ISSN: 2437-0525 / EISSN: 2602-5078

JBAES: مجلد (06)، عدد (01) مكرر(01)، 2020، ص ص: 11-30

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية

موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

تميز الأداء كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات

دراسة تحليلية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للفترة 2013-2019

performance excellence as a mechanism of activating competitive advantage in organizations

Analytical study of the National Electricity and Gas Company for the period 2013-2019.

بوعلاقة نورة[1] bouallagsnoura2018@gmail.com

سلام عبد الرزاق[2*] prof.sell@yahoo.fr

[1] جامعة المدية (الجزائر)

[2] جامعة المدية (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2020/02/13 **تاريخ القبول:** 2020/06/28 **تاريخ النشر:** 2020/06/30

ملخص

تهدف الدراسة الى معرفة دور تميز الأداء في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وذلك من خلال التركيز على معرفة طبيعة العلاقة بين تميز الأداء والميزة التنافسية في شركة الكهرباء والغاز الجزائرية ، لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم التركيز على مجموعة من المؤشرات الصالحة لعملية التحليل ومن ثم القيام بمقارنتها خلال السنوات الخمسة، توصلت الدراسة الى انه يجب تفعيل الأداء والبرامج التي تساهم في تحقيق التميز، وضرورة أن تقوم الشركة ببرمجة السياسات، الوسائل التكنولوجية المتطورة وتوزيعها عبر مختلف مصالح الشركة، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة مختلف الظروف التي تفرضها البيئة ومسايرتها لتحقيق التقدم والتميز على باقي المؤسسات المنافسة.

الكلمات المفتاحية

تميز الأداء، إدارة التميز ؛ المنافسة ؛ الميزة التنافسية ؛ شركة الكهرباء والغاز.

تصنيف JEL: J81 ؛ H83 ؛ O44 ؛ D81

Abstract

The study aims to know the role of performance excellence in achieving the competitive advantage in the organizations, by focusing on the nature of the relationship between the performance excellence and the competitive advantage in the Algerian Electricity and Gas Company, to achieve the objectives of the study has been focused on a set of valid indicators for the analysis process and then compared During the five years, the study concluded that the performance and programs that contribute to achieving excellence should be activated. The various conditions imposed by the environment and keep pace to achieve progress and excellence on other competing institutions.

Keywords

performance excellence; Excellence Management; Competition; Competitive Advantage ; Electricity & Gas Company.

JEL Classification Codes : J81 ; H83 ; O44 ; D81

* البريد الالكتروني للباحث المرسل: prof.sell@yahoo.fr

I.مقدمة:

يعتبر موضوع التميز في الأداء من الموضوعات الهامة التي تفرضها البيئة المتغيرة باستمرار، حيث تحظى باهتمام كبير من منظور المنظمات التي تحاول رفع الأداء الى مستوى يفوق توقعات زبائنها، وتستند في ذلك الى جملة من الشروط والقواعد اللازمة التي تستدعي توفر المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتسارعة التي تفرزها البيئة المحيطة، خاصة في ظل عالم الأعمال الذي يتسم بحدة وقوة المنافسة في بيئة الأعمال مع ضرورة مراعاة الأحكام القانونية المفروضة على المنظمات في إطار نشاطها بغرض ضبط مكانتها السوقية، مراعية في ذلك الجوانب الأخلاقية والقانونية سارية المفعول.

1. اشكالية الدراسة:

من خلال كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية: " **كيف يساهم تميز الأداء في تفعيل الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز؟**".

2. الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما هي خلفيات نجاح إدارة التميز في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز؟

ب. ما هي متطلبات تحقيق التميز في أداء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز؟

ت. ما هو أثر تطبيق إدارة التميز على ميادين نشاط الشركة الوطنية للكهرباء والغاز؟

3. الفرضيات

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

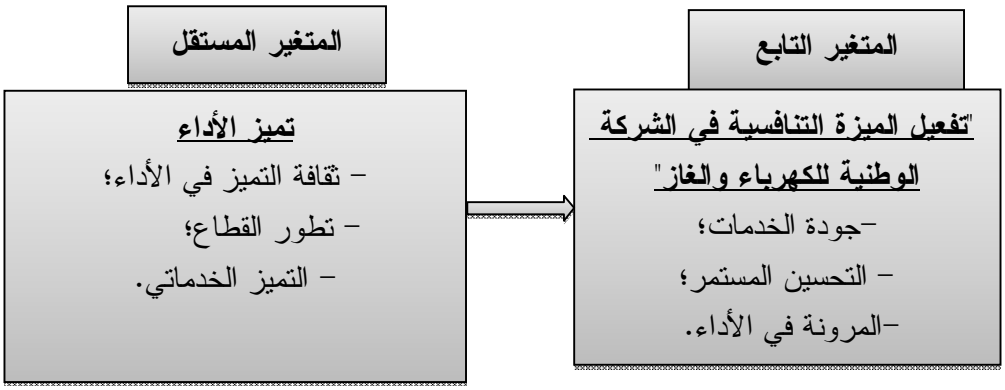
أ. تعتبر إدارة التميز من الأساليب الحديثة الأكثر نجاعة في تعزيز دور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في مجال تحقيق التميز؛

ب. يتطلب تحقيق التميز في الأداء مسايرة الأوضاع الجديدة التي تفرضها البيئة المحيطة والاستعداد للتكيف معها؛

ت. تعمل إدارة التميز على نقل الشركة من طابعها التقليدي البسيط الى شركة أكثر تطور، سيطرة وتحكم في أنشطتها المتميزة كاستراتيجية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية.

