



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

عنوان المذكرة

دراسة واقع الشراء الدولي في المؤسسات الصناعية

دراسة حالة مركب البلاستيك-سكيدة-

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص مالية وتجارة دولية

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- د/ جمال بوثلجة

- أورال رميساء

- شيدوح هند

لجنة المناقشة/

الصفة	مؤسسة الانتماء	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيدة	أستاذ محاضر أ	بوناب ياسين
مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيدة	أستاذ محاضر أ	جمال بوثلجة
مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيدة	أستاذ مساعد ب	بشاعة مريم

السنة الجامعية 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

عنوان المذكرة

دراسة واقع الشراء الدولي في المؤسسات الصناعية

دراسة حالة مركب البلاستيك - سكيدة -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص مالية وتجارة دولية

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- د/ جمال بوثلجة

- أورال رميساء

- شيدوح هند

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتماء	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيدة	أستاذ محاضر أ	بوناب ياسين
مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيدة	أستاذ محاضر أ	جمال بوثلجة
مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيدة	أستاذ مساعد ب	بشاعة مريم

السنة الجامعية 2024/2023



السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: جمال بولجة، الرتبة العلمية: أستاذ محاضر (أ)
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة بـ: دراسة واقع السراء الدولي في المؤسسات إصناعية
دراسة حالة مركب البلاستيك - سكيكدة -

من إنجاز الطالبين:

(1) أووال رميساء

(2) شيدوح هند

القسم: علوم تجاربه

التخصص: مالية و تجارة دولية

تاريخ المناقشة: 2024/06/30

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 2024/07/04

تأشيرة رئيس القسم

تأشيرة الأستاذ المشرف

د. بولجة جمال

أستاذ محاضر قسم داء

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير، جامعة سكيكدة

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى نَبِيِّكَ مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ

إهداء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بتوفيق من الله عز وجل وبعد سنوات من التعب والجهد، * وصلت بدعاء أمي وشيب أبي*، ها انا أهدي نجاحي إلى من ساعدني وكان له فضلا في مسيرتي، إلى سندي في الحياة التي سهرت لتتير ليلى بصلاتها ودعائها نبع الحنان " أمي " الغالية.
إلى رمز العطاء الذي تعب لأكون اليوم فخرا " أبي " الغالي.
إلى من شد الله بهم عضدي إخوتي بوبكر، أكرم، علاء، عبد اللطيف.
كما أهدي نجاحي خاصة إلى شريكي في الحياة زوجي الغالي " إسلام عياد ".
إلى كل الأحبة والأصدقاء.
وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن ينفعني بما علمني ويعلمني ما ينفعني ويزدني علما.

شيدوح هند

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حممتي ومنحتني الحياة، وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها إلى من كان دعائها سر نجاحي " أمي " الغالية حفظها الله.

إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة " أبي " الغالي رعاه الله.

وأيضاً أهدي هذا العمل إلى سندي في الحياة إخوتي إلى كل الأساتذة الكرام الذين أشرفوا علينا طيلة سنوات الدراسة.

أورال رميساء

شكر وتقدير

الحمد لله على ما تم، نشكر الله على توفيقه لنا، كما نشكر الأستاذ المشرف جمال بوثلجة على دعمه وتوجيهه الدائم، نشكر جميع عمال مركب صناعة البلاستيك بولاية سكيكدة وبالأخص عمال دائرة التموين على حسن إستقبالهم لنا، كما نشكر كل من دعمنا سواء من بعيد أو من قريب، وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر إلى والدينا على دعمهم الدائم، كما نشكر جميع أساتذة قسم العلوم التجارية على نصائحهم وتشجيعاتهم لنا طيلة مشوارنا الجامعي.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع الشراء الدولي في المؤسسات الصناعية، بحيث يعتبر الشراء الدولي من الأنشطة المهمة والتي تعتمد عليها للمؤسسة الصناعية، إذ يعتبر الشراء الدولي عنصر جوهري في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال شراء مختلف المنتجات والمواد التي تدخل في عملية إنتاجها، وعليه قمنا بدراسة واقع الشراء الدولي على أرض الواقع من خلال دراستنا الميدانية بمركب صناعة البلاستيك بسكيكدة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع عمال مصلحة التموين وكذا عمال مصلحة تسيير المخزون بإعتبارهما الأكثر استخداما لعمليات الشراء الدولي، إذ قمنا بإعداد العديد من الأسئلة، حيث قاموا بالإجابة عليهم بكل شفافية، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها للشراء الدولي مكانة أساسية لأنه يعزز الإنتاج و يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال إرضاء العملاء، بالإضافة إلى أنه إجراءات الشراء في المؤسسة الصناعية تخضع إلى معايير الجودة العالمية. ومنه يتعين على مركب صناعة البلاستيك عقد شراكة مع الموردين الدائمين لتحقيق إمداد مستمر من السلع التي تشمل التركيب والتشغيل وتدريب عمال المؤسسة، خاصة التدريب على أجهزة عالية التقنية.

الكلمات المفتاحية: الشراء الدولي، مركب البلاستيك سكيكدة CP2K.

Abstract

This study aims to study the reality of international purchasing in industrial institutions, as international purchasing is considered one of the important activities on which the industrial institution depends, as international purchasing is considered an essential element in raising the productivity of the institution thought the purchase of various products and materials that enter into its production process, and accordingly we studied the reality of international purchasing on the ground through our filed study in the plastics industry. complex in skikda, in addition to personal interviews with the workers of the supply department and the workers of the inventory management department, as they are the most used for international purchasing operations; We prepared many questions, and they answered them with complete transparency

Among the findings is international purchasing status essential because it enhances production and contributes to achieving the organization goals through customer satisfaction, in addition to the fact that the purchasing procedures in the industrial organization are subject to international quality standards, and therefore the plastics industry must enter into a partnership with permanent supply of goods that include installation. operation, and training of workers the institution, especially training on high-tech devices.

Key Words: International purchase. Plastic composite

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
مقدمة	أ_ ث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
تمهيد	6
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	7
المطلب الأول: أساسيات حول الشراء الدولي	7
الفرع الأول: مراحل تطور وظيفة الشراء	7
الفرع الثاني: مفهوم وظيفة الشراء وأهميتها	8
المطلب الثاني: خطوات وسياسات الشراء الدولي	10
الفرع الأول: خطوات الشراء الدولي	10
الفرع الثاني: سياسات الشراء الدولي	12
المطلب الثالث: عمليات التفاوض في الشراء الدولي	14
الفرع الأول: ماهية التفاوض	14
الفرع الثاني: عمليات التفاوض في الشراء الدولي	15
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	16
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	16
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية	20
المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية	22
خلاصة	25
الفصل الثاني: تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك-سكيدة-	26

27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم مركب البلاستيك بسكيكدة والمصلحة محل التبرص
28	المطلب الأول: نشأة وتطور مركب البلاستيك بسكيكدة
28	الفرع الأول: نبذة تاريخية للمركب
29	الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للمركب ونشاطه الأساسي
29	الفرع الثالث: مهام المركب
32	المطلب الثاني: مؤشرات مركب البلاستيك بسكيكدة
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك بسكيكدة
33	المطلب الرابع: تقديم المصلحة محل التبرص
34	الفرع الأول: التعريف بدائرة التموين
35	الفرع الثاني: أهمية دائرة التموين
36	الفرع الثالث: تنظيم دائرة التموين
37	المبحث الثاني: عرض وتحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك- سكيكدة-
38	المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات
37	الفرع الأول: الملاحظة
37	الفرع الثاني: المقابلة
38	المطلب الثاني: عرض وتحليل أجوبة المقابلة
38	الفرع الأول: عرض الأسئلة وتحليل الأجوبة المتعلقة بعملية الشراء الدولي في مركب البلاستيك بسكيكدة
56	الفرع الثاني: عرض الأسئلة وتحليل الأجوبة المتعلقة بالموردين
57	المطلب الثالث: تقييم التبرص والتقييم الشخصي
58	الفرع الأول: تقييم التبرص
58	الفرع الثاني: التقييم الشخصي
59	خلاصة
59	الخاتمة
63	المراجع
67	الملاحق

فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	عدد عمال مركب البلاستيك بسكيدة	01
48	عقود الشراء باستشارة الموردين	02
49	عقود الشراء بالتراضي	03

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك بسكيدة	01
36	الهيكل التنظيمي لدائرة التموين	02

فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	عدد عمال مركب البلاستيك بسكيدة	01
69	رقم المبيعات	02
70	فاتورة شراء زبون	03
71	طلب شراء	04
72	طلب إعادة تخزين	05

مقدمة

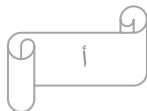
تواجه المنظمات في جميع مجالات الأعمال، سواء على المستوى الدولي أو المحلي العديد من التحديات والتغيرات التي تؤثر على أداءها، وبسبب العوامل البيئية والإقتصادية والسياسية المؤثرة على الأداء خاصة في الآونة الأخيرة، أصبحت المنظمات التي تتمتع بالجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها هي الوحيدة القادرة على البقاء والإستمرار، لذا لتحقيق النجاح في تحقيق الأهداف يجب على المنظمات إعتداد فكر إستراتيجي شامل يعزز التوجه الإستراتيجي، حيث يتم الربط بين إستراتيجية المنظمة وجميع الإدارات التنفيذية (التسويق، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية... الخ) لضمان تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

في الماضي كانت وظيفة الشراء تعتبر إدارية بحتة، لكنها الآن تعد وظيفة حيوية تؤثر على تحقيق اهداف المنظمات. هذه الوظيفة أصبحت جزءا أساسيا من السياسات الإستراتيجية للشركات المبتكرة، حيث مكنت المدراء من خلال الأزمات الإقتصادية من إدراك أهميتها والعمل على تحسين فعاليتها بشكل كبير عبر تحديد أهداف جديدة تتماشى مع الوضع الحالي.

وظيفة الشراء لم تعد مجرد دعم لوجيستي، بل أصبحت محركا لنمو الشركة، حيث يمكن للمسؤولين عن المشتريات أن يكونوا مفاوضين حقيقيين ولم يعودوا يقتصرون على تنفيذ ومتابعة الإجراءات الإدارية فقط. كما يساهمون في صنع القرار بفضل تحديد سياسات الشراء الفعالة منذ بداية نشاط الشركة.

وتزداد أهمية وظيفة التمويل عندما نعلم أن معظم مصادر التمويل تأتي من الخارج، خاصة في الدول النامية مما يتطلب إنفاق سيولة مالية كبيرة من قبل المؤسسة، لذلك ينبغي وضع خطة إستراتيجية قصيرة ومتوسطة المدى للتمويل، مع العلم أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

من هذا المنطلق تعتبر وظيفة الشراء من أهم وظائف المنظمة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو طبيعتها حيث ترتبط الأهداف الخاصة لإدارة المشتريات بالأهداف الأساسية والعامّة للمنظمات، خاصة وأن لها تأثيرا مباشرا على الجوانب المالية للمنظمات ومركزها المالي والتنافسي ودرجة الربحية والسيولة إلى جانب تأثيرها الملموس على إستمرارية وتكرار دورة أعمال المنظمات وحتى على الإقتصاد القومي.



إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق ذكره قمنا بوضع السؤال الرئيسي الذي تدور حوله الدراسة والذي يمثل محور الدراسة كما يلي:

ما هو واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك بالمؤسسة الوطنية سوناطراك سكيكدة؟

ولإبراز معالم مشكلة الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير كبير لعمليات الشراء الدولي في مركب البلاستيك سكيكدة على العملية الإنتاجية له؟
- ماهي إنعكاسات عقود الشراء الدولي في مركب البلاستيك على توقيت تسليم المشتريات؟
- ما مكانة التخطيط لعمليات الشراء الدولي في المركب في تحقيق أهداف اللوجستيك؟
- ما دور القدرة التفاوضية لإدارة المركب في إنجاح عمليات الشراء الدولي؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن تحديد عدة فرضيات التي ستشكل أساس دراستنا، يمكن تلخيص الفرضيات في النقاط التالية:

- ✓ يوجد تأثير كبير لعمليات الشراء الدولي في مركب البلاستيك -سكيكدة- على العملية الإنتاجية له.
- ✓ يفترض إبرام عقود الشراء الدولي في مركب البلاستيك يقلل من مخاطر التأخر في التسليم.
- ✓ كلما كان هناك تخطيط لعمليات الشراء الدولي في المركب كلما حقق أهداف لوجستية (7R).
- ✓ نجاح عمليات الشراء الدولي في المركب مبني على القوة التفاوضية لإدارة المركب.

أسباب اختيار الموضوع

تم إختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي ويمكن الإشارة إليها في الآتي:

الأسباب الموضوعية

- طبيعة موضوع الدراسة الذي يعد من المواضيع الأساسية والحساسة في المؤسسات الصناعية، إذ يحتاج هذا الموضوع للبحث والإثراء وتقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها تلك المؤسسات.
- نقص الدراسات المقدمة في هذا المجال، وخاصة جامعة سكيكدة، وهذا يعتبر إضافة ومرجعاً للدفعات القادمة في تخصص التجارة الدولية.
- مكانة عمليات التمويل في المؤسسة الإقتصادية الصناعية تتطلب الإهتمام من قبل الباحثين من خلال تقديم بحوث في هذا المجال الحيوي.
- إعتقاد مؤسسات الدول النامية على الشراء الخارجي بشكل كبير لا سيما فيما يتعلق بمعدات عالية التقنية التي تستعملها في العملية الإنتاجية، حيث ان تقديم هذه البحوث تفيدها في معرفة إجراءات الشراء الدولي.

الأسباب الذاتية

- الرغبة الشخصية في إثراء والإطلاع على هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية.
- أيضا تماشي الموضوع مع التخصص.
- الرغبة في تقديم دراسة علمية من شأنها تقديم مساعدة للمؤسسات الإقتصادية والصناعية،

أهداف وأهمية الدراسة

أهداف الدراسة

- تحديد تأثير عمليات الشراء الدولي في مركب البلاستيك سكيكدة على العملية الإنتاجية له.
- إبراز إعتكاسات عقود الشراء الدولي في مركب البلاستيك على توقيت تسلم المشتريات.
- دراسة مكانة التخطيط لعمليات الشراء الدولي في المركب في تحقيق أهداف اللوجستيك.
- تحديد دور القدرة التفاوضية لإدارة المركب في إنجاح عمليات الشراء الدولي.

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الشراء الدولي من تأثيرها الجوهري على نجاح وإستمرار المؤسسة الصناعية والذي يتوقف على الفاعلية والكفاءة القيام بنشاط الشراء.

- عمليات الشراء الدولي محل إهتمام الكثير من المؤسسات الصناعية التي لها أثر على الإنتاج وجودته وحجمه، مما أدى ذلك إلى وجود حاجة ماسة إلى وظيفة تهتم وتنظم إجراءات الحصول على مواد تحقق أهداف المؤسسة.

حدود الدراسة

بالنسبة للحدود المكانية فتمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية سوناطراك وبالذات في مركب البلاستيك في دائرة التموين، أما الحدود الزمانية فكانت الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/04/24 إلى غاية 2024/06/02.

منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللإمام بجميع جوانب الموضوع تم الإعتماد في هذه الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي والتحليلي إذ يعتبر من أنسب المناهج البحثية لتقرير الحقائق، وفهم مكونات الدراسة بنوع من الدقة والتفصيل من أجل تحديد مختلف أبعادها، أما في الجانب الميداني فقد إعتدنا على منهج دراسة حالة والتي قمنا فيها بإستكشاف واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك - سكيكدة-.

صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي تلقيناها في فترة إعداد البحث هو طابع السرية التي تتسم بها بعض الدوائر ومنه صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق الثبوتية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة

تبعاً للأهداف المرجوة من البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، حيث قمنا بتخصيص الفصل الأول للدراسة النظرية والفصل الثاني للدراسة التطبيقية، سبقتهم مقدمة وعقبهم خاتمة وكذا بعض الإقتراحات.

تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للشراء الدولي وقسم إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة يليه المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة.

أما الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك - سكيكدة- فقد قسم إلى مبحثين، تناول المبحث الأول تعريف مركب البلاستيك، والمبحث الثاني عرض وتحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك - سكيكدة-.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد

من خلال هذا الفصل يمكن التعرف على ماهية وظيفة الشراء وسياساتها بالإضافة إلى عمليات التفاوض في الشراء الدولي وذلك من خلال التطرق إليهم في الجانب النظري، كما يتناول أهم الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع باللغتين العربية والأجنبية وفي الأخير يتم تقديم الإضافات التي نراها لم تتناولها تلك الدراسات بشكل مفصل.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم أساسيات الشراء الدولي وخطواته وسياساته.

المطلب الأول: أساسيات حول الشراء الدولي

هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى تطور وظيفة الشراء ثم إلى تعريفها وكذلك أهميتها.

الفرع الأول: مراحل تطور وظيفة الشراء

إن الاهتمام بوظيفة الشراء يرجع إلى القرن التاسع عشر، حيث يعتبر من الوظائف المهمة التي تقوم المؤسسات وخاصة التي تعمل في المجال الدولي، وقد تطور هذا الإهتمام عبر الزمن حسب المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى: منذ عام 1850 حتى نهاية الستينيات من القرن الماضي

بدأ الاهتمام بوظيفة الشراء في القرن التاسع عشر، وإزدادت أهميتها خلال الحربين العالميتين بسبب دورها الحيوي في تأمين المواد الأساسية، في هذا السياق أكد هنري فايول أحد رواد إدارة الأعمال في عام 1916 على أهمية وظيفة الشراء بقوله: " معرفة كيفية البيع والشراء لا تقل أهمية عن معرفة كيفية التصنيع الجيد".

- المرحلة الثانية: وظيفة الشراء في السبعينيات

في هذه الفترة مع صدمات النفط والأزمات المالية، تباطأ النمو الإقتصادي وارتفعت أسعار الفائدة وإزدادت المناقشات حول تأثير نسبة العرض على الطلب، ما جعل وظيفة الشراء تلعب دورا حيويا في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركات.

