



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

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: مانجمنت وتسيير المنظمات
بعنوان

المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الجزائر
-حالة قطاع المحروقات-

من إعداد المترشح : محمد الأسود

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 06 أكتوبر 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ - جامعة ورقلة)	الأستاذ الدكتور/ صياغ أحمد رمزي
مشرفا ومقررا	(أستاذ - جامعة ورقلة)	الأستاذ الدكتور/ محمد حمزة بن قرينة
مناقشا	(أستاذ - جامعة الجزائر 3)	الأستاذ الدكتور/ مراد زايد
مناقشا	(أستاذ - جامعة ورقلة)	الأستاذ الدكتور/ قريشي محمد الصغير
مناقشا	(أستاذ - جامعة الأغواط)	الأستاذ الدكتور / مقدم عيبرات

السنة الجامعية: 2016/2017

شكر وعرهان

أأقدم بأخالص الشكر والإمأان إلى آخالق الكون والإنسان، واهب العقل واللسان ومعيننا على إنآاز هذا العمل الذي نأمل أن يلقي كل الإستحسان، كما أأقدم بالشكر والعرهان

إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد حمزة بن قرينة والدكتور إلباس بن ساسي

رئيس مشروع الدكتوراه على إتاحتها لنا هذه الفرصة

وكل عمال بورصة المناولة

وعمال قسم المناولة وقسم التوثيق بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الذين أكن لهم كل الجميل وأعجز عن الوفاء به.

كما أأقدم بالشكر إلى من قدم لي يد المساعدة والعون

في إتمام هذا الجهد خاصة أساتذتي

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور محددات المناولة في دفع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 87 مؤسسة أمرة تنشط بقطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة (2012/2014)، ومن أجل تحقيق ذلك حاولنا تناول أبعاد الموضوع انطلاقاً من تشخيص واقع المناولة وإنشاء الم ص م في الجزائر وصولاً إلى إختبار فرضيات الدراسة؛ وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن المناولة تعتبر بمثابة محفز لإنشاء المؤسسات الص م حيث وجد انه يوجد تأثير مباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الأمرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها، كما تبين أن أغلب المؤسسات الأمرة هي راضية على خدمات مناوليها وأن طبيعة المناولة في قطاع المحروقات بالدرجة الأولى هي مناولة سوق مع هيمنة واضحة لأنشطة الخدمات ويعتبر معيار الجودة هو المعيار الأساسي في إنتقاء الشركاء المناولين.

الكلمات المفتاحية: المناولة، الم ص م، إخراج الأنشطة، الإفراق، قطاع المحروقات، المؤسسة الأمرة.

Abstract:

This study aims to learn the role of parameters of subcontracting in encouraging the creation of small and medium-sized enterprises, through a study sample consisting of 87 ordering institutions operating in fuel sector in Algeria during the period (2012/2014). In order to achieve that, we tried to address the dimensions of the reality of subcontracting and SME in Algeria, and again to testing the study hypotheses. The results of the study showed that subcontracting is considered as an incentive for the creation of institutions, where there is a direct effect of the internal indexes of the small and medium contracting institutions. It was also revealed that most of the ordering institutions are satisfied of the services of its subcontractors and that the nature of subcontracting in the field of fuel is primarily a subcontracting market with a clear dominance of service activities and the quality standard is considered the fundamental standard in the selection of subcontracting partners.

Key words: subcontracting, SME, Outsourcing, Spin-off, fuel sector, ordering institution.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
I	الشكر.....
II	الملخص.....
III	قائمة المحتويات.....
IV	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الفصل الأول: واقع المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
3	المبحث الأول: الخلفية العلمية للدراسة "الدراسات السابقة".....
12	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
30	المبحث الثالث: واقع المناولة في الجزائر.....
الفصل الثاني: مدخل لعلاقات المناولة في ضوء الفكر المقاولاتي	
46	المبحث الأول: الفكر المقاولاتي.....
70	المبحث الثاني: مدخل لاستراتيجية المناولة.....
88	المبحث الثالث: النظريات والمقاربات الأساسية في تبسيط علاقة المناولة.....
الفصل الثالث: سيرورة وتنظيم علاقة المناولة	
110	المبحث الأول: سيرورة علاقة المناولة.....
128	المبحث الثاني: تنظيم عقود المناولة.....
141	المبحث الثالث: تطور المناولة إلى شراكة.....
الفصل الرابع: الدراسة ميدانية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات)	
157	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.....
163	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.....
183	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج.....
204	الخاتمة.....
209	المصادر والمراجع.....
215	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
جدول رقم (1.1)	مزايا المناولة حسب دراسة (Jean et Louis 2004).	6
جدول رقم (2.1)	يوضح تطور حضيرة المؤسسات ص.م. من 2001 إلى غاية 2014	13
جدول رقم (3.1)	يوضح تطور تعداد الم.ص.م. حسب تصنيف الطبيعة القانونية خلال السداسي الأول لسنتي 2013/ 2014.	14
جدول رقم (4.1)	يوضح توزيع المؤسسات العمومية على قطاعات النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2014.	15
جدول رقم (5.1)	يوضح توزيع المهن الحرة (الأشخاص الطبيعيين) حسب النشاط لسنة 2014.	17
جدول رقم (6.1)	يوضح نصيب الم.ص.م. الخاصة في استقطاب وتوظيف العمالة خلال السداسي الأول من سنتي (2013-2014).	18
جدول رقم (7.1)	يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2014.	19
جدول رقم (8.1)	تطور نسبة المؤسسات ص.م حسب قطاعات النشاط.	20
جدول رقم (9.1)	يوضح الولايات الأكثر استقطاب "للم.ص.م. في الجزائر خلال الفترة 2004-2012.	28
جدول رقم (10.1)	توزيع الم.ص.م حسب الجهات الجغرافية سنة 2013.	23
جدول رقم (11.1)	تطور الميزان التجاري الجزائري للسداسي الأول لسنتي 2013-2014	24
جدول رقم (12.1)	يوضح أهم المنتجات المصدرة خلال السداسي الأول لسنتي 2013-2014.	25
جدول رقم (13.1)	التوزيع العام للواردات لسداسي الأول لسنة 2014.	26
جدول رقم (14.1)	يوضح تطور مساهمات م.ص.م. في القيمة المضافة:	26
جدول رقم (15.1)	يوضح تطور ترتيب الجزائر في سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (2014-2015).	28
جدول رقم (16.1)	مقارنة لبيئة ممارسة الأعمال بين الجزائر وبعض الدول العربية.	28

29	يوضح ترتيب الجزائر فيما يخص إجراءات وإطلاق المشاريع لسنة 2015	جدول رقم (17.1)
40	يوضح التوزيع الجغرافي في الم.ص.م. الآمرة مارس 2010.	جدول رقم (18.1)
41	يوضح تموقع الم.ص.م الآمرة حسب الولايات الأولى حسب معطيات 2010.	جدول رقم (19.1)
42	يوضح تموقع ام.ص.م المعنوية المناولة والمنفذة للأعمال.	جدول رقم (20.1)
50	ملخص لأهم التعريفات عبر الزمن.	جدول رقم (1.2)
54	طبيعة العوامل الاجتماعية للمقاولاتية.	جدول رقم (2.2)
72	يوضح تطور خصائص المناولة عبر الزمن.	جدول رقم (3.2)
74	أهم التعريفات الواردة في القواميس والمعاجم.	جدول رقم (4.2)
80	يوضح دوافع أنواع المناولة لدى المؤسسة الآمرة	جدول رقم (5.2)
98	ملخص لتطور مفهوم إستراتيجية إخراج الأنشطة	جدول رقم (6.2)
105	يوضح نموذج الإفراق الساخن.	جدول رقم (7.2)
106	يوضح نموذج الأطراف البارد.	جدول رقم (8.2)
107	يوضح أشكال الم.ص. المحدث في إطار الإفراق.	جدول رقم (9.2)
114	يوضح معايير الانتقاء الخاصة من الطرفين.	جدول رقم (1.3)
144	يوضح الاختلاف بين المستويات الثلاث مع الشراكة.	جدول رقم (2.3)
149	جدول شرح بعض المفاهيم المتقاربة للإبتكار	جدول رقم (3.3)
163	يوضح متوسط اليد العاملة في المؤسسات الآمرة.	جدول رقم (1.4)
165	يوضح نسبة الميزانية المخصصة للمناولة حسب جنسية المؤسسة.	جدول رقم (2.4)
171	يوضح مستويات المناولة حسب عينة الدراسة.	جدول رقم (3.4)
177	يوضح مدى توافر مراحل تنظيمية لعلاقة المناولة.	جدول رقم (4.4)
182	مدى تطبيق معايير الأخلاقيات في علاقات المناولة.	جدول رقم (5.4)
184	مدى رضى المؤسسات الآمرة على بعض مؤشرات العلاقة.	جدول رقم (6.4)
191	يوضح اختيار معامل الارتباط (Pearson) بين عدد المؤسسات المناولة وعدد عمال.	جدول رقم (7.4)
191	يوضح اختيار معامل الارتباط بين نسبة الميزانية وتعداد المناولين.	جدول رقم (8.4)

192	معامل الارتباط الثنائي التسلسلي بين متغيري تعداد المناولين وطبيعة المناولة.	جدول رقم (9.4)
193	اختبار الارتباط بين متغيري توفر على شهادات خاصة بالجودة والنوعية وعدد المناولين.	جدول (10.4)
194	اختيار الارتباط بين المناولة الذاتية وتعداد المناولين.	جدول رقم (11.4)
194	اختيار الارتباط بين تعداد المناولين المتعاقد معهم ومعايير انتقائهم.	جدول رقم (12.4)
195	اختيار الارتباط بين تعداد المناولين ودرجة المناولة.	جدول رقم (13.4)
196	اختبار يوضح اختبار (T.Test).	جدول رقم (14.4)
197	أسلوب التحليل المستخدم في الانحدار المتعدد.	جدول رقم (15.4)
198	مخرجات نموذج خط الانحدار المتعدد.	جدول رقم (16.4)
202	يوضح توزيع البواقي.	جدول رقم (17.4)

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم
13	يوضح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001-2014 .	شكل رقم (1.1)
16	يوضح توزيع المؤسسات العمومية حسب الحجم على قطاعات النشاط خلال سنة 2014	شكل رقم (2.1)
16	تعداد المؤسسات ص.م. الخاصة حسب الشكل القانوني.	شكل رقم (3.1)
18	يوضح تطور نسبة التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي لسنتي الأول.	شكل رقم (4.1)
39	يوضح هيكل المؤسسات الأمرة في الجزائر.	شكل رقم (5.1).
43	يوضح الولايات المهيمنة في استقطاب الم ص م المناولة المعنوية في الجزائر خلال السداسي الأول لسنة 2009	الشكل رقم (6.1)
51	رسم توضيحي حول النظرة الشمولية للمقاولاتية مع أبعادها المختلفة.	شكل رقم (1.2)
54	يوضح العناصر الأساسية للمقاولاتية.	شكل رقم (2.2)
55	يوضح هرم الاحتياجات الإنسانية لماصلوا.	شكل رقم (3.2)
64	يوضح العوامل المؤثرة على إطلاق المشاريع الجديدة	شكل رقم (4.2)
69	يوضح مختلف مستويات المسؤوليات التي يتحملها المقاول.	شكل رقم (5.2)
77	يوضح تصنيف المناولة حسب B. Chaillou .	شكل رقم (6.2)
81	يوضح نموذج إتخاذ القرار حسب B. Chaillou 1978 .	شكل رقم (7.2)
83	يوضح نموذج إسناد الأعمال في إطار المناولة حسب: Power et al.	شكل رقم (8.2)
83	يوضح العناصر الأساسية لمرحلة التقييم الاستراتيجي.	شكل رقم (9.2)
87	يوضح نموذج إسناد الأعمال في إطار المناولة حسب: Wilson and Beulen: 2011	شكل رقم (10.2)
91	يوضح العوامل المتحركة في تكاليف الصفقات.	شكل رقم (11.2)
93	يوضح علاقة الوكالة في ضوء المقاربة التعاقدية.	شكل رقم (12.2)
99	يوضح تفسير استراتيجية الإخراج.	شكل رقم (13.2)
100	يوضح تطور إستراتيجية الإخراج حسب الأنشطة عبر الزمن.	شكل رقم (14.2)

101	يوضح أشكال وتصنيف إخراج الأنشطة.	شكل رقم (15.2)
106	يوضح أشكال وتصنيف إخراج الأنشطة.	شكل رقم (16.2)
108	يوضح الأطراف المتدخلة في علاقة المناولة.	شكل رقم (17.2)
111	يوضح معايير وسلم التنقيط الخاص بالمناولين.	شكل رقم (1.3)
115	يوضح تصنيف فئات المناولين من طرف المؤسسة الأمرة.	الشكل رقم (2.3)
116	المناولة المباشرة من المستوى الأول	شكل رقم (3.3).
117	يوضح الشكل الثاني من المستوى الأول.	شكل رقم (4.3)
118	يوضح المناولة بالدرجة الثانية.	شكل رقم (5.3)
118	يوضح المناولة من المستوى الثالث.	شكل رقم (6.3)
125	يوضح دورة حياة علاقة المناولة.	شكل رقم (7.3)
126	يوضح مراحل نضج العلاقة بين الطرفين.	شكل رقم (8.3)
129	يوضح دورة حياة العقد	شكل رقم (9.3)
144	يوضح مختلف عناصر الشراكة.	شكل رقم (10.3)
146	يوضح تسلسل مراحل الابتكار	شكل رقم (11.3)
153	شكل نموذجي تصوري لتحويل المناولة إلى شراكة في ضوء الإبتكار.	شكل رقم (12.3)
156	يوضح الخطوات الرئيسية لدراسة الميدانية.	شكل رقم (1.4)
160	يوضح توزيع المؤسسات الأمرة على فروع النشاط.	شكل رقم (2.4)
161	يوضح توزيع العينة من حيث التجمع المؤسساتي.	شكل رقم (3.4)
162	يوضح توزيع العينة من حيث الجنسية.	شكل رقم (4.4)
164	توزيع اليد العاملة على مختلف فروع النشاط حسب الجنسية	شكل رقم (5.4)
166	المخطط الصندوقي لنسبة الميزانية المخصصة للمناولة.	شكل رقم (6.4)
167	يوضح طبيعة ونوع المناولة	شكل رقم (7.4)
168	طبيعة ونوع المناولة حسب فروع النشاط	شكل رقم (8.4)
169	يوضح نسبة قطاعات الأنشطة المخرجة	شكل رقم (9.4)
170	يوضح انطلاق المناولة حسب فروع النشاط.	شكل رقم (10.4)

172	يوضح درجة ومستوى المناولة في قطاع المحروقات.	شكل رقم (11.4)
173	مخطط هيستوغرام يوضح تعدادا المناولين لكل مؤسسة.	شكل رقم (12.4)
174	متوسط تعدادا المناولين لكل مؤسسة آمرة حسب الجنسية.	شكل رقم (13.4)
175	شكل بياني يوضح أصناف المناولين	شكل رقم (14.4)
176	يوضح تركز مؤسسات المناولة.	شكل رقم (15.4)
178	يوضح مدى توافر المؤسسات الآمرة على إجراءات تنظيمية لعلاقة المناولة وفقا لجنسيتها.	شكل رقم (16.4)
179	يوضح طريقة التواصل بين أطراف العلاقة.	شكل رقم (17.4)
180	يوضح المعيار الأساسي لاختيار المناول المناسب.	شكل رقم (18.4)
181	يوضح مدى طلب المؤسسات الآمرة شهادات معايير خاصة لانتقاء مناولين	شكل رقم (19.4)
181	يوضح مدى معرفة المؤسسات الآمرة بعروض المناولة المحلية.	شكل رقم (20.4)
183	يوضح مدى رضى المؤسسات الآمرة على المناولين.	شكل رقم (21.4)
185	يوضح مدى رضى المؤسسات الآمرة على مختلف مؤشرات العلاقة.	شكل رقم (22.4)
200	رسم بياني يوضح التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية.	شكل رقم (23.4)
201	يوضح انتشار توزيع البواقى.	شكل رقم (24.4)

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان الملحق	رقم
216	جدول معادلة ألف كروميخ. SPSS ₂₀	الملحق رقم (01)
216	جدول توزيع العينة على فروع النشاط. SPSS ₂₀	الملحق رقم (02)
217	جدول وصف العينة من حيث التجمع المؤسسي. SPSS ₂₀	الملحق رقم (03)
217	جدول وصف العينة من حيث الجنسية. SPSS ₂₀	الملحق رقم (04)
217	جدول نسبة الإستجابة حول نسبة الميزانية المخصصة للمناولة . SPSS ₂₀	الملحق رقم (05)
218	جدول فترة وتاريخ انطلاق المناولة في قطاع المحروقات SPSS ₂₀ .	الملحق رقم (06)
219	جدول عدد المؤسسات المناولة لكل مؤسسة آمرة SPSS ₂₀ .	الملحق رقم (07)
219	جدول أصناف المؤسسات المناولة . SPSS ₂₀	الملحق رقم (08)
220	جدول تركز وموقع المؤسسات المنفذة . SPSS ₂₀	الملحق رقم (09)
220	جدول معايير إختيار وانتقاء المناولين . SPSS ₂₀	الملحق رقم (10)
220	جدول مدى طلب المؤسسات الأمرة بشهادات تثبت الخبرة والنوعية . SPSS ₂₀	الملحق رقم (11)
221	جدول مدى معرفة المؤسسات الأمرة لعروض المناولين المحليين. SPSS ₂₀	الملحق رقم (12)
221	جدول مدى رضى المؤسسات الأمرة على المناولين . SPSS ₂₀	الملحق رقم (13)
221	جدول يوضح اختبار معامل الارتباط Pearson بين عدد المناولين وعدد العمال بإبعاد تأثير جنسية المؤسسة . SPSS ₂₀	الملحق رقم (14)
222	جدول يوضح اختبار معامل الارتباط Pearson بين عدد المؤسسات المناولة ونسبة الميزانية المخصصة لأعمال المناولة	الملحق رقم (15)
222	جدول ملحق الوصفي لمعادلة الانحدار المتعدد . SPSS ₂₀	الملحق رقم (16)
223	جدول الارتباط الجزئي لمعادلة بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع	الملحق رقم (17)
224	استمارة الاستبيان	الملحق رقم (18)

مقدمة

تمهيد

لطالما هيمن خيار التوجه نحو إنشاء المؤسسات الكبيرة على الفكر الاقتصادي لفترة طويلة من الزمن، وقد كان هذا التفضيل نابعا من قناعة قدرة هذا النوع من المؤسسات على توفير قاعدة صناعية وبنية تحتية واسعة وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما بوأها مكانة متميزة في أغلب القرارات السياسية في كل بلدان العالم وذلك لفترة طويلة من الزمن، وفي نهاية القرن العشرين ومع تطور الظروف الاقتصادية وبرز العديد من الأسواق الجديدة وزيادة حدة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية الكبرى حيث أصبح من الضروري التركيز والاهتمام أكثر بنشاط المؤسسة الرئيسي، ومن هذا المنطلق بدأ البحث والتفكير في إيجاد سبل كفيلة لتبسيط عمليات الشركات الكبيرة من خلال إسناد الأعمال الأخرى للغير في إطار علاقة قانونية.

غير أن التغيرات الكبيرة والكثيرة التي حملتها نهاية القرن الماضي نحو تفضيل وقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أصبحت هذه الأخيرة ميزة اقتصاديات دول العالم خاصة المتقدمة منه، حيث أعتبرت حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة مع بداية القرن الحالي حيث أصبح النظام المقاولاتي القاعدة التي يمكن أن يقوم عليها كل نجاح إقتصادي واجتماعي، فالمؤسسات الكبرى التي نراها اليوم هي في الأصل مؤسسات صغيرة ومتوسطة استطاعت بطريقة ما أن تحقق نجاحا باهرا في أغلب الأحيان، خاصة لما تتميز به هذه الأخيرة من خصائص كقابليتها للتكيف ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة من خلال توفيرها لفرص التكامل مع الصناعات الكبيرة وهو ما يطلق عليه بالمناولة والتي تعمل على إمداد هذه المؤسسات الكبيرة بما تحتاج إليه وبشكل يسمح لها بالتواجد في معظم المجالات.

وفي هذا المجال نجد الكثير من المؤسسات ارتقت سواء كانت المؤسسة أمرة أو مناولة ولكن أيضا نجد العديد من المؤسسات الكبرى فشلت وذلك بسبب سوء اتخاذ قرار في اختيار إخراج نشاط محدد أو ربما بسبب إسناده إلى مناوول غير مناسب؛

طرح الإشكالية

في ضل التحديات الحالية تعد عملية إخراج الأنشطة على المستوى المحلي بمثابة الباعث الأساسي لتطور حركية وتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من قطاعات النشاط خاصة في قطاع خدمات المحروقات حيث طالما ارتبطت ديناميكية المناولة بهذه العلاقة، وفي ظل ما سبق يمكن طرح الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة كما يلي:

ماهية محددات وواقع علاقات المناولة في الجزائر وهل يمكن أن تؤدي دورا حقيقيا في دفع ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات؟

تقودنا الإشكالية المطروحة الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- 1- ما هو واقع المناولة والعمل المقاولاتي في الجزائر؟ وماهية محددات المناولة لدى المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات؟
- 2- ما مدى رضی المؤسسات الآمرة على الأعمال المقدمة من طرف المناولين؟
- 3- ما مدى قوة العلاقة بين محددات المؤسسات الآمرة وتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة؟
- 4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعداد المناولين بين المؤسسات الوطنية والأجنبية؟
- 5- ما مدى تأثير محددات المناولة الداخلية على التنبأ بتعداد المؤسسات الص والم المناولة؟

فرضيات الدراسة:

وحتى يتسنى لنا الإجابة على إشكالية وأسئلة الدراسة نحتاج الى وضع واختبار الفرضيات التالية:

- 1- يتكون نسيج الم المناولة في قطاع المحروقات من مزيج بين المؤسسات؛
- 2- أن أغلبية المؤسسات الآمرة غير راضية على خدمات المؤسسات الآمرة؛
- 3- يوجد علاقة قوية بين محددات المؤسسات الآمرة وتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة؛
- 4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعداد المناولين بين المؤسسات الوطنية والأجنبية؛
- 5- المحددات الداخلية للمؤسسات الآمرة تؤثر بشكل كبير على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي دعتنا الى إختيار هذا الموضوع منها ما يدخل ضمن المبررات الذاتية وأخرى موضوعية والتي نوردها فيما يلي:

- 1- مواصلة البحث في مجال الفكر المقاولاتي وإعتبار الموضوع ضمن ولب مجال التخصص؛
- 2- قلة الأعمال والأبحاث الأكاديمية حول موضوع المناولة في بلادنا وعدم وجود دراسات تصب في بناء العلاقات بين المؤسسات الكبرى والصغيرة والمتوسطة؛
- 3- يعود إختيار الموضوع بالدرجة الأولى الى معرفة مدى مساهمة قطاع المحروقات في دفع وتنمية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- 4- يعتبر موضع المناولة في قطاع الطاقة من المواضيع الحساسة والتي لا زالت بحاجة الى المزيد من الدراسات والأبحاث التطبيقية خاصة في الجزائر التي تعتمد على قطاع المحروقات بالدرجة الأولى؛
- 5- الاهتمام والميل الشخصي بمواضيع إدارة العلاقات بين المؤسسات والفكر المقاولاتي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج وهي:

1. رصد مختلف محددات المناولة في قطاع المحروقات؛
2. تسليط الضوء على مسيرة المناولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
3. تحليل وتقدير مدى قوة العلاقة بين المؤسسات الأمرة والمناولة العاملة في قطاع المحروقات؛
4. بحث ومناقشة الأسباب التي تقف عائقا في علاقة المناولة؛
5. تحديد مفاهيم علاقة المناولة من وجهة المؤسسات الامرة؛
6. إضافة لبنة جديدة في مجال البحوث الهادفة الى تحسين النمط الاستراتيجي للعلاقات بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة المتوسطة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية بحثنا في كونه يشخص أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم في الساحة الاقتصادية الجزائرية والمتداولة بين الباحثين ومقرري السياسة التنموية على حد سواء، كما يعتبر موضوع المناولة من أحد المواضيع التي لقيت إهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال على المستوى العالمي خاصة في اليابان، الوم الأمريكية، أوربا حيث اظهرت نتائج تطبيق استراتيجية إخراج الأنشطة نتائج مذهلة على المستوى الإنتاجية، التكلفة، الوقت وجودة المنتج.

حدود الدراسة:

ليس هناك حد فاصل بشكل قطعي للمشكلات البحثية في العلوم الاقتصادية والإدارية فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد مكاني وزماني وموضوعي وهذا الامتداد له أثره على الباحث والقارئ معا ويمكن تلخيص حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

من أجل معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة تم الاهتمام بجميع المواضيع المرتبطة بصفة مباشرة بموضوع المناولة من الناحية النظرية والتاريخية وذلك سواء من وجهة المؤسسات الأمرة أو المناولة.

الحدود المكانية:

مست الدراسة الميدانية المؤسسات الأمرة العاملة في قطاع المحروقات والمتواجدة في الجزائر سواء كانت وطنية أو اجنبية.

الحدود الزمانية:

غطت الدراسة الثلاث سنوات الأخيرة لاعداد البحث أي سنوات 2012\2013\2014 أما عينة البحث فقد مست المؤسسات التي مارست علاقة مناولة خلال العقود الثلاث الماضية، وذلك من أجل تحديد الفروقات في تعداد العلاقات الممارسة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة حسب الخبرة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

نعتمد في هذه الدراسة على التكامل المنهجي حيث كل منهج ينير لنا جانب من جوانب البحث، حيث نجد أن المنهج الوصفي يتيح لنا الاطلاع على مختلف البحوث والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، كما نتطرق للمنهج التاريخي من خلال التعرض إلى مراحل تطور المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء الفكر المقاولاتي وذلك لما يتميز به هذا المنهج من الناحية النظرية والبعد الايديولوجي، إضافة إلى المنهجين السابقين نستعين بالمنهج التحليلي الإحصائي نظرا لما يقدمه هذا المنهج من تحليل مختلف النشريات والمعطيات الإحصائية للاستبيان معتمدين في ذلك على بعض البرامج الإحصائية مثل SPSS و Excel وهو ما يسمح لنا بتقديم الاستنتاجات حول إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وديناميكية المناولة لدى المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.

هيكل الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها وإختبار فرضياتها، قمنا بتقسيم الدراسة الى أربعة فصول:

الفصل الأول:

تطرقنا في الجزء الأول من هذا الفصل إلى عرض ومناقشة مختلف الدراسات السابقة في الموضوع بالإضافة إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أما في الجزء الثاني قدمنا فيه واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ أما في الجزء الأخير فقد ركزنا فيه حول دراسة وتحليل لواقع المناولة في الجزائر من خلال عرض مختلف الهيئات والقوانين المنظمة لهذه العلاقة وفق التطور التاريخي للاقتصاد الجزائري.

الفصل الثاني:

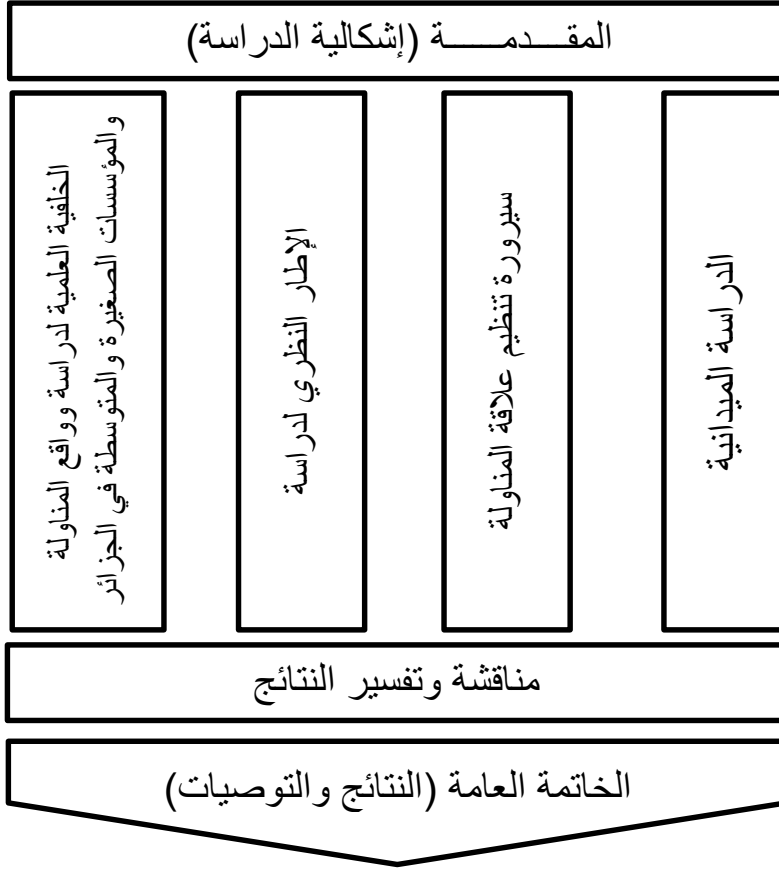
فقد ركزنا في هذا الفصل على تقديم الإطار النظري للدراسة حيث في الجزء الأول عرضنا فيه تطور الفكر المقاولاتي وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم والابعاد الرئيسية للمقاولاتية وصولاً إلى سيرورة عملية المقاول والخصائص والسمات الأساسية للمقاول المسؤول عن هذه العملية، أما في الجزء الثاني فهو عبارة عن مدخل إستراتيجي لعلاقة المناولة حيث تطرقنا فيه إلى مختلف تعاريف ودوافع وأشكال نماذج العلاقة وقرار مناولة الأنشطة لدى المؤسسات الأمرة، أما الجزء الأخير من هذا الفصل فقد تطرقنا فيه إلى مختلف النظريات والمقاربات الأساسية التي تدخل في شرح وتبسيط علاقات المناولة بين المؤسسات الأمرة والمنفذة.

الفصل الثالث:

في هذا الفصل تطرقنا لأهم المحددات المرتبطة بسيرورة وتنظيم علاقة المناولة حيث عاجلنا في الجزء الأول طرق اختيار المناول المناسب واسبس وطبيعة علاقة المناولة ودورة حياتها بين المؤسسة الأمرة والمناولة، أما في الجزء الثاني فتطرقنا إلى عرض مختلف أنواع عقود المناولة المبرمة بين الأطراف وشرح وتفسير مختلف النقاط والبنود الأساسية الموجودة في أغلب العقود أما في الجزء الأخير فتعلق بدراسة تطور علاقة المناولة إلى شراكة في ضوء الابتكار.

الفصل الرابع:

في هذا الفصل التطبيقي قمنا أولاً بتقديم العينة محل الدراسة من خلال عرض أهم مواصفاتها وخصائصها إضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، أما في الجزء الثاني قمنا بعرض نتائج الدراسة التطبيقية المتوصل إليها مع تقديم تحليل وتفسير أولي لهذه النتائج وذلك من خلال عرض مؤشرات ونتائج المحددات العامة ونتائج طرق تنظيم العلاقة بين المؤسسات الأمرة والمناولة في قطاع المحروقات، أما في الجزء الأخير من هذا الفصل قمنا بمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال تحليل وتقييم مدى رضی المؤسسات الأمرة على خدمات المناولين بالإضافة إلى إجراء تحليل إحصائي لمحددات الارتباط بين المتغيرات وهو ما سمح لنا في الأخير بتحديد نموذج إحصائي لتقدير وقياس والتنبؤ بتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة إنطلاقاً من المحددات العامة للمؤسسات الأمرة.



الفصل الأول:

واقع المناولة والمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الجزائر

تمهيد

إن موضوع المناولة في ضوء العمل المقاولاتي أصبح اليوم محل إهتمام واسع وكبير سواء من طرف الباحثين الاقتصاديين أو من طرف الدولة وذلك بسبب مكانة هذه المؤسسات الصغيرة المناولة بإعتبارها المحرك الرئيسي في تحريك عجلة التنمية وتحقيق الاستقرار والتوازن الاقتصادي بالإضافة إلى كونها مزود للمؤسسات الكبرى بأغلب حاجياتها ومتطلباتها الأساسية وهو ما يطلق عليه بالصناعات المغذية والتي تعمل على امداد هذه المؤسسات بكل ما تحتاج إليه وبشكل يسمح لها بالتواجد في كل الأنشطة وفي شتى المجالات، لذلك سنحاول في المبحث الأول من هذا الفصل إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناولة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والأدوات المستخدمة في التحليل، أما في المبحث الثاني سنحاول تسليط الضوء على واقع إنشاء المؤسسات الص م والعمل المقاولاتي في الجزائر، أما في المبحث الثالث نستعرض واقع المناولة مع إجراء تحليل شامل ودقيق لوضعية المناولة مع إبراز أهم مميزاتها وخصائصها في الجزائر.

المبحث الأول: الخلفية العلمية للدراسة "الدراسات السابقة".

تم إحصاء العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية سواء في موضوع المناولة أو موضوع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن تبقى قليلة هي الأبحاث التي ربطت العلاقة بين الموضوعين ومن أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة نذكر:

المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية.

1-دراسة(B. CHAILLOU. 1978)¹

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطرقت لعلاقة المناولة بصفة مباشرة والتي عاجلت العديد من المواضيع ولعل أهمها هو مكانة المناولة في سياسة المؤسسة وهذا على المستوى الجزئي أما على المستوى الكلي فقد قام الباحث في هذه الأطروحة بدراسة شاملة تقييمية لوضع المناولة في فرنسا، كما قسمت هذه الدراسة إلى جزئين الجزء الأول وفي مقدمته خصصه لعرض مختلف نماذج المناولة (نموذج العمل، نموذج السوق والمؤسسة الآمرة، نموذج الوقت)، إضافة إلى دراسة تشابك وتركيبية قرار المناولة في السياسة العامة من الناحية الاستراتيجية، وفي نفس إطار الجزء الأول تعرض إلى المشاكل التي قد تظهر أثناء تجسيد علاقة المناولة في الإطار التنظيمي للمؤسسة الآمرة وركز الباحث كثيرا على معايير وشروط انتقاء واختبار الشريك الأمثل وانعكاساته على المناولة، أما الجزء الثاني حاول الباحث تقييم وضع المناولة في فرنسا من خلال التطرق إلى مختلف تسهيلات التبادل (بورصات المناولة، مراكز المناولة،... إلخ) إضافة إلى مختلف القوانين المتحركة في هذا النوع من العلاقات بفرنسا.

2-دراسة(J. Benguerel 1989)²

تمحور موضوع هذه الدراسة حول استراتيجية المناولة لدى المؤسسات المصغرة، وتطرق في هذه الأطروحة إلى مكانة المناولة والمؤسسات الصغيرة الصناعية ودورها في التنمية الاقتصادية في سويسرا حيث يركز في القسم النظري على مجموعة من المفاهيم النظرية من خلال عرض مختلف التعريفات للمناولة والمؤسسات المصغرة الصناعية المتداولة في كثير من الدول المتقدمة بالإضافة إلى عرض مختلف نماذج المناولة ومدى تأثيرات التطور التكنولوجي في قرار عمليات المناولة أما في جزء الدراسة التطبيقية فقد أجرى الباحث دراسة مقارنة بين 45 مؤسسة مصغرة من سويسرا و32 مؤسسة مصغرة أخرى مقاطعة بيريتاني الفرنسية من خلال توجيه استبيان شامل يحتوي على:

¹B.CHILLOU. La sous-Traitance élément Intégré De la Politique de l'entreprise, Thèse de doctorat d'état ès Sciences Economiques : Université de Lyon 2 ; septembre 1978

²J –Benguela : Stratégies des PMI Sous-Traitantes Etude Comparaitre La Bretagne et Conton De Neuchâtel Thèse de doctorat es sciences économiques Université de Neuchâtel 1989.

- 1- عرض للمؤسسة والسيرة الذاتية للمقاول؛
- 2- مدى الاستعانة بالمصادر الخارجية أثناء عملية المناولة؛
- 3- الأهداف من وراء عملية المناولة؛
- 4- التوجه التكنولوجي للمؤسسة؛
- 5- البيئة التنافسية والإستراتيجية المتبعة من المؤسسة؛
- 6- قياس أداء المناولة.

وقد توصل الباحث في الأخير إلى العديد من النتائج وأوجه الشبه والاختلاف بعد تحليله للأنشطة المستهدفة في التجريبتين حيث أظهرت نتائج تفضيل التجربة السويسرية لشركات من نوع SARL فيما كان توجه المؤسسات الفرنسية إلى اختيار مزيج وعدة أنواع وأشكال قانونية مختلفة، فيما يتبين أيضا أن 59,4% من أصحاب المؤسسات الفرنسية لم يتجاوز 45 سنة بينما سن أصحاب المؤسسات السويسرية قد تجاوز 46 سنة وذلك بنسبة قدرت ب60% من إجمالي العينة، إضافة إلى ذلك وجد الباحث تركيز أصحاب المؤسسات السويسرية على جودة الخدمات المقدمة للمؤسسات الآمرة، فيما ركزت نظيرتها الفرنسية على التنافس في الأسعار كخيار استراتيجي في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمؤسسات الآمرة.

3-دراسة (Y.Drolet 1992)¹

حاول الباحث دراسة شكل ونموذج علاقات المناولة بين المؤسسات الآمرة والمنفذة وتطرت الدراسة إلى عرض الأسس النظرية لمختلف أنواع العلاقات المناولة من خلال التعرف على مختلف العلاقات التي تربط المؤسسات مع بعضها البعض داخل مقاطعة "كيبك" الكندية، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين عملية المناولة، واختار الباحث هنا عينتين من المؤسسات العملاقة المتخصصة في إنتاج البرامج والشرائح المعدنية والإلكترونية للحاسوب، وفي النهاية توصل الباحث إلى ثلاثة أنواع من العلاقات التي تميز بها هذا القطاع الناجمة عن المناولة من طرف المؤسسة الآمرة، وهي علاقة تأديبية وذلك من خلال التخلي المؤقت على المؤسسة المناولة أو المنفذة والنوع الثاني هي علاقة انتقامية من خلال التخلي النهائي على المؤسسة المناولة وقد تتابعها قضائيا في بعض الأحيان في هذا النوع أما النوع الثالث والأخير هي علاقة ثقة متبادلة ما بين الطرفين، وكما توصل الباحث إلى العناصر المؤثرة على هذا النوع من العلاقات وهي:

- توحيد القياس؛
- التكنولوجيا المستعملة؛
- درجة المخاطر المتوقعة؛

¹Yves –Drolet : Modelé de relations en sous-Traitance : La vision de preneur d'ordres université du Québec canada ,1992.

- نتائج تقرير الأعمال؛
- ثقافة المؤسسة والجانب الاجتماعي؛
- درجة تعقيد المنتج أو الخدمة المقدمة.

وعلى أساس هذه العناصر تم قياس مدى قوة العلاقة في دراسة الحالة المقارنة ما بين الشركتين، مهما في ذلك عنصرا مهما وهو الابتكار في تحديد نوع العلاقة كونه عاملا وعنصرا مهما وفعالا في هذا القطاع بالذات، كما أوضح الباحث العديد من أوجه الاختلاف والشبه ما بين المؤسستين في علاقة المناولة والتي اتضح بأن المؤسسة الأمرة هي التي تتبنى سياسة السيطرة المطلقة من خلال التخطيط للمؤسسات المناولة نيابة عنها، ويظهر جليا في التحكم في وحدة البحث والتطوير، ونجد أيضا من بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، هي لجوء المؤسسات الأمرة إلى بعض الأساليب الانتهازية كالضغط أحيانا أو معاينة المناول من خلال التحلي عنه بصفة مؤقتة لعدم حصولها على المعلومات أو بالتخلي بشكل الكلي نتيجة عدم تماثل المعلومات المتكرر أكثر من مرة، وفي الأخير طرح الباحث نموذج مبسط علاقة المناولة في هذا القطاع بكندا بناء على أساس عينة الدراسة.

