية العمل:** إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.

- **تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة:** ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، وبيع هذه السلع بالسعر المناسب، وإنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...إلخ.

¹ مهملي الوزاجي ، التموين و أثره على الحالة المالية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 96-97، ص

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

-الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تحميل الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.

-اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين واختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

-تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.

-التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة: يستدعي تعاون الوظائف فيما بينهما و تنسيق أعمالها و هذا لجعل كل وظيفة تساهم في نشاط المؤسسة, و على ضوء هذا فإن الشراء يربطه علاقات تعاون و اتصال بين الوظائف المؤسسة ولاسيما: التخزين, الإنتاج, المالية, البيع...إلخ. باعتبارها ذات اتصال دوري مع الشراء.

2-مسؤوليات وظيفة الشراء:

ويمكن ذكر أهمها كما يلي:¹

-وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط, وعند التحدث عن السياسات الشرائية, فنكون بصدد التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف, ومن أمثلة هذه السياسات باختصار:

- (سياسة الشراء بكميات قليلة, كبيرة, متوسطة؛
- (سياسة الشراء بحسب الحاجة؛
- (سياسة الشراء المقدم للتخزين, للمبادلة, للتصنيع...)
- (والسياسة المتعلقة بمصادر الشراء, وهل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر.

¹ كرم عبد الرؤوف عكاشة ، تقييم سياسات الشراء في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين، سنة 2009 ، ص 50

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

–مسؤولية القيام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى:

- التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية؛
- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية؛
- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات؛
- دراسة كميات المواد في الأسواق ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها؛
- دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

–مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة،

وفيما يلي يمكن بيان كيفية ممارسة وظيفة الشراء لهذه الوظيفة:¹

- إن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة والكمية من المواد والسلع من الجهة الطالبة والعمل على توفير هذه المواد الأولية، ولذلك يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة؛
- إن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة لتضمن لنفسها استمرارية العمل، ولذلك فإن وظيفة المشتريات يهملها أن تتأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة؛
- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد: إن وظيفة الشراء هي المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الوظائف والأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة، فإن وظيفة المشتريات يمكن أن تكتشف أن هناك سوء استخدام لهذه المادة؛
- التأكد من صحة المواصفات والحدّ من المغالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل مؤسسة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل وأجود المخرجات، وبالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، بمعنى آخر يجب التأكد من أن

¹ احمد راشد الغدير، نفس المرجع السابق، ص 26

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

مواصفات المواد المطلوبة تحقق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة، بحيث لا تكون بمستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة أو لا بمستوى جودة مبالغ فيه فتؤدي إلى زيادة التكاليف الشراء.

- التأكد من اكتمال المعلومات وعدم وجود نقص فيها أو نقص في المواصفات الواردة في طلبات.

-الجدولة الزمنية للمشتريات¹ : إن وظيفة الشراء هي المسؤولة عن جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات المختلفة وفي المواعيد المطلوبة والمحددة.

-فمن ناحية الأولويات: يمكن أن يأتي العديد من الطلبات إلى وظيفة الشراء من العديد الوظائف والأقسام، ولكن المخصصات المالية قد لا تكفي لتلبية حاجة الجميع الأقسام وبالتالي فعلى وظيفة الشراء صنع جدول أولويات حاجة كي يعطي كل إدارة أو قسم حقه وخلال المدة التي يستحقها؛

-من ناحية الزمن: فالجدولة الزمنية ترتبط بناحيتين هما: حاجة المنشأة وقدرتها على الاستيعاب²؛ القدرة المالية للمؤسسة.³

-تحديد مستويات المخزون الثلاثة: 4

-الحد الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة.

-نقطة إعادة الطلب: وهي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة وتكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ.

-حدّ الأمان: وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون، وإلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة.

¹ كريم عبد الرؤوف عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 55

² قدرة الاستيعاب: سعة المخازن.

³ القدرة المالية: التطرق إلى نسبة الربح إلى مجموع الأصول والموازنة بين لتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

⁴ احمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

-إصدار أوامر لتوريد (الشراء)¹: وهو عبارة عن نموذج مطبوع أو مكتوب يصدر عن وظيفة المشتريات في المؤسسة المشتريّة إلى المؤسسة الموردة يتضمن الموافقة أو القرار بشراء كمية معينة بسعر معين وفي وقت معين.

-مراجعة وتدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية؛

-قرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عمليتي الاستلام والفحص؛

-تنظيم وحفظ السجلات للمواد المشتراة.

ثالثاً: إجراءات عملية الشراء:

تتعدد إجراءات عملية الشراء في ست إجراءات مهمة هي: الاعتراف بالحاجة، اختيار مصادر الشراء، إصدار امر الشراء، متابعة امر الشراء، ومراجعة الفواتير والاحتفاظ بالسجلات، ونوردها كما يلي:²

1. الاعتراف بالحاجة:

إن جميع معلومات الشراء تبدأ بالاعتراف بالحاجة أي يجب توصيفه بدقة لكي تعرف جميع الجهات على الأصناف المراد شراؤها، وهذا يستدعي مراقبة ومتابعة المخزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء ويجب معرفة مسبقاً الطاقة المتاحة للتخزين لمعرفة الكمية التي يمكن استيعابها ومعرفة آجال التسليم وشروطه...إلخ. وفي بعض الأحيان تكون هناك حالة طلب مستعجلة وهذا راجع لنفاذ المخزونات لسوء تحديد مستوى المخزون الأمان أو خطأ في التقدير الاحتياجات.

2. اختيار مصادر الشراء:

بعد الانتهاء من دراسة طلبات الشراء وتحديد الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأتي مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها، وهذا يتطلب بحث واسع عن الموردين المحتمل التعامل معهم وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهيداً لاختيار أفضلهم بعد القيام بتقسيمهم، فيقوم الشراء بإعداد قائمة للموردين

¹ كرم عبد الرؤوف عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 57

² مهملي الوز ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 42-45.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

المحتملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جانب بعض العناصر التي تهم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقته التجارية، قوته المالية، واستقراره واحترامه المطلق للعقود التجارية، شروط الدفع.

وعموماً فإن أحسن وأفضل مورد بالنسبة للمؤسسة هو الذي يوفر المادة المطلوبة بالتنوع المحددة وفي الوقت المناسب وبسعر معقول ومقبول ويضع كل قدرته في البحث والتطوير لصالح المؤسسة.

3. إصدار أمر الشراء:¹

بعد القيام باختيار أفضل مصدر للشراء تأتي الخطة المالية وهي إصدار أمر الشراء الذي يعتبر أداة قانونية لها قيمتها لأنها

عقد يرتبط المؤسسة والمورد، ويتضمن أمر الشراء المعلومات التالية:

-اسم وعنوان المؤسسة؛

-رقم الطلبية؛

-اسم وعنوان المورد؛

-وصف كمي للأصناف والمواد المطلوبة؛

-تاريخ الاستلام وشروط الدفع.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء ويجب المحافظة عليها لكونها تمثل مصدر للمعلومات الداخلية يمكن الرجوع إليها مستقبلاً ووثيقة إثبات يمكن استعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين.

4. متابعة أمر الشراء:

لا تنتهي مهمة الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تمتد مسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء السابقة إرسالها، لأنه من

بين أهدافها هو التسليم في الوقت والمكان المناسبين، ولكي يتحقق ذلك فمن الضروري وضع إجراءات متابعة جميع طلبات الشراء المرسل إلى الموردين.

¹ الماحي سليمان آدم سعيد ، أسس وأساليب الشراء الحديث ، الطبعة الثانية ، بدون دار النشر ، الخرطوم السودان ، 2010 ، ص14

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

إن عملية المتابعة تتكون أساساً من التأكد من تنفيذ المورد لتعهدده بالتسليم في الوقت المناسب والمكان المناسبين، وبالتالي فهي تتضمن نوعان الاتصال المستمر المنظم من اللحظة التي يتم فيها تنفيذ طلبيات الشراء، وتظهر أهمية المتابعة في حالة حدوث بعض الظروف الطارئة التي تستدعي تنفيذ الطلبية، أي الحصول مبكراً بسرعة على تسليم المواد.

5. الاستلام والفحص:

على المورد أن يقوم بتسليم الأصناف المتفق عليها في أمر الشراء، وفقاً لشروط المتفق عليها، مع مراعاة المواصفات والآجال المحددة، حيث يقوم الشراء بإشراف على استلام الأصناف وإبداعها في مخازن المؤسسة ويعتبر نشاط الاستلام عمل كتابي بطبيعته ويتمثل في إعداد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة وبعدها تجري عمليتين ضروريتين هما:

-مراقبة الكمية: وهي مجموعة العمليات التي بواسطتها تبين طبيعة وكمية المواد، وحالتها وتاريخ استلامها ومطابقتها مع المواصفات المحددة وهذا بإجراء عملية العدّ لمختلف المواد للتأكد من الكمية المستعملة قد استكملت العدد.

- مراقبة النوعية: وهدفها هو مراقبة مطابقة الأصناف والمواد المستلمة مع عقد الشراء ومن ثم مراقبة النوعية، وهذا بإجراء اختبار على عينة معينة حسب خصائص محددة مسبقاً، فإذا كانت رقابة النوعية إيجابية يعد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تضمنتها الرقابة وإعلام الجهات المعنية بسلامة ومطابقة المواد للمواصفات المحددة، أما في حالة وجود رقابة سلبية للمواد توجد حالتين: استرجاع المشتريات الفاسدة إلى المورد، وإجراء عقوبات جزائية ضد المورد مع الاحتفاظ بالمواد الفاسدة وبشكل عام، وتوضع في متناول المصالح المعنية تقارير مراقبة النوعية الموجودة في وثيقة الاستلام.