- المرحلة الثالثة: وظيفة الشراء من 1980 إلى نهاية التسعينيات

أصبحت وظيفة الشراء أكثر إحترافية، حيث إنتقلت من التركيز على خفض التكلفة إلى إدارة المخاطر والموارد الخارجية، تم إستبدال النهج " العدائي " في علاقات الموردين بنهج " علائقي " أكثر تعاونية وتطورت الشراكات مع عدد محدود من الموردين الرئيسيين¹.

- المرحلة الرابعة: وظيفة الشراء منذ العقد الأول من القرن الحادي عشر

¹ Jean-Michel Moulot and Emmanuelle Bernardin _ mesure la performance de la fonction achats. Editions d'organisation année 2010 pages 49-50-51

- بعد الأزمة المالية، أصبحت وظيفة الشراء إستراتيجية وإعترفت بها معظم الشركات كمساهم رئيسي في خلق القيمة.

- المرحلة الخامسة: وظيفة الشراء في الوقت الحاضر

تتوازن مهام وظيفة الشراء الإستراتيجي بين إدارة التكلفة وخلق القيمة وإدارة المخاطر، مما يجعلها تلعب دورا رئيسيا في الحفاظ على القدرة التنافسية للشركات.

الفرع الثاني: مفهوم وظيفة الشراء وأهميتها

أولاً: مفهوم وظيفة الشراء

التعريف الأول: تعرف وظيفة الشراء بأنها وظيفة متكاملة و مسؤولة عن التخطيط المسبق للحصول على توفير المواد الخام و تحت التصنيع والمصنوعة، وكافة المواد التي لا تدخل في أعمال الإنتاج و المعدات و الآلات و قطع الغيار و كافة مستلزمات المنظمة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه و المساهمة في تحديد كميات الشراء و مواصفاتها مع الإدارات الأخرى و إختيار مصادر الشراء المناسبة و ما ترتبط بذلك من متابعة التوريد من حيث مواعيد التسليم و إستلام المشتريات و التأكد من سلامتها و مطابقتها للمواصفات المحددة، مع العمل على تطبيق كافة الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد وما يتفق مع السياسة العامة للمنظمة وكل ذلك يتم في ضوء التنسيق التام مع الوظائف الأخرى ذات العلاقة داخل المنظمة¹.

التعريف الثاني: وظيفة الشراء هي مجموعة من الأنشطة تعنى هذه الأنشطة بتوفير الإحتياجات المادية للمنظمة بالكفاءة المطلوبة².

¹ عمر وصفي عقيلي و آخرون، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 11-12

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2010-2011، ص13

التعريف الثالث: وظيفة الشراء هي عملية إكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة في المكان والوقت المطلوبين بالسعر العادل من المورد المناسب مع الوضع في الإعتبار تكلفة حياة المنتج الكلية وتحقيق أفضل قيمة للنقود المستثمرة في الشراء¹.

أو هو مجموعة من الأنشطة التي من خلالها تحصل المنشأة على مختلف أنواع السلع والمعدات والمستلزمات والألات وذلك بالكمية والجودة والسعر المناسب في الوقت المناسب، ومن مصدر الشراء المناسب، بما يحققه استمرار عمليات الإنتاج وبما يتفق مع ظروف المنظمة ويحقق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة².

من خلال التعاريف السابقة يمكننا الإستنتاج بأن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وإدارة إحتياجات المشروع من المواد والمنتجات المختلفة وفقا لسياسات محدودة وواضحة بما يخدم أنشطة المشروع الأخرى للوصول إلى الأهداف المحددة لذلك.

ثانيا: أهمية وظيفة الشراء

يعتمد نجاح المنشأة الصناعية بشكل كبير على قدرتها على تأمين المواد الأولية والمعدات اللازمة من حيث الكمية والجودة والأسعار المناسبة وفي الوقت المناسب، وقد إزدادت أهمية وظيفة الشراء نتيجة لعدة عوامل أبرزها:

- الميل نحو تخصص إستجابة للظروف والتطورات الحالية.
- إرتفاع تكاليف المشتريات كجزء من إجمالي التكاليف في المشاريع الصناعية.
- ظهور بعض المواد والأجهزة التي تنتجها التكنولوجيا والتي تتطلب متخصصين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال شراءها والتعامل معها³.

¹ الماحي سليمان آدم سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث، ط2، السودان، 2010، ص14

² ضرار العتيبي، إبراهيم أبو سعدة، علي زهران، المشروعات الصناعية (إدارة المواد)، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص ص 40-41

³ سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد (الشراء والتخزين)، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2008، ص ص 17-18

وتتجلى أهمية الشراء في تحليل مغالاة الإنسان في استخدام المواد سواء من حيث الكمية أو المواصفات، مما يؤدي إلى زيادة النفقات. وهنا يمكن لوظيفة الشراء أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة وتقتصر مواصفات مناسبة وأقل تكلفة، كما يمكنها إعادة تقييم الكميات المطلوبة التي قد تفنقر الإدارات إلى الدقة في تقديرها¹.

المطلب الثاني: خطوات وسياسات الشراء الدولي

الفرع الأول: خطوات الشراء الدولي

1- توصيف الحاجات: بعد إكتشاف الإحتياجات من الجهة الطالبة، تقوم تلك الجهة بإعداد وصف

تفصيلي لإحتياجاتها وإرساله الى قسم المواد وهنا يتم التمييز بين الحالتين:

- حالة الأصناف الجديدة: أي التي لم يتم إستخدامها من قبل إذ يقوم قسم المواد هنا بمراجعة المواصفات الواردة بعناية، ومن ثم يجب أن يكون المشتري على دراية بجميع الأصناف، إلا أنه هو من يشتريهم ولا يجوز له عند الشراء بأي حال من الأحوال تصحيح البيانات الواردة في طلب الشراء إلا بعد الرجوع إلى الطرف الطالب والحصول على موافقته.

- حالة الأصناف غير الجديدة: وهي التي تكون مطلوبة بشكل متكرر وخاصة متطلبات الصيانة والإصلاح والتشغيل، تقوم الأقسام الطالبة أولاً بالتواصل مع قسم المستودعات، في حالة عدم توفر الصنف المستودع أو وصول الكمية المتوفرة منه إلى الحد الأدنى تقوم إدارة المستودعات بدورها بالإتصال بقسم المواد².

2- إختيار الموردين: وهنا أيضا يجب التمييز بين:

- الأصناف النموذجية ذات الاستخدام المتكرر، حيث أن الكميات المطلوبة من هذه الأصناف تتطلب جهداً أقل في إختيار الموردين الأكثر ملائمة، حيث أن العلاقات مع الموردين ربما تكون قد إستقرت وتطورت مع مرور الوقت.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1984، ص8

² محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، ط 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2010،

- أما الأصناف التي لا يتم استخدامها بشكل متكرر فهي تتطلب جهداً أقل في إختيار مصادر التوريد الأنسب، وفي جميع الأحوال يجب على إدارة المواد دعوة جميع الموردين لتقديم عرض أسعار للأصناف المراد شراءها¹.

3- إصدار أوامر التوريد: ووفقاً لهذه المرحلة يتم إصدار أوامر التوريد وإرسالها إلى المورد المختار ويعتبر هذا الطلب في حالة قبوله من قبل المورد إلزاماً تعاقدياً ملزماً لكل من البائع والمشتري.

4- المتابعة: يجب متابعة أوامر الشراء بعد الحصول على موافقة المورد للتأكد من أن البائع سيوفي بميعاد التسليم ليس فقط بالنسبة للطلبات المستعجلة ولكن بالنسبة للمواد التي تعتبر أساسية لضمان سير العمليات الصناعية وفي بعض الأحيان نجد أن بعض الموردين لا يتعاونون مع المشترين تعاوناً وثيقاً، بحيث لا يهتمهم كثيراً الإلتزام بمواعيد التسليم ويحول المورد عملياته الصناعية ويغير من جداول الإنتاج دون إشعار سابق لإدارة المبيعات أو إخطار المشتري عن التأخير المحتمل².

5- الإستلام والفحص: تصل الأصناف المنققة عليها ويتم إستلامها مبدئياً وذلك بعد فحصها كميًا، وبعد أن يتم الفحص النهائي سواء ظاهرياً أو مختبرياً يتم الإستلام النهائي للأصناف وإدخالها للمخازن ويجب التنبيه أن هناك أصنافاً يتم إستلامها في واقع الأداء مباشرة³.

- والفحص قد يتم بأساليب مختلفة، فقد يكون عن طريق العد أو اللمس والمعاينة في المخابر، وحسب طبيعة المواد إما أن يكون الفحص المخبري لكامل وحدات الشحنة أو لعينة عشوائية منها. وإذا أشارت نتائج الفحص بقبول البضاعة فيتم تحديد وثيقة تضم المعلومات التالية:

إسم البائع "المورد"، الكمية المستلمة، الكمية المرفوضة، الكمية المقبولة مبدئياً ومن ثم توجيه المواد المستلمة والمقبولة إلى المخازن⁴.

¹ محمد الصيرفي، إدارة المواد ، مرجع سبق ذكره ، ص62

² عاطف جابر طه عبد الحكيم، إدارة المشتريات (مدخل منظومة إدارة المواد)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2008، ص 65

³ محمد حافظ حجازي، إدارة المواد في المنظمات الفندقية، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، 2013، ص86

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، القاهرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص28

- 6- **مراجعة الفواتير:** تختص هذه المرحلة بالقيام بمراجعة الفواتير بدرجة كافية من الدقة والسرعة حتى تتمكن الإدارة المالية من دفع قيمة الفاتورة إلى المورد الإستفادة من خصم تعجيل الدفع والخصم النقدي بجانب الاحتفاظ بالعلاقات الطيبة مع الموردين.
- تتم المراجعة بمطابقة ثنائية لكل من أمر التوريد مع تقرير الإستلام تعني التأكد من تطابق المواصفات والكمية لمحتويات الطلبية، وتتولى هذه العملية الإدارة المالية وقد تقوم بذلك إدارة المشتريات ولكن يفضل من الناحية العملية قيام الإدارة المالية بهذه المهمة لعدة إعتبارات.
- **الإضافة والتسجيل:** بعد الموافقة على دفع ثمن أمر التوريد وقبول الأصناف وإستلامها نهائياً، يكون أمين المستودع مسؤولاً عن إصدار إذن الإضافة ويعني هذا التصريح إضافة الأصناف إلى عهده في المستودعات.
- وتنتهي خطوات الشراء بمجرد الإنتهاء من هذه الإجراءات ومن ثم يتم رفع فواتير الموردين إلى قسم الحسابات مع ضرورة التأكد من إتمام سدادها في المواعيد المتفق عليها لضمان سيرورة العمل بالإضافة لكونها تهدف الى توطيد العلاقة بين الموردين¹.

الفرع الثاني: سياسات الشراء الدولي

- تتمثل سياسات الشراء الدولي فيما يلي:
- 1- **الشراء بالجودة المناسبة:** في مجال الأعمال التجارية والصناعية يتم تعريف الجودة على أساس علاقتها بالحاجة أو الوظيفة التي تلبها. ويعني مدى ملائمة العنصر لمواكبة حاجة حالة محددة ومطابقته للإشتراكات المطلوبة. أن تحديد الجودة يمثل نقطة البداية بعد تحديد الإحتياجات المطلوبة من مستلزمات الإنتاج، لأن تحديد الجودة هو ما يحدد السعر والكمية المشتراة ومصادر الشراء، كما أنه يؤثر على تحديد وقت الشراء وبدون تحديد مستوى الجودة المطلوبة لن تكون هناك فائدة من مناقشة السعر أو أي شيء من العناصر المؤثرة على قرار الشراء.
- وتعرف الجودة المناسبة بأنها الجودة التي يجب الحصول عليها بأقل سعر وتكلفة تتناسب مع الحاجة التي تم الشراء من أجلها. ويرتبط مفهوم الجودة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على

¹ نظمية عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص101

مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها، الملائمة هي مقياس أو معيار للتأكد من أن المواد المتاحة تتوافق تماما مع الغرض الذي تستخدم من أجله. حيث يشير مفهوم الجودة إلى مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في السلعة حتى تعتبر مقبولة أو مناسبة، ويجب أن تكون هذه الصفات أو الخصائص قابلة للوصف أو القياس¹.

2- **الشراء بالكمية المناسبة:** الكمية المناسبة هي أحد العوامل المؤثرة على قرار الشراء بعد عامل الجودة المناسبة، وذلك لأنه بعد قرار تحديد الاحتياجات المطلوبة لمواصفات المناسبة يأتي تحديد الكمية التي يجب شراءها، ويجب على إدارة المشتريات تحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والاحتياجات التي تحددها عملية الإنتاج².

3- **الشراء بالسعر المناسب:** السعر المناسب هو السعر الذي يمكن للمنظمة المشتري دفعه مقابل الحصول على الفائدة المرجوة من هذا السعر المدفوع مقابل المواد، أي أن التضحية النقدية للمشتري تغطي أو تتجاوز احتياجاته ومتطلباته الإستخدامية لأعماله وأنشطته. ويجب أن يتميز السعر المناسب بخاصيتين أساسيتين هما:

- الملائمة أي الحصول على المنفعة المطلوبة التي تلبي احتياجات ورغبات المشتري.
- خاصية إقتصادية أي أقل تكلفة³.

- يمكن تعريف السعر المناسب بأنه القيمة التي يمكن التضحية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة، وترتبط هذه القيمة بعوامل كثيرة منها ما يلي:

- العوامل الإقتصادية وأهمها المنافسة والإحتكار.
- تكلفة البضاعة المراد شراءها.
- جودة البضاعة المطلوبة إذ أن هناك علاقة بين السعر وجودة السلع والمواد المطلوبة⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد والإمداد، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، ص 59

² حفطي محمد سليمان، إدارة الإنتاج، دار الجامعات، القاهرة، 1979 ص 239

³ خضير كاظم حمود، إدارة المواد، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 65-66

⁴ محمد كمال علي زعيتير، الإدارة العامة لوظيفتي الشراء والتخزين، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2017،

4- **الشراء من المصدر المناسب:** لقد قيل أن مفتاح قرار الشراء يكمن في إختيار المورد، كما أن نجاح إدارة الشراء يتمثل في إختيارها لمصدر التوريد الذي يوفر لها السعر المناسب والجودة المناسبة في الوقت المناسب كما أن السياسة الناجحة لإدارة الشراء هي التعرف على عدد أكبر من الموردين لإختيار أفضلهم.

- بعد إختيار مصادر التوريد المناسبة تتويجا للأسس ومبادئ الشراء الناجحة، حيث لا يمكن فصل عملية إختيار المصدر أو المورد الجيد عن مسائل الجودة المناسبة، والكمية المناسبة والسعر المناسب، والخدمة المناسبة والتي تسمى مجتمعة بالمبادئ العلمية¹.

5- **الشراء في الوقت المناسب:** إن المهمة الأساسية لإدارة الشراء هي توفير إحتياجات المنشأة من المواد في الوقت المناسب والكمية المناسبة حتى لا يتوقف خط الإنتاج، بمعنى آخر أن مهمة إدارة الشراء الأولى تتمثل في ضمان تدفق عناصر الإنتاج المختلفة حتى تتمكن المؤسسة في الإستمرار في عملياتها الإنتاجية، لذلك لابد لإدارة الشراء الأخذ بعين الإعتبار في هذا المجال الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة إلى مخازن المنشأة كما يجب الأخذ بعين الإعتبار أن طبيعة المادة وسوقها يؤثران على تحديد الوقت المناسب للشراء².

المطلب الثالث: خطوات التفاوض في الشراء الدولي

الفرع الأول: ماهية التفاوض

في هذا الفرع سنتعرف على مفهوم التفاوض حيث يوجد له عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: التفاوض هو موقف تعبيرى حركي، قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض، تبادل، مواءمة وتكييف وجهات النظر، وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو إتجاه الغير³.

¹ غانم فنجان، محمد عبد الحسين، إدارة المشتريات، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1987، ص176

² مهدي حسن زويلف، احمد القاظمين، الرقابة الإدارية مدخل كمي، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص84

³ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص21

التعريف الثاني: هو عملية حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك بهدف الوصول إلى إتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما¹.

الفرع الثاني: عمليات التفاوض في الشراء الدولي

في هذا الفرع سنتعرف على أهم مراحل التفاوض في الشراء الدولي حيث تتبع الأطراف المتفاوضة على عملية الشراء في الشركة مراحل التفاوض التالية:

- 1- **تحديد موضوع التفاوض والهدف العام:** تتحدد الأطراف التي تتفاوض على شراء الشركة المنتج الذي سيتم التفاوض عليه حوله من أجل الحصول على عروض أفضل من العروض التي يقدمها المورد.
 - 2- **تحديد هدف التفاوض:** في هذه المرحلة يتم تحديد هدف التفاوض بما يتوافق مع الهدف العام للتفاوض والذي يتضمن تخفيض السعر إلى أقل حد ممكن.
 - 3- **تحديد الأطراف المتفاوضة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأطراف المتفاوضة وهي أحد الأطراف التي يقوم بالتفاوض بشأن عملية الشراء في الشركة حسب موضوع التفاوض.
 - 4- **تحديد أداة التفاوض:** تتم المفاوضات عبر الهاتف أو عبر الانترنت أو من خلال كليهما، حسب الموقف وتعتمد الحاجة إلى كل من هذه الأدوات على مسار المفاوضات.
 - 5- **بدء المفاوضات:** بعد التحضير للمفاوضات تبدأ المفاوضات ويتم التركيز على خفض السعر إلى أدنى مستوى هل هو ممكن؟
 - 6- **إختتام المفاوضات:** بعد الإتفاق على صفقة الشراء، يتم إستلام البضاعة والدفع.
- هناك بعض المراحل في عملية الشراء والتي تعتبر مراحل مهمة في عملية التفاوض وهي:
- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية: تعتبر أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض عليها.
 - تهيئة المناخ للتفاوض: حيث تعتبر هذه الخطوة خطوة مستمرة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عمليات التفاوض.

