



الموضوع

دور المقاول من الباطن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة: شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

• بوزاهر نسرين

• لحمر زين الدين

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

بداية نشكر الله الواحد جلا وعلا على جميع نعمه التي أصبغها علينا
وعلى نعمة العلم خاصة وتسييره لنا كل السبل لإنجاز هذه الدراسة
المتواضعة التي أرجوا أن تكون فيها إفادة لغيرنا وأن يجعلها في

ميزان حسناتنا

كذلك أتقدم بشكري الخالص للأستاذة المؤطرة تقديرا للمجهودات
التي أثمرت هذا العطاء و اعترافا بمدى نجاعة التوجيهات و النصائح
التي قدمت لي من طرفها طيلة مدة هذا الانجاز بالرغم من انحاء

المسؤوليات أتقدم لها بشكري الخالص

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتنا الذين سهروا على مساعدتنا
دون كلل في إطار العلم و المعرفة



إهداء

بسم الله و الصلاة والسلام على رسول الله

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من حملتني في بطنها وهن على وهن و أرضعتني من خالص حنانها
أمي الغالية.

إلى من تمرني عطفه وعلمني الصبر و النجاة و العطاء بدون انتظار
أبي الغالي.

إلى من كانوا سندي وأظهروا لي أجمل ما في الحياة إخوتي

إلى الغاليتين مايا و سجي

إلى كل أصدقائي و رفقاء دربي

إلى جميع زملائي

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المقاوله من الباطن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة تعتمد في أغلب أنشطتها على المقاولين من الباطن وقد برهنت المقاوله من الباطن قدرتها على مساعدة المؤسسة في التخصص و التركيز على أنشطتها الأساسية مما ساهم في الرفع من مبيعاتها نتيجة لسرعة إنجاز الأشغال من قبل المقاولين وتحسن أدائها المالي من خلال تطور مؤشراتها المالية في الاتجاه الموجب وقدرتها على التحكم في وضعيتها المالية.

Abstract :

This study aims at understanding the role of subcontracting in improving the financial performance of the economic institution by studying the financial performance of Sunlagaz Corporation as an institution that relies on most of its activities on subcontractors. The subcontractor has proved its ability to help the institution in specialization and focus on its core activities Contributed to the increase in sales as a result of the speed of completion of works by contractors and improve their financial performance through the development of financial indicators in the positive direction and their ability to control their financial position.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولة من الباطن	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المقاولة من الباطن
3	المطلب الأول: تعريف المقاولة من الباطن وأطرافها
5	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المقاولة من الباطن
7	المطلب الثالث: اتخاذ قرار المقاولة من الباطن
8	المطلب الرابع: معايير وضوابط اختيار وتحديد المقاول من الباطن المناسب
9	المبحث الثاني: الخصائص العامة للمقاولة من الباطن
10	المطلب الأول: صيغ المقاولة من الباطن
12	المطلب الثاني: مبررات اللجوء للمقاولة من الباطن
15	المطلب الثالث: مجالات المقاولة من الباطن بالنسبة للمؤسسة
18	المبحث الثالث: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن
18	المطلب الأول: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن بالنسبة للمقاول
19	المطلب الثاني: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن على المؤسسة الأمرة
20	المطلب الثالث: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن على الاقتصاد الوطني
21	المطلب الرابع: المخاطر التي تترتب عن المقاولة من الباطن
22	المبحث الرابع: واقع المقاولة من الباطن في الجزائر

22	المطلب الأول: التدابير القانونية المتخذة لتطوير المقاول من الباطن في الجزائر
24	المطلب الثاني: أجهزة تطوير المقاول من الباطن في الجزائر
25	المطلب الثالث: نشاط المقاول من الباطن في الجزائر
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري الأداء المالي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
33	المطلب الأول: تعريف الأداء
34	المطلب الثاني: أنواع الأداء
37	المطلب الثالث: مفهوم الأداء المالي
37	المطلب الرابع: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
39	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
40	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي
40	المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات في عملية تقييم الأداء المالي
44	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي
44	المطلب الرابع: متطلبات عملية التقييم المالي
46	المبحث الثالث: المؤشرات المالية وسيلة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
44	المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية
49	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
52	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
58	المطلب الرابع: المؤشرات الحديثة في تقييم الأداء المالي
60	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -	
62	تمهيد
63	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63	المطلب الأول : ميدان الدراسة
75	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
76	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
76	المطلب الأول : إجراءات منح الصفقات للمقاولين من الباطن
87	المطلب الثاني: تحليل الأداء المالي للمؤسسة
100	المطلب الثالث: متابعة مدى تأثير المقاول من الباطن على الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز
103	خلاصة الفصل
105	الخاتمة
109	قائمة المراجع
116	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المزايا التنافسية التي توفرها المناولة من الباطن حسب Van(Eenennaam)	19
02	الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مناولة في مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية عبر التراب الوطني	29
03	تقيد المؤسسات المناولة المقتنية لدفتر الشروط	77
04	المساهمة النسبية لكل من مؤسسة سونلغاز والزبون في القيمة المالية للخدمة	84
05	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الأصول للفترة (2017-2015)	89
06	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الخصوم للفترة (2017-2015)	91
07	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سونلغاز للفترة 2017-2015	93
08	حساب رأس المال العامل بطريقة أعلى الميزانية للفترة 2017-2015	94
09	حساب رأس المال العامل الخاص للفترة 2017-2015	95
10	حساب رأس المال العامل الأجنبي للفترة 2017-2015	95
11	حساب احتياجات رأس المال العامل للفترة 2017-2015	96
12	حساب الخزينة للفترة 2017-2015	96
13	تطور نسب السيولة للفترة 2017-2015	97
14	تطور نسبة دوران الأصول للفترة 2017-2015	98
15	تطور نسب الربحية (نسب المردودية) للفترة 2017-2015	99
16	تطور نسب المديونية للفترة 2017-2015	100

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط	26
02	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم	27
03	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - المديرية العامة-	67
04	خريطة التغطية الإقليمية لمديرية التوزيع بسكرة	68
05	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة	69

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
01	القانون الداخلي الخاص بالشركة توزيع الكهرباء والغاز	116
02	الإعلان عن التأهيل للمؤسسات المقولة من الباطن التي ستختارها مؤسسة سونالغاز	118
03	دفتري الشروط الخاص بتأهيل المقاولين من الباطن	119
04	شهادة حسن الانجاز	127
05	قائمة المواد و الوسائل	128
06	شهادة دفع الأجور	129
07	شهادة تأمين	130
08	لجنة فتح الأظرفة تحليل العروض	131
09	التتقيط الخاص بالقدرات المادية والبشرية التي تستعملها المؤسسة المقولة من الباطن	132
10	قائمة المؤسسات المؤهلة لصفة مقاول من الباطن لدى سونلغاز (كهرباء+غاز)	136
11	نموذج لإعلان عن مناقصة وطنية مفتوحة	139
12	فاتورة التقديرية	141
13	طلب رخصة إنجاز	142
14	إعلان عن استشارة معلق في مقر مؤسسة سونلغاز	143
15	لجنة فتح الأظرفة	144
16	استمارة تسديد أتعاب المقاولين VISA D'ENGAGEMENT	145
17	فاتورة مبلغ الضمان المقدّر بـ 10% المقدم من المقاول من الباطن	146
18	وثيقة AVENANT في حالة زيادة الأسعار والكميات المستعملة في الصيغة	147
19	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الأصول لسنة 2015	151
20	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الأصول لسنة 2016	152
21	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الأصول لسنة 2017	153
22	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الخصوم لسنة 2015	154
23	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الخصوم لسنة 2016	155
24	الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الخصوم لسنة 2017	156
25	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سونلغاز لسنة 2015	158
26	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سونلغاز لسنة 2016	159
27	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سونلغاز لسنة 2017	160

مقدمة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وتحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني وقد عرفت المؤسسات الاقتصادية تطورا متزايدا نظرا لعدة عوامل منها انفجار ثورة المعلومات والاعتماد الكبير على التكنولوجيا وكذلك زيادة الطلب والذي أدى بدوره إلى زيادة الإنتاج فأصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية لذا فهي تعمل على التكيف مع الشروط الجديدة للمنافسة والتي تتطلب تبني استراتيجيات تدعمها وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية .

ضمن هذا المنظور فإنه يتعين على المؤسسات التركيز على وظيفتها الأساسية وبالتالي إخراج وتفريغ و مناولة النشاطات الأخرى التي يستحسن التخلي عنها إلى شركاء أكثر تخصصا لأجل تزويد الآلة الإنتاجية بقطع الغيار أو بالمنتجات النصف مصنعة أو أي عمليات أخرى أي تخليها عن بعض نشاطاتها المكلفة خاصة من الجانب المادي و ذلك من أجل تحسين أدائها المالي وتخفيض التكاليف والتحكم بها و بالاستخدام الأمثل والكفاء لمختلف مواردها المتاحة فكلما كان أداء المؤسسة مركز كلما استطاعت كسب مزايا تنافسية أكثر، و تتمثل هذه الإستراتيجية في تبني المؤسسة للمقابلة من الباطن ، إذ لابد على المؤسسة المقابلة من الباطن أن تتمتع بجميع الإمكانيات الفعالة لممارسة ذلك النشاط أو الإنتاج بالجودة المناسبة و بتكاليف اقل من أن تتحملها المؤسسة التي تخلت عن النشاط أو الخدمة.

إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم المقاوله من الباطن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز؟

وانطلاقا من هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- فيما تتمثل مزايا المقاوله من الباطن بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟
- 2- كيف يتأثر الأداء المالي للمؤسسة عند التركيز على أنشطتها الأساسية فقط؟
- 3- كيف استفادت مؤسسة سونلغاز ماليا من جراء اعتمادها المقاوله من الباطن ؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروح نسيغ الفرضيات كالتالي:

- 1- تؤثر المقاوله من الباطن على الوضعية المالية للمؤسسة تأثيرا إيجابيا، حيث تتغير المؤشرات المالية المستعملة في التقييم في الاتجاه الموجب.
- 2- لا تستخدم المؤشرات المالية كعوامل تحذيرية توضح وضعية المؤسسة، مما يسمح لها بتحسين وضعيتها.
- 3- تتميز المؤسسات المناولة بالمرونة فهي تتماشى ومتطلبات واحتياجات المؤسسة الأمرة.
- 4- ساهمت المقاوله من الباطن في جعل المؤسسة أكثر تخصص و هذا بسبب انتهاجها إستراتيجية التخصيص.

أهمية الدراسة:

- إظهار اثر تطبيق المقاوله من الباطن على أهداف المؤسسة.
- حداثه لجوء المؤسسات الجزائرية للمقاوله من الباطن .
- إن اللجوء للتعاون الخارجي يساعد المؤسسة في التركيز على نشاطها الأساسي حيث يكون ذلك أفضل اقتصاديا .

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مفهوم دقيق للمقاوله من الباطن وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.
- معرفة تأثير المقاوله من الباطن على الوضعية المالية للمؤسسة .
- معرفة مختلف المؤشرات المالية التي تتأثر عند اعتماد المؤسسة على المقاوله من الباطن.

مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع .
- حداثة وتجدد موضوع المقاوله من الباطن.
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت علاقة موضوع المقاوله من الباطن بالأداء المالي للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

-الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عادل عشي 2002، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،عنوان الدراسة؛ الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم ، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكممة فيه، وقد لخصت الدراسة إلى النتائج التالية: المؤسسة تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة فهي تحقق هامش أمان، المؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية.

- دراسة علوي فاطمة الزهراء 2010،جامعة امحمد بوقرة،بومرداس،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عنوان الدراسة؛ المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة المناولة وأنواعها وأهميتها كذلك مزاياها وعيوبها وتوصلت إلى نتيجة أن هناك توافق بشدة أن المؤسسات الأمرة تقوم بعقود مناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- الدراسات باللغة الأجنبية:

-L'étude de Ayadi Sakina, La sous-traitance comme option de redynamisation de l'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie, Université Abderrahmane Mira –Bejaia, spécialité, Finance et commerce international, 2016/2107.

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة المقاوله من الباطن وأنواعها ودورها في تنشيط الصناعة في الجزائر ، وتم التوصل إلى استنتاج مفاده أن المقاوله من الباطن هي بالفعل وسيلة لتطوير نشاط ريادة الأعمال. والصناعة على وجه الخصوص. نتيجة لذلك ، هناك حاجة إلى: تخفيف وتوحيد لوائح المقاوله من الباطن من أجل سياسات أكثر فعالية تتعلق بهذا النشاط وتدريب الوكلاء المؤهلين (المقاولين من الباطن).

منهج البحث:

للإجابة على الفرضيات وتفسيرها وتبرير اختيارها تطلب الأمر استخدام المنهج الوصفي في الإطار النظري من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة بالمقاوله من الباطن و الأداء المالي كما استخدم المنهج التحليلي لتحديد العلاقة بينهما، كما تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب التطبيقي بحيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث :

للإمام بجميع جوانب موضوع الدراسة و للإجابة على إشكالية المذكورة و التساؤلات الفرعية تم التقسيم إلى ثلاث فصول ، فصلين متعلقين بالجانب النظري أما الثالث له علاقة بالجانب التطبيقي وجاء كالتالي:

الفصل الأول تناول المقاوله من الباطن حيث تم فيه تقديم مفهوم عام للمقاوله من الباطن وأهم أنواعها ومجالات تطبيقها بالإضافة للأثر الاقتصادي على أطرافها وفي الأخير تم التطرق إلى واقع المقاوله من الباطن في الجزائر.

الفصل الثاني تناول الأداء المالي وتم التطرق من خلاله إلى مفهوم الأداء المالي بدراسة الأداء كمفهوم عام ثم الأداء المالي والأهداف المالية للمؤسسة، وتقييم الأداء المالي ومصادر المعلومات المعتمد عليها والخطوات المتبعة في ذلك، و تطرقنا في الأخير إلى مؤشرات تقييم الأداء المالي من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية إلى الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي.

الفصل التطبيقي ويمثل دراسة الحالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بسكرة حيث تضمن هذا الفصل تقديمًا لشركة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز ثم تم التطرق لإجراءات تطبيق المقاوله من الباطن بين المؤسسة الأمرة والمقاولين من الباطن كما تم تقييم الأداء المالي للشركة بعد اعتمادها إستراتيجية المقاوله من الباطن من خلال المؤشرات المالية اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها.



الفصل الأول

المقالة من الباطن



تمهيد:

أصبح موضوع المقاولة من الباطن محل اهتمام كبير سواء من قبل المؤسسات الاقتصادية أو الدولة وذلك بسبب مكانة هذه المؤسسات المقاولة من الباطن باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة التنمية وقدرتها على تحقيق الاستقرار والتوازن الاقتصادي بالإضافة إلى كونها مزود للمؤسسات الكبرى بأغلب حاجياتها ومتطلباتها الأساسية. حيث تعمل على إمداد هذه المؤسسات بكل ما تحتاج إليه وبشكل يسمح لها بالتواجد في كل الأنشطة وفي شتى المجالات مما يزيد من قدرتها على تخصيص الموارد وتخفيض التكاليف من خلال تقليل النفقات مما يسمح بتحويلها إلى استثمارات في مجالات أخرى على غرار البنى التحتية . لذا سنقوم في هذا الفصل باستعراض للمقاولة من الباطن بالتفصيل حيث سنتطرق في المبحث الأول على ماهية المقاولة من الباطن وفي المبحث الثاني على والخصائص العامة للمقاولة من الباطن وفي المبحث الثالث التأثير الاقتصادي للمقاولة من الباطن وفي المبحث الرابع واقع المقاولة من الباطن في الجزائر .

المبحث الأول: ماهية المقايضة من الباطن

تعتبر المقايضة من الباطن نوع من أنواع الشراكة الصناعية التي تربط ما بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث يكمل أحدهما الثاني بحيث تلجأ المؤسسة الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة المتوسطة من أجل أن ترقى في إنتاجها سواء في الكمية أو النوعية وهذا من خلال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل على إنجاز ذلك باسم المقايضة من الباطن.

المطلب الأول: تعريف المقايضة من الباطن وأطرافها:

تعدد المصطلحات حول المقايضة من الباطن حيث أن المصطلح المتعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا هو المناولة الصناعية ، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقايضة من الباطن وتسمى بالإنجليزية Outsourcing وبالفرنسية-La sous-traitance و لقد تعددت التعاريف عنها في عدة مجالات إذ أن المقايضة من الباطن هي :

1-التعريف اللغوي: وتعني العطاء فهي من المصدر ناول، يناول، مناولة، فهو مناول(بكسر الواو) والمفعول مناول، فناول الشيء أي أعطاه إياه مادًا به يده¹.

فأصل كلمة مقايضة مأخوذة من فعل: قاوَل مقايضة في المر، أي باحثه وجادله، ومن هذا المعنى اللغوي اصطلح على عقد المقايضة بهذه التسمية، لما يكون من جدال ومباحثه عند إبرام العقد.²

2-التعريف الاصطلاحي: ونذكر منها:

1-2 الجمعية الفرنسية لمواصفات المناولة : هي كل عملية تؤدي في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج إلى تصنيع،تنفيذ،تصميم أو صيانة منتج صناعي معين.³

بموجب هذه العملية تقوم مؤسسة تسمى "آمرة بالأعمال " بتكليف مؤسسة أخرى تسمى "مناولة -منفذة " بتنفيذ تلك العمليات مع الالتزام من طرف هذه الأخيرة بالعمل في إطار توجيهات المؤسسة الأمرة بالأعمال.

2-2 المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي: تتحدد المقايضة من الباطن كعملية بواسطتها تكلف مؤسسة "آمرة" مؤسسة أخرى "مناولة" بتنفيذ-لصالحها وحسب دفتر شروط متفق عليه مسبقا ومضبوط- جزء أو مرحلة من عملية الإنتاج أو خدمات مرتبطة به بحيث تتحمل الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية.

¹ رقايقية فاطمة الزهراء ، صيد ماجد،المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال،JFBE،جامعة محمد شريف مساعدي سوق،أهراس،ص327.

² منجد اللغة والأعلام، الطبعة 26، دار المشرق، بيروت، لبنان،ص 580.

³ بالكبير بومدين ، دراسات في إدارة الأعمال ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية ، 2013،عمان،ص214.

2-3 اللجنة الأوروبية: هي توصيف لكل عملية تتضمن تدخل مؤسسة - عادة صغيرة الحجم - مناوله لفائدة مؤسسة أخرى - عادة كبيرة الحجم - آمرة بالأعمال في عملية بلورة وتصنيع منتج معين على أساس مخططات و بيانات تقنية تضعها المؤسسة الآمرة بالأعمال متحملة بذلك كل مسؤولية اقتصادية نهائية.¹

وحسب الدكتور محمد طه إبراهيم فإن المقاول من الباطن هي " ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده".²

وحسب قاموس التسيير: نسمي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة بالمناولة. فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي بنص طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المقاول من الباطن فهو الذي يقوم بالتنفيذ والانجاز.³

3- أطراف المقاول من الباطن

3-1 المؤسسة الآمرة : هي المؤسسة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل أو تنفيذ المهام لصالحها.⁴

3-2 المقاول من الباطن : هي المؤسسة التي تقوم بتنفيذ الأعمال أو الخدمات لصالح المؤسسة الآمرة وفق الشروط المتعاقد عليها.⁵

3-3 موضوع المقاول من الباطن: هو العقد الذي يبرم بين المقاول من الباطن والمؤسسة الآمرة والذي يتضمن جميع عمليات الانجاز أو الخدمات الصناعية التي تتجزأ وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المؤسسة الآمرة بالأعمال.⁶

¹ بالكبير بومدين نفس المرجع، ص، 214

² بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013 ص 111 .

³ Henri Mahi, Dictionnaire de gestion, (vocabulaire, concepts et outils).casbah édition,1998 , p416.

⁴ - قلو ش عبد الله، سحنون سمير، إستراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 2: العدد 3 :أفريل 2018 ص 34.

⁵ عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص 65.

⁶ الدين بو يعقوب المناولة الصناعية -التجربة المغربية- المؤتمر والمعرض العربي الاول للمناولة الصناعية الجزائر 12 /09/2006، ص 20.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المقابلة من الباطن:

إن تطور المقابلة من الباطن مرتبط أساسا بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي لا تشمل كل الصناعة، ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي.¹

1- الصناعة التقليدية :

عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية ، وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.

2- الصناعة المكثفة :

تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن)، وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918) ... ففي سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتاليورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

3- ظهور الصناعة و المناولة الصناعية

في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء .

¹ علالي فتحة، فاطمة الزهراء اعراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، ص3.

ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية

وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في : التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية.¹

وشيئاً فشيئاً وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

أما في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت.

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيين يلجؤون إلى المناولين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة.²

ومنذ التسعينات بدأ اعتماد المناهج اليابانية يتوسع من خلال التدبير الصناعي وإعادة تنظيم العلاقات الصناعية، وظهرت مستويات عديدة للمقاولة من الباطن وزادت قناعات المؤسسات بنموذج المقاولة من الباطن كاختيار استراتيجي للوفاء بمتطلبات السوق العالمية وزيادة رفاهية المستهلك، وأصبحت المناولة المتخصصة هي القاعدة والنموذج المرغوب فيه من طرف كل المتعاملين واعتبرت الشراكة هي العلاقة الوطيدة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بوظائف غير الوظائف التقليدية مثل وظيفة البحث والتطوير، التكوين والجودة أكثر من أي وقت مضى.

¹ علالي فتيحة مرجع سابق ص 4.

² بن الدين امحمد ، مرجع سابق ص 118.

المطلب الثالث: اتخاذ قرار المقابلة من الباطن

إن المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية إستراتيجية المقابلة من الباطن وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الإستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بقطاع إنتاجي أو خدمي وهناك قطاعات أكثر تقبلاً لتبني هذه الإستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المقابلة من الباطن باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصاً منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأثر كفاءة في ميدانها.

1- قياس فعالية اتخاذ قرار المقابلة من الباطن

قبل اتخاذ القرار على المؤسسة أن تقيس أولاً فعاليتها وكذلك فعالية المقاولين من الباطن المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها:

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المقابلة من الباطن ؟
 - في حالة تنفيذ المقابلة من الباطن ، هل ستقدم المؤسسة المنتج/ الخدمة الأفضل؟
 - هل يحترم المقاول من الباطن كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الأوامر؟
 - في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المقابلة من الباطن علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المقاولين من الباطن مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
 - ما هو تأثير إستراتيجية المقابلة من الباطن على المستخدمين؟
- فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمقاول من الباطن والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المقابلة من الباطن والمقصود أكثرها نجاحاً هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الأداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوها إلى المقابلة من الباطن عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.¹

إذا المنطلق في اتخاذ القرار هو اقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدة أبعاد أهمها بعدين: بعد عملي، وبعد استراتيجي.

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهراء اعراب، مرجع سابق ، ص9.

2- أبعاد اتخاذ قرار المقاولة من الباطن

- **البعد الأول عملي**، لأن قرار اللجوء للمقاولة من الباطن يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مقاولة من الباطن عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتمادا على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاوله من الباطن.
- **أما البعد الاستراتيجي**، فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المقاولة من الباطن هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مقاولة من الباطن لكميات كبيرة أو مقاولة من الباطن تتعلق بمنتج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية (المديرية العامة)، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.¹

المطلب الرابع: معايير وضوابط اختيار وتحديد المقاول من الباطن المناسب

تقع مسؤولية اختيار المؤسسة المقاولة أو المقاول من الباطن المناسب على عاتق مسؤولية رئيس قسم المشتريات بدرجة أولى، وعادة ما تضع المؤسسة الآمرة له معايير وشروط اختيار وفقا للأهداف مسطرة مسبقا والتي تهدف إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى المقاولة من الباطن، و فيما يلي نذكر أهم المعايير الفاعلة في تحديد المقاول المناسب:

- **الثقة** : تعتبر أحد أهم المعايير الأساسية لانتقاء المقاول من الباطن المناسب، والمقصود بها قدرة هذا الأخير على الالتزام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه، و ذلك من خلال مراعاة المواصفات الدولية للمنتج أو الخدمة المقدمة والمحددة مسبقا من طرف المؤسسة الآمرة، أي أن المؤسسة الآمرة تكون واثقة من أن هذا المقاول سيقوم بنشاطه بأحسن طريقة ممكنة، لأن المشكل الأساسي الذي يشهده قطاع المقاولة من الباطن اليوم هو عدم إتمام نشاطات المقاولة من الباطن أي عدم إكمال المهام و الدخول في نزاعات مع المؤسسة الآمرة.²
- **الكفاءة** : نقصد بالكفاءة كلا من : المعرفة، المهارة، الحافز، القيم و الأهليات التي نجدها عند المؤسسة المقاولة من الباطن، وهذا وفقا لحاجات المؤسسة الآمرة، التي تتوقف على استفادتها من التخصص والإنتاج الكبير والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبذلك يجب أن يمتلك المقاول من الباطن قدرات مميزة تمكنه من استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مقاول آخر من نفس الاختصاص قصد عدم تجزئة الخدمة أو المنتج على أكثر من مقاول، وهذا وفق دراسة إمكانياته المادية وقدرته على التخزين والتحكم التام في موارده البشرية.

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهراء اعراب، مرجع سابق ، ص9.

² قلووش عبد الله، سحنون سمير، مرجع سابق، ص36

- **المرونة** : نقصد بالمرونة التأقلم السريع للمقاول من الباطن مع متطلبات المؤسسات الأمرة ، حيث عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات الأمرة إلى مؤسسة مقولة من الباطن (مقولة من الباطن للاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأعلى جودة منها، وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية، إلا أنه في كثير من الأحيان تحاول المؤسسات الأمرة من تطوير نشاطها و إدخال تكنولوجيا جديدة، وعلى هذا الأساس فمؤسسة المقولة من الباطن يجب أن تكون أكثر مرونة و تتأقلم مع هذه التغيرات الجديدة لتقاضي استغناء المؤسسات الأمرة عن خدماتها.

- **السعر** : والمقصود به اختيار المقاول من الباطن الذي يقترح أقل تكلفة، حيث أن المؤسسات الأمرة تلجأ إلى هذا المعيار في انتقاء مؤسسات المقولة من الباطن لكون هذه الأخيرة تمكنها من تقديم خدمة أو منتج في شكل مدخلات للمؤسسة الأمرة بأقل تكلفة ونفس الجودة أو أفضل في بعض الأحيان من المؤسسة الأمرة نفسها، ويرجع اختيار هذا المعيار إلى الإستراتيجية التنافسية المعتمدة على أقل تكلفة لدخول واكتساح الأسواق.¹

- **الوقت (السرعة)**: والمقصود به الدقة في المواعيد، حيث يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مقولة من الباطن ذات مصداقية وقدرة على الوفاء والتسليم و الحصول على أجزاء المنتج في الوقت والزمن المحدد، لتضمن المؤسسة الأمرة حصول عملائها على طلباتهم في الآجال والمواعيد المحددة دون الوقوع في مخاطر التأخير، التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم الدقة في احترام مواعيد التسليم.²

- **القرب** : يتمثل في أن المؤسسة المرشحة تقع جغرافيا بقرب من المؤسسة الأمرة، وهذا ما يجنبها العديد الأعباء، مثل تكاليف النقل والأعباء الجمركية وأعباء تكاليف المراقبة...الخ، كما يُكْنها الاستفادة من عنصر ربح الوقت وسهولة الرقابة والاتصال . و يُكْن للمؤسسة الأمرة وضع شروط خاصة بها حسب طبيعة النشاط والمنتج كالابتكار، التكنولوجيا المتطورة و الشهرة والاسم التجاري.³

المبحث الثاني: الخصائص العامة للمقولة من الباطن

تعتبر المقولة من الباطن من أهم استراتيجيات الشراكة التي تحقق الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المؤسسات وذلك من خلال ربط المؤسسات بعضها البعض والذي يؤدي إلى توزيع الإنتاج وتنظيمه و زيادة

¹ محمد الأسود :المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير، تخصص :مانجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017، ص112.

² عزيزو سليمة ، مرجع سابق ، ص 82.

³ قلوب عبد الله، سحنون سمير ، مرجع سابق، ص38.

التشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ذلك بمشاركة أكبر عدد من وحدات الإنتاج المتخصصة ويهدف هذا المبحث على معرفة أنواع المقابلة من الباطن وأسباب اللجوء إليها .

المطلب الأول: صيغ المقابلة من الباطن

تتميز المقابلة من الباطن بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة، حيث يأخذ أشكال و صيغ متعددة حسب احتياجات وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وفيما يلي نستعرض أهم أشكال المقابلة من الباطن.

1- على أساس طبيعة المقابلة من الباطن:

1-1 مقابلة من الباطن على أساس طاقة الإنتاج :

في هذه الحالة لامتلك المؤسسة الأمانة القدرة على الإنتاجية اللازمة لصناعة المركبات،الأجزاء أو المعدات الخاصة و بالتالي لا يمكنه تلبية طلب السوق على منتجه ، فتقوم بآئتمان مؤسسة أخرى تتوفر لها القدرة الإنتاجية للقيام بالمناولة، على الأقل لفترة زمنية مؤقتة.

ويحدث هذا النوع من المقابلة من الباطن خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة الأمانة غير مستقر ومتغير باستمرار.¹

2-1 مقابلة من الباطن على أساس التخصص:

يكون الهدف من إبرام عقد المقابلة من الباطن الحصول على المنتج الوسيط أو الخدمة بجودة أعلى لعدم رغبة أو قدرة المؤسسة الأمانة على الاستثمار في وسائل الإنتاج اللازمة ولتخصص مؤسسة المقابلة من الباطن في ذلك حيازتها للتجهيزات والكفاءات الضرورية حيث أن التخصص يستدعي تركيز الموارد المالية، البشرية والتقنية في صناعة معينة.²

2- على أساس المدة :

1-2 مقابلة من الباطن ظرفية(مؤقتة):

¹ علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009 ص50.

² بالكبير بومدين، مرجع سابق ص 215.

المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجا إلى المقاولة من الباطن في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.¹

2-2 مقاولة من الباطن هيكلية (دائمة):

هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المقاولة من الباطن طويلة المدى وأحيانا دائمة.²

3- على أساس مكان التعاقد:

3-1 مقاولة من الباطن جهوية:

المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المقاولة من الباطن يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا : المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.³

3-2 مقاولة من الباطن وطنية:

في هذه الصيغة، تتمتع المؤسسة المتعاقدة بنفس الجنسية وتزاول نشاطها داخل حدود وطنها.⁴

3-3 مقاولة من الباطن دولية:

في هذه الحالة تكون المؤسسة الأمرة والمؤسسة المقاولة من الباطن من دولتين مختلفتين.⁵

4- على أساس العقود المبرمة :

4-1 مقاولة من الباطن بسيطة:

هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المقاولة من الباطن.⁶

2-4 المقاولة من الباطن بالتتالي:

وتنشأ من خلال العقد الذي تبرمه مؤسسة مستخدمة -أ- مع مؤسسة أخرى متخصصة -ب- لتلبية احتياجاته من القطع والمكونات، حيث تقوم هذه المؤسسة المتخصصة بدورها موقع الأمر بالعمل ، بإبرام عقد من الباطن

¹ علالي فتيحة ،فاطمة الزهراء اعراب، ، مرجع سابق ،ص 7.

² بن الدين محمد، مرجع سابق ،ص 129.

³ غربي سامية، آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مجلة العلوم الانسانية،عدد48 ،ديسمبر2017،المجلد ب، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ص296.

⁴ عمر شريف، زكية بن زروق، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة، ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة 28-11-2015، ص8.

⁵ علوي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص51.

⁶ علالي فتيحة،فاطمة الزهراء اعراب، مرجع سابق، ص 8.

مع مؤسسة أخرى ج أكثر تخصصا والتي عادة ما تكون مؤسسة صغيرة لتتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤسسة -أ- ويمكن أن تتوالى العقود باطنيا بهذا الشكل.¹

5- أنواع أخرى مختلفة:

5-1 مقالة من الباطن للخدمات:

وهي العملية التي من خلالها تكلف مؤسسات خارجية بمهام ووظائف كالحراسة، إصلاح المحلات، صيانة الأجهزة، إطعام المستخدمين و تسيير الإعلام الآلي. والتي تعتبر من ضرورية لعمل المؤسسة ولكن ليس لها علاقة بمهنة المؤسسة أو نشاطها الأساسي، وبالتالي ثمنها لا يدخل مباشرة في تكلفة إنتاج الأعمال والمنتجات والخدمات الناتجة عن هذا النشاط.²

5-2 مقالة من الباطن لإعادة التوظيف:

هذا النوع ينتسب إلى المقالة من الباطن للقدرة بحيث نجد منتج في بلد ذو كلفة إنتاجية عالية يقوم بتحويل تصنيع منتج معين أو عنصر من عناصر الإنتاج إلى بلد تكون فيه تكلفة الإنتاج منخفضة، وهنا يجد المقاول من الباطن نفسه تحت الرقابة التامة لصاحب الأمر الذي في غالب الأحيان يقوم بتزويده بالمواد الأولية، ويحدد خصائص المنتج، ففي هذه الحالة يصبح المقاول من الباطن ملحقا بصاحب الأمر.

5-3 المقالة من الباطن المناسبة:

صاحب الأمر هنا يطلب من المناول انجاز عمل معين أو إنتاج خاص في إطار عقد صفقة أو حالة خاصة بطلب في مناسبة معينة.³

5-4 المقالة من الباطن لتخفيض التكاليف:

في هذا النوع من المقالة من الباطن يكون هدف المؤسسة الأمرة تحقيق اقل التكاليف وذلك ناجم إما عن انخفاض تكلفة اليد العاملة للمؤسسة المقالة من الباطن في منطقة أو بلد ما أين تكون الأجور منخفضة، وما ينتج عنه إلغاء توطن النشاط، أو ناجم عن إنتاجية جيدة للمؤسسة المقالة من الباطن الناتجة عن تخصصها العالي، توفرها على معدات اقل تكلفة و اهتلاكًا نظرا للكميات المنتجة المعتبرة ، أو للتحكم الجيد في التكنولوجيا.⁴

المطلب الثاني: مبررات اللجوء للمقاولة من الباطن

¹ بن الدين امحمد، مرجع سابق، ص 131.