4-دراسة (M Frank 1994).¹

قام الباحث بدراسة علاقة المناولة في السوق العمومية والتي كانت حسب رأيه أنها ظاهرة معقدة من ناحية العلاقة بين مختلف المتعاملين والشركاء الاقتصاديين في فرنسا، وذلك من خلال عرضه لمختلف النصوص القانونية المنظمة للمناولة منذ سنة 1975 إلى غاية 1994، قبل أن يتطرق إلى دراسة واقع المناولة في السوق الأوروبية والتي كانت تتخبط ما بين الرأسمالية والاشتراكية في تلك الفترة حسب رأيه، كما ركز الباحث على جانب دور السلطة القانونية في توجيه وتحديد نوع العلاقات بين المتعاملين الاقتصاديين، كما فصل الباحث في مجالات المناولة بالسوق العمومية وشروطها ودور الدولة في عملية المتابعة والمراقبة، والذي اعتبرت بأن عقد المناولة هو عقد متتابع ومتعاقب للعقود الأخرى، وأظهر أن التشريع الفرنسي رجع في تحليله لقانون المناولة في السوق العمومية إلى قانون التعهدات وقانون التنازل عن الديون، كما تطرق الباحث إلى دور القانون في المعالجة المالية وطرق الدفع بعد أن تعرض إلى الشروط والوثائق اللازمة للحصول على عقد مناولة من مؤسسة أمرة عمومية، أما في الأخير عرض مختلف العقوبات التي تعرض لها المناول جراء إخلاله أو جهله بالقواعد التطبيقية لعقود المناولة.

¹Frank Moderne : La sous-Traitance des Marchés Publiques DALLAS ,1995

المطلب الثاني: الدراسات الحديثة.

1-دراسة (André et Jean Louis 2004)¹.

هي دراسة منظمة تحت رعاية ONUDI واعتبرت كأول دراسة حديثة شاملة حول المناولة العالمية، حيث حاول الباحثان الإجابة على مدى تأثير المناولة الدولية على المؤسسة بالدرجة الأولى ثم على سوق العمل بدرجة أقل، وهل هي علاقة رابح رابح ما بين الدول المتقدمة والدول النامية، وللإجابة على هذا التساؤل اختار الباحثان 14 مؤسسة أمرة عالمية من دول الشمال وتضم كلا من الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، سنغافورة، فرنسا هولندا، ألمانيا، بريطانيا، أما المؤسسات المنفذة أو المناولة هي من دول الجنوب وتضم كلا من (كوستاريكا، الهند، بارغواي، سلوفاكيا، سيريلانكا وأورغواي).

وجاءت نتائج الدراسة إيجابية إلى حد ما حيث كانت في جميع الحالات كانت علاقة منفعية متبادلة لكلا الطرفين والجدول الموالي يوضح النتائج الإيجابية لكل طرف.

جدول رقم (1.1): مزايا المناولة حسب دراسة (André et Jean Louis 2004).

مزايا المناولة الدولية للمؤسسة المناولة	مزايا المناولة الدولية للمؤسسة الآمرة
- ظهور وخلق فرص إضافية جديدة؛ - زيادة إيرادات المؤسسات المناولة؛ - تحسين وترقية مستوى التكنولوجيا لدى المناولين؛ - توسيع شبكة العملاء من خلال دخول أسواق عالمية جديدة.	- الحفاظ على الوظائف القائمة وإنشاء فرص عمل جديدة؛ - تحسين القدرة على المنافسة؛ - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ - الحصول على مواد خام بأقل التكاليف وأكثر جودة؛ - التحسين من قيمة المنتج النهائي.

المصدر: من إعداد المترشح.

وأظهرت النتائج أيضا أن 62% من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المناولة (المنفذة) غير متوفرة في بلد المؤسسات الآمرة، وأن 50% من المنتجات النهائية للمؤسسات الآمرة يعود إلى موطنها الأصلي في دول الشمال لتركيبة النهائي.

¹Jean-Louis et André : La sous-Traitance internationale ou délocalisation .ONUDI .Vienne 2004.

2-دراسة (Trime-Lise and Al 2006)¹.

قام فريق البحث في هذه الدراسة بإجراء دراسة مقارنة لعقود المناولة في قطاع بناءات وتشبيد السفن في كلا من الصين ومنافستها النرويج وإنجلترا، حيث عالج الباحثين في قسمها الأول واقع صناعة السفن في الصين بدءاً من القرون الوسطى وصولاً إلى القرن الواحد والعشرين، أما في الجزء الثاني فاما بتقديم عرض لأهم شركة صينية CSSC والتي استحوذت على حصة الأسد حيث فاق إنتاجها 60% من الإنتاج الإجمالي لسفن بالصين أما في الجزء الأخير من الدراسة فقد خصص إلى شرح مفصل لعلاقات المناولة بصفة عامة وقطاع السفن بصفة خاصة، وركز الباحثين في هذا القسم في البحث على مختلف المفاهيم والتشريعات التي في كلا ن البلدان الثلاث، وقد تطرق في هذا الجزء إلى مختلف أنواع النزاعات التي قد تطرأ ما بين المؤسسات الأمرة والمناولين نتيجة العيوب التي تظهر في أجزاء وقطع المناولة والتي غالباً ما يتبرأ منها هذه الأخيرة صانعي السفن (المؤسسة الأمرة) ويحملون المؤسسات المناولة مسؤولية العيوب التي قد تظهر ما بعد البيع، وهو ما ينتج عنه تكاليف إضافية وفي بعض الأحيان تعويضات بمبالغ خيالية لصالح مؤسسات النقل البحري العالمية ومالكي السفن، وهذا ما يشكل النزاع الدائم بين المؤسسة الأمرة والمنفذة، مما جعل البحث عن نموذج موحد لعقد المناولة يوضح من خلاله مسؤوليات كل طرف، ويسوى النزاعات أمراً ضرورياً، وللوصول إلى النموذج خاص بصانعي السفن الصينية لحل المشاكل الواردة ما بين أطراف علاقة المناولة، استنجد فريق البحث بالنموذج النرويجي والمعروف عالمياً بنموذج 2000، وهو خاص بالمناولة في بناء السفن وفي الأخير قام الباحثون بتقييم هذا النموذج لكي يكون صالحاً ويتمشى أكثر مع خصوصيات النموذج الصيني، بما يخدم جميع الأطراف وأصحاب المصالح.

3-دراسة (Frédéric Mazoud 2007)².

حاول الباحث في هذه الأطروحة الإجابة على إشكالية مدى دور المناولة في تنظيم نظام الإنتاج في شركات الأقطاب أو المحور بصفة عامة وشركة إيرباص لصناعة الطائرات بصفة خاصة، وقد توصل هذا الباحث إلى العديد من النتائج النظرية والقياسية أهمها:

- تناقص عدد الموردين المباشرين (المناولين) لشركة إيرباص فيما تزايدت مسؤولياتهم؛
- نوع المنتجات يحدد من طرف اتجاه واحد وهو المؤسسة الأمرة؛
- تبقى شركات الأقطاب هي المسؤول الأول على منتجات التي تقدمها المؤسسات المناولة وهو عكس ما توصل إليه (Trime 2006) في بناءات وتشبيد السفن في الدراسة السابقة؛
- شركة إيرباص تعتمد على اختيار الكفاءات في تقديم منتجات المناولة؛

¹Trime Lise and Al : Subcontracting in Chinese Shipbuilding Contract-2006

²Fredèric Mazoud : de la firme sous- Traitante de premier range à la firme pivot : « Air Bus », Thèse de doctorat en Sciences Economique .U Toulouse I 2007

- شركة المحور إيرياص هي الوحيدة المسؤولة عن تنظيم مختلف العلاقات في شبكة المؤسسات التي كونتها؛
- إن نظام الإنتاج في شركة إيرياص يعد من أكثر الأنظمة تعقيدا في العالم في عمليات المناولة كونه ينقسم إلى عدة مستويات.

وفي الأخير توصل الباحث إلى أن قدرة التحكم التي تمتلكها شركة إيرياص في تنظيم سوق المناولة مكنتها من إنتاج وبيع 434 طائرة من نوع A 380 خلال سنة 2006 وهو رقم كبير وقياسي في صناعة الطائرات وأن نفس سوق المناولة الخاص بها يشتغل 5700 عاملا سنة 2006 ومعظمهم من دول شرق أوروبا وهو ما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج بحوالي 30%.

4-دراسة (ERNEZ Molka 2011)¹.

عالجت هذه الدراسة والأطروحة دور ديناميكية الابتكار في تعزيز علاقة المناولة وذلك من خلال تخصيص الجزء الأول النظري لتحليل دور حياة علاقات المناولة الابتكارية على أساس انما ابتكار مشترك، وانطلاقا من مفهوم الابتكار الكلاسيكي "التقليدي" كما تطرق الباحث أيضا إلى الفرق في المعلومات والموارد والخبرات الموجودة في كلا من المؤسسة الأمرة والمنفذة على حد سواء، كما استنتج أنه من الصعب جدا رقابة هذا النوع من العلاقات والذي أدى بدوره إلى ظهور عنصر مهم جدا يحل محل الرقابة وهو "الثقة" والذي يسمح بإعطاء المناول أفضلية نسبية في عملية التفاوض مع المؤسسة الأمرة، كما أن الابتكار يسمح للمناول بتطوير نفسه والوصول إلى شراكة مفتوحة مع المؤسسة الأمرة، وقد تم إجراء هذه الدراسة على 191 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مجال صناعة النسيج والملابس بتونس، محاولا بذلك الوصول إلى تأثير المناولة الابتكارية في العلاقة الغير متكافئة، وفي الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم تماثل المعلومات ما بين أصحاب المصالح وأطراف العلاقة يؤدي إلى فرض الرقابة مما يتماشى مع مصلحة المؤسسة الأمرة؛
- إن المؤسسة الأمرة عادة ما تفرض سيطرتها من أجل التحكم في التكاليف من خلال فرضها على المناول عدم التعامل مع المؤسسات الأمرة المنافسة الأخرى ويعتبر ذلك كشرط جزائي في أغلب الأحيان؛
- الرقابة والثقة كآليات مهمة لتسيير الحسن للمناولة، ولكونهما يكملان بعضهما وهو ما يسمح ويساهم في بناء علاقة قوية ما بين الطرفين.

¹Molka ERNEZ : Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'options de la Relation de sous-traitance, Université, Paris est « Marme la valée ». 2011.

- أن الابتكار يلعب دورا مهما في تعزيز الثقة وهو ما يجعل عملية الرقابة في غاية الصعوبة، ويرجع ذلك إلى تخوف المؤسسة الآمرة من احتكار المؤسسة المناولة للابتكار الجديد لصالح مؤسسات منافسة، وهو ما يفرض عليها إبراز حسن النية اتجاه المؤسسة المناولة؛
- الابتكار كمفتاح للمؤسسات المناولة كونه يسمح لها بإعطاء نوع من الحرية والارتياح ويمكنها من فرض شروطها بأريحية وبما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى، حتى وإن كان على حساب المؤسسة الآمرة في حد ذاتها في بعض الأحيان.

5-دراسة (Khallaf NEZHA 2009)¹.

وهي الأخرى دراسة تقييمية في قطاع نسيج الألبسة تهدف إلى تقييم علاقة المناولة انطلاقا من أنها جزء من علاقة التآزر ما بين المتعاملين الاقتصاديين، وقد تمت هذه الدراسة بصورة تحليلية على عينة مكونة من 48 مؤسسة من المغرب خلال الفترة (2005-2009)، وقد استهدفت الباحثة في جزئها الأول من الأطروحة بدراسة مختلف العلاقات الاقتصادية ومختلف الأشكال التنظيمية ما بين المؤسسات، أما الجزء الثاني فقد خصصته لتقييم سلوك المتعاملين الاقتصاديين ومختلف أشكال التقارب في قطاع النسيج بالمغرب، فيما خصصت الجزء الثالث والأخير لإجراء دراسة تطبيقية مباشرة من خلال تقييم العلاقة ما بين المناولين والمؤسسات الآمرة، والتي لم تتلقى استجابة سوى أقل من 50% من مجموع العينة والتي توصلت في النهاية إلى تحديد نموذج شكلي لعلاقة المناولة في قطاع النسيج بالمغرب.

6-دراسة (XAYphone Kand and youhi-T 2009)².

حاول الباحثان في هذه الورقة البحثية الإجابة على سؤال رئيسي وهو معرفة محددات سلوك المناولة بالفيتنام، وذلك من خلال دراسة لعينة مكونة من 42 مؤسسة وتوصل الباحثان إلى أن حجم المؤسسة وكثافة رأس المال هي من العوامل الهامة في تحديد سلوك المناولة في المقابل وجد أن التكنولوجيا وأجور العمال ونمو المبيعات ليسوا من المحددات الهامة في تفسير سلوك وحجم وعدد المناولين في هذه الدراسة، كما وجدوا أن المؤسسات العالية الأجور تميل إلى توظيف العمال الذكور على عكس المؤسسات ذات الأجور المنخفضة التي تميل إلى توظيف العاملات، وفي الأخير حاول الباحث تقديم نموذج في شكل معادلة لتنبأ بتعداد المناولين في قطاع النسيج بالفيتنام.

¹Khallaf-NEZHA : La relation de coordination entre les agents économiques Risque ou confiance .Le cas de la sous-Traitance dans Textile. Habillement au Maroc Thèse pour l'obtention de garde de docteur 2009.

²Xayphone-kon and youhi-T-: Determinants of Subcontracting in low Garment Industry.2009.

7-دراسة (M.H.Bengrina et Amina Taleb.2011).

تعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات التي تطرقت لعلاقة المناولة في الجزائر وبالضبط في قطاع المحروقات حيث أراد الباحثان في هذا المقال الإجابة على مدى تأثير المناولة في استخدام المورد البشري في شركات المحروقات الأجنبية وقد تناول الباحثان هذه الدراسة على قسمين، القسم الأول يتمثل في الدراسة القانونية والتشريعية لعلاقة المناولة من الناحية النظرية حيث تعرضا إلى مختلف أنواع المناولة وانعكاساتها على المؤسسة الآمرة والمنفذة، وفي نفس السياق قاما بعرض نموذج شامل لمراحل منح الترخيص للمؤسسات لبناء علاقات مناولة وفق التشريع الجزائري، أما في القسم الثاني فتمثل في الدراسة التطبيقية لمجمع حوض بركين وذلك من خلال عرضهما لنبذة تاريخية وأخرى تنظيمية للمجمع هذا الحوض في خطوة أولى، ثم تطرقا إلى مسار عملية المناولة داخل الحوض كما قاما بدراسة لتقييم ديناميكية اليد العاملة في الحوض وقياس مدى تأثيرها على المناولة خلال الفترة الممتدة بين (2000-2007)، أما في الأخير توصل الباحثان إلى درجة الترابط بين قطاعات الأنشطة المناولة واليد العاملة فيها، من خلال تحليل دقيق وشامل ل(12) مؤسسة مناولة عاملة داخل حوض بركين قبل أن يقترحان بعض التوصيات المهمة من أجل تحسين علاقات المناولة داخل المؤسسات الآمرة الأجنبية.

8-دراسة (Hèbert Gullaume and AL 2013)¹:

تناولت هذه الدراسة تأثير الاستعانة بالمناولة في القطاع العمومي في مقاطعة "كيبك" الكندية واختار فريق البحث ثلاثة أنشطة لشركات أساسية مهمة وهي كيبك للكحول والخمر وشركة ستير للحكومة الإلكترونية، ومؤسسة تسيير مؤسسات سكن ودور كبار السن، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن المناولة في القطاع الحكومي لا تخفض تكاليف الإنتاج بل أحيانا تكون أكثر وأعلى تكلفة مما كان متوقعا، وهو عكس ما توصل إليه دراسة (Fredric2007) والذي وجد أنها تخفض تكاليف الإنتاج بنسبة 30%؛
- المناولة لا يمكن أن تكون وحدها ضمانا كافيا لعدم التأخير الزمني لتسليم الطلبات في وقتها المحدد، لكنها قد تقلل من التأخيرات بنسبة جزئية؛
- المناولة في السوق العمومية لا تقدم ضمانا في تقديم منتجات ذات جودة أفضل مقارنة بالقطاع الخاص، وهو عكس ما توصل إليه دراسة (André et Jean Louis 2004) حيث وجد أن المناولة تسمح للمؤسسة الآمرة بالوصول إلى منتجات وخدمات أكثر جودة وأقل تكلفة أيضا؛
- أن المناولة في القطاع العمومي تعاني من نقص في الشفافية وفي الحصول على المعلومات بحجة حماية المنافسة والمصالح التجارية أي علاقة يسودها التوتر وعدم الثقة؛

¹H.Guillaume and al : La sous-traitance dans la secteur public : cout et conséquences ; IRIS 2013.

-خروج العديد من الإطارات والخبرات الحكومية لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، وفقا للاحتياجات المطلوبة، وهو ما يشكل حسب الباحثين تهديدا للمؤسسات الحكومية في فقدان العديد من الخبرات المهمة بداعي أو حجة إفراق المؤسسات.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أثناء بحثنا في مختلف الأدبيات المرتبطة بصورة مباشرة بموضوع المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدنا أن دراستنا من الدراسات القلائق التي جمعت بين موضوع المناولة من وجهة المؤسسة الأمرة والمقاول المناول على حد سواء؛ ونجد ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في العديد من النقاط من حيث:

الجانب النظري: لدراسة: تناولت الدراسة موضوع المناولة بشكل وافي حيث تطرقت لشرح جميع أشكال العلاقة بشكل مفصل من حيث المفهوم والأطراف والمحددات الفاعلة في العلاقة؛

حجم العينة: تتكون عينة هذه الدراسة من 87 مؤسسة أمرة حيث كانت أغلب الدراسات السابقة قائمة على دراسة حالة وحيدة فقط من وجهة المؤسسة الأمرة بإستثناء بعض الدراسات التي من بينها (J-Bengurel 1989) ودراسة (André et Jean Louis 2004) المنظمة من طرف ONUDI ودراسة (Nezha-Khallaf 2009)؛

مجال الدراسة: مقارنة بالدراسات السابقة وحسب إطلاعنا تعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت إخراج الأنشطة في قطاع المحروقات بالجزائر والعربي بإستثناء دراسة (M.H. Ben Grina et Amina Taleb)، اما الدراسات الأجنبية كانت أغلبها تركز على دراسة المناولة وإخراج الأنشطة في القطاعات المهيمنة في تلك الدولة؛

المجال الزمني: تعتبر الدراسة من أحدث الدراسات التي تناولت علاقة المناولة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين (2011-2014).

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

سنتناول في هذا المبحث تحليل وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال دراسة ظاهرة انتشارها بالاعتماد على بعض الإحصائيات والتقارير الدولية التي تمكننا من الحصول عليها، وسنركز في تحليلنا على المرحلة الزمنية الأخيرة، كونها أهم مرحلة في تطورها، كما أن الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتوجه القطاعي للعمل المقاولاتي إضافة إلى تحديد محددات إنشائها، وفي هذا الصدد علينا أن نجيب على مجموعة من الأسئلة التي تصب كلها في اكتشاف وتحديد القطاعات التي تجذب المقاولون لإنشاء مؤسساتهم، وهكذا يمكننا الحكم على ديناميكية إنشاء وتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهل هي موزعة أو غير متساوية على فروع قطاعات النشاط الاقتصادي؟ وهل هناك علاقة بين ظاهرة الإنشاء والإقليم التي تتواجد به هذه المؤسسات؟ وهل يمكن أن تكون ظاهرة الإنشاء نتيجة قرارات فردية للمقاول من أجل الإستثمار؟ أم لدى بيئة الأعمال الكلية دور وكلام آخر غير ذلك؟

كل ذلك سنجيب عليه من خلال فحصنا الذي سيكون أكثر دقة لظاهرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن خلال تحليل عام لبيئة الأعمال الكلية.

المطلب الأول: التطور الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الاقتصادي.

يتكون النسيج الاقتصادي من مؤسسات كبيرة أغلبها وطنية عمومية وأخرى أجنبية بالإضافة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة والتي تضم هذه الأخيرة، مؤسسات خاصة والتي تتكون هي أيضا وبدورها من مؤسسات أشخاص معنوية وأشخاص طبيعيين أي أصحاب المهن الحرة، والتي انضمت إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2008، ويتكون قطاع المقاولاتي أيضا من مؤسسات تقليدية والتي انضمت هذه الأخيرة أيضا سنة 2001 إضافة إلى عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى.

كما ان القطاع المقاولاتي في الجزائر يعرف تطورا مهما خلال العقد الأخير وتحديدًا منذ بداية العقد الأول من القرن الواحد والعشرون، كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (2.1): يوضح تطور حضيرة المؤسسات ص.م. من 2001 إلى غاية 2014.

التطور النسبي	التطور المطلق	عدد الم.ص.م	السنوات
81, 53%	85841	245348	2001
73, 6%	16515	261863	2002
20, 10%	26724	288587	2003
44, 8%	24372	321959	2004
53, 9%	29829	342788	2005
91, 9%	33979	376767	2006
07, 9%	34192	410959	2007
11, 28%	115560	526519	2008
47, 9%	49888	576407	2009
40, 7%	42665	619072	2010
50, 6%	40277	659309	2011
95, 7%	52523	711832	2012
9, 7%	65986	777818	2013
26, 9%	*42920	*820738	*2014

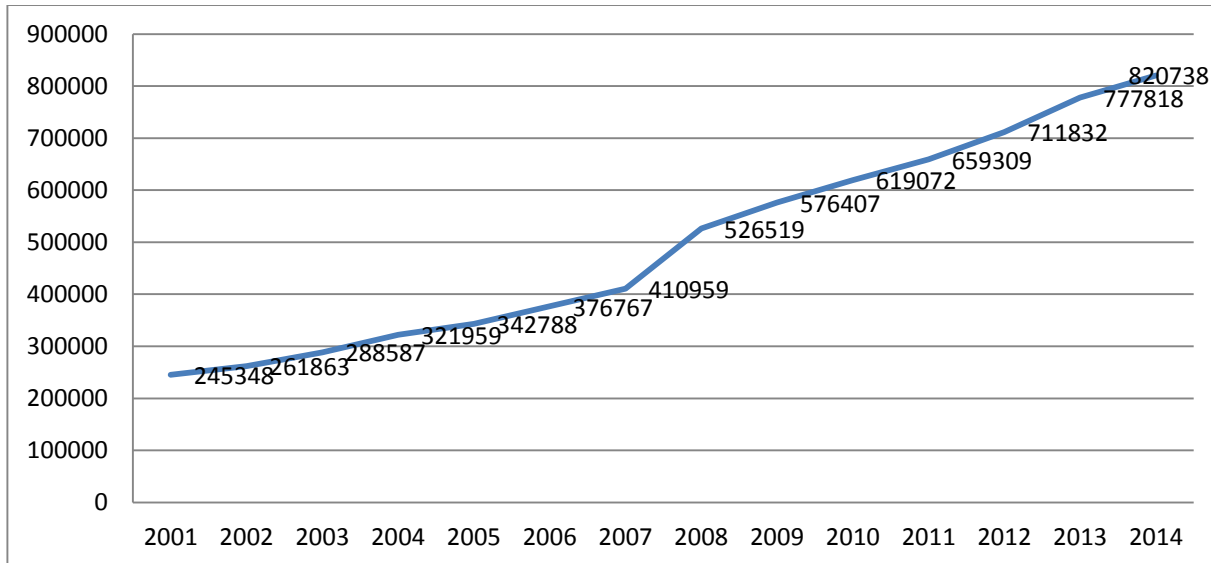
المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على النشريات الإحصائية لولاية م.ص.م. من سنة 2001 إلى 2014.

- * معطيات 2014 تخص السداسي الأول فقط.

يظهر لنا الجدول أن م.ص.م. في تزايد مستمر ولمزيد من التوضيح فيما يخص تطور إنشاء م.ص.م. نورد

الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.1): يوضح تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001-2014.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على معطيات الواردة في الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين المنحني التصاعدي لتعداد الم.ص.م. ابتداء من 2001 أين كانت مقدرة 245348 مؤسسة لتصل إلى حوالي 410959 مؤسسة سنة 2007 أي بمتوسط معدل قارب 9% سنويا خلال تلك الفترة إلى حين بلغت تعدادها في سنة 2008 رقم 526519 مؤسسة، حيث سجلت زيادة قدرت بحوالي 115560 مؤسسة من خلال سنة واحدة وهو ما يفسره إدخال أصحاب المهن الحرة في تعداد الم.ص.م. والذي قدر بحوالي 70626 مؤسسة للأشخاص الطبيعيين (الأطباء، المحامين، الخبراء، المحاسبين)، بمعدل زيادة قدر 28,11% وهي النسبة الأعلى خلال تلك الفترة، ثم ليرجع النمو إلى طبيعته ليستقر في سنة 2009 عند مستوى معدل 9,47% إلى غاية 2013 بمعدل متوسط سنوي قدر ب7,68%.

وحسب نشرية الوزارة لسنة 2014 الخاصة بالسداسي الأول فإن عدد الم.ص.م. المنشأة خلال النصف الأول من تلك السنة قد بلغ 42920 أي زيادة قدرت ب18% مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2013؛ كما تطورت نسبة كثافة الم.ص.م. مقارنة بعدد الإجمالي للسكان حيث بلغ المعدل 21 مؤسسة لكل 1000 شخص جزائري.

وكما أشرنا سابقا إلى أن المؤسسات ص.م. تختلف حسب طبيعتها القانونية، حيث صنفنا إلى مجموعتين أساسيتين وهما: المؤسسات ص.م. الخاصة والعمومية كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (3.1) يوضح تطور تعداد الم.ص.م. حسب تصنيف الطبيعة القانونية خلال السداسي الأول لسنتي 2014/ 2013.

النسبة المئوية	عدد المؤسسات للسداسي الأول لسنة 2014	عدد المؤسسات السداسي الأول لسنة 2013	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58,76%	482130	441964	أشخاص معنوية
18,49%	151761	136622	أشخاص طبيعية
22,69%	186303	166801	الحرفيين
0,07%	544	547	المؤسسات العمومية
100%	820738	747934	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 25 ص 07 بتصرف.

فالملاحظات التي يمكن أن نجريها على قطاع م.ص.م حسب الجدول السابق هي:

أولا: بالنسبة للمؤسسات العمومية:

إن المؤسسات العمومية تمثل نسبة ضئيلة من إجمالي م.ص.م. كما أنها تشهد تراجعا حيث انتقل العدد الإجمالي لهذه المؤسسات من 547 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2013 إلى 544 مؤسسة خلال

السداسي الأول من سنة 2014 أي بمعدل تراجع يقارب 2,5% كما يشتمل هذا القطاع حوالي 47085 منصب موزعة على قطاعات نشاط مختلفة كما يوضحه الجدول الموالي:

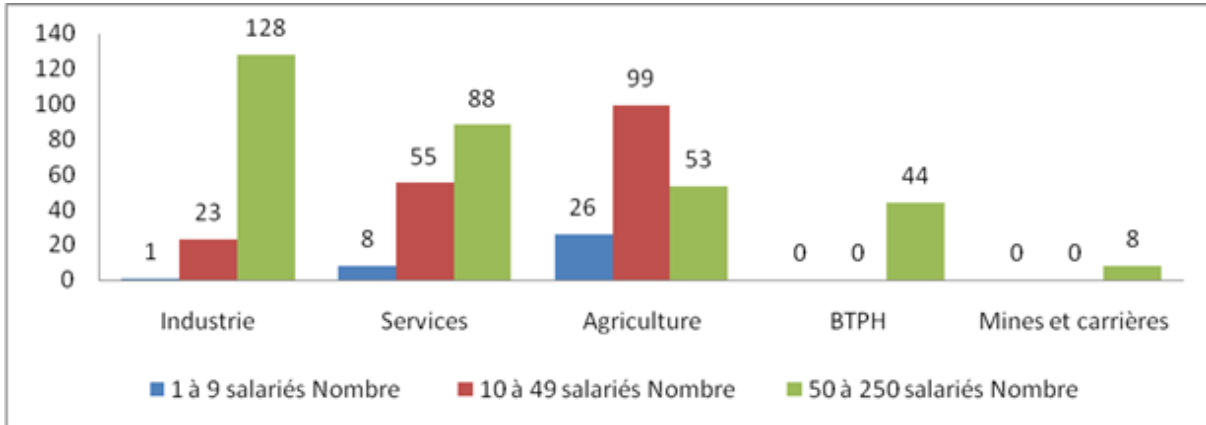
جدول رقم(4.1): يوضح توزيع المؤسسات العمومية على قطاعات النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2014:

النسبة المئوية	مجموع عدد العمال	النسبة المئوية	مجموع م.ص.م	250-50 عامل		49-10 عامل		9-1 عمال		
				عدد العمال	عدد المؤسسات	عدد العمال	عدد المؤسسات	عدد العمال	عدد المؤسسات	
38,79	18262	27,94	152	17508	128	751	23	3	1	الصناعة
27,79	13086	27,76	151	11398	88	1633	55	55	8	الخدمات
16,05	7858	33,27	181	4466	53	2993	99	99	26	الزراعة
14,45	6804	9,19	50	6603	44	201	-	-	-	البناء والأشغال العمومية
2,92	1375	1,84	10	1313	8	62	-	-	-	المناجم والمحاجر
%100	47085	%100	%100	41288	321	5640	188	157	35	المجموع

المصدر: نفس المرجع السابق.

بصفة عامة نلاحظ تراجع في تعداد م.ص.م العمومية ففي سنة 2005 كان عددها 874 مؤسسة حيث كانت تمثل ما نسبته 0,25% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما خلال السداسي الأول من سنة 2010 فكانت المؤسسات العمومية تمثل 0,09% ثم نفس الفترة من سنة 2014 أصبحت تمثل 0,07% أي أن المؤسسات م.ص.م العمومية في تراجع بشكل مستمر من سنة إلى أخرى وبمعدل تراجع يفوق 4% سنويا، حيث تعرضت إلى ظاهرتين أثرت سلبا على ديمغرافيتها وعلى تعدادها العام، حيث من جهة تم خصصت العديد من المؤسسات م.ص.م العمومية لعدم نجاعتها وعدم قدرتها على مسايرة التطورات التي تعيشها الجزائر، ومن جهة أخرى نتيجة تخلي الدولة عن جزء من وظيفة الإنتاج الإقتصادي والمتمثلة في تغيير النسبة الهيكلية، وإعادة تنظيم قطاع البناء والأشغال العمومية والتي تظهر أساسا بمؤسسات تسيير المساهمة الجهوية (SGP) والشكل الموالي يوضح أكثر التوجه العام للمؤسسات م.ص.م العمومية:

الشكل رقم (2.1): يوضح توزيع المؤسسات العمومية حسب الحجم على قطاعات النشاط خلال سنة 2014.



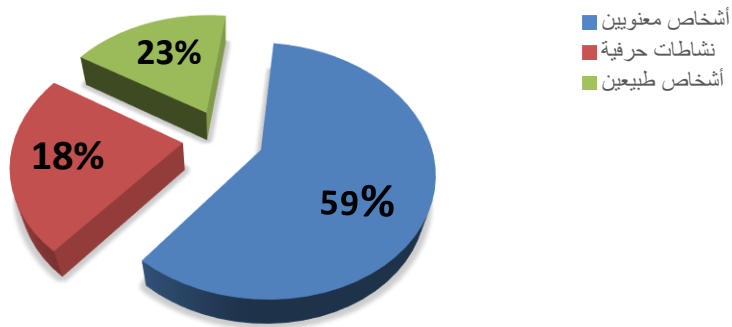
المصدر: نفس المرجع السابق ص 12.

من الشكل السابق يمكننا القول ان قطاع الصناعة يهيمن على نشاط الم.ص.م العمومية بمعدل 28% تقريبا، ويفارق بسيط قطاع الخدمات بنسبة 27,5% من إجمالي م.ص.م العمومية، كما يمكننا القول أن المؤسسات العمومية أغلبها متوسطة أي توظف أكثر من 50 عاملا وأقل من 250 عامل، وذلك بمعدل 59% من إجمالي المؤسسات بينما تمثل المؤسسات الصغيرة والمصغرة ما نسبته 35% و6% على التوالي.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تظهر نموا وتوسعا فعليا في هذا القطاع حيث تمثل ما نسبته 99,93% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها 59% أشخاص معنويين وباقي المؤسسات هي لأشخاص طبيعيين بنسبة 18% ونشاطات حرفية بنسبة مقدرة ب 18% إجمالا ب 820194 مؤسسة خاصة موزعة كما يلي:

شكل رقم (3.1) تعداد المؤسسات ص.م. الخاصة حسب الشكل القانوني.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على نشرة وزارة م.ص.م رقم 25 ص 21.

وخلال سنة 2013 بلغ عدد الم.ص.م الحديثة النشأة 65986 مؤسسة.ص.م. مقارنة ب 52523 مؤسسة في سنة 2012، بينما سجل في السداسي الأول من سنة 2014 إنشاء 21629 مؤسسة وشطب 2469 مؤسسة وتم تسجيل إستعادة نشاط حوالي 3556 مؤسسة خلال نفس الفترة من السداسي الأول.

أ- بالنسبة للأشخاص الطبيعيين (المهن الحرة).

بالنسبة للأشخاص الطبيعيين والذي يمثل ما نسبته 18% من إجمالي م.ص.م. فيتكون مما يلي:

جدول رقم (5.1): يوضح توزيع المهن الحرة (الأشخاص الطبيعيين) حسب قطاع النشاط لسنة 2014.

المجموع	الاستثمار الزراعي	قطاع العدالة	قطاع الصحة	عدد م.ص.م سنة 2014
761	97067	16510	38184	عدد م.ص.م سنة 2014
100	63,96	10,88	25,26%	النسبة المئوية (%)
9753	7769	934	1050	المؤسسات المنشأة حديثا
161	141	9	11	الوفيات
592	7628	925	1093	الزيادة

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 25 ص 12.

قد بلغ عدد المؤسسات الص،م، للمهن الحرة حوالي 151761 مؤسسة موزعة على ثلاثة قطاعات، حيث ينشط ما نسبته 63,96% في الاستثمار الزراعي، و 25% في القطاع الصحي بينما حاز قطاع العدالة على ما نسبته 10,88% من إجمالي الم.ص.م الناشطة في المهن الحرة. ومن المعلوم أن فئة المهن الحرة هي غير ملزمة بالتسجيل في مركز السجل التجاري، حيث نجد فيها كلا من: الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين المعماريين، المحاسبين والخبراء والمزارعين..... الخ.

ب- بالنسبة للصناعات التقليدية.

أما بالنسبة للصناعات التقليدية (الحرفية) والبالغ عددها 186303 مؤسسة خلال السداسي الأول من سنة 2014 فإنها تمثل ما نسبته 23% من إجمالي م.ص.م، ومن الملاحظ أن النشاطات الحرفية الموجودة عبر التراب الوطني تشمل:

-الصناعات التقليدية الفنية؛

-الصناعات التقليدية الخدمية؛

-الصناعات التقليدية الإنتاجية والخاصة بإنتاج المواد.

كما يشتغل بها كلا من الحرفيين الفرديون والمؤسسات الحرفية بالإضافة إلى مختلف التعاونيات الحرفية، وقد تم دمج النشاطات الحرفية إلى قطاع الم.ص.م. بموجب القانون التوجيهي 18/01 المؤرخ في 2001/12/12.

ج- بالنسبة للأشخاص المعنويين.

تمثل نسبة الم.ص.م المسجل بالأشخاص المعنويين النسبة الأعلى حيث بلغت 59% من إجمالي الم.ص.م لسنة 2014 وتشغل هذه الأخيرة أكثر مليوني عامل وشخص كما يوضحه الجدول الموالي:

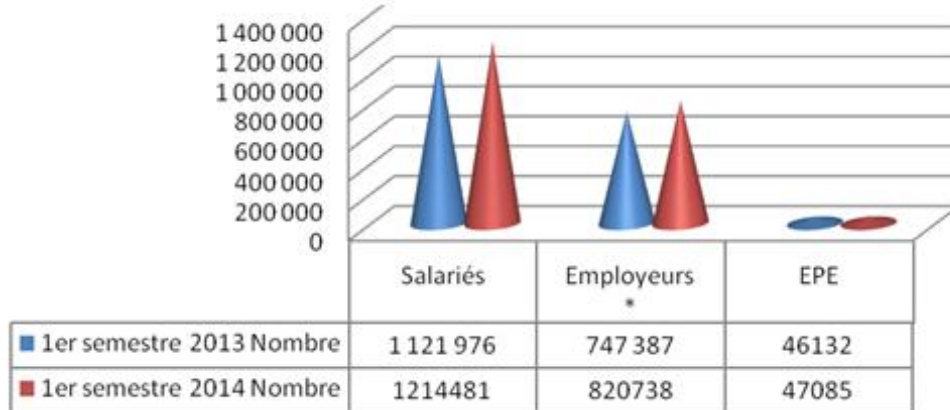
جدول رقم(6.1) يوضح نصيب الم.ص.م. الخاصة في استقطاب وتوظيف العمالة خلال السداسي الأول من سنتي (2013-2014).

التطور النسبي	السداسي الأول لسنة 2014		السداسي الأول لسنة 2013		طبيعة منصب العمل
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
8,24	58,32	121481	58,57	1121976	الأجراء
9,85	39,42	820738	39,02	747387	أرباب العمل
8,88	97,74	2035219	97,39	1869363	المجموع الجزئي للمؤسسات الخاصة
2,02	2,26	47085	2,41	46132	عدد عمال م.ص.م في قطاع عمومي
8,72	100	2082304	%100	1915495	المجموع

المصدر: نفس المرجع السابق ص 23.

من خلال الجدول أعلاه والشكل المفسر له نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في عملية القضاء على البطالة في الجزائر خاصة في توجهاتها الأخيرة وسياستها المتمثلة أساسا في برامج القضاء على البطالة بدرجة أولى (الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وكالة القرض المصغر)، كلها تهدف تحريك العجلة الإقتصادية والمساهمة في خلق الثروة وبالتالي التخفيف من حدة البطالة، والشكل الموالي يوضح أكثر تطور نسبة التشغيل.

شكل رقم(4.1): يوضح تطور نسبة التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي الأول لسنتي 2013-2014.



المصدر: المرجع السابق.

إن ما يبرزه الشكل أعلاه هو تطور نسبة التشغيل لدى الم.ص.م. خاصة التابعة للقطاع الخاص خلال السداسي الأول لسنة 2014 حيث قدرت النسبة 8,24% من جانب الأجراء و9,85% من جانب أرباب المؤسسات، فيما شهد عدد العمال في المؤسسات ص.م. التابعة للقطاع العام نمواً ضئيلاً قدره 2,02% بالرغم من تراجع تعداد الم.ص.م العمومية.

المطلب الثاني: الدراسة القطاعية والجهوية للمؤسسات ص.م. في الجزائر.

نهدف من خلال هذا الجزء من الدراسة الى تحديد التوجه القطاعي للمؤسسات الصغيرة خلال السداسي الأول من سنة 2014، إضافة إلى تحديد انتشار وتوقع هذه الأخيرة عبر ربوع التراب الوطني، ومن هذا المنطلق سنحاول توضيح الانكماش الموجود في بعض قطاعات النشاط الاقتصادي.

أولاً: الدراسة القطاعية لإنشاء الم.ص. الخاصة.

يظهر توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنويين) تفاوتاً نسبياً واضحاً حيث يهيمن قطاع الخدمات على أكثر من النصف ثم يليه قطاع البناء والأشغال العمومية ثم قطاع الصناعة التحويلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (7.1) يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2014.