¹ لذا محمد، كيف تصبح مفاوضا فعالا، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص14

- قبول الخصم للتفاوض: وهي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس في مائدة المفاوضات.
- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً وذلك من خلال:
 - إختيار أعضاء فريق التفاوض وتدريبهم على القيام بعملية لتفاوض المطلوبة.
 - وضع الإستراتيجيات التفاوضية وإختيار السياسات التفاوضية المناسبة.
 - بدء جلسات التفاوض الفعلية تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها وهي:
 - إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة.
 - الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة.
 - إستعراض المطالب، تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر¹.

¹ كايلى ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية أل دوداح، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص ص 119-120

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الشراء الدولي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. حيث سنقدم في هذا المبحث عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الإتفاق والإختلاف بينها، كما سنوضح أيضاً الفجوة العلمية من خلال التعرف على إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

• دراسة بوريش مهني الموسومة بعنوان " أهمية التحكم في وظيفة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة

الصناعية - دراسة حالة المركب الصناعي ALFADITEX ببجاية) 2023¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على وظيفة الشراء كونها عاملاً مهماً وأساسياً في تحديد وتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وإعتمدت هذه الدراسة على المقابلة الشخصية مع الأطراف القائمة على إعداد مختلف هذه الوثائق والمشرفين عليهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وظيفة الشراء يمكن أن تحقق قيمة مضافة للمؤسسة الصناعية خاصة لا تقل عن تلك التي تحققها العمليات الإنتاجية لهذه المؤسسة.
- وظيفة الشراء تمثل إحدى الوظائف التابعة للمؤسسة وتقع عليها مسؤولية المساهمة بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير إنتاجيتها باستمرار.
- إقتصاد 10% فقط من تكلفة المشتريات يؤدي إلى تخفيض خسارة المركب الصناعي ALFADITEX بنسبة 12%.

¹ بوريش مهني، أهمية التحكم في وظيفة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة المركب الصناعي ALFADITEX ببجاية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 08، العدد الثاني. جامعة المسيلة، الجزائر.

- دراسة برحومة عبد الحميد ومحادي عثمان الموسومة بعنوان " دور فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة - دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة خلال الفترة 2009-2018 ".¹(2020)

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهمية التسيير الجيد لإدارة الشراء، وما له إنعكاس على ربحية المؤسسات الاقتصادية. وإعتمدت هذه الدراسة على أدوات الملاحظة والمقابلة الشخصية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- لإدارة الشراء بالمركب أهمية كبيرة نظرا لحجم الأموال المستثمرة في الشراء، إذ تقارب الأموال الموجهة للشراء ما يقارب نسبة 70% من مجموع الأموال المستثمرة داخل المؤسسة.

- عرفت تكاليف الشراء بالمركب خلال الفترة 2009-2018 زيادة كبيرة، وهذا يرجع إلى السياسة التوسعية للمؤسسة وزيادة الحصة السوقية.

- تقاس فعالية إدارة الشراء بمؤشر الفعالية الذي يدرس قيمة الشراء مقارنة مع رقم الأعمال.

• دراسة زرادنة محمد وقازي أول محمد شكري الموسومة بعنوان " تأثير إدارة الشراء الدولي على أداء العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة -sofact -spa لإنتاج الاغطية النسيجية" (2020)²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير سياسة الشراء الدولي متمثلة في الأبعاد التالية (جودة المشتريات، تكلفة المشتريات، توقيت الحصول على المشتريات وكمية المشتريات) على أداء العملية الإنتاجية. وإعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبيان من أجل إستخلاص النتائج.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

¹ برحومة عبد الحميد ومحادي عثمان، دور فعالية الشراء في زيادة ربحية المؤسسة - دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة خلال الفترة 2009-2018،- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01. جامعة المسيلة، الجزائر.

² زرادنة محمد وقازي اول محمد شكري، تأثير إدارة الشراء الدولي على أداء العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة -sofact -spa لإنتاج الاغطية النسيجية-، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 14، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر.

- تعد إدارة الشراء الدولي من الإستراتيجيات المهمة في المؤسسات الإنتاجية لدورها في توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج ضمانا لسيرورة العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود سياسة واضحة من قبل المؤسسة محل الدراسة نحو تحسين أداء عملياتها الإنتاجية وذلك من خلال توفير المدخلات من المادة الأولية بالجودة والكمية المناسبة وفي الوقت المحدد وعند تكلفة شراء مناسبة.

- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية وجود تبني لأنشطة الشراء الدولي من قبل المؤسسة محل الدراسة.

• دراسة عثمان محادي الموسومة بعنوان " دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية" - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- (2020)¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى وجود ارتباط بين وظيفتي الشراء والتخزين لإدارة التموين ومؤشرات قياس الأداء الإنتاجي ومدى إمكانيتها في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة. إعتمدت هذه الدراسة على أدوات الملاحظة والمقابلة في إستخلاص النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تقوم إدارة التموين بمجموعة من العمليات والإجراءات التي تعمل على توفير المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة، لإستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك بالكمية المطلوبة وبجودة مناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى إستلام المواد وتخزينها ومتابعتها بعد نقلها إلى المخازن.

- إدارة التموين ما هي الا تكامل بين وظيفتي الشراء والتخزين.

- تساهم إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي من جودة المدخلات التي تؤثر إيجابا على جودة مخرجات العملية الإنتاجية.

• دراسة غريب الطاوس ودريد حنان الموسومة بعنوان " دور مركز الشراء في تحسين العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية - دراسة تحليلية- " (2019)²

¹ عثمان محادي، دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

² غريب الطاوس ودريد حنان، دور مركز الشراء في تحسين العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية - دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، جامعة تبسة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير مركز الشراء على تحسين العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية. وإعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان في جمع المعلومات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تعتبر عملية شراء المنتجات من العمليات المهمة والأساسية في المنظمات الصناعية، ويعود ذلك إلى حاجة المنظمة إلى شراء المنتجات ذات الجودة العالية حتى تتمكن من تنفيذ خططها الإنتاجية.
- تولي المنظمات الصناعية إهتماما ببناء علاقات جيدة مع الأطراف ذات المصلحة وعلى رأسها المورد.
- تركز المنظمات الصناعية لولاية تبسة على عملية التخطيط المسبق لجوانب الشراء، فيقوم مركز الشراء من خلالها بتحديد الإحتياجات، البحث عن المعلومات، تقسيم الأدوار والمهام وإختيار المعايير للمفاضلة بين الموردين.

• دراسة مرسلي فريدة الموسومة بعنوان " هدف إعادة تنظيم وظيفة الشراء - حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى" (2009)¹

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء في إنجاز المنتج النهائي داخل المؤسسة ومدى تأثير التكاليف الكلية بتكلفة الشراء. حيث إعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أوضحت لنا الدراسة النظرية أن المؤسسة الحالية مجبرة على إرضاء الزبون بكل الوسائل، والتقرب منه أكثر فأكثر، ولا يتسنى لها ذلك إذا أعادت تصميم هيكلها بما يتوافق مع أهداف الشراء الجيد.
- كبير الفجوة بين المعارف النظرية والواقع العملي في المؤسسات فمن خلال ما تطرقت إليه هذه الدراسة في الفصل الثاني بخصوص إستراتيجيات الشراء المختلفة ومفهوم التسويق الشرائي لا تعرف تجسيدا في واقع المؤسسات الجزائرية.

¹ مرسللي فريدة، هدف إعادة تنظيم وظيفة الشراء - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى-، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر3.

- بينت الدراسة التطبيقية أن حالات تغيير النظام داخل المؤسسة محل الدراسة لم يكن وراءه تحقيق أهداف التنظيم الجيد بل كان لأغراض أخرى كترقية بعض الأفراد بخلق مناصب ومسؤوليات جديدة أو لتتحية شخص من منصبه، وأحيانا يكون سبب إعادة التنظيم مفروضا عليها كخلق مديرية الجودة من أجل حصولها على شهادة الإيزو.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالغة الاجنبية

- **Nawel Nadara 2016- Développement des stratégies d'achat et mesure de performances groupement Sonatrach- AGIP(2016)¹**

تمثلت إشكالية الدراسة في ماهي وظيفة الشراء وكيفية تحسينها؟ وكيفية تصميم وتفيد عملية شراء إستراتيجية لتلبية الإحتياجات بطريقة مثلى في المؤسسات البترولية؟

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وظيفة الشراء في المؤسسات الصناعية البترولية يجب أن تقوم على التنسيق والتخطيط الإستراتيجي.
- دراسة طلبات الشراء وتحديد الإحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأثر على اختيار سياسة الشراء الناجحة وتجنب التكاليف الزائدة.

- **Papers in purchasing and supply management: A capability-based perspective, A PHD thesis submitted to school of business and social sciences, Arabs university, Denmark²**

تمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما دور إدارة الشراء كنشاط إستراتيجي في المؤسسة؟

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- يمكن إدارة مخاطر سلسلة التوريد من خلال تحسين العلاقات بين الأطراف الخارجية، وجمع وتحليل المعلومات القائمة على السوق ومساهمتها في زيادة قدرة التفاوض.
- ضرورة تمتع مديري المشتريات بمستوى عال من الذكاء في عملية إستباقية لجمع المعلومات عن الأسواق.

¹ Nawel Nedara, développement des stratégies d'achat et mesure de performances. Ingénieur procurèrent institue Algérien de pétrol.2016

² <https://pure-jv-dk>

- Victor Dubolazov, Zoya Simakova, Iuliia Iusma " The Impact of Digital Technologies on Procurement Infrastructure and Functions at Industrial Enterprises¹"

- تمثلت إشكالية هذه الدراسة في كيف تأثر التقنيات الرقمية على البنية التحتية للمشتريات ووظائفها في المؤسسات الصناعية؟
من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن استخدام التقنيات الرقمية في مجال الخدمات اللوجستية في العديد من المؤسسات الصناعية في روسيا لا يزال في بدايته.

- يجب على المتخصصين في مجال الإقتصاد والإدارة والخدمات اللوجستية الإنتباه إلى التغييرات في نظام إدارة الأنشطة اللوجستية.

- هناك العديد من مصادر البيانات الضخمة التي يمكن إستخدامها لسوق البحث عن المواد وإختيار الموردين.

- تعد المفاوضات مع الموردين مرحلة مهمة ومسؤولة وأقل رسمية وخاضعة للرقابة في لوجستيات الشراء.

- Faiza Hamdi « Optimisation et planification de L’approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs »²

جاءت هذه الدراسة بهدف تعريف الخدمات اللوجستية، كما عرفت أنواع مخاطر الخدمات اللوجستية كما تطرقت إلى تحديد المخاطر اللوجستية وتقييم ومراقبة ومتابعة الأخطار .
من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يجب منح الأدوات التي تسمح بإتخاذ قرارات لمواجهة المخاطر المتعلقة بالخدمات اللوجستية.

المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية

سنعرض في هذا المطلب علاقة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية وأهم ما يميز الدراسات السابقة

- أولاً: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

¹WWW.atlantis-press.com

² Faiza Hamdi, optimisation et planification de l’approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, doctorat de l’université de Toulouse
HTTPS://: theses, Hal, science / Tel 01561072

- أوجه التشابه:
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة حيث نجد أن أغلب الدراسات إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (برحومة عبد الحميد ومحادي عثمان ودراسة زرادنة محمد).
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة حيث استخدمت أداة المقابلة الشخصية والملاحظة في جمع المعلومات.
 - تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع وظيفة الشراء في المؤسسة الصناعية.
 - تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان التبرص حيث أجريت معظم هذه الدراسات في مؤسسات صناعية.
- ثانياً: القيمة المضافة للدراسة الحالية**

- على الرغم من وجود نقاط تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنه توجد مجموعة من نقاط إختلاف تعتبر قيمة مضافة لهذه الدراسة وسيتم إبراز هذه الأخيرة فيما يلي:
- تناولت الدراسة الحالية الشراء الدولي بإعتباره وظيفة أساسية في العملية الإنتاجية والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تلبية حاجياتها مما تتطلبه العملية الإنتاجية.
- إختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الإطار الزمني إذ أن الدراسات السابقة كانت في سنوات من 2009 الى غاية 2023 أما الدراسة الحالية فكانت في سنة 2024.
- من ناحية الأدوات المستعملة بعض الدراسات إعتمدت على أدوات الإستبيان والمقابلة لجمع المعلومات والقيام بتحليله من خلال برنامج Spss وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عكس الدراسة الحالية إعتمدت أدوات المقابلة والملاحظة في الدراسة الميدانية وتحليلها بواسطة المنهج التحليل الوصفي.
- التطرق إلى إجراءات وسياسات الشراء الدولي المعتمدة في مركب صناعة البلاستيك CP2K وهو عنصر لم يتم ذكره في الدراسات السابقة.

- قامت هذه الدراسة بالتركيز على عمليات إبرام عقود الشراء الدولي في مركب البلاستيك بهدف التقليل من مخاطر التأخر في التسليم.
- من ناحية المجال الدراسة الحالية تركز على إبراز واقع الشراء الدولي في المؤسسات الصناعية بإختلاف الدراسات السابقة التي ركزت فقط على وظيفة الشراء.
- الهدف من هذه الدراسة الحالية هو تحديد تأثير عمليات الشراء الدولي في مركب البلاستيك سكيكدة على العملية الإنتاجية له، وهذا يختلف عن أهداف الدراسات السابقة التي معظمها تهدف إلى إظهار أهمية وظيفة الشراء الدولي في المؤسسة.
- من حيث النتائج المحققة إذ أن نتائج الدراسة الحالية تعطي بعد مختلف عن الدراسات السابقة من حيث التطور والتقدم في مجال الشراء الدولي من خلال إبرام العقود الدولية والصفقات وهذا الأمر الذي يجعل من هذه الدراسة قيمة مضافة في تخصص المالية والتجارة الدولية.
- تم تناول عمليات التفاوض وخطواته في الشراء الدولي وهو عنصر لم تتناوله الدراسات السابقة.
- ومن خلال ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها يمكننا الوصول إلى أهداف الدراسة.

خلاصة

يعتبر الشراء الدولي من الوظائف الأساسية والمهمة في المؤسسة، وخاصة تلك التي تمارس نشاط صناعي وتعتمد على توفير السلع والخدمات بشكل مستمر يضمن لها عدم توقف الوظائف الأساسية، فهي الوظيفة المسؤولة على توفير السلع والخدمات اللازمة لحاجات المؤسسة، هذه المهمة تنفذ من خلال إحترام إجراءات وسياسات الشراء الدولي وكذلك من خلال إحترام طرق التفاوض فيها.

فمصالح الشراء داخل المؤسسة تقوم بالتكفل بكل طلب شراء لتوفير جميع السلع والخدمات في الأجل المحددة، وبأحسن جودة وسعر.

الفصل الثاني: تحليل واقع الشراء الدولي في مركب

البلاستيك -سكيدة--

المبحث الأول: تقديم مركب البلاستيك بسكيدة

والمصلحة محل التبرص

المبحث الثاني: عرض وتحليل واقع الشراء الدولي في

مركب البلاستيك -سكيدة-

خلاصة

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

تمهيد

من خلال هذا الفصل سيتم إسقاط ما تناولناه في الفصل الأول للدراسة على الواقع العملي للمؤسسة الوطنية سوناطراك، حيث قمنا بإختيار مركب البلاستيك -سكيكدة- التابع للمؤسسة مكانا للتربص، والذي يقوم بإنتاج مادة البوليتيلين وتصديرها محليا.

ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين أساسين، الأول يخص التعريف بالمركب والمصلحة ومحل الدراسة، والمبحث الثاني تناول عرض وتحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك سكيكدة.

المبحث الأول: تقديم مركب البلاستيك -سكيكدة- ومصلحة التبرص

المطلب الأول: نشأة وتطور مركب البلاستيك - سكيكدة -

سننتظر في هذا المطلب إلى نشأة وتطور مركب البلاستيك وكذا الموقع الجغرافي للمركب ونشاطه بالإضافة إلى مهامه.

الفرع الأول: نبذة تاريخية للمركب

تأسست الشركة الوطنية للبتروكيمياء (Enip) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 257 المؤرخ في 1984 مقررًا الإجتماعي المنطقة الصناعية سكيكدة، تقوم بتحويل المحروقات سواء غازية أو سائلة إلى مواد أولية موجهة للصناعة البتروكيماوية للسوق المحلي والدولي. وكجزء من تنويع البتروكيماويات شغلت مشروع متعدد العناصر لتحقيق وحدة إنتاج البولتلان عالي الكثافة PEHD، تم إنشائه في إطار شراكة دولية إستراتيجية بين الشركة الوطنية للبتروكيمياء (Enip) والشركة متعددة الجنسيات الإسبانية (Repsol) مع فروع (Repsol quimica) أي شركة مختلطة بالإقتصاد الجزائري الإسباني لتشغيل وإنتاج المنتج النهائي.

- في عام 1988 قررت (Enip) و (Repsol) تضمين مشروع PEHD كجزء من تعاونهما.
- في عام 1989 المشروع مدرج في قائمة المشاريع ذات الأولوية للحكومة الجزائرية.
- في مارس 1990 تم التوقيع على مذكرة تفاهم بين Enip و Repsol وفي وقت لاحق تم إنشاء polymed في ديسمبر من نفس العام.
- في 1998 سوناطراك قامت بإعادة هيكلة أين تم خروج الشركة الوطنية للبتروكيمياء على شكل شركة ذات أسهم حيث بلغ رأس مالها 4101825000 دج.
- جانفي 2011 Enip مرة أخرى في مجموعة سوناطراك 100% كقسم للبتروكيماويات ومصنع polymed تحت إسم CP2K¹.