6.مراجعة الفواتير والاحتفاظ بالسجلات:¹

يتولى الشراء عملية مراجعة الفواتير، على أساس الاستلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً لشحن المواد المتفق عليها، وهذه الخطوة تعتبر ضرورية لعملية المتابعة ولكون الاستلام ومراجعة الفواتير يمثل جزء من مسؤولية من قام بالشراء. وفي حالة وقوع أخطاء فإنه من واجب الشراء الاتصال بالمورد لغرض تصحيح الخطأ وإجراء التعديلات اللازمة، وهذا من أجل القيام بتسجيل كل العمليات اللازمة ومراقبة الإجراءات الداخلية بالمؤسسة. وفي الأخير يتم الاحتفاظ بالسجلات لجميع إجراءات الشراء، والسبب في ذلك أن الجزء الأكبر من صفقات الشراء في المؤسسة الإنتاجية يمثل طلبات متكررة، ومن ثم تقوية ملف

¹ الماحي سليمان آدم سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 16

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

الموردين في عمليات شراء جديدة، ومن ناحية أخرى فإن طلبات الشراء هي في الواقع مستندات ومن ثم ينبغي الاحتفاظ بها إلى أن تنتهي الآثار القانونية المترتبة عليها.

الفرع الثاني: سياسات الشراء التي ترسمها المؤسسة:

() (يجب على إدارة المشتريات وهي بصدد اختيار المصدر المناسب للشراء أن تضع أمامها عددا من الأسئلة والتي منها:

- هل يتم الشراء من المنتج مباشرة أم من الوسيط ؟
- هل يتم الشراء من مصادر محلية أم مصادر خارجية ؟
- هل يتم الشراء من مصدر واحد أم من مصادر متعددة؟
- هل يتم الحصول على احتياجات الشراء من خلال المبادلة ؟

وبالتالي يمكن تقسيم السياسات المختلفة التي تواجه إدارة المشتريات إلى الأنواع الآتية:¹

أولا: الشراء من المنتج أو الوسيط

يؤدي الشراء المباشر من المنتج إلى خفض كلفة الشراء نتيجة توفير نسبة العمولة التي يحصل عليها الوسيط من المشتري بالإضافة إلى ذلك قد تتطلب طبيعة ومواصفات المواد المشتراة تعاوننا فنيا بين المشتري الصناعي والمنتج إلا انه في بعض الأحيان قد يتعذر شراء المواد أو مستلزمات الإنتاج من المنتج مباشرة وسبب ذلك قد يكون البعد الجغرافي لمصادر الإنتاج. إن تفضيل الشراء من المنتج أكثر انتشارا في المنظمات الصناعية والسبب في ذلك يعود إلى كون ما تشتريه المنظمة الصناعية من المنتج مباشرة قد يكون أكبر من مشتريات الوسيط من المنتج نفسه.))

نذكر حالات الشراء من المنتج مباشرة:

1. الرغبة في إلغاء العمولات التي يحصل عليها الوسيط وبذلك بخفض سعر شراء المواد.
2. الحصول على خصم الكمية عند الرغبة في الشراء بكميات كبيرة.
3. الرغبة في الحصول على صنف معين بمواصفات تحددها المنظمة المشتريّة أو رغبة المشتري في مراقبة عمليات الصنع أثناء إنتاج الصنف أو يكون المنتج هو المصدر الوحيد القادر على إنتاج هذا الصنف بالمواصفات الدقيقة كمشراء المحطات الكهربائية.

¹ كرم عبد الرؤوف عكاشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

4. الرغبة في الحصول على خدمات تقترن بعملية البيع كخدمات التشغيل.

أما الشراء من الوسيط فيكون في الحالات التالية :

1. الرغبة في الوقوف على بدائل الصنف المراد شراؤه وانتقاء من بين الأصناف المختلفة.

2. شراء أصناف عديدة من الوسيط تتيح للمنظمة المشتريتها نقل مشترياتها على وسائل النقل بحمولات كاملة مما يؤدي إلى وفر نفقات النقل.

3. بعض الوسطاء لديهم إمكانيات أفضل للاحتفاظ بمخزون من المواد أكبر بكثير مما يتمكن المنتج نفسه للاحتفاظ بها ومن ثم تكون قدرته أكبر على التجهيز.

ثانيا: الشراء من مصادر محلية أو خارجية:

يجب على المنظمة تحديد المصادر التي ستعتمد عليها محلية أم دولية في حال الشراء وتفضل المصادر المحلية في حالة تساوي كافة العوامل والاعتبارات بين المصدرين أو في حالة ما تكون مميزات الشراء من المصادر المحلية أكثر من عيوبها ويتطلب ذلك رسم سياسة متعلقة بتحديد مصادر الشراء وجمع المعلومات المتعلقة بالمصادر المحلية والدولية سواء ما يتعلق بالمنتجين أو الموردين أو الوكلاء أو تجار الجملة.

يفضل المشتري الشراء من المصادر المحلية على المصادر الخارجية عند توافر المواد والسلع بالكميات المطلوبة والتنوعية المناسبة والسعر المناسب وكذلك في حالة تساوي الخدمات التي يقدمها المورد المحلي مع المورد الخارجي وسبب هذا التفضيل يرجع إلى أن المصادر المحلية تستطيع أن تقدم خدمات أفضل من مصادر التوريد الخارجية البعيدة عن المشتري.

إن قرار الشراء من المصدر المحلي يعتمد على أسباب عدة منها:¹

1. سرعة الموردين المحليين في تسليم الطلبات وذلك لقصر المسافة وقلة احتمال العطل في وسائل المواصلات قياسا بالموردين الخارجيين عن المنطقة.

2. التخفيض في نفقات الشحن والتأمين وبالتالي التخفيض في كلفة الشراء للطلبية.

3. إن قرب المسافة من المورد والمنظمة المشتريته يؤدي إلى ازدياد الثقة والعلاقة بينهما.

¹ الماحي سليمان آدم سعيد ،،مرجع سبق ذكره ، ص 20

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

4. قد يتمتع الموردون المحليون بالصفات نفسها التي يتميز بها غيرهم من الموردين الخارجيين من ناحية المركز المالي او القدرة على الإنتاج والوفاء بالالتزامات في مواعيدها.

5. وهناك اعتبار اقتصادي وذلك لتحقيق الفائدة للبلد وللاقتصاد الوطني في المحافظة على العملة الصعبة وخاصة عندما تكون ظروف الاقتصاد الوطني صعبة.

أما التعامل مع المصدر الخارجي فيتم في الحالات الآتية:

1. رغبة المشتري في الحصول على مادة معينة بكمية معينة ومواصفات معينة لا يستطيع المورد المحلي تقديمها.
2. أن تكون الأسعار التي قدمها المصدر الخارجي اقل بكثير من أسعار المصدر المحلي.
3. نوعية الخدمات التي يقدمها المصدر الخارجي لا يستطيع تقديمها المصدر المحلي.
4. احتكار المصدر الخارجي إنتاج أو توزيع المادة والسلعة المراد شراؤها.

ثالثا: الشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة:

تعتمد بعض المنظمات في توفير احتياجاتها من صنف واحد أو مجموعة من الأصناف على مصدر واحد وإتباع هذه السياسة قد يكون ممكناً في حالة ما تكون الكميات المطلوب شراؤها محدودة أو في حالة الاحتكار للصنف المراد شراؤه أو عند تميز المورد إلا أن خطورة الاعتماد على هذه السياسة تتضح عندما يفشل المورد في الوفاء بالتسليم في الموعد، أما عند إتباع الشراء من مصادر متعددة فهناك منافسة بين الموردين وبالتالي الحصول على خدمات وأسعار وجودة أفضل لأن كل مورد يحاول أن يحصل على رضا العميل ليستولي على جزء أكبر من الصفقة، وحتى تتلافى المنظمة خطورة الاعتماد على مصدر واحد تقوم بالتعامل مع أكثر من مصدر.

قد تستند إدارة المشتريات عند تقرير سياسة الشراء والتعامل مع مصدر واحد إلى عوامل عديدة منها:¹

1. الاقتصاد في تكاليف النقل.
2. الحصول على خصم الكمية الذي يمنحه المورد إما عن كل صفقة تصل إلى حد معين أو عن المشتريات خلال مدة معينة.
3. ازدياد ولاء المورد وتعاونه مع المنظمة عندما يعلم انه المورد الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة.

¹ كريم عبد الرؤوف عكاشة، مرجع سبق ذكره ، ص 35

4. تمتع مصدر الشراء بشهرة ممتازة في معاملاته وخدماته التي يقدمها لزيائنه.

5. احتكار الأصناف بواسطة مورد واحد.

أما سياسة الشراء من مصادر متعددة فتعود إلى الحالات الآتية:

1. يقدم المورد أحسن الأسعار وأحسن الخدمات عندما يشعر بوجود منافسين له.
2. ضمان التوريد حسب الحاجة دون تأخير بحيث أن تعطيل التوريد من مورد معين يمكن تعويضه من مورد آخر.
3. التغلب على بعض مشكلات النقل والشحن لدى بعض الموردين.
4. تتميز هذه السياسة بالمرونة لأنها تمكن المشتري من الاستفادة من الطاقات الفاضلة لدى عدد من الموردين.

رابعاً: المبادلة في الشراء:¹

يعني إتباع هذه السياسة في الشراء هو تفضيل المنظمة شراء احتياجاتها من المواد والسلع وغيرها من الأصناف من مصادر الشراء

أو الموردين الذين يقومون بشراء احتياجاتهم منها وبذلك يعد مصدر الشراء أو المورد زبوناً من زبائن المنظمة.

إن هذه السياسة معروفة بين المنظمات التي تعمل على سبيل المثال في صناعة المواد الكيماوية حيث تتوفر لها بجودة مناسبة

و بمستوى مقبول من الخدمة وبأسعار مناسبة.