قطاع النشاط	2014	%
A الفلاحة والصيد البحري	4885	1,01
B المحروقات، الطاقة والمناجم والخدمات المتصلة	2402	0,50
C البناء والأشغال العمومية	156311	32,42
D الصناعة التحويلية	76000	15,30
E الخدمات	242532	50,30
المجموع	482130	100

المصدر: نفس المرجع السابق ص 26.

إن الجدول رقم (7.1) يبين لنا توزيع المؤسسات ص.م على حسب قطاع النشاط الاقتصادي خلال السداسي الأول من سنة 2014، فتحليل معطيات الجدول يكشف لنا أن إنشاء الم.ص.م وتوزيعها يميل الى التركيز على عدد قليل من القطاعات.

القطاع الأول: وهو قطاع الخدمات (E) وكما سبق وذكرنا أن هذا القطاع هو المهيمن بنسبة 50,30% من مجموع م.ص.م الخاصة، كما نجد ضمن هذا القطاع الم.ص.م المنتجة للخدمات والمتمثلة في النقل والمواصلات بنسبة (3,44%) والتجارة (55,18%) والفندقة والإطعام (5,31%)، وخدمات مقدمة للمؤسسات (8,47%) والخدمات العائلية (16,7%)، المؤسسات المالية (0,38%)، الخدمات المقاربة (0,33%)، والخدمات الموجهة للمرافق الاجتماعية (الجماعية) نسبة (0,62%).

القطاع الثاني: قطاع البناء والأشغال العمومية والذي يضم أكثر (32,4%) من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعنوية.

القطاع الثالث: وهو القطاع المرتبط بأساسيات الصناعة ومختلف الأنشطة الصناعية حيث قدر ب(15,76%) والذي يضم كلا من الحديد والصلب سنة (2,42%) ومواد البناء (2,08%)، الكيمياء والمطاط والبلاستيك (0,67%) الصناعات الغذائية (4,65%) صناعة النسيج (1,23%)، صناعة الجلد (1,64%)، صناعة الخشب والفلين والورق (3,36%)، صناعات مختلفة (0,93%).

القطاع الرابع: يتمثل في قطاع الفلاحة والصيد البحري ويقدر بنسبة (1,04%). من إجمالي م.ص.م الخاصة.

القطاع الخامس: وهو قطاع المؤسسات التي تنشأ ضمن خدمات ذات صلة بالصناعة والبتروك والبطاقة والمياه وذلك بنسبة (0,5%) وتعتبر هذه النسبة ضئيلة مقارنة ما تزخر به الدولة من ثورات طبيعية لإنتاج مشتقات النفطية. بدلا من تصديرها بشكل خام، ويشمل هذا القطاع على: الطاقة والمياه بحوالي 121 مؤسسة والمحروقات ب 869 مؤسسة، وخدمات الأشغال البترولية ب 336 مؤسسة وأخيرا قطاع المناجم والمحاجر ب 1076 مؤسسة أي حوالي نصف القطاع، أما فيما يخص نسبة النمو المسجلة لهذه القطاعات الخمس فيمكن توضيحها بالجدول التالي:

جدول رقم (8.1) تطور نسبة المؤسسات ص.م حسب قطاعات النشاط.

قطاع النشاط	نسبة النمو 2013 - 2012	نسبة النمو 2013 - 2014*
الفلاحة والصيد البحري	7,63	9,58
المحروقات، الطاقة، والمناجم	10,08	8,34
البناء والأشغال العمومية	5,10	6,33
الصناعة التحويلية	7,56	7,28
الخدمات	11,00	11,54
المجموع	8,37	9,09

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على النشريات الإحصائية رقم.22. 24. 25. الصادرة وزارة الصناعة وم.ص.م.

* معطيات سنتي 2013-2014.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة النمو الأكبر تركزت على مستوى قطاع الخدمات ثم تليها الزراعة والصيد البحري خلال سنة 2014 بينما في سنة 2013 تحتل المحروقات والطاقة والخدمات التابعة للبترول المرتبة الثانية.

وفيما يخص حركية الم.ص.م فقد بلغ عدد المؤسسات المنشأة خلال السداسي الأول سنة 2014 أي 6 أشهر الأولى حوالي 21629 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حديثة الولادة منها 13321 في قطاع الخدمات في حين بلغ عدد المشطوبين 1398 مؤسسة وتم تسجيل إعادة بعث نشاط ل2017 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال نفس الفترة من سنة 2014.

ثانيا: التوزيع الجغرافي للمؤسسات .ص.م الخاصة:

إن عملية معرفة توزيع م.ص.م جغرافيا تسمح لنا بالتعرف على مدى إنتشار وتموقع الم.ص.م عبر مختلف المناطق والولايات باعتبار أن المؤسسات ص م أداة فعالة لخلق التوازن الجهوي والتنمية الاقتصادية على حد سواء ومن الملاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتموقع بشكل غير متساوي بسبب الطابع الجغرافي للبلاد، إذ تتركز أغليبتها على مستوى إحدى عشر ولاية من أصل 48 ولاية وذلك بنسبة فاقت 50,8% وتشمل هذه الولايات على أقطاب صناعية وحضرية كبرى والمتمثلة أساسا في كل من: الجزائر العاصمة، بتيزي وزو، وهران، بجاية حيث أن هذه الولايات الأربع الأخيرة تمثل 27% من إجمالي المؤسسات الخاصة المتواجدة على المستوى الوطني والبالغ عددها 129963 مؤسسة ص.م. كما نشير إلى أنه هناك العديد من الأسباب التي ساهمت في تركز الم.ص.م في المناطق الشمالية، والتي تعود بالأصل إلى توفرها على الهياكل القاعدية والخدمات بالإضافة إلى سهولة الحصول على المواد الأولية مقارنة بالولايات الأخرى.

والجدول الموالي يوضح بأكثر تفصيل حول تطور حركية انتشار م.ص.م. الخاصة في اثنا عشر ولاية أساسية احتلت المراتب الأخرى.

جدول رقم (9.1): يوضح الولايات الأكثر استقطاب "للم.ص.م في الجزائر خلال الفترة 2012—2004.

الرقم	الولاية	تطور العدد			تطور النسبة	
		2012	2013	2014	14/13	14/13
1	الجزائر	47253	50887	55176	11,44	11,51
2	تيزي وزو	24068	26267	28640	5,94	5,94
3	وهران	19200	20759	23122	4,79	4,70
4	بجاية	18872	20684	23055	4,77	4,68
5	سطيف	18044	19859	21571	4,47	4,49
6	تيبازة	16350	18109	20210	4,19	4,10
7	بومرداس	14463	15891	17450	3,61	3,60
8	البليدة	13620	15050	16477	3,41	3,41
9	قسنطينة	13010	14002	15327	3,17	3,17
10	باتنة	10314	11194	12085	2,50	2,53
11	عناية	10357	11066	11855	2,45	2,50
12	الشلف	10040	10676	11462	2,37	2,42
	المجموع الجزئي	215591	234444	246400	53,11	53,05
	المجموع	407779	441964	482130	100	100

المصدر: من إعداد المترشح اعتمادا على نشرات إحصائية رقم 23. 25. نوفمبر 2014.

ملاحظة: الإحصائية تخص السداسي الأول من كل سنة.

إذا تركزت غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشمالية والمقدر عددها بـ 332372 مؤسسة وهو ما يعادل ما نسبته 69% من إجمالي المؤسسات ومتبوعة بمنطقة الهضاب العليا بـ 107727 مؤسسة أي 22%، بينما قدرت حصة الجنوب بـ 42031 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وهو ما يقارب بـ 9% من إجمالي المؤسسات.

كما يرجع سبب هذا التباين الشديد في تموقع الم.ص.م. بين مختلف ربوع الوطن الى توزيع السكان، حيث أن 53% من سكان الجزائر ككل يتمركزون في الشمال و 35% بالهضاب العليا و 12% بالجنوب.

أما من حيث إنشاء وشطب وإعادة بعث نشاط المؤسسات على المستوى الجهات الثلاث المذكورة سابقا فهي تتوزع كما يلي:

جدول رقم (10.1) توزيع الم.ص.م حسب الجهات الجغرافية سنة 2013

2014	حركية المؤسسات ص.م في 2014				2013	الجهات
	التطور	إعادة إنشاء	الشطب	إنشاء		
332372	16008	2470	1784	15322	316364	الشمال
107727	5194	831	383	4746	102533	المضاب العليا
42031	1514	255	302	1561	40517	الجنوب
482130	22716	3556	2409	21629	459414	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 25 ص3. مرجع سبق ذكره.

من الملاحظ أن التطور الأكثر ديناميكية وحركية هو في الشمال وهو شيء طبيعي كون المنطقة تضم العدد الأكبر من الولايات في الشمال بالإضافة إلى تواجد وتمركز التعداد السكاني بالمناطق الساحلية الشمالية.

المطلب الثالث: تحليل الدور الاقتصادي للم.ص.م في التنمية الاقتصادية ومناخها في الجزائر.

لقد شهد القطاع الخاص خلال السنوات الأخيرة تحقيق نتائج ومعدلات نمو مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة ومقارنة بينه وبين القطاع العام أيضا، خاصة فيما يتعلق بقطاع الصناعة الذي بقية حركيا على مؤسسات الدولة لمدة طويلة من الزمن، وكما أشرنا سابقا أن القطاع الخاص حقق تحسنا ملحوظا في تعداده خلال السنوات القليلة الماضية، ومما لا شك فيه أن نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان وراء النجاحات التي حققها القطاع الخاص¹ ومن أبرز المساهمات التي حققها نذكر:

أولا: المساهمة في تنمية التجارة الخارجية.

يمكن التطرق إلى مساهمة الم.ص.م. في التجارة الخارجية من خلال عرض مختلف مؤشرات التجارة الخارجية وهي كالتالي:

1- التوجه العام للميزان التجاري.

سجلت التجارة الخارجية الجزائرية خلال السداسي الأول لسنة 2014 ما يلي:

❖ تراجع في قيمة وانخفاض الميزان التجاري خلال السداسي الأول لسنة 2014 حيث تراجعت إلى 3,89 مليار دولار أمريكي، في حين سجل الميزان التجاري ما قيمته 4,82 مليار دولار خلال نفس الفترة من سنة 2013؛

¹فراحي بلحاج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية بالجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - غير منشورة- جامعة تلمسان-2011-ص233.

- ❖ ارتفاع في حجم الواردات ليصل إلى 29,69 مليار دولار خلال السداسي الأول لسنة 2014 وقدر نسبة الارتفاع 1,32% مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2013؛
 - ❖ سجلت الصادرات انخفاض خلال السداسي الأول لسنة 2014 لتصل إلى 33,58 مليار دولار بمعدل انخفاض 1,61% مقارنة بنفس الفترة من سنة 2013.
- والجدول الموالي يوضح مقارنة بين السداسي الأول لسنتي 2013 و2014.

جدول رقم(11.1): تطور الميزان التجاري الجزائري للسداسي الأول لسنتي 2013-2014.

نسبة التطور	السداسي الأول لسنة 2014	السداسي الأول لسنة 2013	
1,32	29694	29306	الاستيراد
1,61	33589	34183	التصدير
	3895	4832	الميزان التجاري

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 25، مرجع سبق ذكره، ص 47.
القيمة بمليون دولار أمريكي.

2- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات.

تمثل المحروقات أهم صادرات الجزائر نحو الخارج، حيث مثلت خلال السداسي الأول من سنة 2014، ما نسبته 95,92% من القيمة الإجمالية للصادرات محققة بذلك انخفاضا، قدر بـ 2,3% مقارنة بنفس الفترة لسنة 2013.

أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبتها ضئيلة وذلك بنسبة 4,08% من القيمة الإجمالية للصادرات وهو ما يعادل 1,37 مليار دولار أمريكي محققة بذلك نموا مقدرا بـ 18,18% مقارنة من نفس الفترة لسنة 2013، أما فيما يخص أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات لسنة 2014 فهي تتكون أساسا من منتجات نصف مصنعة والتي تمثل ما نسبة 3,34% من القيمة الإجمالية للصادرات أي ما يعادل قيمة 1,12 مليار دولار ثم السلع الغذائية بـ 0,53% أي بقيمة 179 مليون دولار ثم تليها المنتجات الخام بنسبة تعادل 0,17% والتي تمثل 56 مليون دولار ثم وفي الأخير نجد سلع التجهيزات الصناعية والسلع الاستهلاكية الغير غذائية بنسبة 0,02% لكل واحد منهما.

جدول رقم (12.1): يوضح أهم المنتجات المصدرة خلال السداسي الأول لسنتي 2013-2014.

معدل التطور	السداسي لسنة 2014		السداسي الأول لسنة 2013		
	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
-28,97	0,53	179	0,74	252	سلع غذائية
-2,30	95,92	32218	96,60	32976	الطاقة والدهون
-9,68	0,17	56	0,18	62	منتجات خام
-37,45	3,34	1123	2,39	817	منتجات نصف مصنعة
					سلع التجهيز الزراعي
-61,11	0,02	7	0,05	18	سلع التجهيز الصناعي
-45,45	0,02	6	0,3	11	سلع إستهلاكية الغير غذائية
-1,61	%100	33589	%100	34148	الجموع

المصدر: نفس المرجع السابق ص 49.

تعتبر دول الإتحاد الأوروبي من أهم زبائن الجزائر بنسبة 67,33% من الصادرات خلال السداسي الأول لسنة 2013، حيث ارتفعت صادرات الجزائر لهذه الدول إلى قيمة 3,49 مليار دولار وهو ما يقارب 17%، كما تعتبر إسبانيا أهم زبون وذلك بنسبة قدرها 15,02% متبوعة بكل من إيطاليا وذلك بنسبة 14,20% وبريطانيا بنسبة 12,56% وتأتي دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (ماعدات الإتحاد الأوروبي) في المرتبة الثانية بنسبة 19,58% من الصادرات، حيث انخفضت الصادرات لهذه الدول وسجلت انخفاض بنسبة 38,6% ولقد حققت أهم المبادلات التجارية مع الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 7,24% وتركيا بنسبة 5,15% وحسب إحصائيات 2013 فإن حوالي 372 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تشارك في عملية التصدير من مجموع المؤسسات ويشارك 50% منها فقط بشكل منتظم في الصادرات بشكل سنوي على عكس 50% الأخرى غير منتظمة وغير مستقرة في المشاركة في الصادرات.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات.

بلغ حجم واردات الجزائر الإجمالي خلال النصف الأول من سنة 2014 حوالي 29,69 مليار دولار محققة بذلك ارتفاعا قدره 1,32% مقارنة بنفس الفترة لسنة 2013.

ويتضح لنا توزيع الواردات حسب مجموعات خلال السداسي الأول لسنة 2014 في الجدول التالي:

جدول رقم (13.1): التوزيع العام للواردات لسداسي الأول لسنة 2014.

المتعاملين في القطاع الخاص			المتعاملين في القطاع العام			القيمة الكلية		مجموعة الاستعمال
النسبة	القيمة	العدد	النسبة	القيمة	العدد	النسبة	القيمة	
67,80	3913	1411	32,20	1858	116	19,44	5771	سك غذائية
12,17	179	520	87,83	1289	67	9,94	1467	الطاقة والدهون
96,39	962	1241	3,61	36	84	3,36	998	منتجات خام
68,14	31,86	5102	31,86	2089	381	22,08	6556	منتجات نصف مصنعة
94,16	5,84	853	5,84	18	77	1,04	308	سلع التجهيز الزراعي
61,63	38,36	9009	38,36	3556	521	31,22	9270	سلع التجهيز الصناعي
64,16	35,8	6276	35,84	1908	206	17,93	5324	سلع الاستهلاك غير غذائية
63,78	36,22	18926	36,22	10754	1101	100	29694	المجموع

المصدر: نفس المرجع السابق.

تتكون مجموعة السلع الخاصة من التجهيزات الصناعية وذلك بأكثر 31 % من مجموع الواردات تليها المنتجات النصف مصنعة ب 22,08 %، كما مست الزيادات أيضا السلع الغذائية لتصل 19,44 % من إجمالي الواردات في الجزائر بينما قدرت نسبة المواد الاستهلاكية الغير غذائية ب 17,93 %.

ويتضح لنا جليا استحوادا وهيمنة القطاع الخاص على أكثر من 63 % من واردات الجزائر وتمثل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 90 % من إجمالي المؤسسات المستوردة في الجزائر.

ثانيا: مساهمة الم.ص.م. في القيمة المضافة والنتائج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات:

حسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تساهم بنسبة كبيرة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14.1) يوضح تطور مساهمات م.ص.م. في القيمة المضافة:

2012		2011		2010		2009		2008		حسب القطاع القانوني
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
12,01	793,38	15,23	923,34	15,02	827,53	16,41	816,8	17,55	760,92	مساهمة القطاع العام
87,99	5813,02	84,77	5137,46	84,98	4651,68	83,59	4162	82,45	3574,1	مساهمة القطاع الخاص
100	6606,04	100	6060,4	100	5509,21	100	4978,8	100	4353	المجموع

المصدر: نفس المرجع السابق ص 63.

يستحوذ القطاع الخاص على ما نسبته 99% من الم.ص.م. وهو ما ينعكس على تفوق القطاع الخاص على المساهمة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات؛ ومن الملاحظ أيضا في الجدول أعلاه، تسجيل انخفاض مستمر للقطاع العام من سنة إلى أخرى إلى أن وصلت 12,01% سنة 2012 بينما كانت تقدر بـ 17,55% سنة 2008 و 2009 تقدر بـ 16,41% بينما سجل القطاع الخاص زيادة مستمرة أيضا حيث وصل إلى قرابة 88% سنة 2012 مقارنة بـ 82,45% سنة 2008.

ثالثا: مناخ بيئة الأعمال في الجزائر.

يقدم البنك الدولي العالمي بيئة الأعمال بأنها مجموعة العوامل الخاصة بموقع محدد، والتي تحدد شكل الفرص والحوافز التي تتيح لشركات الاستثمار بطريقة منتجة، وخلق فرص العمل والتوسع على حد سواء، وللسلوكيات الحكومية تأثير قوي على مناخ الاستثمار من خلال تأثيرها على التكاليف والمخاطر والعوائق أمام المنافسة وتقوم بيئة الأعمال على أربع أسس أساسية:

- ✓ الاستقرار الأمني؛
- ✓ التمويل والبيئة الأساسية والمتمثلة أساسا في البنى التحتية؛
- ✓ اللوائح التنظيمية ومختلف الضرائب؛
- ✓ الحكم الراشد وهو عنصر مهم جدا.

كما أن تأثير المحيط يلعب دورا هاما في حياة وتطور كل المؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما عند انطلاقتها تعتبر كالوليد الجديد الذي يحتاج بعد الولادة إلى كل العوامل في الحياة التي يجب أن تكون نقية وخالية من كل شائبة قد تضر به، كذلك هي المؤسسات الصغيرة، فحسب الباحثين فإنها تحتاج إلى محيط سليم يساعد على التكيف والاستقرار.

ويشير آخر تقرير أصدره البنك الدولي في سنة 2015 إلى أن الجزائر احتلت المركز 154 عالميا من 189 دولة فيما يخص سهولة أنشطة الأعمال، بعد أن كانت تحتل المرتبة 147 في سنة 2014 والمرتبة نفسها سنة 2013 لكن من أصل 185 دولة فقط، بينما كانت تحتل المركز 136 سنة 2011.

وفيما يلي ترتيب الجزائر خلال الفترة 2014، 2015، في سهولة ممارسة الأعمال (Doing business).

جدول رقم (15.1): يوضح تطور ترتيب الجزائر في سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (2014-2015).

التغيير في الترتيب	المرتبة سنة 2015	المرتبة سنة 2014	الترتيب حسب الفئات
-2	141	139	بدء النشاط
-5	127	122	استخراج تراخيص البناء
+3	147	150	الحصول على الكهرباء
-1	157	156	تسجيل الملكية
-2	171	169	الحصول على الفرص
-9	132	123	حماية المستثمرين
-2	176	174	دفع الضرائب
لا تغيير	131	131	التجارة عبر الحدود
لا تغيير	120	120	تنفيذ الحدود
-3	97	94	تسوية الاعتبار

المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي 02/05/2015.

تشير المؤشرات أعلاه للبنك الدولي أن الجزائر تراجعت في كل مؤشرات ممارسة الأنشطة الأعمال باستثناء تقدم بسيط في مؤشر الحصول على الكهرباء، وفي هذا المجال الخاص ببيئة الأعمال لا تعتبر الجزائر مثالا مقارنة مع الدول المشابهة لها اقتصاديا ومناخيا أو اجتماعيا، وذلك حسب ما جاءت به مختلف التقارير العالمية، وخاصة التي يعدها البنك الدولي سنويا.

جدول رقم (16.1): مقارنة لبيئة ممارسة الأعمال بين الجزائر وبعض الدول العربية.

الترتيب العام	الجزائر	السعودية	تونس	مصر	المغرب
154	49	60	112	71	71
بدء المشروع	141	109	100	73	54
استخراج تراخيص البناء	127	21	85	142	54
الحصول على الكهرباء	147	22	38	106	91
الحصول على الملكية	157	20	71	84	115
الحصول على الائتمان	171	71	116	71	104
حماية المستثمرين	132	62	78	135	122
دفع الضرائب	176	3	82	149	66
التجارة عبر الحدود	131	92	50	99	31
تنفيذ العقود	120	108	78	152	81
تسوية الاعتبار.	97	163	54	126	113

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على بيانات البنك الدولي، نفس المرجع السابق.

من خلال ما يعرضه هذا الجدول نرى أن الجزائر تحتل المرتبة 154 على الصعيد العالمي في مجال بيئة الأعمال، وما يشير إليه هذا التقرير إلى أن أسوأ جانب في بيئة الأعمال الجزائرية هو ذلك الجانب المتعلق أساسا

بالجانب الضريبي، ثم يليه تسجيل الملكية والحصول على الكهرباء ثم انطلاق المشروع كراع أسوء جانب، وفيما سبقت الدول العربية الأخرى كلا من تونس، السعودية، المغرب ومصر فقد احتلوا المراتب 60، 49، 71، 112 على التوالي في الترتيب العالمي محتلين بذلك مراكز أفضل من الجزائر نسبيا.

كما نلاحظ احتلال الجزائر المرتبة 141 في مؤشر إطلاق وبدء المشروع وهذا راجع لكثرة الإجراءات الإدارية وطول المدة الزمنية للبدء بينما نجد احتلالها المرتبة 171 في جانب الحصول على القروض الائتمانية والتمويلية، وهو بذلك يؤكد الانطباع العام على أن التمويل يعتبر العتبة الأساسية والرئيسية أمام إنشاء المؤسسات بالرغم من الإصلاحات الأخيرة التي اتخذتها الدولة لتشجيع الشباب نحو إنشاء مشاريعه من خلال مختلف الصيغ وبرامج الدعم المختلفة.

وفي نفس سياق التقارير الدولية صنف بيئة الاقتصاد الجزائري من طرف الهيكلية الأمريكية في المرتبة 145 من بين دول العالم وهو ما يعكس انتشار الفساد والرشوة حسب منظمة الشفافية الدولية التي صنفت هي الأخرى الجزائر في المرتبة 105 لسنة 2012، بينما صنف منتدى الاقتصاد العالمي "دافوس" الجزائر في المرتبة 141 عالميا في جذب وتطوير السوق المالي للإبتكار، وعلى هذا الأساس اعتبرت الجزائر من أسوء الدول في استقطاب الإستثمار وثقل إجراءاتها على مستوى إقليم شمال إفريقيا والشرق الأوسط وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (17.1): يوضح ترتيب الجزائر فيما يخص إجراءات وإطلاق المشاريع لسنة 2015.

المؤشر	الجزائر	إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للدول المتوسطة
عدد الإجراءات	13	8	4,8
الوقت(بالأيام).	22	18,9	9,2
التكلفة(%) في متوسط الدخل الوطني للفرد	11	28,1	3,4
الحد الأدنى المدفوع من رأس المال(%) من متوسط الدخل الوطني للفرد	24,1	45,6	8,8

المصدر: نفس المرجع السابق.

يبقى ثقل عدد الإجراءات المسجلة أعلاه وطول فترة الانتظار المسجلة رهينة البيروقراطية المنتشرة في الجزائر في ظل عدم وجود حكومة إلكترونية شفافة، تقلل الإجراءات وكذلك العقوبات أمام حاملي المشاريع الجدد.

المبحث الثالث: واقع المناولة في الجزائر.

على غرار دول العالم الثالث تأخرت الجزائر كثيرا في الاهتمام بالمناولة كونها محرك للإنتاج الوطني وهو ما أخذ على محمل الجد في سنة 2013 حيث اعتبرت وزارة الصناعة والم.ص.م. أن هذه السنة هي سنة الميلاد الجديد للمناولة في الجزائر، ومن أجل ذلك تبنت إستراتيجية لإعادة بعث المناولة من خلال إنشاء قسم خاص داخل الوزارة وإدارة فرعية للاهتمام خصيصا بإستراتيجية المناولة وتهدف هذه الإدارة الفرعية إلى:¹

- تنصيب لجنة وطنية للمناولة تهدف إلى تكوين نسيج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متخصصة في أعمال المناولة يترأسها السيد زعيم بن ساسي؛
- إنشاء بنك وطني خاص بالمناولة وتنظيم لقاءات ثنائية الإقامة علاقات شراكة؛
- تطوير أقطاب المناولة خاصة في الصناعة الميكانيكية في الجزائر؛
- إقامة اجتماعات دورية لإعداد وتنظيم مخطط المناولة؛
- بناء شبكة وطنية للمناولة في كل المجالات وتطوير مشاريع الابتكار فيها؛
- إنشاء وتنظيم المعارض والصالونات الدولية بهدف التعريف بالمناولة المحلية؛
- تنظيم نشاط المناولة وتقنينها من خلال مختلف التشريعات التي تتضمن حماية المؤسسات المحلية من السيطرة الأجنبية.

المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر.

أصبح من الضروري جدا تنظيم نشاط المناولة وتقنينها من خلال إصدار مجموعة من التشريعات التي تضمن تنظيم هذه العلاقة بالإضافة إلى حماية المؤسسات المحلية من السيطرة الأجنبية، وهذا لا يعني أن الجزائر لم تتبنى فكرة المناولة نهائيا، بل بقيت ضمينا وبشكل فرعي عبر الزمن منذ الاستقلال، ويمكن عرض أهم الأحكام القانونية سواء في القانون المدني أو قانون الصفقات العمومية عبر مراحل زمنية هامة وعموما مرت المناولة في الجزائر بأربع مراحل² هي:

المرحلة الأولى:(1963-1979).

لم تحظى المناولة في الجزائر في هذه الفترة بالتحديد باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي آنذاك، والذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام

¹مالك عبدوني-رئيس قسم المناولة بوزارة الصناعة والم.ص.م.-مقطع من مقابلة بتاريخ 2013/05/7 على الساعة 12:45.

²العايب عنور-دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة في الجزائر، مداخلة في المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية بالجزائر، 15/12، سبتمبر 2006، ص.03.

وبصورة جد محدودة، وهذا على الرغم من إشارة التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974، 1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية.

كما تناول القانون المدني الصادر في 1975/09/26 موضوع المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة في العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي على دفع مستحقات الأعمال المنجزة، إذا كان العقد يسمح باستغلال مقاولين فرعيين.

كما تبين في هذه المرحلة أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة وللمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول دراسة المناولة من كل جوانبها وتميزت هذه المرحلة بوجود نوعين من المؤسسات الآمرة:¹

1. المؤسسات الوطنية الصناعية الكبرى مختصة في الصناعات الميكانيكية، الكهربائية، الإلكترونية، الأجهزة المنزلية؛
2. الشركات أو المؤسسات الكبرى لإنتاج وتحويل المنتجات الطبيعية: المواد النفطية، الإسمنت والبناء، المحاجر والمناجم، الطاقة الكهربائية، الحديد والصلب؛

وكانت كل هذه المؤسسات الكبيرة وطنية وتعتمد كلها على التكامل الصناعي فيما بينها أي تقوم بإنتاج أجزاء المنتج بنفسها بنسبة تتراوح ما بين 70% و 80% أما نسبة 20% إلى 30% المتبقية كانت تلي احتياجاتها من السوق الدولية من خلال الاستيراد من الخارج وذلك بمنح تراخيص أو من خلال شركات فرعية تابعة لها.

المرحلة الثانية: (1980-1989).

وفي هذه المرحلة وفي الثمانينيات من القرن الماضي تحديدا، ونتيجة الضغط الناجم عن الأزمة المالية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر كان لزاما على الجزائر إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، ومن بين الإجراءات التي أجبرت عليها المؤسسات الكبرى هي اللجوء إلى إدماج بعض القطع المستوردة والاستعانة بالمصادر الخارجية «L'Externalisation»، كون التكامل الإقتصادي للشركات لا يعتبر مؤشرا جيدا في تلك الفترة؛ والشاهد هنا أن أول من لجأ إلى المناولة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية هي مؤسسة مجمع المحركات والجرارات CIMOTRA بقسنطينة، والتي تم فصلها إلى جزئين شركة لتصنيع وإنتاج المحركات وشركة أخرى لإنتاج الجرارات واعتبرت هذه التجربة ناجحة جزئيا في البداية كونها اعتمدت على استراتيجية الإفراق "ESSIMAGE" أكثر من إخراج الأنشطة، ولكن سرعان ما تذبذبت سوق المناولة ووصفت بعدم الاستقرار فيما بعد وذلك نتيجة عدة عوامل.

¹مالك عبدوي-مقابلة-مرجع سبق ذكره.

وفي هذه المرحلة كانت هناك تجربة أخرى للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ حيث تم إحالة العديد من العمال في بعض الأنشطة التي كانت تقام داخليا إلى التقاعد، وفي نفس الوقت اختيار مناولين خارجين في بعض الأنشطة الثانوية "كقراءات العداد"، إصلاح أعطاب العدادات المنزلية بالإضافة إلى بعض الخدمات المتعلقة بالغاز والكهرباء.

وأعتبرت هذه المرة أيضا تجربة فاشلة بامتياز حيث اضطرت المؤسسة إلى إعادة دمج معظم الأعمال والنشاطات التي قامت بإخراجها في إطار الاستعانة بالمصادر الخارجية، وتميزت هذه المرحلة بصدر قانون 88-25 المؤرخ في 1988/07/19 والمتعلق أساسا بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة بما فيها المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات عدة.

المرحلة الثالثة: (1990-1999).

تواصلت عمليات إخراج الأنشطة للعديد من المؤسسات في هذه المرحلة سواء عن طريق الإخراج أو الإفراق ولعل من أهمها مؤسسة Hadjr El Soud للإسمنت حيث قامت هذه الأخيرة بإخراج أنشطة الصيانة في إطار قانون التقاعد المبكر واعتبرت هذه التجربة ناجحة بنسبة كبيرة في مجال إخراج الأنشطة عن طريق المناولة.

وشهدت نفس المرحلة إقرار قانون الصفقات العمومية الصادر 1991/11/09 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301-03 الصادر في 2003/09/11 والذي خصص قسم منه للمناولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، حيث تم إنشاء أول بورصة جزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 في إطار توصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساهمة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات المناولة.

وفي نفس السياق 17 جوان 1998 جاءت العديد من الإصلاحات التي دفعت عجلة المناولة من خلال إفراق الأنشطة تحت رعاية برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمشاركة البنك الدولي والاتحاد الأوروبي من جهة وبمشاركة العديد من الأطراف الجزائرية أهمها:

(ANABIB/SONELGAZ/SONATRACH/SNVI/ORLAC/ENIEM/ENIE)

وشملت عملية الإفراق في تلك المرحلة كلا من المؤسسات العمومية:

(ANABIB/SONELGAZ/SONATRACH/SNVI/ORLAC/ENIEM/ENIE)

وكانت جل الأنشطة المفردة تتميز بالطابع الخدماتي أكثر من التقني أو الصناعي.

المرحلة الرابعة: (2000-2012).

تميزت هذه المرحلة أساسا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات.ص.م. رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، حيث تطرق في الفصل الثالث من الباب الثاني لترقية المناولة من خلال المرسوم التنفيذي الذي ينص على إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في 188/03 في المادة 20 و 21 من القانون التوجيهي الذي ينص على²:
المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج الم.ص.م، وتحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني؛

المادة 21: يؤسس مجلس الوطني المكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

وتتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يلي:

- إقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إدماج أحسن للإقتصاد الوطني؛
 - القيام بترقية عمليات الشراكة مع كبار المؤسسات الآمرة سواء كانوا جزائريين أو أجنبان؛
 - تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها؛
 - تشجيع المؤسسات الصغيرة على الإلتحاق بالتيار العالمي للمناولة الصناعية؛
 - تشجيع وتثمين قدرات م.ص.م. في مجال المناولة.
- إن الهدف من إنشاء المجلس الوطني للمناولة هو منح هذه الأخيرة رؤيا إستراتيجية على مدى العشرين(20) سنة القادمة، والتي تعتبر المدة القانونية لانضمام الجزائر في الإقتصاد العالمي بصفة كلية.³
- ويتكون المجلس من:⁴

1-الجمعية العامة للمجلس: وتتكون الجمعية العامة للمجلس من:

- ❖ ممثلين عن بورصات المناولة والشراكة؛
- ❖ ممثلين من المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة؛
- ❖ ممثلين عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، الصادرة 12 ديسمبر 2001 للتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

²الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة 22أفريل 2003، المرسوم التنفيذي رقم 188/03 والمتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره.

³نفس المرجع السابق.

⁴نفس المرجع السابق.

- ❖ ممثلين عن الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف؛
 - ❖ ممثلين عن الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة؛
 - ❖ ممثلين عن منظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية؛
- وتجتمع الجمعية العامة للمجلس مرة واحدة كل سنة في دورة عادية، كما يمكن أن تجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيس المجلس أو بطلب ثلث أعضائه.

2- اللجنة المديرة للمجلس: وتتكون اللجنة المديرة للمجلس من:

- ❖ رئيس المجلس أو ممثله؛
 - ❖ الأمين العام للمجلس؛
 - ❖ الرؤساء والمديرين التنفيذيين لبورصات المناولة والشراكة؛
 - ❖ أربعة (04) ممثلين عن الشركات الكبرى الآمرة؛
 - ❖ أربعة (04) ممثلين عن الجمعية العامة للمجلس؛
 - ❖ ممثل واحد عن كل إدارة من الإدارات المذكورة في الجمعية العامة للمجلس؛
 - ❖ رؤساء اللجنة التقنية.
- وتجتمع اللجنة المديرة للمجلس مرة كل أربعة أشهر وكلما دعت الحاجة إلى ذلك بناء على طلب من رئيسها.

3- اللجان التقنية للمجلس: اللجان التقنية تعتبر بمثابة أجهزة دائمة للتفكير والدراسة وتكلف بضبط وصيانة ملخص الآراء والاقتراحات ووجهات النظر التي يديها الأعضاء، ويتم إدماجها في جدول أعمال الجمعية العامة للمجلس.

4- تعيين الأمين العام للإدارة المجلس: يقوم الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعيين الأمين العام، والتي تضع الوزارة المعنية تحت تصرفه كافة الوسائل المادية الضرورية لسيره في حدود القوانين والتنظيمات المعمول بها لإنجاز عمله وحسن سيره.

ويعتبر الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو المسؤول عن التنصيب الرسمي لأعضاء هيكل المجلس، وفي تاريخ 03 أكتوبر 2003 تم تنصيب أول مجلس للمناولة في تاريخ الجزائر.

واعتربت هذه المرحلة الأكثر إثارة للمناول في تاريخ الجزائر، واعتبر أيضا قطاع الغيار والصيانة من أكبر أسواق المناولة لذلك تم إنشاء الفروع التالية لتغطية بعض الاحتياجات بالسوق الوطنية والعمومية بالتحديد.

-إعادة تحديث SOMIS و SOMIC كفروع لتلبية قطاع المحروقات؛

-إعادة تحديث SME و SMIF لتلبية العجز في قطاع الأشغال العمومية؛

-إعادة تحديث MEI لتلبية حاجيات المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز.

وتلجأ هذه الشركات والقائمة أساسا من ثمانينيات القرن الماضي إلى تلبية حاجيات السوق الوطنية من قطاع الغيار بالإستيراد من الخارج، خاصة في قطاع المحروقات كون النسيج المحلي يعتبر أكثر رداءة وهو ما يجلب مخاطر توقف النشاط للمؤسسات الكبرى على الإنتاج، ما قد يتسبب لها في خسائر مالية ضخمة وأضرار عالية جدا¹.

80 مليار دينار جزائري هو حجم قطع الغيار المستوردة من طرف شركة سوناطراك سنويا، وهو ما أدى لشركة سوناطراك إلى تنظيم معرض 22/21 فيفري 2010 لقطع الغيار بهدف التعريف باحتياجاتها على المستوى الوطني والدولي لجلب شركات الإنتاج، والتعريف بالمنتج المحلي، عموما كانت هناك نتائج شبه إيجابية ولو بشكل جزئي حيث وضعت الشركة شروطا صارمة جدا لبعض الممولين المحليين في قطاع الغيار؛ وفيما يلي نستعرض بعض أرقام حجم الإستيراد لقطع الغيار لبعض المؤسسات كل سنة².

-80 مليار سنويا هو حجم الإستيراد لمؤسسة سوناطراك لوحدها وذلك لحوالي نصف مليون قطعة؛

-20 مليار دينار حسب إحصائيات سنة 2008 لمؤسسة سونلغاز وحدها؛

-40 مليار دينار سنويا هي مجموع استيراد قطاع غيار حوالي 14 شركة لإنتاج الإسمنت متواجدة بالجزائر؛

-6840 مليون دينار سنويا ل 171 مؤسسة لصناعة الآجر؛

-10 مليار دينار سنويا في قطاع النقل بالسكة الحديدية منها فقط 1 مليار ما ينتج محليا؛

-03 مليار دينار سنويا (لصناعة الميكانيكية) منها أيضا 1 مليار ما ينتج محليا.

إذا طبقا لهذه الأرقام الإحصائية تعتبر المناولة في قطاع الغيار جذابة للاستثمار في مجال المناولة، وبها آفاق واحدة في المستقبل وهو ما حققته بورصة المناولة الجزائرية حيث وفرت حوالي 400 مؤسسة للمناولة الصناعية في شركة رنو الجزائر (51% SNVI و 49% رنو فرانس)³.

المطلب الثاني: بورصة المناولة والشراكة في الجزائر.

أصبح من الضروري تنمية المناولة في إطار قانوني منظم خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا زالت تعاني من العديد والكثير من المشاكل حيث أصبح التفكير في بيت ينصف فيه حق الجميع، هكذا بدأت هذه الفكرة سنة 1957 حسب العديد من الدراسات حيث تاريخيا كان أول ظهور لها بفرنسا وبالتحديد في منطقة "بوردو" وحققت هذه الفكرة نجاحا باهرا بالرغم من كونها في البداية لا تضم سوى عشر مؤسسات؛

¹Rapport : Réalités et prescribes de Développement de la sous-Traitance en Algérie .Réalisé par MSSC et Ministre de la PME .Mars 2010.p 21.

²OPCIT. P22-23.

³العاب عزبور-مدير بورصات المناولة والشراكة الجزائرية-مقابلة بمناسبة معرض "ALGEST 2013" الدولي للمناولة.

وكانت مهمتها الرئيسية تتمثل في تلبية وتنظيم العرض والطلب لا أكثر ما بين الموردين والمؤسسات، قبل أن تتحول إلى أداة مساعدة للوصول إلى شراكة بين المؤسسات في جميع أنحاء أوروبا.