3. نموذج الدراسة: لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01) : أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات التي تمكننا من الإجابة على اشكالية الدراسة، فقد تم الالتزام بالمنهج الوصفي في المحور الأول والثاني من الدراسة ولخصوصية المحور الثالث تم الالتزام بالمنهج التحليلي في تحليل مختلف عناصر المحور نظرا لانسجامه مع طبيعة وغرض الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة التعريف بموضوع الدراسة والمتعلق بدور إدارة التميز في تفعيل الميزة التنافسية واسهامها الكبير في تطور أداء المنظمات، وعليه يمكن اظهار أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إظهار القيمة الحقيقية لكل من التميز في الأداء والميزة التنافسية ؛
- توضيح الركائز الأساسية التي تستند عليها المنظمات في تحقيق التميز؛
- توضيح دور عملية تحقيق التميز وأثره على تحقيق الميزة التنافسية .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مساك أمينة، **تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري**، مقال مقدم الى مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، العدد 05، جويلية 2019، هدفت الباحثة من خلال الدراسة الى ابراز أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري وذلك من خلال إدارتهم إدارة استراتيجية والتخطيط طويل المدى لمسارهم الوظيفي داخل المنظمة، بالإضافة الى العمل على الاستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم ويجعلهم على مستوى كبير من الاستعداد لمواجهة مختلف التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، توصلت الباحثة من خلال الدراسة الى أن مختلف التحولات التسييرية للإنتاجية البشرية التي حدثت على مستوى المنظمة جاءت استجابة لما فرضته البيئة الخارجية من التغيرات وهو ما يؤكد على أنها تعمل على نسق مفتوح، تعمل في اطار تفاعلي من أجل تحقيق الاستقرار والبقاء في المنافسة، كما توصلت الباحثة الى أن المنظمة اتبعت استراتيجية الاستثمار في مواردها البشرية حيث أصبحت تعتبرهم رأس مال فكري مهم للمنظمة.

الدراسة الثانية: محمد بداوي، **إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسة الجزائرية**– أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة عمار تليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2012-2013، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق إدارة الامتياز في المؤسسات الاقتصادية للوصول الى الريادة وفقا للمعايير والتصورات المعمول بها دوليا كما حاول الباحث التعرف على النماذج التي يتطلبها هذا المجال والآفاق المستقبلية لتجربة الامتياز في الفضاء الاقتصادي الجزائري، توصل الباحث من خلال دراسته أن إدارة الامتياز تتطلب منظمة قائمة على المعرفة وإبراز منظومة القيم الأخلاقية، إبراز اتجاهات التحسين المستمر، الأمر الذي يدفع المنظمة نحو التميز، توصل الباحث كذلك ان تحقيق الامتياز يتطلب توفر عوامل الجودة والقيادة.

الدراسة الثالثة: أحمد بلالي، **الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية**، مقال مقدم الى مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد11، ماي 2007، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء حول أهمية نموذج الإدارة الإستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية وذلك بعد طرحه لتمهيد نظري حول مفهوم هذه الأخيرة وأبعادها، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى أن استراتيجية التنافس تنطلق من فكرة أن كل منظمة بإمكانها أن تحقق نتائج جيدة باعتماد استراتيجياتها الخاصة للتنافس، كما توصل الباحث الى أن نموذج الإدارة الإستراتيجية بما يكتشفه من تحديات بيئية داخلية وخارجية وما يضعه من حلول واستراتيجيات أمام المنظمة يعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية.

– **الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:** بعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت الى موضوع دراستي، استفدت منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بموضوع الدراسة، استنباط الأسئلة، أدواتها وبالتالي اثراء الدراسة الحالية، الا أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في تركيزها على **تميز الأداء كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات** والتي تم اسقاطها على دراسة تحليلية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، بالإضافة الى أن بعض الدراسات تناولت موضوع تميز الأداء على حدى وتناول البعض الآخر مواضيع حول الميزة التنافسية، قمت من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات الحاصلة خلال الفترة 2013-2019، من خلال عرض التجارب التي تخص شركة الكهرباء والغاز في الجزائر في اطار استراتيجيتها لتحقيق التميز في أدائها.

أهداف الدراسة: يكمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في توضيح دور تميز الأداء في تعزيز وتفعيل الميزة التنافسية، أما لأهداف الفرعية للدراسة يمكن إيجازها فيما يلي:

– المساهمة في دراسة الموارد التي تركز عليها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في تحقيق التميز؛

– التعرف على الطرق والابتكارات المستخدمة في عملية إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية؛

– محاولة إيجاد الحلول الملائمة للعراقيل التي تواجه الشركة بهدف الحد منها والمساهمة في تحقيق المثالية (الأفضل من الأفضل).

بحيث قسمنا بحثنا هذا الى على النحو التالي:

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول تميز الأداء وكيفية إدارته؛

المحور الثاني: الاطار الأساسي للميزة التنافسية؛

المحور الثالث: عرض تجربة الجزائر في مجال تفعيل قطاع الكهرباء والغاز نحو تحقيق التميز؛

II. مفاهيم أساسية حول تميز الأداء وكيفية إدارته: أصبح لزاما على كل مؤسسة أن تتمتع بجهاز إداري فعال قائم على تحقيق التميز في الأداء بهدف التأقلم مع الوضع الجديد الناتج عن مخلفات المد العولمي وحدة المنافسة.

1. مفهوم تميز الأداء: تسعى المنظمات الى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها والعمل على تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها وتثبت ذاتها. [1]

أ. تعريف التميز في الأداء: "انجاز البنود بالطريقة الصحيحة وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة".[2]

ب. عرفت إدارة التميز بأنها: " مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية والرشيدة التي توازن بين الأهداف من جهة والقدرات والممارسات في المؤسسة من جهة أخرى، والتي تدفعها الى تحقيق أفضل الانجازات." [3]

ب. **كما عرفت أيضا:** " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق ميزة تنافسية دائمة." [4]

ت. **التعريف الإجرائي لإدارة التميز:** " محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل الى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية."[5]

2. **مبادئ إدارة التميز:**

يمكن تلخيص مبادئ إدارة التميز في الشكل التالي:

شكل رقم (01-01): مبادئ إدارة التميز

المصدر: صالح علي، عودة الهلالات، **إدارة التميز- الممارسة الحديثة في إدارة المنظمات**- الطبعة01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014،ص113.

3. **متطلبات تطبيق إدارة التميز:**

تحتاج إدارة التميز الى جملة من المتطلبات التالية:[6]

أ. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة؛

ب. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة؛

ت. نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح؛

ث. نظام معلومات متكامل وفعال مع الاهتمام بقياس وإدارة الأداء؛

ج. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.

III. الاطار الأساسي للميزة التنافسية: ترتبط الميزة التنافسية ارتباط وثيق مع التطور السريع الذي عرفته مختلف القطاعات واقتصاديات الأعمال، الأمر الذي أجبر المنظمات على بذل جهد أكبر من أجل تحقيق الميزة التنافسية، التي تتجسد في القيمة التي تقدمها المنظمة وتكون أفضل مما يقدمه باقي المنافسين، هذه القيمة تتجسد في السعر الذي يكون الزبون مستعد لدفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وذلك من خلال امتلاكها لمختلف المزايا التنافسية التي تسمح لها وتؤهلها للحفاظ على الوضعية المسيطرة.