ويؤخذ على هذه السياسة أن المشتري لن تكون له حرية اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع بالإضافة إلى استياء الموردين

الذين ترفض عروضهم المعقولة بما قد يبعدهم عن التعامل مع المنظمة مستقبلاً.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سياسات الشراء

يقصد بالعوامل تلك المؤثرات و المتغيرات التي تشكل فرصاً مواتية أو مستمرة تستوجب على النظام استغلالها أو مهددات مؤقتة

أو دائمة، تتمثل أهم هذه العوامل في: نوع الصناعة، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية و التشريعات، العوامل الثقافية

و الاجتماعية، العوامل التقنية والتكنولوجية، حالة المنافسة.²

¹ تركي دهمان لبرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، جامعة الشرق الأوسط- الاردن، ص 24

² الماحي سليمان آدم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 72

أولاً: نوع الصناعة

بعض الصناعات تتسم مدخلاتها بالوفرة والبساطة مثل الصناعات الورقية ، كما أن بعض الصناعات تحتاج إلى مدخلات أكثر تعقيدا و ندرة مثل الصناعات الكيميائية، وهناك صناعات جاذبة للموردين مثل صناعة البترول لكبر حجم رأسمالها العامل، ويتأثر نظام الشراء بنوع الصناعة اذ تختلف استراتيجيات الشراء في كل صناعة.¹

ثانيا: عوامل اقتصادية:)))

وعلى القائمين بعمليات الشراء دراسة الوضع الاقتصادي والأسواق ومراحل الدورة الاقتصادية واستغلال الوضع الجيد أو تفادي الفترات الحرجة وغير الملائمة للشراء²، فالشراء في الاقتصاديات المتقدمة أكثر تنظيما وسهولة واقل تكلفة مقارنة في الاقتصاديات النامية، وتأثر العوامل الاقتصادية على توفر العدد الكافي من الموردين و البدائل، إضافة إلى نضوج الصناعات وانتعاشها³

ثالثا: عوامل سياسية وقانونية:))

ولها التأثير البالغ على أنشطة وعمليات الشراء، وعلى المؤسسات إتباع التشريعات ومعرفتها لئلا تقع في مشاكل قانونية تعرقل سير نشاطها، وتختلف العوامل القانونية من متعلقة بشكل المؤسسة أو نشاطها أو البيئة العاملة فيها، وقد تساعد العوامل القانونية المؤسسة فالقطاع الذي يلاقي دعم الحكومات تخف الإجراءات القانونية على صفقات وتسهل عمليات إبراء عقود الشراء في الجزائر المؤسسات المملوكة للدولة تتخذ شكل شركات مساهمة أو ذات المسؤولية المحدودة لها الحق في التصرف في الاموال التشغيلية دون رأسمال⁴ . وتكون خاضعة للقانون التجاري الخاص وتكيف إجراءاتها حسب قانون الصفقات العمومية⁵

¹ الماحي سليمان آدم سعيد ،مرجع سبق ذكره ، ص 72

² بو عكة محمد كمال ، ،مرجع سبق ذكره ، ص 15

³ الماحي سليمان آدم سعيد ،مرجع سبق ذكره ، ص 73

⁴ محمود شحات ، قانون الخوصصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 ، ص12

⁵ المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 10 / 236

رابعا : عوامل تكنولوجية :

فعلى المؤسسة مسايرة تطبيق المعارف التكنولوجية العمل على مطابقة مشترياتها للمعايير التكنولوجية لتتمكن من البقاء على سكة النشاط وعدم خسارة مكانتها في السوق، وهو عامل جدّ مهم في تحديد مواصفات المشتريات والموردين الذين يمكنهم توفير المشتريات بالتكنولوجيا المطلوبة ، كلما ظهرت تقنية جديدة فإنها تلغي صناعات وتحيي وتطور اخرى.

خامسا : عوامل تنافسية :

نوع المنافسة التي تخوضها المنظمة تفرض عليها نظاما شرائية مختلفة¹، إذ أن من اهتمامات المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية عن طريق مشترياتها، وذلك بتحديد أهداف الشراء انطلاقا من المعايير المطلوبة التي تحقق ميزة تنافسية.²

سادسا :عوامل أخلاقية:

أخلاقيات الشراء هي المعايير والقواعد والتسويات المؤدبة المرتبطة بالسلوك الشرائي للمنظمات، حيث أن الممارسات المخالفة للمسؤولية الأخلاقية لوظيفة الشراء تجرد عن مصلحة المؤسسة، ولذا فإن المؤسسة وكذا التشريعات الحكومية والعالمية تسعى لمحاربة هذه الممارسات الشخصية التي تضر بمصالح المؤسسة وأهدافها

¹ الماحي سليمان آدم سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 73

² بو عكة محمد كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول سياسات الشراء و العوامل المؤثرة فيها

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيه، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات كبيرة أو مؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات وفق تسلسل الزمني من 2009، 2012، 2013 ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم استفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

أولا: الدراسات العربية:

1. دراسة (كريم عبد الرؤوف عكاشة 2009):

جاءت الدراسة بعنوان " تقييم سياسات الشراء في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة"، قُدمت الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين، وقد عالجت الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى فعالية سياسات الشراء المتبعة في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟ تم استخدام الأدوات الإحصائية والاعتماد عليها في تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية، كما هدفت الدراسة الى:
-تقييم سياسة الشراء الحالية للمنظمات غير الحكومية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي، وأنشطة الشراء في المنظمات موضوع الدراسة.

-الخروج بمقترحات تؤدي إلى تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف في سياسة وإجراءات الشراء في المنظمات غير الحكومية موضوع الدراسة، كذلك التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تكفل التطبيق الفعال لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد والخدمات.

-العمل على زيادة فعالية وكفاءة سياسات الشراء والارتقاء بمستوى عالي ومتقدم في عمليات الشراء.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن معظم المنظمات تقوم بتطبيق سياسة الشراء بالكمية الدنيا بصرف النظر عن الاعتبارات الاقتصادية للأسواق، وأنها لا تقوم بتطبيق سياسة الشراء لأجل المضاربة، وأن جميع عمليات الشراء تتم وفقاً لسياسات مكتوبة ولكنها بحاجة إلى تعديل لتناسب مع متطلبات العمل وأنها تقوم بإجراء التقييم الدوري لهذه السياسات بهدف معرفة نقاط القوة والضعف بها.

2.دراسة(تركي دهمان لبرازي، جامعة الشرق الأوسط 2012):

جاءت الدراسة تحت عنوان " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة "، وهي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة - جامعة الشرق الأوسط- الكويت، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، إما عينة الدراسة فتكونت من (89) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، كما تم اختيار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Simple regression و تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple regression.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع المورد، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين اداء المنظمة.

3.دراسة بو عكة محمد كمال 2013:

جاءت الدراسة بعنوان " قرار الشراء في المؤسسات الخدمية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، وقد عاجلت الدراسة الإشكالية التالية: كيف يتم اتخاذ قرار الشراء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار entp، وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة اهتمام " المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بوظيفة الشراء ومعرفة مكانته بها، إضافة الى معرفة المحددات والعوامل المؤثرة على قرار الشراء في " المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

وقد كانت من أهم نتائج الدراسة تبعية دوافع الشراء لطبيعة المؤسسات، وضعف تأثيرها باتخاذ قرار الشراء بـ " المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار" بالعوامل الاقتصادية البيئية، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال وصف وتحليل قرار الشراء بالمؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

Nawel Nedara 2016 - développement des stratégies d'achat et mesure de performances – Groupement Sonatrach _AGIP

قُدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة مهندس دولة في الشراء – المعهد الجزائري للبتروكيمياويات-الجزائر. وقد عالجت الدراسة الإشكالية التالية: ما هي وظيفة الشراء وكيفية تحسينها؟ وكيفية تصميم وتنفيذ عملية شراء إستراتيجية لتلبية الاحتياجات بطريقة مثلى في المؤسسات البترولية ؟

وكان الهدف من الدراسة هو توفير مساهمة منهجية لتطوير استراتيجيات الشراء بناءً على معايير الأداء، فحص جميع العناصر التي تشكل عملية الشراء وكذلك قياساتها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). بتحديد جميع الجوانب المتعلقة بالسيطرة الكاملة على أنشطة وظيفة الشراء. والإلتقان على تحسين وظيفة الشراء وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية البترولية يجب ان تقوم على التنسيق و التخطيط الاستراتيجي ،وان دراسة طلبات الشراء وتحديد الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأثر على اختيار سياسة الشراء الناجحة وتجنب التكاليف الزائدة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) وتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينهما.

–أوجه تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

يُكمن الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كونها تمت في المؤسسات الحكومية وتشابه تقريبا في خطوات إجراءات وسياسات الشراء.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها

-أوجه اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

بالرغم من أوجه الشبه إلا أنه لا تخلو من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن، المكان، العينة، نوع القطاع وحجم المؤسسات، حيث أنها اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات واستخدام spss كأداة لتحليلها، والجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بينهما.

الجدول (1. 1): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية واجنبية وكانت في السنوات التالية: ، 2009، 2012، 2013، 2016	تمت الدراسة الحالية في حاسي مسعود ولاية ورقلة سنة 2018	من حيث المكان والزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة.	أسئلة مقابلة كانت مع 10 عمال	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص.	كانت الدراسة في القطاع العام والمتمثلة في شركة سوناطراك مع شراكة اجنبية.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها إدارة الإمداد، الأداء.... إلخ.	هدفت الدراسة إلى إبراز محددات الشراء في المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية.	من حيث المتغيرات
هناك دراسات اعتمدت على السياسات الحكومية وأخرى اعتمدت على السياسات الخاصة بها.	اعتمدنا على سياسات الشرائية المقيدة بالقانون الصفقات وأخرى بحكم الشراكة الحرة في اختيار السياسة الأفضل للمنظمة	من حيث سياسات الشراء المعتمدة

المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على الدراسات السابقة).

-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

هذه الدراسة تناقش سياسات الشراء في المنظمات الوطنية البترولية ذات الشراكة الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق لها بشكل مفصل. كما ان هاته الدراسة تضمنت دراسة لخطوات الشراء بشكل تفصيلي في حين لم تتطرق الى ذلك الدراسات السابقة بشكل مفصل.