وبفضل المساعدات التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت في مطلع التسعينات العديد من بورصات المناولة والشراكة في كثير من الدول النامية منها: الفلبين-الهند-ماليزيا-السعودية-تركيا-الأردن-الجزائر-المغرب وتونس.....الخ.

كما يمكننا القول أن بورصة المناولة تمثل نقطة التقاء وأداة ضبط بين العرض والطلب بين مختلف النشاطات وفي نفس الوقت تقديم المساعدة التقنية ومختلف الإرشادات لجميع المؤسسات المنخرطة سواء كانت تلك المؤسسات آمرة أو مناولة وفي نفس السياق تقوم بتزويد المؤسسات الوافدة أو المستثمرة حديثا في تلك المنطقة بمعلومات تقنية لإيجاد شريكه الأمثل حسب الاختصاص والقدرات الإنتاجية أو الخدمائية بهدف ربط العلاقات وتسهيل التقارب بين الأطراف؛ بينما تعرف ONUDI بورصات المناولة بأنها "عبارة عن أجهزة فنية ومعلوماتية لها خبراتها وعلاقاتها وكياها الإداري والقانوني والمالي المستقل بهدف القيام بمجموعة من المهام الأساسية من طرف العاملين فيها بهدف تفعيل علاقات التشابك"¹.

واليوم تم إحصاء أكثر 87 بورصة في 41 دولة عبر العالم.

وتأسست البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة طبقا لأحكام القانون رقم 1990/12/04 والخاص بالجمعيات ذات المنفعة العامة والغير هادفة للربح، وتم إطلاق أول بورصة جزائرية سنة 1992 وكنشاط فعلي. وهذه أصبحت الآن مركزا للإعلام التقني الصناعي لترقية المقاوله بين الشركات وفيما بعد تم إنشاء ثلاث بورصات أخرى موزعة بالشرق والغرب والجنوب وفقا للتسلسل الزمني التالي²:

1- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة "BSPA" بتاريخ 1991/09/11 وتم اعتمادها رسميا في 1992/04/12.

وتتضمن الآن في 2015/05 ما يقارب 73 مؤسسة آمرة ومناولة (منفذة) موزعة كالتالي:

- 23 مؤسسة تعمل في مجال الصناعات الميكانيكية؛
- 17 مؤسسة تعمل في مجال التلحيم والصناعات المعدنية؛
- 20 مؤسسة تعمل في مجال الخدمات المرتبطة بالصناعة (الصيانة والهندسة)؛
- 10 مؤسسات تعمل في مجال صناعة البلاستيك والمطاط؛

¹ONUDI : Guide de promotion de sous-Traitance et partenariat .2009 .p4.

²أسعد عبد القادر: مقابلة مع المكلف بالإحصاء والإعلام ببورصات المناولة، حيدرة بتاريخ 2015/5/6.

- 3 - مؤسسات في صناعات متعددة ومتنوعة (النسيج والخياطة.... الخ).
- 2- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق «BSPE» بتاريخ 18/05/1993 مقرها قسنطينة وتم اعتمادها في 08/01/1994؛ وتضم حوالي 42 مؤسسة ما بين مؤسسة عمومية وخاصة في العديد من الأنشطة.
- 3- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب «BSPO» تم إنشائها بتاريخ 09/1/1997 مقرها وهران وتم اعتمادها 03/10/1999؛ وتضم أكثر من 400 مؤسسة من الخواص وفي العديد من الأنشطة أهمها:

- الصناعات الغذائية؛

- قطع غيار السيارات والشاحنات؛

- الصيانة الصناعية والاتصالات السلكية واللاسلكية؛

- البناء والأشغال العمومية؛

- الكهرباء والإلكترونيك وصناعة البلاستيك والمطاط؛

بالإضافة إلى العديد من الأنشطة في قطاع الخدمات الأخرى كالنقل وغيرها.

- 4- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للجنوب «BSPS» تم إنشائها بالموازة مع بورصات الغرب واعتمادها بنفس التاريخ، يقع مقرها بقرطاجنة وتضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من الولايات: غرداية، ورقلة، تمنراست، الوادي، أدرار، الأغواط والجلوفة وتضم حسب آخر الإحصائيات مارس 2015 حوالي 525 مؤسسة موزعة على قطاعين:

- قطاع الخدمات: النقل، تأجير المعدات، الإطعام، الخدمات البترولية.... الخ.

- القطاع الصناعي: الميكانيك، البلاستيك، الكهرباء، الإلكترونيك، النسيج، الصناعات الغذائية، العطور ومواد التجميل.... الخ.

للبورصات الجزائرية للمناولة والشراكة مجموعة من الأهداف والمهام أهمها:

- رصد عقود المناولة الممكنة على المستوى الجهوي والوطني والدولي؛
- إحصاء الم الصغيرة والمتوسطة التي بإمكانها القيام بشركات أو إبرام عقود مناولة؛
- ترقية المنتج الوطني بغية تحقيق الاكتفاء الذاتي والتقليل من الاستيراد؛
- تقديم الاستشارات للمؤسسات في المجال التقني والقانوني والتجاري وإعداد العروض للقيام بالمناولة؛
- إعلام المؤسسات وتزويدها بجميع ومختلف الوثائق والمراجع في مجال المناولة؛
- ترقية العلاقات على المستوى الدولي للمؤسسات المنخرطة؛

- المساهمة في تنظيم ومشاركة المؤسسات في التظاهرات الدولية والقانونية المختصة وهذا قد تمكنت البورصات الجزائرية من إقامة العديد من الشراكات بين مختلف المؤسسات خاصة في إطار الاستثمار الأجنبي لشركة رونو الجزائر حيث تم اختيار 13 مؤسسة خاصة وعمومية مناولة وحوالي 30 مؤسسة أخرى في مشروع دايمر مرسيدس بنز الألمانية مع SNVI كخطوة أولى؛¹ وفي نفس السياق تم تنظيم أكثر من 60 تظاهرة وصالون محلي في إطار تشجيع المناولة في الجزائر، إضافة إلى 22 مشاركة في المعارض الدولية.²
- بالرغم من الإنجازات المحققة من طرف هاته المراكز الأربعة إلا أنها حقيقة تبقى بعيدة كل البعد عن تطلعات تطوير المناولة في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى، وذلك راجع إلى العديد من المشاكل ومن الملاحظ أيضا:
- ✓ نقص خبرات مسيري البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة؛
 - ✓ محدودية الموارد البشرية والمالية الممنوحة للمراكز الأربعة حيث لا يتجاوز عمال البورصة (03 أشخاص بما فيهم الرئيس)؛
 - ✓ توقف المواقع الإلكترونية لجميع البورصات باستثناء بورصة الغرب؛
 - ✓ عدد الاتفاقيات قليل جدا مقارنة بعدد الم.ص.م الجزائرية؛
 - ✓ غياب التنسيق بين مختلف البورصات الأربعة (فيما بينها أي نقص الربط)؛
 - ✓ نقص الإعلام عن دور بورصات المناولة والشراكة وهو ما ينتج عن غياب ثقافة المناولة لدى المؤسسات الجزائرية (الأمرة والمنفذة على حد سواء)؛
 - ✓ عدم توفر الإحصائيات الدقيقة وانعدام البيانات في قواعد المعلومات، بالإضافة إلى عدم نشر أي تقارير رسمية أو دورية حول وضعية المناولة في الجزائر؛
 - ✓ عدم وجود دليل موحد للمناولة أو للانخراط في بورصة المناولة والشراكة للمؤسسات الجديدة؛
 - ✓ عدم وجود مخططات للقيام بدورات تدريبية للمنخرطين؛
 - ✓ نقص الزيارات الميدانية لإجراء تقييم لإمكانيات المؤسسات المنخرطة.

¹ نفس المرجع السابق.² نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: واقع مؤسسات المناولة في الجزائر.

من أجل تحديد المؤسسات العاملة في قطاع المناولة في الجزائر تم اعتماد الإحصائيات بناء على بيانات المركز الوطني للسجل التجاري.

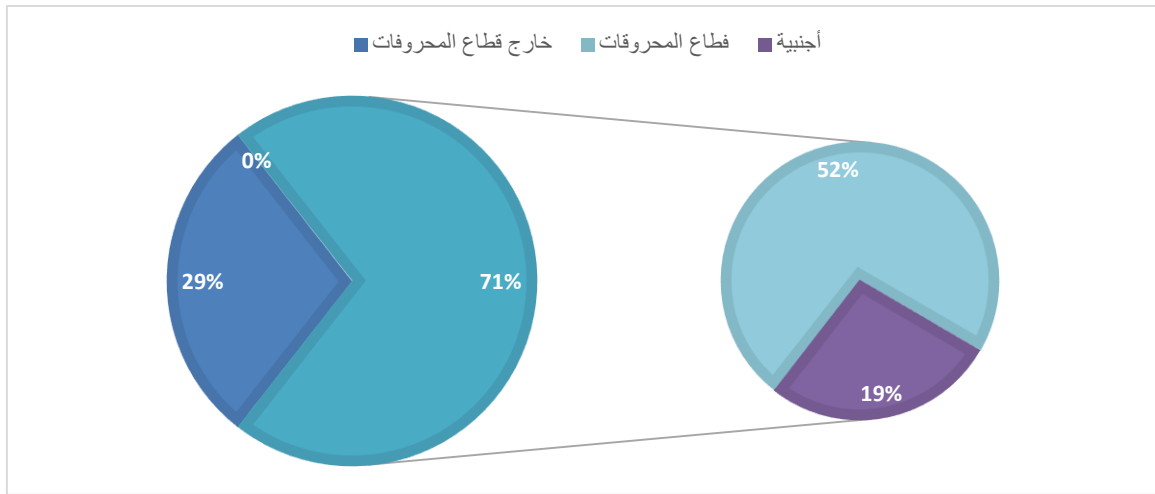
أولاً: المؤسسات الآمرة بالأعمال.

لكي نقول على المؤسسة أنها آمرة يجب في هذه الحالة أن تكون المؤسسة قد قامت بمنح نشاط واحد على الأقل أي القيام بتقديم عرض مناولة واحدة في السنة كأقل تقدير؛ وفي هذا الإطار نجد أن هناك نوعان من المؤسسات الآمرة:

1- المؤسسات الآمرة الكبرى.

يعتمد الاقتصاد الجزائري على نوعين من المؤسسات كما يوضحه الشكل الموالي

شكل رقم (5.1). يوضح هيكل المؤسسات الآمرة في الجزائر



المصدر: الديوان الوطني للإحصاء ONS 2012.

أغلب المؤسسات الجزائرية الآمرة الكبرى تعمل في قطاع المحروقات باستثناء بعض المؤسسات العمومية، كما نجد أن هناك 136 مؤسسة أجنبية تنشط في قطاع المحروقات حيث تتمركز في الجنوب وهي مزيج بين المؤسسات الآمرة والمناولة من الدرجة الأولى.

2- المؤسسات الآمرة المتوسطة والصغيرة "ذات الشخص المعنوي".

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من قطاعات النشاط أهمها:

- ✓ الأشغال البترولية؛
- ✓ المناجم والمحاجر؛
- ✓ صناعة مواد البناء (الإسمنت والسيراميك... الخ)؛
- ✓ الصناعة الكيميائية؛
- ✓ الصناعة الميكانيكية؛
- ✓ الصناعة المعدنية؛
- ✓ صناعة الحديد والصلب؛
- ✓ الصناعة التحويلية؛
- ✓ البناء والأشغال العمومية؛
- ✓ النقل بالسكة الحديدية.

3- تموقع المؤسسات المتوسطة والصغيرة الآمرة :

سنتناول تحليل أولي حول توزيع المؤسسات الص.م الآمرة والذي يسمح لنا بمعرفة وتموقع وانتشار المؤسسات كونها أداة فعالة للتوازن الجهوي والتنمية الاقتصادية والجدول الموالي يبين لنا هذا التوزيع الجهوي الجغرافي:

جدول رقم (18.1) يوضح التوزيع الجغرافي في الم.ص.م. الآمرة مارس 2010.

الجنوب		الهضاب العليا		الشمال		
النسبة	العدد	%	العدد	النسبة	العدد	
5,6%	153	41%	1209	67,8%	10130	الوسط
64%	1047	30,4%	898	14,4%	2152	الشرق
30,02%	825	28,5%	842	17,8%	2659	الغرب
100%	2725	100%	249294	100%	14941	المجموع

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على: Raport :MSSC et Minster de la PME .2010.p 34.35.

حسب معطيات مارس 2010 فقد بلغ عدد المؤسسات ص.م الآمرة حوالي 20615 مؤسسة

موزعة على ثلاث مناطق وهي:

- ✓ -ولايات الشمال والتي تحتوي على 4,72% من المؤسسات الص.م. الآمرة؛
- ✓ -ولايات الهضاب العليا 3,14%؛
- ✓ -ولايات الجنوب 13,21%.

ويختلف التوزيع من منطقة إلى أخرى ومن ولاية إلى أخرى حسب التوجع الصناعي للمنطقة وخصوصيتها. والجدول الموالي يوضح أكثر الولايات الأولى المتمركزة بها الم. ص. الأمرة حسب إحصائيات 2010.

جدول رقم (19.1): يوضح تموقع الم. ص. م الأمرة حسب الولايات الأولى حسب معطيات 2010.

الترتيب	الولاية	التعداد
1	الجزائر	4629
2	وهران	1356
3	سطيف	932
4	تيزي وزو	917
5	ورقلة	819
6	قسنطينة	690
7	البليدة	622
8	الأغواط	562

Source : OPCIT .P38

يبين الجدول أعلاه أن هذه الولايات الثمانية الرئيسية تستحوذ على أكثر من 51% من الم. ص. م والتي تشكل أقطاب حضرية وصناعية وفي المقابل نجد أن 40 ولاية تتقاسم أقل 49% من إجمالي م. ص. الأمرة.

كما نلاحظ أيضا أن معظم الولايات المستحوذة هي من الشمال باستثناء ولايتي ورقلة والأغواط كونهما يحتضنان أكبر حوض استغلال بترولي (حاسي مسعود، حاسي رمل)، وهو ما يجعلهما مركزا مهما لاستقطاب هذه المؤسسات.

ثانيا: المؤسسات المنفذة لأعمال المناولة.

يتكون نسيج المؤسسات المناولة في الجزائر من نوعين من المؤسسات:

- مؤسسات مناولة من الدرجة الأولى؛

- مؤسسات مناولة من الدرجة الثانية والثالثة؛

وغالبا ما تتمثل المؤسسات المناولة من الدرجة الأولى من مؤسسات معنوية (SARL، SPA، EURL)

بينما تشكل المؤسسات ذات الشخص الطبيعي من مزيج بين الدرجات الثلاث كما تنشط المؤسسات المناولة في

العديد من قطاعات النشاط الرئيسية أهمها:

- ❖ خدمات الاستشارة والهندسة والمحاسبة؛
- ❖ صناعة ميكانيكية؛
- ❖ صناعة البلاستيك والمطاط والتغليف؛
- ❖ البناء والأشغال العمومية؛
- ❖ خدمات النقل (بضائع وعمال)؛
- ❖ خدمات النظافة الصناعية؛
- ❖ خدمات شبكات الاتصال والإعلام الآلي والبرمجة؛
- ❖ خدمات أخرى متنوعة للمؤسسات.

وحسب إحصائيات السداسي الأول لسنة 2009 فقد بلغ عدد المؤسسات المناولة 39245 مؤسسة معنوية، بينما بلغ عدد المؤسسات المناولة للأشخاص الطبيعيين أكثر 200000 مؤسسة يعملون أساسا في خدمات الصيانة (كهرباء، غاز، ماء مكاتب المحاسبة وغيرها من الأنشطة... الخ).

والجدول الموالي يوضح تموقع المؤسسات المعنوية المناولة في الجزائر.

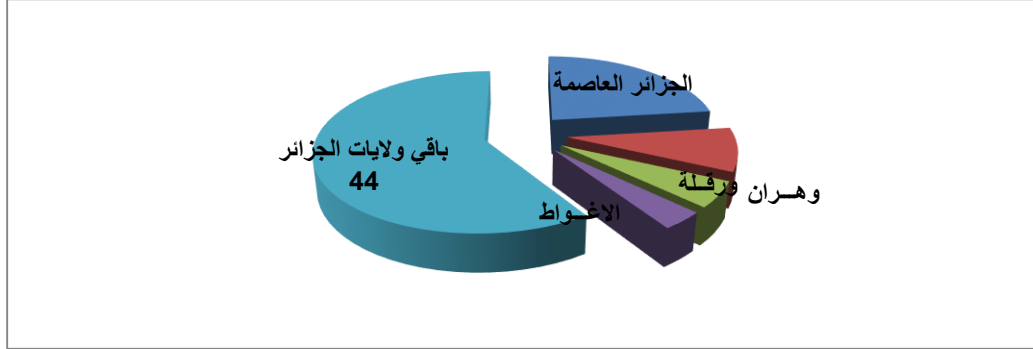
جدول رقم (20.1): يوضح تموقع الم.ص.م المعنوية المناولة والمنفذة للأعمال.

النسبة	العدد	الجهات الكبرى
69%	26956	الشمال
15%	6071	الهضاب العليا
16%	6218	الجنوب
100%	39245	المجموع

Source :OPCIT P42

من الجدول أعلاه نلاحظ تموقع المؤسسات المنفذة في الشمال الجزائري ويعتبر ذلك شكلا منطقيا لعدة أسباب كتمركز المؤسسات الصناعية في الشمال والكثافة السكانية العالية في تلك المناطق، ونجد في الجنوب ما يقارب 16% من إجمالي المؤسسات المناولة وذلك راجع لعدة أسباب أهمها الإعفاءات الجبائية والضريبية على تلك المناطق كإجراء لتشجيع الاستثمار بها، إضافة إلى تمركز المؤسسات الكبرى العاملة في قطاع المحروقات ويعتبر ذلك عامل مهم أيضا في استقطاب المؤسسات المناولة، العاملة في قطاع الخدمات العامة- كتنقل الإطعام- الإيواء والأشغال العمومية وباقي الخدمات البترولية. والشكل الموالي يوضح أفضل أربع ولايات في استقطاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المعنوية في الجزائر.

الشكل رقم (6.1): يوضح الولايات المهيمنة في استقطاب الم ص م المناولة المعنوية في الجزائر خلال السداسي الأول لسنة 2009.



المصدر: من إعداد المترشح اعتمادا على المرجع السابق.

خاتمة الفصل

من خلال عرضنا في المبحث الأول لبعض الدراسات والأبحاث العلمية السابقة حول موضوع علاقة المناولة لاحظنا أن جل الدراسات والأبحاث ركزت على قطاع معين وغالبا ما يحظى ذلك القطاع بأهمية بالغة ويكون بمثابة عصب الإقتصاد لتلك الدولة، أما في المبحث الثاني والذي حاولنا من خلاله دراسة واقع ديناميكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاحظنا أن هذا النوع من المؤسسات في تطور مستمر من سنة إلى أخرى وبمتوسط معدل نمو 7,6% سنويا طيلة العشرية الأخيرة، كما أظهرت نتائج التحليل ان غالبية هذه المؤسسات تتمركز في المناطق الساحلية كما وجد ان توزيع المؤسسات غير متوازن بين قطاعات النشاط، أما فيما يخص واقع المناولة أظهرت نتائج التشخيص أن نسيج المناولة يتكون من مزيج من المؤسسات الآمرة الكبرى والم ص م الوطنية والأجنبية أغلبها يعمل في قطاع المحروقات وهو جعلها تتمركز في أربع مناطق أساسية هي العاصمة، وهران، ورقلة، الأغواط.

الفصل الثاني:

مدخل لعلاقات المناولة في ضوء

الفكر المقاولاتي

تمهيد

بما ان موضوعنا يناقش إشكالية إدارة علاقات المناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذا دعانا الى طرح مجموعة من الأسئلة أهمها ما هو العمل المقاوالاتي وما هي العلاقة التي تربط بين المقاتل المناول والمؤسسة الآمرة، وما هي دوافع وأشكال هذه العلاقة التي بين الطرفين وقبل ذلك كيف يتم إخراج وإفراق الأنشطة في إطار المناولة، وماهية النظريات والمقاربات الأساسية التي تدخل في تشكيل وتنظيم هذه العلاقة كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عليها في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الفكر المقاوالاتي؛

المبحث الثاني: مدخل لاستراتيجية المناولة؛

المبحث الثالث: النظريات والمقاربات الأساسية في تبسيط علاقات المناولة.

المبحث الأول: الفكر المقاوالاتي.

منذ فترة طويلة ينظر إلى المقاوالاتية باعتبارها نشاطا اقتصاديا هاما، فلا يوجد شك بأن المقاوالاتية لها تأثير كبير على الاقتصاد والمجتمع، ففي سنة 2004 أشار تقرير صادر عن المرصد العالمي (GEM) بأن عددا كبيرا من الناس يشاركون في الأنشطة المقاوالاتية في جميع أنحاء العالم، وذلك بناء على عينة أخذت من 34 دولة تحتوي على ما يقارب 566 مليون نسمة من القوى العاملة كان هناك ما يقارب 73 مليون مقاول بالغ في هذه الدول؛

وحسب نفس المرصد فإن الأنشطة المقاوالاتية تتنوع بتنوع مجالات الأعمال التي تنشط فيها، كما أشار إلى ظهور نوع جديد من المقاوالاتية مع بداية القرن الواحد والعشرين، وهو ما يعرف بالمقاولة الإلكترونية، وقد انتشر هذا النوع المعتمد أساسا على الشبكة العنكبوتية، خاصة مع زيادة شبكات الانترنت التجارية، كونه يعتمد على شبكة الانترنت لعقد صفقاته مع العملاء والموردين والشركاء وغيرهم بهدف تداول العديد من الخدمات والمنتجات التي لا تتطلب وجود بنية تحتية مادية كالمخازن والتوزيع المادي.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد المقاوالاتية.

أولا: مفهوم المقاوالاتية.

إن عملية تقديم مفهوم دقيق وتعريف واضح لكلمة المقاوالاتية، ليس بالأمر السهل حيث لم يتفق العلماء على إيجاد تعريف موحد نتيجة التطور الذي عرفه هذا المصطلح وتحدد المواصفات التي يحملها صاحبه، وقد أدى ذلك إلى حدوث جدل ولمدة طويلة جدا حول تعريف للمقاوالاتية في عالم البحث والتعليم وهذا لا يجعلنا نتفاجأ حين علمنا أن هناك مقال لـ "William-Gartner" في بداية التسعينات يحمل عنوان "ماذا نقول حين نتكلم عن المقاوالاتية".

1(What are we talking when we talk about entrepreneurship?)

واليوم تراجع هذا التساؤل نوعا ما إلى مركز أقل حينما تأكد أن ظاهرة المقاوالاتية هي متعددة الأبعاد ويمكن دراستها عبر عدة زوايا ورؤيتها من عدة جوانب مختلفة ومناهج وتخصصات متعددة.

وبالرجوع إلى الوراء نجد أنه يعود استخدام كلمة المقاول إلى زمن بعيد، حيث يعتقد بأنها كلمة فرنسية استخدمت في بدايات القرن الحادي عشر، وقد أدرجت هذه الكلمة في القواميس الفرنسية لأول مرة في سنة

1William Gartner 1990: نقلا عن صندرة سايسي؛ المقاوالاتية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة؛ 2، 2014، ص49-50.

1437، وأكثر معانيها شيوعاً كان يشير إلى أن المقاول هو الشخص النشيط، والذي يستطيع القيام بما يوكل إليه من أعمال، وفي القرن السابع عشر بدأ النظر إلى المقاول على أنه الشخص الذي يتحمل مخاطر الدخول في المشاريع الكبيرة، أما بالنسبة للإنجليزية فكلمة "مقاول" هي أقل شيوعاً وليست قديمة كما في الفرنسية، حيث كان ينظر للمقاول على أنه يشبه "متعهد الأعمال" حيث لم يتغير معنى هذه الكلمة على مر السنوات، وارتبطت في القرن الثامن عشر برجال الأعمال بدل من ارتباطها بالمشاريع الكبرى¹.

ويعد الشخص الأول الذي قدم هذا المفهوم ضمن الرؤية الاقتصادية هو الفرنسي "Richard Cantillon" والذي قد كان رجلاً يعمل في مجال الصيرفة والتمويل، حيث وصف المقاول ضمن أعماله مركزاً ومستنداً على وظيفته وصفاته، ولكن بالرغم من ذلك فقد كان المقاول بالنسبة له هو الذي يشارك في المقايضات في سبيل الربح، حيث كان المقاول يشتري بسعر مؤكد ويبيع بسعر غير مؤكد، مما يجعله يتحمل المخاطر الاقتصادية.

جاء بعد ذلك الباحث الفرنسي "Jean Baptiste Say" والذي طور التعريف السابق ووصف المقاول بأنه الشخص الذي يربط بين التفكير والعمل، كما اعتبره كمنسق بين مختلف الأنشطة الاقتصادية من خلال المراحل الثلاث الذي يمر بها المنتج، وتشمل المرحلة الأولى على المقاربة المعرفية، حيث يقوم الشخص بالتعرف على المنتج والهدف منه، بينما يأتي دور المقاول في المرحلة الثانية من خلال تطبيق المعرفة لتحقيق الفائدة من المنتج بينما المرحلة الثالثة هي عملية الانتاج والتي يقوم فيها الشخص بتصنيع هذا المنتج كما يصف المقاول بأنه الشخص الذي يربط بين من يرى الاحتياجات وبين من يجد طريقة لتلبيتها ويمكن للمقاول أن يكون الشخص الذي يقوم بالأنشطة والأعمال ويتحمل المخاطر في نفس الوقت.

وقام Joseph-Schumpeter (1934) بإطلاق قاسم مشترك على الشخص الذي يطور الأعمال الجديدة للأنشطة الاقتصادية، واعتبر المقاول هو الشخص الذي يحرك عجلة النمو الاقتصادي وعصب التطور التقني من خلال ما يقدمه من ابتكارات وإبداعات؛ ويبين خمس طرق في ذلك²:

- 1- صنع وإنتاج سلع جديدة؛
- 2- إدخال طرق جديدة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها؛
- 3- اكتشاف وفتح أسواق جديدة؛
- 4- إيجاد مصادر جديدة للمواد الأولية، والبحث عن منتج جديد؛
- 5- وصف وإدخال طرق تنظيم جديدة.

¹ B- Niklas and P-Kristofer: What are they talking about they talk about entrepreneurship.2008.P05 .

² J- Schumpeter. Capitalism ET democratic. Payout Paris, 1951, P66.

وعلى الرغم من التغيرات والتعديلات التي لحقت بمصطلح المقاوَل والمقاوَلاتيه إلا أنه بقي معترفا بهذا التعريف كونه الأقرب للوصف، كما أضاف وقام "J-Schumpeter" مصطلح "التدمير الخلاق" حيث يقوم المقاوَل بتغيير الشروط والأوضاع في الأسواق، عندما يقوم بإجراء العمليات الجديدة بين العرض والطلب، مما قد يخلق الابتكارات الجديدة، لكن لا يمكن إطلاق مصطلح المقاوَل والمقاوَلاتيه على هذه الظاهرة إلا عندما حيز التغيير والتطوير، أي عندما يبدأ المشروع أو العمل بالسير بخطى ثابتة ويصبح له حصة سوقية معينة، حيث لا يمكن إطلاق كلمة المقاوَلاتيه على شيء لم يحدث فيه تغييرات أو تطورات.¹

وقد ساهم Beorhle (1982) في الجدل الحاصل حول تعريف المقاوَلاتيه، وقال إنالمقاوَل هو الشخص الذي يتكيف مع البيئة المحيطة ويقوم بالتغيرات اللازمة للاستفادة من الفرص التي تظهر أمامه، كما ميز بين صفات المدراء والمقاوَلين وقال بأن المقاوَل يمكنه إستغلال التغيرات والابتكارات لمصلحته.

وقال P. Drucker (1985) بأن الإبتكار والمقاوَلاتيه يجب أن تكون في منظمتنا وإقتصادنا وفي كامل المجتمع وذكر أيضا بأن المقاوَلاتيه تتضمن الأنشطة النفعية والرؤية.²

ومن ناحية أخرى أراد Gartner (1990) أن يكشف المعنى الكامل للمقاوَلاتيه التي تحدث عنها الباحثون وأراد أن يوضح بعض المفاهيم والقضايا الرئيسية المتعلقة بهذا المفهوم، كما قام بإجراء سلسلة من الاستبيانات والمقابلات لجمع مختلف تعريفات المقاوَلاتيه بين الفئات المستهدفة فقد كانت تلك الفئات مزيج بين الأكاديميين ورجال الأعمال البارزين وحتى السياسيين، إذ في نهاية المطاف لم يتدخل Gartner (1990) كثيرا في تعريف المقاوَلاتيه بل أراد مناقشة عملية النهوض وإطلاق المؤسسات وماهية الكلمات التي يجب استخدامها لوصف مراحل انطلاق المؤسسات والأعمال حيث أطلق مصطلح "النشأة التنظيمية" كمرحلة لإنشاء الأعمال وأستخدم مصطلح "مؤسسين" على الأشخاص الذين يقومون بإطلاق الأعمال بدلا من إستعمال كلمة "مقاوَلين".

بينما أشار البروفيسور الأمريكي H-Stevenson (1995) بجامعة Harvard³ بأن الأمريكيين إستعملوا مصطلح المقاوَل لتعريف على فرص الأعمال من طرف الأفراد أو المنظمات ومتابعتها وتحسينها وهنا نجد أن H-Stevenson كز على شيء مهم جدا هو عدم إحتكار المقاوَل على الأفراد فقط بل أثار نقطة مهمة وهي المقاوَل لدى الأفراد داخل المنظمات وهو ما يعرف بالإخراج Externalisation في إطارا لإفراق Essaimage وهو ما سنشير له لاحقا بالتفصيل.

¹BULL .I and Willard: Towards a theory of Entrepreneurship 1995 .p03.

² P.Duker, les entrepreneurs éd Lattes, 1985 : "P14.

³ صندرة سايبي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

أما الأستاذ الفرنسي Allain Fayolle (2003) فقد أعطى تعريفا شاملا نوعا باعتبار بأن الماؤلانية حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروة إقتصادية وإجتماعية بدرجة أولى ووصفها بأنها عمل يمتاز بالمخاطرة أي عدم اليقين بالنتائج أما الماؤلون فاعتبرهم أفراد يتسمون ويتقبلون التغيير ويمتازون بحب المبادرة والاكتشاف ولديهم العديد من الصفات كالاندفاع الفردي وغيرها¹.

ونقدم فيما يلي جدولا يحتوي على تلخيص لتطور أهم هذه التعريفات والمفاهيم من عام 1901 إلى غاية الآن:

جدول رقم (1.2): ملخص لأهم التعريفات عبر الزمن.

الباحث	خصائص التعريف
Cantillon	الشخص الذي يشارك في الأعمال لحصول على أرباح.
Say	الشخص الذي يكتشف الاحتياجات ويجد وسيلة لتحقيقها.
Schumpeter (1934)	الوكيل الاقتصادي الذي يدفع الأعمال الجديدة والابتكارية للأنشطة الاقتصادية نحو الأمان، صاحب التدمير الخلاق.
Cole s (1949)	هي أي نشاط يبدأ ويحافظ أو يطور المشاريع والأعمال التجارية الهادفة للربح مع التفاعل مع مختلف الأوضاع الداخلية للعمل ومع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالأعمال.
Broehl (1982)	إستخدام التغيير لاكتشاف الفرص المتاحة.
Druker (1985)	أنشطة الإبتكار والانتفاع.
Gartner (1990)	إنشاء المؤسسات والمشروع الخاص.
Stevenson (1995)	العملية التي يقوم فيها الأفراد باستغلال الفرص ومتابعتها دون الاهتمام بالموارد التي يمتلكونها "قنص الفرص".
A-Fayolle (2003)	هي خلق الثروة الاقتصادية والاجتماعية مع تحمل مخاطر الأعمال والمؤسسات وعادة ما تحتوي على عناصر التغيير والتحدي للفرص الجديدة

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مصادر متعددة ومتنوعة.

وكتعريف جامع نقول أن الماؤل هو ذلك الشخص الذي يبحث دائما عن التغيير ويستجيب لهذا التغيير ويستغل الفرص ويعمل على الإبداع ويلعب دورا هاما في المجتمعات عبر الإسهام في التطوير والنمو الاقتصادي،

¹Alain Fayolle : le Métier de créateur d'entreprise. Edition d'Organisation. Paris 2003 .p16-17.

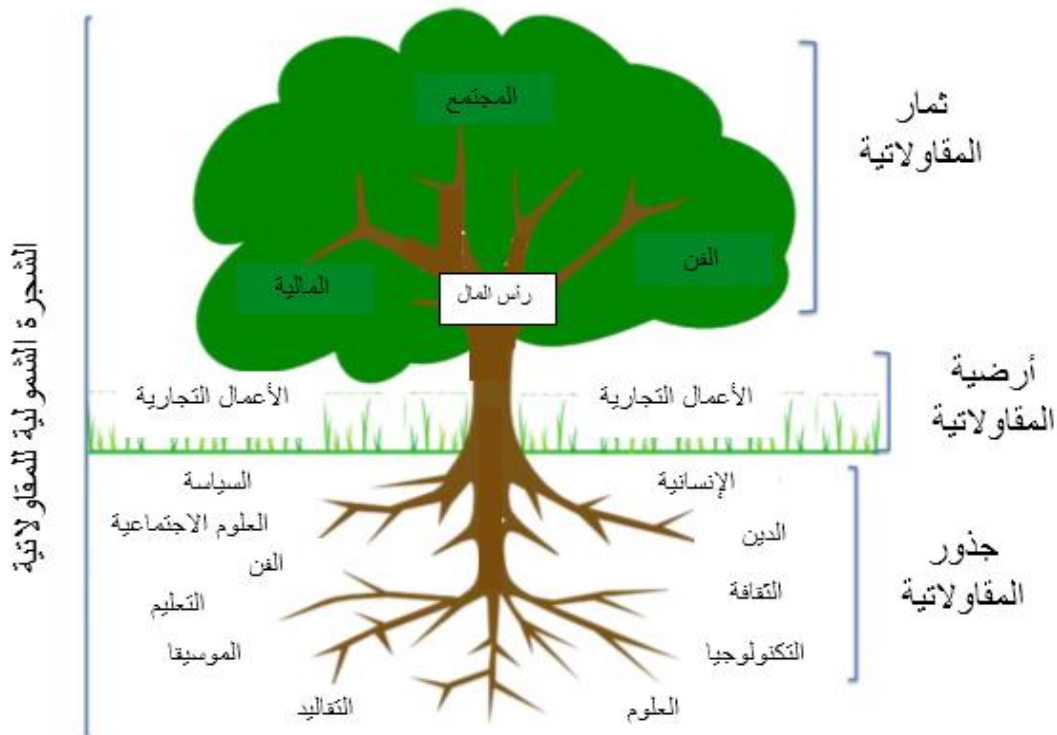
كما يملك حسن المبادرة والثقة بالنفس ومختلف الصفات القيادية مع الوعي التام والقدرة على التعامل مع المخاطر ويمكننا القول بأن المقاول هو الشخص والمقاوالاتية هي العملية والمقاولة أو المشروع الصغير هو النتيجة.

ثانيا: أبعاد المقاوالاتية.

المقاولون موجودون في كل مكان وفي كل مجال، لم ينطلق ولم يبدع أكبر المقاولون في العالم في الأعمال التجارية فقط، بل أنشأوا أعمالهم ومشاريعهم في مجالاتهم المهنية أيضا، فهندسة البرمجيات والطب والعلاج الطبيعي والرياضة والعلوم الاجتماعية ما هي إلا بعض الأمثلة التي ظهر فيها الكثيرون من المقاولين والمشاريع المقاوالاتية؛

ولذلك نجد أن جذور المقاوالاتية تتأصل عميقا وبشكل خفي في كل قطاع من قطاعات الوجود البشري الذي يمكن أن تظهر فيها الأفكار الجديدة والإبداعية عند توافر البيئة المناسبة، ويمكن النظر إلى المقاوالاتية على أنها شجرة كبيرة شاملة، تنتشر في الجزء السفلي المجالات المعرفية وصولا إلى الأعلى نحو الأغصان والفروع الذي يمثل رؤوس الأموال¹.

شكل رقم(1.2): رسم توضيحي حول النظرة الشمولية للمقاوالاتية مع أبعادها المختلفة.



Source : Thompson-J:L.op. Cit. p11.

¹Thompson J-I-The world of the entrepreneur-Journal of work place Larning-1999.p10.

كما تقدم المقاوالاتية العديد من الصور والتي يمكن أن تؤدي إلى بعض التشابه حيث يرى البعض المفكرين أن المقاوالاتية تعني انطلاق الأعمال ولكن بعض الخبراء الاقتصاديين يرونها أكثر من ذلك بكثير لكونها مجموعة من المهام الاقتصادية، بينما يعتبرها بعض الأكاديميين بأنها ظاهرة سلوكية على أساس بعض الصفات الفردية، أو الشخصية، بينما ينظر إليها آخرون من منظور اجتماعي.

أ- من منظور إقتصادي:

يركز النهج أو المنظور الإقتصادي على الدور الذي تلعبه المقاوالاتية في إقتصاد الدولة أو الجهة أو المنطقة كما ينظر إليها على أنها أداة حيوية لتحفيز النمو الإقتصادي وتنمية الفرص لدى المجتمعات الصغيرة، حيث تعتبر الم. ص. م في كل دول العالم سوءا المتقدمة أو النامية هي المورد الأساسي لفرص العمل وزيادة الناتج المحلي والحد من الفقر وزيادة الرفاهية.

كما أن المقاوالاتية وفق هذا المنظور تعني تحمل المخاطر المتعلقة بالشراء بسعر معين والبيع بسعر غير مؤكد، ويدل ذلك على أن التخطيط للمقاوالاتية ينطوي على بعض المخاطر التي يجب تحملها، والتي يمكن أن تؤدي إلى خوف الناس في مشاريعهم، والتي بسببها يكون هناك فروق؛ كما توسع هذا المفهوم أكبر في المجال الإقتصادي ليشمل جميع عوامل الإنتاج المختلفة من خلال إضافة عنصر الابتكار إلى ما سبق وذلك على اعتبار أن المقاوالاتية تعني الابتكار عبر إدخال عمليات ووسائل الإنتاج الجديدة بالإضافة إلى أسواق جديدة فضلا عن أشكال تنسيق جديدة.¹

ب- من المنظور الفردي:

يعتمد هذا المنظور على الصفات الفردية ويركز على صاحب المشروع كفرد يملك بعض الصفات الشخصية والمعتقدات، وينظر للمقاوالاتية على أنها تنطوي على إقتناص الفرص المتوقعة وخلق وإبتكار أشياء ذات قيمة حقيقية منها؛ ويعتمد ذلك على الصفات الفردية، أي على قدرة الشخص في أن يصبح مقاول يعتمد على بعض صفاته الخاصة، وبالتالي فالمقاولون هم الأشخاص النشيطون والذي لا يهدئون أبدا ويمتازون بالديناميكية، حيث يري (Goossen) بأن المقاولون هم أفراد ملتزمين ويقتنصون الفرص، ولديهم الإحساس المبكر بإكتشاف المشاكل، كما أن سعيهم إلى الفرص يبدأ بأفكار مقاوالاتية ويمكن تجزئتها على ستة صفات يمكن اكتسابها وأربعة صفات لا يمكن اكتسابها.²

¹Haward .H .and Al: the entrepreneurial Venture .Haward Business 2nd edition 1999.p8-9 .

²Goossen-j:-entrepreneurial Excellence .Profit from the best idess of the Experts U.S.A. Book mort Press .2007 .p162-163.