² علوي فاطمة الزهراء، نفس المرجع، ص 52.

³ عزيزو سليمة، مرجع سابق، ص 67.

⁴ علوي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 52.

المقاولة من الباطن بصفتها أحد أشكال الارتباط بين المؤسسات، لها دوافعها الاقتصادية الخاصة بها، كما أن لها مجالات تميزها، وفيما يلي سنتعرض لأسباب ومبررات اللجوء إلى المقاولة من الباطن. ينطلق دافع المقاولة من الباطن بصفة عامة من المبدأ التالي: "الحصول بالتعاون مع مؤسسات أخرى على المردودية القصوى للإنتاج الصناعي"¹.

ويمكن أن نميز بين مجموعتين من المبررات تلك التي تخص المقاول من الباطن، وخاصة تلك التي تخص الأمر بالأعمال، باعتباره صاحب قرار المقاولة من الباطن.

1- دوافع المقاول من الباطن : هناك مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها من الحوافز التي تدفع المقاول من الباطن إلى اللجوء للمقاولة من الباطن نذكر منها:

1-1 التخصص في التقنية : في غالب الأحيان، نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلا من تشتيت مجهودهم في الأعمال التي لا يتقنونها، لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه.

2-1 المقاولة من الباطن المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي : في هذه الحالة، المقاول من الباطن له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مقاولة من الباطن زيادة عن إنتاجه الشخصي لسد فراغ طاقة إنتاج آلاته.

2- دوافع المؤسسة الأمرة بالأعمال : يلجأ الأمر بالأعمال إلى المقاولة من الباطن لأسباب تقنية، اقتصادية ومالية:

2- 1 الأسباب التقنية : يلجأ الأمر بالأعمال إلى مقاولة جزء من إنتاجه لدى مؤسسات خارجية لأسباب تقنية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- البحث عن التخصص : تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنازل عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة، قصد الضغط على تكاليف الإنتاج وضمان الجودة.
- إبعاد الأخطار التقنية : إن اللجوء إلى المناولة من طرف الأمرين بالأعمال يعتبر وسيلة لإبعاد خطر الأخطاء التقنية التي عادة ما تصيب عملية الإنتاج. فالأمر بالأعمال في هذه الحالة يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، ويقوم بخصم تكاليفها من حساب المقاول من الباطن.

¹ عزيزو سليمة ، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد العدد:10-المجلد 01-2013، المركز الجامعي تيبازة، ص235

² عزيزو سليمة ، مرجع سابق ، ص 236.

- تقادي عوامل الاختناق في الإنتاج : منها الطاقة الإنتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن.
- تقادي مشكل العمران : تمنع بعض التشريعات الخاصة بالعمران، المؤسسات المتواجدة في بعض المناطق، من التوسع داخلها، مما يجعل إنشاء ورشات جديدة لها في هذه المناطق غير ممكن، الغرض من هذه التشريعات، حماية هذه المناطق، من كل ما يضر بالبيئة وبصحة السكان.¹
- معالجة مشكل النقص في حجم ونوعية العمالة : ويكون ذلك وفقا لمعياري النوعية والكمية : بالنسبة للنوعية : يمكن للأمر بالأعمال، أن يتراجع أمام ظهور تقنيات جديدة، تتطلب مختصين قادرين على تسييرها.
- بالنسبة للكمية: إن اللجوء إلى المقاولة من الباطن ، وسيلة لإخفاء العجز في اليد العاملة لدى الأمر بالأعمال فيما نجد بعض التشريعات الخاصة، تمنع المؤسسات من توظيف أكثر من نسبة معينة من اليد العاملة الموجودة في أماكن وجود هذه المؤسسات، هذا من أجل تحقيق التوازن في التوظيف فيما بين المؤسسات، لتقادي الاحتكار المحلي.
- قبول صفقات كبيرة الحجم تفوق طاقة المؤسسة: تفضل المؤسسات التي قد تحصل على صفقة كبيرة تفوق طاقاتها الإنتاجية، اللجوء إلى عدد من المقاولين من الباطن لتنفيذها، بدلا من رفضها.

2-2 الأسباب الاقتصادية

- إن المؤسسة الأمرة تتبنى إستراتيجية المقاولة من الباطن في الحالات التالية:²
- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات، وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته، وبالتالي فالمؤسسة الأمرة يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.
- من أجل تقادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة الأمرة يمكن أن تملّي عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاولة من الباطن، أكثر من فرضها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر.
- إذا لم تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محددة، لكن في حالة المقاولة من الباطن فإنها قد تتفق ودائما في إطار عقد، على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60 إلى 90 يوما بدءا من تاريخ التسليم.¹

¹ عزيزو سليمة ، مرجع سابق ، ص 236

² علالي فتيحة ،فاطمة الزهراء اعراب، مرجع سابق، ص10.

• التخفيف من تكاليف التخزين.

• تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية مل طلب السوق.

2-3 الأسباب المالية

• الضرائب: إن الرسم على القيمة المضافة في بعض الدول يكون منسجماً مع علاقات المقاوله من الباطن، لأنه يمكن الأمر بالأعمال، أن يطرح من الرسومات التي تجب عليه دفعها، مقدار الرسم على القيمة المضافة التي تحسب له من طرف المناول.²

• زيادة الإنتاج بالنسبة للتكاليف الثابتة: إن اللجوء إلى المقاوله من الباطن يمكن الصناعي من مضاعفة رقم أعماله دون الزيادة في التكاليف الثابتة، وبهذا يحقق لنفسه هامش ربح معتبر.

• سعر التكلفة: إن السبب الرئيسي الذي يجعل الصناعي يلجأ إلى المقاوله من الباطن، هو سعر التكلفة المنخفضة التي يحققها المقاولون من الباطن، مقارنة بالإنتاج المدمج، وهذا لأسباب عديدة نذكر منها:
- تخصصهم في العمل

- المنافسة بين المقاولين من الباطن للفوز بالمناقصات المعروضة

- انخفاض التكاليف الثابتة التي يعملون بها، بسبب اعتمادهم على: آلات قديمة في الإنتاج، مصاريف اليد العاملة المنخفضة، تقليصهم لنفقات الخدمات الإدارية والتجارية والتركيز على الجانب التقني.

• اليد العاملة: تختلف مستحقات نفقات اليد العاملة من منطقة إلى أخرى وداخل المنطقة نفسها باختلاف تواجد المؤسسات المناولة فنجد:

مقاولين من الباطن متواجدين في ضواحي المدن: تلجأ بعض المؤسسات إلى المناولة في مناطق خارج دائرة تواجدها، خاصة في الأعمال التي تتطلب الدقة أي عدد كبير من اليد العامة.

مقاولين من الباطن حرفيين لا يدفعون أعباء اجتماعية.

مقاولين من الباطن من درجة "دنيا": يلجأ الصناعي إلى مناولين من درجة دنيا في حالة الأعمال التي لا تتطلب جودة معينة، وبذلك يتحصل على أسعار منخفضة.³

المطلب الثالث: مجالات المقاوله من الباطن بالنسبة للمؤسسة

¹ علالي فتحة، فاطمة الزهراء اعراب، مرجع سابق، ص 10.

² عزيزو سليمة، مرجع سابق، ص 238.

³ عزيزو سليمة، مرجع سابق، ص 238.

إن محيط المؤسسة يجبرها على تلبية احتياجات متعددة ومتنوعة سواء فيما يتعلق بظروف العمل أو التجارة والتسيير المالي والمحاسبي والإعلام الآلي والنقل والتأمينات..الخ.

وخاصة فيما يتعلق بالصيانة والتصليلحات الصناعية، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق كل ذلك في نفس الوقت بإمكانياتها الخاصة وبكفاءة عالية ولا تضاهي لذا فمن المستحسن اللجوء إلى مكاتب ومؤسسات متخصصة .

لذا فان من أهم الخدمات التي تلجا المؤسسة الأمره إلى تفويضها إلى مؤسسات المقاوله من الباطن هي وظيفة الإمداد ،وظيفة دفع الأجور وكذا وظيفة الصيانة.

1- وظيفة الإمداد

إن وظيفة الإمداد ذات أهمية كبيرة في المؤسسات وقد عرفت تطورات عديدة قطعت من خلالها عدة خطوات جعلت الاستثمار فيها صعب لما تتطلبه من موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة.

ونظرا للأهمية التي تكتسبها والمكانة التي تتربع عليها بالمؤسسة وكذلك تأثير درجة أدائها على نتائج المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى تنفيذها من خلال مؤسسات مختصة أكثر ولها إمكانيات أكبر، وهذا ما يجعل تفويضها إلى المقاول من الباطن حلا أفضل وذلك للنقاط الايجابية التي تحققها المؤسسة الأمره من خلال هذه العملية وأبرزها تخفيض التكاليف.

وعموما يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى المقاوله من الباطن لوظيفة الإمداد:

-التركيز على النشاط الرئيسي، حيث أن المقاوله من الباطن تسمح للمؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وترك الإمداد للجهة المختصة، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون مرنة ومواكبة لكل مستجدات السوق¹.

-المقاوله من الباطن لوظيفة الإمداد تعفي المؤسسة الأمره من مشاكل المساحات اللازمة للتخزين.

-توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة.

-تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

- نوعية الخدمة المقدمة من قبل المقاول من الباطن تكون ذات جودة عالية مقارنة بأدائها داخل المؤسسة الأمره لأن المقاول من الباطن هو الأكثر تخصصا وكذلك له المهارات والإمكانيات التي تضمن النوعية الجيدة للخدمة لأن النشاط الذي يقوم به يمثل نشاطه الرئيسي.

¹ قلش عبد لله، مطاي عبد القادر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، مداخلة بعنوان : الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة ، جامعة الشلف ، ص18 .

-إن أي استثمار يحمل درجة من المخاطرة تقل بزيادة تكاليف التحكم فيها، فإذا لم تكن وظيفة الإمداد هي الوظيفة الأساسية في مؤسسة ما فإن مقاولها من الباطن يساعد على تفادي استثمار مبالغ كبيرة وبالتالي تفادي مخاطر الاستثمار في وظيفة ليست إستراتيجية في المؤسسة.¹

2- وظيفة دفع الأجور

من بين أهم الخدمات التي لا تعتبر نشاط رئيسي في المؤسسة وتقوم بمناولتها إلى مؤسسة مقاولة من الباطن وظيفة دفع الأجور والمرتبات حيث يقوم المقاول من الباطن في هذه الحالة بحساب وطباعة وسحب كل وثيقة أجر وتتم المعالجة بعد التحصل على كل المعلومات المتعلقة بكل عامل وكل موظف.

3-وظيفة الصيانة

تعتبر وظيفة الصيانة من بين أهم الوظائف التي يستحسن مقاولتها من الباطن كون أن المتخصصين في المجال يتوفرون على مهارات وأدوات وتقنيات تضمن صيانة الأجهزة والآلات وبالتالي تفادي الوقت الضائع الناتج عن التعطيل في أجهزة الإنتاج أو تكاليف إضافية في حالة إصلاح الأعطال إذ أن صيانتها من قبل المقاول من الباطن عادة ما تكون أقل تكلفة واكبر جودة .وقد تم اختيار هذه الوظائف على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر فيما يخص مجال الخدمات التي يمكن أن يقدمها المقاول من الباطن.²

¹ قلش عبد الله، مطاي عبد القادر، مرجع سابق ص 18.

² عمر شريف ، زكية بن زروق ، مرجع سابق، ص12.

المبحث الثالث: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المقاولة من الباطن التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية . حيث أصبح لديها تأثير كبير على المؤسسات التي تتبناها وكذا المؤسسات المقاولة من الباطن ليصل تأثيرها على الاقتصاد ككل.

المطلب الأول: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن بالنسبة للمقاول

- تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول علي التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.¹
- تخفيض مصاريف الإشهار، فكل ما ينتج هو مسوق مسبقا. وتخفيض تكاليف التخزين.²
- تحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات المغذية.
- زيادة الإنتاجية والفعالية حيث، تفقد المناولة من الباطن إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة أو تصنيع بعض المكونات أو أجزاء معينة تدخل في تصنيع المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة ، هذا النوع من التخصص يسمح للمقاولين من الباطن بتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة وبالتالي بلوغ مستويات أعلى من إنتاجية رأس المال واليد العاملة.³
- الحصول على الدعم المالي، حيث أن المقاولين الرئيسيين يقدمون لمقاوليهم من الباطن مساعدات مالية كما يستفيد هؤلاء من فرص الحصول على الائتمان من الجهات المانحة لهذا الأخير، والذي قد يكون على شكل ضمانات للقروض من طرف الأمر بالعمل، كما الشأن في البلدان الصناعية مثل اليابان، وهذه المساعدات المالية يمكن أن تتخذ شكل مبالغ مدفوعة مسبقا، أو مبالغ مدفوعة ومنخفضة التكلفة أو استئجار مصانع، أو حتى في شكل مشاركات مالية في رأس مال هؤلاء المقاولين من الباطن، ما يعني أن المقاولة من الباطن تعمل على تحسين الجدارة الائتمانية من خلال استخدام ضمانات الديون التي تقدمها المؤسسات الأمرة بالعمل.⁴

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهراء اعراب ، مرجع سابق، ص 11 .

² علوي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 63.

³ سمية بن علي، التعاقد من الباطن :إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة) ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد45-مارس 2016، جامعة باجي مختار، غنابة، ص 219.

⁴ بن الدين امحمد، مرجع سابق، ص141.

المطلب الثاني: الأثر الاقتصادي للمقاول من الباطن على المؤسسة الأمرة

خفض التكاليف: في هذا السياق ووفقا لدراسة قام بها Van(Eenennaam) عام 1995 حول المزايا التي توفرها المقاول من الباطن للمؤسسات الهولندية، توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (2) ، حيث إن مزايا التكاليف المحصل عليها في المدى البعيد تشكل 82 % من إجمالي المزايا التي توفرها المقاول من الباطن، فهي السبب الرئيسي في دفع المؤسسات الهولندية للتطلع إلى استخدام (مرافق التصنيع متعددة الوظائف الدولية). متبوعة بميزة المرونة بنسبة 35 % ، تأتي بعدهما ميزة الجودة والتموين الثانوي للأنشطة بنسبة 10% وفي الأخير ميزة الحصول على التكنولوجيا الجديدة بنسبة 3. ¹

جدول رقم (01) المزايا التنافسية التي توفرها المناولة من الباطن حسب Van(Eenennaam)

المزايا	مزايا في التكاليف	مرونة جيدة	تخفيض التكاليف	السياسات البيئية	تحسين الجودة	تموين النشاطات الثانوية	امكانية الحصول على التكنولوجيا الجديدة
النسبة	82%	35%	18%	15%	10%	10%	3%

المصدر بالكبير محمد بالاعتماد على : Jean-Louis Morcos et André de Cromberughe : « sous-traitance internationale ou délocalisations ». Ed, (ONUDI) 2004, P9

آلية فعالة للاستجابة لتغيرات السوق: عندما تواجه المؤسسات الأمرة بالأعمال زيادة مؤقتة في الطلب على مستوى السوق أو اتجاهها تصاعديا في الطلبات الموسمية، في هذه الحالة إن توكيلها العمل إلى أحد المقاولين من الباطن سيكون القرار الأكثر فعالية من الناحية المالية من أجل الاستجابة للتقلبات في الطلب التصاعدي للسوق وتجنب الطاقة الفائضة.

زيادة الإنتاجية والمردودية: يحدث ذلك عندما يتم التركيز على النشاطات الأساسية والإستراتيجية داخل المؤسسة المرتبطة بالمراحل النهائية للعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة ليست مضطرة في حالة توجيهها إلى مناولة بعض الأنشطة إلى تحمل تكاليف متغيرة فهي لا تستثمر من جديد ولا توظف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية.

مرونة النفقات: بدلا من استغلال الأشخاص والمعدات التي تعد تكاليف ثابتة في العملية الاستثمارية، يمكن للشركة الراغبة في العمل أن تدفع لمزودها رسوم الخدمات - التي تعد تكاليف متغيرة - وبالتالي سيجنبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمنفذ وهي مخاطر تكاليف الإفراط

¹ سمية بن علي، مرجع سابق، ص 219.

في الاستثمار ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار، كما أن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة ينطوي عليه تحقيق وفورات ضريبية كبيرة¹.

تخفيض عبئ الخزينة : يلجأ الصناعيون، في بعض الأحيان، إلى المقاولة من الباطن بغرض تحميل عبء الخزينة الصعب للمقاول، إن مدة تسديد مصاريف المواد الأولية غالبا ما تستغرق 90 يوما، في حين تمتد مصاريف اليد العاملة على طول مدة الإنتاج².

المطلب الثالث: الأثر الاقتصادي للمقاولة من الباطن على الاقتصاد الوطني

- تساعد المقاولة من الباطن على خلق نسيج صناعي وطني متطور ومتنوع.
- تعتبر من بين الحلول للتخفيف من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل³
- تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- يساعد نظام المقاولة من الباطن على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات⁴.
- الحد من الاستيراد المتزايد خاصة لمنتجات ذات تكنولوجيا منخفضة، على سبيل المثال تقديرات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انه في حالة تبني الحكومة قانون المقاولة من الباطن فان هذا الأخير يمكن من منح المؤسسات الصغيرة مشروعات بصيغة المقاولة من الباطن توفر في قطاع قطع غيار السيارات لوحده ما قيمته 3 مليار دولار سنويا من فاتورة الواردات⁵.

¹ بالكبير بومدين، مرجع سابق، 219.

² عزيرو سليمة، مرجع سابق، ص 237.

³ حداد بختة، يزيد فذول، المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة الجزائر 3، ص 5.

⁴ علالي فتيحة، مرجع سابق، ص 11، 12.

⁵ بالكبير بومدين، نفس المرجع، ص 220، 221.

- تعتبر من الاستراتيجيات الناجحة في التنمية الصناعية، ولذلك تأسست بورصات ومراكز للمقاولة من الباطن والشراكة في كثير من بلدان العالم المتقدم حيث يغطي نسبة كبيرة من إنتاجها الصناعي، تزيد عن 15% في الاتحاد الأوروبي، 35% في الو.م.أ و 56% في اليابان كما جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نص المادة 21 " المناولة وسيلة فعالة لزيادة قدرات الإنتاج وخلق التوازنات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية وتدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني " ¹.

-تساعد المقاولة من الباطن في تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات الوطنية محل الواردات. وهنا يلاحظ في البلدان المتطورة والمصنعة أن الوزن الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهم جدا حيث تمثل هذه الأخيرة ما نسبته 50% من نسب التشغيل و 30% من الصادرات المباشرة وباعتماد هته المؤسسات بشكل كبير على نظام المقاولة من الباطن فان ذلك سيساهم بشكل كبير في رفع معدلات النمو لهاته الدول. ²

المطلب الرابع: المخاطر التي تترتب عن المقاولة من الباطن

رغم المزايا العديدة التي توفرها إستراتيجية المقاولة من الباطن، فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها اعتماد المؤسسة عليها، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأرباح المحتملة والوفرات نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة أنشطة، والحقيقة إن مناقشة مسألة المخاطر المرتبطة بالمقاولة من الباطن ترتبط ارتباطا وثيقا بمنطق تشغيل التعاقد بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة، هذه المخاطر تكون لها علاقة عادة بنوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المنفذة، التقليل من الموارد المخصصة لإنجاز العمل، التكاليف المخصصة للتكوين والتدريب، توجيه الخدمة، وكذا الخطر المرتبط بالمركز المالي لمقدم الخدمة، بالإضافة إلى عديد المخاطر الأخرى والتي يمكن تلخيصها فيما يلي ³:

- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الأمرة للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج التي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في دفتر الشروط.
- إمكانية اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة بالأعمال واستخدام ذلك لاحقا لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الأمرة.

¹ جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقاولة من الباطن كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 2016/02، ص 281.

² بن الدين امحمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة- ناحية الوسط، جامعة أدرار.

³ بن الدين امحمد، مرجع سابق، ص 141.

- يكون المقاول من الباطن في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الأمرة.
- تتعرض المؤسسات الأمرة التي تتعامل مع مقاولين من الباطن أجنب إلى جملة من المخاطر نذكر منها¹:
- عدم احترام آجال التسليم بسبب بعد المسافة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المقاول من الباطن.
- فقدان أو تلف البضاعة أثناء نقلها.
- المخاطر السياسية وكذا ظهور قيود جمركية غير متوقعة.
- اختلاف اللغة والثقافة والمشاكل القانونية.
- تقدم الأنشطة التي تدار خارجيا بمستوى أداء منخفض ما يؤدي إلى فقدان المؤسسة للامتياز.

المبحث الرابع: واقع المقاول من الباطن في الجزائر

أصبحت المقاول من الباطن من أكثر الوسائل الحديثة كفاءة في تنظيم علاقات الإنتاج وتحسين استخدام طاقات المؤسسات الصناعية بصفة عامة وزيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة وهذا ما سعت الجزائر إلى انتهاجه من أجل النهوض باقتصادها.

المطلب الأول: التدابير القانونية المتخذة لتطوير المقاول من الباطن في الجزائر:

لم تحض المقاول من الباطن في الجزائر في الفترة الممتدة بين (1963-1988) باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاول من الباطن غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمقاول من الباطن ، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و للمؤسسات المقاول من الباطن ، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المقاول من الباطن بالدراسة من كل جوانبها².

انطلاقا من سنة (1988) بادرت الدولة بعدة إصلاحات اقتصادية شملت إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية ، صدور قانون الاستثمار 88-25 المؤرخ في 19-07-1988 والذي أعاد الاعتبار للاستثمار الخاص (محلي أو أجنبي) ، وتقليص دور الدولة في المجال الاقتصادي ، واستمرارا في سلسلة الإصلاحات الاقتصادية قامت الدولة بتحجيم وخصوصية المؤسسات المقاول من الباطن كفروع لشركات كبرى.

¹ عزيزو سليمة ، مرجع سابق، ص 239.

² كمال رزيق، علي الشايع، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية العربية، ص16.

وفي سنة 1991 جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09-11-1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03 الصادر في 11-09-2001، والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

وفي سنة 2001 قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بوضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المقاولة من الباطن التي تهدف إلى تكتيف النسيج الصناعي ويتمثل هذا الإطار القانوني في إصدار القانون رقم: 18-01، المؤرخ في 27 رمضان 1442، الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، ضمن المادتين (20-21)، الاهتمام بقطاع المقاولة من الباطن ضمن الخيارات الإستراتيجية.¹

وبموجب المرسوم رقم: 02-373 المؤرخ في 11-11-2002، تم تأسيس المجلس الوطني للمناولة وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 03-188 المؤرخ في 22-04-2003، الذي يتولى عرض الإجراءات اللازمة التي تضمن الاندماج الايجابي للاقتصاد الوطني، عصرنه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والالتحاق بالتيار العالمي للقيام بدور المقاول من الباطن والتعاون مع كبار أرباب العمل الوطنيين والأجانب بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال بورصات المقاولة من الباطن والشراكة الوطنية مع نشاط مراكز التسهيل وتكوين المشاتل، وتمارس المؤسسات الوطنية المقاولة من الباطن نشاطها في مجالات مختلفة (الميكانيك والمعادن، النسيج، قطاع الخدمات.....).²

¹ رقايقية فاطمة الزهراء ، صيد ماجد، مرجع سابق ، ص333.

² جابر بوكثير، سعيدة حركات، مرجع سابق 2016، ص 280.

المطلب الثاني: أجهزة تطوير المقاولة من الباطن في الجزائر:

1- إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة في الجزائر:

إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب والعرض، وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة لإنتاجية المتخصصة و المقاولين من الباطن الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها، بالنسبة لشبكة بورصات المناولة تم انجازها في إطار مشروعين : مشروع PNUD-DP/ALG/ 01990 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية¹.

مشروع PNUD/ALG/99/ 004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران .، أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية فتم إنشاؤها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدرجت في المشروع PNUD /ALG/95/004 وتتمثل مهام هذه البورصات في:

- تعمل على ترقية المقاولة من الباطن والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي.
- إنشاء بنوك المعطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرض المقاولة من الباطن.
- ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية والسعر .
- تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض لتقارب أصحاب الأوامر و المقاولين من الباطن.
- تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية.²

2- إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المقاولة من الباطن في الجزائر:

إن أحكام المادتين 16 و12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنص على ما يلي :
المادة 20 : تعتبر المقاولة من الباطن الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تحض المقاولة من الباطن بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

¹ قلوش عبد الله، سحنون سمير، مرجع سابق ص43.

² قلوش عبد الله، سحنون سمير، مرجع سابق ص43.

المادة : 21 يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المقاولة من الباطن يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة و المتوسطة و يتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة.¹

ويعد المجلس الوطني لترقية المناولة، أحد المراكز الداعمة لنشاط المقاولة من الباطن ، ويشكل هذا المجلس الذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المقاولة من الباطن.²

وتتمثل مهامه في:³

- بلورة سياسة وطنية لترقية نشاط المقاولة من الباطن قصد الوصول لتحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.
- ترقية عمليات الشراكة مع المؤسسات الكبرى الأمرة بالأعمال سواء كانت وطنية أو أجنبية.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة.
- تثمين قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان المقاولة من الباطن والعمل على إدماجها ضمن التيار العالمي للمقاولة من الباطن.

المطلب الثالث: نشاط المقاولة من الباطن في الجزائر

تعتبر المقاولة من الباطن من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشارها وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال : تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.

¹ ليليا بن منصور، وفاء سعيدي ، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12-3)- جوان 2017 ص 386.

² بن الدين امحمد، مرجع سابق ص 268.

³ عزيزو سليمة، مرجع سابق 107ص.

- أهم مؤسسات المقاول من الباطن على المستوى الوطني في أغليبيتها هي مؤسسات تتزاول نشاطها في المجالات الآتية¹:

Mécanique/métallique والميكانيك والمعادن 67.66 %

Chimie/pharmacie والصيدلة والكيمياء 20.83 %

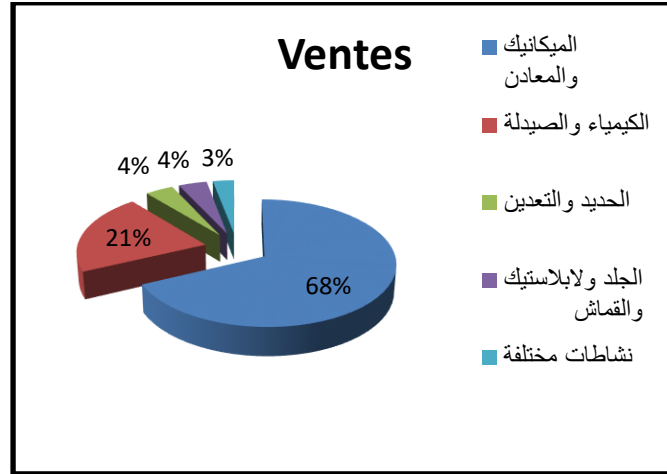
Sidérurgie/métallurgie والحديد والتعدين 4.14 %

و نسبة 4.17 % تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش،

أما الباقي أي 3.17 % في نشاطات مختلفة.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط



المصدر: إحصائيات المنظمة العربية للصناعة و التعدين 2006

أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال فإن أغلب مؤسسات المقاول من الباطن في الجزائر فأغليبيتها مؤسسات مصغرة (Micro-entreprise) وهو موضح كآلاتي:

- 45.83% من المؤسسات المصغرة وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل

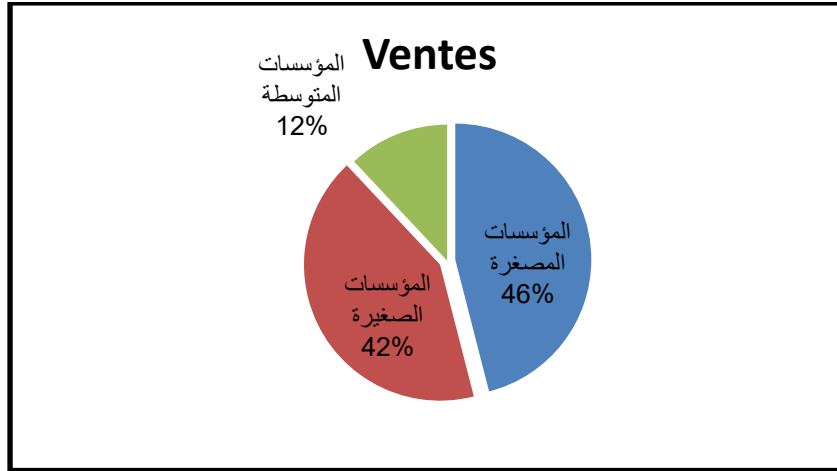
- 41.61% من المؤسسات المقاول من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل (مؤسسات صغيرة)

- 12.50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة)²

¹ بختة حداد، يزيد فحول ، المناولة الصناعية كآسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة الجزائر 3 ص 11

² بختة حداد، يزيد فحول، مرجع سابق، ص11

الشكل رقم 02 : تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم



المصدر: إحصائيات المنظمة العربية للصناعة و التعدين 2006

و رغم عدم توفر معلومات إحصائية دقيقة عن عدد مؤسسات المقاولة من الباطن في الجزائر وكذا مساهمة هذه الأخيرة في الناتج المحلي إلا أنه يلاحظ تركيز كبير على أهمية هذا الأسلوب في الظرف الحالي، حيث تستورد الجزائر سنويا ما قيمته 3 مليارات دولار من قطع المقاولة من الباطن الموجهة في الأساس لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 8 ممولين رئيسيين، في مقدمتها فرنسا متبوعة بإيطاليا والصين وألمانيا واسبانيا والولايات المتحدة الأميركية واليابان وتركيا.

وبعد طول غياب المعلومات والمعطيات القاعدية حول القدرات الوطنية المقاولة من الباطن و تنوعها و توزيعها الجغرافي التي شكلت عائق للتكامل الصناعي الوطني تم إصدار دليل المناولة الوطني الذي يعتبر وسيلة مهمة للمعلومات بالنسبة للمنخرطين في البورصة ولكل عون اقتصادي مهتم المقاولة من الباطن لتعزيز العلاقات ما بين الأمرين بالأعمال و مقاولي الباطن الوطنيين يحتوي هذا الدليل على أكثر من مئة مؤسسة مقاولة من الباطن في مختلف النشاطات و القطاعات الاقتصادية عبر التراب الوطني، وهو ليس حصري في إحصاء مؤسسات المقاولة من الباطن لكن يسمح بالتقليص التدريجي لنقص المعلومات الملحوظ حول قدرات المقاولة من الباطن الوطنية ويسمح للاستجابة لمتطلبات الأمرين بالأعمال¹.

يتألف هذا الدليل من قسمين:

¹ علالي فتحة، فاطمة الزهراء اعراب، مرجع سابق، ص 15.

القسم الأول يصنف مؤسسات المقاولة من الباطن عبر الشعب التكنولوجية وهي:

- الصناعة الميكانيكية و تحويل المعادن،
- صناعة الحديد و الصلب و التعدين،
- الصناعة الكهربائية، الالكترونية و الإعلام الآلي،
- الصناعة الكيميائية و تحويل البلاستيك و المطاط،
- الخدمات المتعلقة بالصناعة و دعم المؤسسات¹.

القسم الثاني يتكون من لائحة تعريفية مسجل فيها كل المعلومات المفصلة لنشاط كل مؤسسة:

- معلومات عامة حول المؤسسة (العنوان، الطبيعة القانونية، الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني)
- النشاط الرئيسي،
- مهاراتها و قدراتها في المناولة،
- المنتجات و الخدمات المقدمة،
- الزبائن،
- التجهيزات الأساسية،
- المواد الأولية المستعملة.

¹ بختة حداد، يزيد فحول ، مرجع سابق ، ص 12،13.

الجدول رقم(02):الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مناولة في مختلف النشاطات والقطاعات الاقتصادية عبر التراب الوطني.

القطاع الصناعي	عدد المؤسسات حسب القطاع	تصنيف حسب الحجم على أساس عدد العمال						تصنيف حسب قطاع عمومي/خاص	
		عدد المؤسسات المصغرة	عدد المؤسسات الصغيرة	عدد المؤسسات المتوسطة	عدد المؤسسات الكبيرة	عدد المؤسسات الخاصة	عدد المؤسسات العمومية		
الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن	47	15	21	6	5	38	9		
صناعة الحديد والصلب والتعدين	28	2	16	2	8	21	7		
الصناعة الكهربائية، الالكترونية والإعلام الآلي	20	1	3	8	8	12	8		
الصناعة الكيمائية وتحويل البلاستيك والمطاط	21	7	10	4	0	19	2		
صناعة تحويل الزجاج	7	0	3	2	2	5	2		
الخدمات المتعلقة بالصناعة ودعم المؤسسات	20	12	8	0	0	18	2		
المجموع	143	37	61	22	23	113	30		

المصدر: دليل المناولة الصناعية الصادر من بورصة الجزائر للمناولة والشراكة، الطبعة الأولى، الجزائر 2016

الجدول يوضح عدد المؤسسات الناشطة في مجال المقايضة من الباطن حيث يظهر من الجدول أن أغلب المؤسسات المقايضة من الباطن هي مؤسسات صغيرة مصغرة واغلبها من القطاع الخاص وتنشط في الصناعات الميكانيكية وتحويل المعادن وفي العموم عدد المؤسسات المقايضة من الباطن قليل و لا يرقى للأرقام التي تعبر عن تحسن النمو في هذا المجال.

خلاصة الفصل

تعتبر المقاوله من الباطن من أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية وذلك للعديد من المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية ولقد تبين من خلال عرض مختلف المفاهيم والخصائص المقاوله أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وإيكال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين. كما أن هذا المفهوم الجديد في حقل إدارة الأعمال يعد مفهوماً لأحد أهم أنواع الشراكة الإستراتيجية للمؤسسات حيث تتمكن المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية - رغم المخاطر المترتبة عنها - من التخفيض في الكلف عن طريق الاستفادة من المزايا التي توفرها المؤسسات الشريكة لها، تحقيق وفورات الحجم، تحسين جودة منتجاتها، تخفيض درجة المخاطرة المرتبطة بالمكاسب المتوقعة وكذا تحقيق مزايا مالية تساهم في تحسين قدرات المؤسسات سواء الأمرة أو المنفذة وكذا تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.