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمركب

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للمركب ونشاطه الأساسي

- يقع مركب البتروكيمياة Cp2k بداخل المنطقة الصناعية لولاية سكيكدة، حيث تبلغ مساحته حوالي 2م1382000 (166م*834م)، يحده من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق مديرية La FIR (la Force d'intervention de Réserver) أي ما يعرف بمديرية قوة التدخل والمحافضة، ومن الغرب ما كان يعرف سابقا بمركب المواد البلاستيكية CPIK، ومن الجنوب الطريق الرئيسي للمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة.
 - تعتبر وحدة البوليتيلان عالية الكثافة في سكيكدة الخط الوحيد والنشاط الأساسي للمركب لإنتاج هذه المادة وطنيا بطاقة إنتاجية تقدر ب 130,000 year/T سنويا.
- وهذه بطاقة تعريفية بإنتاج الوحدة Cp2k:

- المنتج: بوليتين عالي الكثافة PEHD
 - العملية: شيفرون فيليبس
 - المواد الأولية المستعملة: إيثيلين، إيزوبوتان، هكسان، ازوت، هيدروجين.
 - تاريخ بداية الإنتاج: 2005
- ### الفرع الثالث: مهام المركب

- يحرص مركب البتروكيمياة (CP2K) على تطبيق سياسة وإستراتيجية نشاط التكرير وإستغلال البتروكيمياة في مختلف جوانبها المتعلقة بالإستغلال، بالتسيير وبتطوير المركب، كما يحرص على تحقيق مخططات الإنتاج وفقا للكمية، النوعية، المدة والمعايير المتفق عليها والموافقة لقواعد الأمن والسلامة، وعليه ومن أجل تحقيق كل هذه الأهداف تعمل كل دوائر المركب جاهدة بالتنسيق مع بعضها البعض، فهي تقوم بمجموعة من المهام والنشاطات كل في مجاله الخاص.
- **مهام دائرة الأمن الداخلي:** تعمل دائرة الأمن الداخلي على توفير الأمن لعمال المركب ولممتلكاته على حد سواء، وذلك من خلال الحرص على التعرف المسبق على مختلف المخاطر التي تهدد سلامة وأمن العمال والممتلكات ومحاولة القضاء عليها قبل وقوعها¹.

¹ من أعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المركب

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- مهام دائرة المالية والشؤون القانونية: تحرص دائرة المالية والشؤون القانونية على إعداد كل ما يلزم المركب من تقديرات الميزانية، حساب مجموعة التكاليف والتدفق النقدي لمعرفة أسعار التكلفة لإعداد سجل المحاسبة وخطة تمويل المركب¹.
- كما تحرص الدائرة على إبرام مختلف العقود مع المتعاملين مع المركب وفقا لما تمليه القوانين السارية المفعول وكذلك التكفل بفض جميع المنازعات التي يمكن أن تنتج عن هذه العقود².
- **مهام دائرة عقد الصفقات:** تقوم دائرة عقد الصفقات بالحرص على توافق عملية عقد الصفقات داخل المركب مع الإجراءات المعمول بها في شركة سوناطراك والمتعلقة بنفس المجال.
- **مهام دائرة تكنولوجيا المعلومات:** تحرص دائرة تكنولوجيا المعلومات على تفعيل سياسة المؤسسة فيما يخص كل من مجالات الإعلام الألي، الإتصال، الوثائق والأرشيف.
- **مهام دائرة التنظيم والجودة:** تحرص دائرة التنظيم والجودة على تفعيل سياسة المؤسسة فيما يخص كل من مجالات التنظيم وإدارة الجودة.
- **مهام دائرة التقني:** تحرص دائرة التقني على القيام بعملية المراقبة، التفتيش، تحليل المنتوجات ودراسة تطور وإمكانية تحسين آلات الإنتاج لفائدة المركب في الآجال المطلوبة مع مراعاة قواعد السلامة والميزانية المتاحة.
- **مهام دائرة الأشغال الجديدة:** تسعى دائرة الأشغال الجديدة إلى إنجاز المشاريع الاستثمارية لصالح المركب مثل التهيئة، تعديل أو تمديد المنشآت داخل المركب، إنجاز المشاريع الجديدة... الخ.
- **مهام المديرية الفرعية للإستغلال:** تعمل المديرية الفرعية للإستغلال على مراقبة ومتابعة نشاطات الإستغلال وفقا لما هو مقرر في برامج ومخططات المركب، كما تحرص على تنسيق ومراقبة إنجاز مخططات التموين، الإنتاج والصيانة مراعية بذلك معايير الإستغلال، الجودة، السلامة، التكلفة، والحفاظ على البيئة.
- تتكون المديرية الفرعية للإستغلال من ثلاث دوائر وهي: دائرة الإنتاج، دائرة التموين، دائرة الصيانة.
- **مهام دائرة الإنتاج:** تعمل دائرة الإنتاج على إستغلال منشآت الإنتاج بطريقة أمثل وذلك لضمان تحقيق أهداف الإنتاج المنوطة بالمركب.

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمركب.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- مهام دائرة الصيانة: تضمن دائرة الصيانة إنجاز كل عمليات الصيانة التي يحتاج إليها المركب مع مراعات كل من الجودة، الكمية، المدة، السلامة والتكلفة.
- مهام دائرة التموين: تعمل دائرة التموين على التوفير الدائم لكل ما يلزم دوائر المركب من مواد ومعدات وقطع غيار.
- مهام المديرية الفرعية للعمال: تعمل المديرية الفرعية للعمال على إعداد وإنجاز مخططات تطوير الحياة المهنية للقوة البشرية التي يحتوي عليها المركب، وذلك من خلال التعرف على جميع احتياجات العمال من حيث التكوين من أجل تحضير وتنفيذ برنامج تكوين يتوافق مع سياسة المؤسسة وكذا يحترم المواعيد والميزانية المتاحة¹.
- كما تسعى المديرية الفرعية للعمال إلى ضمان تسيير إداري فعال داخل المؤسسة والمحافظة على الممتلكات المنقولة والغير منقولة للمركب.
- تتكون المديرية الفرعية للعمال من ثلاث دوائر وهي: دائرة الموارد البشرية، دائرة الشؤون الإدارية والإجتماعية، دائرة الوسائل العامة.
- مهام دائرة الموارد البشرية: تضمن دائرة الموارد البشرية التوفير الدائم للوسائل البشرية التي يحتاج إليها المركب من حيث الكمية والكفاءة وذلك في إطار السياسات العامة لتسيير وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- مهام دائرة الشؤون الإدارية والاجتماعية: تعمل دائرة الشؤون الإدارية والاجتماعية على إدارة وتنسيق وتوجيه نشاطات الدائرة من أجل ضمان تسيير إداري واجتماعي لعمال المركب، طبقاً للتشريعات المعمول بها في مجال العمل وكذلك جميع النصوص القانونية وسياسة المؤسسة في هذا المجال.
- مهام دائرة الوسائل العامة: تقوم دائرة الوسائل العامة بتقديم خدمات النقل والتغذية لعمال المركب، كما تعمل على تزويدهم بكل ما يلزمهم من أجهزة ومعدات فردية للوقاية وأدوات مكتبية، وكذلك العمل على تزيين الأماكن الخضراء للمركب وصيانة مكاتبه.

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمركب

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- مهام دائرة الوقاية، الأمن والبيئة: تعمل دائرة النظافة، الأمن والبيئة على تأمين السلامة للعمال ومنشآت الإنتاج وجميع ممتلكات المركب وكذلك حماية البيئة من أخطار التلوث الناجمة عن عملية الإنتاج¹.

المطلب الثاني: مؤشرات مركب البلاستيك - سكيكدة -

- عدد العمال: يبلغ عدد عمال المركب 377 عامل مقسمون كما هو موضح في الجدول التالي:

✓ الجدول رقم (1): عدد عمال مركب البلاستيك - سكيكدة -

الرتبة	عدد العمال
كبار المسؤولين	15
المهندسين	51
المديرين	65
إطارات أخرى	45
التقنيين	196
المساعدين	05
إجمالي عدد العمال	377

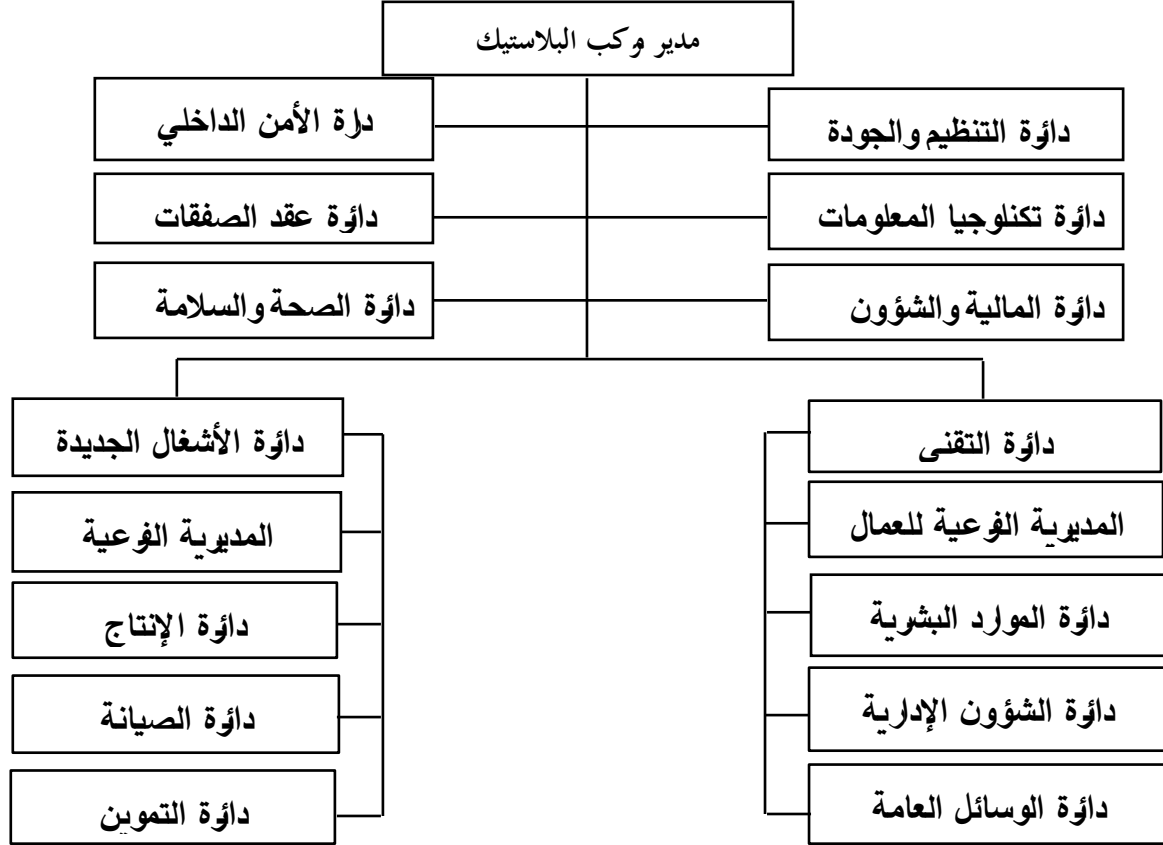
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمركب

- عدد العمال: 377 عامل (انظر الملحق رقم 1)
- رقم أعمل المؤسسة: 3739605552,08 د.ج. (انظر الملحق رقم 2)
- حجم المبيعات: 5899249660,85 د.ج. (انظر الملحق رقم 2).
- عدد الأسواق المستهدفة: تقريبا 200 سوق في السنة، منها السوق الأوروبية (فرنسا خاصة) ودول الخليج منها دبي والسوق الآسيوية منها تركيا.
- الإنتاج السنوي: يتم إنتاج المركب وطنيا بطاقة إنتاجية تقدر ب 130,000 طن سنويا، حيث في سنة 2023 قد بلغ الإنتاج السنوي للمركب 17710,895 طن.

¹ من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمركب.

- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك - سكيكدة

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمركب البلاستيك CP2K - سكيكدة -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات خاصة بالمؤسسة.

المطلب الرابع: تقديم المصلحة محل الدراسة (دائرة التموين)

تبلغ الطاقة إنتاجية 130,000 طن سنويا من البوليتين عالي الكثافة سنويا، تسعى دائرة التموين لتلبية حاجات من السلع والخدمات لدائرة الإنتاج، وكذا تلبية طلبات الشراء لدائرة الصيانة. وتنقسم هذه الأخيرة إلى:

- الصيانة الشرطية: وهي معاينة المعدات الإنتاجية ومختلف الآلات أثناء التشغيل دون اللجوء إلى توقيف العملية الإنتاجية، كقياس ومراقبة إهتزازات الآلات الميكانيكية.
- الصيانة الوقائية: تقوم بها دائرة الصيانة بناء على توصيات المصنع الأصلي للألة أو وفق مخطط لعمليات الصيانة الذي تبرمجه المؤسسة.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- الصيانة التصحيحية: والتي تؤمنها دائرة الصيانة عند وقوع الأعطال في الآلات أو الأعطال في نظام التشغيل الرقمي، أو استجابة لطلب عمل لصيانة آلة ما والذي تصدره دائرة الإنتاج.
- مع العلم أن كل عمليات الصيانة المذكورة تتطلب توفر قطع الغيار جاهزة في مخازن المؤسسة¹.

الفرع الأول: التعريف بدائرة التموين

- هي الهيئة المسؤولة عن توفير كل من المعدات والأدوات وقطع الغيار والخدمات التي تتطلبها العملية الإنتاجية وذلك بمراعاة الجودة والتكاليف وأجال التسليم في إطار القوانين السارية المفعول. تطورت المعايير الدولية لصيانة المنشآت الصناعية لا سيما تلك المنشآت التي تعتمد أنظمة إنتاجية ذكية حيث لا يتدخل فيها العنصر البشري إلا للمراقبة والاشراف على السير الحسن للعملية الإنتاجية. وهذا ما إعتدته المؤسسة الوطنية سوناطراك في إنشاء مركب البلاستيك حيث يعتمد على الأنظمة الحديثة والذكية في العملية الإنتاجية والتي تعمل على مدار الساعة،
 - الأنظمة تحتاج إلى عملية تحيين (Mise à jour)، أما المعدات والآلات فتحتاج إلى صيانة بصفة دورية، وبهدف تلبية حاجيات كل من دائرة الإنتاج والصيانة.
 - وتنقسم دائرة التموين إلى مصلحتين هما: مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون.
 - **مصلحة المشتريات:** هي المصلحة المسؤولة عن إعداد عقود الشراء لإقتناء مختلف السلع والخدمات من موردين سواء للإستعمال المباشر أو للتخزين لحين إستهلاكها من طرف المصالح المستعملة.
- والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث فروع:

- **فرع الشراء:** يتكفل هذا بإعداد طلبات الشراء سواء تعلق الأمر بالشراء من السوق الأجنبي أو من السوق الداخلي.
- **فرع التخطيط والمتابعة:** تتلخص مهامه في تخطيط عمليات الشراء بعد التعاقد حيث يتولى متابعة العمليات المختلفة بعد إصدار السند لأمر أو إمضاء العقد إلى غاية الإستلام الفعلي للبضائع في مخازن المؤسسة.
- **فرع متابعة الجمركة والتقييم والدفع:** مهام هذا الفرع تكمن في متابعة عمليات الجمركة وإعداد تكاليف الشراء للطلبات المستلمة، ومراقبة وإعداد ملفات الدفع الخاصة بالموردين.

¹ قسم دائرة التموين

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- مصلحة تسيير المخزون: تتلخص مهامها في إعداد قوائم قطع الغيار المراد إعادة شراءها وتخزينها لحين استعمالها وتهتم هذه المصلحة بالمحافظة على السلع والمواد الكيماوية والزيوت الصناعية... إلخ، وفق ظروف التخزين الملائمة.
- وتحتل هذه المصلحة موقع كبير في دورة الإستغلال، حيث تقوم بتخزين ما يزيد عن 64000 نوع من قطع الغيار المختلفة وتبلغ قيمة المخزون 150 مليون دينار جزائري. بالإضافة إلى عمليات الجرد السنوية للمخزونات وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع:
 - فرع التحليل: وهو القسم المسؤول عن إعداد قوائم السلع المراد شراءها وينسق مع دائرة الصيانة في إعداد هذه القوائم ومراجعة الكميات قبل إرسالها لمصلحة الشراء¹
 - فرع المخازن: تتلخص مهامه في التخزين والمحافظة على السلع المشتراة لحين معاينتها من طرف دائرة الصيانة أو إستهلاكها أو إستعمالها، كما يتكفل بالإشراف على عمليات الجرد السنوي للمخزونات.
 - فرع التشفير: يتولى هذا الفرع تشفير طلبات الشراء وطلبات الوضع في المخزن قبل مباشرة عمليات الشراء حيث يقوم بتعريف المخزون برقم الخاص بالمؤسسة وهذا حسب عائلة كل سلعة الذي يتيح التعرف عليه من طرف دائرة الصيانة أو دائرة التموين.

الفرع الثاني: أهمية دائرة التموين:

- تأمين تدفق السلع والخدمات لضمان إستمرارية العملية الإنتاجية وخاصة بالنسبة لبعض المواد التي تتميز بالندرة في السوق وشدة المنافسة.
- بإعتبار مؤسسة سوناطراك مزود للسوق الدولية بمنتجات الطاقة، فإن تحسين أداء وظيفة الشراء يزيد في كفاءة العملية الإنتاجية.
- تكمن أهمية الشراء في الحد من الإستعمال المفرط للمواد من حيث الكمية أو من حيث المواصفات وهذا يمكن من التحكم في النفقات.
- مراجعة الكميات المطلوبة من طرف المصالح المستخدمة وتقادي المغالاة في الشراء والتخزين.
- تقليل الإستثمار في المخازن لأن الإحتفاظ بالمواد والإمدادات في المخازن يؤدي إلى تضخم مخزونها.