كما ينظر للمقاوالاتي على أنه شخص لا يستسلم بسهولة ويميل إلى رؤية الأعمال بنظرة واسعة، ولا يسمح للصعوبات والعقبات أن تردعه عن هدفه، كعدم وجود مال أو عقبات البيئة المحيطة أو الأشخاص المحيطين.¹

وحسب «Drucker» فإن المقاوالاتي يتم تصنيفهم وفقا لأفعالهم، وليس وفقا لتركيباتهم النفسية فهو يقول "المقاوالاتية ليست علما أو فنا، بل هي الممارسات العملية"².

بينما يملك (Haward and All) وجهة نظر معاكسة لإستخدام الصفات الاقتصادية أو الفردية لوصف المقاوالاتي، فحسب رأيه فهو يعتقد أن تحديد المقاوالاتي عبر الوظائف أو الصفات الشخصية ليس مفيدا، ويرى أن المقاوالاتية هي ظاهرة سلوكية، كما يحددها على أنها عملية أو نمط للإدارة الذي ينطوي ضمن السعي وراء البحث عن الفرص المتاحة، ويشمل ذلك الصفات الإدارية أيضا كالالتزام بالموارد المتاحة والتوجه الاستراتيجي ومفهوم الإدارة والتحكم بالموارد والتعويضات.³

هناك أيضا العديد من التعابير الأخرى التي تستخدمها الباحثين والمجتمع على حد سواء لتحديد المقاوالاتية، كهيكل الملكية وحجم المفاولة ودورة حياة المؤسسة، وتعداد الموردين وأهميتهم ونجد هذا الفريق من الباحثين أو المجتمع يتمسك بتقديمه المقاوالاتية على أنها الحالة التي ينشأ فيها الشخص مشروعا جديدا وفي هذا السياق يرون بأن المقاوالاتي هو من لديه القدرة على تأسيس الأعمال الجديدة.

ت- من المنظور الاجتماعي.

يرى علماء الاجتماع بأن المقاوالاتية موجودة ضمن السياق الاجتماعي فهم يرون أن المقاوالاتي جزء من النظام الاجتماعي الذي يتأثر بالأنشطة المقاوالاتية ويؤثر على البيئة الاجتماعية والصفات الشخصية التي تولدها النظم الاجتماعية، ومن الناحية المثالية لعلم الاجتماع يوجد ضمن البيئة الاجتماعية للبشر بعض القيم والمواقف والمعتمدات التي تؤثر على إمكانيات المقاوالاتي الفردية، ويمكن لهذه القيم والمواقف والمعتقدات أن تحسن من إمكانيات المقاوالاتي أو تثبطها، فعلى سبيل المثال إمكانية أن يصبح شخص ولد ضمن عائلة مقاوالاتية بأن يكون مقاولا أعلى نسبة من شخص ولد ضمن عائلة أو مجتمع ليس لديه توجه أو فكر مقاوالاتي والجدول الموالي يبرز لنا ما هي العوامل المكتسبة والغير مكتسبة في التوجه المقاوالاتي.

¹Nyadu ,Addo.R .and AL Hand book on Entrepreneurship and Small Business Management. Kunassi.2006.p5.

² Idem .p06.

³Haward and Al OP CIT .P 09.

جدول رقم (2.2): طبيعة العوامل الاجتماعية للمقاولاتية.

المكتسبة	الغير مكتسبة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الالتزام والعزيمة. ✓ القيادة. ✓ إقتناص الفرص. ✓ تحمل المخاطر. ✓ الإبداع والإعتماد على الذات. ✓ القدرة على التكيف. ✓ الدافع نحو التفوق أو التميز. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الطاقة. ✓ الصحة. ✓ الإستقرار العاطفي. ✓ الإبداع والابتكار. ✓ الذكاء.

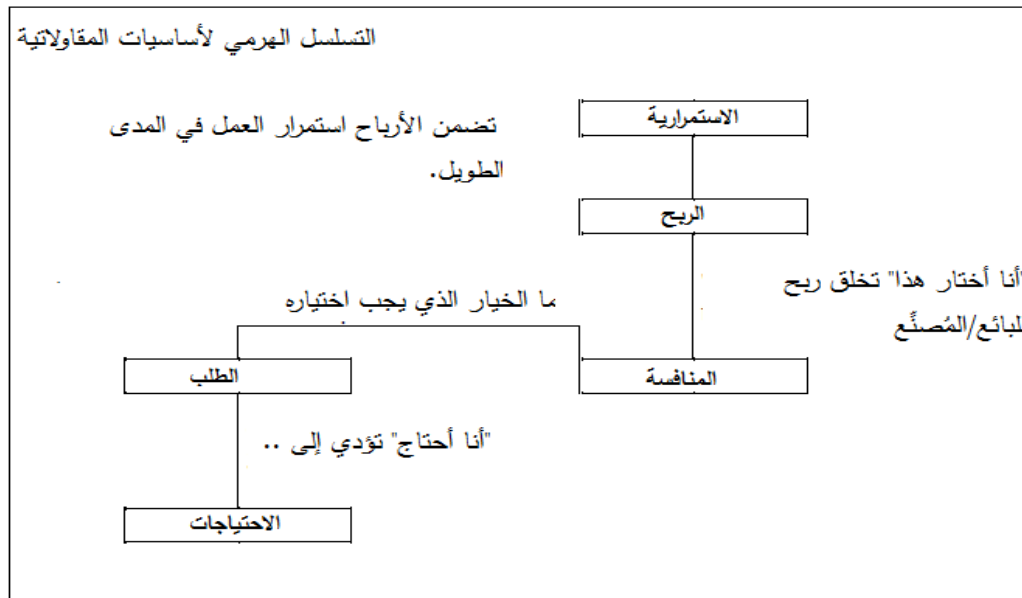
Source : J .Goossen .2007 .p 160.

المطلب الثاني: أسس دورة حياة المقاولاتية.

أولاً: أسس العمل المقاولاتي:

لكل عمل أسس وللعمل المقاولاتي خمس عناصر وأسس أساسية مهمة لتكوين المؤسسة وهذه العناصر هي: الحاجة، الطلب، المنافسة، الربح، الاستمرارية، وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض بشكل محكم ودقيق، مما يجعلها تشكل تسلسل هرمي تبادلي له تأثير على مستقبل الأعمال المقاولاتية، ويمثل الشكل الموالي التفاعل المنسجم لتلك العناصر.

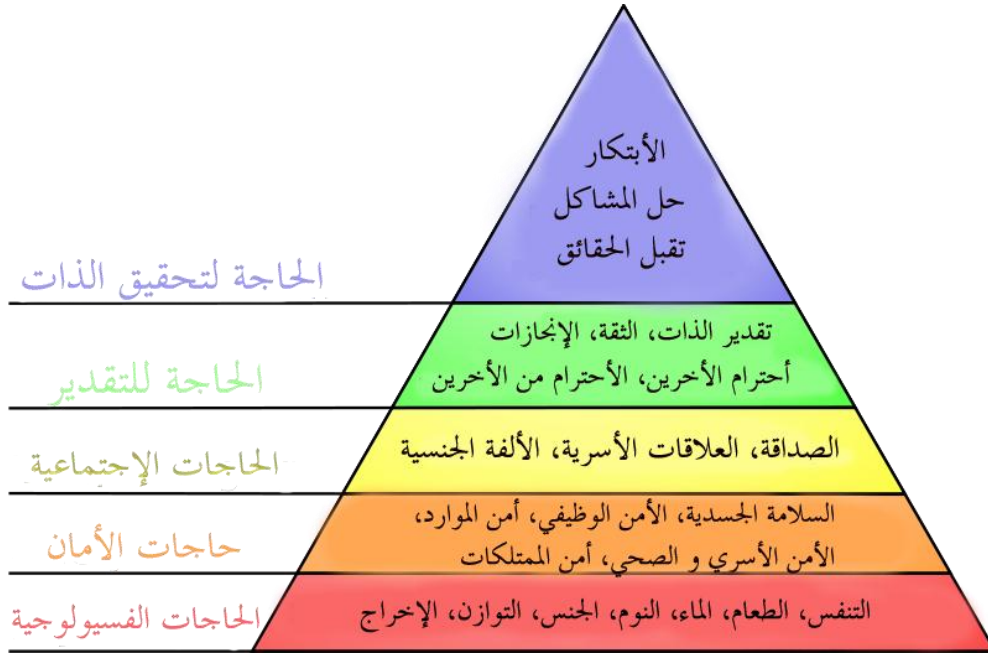
شكل رقم (2.2): يوضح العناصر الأساسية للمقاولاتية.



Source: Hanna.Stina Houvnen : Finnish entrepreneurs. The Swedish. Model? 2013. P11.

يبدأ كل شيء بالاحتياجات، والتي يمكن أن تحددها بشكل مادي، كالجوع أو العطش أو احتياجات أخرى لا يمكن تحديدها والتي غالب ما تكون غير مادية مثل الاحتياجات العاطفية أو الثقافية أو الاجتماعية كما أن هذا السؤال جاوبت عليه نظرية الاحتياجات الإنسانية والذي يدرك فيه الفرد الاحتياجات المختلفة لدى الناس وهي الاحتياجات الفسيولوجية كالحاجة للأمان، الحب، الانتماء، التقدير وتحقيق الذات.

شكل رقم (3.2) يوضح هرم الاحتياجات الإنسانية لـ ماسلوا.



تتولد على الاحتياجات بشكل ألي الطلب على شيء ما، وإذا افترضنا أن هذه الاحتياجات غير محددة، فإن التسويق يلعب دورا مهم وعامل أساسي في كشفها، وسواء كان هناك طلب أم لا فإن الاحتياجات تخلق الطلب وهو بدوره ما يخلق منافسة بين البضائع والمؤسسات المقدمة للخدمة أو المنتج، كما أن الأعمال التي تنجح في ظل المنافسة (الكاملة أو الغير كاملة) تحقق حتما أرباحا طائلة، وهو السبب الأساسي في رغبة الناس في أن يصبحوا مقاولين، ومن المعلوم أنه بدون ربح لا توجد فرصة لنمو الأعمال ولو لم يكن هناك ربح فهذا يعني لن يستطيع أحد تحمل المتاعب ومخاطر الاستثمار مجانا.

بالإضافة إلى ذلك فإن فكرة الدخول لعالم المقاولاتية والأعمال، يجب أن تكون هذه الفكرة قادرة على الإجابة على ثلاثة أسئلة:¹

1- هل يمكن تحقيق شيء ذو قيمة إضافية ومعنى؟

¹ Hanna.Stina Houvnen : Finnish entrepreneurs. The Swedish. Model ?.2013. p11.

2- من سيشتري مني؟

3- هل هذه الفكرة مربحة، وهل يمكن تأكيد ذلك بالأرقام؟.

إن الإجابة على السؤال الأول يجعل المقاول يتحدى أفعاله وقياس الموارد المتاحة لديه كما يجب أن يكون هناك شيء ل يتم بيعه أو خدمة ما لعرضها أو تقديمها ويجب أن يكون هذا الشيء أو الخدمة لا يمكن للآخرين تقديمها أو فعلها، أي يجب أن تملك فيه ميزة تنافسية وعلى هذا الأساس وفي جميع الأحوال ستكون أنت الأفضل في ذلك المجال وسيغرب الناس في شراء منتجك أو في اقتناء خدماتك بدون تردد وبيدون استعداداتهم في الدفع مقابل ما تورد لهم؛¹

ويجسد السؤال الثاني مبدأ المتاجرة أو المقايضة أي لا يوجد شيء مجانا وهو أمر طبيعي وضروري لتحقيق بعض الأعمال والأهداف والتي يجب أن يكون هناك مال من مصدر ما بشكل مستمر للتغلب على التكاليف، وحتى تصبح هناك إيرادات فكل شيء آخر يمثل تكاليف، وقد يصبح هذا غير محتمل في البداية خاصة حينما يكون هناك ضغوط شديدة للنجاح؛²

ومن المعلوم أن المؤسسة هي وحدة اقتصادية ومالية، أي يجب أن يكون هناك إيرادات أكبر من التكاليف وهو ما يجيب عليه السؤال الثالث أي على المقاول أن يكون رياضيا ويحسبها جيدا على الورق لأنه بدون هامش لربح لا توجد أعمال أو مقاوله ولا تكون الكثير من الأعمال مربحة في البداية، فإن كانت كذلك، فلماذا سيعمل أي شخص لدى شخص آخر بدلا من أن يكون رئيس نفسه.³

ثانيا: سيرورة ودورة حياة المقاولاتية.

يمكن للمقاولين أن يغيروا قواعد النجاح من خلال الالتزام بشكل كلي بسير العملية المقاولاتية والتي تسعى بدورها إلى تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة ومختلف الموارد للفرد، كما أن العمل المقاولاتي هو عمل ينتج عنه شخص ذو عقلية وتفكير مقاولاتي قائم على تقييم المخاطر وتحديد الفرص الجيدة وجمع الموارد للقيام بهذه الفكرة في البيئة المفتوحة والنتائج من هذه العملية هو فرص عمل جديدة تؤدي إلى النمو الاقتصادي.

أ- سيرورة التوجه نحو العمل المقاولاتي.

توصلت أحد الدراسات الحديثة إلى أن العمل المقاولاتي يشمل على ستة (06) عمليات رئيسية وهي:⁴

1-عملية استغلال الفرص: وتعتبر هذه العملية بمثابة المرحلة الأولى حيث استغلال الفرص يعتبر عامل مهم في عالم المقاولاتية على عكس ما هو شائع بين أفراد المجتمع بأن المال هو الخطوة الأساسية، فعند انعدام وجود الفرص

¹ Idem.

² Idem.

³ Ibid. p12.

⁴ Goossen.J .op cit. p 162.163.

وعدم توفرها فهذا في الحقيقة يعني انه لن يكون للمال أو الأهداف أو الموارد الأخرى أية قيمة، كما أن حجم ومجال الفرصة سيحدد للمفاوض الموارد اللازمة واستراتيجية العمل والتدابير المطلوبة لتحقيق ذلك؛¹

2- عملية الإستخدام الأمثل والإستغلال الفعال للموارد: من المعلوم أن الموارد عادة ما تكون نادرة، لذلك يجب استخدامها بحكمة وبعقلانية وفق شروط معينة، كما يجب عدم نسيان أنه مهما كانت الفرصة مميزة ورائعة، يمكن أن يكون مصيرها الفشل إذ لم تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية (بنجاعة)؛

3- عملية تطوير فريق العمل: عادة ما يتكون فريق العمل من مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المتكاملة، كما أنهم يملكون توجهها وهدفا مشتركا، ويكونون مسؤولون اتجاهه وأثناء عملية التخطيط يحتاج نقل الفكر إلى الواقع مجهودا مضاعفا وكبير جدا، ولاكن لا يملك أي شخص الموارد الكافية للقيام بجميع الأعمال بشكل جيد، لذلك العمل ضمن فريق يعزز الفعالية، وتطوير الأفكار والتواصل الفعال، على الرغم من أن الاعتماد على النفس والثقة من أهم مواصفات المفاوضين؛²

4- عملية تحقيق التوازن: من المهم جدا تحقيق التوازن بين الموارد والفرص والفريق وتحديد مكان ومجال كل عنصر ضمن إطار العمل بأكمله، فعندما تكون الفرقة كبيرة جدا مقارنة بالموارد المتاحة، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى الفشل بنسبة كبيرة أيضا، وفي نفس الوقت إذا كانت الموارد ضخمة يمكن أن تهدر إذا كانت الفرصة صغيرة بالنسبة لها؛

5- عملية المرونة الزمنية: والمقصود بها المرونة في تحقيق التوازن بين الفرص والموارد والفريق ضمن الظروف اللحظية أو الحالية، بإدخال عنصر الزمن والوقت المناسب في العمل المفاوضي كونه سينجح إذا كان هناك تناسق بين جميع العناصر السابقة في الوقت المناسب، حيث أن المنتجين أو المستثمرين والمسوقين والموردين يستفيدون من الفرصة التي يمكن اقتناصها، وهذا يشير إلى قدرتهم على المخاطرة كمفاوضين فوجود الفرصة لا يعني بالضرورة قدرة الفرد على الاستفادة منها؛³

6- عملية دمج العوامل: وهي المرحلة الأخيرة حيث تشمل على تحديد كيفية وضع الفرقة وتطويرها كما تشتمل هذه العوامل على عوامل صنع القرارات الداخلية، واستراتيجيات التشغيل والأهداف والاتصالات وبناء العلاقات بين أعضاء الفريق والجهات الأخرى.⁴

ويمكن تلخيص العمليات السنة السابقة التي تؤدي إلى نجاح الأعمال في ثلاثة عناصر هامة ورئيسية، وهذه العناصر هي: الفرصة والمفاوض وفريقه، الموارد اللازمة للبدء بالأعمال، فالجمع بين الأشخاص والفرص والموارد في الوقت الصحيح والمناسب يحدد قابلية نجاح الأعمال.

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Ibid.164.

ب- دورة حياة العمل المقاولاتي.

يمكن تمثيل تطور المقاول من البداية إلى النهاية في شكل دورة حياة، وهناك العديد من الأنواع والأشكال المختلفة لدورات الحياة، كون المؤسسات لا تمر بنفس الخطوات ومراحل الحياة، لذلك نجد أن العديد من النظريات قد كتبت حول دورة الحياة والتي تحتوي على كم متباين من المراحل، لكن الأكثر إجماعاً أن المقاول تمر بأربع مراحل واضحة وهي:¹

1. **مرحلة الروح المقاولاتية:** حيث تحدد هذه المرحلة هل الشخص يريد أو يرغب في أن يصبح مقاولاً أم لا، وهذه المرحلة التي يمر بها كل المقاولين بل معظمهم لا يلاحظ هذه المرحلة، وتعتبر هذه المرحلة التي يقوم فيها المقاول المحتمل بتقييم مؤهلاته وعلاقته المستقبلية بالمقاولاتية؛
2. **مرحلة الفكرة:** وتتطلب هذه المرحلة إستقراراً وإتخاذ قرار أكبر بكثير من المرحلة الأولى ولكن ليس هناك حاجة لمدخل مالي بعد، وفي الأخير تنتج عن هذه المرحلة شخص يؤسس لعمله الخاص، ويسمى مقاول أو شخص يتخلى عن الفكرة؛
3. **مرحلة التطوير:** في هذه المرحلة أصبح العمل قائماً بالفعل ويصبح التركيز منصب على تطوير العمل بدرجة أولى وهذه هي أصعب مرحلة في الدورة حيث أن الهدف هو تحقيق أكبر ربح أو ناتج مع أدنى وأقل مدخلات ممكنة، ولكي يستطيع المقاول البقاء في المنافسة يجب أن يكون قادراً على مواجهة المشاكل والبقاء ومواكبة الأساليب الجديدة لتطوير العمل، كما لا يوجد وقت للراحة بالنسبة للمقاول كون هناك أساليب جديدة قد تطور بالفعل من الروتينات اليومية، وقد يصعب عليه رؤية أفعاله من منظور العملاء، ولكي ينجح المقاول يجب أن يكون قادراً على وضع تصور للمستقبل، فبدون رؤية مستقبلية، يصبح العمل معلق بحيط وهذا قد ينقطع في أي لحظة؛²
4. **مرحلة النمو والأزمات:** وهما موقفان مميزان في عالم الأعمال، حيث يتطلب كلاهما معرفة مهارات خاصة، ونقصد هنا بالنمو في هذا السياق عند التحدث على المواقف التي تنمو فيها الأعمال خلال ونتيجة التغيرات، مثل إعادة تعيين أشخاص أو فتح فرع جديد وليس المقصود به النمو الطبيعي من خلال الإجراءات المالية المعروفة إضافة إلى أن هذه الأخيرة تشتمل على مواقف مهمة مثل الإفلاس، والذي ينظر إليه على أنه واحد من أهم وأصعب المواقف والمراحل التي يمر بها المقاول.

¹ Hanna Stina. Op cit. P12.

² Ibid.P13.

ثالثا: نجاح الأعمال المقاولاتية.

تتعلق المقاولاتية بالنجاح في كل شيء، والفشل لا ينظر إليه على أنه سلبى تماما، بل يمثل تجربة هامة وضرورية في بعض الأحيان للتعلم واكتساب الخبرات.

وتهدف المقاولاتية إلى النجاح الذي يدفع الشخص إلى المضي قدما، ويعد النجاح هو المقياس الرئيسي لما تحققه، ولكن النجاح لا يمكن تحديده بدقة، فهو يملك الكثير من الوجوه فيمكن للأفراد وللمؤسسات أن يحضوا بالنجاح ويعتبر النجاح هو الشيء الظاهر للعمل كما يمكن أن يمثل في شكل الخبرة اللازمة على المستوى الشخصي ويمكن فهم النجاح من أربع زوايا رئيسية هي: ¹

-أداة المشروع؛

- الأشخاص الذين يملكون تطلعات من المشروع؛

- طبيعة هذه التطلعات؛

- النتائج الفعلية بالنسبة لهذه التطلعات.

يمكن الإشارة إلى أن أداء المشروع المقاولاتي يمكن قياسه بمجموعة متنوعة من المقاييس الكمية وتتعلق هذه المقاييس بالأداء المالي والوجود الذي يخلقه المشروع لنفسه في الأسواق.

كما تمتلك المشاريع المقاولاتية مجموعة مكونة من ستة (6) أطراف معنية بالفعل ويملك كل طرف منها مصالحه وتوقعاته الخاصة بالنسبة للمشروع: ²

✓ **المقاول:** يتوقع بأن يكون المشروع وسيلة لتحقيق أهدافه وطموحاته الشخصية؛

✓ **الموظف:** يتوقع المكافآت على الجهود المبذولة وتطويره الشخصي اتجاه المشروع؛

✓ **المورد:** يتوقع بأن المشروع جيد للزبون؛

✓ **العميل:** يتوقع بأن المشروع جيد للمورد؛

✓ **المستثمر:** يتوقع بأن المشروع يعطي عائداً للاستثمارات التي قام بها؛

✓ **المجتمع المحلي:** يتوقع بأن يقدم المشروع مساهمة لتطوير نوعية الحياة المحلية.

كما نجد أن الأهداف الشخصية تتحلى بثلاث مستويات: ³

1-الاقتصادية: من خلال المكافآت المادية والنقدية؛

¹ Wickhan Phillip Strategic Entrepreneurship Second Edition 2001.P123.

² . Zummerer Thomas and Scarborough Norman. Effective Small business Management an entrepreneurial Approach. Eighth Edition. Person Prentice Hall.2008.P80.

³ . Wickhan Phillip. Op cit .P124.

2-الاجتماعية: من خلال الوفاء بالعلاقات مع الناس؛

3-تطوير الذات (الذاتية): من خلال تحقيق النمو والرضى الفكري والروحي.

ويمكن إثبات النجاح بمقارنة النتائج الفعلية مع التوقعات السابقة، وكحد أدنى يتحقق النجاح إذا لبت وحقت النتائج التوقعات، ويعد مضمونا إذا تجاوزت النتائج التوقعات، لكن إذا لم يتم تحقيق التوقعات فسيترتب على ذلك الإحساس بالفشل، ويعتمد نجاح المشروع المقاوالاتي على كيفية مساعدة الأطراف المعنية في تحقيق أهدافهم الفردية.

في النهاية يعد النجاح أمرا شخصيا، فنجاح المشروع المقاوالاتي يعد وسيلة لتحقيق نجاح الفرد، ولكي تكون المقاوالاتية وسيلة فعالة يجب أن يكون المشروع ناجحا بقدر الأعمال التجارية، فأداء المشروع يخضع لمجموعة متنوعة من المقاييس، وفي نفس الوقت يتميز المشروع المقاوالاتي عن الأعمال الأخرى بالطموح العالي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثالث: المقاول.

عند إنطلاق الأعمال والمشاريع المقاوالاتية الجديدة يجب على المرء أن يكون مستعدا لتحمل جميع المسؤوليات، فمالك العمل يجب أن يكون موجودا خاصة عندما تسوء الأمور، وبالنسبة للأشخاص الذين يرغبون في أن ينجزوا الكثير من الأمور وبسرعة كبيرة لن تدوم أعمالهم طويلا، لذلك نجد أنه من أفضل الطرق التي يمكن للمرء من خلالها أن يحدد ما إذا كان يحلم فقط بأن يصبح مقاولا أو إذا كان فعلا مستعدا لخوض هذه المغامرة، هو التحدث مع المقاولين الآخرين ومراقبة نمط حياتهم، كما من المهم جدا مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية المحيطة بهذا الشخص "المقاول"، ومعرفة العوامل الشخصية والمحيطية التي لها تأثير على توجهه وعلى نجاحه أو فشله في إطلاق أعماله، وللإجابة على هذا السؤال فإن التحدث مع مقاولين ومراقبة نمط حياتهم هي الإجابة.

أولا: صفات وخصائص الشخص المقاول.

هناك العديد من المقاولين في جميع أرجاء العالم يعيشون ضمن أوضاع سياسية واقتصادية وبيئة مختلفة، كما أنهم يعملون ضمن قوانين وتدفقات نقدية ورؤوس أموال مختلفة، بالرغم من كون الشركات المقاوالاتية تتنوع من شركات ضخمة ريادية إلى مقاوله صغيرة لذلك يبدو التنوع هو سمة أساسية لدى المقاولين والريادين على حد سواء.

ولكن مع ذلك يملك جميع هؤلاء الأشخاص بعض الصفات المشتركة بين المقاولين:

وفيما يلي بعض الجوانب والسمات التي يتميز بها المقاولين حسب دراسة "ZHAO 2006"¹:

- 1- **الرؤية:** وهي تشبه الحلم بدرجة كبيرة جدا ولكن على عكس الحلم لأن لها تأثير واضح على أرض الواقع وهي تشجع الأشخاص على العمل، وبدون عمل ليس هناك أي نتيجة لذلك ترتبط الرؤية دائما بالنتيجة؛
- 2- **الإبتكار:** المنتجات والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة هي ما يميز المقاولاتية، فالمقاولون يغيرون ويحولون المناهج والنظم الجديدة، وبعبارة أخرى هم الثوريون الاقتصاديون، فهم من ينشؤون السلع الجديدة؛
- 3- **شغف الأعمال:** يحب المقاولون بشكل فعلي ما يقومون به، فهم لا يستطيعون العيش بدون أعمالهم، حتى لو لم يملك المقاولون الأمان المالي أو الأعمال المستقرة في كل يوم كالموظفون العاديون، إلا أن العمل بالنسبة لهم يعني الحياة كلها، قد يدون مجانين في بعض الأحيان، ولكن هذا الشعور يكون ضروريا لمواجهة التحديات وللإيمان بالقوة والفكر الخاص؛
- 4- **التركيز على المنتج والعملاء:** يركز على فهم أهم عنصرين في أي عمل تجاري، ويؤدي ذلك إلى حرص المقاول على المنتجات والعملاء وينبع من حقيقة أن معظم المقاولين الناجحين يكونون في الداخل حرفيين؛
- 5- **إكتشاف الفرص:** غالبا ما تكون نوعية المقاولين من الأشخاص الذين يرون الفرصة في الأماكن التي يرى فيها الأشخاص الآخرون سوى المخاطر والتهديدات، فالفرق بين رؤية الكأس فارغة أو الممتلئ ويعتبر ذلك الحدس النفسي الذي يميز المقاولين عن الأشخاص الآخرين؛
- 6- **خلق القيمة:** دائما ما يخلق وينشأ المقاولون شيئا جديدا، ويكون هذا الشيء الجديد ذو قيمة، فالمقاولون ينشؤون القيم الجديدة عبر العمل والإجتهد ويمكن لهذه القيمة أن تأخذ نماذج عديدة كزيادة الأموال، أو تكوين فريق خبراء، أو عقد شراكة، أو إنجاز عمليات تجارية وغالبا ما تظهر هذه القيمة عبر سعي المقاول وراء الفرص والسعي إلى الوصول إلى مزايا؛
- 7- **النمو:** تحتوي التعاريف التقليدية للمقاولاتية الناجحة على مؤشرات النمو الملموسة كنمو الإيرادات وزيادة الحصص، في الأسواق ونمو الأرباح، وعلى الرغم من ذلك يتم في بعض الأحيان إهمال النظر في النتائج الغير ملموسة في تنمية الأعمال ومتابعة الفرص؛

¹ZHAO .F. Entrepreneurship pin E Business: idea Group Publishing .2006.p 183-185.

8- التغيير الاجتماعي والاقتصادي: يقوم المقاولون بإنشاء أماكن العمل الجديدة ويزيدون من مستوى العمالة، باعتباره ميزة وحق لتشغيل أنفسهم من جهة والتغيير من المستوى الاجتماعي الخاص بهم أي تحقيق مكانة اجتماعية، واقتصادية اتجاه أنفسهم واتجاه المجتمع، فهم يغيرون مستوى الحياة ويحسنون الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية؛

9- المخاطر المالية: يواجه عنصر المخاطرة جميع المقاولين واعتبر هذا العنصر بمثابة الظل بالنسبة للمقاولين، كون أرباح الأنشطة ليست مؤكدة، فمن جهة يمكن للمغامرة أو الغموض بأن يؤدي إلى فرصة لتحقيق أرباح ومكاسب مالية، ولكن من جهة أخرى يمتلك ذلك الخطر الدائم احتمال فقدان الأصول بأكملها، لذلك يتمتع المقاول بحس وروح إدارة المخاطر وحب المغامرة؛

10- المثابرة رغم الفشل: نسبة فشل المشاريع الجديدة عالية جدا، ومن أسباب الفشل الافتقار للمهارات اللازمة أو عدم معرفة المنتج بشكل جيد، أو نقص الاستثمارات لذلك يكون من الطبيعي حصول الفشل والإخفاقات ويعتبر الاختبار الحقيقي للمقاولين هو قدرتهم على الصمود ومواجهتهم للانتكاسات والإخفاقات عند حدوثها.

بالنسبة للخصائص والسمات النفسية للمقاول فعادة ما تكون دوافع المقاول هي الحاجة إلى الإنجاز وليس الرغبة والحاجة لتحقيق النجاح، ويرتبط هذا النوع من السلوك بالأشخاص المجازفين والمحتملين للمخاطر بشكل معتدل وليس بالمخاطرين بشكل غير عقلاي أو بصيغة أدق المقامرين.¹

وكخلاصة للقول نقول أنه بذلت جهود كبيرة لتحديد خصائص وسمات المقاولين وقد تحولت هذه الأبحاث إلى المجالات الهامة والمتعلقة بقدرة المقاولين على التعلم من المشاكل والصعوبات قصد الاستفادة من الخبرات المكتسبة من أعمالهم.

ثانيا: الدوافع والعوامل المساعدة على التوجه المقاوَلاتي.

أن تكون مقاولا يعني أن تكون مشغولا دائما وحياتك مليئة بالحيوية، وعندما لا يريد شخص أن يصبح مقاولا فهناك العديد من الأمور التي يجب أن يدرسها وهناك الكثير من التوضيحات التي يجب أن يبذلها، فالمقاوَلاتية تعني عدم وجود دخل ثابت أو ساعات عمل محدودة، وربما تكون هذه الأسباب التي ترفع من شأن المقاولين في العديد من البلدان، فهم يتلقون احتراما كبيرا بسبب كمية ونوعية عملهم، فالمقاولون ينشؤون أماكن العمل وبالتالي ينشرون الرفاهية والنمو الاقتصادي والشعور بالأمن والاستقرار في المجتمعات والسؤال المثير للاهتمام هنا، هو ما الذي يحفز المقاولين، أو ما هي دوافعهم؟ هل هو المال أم السلطة؟ أم السعي من أجل النمو؟ فبالنسبة للباحثين المقاوَلاتية تعني النمو المهني والإستقلال، ولكن هذا النمو والاستقلال من ناحية أخرى ومن جهة المقاول فهو يجلب

¹Bessant .J.and Rand F :innovations and entrepreneurship .2007 .p 256.

المسؤولية، وهذه المسؤولية تجعل المقاولين الباحثين عن أعمالهم غير واثقين من رغبتهم، وما إذا كانوا يرغبون حتما في أن يصبحوا مقاولين أم لا؟

تشير العديد من الأبحاث والدراسات أن الدافع الأساسي من وراء إنشاء المؤسسات هو الحاجة للاستقلال أو النمو الشخصي، بينما كان النمو الاقتصادي دافعا ثانويا، كما أن الحصول على مصدر دخل ذاتي، وتحدي لنفس العوامل التي دفعت الباحثين إلى إنشاء بعض الأعمال وكتابة خطط العمل ومن الأسباب التي تدفع الأشخاص أن يصبحوا مقاولين نجد:¹

- ✓ - الرغبة في أن يصبح المرء مدير نفسه ومديرا للأشخاص الآخرين؛
- ✓ إمتلاك السلطة في اتخاذ القرارات الهامة التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل أو إلى النجاح؛
- ✓ أن يملك دخلا خاصا به؛
- ✓ - أن يشارك في جميع جوانب العمل المتعلقة بالمشروع أو العمل مما يكسبه خبرة ومعرفة أكثر.

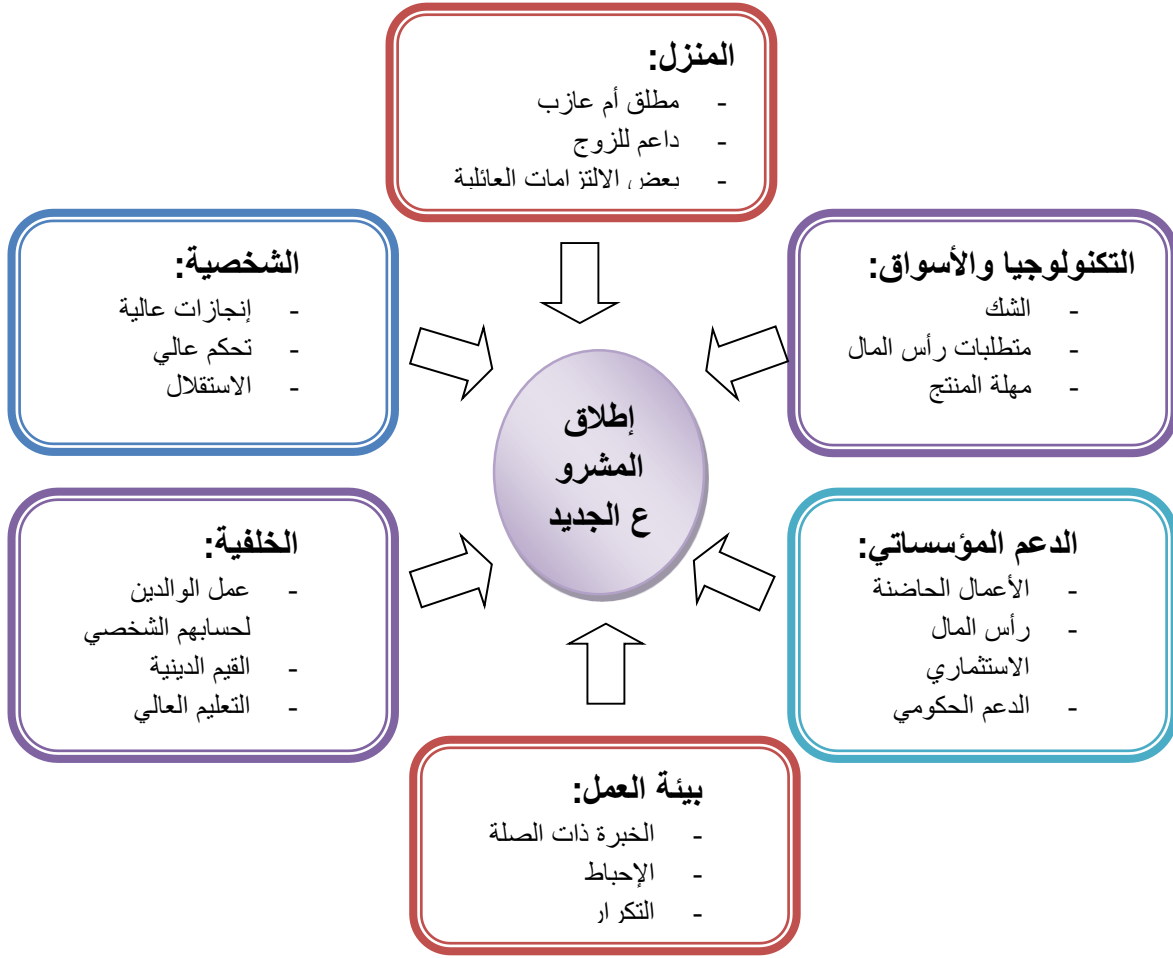
علاوة على ذلك نجد أن من بين الدوافع العمل المباشر مع العملاء (الاحتكاك) والرضا الذاتي عن تشغيل الأعمال الخاصة التي يتمتع بها المقاول ويعتبر ذلك سببا مغريا للانطلاق، ولكن من ناحية أخرى هناك بعض العواقب التي يجب على المقاول أن يتحملها، ومن هذه العواقب قيود الممولين والعمال والموردين والدائنين فضلا عن الإحباط الناجم عن نقص رأس المال ومحدودية الموارد وعن الأضرار التي تلحق بالحياة الاجتماعية والأسرية بسبب ساعات العمل الطويلة، والإحباط ان لم يتمكن المقاول من تحقيق أهدافه إذا فشل²؛ وفي نفس السياق هناك العديد من العوامل المتحكمة في التوجه المقاوِلي أي الظروف المؤثرة على الشخص ليصبح مقاولا.

وفي محاولة لتفسير سلوك المقاولين نجد العديد من الأبحاث والدراسات التي تميل نحو دراسة السمات والخصائص الشخصية أو نحو دراسة العوامل المحيطة، كتوافر الدعم والتمويل؛ وفي الحقيقة نجد أن فهم كامل لظاهرة التوجه المقاوِلي يتطلب تكاملا لكلا المنظورين السابقين معا.

¹Havanl V .Management and Entrepreneurship. New Age International .Delhi .IND .2009.P.100

²Ibid .P103.

شكل رقم (4.2) شكل يوضح العوامل المؤثرة على إطلاق المشاريع الجديدة.



Source Bessant and Tidd :OPCIT.P 257.

كما نرى في الشكل أعلاه أنه يوجد العديد من عوامل المحيط التي لها تأثير على تشكيل السلوك المقاولاتي لدى الشخص، ولا يمكننا أن نضع واحدا منا فقط لتحديد سلوك المقاولين، فعلى الأرجح يكون هناك مزيج لجميع الجوانب المذكورة في الشكل، وحسب دراسة (Bessant and Tidd):¹ فإن معظم المقاولين كان أحد الوالدين يعمل لحسابه الخاص أو كان محترفا في عمله، حيث يقوم الوالدان بتقديم الدعم اللازم لأطفالهما لكي يصبحوا مقاولين في المستقبل وتحدث الباحثان أيضا عن أهمية الخلفية الدينية أي إمكانية تأثير الانتماء إلى الأقلية الدينية على توجهه المقاولاتي، ومختلف القيم السائدة، كما أكد الباحثان على دور الخلفية العائلية تأثير أكبر من الدين، أما فيما يخص دور وتأثير المستوى التعليمي على بعث المقاولين، فهناك مشكلة معقدة للغاية، فالتأثير الدقيق للمستوى التعليمي ونوعيته يمكن أن يكون مختلفا جدا، فمن ناحية يميل المقاولون إلى كونهم ذوي مستوى تعليمي أقل من

¹Bessant .J.and Rand F :OPCIT.2007 .p 258.

المتوسط التعليمي للسكان، وتفسير ذلك يشبه إلى حد ما تفسير الإنتماء إلى الأقلية الدينية، فإن كان لدى الشخص ضعف أو نقص في جانب معين كضعف المستوى التعليمي أو الانتماء إلى أقلية دينية معينة غير منتشرة، سيدفعه هذا الوضع إلى البحث عن مجال يتطور فيه نفسه، وسيطرح إلى إيجاد وسيلة تثبت أهميته في المجتمع العام، ولكن من ناحية أخرى غالباً ما يكون المقاولون التكنولوجيين والتقنيين وحتى الاجتماعيون أصحاب مستوى تعليمي أعلى من متوسط السكان.¹

ثالثاً: أنواع وتصنيف المقاولين.