الفصل الثاني

الأداء المالي



تمهيد

يحظى موضوع تقييم الأداء للمؤسسة باهتمام العديد من المفكرين و المسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية و إدارة مواردها بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يستدعي تحليلاً شاملاً لمختلف أنشطتها لتقييم أدائها الكلي، وبالرغم من وجود عدة أبعاد للأداء إلا أن الأداء المالي يعتبر من أهمها لأنه يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية حيث تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات المناسبة، أي أن التقييم يهدف إلى معرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث أن الغرض منه هو التزود بالإطار النظري للأداء المالي ، من أجل ذلك سيتم التركيز في المبحث الأول على مفهوم الأداء وأنواعه فلا يمكن تناول تقييم الأداء المالي دون الإحاطة بالإطار النظري لمفهوم الأداء ، ثم تم إتباعه بمفهوم الأداء المالي وكذلك الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثاني فيتناول الإطار النظري لتقييم الأداء المالي والمبحث الثالث فتم فيه دراسة مختلف المؤشرات المالية المستخدمة في عملية تقييم أداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

يتمثل هذا الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة، لكن قبل التطرق للأداء المالي وجب التعرف على ماهية الأداء باعتبار الأداء المالي نوع من أنواع الأداء التي توجد في المؤسسات الاقتصادية .

المطلب الأول: تعريف الأداء

الأداء يقابل اللفظ اللاتيني Performarce، الذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

و يعرف الأداء لغة " انجاز عمل ما"، كما يعرف في اللغة الفرنسية أنه "نتيجة لحدث ما وانتظار نجاحه

(voir le succès) في حين يعني في اللغة الانجليزية الفعل ونتيجته ونجاحه الاستثنائي¹.

-تعريف الأداء حسب (P.Druker) : ينظر " دراكر" إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

-وعرفه Akherkhen: الأداء على أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة و الأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.²

- ويعرف أيضا بأنه " : انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

¹ بقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير تخصص: محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011، ص3

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07 / 2009 - 2010، جامعة الجزائر، ص218.

³ عجيبة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص60.

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة ، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم والتي يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1-1 الأداء الداخلي:

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة (Mobilisation) واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-1 الأداء الخارجى:

2- حسب معيار الشمولية:

1-2 الأداء الكلى:

32

هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمه باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفيته بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الأرباح، النمو..

2-2 الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة ماله أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة الأفراد وظيفة التمويل و أداء وظيفته التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقية هو نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.¹

3- حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير.²

3-1 أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

3-2 أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.³

¹ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول-نوفمبر 2001، ص89.

² صابر عباسي، مرجع سابق، ص 84.

³ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2000-2002، ص 19.

3-3 أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة و إستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

3-4 أداء وظيفة التموين

تمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

3-5 أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.¹

4- حسب معيار الطبيعة

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي ، اجتماعي، سياسي، تقني...وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيق تمثل قيودا مفروضة

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 19.

على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (الأفراد) والخارجي، فيعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا¹.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء المالي

-الأداء المالي هو " تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة.

- و يُعرفه كذلك E.Scosp على أنه " :الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموعا لقيم المستهلكة والمتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة².

- يعرف الأداء المالي بمدى قدره المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة³.

ويعرف الأداء المالي أيضا من خلال العوامل التالية⁴:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف الميسرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

المطلب الرابع: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية خلال مزاوله نشاطها لتحقيق مجموعة من الأهداف المالية التي تساهم في استمراريتها ونذكر منها :

¹ بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص:محاسبة،جامعة محمد خيضر بسكرة، ص50.

² عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -جامعة المدية، العدد04/جوان 2015، ص50

³ صابر عباسي، مرجع سابق ، ص89

⁴ دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، 2006/04، ص41 .

1- التوازن المالي:

يعرف بأنه " الحالة التي يظل معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل"، ومن ناحية أخرى يمثل في لحظة معينة" التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية "، ويقصد برأس المال الثابت عادة الاستثمارات التي يجب أن تمول بالأموال الدائمة التي يقصد بها رأس المال الخاص مضاف إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل.¹

ويظهر التوازن المالي كهدف محدد في حياة المؤسسة ينكيف تحقيقه على الدوام مع بقاء واستمرار المؤسسة كما يلي:

- يسمح لها بتأمين تمويل احتياجات الاستثمار الثابت والجاري الدائم بأموال طويلة الأجل.
- يبدو كضمان لسداد الديون في الأجل القصير ويحمي بطريقة تلقائية من خطر العسر المالي.
- يكشف تحليله عن درجة الاستقلال المالي تجاه الغير (بصفة خاصة الدائنين).
- يؤدي تحقيقه المتكافئ إلى تخفيف الخطر المالي.
- يمثل مقياسه " صافي رأس المال العامل "ضمانا لتمويل احتياجات التشغيل ولسداد الديون في الأجل القصير.²

2- المردودية:

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى PETER DRUKER بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد فيها أهدافها.

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة .و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية .فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية..³

¹ بزراري حياة، مرجع سابق، ص 8 .

² عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي ، ص 48 .

³ عادل عشي، مرجع سابق ،ص 37 .

3- تحقيق السيولة اللازمة:

تقيس السيولة قدرة المؤسسة على توفير الأموال بتكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها، كما تعني القدرة على تحويل بعض الموجودات التي تعد جاهزة خلال فترة قصيرة دون خسائر مهمة.

-والسيولة الملائمة تولد عنصر الأمان والحماية للمؤسسة وتبعدها عن خطر التوقف عن الدفع والإفلاس وتعزز ثقة المتعاملين معها سواء كانوا عملاء أو ممولين وتجنب المؤسسة تحمل تكاليف إضافية نتيجة الاضطرار إلى تسيل بعض الأصول بصورة سريعة.¹

إن الهدف الأساسي للإدارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية لها وللتوصل إلى ذلك لابد من تحقيق هدفين فرعيين هما: السيولة والربحية حيث يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية توفير سيولة كافية وملائمة للمشروع لمقابلة الالتزامات المالية التي على المؤسسة حتى لا تتعرض إلى عسر مالي. ولكن هناك تعارض بين السيولة والربحية لذلك على الإدارة المالية تحقيق نوع من التوازن بين السيولة والربحية، فالانتباه إلى الربحية العالية قد يقضي على السيولة مما يربك المؤسسة في سداد التزاماتها ، أما إذا اهتمت بالسيولة على حساب الربحية يقلل من القدرة على اغتنام الفرص الاستثمارية وزيادة الأرباح لذلك وجب التوفيق بين الهدفين المتعارضين.²

4- التحكم في الخطر المالي

مواجهة المخاطر المالية من بين أهم أهداف المؤسسة ، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها الشروع في نشاطات و مشاريع مستقبلية وهناك مخاطر متعلقة بالاستغلال ومنها مخاطر هيكل التكاليف اثر الرافعة المالية مخاطر الإفلاس والعسر المالي أما المخاطر المرتبطة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحاله عدم الاستقرار ،و هي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف والفائدة، وفيها ما يتعلق بالمحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة حيث يؤدي عدم الاستقرار في هذه المجالات إلى أضرار هامة في تحقيق الأمثلية في قيمه السوق.³

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط المالية التي رسمتها ، ويمكن قياسه باستعمال عدة أساليب ووسائل كمية ونوعية وذلك لتمكين المسيرين من الإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها وهذا ما

¹ عجيلة حنان، مرج سابق، ص 69 .

² بزقاري حياة، مرجع سابق ص 10.

³ صابر عباسي، مرجع سابق، ص 91.

سنتناوله في هذا المبحث من خلال تسليط الضوء على مفهوم تقييم الأداء المالي مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المحللون الماليون في عملية التقييم وكذا مختلف الخطوات المتبعة في ذلك.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

- يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم «jugement» ذو قيمة "Valeur" حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة . أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.¹

- تقييم الأداء يعتبر أداة رئيسة لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة،فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.²

- كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح.³

- ويعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس التعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية:

- تحديد مستوى الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.

- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.⁴

المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات في عملية تقييم الأداء المالي

¹ دادن عبد الغني، مرجع سابق،ص41.

² بن خروف جليبة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2008-2009،ص77

³ بن نذير نصر الدين، شمال أيوب،"لوحه القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع جامعة البليدة2، 2017/04/25، ص4

⁴ بزراري حياة، مرجع سابق، ص12.

للحصول على المعلومات الكافية تلجأ المؤسسة إلى عدة مصادر منها:

1- المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

1-1 المعلومات العامة:

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.¹

2-1 المعلومات الإقطاعية:

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية:

النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت... الخ.

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.²

2- المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة و تتمثل هذه المعلومات في الميزانية و جدول حسابات النتائج والملاحق.

2-1 الميزانية المحاسبية:

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

¹ لسلوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص16.

² بن نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص11.

وترتب الأصول المحاسبية تبعاً لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازلياً حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جداً لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.¹

1-1-2 عناصر الميزانية

❖ الأصول (الموجودات): وتمثل كل الموارد التي تخضع لرقابه المؤسسة الناتج عن أحداث ماضيه تنتظر منها المؤسسة مزايا اقتصادية لاحقة أو مستقبلية وعليه فعن الأصول التي تم استئجارها لهدف ما من عناصر الأصول. وتتضمن الأصول كل من الأصول الغير جارية (التبثبات المعنوية، التبثبات العينية، الأصول المالية) والأصول الجارية (المخزونات، حسابات الغير المدينة من الزبائن، المدينون الآخرون والأصول المماثلة الأخرى والمتاحات وما يماثلها من بنك، صندوق... الخ).

❖ الخصوم: وهي الإلتزامات الحالية والناتجة عن الأحداث الاقتصادية الماضية ويتم الوفاء بها مقابل النقصان في الموارد وينتظر منها الحصول على منافع اقتصادية. ومنه يلاحظ أن معونة الأخطار لا تعتبر من عناصر الخصوم وتشمل الخصوم: رؤوس الأموال الخاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال مع التمييز بين رأس المال الصادر والاحتياطات الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى، الخصوم غير الجارية التي تتضمن الفائدة، الموردون الآخرون، خصم الضريبة) مع التمييز للضرائب المؤجلة (الأرصاء التابعة للأعباء وللخصوم المماثلة) منتوجات مثبتة مسبقاً (خزينة الأموال السلبية ومعدلات الخزينة السلبية).²

2-2 جدول حسابات النتائج:

هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فهو يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 40 .

² صلاح ربيعة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2016/112، 2017 ص112.

التقويمية. فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه (استهلاكاته) أعباءه. وفي الأخير نحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحاً أو خسارة.¹

يمكن تلخيص العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج فيما يلي²:

2-2-1 الأعباء: وتشمل كل من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي واليومي للمؤسسة أي: استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج، وكذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف العاملين والمصاريف المالية... الخ.

- كل المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة، مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل أو الأعباء على الدورات السابقة، أو المؤونات الاستثنائية... الخ.

2-2-2 النواتج: وتشمل كل من :

نواتج الاستغلال: تتمثل خاصة في مبيعات البضائع للمؤسسات التجارية المختلطة ومبيعات المنتجات في المؤسسات الإنتاجية والمختلطة.

نواتج خارج الاستغلال: وهي تلك الناتجة خارج النشاط العادي للمؤسسة.

2-2-3 النتيجة الصافية:

تساوي النتيجة الصافية للسنة المالية الفارق بين مجموع المنتوجات ومجموع الأعباء لتلك السنة المالية، ويكون مطابقاً لتغير الأموال الخاصة بين بداية السنة المالية ونهايتها، ما عدا العمليات التي تؤثر مباشرة على مبلغ رؤوس الأموال الخاصة ولا تؤثر على الأعباء أو المنتوجات، وتمثل النتيجة الصافية ربحاً عند وجود فائض في المنتوجات على الأعباء، وتمثل خسارة في الحالة العكسية.³

2-3 الملاحق:

الملحق هو وثيقة تلخيصية تعد جزء من القوائم المالية وهو يوفر التفسيرات الضرورية من أجل فهم أفضل للميزانية وحساب النتائج، ويتم كلما اقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لقارئ الحسابات.

¹ اليمين سعادة ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيده قراراتها، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع ادارة الأعمال ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص21.

² بوزقاري حياة، مرجع سابق، ص18.

³ بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص49 .

- هو قائمة توضيحية لا يشترط أن تكون في شكل جدول، يحتوي على كل التفاصيل المتعلقة بإعداد القوائم المالية السابقة (الطرق والسياسات المحاسبية المعتمدة، طرق التقييم، الإيضاحات التفسيرية الأخرى....).

كما تعد عناصر المعلومات العددية الواردة في ملحق وفق نفس المبادئ والطرق التي أعدت بها القوائم المالية الأخرى.

ويشمل الملحق على معلومات تخص النقاط الآتية حين تكون هذه المعلومات تكتسي طابعا هاما أو كانت هذه المعلومات مفيدة لفهم العمليات الواردة في القوائم المالية:

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة واعتماد القوائم المالية؛
- المعلومات المكملة والتي تعتبر ضرورية لفهم الميزانية وحساب النتائج ؛
- المعلومات التي تخص المؤسسات المشاركة والفروع أو الشركة الأم وكذلك المعاملات التي تتم عند الاقتضاء مع هذه الكيانات أو مسيرتها؛

-المعلومات ذات الطابع العام والمتعلقة ببعض العمليات الخاصة والضرورية للحصول على الصورة الصادقة¹.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية² :

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية و قائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات و القوائم المالية و التقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية و السيولة و النشاط و المديونية.
- دراسة و تقييم النسب و المؤشرات، و بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات و الفروق و نقاط الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

-وضع التوصيات الملائمة بالاعتماد على عملية التقييم الأداء المالي من خلال النسب و المؤشرات، بعد معرفة أسباب هذه الفروق و أثرها على المؤسسات للتعامل معها و معالجتها.

المطلب الرابع: متطلبات عملية التقييم المالي

من أجل القيام بعملية تقييم الأداء المالي هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية التي تسعى المؤسسة إلى تحديدها و توفيرها من أجل تقييمه من مختلف الجوانب المؤثرة عليها.

¹ صلاح ربيعة ، مرجع سابق، ص117.

² خطاب دلال، زعبيط نور الدين، تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018، المركز الجامعي ميلة، ص199.

1- مقومات عملية تقييم الأداء المالي:

تتطلب سلامة عملية تقييم الأداء المالي مراعاة عدد من الاعتبارات و إرساء بعض المقومات الضرورية لإجراء العمل التقييمي على أحسن وجه، و التي من أهمها نذكر ما يلي:

*وظائف مالية محددة:

تمارس الوظيفة المالية المحددة من أجل تحقيق أهدافها المالية لأن القصور في إحدى تلك الوظائف سيؤدي حتما إلى حدوث الانحراف عن الأهداف المراد تحقيقها، فانه يتعين على القائم بعملية تقييم الأداء، تشخيص دور مختلف الوظائف الممارسة من أجل تحديد مدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف، و من ثم التمكن من تشخيص و تحديد مواطن الخلل في حالة حدوثه بدقة.¹

*تقارير متكاملة:

إن تطور القوائم المالية و جعلها أكثر انسجاما مع احتياجات الإدارة المالية و مختلف أصحاب المصالح مع المؤسسة للمعلومات، يعتبر من أهم الاعتبارات المؤثرة على سلامة عملية تقييم الأداء، لأن القوائم المكيفة بحسب احتياجات عملية التقييم من شأنها أن تسهم في تسهيل و تعزيز دقة هذه العملية، و لهذا يجب العمل على تطوير الأنظمة المحاسبة التقليدية، و الارتكاز على القوائم المعدة وفقا لمبادئ الأنظمة المحاسبة المالية لأنها الأكثر تعبيراً عن الواقع الاقتصادي و المالي الحقيقي.

*مؤشرات مترابطة:

نتيجة لترابط الأداء المالي بالكثير من العوامل غير المالية المؤثرة على الأهداف المالية، فقد أصبح على نظام تقييم الأداء المالي تبني مؤشرات أخرى غير مالية في توجيه الأداء نحو الأهداف المالية بفاعلية.

*المقارنة المعيارية:

تعتبر المؤشرات المعيارية هامة لتقييم درجة تحقق الأهداف المسطرة لأن من خلالها يمكن إجراء المقارنة و تحديد قيمة الانحراف الحقيقي الحاصل فيه، فمن بين المؤشرات المعيارية نجد مؤشرات الأداء المحقق في فترات سابقة و التي تعكس الأداء التاريخي، و أيضا يمكن الاعتماد على مؤشرات خاصة بالمؤسسات الأخرى الناشطة في السوق لتحديد مدى التقارب بين مستوى أداء المؤسسة الداخلي و المستوى السائد خارجيا².

¹ نصر الدين النمري، تحليل النمو و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية و دوره في تقييم و قيادة الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، جامعة بومرداس، 2014، ص 42 .

² نصر الدين النمري ، مرجع سابق، ص 42..

المبحث الثالث: المؤشرات المالية وسيلة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤشرات المالية من بين الأدوات الضرورية لتقييم أداء الشركة و قدرتها على مواجهة التزاماتها المستحقة عليها حاليا ومستقبليا وذلك إذا ما أحسن استخدامها بدقة ونشرت نتائجها بعناية، ذلك أنها تظهر العلاقات القائمة بين الأرقام التي تتضمنها الميزانيات وقوائم نتائج الأعمال، وتستخدم هذه الدراسات للحصول على مؤشرات متنوعة على كفاءة المؤسسة في تنفيذ أعمالها وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات ومستوى النشاط فيها.

ويمكن تحديد مؤشرات تقييم الأداء المالي في :

- التوازنات المالية.

- النسب المالية التقليدية والحديثة

المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية

قبل التطرق إلى تحديد مختلف المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي يتم الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية وبالرغم من أهمية الميزانية المحاسبية في تحديد الذمة المالية للمؤسسة وتحديد الوعاء الضريبي إلا أنه يوجد قصور عند تقييم الأداء المالي لأن الأصول المسجلة فيها تكون قيمها تاريخية مما يؤثر على مصداقية التقييم لذا كان واجبا استخلاص ميزانية مالية تعبر عن الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

1- تعريف الميزانية المالية:

هي جدول يشمل جانبين، جانب الأصول مرتب حسب درجة السيولة ومبدأ السنوية مع إعادة تقدير عناصر الأصول بالقيم الحقيقية، وجانب الخصوم مرتب حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ السنوية.¹

2- مبادئ إعداد الميزانية المالية

عملية تحويل الميزانية المحاسبية إلى ميزانية مالية يستوجب إجراء تعديلات وفقا للمبادئ التالية:²

- **مبدأ السيولة للأصول :** وفقا لهذا المبدأ ترتب الأصول حسب درجة سيولتها المتزايدة انطلاقا من أعلى الميزانية.

- **مبدأ الاستحقاقية للخصوم :** ترتب الخصوم وفقا لهذا المبدأ حسب درجة الاستحقاق انطلاقا من أعلى الميزانية.

¹ اليامين سعادة، مرجع سابق، ص33.

² ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق ، الجزائر، 1991 ، ص 12.

- **مبدأ السنوية** :يفيد هذا المبدأ في تحديد السيولة والاستحقاقية التي تتعدى السنة وتحديد السيولة والاستحقاقية التي هي أقل من سنة، فهذا المبدأ يمكن المؤسسة من تحديد مواردها الطويلة ومواردها القصيرة الأجل وتحديد الاستخدامات الطويلة والاستخدامات القصيرة الأجل.

- **مبدأ القيمة الحالية** :وفقا لهذا المبدأ عناصر الأصول تسجل في الميزانية بالقيمة الحقيقية أي ما تساويه فعلا لا بالقيمة المحاسبية، حسب هذا المبدأ فإن عناصر الأصول قد تسجل قيم زائدة أو قيم ناقصة أو قيم معدومة.

- **مبدأ الحذر أو الحيطة في التقييم** :وفقا لهذا المبدأ، يجب على المؤسسة أن تقيم عناصر أصولها بشكل موضوعي دون مبالغة في التقييم، وإن وجد سعرين مختلفين لعنصر واحد فإنه يؤخذ بالسعر الأصغر لتقادي تسجيل قيم زائدة وفي حقيقة الأمر هي قيم ناقصة أو معدومة.

3- تعديل عناصر الميزانية المحاسبية

للحصول على الميزانية المالية يجب تحويل و تعديل بعض عناصر الأصول و الخصوم في ظل المبادئ السالفة الذكر.¹

3-1 تحويل الأصول :لتعديل و تحويل عناصر الأصول، يستند المحللون الماليون إلى كل من المبادئ السابقة الذكر :سيولة الأصول، مبدأ القيمة الحالية، مبدأ الحيطة و الحذر و مبدأ السنوية.

و حسب مبدأ السنوية يتم تقسيم الأصول إلى قسمين أساسيين .الأول المتمثل في أعلى الميزانية الذي يضم العناصر التي تستعملها المؤسسة أو تبقى تحت تصرفها لمدة تزيد عن السنة، و يدعى هذا القسم بالأصول الثابتة. أما القسم الثاني و هو أسفل الميزانية و يضم العناصر التي تستعمل لفترة تقل عن السنة أي تستعمل لدورة واحدة، و يسمى القسم الثاني بالأصول المتداولة.

- **الأصول الثابتة** :تنقسم هي الأخرى إلى الاستثمارات و قيم أخرى، و في كلا الجزأين ترتب العناصر حسب درجة السيولة المتزايدة حيث نجد في أعلى بند الاستثمارات القيم المعنوية و القيم المادية ذات أطول مدة ثم تليها العناصر الأخرى الأقل مدة كالآلات و المعدات .أما القيم الثابتة الأخرى فتضم بصفة عامة العناصر التالية:

- **مخزون العمل** : و يسمى أيضا بمخزون الأمان، و هو جزء من المخزون -سواء كان بضاعة أو مواد أولية...- الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في مزاوله نشاطها التجاري و الإنتاجي بشكل عادي دون توقف رغم التغيرات التي تطرأ على المخزون في السوق كانهدامه أو ندرته أو ارتفاع أسعاره. فهذا المخزون يبقى باستمرار في المؤسسة لذلك يضم إلى القيم الثابتة.
- **سندات المساهمة** :هي أوراق مالية ذات دخل ثابت تقوم المؤسسة بشرائها للمساهمة في رأس مال شركة أخرى لتحقيق بعض المزايا كالتأثير على هذه الأخيرة و مراقبة نشاطها .و تبقى لدى المؤسسة المساهم في رأس مالها لفترة طويلة - في الحالة العادية - فهي إذن استثمارات مالية تستعملها المؤسسة

¹ عادل عشي ، مرجع سابق، ص 47 .

لمدة طويلة لذلك يضم إلى الأصول الثابتة الأخرى. أما في حالة استرجاعها فتظهر في الأصول المتداولة¹.

- **الكفالات المدفوعة:** هي مبالغ تدفعها المؤسسة إلى مصالح معينة كضمانات و تبقى لديها لفترة تزيد عن السنة، لهذا يجب ضمها إلى الأصول الثابتة الأخرى.
- **الأوراق التجارية:** تعتبر من القيم المحققة إلا في حالة خصمها فتضم إلى القيم الجاهزة، أو تتعدى مدة خصمها السنة فتضم إلى القيم الثابتة.
- **المصاريف الإعدادية:** لكونها أعباء و ليست أصول مادية أو معنوية، فإنها لا تمثل قيمة مالية حقيقية، لذا فهي لا تظهر ضمن القيم الحقيقية للميزانية.
- **باقي الحقوق** يضم إلى الأصول الثابتة إذا بقيت لفترة تزيد عن السنة كاحتجاز أو تجميد مبلغ لدى البنك لفترة سنتين، فالبنك في هذه الحالة يضم ذلك المبلغ إلى الأصول الثابتة الأخرى.

-الأصول المتداولة: هي جميع عناصر الأصول التي تستعملها لدورة واحدة، و تضم ثلاثة بنود مرتبة حسب درجة سيولتها كما يلي: المخزونان، قيم محققة أو قابلة للتحقيق و تشمل مجموع حقوق المؤسسة مع الغير من زبائن و سندات توظيف و سندات مساهمة التي تقل مدتها عن السنة. و أخيرا قيم جاهزة التي تضم البنك و الصندوق و بعض العناصر من الحقوق التي أصبحت تحت تصرف المؤسسة.

2-3 تحويل الخصوم : لتحويل عناصر الخصوم يجب اعتماد مبدأي الاستحقاقية والسنوية، وتكون الخصوم بعد إجراء التعديلات:²

الأموال الدائمة: هي كل الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة، وتنقسم إلى أموال خاصة وديون طويلة وديون متوسطة الأجل وترتب العناصر حسب مدة الاستحقاق لذلك نجد في الجزء الأول العناصر التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة من رأس مال خاص، واحتياطات ونتائج قيد التخصيص والمؤونات غير المبررة وفرق إعادة التقدير، أما الجزء الثاني فيضم الديون الطويلة من حسابات الشركاء للمدى الطويل وديون الاستثمار...الخ.

الديون القصيرة الأجل: هي مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة لا تتجاوز السنة، وتتمثل في الموردين، الضرائب الواجبة الدفع، التسبيقات، جزء من النتيجة التي توزع على العمال أو الشركاء ذات المدة القصيرة، مؤونة الأعباء والخسائر المبررة والتي تدفع في فترة قصيرة بالإضافة إلى عناصر أخرى.

¹ عادل عشي ، مرجع سابق، ص 47 .

² بوزقاري حياة، مرجع سابق، ص 21.

وبعد إجراء التعديلات على الميزانية المحاسبية تصبح لدينا ميزانية ¹.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى وباستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها المالي تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى. هناك عدة مؤشرات يستند عليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

1- رأس المال العامل FR : و نتناول في هذا العنصر النقاط التالية:

1-1 تعريف رأس المال العامل

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي وهو نفسه رأس المال العامل الصافي ويسمى أيضا هامش أمان نجد له عدة تعاريف أهمها:

يعرف بأنه فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة.²

ويعرفه *P. Conso* كما يلي: "رأس المال العامل يعبر عن جزء من الأموال المتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة و الذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة."³

1-2 حساب رأس المال العامل

يتم حساب رأس المال العامل بطريقتين:

*من أعلى الميزانية: يحسب بالفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.⁴

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

*من أسفل الميزانية: يحسب بالفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل.⁵

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

¹ بورقاري حياة، مرجع سابق، ص 22.

² بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص 89.

³ عادل عشي، مرجع سابق، ص 49.

⁴ اليامين سعادة، مرجع سابق، ص 32.

⁵ لسلوس مبارك، مرجع سابق، ص 31.

ويعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل وهناك من يطلق عليه هامش أمان المؤسسة، ويظهر مقدار احتياط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض عناصر الأصول المتداولة كالمخزونات أو عدم تحصيل بعض الحقوق فتحول إلى أصول ثابتة لذا يكون عند المؤسسة أموال دائمة لمواجهة ذلك وبالتالي تكون قد أجرت ملاءمة بين سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم.

1-3 حالات رأس المال العامل

يختلف حجم رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى كل حسب طبيعتها، والقطاع الذي تنتمي إليه، فيكون في الغالب أقل حجماً في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظراً لسرعة دوران المخزون في الأولى وبطئها في الثانية، كما قد يختلف من فترة زمنية إلى أخرى لنفس المؤسسة باختلاف المؤثرات عليه، وبصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل وهي:¹

- رأس المال العامل موجب $FR > 0$: يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

- رأس المال العامل معدوم $FR = 0$: في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

- رأس المال العامل سالب $FR < 0$: في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

1-4 أنواع رأس المال العامل و طرق حسابه

- رأس المال العامل الإجمالي: هو مجموع الأصول المتداولة، لذا يرى بعض المحللين الماليين أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى.²

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

- رأس المال العامل الخاص: هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة أي:³

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 83.

² زغيب مليكة، بوشنكير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 50.

³ حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، السنة الجامعية: 2015-2016، ص 19.

- رأس المال العامل الأجنبي: هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة أي:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص

2- احتياجات رأس المال العامل BFR

تدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يحن موعد تسديدها موردا لدورة الاستغلال، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال، فيحاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون ملائمة بين إستحقاقية الموارد مع الاحتياجات، وتحسب بالعلاقة التالية:¹

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

أو:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفيات المصرفية)

في احتياجات الدورة استثنائيا القيم الجاهزة، لأنها تصبح في حاجة إلى سيولة، وفي موارد الدورة استثنائيا² السلفيات المصرفية و كل الديون قصيرة الأجل، التي لم يبقى لهامدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تصبح موردا ماليا قابلا للاستخدام.

- عندما تكون قيمة احتياجات رأس المال العامل سالبة يعني أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة، أما إذا كانت قيمة احتياجات رأس المال العامل موجبة فيعني أن المؤسسة لم تبحث على موارد مالية ما دام ضمان التسديد موجود، والمتمثل في كبر قيمة بعض المخزونات أو بعض الحقوق، خاصة أن بعض الموارد المالية منخفض أو حتى منعدم التكلفة ويساهم بشكل بارز في زيادة سرعة نشاط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد.

¹ مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 33.

² صابر عباسي، مرجع سابق، ص 103.

3- الخزينة TR

تعرف الخزينة على أنها مجموع الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، وهي تشمل ما في القيم الجاهزة ، أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة، وتحسب بالعلاقة التالية:¹

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

=

$$\text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال}$$

وتظهر ثلاث حالات للخزينة:²

- **خزينة موجبة:** هنا رأس المال العامل أكبر من الاحتياجات وهذا يعني وضعية حسنة للمؤسسة لكن يجب مراعاة أن لا يكون الفرق كبيرا هذا يعني وجود موارد معطلة يجب استثمارها.
- **خزينة معدومة:** أي تساوي رأس المال العامل مع الاحتياجات وهذا يمثل توازن مالي امثل للمؤسسة، والوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تقادي مشاكل عدم التسديد ومن ثم التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.
- **خزينة سالبة:** عندما تكون الاحتياجات أكبر من رأس المال العامل هذا يعتبر خطر على المؤسسة لأنها تكون بحاجة إلى موارد لمواصلة نشاطها لذا عليها التخفيض من الاحتياجات والرفع من الموارد.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

إن استخدام النسب المالية في التحليل المالي لنشاط و نتائج أعمال المؤسسات يعتبر من أقدم طرق التحليل، حيث تعتبر النسب المالية إحدى طرق التحليل الأكثر استعمالا بسبب سهولة تطبيقها وتعدد الأغراض التي تحققها وأساس هذا الأسلوب هو إيجاد علاقة بين بيانات القوائم المالية شريطة أن تكون ذات دلالة.

1- تعريف النسب المالية

يمكن تعريف النسبة كعلاقة بين مقدارين مميزين للحالة المالية وكذا إمكانيات ونشاط المؤسسة. يستطيع المحلل المالي بناء على النتائج المسجلة بواسطة النسب إعداد دراسة تشخيصية ونقدية للمؤسسة. يمكن

¹ صابر عباسي، مرجع سابق، ص 102.

² بوزقاري حياة، مرجع سابق، ص 31.

فحص النسبة من خلال تطورها خلال عدة سنوات من أجل تحديد الاتجاه و الاختيار المعدان من طرف المؤسسة.¹

2- أنواع النسب المالية

تقدم النسب المالية معلومات عن المؤسسة تفيد في تقييم سلوكيات الإدارة ومهاراتها ومراكز الربحية كون أن قيمه النسبية تعد على أساس المعلومات المفصّل عنها بالتقارير المالية ومهما تعددت النسب المالية إلا أنه هناك نسب مالية تستعمل لتقييم الأداء المالي منها نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المديونية (الرفع المالي) ونسب الربحية.

2-1 نسب السيولة

تسمح هذه النسب من إعطاء حكما على مستوى السيولة وملاءة المؤسسة، ونجد فيها:

2-1-1 نسبة السيولة العامة

وهي تبين الجزء من الديون القصيرة الأجل التي تغطيها الأصول المتداولة، و يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد، و إذا كانت أقل من الواحد فالمؤسسة في وضعية مالية سيئة أو خطيرة و عليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة الأجل أو رأسمالها الخاص، أو بتخفيض ديونها القصيرة و زيادة أموالها المتداولة. وتحسب بالعلاقة التالية:²

$$\begin{aligned} \text{نسبة السيولة العامة} &= \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \\ \text{نسبة السيولة العامة} &= \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} \end{aligned}$$

2-1-2 نسبة السيولة السريعة

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:³

$$\begin{aligned} \text{السيولة السريعة} &= \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} \\ &= \frac{\text{القيم المحققة} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \end{aligned}$$

¹ خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 83.

² خري عبدالناصر، محاضرات في مقياس مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 20.

³ اليامين سعادة، مرجع سابق، ص 45.

2-1-3 نسبة السيولة الجاهزة

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق.

يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية: ¹

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

هناك من يعطي لنسبتي السيولة المختصرة والجاهزة (30% إلى 50%) و(20% إلى 30%) على الترتيب، إلا أنها هذا لا ينطبق على جميع المؤسسات إلا أنه يجب على كل مؤسسة تسيير سيولتها بحيث تحتفظ بالمستوى الذي لا يعرضها لخطر عدم السداد أو إبقاء سيولة جامدة. ²

2-2 نسب النشاط

وهي النسب التي تبين كفاءة المؤسسة سواء في تحصيل الحقوق أو استغلال مواردها أحسن استغلال، ولقياس هذه الكفاءة يتم إجراء المقارنات بين المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات وتفترض هذه النسب وجود نوع من التوازن بين المبيعات والأصول.

2-2-1 معدل دوران المخزون

يعد معدل دوران المخزون من المؤشرات التي تقيس كفاءة الإدارة في تحويل المخزون إلى سيولة نقدية ويقصد به " عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون السلعي خلال السنة "، أي معدل السرعة التي يتحرك بها المخزون السلعي باتجاه البيع وبالتالي توليد النقد دعماً للسيولة، ويحسب بالعلاقة التالية: ³

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون السلعي}} = \text{مرة}$$

حيث:

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

¹ مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 48.