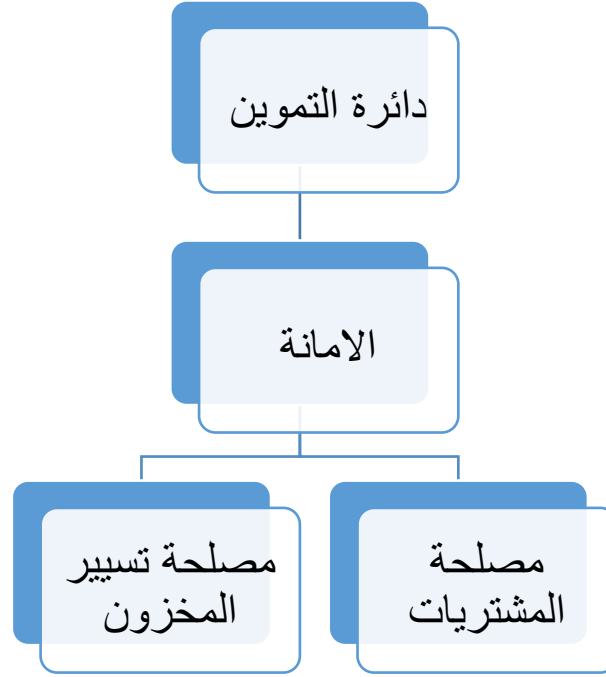
¹ قسم دائرة التموين.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- تقسيم الموردين وهذا عن طريق نظام سليم لتقييم الموردين والنظر إلى كل الخدمات التي يقدمونها.
- تحسين وسائل المفاوضات مع الموردين.

الفرع الثالث: تنظيم دائرة التموين:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لدائرة التموين



المصدر: دائرة التموين

المبحث الثاني: عرض وتحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك -

سكيكدة -

من خلال هذا المبحث يمكن تقديم عرض حول واقع الشراء الدولي على مستوى المركب وذلك بالإعتماد على عدة أدوات جمع المعلومات والتي تتمثل في: المقابلة، الملاحظة، بالإضافة إلى وثائق وسجلات المركب.

المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

في هذه الدراسة تم الإعتماد على أداتين هما الملاحظة والمقابلة بإعتبارهما الأداة المناسبة لهذه الدراسة وخاصة في جمع المعلومات حول موضوع البحث.

الفرع الأول: الملاحظة

يتطلب البحث العلمي جمع المعلومات حول الظاهرة أو المشكلة التي يتناولها الباحث، يتم جمع هذه المعلومات من خلال مجموعة من الأدوات البحثية، من بين هذه الأدوات الملاحظة.

الملاحظة هي عبارة عن قيام الباحث بالإنابة والتدقيق إتجاه ظاهرة أو حدث معين، والهدف منها هو التقصي والتحري للوصول إلى الأهداف المسطرة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها إستطعنا جمع مجموعة من المعلومات من خلال الملاحظة حول المركب من جهة وحول موضوع البحث من جهة أخرى، مثل المعدات وقطع الغيار المتوفرة في المركب، علاقة الموظفين... إلخ، ومن خلال ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تم التطرق فيها في قسم التقييم الشخصي للباحث.

الفرع الثاني: المقابلة

المقابلة هي أداة من أدوات المنهج العلمي، يستخدمها الباحثون في دراستهم البحثية بهدف التوصل إلى معلومات دقيقة ومفصلة عن الظاهرة التي يدرسونها. وذلك من خلال توجيه الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد معينين للإجابة عنها، تتميز المقابلة بالتفاعل على عكس كثير من الأدوات الأخرى كما أنها

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

تمنح المشاركين في البحث مساحة أكبر للتعبير عن كل ما يجول في خاطرهم عند توجيه الأسئلة والإجابة عنها، كما تمنح أداة المقابلة الباحث فرصة للملاحظة.

تتيح المقابلات الفرصة للمبجوثين الإدلاء بوجهات نظرهم حول الموضوع المطروح للنقاش، أو التحدث عن إجاباتهم وخبراتهم في مجال معين، كما تزيد من نسبة مصداقية المعلومات لأنها تدعم الثقة بين الباحثين، وعليه فإننا إعتدنا على أداة المقابلة في دراستنا الميدانية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من الموظفين في مركب البلاستيك بسكيكدة، وهم موظفي دائرة التموين وقسم المشتريات وقسم تسيير المخزون. وقد تم التوجه إلى هذه المؤسسة كونها مؤسسة تقوم بعمليات الشراء الدولي من أجل جلب مختلف المنتجات التي تحتاجها في العملية الإنتاجية لها.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة، قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة بلغ عددها 36 سؤال موزعة على محورين، وعليه قامت رئيسة دائرة التموين بتوجيهنا إلى قسم المشتريات وقسم تسيير المخزون كونهما المصلحتين الأكثر إستعمالا في عمليات الشراء الدولي، حيث قمنا بطرح الأسئلة وتدوين الإجابات الممنوحة من طرف موظفي المصلحتين ثم تحليلها وتوظيفها بما يخدم موضوع الدراسة، ومن ثم توصلنا إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل أجوبة المقابلة

حيث قسمنا هذه الأسئلة إلى محورين هما: محور الأسئلة المتعلقة بعملية الشراء الدولي في المؤسسة الصناعية والمحور الثاني الأسئلة المتعلقة بالموردين.

الفرع الأول: عرض الأسئلة وتحليل الأجوبة المتعلقة بعملية الشراء الدولي في المؤسسة الصناعية
سكيكدة

- السؤال الأول: ما نوع مشتريات المؤسسة الصناعية؟
✓ الجواب الأول: تمثلت مشتريات المؤسسة في:
✓ مشتريات الإنتاج: وهي كل ما يتعلق بعملية الإنتاج من مواد كيميائية ومواد أولية.
✓ مشتريات الأمن: نقصد هنا كل ما يخص معدات الأمن ومنها الأجهزة والأحذية وقبعات الحماية ومضخات الإطفاء.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- ✓ مشتريات الصيانة: يدخل فيها قطع الغيار الخاصة بمعدات وآلات المركب.
- ✓ المشتريات التقنية: تدخل فيها معدات المخبر.
- السؤال الثاني: ماهي معايير الجودة المطلوبة في مشتريات المؤسسة الصناعية؟
- ✓ الجواب الثاني: تخضع مشتريات المؤسسة الصناعية لمعايير الجودة العالمية، وهي مجموعة من المواصفات والإرشادات التي تهدف إلى ضمان أن المنتجات والخدمات تلبى مستويات محددة من الجودة والأداء والموثوقية ومن بين المعايير المعتمدة ما يلي:
- ✓ نظام إدارة الجودة ISO 9001
- ✓ نظام إدارة البيئة ISO 14001
- ✓ نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001
- ✓ نظام إدارة امن المعلومات ISO/IEC 27001
- ✓ نظام إدارة سلامة الغذاء ISO 22000
- ✓ نظام إدارة الطاقة ISO 50001
- ✓ منهجية تحسين العمليات وتقليل العيوب Six Sigma
- السؤال الثالث: هل تتم عملية الشراء دفعة واحدة أم شراء متكرر؟
- ✓ الجواب الثالث: نعم تتم عملية الشراء في المؤسسة الصناعية بشكل متكرر أي في كل مرة تقوم المؤسسة بعمل طلب شراء جديد.
- السؤال الرابع: في حالة الشراء المتكرر كم عدد مرات الشراء؟
- ✓ الجواب الرابع: عدد مرات الشراء في المؤسسة الصناعية غير محدد نظرا لكثرة طلبات الشراء المتكرر لذلك يصعب علينا إحصائها.
- السؤال الخامس: من هي الجهة التي تقوم بإعداد طلب الشراء؟
- ✓ الجواب الخامس: الجهة التي تقوم بعملية الشراء هي الدائرة المعنية أو الطالبة للمنتج، مثلا في هذه المؤسسة هناك عدة جهات تقوم بإعداد طلب الشراء نذكر منها: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، دائرة الأمن والوقاية، الدائرة التقنية، وكل دائرة تقوم بطلب الشراء المتعلق بها مثلا دائرة الصيانة تقوم بعمل طلب شراء لقطع غيار الآلات الإنتاجية.
- السؤال السادس: ماهي مراحل عملية الشراء؟
- ✓ الجواب السادس: تتم عملية الشراء من خلال تحديد العناصر التالية:

- 1- تحديد الإحتياجات والبدء بالتخطيط: يتم تحديد الحاجات من طرف الجهة المستعملة والبدء بالتخطيط.
- 2- وضع المواصفات والشروط المرجعية: توضع مواصفات والشروط المراد تواجدها في المنتج.
- 3- تقييم وضع الميزانية من أجل دعم المشتريات: يتم هنا في هذه المرحلة تقييم وضع الميزانية ما إذا كانت في حالة يمكنها دعم هذه المشتريات.
- 4- تحديد الموافقات المسبقة المطلوبة داخليا: بحسب المشروع يتم تحديد الموافقات المسبقة المطلوبة داخليا بحسب المشروع.
- 5- إختيار طريقة الشراء: يتم في هذه الخطوة وبعد إتخاذ قرار الشراء تحديد وإختيار طريقة الشراء.
- 6- تحضير مستندات استدراج العروض: أي وضع المستندات الخاصة بالعروض.

• السؤال السابع ما هو دور قسم المشتريات في عملية الشراء؟

✓ الجواب السابع:

- 1- يقوم قسم المشتريات بتلقي الطلب من الجهة المعنية به، وبعد تصريح المدير بالموافقة نبدأ بمراحل المعاينة، حيث نتصل بالموردين المتخصصين في هذا النوع من الطلب مع وضع الخصائص المطلوبة والمشروطة في هذا النوع من الطلب المقدم من الجهة المعنية به وبمدة زمنية معينة (محددة).
- 2- في بعض الحالات يلجأ الموردون الى طلب المزيد من المعلومات التوضيحية والإستفسار في المنتج، فيقوم المتخصص بهذا النوع من الطلب في قسم المشتريات بإرسالها الى الجهة المعنية بالطلب وذلك لمناقشتها وإعطاء توضيحات حول الإشكال المطروح، بعد إرسال الجهة المعنية للردود إلى قسم المشتريات يقوم هذا الأخير ببعث هذه الأجوبة إلى المورد الطالب للتوضيح، كما يقوم ببعث هذه الأجوبة والمعلومات كتكملة لبقية الموردين.
- 3- بعد معاينة ودراسة الطلب من طرف الموردين يأتي الرد بالإيجاب او السلب، في حالة الرد بالإيجاب يقوم هؤلاء الباعة بإرسال ظرف مغلق يحتوي على عرض مالي وعرض تقني، وفي حالة السلب يبعث المورد إعتذار لعدم توفر الطلبية لديهم.
- 4- عند تلقي طرفين أو أكثر من عروض الباعة تخصص لجنة مكلفة بمعاينة العرض حيث تضم اللجنة رئيسا ومتخصصين تقنيين على حسب الطلب ومتخصصين ماليين والمختص في قسم المشتريات بإعداد هذا الطلب.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

5- ثم تقوم اللجنة بمعاينة عروض الباعة من الناحية التقنية أولاً إذا كانت عروضهم التقنية مطابقة للشروط المحددة في الطلب نقوم بالانتقال إلى معاينة العرض المالي حيث نختار المورد الأقل تكلفة (الرابح في العرض). في حالة عدم موافقة العرض التقني للمورد العرض التقني المطلوب فإننا نكتفي بدراسة العرض التقني ولا ننتقل لدراسة العرض المالي له.

6- في هذه الحالة يتم إخراج البائع من المنافسة ونجري دراسة عروض البائعين الباقين بنفس الطريقة المذكورة سابقاً.

7- بعد إختيار الفائز في المنافسة والإعلان عنه والموافقة عليه نقوم بإبلاغه وإرسال الوثائق اللازمة لتكملة هذا الطلب.

8- في حالة الفوز بالمنافسة محلياً ننتظر إنتهاء تاريخ مدة الإستلام وبعد ذلك يقوم البائع بإحضار المنتج للمركب.

9- في حالة الفوز بالمنافسة خارجياً سواء عن طريق النقل البحري أو الجوي أي عند وصول البضاعة إلى الميناء أو المطار تقوم مصلحة المالية للشركة بإستخراج الوثائق الخاصة بجمركة البضاعة من البنك وتقوم مصلحة الشراء بتسليم الوثائق إلى عون العبور المكلف بجمركة البضاعة فيقوم هذا الأخير بإجراءات اللازمة لجمركة البضاعة وتسليمها وإيصالها الى المركب. الوثائق اللازمة لجمركة السلع:

- فاتورة الشراء . - وثيقة إثبات الوزن.
 - بيان النقل. - وثيقة إثبات التعليب (التغليف)، شهادة المنشأ
 - شهادة التطابق.
 - اشعار بوصول البضاعة، شهادة العبور.
 - نسخة من وثيقة الرقم الجبائي للشركة ونسخة من السجل التجاري
- في حالة عدم تلقي أي عرض من طرف الموردين نقوم بدراسة توضيحية نفسر فيها النقص والإشكال الموجود في هذه المنافسة، حيث يختلف السبب حسب المنتج المطلوب، بعد إجراء هذه الدراسة والتوصل إلى الحلول نقوم من خلالها بإعادة طلب الشراء بنفس الخطوات السابقة.

• السؤال الثامن: ماهي أهداف هذا المركب؟

✓ الجواب الثامن: الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا المركب تتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- الوصول إلى كمية إنتاج تقدر ب 130 طن سنويا.
- سد حاجات السوق الوطني لهذه المادة.
- السعي للتصدير إلى الخارج والوصول إلى منافسة الشركات العالمية.
- جلب الإستثمارات الأجنبية وإقامة شركات.
- العمل على إنشاء قسم أكبر للجودة.
- التنوع في منتجاتها.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- السعي لمطابقة الإنتاج لمواصفات الجودة العالمية + ISO.
- إنتاج أكبر لمادة PEHD التي تدخل في الصناعات التحويلية للخشب ومحالات أخرى مثل بيوت البلاستيك وأنايبب الري.
- الحد من التبعية الخارجية في المواد البتروكيميائية.
- السؤال التاسع هل تتم عملية الشراء بنفس خطوات جميع المشتريات؟
- ✓ الجواب التاسع: نعم تتم عملية الشراء بنفس خطوات جميع المشتريات.
- إلا في حالة خاصة عندما تكون السلعة لا تباع إلا من مصدر تصنيعها.
- السؤال العاشر: من هي الأطراف المتدخلة في عملية الشراء في هذا المركب؟
- ✓ الجواب العاشر: إن هناك ستة أطراف على الأقل يشتركون في عملية الشراء هم:
- الجهة المعنية أو الأشخاص المستخدمين للمادة المراد شراءها.
- رئيس القسم الذي يتم فيه إستخدام المادة المشتراة.
- رئيس الدائرة التابع لها القسم المستقبل فيه المواد.
- قسم المشتريات.
- الإدارة العليا.
- قسم تسيير المخزون.
- السؤال الحادي عشر: ماهي النقاط المتخذة بعين الإعتبار في عملية الشراء في المؤسسة الصناعية؟
- ✓ الجواب الحادي عشر: وهي:
- الجودة، بلد المنشأ، تجنب الدول ذات في العلاقات السياسية.

- السرعة وربح الوقت والأمان.
- تجنب الدول التي تتعامل بالإستغلال المفرط.
- السؤال الثاني عشر: ماهي الإعتبارات المتعلقة بجودة المنتج؟
✓ الجواب الثاني عشر:
 - يتم شراء السلع ذات الجودة العالية ثم الأقل تكلفة.
 - التوجه نحو المنتجات الأجنبية او الأوروبية لأن غالبا ما تكون جودة سلعتها عالية، وذلك راجع إلى شدة الرقابة عليها.
- السؤال الثالث عشر: ماهي الإعتبارات المتعلقة بدولة المنتج (المصدر)؟
✓ الجواب الثالث عشر:
 - أن تكون متمتعاً بالإستقرار السياسي أي مستقرة سياسيا ولا توجد لديها حروب أو أي مشاكل سياسية.
 - ألا تتعامل بالاستغلال المفرط.
 - أن تخضع لمعايير الجودة العالمية التي نصت عليها المنظمة العالمية للجودة والتي ذكرناها سابقا.
- السؤال الرابع عشر: ماهي الإجراءات القانونية للشراء الدولي في مركب صناعة البلاستيك؟
✓ الجواب الرابع عشر:
 - أولا: إجراء الشراء E25-A 408-R18 ويقصد ب R18 إعادة النظر في قانون الصفقات العمومية المتعلق بالمؤسسات النشطة في قطاع الطاقة، ويقصد ب A 408 رقم نظام الشراء، ويقصد ب E25 رقم الإصدار الخاص بالقانون المعني بالصفقات العمومية.
 - بعد صدور تعديل في 26 يناير 2012 على المرسوم الرئاسي رقم 10 - 236 المنظم للصفقات العمومية، والذي ينص في المادة 2 المعدلة منه، على أنه يلزم على المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة تكييف إجراءات شراءها. مع قانون الصفقات العمومية، قامت سوناطراك بتطوير إجراءات شراء جديدة تتماشى مع التعديلات الجديدة.
- الهدف من الإجراء E25-A 408-R18