من المعلوم أن المقاولين يمكن أن ينحدروا من مجالات شتى من الحياة، ويمكن أن يمثلوا مزيجاً من خلفيات ديمغرافية واجتماعية متنوعة ومختلفة من حيث الأعمار والأجناس والأديان والثقافات والتوجهات المهنية، لذلك لا يوجد تصنيف أو نموذج واحد للمقاولين، فبعض الباحثين يميزون بين صنفين من المقاولين، فهناك مقاولين حرفيين والذين يميلون إلى كونهم ذوي خلفية تعليمية محدودة، ووعي اجتماعي ضيق ونظرة محدودة، كما يميلون إلى إنشاء المشاريع المالية المربحة، وهناك أيضاً فئة أخرى من المقاولين يطلق عليهم مقاولون نفعيون وذلك لكونهم أصحاب خلفية تعليمية واجتماعية أوسع وذوي ثقافة اجتماعية أعلى وأرقى، ويتميزون بحب الإطلاع والرؤية المستقبلية ويميلون إلى إنشاء المشاريع الموجهة للنمو والتكيف مع الواقع.²

بالإضافة إلى التصنيف السابق فهناك تصنيف آخر يشمل على ثلاثة أنواع رئيسية من المقاولين:³

- **المقاولون التقليديون:** هم أولئك الذين يستخدمون إبداعهم الخاص لتحمل المخاطرة وإنشاء الشركات للوصول إلى الرضى عن الذات؛
- **المقاولون المنضمون:** هم المقاولون الذين لا يبدؤون أعمالهم الخاصة بأنفسهم بل يستخدمون قدراتهم وإمكانياتهم لدعم نمو الأعمال التجارية القائمة؛
- **المقاولون المضاعفون:** وهم أولئك الفئة الذين يوزعون المخاطر عبر إنشاء سلسلة من الأعمال التجارية. كما نجد تصنيف آخر يقدم المقاولين على ثلاثة مستويات:

¹Ibid .p 258.

²MORRIS.M: Entrepreneurial intensity .U .S .A. Greenwood Publishing Group .1998 .p 06.

³Nyadu-Addo and R.Adusei: M. Handbook on Entrepreneurship and Small Business Management. University Printing Press. Kumasi.2006.P05.

1-مقاولو الأعمال العامة.

نجد تحت هذه الفئة ثلاث مستويات من المقاولين:

- ✓ المقاولين الجزئيين: هم عبارة عن أولئك الذين ينشؤون أعمالاً صغيرة ويكونون ضمن المستوى الأول من هذه المجموعة؛
- ✓ رجال الأعمال: وهم الذين ينشؤون أعمالاً ومشاريع كبيرة ضخمة، ويمثلون المستوى الثاني من مجموعة مقاولو الأعمال العامة؛
- ✓ المقاولون المتطورون: وهم الذين ينشؤون الأعمال ذات الاستدامة والتنمية الاقتصادية.

2-مقاولي الأعمال المشتركة،

نجد أيضاً تحت المجموعة الثانية ثلاث مستويات وهم:

- رجال الأعمال: وهم الممثلون للفئة الثانية في التصنيف السابق وهم لا يديرون مشاريعهم الخاصة، بل يستخدمون قدراتهم وإمكاناتهم لدعم وتطوير الأعمال القائمة، وتكوين المنتجات والتصاميم الجديدة، والأعمال والفرص المتاحة في الأسواق إضافة إلى قيامهم بابتكار إستراتيجيات وسلاسل توريد جديدة ومبتكرة من قبل هذه الفئة من المقاولين؛
- القائمون على المشاريع: هم من المستوى الثاني من هذا التصنيف ويطلق على أولئك الذين يؤسسون الأعمال انطلاقاً من الأعمال القائمة، ويقوم هؤلاء الأشخاص بإطلاق أعمالهم الخاصة في نفس مجال الشركة التي يعملون فيها، ويستغلون قدراتهم الفكرية وتجاربهم وخبراتهم المكتسبة في الشركة السابقة (الأعمال السابقة)؛
- المقاولون الرياديون: وهم رائدو المقاولاتية ويمتلك هؤلاء الأشخاص صفات القيادة والقدرة على التفكير الاستراتيجي والتركيز على مفاتيح نجاح الأعمال، وذلك لإيجاد الفرص الجديدة والوسائل الحديثة لإعطاء قيمة إضافية جديدة لأصحاب العمل الآخرين والعملاء.

3-المقاولون الاجتماعيون.

وهم عبارة عن المقاولون الذين يقومون بالتبرع بالمال وبأوقات الموظفين لتطوير المشاريع البيئية والخيرية، وإن كان هذا التصنيف من المقاولون غير موجود بكثرة أي قليلون وغالبا ما يكون مقاولو هاته الفئة من المقاولين في آخر مراحل حياتهم العمرية.

وفي الأخير نقول أنه في الحقيقة لا توجد فئات أو تصنيف كامل يمكنه احتواء وترتيب جميع أنواع المقاولين وأصحاب الأعمال لأنه كل مقاول من المقاولين يمكن اعتباره حالة فريدة.

رابعا: الخيارات المتاحة لدى المقاول للحصول على أعمال جديدة:

في حقيقة الأمر أن كل مؤسسة كبيرة وناجحة انطلقت في يوم من الأيام من العدم وكانت لها لحظة بداية، وهذا يعني أن كل الشركات الموجودة في الوقت الحاضر بدأت صغيرة نسبيا، وللوصول إلى ذلك يجب على المقاول أن يحدد الاستراتيجيات المناسبة وخطة عمل محكمة لتطبيق هذه الفكرة، هنا في هذا الموقف يجد المقاول نفسه أمام ثلاثة خيارات واستراتيجيات رئيسية وذلك في الحالات العامة، فيمكنه ان يختار من بينها عند البدء في مشروعه وهذه الخيارات الثلاث تتمثل في¹:

1-الخيار الأول: إنشاء مشروع عمل جديد.

في هذه الحالة يكون المقاول أمام نوعان من الأساليب المختلفة والمحتمل أن يختار بينها:

يركز الأسلوب أو النوع الأول على النهج المسمى جديد بجديد ويعتمد هذا المنطلق على أن يقوم المقاول بتطوير منتج جديد بشكل كامل ويجب أن يكون هذا المنتج فريدا لزيادة احتمالية الطلب المستقبلي عليه.

أما النوع الثاني فعكس النهج الأول فيعتمد على نهج جديد من قديم، حيث يقوم المقاول بتقليد فكرة عمل موجودة مسبقا بعد تحسين المنتج أو الخدمة من خلال إضافة بعض الميزات أو الفوائد أو كأن يقوم بتقديم هذه الخدمة في منطقة لا توجد فيها حاليا.

¹ Kuratko .F D: introduction To Entrepreneurship .South Weston 8 the edition.2009. p134-136

2- الخيار الثاني: الاستحواذ على الأعمال القائمة.

يعني ذلك القيام بشراء أعمال شخص ما، ولكن شراء الأعمال القائمة ينطوي على العديد من المخاطر لأن المقاول سيتحمل جميع المشاكل وخيبات الأمل السابقة والمرافقة لهذا العمل الذي سيقوم بشرائه، ولذلك يجب على المقاول أن يقوم بشراء الأعمال التي تملك سمعة جيدة من المعينين والمحيطين بالعمل، خصوصا البنوك والدوائر الحكومية والعملاء والموظفين الداخليين، كما يعد الحصول على الأعمال القائمة وسيلة ناجحة للمناول لبدأ أعماله الخاصة، ولكن هناك بعض العوامل المعنية التي يجب تحليلها قبل بدء المشروع، كالتفضيلات الشخصية والتحقق من الفرص، وتقييم العمل، ويشير باحثون آخرون أيضا إلى نجاح هذا النهج بالنسبة للمقاولين المحتملين، خاصة في حالات خوصصت المؤسسات العمومية؛

كما أنه يوفر الوقت للتخطيط والشروع بالعمل مباشرة واستغلال أنظمة العمل الحالية وإمكانية الحد من المخاطر الناجمة عن إختيار العمل المناسب، ويبقى هذا الأسلوب والنهج يعتمد على إقتناص الفرص، وهو أحد أهم سمات المقاول الناجح.

3- الخيار الثالث: الحصول على ترخيص أو امتياز تجاري:

الحصول على ترخيص هو مبدأ أو منهج يقوم فيه صاحب علامة تجارية أو براءة إختراع بعقد إتفاق مع أشخاص آخرين لهم الحق في استخدام وبيع السلع والخدمات التي يقدمها، ويعتبر هذا الترخيص بمثابة صيغة عمل أو إتفاق حيث يقوم صاحب العلاقة التجارية بالسماح لبعض المقاولين المحليين، باستخدام علامته التجارية لفترة محدودة بمقابل، والميزة الأكبر في الحصول على ترخيص تجاري مقارنة بإنشاء الأعمال الجديدة أو شراء أعمال قائمة، هو التدريب والخبرة التي يوفرها صاحب العلامة التجارية للمقاول.¹

خامسا: النجاح ومسؤولية المقاول (مسؤوليات المقاول).

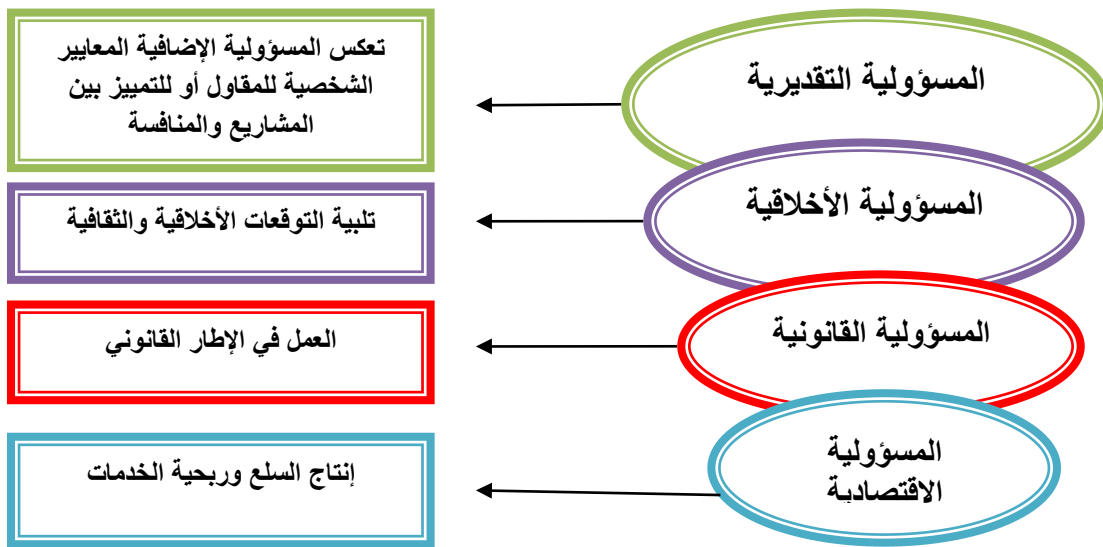
يمس المشروع المقاولاني حياة كثير من الناس ويملك جميع المعينين بهذا المشروع مصلحة في نجاحه، حيث أن هذا النجاح يوفر لهم وسيلة لتحقيق أهدافهم الشخصية، ويملك معظم الناس توقعات حول الأعمال المقاولانية، التي يمكن للإنسان تحقيقها من خلالها، فبعض هذه التوقعات يكون بصفة رسمية وبعضها بصفة غير رسمية، وبعضها يكون صريحا وبعضها يكون ضمنيا ومخفيا، وبعض النتائج يتم الحصول عليها عبر العقود الملزمة وبعضها عبر الثقة

¹Ibid.p.146.

المتراكمة، والمتولدة عبر الزمن، ويؤدي المقاولون أعمالهم على الساحة الاجتماعية ويعملون على خلق عالم جديد يتحملون فيه مسؤولية المحتوى الأخلاقي.¹

لذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل البعد الأخلاقي والاجتماعي للنشاطات المقاوَلاتية التي يتحملها المقاول بالرغم من استحالة تحديد جميع القضايا الأخلاقية والمسؤوليات التي يتحملها المقاول بدقة؛ وفيما يلي شكل توضيحي لمختلف المسؤوليات التي يتحملها المقاول:

شكل رقم(5.2) يوضح مختلف مستويات المسؤوليات التي يتحملها المقاول.



Source: Wickha: OPCIT.2001,p.129

بالإضافة إلى هذه المسؤوليات الأربعة المتعددة نجد للمقاول العديد من الوظائف والمساهمات الأخرى ومن أهمها:

1- إيجاد أسواق جديدة: من المعلوم أن المقاولين يتميزون بالبداهة والحيلة الواسعة، إضافة إلى القدرة على الإبداع، وكل ذلك يمكنهم من صناعة العميل أو المشتري وهذا ما يجعل المقاولين يختلفون عن رجال الأعمال العاديين الذين يقومون بأداء وظائف إدارية عادية مثل التخطيط، التنظيم، التنسيق.

¹Phillip wichom.A. Strategies Entrepreneurship: decision-making approach to new Value creation and Management 2008.p 128.

2- إكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية: فالمقاول لا يرضى أبدا بالمصادر المتوفرة ونظرا لطبيعته الإبتكارية فإنه يصير دائما على إكتشاف منبع جديد للمواد لتحسين مشاريعه، لذلك نجد أن الذين يوفرون منبع جديد للموارد يتمتعون بميزة تنافسية عالية فيما يتعلق بأنشطة الإمداد والتكلفة والجودة؛

3- نقل مصادر رأس المال: إن كان المقاولون هم المنظمون والمنسقون لأهم عوامل الإنتاج مثل ملكية الأرض ورأس المال، ويقومون بمزج هذه العوامل بهدف إنتاج السلع والخدمات، ولدى المقاولين الثقة في النفس التي تجعلهم يقومون بتجميع ونقل مصادر رأس المال إلى عمل جديد أو من أجل توسيع العمل الحالي؛

4- التجديد والإبتكار: كونهم مبتكرون ومخاطرون فإن المقاولون يستفيدون من فرص الأعمال ويقومون بتحويلها إلى أرباح لذلك فهم يقومون بإدخال شيء جديد أو شيء مختلف، ونجد أنه كل سنة هناك تكنولوجيا حديثة ومنتجات جديدة وكل ذلك يهدف لتلبية حاجيات الإنسان بشكل مناسب وأفضل؛

5- خلق فرص عمل جديدة: من المعلوم أن الموفر الأكبر لفرص العمل هو القطاع الخاص، فملايين فرص العمل التي توفرها المصانع والخدمات والمشاريع الزراعية والعديد من الأعمال المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، ولهذا التوظيف أثر إيجابي على تحريك عجلة الاقتصاد بأسره، فالمزيد من الوظائف يعني المزيد من الدخل وذلك يزيد من سرعة الطلب على السلع والخدمات مما يزيد ويحفز دورة الإنتاج ومرة أخرى أن المزيد من الإنتاج يحتاج إلى المزيد من العمالة وهكذا.

المبحث الثاني: مدخل لاستراتيجية المناولة.

خلال الآونة الأخيرة ظهرت العديد من الانتقادات حول نجاعة وفعالية الانتقادات حول نجاعة وفعالية إدارة وتسيير المؤسسات العامة، وغالبا ما كانت هذه الانتقادات مرافقة بتوصيات من أجل فسخ المجال للقطاع الخاص عن طريق المناولة أو مختلف وسائل التعاقدات الخارجية الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم وتطور المناولة:

أولاً: ظهور علاقة المناولة تاريخياً:

إن اللجوء إلى تطبيق علاقة ليس شيئاً حديثاً، فاستخدامها بدأ منذ زمن طويل، حيث يعود ظهورها إلى ما قبل الميلاد وبالضبط إلى العصور الوسطى من خلال صناعة السفن في زمن الحروب الفارسية، حيث أصبحت ممارسة شائعة خاصة في مجال النقل والبناء آنذاك، ثم انتشرت لتشمل مجالات أخرى خلال الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية حيث ربط هذا التطور بحاجة الدول إلى التسلح، إذ أن الطلب على الأسلحة كان يتجاوز الطاقة الإنتاجية للمصانع آنذاك لذلك ظهرت العديد من الشركات الصغيرة الخاصة في ظل شبكة المناولة، ثم انتهت هذه الممارسة بعودة السلم، ثم عادت للظهور من جديد على إثر عقود الإزدهار الثلاثة (1945-1975) حيث عرفت هذه المرحلة زيادة كبيرة في الدخل وتطوراً ملحوظاً في الضمان الاجتماعي بسبب المكاسب الإنتاجية الكبرى في البلدان الصناعية، وهو ما أثر سلباً على نمو أرباح المؤسسات الاقتصادية الكبرى، حيث أخذ هذا النمو في التناقص تدريجياً، ومن بين الحلول التي لجأت إليها هاته المؤسسات، خاصة الكبرى منها بغية إعادة تحقيق مكاسبها الإنتاجية، كانت التفكير في تحويل الإنتاج إلى مناطق مختلفة في العالم تكون فيها اليد العاملة أقل تكلفة، وتكون فيها إجمالاً التكلفة أقل، ومن هنا بدأت المناولة كإستراتيجية اقتصادية على نطاق واسع، فتم إنشاء مصانع في دول الجنوب من قبل المؤسسات في البلدان الصناعية الكبرى.

وبسبب التكاليف الإنتاجية المنخفضة أعجب أصحاب المؤسسات بفكرة المناولة التي سمحت لهم بالإستفادة من بعض المزايا فمنذ تلك الفترة نلاحظ بعض التطور والانتشار للعلاقات الأكثر تعاونية والأقل صدامية في علاقات المناولة، وهذا ما سمح للشركاء بالاستفادة من بعض المزايا كتقاسم المخاطر أو خفض تكاليف الإنتاج والخدمات وخلق قيمة مضافة جديدة... الخ.

ويمكن تقسيم تطور ظهور علاقة المناولة منذ تلك الفترة إلى (04) فترات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3.2): يوضح تطور خصائص المناولة عبر الزمن.

الفترة	خصائص المناولة في تلك المرحلة.
من سنة 1945 إلى 1975.	المناولة كانت تعتمد على الكفاءات، وكانت العلاقة عمودية بين المؤسسين، وكانت المؤسسات المناولة بينها منافسة كبرى، كما كان عليها تخفيض تكاليفها قدر المستطاع لأنها تعتمد على المؤسسة الأمرة بشكل كبير.
من سنة 1975 إلى غاية 1985	تميزت بظهور المناولة المتخصصة في هذه الفترة بالإضافة إلى التغيير في السياق الاجتماعي والاقتصادي بسبب التقلص الكمي والتنوعي في الأسواق فكان هناك تركيز كبير من طرف المؤسسات على التخصص في الأعمال نظرا لتطور التكنولوجيا، وهو ما سمح بظهور المناولة المتخصصة التي تعتمد على الكفاءات، وهي مازالت موجودة إلى غاية اليوم.
من سنة 1985 إلى غاية أواخر 1999	تميزت هذه المرحلة بظهور شبكات المناولة، حيث أصبحت المناولة أكثر تعقيدا بسبب تعقيد التنظيم الصناعي، وهو ما سمح بظهور درجات في المناولة (درجة أولى ودرجة ثانية) وهو ما يعرف أيضا بالمناولة المباشرة (رئيسية) ومناولة غير مباشرة (فرعية).
من بداية سنة 2000 إلى غاية اليوم	منذ بداية القرن 21 نلاحظ إرتفاع المشاريع في عمليات الابتكار الذي سمح بظهور مجال أوسع في عمليات التفاوض وبقوة لدى المؤسسات المناولة وهو ما أدى إلى تطور علاقا المناولة إلى علاقة شراكة، أي من مجرد علاقة قصيرة إلى علاقة طويلة الأمد تقوم على التكامل بالدرجة الأولى، وهو ما سمح أيضا للمؤسسات الص.م. المناولة من دخول الأسواق العالمية.

المصدر: من إعداد المترشح.

ثانيا مفهوم المناولة:

إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى هي استراتيجية المناولة، والتي من شأنها أن تقلل بعض الأنشطة التي تقوم الشركات في قطاعات متعددة ولعل أهمها في الجزائر قطاع المحروقات، وذلك عبر نقل جزء كبير من هذا العمل إلى طرف ثاني وثالث، وفي هذا السياق يوجد العديد من المصطلحات والمتقاربة إلى حد ما، لذلك وجب علينا قبل التطرق إلى تقديم تعريف المناولة، شرح بعض المفاهيم الأساسية، من أجل فهم أقطاب علاقة المناولة.

التفكك "Désintégration": وهو عملية الحصول على الخدمات والمنتجات السابقة من قبل الشركة، ويمكن أن يحدث ذلك بطريقتين عبر إخراج الأنشطة أو المناولة؛

الإخراج Outsourcing: وهي عملية إخراج الأنشطة أو القيام بالبحث عن المنتجات والخدمات التي تكون جزءا من أنشطة الشركة الرئيسية أو ما يعرف بأنشطة الدعم (الإشراف، المحاسبة، التصنيف... الخ)؛

الشراكة Partnering: وهي التزام طويل الأجل بين مؤسستين أو أكثر من المؤسسات تهدف للوصول إلى أهداف العمل المشترك من خلال علاقة مستقرة تجلب الفوائد لكل المشتركين وأساس هذه الشراكة هي الثقة المتبادلة ما بين طرفي الشراكة وميزتها الرئيسية هي الحصول على بعض مزايا التكامل والاندماج دون الخوض في سلبياته.

نشرت المنظمة العالمية في تقريرها حول المناولة، مصرحة فيه أنه لا يوجد تعريف واضح وشامل لكلمة المناولة، نفس الشيء بالنسبة للاقتصاديين في أواخر السبعينات حيث لا يوجد لديهم تعريفا معينا متفق عليه لهذا المصطلح، سنتطرق في النقاط الموالية، لتعريفات موجزة للمناولة سواء من طرف المنظمات أو الجمعيات العالمية أو من طرف باحثين مختصين من جميع أرجاء العالم أو من خلال بعض المصطلحات المدرجة في معاجم وقواميس تاريخية.

✓ حسب Barreyre 1991: ¹ فإن المناولة هي العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالإتفاق مع شركة أخرى لتقوم بأعمال ونشاطات لصالحها مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة، ضمن دفتر شروط؛

✓ حسب Altersohm 1997: ² فقد عرف المناولة بكونها عملية التصميم، التطوير، التصنيع أو الصيانة التي تقوم مؤسسة ما بموجبها بتنفيذ عمل بموجب أمر من مؤسسة أخرى، ويكون ذلك تحت إشرافها القانوني والتقني؛

✓ حسب Millot 2001: ³ المناولة هي العملية التي تقتضي أن تقوم مؤسسة ما بإسناد نشاط أو أكثر لمؤسسة أخرى؛

✓ حسب J-Miptrou 2007: المناولة هي قرار المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى "مناولة" لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الأمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج.

¹Abdellatif. Ezzerrari : « Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel » : Thèse pour obtenir doctorat en Science de Gestion Université Paul Verlaine-METEZ. 2008.p 15.

²C Alersohm «La sous-traitance à l'aube de 21^{ème} Sieche » Dynamiques d'entreprise Edition l'Harmattan Paris 1997.p 28.

³Gorinne Grusenmeyer.:la sous-traitance et accidents: Exploitation de la base de données Picéa Ns 266 Janvier 2007.

ويعتبر هذا التعريف الشائع لأنه الأقرب لهذه العلاقة كما تراها المؤسسات الآمرة والمناولة في حد ذاتها، أما التعريفات الأخرى الموجودة للباحثين فهي قريبة جدا من تعريف (1998) Brandle حيث قدم المناولة على أنها علاقة اقتصادية بين إثنين من الوكلاء الذين يدخلون بنهج مميز في إطار النيابة، حيث تقوم المؤسسة المناولة بتنفيذ العمليات الإنتاجية والخدماتية نيابة على الطرف الأساسي (المؤسسة الآمرة) متحملة بذلك مخاطر فنية ومالية وتبعية للمؤسسة الآمرة من خلال توجيهاتها وقراراتها.

يميز هذا التعريف بين المناولين والموردين، إذ أن الموردون هم بشكل عام هم مسؤولون تجاريا وتقنيا عن منتجاتهم، فحسب بورصة المناولة تعتبر المؤسسة الآمرة مسؤولة من الناحية القانونية عن ملكيتها للمنتج وبالتالي فهي مسؤولة عن أي خلل يقع في التصميم، أما المناول فهو المسؤول عن العيوب التي يمكن أن توجد خلال الإنتاج. فيما وردت بعض التعريفات المتشابهة في العديد من المعاجم والموسوعات والتي يمكن اختصارها في الجدول التالي:

جدول رقم (4.2): أهم التعريفات الواردة في القواميس والمعاجم.

القاموس أو المعجم	التعريف
La Rouse	هي العملية التي تعهد من خلالها مؤسسة ما بتنفيذ مهمة للمؤسسة الآمرة وتكون العملية تحت مسؤوليتها وتحت رقابتها.
Le Petit la Rouse	هي تنفيذ عمل من مصنع لفائدة مصنع آخر وفقا لمعايير ومعايير مشروطة تحت رقابة هذا الأخير.
Le Petit Robert	المناولة هي صفقة تقوم من خلالها مؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة أخرى من أجل تنفيذ عمل ما تحت إشرافها ولصالح زبائنها.

المصدر: من إعداد وتجميع المترشح.

بناء على التعاريف الواردة أعلاه، نجد إدماج مصطلح المراقبة والمسؤولية في تقديم وشرح عملية المناولة فيما نجد أن الموسوعة الحرة ويكيبيديا، قدمتها على أساس أنها " عبارة عن عقد تطلب من خلاله شركة أخرى أن تقوم بتنفيذ جزء من إنتاجها لصالحها"، كما يختلف المناول عن الموزع لكونه يقوم بتصنيع المنتج بأمر من المؤسسة أو أحيانا بالتوازي معها، والمنتج الذي يتم تصنيعه من طرف المناول لا يحمل اسمه لأنه يكون لحساب المؤسسة الآمرة، فهو يلتزم بالامتثال لأوامر المؤسسة صاحبة الأمر.

أما التعاريف الأخرى الموجودة فهي قريبة جدا من تعريف المفوضية الأوروبية حيث عرفت على " المناولة هي عملية تقوم بموجبها مؤسسة أمرة بتكليف مؤسسات أخرى مناولة بتصنيع منتجاتها أو تنفيذ خدمات أو أعمال لفائدة المؤسسة الأمرة، كما أن المناولة هي شكل من أشكال تقسيم الأعمال في جميع أنواع المؤسسات، مع أنه يمنح فرصا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

أما حسب الهيئة الفرنسية للمواصفات L'AFNOR¹: المناولة هي الممارسة التي تقوم من خلالها إسناد جزء من الأعمال الى مؤسسة ما تحت مسؤوليتها في إطار عقد عمل، نلاحظ أن هذا التعريف مستنبط من القانون الفرنسي المادة 01 من القانون الفرنسي رقم 1334/75 والصادر في 31 ديسمبر 1975 والمتمم بقانون 11-12-11 الصادر في 12 ديسمبر 2009، فيما قدم المجلس الاقتصادي والاجتماعي تعريفا أكثر وضوحا في 26 أبريل 1976 حيث عرف المناولة بإسناد المؤسسة الأمرة جزء من أعمالها الإنتاجية أو الخدماتية إلى مؤسسة مناولة أخرى، وفقا لمواصفات محددة مسبقا، ضمن دفتر شروط مع إحتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية.

حسب هيئة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI: المناولة هي إتفاق بين مؤسسة كبيرة ممثلة في مديرها بتكليف مؤسسة أو مجموعة مؤسسات بإنجاز أجزاء أو توفير مكونات فرعية أو بعض الخدمات الصناعية التي تدخل في إنتاج المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، وذلك وفق شروط محددة مسبقا من طرفها (المؤسسة الأمرة)، وهو ما يسمح للمؤسسات الصغرى (المناولة) للوصول إلى مستويات تخصص عالية في العديد من المجالات والقطاعات.

وكخلاصة القول نقول رغم اختلاف التسميات الموجودة في التعاريف السابقة إلا أنها كلها تصب في نفس المفهوم.

وإذا أردنا استعمال كلمات سهلة الفهم وبسيطة الشرح يمكن أن نصف المناولة بأنها مجموعة من الخدمات الصناعية التي يتم إنجازها بناء على تعليمات ومواصفات فنية معينة، متفق عليها مسبقا بين طرفين هما: المؤسسة الأمرة وهي التي تعطي المواصفات والتعليمات لتحقيق جزء من إنتاجها في مؤسسة منفصلة، أما الطرف الثاني من العلاقة يدعى المؤسسة المنفذة أو المناولة وهي التي تقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات، وبما أن هذا الإنتاج سيبيع في مؤسسة منفصلة فإن هذا سيعتبر تعاقدًا خارجيًا.

¹AFNOR : Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle. Paris 2.1987.p 6.

المطلب الثاني: دوافع وأشكال علاقات المناولة.

أولاً: دوافع المناولة.

إن الدوافع الأساسية للمناولة تتمثل بشكل أساسي في الأسباب التنافسية المتعلقة بفعالية الأداء والسرعة والجودة والتكاليف، مما يجعل ممارسة المناولة ليست حكراً على شركة معينة دون غيرها سواء كانت صغيرة أو كبيرة ولا تتوقف على فرع أو نشاط دون غيره من الأنشطة الصناعية الأخرى، فنتائج التحليل والمقارنة بين تكلفة الإنتاج في صناعة منتج داخل المؤسسة في إطار إستراتيجية دمج عمليات الإنتاج والسعر المعروض من طرف مؤسسة مناولة تنتج نفس المنتج بنفس المواصفات في إطار إستراتيجية التخصص وتقسيم العمل هي في النهاية التي تقرر مدى الحاجة لتطبيق أسلوب المناولة من عدمه،¹ وفي هذا السياق يمكننا أن نلخص أهم دوافع المناولة في النقاط الأساسية الآتية:

- ◀ **تحسين المرونة:** وذلك من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق من خلال اللجوء إلى مناولين، وهو ما يسمح لها بتحسين المرونة الوظيفية (حجم العمالة)؛
- ◀ **-لتحكم في الوقت والحد من التأخيرات:** إن اللجوء إلى المناولة يسمح للمؤسسة بتسليم الطلبات في وقتها المحدد وفي ظل تقلبات السوق، وذلك يمكن المؤسسة من الحفاظ على العملاء وذلك إستجابة لجميع العملاء أثناء ذروة الطلب؛
- ◀ **الرفع من مستوى الإنتاجية:** بما أن فرق المناولين تكون متخصصة بخدمات معينة فإن إنتاجيتها ستكون أكبر من القوى العاملة بالمؤسسة وهكذا يكون نتيجة لتكرار العمل وتركيز المناول في نشاط معين؛
- ◀ **التحكم في التكاليف:** اللجوء إلى المناولين يمكن المؤسسة الآمرة من الحصول على عقود للمدخلات بأسعار ثابتة، ما يسهل في التحكم في التكاليف ويقلل من مسؤولية الإشراف على العمل ومراقبته؛
- ◀ **التخلص من العمالة الرائدة:** من النادر أو المستحيل أن نجد شركات أو مؤسسات تملك فرق عمل متكاملة وجاهزة كافية لتقديم خدمات الإنتاج بأكملها. لأن هذا ما يستوجبه الحفاض على العمال ودفع رواتبهم من أجل إبقائهم على أهبة الاستعداد عند مجيء بعض الأعمال؛

¹فلش عبد الله: الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة - الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية. خ.ق.م. في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص3.

التخلص من الآلات وصيانة المعدات بشكل دائم: نفس الشيء لا يمكن شراء ودفع تكاليف الصيانة الدورية للمعدات والآلات الغير مستغلة بشكل أمثل إلا بعض الفترات المنقطعة.

ثانيا: أشكال المناولة:

يوجد العديد من الأشكال المختلفة للمناولة وذلك حسب التصنيف الذي يعتمد عليه ولعل أبرز تصنيف B.Chailou 1978 والذي صنف المناولة إلى نوعين كما يوضحه الشكل الماويلاتي:

شكل رقم (6.2): شكل يوضح تصنيف المناولة حسب B. CHAILLOU.



المصدر: من إعداد المترشح.

قسم هذا التصنيف إلى قسمين حسب طبيعة المناولة.

أ-مناولة التخصص.

في هذا النوع تلجأ المؤسسات الآمرة إلى المناولة من أجل الوصول إلى المهارات التقنية الدقيقة التي تفتقر لها سواء في تصنيع المنتج أو في تنفيذ خدمة معينة حيث يتم اللجوء إلى مؤسسة مناولة أو أكثر تتوفر على المهارات أو المعدات الخاصة التي لا تتوفر عليها لأسباب اقتصادية أو استراتيجية وعلى سبيل المثال تعتبر صناعة الطائرات من أكثر الصناعات تعقيدا لذلك تلجأ شركات صناعة الطائرات وبناء السفن إلى شركات خاصة لصناعة أجهزة الإرسال والاستقبال التي تحتاجها وفقا لمتطلباتها¹.

¹B.Chailou.p 13.

ب-مناولة القدرة أو طاقة الإنتاج.

عادة ما تلجأ المؤسسات الآمرة إلى هذا النوع نتيجة التذبذب الحاصل في الأسواق حيث تصل طلبات العملاء في بعض الأحيان دفعة واحدة وفي نفس الفترة، فتلجأ إلى هذا النوع بسبب عدم تمكنها من الاستجابة بتدفقات الطلبات في الوقت المحدد. فتلجأ المؤسسة إلى المناول الذي يملك الخبرة والمعدات اللازمة ويمكن هذا النوع المناولة بإعادة ضبط الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الآمرة في حالات ذروة الطلب وبعبارة أخرى يمكنها من مواجهة حجم الطلب الفائض نتيجة التغيرات الظرفية للأسواق¹.

كما تطرق 1984 S. Wheelwright إلى نفس الأشكال السابقة لكن بنظرة مختلفة تماماً وهي على أساس طول فترة المناولة وهي:

◀ **مناولة ظرفية أو مؤقتة:** وهي نفسها مناولة القدرة لمواجهة حجم الطلب؛

◀ **مناولة دائمة أو هيكلية:** وهي تتميز بطول الفترة وعادة ما تتمثل في مناولة التخصص في المنتجات المعقدة.

ثم قام كلا من Royomond et Julien.P في سنة 1994 إلى التطرق إلى نوع آخر وهو:

المناولة الذكية: والتي تعتمد فيها المؤسسة الآمرة أساساً على شبكة المؤسسات المناولة، حيث يتم إنتاج كل قطعة معقدة من المنتج من طرف خبراء في المجال، وبذلك يصبح المنتج الأفضل في السوق وبأسعار تنافسية كما تطرق العديد من الباحثين إلى تصنيفات أخرى أهمها:

على أساس التوقع.

أ- **المناولة الوطنية:** في هذا النوع تتمتع المؤسسات الآمرة والمناولة المتعاقدة بنفس الجنسية، وتمارس نشاطها داخل ضمن حدود الوطن الواحد.

ب- **المناولة الدولية:** في هذه الحالة يكون طرفي العلاقة (الآمرة والمنفذة) من جنسين مختلفين.

¹B.Chailou.p 13.

على أساس قطاع النشاط.

أ- المناولة الصناعية: وهي تشمل مختلف القطاعات الصناعية والمتمثلة أساساً في تقديم سلع مادية كإنتاج قطع غيار تدخل في صناعة ميكانيكية للمؤسسة أمرة؛

ب- المناولة الخدمائية: يطلق عليها بأنشطة الدعم الأساسية وتمثل في تقديم خدمات غير مادية، كالنقل، الدراسة، الصيانة، النظافة.... الخ.

على أساس التدخل في الإنتاج.

أ- مناولة التنفيذ: حيث يقتصر دور وعمل المؤسسة المناولة على تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة الأمرة ووفق خصائص محددة مسبقاً؛

ب- مناولة التصميم: توفر وتشارك المؤسسة المناولة مطالبة بتحقيق نتائج معينة تفرضها عليها المؤسسة الأمرة.

على أساس درجة المناولة.

أ- مناولة السوق: في هذا النوع تقوم المؤسسة الأمرة بإسناد جميع الأنشطة المخرجة إلى أفضل مؤسسة مناولة في السوق، ويكون ذلك على أساس بعض المعايير المحددة مسبقاً، ويقوم المناول الرئيسي باختيار مؤسسات أخرى تحته، وينتشر هذا النوع بكثرة لدى المؤسسات الكبرى الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات والتي عادة ما تقوم بمنح جميع عقود المناولة في قطاع أنشطة الدعم والخدمات للمناول كبير ذو شهرة وسمعة طيبة وحسنة في المجال.

ب- المناولة الصناعية المباشرة: هي عكس الطريقة السابقة أي يقوم المؤسسة الأمرة بدراسة جميع العروض بنفسها وتختار مجموعة من المناولين من الدرجة الأولى مع إمكانية التدخل في اختيار المناولين من الدرجة الثانية والثالثة ما ينتج عنه علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة وبين المتعاقدين الفرعيين والثانويين ويرجع هذا الاختيار إلى معايير وشروط محددة مسبقاً في إستراتيجية الإخراج المنتهجة من طرف المؤسسة الأمرة ويتمثل دور المؤسسة المناولة (درجة أولى) توسط علاقة في إطار الوكالة.

والجدول التالي يختصر ويوضح مختلف دوافع أنواع المناولة.

جدول رقم (5.2) يوضح دوافع أنواع المناولة لدى المؤسسة الأمرة:

نوع المناولة	سبب لجوء المؤسسة الأمرة إلى المناولة	دور المناول	الهدف من المناولة	القطاعات
القدرة/الطاقة الإنتاجية	العجز في توفير الطلبات،	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الأمرة،	المرونة،	النسيج الأدوية.
التخصص	أن المؤسسة الأمرة لا تتوفر على الخبرة اللازمة،	يشارك في التصميم التقني وفي إحتياجات مؤسسة أمرة؛	التقنية والمهارة،	الطيران.
الذكية	كون الصناعة معتدة،	شارك في التصميم التقني في بعض الأحيان.	التقنية + الجودة + الكلفة	المعلوماتية
الوطنية	القرب من المؤسسة،	ينفذ العمل تحت مراقبة المؤسسة الأمرة،	الكلفة + الليونة،	مختلف القطاعات.
الدولية	إحتكار الإبتكار، انخفاض التكلفة، في جلب المناول وارتفاع الضرائب الجمركية في بلد المنشأ.	يشارك في التصميم حسب احتياج المؤسسة الأمرة،	تقنية مبتكرة + الكلفة،	البرمجة.
الخدمات	التركيز على النشاط الأساسي،	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الأمرة،	الثقة + جودة الخدمة،	البترونية.
السوق	تركيز المؤسسة في نشاطها الأساسي،	تنفيذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الأمرة،	الكلفة + المرونة،	الخدمات بصفة عامة
الصناعية المباشرة	إهتمام المؤسسة بالتفاصيل الدقيقة للمنتج + عدم الثقة في المناول الرئيسي (درجة أولى).	تنفيذ العمل حسب المتطلبات مع المشاركة في التصميم وفق الإحتياجات الخاصة	التقنية + الجودة في النوعية.	الصناعات الدقيقة والمعقدة كطيران وبناء السفن

المصدر: من إعداد المترشح.

المطلب الثالث: قرار المناولة لدى المؤسسة الأمرة.