² ناصر دادي عدون، دراسة الحالات في المحاسبة و مالية المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 2008 ص 83.

³ بوزقاري حياة ، مرجع سابق، ص 33، 34.

وإن ارتفاع المعدل يعني أن المؤسسة تستثمر أموال أقل في المخزون السلعي لتحقيق حجم مبيعات معين إلا أن هذا ليس دائماً صحيح لأن هذا الارتفاع يعود لصغر حجم المخزون السلعي مما قد يؤثر عليها في تحقيق مبيعات مناسبة.

2-2-2 معدل دوران الزبائن

من خلال هذه النسبة يمكن معرفة المدة الممنوحة للزبائن للتسديد، ويجب أن لا تزيد عن 90 يوم، ويجب ملاحظة أن هذه المدة تكون أقل من مدة الموردين.¹

وتحسب كالتالي:

$$\text{مدة تسديد الزبائن} = (\text{أوراق القبض} + \text{الزبائن}) / \text{رقم الأعمال} \times 360$$

2-2-3 معدل دوران الموردين

$$\text{نسبة دوران الموردين} = (\text{أوراق الدفع} + \text{الموردين}) / \text{مشتريات السنة} \times 360$$

وهذه المدة عادة ما تقترب من 90 يوم وهي تبين المدة الممنوحة من قبل الموردين للتسديد.

2-2-4 معدل دوران الأصول

تبين لنا هذه النسبة قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في تحقيق المبيعات وينقسم معدل دوران الأصول حسب نوع الأصول إلى:²

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول المتداولة}$$

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول الثابتة}$$

هذه النسبة توضح مدى استخدام المؤسسة للاستثمارات طويلة الأجل لذا فارتفاع النسبة يعكس كفاءة استخدام الأصول الثابتة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص84.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص96، 97 .

ويتم حساب معدل دوران الأصول إجمالاً دون تفصيل نوعها حسب العلاقة التالية¹:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول}$$

2-3 نسب الربحية (نسب المردودية)

تعتبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفاعلية وكفاءة للحصول على العائد، ومن أهم هذه النسب نجد:

2-3-1 المردودية المالية: تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية²:

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

من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة لذلك.

2-3-2 المردودية الاقتصادية:

تعتبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{مجموع الأصول}$$

2-3-3 المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافية)

تعتبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

2-3-4 مردودية النشاط (نسبة الهامش الإجمالي):

تسمح هذه النسبة باكتشاف القدرات التجارية للمؤسسة، لذلك فهي تستعمل فقط من طرف المؤسسات التجارية فهي توضح الربحية التجارية لمختلف عمليات الشراء بغرض إعادة البيع وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مردودية النشاط} = \text{الهامش الإجمالي} / \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

¹ حياة نجار ، مرجع سابق ، ص 24 .

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص82.

³ بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص88.

من أحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة.

2-3-5 نسبة ربحية الاستغلال:

تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، وتحسب بالعلاقة

التالية:¹

$$\text{نسبة ربحية الاستغلال} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

2-4 نسب المديونية

هي النسب التي تقيس درجة المديونية للمنشأة على المدى الطويل و أهميه تلك الديون إلى رأس مال المنشأة وهذه النسب تكون مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمنشأة وتعبّر عن قابليته المنشأة على تسديد التزاماتها الطويلة الأجل مثل القروض متوسطه الأجل وطويلة الأجل والسندات بأنواعها وأهم هذه النسب:

2-4-1 نسبة المديونية:

وتطلق على هذه النسبة الخصوم إلى الأصول ، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة المديونية (الاقتراض)} = \text{إجمالي الخصوم} / \text{مجموع الأصول}$$

2

2-4-2 نسبة المديونية طويلة الأجل:

وهي تلك النسبة التي تأخذ بالاعتبار المديونية الخصوم طويلة الأجل فقط وتنسبها إلى الأصول، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة المديونية (طويلة الأجل)} = \text{الخصوم طويلة الأجل} / \text{مجموع الأصول}$$

2-4-3 نسبة المديونية طويلة الأجل إلى حقوق الملكية:

تهتم هذه النسبة بالمقارنة بين الأموال المقدمة من قبل المقرضين للأجل الطويل وبين الأموال المقدمة من قبل المالكين وتحسب كالتالي:³

$$\text{نسبة المديونية طويلة الأجل إلى حقوق الملكية} = \text{الخصوم طويلة الأجل} / \text{حقوق الملكية}$$

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ط2، 2008، ص 104.

² حياة نجار ، مرجع سابق ، ص 24

³ سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص 92.

2-4-4 نسب التغطية: وتشمل هذه النسب النسب أدناه:¹

معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب / الفوائد = مرة

معدل تغطية أعباء المديونية = الربح قبل الفوائد و الضرائب / (الفوائد + أقساط سداد القرض) (1/1 - ض) = مرة

معدل التغطية الشامل = الربح قبل الفوائد و الضرائب و أقساط التأجير /

(الفوائد + أقساط التأجير + أقساط سداد القرض (1/1 - ض)) = مرة

2

المطلب الرابع: المؤشرات الحديثة في تقييم الأداء المالي

تطرقنا سابقا إلى أكثر الأساليب التقليدية شيوعا لتقييم الأداء المالي و هو أسلوب النسب المالية الذي يعتمد التقييم المحاسبي أساسا لمضمونه التحليلي و الوصول إلى النتائج لتقييم الأداء .
و مع التغير الجذري في بيئة الأعمال تغيرت أساليب تقييم الأداء و كذا محتوى الأداء ذاته و بذلك تحولت الإدارة المالية وفق دورها الجديد بتجاوز التقييم المحاسبي للأداء و التحول نحو التقييم الاقتصادي له .
و من أكثر الأساليب الحديثة شيوعا في تقييم الأداء المالي نذكر :
القيمة الاقتصادية المضافة EVA والقيمة السوقية المضافة MVA .

1- القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

يعود الأساس النظري المباشر للقيمة الاقتصادية المضافة لفكرة الربح المتبقي، غير أنه قد استند مؤسسا هذا المؤشر "جول ستارن و ج. بنات ستاوارت Joel Stern et G.Bennett Stewart أيضا على النموذج الاقتصادي لقيمة المؤسسة الذي قدمه موديجلياني وميلر ، F.Modigliani et M.H.Miller 1961 باعتباره أنه أساس لنظام شامل للإدارة المالية، كما استند أيضا إلى أعمال كل من و.ه. ماككلينغ و م.س. جنسن W.Mecling et M.C.Jensen في مجالات السلوك التنظيمي "وتكاليف الوكالة وبذلك، يرجع الفضل لـ"ستارن وستوارد" في تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى نظام يسهل فهمه ويساعد المسيرين في التوجيه الأمثل لموارد المؤسسة نتيجة الجهد المشترك الذي استمر نصف قرن، ويؤكد ويضيف " كابي وهيرجواين 2001 في هذا المجال بأن نموذج القيمة الاقتصادية المضافة " يسجل كامتداد لأعمال "موديجلياني وميلر 1961-1966.³

¹ سليمان بلعور، مرجع سابق ص 92.

² عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 142.

³ هوري سويسبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث - عدد 2009/07 - 2010، جامعة ورقلة، ص 61

وعموماً، تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشراً لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز. بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري.

وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة وفق المعادلة التالية:¹

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة EVA} = \text{النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة} - \text{مكافأة الأموال}$$

2- القيمة السوقية المضافة MVA:

شهدت القيمة الاقتصادية المضافة كمفهوم و تطبيق، صدى واسع بين المستثمرين ومحلي الأوراق المالية. كونها سوقت مع معيار القيمة السوقية المضافة من قبل شركة (Stern Stewart) الذي وصفته الشركة معياراً لتقييم القيمة السوقية للأسهم. هذا بالإضافة إلى أن النظرية المالية اقترحت على أن القيمة السوقية للشركة تعتمد بشكل مباشر على القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية. ومن هنا جاءت أهمية القيمة السوقية المضافة. - ويقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل الملاك والمقرضين".²

ووفقاً للمؤسسة المسوقة لهذا المعيار فإن القيمة السوقية المضافة تمثل إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، لذا فهو مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين وتحسب كالتالي:³

$$\text{القيمة السوقية المضافة MVA} = \text{القيمة السوقية للمؤسسة} - \text{الأموال المستثمرة}$$

حيث : الأموال المستثمرة = الأموال الخاصة بالقيمة المحاسبية + الديون بالقيمة المحاسبية.

القيمة السوقية للمؤسسة = القيمة السوقية لرأس المال + القيمة السوقية للديون.

القيمة السوقية لرأس المال = (القيمة السوقية للسهم) × (عدد الأسهم المصدرة)

نكون بصدد إنشاء القيمة إذا كانت نتيجة المقياس موجبة، أما النتيجة السالبة فتدل على نقص أو تدهور القيمة.

¹ هواري سويس، مرجع سابق، ص 61.

² عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 145.

³ عادل عشي، مرجع سابق، ص 95.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث أنه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة ، يساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط الضعف و القوة وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها ، و يساعد كذلك في التعرف على مركزها المالي ، ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

وتقييم الأداء المالي يتم انطلاقا من مختلف المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية وتعتبر مخرجات نظام المعلومات المحاسبي أهم المصادر الداخلية التي يعتمد عليها في ذلك أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعلومات حول المنافسين والعملاء وغيرها، وتتم عملية التقييم من خلال مؤشرات مالية منها القديمة والحديثة أهمها:

- مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، الاحتياجات في رأس المال العامل والخزينة .
- النسب المالية وتشمل نسب السيولة، المردودية، المديونية ونسب النشاط .
- القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة الذين يعتبران من المؤشرات الحديثة في تقييم الأداء المالي.



الفصل الثالث

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة ▪



تمهيد:

عرفت المؤسسات الكبرى في الجزائر منذ الاستقلال عدة تغييرات في هياكلها وبرامجها وذلك تماشيا مع سياسة الدولة في تحقيق التنمية ومواكبة التطور ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة سونلغاز التي تعد من أقدم المؤسسات العمومية في الجزائر حيث تعتبر المحرك الأول لنقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية والغاز حيث شهدت هذه المؤسسة عدة تحولات وإعادة هيكلة لنظرا لتوسع النسيج العمراني و الفلاحي للجزائر وما صاحبه من زيادة طلب على منتجاتها وخدماتها حيث قامت بالتوسع وذلك من خلال فتح فروع جديدة ومؤسسات أشغال تابعة لها مع تبني برامج واستراتيجيات جديدة لزيادة التغطية ومن أهم إستراتيجيتها اعتمادها سياسة المقاوله من الباطن في منح مشاريعها لتسهيل تنفيذ مخططاتها ولزيادة وتيرة سير الأشغال ولعدم تخصصها في بعض الأنشطة بالإضافة لرغبة المؤسسة في تخفيض التكاليف المالية وتحقيق مردودية تساعدها على تحقيق أهدافها المالية ، وتتم هذه المشاريع من خلال المناقصات التي تطرحها الشركة و يشارك فيها المقاولون من الباطن الذين تؤهلهم المؤسسة للتعاقد معها لتنفيذ الأشغال والخدمات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال معرفتنا لإجراءات التعاقد مع المقاولين من الباطن ومتابعة مدى تأثير اعتماد المؤسسة المقاوله من الباطن على وضعيتها المالية .

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية، والمناهج المستخدمة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: ميدان الدراسة

1 - لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز

1-1 تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

هي المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز La Société de la Distribution d'électricité et du Gaz و المعروفة بسونلغاز Sonelgaz.

أنشأت في 1969 بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 ، حيث حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

1

إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة ، كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيين، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل حيث:

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

- سنة 1983: إعادة هيكلة المؤسسة والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

- كهريف (KAHRIF) : الأشغال الكهربائية.
- كهريب (KAHRIB): تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ): أشغال الهندسة المدنية.
- AMC: صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

-نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC قرار تنفيذ رقم 975/91 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

¹ من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع مؤسسة سونلغاز <https://www.sonelgaz.dz/category/historique#>

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

- سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/09/07 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى المؤسسة التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

• سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).

• مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).

• مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

• سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA)

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC)

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE)

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO)

1-2 مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام نذكر منها ما يلي:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
 - ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
 - توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
 - التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
 - ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
 - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
 - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
 - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
 - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
 - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.
- و عليه و في إطار مهامها و تخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 312 810 8 زبون في الكهرباء و 959 921 4 زبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية.
- تشير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 508 172 كلم في التوتر المنخفض و 825 143 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 333 316 كلم من الشبكات، هذا من جهة، و من جهة أخرى ، شبكات للغاز الطبيعي تفوق 107,35 92 كلم منها 074 85 كلم من البولي إيثيلان PE . وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 060 30 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية.¹

¹ من اعداد الطالب بالاعتماد على موقع شركة توزيع الكهرباء والغاز <https://www.sonelgaz.dz/category/historique#>

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وتربطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه ، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)



الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2- تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -

شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

وتقوم مديرية التوزيع بمجمع سونلغاز - بسكرة بتغطية 33 بلدية بالولاية، مزودة إياهم بخدماتها التجارية عبر 08 وكالات تجارية هي: بسكرة 01 ، بسكرة 02 ، العالية ، سيدي عقبة، لوطاية، أورلال، طولقة، وأولاد جلال .حيث بلغ عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء حوالي 172812 زبون، بنسبة تغطية بالكهرباء وصلت إلى 7934 كم، أما الزبائن الموصولون بالغاز فقد بلغ عددهم حوالي 92303 زبون، بنسبة تغطية بالغاز وصلت إلى 2054 كم،¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) خريطة التغطية الإقليمية لمديرية التوزيع بسكرة



المصدر <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article111>

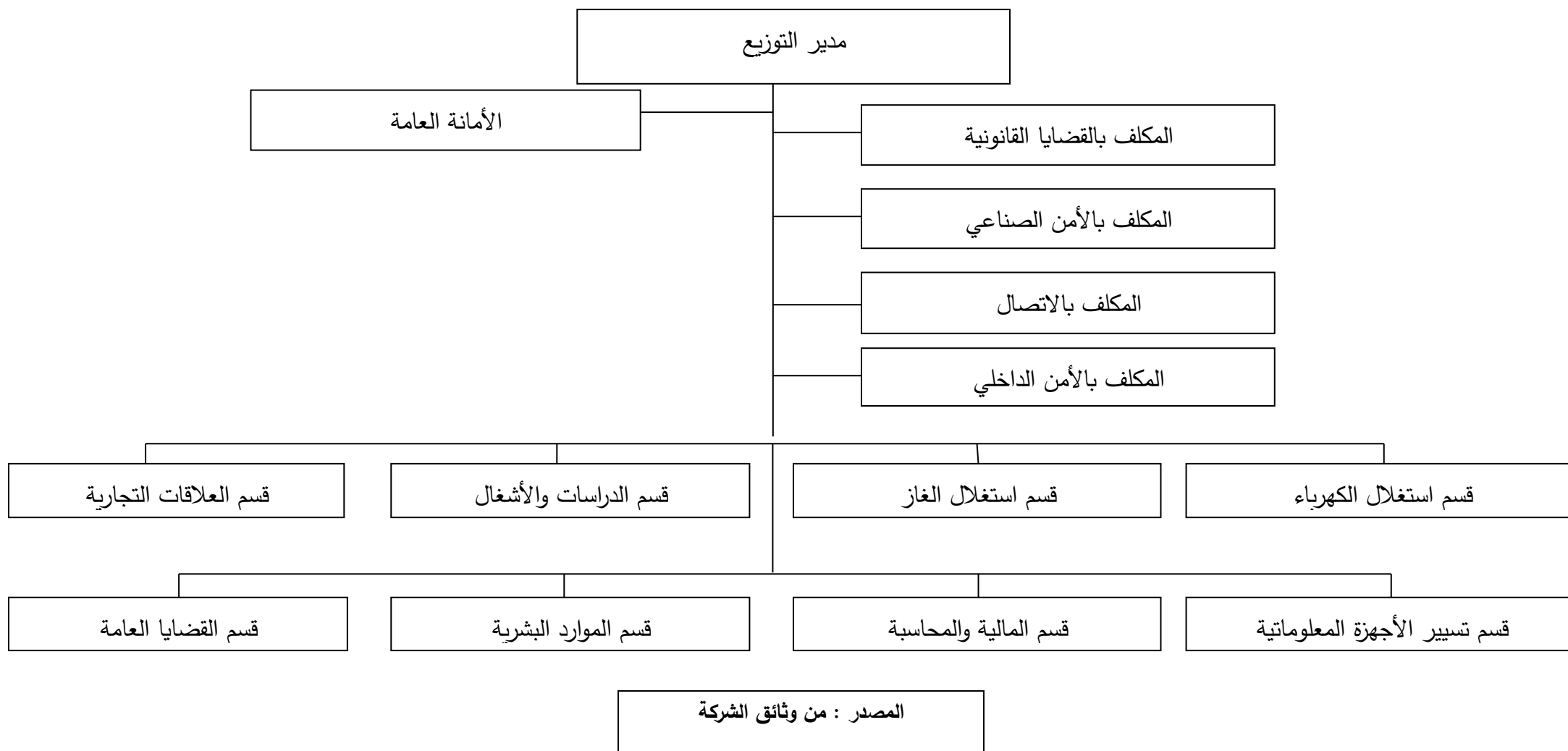
2-1 الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز

تنقسم مديرية التوزيع - بسكرة- إلى عدة أقسام وينقسم كل قسم إلى عدة مصالح من اجل خلق التوازن الضروري وبهدف تنفيذ المهام المحددة لتحكم أكبر في كامل تراب الولاية. وفي ما يلي الهيكل التنظيمي الذي يوضح مختلف الأقسام والمصالح :

¹ - من موقع الشركة <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article111>

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

شكل رقم(05) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة



1- مدير التوزيع:

يمثل مدير التوزيع قمة الهرم في المؤسسة وهو مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.¹

2- الأمانة العامة:

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالتنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

3- المكلف بالاتصال والإعلام :

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

4- المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاء (المحكمة ، المجلس القضائي ، المحكمة العليا).
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل الدعاوى التي ترفعها المؤسسة أو ترفع ضدها.
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

5- المكلف بالأمن والوقاية :

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

6- المكلف بالأمن الداخلي :

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ، الجدران).
- تقديم تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

¹ من وثائق المؤسسة

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

• أقسام مديرية التوزيع:

1- قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية Division d'exploitation et Travaux Elec et Gaz

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء TST)

2- قسم الدراسات والأشغال

(الكهرباء والغاز Division Etude d'exploitation et Travaux Elec et Gaz)

وأغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح:

1-2 مصلحة الدراسات والأشغال :تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.

2-2 مصلحة السوق والبرمجة : إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشجير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

2-3 مصلحة تسيير الاستثمار ومن مهامها:

-تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها.

-استقبال وإجراء أمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

-إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع - التقنية والمالية.

-فتح وإغلاق رخص البرنامج.

3- قسم العلاقات التجارية Division relations commerciales

يضم هذا القسم مجموعة وكالات تجارية: ثلاث منها داخل مدينة بسكرة ، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال ، ويتكون هذا القسم من مصلحتين.

1-المصلحة التقنية التجارية: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط و الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2-مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة و تحصيل الديون.

4- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion Des Systèmes Informatiques ويقوم بـ :

-تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

-تطوير المعلوماتية وطبع الفواتير الكهربائية.

-تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

5- قسم المالية والمحاسبة : و يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

6- قسم الموارد البشرية: Division des ressources humaines يهتم بـ:

- تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، التكوين، العطل، الأجور.

7- قسم القضايا العامة : affaires générales من مهامه :

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

2-2 نشاط المقاوله من الباطن لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز -

لم يتميز مجال المقاوله من الباطن لدى المؤسسات الجزائرية بالنشاط الكبير حيث كان مفهومه غير واضح في البداية وكذلك عدم توافر الإحصائيات الدقيقة حول عدد المقاولين من الباطن ونشاطاتهم حيث لم تولى باهتمام كبير من السلطات العمومية لكن في نهاية الثمانينيات أدركت الجزائر أهمية هذا الأسلوب فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية وتجسد ذلك في مختلف المراسيم التنفيذية على غرار المرسوم التنفيذي رقم: 03-188 المؤرخ في 22-04-2003 الذي خصص قسم منه للمقاوله الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى ومن هنا اتضحت الصورة حول المقاوله من الباطن خاصة المقاولين من الباطن المحليين ، وفيما يتعلق بشركة سونلغاز ، قال السيد أركاب إن المجموعة والشركات التابعة لها قد بدأت عملية تكامل وطني وتشجيع الاستعانة بمقاوله من الباطن وطنية من منتصف سنة 2000 s، من أجل

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

المساعدة في تطوير القدرات الوطنية وتشجيع المؤسسات العامة والخاصة¹. حيث كانت في السابق تتعامل مع المقاولين من الباطن الأجانب خاصة في المشاريع والتوريدات الكبرى.

على هذا الأساس، تم التخلي عن "المشاريع الجاهزة" بشكل تدريجي وشجعت المؤسسات المحلية على تولي تنفيذ أنواع معينة من البني التحتية، حسب الوزير "اليوم وبفضل هذه الجهود، يتم انجاز معظم منشآت توزيع الكهرباء والغاز بواسطة شركات جزائرية. وقد برزت أكثر من 300 شركة متخصصة في هذا المجال"، عبارة عن مؤسسات كبرى تعاقدت معها المؤسسة المديرية العامة لسونلغاز.

كما أن غالبية برامج الانجاز في قطاعات نقل الكهرباء وخاصة الخطوط الكهربائية، تنفذها الشركات الجزائرية. وتساهم أربع شركات عمومية كبرى وما لا يقل عن 30 شركة خاصة في هذه العملية.

وتهدف سونلغاز من خلال هذه الإستراتيجية على تحفيز نشاط المناولة الوطنية لتحقيق معدل الإدماج يتراوح ما بين 70 و 80 بالمائة بحلول عام 2025 وعلى المدى الطويل لتلبية احتياجاتها و التخلي عن الاستيراد. كما تم إطلاق جدول أعمال للإدماج الوطني في مجال تصنيع معدات خطوط نقل الكهرباء. ونتيجة لذلك، عززت الشركات طاقة إنتاج الركائز التي تحصلت عليها مبدئياً شركة "بتيسام".

وتتجز حالياً عديد الأنواع من الركائز في الجزائر. وتتواصل هذه العملية من أجل تطوير أيضا صناعة الكابلات الأرضية. وتتواصل هذه الإستراتيجية من خلال إقامة شراكات بهدف تطوير التصنيع المحلي للمعدات الأخرى، على غرار المحولات ذات الضغط العالي وذلك مع "الكثرو ادوستري عزازقة" والعوازل مع الشريك "سي ديفر" وكذا مضخات الغاز وملحقات الكابلات والخطوط.

وقد بلغ عدد المقاولين من الباطن المؤهلين الذين تتعامل معهم مديرية سونلغاز لولاية بسكرة للفترة الممتدة من 2018 إلى 2020 ما مجموعه 444 مقاول من الباطن²، 309 منهم يختصون في أشغال الكهرباء والباقي موزعون على أشغال الغاز والأشغال الأخرى بالإضافة لعمليات التوريد .

2-3 الخدمات التي تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز - بمنحها للمقاولين من الباطن

تعتمد مؤسسة سونلغاز في انجاز مشاريعها وتقديم خدماتها على مقاولي الباطن وذلك عن طريق المناقصات التي تطرحها إليهم والتي تتعلق بنشاط توزيع الكهرباء والغاز ، حيث يعتبرون الركيزة الأساسية للشركة من خلال

¹ من إعداد الطالب بالاعتماد على تصريحات وزير الطاقة لوكالة الأنباء الجزائرية <http://www.aps.dz/ar/economie/71378-2019-05->

26-14-50-29 يوم 2019-05-24

² من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات قسم إدارة الصفقات لمؤسسة سونلغاز .

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

تنفيذهم لتلك المشاريع وتطبيق البرامج المسطرة من قبل المديرية العامة أو وزارة الطاقة أو جهات أخرى مثل وزارة السكن ووزارة الفلاحة والتي تكلف الشركة بانجاز مشاريع خاصة بها.¹

- تقدم الشركة مجموعة من الخدمات من أجل تلبية احتياجات زبائنهم والتي تقوم بمنح انجازها تنفيذها للمؤسسات المقولة من الباطن ومن بينها ما يلي:

1- الكهرباء : ونجد فيها مايلي:

1-1- الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء RESEAU S/TERRAIN: وهي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب. تدفن أو تغرز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد.

1-2- الشبكة الهوائية RESEAU AERIEN : المقصود بها هو نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة الى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.

1-3-الربط BRANCHEMENT:

تعمل مؤسسة سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة و يتطلب ؛ وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية و نوعية التوصيل.

1-4- إنشاء وتجهيز محطات التحويل Genie Civil ,Montage Equipement De Poste:

وهي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك ، إذ أن هذه المحطات تتكون من مولد للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها،و يتمثل دورها في تحويل قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

2- الغاز الطبيعي: تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:

2-1 إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط EQUIPE TYPE REALISATION

BRANCHEMENTS: وهو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين للخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز.

¹ من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة .

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-2 الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز RESEAU PE BRANCHEMENTE EN CUIVRE
COLONNE MONTANTE EN CUIVRE: و هي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم و الأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط و شبكات تحت الأرض تعمل عل إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاكية

3-2 توصيل الغاز عبر العمارات COLONNE MONTANTE ET INSTALLE: و هو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث يتم من خلاله إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الرغبة في الغاز .
4-2 انجاز محطات تخفيض ضغط الغاز .

5-2 انجاز نظام حماية الشبكات الفولاذية من الصدأ و التآكل؛ بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء و الغاز متمثلة في:

1- عمليات التجديد و الترميم: لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة و الأمان لزيائنها ، وهذا بتطبيق إستراتيجية جديدة تم من خلالها تجديد المراكز و الأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بكابل جديد يدعى بالكابل التورسادي ، إذ نجد منه نوعين للاستعمال المنزلي و هما على التوالي: الكابل التورسادي بقوة 220 فولط ؛ و الكابل التورسادي بقوة 380 فولط، أما فيما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتجديد شبكة الغاز التي كان أساسها النحاس إلى بولتيلان.

2- عمليات الصيانة :تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزتها للتلف أو أحد الأسباب الأخرى مثل السرقة التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد وامن، بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان و على حياة المستهلك.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1-تحليل المضمون

قمنا بتحليل الوثائق المتعلقة بنشاط المقاوله من الباطن بالشركة التي تحصلنا عليها من قسم إدارة الصفقات التابعة لمصلحة الدراسات والأشغال و المتمثلة في كيفية انتقاء المقاولين من الباطن ومنح الاستشارات والصفقات بالإضافة إلى الميزانيات وجداول حسابات النتائج لسنوات مختلفة والتي تحصلنا عليها من مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير التابعة لقسم المحاسبة والمالية لمساعدتنا في التحليل المالي.

2-الملاحظة كمشارك

خلال الزيارة الميدانية قمنا بالحضور لجلسة فتح الأطراف في مقر الوكالة التجارية 02 بحي المجاهدين وملاحظة عملية الفتح الخاصة باستشارة قامت بها الشركة لانجاز مشروع معين .

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

تناولنا في هذا المبحث عرض و مناقشة النتائج والتي قمنا بتجزئتها إلى قسمين عرضنا فيهما إجراءات منح الصفقات والأثر المالي للمقولة من الباطن على المؤسسة من خلال دراسة مؤشراتها المالية.

المطلب الأول : إجراءات منح الصفقات للمقاولين من الباطن

عقود المقولة من الباطن التي تجريها المؤسسة عبارة عن صفقات وتتمثل في الاستشارة الداخلية وطلب العروض الوطني حيث يسير هذه الصفقات القانون الداخلي الخاص بالشركة¹ والذي يخضع لقانون الصفقات العمومية الجزائري .

- تتبنى مديرية التوزيع التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ثلاثة برامج خاصة بالكهرباء والغاز :
* برامج الدولة (كهرباء + غاز) ومصدرها يكون من وزارة الطاقة والمناجم أو وزارة الفلاحة أو مديرية السكن ..الخ

* برامج الشركة (ك+ غ + منشآت) وتتمثل في برامج تقوية الشبكات .

* ربط الزبائن (ك+ غ) أي التموين .

• تتعامل شركة الكهرباء والغاز مع مقاولين من الباطن معتمدين يجب أن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة من قبل الشركة كي يتمكنوا من المشاركة في المناقصات الخاصة بها والتي لا تكون إلا بعد أن يجتاز صاحب المؤسسة و موارده التي يقتنيها إلى مجموعة من اختبارات و هذا حسب سيرورة ما قبل التأهيل في المؤسسات المقولة من الباطن في كل من الغاز و الكهرباء إذ يكمن الاختلاف بينهما في الأنشطة المخصصة في كل منهما.

1- سيرورة ما قبل تأهيل المؤسسات المقولة من الباطن : وتتمثل في المراحل التالية:

1-1 إعداد دفتر الشروط : و هو عبارة عن دفتر تعده و تحضره المديرية وفق لجنة مختصة تعمل في مؤسسة

سونلغاز تدعى ب: لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية C.M.U : COMITE DES MARCHES DE L'UNITE

إذ تقوم هذه اللجنة بدراسة و تعديل الدفتر وفق المنطقة التي سيتم فيها تأهيل المؤسسات المقولة، بحيث يتم إعداد نوعين من دفترتي الشروط أحدهم خاص بالغاز و الثاني بالكهرباء وتتم المصادقة عليهما في النهاية. كما انه يتم تجديد كل منهما خلال فترة معينة قد تقارب السنة أو ثلاث سنوات إذ تهدف هذه اللجنة من إعداد دفتر

¹ - انظر الملحق رقم 01 .

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

الشروط تحديد مجموعة من المقاييس من أجل أن تتقيد بها المؤسسات المقاوله من الباطن ، و في هذه الحالة تعتبر مؤسسة سونلغاز المؤسسة الأمرة.

1-2 إعلان : تقوم المؤسسة سونلغاز في هذه الحالة بتوضيح الهدف من الإعلان و الشروط اللازمة للالتحاق بهذه المسابقة كتحديد المهام التي سيتم القيام بها من طرف المؤسسة المقاوله من الباطن مثل الصيانة ، الانجاز و الترميم... الخ ؛ و تحديد الشروط التقنية والإمكانات المالية و المادية و البشرية التي لابد من أن تتوفر في المؤسسة المقاوله من الباطن وهذا بالاستعانة من شروط التي تم وضعها في دفتر الشروط، ليتم بعدها الإعلان عنها ضمن اللوائح الخاصة بالإعلانات¹ ، و لكي تضمن مؤسسة سونلغاز عدد أكبر من المقاولين من الباطن فهي تلجأ إلى التعامل مع جريدين خاصتين لذلك و هذا نظيرة مقابل مالي تدفعه المؤسسة لقاء خدمات الجريدين، إذ تدعى كل منهما ب:

BAOSEM :BULLETIN D'APPEL D'OFFRE SECTEUR ENERGIE ET MINES
ANEP : AGENCE NATIONAL EDITION ET PUBLICATION

1-3 اقتناء دفتر الشروط : هنا تقوم المؤسسة المقاوله من الباطن بشراء دفترين من دفتر الشروط من نفس النوع غاز أو كهرباء من قسم الإدارة و الصفقات و تسديد قيمتهما المالية عن طريق البنك الوطني الجزائري الذي يقوم بدوره بتقديم وصل إيداع للمؤسسة المقاوله من الباطن كإثبات لاستلام المبلغ المقدر بالقيمة المالية 3000.00 دج ، و بعدها تقوم المؤسسة المقاوله من الباطن بمنح الوصل لقسم الإدارة و الصفقات الذي يقوم بدوره بتسجيل و تقييد المؤسسة ضمن سجل خاص ليتم بعدها تسليم الدفترين للمؤسسة المقاوله من الباطن ، إذ يحتوي السجل المعلومات التالية:

الجدول(03) : تقييد المؤسسات المناولة المقتنية لدفتر الشروط

الرقم التسلسلي	تاريخ الاقتناء	اسم المؤسسة المناولة	رقم الهاتف	رقم الفاكس	الختم

المصدر وثائق الشركة

1-4 إعداد الظرف الخاصة بالمؤسسة المقاوله من الباطن : يتكون ظرف المؤسسة المقاوله من الباطن (المقاولين من الباطن) التي تدخل إلى مسابقة ما قبل التأهيل من:

- ملف له علاقة بالمقاول مباشرة و عماله و الموارد المستعملة : أي المعلومات التي ترافق المقاول من المنظور القانوني ويكون هدفها الحفاظ على حقوقه و حقوق عماله ، إذ يمكن أن تكون تلك المعلومات عبارة عن:

¹ - انظر الملحق رقم 02 .

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

- دفتر الشروط¹ : بحيث يتم وضع الدفتر ضمن المظرف بعد أن يقوم صاحب المؤسسة المقاوله من الباطن بختم جميع أوراقه الخاصة و تعبئتها، بالإضافة إلى قيام سونلغاز بتعبئة أوراقها الخاصة بسبب امتلاكها سلطة تحريرها.
- شهادة حسن الانجاز² : و هذا من أجل دراسة و تحديد الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة المقاوله من الباطن في ذلك المجال.
- تصريح بالنزاهة : أي القيام بالأعمال حسب الإطار القانوني و حسب الشروط المفروضة بدون استعمال أي غش.
- تعهد بالعمل : أي أن تكون المؤسسة المقاوله من الباطن ملزمة بالعمل في أي وقت تحتاجها المؤسسة الأمرة خاصة في حالة حدوث أية حوادث طبيعية.
- العمالة : بحيث يقوم رب العمل في المؤسسة المناولة بتحديد عدد العمال الذين يعملون عنده مع التميز في اختصاصاتهم ودرجاتهم العلمية.
- قائمة المواد و الوسائل : تحديد المواد و الوسائل التي سيستعملها رب العمل عند قيامه بالتنفيذ وفق قائمة معينة³.
- فواتير خاصة بشراء الآلات و هذا من أجل إثبات ملكيتها لدى المؤسسة المقاوله من الباطن .
- الختم الشخصي للمؤسسة المقاوله من الباطن.
- الملف الإداري : يتكون من:
 - شهادة عمل مع مؤسسة سونلغاز إذا تعامل معها من قبل سواء كان ذلك له علاقة بالغاز أو الكهرباء.
 - البطاقة الرمادية و هذا من أجل إثبات نوعية السيارة إذ لا بد أن تمتلك خاصية معينة تتمثل في أن تكون ذات طابع نفعي.
 - شهادة المرجعية مصرحة من طرف مؤسسة سونلغاز للمقاولين الذين نشطوا معها إذ يتم من خلالها إظهار الأشغال التي أنجزت من طرف المقاول بالإضافة إلى القيمة المالية الخاصة بتلك الأشغال و ذلك لثلاثة سنوات الأخيرة.
 - شهادة سوابق العدلية الخاصة بمالك أو المسير للمؤسسة المقاوله من الباطن.
 - نسخة من السجل التجاري.