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- الغرض هو تحديد قواعد الشراء الخاصة بشركة سوناطراك، بالإضافة إلى ضمان استخدام الأموال بشكل سليم، وإحترام المبادئ الأساسية التالية:
- ضبط الإحتياجات والتعبير عنها بشكل فعال.
- تحديد قواعد صفقات سوناطراك وإقتناء الإمدادات، إنجاز الأعمال، أداء الخدمات والدراسات والإستشارات.
- تنفيذ الصفقات في أحسن الظروف من حيث الإقتصاد والشفافية والكفاءة.
- تحقيق أقصى قدر من الكفاءة أثناء التعاقد.
- تشجيع المنافسة وضمان بيئة تنافسية صحيحة وفعالة.
- أنواع العقود وفقاً لإجراء الشراء E25-A408-R1
- عقود التراضي: وفقاً لإجراء الشراء E25-A408-R1: يمكن أن تتخذ الإتفاقية الخاصة شكلين، عقد بالتراضي مباشر ويسمى أيضاً بسيط والنوع الثاني هو العقد بالتراضي بعد التشاور.
- عقد بالتراضي بسيط **gré à gré simple**: هذا النوع من العقود يتميز بعدم خضوع عمليات الصفقات التي يتم إبرامها بطريقة عقد التراضي البسيط لا يخضع للنشر أو الإعلان. وتلجأ المؤسسة إلى التوصل إلى إتفاق بالتراضي البسيط في الحالات المنصوص عليها في المادة 25 من الإجراء E25-A408R18 والتي تشمل:
- عدم القدرة على تنفيذ الصفقة إلا من قبل شريك تعاقد واحد لديه وضع إحتكاري في المصنع الأصلي، أو عندما تكون المؤسسة حائزة على معدات عالية التقنية لإقتناء معدات مماثلة أو قطع غيار للمعدات اللازمة للمنشآت القائمة عليها.
- بعد إجراء مناقصة دون جدوى يصبح من الضروري في ضوء الإستعجال الكبير تقديم تقرير يوضح أسباب الإستعجال لتنفيذ الصفقة، في هذه الحالة يخضع الإتفاق بالتراضي البسيط للموافقة المسبقة من طرف مدير نشاط مصنع البلاستيك.
- عندما يكون العقد يتم تنفيذه في إطار المادة 04 من الإجراء، والتي تنص على إمكانية بدء تقديم الخدمات قبل إبرام العقد في حالة وجود خطر يهدد استثماراً أو عقاراً أو أشخاصاً، وعندما لا تسمح طبيعة الطوارئ بإبرام عقد رسمي، حيث يتم إرسال نسخة من القرار إلى مدير النشاط. كما يتضمن القرار مجموعة من الشروط التي يتعين الإلتزام بها.
- نص تشريعي أو تنظيمي يمنح للمؤسسة العمومية الحق في ممارسة مهمة الخدمة العامة.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- إبرام العقود بالتراضي مع الشركات التابعة للمؤسسة سوناطراك، تخضع العقود داخل المجموعة للشروط التالية:
- يجب أن تفي القدرات الفنية والمالية للشركة التابعة بمتطلبات الصفقة.
- يجب أن يتوافر في الشركات التابعة للمؤسسة الأم القدرة الفنية والمالية لتنفيذ الصفقات ويجب أن يتمتعوا بالموارد البشرية والمادية الكافية، ويجب أن تكون أنشطتهم المسجلة تحت مظلة المؤسسة الأم، وعند استخدام الموارد الخاصة المتعلقة بالمناولة، يلزمهم دعوة منافسين للمنافسة على الأعمال أو الخدمات التي تتعلق بها الصفقة.
- يجب أن يكون موضوع النشاط في السجل التجاري للشركة فرع للمؤسسة سوناطراك ينص على الخدمات الرئيسية التي تكون محل العقد.
- في حالة استخدام الشركة الفرعية لمواردها الخاصة المرتبطة بالمناولة **sous- traitance** فإنها ملزمة بالدعوة إلى المنافسة على الجزء المتعاقد عليه مع المناولين.
- العمليات أو الخدمات التي تتطلب تمديد الخدمات والتي لا يمكن تنفيذها إلا من قبل صاحب المشروع .
- **عقد بالتراضي بعد إستشارة الموردين**
- وفقاً للمادة - 26 من الإجراء (A408 R18 "E025 تلجأ المؤسسة إلى عقد صفقة بطريقة التراضي بعد إستشارة موردين في الحالات التالية:
- في حالة عدم وجود جدوى لطلب العروض، وتشمل هذه الحالة عندما لا يتم تقديم أي عرض من قبل المتعاملين الإقتصاديين للطلب المقترح من قبل المركب.
- عندما لا يتم تقديم أي عرض من قبل المتعاملين الإقتصاديين للطلب المقترح من قبل المركب يمكن إدخال تعديل على ملف المناقصة رغم امكانية عدم جدوى العرض دون إلغائه .
- عند إستلام أقل من عرضين فني أو مالي، ويتم الإعلان عن إستيفاء أقل من عرضين لمتطلبات ملف العطاء بعد التقييم الفني أو المالي.
- يمكن للمؤسسة استخدام نفس ملف المناقصة وإجراء التعديلات اللازمة، إذا لزم الأمر، وإزالة القيود التي تعتبر في أصل عدم نجاح المناقصة دون تعديل موضوع العقد ونطاقه. يتم إبلاغ لجنة الصفقات ذات الصلة بهذه المناقصة بإجراء صفقة بطريقة عقد بالتراضي.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- يجب على المؤسسة إستشارة جميع المشاركين في المناقصة الذين إستجابوا للدعوة الأولية لتقديم العروض ولم يتقدموا عروض، بإستثناء الحالات المبررة حسب الأصول. وفي هذه الحالة يجب أن تمتد هذه المناقصة إلى المرشحين الآخرين الذين قاموا بسحب دفتر الشروط الخاص بالمناقصة، مع العلم أن المتحصلين على دفتر الشروط غالباً ما يكون أكثر من ثلاثة. وعليه يجب أن تكون هذه الاستشارة موجهة إلى ثلاثة 03 متنافسين على الأقل. وفي هذه الحالة يمكن مواجهة حالتين هما:

- حالة منح الصفقة والتي تخص سواء أداء دراسات وخدمات إستشارية، أو توريد سلع، أو الأعمال أو الخدمات للمستفيد الأول والذي لم يلتزم بالأجال التعاقدية في تنفيذ العقد، لهذا نعيد تقديم طلب عروض جديد مع إدخال تعديل في آجال التنفيذ والتي كانت عقبة بالنسبة للمتعاقد السابق.

- في حالات معينة لا يمكن اتمام صفقات بالمناقصات الوطنية والدولية المفتوحة إلا بصيغة العقد بالتراضي والخدمات الإستشارية وتوريد السلع وخدمات خاصة التي لا تتطلب طبيعتها الرجوع إلى المناقصات حيث أن قائمة الصفقات تكون محددة مسبقاً بقرار من رئيس المدير العام.

• إجراء الصفقات عن طريق المناقصات

- بشكل عام، وفقاً للمادة 17 من إجراءات إبرام الصفقات "A408 R18 E025 فإن المناقصة هو إجراء تقوم به المؤسسة للحصول على عروض من عدة متنافسين ومنح العقد لمقدم العطاء الذي يعتبر عرضه الأقل سعراً. قد تكون المناقصة لتقديم العروض وطنية لمقدمي العروض بالنسبة للمتنافسين المحليين أو قد تكون المناقصة لتقديم العروض وطنية لمقدمي العروض بالنسبة للمتنافسين المحليين أو الدوليين لمقدمي العروض المحليين والأجانب، ويمكن أن تكون في أحد الأشكال التالية:

- **المناقصة المفتوحة:** يُسمح لأي شخص طبيعي أو معنوي بتقديم عروضه وتقديمها، ويتم النظر في إستخدام هذا النمط عندما يمكن تنفيذ العملية من قبل مجموعة واسعة من الشركات.

- **مناقصة محدودة:** يتم فيها دعوة مرشحين معينين يستوفون شروطاً محددة لتقديم العروض.

- **الإستشارة الإنتقائية بعد التأهيل المسبق:** الإستشارة الإنتقائية هي الإجراء الذي يتم بموجبه فقط دعوة المرشحين المؤهلين مسبقاً من قبل المؤسسة لتقديم عروضهم تستهدف الإستشارة الإنتقائية ما لا يقل عن ثلاثة 03 مرشحين مؤهلين مسبقاً، إذا لزم الأمر يجب على المؤسسة إعادة بدء إجراءات التأهيل المسبق.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- في الحالة المغايرة أي عدم قدرة المتنافسين على تنفيذ الصفقة نقوم بإعادة إجراءات التأهيل المسبق لثلاث 03 مرشحين تتوفر فيهم الشروط يتم إستكمال الإجراءات مع المرشحين المؤهلين فقط بعد عملية الإستشارة الإنتقائية.
- **المسابقة:** يتم فيها وضع الحرفيين في منافسة، بهدف تنفيذ عملية تشتمل على جوانب تقنية أو جمالية أو فنية معينة، ويجب أن يتضمن ملف المسابقة برنامجًا ولوائح خاصة بالمسابقة، ويُدعى المرشحون لتقديم عروض تقنية فقط.
- **السؤال الخامس عشر:** ماهي الإجراءات الإدارية لعملية الشراء الدولي في مركب البلاستيك؟
✓ **الجواب الخامس عشر:** تتم عملية الشراء الدولي على مستوى دائرة التموين؛ وفقا لمجموعة من الإجراءات وتتمثل في:
 - طلب وضع في المخزن من دائرة الصيانة .DMS ويكون خارجي بالنسبة لدائرة التموين.
 - طلب شراء من دائرة الصيانة والانتاج والأمن الصناعي .DA ويكون خارجي بالنسبة لدائرة التموين.
 - جدول إرسال تصدره مصلحة التخزين للسلع المخزنة والتي إستهلاكها وصل للحد الأدنى من مخزون الأمان. ويكون داخلي بين المصالح.
 - تحديد نوع تنفيذ الصفقة:
 - حالة استشارة موردين: يعتمد مركب صناعة البلاستيك على جميع طرق الشراء المذكورة في طرق وإجراءات الشراء وتلبية حاجات الزبائن الداخليين من مختلف السلع والمعدات بما أن معظم عقود الشراء المركب صناعة البلاستيك مع الموردين الأجبيين والمحليين لا تتعدى قيمتها على 50,000,000.00 دينار جزائري فإن طريقة الشراء الأكثر إستعمالا هي إستشارة الموردين. ويمكن توضيح حالات التعاقد باستشارة الموردين خلال 2021-2023 في الجدول التالي¹:
- **الجدول رقم (2) عقود الشراء باستشارة الموردين. بالنسبة للمركب CP2K**

fournisseurs (Consultation des

السنوات	عدد الطلبات	قيمة الطلبات
2021	37	207000000 مليون دج
2022	45	645000000 مليون دج

¹ المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على إحصائيات مركب صناعة البلاستيك

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

245000000 مليون دج	56	2023
1097,000,000 مليار دج	-	المجموع الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إحصائيات المركب.

- حالة الشراء بعقود التراضي: يتم التعاقد بهذه الطريقة بين المركب والمصنع أو المنتج مباشرة بعد موافقة مدير نشاط صناعة البلاستيك ويكون في الحالات التالية:

- التعبير عن الحاجة من دائرة الصيانة وقائمة السلع المراد شراؤها.

- تبرر دائرة الصيانة بتقرير سواء عن الإحتكار أو التخصص من طرف المصنع الأصلي للآلة وقطع الغيار.

- الحصول على الموافقة من طرف مدير المركب بإطلاق الشراء.

- التفاوض مع المورد بإرسال طلب يتضمن ما يلي:

عرض تقني، عرض مالي، شروط التسليم، أجل التسليم، شروط الدفع.

- طلب ملف إداري للصانع يتضمن، السجل التجاري، هيكل التعريف بالشركة.

- وبعد الإنتهاء من تقييم العرض المالي والتقني يجب على دائرة التموين قبل إمضاء العقد طلب

خصم يقدم للمنتج على العرض المالي المقدم. مع علم أن هذا الإجراء يكون إجباريا على الدائرة

المكلفة بالتفاوض يكون هذا الطلب مرفق مع ملف الصفقة.

- وآخر مرحلة بعد الرد على طلب التخفيض تقوم مصلحة الشراء بدراسة وتحليل الأسعار المقترحة

مع الشراء السابق وتكون دراسة الأسعار وفق سلم قيم الصفقة وعندها يكون للمدير قرار الشراء في

حدود قيم معينة.

- عقد التجاري الأقل من 50 مليون دج يمضي العقد من طرف مدير المركب.

- عقد تجاري أكبر من 50 مليون دج يرسل ملف الشراء لمدير النشاط الإنتاج للموافقة قبل إمضاء

مدير المركب.

ويتم لجوء المركب إلى التعاقد بعقود التراضي في الحالات التالية:

- يكون المورد أو المصنع أو المزود محتكر ورائد في مجال معين.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- في حالة الإصلاح والصيانة يؤمن المصنع قطع الغيار وخدمة الصيانة وتدريب العمال.
 - في حالة الحوادث وتجنباً للخطر الذي قد يلحق بالأفراد والممتلكات والإستثمارات.
- ويمكن توضيح حالات التعاقد بالتراضي خلال الفترة 2021-2023 في الجدول الآتي¹:

الجدول رقم 03: عقود التراضي Contrats de gré à gré خلال الفترة 2021-2023

السنوات	عدد الطلبات	قيمة الطلبات
2021	2	60,000,000,000 مليون دج
2022	1	1,968,000,000,000 مليون دج
2023	2	250,00,00,00,00 مليون دج
المجموع الإجمالي	-	506,800,000,000 مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إحصائيات مركب البلاستيك.

حالة المناقصات: يلجأ المركب للمناقصة وطنية ودولية مفتوحة والذي يخص الإستثمارات ويلجأ المركب لها في الحالات التالية:

- إحتياج غير مستعجل.
- ميزانية الشراء مليون دولار أمريكي \$1000000 .
- ينشر ملف المناقصة في نشرة الإعلانات عن المناقصات لشركات الطاقة والمناجم تحدد شروط المناقصة في دفتر الشروط يتقدم الموردون المهتمون بالصفقة بسحب دفتر الشروط في أجل أقصاه 45 يوم قابلة للتمديد الى 15 يوم في حالة عدد المتقدمين واحد أو أقل يقدمون عرض تقني ومالي بعد إنقضاء مدة الإشهار تسلم العروض إلى " لجنة فتح الأظرف " ، وتنتهي مهام

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

هذه الأخيرة في فتح الأطراف أما معالجة العروض على أساس المطابقة التقنية والعرض المالي الأقل سعرا فيسند للجنة ثانية عند إنتهاء أشغال تقييم العروض.

- السؤال السادس عشر: ماهي الإجراءات العملية لعمليات الشراء في مركب صناعة البلاستيك؟
✓ الجواب السادس عشر:

أولا: مرحلة الوفاء بالالتزامات: تعتبر مرحلة تسيير عقود الشراء من أهم المراحل لأنها تترتب على العقد إلتزامات وحقوق لكلا طرفي العقد وتتمثل عمليات هذه المرحلة في:

- يقوم المورد بإعلام الزبون بكل ما يتعلق بإرسال البضاعة محل التعاقد كإسم الشاحن وإسم السفينة وتاريخ الإنطلاق من ميناء الشحن والتاريخ المحتمل للوصول لميناء الوجهة.
- يلتزم المورد بإرسال وثائق الجمركة والدفع لمصلحة الشراء للمراجعة وإبداء الموافقة بتسليم وثائق البضاعة لدى بنك المورد (سند الشحن، فاتورة تجارية نهائية، شهادة المنشأ، قائمة الطرود، شهادة المطابقة، شهادة الضمان ... إلخ) .
- سحب وثائق الجمركة من طرف البنك العميل مع تسديد ثمن البضاعة.
- جمركة وإستلام البضاعة في مخازن المؤسسة.
- مصلحة تسيير المخزون تتأكد من إرسال الكميات المطلوبة أي الإستلام الكمي.
- المعاينة التقنية من طرف الدوائر التقنية أي الإستلام النوعي.
- وبعد التعاقد مع الموردين تسعى المؤسسة الوطنية لإعداد التصاريح التالية:
 - تصاريح قبل عملية الإستيراد: إيداع ملفات تصاريح قبل الإستيراد لدى الوزارات المعنية كالمواد الحساسة والخطيرة مثل مواد الكيماوية، أجهزة تصوير بأشعة تحت الحمراء، عبوات الغازات الصناعية... إلخ.
 - تصاريح بعد عملية الإستيراد: إعداد تأشيرة الدخول قبل عملية الجمركة كالديوان الوطني لوحدات القياس والديوان الوطني لحقوق المؤلف بالنسبة لإستيراد وحدات قياس وإستيراد البرمجيات.
- ثانيا: حركة البضائع المشتراة: يعد ملف الشراء بمراعاة حركة البضائع والتي تشمل:
 - شروط التسليم: تشترط المؤسسة على الموردين تفرغ السلع المشتراة في ميناء سكيكدة أي تفرغ السلع المشتراة ذات الحجم والوزن الكبيرين.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- الشرط المستعمل في جميع الإستشارات أو المناقصات هو CFR ميناء سكيكدة لقربه من المنطقة الصناعية سكيكدة كما تزخر المنطقة الصناعية بالعديد من مناطق الإيداع سواء كانت للقطاع العمومي أو الخاص والتي تعمل على تخفيف الإزدحام على الميناء.
- من بين العوامل التي تجعل المؤسسة تفضل هذا الشرط CFR على FOB رغم أنه يتيح تسديد تكلفة النقل الرئيسي بالدينار الجزائري في ميناء التفريغ عكس الأول والذي يتم دفع تكلفة النقل الرئيسي بالعملة الصعبة في ميناء الشحن من طرف المورد ثم يدرجها في الفاتورة النهائية للزيون لتسديدها.
- فالتسليم ب FOB يلزم الزيون بإختيار الشاحن والسفينة في ميناء الشحن وهذا ما لا تستطيع المؤسسة توفيره لعدم وجود ممثل لها في الخارج فإختيار شرط التسليم CFR يوفر عليها كل هذه الإجراءات.
- بالنسبة للنقل الجوي فشرط التسليم المختار من طرف الشركة هو CPT مطار عنابة أو قسنطينة وهذا الشرط يعادل CFR في النقل البحري.
- **النقل:** يكتسي هذا العنصر أهمية كبيرة إذ تنص جميع المناقصات والعقود على وسيلة النقل وينقسم إلى قسمين: تجري المفاضلة بين وسائل النقل الدولي الجوي والبحري حسب طبيعة السلع المنقولة إذ يشترط في ملف المناقصة النقل الجوي بالنسبة للسلع الباهظة والحساسة مثل المعدات الإلكترونية كأجهزة الإرسال والمسابير والحساسات ...إلخ، والتي تتطلب ظروف خاصة أثناء الشحن والتفريغ ونقلها عن طريق البحر يعرضها للتلف.
- النقل البحري يخصص هذا النوع من أنواع النقل للسلع والمعدات المشتراة ذات الوزن الكبير والأحجام الضخمة وغالبا ما تتم عمليات النقل في الحاويات كما تشترط المؤسسة على المتعاقدين التفريغ في ميناء سكيكدة.
- **الجمركة:** يؤمن عمليات الجمركة بفضل عقود تقوم بها المؤسسة مع الوكلاء المعتمدين لدى الجمارك لجميع العمليات متعلقة بالسلع المستوردة نهائيا أو كذلك العمليات المتعلقة بالتصدير المؤقت من أجل تصليحها وإعادتها.
- **التعبئة والتغليف:** تشترط المؤسسة على المورد حزم وتغليف السلع محل العقد بما يتناسب مع طبيعة السلع وطريقة النقل يجب عليه التأكد من أن جودة التغليف والذي يضمن حماية السلع من