1. تعريف الميزة التنافسية: تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الميزة التنافسية وذلك نتيجة لاختلاف الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع، حيث نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

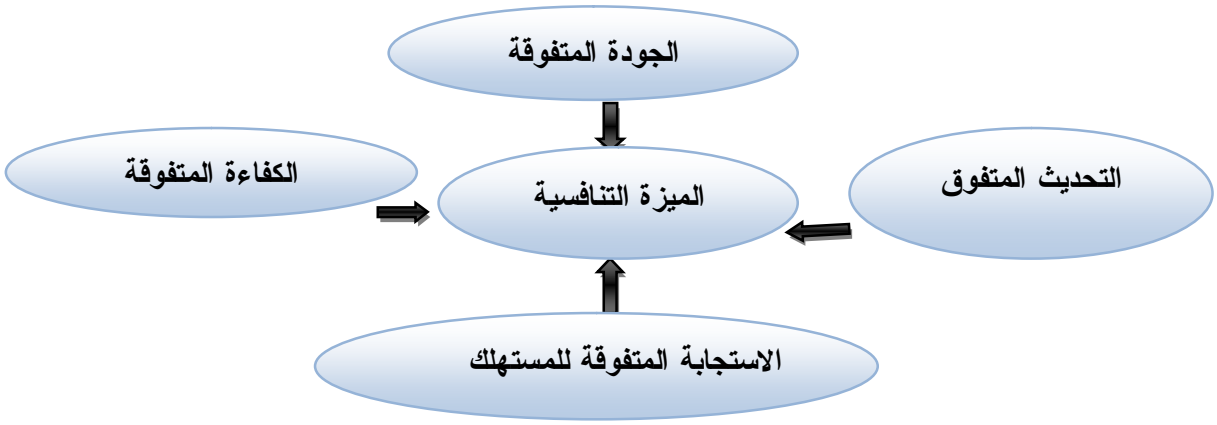
أ. تعرف الميزة التنافسية بأنها: "كل شيء يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها أو المستهلك النهائي من خلال توفير المزيد من الفوائد في المنتج أو الخدمة مقابل سعر أعلى أو قيمة أقل مقابل سعر منخفض".[7]

ب. تعرف أيضا:" المنظمة قادرة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر فعالية من توقعاتهم".[8]

كما تجدر الملاحظة بضرورة أن تكون الميزة التنافسية للمنظمة مستدامة وهذا راجع لأن المنظمة تريد دائما الديمومة في أداء نشاطها، حيث تعرف بأنها: " استراتيجية المنظمة للوصول الى وجهتها النهائية والأداء الذي يولد أرباح عالية ".[9]

ت. كما عرفت أيضا: " إمكانية أن تحقق المؤسسة أرباحا أكثر من منافسيها نتيجة لإنتاجها منتجات أو تقديم خدمات متميزة وبتكلفة أقل."[10]

شكل رقم (02-01): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءة كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص18.

يوضح الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الأسس الأربعة حيث تتمثل في عامل الكفاءة الذي يتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، الجودة المتفوقة التي تهتم فيها المنظمة وتراعي فيها أذواق الزبائن والمستهلكين ، التحديث المتفوق الذي تسعى من خلاله المنظمة الى الوصول الى الأمثلية أي أن المنظمة كل ما تصل الى الأفضل تسعى الى الوصول الى الأفضل من الأفضل، بالإضافة الى الاستجابة الى العميل من خلال اشباع حاجياته ورغباته وفق تطلعاته.

2. أنواع الميزة التنافسية: يمكن تقسيم الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين كما هي موضحة في النقاط التالية:

أ. الميزة التنافسية الخارجية: تركز المنظمة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري من خلال تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال؛

ب. الميزة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركز المنظمة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الإنتاج، الإدارة أو تسيير المنتج والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المنظمة الى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ومنه الوصول الى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المنظمة تتحكم في التكاليف الى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.[11]

3. معايير الحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات: ترتكز استراتيجية الحفاظ على الميزة التنافسية المحققة للقيمة على معيارين رئيسيين هما:[12]

أ. عدم تطبيق استراتيجية المؤسسة من جانب أي من المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين؛

ب. عدم قدرة المنظمات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

4. علاقة تميز الأداء بالميزة التنافسية: يعكس تميز الأداء قيم الميزة التنافسية التي تنبع بالدرجة الأولى من فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتي تهدف الى تحقيق ما يلي:[13]

أ. الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبون والاستجابة السريعة لاحتياجاته؛

ب. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛

ت. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛

ث. تقديم الأهمية الكبرى للمورد البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها؛

ج. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة ومنع حدوث الأخطاء؛

ح. عمق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتخاذها كأساس في تخطيط العمليات؛

خ. تنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية ذات العلاقة المتبادلة مع المنظمة.

IV. عرض تجربة الجزائر في مجال تفعيل قطاع الكهرباء والغاز نحو تحقيق التميز: شهد قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر نقلة نوعية خلال السنوات الأخيرة، من خلال الانتقال من الاعتماد على المصادر التقليدية في القيام بمشاريعها الى الاعتماد والدخول في مجال تنمية الطاقات المتجددة، التي أصبحت توليها السلطات الجزائرية اهتمام خاص، بهدف استغلالها في تنفيذ مخططاتها الجديدة والمتعلقة بالتنمية المستدامة، التوجه نحو الشراكة الدولية في مجال الربط الكهربائي والغازي (التصدير)، الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة باعتبارها تزيد من فعالية القطاع وتدفعه نحو تحقيق التميز في عالم الأعمال المعاصر.