الكثير من المؤسسات ارتفعت في هذا المجال سواء كمؤسسة أمرة أو مناولة ولكن العديد من المؤسسات أيضا فشلت، وذلك بسبب سوء قرار الإسناد سواء كان في سوء تحديد الأنشطة أو عدم التوفيق في اختيار مناوئ مناسب يتوافق مع احتياجاتها.

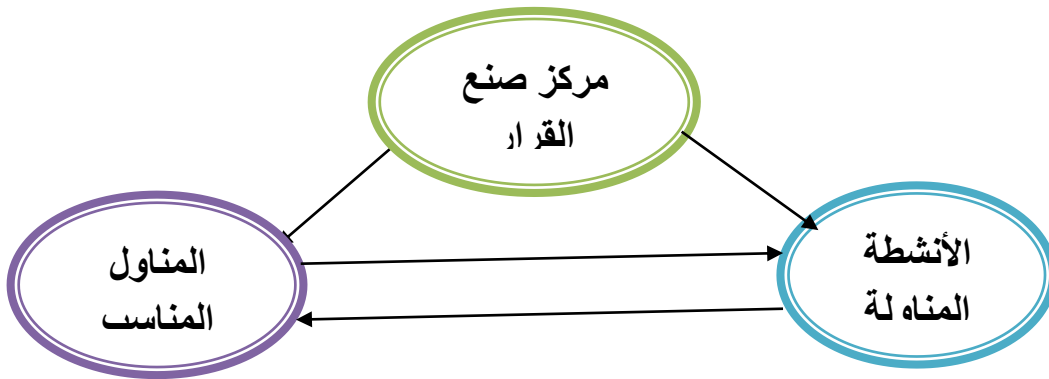
فعادة المؤسسات تقع أمام خيارين "Fair Fair" "ou" "Fair" أي القيام بإسناد الأعمال إلى أطراف خارجية أو القيام بذلك بنفسها، ولتتخذ المؤسسة القرار يجب أن يكون هذا القرار مبني على دراسة لكي تتجنب الفشل والمخاطر التي قد تقع فيها، نتيجة سوء القرار، ويكون القرار مبني على مجموعة من العناصر والمراحل المتسلسلة، وفي هذا الصدد يجب أن نوضح بأن القرار يكون في حالة النشاط أو الوظيفة موجودة مسبقا أي أن هذا القرار يدخل في إطار إستراتيجية إخراج الأنشطة (التعهيد) أو أن يكون القرار بشأن أو بعض الأعمال التي لم يسبق للمؤسسة أن أنجزتها أو إدارتها بوسائلها أو كفاءتها الخاصة بمعنى آخر أن النشاط لم يكن موجود من قبل، فتكون المؤسسة الأمرة في الحالة أمام خيار المناولة المباشرة منذ البداية ولا يكون لديها أي خبرة في إدارة هذا النشاط وفي جميع الأحوال يجب على المؤسسة القيام بدراسة من أجل إتخاذ القرار المناسب سواء كان النشاط موجودا مسبقا أم لا.

وحيث يتعلق الأمر بإنجاز دراسة من أجل إتخاذ القرار المناسب فإننا حتما سنحاول إختيار نموذج مناسب من بين النماذج التالية:

أولا: نموذج (B. Chaillou 1978).

يعتبر هذا النموذج الأقدم في إتخاذ قرار المناولة من عدمه، وبذلك اعتبر الحجر الأساسي في إتخاذ القرار.

شكل رقم(7.2): يوضح نموذج إتخاذ القرار حسب B. Chaillou 1978 :



Source :B.chaillou .OPcit.p138.

¹B.Chaillou.p 205-206.

ركز هذا النموذج على رؤية ومركز صانع القرار أي الشخص المكلف باتخاذ القرار على أساس قاعدة أنه "إذا توفر المناول المناسب لنشاط معين ويؤدي العمل أفضل من المؤسسة يجب إتخاذ قرار المناولة" وهنا نجد أن هذا النموذج ركز على مركز صنع القرار الذي عادة يتميز بالخصائص التالية¹:

الموضوعية: يجب أن يتخذ القرار من مالك المؤسسة بدرجة أولى لأنه عادة القرار الذي تمليه عليه مصلحته الشخصية هو القرار المناسب كونه يتخذ القرار بأقل خطر ممكن على مؤسسته، كما يجب على من يتخذ القرار ان يكون قادر على فرض تنفيذه خاصة على مستوى القطاعات التشغيلية؛

الكفاءة: يجب على من يتخذ القرار أن يكون على دراية ومعرفة جيدة ب:

- ◀ الأهداف الاستراتيجية والعوامل السياسية للمؤسسة؛
- ◀ على دراية بمختلف مراحل الإنتاج الفنية ومشاكل صنع المنتج؛
- ◀ الوضعية المالية للمؤسسة ومختلف المفاهيم القانونية؛
- ◀ القدرة على تحليل تأثير القرار على المدى القصير-المتوسط-الطويل.

المسؤولية: أن يكون صاحب مركز القرار مسؤولاً عن القرار الذي يتخذه مع تحمل كل العواقب التي تنجم عن الأخطاء في تحديد النشاط أو اختيار المناول المناسب.

يوجه لهذا النموذج العديد من النقائص في اتخاذ القرار كونه ترك ملء بعض الفراغات وهو ما سنكتشفه في النماذج الموالية.

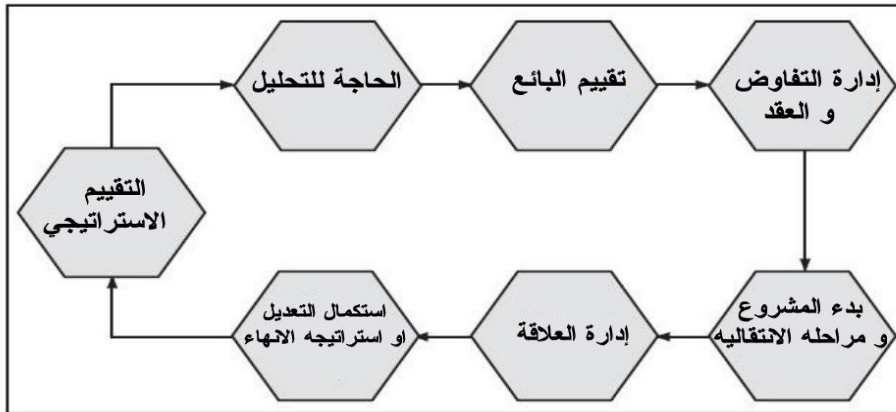
ثانيا: نموذج (Power and al. 2006)²:

يعتبر هذا النموذج الأقرب كونه يهتم بقرار إخراج الأنشطة أو قرار مناولة أنشطة جديدة في نفس الوقت يهتم بدورة حياة المناولة والشكل الموالي يوضح مراحل هذا النموذج.

¹B.Chailou.p 13.

²Power, J. M., Desouza, C. K. & Bonifazi, C. The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process.London and Philadelphia: KOGAN PAGE. 2006 .p 13.

شكل رقم (8.2): يوضح نموذج إسناد الأعمال في إطار المناولة حسب: Power et al. 2006.



Source : Power et al. Opcit 2006.P36

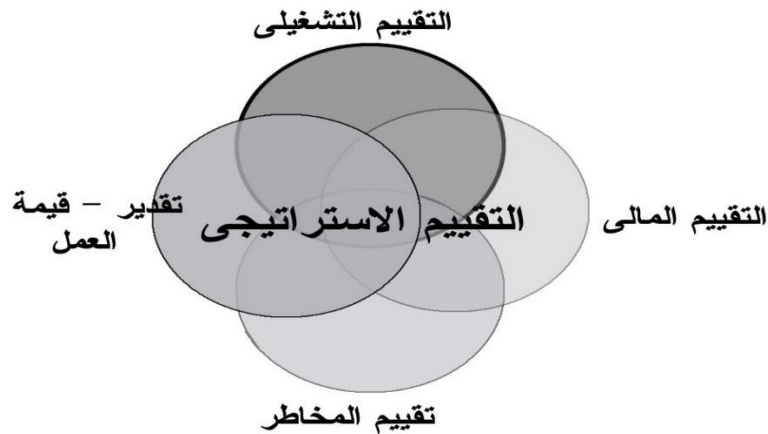
فحسب هذا النموذج لاسناد الأعمال في إطار المناولة فانه يتكون من سبع مراحل مبتدأ بالتقييم الاستراتيجي ومنتها بالتعديل المستمر.

1-مرحلة التقييم الإستراتيجي.

التقييم الإستراتيجي أول خطوة حيث يجب على المؤسسة معرفة فوائد إسناد الأنشطة إلى مؤسسة مناولة باعتبارها كاستراتيجية لزيادة التنافسية والأداء في سوق العمل، وتعتبر هذه المرحلة الحجر الأساسي لإتخاذ قرار إخراج الأنشطة أو الاحتفاظ بها، كما أن عملية التقييم الاستراتيجي تتضمن أربع عناصر أساسية وهي:

تقدير قيمة العمل -التقييم التشغيلي-التقييم المالي وأخيرا تقييم المخاطر كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (9.2): يوضح العناصر الأساسية لمرحلة التقييم الاستراتيجي.



Source : Power et al. Opcit 2006.P41

إن العناصر الأربعة الموجودة في الشكل السابق تمثل أربع خصائص متنوعة يجب دراستها وتحليلها في هذه المرحلة:

أ- **التقييم التشغيلي**: يهدف إلى تحديد الأنشطة التشغيلية ومختلف معاييرها ومعرفة مدى قدرة المؤسسة في الاستعانة بمصادر خارجية (مناولين)؛

ب- **تقييم العمل**: يركز بدرجة أولى على تحليل الكفاءات في المؤسسة لتأكد من أن النشاط يتمشى مع الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها الأساسية، وهنا يتيح الإجابة على سؤال مهم وهو هل يوجد كفاءات قادرة على تنفيذ العمل داخليا أم لا، بنفس تخصص المناول ودقته في إنجاز العمل المطلوب وبنفس الجودة؛

ت- **التقييم المالي**: هدفه تحديد كلفة إنجاز النشاط ومعرفة احتياجاته من الآلات والموارد اللازمة لإنجازه داخليا، ومقارنته بتكلفته مناولته لطرف ثاني خارجي لذلك يجب على المكلف بالتحليل المالي تحديد وتحليل النفقات بدقة وحرص شديد؛

ث- **تقييم المخاطر**: يجب على المؤسسة معرفة جميع المخاطر المصاحبة والناجمة على إسناد النشاط لطرف خارجي. القيام بتحليل وتقييم الأربع المخاطر السابقة يكون لديها صورة واضحة حول الحالة التجارية لعملية إسناد النشاط في إطار المناولة أو الاحتفاظ به داخليا.

2-مرحلة تحليل الإحتياجات.

عند الإنتهاء من التقييم الإستراتيجي تصبح المؤسسة واثقة من التحرك اتجاه المناولة، والخطوة التالية يكون هدفها معرفة المجالات والأنشطة المناسبة لإخراجها في إطار المناولة، وفي مرحلة تحليل الإحتياجات فإن التركيز يكون منصبا على الأنشطة التي يمكن إسنادها إلى مناول يكون مختص أكثر من المؤسسة لذلك تطرح المؤسسة في هذه المرحلة العديد من الأسئلة أهمها:

❖ هل يجب ومن الضروري إسناد الأعمال إلى مناول؟؛

❖ ما هو النشاط أو العمل الذي يجب إسناده؟؛

❖ هل إسناد النشاط إلى مناول يضيف شيئا جديدا أو قيمة مضافة؟؛

❖ هل يمكن قياس تلك العملية؟؛

❖ هل يمكن بالفعل إسناد النشاط.

وللإجابة على الأسئلة السابقة تكون المؤسسة جاهزة لمعرفة احتياجاتها.

3- مرحلة تقييم المناولين.¹

المرحلة الثالثة في هذا النموذج لاتخاذ القرار هي تقييم الموردين أو المناولين أي اختيار المناول المناسب من بين المرشحين الذين ستسند له الأعمال، وتهدف هذه المرحلة إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الشريك أو المناول والذي سيكون له تأثير كبير على نجاح جودة المنتج أو الخدمة، ويمكن اعتباره أحد الطرق المفيدة لانتقاء مناوول من المتقدمين والتوصل معه إلى إتفاق يلائم المؤسسة ويرضي الطرفين.

4- مرحلة التفاوض وإدارة العقد.

بعد الانتهاء من تحديد قائمة لمؤسسات المناولة بالإضافة إلى وضع بطاقة تعريفية كما ذكرنا في المرحلة السابقة فإن التفاوض بشأن العقد و نقاطه تصبح الإجراء الطبيعي التالي، حيث يعتبر التفاوض بشأن العقد هو الوسط المناسب للإتفاق على القيام بالأعمال، كما أن كل طرف في هذه المرحلة يسعى جاهدا للوصول إلى أهدافه، وجعل الصفقة أقرب لمصلحته، ومن الطبيعي أن المفاوضات العامة تأخذ وقتا معين وتنتهي بعد ذلك بالموافقة أو الرفض، ففي حالة الموافقة فإن الطرفين يستمران في التحضير لإجراءات وتوقيع العقد، كما يجب أن ننوه أن الأطراف في هذه المرحلة تسعى للتفاوض بشأن العلاقة وليس العقد، لأن المقايضات المتبادلة والمتفق عليها تكون طويلة المدى وليست قصيرة المدى، ومع هذا أن هناك إلتزام من الطرفين على المدى الطويل، كما تسعى المؤسسة الأمرة في هذه المرحلة للتفاوض على جودة المنتج التي تعتبر أهم بكثير من التفاوض على السعر لأنه عادة ما تكون منافسة الأسعار متقاربة بين المناولين وخاصة في قطاع المحروقات، ومن المنطق والعقلانية أن تدفع سعرا معتدلا لبناء علاقة مستقرة، على المدى الطويل ومرجحة لكلا الطرفين كما أن هذه المرحلة تضم الإتفاق على:

- ❖ طبيعة التعهدات المالية ما بين كلا الطرفين؛
- ❖ حقوق وواجبات المؤسسة الأمرة؛
- ❖ حقوق وواجبات المؤسسة المناولة؛
- ❖ وضع معايير لتقييم أداء العلاقة؛
- ❖ التطرق إلى حالات إنهاء العقد في حالة إخلال أحد الطرفين بشروط العقد أو تنصله من واجباته.

¹ استناول هذه المرحلة بنوع من الإيجاز كوننا سنتطرق لها بالتفصيل في مطلب "إختيار المناول".

5- مرحلة الإنطلاق وانتقال النشاط للمناولة.

بعد الانتهاء من التفاوض وتحديد المورد أو المناول المناسب فإن المرحل التالية هي إنطلاق المناولة مباشرة بعد أن يتم توقيع العقد وتعتبر ممارسة هذه المرحلة صعبة جدا لأنها حساسة كون مشروع المناولة في البداية وعرضة للعديد من الاضطرابات والصدمات، لذلك يجب على المسيرين وعلى طرفي عقد المناولة أن يتماشوا مع التغيرات المضطربة وأن يكونوا جاهزين لاحتوائها وأن يكونوا أكثر مرونة، لأن مرحلة إنتقال النشاط تمثل فترة حرجة ومعقدة في دورة الحياة وسيرورة المناولة سواء من الناحية الثقافية او من ناحية تطبيق شروط العقد على أرض الواقع.

6- إدارة العلاقة بين أطراف المناولة.

إن إدارة العلاقة بين المؤسسة الآمرة ومناول تعد المرحلة السادسة من سيرورة المناولة، في هذه المرحلة سيكون هناك صدمات وإشراف أقل درجة مقارنة بالمرحلة السابقة فإدارة العلاقة تعني المراقبة المستمرة للمناول ليتم التأكد أنه تم الوصول إلى المطلوب، حيث لغة التواصل تصبح واضحة، مما ينتج للطرفين تجنب العديد من المشاكل في المستقبل.

7- مرحلة إنهاء أو تجديد العقد.

تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة في سيرورة حياة المناولة حيث سيتم إنهاء العقد أو تجديده وذلك بناء على تقارير تقييم العلاقة التي سيتم في غالب الأحيان مناقشتها بغرض التعديل فيه، وذلك لتجنب الأخطاء التي وقع فيها الطرفان وعلى هذا الأساس يتم تجديد العقد أو إنهاءه.

ثالثا: نموذج (Wilson and Beulen 2011).¹

بجانب النموذج السابق ل(Power) نجد هذا النموذج، وهو لمجموعة من الباحثين الذين قدموا نموذج مراحل مشابهة لنموذج السابق كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (10.2) يوضح نموذج إسناد الأعمال في إطار المناولة حسب: Wilson and Beulen 2011.



Source :Wilson and Beulen:2011

إن هذا النموذج يتشارك مع العديد من النقاط والمراحل من النموذج السابق ل(Power) لآكن بمنظور يختلف جزئيا.

المبحث الثالث: النظريات والمقاربات الأساسية في تبسيط علاقة المناولة.

إلى غاية السبعينات من القرن الماضي لم تحتل المؤسسة سوى مكانة هامشية في العلوم الاقتصادية، وذلك بالرغم من كونها أهم وكيل ومركزا اقتصاديا ويعود الفضل لR. Cosse² الذي قدم أهمية المؤسسة سنة 1937 في مقالته في مجلة Economica والذي لقي رواجاً كبيراً آنذاك.

¹Brown, D. & Wilson, S. The Black Book of Outsourcing – How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. John Wiley & Sons, Inc. . 2005.p 26.

²R. coose.1991. حاز على جائزة نوبل للإقتصاد

المطلب الأول: النظريات الأساسية في علاقات المناولة.

وإلى يومنا هذا لا يزال ينظر المؤسسة على أنها صندوق أسود وهذه النظرة قائمة سؤاء من وجهة نظرية التوازن العام أو نظريات الأسواق أو حتى من وجهة نظر جزء من الاقتصاد الصناعي.

ومن المعلوم أن هدف النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة هو دراسة السوق وآليات السعر، كون المؤسسة تهتم كثيرا بهذا الإطار، وكونها أيضا تصب كل اهتمامها حول العمل الداخلي كحجم وكمية الموارد المدخلة، والمتكونة أساسا من رأس المال، العمالة والسلع، وكمية البضائع (المخرجات التي تباع مباشرة في السوق) ومن هنا جاء مصطلح "الصندوق الأسود" لوصف المؤسسة أو الشركة.

كما أن النظرية النيوكلاسيكية قامت على فرضيات قوية أو لها هي أن الشركة أو المؤسسة تعتبر وكيل اقتصادي فردي، دون ذكر أي عمل داخلي داخل الشركة وخاصة حول تضارب المصالح، أما الفرضية الثانية أن الشركة مشابهة لسلوك المقاول وبالتالي هي وكيل اقتصادي، بمعنى آخر أن هذه الفرضية أرادت أن تبرهن أن الشركة تملك المعلومات وقدرات تحليل غير محدودة ما يجعلها مثلها مثل أي وكيل اقتصادي فردي هدفه هو تعظيم الأرباح؛ إن عدم واقعية هذه الفرضيات حول نظرة الشركة، دفع إلى ظهور أهم ثلاث مقاربات أساسية لتوضيح رؤية تطور مفاهيم الشركة، وما يميز هذه المقاربات الثلاث أنها كلها مبنية على مراقبة حقيقية لشركات.

أول تحليل لشركة هو التحليل الذي عرضه كلا من A-Berle و G-Meaus في كتابهما سنة 1932¹، والذي يعتبر بمثابة نقطة الانطلاق لما يسمى بـ "الثورة الإدارية" والفكرة الأساسية والجوهرية لهذا الكتاب هي إظهار أن الشركة الكبيرة تعود ملكيتها إلى عدد كبير من المساهمين، وتكون مشتتة بين عدد من الأفراد، وفصل في هذا الكتاب بين ملكية الشركة وإدارتها، واعتبرهما جزاءان منفصلان كما وضع أن السلطة في اتخاذ القرارات تعود إلى المديرين (المديرين) فيما تعود الملكية إلى المساهمين، وهذه النظرية لهذان الكاتبان فتحت الباب أمام نظرية الوكالة في إعادة تقييم مفهوم أفضل لشركة.

¹Williamson O. Transaction Cost Economics The Governance of Contractual relations. Journal of law and economics 1979; P22.

المقاربة الثانية بإسم السلوكية لكل من Marah and Cyert في كتابهما الصادر سنة 1963، والذان قدم الشركة على أنها منظمة تتكون من مجموعات من الأفراد لديها مصالح متنوعة، قد تتوافق هذه المصالح أحيانا فنتج عنها تعاون وقد تتعارض فنتج عنها صراعات ونزاعات بين المجموعات، يتبادلان فيها تقارير الصراع.

والمقاربة الأخيرة هي A. Chandler والذي قدم التحليل الأكثر ديناميكية وتاريخيا في آن واحد حيث استند ب R.Coose بتقديمه للشركة على أنها مؤسسة معقدة ومبنية على نظام من التنسيق الإداري والتسلسل الهرمي.

وكخلاصة يمكننا القول أن هناك إختلاف في تحديد المقاربات التي تدخل ضمن تفسير الشركة أو المؤسسة، وذلك راجع لكون بعض المقاربات تهتم أكثر بطبيعة وحدود المؤسسة التي تسعى إلى تحديد متى يجب أن تتم هذه الصفقات في الشركة كتحليل R.Coose وتحليل O. Williamson¹ على سبيل المثال، أما فيما يخص المقاربات الأخرى صبت اهتمامها نحو الإطار الداخلي والتنظيمي للشركة كالاتمام بالهيكل التنظيمي الداخلي وأدوات وسائل التحفيز وهو ما تطرقت إليه نظرية الحوافز وفي المقابل تختلف النظرية التجريبية فحسبها فالمشكل هو مشكلة ملاحظة مختلف أشكال التنظيم العديدة، اي هل هو تنظيم مجمع شبكات أو سوق مناولة...، لذلك سنحاول الربط بين الملاحظات التجريبية على أرض الواقع والدروس النظرية من خلال الرجوع إلى المقاربات الأساسية لتفسير التعاقدات ما بين المؤسسات والتي من أبرزها المقاربة التعاقدية.

المقاربة التعاقدية:

في الحقيقة أن الهدف والغاية من تطوير المقاربة التعاقدية هو تخطي بعض القيود التي فرضتها النظرية النيوكلاسيكية على الشركة وذلك من خلال إقتراح تمثيل لشكل تنظيمي أكثر واقعية وأكثر كفاءة في ظل سرعة إنتقال المعلومة.

كما يوجد عدة أشكال مختلفة للمقاربة التعاقدية المعروضة وذلك حسب تحليلها لسلوك الوكلاء وردود أفعالهم، بالإضافة إلى إشكالية فرضية كمال المعلومة أي هل هي كاملة أم لا، لذلك جاءت هذه المقاربة كحل لفهم مشترك لمعنى العلاقات الاقتصادية والذي أساسها علاقات تعاقدية بين أفراد أحرار، وبممكننا القول أنها هي نظام خاص من العلاقات الاقتصادية؛ وفي هذا السياق سنتناول ثلاث نظريات تعاقدية:

¹O. Williamson جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 مناصفة مع Elinor-Ostrom.

أولاً: نظرية تكلفة الصفقات.

لقد كان R.Coose هو أول خبير إقتصادي تطرق إلى هذه النظرية من خلال مقالة حول طبيعة المؤسسة سنة 1937 ثم جاءت أعمال Williamson ليصبح مفهوماً أكثر عمقا وغنى من خلال أعماله سنة (1975-1985-1991) حيث ساهمت أعماله في توضيح مفهوم تكاليف الصفقات؛

والمقصود بالصفقة هي كل إتفاق بين طرفين أو أكثر يتم فيه تحديد المكان والتاريخ والسلعة محل التبادل أو الصفقة في شكل معقد.

أما تكلفة الصفقة فهي تشمل ثمن الشيء محل المبادلة والمتفق عليه تعاقديا بين الطرفين متبوعا بمختلف المصاريف الناجمة على العقد والتي نقسمها بدورها إلى ثلاث:¹

❖ تكاليف البحث والإعلام؛

❖ تكاليف التفاوض واتخاذ القرار؛

❖ تكاليف الرقابة والمتابعة.

واعتبر R.Coose أن مقص الأسعار يعتبر فيصلا في انتظام أو عدم انتظام توزيع المعلومات، فمن يعلم أولا يربح أولا ويعلم أخيرا يخسر أولا والعكس بالعكس، وهو ما يوضح تأثير المعلومة في الوقت المناسب في اتخاذ القرار.

بقيت هذه النظرة حبيسة إلى أن جاء طالبه O. Williamson الذي ساهم في تقديم شرح لهذه الفكرة من خلال توضيح مفهوم تكاليف المعاملات وتحديد بعض الفرضيات المهمة، التي تساعد على فهم ومعرفة الحالات التي تلجأ فيها المؤسسة إلى اللجوء إلى السوق أو إدراج نشاط معين داخل المؤسسة، ومن خلاله يمكننا أن نعرف تكاليف الصفقات على أنها مجمل تكاليف النظام الاقتصادي، والتي يمكن أن نعبر عنها بالعلاقة التالية:

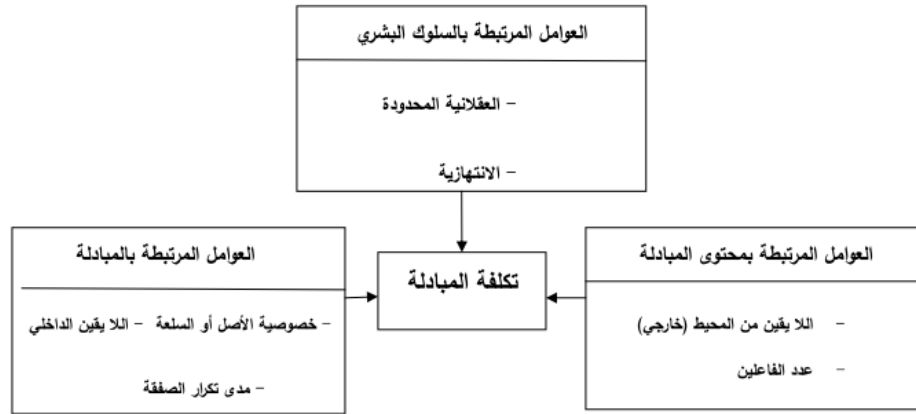
تكلفة الصفقة = تكاليف التحرير + تكلفة المفاوضات والضمان + التكاليف الإضافية بعد انتهاء العقد

¹T.Denis et J .Bricout : investissement international .édition final Paris .1996 .p 66

1-العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات.

تتكون نظرية تكلفة الصفقات من ثلاث مجموعات متحكمة فيها وهي:

شكل رقم (11.2) يوضح العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات.



Source : Laurent Tanguy la théorie des couts de transaction a économie, thèse du doctorat en gestion, paris, 2011, p101.

1-1العوامل المرتبطة بالسلوك البشري (الوكلاء).

يمكن أن نميز بين نوعان من السلوك البشري واللذان لهما أثر مباشر على تكلفة الصفقات.

أ-العقلانية المحدودة (الرشادة المحدودة).

يعتبر H.Simon أول من تطرق إلى هذا المفهوم سنة 1947 واعتبر أن الفرد لا يمكنه فهم كل محيطه لكونه لا يملك المعلومات اللازمة في ظل بيئة معقدة، كما أن عدم قدرته على الاطلاع على جميع جوانب الصفقة يجعله محدودا فكريا ولا يستطيع توقع كل الأحداث المحتملة وحساب عواقب قراراته بدقة وكنتيجة لذلك تكون غالب الأحيان العقود غير مكتملة.

ب-إنتهازية الوكلاء (الفرد).

قام Alchain et Demsetz في سنة 1972 بتقديم مفهوم الإنتهازية حيث عبرا عن طبيعة الإنسان البشري التي تتميز بهذا السلوك وعادة ما يعمل لمصلحته الشخصية وفي بعض الأحيان يعمل على خسارة الطرف الآخر.

إن تعارضت المصالح ثم جاء O. Williamson بتطوير هذا المفهوم سنة 1975 حيث تطرق إلى أن الأعوان الاقتصاديين يمارسون سلوكيات إنتهازية بغية تحقيق مصالحهم الشخصية بإستعمال جميع الحيل والمراوغات قبل العقد وبعده كإخفاء وحجب بعض المعلومات قبل إبرام العقد أو غش فيما يتعلق في نوعية السلع أثناء تنفيذ العقد.

2-العوامل المرتبطة بمحتوى الصفقة.

هناك عاملين مهمين يأتزان بصفة مباشرة بمحتوى الصفقة معا:

أ-اليقين الخارجي: يفترض O. Williamson أنه يوجد عدم يقين بشأن ظروف إتمام الصفقة أو التبادل، والذي قد يزيد من تكلفتها ويقصد هنا بعدم اليقين المرتبط بالصدمات الخارجية على الصفقة.

ب-درجة تواتر الصفقة (درجة تكرار العلاقة التعاقدية): حيث كلما كانت المعاملات أو الصفقة متكررة أتيحت الفرصة للمقاولين أن يكونوا إنتهازية ويمكن تحديد تواتر الصفقة انطلاقا من عدد المعاملات بين المؤسسة الآمرة (المخرجة للنشاط) والمؤسسة المناولة (المنفذة).

إضافة إلى العاملين الرئيسيان السابقين نجد عامل مهم آخر هو قلة عدد الفاعلين والمقصود به عدد الأفراد أو الفاعلين والمقصود به هو عدد الأطراف أو الفاعلين في السوق والمهيمنين بالسلعة (محل التبادل) ويؤثر ذلك على التكلفة إذا كان عدد الممونين قليل والطلب كبير (احتكار قلة).

3-العوامل المرتبطة بخصائص الصفقة.

يوجد ثلاث عوامل ترتبط مباشرة بالصفقة وتؤثر على تكاليفها وهي:

أ-درجة تخصص الأصول:(خصوصية الأصل أو السلعة): ما يميز الأصل هو أنه قد ترتفع تكلفته إذا كان نقله صعبا أو غير قابل للإحلال في مكان أصل آخر، ويتطلب إعادة توزيع للاستخدامات الأخرى، وذلك عن طريق لإجراء صفقات إضافية أخرى.

ب-درجة تواتر الصفقة: هو نفس العامل الذي تم شرحه في محتوى الصفقة.

ج- اليقين الداخلي: والمقصود به هو صعوبة توقع السلوكيات المستقبلية للأطراف الفاعلة بصفة مباشرة في الصفقة (أطراف العقد) وفي إطار المقاربة التعاقدية؛

وبعد نظرية تكلفة الصفقات نجد أن نظرية الوكالة لها دور كبير في تحليل العلاقات التعاقدية بين الوكيل والموكل، ولكونها أيضا تقدم المؤسسة على أنها شبكة منظمة من العلاقات بين مختلف الأطراف والفاعلين الاقتصاديين، وهذه العلاقة غالب الأحيان تتميز بتضارب المصالح بين الإدارة والمالكين من جهة وصراعات بين المؤسسات الخارجية من جهة أخرى وعلى هذا الأساس جاءت نظرية الوكالة.

ثانيا: نظرية الوكالة.

يعود ظهور هذه النظرية شكلها الرسمي إلى السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي Adam Smith عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم، ثم تتبعه تحليل Means et Berle سنة 1932، وكذا تحليل M-Jensen et W. Mekling سنة 1976¹ الذي ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من عقود التفاوض بين الوكلاء بجرية لتحقيق أهداف مختلفة في ظل عدم تماثل المعلومات، وعلى هذا الأساس قدم التعريف التالي لعقد الوكالة: "وهو عقد يقوم بموجبه شخص يدعى الرئيسي بإستخدام أشخاص أخرى يسعى الوكيل لتنفيذ مهمة محددة نيابة عنه وباسمه".

فيما عرضها (G.CHRRAUX1997) على أنها²: "هي كل إتفاق ينتج عنه عقد بين طرفين".

شكل رقم (12.2) يوضح علاقة الوكالة في ضوء المقاربة التعاقدية.



المصدر: من تصور المترشح.

يمكننا أن نقول أن نظرية الوكالة (الحوافز) تقوم على أساس مفهوم علاقة الوكالة، والتي تتميز بخاصتين رئيسيتين: الأولى أنها علاقة تفويض، والثانية تفرض ضمنا عدم تماثل المعلومة بين الأطراف التي تتولد بمجرد تفويض شخص ما مكان شخص آخر من أجل إنجاز مهمة تتطلب تفويضا لسلطة، وهكذا فإن الشخص الذي يقوم

¹ Benjamin. C et Al: Les Nouvelles Théorie de l'entreprise. la bariarie générale française. Paris. 1995. p 92-93.

². Charreux. G. le gouvernance des entreprises. Economica. Paris 1997. p 39.

بالتفويض يدعى الرئيس والشخص الذي تتولى المهمة يدعى الوكيل وعلى هذا الأساس فإن العلاقة بين المالك والمدير هي علاقة وكالة، حيث يقوم المساهم (الرئيسي) بتفويض حق إتخاذ القرار إلى المدير (الوكيل).

1-فرضيات نظرية الوكالة.

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية وهي:

- **الرشادة النسبية:** أي أن الوكيل والموكل يتميزون بالتصرف بالرشادة المحدودة أي أن الوكلاء يندفعون وراء مصالحهم الخاصة من أجل أن تعظيم أرباحهم الخاصة؛
- **عدم تماثل المعلومة:** وغالبا ما يرتبط التفويض بنقص المعلومة الذي يتكون هو الآخر من شقين: الشق الأول هو ألا يملك الرئيس أو المدير سوى معلومات محدودة حول خصائص الوكيل وهذه الحالة معروفة بسوء الاختيار والشق الثاني أن يلاحظ سلوكا ناقصا لدى الوكيل وهي الحالة المعروفة بالخطر اللاأخلاقي؛
- **اللامركزية التفويض:** أي الاعتماد على سياسة اللامركزية، أي أن الموكل يقوم بتفويض الوكيل للقيام بأعماله؛
- **تحمل المخاطر:** لدى كل من الوكيل والموكل موقف متماثل اتجاه المخاطر فعادة الوكيل يمتلك معلومات أكثر لذلك يستعمل هذه المعلومات لصالحه وهو ما يجعله يتحمل جزء من هذه المخاطر؛
- **فرض كفاءة السوق:** أي انعكاس الوضعية المالية للمؤسسة داخل السوق من خلال تقييم عادل للأسهم في الأسواق المالية في ظل شفافية تامة.

كما تتولد هذه العلاقة على تكاليف تعرف بتكلفة الوكالة وتعرف على أنها أسلوب لتقويم سلوك المسير من جهة وأساليب رقابة السوق من جهة أخرى، حيث أن المنافسة في سوق العمل تفرض على المسير الحفاظ على منصبه وهو بدوره يقوم بتعظيم قيمة المؤسسة في السوق للحفاظ على منصبه.¹

¹OPCIT.P47.

2- أنواع وأجزاء تكلفة الوكالة.

ويمكننا تقسيم هذه التكاليف إلى ثلاثة أنواع:

- **نفقات الإشراف:** وهي مختلف نفقات الحوافز التي يتحملها الرئيس لتوجيه سلوكه؛
- **نفقات الإلتزام:** وهذا النوع يكون من طرف الوكيل وهي النفقات التي يمكن أن يتكبدها الوكيل من أجل ضمان أنه لن يقدم على تنفيذ أي إجراءات يمكن أن يلحق الضرر بالمالك، والمقصود بها أيضا النفقات التي يكون قادرا على أدائها لتعويض المالك في حالة وقوع الضرر؛
- **تكاليف الخسارة المتبقية:** وهي التكاليف الناجمة عن إستحالة تطبيق رقابة شاملة على السلوك وتصرفات المسير، ويمكن حسابها أو حصرها في الفرق بين نتيجة عمل الوكيل لصالح الموكل أو المالك، وما كان يمكن أن يكون لتعظيم فعال لرفاهية المدير أو المالك.

3- إنعكاسات نظرية الوكالة على مفهوم الشركة.

أدخلت نظرية الوكالة ثلاثة انعكاسات هامة جدا حول تمثيل الشركة هي:

- **الشركة خيال قانوني:** أي أن المؤسسة ليس لها وجود حقيقي وعليه لا تتعامل كفرد، كما هو الحال في المقاربة النيوكلاسيكية في نفس الوقت يجب فهم مختلف العلاقات التي تربط الأفراد؛
- **إشكالية التملك في الشركة:** تعتبر غير موضوعية أي أن كل عامل في المؤسسة هو ملك لشخص ما (تحت سلطة ما) وعليه تكون الشركة عبارة عن مجموعة من العقود التي تهتم أولا بتقسيم المدخلات من أجل خلق منتجات وثانيا لتقسيم العائدات بين أصحاب هذه المدخلات؛
- **تماثل العقود بين السوق والشركة:** المقصود به أنه ليس هناك فارق أساسي بين الشركة والسوق حيث يعتبر عقد العمل كعقد تجاري؛

في ضوء الافتراضات السابقة فإن نظرية الوكالة تقدم الشركات على أنها "عقد من العقود" المكتوبة والغير مكتوبة بين أصحاب المدخلات والعملاء وعليه أن كل علاقة تعاقدية هي علاقة وكالة، لذلك وجب البحث عن قواعد تعاقدية لكي تقلل وتخفف من تكاليف الوكالة.

ثالثاً: نظرية العقود الغير مكتملة.

كما يشير عنوان هذه النظرية، فإنها تفرض وجود عدم إكتمال في العقود ويكون هذا العقد غير مكتمل عندما يكون التنبؤ بما سيحدث مستحيل أي أنه يمكن توقع النتائج وبالتالي لا يمكن كتابة كافة الحالات الممكنة الحدوث داخل العقد، ومن هذا المبدأ فإن أطراف العقد لا يستطيعون وضع قائمة لكل الحالات الممكنة، بل لا يمكنهم حتى تخيلها جميعاً، عندما يكون هناك طرف غير متوقع سيكون هناك باب أو مجال لإعادة التفاوض بغرض تفسير الوضع الجديد أو إعادة صياغة شروط جديدة للعقد تتلاءم مع الظروف وإعادة التفاوض هذه هي المفهوم المركزي لنماذج العقود الغير مكتملة وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفرضية حول العقود الغير مكتملة هو نفسه الذي طرحه Williamson في فرضية العقلانية المحدودة للوكلاء، وعموما ما يميز هذه النظرية، العقود الغير مكتملة عن نظرية تكلفة الصفقات أو المعاملات هي الحلول المطروحة لمشكلة عدم اكتمال العقد.

فبالنسبة ل Williamson السلطة هي التي تعطي لحاملها الحرية التقديرية أي القدرة على إتخاذ القرارات في جميع الحالات التي لا يشملها العقد، أما بالنسبة لنظرية العقود الغير مكتملة، فإن صاحب ومالك المؤسسة أو أصحاب الملكية بصفقة عامة لهم الحق في التصرف في الموارد في ظل عدم اليقين.

فنظرية العقود الغير مكتملة والتي طورها كلا من Hart Grossman و Moore سنة 1990 جاءت في المقام الأول كمحاولة لإضفاء الطابع الرسمي على تحليل التكامل العمودي، لنظرية تكاليف الصفقات، ولكن في وقت لاحق فنظرية العقود الغير مكتملة ذهبت بعيداً من خلال إمكانية إدخال إعادة التفاوض على العقود.

فحسب هذه النظرية فإن الوكلاء غير قادرين على توقيع عقود كاملة بسبب عدم إكتمال المعلومة، فالمعلومات قد تكون متماثلة لآكن الوكلاء يفتقرونها ولا يجدونها.

وكخلاصة نقول أن نظرية العقود الغير مكتملة لا تهتم بالعقود التي تربط بين مختلف أطراف المؤسسة (مدراء، ملاك، مسيرين..... الخ) بل تهتم بالعقود التي تربط بين العملاء والموردين، ومن هذا المنطلق ترى هذه النظرية أن المؤسسة أو الشركة هي عبارة عن مجموعة من الأصول الغير بشرية والمملوكة من طرف الأفراد مكونين بذلك الشركة.