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- أي تدهور أو تلف بسبب المناولة التي تتم أثناء عمليات التحميل والنقل والمناولة والتفريغ حتى موقع المؤسسة والحفاظ على الجودة ضد العوامل البحرية والجوية المسببة للتآكل.
- سيكون المورد مسؤولاً عن أي تكاليف أو ضرر قد يتكبده العميل نتيجة عدم إمتثال المورد للأحكام المتعلقة بالتغليف.
 - يجب أن يكون التغليف خالي من العيوب بحيث لا يمكن تحت أي ظرف من الظروف للناقلين أو عمال الشحن والتفريغ أو شركات التأمين الإدعاء بوجود قصور أو سوء تغليف لتخليص أنفسهم من مسؤولياتهم لهذه الأسباب.
 - **التأمين:** تأمين ينقسم حسب شروط التسليم لعقد الشراء كالتالي:
 - من مصنع المورد إلى ظهر السفينة أو الطائرة كل الأضرار التي تحدث للسلع محل التعاقد أثناء نقلها من مخازن المورد إلى ميناء الشحن حتى وضعها على ظهر السفينة تقع تحت مسؤولية المورد.
 - من على ظهر السفينة إلى مخازن المؤسسة كل ضرر يمكن أن يلحق بالسلع محل التعاقد تتحمله المؤسسة لذا تلجأ لتأمين كل البضائع المرسله، بالإعتماد على نسخة من الفاتورة وسند الشحن.
- **السؤال السابع عشر:** كيف تسير عملية الشراء الدولي في مركب صناعة البلاستيك سكيكدة؟
- ✓ **الجواب السابع عشر:**
- **موافقة مدير المركب:** أي إبداء رأيه بالموافقة على إطلاق عملية الشراء بعد مراجعة الملف التقني والمالي.
 - **موافقة مسؤول الدائرة المالية:** يوقع المسؤول في الدائرة المالية على ميزانية الشراء وهذا في إطار التكلفة المسموح بها والمخصصة لعملية الشراء.
 - **إنتقاء عينة من الموردين المناسبين:** بأخذ بعين الإعتبار معايير إختيار الموردين على أساس سعر جودة أجال تسليم. وخدمة ما بعد البيع.
 - **موافقة مسؤول دائرة الشراء:** يوافق على طلب الشراء من خلال التوقيع على طلب الشراء والذي يتضمن شروط الإستشارة من الناحية التجارية والمالية والتقنية.
 - **إرسال ملف الإستشارة:** يرسل ملف طلب العروض للموردين عن طريق البريد الالكتروني، ويطلب من الموردين إدراج مع العرض المالي والتقني نسخة من السجل التجاري.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- إستقبال العروض: بعد إنتهاء المدة المخصصة لتقديم العروض ترسل هذه الأخيرة عن طريق البريد العادي لضمان السرية.
- لجنة فتح الأطراف: تتشكل لجنة معالجة العروض التقنية والمالية حيث يتم ترتيب العروض حسب العرض المطابق تقنيا والأقل سعرا.
- التفاوض والتعاقد: وتعتبر المرحلة الأخيرة هي التفاوض مع المورد والتعاقد معه وهذا بعد موافقة مدير المركب وإمضاء العقد بين الطرفين.
- السؤال الثامن عشر: ماهي أساليب الشراء في المؤسسة الصناعية؟
- ✓ الجواب الثامن عشر: الأسلوب الأساسي للشراء في المؤسسة الصناعية هو المناقصة ويتم طرحها عن طريق الإعلان داخل الشركة.
- السؤال التاسع عشر: ماهي مشكلات الشراء الدولي في مركب البلاستيك بسكيكدة؟
- ✓ الجواب التاسع عشر: هناك عدة مشكلات وهي:
 - إرتفاع الأسعار بسرعة.
 - صعوبة إيجاد موردين لبعض السلع.
 - قلة أو عدم وجود الكثير من الموردين لكل نوع معين من المشتريات.مثال: الشركة المقصودة سابقا تم غلقها.
- السؤال العشرون: عند إستلام السلعة وعدم مطابقتها في الفاتورة. ما هو الإجراء في هذه الحالة؟
- ✓ الجواب العشرون: وثيقة عدم التوافق وإرسال الإشكال المطروح للمورد ثم يقوم بالرد.
- السؤال الواحد العشرون: ماهي الوثائق المطلوبة في عملية الشراء؟
- ✓ الجواب الواحد والعشرون: وهي:
 - وثيقة طلب عرض المشتريات الموقع بالكامل والذي ابتدأت به العملية.
 - وثيقة طلب الشراء وهو مستند داخلي حيث يحول لقسم الشراء ليقوم بشراء الأصناف أو الخدمات وبعد الموافقة على طلب الشراء يمكن إستخدامه لطلب أمر الشراء، إذ تعتبر أوامر الشراء مستندات خارجية حيث يقدمها قسم المشتريات إلى الموردين.
 - وثيقة أمر بالشراء وهو نموذج مستند قانوني يستخدمه المشتري ويرسله إلى المورد لطلبه، يحدد أمر الشراء العناصر والكميات والأسعار وشروط الإئتمان للشراء من البائع، إذ يصبح أمر الشراء ملزما قانونيا عندما يقبل البائع أمر الشراء.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- السؤال الثاني والعشرون: ماهي طرق الدفع في الشراء الدولي في المؤسسة؟
- ✓ الجواب الثاني والعشرون: طريقة الدفع في المؤسسة الصناعية هي التحصيل المستندي، وهو آلية يقوم بموجبها المصدر بإصدار كمبيالة وإعطاء كل المستندات إلى البنك الذي يمثله فيقوم هذا الأخير بتسليم المستندات إلى بنك المستورد مقابل تسليم مبلغ الصفقة أو قبول الكمبيالة.
- السؤال الثالث والعشرون: ماهي أساليب الشراء التي تعتمد عليها هذه المؤسسة؟
- ✓ الجواب الثالث والعشرون: تعتمد هذه المؤسسة على أسلوب شراء وحيد وهو الشراء المباشر.
- الشراء المباشر هو أن يتم الشراء مباشرة بالإتصال الشخصي مع المورد أو التعامل مباشرة مع مقاول معين وقد يحصل مسئول المشتريات على عروض من المقاولين أو الموردين يفضل ألا تقل عدد تلك العروض في هذه الحالة عن ثلاثة عروض ويتم إختيار أقل الأسعار من بينها، ويجوز الشراء المباشر للوازم بالتفاوض مع بائعيها أو منتجها أو مورديها.
- السؤال الرابع والعشرون: ماهي طرق توصيل السلع؟
- ✓ الجواب الرابع والعشرون: هناك طريقتين لتوصيل السلع في المؤسسة الصناعية هما:
- النقل الجوي إذ يدعم الأمان والموثوقية والسرعة في الشحن والنقل البحري إذ يفضل هذه الطريقة من أجل نقل عالي الجودة.
- النقل البحري: لأنه يعتبر أقل تكلفة.
- السؤال الخامس والعشرون: ماهي أنواع السلع في النقل البحري؟
- ✓ الجواب الخامس والعشرون: وهي:
- المواد الكيميائية، السلع الثقيلة، الأدوات الالكترونية، الأثاث، ملابس الحماية، البضائع السائبة.
- السؤال السادس والعشرون: ماهي أنواع السلع في النقل الجوي؟
- ✓ الجواب السادس والعشرون: السلع الخفيفة، البضائع الحساسة للحرارة، البضائع القابلة للتلف السريع.
- السؤال السابع والعشرون: ماهي سلبيات الشراء الدولي في مركب البلاستيك؟
- ✓ الجواب السابع والعشرون: هناك عدة سلبيات نذكر منها:
- تكاليف الشحن: زيادة التكاليف بسبب رسوم الشحن الدولي.
- التأخير في التسليم: قد يتسبب التأخير في إستلام المواد الخام أو المنتجات النهائية في تأخر الإنتاج وتسليم العملاء.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- وجود شك في الجودة: قد تواجه المؤسسة الصناعية صعوبة في ضمان جودة المنتجات المشتراة مما يؤدي إلى مشاكل في التصنيع أو الخدمة.
- المخاطر السياسية والإقتصادية: التغيرات السياسية والإقتصادية في البلدان المصدرة قد تؤثر على الوصول إلى المواد الخام والمنتجات بشكل متقطع أو بأسعار مرتفعة.
- السؤال الثامن والعشرون: ماهي إيجابيات الشراء الدولي في مركب البلاستيك بسكيكدة؟
 - ✓ الجواب الثامن والعشرون: هناك عدة إيجابيات نذكر منها:
 - توسيع خيارات الموردين: يمكن للشراء الدولي أن يفتح أفقا جديدة للموردين من مختلف أنحاء العالم، مما يزيد من تنوع المواد الخام والمنتجات المتاحة.
 - توفير التكاليف: في بعض الحالات يمكن أن يكون الشراء الدولي أكثر تكلفة.
 - الوصول إلى التكنولوجيا والمهارات الجديدة: يمكن للشراء الدولي من تعزيز الطريق للمؤسسات للوصول إلى تكنولوجيا ومهارات جديدة غير متوفرة محليا.
 - تحسين العلاقات الدولية: يمكن لعمليات الشراء الدولي أن تساهم في بناء علاقات جديدة مع الموردين والشركاء الدوليين.
 - تقليل المخاطر: من خلال التنوع في مصادر المواد الخام إذ يمكن للشراء الدولي أن يقلل من المخاطر المرتبطة بالتوجهات السياسية أو الإقتصادية في بلد واحد.
- السؤال التاسع والعشرون: ما هو العامل الذي يساعد في تحديد الطريقة الأنسب لعملية الشراء في مركب البلاستيك بسكيكدة؟
 - ✓ الجواب التاسع والعشرون: يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في عملية الشراء الدولي في المؤسسة الصناعية، يتضمن ذلك تحديد السلع أو الخدمات التي تحتاجها المؤسسة وتحديد الكمية والنوعية المطلوبة، ووضع الميزانية المطلوبة للشراء. ويجب أن تأخذ خطة المشتريات أيضا في الإعتبار.
- السؤال الثلاثون: ما الفرق بين طلب الشراء وأمر الشراء؟
 - ✓ الجواب الثلاثون: يعتبر طلب الشراء مستندا داخليا حيث يخول قسم الشراء ليقوم بشراء الأصناف أو الخدمات، بعد الموافقة على طلب الشراء يمكن إستخدامه لإنشاء أمر شراء.
 - تعتبر أوامر الشراء مستندات خارجية حيث يقدمها قسم الشراء إلى الموردين.
- السؤال الواحد الثلاثون: على من تقع مسؤولية تنفيذ عمليات الشراء؟
 - ✓ الجواب الواحد الثلاثون: تقع مسؤولية تنفيذ عمليات الشراء على إدارة المشتريات.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

الفرع الثاني: عرض الأسئلة وتحليل الأجوبة المتعلقة بالموردين

- السؤال الأول: ماهي معايير إختيار الموردين؟
- ✓ الجواب الثاني: هناك عدة معايير لإختيار الموردين أهمها:
 - جودة الخدمة: أي تقييم جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المورد، يمكن القيام بذلك من خلال فحص عينات المنتجات أو مراجعة شهادات الجودة مثل ISO 9001.
 - سمعة المورد: أن تكون سمعته في السوق وتاريخه والإلتزام بالاتفاقيات والعقود أو يمكن الاستفسار من عملاء سابقين أو حاليين عن تجربتهم مع المورد.
 - عدد الوثائق الإدارية.
 - ان يكون معروف في السوق.
 - أن يكون سريع في الرد على الإستفسارات والإلتزام بالمواعيد.
 - القدرة على تلبية الإحتياجات إذ يجب أن يكون قادرا على تلبية جميع الإحتياجات المطلوبة منه.
 - الموقع الجغرافي للمورد وأثره على تكاليف الشحن ووقت التسليم.
 - التكلفة من خلال مقارنة الموردين المختلفين مع الأخذ بعين الإعتبار التكلفة الاجمالية بما في ذلك الشحن والضرائب وأي رسوم إضافية.
- السؤال الثالث: كم عدد الموردين؟
- ✓ الجواب الثالث: 200 مورد في السنة.
- السؤال الرابع: ماهي دولة الموردين؟
- ✓ الجواب الرابع: هناك عدة دول وهي:
 - دول الإتحاد الأوروبي (بلجيكا، فرنسا، إنجلترا...).
 - دول الخليج (دبي، السعودية..).
 - دول إفريقيا (شركات أوروبية تسوق في افريقيا).
- السؤال الخامس: ما نوع المشكلات الموجودة في الموردين؟
- ✓ الجواب الخامس: هناك عدة مشكلات وهي:
 - عدم وجود المقر التجاري: إحتمال أن المؤسسة تتعامل مع موردين ليس لديهم مقر تجاري وبالتالي تتعرض المؤسسة للعديد من المشاكل، إذ أن المقر التجاري مهم في إختيار المورد الأنسب.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

عدم وجود السجل التجاري: هناك بعض الموردين ليس لهم سجل تجاري لذلك يجب البحث والتحري عن أي مورد قبل التعامل معه لتفادي الوقوع في المشاكل.

- **عدم وجود شهادة الرقم الجبائي:** ضروري لكونه يتيح إمكانية تتبع الأشخاص سواء كانوا طبيعيين أو معنويين في أي مكان وزمان ولكونه يتيح إمكانية معرفة المعلومات الموجودة في الملفات المتعلقة بأنشطة المهنيين الدافعي للضرائب وممتلكاتهم من أجل تجميعها ومطابقتها مع الرقم الجبائي الذي أعطاه في الملف.

- **عدم وجود الملف التجاري:** إذ يعتبر وسيلة مهمة لجمع المعلومات الصحيحة عن الموردين وعن نوع نشاطهم التجاري وإذ يتطابق مع الملف الذي أعطاه أو لا، ولكن عادة ما نواجه مشكلات بسبب سوء دراسة الملفات المتعلقة بالموردين.

• **السؤال السادس:** ماهي أنواع الموردين؟

✓ **الجواب رقم ستة وثلاثون:** أنواع الموردين لدينا ثلاثة هما:

- مورد قطاع خاص: وهو المؤسسات التي تكون خاضعة لرأس مال الأفراد أو الشركات.
- مورد قطاع خاص.
- مورد قطاع اعمال.

المطلب الرابع: تقييم التربص والتقييم الشخصي

بعد الإنتهاء من عرض ما تمكنا من جمعه من معلومات خلال التربص بقي علينا أن نقوم بتقييمه على المستوى العام والشخصي.

الفرع الأول: تقييم التربص

- من خلال التربص الذي قمنا بتقييمه كما يلي:
- بالنسبة لمدة التربص لم تكن كافية.
- من خلال تربصنا إكتشفنا وجود علاقة وطيدة بين عمال المصلحة على مختلف مستوياتهم.
- المعاملة الجيدة والترحيب من طرف كل عمال المصلحة الذين توجهنا إليهم.
- قام مدير المصلحة محل تربصنا بتكليف إدارات قامت بالإشراف علينا طيلة فترة التربص.

الفصل الثاني تحليل واقع الشراء الدولي في مركب البلاستيك _ سكيكدة

- طريقة منحنا للمعلومات المطلوبة كانت إما بتقديم ملفات من الحواسيب أو بطبع أوراق وتقديمها لنا وتارة تكون شفوية.
- مؤسسة سوناطراك تلعب دورا هاما في بناء الإقتصاد الوطني، وقد لاحظنا ذلك من خلال حجم التصدير للبلاستيك.

الفرع الثاني: التقييم الشخصي

أما على الصعيد الشخصي فقمنا بإكتساب المعلومات والمهارات التالية:

- 1- الإجابة على بعض التساؤلات التي قمنا بطرحها خلال الدراسة الميدانية بمركب البلاستيك سكيكدة.
- 2- إكتساب مهارات جديدة تتعلق بطريقة العمل في المصلحة من بينها تعلم تقنيات الحاسوب، كيفية إعداد طلب الشراء حيث قمنا بعمل طلب شراء نموذجي.
- 3- القدرة على تقديم المساعدة لعمال المصلحة في حال طلبها.
- 4- إكتساب مهارات عملياتية والتي تتعلق بكيفية التعامل مع الموردين الأجانب والمحليين، خاصة وأن هذه المرة الثانية التي ندخل فيها إلى مؤسسة بهذا الحجم.
- 5- التمكن من معرفة مختلف مشتريات المركب التي تدخل إليه.
- 6- قمنا بتقعد مخزن المركب ومعرفة أنواع قطع الغيار التي قامت المؤسسة بشراءها من الخارج.