1. الإطار القانوني

تبنت الجزائر مجموعة من القوانين والأنظمة المتعلقة بتسيير مواردها الطبيعية على المستويين التاليين:

أ. على المستوى الوطني: تم اصدار مجموعة من القوانين الملزمة بالحفاظ على الموارد الطبيعية دون الاخلال بالتوازن البيئي، أذكر منها ما يلي: [14]

- قانون رقم 07-88 المؤرخ في 26-جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية، الصحة، الأمن وطب العمل؛
- قانون رقم 09-99 المؤرخ في 28-جويلية 1999 المتعلق بالتحكم بالطاقة؛
- قانون رقم 01-19 المؤرخ في 12-ديسمبر 2001 المتعلق بالتسيير، المراقبة والقضاء على النفايات السامة؛
- قانون رقم 01-20 المؤرخ في 12-ديسمبر 2001 المتعلق بتهيئة الإقليم وتحقيق التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 01-02 المؤرخ في 05- فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات؛
- قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19- جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة؛
- قانون رقم 04-09 المؤرخ في 14-أوت 2004 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في اطار التنمية المستدامة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-409 الصادر في 01-ديسمبر 2003 المتضمن الظروف الخاصة المتعلقة بالنقل البري للمواد الخطيرة؛

- المرسوم التنفيذي رقم 04-409 الصادر في 11-جانفي 2005 الخاص بوضع القواعد الخاصة بالفعالية الطاقوية المطبقة على الآلات التي تعمل بالكهرباء، الغاز والمواد البترولية، والذي أخذ بعين الاعتبار للمشاكل المرتبطة بالبيئية؛

- القرار الوزاري المؤرخ في 06 ذي القعدة عام 1935 الموافق لأول سبتمبر 2014 يحدد تسعيرات الشراء المضمونة وشروط تطبيقها بالنسبة للكهرباء المنتجة عن طريق المنشآت المستعملة لفرع الإنتاج المشترك.[15]

ب. على المستوى الدولي: انظمت الجزائر الى معظم الاتفاقيات التي أخذتها الدول تحت اشراف الأمم المتحدة، أذكر منها ما يلي:[16]

- اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بتعزيز المناخ سنة 1992؛

- المصادقة على البروتوكول كيوتو 16-فيفري 2005.

- اتفاقية الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة لسنة 2012 والتي هدفت الى تحديد الوسائل التي تساهم في تعزيز التنمية المستدامة.

2. مراحل تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز للفترة الممتدة (2000-2012):

أدى الطلب المتزايد على الاحتياجات الطاقوية الوطنية (الطاقة الكهربائية والغازية) التي تركز عليها دراستي الى ضرورة وضع سياسة ناجحة تضمن من خلالها الدولة التموين الطاقوي على المدى البعيد والتكفل المستمر بحاجيات التمويل من أجل تكريس مفهوم التنمية المستدامة والذي يمكن توضيحه في النقاط التالية:

أ. انتاج الكهرباء: عرف الانتاج الوطني للكهرباء ارتفاعا معتبرا خلال الفترات الزمنية، حيث انتقل من 25تيراواط/ ساعة لسنة 2000 الى 57 تيراواط/ ساعة سنة 2012 أي بنسبة زيادة مقدرة ب7%؛

ب. الكهرباء الناتجة عن الطاقة المائية والشمسية للفترة: ارتفع الانتاج بنسبة 21% /السنة الى 157 ألف ط. م. ن سنة 2012 مع اسلام محطة الهجينة بحاسي الرمل؛

ت. انتاج الغاز الطبيعي: انتقل انتاج الغاز الطبيعي من 79 مليون ط. م. ن سنة 2000الى 81.3 مليون ط. م. ن سنة 2012 أي بنسبة نمو مقدرة بحوالي 3% خلال هذه الفترة؛

ث. غاز البترول المستخرج من الحقول للفترة: انخفض الانتاج بحوالي 2% / السنة ليصل الى 7.3 مليون ط. م. ن سنة 2012 .

3. مراحل تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز للفترة الممتدة (2010-2014): تستند عملية تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز في مراحلها على مجموعة من المؤشرات يمكن ابرازها في النقاط التالية:

جدول رقم (03-01): تطور المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية للكهرباء والغاز (2010-2014)

الفرع	المؤشرات	2010	2014
الكهرباء	نسبة الكهرباء (%)	98.6	98.7
	عدد المشتركين (U)	6803370	8092350
	الاستهلاك الوطني (ج. و. س)	35803	49192

	طول الشبكات	التوزيع (كلم)	256283	292000
		النقل (كلم)	21616	26496
الغاز	نسبة إدخال الغاز (%)		45.34	52.32
	عدد المشتركين (U)		3095096	4249857
	الاستهلاك الوطني (مليون م^3)		7954	11900
	طول الشبكات	التوزيع (كلم)	74360	52404
		النقل (كلم)	16365	11601

المصدر: وزارة الطاقة، السياسة الحكومية في مجال الطاقة ، الجزائر، أكتوبر2015، ص12.

يوضح الجدول أعلاه أهم التطورات المتعلقة بالمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لكل من قطاع الكهرباء والغاز كما توضحه النقاط التالية:

أ. الكهرباء: تستند على مجموعة من المؤشرات الرئيسية، التي توضح مدى الاهتمام بالتطورات الحاصلة من قبل الشركة، حيث ألاحظ نسبة تغير بسيط في النمو بلغ سنة 2010 نسبة مقدرة ب 98.6%، في حين قدرت نسبته سنة 2014 ب 98.7% ، ارتفع عدد المشتركين في جميع مستويات فرق الجهد (العالي، المتوسط والمنخفض) من 6803370 سنة 2010 الى 8092350 سنة 2014، كما عرف الاستهلاك الوطني ارتفاع من 35803 (ج. و. س) الى 49192 (ج. و. س) وارتفاع الاهتمام بأطوال الشبكات التي بلغ فيها التوزيع 256283 كلم سنة 2010 لتشهد ارتفاع سنة 2014 الى 292000 كلم، أما أطوال شبكة النقل قدرت سنة 2010 ب21616 لترتفع سنة 2014 الى 26496 كلم وهذا راجع الى زيادة الطلب والاستهلاك على الكهرباء نتيجة ارتفاع عدد السكان، ارتفاع حجم المشاريع التنموية، تحسن الأوضاع الاقتصادية ...الخ؛

ب. الغاز: قدرت نسبة إدخال الغاز سنة 2010 ما يقارب 45.34% لترتفع النسبة سنة 2014 الى 52.32%، كما بلغ عدد المشتركين في جميع مستويات الضغط (العالي، المتوسط والمنخفض) سنة 2010 ب 3095096 ليرتفع العدد سنة 2014 الى 4249857 وهو ما جعل الاستهلاك الوطني يرتفع من 7954 مليون م^3 سنة 2010 الى 11900 سنة2014، أما فيما يتعلق بأطوال الشبكات فقد بلغ طول شبكة التوزيع 74360 كلم سنة 2010 لتشهد انخفاض سنة 2014 الى 52404 كلمة وبلغ طول شبكة النقل 16365 كلم سنة 2010 لينخفض الى 11601 كلم.