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن وظيفة الشراء مهمة في المؤسسة تتكون من إجراءات محددة و واضحة في عملية الشراء بدءاً بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير الاستلام؛ حيث تؤثر تأثيراً ملموساً على كفاءة وفعالية المنظمات وأبعادها الاستراتيجية في العصر الحديث مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المرجوة، لدى على المؤسسة أن تضع أساليب و سياسات شرائية مدروسة وناجحة، الأمر الذي يستدعي أهمية معرفة العوامل المؤثرة في اختيار هذه السياسات وفي البيئة المحيطة المتمثلة في العوامل التكنولوجية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية و السياسية والقانونية المؤثرة على الأداء .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لسياسات الشراء و
العوامل المؤثرة فيها بالمؤسسة البترولية

مجمع سوناطراك - اجيب

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إجراءات عملية الشراء و الوقوف على أساليب و سياسات الشراء في مؤسسة مجمع سوناطراك-احيب بمدينة حاسي مسعود بولاية ورقلة و التي تعتبر أحد المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تساهم في التنمية المحلية للاقتصاد الوطني و لتحقيق ذلك سنتناول في هذا الفصل منهج الدراسة و أدوات المستخدمة التي أتبعها الباحث في التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار سياسات الشراء في المؤسسة محل الدراسة . و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين :

1. المبحث الأول : يتم التطرق إلى الأدوات المستخدمة و منهجية الدراسة ؛

2. المبحث الثاني : سيتم عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات .

المبحث الأول : الأدوات و الطريقة المستخدمة في الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة

تعريف المؤسسة محل الدراسة :

نعتمد القيام بهذه الدراسة في مجمع سوناطراك أجيب **SH Agip** وهو عبارة عن مؤسسة مشتركة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية القانونية مسجلة بالسجل التجاري بدون رأسمال على اعتبار أن رأسمالها مشترك بين الشريكين هما المؤسسة الوطنية سوناطراك من جهة و المؤسسة الإيطالية أجيب **Agip** إفريقيا المحدودة من جهة ثانية, بنسبة 51 و 49 بالمائة على التوالي.

تعود بداية نشأة هذا المجمع إلى الاتفاق الذي وقع بين المؤسستين بتاريخ 15 ديسمبر 1987 بغرض البحث المشترك واستغلال المحروقات في الكتلة * 403 وهي منطقة بئر ربعة شمال التابعة إداريا لدائرة البرمة ولاية ورقلة، تم ترسيم الاتفاق بالمرسوم التنفيذي رقم 243/88 المؤرخ في 20 ديسمبر 1988.¹

" تخضع هذه المؤسسة لمقتضى المادة 796 مكرر من المرسوم التنفيذي 93/08 الصادر في 25 أبريل 1993"

" Il est constitué entre l'entreprise nationale SONATRACH et la société Agip Afrique BV un Groupement Régis par les articles 796 à 799 Bis du code du commerce notamment le décret législatif N° 93/08 du 25 avril 1993 et parla législation en vigueur "²

. ففي المدة ما بين 1988 و 1995 تم تدعيم المنظومة القانونية الجزائرية بالعديد من النصوص التي أثرت قطاع الطاقة و

سمحت للعديد من الشركاء بالعمل ضمن عقود شراكة مع سوناطراك .¹

¹ Le contrat constitutif du Groupement Sonatrach-Agip

² Le contrat constitutif du Groupement Sonatrach-Agip

للعلم انه تم تغيير اسم الشركة الأم للشريك الايطالي من اجيب إلى ايني لكن نوه انه لا يمكن تغيير اسم التجمع من اجيب اى ايني ENI لان العقد تم بتسمية هذا الأخير كما ذكرنا سنة 1987.

-تشتغل المؤسسة في ميدان البحث و استغلال المحروقات ,يدار التجمع بصفة دورية بين الشريكين حيث يعين أحد الشريكين مديرا و يعين الثاني نائبا له و تدوم عهدة المدير ثلاث سنوات ونفس المدة لنائب المدير.

-لا تملك المؤسسة مجمع سوناطراك-اجيب رأسمال حيث تعود كل مؤسسة من المؤسستين الشريكين إلى المؤسسة الأم لطلب المزيد من الأموال عند الحاجة ، و يخضع تسيير التجمع دوريا إلى مراقبة مجلس إدارة "Conseil de gestion" حيث ان أعضاء مجلس الادارة يمثلون المؤسستين وفيه يصادق على المشاريع الجديدة و النفقات الضخمة ويضبط الميزانية السنوية².

حيث أن هذه المؤسسة تتميز بتسيير عمليات شراء بقيم كبيرة نتيجة لنشاطها في المجال النفطي ، تتميز بضخامة حجم الاستثمارات فيه ، لذا فهي حالة مناسبة لدراسة قرار الشراء في المؤسسة البترولية.

أدوات الدراسة

لقد وضعت العلوم الانسانية على غرار العلوم الطبيعية وسائل من أجل تفحص الواقع بمجرد تحديد البحث بصفة نهائية يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق، لهذا نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع متعددة و متنوعة و لقد حاولنا استخدام البعض منها نذكر منها:

أ - المقابلة

بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية و موثوقية، لجأنا على الاستعانة ببعض المقابلات مع الفئة المستجوبة، والتي قدرت ب 10 أفراد من إطارات المؤسسة من ممتهني مهنة مهندس الشراء و عون شراء و أعوان في مصلحة الميزانية وقسم المشاريع , فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر و تتضمن المقابلة الأسئلة المحضرة سلفا¹ انظر الملحق رقم (1)اسئلة المقابلة !.

و لقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع وظيفة الشراء و سياسات الشراء و العوامل المؤثرة

¹ Le contrat constitutif du Groupement Sonatrach-Agip

² فريحية سليمان، اشكالية تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات، مذكرّة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، جامعة عنابة، 2012، ص10

في اختيار هذه السياسات في المؤسسة الوطنية ذات الشراكة الأجنبية و الصعوبات و المشاكل التي تواجههم، حيث عملنا على مقابلة العديد من الاطارات و العاملين في مختلف مصالح المؤسسة.

ب- الوثائق:

حيث تم الاطلاع على مختلف وثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة و التي لها علاقة بنشاط مراحل الشراء، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع و تحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة و ذلك بهدف الاستفادة منها لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة، و تم اللجوء إلى الانترنت .

ج- المجالات :

وهنا نعود للمؤسسة **مجمع سوناطراك-أجيب** فهي تحت وصاية الشركة الأم سوناطراك و ابني ,وتعود ملكيتها للدولة الجزائرية ، وكغيرها من المؤسسات العمومية فهي، تكون خاضعة للقانون التجاري الخاص وتكيف إجراءاتها حسب قانون الصفقات العمومية ، الأمر الذي لا يستثني صفقات الشراء التي تتم حسب قانون الصفقات العمومية عن طريق أسلوب المناقصة و نجد أن القانون يفرض على المؤسسات الوطنية العاملة في قطاع الطاقة الإعلان عن صفقاتها في مجلة " باوسم " BAOSEM وإعداد دفتر الشروط المحدد والمفصل للمشترّيات.

مؤسسة باوسم BAOSEM هي فرع تابع لمجموعي سوناطراك وسونلغاز والمتخصصة في مجالات النشر ، الإشهار ، التصميم ودعم الاتصال ، ومنذ سنة 2001 ومؤسسة " باوسم BAOSEM هي الداعم الرئيسي للعروض الصادرة عن قطاع الطاقة والمناجم وهي اليوم تقوم أيضاً بالتصميم ، تصميم الجرافيك وملفات الوسائط المتعددة, عروض الصور المتحركة, انتاج وتطوير التصاميم ثلاثة الأبعاد ¹D3

د.التشريعات و القوانين : قانون الصفقات العمومية – الجريدة الرسمية

¹Nawel Nedara, développement des strategies d'achat et mesure de performances, ingénieur procurement, institue Algerien de Pétrole, 2016

المطلب الثاني : الطريقة ومنهج الدراسة

نظرا لطبيعة الظواهر الإنسانية وخصائصها التي تفوق في الكثير من الأحيان تطبيق الطريقة التجريبية عليها وجد كبديل منهج آخر تميل اليه البحوث الاجتماعية غالبا وهو الطريقة الوصفية الذي استخدمناه في دراستنا والهدف من ذلك هو وصف الظاهرة و وصف سياسات الشراء المتبعة من طرف المؤسسة بجمع سوناطراك -اجيب حيث تعني " عملية الوصف تتبع الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله و التعيير عنها تعييرا كيفيا أو كمييا. تعييرا كيفيا وذلك يوصف حال الظاهرة محل الدراسة ,تعبيرا كمييا وذلك عن طريق الإعداد والتعديلات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر." (1)

وهدفنا من استخدام الطريقة الوصفية التحليلية في الموضوع هو وصف الظاهرة محل الدراسة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافييا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة.

¹ - احمد عياد،مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2006،ص62.

المبحث الثاني: نتائج و مناقشة الدراسة

سنترك في هذا المبحث إلى مناقشة النتائج التي توصلنا إليها فيما سبق من خلال تحليلها وتفسيرها وربطها بالفرضيات

ومقارنتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

لإمكانية إعطاء صورة عن سياسات الشراء والعوامل المؤثرة في وظيفة الشراء قمنا باختيار المؤسسة مجمع سوناطراك -

اجيب ، التي تعد بمثابة أحد المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة و المحروقات في القارة الافريقية ، كما تشكل أحد الأعمدة التي

يقوم عليها الاقتصاد الوطني لأنها تابعة للمؤسسة الأم التي هي سوناطراك .

حيث ان وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتلبية احتياجات مشاريع ونشاطات المؤسسة من تجهيزات ومواد ، بما

يخدم نشاطها ، وفق سياسات واعتبارات محددة وواضحة ، ومراحل متسلسلة للوصول الى الاهداف المرسومة .