¹ - انظر الملحق رقم 03.

² - انظر الملحق رقم 04

³ - انظر الملحق رقم 05.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

- شهادات استحقاق خاصة بالضرائب EXTRAIT DE ROLE من أجل تحقق من أن المؤسسة المناولة ليس لها أية ديون وهذا قبل أن ترتبط بمؤسسة الأمانة.

- شهادة دفع الأجور.¹

- شهادة تأمين CNASAT.²

- BILAN لثلاث سنوات الأخيرة.

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

1-5 فتح الأظرفة: وتكون هذه الأخيرة في مكان و زمان معلومين بحيث يتم إعلام المقاولين عنه في الإعلان منذ البداية بحيث تقوم لجنة³

COPEO : COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS D'EVALUATION ET D'ATTRIBUTION DES OFFRES

التي تدعى بلجنة فتح الأظرفة و تحليل العروض إذ تتكون هذه اللجنة من ستة أعضاء تعمل على : جمع الأظرف ، دراسة الملف دراسة سطحية ، و تقديم توعية للمقاولين الذين حضروا لفتح الأظرفة ، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء المقاولين الحاضرين أو الممثلين لهم ، بحيث هذه العملية تكون علنا أمام مرأى جميع المقاولين و الحاضرين.

1-6 مرحلة التقييم : إذ يتم في هذه المرحلة التدقيق و التفصيل في جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة و تقييم كل مورد على حدا تقييما نقطيا من طرف لجنة تدعى بلجنة التأهيل الخاصة بالطلبات

CPCL: COMMISSION DE PREQUALIFICATION DES CANDIDATURES RELATIVE AUX COMMANDES ET LETTRES DE COMMANDE

بحيث تعمل هذه اللجنة بتقييم المادي و البشري، المعلومات الإضافية المتمثلة في وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة المقاول من الباطن و لكي تجتاز المؤسسة المقاول هذه المرحلة لابد من:
- أن يكون لكل نشاط من نشاطات سونلغاز مجموعة من القدرات متمثلة في القدرات المادية والبشري،المعلومات الإضافية.

- أن يكون مجموع النقطي للوسائل أو القدرات المادية يفوق 45 نقطة.

- أن يكون مجموع النقطي للقدرات البشرية يفوق 35 نقطة.

¹ - انظر الملحق رقم 06.

² - انظر الملحق رقم 07.

³ - انظر الملحق رقم 08.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

- أن يكون مجموع المعلومات الإضافية تفوق 20 نقطة.
- أن يفوق كل من مجموعي القدرات المادية والقدرات البشرية مجموع 30 لكل منهما على حدا.
- أن يفوق مجموع النقطي للقدرات المادية و البشرية و المعلومات الإضافية 80 نقطة على الأقل.
- و بالتالي نستنتج أن اللجنة تقوم بإلغاء كل مؤسسة مقابلة من الباطن لم تستوجب إحدى المجاميع أو كانت تمتلك موارد ليست بالنوعية المتفق عليها منذ البداية¹.
- 1-7 تصنيف :** تختص هذه المرحلة بالمؤسسات المقابلة من الباطن في مجال الكهرباء فقط ، بحيث يتم ترتيبها و تصنيفها حسب الإمكانيات و الموارد التي تمتلكها مع أخذ بعين الاعتبار الأعمال المنجزة من طرفها إذ يتم تصنيفها إلى:
- **صنف A :** تصنف فيه المؤسسات التي تمتلك جميع الموارد المرتبطة بنشاطها الأساسي الذي قد يكون:
- توصيل الكهرباء للمنازل بمختلف أنواعها : بحيث هذا النشاط يكون للمؤسسات المقابلة من الباطن التي يكون مجموع القيمة المالية للأنشطة التي قامت مسبقا مع سونلغاز ما يقارب 1 مليون دينار جزائري EN (A1) TTC.
- توسيع الشبكة أو بناء المراكز الكهربائية : إذ أن هذا النشاط يمتلكه المؤسسات المقابلة من الباطن التي يكون مجموع القيمة المالية للأنشطة التي قامت مسبقا مع سونلغاز ما يقارب 8 مليون دينار جزائري EN TTC (A2) .
- **صنف B :** يكون للمؤسسات التي يكون مجموعة أنشطتها المنجزة للمؤسسة الأمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 8 مليون إلى 15 مليون دينار جزائري EN TTC .
- **صنف C :** يكون في المؤسسات التي مجموعة أعمالها المنجزة للمؤسسة الأمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 15 مليون إلى 35 مليون دينار جزائري EN TTC .
- **صنف D:** و هنا تفوق القيمة المالية للأعمال المنجز 35 مليون دينار جزائري EN TTC.
- 1-8 التخصيص و التقسيم :** بعد الانتهاء من عملية التصنيف يتم بعدها تحديد النشاط المخصص لكل مؤسسة مقابلة من الباطن بشكل محدد و دقيق .
- 1-9 المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المناولة :** الذي يكون من طرف اللجنة الأول التي قامت بإعداد دفتر الشروط و التي تدعى بلجنة الصفقات الخاصة بالمديرية ، و التي من مهامها أيضا:
- تحديد الشروط و المبادئ في دفتر الشروط قبل أن يتم نشره.

¹ - انظر الملحق رقم 09.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

- تصادق على دفتر الشروط بعد تعديله.

- المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المقاوله من الباطن.

- إرسال الوثائق المصادق عليها إلى لجنة COPEO التي تقوم بدورها بتجهيز للنشر.

10-1 النشر في كل من الجريدتين ANEP و BOSAM :

بحيث يتم من خلالهما إعلام المؤسسات المقاوله عن قبولهم أو عدم قبولهم¹ من طرف المؤسسة الأمرة(سونلغاز) و يكتسب المقبولين بذلك صفة التأهيل فيصبحون يسمون المقاولين من الباطن المؤهلين أما المؤسسات المقاوله التي تم رفضها فيكون من حقها أن تقدم الطعون من أجل الاستفسار عن أسباب الرفض و هذا لمدة عشرة أيام ابتداء من يوم الإعلان، بحيث تقوم المؤسسة الأمرة بتكليف لجنة مختصة تدعى لجنة تحليل الطلبات والطعون الخاصة. CEPREGG: COMMISSION D'EXAMEN DES DEMANDES

DE RECOURS A

LA PRESELECTION ET AU GRE A GRE

مهمتها تقديم الأسباب و إقناع المؤسسات المقاوله التي كانت محتملة لتتعامل مع المؤسسة الأمرة.

2- سيرورة القيام بالمناقصات في المؤسسة الأمرة سونلغاز و الوكالات التابعة لها:

تستخدم المناقصة كوسيلة لإيجاد المؤسسات المقاوله من الباطن التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل تكاليف وجودة عالية بحيث تمر المناقصة بـ:

1-2 الوكالة التجارية:

وهي الوكالة التي يتم فيها حل مشاكل و انشغالات الزبائن فيما يخص توزيع الكهرباء و الغاز و كذا الرصد و التحصيل، بالإضافة إلى قيام بعمليات الصيانة. كما يتم على أساسها انجاز أشغال الربط الأقل من 25 متر المتعلقة بالكهرباء و الغاز في حدود المنطقة الجغرافية للولاية ، إلا أنه يبقى توفير العداد الخاص بالغاز و الكهرباء من مسؤولية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، و لكي تتم المناقصة في هذه الوكالات يشترط أن تكون المؤسسات المقاوله من الباطن ضمن المؤسسات المتعاقدة مع مؤسسة سونلغاز أي أن تكون من ضمن المؤسسات التي اجتازت مرحلة ما قبل التأهيل.

-بعد أن يتم تثبيت الطلب من الزبون الذي قام بإعداد ملفه المكون من : عقد الملكية الخاص بالزبون أو عقد إيجار، نسخة من فاتورة جاره لتعيين المكان بالضبط ، نسخة من بطاقة التعريف، ملئ استمارة تقدمها الوكالة للزبون. يقوم فيما بعد تقنيين مختصين بدراسة المكان و الملف من أجل الوصول إلى كميات و أسعار تقديرية

¹ - انظر الملحق رقم 10.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

يتم على أساسها تحديد القيمة المالية للزبون ليقوم بدوره بالتسديد. و تقوم الوكالة بإجراء عملية المناقصة التي تكون كالتالي:

1-الإعلان عن المناقصة : يتم الإعلان عن المناقصة في لوحة الإعلانات في مدة لا تقل عن خمسة أيام قبل فتح الأظرفة إذ يفضل ألا تعلن الوكالات عن المناقصات في نفس الموعد أي أن تميز كل وكالة إعلانها عن الأخرى و هذا من أجل أن تستقطب عدد كبير من المؤسسات المتعاقدة (المؤسسة التي تتصف بصفة التأهيل)¹.

2-التقدير الكمي : وهو عبارة عن ما توصل إليه التقنيين من دراستهم للمكان و ما تحتاجه طلبية الزبون من وسائل إذ لابد أن تعرض هذه الأخيرة في شكل كميات تقديرية و يعلن عنها في نفس الإعلان الخاص بالمناقصة.

3-التقدير الكمي و السعر الوحدوي : تعمل كل مؤسسة متعاقدة بتقديم السعر و الكمية المناسبة لها للدخول في المناقصة.

4- دفتر المتابعة لمؤسسات المقاوله من الباطن المشاركة في المناقصة : بحيث يتم وضع الدفتر لدى مصلحة في الوكالة بعد أن يتم ختمه من طرفها.

5-الاستدعاء : إذ لابد من إعداد استدعاء خاص بأعضاء لجنة "فتح الأظرفة" عن طريق إرسال رسائل لكل عضو من أعضاء وهذا من اجل تقادي أية غيابات أثناء إجراء المناقصة و لإثبات حضورهم لابد من توقيعهم على قائمة الحضور الخاصة بأعضاء اللجنة.

6- قائمة الحضور الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة (المؤسسات المقاوله من الباطن): إذ لابد أن توقع هذه القائمة من طرف المؤسسات المتعاقدة المشتركة أو الموكلين لها كإثبات لحضورهم وعلى رئيس لجنة "فتح الاظرفة" المصادقة على هذه القائمة.

7- المناقصة أولا لابد أن يقيد اسم المناقصة بحد ذاته ضمن دفتر متابعة المناقصات ثم تقوم لجنة "فتح الأظرفة" بفتح الأظرفة الخاصة بالمؤسسات المقاوله من الباطن المشتركة ، و في نفس الوقت تقوم بإعداد استمارة مجدولة بالأسعار التي حددتها كل مؤسسة مشاركة في هذه المناقصة ، و كإثبات تقوم هذه المؤسسات بالتوقيع أمام السعر الذي حددته، كما أنه تتاح فرصة للمؤسسات المتعاقدة بتسجيل ملاحظاتهم وتقديم اقتراحاتهم للوكالة.

¹ - انظر الملحق رقم 11.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

8-تقرير المداولة : يتم ملء هذا التقرير بعناية بحيث يبرز فيه المؤسسة المقبولة التي عرضت اقل سعر و المؤسسات التي تم رفضها. كما انه يتم أيضا في هذه المرحلة استمالت و إقناع المؤسسات المشتركة الأخرى الموافقة على المبلغ الذي تم تحديده من طرف المؤسسة المقابلة من الباطن التي عرضت اقل مبلغ من اجل تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات التي وافقت على السعر المقترح و العمل على تقليص الوقت المخصص لانجاز الأنشطة ، و في حالة ما إذا رفضت المؤسسات التعامل بهذا السعر تعطى العروض كلها للمؤسسة التي قدمت اقل سعر .

9-الالتزام : لابد على المؤسسات التي قبلت بالعمل بالعرض الأقل أن توقع التزاما بذلك.

10-محتوى العرض (الطرف) : تتكون من الوثائق التالية:

-رسالة العرض التجاري؛ التقدير الكمي و النوعي؛ التوكيل؛ الوثائق الجبائية و الشبه جبائية التي تجدد كل ثلاثة أشهر .

11-إعداد الطلبية : بعد اختيار المؤسسة المتعاقدة الخاصة بالكهرباء أو الغاز التي قدمت اقل عرض لابد من إعطائها رسالة الطلبية حسب الجدول الزمني لذلك.

2-2 مديرية التوزيع : تتم المناقصة على مستوى مديرية التوزيع عندما يتعلق الأمر بالإيصالات التي تتعدى 25متر في كل من الغاز أو الكهرباء و الأشغال الأخرى الخاصة بهما ، بحيث تكون سيرورة المناقصة في المديرية على النحو التالي :

1- في العلاقات التجارية : يتم فيها تلقي الطلب من الزبون ثم العمل على تنسيق هذا الأمر مع قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال.

2- مهمة التقنيين (قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال) : بعد أن يتم تلقي طلب الزبون ، يأتي بعدها دور التقنيين بالتعاون مع قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال بتنفيذ مهامهم المتمثلة في:

-القيام بالدراسة الميدانية للمكان الذي سيتم فيه تنفيذ الأشغال و بالتالي وضع مخطط لذلك المكان.

-التقييم المالي ، الكمي و النوعي لمختلف الوسائل التي لابد أن تتوفر عند تنفيذ الأشغال في ذلك المكان ، و هذا من خلال الاستعانة بالمخطط الذي تم التوصل إليه و هذا التقييم قد يتمثل في : عدد الأعمدة الكهربائية اللازمة في هذه الحالة ، المراكز التي لابد من بنائها لزيادة الطاقة ، عدد شبكات الغاز ... الخ . و بالتالي إعداد فاتورة تقديرية للوازم بالكميات و المبالغ المقدرة.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

3-إرسال فاتورة تقديرية¹ إلى قسم العلاقات التجارية من اجل إعداد فاتورة أخرى يتم فيها تحديد المساهمة النسبية لكل من المؤسسة الأمرة و الزبون في المبلغ النهائي ، إذ لابد على الزبون تسديد الفاتورة حالا حسب المساهمة الخاصة به ، بحيث نجد :

أ- تقديم خدمة للزبون لأول مرة بغض النظر عن نوعيته (طبيعي - معنوي) فالمساهمة تكون:

الجدول(04): مساهمة النسبية لكل من مؤسسة سونلغاز و الزبون في القيمة المالية للخدمة.

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

المصدر من وثائق الشركة

ب -عندما تكون الخدمة خاصة بالتحويلات أو تقوية فإن المساهمة تكون % 100 للزبون بالإضافة انه يقوم بدفع جميع الرسوم.

4-إرسال ملف الزبون إلى قسم الإدارة و الصفقات : إذ لابد هنا من الاستئذان للقيام بالأشغال في الأراضي العمومية ، و يكون ذلك بإرسال طلب إلى البلدية من أجل الحصول على الموافقة أو التصريح بالإنجاز(طلب رخصة إنجاز)² للبدء في التنفيذ، و كما أنه في بعض الحالات يستوجب على المؤسسة المقاوله من الباطن شق الطرقات أو الأرصفة إذ لابد في هذه الحالة إعداد طلب آخر يدعى رخصة شق الطريق أو الرصيف ، إذا هنا يستوجب على المؤسسة المقاوله من الباطن دفع قيمة مالية قدرها 20000.00 دج لقاء ذلك و هذا من أجل أن تستفيد منه البلدية في ترميم المكان (الطريق المعبد) من جديد بحالة انتهاء المؤسسة المقاوله من الباطن من مهمتها.

- و في هذه الحال لا يمكن للمؤسسة الأمرة سونلغاز أن تبدأ بعملية المناقصة إلا بعد أن تحصل على الموافقة من البلدية .

¹ - انظر الملحق رقم 12.

² - انظر الملحق رقم 13.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

الإعلان : بعد حصول المؤسسة الأمرة على الموافقة من البلدية تشرع للاستعداد للمناقصة التي تبديها بوضع إعلان¹ في مقرها بالإضافة إلى عرض قائمة الأنشطة أو الأشغال الموجودة في هذه المناقصة إذا كانت القيمة المالية للمناقصة لا تفوق 8 مليون دينار جزائري ، و الإعلان يكون في الجريدتين السالفتين الذكر اللتين لهما تعامل خاص مع سونلغاز على غيرهما من الجرائد الأخرى ، أما إذا فاقت القيمة 8 مليون دينار جزائري ففي هذه الحالة تصبح تسمى صفقة لها إجراءات أخرى خاصة بها.

6-اتصال المؤسسة المقاوله من الباطن بقسم إدارة و الصفقات : بعد أن تحدد المؤسسة المقاوله من الباطن النشاط الذي ترغب فيه و الذي يكون ضمن اختصاصها تعمد للاتصال بهذا القسم من أجل الحصول على التفاصيل الخاصة بهذا النشاط و التي تتمثل في الكمية المقدرة و النوعية التي لابد أن تكون في ذلك المشروع إذ يتم الحصول على تلك التفاصيل على شكل أوراق أو أقراص متحركة من أجل أن تمكن المؤسسة المقاوله من الباطن من تحديد السعر و المبلغ الذي سوف تدخل به في المناقصة.

7- إعداد الظرف الذي سيتم الدخول به في المناقصة : إن لكل مؤسسة مقاوله ظرف خاص تدخل به المناقصة إذ لابد أن يكون الظرف مغلقا أثناء ذلك، و مكون من:

- استمارة بها معلومات خاصة عن المؤسسة المقاوله من الباطن و المبلغ الذي تحدده للدخول في المناقصة إذ تسمى ب: LETTRE DE SOUMISSION:

-كشف خاص تضعه المؤسسة المقاوله من الباطن لتبين فيه عدد الكميات و الأسعار اللازمة في تلك الأشغال أو الأنشطة التي اختارتها وهذا حسب قدراتها التي تمتلكها، و هذا طبقا للمرجع الأساسي الذي أعده قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال و يسمى الكشف ب: DEVIS .

8-القيام بالمناقصة : و هي عبارة عن إجراء قانوني يستهدف الحصول على السعر الأقل من عدة عارضين متنافسين من المؤسسات المقاوله من الباطن المكتسبة صفة التأهيل من مرحلة ما قبل التأهيل، إذ تتم الموافقة في هذه المرحلة على المؤسسة التي قدمت أفضل عرض لإنجاز الأشغال الملزمة بجودة عالية و بتكاليف أقل ، و قبل ذلك لابد من إثبات حضور المقاولين أو (المؤسسات المقاوله من الباطن) بتقيدهم في سجل الحضور و إثبات ذلك بختمهم أو إمضاءهم الخاص عليه ، و كما تقوم لجنة فتح الأظرفة² بفتح الأظرفة و تقييد كل مقاول و المبلغ الذي دخل به في المناقصة و الفترة الزمنية المناسبة لإنجاز الأشغال.

¹ - انظر الملحق رقم 14.

² - انظر الملحق رقم 15.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

9- بعد أن يتم تحديد المؤسسة المقابلة من الباطن التي قدمت اقل مبلغ خارج الرسوم يتم إعداد محضر تنصيب خاص لكل مشروع أو كل قضية، محددا فيه المؤسسة المقابلة من الباطن المقبولة من بين المؤسسات المشاركة في كل مشروع على حدا.

10- إعلام قسم المحاسبة عن الأشغال و المقاولين الذين سيتعاملون معهم : و هذا من اجل تخصيص مبلغ مالي لتلك الأشغال ول يتم تسديد أتعاب المقاولين فيما بعد انتهائهم و هذا وفق استمارة من النوع: ¹

VISA D'ENGAGEMENT

11- يقدم للمقاول المخطط الذي تم انجازه من طرف التقنيين بالإضافة إلى استمارة تتضمن أمر بالخدمة متمثل في: **ORDRE DE SERVICE** التي تتضمن إعطاء أمر للمؤسسة المناولة ببدء بالعمل و تنفيذ الأشغال في تاريخ استلام المؤسسة المقابلة من الباطن النسخة الأصلية المعنية بذلك وتسلم منها ثلاث نسخ : إحداها لقسم الدراسة وتنفيذ الأشغال من أجل ممارسة الرقابة التقنية على الأشغال و الأخرى تسلم لقسم العلاقات التجارية أما الأخيرة فتدرج ضمن الملف الخاص بالمشروع ، إذ بعد استلام الأمر يبدأ احتساب الأيام المتفق عليها لانجاز الأشغال ، كما أنه يبرم عقد يربط بين المؤسسة المناولة و المؤسسة الأمرة ، الذي يكون في إحدى الأشكال التالية:

LETTRE DE COMMANDE- تكون في حالة إذا لم تبلغ القيمة المالية لتلك الأشغال 500000.00 دج.

COMMANDE - تكون في الأشغال المحصورة قيمتها المالية ما بين 500000.00 دج و 8000000.00 دج

MARCHE - تكون في الأنشطة التي تفوق قيمتها المالية قيمة 8000000.00 دج.

و عند تحديد نوعية العقد المناسبة يتم استخراج نسخة لتوضع ضمن ملف الخاص بالمشروع ، و نسختين أصليتين تسلم إحداها للمؤسسة المقابلة من الباطن أما الثانية لقسم المحاسبة.

إذ يتضمن العقد مجموعة من المعلومات الخاص بكل المؤسستين و المبلغ الذي تم الاتفاق عليه، و المبلغ الذي تخصصه المؤسسة الأمرة كضمان من المؤسسة المقابلة من الباطن المقدّر ما بين 5% إلى 10% ² من المبلغ الكلي نهاية تنفيذ الخدمة هذا إذا كان تمارس نشاطات بسيط أما إذا كانت معقدة (مجموع من الأشغال) فيتم اقتطاع الضمان من الفواتير التي يرسلها المقاول ، و هذا الضمان يكون لمدة عام من اجل التأكد من سلامة ما

¹ - انظر الملحق رقم 16 .

² - انظر الملحق رقم 17 .

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

قامت المؤسسة المقاوله من الباطن من انجازه لتقوم المؤسسة الأمرة بعدها بإعادة المبلغ الذي تم اقتطاعه للمؤسسة المقاوله من الباطن عند انتهاء المدة المقررة.

12- بعد التأكد من تنفيذ الأشغال يدفع للمقاول مبلغا لقاء أتعابه.

و قبل أن يتم التسديد لابد أن يكون للمقاول من الباطن ملف خاص لكي تتم الإجراءات وهذا الملف يتكون من:

• مخطط العمل DGD : DECOMPTE GENERAL DEFINITIF : يتم من خلالها تحديد الفارق بين ما هو مقرر و ما تم تنفيذه فعلا من طرف المؤسسة المقاوله من الباطن ، و كما يتم فيها أيضا تحديد الدقيق لسعر و الكمية المستعملة على أرض الواقع فإذا ما ثبت وجود أية زيادة فهنا لابد من أن تتم الموافقة أو الرفض من طرف لجنة COPEO و لتلحقه فيما بعد بالملف الخاص بالمقاول و يسمى بـ AVENANT¹.

- ATTACHEMENT: و هو عبارة عن فاتورة يتم فيها تحديد الكميات بدون الأسعار المحدد لها.

- AVIS DE FIN DE TRAVAUX : و هي عبارة عن استمارة فيها معلومات عن المقاول و الإمكانيات التي استعملها و مدة انتهاء الأشغال.

- MODELE FICHE DE DELAI D'EXECUTION : تهدف هذه الاستمارة لمراقبة أية تأخير في الاستلام بحيث يتم من خلالها إبراز فترة انتهاء الأشغال.

- LETTRE DE SOUMISSION COMMERCIALE : تظهر معلومات عن المقاول و المبلغ الذي حدده لدخول في المناقصة.

- استمارة تبين نوعية الوسائل المستخدمة و الكمية، بحيث يتم الحصول عليها من البائع الذي قام المقاول من شراء منه.

المطلب الثاني: تحليل الأداء المالي للمؤسسة

1- عرض القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز (2015-2017)

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة أي مؤسسة اقتصادية ومن خلالها يتمكن كل من المساهمين والمقرضين وباقي الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية من تقييم أدائها ن وهنا سنحاول عرض أهم القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز للفترة الممتدة من 2015 إلى سنة 2017 والمتمثلة في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

¹ - انظر الملحق رقم 18 .

2-1- عرض وتحليل الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز للفترة (2015-2017)

تتكون الميزانية المالية من جانبين أساسيين هما: الأصول والخصوم ، فالأصول تمثل استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة أما الخصوم فتمثل مجمل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة وسنقوم من خلال هذا الفرع بعرض ودراسة الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز للفترة الممتدة من 2015 إلى سنة 2017 بالتطرق لكل من جانبي الأصول والخصوم على حدا.

2-1-1 عرض وتحليل جانب الأصول للميزانية:

2-1-1-1 سنقوم في هذا الجزء بعرض جانب الأصول من الميزانية:

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

جدول رقم(05) الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الأصول للفترة (2015-2017) الوحدة (دج)

رقم الحساب	البيانات	2015	2016	2017
	الأصول المثبتة (غير الجارية)			
207	فارق الشراء			
20	التثبيات المعنوية			
203	مصاريف التنمية القابلة للتثبيت			
208	التثبيات الأخرى المعنوية			
21	التثبيات المادية			
211	الأراضي	14230359,24	14230359,24	14230359,24
212	عمليات ترتيب و تهيئة الأراضي	5219224,95	4991132,77	4763040,58
213	البناءات	139424263,77	134861221,12	242554746,17
225	التركيبات التقنية	12421154523,05	15470631096,47	18142465092,57
228	التثبيات الأخرى	1960721629,69	3402370328,83	4870541843,75
23	التثبيات الجارية إنجازها	7388184988,8	6290228321,73	3366496926,33
	التثبيات المالية			
	السندات الموضوعة موضع المعادلة السندات			
	المساهمة المؤسسات المشاركة			
	المساهمات الأخرى الحسابات الدائنة الملحقه			
	سندات مثبته أخرى			
	القروض وغيرها من الأصول المالية غير الجارية	1433302,65	1433302,65	1433302,65
	مجموع الأصول غير الجارية	21930368292,15	25318745762,81	26642485311,29
	الأصول الجارية			
411	الحسابات الدائنة - الاستخدامات المماثلة	1559794583,58	3010591486,24	4024334179,46
38-30	الزبائن	784140	790047,63	804800
467	المخزونات و المنتجات قيد الصنع	1220720988,39	1555608373,72	3286567831,02
-444	المدينون الآخرون	211756594,09	162590362,24	90236596,47
445	الضرائب			
	الأصول الأخرى الجارية			
	توظيفات و أصول مالية جارية			
51-50	الخزينة	881122358,91	532538155,24	361972671,3
	مجموع الأصول الجارية	3874178664,97	5262118425,07	7763916078,25
	المجموع العام للأصول	25804546957,12	30580864187,88	34406401389,54

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز (الملاحق رقم 19-20-21)

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أصول المؤسسة في تطور موجب خلال الفترة المدروسة حيث قدر متوسط نموها بـ 15% وعند التفصيل في تركيبة أصول المؤسسة نجد أن هناك زيادة في قيمة التركيبات والتقنيات على شكل امتياز وكان متوسط الزيادة بـ 20% نظرا لتوسع المؤسسة وزيادة فروعها ووكالاتها نتيجة زيادة الطلب.

- أما في جانب الأصول جارية فنلاحظ زيادة الزبائن حيث بلغت نسبة الزيادة بـ 63% وهذا يعود لزيادة خدمات المؤسسة حيث لعبت المقاولات من الباطن دورا هاما في ارتفاع هذه النسبة نظرا لسرعتها في انجاز الأشغال وكذلك كلما زاد عدد الزبائن زادت الحاجة لخدمات المقاولين من الباطن، فيما يخص المخزونات فقيمتها صغيرة نسبيا باعتبار المؤسسة خدمية لا إنتاجية فهي تستهلك اللوازم فقط وأيضاً اعتمادها على المقاولين من الباطن في انجاز المشاريع إنتاج وتخزين ما تحتاجه الشركة الأم.

- فيما يخص الخزينة فهي تنخفض في الاتجاه السالب حيث بلغ متوسط الانخفاض ما نسبته 35% وهذا يعود لتحويل الأموال إلى البنوك أو توظيفها في مشاريع استثمارية تكون للمقاولات من الباطن نسبة منها.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-1-2 عرض وتحليل جانب الخصوم للميزانية

1-2-1-2 سنقوم في هذا الجزء بعرض جانب الخصوم من الميزانية:

جدول رقم(06) الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز جانب الخصوم للفترة (2015-2017) الوحدة (دج)

رقم الحساب	البيانات	2015	2016	2017
	رؤوس الأموال الخاصة			
109	رأس المال غير المطلوب			
106	العلاوات والاحتياطات (الاحتياطيات المدمجة)			
105	فارق إعادة التقييم	249575342,18	249575342,18	249575342,18
12	النتيجة الصافية	0.00	0.00	0.00
11	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى الترحيل من جديد	37973585,49	140494862,94	0.00
18	الحساب المدمج	16768725884,65	19615661681,45	23399142172,88
	مجموع رؤوس الأموال الخاصة	17 056 274 812,32	20005731886,57	23648717515,06
	الخصوم غير الجارية			
17/16	القروض و الديون المالية	122543245,26	241014954,03	252305198,9
15	الديون الأخرى غير الجارية المؤنات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا	5859684603,18	5943099431,23	6372971285,41
	مجموع الخصوم غير الجارية	5982227848,44	6184114385,26	6625276484,31
409)40	الموردون و الحسابات الملحقه	2437737066,04	3406225182,05	2297680444,82
دائن 444 و	الضرائب	36557005,4	70649826,09	78046491,69
445	الديون الأخرى	291750224,92	914142907,91	1756680453,66
و 509 دائن (42 و 43 و 44 الى 447 (45 و 46 و 47)	الخزينة السالبة	0.00	0.00	0.00
	مجموع الخصوم الجارية	2766044296,36	4391017916,05	4132407390,17
	مجموع الخصوم	25804546957,12	30580864187,88	34406401389,54

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز (الملاحق رقم 22-23-24)

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن خصوم المؤسسة تتطور في الاتجاه الموجب بمتوسط 15.5% وترجع الزيادة في تركيبة خصوم المؤسسة إلى زيادة رؤوس الأموال الخاصة حيث ارتفعت قيمة الحسابات المدمجة بنسبة متوسطة قدرها 18.12% نتيجة زيادة مساهمات الشركات المساهمة التابعة للشركة الأم .

- كذلك زيادة القروض والديون الطويلة الأجل في الاتجاه الموجب أي زيادة لجوء المؤسسة للقروض لتدعيم استثماراتها؛ بالإضافة لزيادة المؤونات والتي من بين أسباب ارتفاعها العدد الكبير للزائن.

- بالنسبة للخصوم الجارية فهي في تطور في الاتجاه الموجب حيث بلغ متوسط الزيادة 58.74% بين سنتي 2015 و 2016 فيما انخفضت بين سنتي 2016 و 2017 في الاتجاه السالب بنسبة 5% ويعود سبب الزيادة بين سنتي 2015 و 2016 لارتفاع قيمة الديون بنسبة عالية والتي بلغت 213%؛ أما الموردون فقد ازدادوا في الاتجاه الموجب فقد بلغت نسبة الزيادة 39.72% بين سنتي 2015 و 2016 وهذا راجع لزيادة المشتريات المقدمة من قبل المقاولين من الباطن ثم انخفضت هذه النسبة بين سنتي 2016 و 2017 في الاتجاه السالب بنسبة 34% ويعود ذلك لانخفاض طلبات توريد المؤسسة من قبل المقاولين من الباطن.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-2 تحليل النتائج

سنقوم بتحليل جدول حسابات النتائج لمؤسسة سونلغاز والذي من خلاله سنركز على تحليل تطور بعض أهم مكوناته على غرار ربح الأعمال والقيمة المضافة بالإضافة للنتيجة النهائية خلال الفترة المدروسة لاستخلاص أهم النتائج.

جدول رقم (07) جدول حسابات النتائج لمؤسسة سونلغاز للفترة 2015-2017

2017	2016	2015	اسم الحساب
10 623 114 589,65	9 162 902 963,47	7 091 567 797,58	المبيعات و المنتجات الملحقة
0,00	0,00	0,00	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	0,00	0,00	إعانات الاستغلال
10 623 114 589,65	9 162 902 963,47	7 091 567 797,58	إنتاج السنة المالية - 1
- 61 139 175,98	- 51 691 012,44	- 60 286 445,33	المشتريات المستهلكة
- 574 125 960,35	- 752 770 709,01	- 376 910 555,42	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
635 265 136,33	804 461 721,45	437 197 000,75	استهلاك السنة المالية - 2
9 987 849 453,32	8 358 441 242,02	6 654 370 796,83	القيمة المضافة للاستغلال (1-2) - 3
- 1 017 325 678,56	- 967 609 195,61	- 893 163 947,30	أعباء المستخدمين
- 195 568 372,89	- 167 215 346,74	- 128 891 856,70	الضرائب و الرسوم المدفوعات المماثلة
8 774 955 401,87	7 223 616 699,67	5 632 314 992,83	إجمالي فائض الاستغلال - 4
284 985 878,74	357 925 832,58	228 732 165,42	المنتجات العملياتية الأخرى
- 608 797,10	- 135 000,00	- 97 500,00	الأعباء العملياتية الأخرى
- 1 389 924 455,78	- 1 050 205 709,12	- 839 404 535,74	المخصصات للاهلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
167 245 421,14	66 328 044,20	97 752 198,65	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
7 836 653 448,87	6 597 529 867,33	5 119 297 321,16	النتيجة العملياتية - 5
0,00	15 063 546,17	0,00	المنتجات المالية
- 4 038 746,54	- 556 113,33	- 3 561 475,84	الاعباء المالية
- 4 005 739,47	- 11 803 013,76	- 39 127 357,07	الفوائد المستلمة على المصاريف المالية
- 8 044 486,01	2 704 419,08	- 42 688 832,91	النتيجة المالية - 6
7 828 608 962,86	6 600 234 286,41	5 161 986 154,07	النتيجة العادية قبل الضرائب - 7 (5+6)
0,00	0,00	0,00	الضرائب الواجبة دفعها عن النتائج العادية
7 828 608 962,86	6 600 234 286,41	5 161 986 154,07	النتيجة الصافية للأنشطة العادية - 8
0,00	0,00	708 830,00	عناصر غير عادية (منتجات)
0,00	0,00	- 3 778 580,00	عناصر غير عادية (أعباء)
0,00	0,00	- 3 069 750,00	النتيجة غير العادية - 9
7 828 608 962,86	6 600 234 286,41	5 165 055 904,07	صافي نتيجة السنة المالي - 10

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز (الملاحق رقم 25-26-27)

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

يظهر جدول حسابات النتائج تطورات إيجابية فيرقم أعمال المؤسسة في الفترة محل الدراسة فقد بلغ معدل نموها 22.56 % ويرجع نمو هذا الرقم إلى زيادة مبيعات المؤسسة والذي يفسر بزيادة الطلبات من طرف الزبائن و تلبية تلك الطلبات من طرف المؤسسات المقولة من الباطن.