4. الوضعية المتعلقة برفع قدرة تخزين المواد البترولية المستخدمة في توسيع المشاريع بداية 2015: من أجل حل مشكلة تخزين المواد البترولية المستخدمة في توسيع المشاريع، برمجت مجموعة من المشاريع المتعلقة بإنجاز مراكز تخزين خاصة بهذه المواد، بهدف رفع قدرات تخزينها تحسبا لمواجهة أي حالة ندرة أو اختلالات في عملية تموين السوق وعليه تم تقسيم هذه المشاريع على خمسة أقسام موزعة على مواقع مختلفة من التراب الوطني، من أجل تسهيل عملية انجاز المشاريع في أوقاتها المحددة كما يظهرها الجدول أدناه.

جدول رقم (03-02): التخطيط لوضعية المشاريع

المشاريع	المواقع	تاريخ البداية	النهاية
مراكز متخصصة لتعبأة قارورات البوتان	خنشلة (شرشار)	2015	المشروع منجز
	بومرداس (برج ملاين) قيد الإنجاز		
	تمنراست		
	تندوف		
قنوات متعددة للمواد البترولية	أرزيو- غليزان	2015	2018
	العلمة- الجزائر		
	الخروب- باتنة	2016	2017
	سيدي بلعباس- سعيدة	2016	2019
	العلمة- تيزي وزوا (استغلال قناة العلمة الجزائر)	2015	2018
القنوات المتخصصة لغاز البترول المسال	أرزيو- الشلف	-	-
	العلمة- الجزائر	2015	2018
	الخروب- باتنة		2017
	الخروب- العلمة		
	الجزائر- تيزي وزوا (استغلال لقناة الجزائر العلمة)		2018
	الجزائر - بجاية (استغلال لقناة الجزائر العلمة)		
توسيع قدرة تخزين المواد البترولية الحالية	سطيف (العلمة)	2015	2017
	غليزان (واد الجمعة)		
	باتنة	2016	2018
	البليدة	2015	
	تلمسان		
تخزين المواد البترولية	جيجل (جنجن)	2015	2018
	تمنراست	2016	
	وهران (أرزيو)	2015	
	شلف (واد سلي)		2017

المصدر: وزارة الطاقة، السياسات الحكومية، نفس المرجع السابق، ص8.

يوضح الجدول أعلاه أن عملية التخطيط لوضعية المشاريع المتعلقة بتخزين المواد البترولية من أجل استخدامها في توسيع المشاريع المستقبلية بما فيها قطاع الكهرباء والغاز قد رافقها عامل الزمن في كل أنشطتها، فهو مرتبط بكل عملية من عمليات إدارة المشاريع الإدارية المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل انجاز المراكز زمن بدايتها ونهايتها، لذلك يجب على المخطط مراعات في الخطة الإدارية التسلسل الزمني في مراحل توزيع الأزمنة بما يتناسب والمراحل المحددة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال وهو ما يضمن تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

5. توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر: بناء على المعطيات السابقة المتعلقة بمراحل تطور قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر واسنادا على دراسات علمية تتعلق بتوقع الطلب على الطاقة الكهربائية المولدة في الجزائر للفترة الزمنية (2017-2027) والمقدرة بالجيجاوات ساعي بهدف تحديد نسبة النمو المتوقع لهذه الفترة والاستعداد لمواجهة التحديات اللازمة في حال أثبتت التوقعات ذلك ، كما تم توقع سعة الحمل الأقصى لهذا النوع من الطاقة المقدر بالميغا واط ساعي ونسبة النمو خلال نفس الفترة.

جدول رقم (03-03): الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر للفترة (2017-2027)

	الطاقة المولدة		الحمل الأقصى	
السنة	ج. و. س	نسبة النمو%	م. و	نسبة النمو %
2017	72.898	10.0	14.493	12.8
2018	80.461	10.4	15.981	10.3
2019	88.678	10.2	17.592	10.1
2020	96.567	8.9	19.175	9.0
2021	103.708	7.4	20.589	7.4
2022	110.030	6.1	21.861	6.2
2023	116.425	5.8	23.134	5.8
2024	122.847	5.5	24.412	5.5
2025	129.366	5.3	25.710	5.3
2026	135.842	5.0	26.999	5.0
2027	142.217	4.7	28.268	4.7

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2027/2017-** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص29.

ألاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية للجزائر للفترة (2017-2027) سترتفع ولكن بمعدلات متناقصة، مما يفسر أن الطاقة المولدة مستقبلا ستتراجع إذ لم تتخذ الشركة التدابير اللازمة،

6. مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر: تم الاعتماد على البرنامج الوطني لتطوير امكانيات الطاقات المتجددة ومضاعفة كفاءتها من قبل الحكومة الجزائرية عام 2011، مرَ البرنامج بمرحلة تجريبية مخصصة لاختبار التقنيات المختلفة، تم تنفيذ المشاريع التجريبية من بينها محطة هجينة للطاقة بحاسي الرمل، محطة الطاقة الضوئية بغرداية ومحطة طاقة الرياح بأدرار.

نظرا للنتائج المشجعة لهذه المرحلة، استحداث مختلف الوسائل التكنولوجية وانخفاض تكاليف بعض الفروع المتعلقة بإنتاج الكهرباء كفرع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، الأمر الذي دفع بالقطاع الى إعادة النظر في البرنامج بهدف تعزيز الطموح في هذا المجال، بهدف زيادة القدرة الانتاجية للطاقة المتجددة الموجهة للاستهلاك الوطني كما توضحه أفاق الفترة (2015-2030).[17]

جدول رقم (03-04): مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر للفترة (2015-2030)

الطاقة / المرحلة	المرحلة01: 2015-2020	المرحلة 02: 2021-2030	الكلي
الخلايا الشمسية	3000	10575	13575
الرياح	1010	4000	5010
الحرارة الشمسية	-	2000	2000
التوليد المشترك	190	250	440
الكتلة الحيوية	360	640	1000
الحرارة الجوفية	05	10	15
الكلي	4525	17475	22000

المصدر: الاتحاد العربي للكهرباء والغاز، **كهرباء العرب – توقعات الطلب على الطاقة الكهربائية في الدول العربية للفترة 2017/2027-** ، مجلة دورية متخصصة صادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للكهرباء، العدد26، ديسمبر 2017، ص29.