الفرع الاول : مراحل عملية الشراء في المؤسسة البترولية مجمع سوناطراك-اجيب

الفرضية الأولى: تتبع المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيب) إجراءات محددة و واضحة في عملية

الشراء بدءا بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير الاستلام.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بطرح مجموعة من الاسئلة على الفئة المستحوية و كانت النتائج كالتالي :

تكمن مراحل الشراء في مجمع سوناطراك اجيب , ويقصد بها الخطوات والأنشطة التي تمر بها عملية الشراء منذ الإقرار بوجود

الحاجة إلى غاية الحصول عليها وسدادها التي سنذكرها بإيجاز:

1. تحديد الحاجة إلى السلعة أو الخدمة إما من إدارة المخازن أو من الأقسام المستخدمة والمديريات التقنية؛

2. توصيف الحاجة أي تحديد مواصفاتها وكميتها بشكل كامل و اعداد دفتر الشروط في حالة الشراء الغير الاستعجالي؛

3. يقوم قسم المالية تحديدا مصلحة الميزانية بالموافقة على الطلب؛

4. إعلام إدارة المشتريات بالحاجة المطلوبة ،ومناقشتها في احتمالات وجودها بهذه المواصفات في السوق؛

5. البحث عن مدى توافر الأصناف في السوق بالشروط والمواصفات المطلوبة، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار أفضل

الموردين؛

6. التعاقد مع المورد الذي تم اختياره، وإصدار أمر الشراء في ضوء الاعتمادات المالية المتاحة، والصفات المادية المتاحة؛

7. استلام وفحص الأصناف الموردة، وتسليمها للمخازن أو الأقسام الإنتاجية المختصة؛

8. محاسبة المورد عن توريد الأصناف المطلوبة والموافقة على فواتير الاستلام.

و بناء على نتائج المقابلة فان الفرضية الاولى صحيحة و التي تنص على تتبع المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع

سوناطراك- أجيب) إجراءات محددة و واضحة في عملية الشراء بدءا بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير

الاستلام.

الفرع الثاني: سياسات الشراء في المؤسسة البترولية مجمع سوناطراك-اجيب

الفرضية الثانية: اكثر سياسات الشراء اتبعا في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيب) هي سياسة

الشراء بالمنافسة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية تم طرح مجموعة من الاسئلة على الفئة المستجوبة و جاءت النتائج كما يلي:

نوه ان سياسات الشراء هي سياسات متفق عليها من طرف التجمع سوناطراك -اجيب ,حيث تحتوي على مزيج من سياسات

الشركتين الام سوناطراك و ابني ,وعند الشروع في الإعلان عن الشراء سواءا للسلع او الخدمات نصادف ثلاث حالات :

➤ الحالة الأولى : حالة الشراء الاستعجالي أي استشارة محدودة وموجهة :

حيث لا يتحمل بطاء وتعدد وطول مراحل الشراء العادية فتقوم مصلحة الشراء المعنية بإرسال الطلبية لإعلام الموردين الذين تحوز

معلوماتهم أو تعاملوا مسبقا مع المؤسسة ولهم خبرة وسمعة جيدة كي يودعوا عروضهم في أجل محدد، يتم تلقي العروض خلاله

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية لسياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها في مجمع سوناطراك- اجيب

وطرحها للدراسة التقنية وبعدها اختيار العرض التجاري الأنسب (الأقل سعراً) وتقييم الموردين حسب معايير محددة .او تكون صيغة الطلب بالهاتف او الفاكس او البريد الالكتروني للسلع والخدمات البسيطة والنمطية التي تصل قيمتها مبلغا محدد مسموح به في مجمع سوناطراك -اجيب وهو 250000 دولار

الحالة الثانية: حالة الشراء مباشرة من مورد احتكاري "مصدر واحد" :

تم هذه الطريقة عندما تنبعث من الوحدة الطالبة "مصدر مورد واحد" التي وافقت عليها لجنة الأسواق الرئيسية، وخاصة في الحالات التالية:

- عندما يكون المورد و / أو مزود و / أو المقاول احتكاري و هو الوحيد الرائد في مجال معين .
- أصل الشركة المصنعة للمعدات و هو في حد ذاته مزود الخدمة ،حيث يقوم بإصلاح، الصيانة والتدريب وتوريد قطع الغيار.
- عندما تكون الدعوة إلى المناقصة التنافسية غير ناجحة، لا بد من عرض الاستعجال .
- في حالة الحوادث تجنباً للخطر الذي يمس الممتلكات أو الاستثمارات .
- نصادف أيضا حالة فقدان العنصر المراد شراؤه من السوق وانعدام المورد الذي يمكنه توفيره في المدة المطلوبة فهنا تلجأ إدارة الشراء إلى استخدام العلاقات مع الشركات والمؤسسات العاملة في المجال من أجل اقتراض العنصر على أن يتم إرجاعه أو إعادة عنصر مثله للمؤسسة وهذا في إطار العلاقات المشتركة والمتبادلة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد .

الحالة الثالثة : حالة الشراء العادية غير الاستعجالية

وتحدد هذه السياسة حسب حجم وتكلفة الطلبية وحجم المشروع والذي يتطلب إستراتيجية محكمة وناجحة وتهدف الى تقليل التكاليف ونجاح المشروع وحسن التقييم من اجل الاختيار الذي يحفظ موارد المؤسسة،وتتم كما يلي:

➤ الإعلان عن المناقصة : و تتم كما يلي

1. بما ان المؤسسة الام سوناطراك تشترك في جزء من التجمع فيجب ان تتبع في بعض الحالات قانون الصفقات العمومية و قانون الشراء للشريك الإيطالي ايني Eni, حيث تقوم مصلحة الشراء بالإعلان عن المناقصة عندما تتعدى مبلغ قيمة

المنافسة 1000000 دولار عن طريق مجلة "باوسم" BAOSEM انظر الملحق رقم(2) ,ودلك بتحديد المعايير التكنولوجية التي ستتبع وتدخلها كشرط في مواصفات المشتريات ودفاتر الشروط والعقود المبرمة ومدتها ومعايير وشروط اخرى انظر ال ملحق رقم (4) : مثال اعلان مجلة الباسم عن مناقصة لمجمع سوناطراك-اجيب لإعلام الموردين في المشاركة وفق شروط..

2. يشرع الموردون المهتمون بالصفقة بالتقرب من المؤسسة من أجل شراء دفتر الشروط للدخول للمناقصة في أجل أقصاه 45 يوماً قابلة للتمديد ل 15 يوماً فقط في حالة عدد المتقدمين واحد أو أقل ، ويقدمون العرض التقني والعرض التجاري ،

3. وبعد انقضاء مدة الإشهار تقدم العروض المقدمة من الموردين إلى " لجنة فتح الاظرفة " .

عندما يكون عدد العارضين المتقدمين واحد أو أقل يعاد إجراء مناقصة لكن من دون الإعلان مرة ثانية في مجلة " BAOSEM "باوسم"

حيث تتم مراسلة الموردين الذين تحوز المؤسسة معلوماًتهم بخصوص طلب الشراء ،وعند تقدم أكثر من واحد تتم إجراءات المناقصة الاعتيادية واختيار العرض الأنسب حيث ان المعيار الذي يتخذ كأساس لاختيار المورد هو العرض التقني الذي يشترط مطابقته للمواصفات التقنية و لدفتر الشروط ,و بتالي المعيار الذي يفصل في المورد الفائز بالصفقة و هو العرض التجاري الانسب حيث يتم اختيار العرض الاقل سعرا ، لكن في ظل استمرار تقدم مورد واحد تتم إعادة مراسلة الموردين للمرة الأخيرة ، وفي حال تواصل تقدم مورد واحد يفوز هو بالصفقة .

بعد استوفاء شروط قبول طريقة تقديم العروض من طرف المورد تأتي مرحلة فتح المظاريف الفنية والتقنية اولا و إرسالها لمستخدم المشتري من اجل إجراء الدراسة التقنية و تقييم المقترحات وان مؤسسة سوناطراك اجيب تعتمد في تقييمها على ثلاث معايير اساسية وهي المعروفة بالمثلث الذهبي: اقل تكلفة - بجودة عالية - و في الوقت المناسب .

➤ فبالنسبة للتقييم التقني فيلمس معيار الجودة من كل جوانبها و الخدمة و زمن التوريد ومعايير أخرى حسب متطلبات المشروع من الخدمة/السلعة .

➤ اما بالنسبة للتقييم التجاري:

تأتي مرحلة التقييم التجاري بعد التقييم التقني للعروض المقبولة فقط اما التي لم تقبل لا تفتح المؤسسة طرفها التجاري , نذكر منها المعيار الاساسي و هو اقل تكلفة أي اقل سعر معروض بالنسبة لكلفة الخدمة (الكلفة الإجمالية المقدمة من قبل المورد للنشاط او الخدمة او السلعة) و منها معايير اخرى مثل :

1. الأداء المالي السليم للمورد وشروط وتكاليف التوصيل وتكاليف النقل, كلفة التحميل والتفريغ, كلفة المخزون, كلفة تحمل العيوب و تكاليف التغليف .
2. الاستقرار المالي: ويشير الى موقف المورد المحتمل من المشاريع المحفوفة بالمخاطر ومدى تعامله معها, والتي يمكن ان تهدد استقراره المالي .

و بناء على نتائج المقابلة فان الفرضية الثانية صحيحة و التي تنص على أن أكثر سياسات الشراء إتباعا في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- اجيب) هي سياسة الشراء بالناقصة لأنها مؤسسة عمومية ملكا للدولة وترتبطها علاقة شراكة مع مؤسسة أجنبية تعمل في نفس المجال لدى تتبع قانون الصفقات العمومية ،بالإضافة إلى إتباع السياسات الأخرى حسب متطلبات المشروع من الخدمة/السلعة .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في سياسات الشراء في المؤسسة البترولية سوناطراك-اجيب

الفرضية الثالثة: تعتبر العوامل القانونية والتكنولوجية من أكثر العوامل تأثيرا على سياسات الشراء في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- اجيب).