أما فيما يخص القيمة المضافة فقد عرفت نمو موجباً خلال هذه الفترة قدره 22.54 % وهذا يعود إلى كفاءة المقولة من الباطن من خلال القيمة التي تضيفها باعتبارها العنصر الذي يلبي طلبات الزبائن بالرغم من زيادة تكاليفها التي تدخل ضمن عنصر الخدمات الخارجية والذي عرف نمو بالضعف بين سنتي 2015 و 2016 ثم انخفض بنسبة 23% في السنة الموالية .

فيما كانت نتيجة الدورة موجبة وقد حققت تطور هام بنسبة 23.19% خلال الفترة محل الدراسة .

2- تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

2-1 حساب رأس المال العامل

من أجل معرفة هل المؤسسة متوازنة مالياً أم لا ومدى احترامها لقاعدة التوازن الأدنى، نقوم بحساب رأس المال العامل للسنوات 2015-2016-2017 وهذا من أجل متابعة تطوره.

ويحسب كالتالي: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

جدول رقم (08) حساب رأس المال العامل بطريقة أعلى الميزانية للفترة 2015-2017

السنوات	البيان	2015	2016	2017
	الأموال الدائمة	23 038 502 660,76	26189846271,83	30273993999,37
	الأصول الثابتة	21930368292,15	25318745762,81	26642485311,29
	رأس المال العامل	1108134368,61	871100509,02	3631508688,08

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من الميزانيات

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

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-1-1 رأس المال العامل الخاص:

ويحسب كالتالي: رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

جدول رقم (09) حساب رأس المال العامل الخاص للفترة 2015-2017

السنوات	البيان	2015	2016	2017
	الأموال الخاصة	17 056 274 812,32	20005731886,57	23648717515,06
	الأصول الثابتة	21930368292,15	25318745762,81	26642485311,29
	رأس المال العامل الخاص	4874093479,83 (-)	5313013876,24 (-)	2993767796,23 (-)

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة قد تشكل لديها رأس مال عامل خاص سالب خلال السنوات الثلاث وهذا ما يعني أن أموالها الخاصة لا تغطي أصولها الثابتة، وهذا لقيامها بتغطية الخسائر التي حققتها خلال السنوات السابقة لهذه الفترة، فالمؤسسة تلجأ لتغطية العجز الحاصل في الأموال الخاصة ما سيؤثر على استقلاليتها.

2-1-2 رأس المال العامل الأجنبي

ويحسب كالتالي : رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص

جدول رقم (10) حساب رأس المال العامل الأجنبي للفترة 2015-2017

السنوات	البيان	2015	2016	2017
	رأس المال العامل الإجمالي	3874178664,97	5262118425,07	7763916078,25
	رأس المال العامل الخاص	-4874093479,83	-5313013876,24	-2993767796,23
	رأس المال العامل الأجنبي	8748272144,8	10575132301,31	10757683874,48

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع لرأس المال العامل الأجنبي خلال السنوات الثلاثة وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد في تمويل نشاطاتها على الديون الطويلة والقصيرة الأجل بشكل كبير وهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-2 احتياجات رأس المال العامل

ويحسب وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة-القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل-السلفيات المصرفية)

جدول رقم (11) حساب احتياجات رأس المال العامل للفترة 2015-2017

السنوات	البيان	2015	2016	2017
	الأصول المتداولة	3874178664,97	5262118425,07	7763916078,25
	القيم الجاهزة	881122358,91	532538155,24	361972671,3
	الديون قصيرة الأجل	2766044296,36	4391017916,05	4132407390,17
	احتياجات رأس المال العامل	227012009,7	338562353,78	3269536016,78

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل موجب خلال الثلاث سنوات وهذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، فهي بحاجة إلى وسائل وموارد مالية أخرى ؛ كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد.

3- الخزينة

وتحسب وفق العلاقة التالية: الخزينة = القيم الجاهزة - السلفيات المصرفية

جدول رقم(12) حساب الخزينة للفترة 2015-2017

السنوات	البيان	2015	2016	2017
	القيم الجاهزة	881122358,91	532538155,24	361972671,3
	السلفيات المصرفية	-	-	-
	الخزينة	881122358,91	532538155,24	361972671,3

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

الخزينة موجبة وهذا يدل على أن المؤسسة تغطي احتياجاتها لكنها تتناقص في الاتجاه السالب وهذا ما يشكل خطر على سيولة المؤسسة لذلك يجب على المؤسسة تحصيل حقوقها أو زيادة أموالها الدائمة.

3- تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من ضمن أدوات التحليل المالي وتعتبر كذلك من المؤشرات التي تعطي لنا نتائج معينة للاستفادة منها النتائج يجب مقارنتها بنتائج أخرى حتى نتمكن من الحكم على أن النسبة تشير للوضع الجيد أم الوضع السيئ للمؤسسة. وسنركز على النسب التالية:

2-1 نسب السيولة

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها ويتم ذلك من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل، ومجموع التزاماتها القصيرة الأجل. وتحسب كالتالي:

- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

- نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الديون قصيرة الأجل.

- نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.

جدول رقم (13) تطور نسب السيولة للفترة 2015-2017

البيان	السنوات	2015	2016	2017
نسبة السيولة العامة		1.40	1,198	1,878
نسبة السيولة السريعة		0,937	1,198	1,878
نسبة السيولة الجاهزة		0,318	0,121	0,087

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد وهي في تزايد مستمر وهذا مؤشر إيجابي على أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى الأصول الثابتة.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

وبالنسبة للسيولة السريعة هذه النسبة تعتبر أكثر دلالة من الأولى لأنه يتم استبعاد قيم الاستغلال لأن المؤسسة قد يكون لديها صعوبة في تحويل المخزونات إلى سيولة بسرعة، والملاحظ أنها حققت نسب سيولة مختصرة جيدة فلقد جاوزت الواحد الصحيح خلال سنتي وهي 2016 و 2017 في حين كانت النسبة في سنة 2015 93% وهي نسبة جيدة أيضا، هذه النتائج تعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من خلال القيم المحققة والقيم الجاهزة دون اللجوء للمخزونات، إلا أنه عليها أن تسعى إلى تخفيض القيم المحققة خاصة العملاء بتغيير سياسة التحصيل.

أما فيما يخص السيولة السريعة فهذه النسبة توضح قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل باستخدام السيولة الجاهزة فقط والملاحظ أنه لديها سيولة كافية لمواجهة الديون قصيرة الأجل حيث كانت النسب 31%، 12% و 8% خلال سنوات الدراسة على الترتيب لكن النسبة في تناقص لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ احتياطاتها لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق.

2-2 نسب النشاط

وهي النسب التي تبين كفاءة المؤسسة سواء في تحصيل الحقوق أو استغلال مواردها أحسن استغلال، ولقياس هذه الكفاءة يتم إجراء المقارنات بين المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات وتقتض هذه النسب وجود نوع من التوازن بين المبيعات والأصول.

- معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / الأصول.

جدول رقم (14) تطور نسبة دوران الأصول للفترة 2015-2017

البيان	السنوات	2015	2016	2017
معدل دوران الأصول		0,27	0.29	0.30

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

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

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-3 نسب الربحية (نسب المردودية)

-تعتبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفاعلية وكفاءة للحصول على العائد، ومن أهم هذه النسب نجد:

- المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

- المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول.

- المردودية التجارية = النتيجة الصافية /رقمالأعمال خارج الضريبة.

جدول رقم (15) تطور نسب الربحية (نسب المردودية) للفترة 2015-2017

البيان	السنوات	2015	2016	2017
المردودية المالية		0.3	0.32	0.33
المردودية الاقتصادية		0.20	0.21	0.22
المردودية التجارية		0.72	0.72	0.73

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من القوائم المالية

نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية مالية موجبة خلال فترة الدراسة حيث أن كل دينار واحد مستعمل من الأموال الخاصة يعطي نتيجة صافية قدرها 0.3، 0.32، و 0.33 على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة لديها كفاءة استغلال الأموال الخاصة.

أما المردودية الاقتصادية فهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية موجبة خلال سنوات الدراسة 0.2، 0.21، و 0.22 للوحدة على التوالي ومعناه أن كل دينار مستثمر يولد هذه القيم من النتيجة.

وفيما يخص المردودية التجارية والتي هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها فلاحظنا أن المؤسسة حققت مردودية تجارية مرتفعة قدرت بـ 0.72 يعني أن كل دينار من المبيعات يولد 0.72 من الأرباح وهذا يرجع لارتفاع النتيجة المحققة.

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

2-4 نسب المديونية

هي النسب التي تقيس درجة المديونية للمنشأة على المدى الطويل وتعبر عن قابلية المنشأة على تسديد التزاماتها الطويلة الأجل مثل القروض متوسطة الأجل وطويلة الأجل والسندات بأنواعها وأهم هذه النسب وهي كالتالي:

- نسبة المديونية (الاقتراض) = إجمالي الديون / مجموع الأصول.

- نسبة المديونية (طويلة الأجل) = الخصوم طويلة الأجل / مجموع الأصول.

جدول رقم(16) تطور نسب المديونية للفترة 2015-2017

السنوات	البيان	2015	2016	2017
	نسبة المديونية (الاقتراض)	0.33	0.34	0.31
	نسبة المديونية (طويلة الأجل)	0.23	0.20	0.19

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الميزانيات

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المديونية ترتفع في الاتجاه الموجب بين سنتي 2015 و 2016 هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الاقتراض في تمويل أصولها، إن استمرار هذا الارتفاع قد يؤدي للحد من قدرتها في الحصول على الائتمان في المستقبل؛ وكلما انخفضت هذه النسبة كان أفضل.

أما نسبة المديونية طويلة الأجل فهي في انخفاض و هذا مؤشر جيد يدل على قدرة المؤسسة في الوفاء بديونها طويلة الأجل دون اللجوء لتسييل أصولها .

المطلب الثالث: متابعة مدى تأثير المقابلة من الباطن على الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز

يظهر تأثير المقابلة من الباطن على الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز من خلال عدة مؤشرات تتعلق بالقوائم المالية للمؤسسة وكذلك مختلف النسب المالية الأخرى حيث أنه من خلال دراستنا للوضعية المالية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2017 ظهرت لنا عدة نتائج والتي سنتناولها كما يلي:

1- بالنسبة لقيم الميزانية لاحظنا زيادة هامة في قيمة الزبائن والتي بلغت 63% خلال الثلاث سنوات محل الدراسة وهذا ناتج عن زيادة الخدمات التي تقدمها سونلغاز لزبائنها حيث لعبت مؤسسات المقابلة من الباطن

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

دورا هاما في ارتفاع هذه النسبة نظرا لسرعتها في انجاز الأشغال وتقديم الخدمات و كلما زاد الطلب من الزبائن زادت الحاجة لخدمات المقاولين من الباطن ، أما المخزونات فيقيمها منخفضة وهذا راجع لعدم تخزين الكثير من المواد الأولية واللوازم إلا ما تحتاجه المؤسسة لتسيير دورتها الاستغلالية حيث أنه لما تتعاقد المؤسسة مع مقاولي الباطن فإنهم يتكفلون بعمليات التخزين لديهم والمباشرة في عمليات الإنتاج أو انجاز الأشغال، وأيضا لاحظنا انخفاض قيمة الخزينة نتيجة تحويل الأموال للبنك وتوظيفها في بعض المشاريع المقاوله من الباطن.

فيما زادت الديون الجارية للمؤسسة بين سنتي 2015 و 2016 نظرا لزيادة طلبات التوريد والتي يقوم تلبيتها المقاولون من الباطن ثم انخفضت النسبة في العام الموالي بسبب انخفاض طلبات التوريد وتسديد المؤسسة ديونها.

2- نتائج الدورة للمؤسسة أظهرت تطورات إيجابية في رقم أعمال المؤسسة نتيجة ارتفاع المبيعات حيث بلغ معدل نموها 22.56% وهذا الرقم تفسره زيادة الطلبيات من طرف الزبائن و تلبية تلك الطلبيات من طرف المؤسسات المقاوله من الباطن. وعرفت القيمة المضافة نموا موجبا أيضا قدر بـ 22.54% وهذا يعود إلى كفاءة مؤسسات المقاوله من الباطن من خلال القيمة التي تضيفها باعتبارها العنصر الذي يلبي طلبات الزبائن بالرغم من زيادة تكاليفها والتي تدخل ضمن عنصر الخدمات الخارجية والذي عرف نموا بالضعف بين سنتي 2015 و 2016 ثم انخفض بنسبة 23% في السنة الموالية. وعلى العموم كانت نتائج الدورات موجبة وحققت فيها المؤسسة أرباحا هامة .

3- وفيما يخص مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة فقد كانت نسبها متفاوتة وعلى العموم فإن النسب التي تم حسابها أظهرت أن المؤسسة مستقلة ماليا وتحقق التوازن المالي بين مختلف عناصر وتستطيع المؤسسة أن تحقق الملاءة.

4- تشير النسب المالية أن مؤسسة سونلغاز في وضعية مالية جيدة حيث كانت نسب السيولة لديها ايجابية وأن المؤسسة تستطيع مواجهة مختلف التزاماتها قصيرة وطويلة الأجل من خلال موجوداتها. أما نسبة دوران الأصول التي كانت موجبة فتشير إلى مدى كفاءة الإدارة في استخدام المصادر الاستثمارية للمؤسسة لغرض توليد المبيعات في ظل بقاء أصولها في نفس المستوى.

نسب المردودية كانت ايجابية فقد حققت المؤسسة مردودية مالية جيدة يدل على كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة وقد ساهمت أيضا النتيجة في تحقيق مردودية اقتصادية موجبة خلال فترة الدراسة وتجدر الملاحظة أنه في حالة كانت المؤسسة لا تعتمد على المقاوله من الباطن خاصة في جانب الأشغال فسوف تنخفض هذه النسبة حيث ستزيد التثبيات العينية التي تضم المعدات والآلات وباعتبار مؤسسة سونلغاز مؤسسة

الفصل الثالث (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بسكرة -)

كبرى فإن هذا الرقم سيكون كبير وبالتالي قيمة الأصول سوف ترتفع ما سيخفض في مردوديتها الاقتصادية وهذه من أسباب لجوء المؤسسة للمقاولة من الباطن لتخفيض التكاليف خاصة تكاليف الآلات والمعدات. وقد حققت المؤسسة مردودية تجارية جيدة ما بين 0.72 و 0.73 وهذا راجع للنتيجة الجيدة المحققة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل للإجراءات التي يتم من خلالها التعاقد بين مؤسسة سونلغاز والمؤسسات المقولة من الباطن حيث تبدأ هذه العملية من تأهيل المؤسسات المقولة إلى غاية إبرام الصفقة وبداية الأشغال أو الخدمات ويتم اختيار أفضل المقاولين من الباطن لضمان تقديم أفضل خدمة للزبائن من خلال مبيعات الكهرباء والغاز والتي تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة باعتبارها مؤسسة تجارية خدمية تهدف لتحقيق الأرباح وهذا ما قمنا بدراسته في هذا الفصل من خلال مختلف المؤشرات والقيم المالية التي تظهر مدى تحكم المؤسسة في أدائها المالي وتحسينه.

خاتمه

في الاقتصاديات الحديثة تتزايد مساعي المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أكبر العائدات المالية ولا يتم ذلك إلا من خلال فرض نفسها في محيطها الاقتصادي والتنافسي لكسب أكبر عدد من العملاء حيث يضمن ذلك استمراريته وتحقيق أهدافها المالية لذلك فهي تسعى لتطوير الاستراتيجيات التي تضمن ذلك ومن بين تلك الاستراتيجيات تخصصها في نشاطها الأساسي و إسناد باقي الأنشطة للمقاولين من الباطن وهذا ما يساعدها في التركيز على العمليات الأساسية وذلك لتخفيف عبئ النشاطات الكثيرة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى وهذا ما يساعدها على تحسين وضعيتها المالية من خلال تخفيض النفقات التي كانت تشكل ثقل مالي عليها وكذلك نتيجة التخصص الذي يرفع من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها مما يساهم في زيادة العوائد المالية والذي يحافظ على أدائها المالي ويرفع من درجة الأمان لديها في مواجهة المخاطر المالية ومخاطر المنافسة .

نتائج الدراسة:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة الوصول إلى تحديد مؤشرات تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال مجموعة من النشاطات التي تقوم بها مثل اعتمادها على المقاول من الباطن في تنفيذ بعض أعمالها والتي أظهرت النتائج والتي نستعرضها كالتالي:

النتائج النظرية:

- المقاول من الباطن تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وترك النشاطات الأخرى لمتعاملين خارجيين وبالتالي تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد.
- يسمح إجراء المقاول من الباطن في زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بطريقة تضمن مرافقتها وتؤدي إلى استمراريته ونموها.
- تقييم الأداء المالي بمختلف مؤشرات يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة الحالية مما يساعد الإدارة على تحسين الاختلالات واستغلال الفرص لتحقيق أهدافها المالية.
- يرتبط تقييم الأداء المالي بجودة ودقة المعلومات المحاسبية وهو ما يجب أن تحرص عليه المؤسسات الجزائرية.

النتائج التطبيقية:

- يخضع المقاولون من الباطن لعملية تأهيل تقوم بها مؤسسة سونلغاز لمعرفة مختلف إمكانياتهم وقدراتهم مما يسمح لها بالتعاقد مع أفضل المقاولين كفاءة وذلك للحصول على أفضل الخدمات والقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه مما يساهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتقوية موقعها التنافسي .
- تساهم المقاولون من الباطن في زيادة رقم أعمال مؤسسة سونلغاز نتيجة لجودة الخدمات وسرعة إنجاز الأشغال التي تنفذها لصالح الشركة مما يحقق رضا الزبائن وما يصاحبه من ارتفاع في المبيعات.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكننا أن نختبر الفرضيات كما يلي:

- 1- أثبتنا صحة الفرضية التي تقول أن المقاولون من الباطن تؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة تأثيراً إيجابياً، حيث تتغير المؤشرات المالية المستعملة في تقييم في الاتجاه الموجب. وذلك من خلال:
 - نتائج الدورة للمؤسسة أظهرت تطورات إيجابية في رقم أعمال المؤسسة نتيجة ارتفاع المبيعات حيث بلغ معدل نموها 22.56% وهذا الرقم تفسره زيادة الطلبات من طرف الزبائن و تلبية تلك الطلبات من طرف المؤسسات المقاولون من الباطن.
 - أظهرت مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة أن المؤسسة مستقلة ماليا وتحقق التوازن المالي بين مختلف عناصر وتستطيع المؤسسة أن تحقق الملاءة .
 - قد حققت المؤسسة مردودية تجارية جيدة ما بين 0.72 و 0.73 وهذا راجع للنتيجة الجيدة المحققة.
- 2- نفينا صحة الفرضية التي تقول بأنه لا تستخدم المؤشرات المالية كعوامل تحذيرية توضح وضعية المؤسسة، مما يسمح لها بتحسين وضعيتها،
 - من خلال دراسة مختلف المؤشرات المالية والتي أوضحت الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة وهذا ما ساعدها في الحفاظ عليها وتحسينها للأفضل.
- 3- أثبتنا صحة الفرضية التي تقول أن المؤسسات المناولة تتميز بالمرونة فهي تتماشى ومتطلبات واحتياجات المؤسسة الأمرة من خلال:

- تنفيذها لعدة خدمات لصالح مؤسسة سونلغاز من مختلف العمليات من نقل للكهرباء وانجاز المحولات وربط الزبائن بالكهرباء والغاز.

- قبولهم متطلبات المؤسسة من خلال الموافقة على دفاتر الشروط التي تضعها أمام المقاولين من الباطن.

4- أثبتنا صحة الفرضية التي تقول أن المقاول من الباطن ساهمت في جعل المؤسسة أكثر تخصص و هذا بسبب انتهاجها إستراتيجية التخصيص من خلال:

- تركيز المؤسسة على بيع وتوزيع الكهرباء والغاز وتخصيص عمليات الربط وانجاز أشغال الكهرباء والغاز وصناعة مختلف المحولات و الكوابل والمواد الأولية وانجاز مختلف المحطات للمقاولين من الباطن.

الاقتراحات و التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن هذه الدراسة وسعيا لتطوير مكانية المقاول من الباطن في الاقتصاد الوطني وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وبعد تحليل العلاقة بين المقاول من الباطن و الأداء المالي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- إعداد وضبط قوانين واضحة منظمة لعمل المقاول من الباطن.

- تشجيع الاستعانة بمقاول من الباطن وطنية خاصة في التوريدات الصناعات الكبرى .

- القيام بالمزيد من الدراسات حول المقاول من الباطن وذلك لرفع الوعي لدى المؤسسات للاستعانة وذلك للتركيز على أنشطتها الأساسية لرفع أدائها وتطويره.

- يجب تحسين نسب المديونية لدى المؤسسة والتقليل من الاقتراض في تمويل أصولها لأن استمرار هذا الارتفاع قد يؤدي للحد من قدرتها في الحصول على الائتمان في المستقبل.

- يجب اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية وذلك للوصول إلى أرقام دقيقة حول تكاليف المشاريع لمساعدتها في اتخاذ مختلف القرارات الاستثمارية فيها.



فائِحة المراجع



المراجع باللغة العربية :

- الكتب

- 1- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2006
 - 2- بالكبير بومدين ، دراسات في إدارة الأعمال ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية ، 2013، عمان.
 - 3- خميسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010
 - 4- زغيب مليكة، بوشنكير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
 - 5- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - 6- عدنان تايه النعيمي وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ط2، 2008.
 - 7- لسوس مبارك، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004.
 - 8- منجد اللغة والأعلام، الطبعة 26، دار المشرق، بيروت، لبنان.
 - 9- ناصر دادي عدون، دراسة الحالات في المحاسبة و مالية المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 2008.
 - 10- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية ، دار الآفاق ، الجزائر، 1991 .
- #### - المحاضرات

- 12- حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، السنة الجامعية: 2015-2016.
- 13- خري عبد الناصر، محاضرات في مقياس مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- 14- صلاح ربيعة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2016/112، 2017.

- الملتقيات والمؤتمرات

- 15- الدين بو يعقوب ، المناولة الصناعية -التجربة المغربية- المؤتمر والمعرض العربي الاول للمناولة الصناعية الجزائر 12 /09/2006،
- 16- بختة حداد، يزيد فدل ، المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة الجزائر 3.
- 17- بن الدين امحمد ، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة- ناحية الوسط ، جامعة أدرار .
- 18- بن نذير نصر الدين، شلال أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع جامعة البليدة2، 2017./04/25
- 19- حداد بختة ، يزيد فدل ، المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة الجزائر 3.
- 20- علالي فتيحة ،فاطمة الزهراء اعراب ، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة.
- 21- عمر شريف، زكية بن زروق، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة، ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة.
- 22- قلش عبد الله، مطاي عبد القادر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، مداخلة بعنوان : الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة ، جامعة الشلف.
- المجالات

- 23- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07 / 2009 - 2010، جامعة الجزائر.
- 24- جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقاولة من الباطن كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 02/2016.
- 25- حطاب دلال، زعبيط نور الدين، تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4. العدد 1. جوان 2018. المركز الجامعي ميلة.
- 26- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، 04/2006.
- 27- رقايقية فاطمة الزهراء، صيد ماجد، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي سوق، أهراس.
- 28- سمية بن علي، التعاقد من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة) ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 45-مارس 2016، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 29- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول-نوفمبر 2001.
- 30- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -جامعة المدية، العدد 04/جوان 2015.
- 31- عزيزو سليمة ، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد العدد: 10- المجلد 01-2013، المركز الجامعي تيبازة.
- 32- غربي سامية، آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الانسانية، عدد 48 ،ديسمبر 2017، المجاد ب، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.

- 33- قلو ش عبد الله، سحنون سمير، إستراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد: 2 العدد 3: أفريل 2018.
- كمال رزيق، علي الشايع، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية العربية 2
- 34- ليليا بن منصور، وفاء سعيدي ، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12- (3)- جوان 2017.
- 35- هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث - عدد 2009/07 - 2010، جامعة ورقلة.
- الرسائل
- 36- اليمين سعادة ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع ادارة الأعمال ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2009/2008.
- 37- بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011.
- 38- بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2012-2013.
- 39- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2008-2009.
- 40- بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة شهادة دكتوراه في علوم التسيير خصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017/2018.

- 41- بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 42- سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/ 2004
- 43- صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012
- 44- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2000-2002.
- 45- عزيزو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2009.
- 46- عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص :أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
- 47- علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010.
- 48- نصر الدين النمري، تحليل النمو و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية و دوره في تقييم و قيادة الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، جامعة بومرداس، 2014.
- أخرى
- 49- وثائق داخلية لشركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع - بسكرة.

-المراجع باللغة الأجنبية

-11-Henri Mahi, Dictionnaire de gestion, (vocabulaire, concepts et outils).casbah
édition,1998 , p416



املا حق



الملحق رقم 01



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz

Direction Générale

N°264/PDG

Décision n°264 / PDG du 25 mars 2015 portant

«Dispositif de passation de commandes, lettres de commande, lettres de
commandes exceptionnelles et achats»
applicable aux Sociétés du Groupe Sonelgaz

Mars 2015

Décision n°264/PDG du 25 mars 2015 portant « Dispositif de passation de commandes, lettres de commande, lettres de
commandes exceptionnelles et achats » applicable aux Sociétés du Groupe Sonelgaz.

Page 1 sur 92

Sommaire

Préambule	4
Titre I : Dispositions Préliminaires	4
Article 1 : Principes fondamentaux	4
Article 2 : Des commandes, lettres de commandes, lettres de commandes exceptionnelles et achats	4
Titre II : Des Commandes, des lettres de commandes et des Partenaires cocontractants	6
Article 4 : Des Commandes et des lettres de commandes	6
Article 5 : Recours aux commandes et lettres de commandes d'études	7
Article 6 : Des partenaires cocontractants	8
Article 7 : Sociétés nouvellement créées et micro-entreprises	8
Titre III : Les procédures de sélection du partenaire cocontractant	8
Article 8 : Mode de passation des commandes, lettres de commandes, lettres de commandes exceptionnelles et achats	8
Article 9 : Consultation relative aux commandes, lettres de commandes et lettres de commandes exceptionnelles	9
Article 10 : Gré à Gré simple relatif à la commande, la lettre de commande et la lettre de commande exceptionnelle	9
Article 11 : Système de qualification relative aux commandes et lettres de commandes	9
Article 12 : Réception des soumissions de commandes, lettres de commandes, et lettres de commandes exceptionnelles	10
Article 13 : Dossier de l'avis de préqualification de commandes ou lettres de commandes	10
Titre IV : Dispositions contractuelles	11
Article 14 : Des mentions des commandes et lettres de commandes	11
Article 15 : Prix des commandes, lettres de commandes et lettres de commandes exceptionnelles	13
Article 16 : Des modalités de paiement	15
Article 17 : Des garanties	16
Article 18 : Retenues de bonne exécution, garanties bancaires de soumission et de restitutions d'avances des Sociétés du Groupe Sonelgaz	18
Article 19 : De la sous-traitance	18
Article 20 : Personnel et main d'œuvre	19
Article 21 : Du nantissement	20
Article 22 : De la résiliation	20
Article 23 : Du règlement des litiges	21
Titre V : Procédure de mise en œuvre de la passation des commandes et lettres de commandes	21
Article 24 : Publicité	21
Article 25 : Cahier des charges	21
Article 26 : Procédure de recours dans le cadre de la passation des commandes, lettres de commandes, lettres de commandes exceptionnelles et achats	22
Article 27 : Mode soumission	24
Article 28 : Choix et attribution de la commande et de la lettre de commande	24
Article 29 : Consultation infructueuse et annulation relative aux commandes ou aux lettres de commandes	25
Article 30 : Dispositions relatives aux lettres de commandes exceptionnelles et aux achats	25
Article 31 : Signature des commandes, lettres de commandes, lettres de commandes exceptionnelles et bons de commande	26
Article 32 : Contrôle des pouvoirs d'engagement, d'ordonnancement et de paiement	26
Article 33 : Avenant	26
Article 34 : Commande et lettre de commande de régularisation	27
Article 35 : Actes de clôture des commandes, lettres de commandes, lettres de commandes exceptionnelles et achats	29
Titre VI : Du contrôle des commandes, lettres de commandes, lettres de commandes exceptionnelles et achats	32
Article 36 : Du contrôle exercé par la Société Sonelgaz	32

الملحق رقم 2



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA

AVIS N° 08/2013/ SDC /DDB DE PRE QUALIFICATION TECHNIQUE DES ENTREPRISES DE REALISATION ET ARTISANS POUR L'EXERCICE

La Société de distribution de l'électricité et du gaz du Centre, Direction de Distribution de **BISKRA** lance un avis de pré qualification technique d'entreprises et d'artisans dans le domaine des travaux de réalisation et d'entretien de réseaux de distribution électricité

Les entreprises pré qualifiées au niveau des Directions de Distribution après l'évaluation technique de leurs capacités humaines et matérielles seront consultées pour des travaux et prestations durant l'exercice

Sont concernées par cette campagne les entreprises spécialisées dans les domaines suivants :

- Travaux de réalisation de réseaux électricité ariens et sous terrains moyenne et basse tension (MT et BT).
- Réalisation et équipement de postes de distribution électricité MT/BT.
- Réalisation et réfection de colonnes montantes de bâtiments.
- Réalisation et réfection de mises à la terre.
- Réalisation et réfection de branchements.
- Entretien d'ouvrages électricité (lignes et postes MT/BT).
- Travaux de dépannage suite incident

Les entreprises et artisans intéressés par cette campagne sont invités à se présenter au niveau de Direction de Distribution de BISKRA pour retirer le cahier des charges contre remise d'un ordre de virement bancaire

B N A 00 100 386 0300 300 161/18 Libelle au nom de la direction de distribution de BISKRA d'un montant de :

TROIS MILLE DINARS (3000 DA) par dossier suivant les indications ci-dessous :

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA :

Boulevard Mohamed Boudiaf – Biskra

Tél : 033- 74.94.34 Fax : 033- 74.00.15

- Les soumissionnaires peuvent obtenir des informations complémentaires auprès des services de la direction de distribution de BISKRA à l'adresse indiquée ci-dessus.

- Les soumissionnaires ou leurs représentants (dûment mandatés) sont invités à assister à l'ouverture des plis.

- Les entreprises pré qualifiées seront consultées pour soumettre leurs offres commerciales pour des projets de réalisation de travaux électricité sur le territoire de la Directions de Distribution pour la quel elles ont été pré qualifiées.

الملحق رقم 3



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA

AVIS DE :

PRE QUALIFICATION TECHNIQUE DES

ENTREPRISES POUR LA REALISATION

DES TRAVAUX ELECTRICITE

2014/2016

SOMMAIRE

A- INTRODUCTION

Article 1 - Objet de l'appel d'offres

Article 2 - Conditions d'appel d'offres

Article 3 - Frais de soumission

B- LES DOCUMENTS DE L'APPEL D'OFFRES

Article 4 - Contenu du Dossier d'appel d'offres

Article 5 - Eclaircissements apportés au dossier d'appel d'offres

Article 6 - Modification aux documents d'appel d'offres

C – PREPARATION DES OFFRES

Article 7 - Elaboration des offres

Article 8 - Documents constitutifs de l'offre de pré qualification

Article 9 - Forme et signature de l'offre

D- DEPOT DES OFFRES

Article 10 - Etapes de dépôt des offres

Article 11 - Mode de présentation des offres

Article 12 - Cachetage et marquage des offres

Article 13 - Date et heure limites de remise des offres

E- OUVERTURE DES PLIS, RECEVABILITE ET EVALUATION DES OFFRES

Article 14 - Séance de réception, d'ouverture des plis et recevabilité des offres

Article 15 - Eclaircissements concernant les offres

Article 16 - Examen préliminaire des offres de pré qualification

Article 17 - Evaluation des offres

F- PRESENTATION DES OFFRES TECHNIQUES ET COMMERCIALES

Article 18 - Offre Technique

Article 19 - Offre Commerciale

Article 20 - Prix de l'offre

Article 21 - Evaluation des offres technique et financière

Article 22 - Travaux suite incidents :



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA

OBJET : PRE QUALIFICATION TECHNIQUE DES
ENTREPRISES POUR LA REALISATION
DES TRAVAUX ELECTRICITE

PROCEDURE : APPEL d'OFFRE NATIONAL OUVERT
N°

REALISATEUR :

ENTRE LES SOUSSIGNES

La Direction de Distribution de BISKRA appartenant à la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du CENTRE dénommée " SDC-spa. " par abréviation, inscrite au registre du commerce sous le numéro N° 06 B 0805455-00/09 du
dont le siège social est à _____, représentée par
Monsieur _____ Directeur de Distribution de BISKRA, désigné ci-après par
la mention :

" LE MAITRE D'OEUVRE ".

d'une part

et

L'Entreprise _____, ayant son siège social à _____,
_____, inscrite au registre du commerce de _____ sous le numéro
_____ du _____, représentée par Monsieur _____, son
_____ en vertu des pouvoirs d'administration et de gestion qui lui ont été
conférés conformément au statut de l'Entreprise N° _____ du _____, désignée ci-
après par l'expression :

" LE REALISATEUR ".

d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Pour l'ENTREPRENEUR
Lu et accepté (écrit à la main)

Le Directeur de Distribution

Pour la réalisation des ouvrages commandés, l'entreprise devra disposer de moyens humains et matériels adaptés.