يوضح الجدول أعلاه مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر أصبحت تستخدم مجموعة متنوعة من الطاقات على نطاق أوسع من الطاقة المتعلقة بالخلايا الشمسية وطاقة الرياح، بالإضافة الى إدخال الكتلة الحيوية (إعادة الرسكلة للنفايات) والطاقة الحرارية الجوفية التي أضحت تمثل صميم سياسات الطاقوية والاقتصادية في الجزائر، أما فيما يخص سعة الطاقة المقدرة لإنجاز المشاريع فيمكن توضيحها في النقاط التالية:

أ. سعة برنامج الطاقة المتجددة المطلوب انجازه لتلبية احتياجات السوق الوطنية خلال المرحلة 01 للفترة الممتدة 2015-2020 يقدر ب 4525 م. و، في حين قدرت المرحلة 02 للفترة الممتدة 2021 -2030 بسعة 17475م.و أي بمجموع كلي 22000 م. و؛

ب. يبلغ عدد محطات الطاقة المتجددة المنجزة حتى منتصف عام 2017 في الجزائر حسب تقرير الاتحاد العربي للكهرباء والغاز (24 محطة)، منها (23 محطة) توليد شمسية بقدرة (352 م. و)، بطاقة منتجة مقدرة بحوالي (470 ج. و. س) ومحطة واحدة بطاقة الرياح قدرها (10 م. و) قدرت طاقتها الإنتاجية (52 ج. و. س)؛

ت. تم الأخذ بعين الاعتبار في مجال الطاقات المتجددة خصوصيات كل منطقة كما هي موضحة في النقاط التالية:[18]

- **منطقة الجنوب:** تستهدف تهجين المحطات الموجودة نظرا لوفرة المساحات، القدرات الشمسية والرياحية الكبيرة، التي تميز المناطق وتجدر الإشارة أن منطقة أدرار مرشحة لأن تصبح قطب هام في مجال طاقة الرياح؛
- **منطقة الهضاب العليا:** تتركز امكانياتها في مجال أشعة الشمس والرياح مع امكانية اقتناء الأراضي؛
- **منطقة الساحل:** تتوقف على مدى توافر الأوعية العقارية مع استغلال الفضاءات كالأسطح، شرفات المباني وفضاءات أخرى غير مستعملة.

جدول رقم (03-05): توزيع الطاقة الشمسية حسب المنطقة

المنطقة / الاستطاعة	منطقة الساحل	منطقة الهضاب العليا	منطقة الجنوب
متوسط قدرة الشمس ساعة/ سنة	2650	3000	3500
متوسط الطاقة المتوفرة	1700	1900	2650
المساحة (%)	4	10	80

المصدر: دحماني فاطمة، عمراوي سمية، بوضياف سامية، **مساهمة الطاقة المتجددة في انتاج الكهرباء في الجزائر**، الملتقى الدولي حول استراتيجيات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول- جامعة البليدة02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 25-04-2018، ص04.

يوضح الجدول أعلاه أن َمنطقة الجنوب تتمتع بوفرة الإشعاع الشمسي نتيجة ارتفاع درجات الحرارة فيها حسب ما تظهره الاحصائيات، أذ بلغت فيها قدرة متوسط الشمس 3500 ساعة /سنة وقدر متوسط الوفرة فيها 2650 يغطي المساحة المستغلة بنسبة 80%، تحتل منطقة الهضاب العليا المرتبة الثانية حسب الاحصائيات الموضحة في الجدول والتي بلغ فيها متوسط قدرة الشمس 3000 ساعة/ سنة بمتوسط وفرة قدره 1900 بمساحة نسبتها 10%، أما منطقة الساحل فبلغ متوسط قدرة الشمس 2650 ساعة /سنة بمتوسط قدرة 1700 لنسبة مساحة مقدرة ب4% وهو ما يفسر أهمية القدرة الشمسية التي تتوفر عليها الجزائر وتعتمد عليها في انتاج الطاقة المتجددة كأحد الحلول الاستراتيجية المساعدة في الحفاظ على ثروات الأجيال القادمة باعتبارها متجددة من جهة وتساهم في تحقيق التوازن البيئي (طاقة نظيفة) من جهة أخرى، تم اعتمادها بناء على دراسات وأبحاث وهو ما يفسر وعي الشركة ويقظتها اتجاه البيئة المتغيرة باستمرار.

7. الربط الكهربائي للجزائر: ترتكز استراتيجية القطاع في مجال التعاون الدولي على أهمية القطاع للاقتصاد الوطني، الواجبات المالية والتكنولوجية المرتبطة بتطوره وأهم التحولات الدولية خلال السنوات الأخيرة وذلك عن

طريق تشكيل مجموعات اقليمية متكاملة تهتم بالبيئة وعولمة الاقتصاد، التي تخول للطاقة الدور المحرك في العلاقات الدولية للتعاون والاستقرار في مجال البترول، الكهرباء والغاز باعتبارهم من الرهانات البالغة الأهمية في تكوين علاقات أساسها توافق وتقارب المصالح بين المنتجين والمستهلكين على حد سواء.[19]

1. مشروع الربط الجزائر- اسبانيا

تم اعداد دراسة جدوى لعدة خطوط تعمل على التيار المستمر (DC) والتردد (AC) من أجل ربط شبكات الكهرباء بين الجزائر- اسبانيا بواسطة كابلين بحريين بسعة 1000م.و لكل منهما، أوضحت الدراسة أن تكاليف المشروع مرتفعة جدا بسبب طول المسار المقترح للكابلين، كما أن امكانية توفير التمويل للمشروع وطريقة استغلاله كخط منظم أو كخط تجاري غير واضحة وعليه عملت الجزائر على التفاوض مع المغرب للحصول على أحقية العبور للطاقة المولدة في الجزائر الى اسبانيا، من خلال خطي الربط القائمين مع اسبانيا. [20]

2. مشروع الربط الجزائر- ايطاليا

تمت دراسة مشروع لمد كابلين بسعة (500 م. و) من الشاطئ الجزائري الى جزيرة سردينيا ومنها يتم نقل الطاقة على الكوابل القائمة الى جزيرة كورسيك، يتطلب تنفيذ المشروع تقوية الشبكات القائمة في جزيرة سردينيا البالغ عمق مسارها حوالي(2000 م. و) وهو يمثل الحد الأقصى الذي يمكن تمديد الكوابل فيه.[21]

تصل كمية الغاز المضخة الى ايطاليا واسبانيا عبر عدة خطوط يمكن ابرازها في النقاط التالية:[22]

أ. خط الأنابيب عبر المتوسط (ترانسمد) هو خط أنابيب غاز طبيعي يسير من الجزائر عبر تونس الى صقلية وايطاليا وتم بناءه في فترتي 1978-1983 و1991- 1994؛

ب. خط أنابيب الغاز بين المنطقة المغاربية وأوروبا يصل طوله الى 1620 كلم يبدأ من الجزائر ويمر عبر المغرب الى اسبانيا؛

ت. في سنة 2011 أفتتح خط أنابيب مدغاز (**Medgaz**) ويمكنه نقل 8 بلايين متر مكعب سنويا بين ميناء بني صاف الجزائري ومدينة المرية الإسبانية ؛

ث. خط أنابيب غالسي الذي بني لنقل الغاز مباشرة الى شمال غربي ايطاليا لا يزال معلقا، حيث كان مخطط لتشغيله في سنة 2014 لكن لم يتم بعد تمويله.