للتأكد من صحة هذه الفرضية تم طرح مجموعة من الاسئلة على الفئة المستجوبة و جاءت النتائج كما يلي:

إن عملية الشراء نظرياً تتأثر بالعوامل المؤثرة على الشراء ، وفي حالة " مجمع سوناطراك-اجيب " تؤثر كما يلي:

أولاً: نوع الصناعة

ينشط مجمع سوناطراك اجيب في مجال المحروقات والبترول أي الصناعات الكبرى ،حيث ان مثل هذه الصناعات تحتاج إلى مدخلات أكثر تعقيدا و ندرة مثل الصناعات الكيميائية،وهناك صناعات جاذبة للموردين مثل صناعة البترول لكبر حجم رأسمالها

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية لسياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها في مجمع سوناطراك- اجيب

العامل، ويتأثر نظام الشراء بنوع الصناعة اد تختلف استراتيجيات الشراء في كل صناعة وهنا نجد ان الحجم الكبير لمجال المحروقات ياثرب في اختيار سياسة الشراء الناجحة .

ثانيا:عوامل اقتصادية

بما أن نشاط المؤسسة يتطلب شراء المشتريات في وقت محدد ولا يحتمل التأخير لكون التأخر يكلف الكثير في مجال الصناعة النفطية ، وبما أن المؤسسة هي مملوكة من طرف الدولة واختيار العروض يكون تقريبا عن أسلوب طريق المناقصة فإن العوامل الاقتصادية تؤثر على عمليات الشراء لدى هذه المؤسسة محل الدراسة فتحصل على أفضل عرض تجاري في فترة الشراء

ثالثا:عوامل سياسية وقانونية

وهنا نعود ل " المؤسسة مجمع سوناطراك- اجيب" وهو عبارة عن مؤسسة مشتركة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية القانونية مسجلة بالسجل التجاري بدون رأسمال على اعتبار أن رأسمالها مشترك بين الشريكين هما المؤسسة الوطنية سوناطراك من جهة و المؤسسة الإيطالية أجيب Agip إفريقيا المحدودة من جهة ثانية، بنسبة 51 و 49 بالمائة على التوالي. فتكون خاضعة للقانون التجاري الخاص وتكيف إجراءاتها حسب قانون الصفقات العمومية ، الأمر الذي لا يستثني صفقات الشراء التي تتم حسب قانون الصفقات العمومية عن طريق أسلوب المناقصة ؛ ونجد أن القانون يحمي على المؤسسات الوطنية العاملة في قطاع الطاقة الإعلان عن صفقاتها في مجلة " باوسم BAOSEM وإعداد دفتر الشروط المحدد والمفصل للمشتريات .

رابعا:عوامل تكنولوجية

كما سبق وأن أشرنا إلى ان مؤسسة سوناطراك اجيب هي شراكة أجنبية ، فشركة SONATRACH " لشركة " سوناطراك" و الشريك "ايني" هي التي تحدد المعايير التكنولوجية التي ستبعب وتدخلها كشرط في مواصفات المشتريات ودفاتر الشروط والعقود المبرمة ، وحين اعتماد المعيار التكنولوجي أو المواصفات الواجب توفرها ؛

خامسا:عوامل تنافسية

لا تتأثر المؤسسة بالعوامل التنافسية فهي تركز على أن تكون مشترياتها مطابقة وتؤدي الغرض المشتراة من أجله وتساهم في إتمام المشاريع وسير أداء ونشاط المؤسسة ؛

سادسا:عوامل أخلاقية

المؤسسة مجمع سوناطراك-اجيب العملة في قطاع الطاقة ضمن عقود شراكة مع سوناطراك المملوكة للدولة والعاملة في مجال المحروقات المتسم بضخامة حجم الاستثمار وارتفاع قيم الصفقات المبرمة فيه ، وبالتالي فلا بد من تشريع القوانين المرشدة للمعاملات خاصة أنها مال عام ويتوجب المحافظة عليه من التبذير وكذا المصالح الخاصة للمشتريين ، لذا يتم إتباع قانون الصفقات العمومية عن طريق أسلوب المناقصة من أجل الاختيار الذي يحفظ موارد المؤسسة وكذا اشتراط الإعلان في مجلة " **باوسم** " **BAOSEM** من أجل شفافية أكثر في اختيار الموردين وإبرام الصفقات والحد قدر الإمكان من التصرفات " الشخصية الحائدة عن مصالح المؤسسة والمال العام.

و بناء على نتائج المقابلة فان الفرضية الثالثة صحيحة و التي تنص على أنه تعتبر العوامل القانونية والتكنولوجية من أكثر العوامل تأثيرا على سياسات الشراء في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- اجيب). التي تحدد المعايير التكنولوجية التي ستبناها وتدخلها كشرط في مواصفات المشتريات ودفاتر الشروط والعقود المبرمة .

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في " مجمع سوناطراك-اجيب " خرجنا بما قد سبق ذكره في المطلب السابق وسنحاول مناقشته في هذا المطلب وهذا استناداً إلى الجانب النظري للمذكورة.

اولا : تحليل نتائج اختبار فرضية مراحل الشراء في مجمع سوناطراك-اجيب

أثبتت الدراسة أنه من خلال مراحل الشراء بالمؤسسة يمكننا ملاحظة أن إعداد طلب الشراء يكون بعد تحديد المشتريات ومواصفاتها وكمياتها و المستخدم لها هو المعني بتحديد المسؤول عما يطلب شراءه إضافة إلى المخازن التي تقوم بطلب ما ينقصها.

قبل تسجيل طلب الشراء تتم مراقبته والتأكد من الهيئة الممضية عليه قبل تمريره للإجراءات التالية ، وبعدها يتم تحديد المصلحة التي سيرسل إليها من خلال الرموز المحددة لطبيعة العناصر المراد شراؤها ، وهذا يعني بأن كل مصلحة مخولة بشراء صنف معين من المشتريات ولا تقوم بشراء أي عنصر آخر خارج اختصاصها.

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية لسياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها في مجمع سوناطراك- اجيب

تقوم مصالح الشراء كل باختصاصها بإتباع القواعد والإجراءات التي نص عليها قانون الصفقات العمومية وذلك من خلال الإعلان عن الصفقة في مجلة " **باوسم BAOSEM** " وإبرام العقود مع الموردين الذين يتم اختيارهم عن طريق إجراء المناقصة، أو في حالة الشراء الاستعجالي، حيث أن المعيار الذي يتخذ كأساس لاختيار المورد هو العرض التقني الذي يشترط مطابقته للمواصفات التقنية ولدفت الشروط و يأتي المعيار الذي يفصل في المورد الفائز بالصفقة وهو العرض التجاري الأنسب حيث يتم اختيار العرض الأقل سعرا.

عند تحديد المورد يتم إبرام العقد وهو أمر جد مهم ، فهو الذي يفصل العلاقة بين المورد والمؤسسة بما لا يترك مجالاً للاختلاف والنزاع بينهما ، حيث يحدد هوية للمتعاقدين ويحدد الحقوق والواجبات وطبيعة ومواصفات المشتريات وكمياتها وآجال التسليم والشروط الجزائية في حال الإخلال بنود العقد ويجب أن يطّلع الطرفان على العقد وأن يوقعا على جميع أوراقه.

عند فوز المورد بالصفقة يتم انتظار إيفاء المورد لبنود العقد وتسليمه للمشتريات في الوقت والمكان المتفق عليهم في العقد ، وتتسم مراقبة المشتريات المستلمة بالأهمية حيث أنها تحدد ما إذا كان المورد التزم بمواصفات وكميات وتوقيت التسليم المتفق عليها وتنتهي بحاسبة المورد عن توريد الأصناف المطلوبة والموافقة على فواتير الاستلام.

ثانيا : تحليل نتائج اختبار فرضية سياسات الشراء في مجمع سوناطراك-اجيب

أثبتت الدراسة أنه يتم اختيار مصدر الشراء المناسب من خلال المقارنة والمفاضلة بين الموردين بتقييم أدائهم وقدراتهم على الوفاء بالتزاماتهم من حيث مستويات الجودة والأسعار والكميات ومواعيد التسليم والخدمات المرتبطة ، حيث ان مهام إدارة الشراء في المؤسسة تبدأ من تسلم طلبات الشراء المقدمة من طرف المخازن إلى غاية تسلمها وصولات التسليم من المخازن ، فهي تقوم بإدارة ومراقبة العملية الشرائية وفق مزيج سياسات الشراء الخاصة بالمؤسسة الذي يحدد الطرق والإجراءات العامة لإبرام صفقات الشراء في المؤسسات العمومية الاقتصادية مع الشراكة الأجنبية ،

فالإدارة الشراء الحق في اختيار سياسة الشراء المناسبة واختيار مورد للتعامل معه اما من خلال المناقصات أو تحديد مواصفات أخرى غير الواردة في طلب الشراء الخاصة الذي حدد مواصفاته المستعمل والتعليمات الصادرة من شركة " سوناطراك "SONATRACH" و الشريك ايني "ENI" أي مجمع سوناطراك-اجيب ،الخاصة بالتكنولوجيا أو الشروط التقنية الواجب توفرها في المشتريات.

لذا يتم إتباع قانون الصفقات العمومية عن طريق أسلوب المناقصة من أجل الاختيار الذي يحفظ موارد المؤسسة وكذا اشتراط

الإعلان في مجلة " باوسم " BAOSEM "

ثالثا : تحليل نتائج اختبار فرضية العوامل المؤثرة في الشراء في مجمع سوناطراك اجيب

أثبتت الدراسة أن قرار الشراء يتأثر بالعوامل الاقتصادية ،نوع الصناعة ، القانونية والسياسية ، التكنولوجية ، التنافسية و العوامل الأخلاقية هذه العوامل تؤثر على قرار الشراء ب"مجمع سوناطراك اجيب " بتفاوت فنجد أن العوامل الاقتصادية تكاد لا تؤثر على قرار الشراء ووقته وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة لقرار الشراء فيها حيث أنه يختص بالمشتريات الاستثمارية والتشغيلية الاستهلاكية والتي تتميز بالثبات النسبي لأسعارها وكذا المشتريات المستعجلة التي لا يمكن في حالة القيام بشرائها أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية.

وتشترك العوامل السياسية والقانونية مع العوامل الأخلاقية في أن العامل المؤثر هو قانون الصفقات العمومية حيث يحدد الطرق والأساليب والإطار العام الذي يسلكه قرار الشراء وكذا الوسائل التي تحول وتمنع التجاوزات الشخصية التي قد تطرأ على عملية الشراء.