1- EFFECTIFS ET FORMATION :

	SIEGE (*)	CHANTIERS	TOTAL
Cadre Universitaire			
TS+ Techniciens			
OPE et OS			
TOTAL			

(*) = Tous les effectifs de soutien technique et administratif.

Ce personnel doit justifier d'un diplôme de formation dans une école ou un centre de formation spécialisé.

2 - MOYENS MATERIELS DE REALISATION

Désignation	Nombre	Observations
Engin de bardage		
Dérouleuses de câble		
Dynamomètre		
Sertisseuse		
Tires Fort et tires vit		
Poulies de déroulage		
Grenouille		
Clé dynamométrique		
Disposition de mise à la terre		
Signalisation et balisage de chantier		
Appareil de mesure et de contrôle		
Contrôleurs de tension		
Coupe Câbles		
Manchonne uses		
50 Galets de déroulage /Km		
Caisse à Outils Electricien		
Véhicule utilitaire		
Casque, Chaussure, Ceinture, Grimettes et Gants		

**NB : Tous les véhicules devraient être justifiés par la carte grise et l'assurance.
Tous le matériels devraient être justifiés par un PV d'huissier de justice.**

ANNEXE 03**LES REFERENCES****ANNEXE 3-1 : LA LISTE DES REFERENCES**

ANNEE	DIRECTION DE DISTRIBUTION	CONSISTANCES PHYSIQUES REALISEES		
		Réseau (Km)	Branchement (Un)	Equipements de poste (Un)
2011				
2012				
2013				

Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

Appel d'offres

ANNEXE 06**FICHE DE RENSEIGNEMENTS
(Liste des moyens humains et matériels)**

IDENTIFICATION :

RAISON SOCIALE :

ADRESSE :

Numéro de registre de commerce : Code :

FAX : N° TEL :

1- EFFECTIFS ET FORMATION :

	SIEGE (*)	CHANTIERS	TOTAL
Cadre Universitaire			
TS+ Techniciens			
OPE et OS			
TOTAL			

(*) = Tous les effectifs de soutien technique et administratif.

Ce personnel doit justifier d'un diplôme de formation dans une école ou un centre de formation spécialisé.

2 - MOYENS MATERIELS DE REALISATION

Désignation	Nombre	Observations
Engin de bardage		
Dérouleuses de câble		
Dynamomètre		
Sertisseuse		
Tires Fort et tires vit		
Poules de déroulage		
Grenouille		
Clé dynamométrique		
Disposition de mise à la terre		
Signalisation et balisage de chantier		
Appareil de mesure et de contrôle		
Contrôleurs de tension		
Coupe Câbles		
Manchonne uses		
50 Galets de déroulage /Km		
Caisse à Outils Electricien		
Véhicule utilitaire		
Casque, Chaussure, Ceinture, Grimpettes et Gants		

NB : Tous les véhicules devraient être justifiés par la carte grise et l'assurance.
Tous le matériels devraient être justifiés par un PV d'huissier de justice.

3- REALISATIONS DE 03 DERNIERES ANNEES DANS LE DOMAINE

ANNEE	Réseau HTA	Réseau HTS	Postes maçonnés	Postes sur poteaux	BTA torsadé	BTS	Branchements
2011							
2012							
2013							

الملحق رقم 4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان
مديرية الصحة لولاية بسكرة

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة
في طب النساء و التوليد
طب و جراحة الأطفال بسكرة

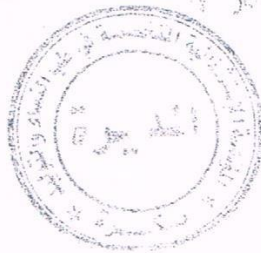
شهادة حسن التنفيذ

تشهد السيدة مديرة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد طب
و جراحة الأطفال بسكرة بأن : مؤسسة أشغال البناء و كل هياكل الدولة بلقاسمي صلاح الدين
قد أنجزت مشروع : أشغال السقف المستعار (Faux Plafond) لرواق بالمؤسسة الإستشفائية
المتخصصة في طب النساء و التوليد طب و جراحة الأطفال بسكرة

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون .

حرر ببسكرة في : 2012/03/06

المديرة



الملحق رقم 5

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

محضر إثبات حالة

(المادة 12 من القانون الاساسي للمحضر)

المكتب العمومي للمحضر القضائي

للأستاذ/لزهري شعبي

شارع عكاوي الصالح بسكرة

النقل: 07.98.61.39.79

رقم الفهرس: بتاريخ: 2014/09/17.

نحن الأستاذ/لزهري شعبي، المحضر القضائي لدى اختصاص محكمة بسكرة
بناء على طلب: بلفاسمي،
مقاول مؤسسة الاشغال الكبرى للبناء والري الكائنة بـ 71 تعاونية العقارية "الوداد"
المنطقة الحضرية الشرقية بلدية بسكرة.

الذي التمس منا تحرير محضر معاينة عتاد البناء والذي يستعمله كآلي:

- دامبار (02) Dumper
- خللاطة مركزية من نوع روك (01)
- خللاطة اسمنت اطلس (04)
- آلة ضم الارضية دينابيك (02)
- مولد كهربائي 5 KVA (03)
- مولد كهربائي 25 KVA (01)
- آلة رص الاسمنت فيرور (04)
- كمية من قوالب من الخشب 1200 م²
- انابيب حديدية قطر 50 + كمية من ربطات
- صهاريج ماء سعة 2000 ل (03)
- مجموعة من أدوات البناء مختلفة (مطرقة، بالات، فؤوس، براوط... الخ).
- رافعة monte charge (02)
- BOP CAT (01)
- آلة الضغط 75 BAR COMPRESSEUR (01)
- مضخة دهان كهربائية (01)
- تجهيزات الحدادة واللحام المختلفة

(02) NIVEAU DE CHANTIER LASER -

- شاحنة قلاب بيرلي 4x6 تحمل رقم: 01991.276.07

- شاحنة قلاب من نوع FOTON تحمل رقم: 00103.211.07

- شاحنة من نوع SOKON تحمل رقم: 05726.00.16

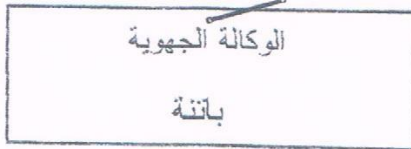
- سيارة من نوع سيتروان تحمل رقم: 317870.00.16

و لطالب المعاينة سجل تجاري يحمل رقم: 07/00-01/1220948 بتاريخ: 2012/12/10. ومن اجل ذلك
التمس منا تجريد هذا العتاد للرجوع إليه عند الحاجة. وإثباتا لما تقدم ذكره هذا المحضر للتعمل بموجبه قانونا

المحضر القضائي



الملحق رقم 6



الصندوق الوطني لتعطّل المدفوعة الأجر
و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية
قطاعات البناء، الأشغال العمومية و الري

شهادة أداء المستحقات
ATTESTATION DE MISE A JOUR

رقم : 327 067

يؤكد أن :

مدير الوكالة الجهوية بـ : باتنة

صاحب العمل رقم : 07593961 / 45

اللقب أو المقر الإجتماعي للمؤسسة : BELKACEMI SALAHEDDINE

العنوان : 71 COOPERATIVE EL WIDAD EL ALIA EST

BISKRA

07000

قد أدى الإشتراكات الخاصة بالتعطّل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية حتى : 2015T1

عدد العمال المصرح بهم : 18 تاريخ الصلاحية : 31/05/2015

تنبيه : لا يمكن في أي حال من الأحوال أن تمثل هذه الوثيقة عائقا في مراجعة أو تعديل،

قد تلجأ إليهما الوكالة في حالة ملاحظة عدم التصريح بالأجور

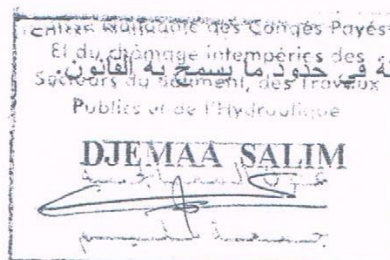
ملاحظة هامة

نسخة هدم الوثيقة صالحة إلا للمناقصة في حالة إسناد الصفقة يجب إيداع النسخة الأصلية

ATTENTION

La copie de ce document n'est valable que pour la soumission .

En cas d'attribution de marché un document original doit etre impérativement exigé



المسير الوحيد :

حرر ببسرة في : 16/04/2015

الملحق رقم 7

CAISSE NATIONALE DES
DES ASSURANCES SOCIALES DES
TRAVAILLEURS SALARIES

CNAS

Numero 07/15/031873

BS98

AGENCE BISKRA
AVENUE ZAATCHA
BISKRA

ATTESTATION DE MISE A JOUR

Le directeur de : AGENCE BISKRA

Certifie que L'employeur : 07593961 cle 45

Nom et raison sociale BELKACEMI SALAHEDDINE B HAFN
ENTREPRISE TRAVAUX PUBLIC

Adresse : 71 COOP EL WIDAD EL ALIA EST
BP 127 EL ALIA NORD BISKRA

est a jour de ses cotisations de securite sociale au : 28/04/2015

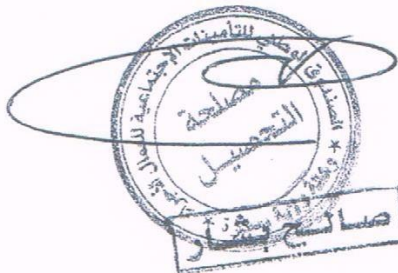
Pour un effectif declare de 000018 salaries.

Date de validite : 31/07/2015

NOTA : Le present document ne peut en aucun cas faire obstacle à d'éventuels
redressements reglementaires que l'Agence pourrait etre amenée à effectuer.

Fait le : 28/04/2015

Le charge de compte



الملحق رقم 8

PHASE EVALUATION ATTRIBUTION DES OFFRES

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Nom du service contractant : DD BISKRA

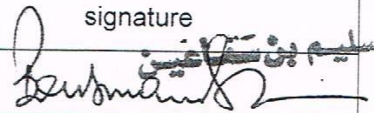
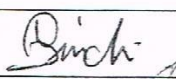
COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS, D'EVALUATION ET D'ATTRIBUTION DES OFFRES

N°

01 / 20 E/2019/COPEO

BISKRA le 12/05/19

Membres Présents :

Nom et prénom	Qualité	signature
BEN SMAINE SALIM	Président	
SAKER MOHAMED	Vice président	
HAMEL ABDELHAFID	Secrétaire	
SLIMANI SAFOUET	Membre	
OUAMANE ALI	Membre	
DRIDI OKBA	Membre	
LOUETRI KAIS	Membre	

Etaient également présents :

Nom et prénom	Qualité	signature

الملحق رقم 9

ANNEXE 07

GRILLE D'EVALUATION

ANNEXE 7-1 : RESEAU AERIEN

1. Equipements minimum :

Un (01) Engin de bardage	05 points
Une (01) Dérouleuse	05 points
Un (01) Equipement de levage	10 points
Un (01) Dynamomètre	05 points
Une (01) Sertisseuse	05 points
Un (01) Tire - vite Tire-fort	02 points
Un (01) treuil	02 points
Une (01) Poulie de déroulage	02 points
Une (01) Grenouille	02 points
Une (01) Clé dynamométrique	02 points
Une (10) Dotation matériels de sécurité : (Dispositifs de mise à la terre, casques, chaussures, ceintures et gants, grimpettes)	05 points
TOTAL	45 points

2. Ressources humaines et qualifications minimales :

Un (01) Ingénieur	15 points
Un (01) conducteur de travaux ayant un niveau minimum de Technicien Supérieur dans la filière.	10 points
Deux (02) Monteurs de ligne ayant un niveau de technicien (CAP ou diplôme équivalent)	08 points
Un dessinateur	02 points
TOTAL	35 points

3. Références

Réalisations des 3 dernières années	15 points
Infrastructures	05points
TOTAL	20 points

ANNEXE 7-2 : RESEAU SOUTERRAIN

1. Equipement minimum :

Une (1) Dérouleuse	15 points
50 Galets de déroulage / km	05 points
Une (01) manchonne use + coupe câbles	05 points
Une (01) Dotation matériels de sécurité (signalisation et balisage de chantier, gants, chaussures de sécurité)	05 points

Chaussettes de tirage et treuil de déroulage	05 points
TOTAL	35 points

2. Ressource humaine et qualifications minimales :

01 Ingénieur	15 points
Un conducteur de travaux ayant un niveau minimum de Technicien Supérieur dans la filière.	10 points
Un câbliez (ou technicien ayant subi une formation de câbliez).	08 points
Un dessinateur	02 points
TOTAL	35 points

3. Références

Réalisations des 3 dernières années	15 points
Infrastructures	05 points
TOTAL	20 points

ANNEXE 7-3 : GENIE CIVIL, MONTAGE ET EQUIPEMENT DE POSTE

1. Equipement minimum pour les travaux d'équipement :

Une (01) Caisse à outil Electricien	10 points
Un (01) Véhicule utilitaire	10 points
Un (01) Appareil de mesure et de contrôle	10 points
Une (01) Dotation matériels de sécurité (Dispositifs de mise à la terre pour postes, gants de sécurité, casque, chaussure)	10 points
Une (01) Clé dynamométrique	05 points
TOTAL	45 points

2. Ressource humaine et qualifications minimales :

01 Ingénieur	15 points
01 Conducteur de travaux ayant un minimum de Technicien Supérieur dans la filière.	10 points
Un technicien.	10 points
TOTAL	35 points

3. Références

Réalisations des 3 dernières années	15 points
Infrastructures	05 points
TOTAL	20 points

الملحق رقم 10

LISTE DES ENTREPRISES RETENUS POUR LA REALISATION DES OUVRAGES GAZ

N° d'ordre	RASON SOCIALE	CLASSE ATTRIBUEE	Adresse	Telephone	Fax	Portable	Adresse email
1	EUBITHI TADJENE YAMK	A	LOTISSEMENT BEN HANI N°748 BOUSMIL TIPAZA	0557 87 28 46		0557 87 28 46	larkid@nirail.com
2	BENNAOUEUR DAMEL	D	HAY EL AMEL N°77 CHLEF	0661 79 00 05	28 73 04 65	0550 33 97 27	ghannabenevcurt@gmail.com
3	EURL ROM TOE	D-H	37 RUE MOHAMED AZZOUZ MEGHARIA ALGER	023-87-61-33		0550-66-40-81	Mohamedelk@ yahoo.com
4	MEDJOUAD SIDHAMED	C	LOTS KARI N°1 LOT A AM BENANI ALGER	023-21-60-34	023-21-60-34	0550-76-38-69	medjoudsidhamed@yahoo.com
5	EURL LE MONT BLANC	D-H	PHOUCHE KMEI ROUTE DE ANI TAYLA ROUBA			0557-24-60-28-55-	ahmedlebkhor@2@gmail.com
6	HAMIMI LIES	D-H	08 RUE MOULAHOUIM MOUHAOU OULED FINEY ALGER	023-28-00-86	023-28-00-76	05504710351	hamimilias@ohmilit
7	ETB 5-K	A	projet 320 42 vers la BORD EL KIFFAN			0557146028	khedidja@ohmilit
8	OMRI MOHAMED	C	16 rue moulaoum mhand ouled lyet	023-28-00-73	023-28-00-73	0661-66-02-12	omri@ohmilit
9	BENSLIM RAZKA	D-H	RUE 24 bis 24 bouaf el bahri alger	023 87 17 71	023 87 17 72	0550 46 24 12	arthuraz@ohmilit
10	EURL KAHFAVILLET	F-H+G	HAI EL LOUZE LOT N° 45 BABI HASSEN ALGER	021-87-79-19	021-87-79-19	0550-00-15-48	elboudia@ohmilit
11	ETB TCE NOUADER MEKRI	A	cite 150 logt leau eljout N°02 bouzarran Alger	023 25 01 99	023 25 01 99	0550-00-15-48	elboudia@ohmilit
12	BOUENIRI SIHAL	E	39 rue free Bouadroum LARBA BLIDA	023 34 13 86	023 34 13 86	0550 86 00 39	meboudia@ohmilit
13	SARL KAHRAOHAZ	E-H	cite bahia 03 bis 28 groupe 08 lde mohammadia Alger	023 10 10 75	023 10 10 75	0550 28 04 31	bouamrjal@ohmilit
14	ETREG MOUSSABAR (GALLIA MARI)	A	cite musulmane Rue 02 N° 11 Bab Djerah Alger	023 76 84 20	023 76 84 20	0664 41 40 19	elboudia@ohmilit
15	ETRECI EL KHALI RABAH	E-H+G	Centre Ohada Soumaya Blida	023 22 64 67	023 22 64 67	0770 80 59 67	elboudia@ohmilit
16	ETB HAKALI ZOUIROU HADI	F-H	HAY TALIA ALOUA N°758 CHLEF	027-77-41-60	027-77-41-61	0770-69-01-01	bah.elboudia@gmail.com
17	ETB DAZ EL EL EGTROITE BENHANEH MOHAMED LAMINE	D	secte centrale des prison Birahsen	021-56-24-22	021-56-24-22	0550-69-56-26	boudia@ohmilit
18	EURL DAVA B.G	C-H	cite bas bouda n° 10 Birahsen alger	023-32-03-54	021-57-02-86	0556-37-27-32	boudia@ohmilit
19	EURL EL TAYYR	E-H	cite bharbiou n° 1 bis n°243 BEK alger	021-57-02-86	021-57-02-86	0556-37-27-32	elboudia@ohmilit
20	OULAL HYDRAO-GAZ	E-H	RUE FETTAKA AL-HADJOUTI TIPAZA	024-37-25-44	024-37-25-44	0550-39-62-23	elboudia@ohmilit
21	ETBPI TCE DAVID TARIK	C	RUE FETTAKA AL-HADJOUTI TIPAZA	024-37-25-44	024-37-25-44	0550-39-62-23	elboudia@ohmilit
22	ETB TCE LEM MOHAMED HAMID	C	06 RUE ELKASSI ABDELHAMID HADJOUTI TIPAZA	023-15-46-77	023-15-46-77	0550-86-03-83	elboudia@ohmilit
23	BENDAMANE MOUSSA	F-H+G	08 RUE SILOUANI AZIZ BOLOCHINE ALGER	023 38 51 00	023 38 51 00	0661 80 87 20	elboudia@ohmilit
24	ETB TCE ROUDANE AMINE	D-H	Plehuu ouled lyet N°15 Rouich	024 39 87 67	024 39 72 60	0550 42 03 47	elboudia@ohmilit
25	ADVANE CHEMEL EDDINE	A	Rue MASRI MOHAMED HADJOUTI				elboudia@ohmilit
26	SLIMAN OUSSAMA	C	Ouled Mendi Douera Alger	021-41-78-01	021-41-78-01	0556-43-02-82	elboudia@ohmilit
27	EURL YAMEN HYDRO GAZ	E-H+G	CITE OULED MENDIL N°34 DOUERA	023-45-00-09	023-45-00-09	0550-06-05-97	elboudia@ohmilit
28	ETB TCE HANIED BOULEM	C	272 LOT DE LA GROTTTE AN BENIAN ALGER	021-7-30-32	023 77 87 45	0550 46 82 73	elboudia@ohmilit
29	ETB TCE OULD ABDELKADER PATHA	E-H	19 rue bouadroum Lari 42200 Hadjout TIPAZA	024 39 72 60	024 39 72 60	0550 18 65 97	elboudia@ohmilit
30	EURL SEC MOUFOK	F-H+G	cite Dier El Djennia Bl 02 N°13 Boudjirah Alger	023 76 84 39	023 76 84 39	0550 18 65 97	elboudia@ohmilit
31	OUCHEHE FATEH	C	An Ingeud Sefir			0561 06 83 17	elboudia@ohmilit
32	SARL IMI TEB	E-H+G	04 Djennia El Ala Birahsen Alger			0552 58 83 82	elboudia@ohmilit
33	ROUDANE REDOUANE	E-H+G	Cité la Montagne Bloc 104/07 Bouadria Alger	023 45 45 38	023 04 10 28	0558 83 00 04	elboudia@ohmilit
34	ZERIF FARIID	C	116 RUE SABRI AMAR BEK ALGER				elboudia@ohmilit
35	SARL EPRIQ	D-H	CITE 216 LOGTS 81 N° 15 N°3 BORD EL KIFFAN	021-87-90-84	021-87-90-84	0773-51-87-30/0560-	elboudia@ohmilit
36	EURL AMOZAD	C	28 LOT SIOLI LANGEN Z BAGA HOENE ALGER			0670202006	elboudia@ohmilit
37	NAMANE MOUAD	C	RUE DJEMEL EDDINE EL AFGHAN BEK ALGER	023-27-04-04	023-27-04-04	0555-72-69-80	elboudia@ohmilit
38	EURL OML-S-EE	A	CITE 122 LOGTS LOT N°18 DERGANA BEK ALGER	023-24-04-48	023-24-04-48	0552-21-77-66	elboudia@ohmilit
39	DEROUAZ ZOEHER	E-H	N°09 ALLÉE CENTRALE ALGER PLACE RTE N°24 BORD EL BAHRI	021-86-79-63	023-86-72-35	0661-68-25-52	elboudia@ohmilit
40	SARL EL MACHAAL	E	11 rue Arabie Franco el Mouradia Alger	021 89 07 97	021 89 09 33	0552 05 69 01	elboudia@ohmilit
41	EURL ETOTP	A-H	55 cite El Chahid Boumerah Bouzarran Alger	023 18 02 58	023 18 02 59	0661 53 37 08	elboudia@ohmilit
42	ETRAQ KRIETAB ZOEHER	F-H	N°9 CITE BOUZZIANE HOCHME KHENS EL KHESNA BOUMERDES	023-87-32-50	023-87-32-50	0553-54-30-45	elboudia@ohmilit
43	ETG LEHARANI ALI	D-H	LOT DU L'YCEE N° F17 ROUBA	021-85-58-72	021-85-58-72	0550-87-35-72	elboudia@ohmilit
44	BOUCHATA YOUNES	A	CITE 632 LOT 87 22 N° 03 MOHAMADA ALGER				elboudia@ohmilit
45	EL FARIAS REDOUANE	D	CENTRE CHERRABA SOUMMA WILAYA BLIDA	0550 41 80 06	0550 41 80 06	0560 40 85 33	elboudia@ohmilit
46	TOULI LARI	A	BRO BEN BADIS N°07 WILAYA CHLEF	023 78 80 79	023 78 80 79	0557 50 42 79	elboudia@ohmilit
47	ETS AAROUCHE	C	54 LOT DES JEUNE AVOULUS DRAIRA			067020202006	elboudia@ohmilit
48	TOULI MOHAMED	D-H	COOP N°17 LOT 61 RUE BEN BADIS N°07 CHLEF	022-77-40-79	022-77-40-79	0549-16-85-16+	elboudia@ohmilit
49	SALEM MILLOU	F-H	CITE CHORRA WIZ BERRIOUJHA MEDA	023-77-45-68	023-77-45-68	0661 62-73-48	elboudia@ohmilit
60	ETB DEFLIA MEDJOUA	F-H+G	RUE BENVOUCERKAR BOUJHARI MEDA	023-79-00-70	023-79-00-70	0773-63-37-40	elboudia@ohmilit

51	HABIBU MOHAMED ZAKARIA	A	CITE 204 LOG1 BT 20 N08 BOUGHOUJ CENTRE ,CHERAGA ALGER	023-27-62-24	0550-31-17-77	habibumohamed2@gmail.com
52	AOUMIA NARIMANE NJALAZI PROJET	A	HOUCHEMARTINABA, BERRAVALGER		0557-66-43-93	hilyzel.oume@outlook.fr
53	BOUCHEMOUNE HABBIB	C	CITE SIDI MBARKER N°30 EUCALYPTUS ALGER		0550-95-30-45	
54	BOUCHEMOUNE AHMED	E-H	RUE AIN GASSIA N°66 TABET		0541-04-00-01	bouchemoun.ahmed@outlook.com
55	SMC RTDE CHIKER ET CIE	E-H	CITE MOHAMED CHIKER BT 01 M18 MEDSA	025-76-78-78	0550-80-65-76	entrepren.chiker@niryo.fr
56	ETB TCE BOUZAR AEK	F-H	134 COOP ESSALAMHADOUTI TIPAZA	025-78-77-30	0560-03-33-15	
57	QUEVANE HABBIB	E-H+G	LOT G N°41 OUED ROMANE EL AGHOIR ALGER		0555-68-29-43	quene@cebbh-munitions.com
58	ETBPH AREZKI SOPHANE	A	10 RUE SYLVAIN FOURASTER EL MOJRAADA, ALGER	021-68-72-28	021-68-72-28	0546-09-63-54
59	MESSEDAI KARIM	E-H	136 LOT ASSATI IDR BEN MESTOUS ALGER	021-65-20-43	021-65-20-43	0555-77-61-37
60	KHETTAR HAMZA	A	CITE IER NOV LOTISSEMENT N° 1 LOT 713 MEDSA	023-80-13-25	023-80-13-25	0551-16-37-12
61	ETB SELINE MENZA	D-H	CITE SARI BEK	023-87-93-88	023-87-93-88	0551-32-88-88
62	ETEG HEDIR ABDENNOUR	C	VILLA N°02 EL MARSA ALGER			
63	APCC AZZOUZ BADREDDINE	A	COOP ELIMR KHALED N°11 QUE DE CONSTANTINE,ALGER			
64	GAZARINE	C	COOP EL BINIA N° 139 BIRKHADEM ALGER	023 56 14 15	023 56 14 15	0551 58 93 21
65	BOUAKKAZ EL HADI	C	N°19 HAI RMEL AIN TAYA ALGER	0550 44 73 75	023 87 56 16	0550 44 73 75
66	SALIM KHELIFA	A	CITE 1200 LOGTS BT 02 SIDI SLIMANE KIRKADJA ALGER	NON	NON	NON
67	ETB TCE MOUSSE ABDENNOUR	A-H	CITE 200 LOGTS LE GRAND VENT BT 5 N°02 DELY BRAHIM	023 25 43 87	023 24 43 87	0661 50 62 88
68	SA RL AMOUIRA TRAVAIUX HYDRAULIQUE	A	Cooperative Immobiliere ZAKARIA Bt 03 N°09 Ain Benian			0661 58 80 60
69	EURL ATT DBB NOUREDDINE GAZ ET ELECTRICITE	C	22 Rue des freres Zouli Maghania Alger	023 76 87 60	023 76 87 60	0552 05 64 29
70	ZERO EL AINE YOUSSEF	C	26 DOUAR OULED YAOCH BILDA	025-43-33-00	025-43-33-00	0552-38-20-86
71	ZERO EL AINE YAHIA	E-H	28 DOUAR OULED YAOCH BILDA	025-43-33-00	025-43-33-00	0667-33-88-86
72	ERTO GAZEL	E-H	306 ABDEL AZIZ REDOUANE DRARIA ALGER	023-26-52-28	023-26-52-28	0556-64-05-23
73	ROUMANE SAID	D-H	BLOC 1 N° 47 BOUROUJA EL HARACH ALGER	023-76-25-27	023-76-25-27	0541-66-64-15
74	ALI SMAL SID-ALI	F-H+G	Imy Habbib Mohamed Khenis Mimmi Ain Dohm	027 56 32 47	027 56 32 47	0555 09 01 75
75	SA RL PIPE AVERNR	F-H+G	Rue du Phare, Les Jardins, Delys Bourmides	023 76 23 24 / 023 80 52 12	024 76 23 24 / 0770918694	
76	MADAOU MILLOUD	A	Rue Khel Al Oued Aleyng Bida		0556 39 40 88 / 0779 46 80 79	
77	ETCE AMRANE MOUSSA	D	Ché 11 Decembre 83 20 Bourmides	023 83 48 43	023 83 48 43	0550 95 70 22
78	HEDIR MERZAK	C	01 RUE 01 NOVEMBRE A MARSA ALGER	021-86-46-78	021-86-46-78	0771-87-23-71
79	BENHAMADACHE ABDELHAKIM	A	35 RUE HOUARI BOUMEDJENE BORDJ EL BEHRI ALGER	021-86-43-31	021-86-43-31	0661-28-05-87/0561-19-42-10
80	LARBI LAKSENE	C	18 RUE AHMED BEN HAMBLE KOUJA ALGER	021-23-23-59		0552-32-06-89
81	EENEOG KASHI SAMIR	C	LOT ALLIOLA FODIL N°2 CHERAGA ALGER	023 22 64 67	025 22 64 67	0550 40 31 83/0550 40 31 96
82	SA RL SETEON	F-H+G	CENTRE CHERAGA SOUMMA VILAYA DE BILDA	023 82 31 45	023 82 31 45	0550 24 01 49
83	ENTREPRENE DJOUADI ABDELHAMID	E-H	13 ZONE INDUSTRIELLE OUED SMAR BP 30 ILAVY ALGER	021 77 36 17	021 77 36 17	0667 78 03 05
84	SA RL BRD WORKS ALGERIA	D-H	03 RUE AMAR AMARI LOCAL D2 B KOUJA ALGERIE	0552 42 15 02	021 28 22 82	0552 42 15 02
85	SA RL HS ENERGY	E	1208 LOGTS BT D3 AIN BENIAN ALGER	0771 11 87 94	021 50 03 78	021 50 03 78
86	ZOUAOUJ SEGHIR	C	CITE CNEP 280 LOGTS BT 09 N°04 EUCALYPTUS ALGER			
87	ZOUAOUJ AISSA	A	CITE OUED EL HAND RUE 19 PALAI ROUGE EUCALY	021-50-03-79	021-50-03-79	0662-07-38-62
88	ETBHO OULIA AISSA ABDELMOUMEN	A	RUE DE LA PALESTINE M BILA	021-87-91-50	021-87-91-50	0561-77-06-13
89	SA RL STEEG AMIROUCHE	F-H+G	AVENUE LAKRABI TABASSI N°78 BILDA	025-30-72-24	025-30-72-24	0770-82-28-32
90	ROUMANE BADREDDIN	E+G	37 RUE MOHAMMED AZZOUZ EL MAGHARA HUSSEN DEV ALGER	023-32-04-14	-	0550-02-09-08
91	EL COEN ROUMANE ABDEHREZAK	C	CITE 445 LOGTS BT 23 N°38 ZERALDA ALGER	023-32-14-04	023-32-14-04	0550-09-31-38
92	ROUMANE SALIM	E-H+G	CITE 445 LOGTS BT 23 N°38 ZERALDA	023-32-04-14	023-32-04-14	0555-21-91-47
93	ALI FERDIA SMAL	A	ZBOUDA CHLEF	035-87-07-53	035-76-48-93	0661 14 08 82
94	EURL CITY NEW FOC	D-H	COOP RAHMA CL 32 GLC BBA	024 49 42 56	024 49 42 56	0550-00-84-30
95	ETBPH OUALEB EL HADJ	D-H	RUE LYSSEL ABDELHAMID N°77 HADOUTI TIPAZA	024 49 42 56	024 49 42 56	0550-10-14-71
96	ETB RAYANE THAMER	E-H	CH HLM RTE de Merad Hadouj Tipaza			0556 87 81 13
97	2RTC	C	20 rue Abdelkader Chinal Local C Belatizidj Alger			0561 03 55 18
98	ETBPH AMARA OUMAR	E	188 Rue Bordj El Bahi Alger		023 94 07 86	0661 52 33 79 / 0551 55 43
99	MEHD SAID	A	Hai Bordj el Bahi ouest km 112 local 01 Bordj el Bahi		021 21 28 84	0550 48 43 72 / 0541 15 55 43
100	MOORABATINOOR	A	Ché Faiz Lat 52 Bordj El Khima Alger			0540 99 91 90