3. مشروع الربط الكهربائي للجزائر مع دول المغرب العربي

يهدف هذا المشروع الى ربط الشبكات الكهربائية لكل من (ليبيا، تونس، الجزائر والمغرب) على جهد 400 كيلو فولت و220 كيلو فولت، حسب متطلبات واحتياجات هذه البلدان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-06): مشاريع الربط لدول المغرب العربي

خط الربط	موقف مشروع الربط

ليبيا- تونس	تم الانتهاء من تنفيذ مشروع الربط الكهربائي بين البلدين على جهد 220 (ك. ف) سنة 2004 وتم الالتزام بالتشغيل الإلتزامي، غير أنه ظهرت بعض المشاكل الفنية في التشغيل المتزامن وتم إعادة تجربة تشغيل الربط خلال النصف الأول من سنة 2010، الذي لم ينجح لأسباب تقنية، لذلك تم تغيير الأسلوب بحثا عن بدائل أخرى لخط الربط من اهمها التوصيل على التيار المستمر.
ليبيا- الجزائر	تم الانتهاء من انجاز الدراسة حول مشروع ربط ليبيا والجزائر.
تونس- الجزائر	تم تشغيل الخط على جهد 400 (ك. ف) بين البلدين في جويلية 2014.
الجزائر- المغرب	تم تشغيل المشروع على خطين يربطان بين سيدي بوسعيد (الجزائر) ومركز بوردي المغرب، حيث تم تشغيل الأول في سبتمبر 2009 والثاني في أفريل 2009.

المصدر: جميلة مطر، **الطاقة والتعاون العربي**- أبوظبي، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الإمارات، ديسمبر 2014، ص16.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المد العولمي أدى الى ظهور المنافسة والمنافسة جعلت الشركات تبحث عن مختلف الحلول واستحداث مختلف الأساليب والطرق التي تؤدي الى للوصول الى التميز عن باقي المنافسين سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ففي الجدول أعلاه ألاحظ انتقال الشركات من تقديم الخدمات على المستوى المحلي فيما يتعلق بربط شبكات الكهرباء والغاز الى المستوى الدولي، حيث أصبحت كل دولة تنافس الأخرى في عملية الربط الكهربائي.

V. تحليل النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

بعد جمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها باستخدام الدراسة التحليلية المتعلقة بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة واختبارها، سنتحقق في هذا الجزء من صحة الفرضيات أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

1. نتائج الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: تعتبر إدارة التميز من الأساليب الحديثة الأكثر نجاعة في تعزيز دور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في مجال تحقيق التميز.

تعكس هذه الفرضية مؤشرات المحور الثالث من الدراسة، حيث تظهر نتيجة تحليل مؤشرات الدراسة التحليلية التي تم استعراضها سابقا والتي أكدت لنا صحة هذه الفرضية والتي تعتبر فيها إدارة التميز من الآليات الحديثة التي ترتكز عليها الشركة في تصويب أدائها والارتقاء به نحو التميز، خاصة وأنها انتقلت من الاعتماد على الطاقة القابلة للزوال الى الطاقات المتجددة، فهي تعتبر نقلة نوعية في الشركة كأول خطوة نحو تحقيق التميز .

2. نتائج الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: يتطلب تميز الأداء مسايرة الأوضاع الجديدة التي تفرضها البيئة المحيطة والاستعداد للتكيف معها.

تعكس هذه الفرضية بعد التميز وانعكاساته على أداء الشركة نتيجة أن نظام التسيير المعتمد من قبل الشركة راجع الى أن الشركة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة ما يجبرها على الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الواقع الذي فرض على

الشركة تطبيق هذا النوع من الإدارة بشكل كبير في مجال نشاط الشركة ويعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في مجال تسييرها وهو ما تؤكده مراحل تطور الاتجاهات العامة لقطاع الكهرباء والغاز بداية من سنة 2000 الى غاية 2018 الأمر الذي يؤكد لنا صحة هذه الفرضية.

3. نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: تعمل إدارة التميز على نقل الشركة من طابعها التقليدي البسيط الى شركة أكثر تطور، سيطرة وتحكم في أنشطتها المتميزة كاستراتيجية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على العنصر الأخير من المحور الثالث الذي يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة حيث يوضح لنا استراتيجية القطاع في مجال التعاون الدولي على أهمية القطاع للاقتصاد الوطني، بالإضافة الى متابعة الشركة والرقابة على أدائها بالتفصيل الدقيق وهذا بهدف تطوير أدائها والتغلب على منافسيها في مجال تقديم خدماتها (الربط الكهربائي وعملية التصدير وذلك عن طريق تشكيل مجموعات اقليمية متكاملة تهتم بالبيئة وعولمة الاقتصاد) من أجل ضمان سيرورة نشاطاتها بكفاءة وفعالية.

IV. خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا أهمية الدور الذي يلعبه تميز الأداء في تفعيل وتحسين الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي ركزت عليها دراستنا، فهي تعتبر أحد العوامل المساعدة في رفع وتحسين وتيرة الأداء وتميزه، من خلال الآليات والطرق المعتمدة في ترسيخ إدارة التميز في الشركة.