أما فيما يخص العوامل التكنولوجية والتنافسية فهذا يعود بنا إلى الشراكة "سوناطراك - اجيب " ففي حال دخول تكنولوجيا جديدة على نشاط صناعة المحروقات وإقرار الشركة بنجاعتها ووجوب تعميمها على الفروع وإحداث استخدامها لميزة ونقطة قوة في الحصول على العقود فإنها تصدر تعليمة بوجوب اتصاف المشتريات بهذه التكنولوجيا ، وهو الأمر الذي يساعد في أداء المؤسسة والقيام بنشاطاتها بكفاءة أكبر وريح الوقت والتقليل من التكاليف وتقوية القدرة التنافسية.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات وسياسات الشراء في مؤسسة مجمع سوناطراك-اجيب، وذلك من خلال تحليل أجوبة المقابلة مع عينة من العمال، وتوصلنا إلى معرفة مختلف سياسات الشراء المتبعة من طرف التجمع و مدى تأثيرها بمختلف العوامل الخارجية في المؤسسة البترولية مجمع سوناطراك-اجيب.

خاتمة

تعد وظيفة الشراء من الوظائف المهمة في المؤسسة، التي يجب على المؤسسة المحافظة عليها و معرفة كيفية توجيهها وتسييرها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة ، مما يجعل المؤسسة تقوم بضمان تغطية الاحتياجات من السلع والخدمات اللازمة لحسن سير العمل في التجمع ، التي لا تجرأ إلى العواقب الوخيمة في حالة الممارسات السيئة لكلا الطرفين والعوامل المؤثرة عند اختيار سياسات الشراء الملائمة، و هذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية: " ما هي سياسيات الشراء في المؤسسات البترولية ذات الشراكة الأجنبية ؟ وما هي العوامل المؤثرة فيها؟"، و التي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عليها، حيث تبرز هذه الدراسة مختلف سياسات الشراء و العوامل المؤثرة فيها في المؤسسات البترولية محل الدراسة،وهي مؤسسة مجمع سوناطراك-اجيب ، حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها وصفية تحليلية وهي دراسة تأثيرية إرتباطية كونها تكشف عن مدى وجود تأثير للعوامل الخارجية على سياسات الشراء في المؤسسات البترولية .

و من خلال المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، و قد أظهرت نتائج الدراسة كالتالي :

تتبع المؤسسة إجراءات محددة و واضحة في عملية الشراء بدءا بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير الاستلام وإتباع واحترام السياسات الشرائية المحددة من طرف المجمع سوناطراك اجيب والتي هي عبارة عن مزيج لسياستين واحدة مؤسسة عمومية و أخرى أجنبية متفق عليها من طرف المجمع ،حيث تتأثر بعوامل سياسية و قانونية تكنولوجية و صناعية بدرجة أعلى مقارنة بالعوامل الأخرى كالاقتصادية و الثقافية والتنافسية .

سياسات الشراء بحاجة إلى تعديل لتناسب مع متطلبات المؤسسة ،وأنها بحاجة الى اجراء تقييم الدوري لهذه السياسات بهدف معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف بها .

تم الاستنتاج انه عند وضع مواصفات غير سليمة للمتطلبات جرت إلى اختيار سياسة شراء غير ناجحة وهي المناقصة عكس لو تم الشراء من عند نفس المورد السابق،فيوصى بعدم التركيز فقط على العرض الأقل سعرا،بل النظر إلى البعد الاستراتيجي خاصة في المشاريع طويلة المدة و المكلفة وذلك لتجنب الخسائر الفادحة وصفقات غير ناجحة .

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : أثبتت الدراسة أنه عند القيام بالشراء في المؤسسة تكون بمراحل وبخطوات مدروسة ، من خلال دراستنا توصلنا أن المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيب) تتبع إجراءات محددة و واضحة في عملية الشراء بدءا بتحديد الحاجة للشراء و نهاية بالموافقة على فواتير الاستلام وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : أثبتت الدراسة أنه عند الشروع في الشراء يجب اختيار السياسة المناسبة للشراء حيث ان أكثر سياسات الشراء إتباعا في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيب) هي سياسة الشراء بالمناقصة لأنها مؤسسة عمومية ملكا للدولة وترتبطها علاقة شراكة مع مؤسسة أجنبية تعمل في نفس المجال لدى تتبع في اغلب الاحيان قانون الصفقات العمومية ،بالإضافة إلى إتباع السياسات الأخرى حسب متطلبات المشروع من الخدمة/السلعة ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة : أثبتت الدراسة انه هناك عوامل تؤثر على سياسات الشراء بحكم ان مؤسسة مجمع سوناطراك-اجيب تتسم بضخامة حجم الاستثمار وارتفاع قيم الصفقات المبرمة فيه، حيث تعتبر العوامل القانونية والتكنولوجية من أكثر العوامل تأثيرا على سياسات الشراء في المؤسسة الاقتصادية البترولية (مجمع سوناطراك- أجيب) ، وبالتالي فلا بد من تشريع القوانين المرشدة للمعاملات خاصة أنها مال عام ، ووضع المعايير التكنولوجية التي ستتبعها وتدخلها كشرط في مواصفات المشتريات ودفاتر الشروط والعقود المبرمة ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

توصيات الدراسة :

كخلاصة مما جاءت به هذه الدراسة , يقدم الباحث جملة من التوصيات و الاقتراحات فيما يخص سياسات الشراء في المؤسسات البترولية والعوامل المؤثرة فيها :

- يلعب الشراء دورا هاما في إستراتيجية المؤسسة و يساهم في الاستقرار المالي، وبالتالي نجحها و تقدمها و الوصول لتحقيق أهدافها،لذا يوصى بتطوير الآليات الإستراتيجية للشراء ووضع لوحات القيادة لكل قسم او مصلحة بهدف التسيير الرشيد والمحكم لمشترياتها وبالتالي الاختيار الامثل للمورد دون تكبد الخسائر وتكاليف اضافية .
- اقامة ورش عمل و دورات للموظفين العاملين بما لتنمية قدراتهم حول سياسات الشراء وتكريس الفهم الجيد لهذه الاجراءات و السياسات

- عدم الانخراط في عملية الشراء دون خطة مسبقة والمتفق عليها مع فريق العمل، والامام بالعوامل المؤثرة عند اختيار سياسة الشراء
- تعيين مسؤول لكل مشروع لحسن سير هادا الاخير و الإمام بجميع المفاهيم و الاخطار التي تلحق بالمؤسسة جراء التسيير الغير الحسن، و عدم السماح لأشخاص من أقسام أخرى بإدارة مشروع الشراء .
- الاحتفاظ بسجلات مكتوبة عند المفاوضة وعدم ترك مجال للتأويل عند ابرام عقد الشراء مع المورد.
- تم الاستنتاج انه عند وضع مواصفات غير سليمة للمتطلبات جرت إلى اختيار سياسة شراء غير ناجحة وهي المناقصة عكس لو تم الشراء من عند نفس المورد السابق، فيوصى بعدم التركيز فقط على العرض الأقل سعرا، بل النظر إلى البعد الاستراتيجي خاصة في المشاريع طويلة المدة و المكلفة وذلك لتجنب الخسائر الفادحة و صفقات غير ناجحة .

آفاق الدراسة:

- وفي الأخير هناك جوانب أخرى لم تتناول الدراسة تعتبر آفاقا للأبحاث اللاحقة:
- تأثير وظيفة الشراء على تقييم الأداء في المؤسسات البترولية ؛
- دور الإدارة العليا في ترشيد قرارات الشراء الناجح في المؤسسات البترولية .

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

1. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
2. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن،2009.
3. مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2007.
4. الماحي سليمان آدم سعيد ، أسس وأساليب الشراء الحديث ، الطبعة الثانية ، بدون دار النشر ، الخرطوم السودان ، 2010 .
5. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد: المشتريات و المخازن، الدار الجامعية، 1998.
6. احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

2. المنشورات الرسمية:

- المرسوم الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 28 شوال 1431 الموافق ل 7 أكتوبر 2010
- يتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 23/12 المؤرخ في 24 صفر 1433 الموافق ل 18 جانفي 2012 .

3. البحوث الجامعية

أ. أطروحات الدكتوراه :

1. حسين يوسف محميد آل زويد ، دور المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي " دراسة حالة مصنع إسفلت الموصل " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة سافقـلـدنتس العالمية ، 2008
2. لزموذ شحماط ، قانون الخصوصية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 .