N°	Raison sociale Ou Nom de l'ETP	Adresse	Téléphone	Fax	Portable	E-mail	Classe
1	EURL SOURCE DE CONFORT	CITE 1A CONCORD BT N°61 BIRMOURADREIS	021-44-75-14	021-44-75-14	0550-95-52-85	eurl	classe A
2	SARL GE-TRA-P-E-G	ROUTE BARGE DU HAMIZ BP 05 K EL K - BOUMERDES	024/87/09/63	024-87-49-63	59544711/0559544	Belgetrapg@outlook.com	classe C
3	DAHMANI RACHID	LOCAL 22 30 LOCAUX ARMAATYACHE BOUMERDES	024-92-51-29	024-93-51-29	0661-86-54-10	dahmanirachid2011@gmail.com	classe B
4	HAMIMI LIES	06 RUE MOULAHOUIM MOHAND OULED FAYET	023-28-00-96	021-38-76-08	0550-47-83-51	hamimiliez@hotmail.fr	classe A
5	ETS FROBAT	hwy ouled brahim hamid boumerdes	021-75-54-05	021-75-54-05	0550-54-31-51	madjoulmouad@gmail.com	classe A
6	EZB BENMAKHOUF	2 RUE AISSAOUI BOUALLEM SIDI MHAMED ALGER	021-71-11-63	021-71-11-63	0658-21-41-45	benkamel@hotmail.com	classe A
7	EEBEG KAIS	BOUCHAOUI 3 N°345 CHERAGA	023-22-80-82	023-22-80-82	0053-36-62-95	kais_sak@hotmail.fr	classe C
8	GROUP KID	03 BENI MARED BORDJ EL KIFAN ALGER	/	/	0555-43-76-20	tkerrou@yahoo.com	classe A
9	SARL SOTEGAZ SERVICES	HAOUCH AMIRAT N°34 BARAKI ALGER	021-76-30-50	021-76-30-15	0550-44-73-90	SARLSOTEGAZ2015@gmail.com	classe E
10	ETB DJEMIL DJAD	LOT N° 125 BARAKI ALGER	/	/	0559-81-21-10	/	classe A
11	EURL TRAVAUX TCE ENNAHAR	RUE C N°26 EL-DJENINA MOHAMADIA	023-78-25-35	023-78-25-35	0560-08-06-89	emahar2002@yahoo.fr	classe E
12	ETP,BRIK KHALED	CITE BAHIA 01 LOT25N°02LIDO EL-MOHAMADIA	021-21-36-46	21201594/02121364	0550-54-10-53	etp.brik.khaled@hotmail.fr	classe D
13	EURL BOURAHIA ELEL	BLD MABROUK BELACHENE N°66 KAIS HAMIDOU ALGER	021-70-81-48	021-70-81-48	0552-41-08-17	eurlbourobh@gmail.com	classe D
14	ETEG HEDIR ABDENNOUR	VILLA N°02 EL MARSIA ALGER	021-86-31-33	021-86-31-33	5512-98-88-89	HEDIR ABDENNOUR_ELRC@HOTMAIL.COM	classe A
15	HEDIR MERZAK	RUE 01 NOYEBRE N°02 EL MARSIA -ALGER	021-86-49-78	021-86-49-78	0771-87-23-71	NON	classe A
16	EURL REGVAR	lot 18 sidi youcef n°5 bent mesous	021-29-88-42	021-29-88-42	0551-61-35-32	dalboun-anna@hotmail.com	classe C
17	EURL ENERGY SUPPLY	CITE AIN ABDELILA LOTTSSEMENT OUED CONSO LOT N°48BOUMERDES	024-95-75-27	024-95-75-26	0557-24-07-03	energy.supp@yahoocom	classe A
18	NACEF BRAHIM	CITE 17 JIJIN KHEMIS KHECHINA W.BOUWERDES	NON	NON	0550-57-89-73	NACEF-BRAHIM@HOTMAIL.FR	classe A
19	SARL CANEL GAZ	22RUE -B- ELDJININA ELMOHAMADIA ALGER	023-18-02-59	023-18-02-58	0000-00-00-00	sarlcanelgaz@gmail.com	classe A
20	EURL E.T.B.E.M.B	27 CITE HAMMA BENTALHA BERKAKI -ALGER	021-28-81-28	021-28-81-28	0550-57-69-55	etbmb-tele@hotmail.fr	classe D
21	LADDI TAREK ETB	HAI OULED MAAMER SECTION 4 GRE PTE 403 HERAOUIA ALGER	023-96-22-83	/	0775-42-14-94	laddi tarek@gmail.com	classe A
22	BOUAYAD FAROUK	89 AVENUE ALI KHODJA EL BIAR ALGER	021-35-33-20	021-35-24-95	0556-74-15-88	FAROUYBOUAYAD@GMAIL.COM	classe A
23	EUT,KEFIL RACHID	06,Hai Ali Sadek02 sgp24N°A BEK ALGER	021-44-18-28	000-00-00-00	0661-52-09-46	NON	classe A
24	EURL ETGTP	55 RUE CHAHID BOUSMAHA BOUZAREAH	023-18-02-58	023-18-02-58	0554-05-57-19	eutlegtp@gmail.com	classe D
25	EURL BK ELEC	CITE AL BAHIA LOT2 28 GR 6 LIDOU	021-20-16-00	021-20-15-94	0561-62-30-24	EURL.BK.ELEC@GMAIL.COM	classe B
26	ZOUAR ABDENNACER	RUE 05 JUILLET BARIKA BATNA	023-38-94-63	023-38-94-63	0550-33-88-51	ABDENNACER1965@GMAIL.COM	classe B
27	EURL KAHRO KIMO	LOCAL01 CITE CHAREB AOUDOU KHEMIS KHACHNA	024-87-39-84	024-87-39-84	0550-48-44-32	EURL KAHRO KIMO,2015@YAHOO.FR	classe A
28	EPEK NEDJAR	47 RUE ABRAHAMMAN MIRA BOULDOGHINE	/	/	0561-39-31-91	NADJER BILAL @ HOTMAIL .FR	classe B
29	GUERRAS SAID	KHEMIS EL KHECHINA BOUMERDES	024-87-39-84	024-87-39-84	0550-48-44-32	guerras said@yahoo.fr	classe C
30	DJEBLI ABDELKADER	18 RUE SAAD BELLAH EL MAGHARIA-H/DEY	021-28-07-09	021-55-59-83	0551-96-80-20	seddikhloxe@hotmail.com	classe B
31	ETB-TCE/ELEC-BENABDELMOUMEN MEZIANE	CITE M'HAMED EL CADDI LOT N° 02 EL KHARROUBA W-BOUWERDES	024-98-92-99	021-98-92-99	0779-04-10-01	benabdelmoumene.meziane@yahoo.com	classe B
32	ETBPH TOUNAZI BRAHIM	31 RUE OUALI MOHAMED BLIDA	/	023-90-88-34	0559-30-29-94	ETBPH_TOUNAZI@YAHOO.FR	classe A
33	SEBAI CHRIF ETBH	CITE 294 LOGT BLOC A3 N 04 AIN BENIAN ALGER	/	/	0560-56-03-16	/	classe A
34	ETE ALIANE MOHAMED	LOT N°148 BARAKI ALGER	023-91-15-29	023-91-15-29	0552-29-21-82	amirane@gmail.com	classe C
35	AMRANE ALI	R N N°24HAH ALILLOUA BOUMERDES	021-87-45-49	021-87-45-49	0550-41-98-68	amirane@gmail.com	classe C
36	SAMER ADLANE	BSRUEB NOUVEBRE N°5 EL MOURADIA	000-00-00-00	000-00-00-00	0561-09-11-51	ADRI.SAMER737@CNAL.COM	classe A
37	SAMER CHERIF	24RUE SAID HADJAI SAOUIA	000-00-00-00	000-00-00-00	0773-74-27-59	NON	classe B
38	EURL BASTP BENSALAM	LOT 111 N°001 BIRTOUITA ALGER	023-25-48-54	021-44-74-06	0670-08-18-88	madjid_bensalem@yahoo.fr	classe C

الملحق رقم 11

علان عن مناقصة وطنية مفتوحة لإنجاز شبكات الربط

(MT/BT) بالكهرباء ذات الضغط المتوسط والمنخفض

ش ت و / م ت بسكرة / 03 / 2016 رقم

تعلن شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مديرية التوزيع بسكرة الكائن مقرها بشارع نهج محمد بوضياف بسكرة ، عن مناقصة وطنية مفتوحة لإنجاز شبكات توزيع الكهرباء ذات الضغط المتوسط والمنخفض

(MT/BT).

مقاولات الأشغال التي يتم تأهيلها على مستوى مديرية التوزيع بسكرة بعد التقييم التقني لمؤهلاتها البشرية و المادية، يتم استشارتها للمناقصة المذكورة في المرجع أعلاه

المعنيين بهذه العملية، هم المقاولات المختصة في المجالات التالية

القيام بتوصيل بشبكات الكهرباء الجوية و الأرضية، متوسطة و منخفضة التوتر *

(MT و BT).

المقاولات المهتمة بهذا الإعلان، مدعوة للتقدم على مستوى مديرية التوزيع بسكرة لسحب دفتر الشروط، مقابل تسليم أمر بتحويل بنكي للبنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة رقم ،

001003860300300161/18

محرر باسم مديرية التوزيع بسكرة ، بمبلغ يقدر بخمسة آلاف دينار جزائري (5000,00 دج

مديرية التوزيع بسكرة

نهج محمد بوضياف بسكرة

الهاتف: 033.74.10.18 و الفاكس: 033.74.00.15

إن شركات التوزيع تدعو من خلال هذه المناقصة المتقدمين لتقديم عروضهم مختومة، من أجل القيام بالأشغال -

المشاركين أو ممثليهم بتفويض، مدعوون لحضور المناقصة الوطنية المفتوحة لفتح الأظرفة على مرحلتين -

المرحلة الأولى للتقييم التقني لعرض كفاءة الانجاز للمؤسسة المترشحة وكذلك من أجل الاختيار المسبق للمؤسسة

(المرحلة الثانية للتقييم المالي بالنسبة للمؤسسات المقبولة في المرحلة الأولى (التقييم التقني) هي مدعوة لوضع أظرفتها (العرض المالي الظرف الخارجي يجب أن يكون مجهولا و لا يحمل إلا الإشارة التالية

مناقصة وطنية مفتوحة للربط بشبكة

الكهرباء ذات الضغط المتوسط والمنخفض

(MT/BT)

رقم 03 / 2016 / ش ت و / م ت بسكرة

" لا يفتح "

يمكن للمتعهدين الحصول على معلومات إضافية حول ملف المناقصة، لدى مصالح مديرية التوزيع بسكرة بالعنوان المذكور أعلاه

حدد تاريخ تسليم العروض التقنية يوم 2016/05/24 من الساعة

08h00 إلى الساعة 10h00

بقاعة الاجتماعات بسوق الفلاح سابقا

سيتم فتح الأظرف علنا بتاريخ 2016/05/24 على الساعة

10h00

صباحا بقاعة الاجتماعات بسوق الفلاح سابقا

المتعهدون أو ممثليهم (المفوضين قانونا) مدعوين لحضور عملية فتح الأظرفة

? بقاعة الاجتماعات بسوق الفلاح سابقا بسكرة

حدد مبلغ ضمان المشاركة للمناقصة و المرفقة مع العرض التقني بمبلغ و قدره : 2000000,00 دج

المؤسسات الوطنية التابعة لمجمع سونلغاز معفية من وضع ضمان المناقصة

. المقاولات التي يتم تأهيلها، يتم استشارتها لتقديم عروضها التجارية لمشاريع الربط بشبكة الكهرباء على مستوى إقليم مديرية التوزيع بسكرة

الشبكة المقرر إنجازها هي كالتالي

SOCIETE:SDC

PROGRAMME:QLSE NBRE DE LOTS:29 CONSISTANCES PHYSIQUES MT/BT:261,79 POSTES:90
BRTS:5281

SOCIETE:SDC

PROGRAMME:ER NBRE DE LOTS:40 CONSISTANCES PHYSIQUES MT/BT:527,320 POSTES:217
BRTS:1725

TOTAL GENERAL

NBRE DE LOTS:69 CONSISTANCES PHYSIQUES MT/BT:789,11 POSTES:307 BRTS:7006
Secteurs d'activités de l'annonce :

الملحق رقم 12

ENTREPRISE MIDOUNE LARBI
TRAVAUX D'ELECTRICITE

RC N° 1120002/A /99 Du 06/04/2008
MAT FISCAL N° 7962 0542 00202 39
N I S N° 7 962 0542 00202 39
Code Article N° 05420950481
COMPTE N° 004 00358 4002109811 36 CPA BARIKA

Pièce Comptabilisée

COPIE

BARIKA Le 24/03/2015

FACTURE N° 04/15

OBJET : Construction NP Génie Civil DP 30kv +Equipement pour soulager P. 67 M'CHOUNECHE
COMMANDE : N° 239/E/14 du 09/06/ 2014
DOIT : Société de Distribution Centre SDC
Direction Distribution de BISKRA
Division Administration des Marchés
2 Boulevard Mohamed Boudiaf Biskra

DESIGNATION	UNITE	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
MISE EN ŒUVRE POSTE				
Construction P genie civil 30kv	UN	1	280000,00	280000,00
CELLULE ARRIVEE 30 KV à SF6	UN	1	14000,00	14000,00
CELLULE DEPART 30 KV à SF6	UN	1	14000,00	14000,00
CELLULE PROTECTION 30 KV à SF6	UN	1	18000,00	18000,00
CELLULE TRANSFORMATEUR	UN	1	4000,00	4000,00
TRANSFORMATEUR 630 KVA 30KV	UN	1	19000,00	19000,00
TABLEAU BT 1200 A	UN	1	20700,00	20700,00
LIAISON BT	ML	56	50,00	2800,00
LIAISON MT 30KV	ML	30	50,00	1500,00
FOURNITURE POSTE				
Construction P genie civil 30kv	UN	1	500000,00	500000,00
CELLULE ARRIVEE 30 KV à SF6	UN	1	340000,00	340000,00
CELLULE DEPART 30 KV à SF6	UN	1	340000,00	340000,00
CELLULE PROTECTION 30 KV à SF6	UN	1	360000,00	360000,00
CELLULE TRANSFORMATEUR	UN	1	50000,00	50000,00
TRANSFORMATEUR 630 KVA 30KV	UN	1	1300000,00	1300000,00
TABLEAU BT 1200 A	UN	1	170000,00	170000,00
LIAISON BT	ML	56	2300,00	128800,00
LIAISON MT 30KV	ML	30	900,00	27000,00
TOTAL EN HT				3589800,00
RETENUE DE GARANTIE 5%				179490,00
TOTAL A PAYER EN H.T				3410310,00
T.V.A 17%				579752,70
TOTAL A PAYER EN T.T.C				3990062,70

Arrêter la présent facture à la somme de :

Trois Million Neuf Cent Quatre Vingt Dix Mille Soixante Deux Dinars et 70 Centimes

L'ENTREPRENEUR



الملحق رقم 13



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

بمسكرة في: 2019-04-28

مديرية التوزيع بمسكرة

قسم إدارة الصفحات

رقم:/2019

السيد:

رئيس المجلس الشعبي البلدي: الدوسن

طلب رخصة البناء

- طبقا الأمر رقم 84/96 المؤرخ في 25 ماي 1996، والمتضمن بقوا عد الملكية من اجل المنفعة العمومية
- طبقا للمرسوم رقم 699/83 المؤرخ في 26 نوفمبر 1983 والمتعلق برخصة الطرق والشبكات
- طبقا للقانون رقم 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بإنتاج الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.
- طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 411/90 المؤرخ في 22 نوفمبر 1990 والمتضمن للإجراءات التطبيقية في مجال إنجاز منشآت الطاقة الكهربائية والغازية وتغيير أماكنها وبالمراقبة.
- فإن السيد: مدير مركز التوزيع بمسكرة له الشرف أن يرسل إلي السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية: الدوسن
- ملف متعلق بتنفيذ الأشغال التالية:

التغذية بالتوتر بالكهرباء مجموعة صالحى رمضان منطقة الرحايات واد فلاق الدوسن

نرجوكم منح سونلغاز المديرية بمسكرة رخصة البناء وفق المخطط المرفق بهذا الطلب إنعدم ردكم على طلبنا هذا في مدة أقصاها 30 يوما يعتبر ردا بالموافقة.

مخطط سونلغاز رقم: LI-OD- 2019

رئيس قسم إدارة الصفحات



الملحق رقم 14



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA
DIVISION ADMINISTRATION DES MARCHES

Boulevard Mohamed BOUDIAF (BISKRA)

AVIS D'APPEL A LA CONSULTATION RESTREINTE Consultation Restreinte : N° 43/E/ 2019 du 21-05-2019

La Direction de Distribution de BISKRA Adresse : Boulevard Mohamed BOUDIAF BISKRA lance un avis d'appel à consultation pour la réalisation des travaux électricité, des affaires indiquées en annexe.

Le présent avis d'appel à la consultation s'adresse aux seules entreprises pré qualifiées et classées en **D-E** pour l'électricité au niveau de la ville de Biskra.

La DD de BISKRA , invite par la présente consultation les entreprises concernées à retirer les dossiers de soumission au bureau de la Direction de Distribution de Biskra sise à l'adresse suivante : Boulevard Mohamed BOUDIAF

Les offres financières doivent être remises sous double pli cacheté, l'enveloppe extérieure doit être anonyme et portera uniquement la mention suivante :

« Avis d'appel à la concurrence N° 43/E/ 2019 DD de Biskra du 21-05-2019 »

« Offre commerciale, à ne pas ouvrir ».

5- L'offre commerciale doit contenir obligatoirement les documents suivants :

- ❖ L'originale de la lettre de soumission commerciale, établie conformément au modèle prévu par le cahier des charges en vigueur ; faute de quoi l'offre sera rejetée,
- ❖ L'original de la déclaration à souscrire, établie conformément au modèle prévu par le cahier des charges en vigueur ;
- ❖ Le montant de l'offre en TTC, le devis des prix unitaires, ferme et non révisable, rempli conformément aux dispositions du cahier des charges.
- ❖ La déclaration de probité.
- ❖ L'Enveloppe doit comprendre deux offres commerciales (Original et copie).
- ❖ Si le montant en lettre est erroné.
- ❖ L'Absence de la mention originale sur la lettre de soumission commerciale entraînera le rejet de l'offre.

Tout soumissionnaire présentant un dossier incomplet verra son offre rejetée.

6- Le soumissionnaire doit présenter son offre en détail par affaire séparée, conformément au modèle prévu par le cahier des charges en vigueur.

7- Toute offre incomplète ou non conforme sera rejetée (toute offre ne répondant pas de façon plus détaillée à la consultation restreinte et ne respectant pas la présentation demandée).

8- Les soumissionnaires intéressés peuvent obtenir des informations complémentaires au niveau des bureaux de la DD de BISKRA. (Division administration des Marchés).

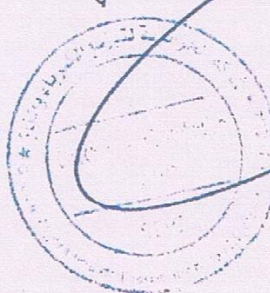
09- Les offres seront ouvertes en séance publique par la commission d'ouverture des plis le **23/05/2019 à 13 H 00** A LA SALLE DE REUNION AU DISTRICT HAI EL MOUDJAHIDINE BISKRA PAR LA COP

10- Les soumissionnaires ou leurs représentants dûment mandatés doivent assister à l'ouverture des plis.

11- Une fois que la séance d'ouverture des plis prononcée, aucun pli ne sera accepté quelque soit le motif invoqué par le soumissionnaire.

«A L'ouverture des plis de la phase commerciale en séance publique, La DD de Biskra se réserve le droit d'attribuer un ou plusieurs lots à une même entreprise »

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION DE BISKRA //



إفلاح محمد

الملحق رقم 15



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Direction Distribution de Biskra
Administration Des Marches
N°AA/COP/2019

BISKRA : 21/03/2019

COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS

Phase commerciales de la séance du : 21/03/2019

Consultation restreinte : N° 20/E/ 2019 du 10-03-2019

Tableau des prix
Offre de prix en DA

LOT N° 02

Intitulé : CREATION NV.P.PF. AVEC 04 CELLULES POUR SOULAGER P.1013 E
155 BOUZITOUNA- SIDI OKBA

N° de Plis	Soumissionnaire	Montant de l'offre en DA TTC	Delai En jours	Signature Soumissionnaire
01	MOUAKI BENANI SIF EDDINE	7 923 612,60	30J	
02	Allou Radouane	9 288 890,00	200J	
03	Melike Al Malek	8359 169,28	40J	
04	chaouch Al Ale hafid	Plus Rejeté		
05	Safework	8570 380,00	30J	Bingh
06	Bensalah Malrouk	1 204 724,10	30J	(01) J
07	Bachu Mourad	7 387 662,80	30J	
08	Eurl Izak	9 814 929,60	90J	

Les Membres de la COP

GABOUZE

SAADALLAH

KOUAOUCI

BEN SACI

ZAKRAOUI

SEKSEF

PE/ Le président de la COP

SAADALLAH



الملحق رقم 16
الشرحه الجرائديه لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

VISA DE REGULARISATION D'ENGAGEMENT

Engagement d'investissement n°89/2019/SUB.SGIC/DAM du 17/04/2019

- Nous vous informons de l'opération d'engagement d'investissement de l'affaire ci-dessous :

Affaire : RCN

Intitulé de l'affaire : ALM EN GAZ 60 SUR 200 SUR 1200 SUR 5500 LOGTS OPGI PRG QUIN 2010/2014 BISKRA

Montant de l'offre D.A HT : 507 136.00 DA

Entreprise : ZERNADJI RADAOUANE

N° crédit : 63 CS0 269 0053

N° du lot : 08

N° Appel d'offre : Consultation restreinte 10/G/2019 du 27/03/2019.

Procès-verbal : n°07/10/G/2019/COPEO

Date : 10/04/2019 (copie PV ci-jointe).

Paiement conformément devis (*) = 137 du 02/04/2019

Avis paiement : 105 du 11/04/2019.

A cet effet, nous vous demandons d'apporter votre visa pour régularisation de l'engagement de réalisation des travaux concernant cette affaire.

Chef division administration des marches

[Signature]

Affaire nécessitant un devis complémentaire

A : D.A.M/S.G.I.C.

Visa N°4/2019/SBCG/DFC du

VISA

Conformément au budget d'investissement de l'exercice 2019 et aux affaires qui y sont inscrites et faisant référence au procès-verbal de la COPEO et COP consigné ci-dessus nous donnons notre visa pour l'engagement de cette affaire sous le numéro de crédit (Autorisation de programme) : 63 CS0 269 0053.

Chef de division finance et comptabilité

الملحق رقم 17



EURL EL-KODORATE TRAVAUX GÉNÉRAUX

Préservez la vie !

ENTREPRISE : EURL EL-KODORATE TRAVAUX GÉNÉRAUX

CITE 17 OCTBRE W/C- EL OUED.

R-C N° :

ARTICLE INPOSITION: 39014111791.ID FISC: 000939010000564.

N° I. STATISTIQUE: 000939010000564

RIB : 002 00094 094 220 0290/38.

BEA AGENCE EL OUED CITE EL REMELLE W/C- EL OUED.

MAITR D'OEUVRE: DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA.

BD MOHAMED BOUDIAF BISKRA.

R-C N° : 09/00-0805455B06LE 12/07/2010.

Pièce Comptabilisée

Avance forfaitaire 10% Selen article N° 24.05 du marche.

Facture n° 001/2015

Marche N° : 13/2014/DD BISKRA.

Avance forfaitaire 10% du montant du marche.

Montant marche	= 68.425.970.00DA.
10% du montant marche	= 6.842.597.00 DA.
Total en H.T	= 6.842.597.00 DA.
T.V.A 17%	= 1.163.241.49 DA.
Total en T.T.C	= 8.005.838.49 DA.

Arrêté la présente facture a la somme de (en lettre) : **Huit millions Cinq mille Huit cent Trente Huit dinars Algérie et Quarante Neuf centimes.**

20 JAN 2015

Capital Social de 600.000.00 DA

E-mail: eurl.elkodorate@yahoo.fr

TEL/FAX: 032-21-90-79.Mob: 0772-66-44-69/0560-05-08-37/75/76

BPN°: 200 Cidex 02 ELOUED (39006)

Bureau: Cite El El-Moudjahidine W/C-ELOUED.

الملحق رقم 18



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE BISKRA

Division Administration des marchés
Service gestion des investissements et crédits du RCN du Programme Propre E & G

**AVENANT N° 01 A LA
COMMANDE N°284/E/16 du 20/06/2016**

PRESTATAIRE : *ALOUI MOHAMED*

OBJET: *ALM BTS LOGTS LSP 96 BIR ZAABOUB EL ALIA BISKRA.*

IMPUTATION : 62S2311057.

ENTRE LES SOUSSIGNES

Société Distribution Centre « SPA » dénommée **SDC « DDBISKRA »**, par abréviation, inscrite au registre de commerce sous le N° **06 B 0805455 00/09 du 25-03-2009**, dont le siège social est à BLIDA, 20 Boulevard Mohamed BOUDHIAF, représentée par Monsieur ; **IFLAH MOHAMED** directeur de distribution de BISKRA désigné ci-après par l'expression « **SDC«D.D.BISKRA»**,

D'UNE PART,

ET

L'Entreprise, **ALOUI MOHAMED**, dont le siège social est à **EL ALIA BISKRA**, inscrite au registre de commerce de **BISKRA** sous le N° **98 A/1211537 du 04/03/01** représentée par Monsieur **ALOUI MOHAMED**, en sa qualité de propriétaire ayant tous les pouvoirs à l'effet du présent contrat, et désigné ci-après par l'expression « **L'ENTREPRENEUR** »

D'AUTRE PART,

Il a été convenu ce qui suit :

PARAPHE	
LE MAITRE D'OEUVRE	L'ENTREPRENEUR

S O M M A I R E

DEFINITIONSPAGES

ARTICLE 01	:	Objet de l'avenant	03
ARTICLE 02	:	Volume des travaux	03
ARTICLE 03	:	Montant de la commande	04
ARTICLE 04	:	Mise en vigueur	05
ARTICLE 05	:	Autre clauses	06

PARAPHE	
LE MAITRE D'OEUVRE	L'ENTREPRENEUR

ARTICLE 20 MODIFIE : NOUVEAU MONTANT DE LA COMMANDE

- Le nouveau montant global de la commande s'élève à la somme de :

Montant Hors taxes	1 998 012,00	DA
TVA 17%	339 662,04	DA
Montant en TTC	2 337 674,04	DA

En lettres : Deux millions trois cent trente-sept mille six cent soixante-quatorze Dinars et Zéro Quatre Centimes en toutes taxes comprises.

ARTICLE 4 : MISE EN VIGUEUR

Le présent avenant entrera en vigueur après sa signature par les deux parties.

ARTICLE 5 : AUTRES CLAUSES

Le reste des articles de la commande n°284/E/16 du 20/06/2016 Restent inchangés.

PARAPHE	
LE MAITRE D'ŒUVRE	L'ENTREPRENEUR

الملحق رقم 19

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

CENTRE DD BISKRA

EXERCIC 2015
E

DATE 42813.4423611129

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2015	amort 2015	2015	2014
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 230 359,24		14 230 359,24	14 230 359,24
Agencements et aménagements de terrains		10 959 714,00	5 740 489,05	5 219 224,95	5 447 317,14
Constructions (Batiments et ouvrages)		234 555 443,39	95 131 179,62	139 424 263,77	143 987 306,43
Installations techniques, matériel et outillage		19 785 395 682,81	7 364 241 159,76	12 421 154 523,05	8 832 854 071,14
Autres immobilisations corporelles		2 720 932 399,27	760 210 769,58	1 960 721 629,69	1 940 266 620,47
Immobilisations en cours		7 388 184 988,80		7 388 184 988,80	7 552 803 258,57
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 433 302,65		1 433 302,65	1 433 302,65
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		30 155 691 890,16	8 225 323 598,01	21 930 368 292,15	18 491 022 235,64
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 878 259 931,73	318 465 348,15	1 559 794 583,58	1 552 762 966,42
Stocks et encours		784 140,00		784 140,00	214 680,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 222 575 942,14	1 854 953,75	1 220 720 988,39	1 140 759 407,32
Impôts		211 756 594,09		211 756 594,09	301 617 800,10
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		881 628 012,95	505 654,04	881 122 358,91	466 126 643,09
TOTAL ACTIF COURANT		4 195 004 620,91	320 825 955,94	3 874 178 664,97	3 461 481 496,93
TOTAL GENERAL ACTIF		34 350 696 511,07	8 546 149 553,95	25 804 546 957,12	21 952 503 732,57

dimanche 19 mars

الملحق رقم 20

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

CENTRE DD BISKRA

EXERCICE 2016
E

DATE 43605.37418981502

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2016	amort 2016	2016	2015
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 230 359,24		14 230 359,24	14 230 359,24
Agencements et aménagements de terrains		10 959 714,00	5 968 581,23	4 991 132,77	5 219 224,98
Constructions (Batiments et ouvrages)		234 555 443,39	99 694 222,27	134 861 221,12	139 424 263,77
Installations techniques, matériel et outillage		23 572 629 749,97	8 101 998 653,50	15 470 631 096,47	12 421 154 523,08
Autres immobilisations corporelles		4 294 719 980,06	892 349 651,23	3 402 370 328,83	1 960 721 629,69
Immobilisations en cours		6 290 228 321,73		6 290 228 321,73	7 388 184 988,80
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - Entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 433 302,65		1 433 302,65	1 433 302,65
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		34 418 756 871,04	9 100 011 108,23	25 318 745 762,81	21 930 368 292,15
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 328 568 358,62	317 976 872,38	3 010 591 486,24	1 559 794 583,58
Stocks et encours		790 047,63		790 047,63	784 140,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 557 463 327,47	1 854 953,75	1 555 608 373,72	1 220 720 988,39
Impôts		162 590 362,24		162 590 362,24	211 756 594,09
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		532 716 253,59	178 098,35	532 538 155,24	881 122 358,91
TOTAL ACTIF COURANT		5 582 128 349,55	320 009 924,48	5 262 118 425,07	3 874 178 664,97
TOTAL GENERAL ACTIF		40 000 885 220,59	9 420 021 032,71	30 580 864 187,88	25 804 546 957,12

43605.0

الملحق رقم 21

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2017

E

CENTRE DD BISKRA

DATE 43555.571018518414

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		14 230 359,24		14 230 359,24	14 230 359,24
Agencements et aménagements de terrains		10 959 714,00	6 196 673,42	4 763 040,58	4 991 132,77
Constructions (Batiments et ouvrages)		351 489 368,09	108 934 621,92	242 554 746,17	134 861 221,12
Installations techniques, matériel et outillage		27 188 017 953,18	9 045 552 860,61	18 142 465 092,57	15 470 631 096,47
Autres immobilisations corporelles		6 023 437 230,99	1 152 895 387,24	4 870 541 843,75	3 402 370 328,83
Immobilisations en cours		3 366 496 926,33		3 366 496 926,33	6 290 228 321,73
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 433 302,65		1 433 302,65	1 433 302,65
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		36 956 064 854,48	10 313 579 543,19	26 642 485 311,29	25 318 745 762,81
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 267 639 494,52	243 305 315,06	4 024 334 179,46	3 010 591 486,24
Stocks et encours		804 800,00		804 800,00	790 047,63
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 302 484 625,99	15 916 794,97	3 286 567 831,02	1 555 608 373,72
Impôts		90 236 596,47		90 236 596,47	162 590 362,24
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		363 060 589,61	1 087 918,31	361 972 671,30	532 538 155,24
TOTAL ACTIF COURANT		8 024 226 106,59	260 310 028,34	7 763 916 078,25	5 262 118 425,07
TOTAL GENERAL ACTIF		44 980 290 961,07	10 573 889 571,53	34 406 401 389,54	30 580 864 187,88

dimanche 31 mars

الملحق رقم 23

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2016

CENTRE DD BISKRA

DATE 43605.3770833321

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		249 575 342,18	249 575 342,18
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		140 494 862,94	37 973 585,49
compte de liaison**		19 615 661 681,45	16 768 725 884,65
TOTAL CAPITAUX PROPRES		20 005 731 886,57	17 056 274 812,32
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		241 014 954,03	122 543 245,26
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 943 099 431,23	5 859 684 603,18
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 184 114 385,26	5 982 227 848,44
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 406 225 182,05	2 437 737 066,04
Impôts		70 649 826,09	36 557 005,40
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		914 142 907,91	291 750 224,92
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 391 017 916,05	2 765 044 296,36
TOTAL GENERAL PASSIF		30 580 864 187,88	25 804 546 957,12

43605.0

1

الملحق رقم 24

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2017

CENTRE DD BISKRA

DATE 43555.57374999998

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		249 575 342,18	249 575 342,18
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	140 494 862,94
compte de liaison**		23 399 142 172,88	19 615 661 681,45
TOTAL CAPITAUX PROPRES		23 648 717 515,06	20 005 731 886,57
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		252 305 198,90	241 014 954,03
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 372 971 285,41	5 943 099 431,23
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 625 276 484,31	6 184 114 385,26
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 297 680 444,82	3 406 225 182,05
Impôts		78 046 491,69	70 649 826,09
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 756 680 453,66	914 142 907,91
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 132 407 390,17	4 391 017 916,05
TOTAL GENERAL PASSIF		34 406 401 389,54	30 580 864 187,88

dimanche 31 mars

1

الملحق رقم 25

SOCIETE Société de Distribution de l'électricité et de gaz du Centre

EXERCICE 2015

CENTRE DD BISKRA

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2015
Ventes et produits annexes		7 091 567 797,58
Variations stocks produits finis et en cours		0,00
Subvention d'exploitation		0,00
I - Production de l'exercice		7 091 567 797,58
Achats consommés		- 60 286 445,33
Services extérieures et autres consommations		- 376 910 555,42
II - Consommation de l'exercice		437 197 000,75
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		6 654 370 796,83
Charges de personnel		- 893 163 947,30
Impôts, taxes et versements assimilés		- 128 891 856,70
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		5 632 314 992,83
Autres produits opérationnels		228 732 165,42
Autres charges opérationnelles		- 97 500,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 839 404 535,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		97 752 198,65
V - RESULTAT OPERATIONNEL		5 119 297 321,16
Charges financières		- 3 561 475,84
Prestations reçues frais financiers		- 39 127 357,07
VI - RESULTAT FINANCIER		- 42 688 832,91
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		5 161 986 154,07
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 161 986 154,07
Eléments extraordinaires (produits)		708 830,00
Eléments extraordinaires (charges)		- 3 778 580,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 3 069 750,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 165 055 904,07

dimanche 19 mars

الملحق رقم 26

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2016

CENTRE DD BISKRA

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2016
Ventes et produits annexes		9 162 902 963,47
Subvention d'exploitation		0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00
I - Production de l'exercice		9 162 902 963,47
Achats consommés		- 51 691 012,44
Services extérieures et autres consommations		- 752 770 709,01
II - Consommation de l'exercice		804 461 721,45
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		8 358 441 242,02
Charges de personnel		- 967 609 195,61
Impôts, taxes et versements assimilés		- 167 215 346,74
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 223 616 699,67
Autres produits opérationnels		357 925 832,58
Autres charges opérationnelles		- 135 000,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 050 205 709,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		66 328 044,20
V - RESULTAT OPERATIONNEL		6 597 529 867,33
Produits financiers		15 063 546,17
Charges financières		- 556 113,33
Prestations reçues frais financiers		- 11 803 013,76
VI - RESULTAT FINANCIER		2 704 419,08
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		6 600 234 286,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 600 234 286,41
Eléments extraordinaires (produits)		0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		6 600 234 286,41

#

الملحق رقم 27

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2017

CENTRE DD BISKRA

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2017
Ventes et produits annexes		10 623 114 589,65
Subvention d'exploitation		0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00
I - Production de l'exercice		10 623 114 589,65
Achats consommés		- 61 139 175,98
Services extérieures et autres consommations		- 574 125 960,35
II - Consommation de l'exercice		635 265 136,33
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		9 987 849 453,32
Charges de personnel		- 1 017 325 678,56
Impôts, taxes et versements assimilés		- 195 568 372,89
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		8 774 955 401,87
Autres produits opérationnels		284 985 878,74
Autres charges opérationnelles		- 608 797,10
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 389 924 455,78
Reprise sur pertes de valeur et provisions		167 245 421,14
V - RESULTAT OPERATIONNEL		7 836 653 448,87
Produits financiers		0,00
Charges financières		- 4 038 746,54
Prestations reçues frais financiers		- 4 005 739,47
VI - RESULTAT FINANCIER		- 8 044 486,01
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		7 828 608 962,86
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 828 608 962,86
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 828 608 962,86