خلاصة

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الهدف الرئيسي لعمليات الشراء الدولي في مركب صناعة البلاستيك - سكيكدة- هو توفير السلع والخدمات للمركب بالجودة والسعر والوقت المناسب، ولإبرام عقود الشراء الدولي يخضع المركب لقوانين لتعاقد المستنبطة من قانون الصفقات العمومية الموجه للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي تعمل في ميدان الطاقة والمناجم، من أهم إجراءات الشراء الأكثر إستعمالاً في المركب هما إستشارة الموردين وعقود التراضي وتلي هذه الإجراءات الإدارية إجراءات عملية وتشمل (النقل والتغليف، التأمين والتسديد) وبعد إستلام البضائع يتم تقييم الموردين بناء على معايير محددة وذلك لغرض المحافظة على المورد أو إستبعاده في الإستشارات المستقبلية.

خاتمة

وفي الختام، يعتبر الشراء الدولي نشاط جوهرى في مختلف المشروعات لدورها الرئيسي في توفير مئات الأصناف من المنتجات والمستلزمات التي تتطلبها ظروف المؤسسة الصناعية، حيث شهدت وظيفة الشراء الدولي إهتماما كبيرا ومن خلال هذه الدراسة سعينا إلى التعرف على واقع الشراء الدولي في المؤسسات الصناعية، من خلال هذه الدراسة الميدانية في مركب البلاستيك - سكيكدة-، حيث تم تناولها من الجانب النظري والتطبيقي بإعطاء مفهوم لمتغير الدراسة، ثم القيام بعدها بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط هذا المفهوم على أرض الواقع الميداني حيث كان مركب البلاستيك - سكيكدة - مكانا للقيام بها.

نتائج الدراسة

من خلال ما تم تناوله يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم إستخلاصه من هذه الدراسة الميدانية والتي تنحصر فيما يلي:

- 1- يعتمد مركب صناعة البلاستيك في عمليات الدفع الدولي غالبا على التحصيل المستندي، وفي أول تعاقد شراء مع المصنع يتم المركب على الدفع عن طريق التحصيل المستندي؛ حيث يرجع السبب في إختيار التحصيل المستندي كوسيلة دفع إلى سرعة تنفيذ الصفقة وإختصار آجال التسليم.
- 2- يعتمد المركب في توصيله للسلع على النقل البحري والنقل الجوي.
- 3- يعتمد المركب في إختياره للموردين على عدة معايير من بينها الجودة والسرعة في التسليم.
- 4- تتأثر إنتاجية مركب صناعة البلاستيك بطرق الشراء الدولية في حالة عدم إعتداد طرق الشراء المناسبة، على سبيل المثال إعتداد إصدار مناقصة لسلعة ما بدلا من عقد التراضي.
- 5- يعتمد المركب في عمليات الشراء على تقنية التفاوض الدولي من أجل الاتفاق على الصفقة.
- 6- تعتمد إدارة المركب في إجراء صفقاتها على عقود التراضي وإستشارة الموردين.
- 7- يقوم مركب البلاستيك بإجراء عقود الشراء الدولي من خلال إجراءات الشراء- E25-A 408 R18.
- 8- معظم عمليات الشراء الدولي في المركب أغلبها من السوق الأوروبية (فرنسا، الماني... الخ).
- 9- عملية الشراء الدولي في المركب تتم بإستمرار أي شراء متكرر.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن القول أن:

- 1- يوجد تأثير كبير لعمليات الشراء الدولي في مركب البلاستيك سكيكدة على العملية الإنتاجية له.

- 2- إبرام عقود الشراء الدولي في مركب البلاستيك يقلل من مخاطر التأخر في التسليم.
- 3- يوجد تخطيط لعمليات الشراء الدولي في المركب مما يحقق أهداف لوجستية (7R).
- 4- نجاح عمليات الشراء الدولي في المركب مبني على القوة التفاوضية لإدارة المركب. وبالتالي الفرضيات المقترحة سابقا صحيحة فهي في نفس إتجاه النتائج المحققة.

التوصيات

- 1- إعداد دورات تكوينية لموظفين مصلحة الشراء، في تخصصات التي تسمح بتحسين أداءهم في مجال إعداد العقود التجارة الدولية، وتسييرها ومتابعة عمليات الشراء.
- 2- لا بد أن يكون هنالك تحديد دقيق للاحتياجات من المواد والأصناف قبل إصدار أمر الشراء.
- 3- يوصى بعمل دراسة مستقبلية لدور إدارة المشتريات في إدارة الجودة، فجودة المنتج هي إنعكاس لمستوى جودة معينة للمواد مما يعني أن مسؤولية المشتري التحقق من أن المورد يمتلك القدرة والكفاءة على توفير مستوي الجودة المطلوبة في المواد وبطريقة إقتصادية.
- 4- إعادة تنظيم الوظائف التي لها علاقة بعمليات الشراء؛ حيث تتوزع في كل من الدائرة التقنية، ودائرة الصيانة ودائرة التموين بجمعها في دائرة واحدة وتحت مسؤولية مدير واحد، ما يزيد في فعالية إدارة عمليات الشراء.
- 5- وجوب الإهتمام بموضوع الشراء الدولي وتوفير برمجيات لتوحيد نظام المعلومات في المركب لتسهيل عمليات الشراء.
- 6- وجوب الإهتمام بالشراء الدولي وإختيار أفضل مصادر التوريد.

قائمة المراجع

الفرع الأول: المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- حفطي محمد سليمان، إدارة الإنتاج، دار الجامعات، القاهرة، 1979.
- 2- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2010-2011.
- 3- خضير كاظم حمود، إدارة المواد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 4- سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد (الشراء والتخزين)، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2008.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد والإمداد، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- 6- ضرار العتيبي، إبراهيم أبو سعدة، علي زهران، المشروعات الصناعية (إدارة المواد)، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011.
- 7- عاطف جابر طه عبد الحكيم، إدارة المشتريات (مدخل منظومة إدارة المواد)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2008.
- 8- عمر وصفي عقيلي ومنعم زمير الموسوي وقحطان بدر العبد اللي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 9- غانم فنجان، محمد عبد الحسين، إدارة المشتريات، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1987.
- 10- لدا محمد، كيف تصبح مفاوضاً فعالاً، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 11- الماحي سليمان آدم سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث، ط2، السودان، 2010.
- 12- محمد حافظ حجازي، إدارة المواد في المنظمات الفندقية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2013.
- 13- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1984.
- 14- محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 15- محمد كمال علي زعيتير، الإدارة العامة لوظيفتي الشراء والتخزين، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 16- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012.

17- مهدي حسن زويلف، احمد القاظمين، الرقابة الإدارية مدخل كمي، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، 1995

18- نظمية عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- كايلى ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية أل دوداح، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
- 2- مرسلي فريدة، هدف إعادة تنظيم وظيفة الشراء - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى-، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر3.
- 3- عثمان محادي، دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

ثالثا: المجلات

- 1- بوريش مهني، أهمية التحكم في وظيفة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة المركب الصناعي ALFADITEX ببجاية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 08، العدد الثاني. جامعة المسيلة، الجزائر.
- 2- برحومة عبد الحميد ومحادي عثمان، دور فعالية الشراء في زيادة ربحية المؤسسة - دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة خلال الفترة 2009-2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01. جامعة المسيلة، الجزائر.
- 3- زرادنة محمد وقازي اول محمد شكري، تأثير إدارة الشراء الدولي على أداء العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Sifact - SPA لإنتاج الاغطية النسيجية- ، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 14، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر.
- 4- غريب الطاوس ودريد حنان، دور مركز الشراء في تحسين العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية - دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، جامعة تبسة، الجزائر.

رابعا: مواقع الانترنت

26- <https://pure-JV-DK> بتاريخ 2024/05/26 على الساعة 21:00

27 - WWW.atlantis.press.com بتاريخ 2024/05/26 على الساعة 19:00

الفرع الثاني: مراجع باللغة الأجنبية

28- Jean-Michel Moulot and Emmanuelle Bernardin _ mesure la performance de la fonction achats. Editions d'organisation année 2010.

29- Nawel Nedara, développement des stratégies d'achat et mesure de performances. Ingénieur procurèrent institue Algérien de pétrol.2016.

30- Faiza Hamdi, optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, doctorat de l'université de Toulouse

قائمة الملاحق

TABLEAU DES EFFECTIFS

Compte	Libellé	Nombre
CADRSUP	Cadres supérieurs	15
CADRING	Ingénieurs	51
CADRUNIV	Cadres universitaires	65
AUTRCADR	Autres Cadres	45
TOTCADRES	Total Cadres	176
TECHSUP	Techniciens supérieurs	
TECHNICIEN	Techniciens	196
MAITRADM	Maîtrises administratives	
TOTMAITR	Total Maîtrises	196
AGNTHQ	Agents techniques hautement qualifiés	
AGNTQ	Agents techniques qualifiés	
ADMIN	Administratives	
AIDES	Aides	5
TOTEXEC	Total Exécutions	5
TOTTEMPO	Temporaires	
ETRANG	Etrangers	
TOTPERMAN	Total Permanents (hors étrangers)	377
TOTALEFF	Total de l'effectif (dont temporaires et étrangers)	377



Compte	Designation	EXERCICE en cours (N)			EXERCICE (N-1)		
		Externes	Internes (89...)	Totaux	Externes	Internes (89...)	Totaux
70	Ventes et produits annexes	2 453 000 256,40	66 438 196,77	2 519 438 453,17	3 585 241 218,75	154 364 333,33	3 739 605 552,08
72	Variation des Stocks de produits finis et en cours	1 127 707 665,09	-64 796 526,69	1 062 911 138,40	6 038 472 081,39	-139 222 420,54	5 899 249 660,85
73	Production immobilisée						
74	Subvention d'exploitation						
	1. Production de l'exercice	3 580 707 921,49	1 641 670,08	3 582 349 591,57	9 623 713 300,14	15 141 912,79	9 638 855 212,93
60	Achats consommés	4 276 234 061,57		4 276 234 061,57	9 035 712 270,27		9 035 712 270,27
61	Services extérieurs et autres consommations	418 269 857,59	9 646 000,00	427 915 857,59	344 071 801,24	13 771 880,00	357 843 681,24
62	Autres Services extérieurs	486 127 761,59	1 176 293 155,49	1 662 420 917,08	439 209 306,08	837 079 240,30	1 276 288 546,38
	2. Consommation de l'exercice	5 180 631 680,75	1 185 939 155,49	6 366 570 836,24	9 818 993 377,59	850 851 120,30	10 669 844 497,89
	3. Valeur ajoutée (1-2)	-1 599 923 759,26	-1 184 297 485,41	-2 784 221 244,67	-195 280 077,45	-835 709 207,51	-1 030 989 284,96
63	Charges de personnel	1 341 849 475,44		1 341 849 475,44	1 172 577 059,47		1 172 577 059,47
64	Impôts, taxes et versements assimilés	104 837 286,88		104 837 286,88	110 380 254,37		110 380 254,37
	4. Excédent brut d'exploitation	-3 046 610 521,58	-1 184 297 485,41	-4 230 908 006,99	-1 478 237 391,29	-835 709 207,51	-2 313 946 598,80
75	Autres produits opérationnels	17 920 146,68		17 920 146,68	26 858 082,84		26 858 082,84
65	Autres charges opérationnelles	380 928 899,66		380 928 899,66	90 475 737,51		90 475 737,51
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de val	2 538 556 329,40		2 538 556 329,40	2 299 122 444,54		2 299 122 444,54
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	55 247 141,04		55 247 141,04	10 674 316,87		10 674 316,87
	5. Résultat opérationnel (Exploitation)	-5 892 928 462,92	-1 184 297 485,41	-7 077 225 948,33	-3 830 303 173,63	-835 709 207,51	-4 666 012 381,14
76	Produits financiers	354 951,77		354 951,77	1 153 720,84		1 153 720,84
66	Charges financières	38 221 706,79		38 221 706,79	30 898 675,47		30 898 675,47
	6. Résultat financier	-37 866 755,02		-37 866 755,02	-29 744 954,63		-29 744 954,63
	7. Résultat ordinaire avant impôts (5+6)	-5 930 795 217,94	-1 184 297 485,41	-7 115 092 703,35	-3 860 048 128,26	-835 709 207,51	-4 695 757 335,77
605+8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires						
692+3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-40 999 869,89		-40 999 869,89	-48 699 580,28		-48 699 580,28
TPAO	Total des Produits des Activités ordinaires	3 654 230 160,98	1 641 670,08	3 655 871 831,06	9 662 399 420,69	15 141 912,79	9 677 541 333,48
TCAO	Total des Charges des Activités ordinaires	9 544 025 509,03	1 185 939 155,49	10 729 964 664,52	13 473 747 968,67	850 851 120,30	14 324 599 088,97
	8. Résultat Net des Activités ordinaires	-5 889 795 348,05	-1 184 297 485,41	-7 074 092 833,46	-3 811 348 547,98	-835 709 207,51	-4 647 057 755,49
77	Produits sur éléments extraordinaires				654 350,00		654 350,00
67	Charges sur éléments extraordinaires				-654 350,00		-654 350,00
	9. Résultat extraordinaire				-654 350,00		-654 350,00
	10. Résultat net de l'exercice	-5 889 795 348,05	-1 184 297 485,41	-7 074 092 833,46	-3 812 002 897,98	-835 709 207,51	-4 647 712 105,49

TPAO = Classe 7 (-77) TCAO = Classe 6 (-67)

الملحق 03

**JOHN ZINK
HAMWORTHY**
COMBUSTION
Facture client SA3/20230743

Sonatrach Activité RPC
Division Pétrochimie
Complexe CP2 K
Zone Industrielle de Skikda,
PO Box: 237
Skikda
Algeria

Adresse de livraison
Sonatrach Activité RPC
Division Pétrochimie
Complexe CP2 K
Zone Industrielle de Skikda,
PO Box: 237
Skikda
Algeria

Attn: Luxembourg, 13.04.2023
Fax:
Tel :
Numéro commande : 008/A/2022
Date commande : 2022-09-16
Contact John Zink : LEPAGE Pierre
Projet : PFLP04848
Ordre : S22001969

Quantité	Unité	Description	Prix Unité	TVA	Mnt en	€
1,00	pcs	PFLP04848 200	151.000,00	0,00	151.000,00	

Bec de Torche Montant 139800 EUR
Mise à FOB + Emballage Montant 5700 EUR
Frais de transport maritime Montant 5500 EUR

Pays d'Origine: Luxembourg
Pays de Provenance: Luxembourg
Transport Maritime
1 caisse bois; Poids brut = 1815kg / Poids Net = 1204kg / Volume 11.8490
m3 / Dimension = 410x170x170 cm

Banque CITIBANK Europe PLC
IBAN: LU460340000201610001
SWIFT: CITILUX

RAPPORT FISCAL						
Code TVA	Détails TVA	Montant taxable [€]	Taux	Montant TVA [€]	Montant TVA [€]	
LUX EXP	Export supply - VAT exempt	151.000,00	0.000	0,00	0,00	

Material shipped under

PL100 on the 2023-02-27

Reporter

151.000,00

+352.518991 Tel

John Zink International Luxembourg S.à.r.l.
Société à responsabilité limitée
Z.A.E. Wolser H, 430
L-3451 Dudelange, Luxembourg

johnzinkhamworthy.com

RCS Luxembourg B17.652 ; TVA N° LU 17343058

A KOCH ENGINEERED SOLUTIONS COMPANY



ACTIVITE RPC / DIVISION PEC

Date: 28/11/2023
Page: 1 de 1
No DA: 0000062452

COMPLEXE CP2K
DEPARTEMENT MAINTENANCE

DEMANDE D'ACHAT

No. DA: 0000062452	Observation	Visa:
Etablie Par: BOURIOUNE	Date: 27/11/2023	
Département Demandeur: G		
No. OT: 0000004787	E	Imputation: 905003
Priorité: 2		
Personne à contacter:	No.Téléphone:	
Fournisseurs Recommandés		Inspection lors de la réception
1.Code: 300196	Nom: ELECTRIC CENTER	Service: S21
2.Code: 2993	Nom: SCHNEIDER ELECTRIC	Nom Agent: B.BOURIOUNE
3.Code:	Nom:	

Liste des Articles

Item	Désignation	Classe	Référence	Qté. à fournir	Unité
01	Câble de masse multibrin souple 1x70mm ²			15	MTR

Approuvée Par: BENBAIT	Date: 28/11/2023	Visa:
------------------------	------------------	-------

Gatior 1.4
CODE: GDEMACHA





ACTIVITE RPC / DIVISION PEC

Date: 01/10/2023
Page: 1 de 1COMPLEXE CP2K
DEPARTEMENT MAINTENANCE
SERVICE PLANNING ET METHODE

DEMANDE DE MISE EN STOCK

Numéro DMS:	0000049679		
Etablie par:	BOURIOUNE	Date:	01/10/2023
Département Demandeur:	G		
Fournisseur recommandé:	2993	Nom:	SCHNEIDER ELECTRIC
Référence:	SÄLZER S212		
Utilisation:	673-444 C		
Consommation annuelle prévue:	5,00		
Unité de mesure:	PCE		
Article spécial:	O		
Prix unitaire estimé:			
Délai de livraison souhaité:	30		
Inspection obligatoire:	O	Service chargé de l'inspection:	S21
Désignation complète article:	<p>Sélecteur rond rotatif 2 positions 90°, 4pôles (2NO-2NC);690VAC, 20A. Type: S212 Fabricant: SÄLZER Caractéristiques électriques : 690VAC, 20A AC-21A, 7.5KW AC-23A. Nombre de positions: 2 positions avec angle de rotation 90°. Nombre de contact: 4 Contacts (2NO+2NC) Type de commande: commande mécanique rotative frontale avec une tige hexagonale 6mm de Longueur de 30.5 mm. (voir image sur fiche technique) Forme : forme cylindrique Ø44.6mm x Hauteur 43.2mm Montage et fixation frontale avec deux vis de 4mm, la distance entre les centres des deux trous est de 30.5mm. Normes: IEC 947-3 / EN 60947-3 / VDE 0660 / UL258 Z / SA / CE. NOTE : fiche technique ci-jointe</p>		

MS approuvée par: BENBAIT

Date approbation: 01/10/2023