ب . مذكرات الماجستير :

1. كريم عبد الرؤوف عكاشة ، تقييم سياسات الشراء في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2009 .
 2. (تركي دهمان لبرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2012
 3. فريحية سليمان، اشكالية تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات، مذكرة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 2012.
 4. مهلي الوزناجي، التمويل و أثره على الحالة المالية للمؤسسة، مذكرة الماجستير جامعة الجزائر، 1997
 5. بوعكة محمد كمال، قرار الشراء في المؤسسات الخدمية، مذكرة الماستر ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013
- 4- المجالات:

1. مجلة الباسم "baosem"، العدد 74، الجزائر، 2016 <http://www.baosem.com/v4/fr/presentation.php>

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية

1. Nawel Nedara ,développement des strategies d'achat et mesure de performances,ingénieur procurement,institutie Algerien de Pétrole,2016.
2. Le contrat constitutif du Groupement Sonatrach-Agip.
3. Perrotin R, Le marketing achats Stratégies et tactiques ,(2005),

الملاحق

الملحق رقم (1) : أسئلة المقابلة مع مهندسي الشراء و عقود الخدمات

الأسئلة المطروحة في المقابلة:

اجريت المقابلة مع عدد من عمال بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بتاريخ مارس 2018

- ماذا تمثل وظيفة الشراء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي المراحل التي يمر بها الشراء في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي أساليب وسياسات الشراء في المؤسسة محل الدراسة؟
- من هي الفئة المسولة بوضع هذه السياسات؟
- لماذا يتم الاعتماد على سياسة " حالة الشراء الاستعجالي أي استشارة محدودة و موجهة " دون غيرها؟
- لماذا يتم الاعتماد على سياسة " حالة الشراء مباشرة من مورد احتكاري" مصدر واحد " دون غيرها
- لماذا يتم الاعتماد على سياسة " حالة الشراء العادية غير الاستعجالية اي المناقصة " دون غيرها
- ما هي مراحل اعلان الشراء ضمن سياسة" المناقصة" ؟
- ماهي السياسة الاكثر فعالية ونجاعة ؟
- ماهي السياسة الاقل فعالية ونجاعة ؟
- ماهي شروط قبول الموردين فترة تقديم العروض ؟
- ماهي المعايير التي يقيم على أساسها العرض التقني و العرض التجاري في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ماهي العوامل المؤثرة عند وضع او اختيار السياسات الشرائية ؟
- من هي اكثر العوامل تأثيرا هل هي القانونية او الاقتصادية او السياسية او التكنولوجية ونوع الصناعة ؟

الملحق رقم (2) : مجلة "BAOSEM" باوسم

2016
évo
74
DA

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE

BAOSEM
Buletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie

Réception des appels d'offres via la boîte électronique :
ao@baosem.com

La confirmation de l'appel d'offres doit nous parvenir par fax au :
021 33 63 59

HAUSSE PROGRESSIVE DE LA PRODUCTION NATIONALE EN HYDROCARBURES JUSQU'A 2020



Fransais	English	عربية
Appel d'Offres	Invitation to Tender	إعلان عن مناقصة
Pré Qualification	Precalification Notice	إعلان عن تأهيل مسبق
Préselection	Preselection Notice	إعلان عن إنتقاء مسبق
Mise en Demeure	Formal notice	إعذار
Prorogation de Délai	Extension of Deadline	إعلان عن تأجيل
Rectificatif	Rectifying	إعلان عن تصحيح
Résiliation	Cancellation	إعلان عن فسخ
Appel à Manifestation d'Intérêt	Interest Expression	إعلان عن التعبير عن إهتمام

BAOSEM
ÉDITION & PUBLICITÉ

125, Bois des Cars III, Dely Ibrahim Alger
Tél. : 021 33 60 92 - Fax : 021 33 68 93
Contact : Direction commerciale

ملحق رقم (3) : قانون الصفقات في الجريدة الرسمية

3	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	6 ذي الحجة عام 1436 هـ 20 سبتمبر سنة 2015 م
مراسيم تنظيمية		
<p>- وبمقتضى الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس العلسية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 96-31 المؤرخ في 19 شعبان عام 1417 الموافق 30 ديسمبر سنة 1996 والمتضمن قانون المالية لسنة 1997، لا سيما المادة 62 منه.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 98-11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لشرقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالمنافسة، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، المعدل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 04-02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 04-04 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بالتقييس.</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.</p> <p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على تقرير وزير المالية،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 77-8 و 125 (الفقرة الأولى) منه،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 81-10 المؤرخ في 9 رمضان عام 1401 الموافق 11 يوليو سنة 1981 والمتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب، المعدل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المعدل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحسبة العمومية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-07 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1414 الموافق 18 مايو سنة 1994 والمتعلق بشروط الإنتاج المعماري وممارسة مهنة المهندس المعماري، المعدل.</p>	

ملحق رقم (4) : مثال اعلان مجلة الباسم عن مناقصة لمجمع سوناطراك-اجيب لإعلام الموردين في المشاركة وفق

شروط.

1274 052 00




GROUPEMENT SONATRACH-AGIP
 BP 475, ZONE INDUSTRIELLE, ROUTE D'OUARGLA,
 HASSI MESSAOUD 30500, WILAYA D'OUARGLA, ALGERIE
 TEL : 029 99 22 22 ; FAX: 029 99 22 00

AVIS D'APPEL D'OFFRE NATIONAL OUVERT

GSA N°0406-00-BL-15

Le Groupement Sonatrach- Agip constitué des deux sociétés Sonatrach, et ENI Alegria production BV régi par le décret 93-08 du 25/04/1993, opérateur dans les blocs 403, 403a, 403d (champs BRN, BRW, BRSW, ROM, ROME, ROMN, ZEA, ZEK et REC) et dans les blocs 401a et 402a (champs ROD), lance un avis d'appel d'offres ouvert à la concurrence nationale pour :

LOT 1 : Achat Camion Nacelle
LOT 2 : Achat Bus de 30 à 45 Places

Les soumissionnaires intéressés par le présent avis d'appel d'offres, peuvent retirer le cahier des charges auprès du :

DÉPARTEMENT APPROPOS ET CONTRATS
GROUPEMENT SONATRACH-AGIP P 475
ZONE INDUSTRIELLE, ROUTE DE OUARGLA
HASSI MESSAOUD 30500, WILAYA D'OUARGLA ALGÉRIE

contre présentation d'une copie légalisée d'un extrait de leur inscription au Registre de Commerce ainsi que le cachet de l'entreprise ou bien demande l'envoi du dossier d'appel d'offre par E-mail aux adresses indiqués ci-dessous.

et : 



Mettre en cc : 

et : 

Le mode de soumission en une étape s'applique au présent appel d'offres.

Au titre du présent appel d'offres, les **offres techniques**, sans indication de prix et les **offres commerciales** doivent être remises simultanément dans deux plis séparés contenus dans un même pli extérieur.

Le pli extérieur, contenant les deux (02) enveloppes, devra être anonyme.

La date limite de retrait des dossiers est fixée à **trente-cinq (35) jours** à 18:00 après la date de parution de cette annonce.

La date limite de réception des offres est fixée à **quarante-cinq (45) jours**, à compter de la date de parution du présent avis d'appel d'offres dans le BAOSEM (la date de parution dans le BAOSEM incluse).

Toute soumission reçue après le jour de la date limite sera considérée comme nulle et non avenue.

Les soumissionnaires resteront engagés par leurs offres pendant une durée de **cent quatre-vingt (180) jours** à compter de la date limite de réception des offres.

Tous les frais engendrés par la préparation du dossier de soumission et/ou les frais de tout document additionnel qui serait éventuellement demandé dans ce cadre par le Groupement Sonatrach-Agip lors de l'évaluation restent à la charge exclusive du soumissionnaire.

Le dépouillement et l'évaluation des offres se feront par une commis-

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الدعاء.....
.II	الإهداء.....
.III	الشكر.....
.IV	ملخص الدراسة.....
.V	قائمة المحتويات.....
.VI	قائمة المختصرات.....
VI	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ. هـ	المقدمة.....
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول سياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لسياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها.....
15-3	المطلب الأول : سياسات الشراء في المؤسسات.....
3	الفرع الاول : أساسيات حول وظيفة الشراء.....
3	أولا : مفهوم وظيفة الشراء و أهميتها.....
3	1. مفهوم وظيفة الشراء.....
4	2. أهمية وظيفة الشراء.....
5	ثانيا : أهداف و مسؤوليات وظيفة الشراء.....
5	1. أهداف وظيفة الشراء.....
7-6	2. مسؤوليات وظيفة الشراء.....
9	ثالثا : إجراءات عملية الشراء.....
9	1. الاعتراف بالحاجة.....
9	2. اختيار مصادر الشراء.....
10	3. إصدار أمر الشراء.....
10	4. متابعة أمر الشراء.....

11	5. الاستلام و الفحص.....
11	6. مراجعة الفواتير و الاحتفاظ بالسجلات.....
12	الفرع الثاني : سياسات الشراء التي ترسمها المؤسسة
12	اولا :الشراء من المنتج او الوسيط
13	ثانيا: الشراء من مصادر محلية او خارجية
14	ثالثا: الشراء من مصدر واحد او من مصادر متعددة
15	رابعا: المبادلة في الشراء
15	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في سياسات الشراء
16	اولا :نوع الصناعة
16	ثانيا: عوامل اقتصادية
16	ثالثا: عوامل سياسية و قانونية
17	رابعا: عوامل تكنولوجية
17	خامسا :عوامل تنافسية.....
17	سادسا: عوامل أخلاقية
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
18	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
19-18	أولا : الدراسات العربية.....
20	ثانيا : الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لسياسات الشراء والعوامل المؤثرة فيها في مجمع سوناطراك- اجيب
24	تمهيد
25	المبحث الأول :الأدوات و الطريقة المستخدمة في الدراسة
27-25	المطلب الأول : أدوات الدراسة.....
27-25	-اختيار العينة وتعريفها.....
28	المطلب الثاني :الطريقة ومنهج الدراسة.....
29	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
29	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.....
29	الفرع الاول : مراحل عملية الشراء في المؤسسة البترولية مجمع سوناطراك-اجيب.....

30	الفرع الثاني: سياسات الشراء في المؤسسة البترولية مجمع سوناطراك-اجيب.....
30	الحالة الأولى : حالة الشراء الاستعجالي أي استشارة محدودة وموجهة.....
31	الحالة الثانية : حالة الشراء مباشرة من مورد احتكاري "مصدر واحد.....
33-31	الحالة الثالثة : حالة الشراء العادية غير الاستعجالية" الإعلان عن المناقصة".....
33	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في سياسات الشراء في المؤسسة البترولية سوناطراك-اجيب.....
33	أولا: نوع الصناعة
34	ثانيا:عوامل اقتصادية
34	ثالثا:عوامل سياسية وقانونية
34	رابعا:عوامل تكنولوجية
34	خامسا :عوامل تنافسية.....
35	سادسا: عوامل أخلاقية
35	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
35	اولا : تحليل نتائج اختبار فرضية مراحل الشراء في مجمع سوناطراك-اجيب
36	ثانيا : تحليل نتائج اختبار فرضية سياسات الشراء في مجمع سوناطراك-اجيب.....
37	ثالثا : تحليل نتائج اختبار فرضية العوامل المؤثرة في الشراء في مجمع سوناطراك اجيب.....
38	خلاصة الفصل
42-40	الخاتمة
45-44	قائمة المراجع
50-47	قائمة الملاحق
54-52	فهرس المحتويات