1. النتائج:

أ. تزخر الجزائر بموارد ثمينة كالوقود الطبيعي، الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في مجال توليد واستغلال الطاقة الكهربائية، الأمر الذي ساهم في تعزيز أدائها ودفعه بشكل مستمر نحو تحقيق التميز ؛

ب. اظهرت الدراسة أن الجزائر تحتل مكانة هامة في مجال الطاقة الشمسية نظرا لتمتعها بحزام شمسي يساهم بشكل رئيسي في انتاج الطاقة المتجددة وهو ما يستدعي من الشركة تحسين جانب التسيير أكثر لاستغلال هذه الطاقة بكفاءة وفعالية؛

ت. رغم اتجاه الجزائر نحو الطاقات المتجددة الاَ أنها لم تعتمد عليها بشكل كلي، نظرا لاستمرارها في الاعتماد على الطاقات الأحفورية التي تستخرج من الأرض (القابلة للزوال) كالوقود الطبيعي، ديزل،...الخ وهذا ما قد يعرقل استراتيجيتها في تحقيق التميز؛

ث. اتجاه الجزائر نحو عملية الربط الكهربائي على المستوى الدولي كخطوة أولية نحو تحرير خدماتها والاتجاه نحو الميزة التنافسية على المستوى الدولي.

2. التوصيات:

أ. ضرورة استخراج واستغلال الطاقات الكامنة التي تساهم في انجاح الشركة وتميزها ؛

ب. ضرورة اختيار المورد البشري استنادا على مبدأ تكافئ الفرص ومدى قدرة الشخص على التأقلم في العمل وإتقانه، نظرا لاعتباره المورد الأهم في تحقيق التميز في الشركة، خاصة في مجال الطاقات المتجددة التي تتطلب وسائل وموارد أكثر فعالية؛

ت. ضرورة الحفاظ على الشروط والمعايير الدولية المعمول بها لتحقيق التميز؛

ث. الاهتمام أكثر بالموارد المتجددة التي تملكها الجزائر وحسن استغلالها؛

1. **IIV. الهوامش**ر التي كان لها أكثر تأثير على سلوك شراء عصير الفواكه من مفردات الدراسة هي صورة الغلاف بنسبة (84%)، المعلومات التي على الغلاف بنسبة(83%) وتصميم العبوة بنسبة(83%).

2. كما تبين تأثير بدرجة أقل لكل من خط حروف الكتابة (69%) والمادة المصنوعة منها العبوة (66%).

3. هناك ارتفاع واضح في نسبة بعض العناصر المؤثرة، حيث أولت مفردات عينة الدراسة اهتماما أكبر لوضوح تاريخ الصلاحية على الغلاف عند الشراء (74%)، ووضوح نوع فاكهة العصير (68%) وملاءمة حجم العبوة لاحتياجاتهم الشرائية والاستهلاكية (67%).

4. هناك اختلاف في نسبة تأثير عناصر التعبئة والتغليف باختلاف بعض العوامل الديموغرافية(السن، الجنس، الوظيفة) والعلامة التجارية.

5. كما استنتجنا إجمالا أن فئة الإناث والطلبة والفئتين العمريتين من (15) إلى (29) سنة هم الأكثر تأثرا بهذهالعناصركما تبين أيضا أن عبوات وأغلفة علامة "رويبة" هي الأكثر تأثيرا مقارنة بعبوات وأغلفة العلامات الأخرى.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العينة التي شملتها الدراسة ليست كبيرة (ليست تمثيلية) بما يكفي لتعميمها على باقي الولايات.

2. ركزت الدراسة على مستهلكي عصير الفواكه بولاية بومرداس، لذا يجب مواصلة اكتشاف تأثير عناصر تعبئة وتغليف عصير الفواكه في الولايات الأخرى، والأخذ بعين الاعتبار العوامل الديمغرافية الأخرى (الدخل، اختلاف المناطق الجغرافية، المستوى التعليمي...).

3. اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على عصير الفواكه، لذا يجب إجراء دراسات على سلع استهلاكية أخرى (سلع ميسرة).

II.الهوامش والإحالات:

1. باللغة العربية:

الكتب:

[1]علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص112.

المقالات:

1. خليدة محمد بالكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد 14، 2016، ص167.
2. سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، **تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد03، ديسمبر 2015، ص19.
3. محمد تقروت، كريمة فلاح، **نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة**، مجلة اقتصاديات المال والاعمالJFBE، المركز الجامعي ميلة، المجلد2، العدد1، 2016، ص115.
4. **العيداني الياس، مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد5، العدد1، جوان2019، ص170.**
5. **بلحاج فراجي، أحمد دن، بوشمال عبد القادر، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة موبليس الجزائر- مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد15، 01 مارس 2015، ص09.**

رسائل ماجستير:

1. الدويري غسان غريب سعد، **إدارة التميز في القطاع العام الأردني**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص31.
2. ايهاب عبد ربه سهمود، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFGM**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، 2013، ص11.
3. تغريد عيد الجعبري، **دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، قسم إدارة أعمال، 2009، ص32.
4. تغريد عيد الجعبري، **نفس المرجع السابق**، ص48.

3. تقارير سنوية:

1. مؤتمر الطاقة العربي العاشر، **الطاقة والتعاون العربي**، أبوظبي- الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2014، ص34.
2. مؤتمر الطاقة العربي العاشر، نفس المرجع السابق، ص35.
3. وزارة الطاقة، **السياسة الحكومية في مجال الطاقة**، الجزائر، أكتوبر 2015، ص13.
4. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **الظرف الاقتصادي والاجتماعي**، الجزائر، السداسي الأول2015،ص143.
5. وزارة الطاقة والمناجم، **حوصلة قطاع الطاقة والمناجم** ، الجزائر، (2005-2009)، ص16
6. حمزة حموشان، **النضال من أجل ديمقراطية الطاقة في المنطقة المغاربية**، مكتب شمال افريقيا، جويلية ، 2016، ص14.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد18، 8أفريل 2015، ص02.

2. باللغة الأجنبية:

1. Astrid puspaningrum, **The Effect of Market Orientation and innovation uncompetitive Advantages**, Research journal Of Brawijaya, Economics and Business faculty, volume4, Issue 4,year 2017,p551.
2. Emilia papulova, Zuzana papulova, **Competitive Strategy and competitive Advantages Of Small and Midsized Manufacturing Enterprises In Slovakia**, E-leader, Slovakia,2006, p03.
3. Victoria V. Prokhorova, Oksana N. Kolomyts, Alyona I. Nenasheva, Nickolay A. sholukha, **Logistics Management as a tool to Achieve Competitive Advantages Of The Enterprise Trade**, International Review of Management and Marketing , Issn: 2146-4405, 2016, p33.

4. مواقع الكترونية:

1. http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-11, 21:00.
2. http://www.arabfund.org/Data/site1 /2019-07-11, 21:05.