رابعاً: بعض النظريات الأخرى.

يوجد العديد من النظريات الأخرى التي ساهمت في ظهور المقاربة التعاقدية وتطور العلاقة بين المؤسسات في إطار المناولة ومن بينها:

- **نظرية تبعية الموارد:** وتسمى أيضاً نظرية الاتفاقية وهي جوهر العلاقات بين أصحاب المصالح على عكس النظريات التعاقدية الأخرى فهي تهتم بالعقود الغير رسمية،
- **نظرية الموارد والكفاءات:** منذ حوالي أربعين عاماً ومنذ ظهور وتطور المؤسسات الابتكارية ظهرت دراسات تسمى القائمة على أساس الموارد أو الكفاءة وتعتبر المرونة أساسها الأول،

المطلب الثاني: إستراتيجية إخراج الأنشطة (Outsourcing – Externalisation).

إن إستراتيجية إخراج الأنشطة ليست بالظاهرة الحديثة فمنذ خمسينات القرن الماضي عمل صانعي السيارات والسفن في الدول الأوروبية والأمريكية على إتباع نهج المصنعين اليابانيين طوروا شبكات الموردين، منذ ذلك التاريخ، ومع مرور الوقت برز مصطلح إخراج الأنشطة.¹ هو ترجمة لكلمة "Outsourcing" وهي كلمة مركبة من شقين "Out" بمعنى خارجي و "Sourcing" بمعنى الاحتياجات أي إجمالاً بمعنى الاحتياجات الخارجية، أما بالفرنسية فهي Externalisation وبالنسبة للعربية فنطلق عليها إصطلاحاً إخراج الأنشطة، الاستعانة بمصادر خارجية، تعهيد المهام والأنشطة التعاقد من الخارج، إستيراد الوظائف والمهام، إسناد النشاط كلها مصطلحات بالعربية لكن بمفهوم واحد، وهناك العديد من الباحثين الذين حاولوا تقديم مفهوم لهذه الإستراتيجية عبر مراحل مختلفة من الزمن، ومن أبرزهم:

¹ ابن علي سمية: التنخيج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة للتنافسية الم.ص.م. الملتقى الدولي حول تنظيم ومرافقة م.ص.م. في الجزائر 2012، ص.07.

جدول رقم (6.2): ملخص لتطور مفهوم إستراتيجية إخراج الأنشطة:

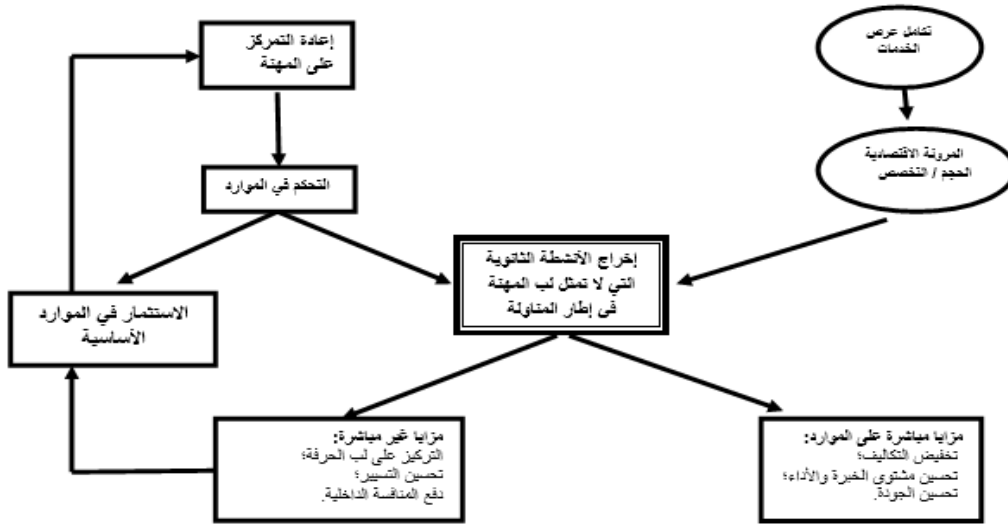
الباحث	التعريف
Barreyre 1968	هو عملية تعهد نشاط معين الى مزود الخدمات أو موردا بدلا من إنجازها داخليا؛
Foos 1996	هو قرار الاتفاق مع شريك خارجي، حول كل أو جزء من نشاط معين لا يزال حتى الآن يمارس داخليا في المؤسسة، وهو شكل من أشكال التفكك العمودي؛
J-Barthelemy et Quelin 2002	هو عبارة عن الفعل الذي من خلاله تتعهد المؤسسة الأمرة مع مؤسسة أخرى بتحويل وإنجاز وإدارة نشاط معين كان ينجر داخليا إلى مؤسسة خارجية أكثر كفاءة؛
Fimself 2002.	هو عملية تكليف جهة خارجية بمسؤولية تسيير مجال معين مع تحمل الخسارة والربح؛
Bertr and Al 2003	هو قرار استراتيجي يقضي بتحويل جزء من أنشطة المؤسسة إلى الغير وتكون هذه العلاقة دائمة على المدى المتوسط، مما يتطلب قرار صائب وحازم في آن واحد؛
Johnson and Al 2005	هي ظاهرة مواكبة للعصرنة والابتكار والتجديد مفادها أن تقرر المؤسسة التحلي عن المنتجات وخدمات تقوم بإنجازها بوسائلها الخاصة إلى شرائها من طرف خارجي؛
Valery and AL 2009	هو عملية تفويض أحد الوظائف لطرف خارجي، بإدارة وإنجاز هذه الوظيفة بشكل أفضل عما كانت تقوم به المؤسسة.

المصدر: من إعداد وتجميع المترشح بناء على مصادر مختلفة.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الإخراج هو قرار استراتيجي بقيام المؤسسة بالتنازل عن النشاط أو جزء من الإنتاج أو توفير خدمة معينة كانت تنجز داخل المؤسسة لصالح مؤسسة أخرى مستقلة لأسباب متنوعة أهمها:

- 1- التكلفة المرتفعة لإنجاز النشاط أو المنتج داخليا؛
- 2- مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال ظهور مؤسسات مختصة بأكثر جودة وأقل تكلفة؛
- 3- رغبة المؤسسة في تركيز جهودها نحو نشاطها الرئيسي من أجل خلق ميزة تنافسية مضافة أي "تحكم أقل من أجل تحكم أحسن"؛
- 4- تقاسم المخاطر مع مؤسسة خارجية خاصة في ظل تقلبات السوق وعدم التأكد والشكل الموالي يعطي أكثر تفسيراً لاستراتيجية إخراج الأنشطة من خلال نظرية الموارد والكفاءات.

شكل (13.2): يوضح تفسير استراتيجية الإخراج.



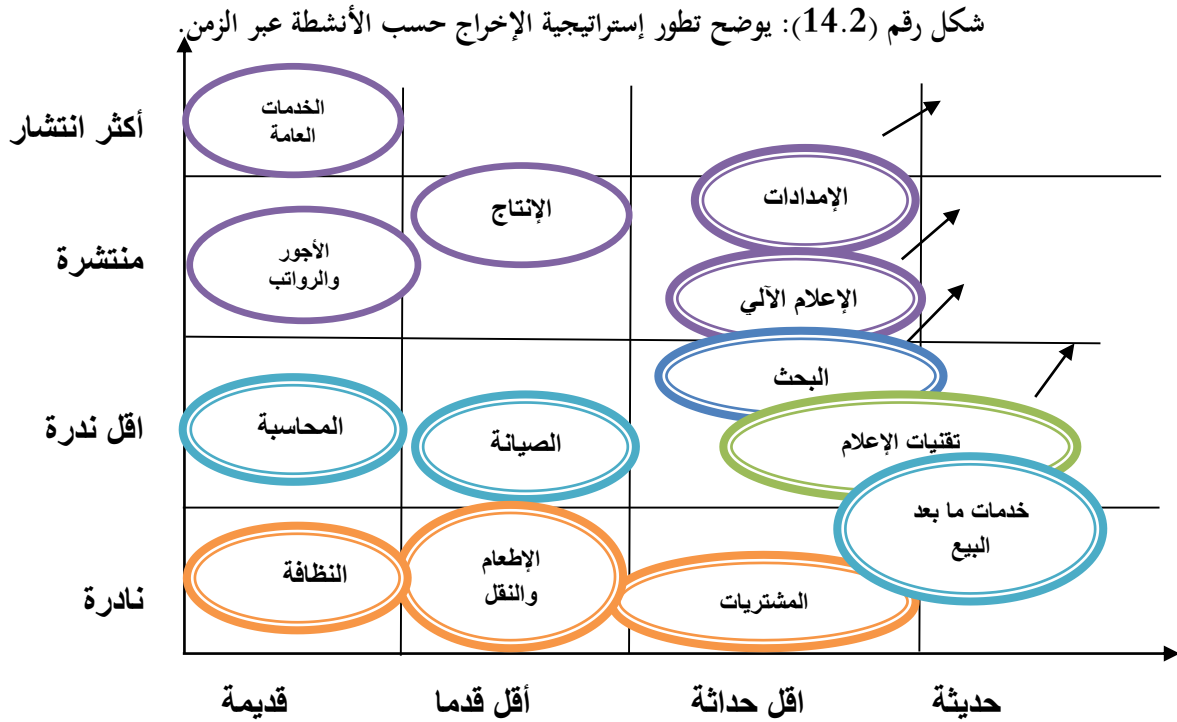
Source : Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; 3^{Eme} Edition paris 2007, p94.

إن الشكل السابق يعطي توضيحاً أكبر حول عمليات إخراج الأنشطة من خلال صب الاهتمام بالوظائف الأكثر أهمية مقارنة بحجمها ومكانتها في خلق قيمة مضافة هذا من جهة المؤسسة الأمرة، أما من ناحية المناولين أي مزودي الخدمات والمنتجات المخرجة فيتعهدون باستمرار والاستعداد المستمر بتحمل المزيد من المخاطر والمسؤوليات من أجل الوصول إلى شراكة دائمة مع المؤسسات الأمرة وهو ما يعرض هذه الأخيرة إلى خطر التبعية إلى مزودي الخدمة.¹

أولاً: تطور قطاعات ومجالات الأنشطة المخرجة.

لقد عرف إخراج الأنشطة تطوراً سريعاً عبر الزمن خصوصاً مع اتجاه المؤسسات نحو التفرغ والتخصص رغبة منها في خلق ميزة تنافسية وقيمة مضافة من خلال التركيز على الوظائف الاستراتيجية (البحث، التطوير، الابتكار والتجديد، عمليات الإنتاج، الأعمال التجارية، الإدارة... الخ) على حساب وظائف الدعم الأساسية (الخدمات العامة، الأجور والرواتب، المحاسبة، النقل، النظافة، الصيانة، الحراسة... الخ) والشكل الموالي يوضح تطور إستراتيجية الإخراج حسب الأنشطة عبر الزمن:

¹Jérôme Barthelme: strategies d externalization 3^{eme} edition. Paris 2007.P95.



Source : Jérôme Barthélemy. ; Op.cit., p22.

الشكل أعلاه يوضح كيفية تطور واتساع رقعة الأنشطة المخرجة تدريجيا مع تمسك المؤسسات بالوظائف الحيوية مثل البحث والتطوير والمهارات كونها وظائف جوهرية في حين تسقط بعض الوظائف مع الزمن للاستفادة من الصناعات المتخصصة والتي تمكنها من الاستفادة من وفرة الحجم وتخفيض التكاليف في الأنشطة البعيدة عن مجال نشاطها وخبرتها والتي ليست لها أهمية استراتيجية.

ثانيا: أشكال الإخراج:

للإخراج عدة تصنيفات وأشكال وهذا حسب الزاوية التي ينظر منها إليه، ومن أبرز وأحدث هذه التصنيفات هو ل J. Barthelemy 2007 الذي طوره أكثر من مرة والذي اعتمد في تصنيفه على حساسية النشاط المخرج بالنسبة للمؤسسة¹، والشكل الموالي يعطي أكثر توضيح حول هذا التصنيف:

¹Jérôme Barthelme.Opcit.P14.

شكل رقم (15.2): يوضح أشكال وتصنيف إخراج الأنشطة.

مدى قرب النشاط من قلب المهنة	قوي	الإخراج الاستراتيجي مع تحويل الموارد	الإخراج الاستراتيجي
	ضعيف	الإخراج التقليدي مع تحويل الموارد	الإخراج التقليدي
		أنشطة تنجز في الداخل	أنشطة تنجز في الخارج
		مدى إنجاز النشاط قبل الإخراج	

Source : Jérôme Barthélemy : stratégies d'externalisation, Op.cit. P14.

حسب الشكل أعلاه فقد قسم الباحث إخراج الأنشطة إلى أربعة أصناف أساسية وهي:¹

1- الإخراج التقليدي: وهو إخراج الأنشطة البعيدة عن نشاط المؤسسة الرئيسي والذي يعتبر الأقل حساسية والمتمثلة أساسا في أنشطة الدعم (الإطعام، نقل العمال، النظافة.... الخ) ويتم إخراجها بشكل دوري ومتكرر ولفترة طويلة؛

2- الإخراج التقليدي مع تحويل الموارد: وهي تشمل الأنشطة الغير أساسية أيضا والبعيدة عن النشاط الرئيسي، لكن في كثير من الأحيان يبقى مشكل التخلص من عمال تلك الفئة المتعلقة بالنشاط المخرج عائقا أمام توجيهها نحو الإخراج، وهو ما ينتج عنه ضغوطات من النقابات العمالية حول تسريح العمال، فتضع المؤسسة في حرج كبير وخاصة أن أصحاب هذه الأنشطة الغير أساسية (الإطعام، النظافة... الخ) لا يمكن استغلالهم في نشاط المؤسسة الرئيسي فتقوم المؤسسة بعملية الإخراج المصاحب للموارد البشرية أي تحويل العمال إلى مزود خدمات؛

3- الإخراج الاستراتيجي مع تحويل الموارد: في كثير من الأحيان تلجأ المؤسسة إلى نقل أحد الأنشطة جزئيا أو كليا، ويكون فيه هذا النشاط المخرج قريب من قلب المهنة الأساسي مع تحويل الموارد البشرية أو المعدات بغية الاستفادة من بعض مزايا التكنولوجيا أو ببراءات الاختراع التي بحوزة المؤسسات المناولة الأخرى، وكون قدرات المؤسسة المالية محدودة تلجأ إلى تخفيض الاستثمارات من خلال تحويل الموارد البشرية والمادية؛

¹Jérôme Barthélemy: Op.cit.P15-16.

4- الإخراج الاستراتيجي: وهو تفويض نشاط أكثر قربا من النشاط الرئيسي للمؤسسة غير مصحوب بنقل الموارد (البشرية والمادية) وهذا راجع لإمكانية استغلال المؤسسة لهذه الموارد (الآلات والوسائل) في نشاطات أخرى بديلة ومتقاربة أو عدم رغبة المؤسسة في تفريطها عمالها المؤهلين والمختصين من أجل إشراكهم في نشاطات أخرى.

كما يوجد هنا العديد من التصنيفات الأخرى نذكر منها:

حسب درجة الشمولية:

أ- إخراج كلي: -Externalisation Complete-

ب- إخراج جزئي: -Externalisation Partielle-

حسب الموقع الجغرافي:

أ- إخراج قريب (وطني) داخلي؛

ب- إخراج دولي مجاور قريب؛

ت- إخراج دولي بعيد.

المطلب الثالث: إستراتيجية الإفراق كآلية لبعث الم.ص.م المناولة:

يعتبر الإفراق أحد أهم الاستراتيجيات والطرق لبعث الم.ص.م المناولة من خلال تشجيع الموظفين الذين يرغبون في تطوير أوضاعهم المهنية إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، وفي نفس الوقت يساهم في بعث المناولة وخاصة بعض المشاريع النائمة التي تعرف عزوفا أساسها ارتفاع درجة المخاطر في الإستثمار في قطاع معين أو إحتكاره من طرف السلطة بصفة مباشرة أو كون ذلك القطاع لا يستقطب المستثمرين بسبب قلة هوامش الربح فيه، لذلك لجأت العديد من الدول إلى التوجه نحو هذه الاستراتيجية لصيد المشاريع النائمة في القطاعات العمومية والتي تعرف عروفا.

كما يعتبر الإفراق الطريقة المثلى التي تهدف إلى خلق وحدات مناولة جديدة أكثر فعالية وفي نفس الوقت يساهم في توفير حلول المشاريع الاقتصادية العديدة للمؤسسات، وتجدر الإشارة أن المؤسسات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية تحظى بفرص نجاح كبيرة قد تصل إلى 80-85% خلال الخمس سنوات الأولى من مناولة النشاط عن طريق الإفراق.

وقد سجل أول ظهور لاستراتيجية الإفراق أو التفريغ كأحد الآليات الجديدة في مجال مرافقة وبعث المؤسسات ص.م. المناولة سنة 1976 بالولايات المتحدة الأمريكية واعتبرت كآلية لبعث المؤسسات المصغرة المناولة داخل المؤسسات الكبيرة وأعتبرت بمثابة حث المورد البشري (العمال) الذين بداخلها على بعث مؤسسات مصغرة خاصة

بهم والاستفادة من فرص إخراج الأنشطة ومن هذا المنطلق ظهر الإفراق كنتيجة لإخراج الأنشطة وكثافة جديدة بفرنسا تحت شعار أخلق شيء لنفسك" وذلك سنة 1980.

أولاً: مفهوم الإفراق / Spin-off / Essaimage:

تطرق العديد من الباحثين والمنظمات والهيئات لمفهوم الإفراق ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

1- حسب تعريف M. Porter et C. Bussnault 1991¹: هو عبارة عن قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة ومنحهم بعض المساعدات المالية ودعم لوجستي مع الحق في إمكانية العودة إلى الوظيفة في المؤسسة الأم الآمرة في حال فشل مشاريعهم المناولة الجديدة؛

2- حسب (Eric Michal laviolette 2005)²: هو طريقة لخلق المؤسسات من خلال قيام أحد الموظفين بإنشاء وحدة خاصة أو مباشرة عمل وحدة كانت في السابق موجودة داخل المؤسسة لكنها الآن مستقلة عن الشركة الأم ويتم ذلك من خلال الاستفادة من مختلف أشكال الدعم والمساعدة بغرض تقليص احتمال خطر الفشل؛

3- حسب منظمة إنشاء المؤسسات بالإفراق³: هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتشجيعات التي تقدمها المؤسسات الآمرة الأم لموظفيها من أجل بعث مؤسسة أو الاشتراك في مشروع إنشاء مؤسسة جديدة كلياً ناجحة للمؤسسة الأم بالتفريع.

وفي هذا السياق يمكننا القول أن جل الباحثين ركزوا في دراساتهم على الدعم الذي يحظى به الموظف من طرف المؤسسة الأم لزيادة نجاح المؤسسة المناولة الحديثة ومن أهم وسائل الدعم التي تحظى بها هذه المؤسسة المفرقة مايلي:

- ✓ المساعدة المالية واللوجستية (تأجير الآلات والمعدات.... الخ)؛
- ✓ الاستشارة التقنية والقانونية والتجارية؛
- ✓ المتابعة من طرف المؤسسة الأم الآمرة؛
- ✓ ضمان حصة سوقية في إطار المناولة وذلك لفترة زمنية محددة حسب الاتفاق.

¹M. Porter et C. Bussnault: Organisation et gestion de l'Entreprise Vuibert. Paris 1991. p 99.

²Eric Michal laviolette: L'essaimage en PME: Enjeux et Modalités These pour obtention du doctorat en S de gestion. Lyon 3. 2005. p14-15.

³Association de créateur d'Entreprise pour Essaimage « Essaimage » sur site : <http://www.essaime.org...2/01/2014>.

ثانيا: أشكال ونماذج إستراتيجية الإفراق لدى المؤسسة الآمرة.

كما تطرقنا سابقا أن المؤسسة الآمرة تنظر للإفراق على أنه جزء من إخراج الأنشطة (إستراتيجية الإخراج) أو شكل من أشكال الاستعانة بالتعاقدات الخارجية في إطار الاستعانة بمؤسسة شريكة ومناولة، تكلفها من خلالها بإنجاز أعمال ومهام لحسابها مع القيام بتزويدها بجميع المعدات واليد العاملة اللازمة للعمل.

I. أشكال إستراتيجية الإفراق من وجهة المؤسسة الآمرة.

إن هذه العملية (الإفراق) حسب المؤسسة الآمرة تأخذ شكلين¹:

1-إفراق غير مباشر: ويتم من خلال انتقال اليد العاملة والمعدات منها إلى مؤسسة قائمة موجودة مسبقا متعاقد معها في إطار المناولة، وذلك لكون الم.ص.م المناولة بحاجة إلى موارد أكبر لتلبية حاجيات وطلبات المؤسسة الآمرة المتزايدة أكثر من طاقتها.

2-إفراق مباشر: حيث في هذا النوع الاستراتيجي تتدخل المؤسسة الآمرة كونها فاعلا أساسيا في إنشاء المؤسسة الصغيرة المناولة من خلال أحد موظفيها والذي كان سابقا تابعا للمؤسسة والذي أصبح مناوول مستقل استفادة من معدات ووسائل (مادية ومعنوية) من المؤسسة الآمرة أثناء مرحلة الإنشاء وهو ما يطلق عليه بصيغة الإفراق المباشر؛ وهنا ننوه أنه عادة ما تفضل المؤسسات الآمرة التعامل مع المؤسسة المناولة المفرقة بشكل المباشرة (الشكل الثاني) أثناء اختيار شركائها الأساسيين في إطار المناولة بدلا من اللجوء إلى المناولين المزودين العاديين (الشكل الأول لعدة أسباب رئيسية أهمها:

✓ هو أن الإفراق يسهل عملية البحث وتقييم المناولين أو المزودين، أي أنه يختصر الطريق لأنه يسمح بإختيار الشخص الأنسب من الموظفين للقيام بهذه المهمة لكون مهاراته معروفة مسبقا لدى المؤسسة فلا داعي للإضاعة الوقت في البحث عن مناوول موجود مسبقا وإجراءات الإختيار التي تكون في الغالب مملة؛

✓ كون الإفراق المباشرة يسمح بخلق توازن وتنسيق بين المؤسسة الحديثة والمؤسسة الآمرة بحكم معرفة ودراية الموظفين السابقة بإحتياجات المؤسسة الآمرة، وأيضا بحكم العلاقة القوية مع زملائهم السابقين، وبالتالي فإن عملية المناولة هنا تكون أكثر علاقة وأهمية من كونها علاقة مناولة عادية؛

¹Eric .Michal .laviolette OP.CIT. P47-49.

✓ الإفراق المباشر يتيح للمؤسسة فرض وجهتها وسيطرتها على المناول في إستغلال جميع المعدات والوسائل أو بعضها حسب رغبتها لأن المؤسسة الصغيرة لا تزال جديدة وستكون أكثر تقرباً لهذه المعدات والوسائل على عكس المناولة الغير مباشرة التي تكون أكثر إنتقائية في إختيار المعدات والوسائل لأن مواردها قائمة أصلاً مسبقاً؛

✓ الإفراق المباشر يعطي أكثر ثقة للموظفين لأنه يتيح لهم العودة إلى مؤسسة الأم في حالة فشل المناولة المفرقة ومشاريعهم الخاصة، ففي هذا النوع تبقى العلاقة دائماً قوية وقائمة بين المؤسسة والموظف المستفيد عن الأطراف على عكس المناولة التقليدية (غير مباشرة) التي تكون فيها العلاقة متوترة وضعيفة ومحدودة بين المؤسستين.

II. نماذج الإفراق لدى المؤسسات الآمرة.

يمكننا القول بأن هناك وضعيتان تلجأ فيهما المؤسسة إلى إخراج الأنشطة عن طريق الإفراق، وكلاهما مرتبطان باقتصاد المؤسسة بصفة مباشرة ويساعدان على شرح وضعية وحالة المؤسسة أثناء هذه المرحلة.¹

1. النموذج الأول (الإفراق الساخن): وهو يعبر عن الوضع السيئ لإقتصاد المؤسسة الآمرة ويكون الهدف

والغرض منه هو إعادة هيكلة المؤسسة بدرجة أولى من خلال تخفيض عدد الموظفين ولكن بشكل سلمي.

جدول رقم(7.2): يوضح نموذج الإفراق الساخن.

بالنسبة للمقاول الباعث.	بالنسبة للمؤسسة الأم (الآمرة).	
لا يوجد أي فكرة لدى العمال.	-إعادة هيكلة إقتصادية؛ -إستراتيجية حث قوية للعمال على إنشاء مؤسساتهم.	مرحلة ما قبل الإنشاء
لا يوجد رأي لدى العمال في سن القوانين.	تقدم بطيء للمشروع.	مرحلة سن القوانين
في حالة فشل المشروع لا يوجد احتمال أو إمكانية إعادة إدماج الموظف حامل المشروع من جديد.	سن علاقات أحادية الجانب وهو ما يؤدي إلى التبعية المؤسسة المفرقة أو المناولة.	مرحلة ما بعد الإنشاء

Source :Rapport : Etat l'art de l'essaimage op cit p17

2. النموذج الثاني (الإفراق البارد): وهنا يكون الوضع الإقتصادي للمؤسسة جيد لذلك يعبر على هذا

النوع بالإفراق البارد لكونه يهدف إلى تحفيز الموظفين في إطار إستراتيجية إقتصادية تنموية شاملة تخدم جميع الأطراف.

¹Rapport : Etat l'art de l'essaimage en Tunis et son impact sur la dynamique création d'Enterprise ,2012 .P17-19

جدول رقم(8.2): يوضح نموذج الأطراف البارد.

بالنسبة للمقاول الباعث .	بالنسبة للمؤسسة الأم (الآمرة).	
الإحتضان وتدريب العمال.	- غرس روح المناولة ونشر ثقافة المقاوлатية لدى العمال؛ - إنشاء وسن إستراتيجية طويلة المدى.	مرحلة الإحتضان.
مرحلة سهلة على الباعث وسريعة في حال كان المشروع مدرّوس بشكل جيد من طرف الباحث على المدى البعيد.	- تقدم كبير في المشروع من طرف مسؤول الإفراق.	مرحلة النضج وسن القوانين.
-تطور العلاقات إلى علاقة شراكة؛ - في حال فشل المشروع يوجد إمكانية إعادة دمج الموظف (الباعث).	- دعم إداري وتجاري؛ - إمداد لوجستي؛ - تعلم تنظيمي؛ - تطوير العلاقات.	مرحلة التطور والدعم.

Source : op.cit. :p 18

III. مراحل إنشاء الم. ص. م المناولة في إطار الإفراق.

تتكون عملية إفراق المؤسسات المناولة من مجموعة من المراحل مثلما يوضحه الشكل أدناه والتي تصف وتجسد مختلف المراحل على أرض الواقع.

شكل رقم (16.2) يوضح أشكال وتصنيف إخراج الأنشطة.



Source :Rapport : Etat l'art de l'essaimage op cit p17

يجب على المؤسسات المفردة إحترام مراحل هذه العملية والتي قد تختلف أحيانا حسب القوانين والإتفاقية الموقعة بين الأطراف، كما يجب أن ننوه بأن هذه المراحل متماثلة ومتقاربة في جميع نماذج الإفراق سواء كان بارد أو ساخن أي دفاعي ناجم عن السياسات المفروضة كما قد تحذف بعض المراحل مثل الإجازة أو العطلة الخاصة بإنشاء مؤسسات في القطاع الخاص ويبقى مفعولا به في جل المؤسسات العمومية مع العلم أن في الجزائر لم يتم تسجيل حالة إفراق من مؤسسة أم في القطاع الخاص.

IV. أشكال المؤسسات المحدثّة المناولة في إطار الإفراق.

من المعلوم أن الإفراق ليس سوى طريقة معينة لإخراج الأنشطة وبعث المشاريع، وهو مثل أي مشروع، فهو

يهدف إلى:

1- الوصول إلى المهارات؛

2- الوصول إلى الأسواق؛

3- الوصول إلى التمويل.

من خلال تحليل هذه التحديات يكون أمام المؤسسة الأمرة (الأم) والمؤسسة المفرقة (المناولة) ثمان أشكال

لتجسيد الإفراق في إطار علاقة المناولة كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (9.2) يوضح أشكال الم.ص. المحدثّة في إطار الإفراق.

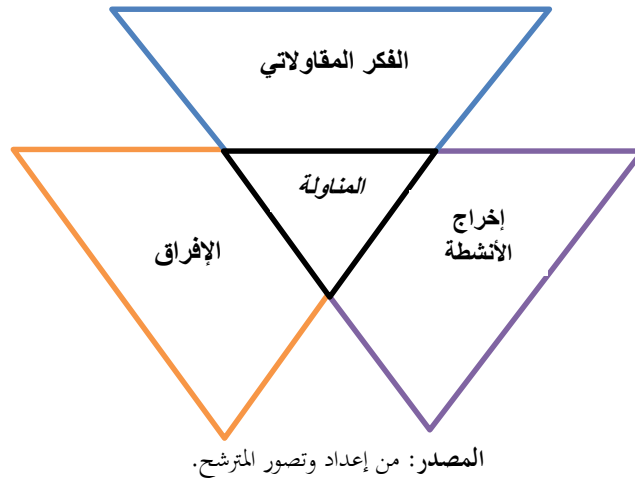
إفراق عبر	التحدي الأساسي	السلسلة	الوصف	الغاية والهدف
الابتكار (تتمين لنتيجة بحث علمي)	المعرفة	البحث والتطوير	إنشاء وحدة جديدة لتطوير أو تسويق براءة اختراع	تطوير منتج جديد.
منح رخص (رخصة تكنولوجية أو تجارية)	المعرفة	التسويق/ الإنتاج	إنشاء وحدة جديدة لإنتاج تحت رخصة تجارية أو تكنولوجية	تطوير الأعمال.
الانتقال (إعادة توطين الأنشطة)	المعرفة	الإنتاج	إنشاء وحدة جديدة عبر الانتقال الجغرافي لوحدة أو خط إنتاج ما مع نقل الكفاءات	تخفيض التكاليف والاقتراب أكثر من العملاء الموزعين.
إقامة فروع (شركة تابعة)	المعرفة	الإنتاج/التوزيع	إنشاء وحدة جديدة قانونية ولكنها غير مستقلة عن وحدة المفرقة	التخصص المهني والتنمية الخارجية.
التخلص من الأنشطة (بيع الخدمات)	السوق	الإنتاج/التوزيع	إنشاء أو استئناف النشاط في وحدة من خلال البيع أو الإيجار	إعادة هيكلة الأصول.
تعاقد خارجي (الإخراج)	السوق	الإنتاج/التوزيع	إنشاء وحدة جديدة عبر التعاقد الخارجي مع انتقال الموظفين	تطوير أداء العملية التجارية وهيكله الموظفين.
المناولة	السوق	الإنتاج/التوزيع	إنشاء وحدة جديدة على إثر انتهاء نشاط داخلي في الوحدة المفرقة	تخفيض التكاليف وتحسين أداء الخدمة.
منح الامتياز (التوكيل)	السوق	التوزيع	إنشاء وحدة من خلال رخصة تجارية أو توكيل لتوزيع المنتجات أو الخدمات	تعزير الوجود التجاري وشبكات التوزيع

المصدر: من إعداد المترشح بالإعتماد على مصادر متنوعة.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم والتعريفات التي تخص موضوع دراستنا والتي تدور في فلك الأطراف الفاعلة في هذه العلاقة، سواء من وجهة المؤسسات الأمرة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، وقد تناولنا هذه المفاهيم من خلال ثلاث مباحث؛ الأول كان عبارة عن مدخل للفكر المقاوالاتي والذي تطرقنا فيه لأهم عناصر هذا الفكر من خلال توضيح وتحديدنا لمختلف التعاريف والمفاهيم الأساسية وصولاً لأبعاده الثلاث الرئيسية، مع عرض أهم الأسس ودورة حياة التي يمر بها أي عمل مقاوالاتي، دون أن ننسى التطرق والحديث عن دور الفاعل الأساسي وهو المقاتل في هذه العملية من خلال عرض مختلف دوافعه ومسؤولياته لإنجاح مشروعه، أما في المبحث الثاني كان عبارة عن مقدمة شاملة لشرح علاقة المناولة من وجهة المؤسسات الأمرة والذي عرضنا فيه مختلف أشكال ودوافع هذه العلاقة بعد أن قدمنا شرحاً لأهم التعاريف التي صاحبت تطور هذه العلاقة منذ ظهورها إلى غاية اليوم، وهو ما جعلنا في المبحث الثالث نتطرق فيه إلى تطور النظريات والمقاربات الأساسية التي واكبت هذه العلاقة وهو ما مكنا من وضع تصور للأطراف الفاعلة والمتحكم أو المتدخلة في هذه العلاقة كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (17.2): يوضح الأطراف المتدخلة في علاقة المناولة.



الفصل الثالث:

سيرورة وتنظيم علاقة المناولة

تمهيد

توجد عدة عوامل تقوم بالتأثير على سيرورة وتنظيم علاقة المناولة وتمثل هذه العوامل في عوامل داخلية متعلقة أساسا بالمؤسسة الآمرة وبطرق اختيار المناول المناسب لأداء الأنشطة المخرجة والتي تحدد بدورها مستويات العلاقة طبيعتها وشكلها واستمراريتها، أما العوامل الخارجية فتتمثل في ظروف إمضاء العقد حيث يكون للمناول دور في فرض شروطه المبنية أساسا على ما تقدمه من الإبتكار والذي يسمح له بتقديم قيمة مضافة للمؤسسة الآمرة ما يفتح لها آفاق بناء الشراكة معها وتجديد العقد وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: سيرورة علاقة المناولة؛

المبحث الثاني: تنظيم عقود المناولة؛

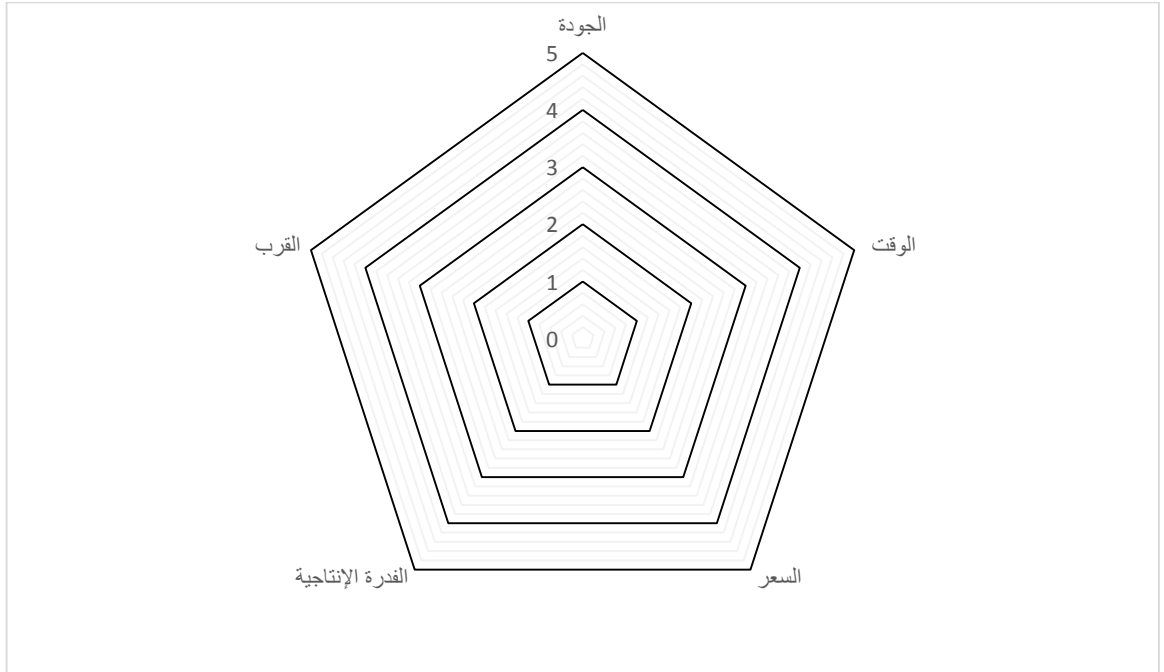
المبحث الثالث: تحول علاقة المناولة إلى شراكة.

المبحث الأول: سيرورة علاقة المناولة.

المطلب الأول: إختيار المناول المناسب:

قبل اختيار شركة مناولة ما، تكون قادرة على إنجاز العمل المطلوب، يجب قبل ذلك عمل دراسة شاملة للسوق حيث يتم فيه دراسة واستعراض جميع الخيارات بما في ذلك إمكانية إدراج صنع المنتج وأداء الخدمة داخليا أي من طرف المؤسسة الأمرة نفسها، ومن المستحيل وجود مناولة إلا إذا كانت المؤسسة الأمرة متأكدة من إمكانية إنجاز العمل خارجيا، وبالتالي فإن الشاغل الأول للمؤسسة بعد اختيار الأنشطة هو اختيار المرشحين للمناولة وتقع مسؤولية اختيار المناول المناسب على عاتق مسؤولية رئيس قسم المشتريات بدرجة أولى، وعادة تضع المؤسسة الأمرة له معايير وشروط اختيار المؤسسة المناولة وفقا للأهداف المسطرة مسبقا والتي تهدف إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى عملية المناولة والشكل التالي يوضح مختلف أهم المعايير الفاعلة في تحديد المناول المناسب.

شكل رقم (1.3): يوضح معايير وسلم التقيط الخاص بالمناولين.



المصدر: من إعداد وتصوير المترشح.

1- الجودة: والمقصود بها الدقة في النوعية والتفاصيل حيث عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات الأمرة إلى مؤسسة مناولة منتجة (أي مناولة الاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأكثر جودة منها، وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية تمكنها من دخول بعض الأسواق العالمية والأوروبية بصفة خاصة كون هذه الأسواق تتطلب دخولها وجود معايير ومواصفات ذات جودة وفق المعايير الدولية وعلى هذا الأساس تشير

العديد من الدراسات والأبحاث أن المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الميكانيكية للطائرات والسفن على وجه الخصوص تفضل هذا المعيار عن غيره؛

2-السعر: والمقصود به اختيار الأقل تكلفة حيث أن المؤسسات الآمرة تلجأ إلى هذا المعيار في انتقاء المؤسسات المناولة لكون هذه الأخيرة تتمكن من تقديم خدمة أو منتج في شكل مدخلات للمؤسسة الآمرة بأقل تكلفة ونفس الجودة أو أكثر في بعض الأحيان من المؤسسة الآمرة نفسها، ويرجع اختيار هذا المعيار إلى الإستراتيجية التنافسية المعتمدة على الأقل تكلفة لدخول واكتساح الأسواق؛

3-الوقت (السرعة): والمقصود به الدقة في المواعيد حيث يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مناولة ذات مصداقية وقدرة على الوفاء والتسليم في الوقت والزمن المحدد، في الحصول على أجزاء المنتج لتضمن المؤسسة الآمرة حصول عملائها على طلباتهم في آجالها ومواعيدها المحددة دون الوقوع في مخاطر التأخير التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم دقة واحترام المواعيد النهائية للتسليم؛

4-القرب: وهو أن المؤسسة المرشحة تقع جغرافياً بجانب من المؤسسة الآمرة وهذا ما يوفر عليها العديد من الأعباء، مثل تكاليف النقل والأعباء الجمركية وأعباء وتكاليف المراقبة... الخ، كما يمكنها من الاستفادة من عنصر ربح الوقت وسهولة الرقابة والاتصال؛

5-القدرة الإنتاجية: والمقصود به قدرة المناول على استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مناوول آخر من نفس الاختصاص أي عدم تجزئة الخدمة أو المنتج على أكثر من مناوول، ويكون ذلك وفق دراسة إمكانياته المادية والمالية مثل الوسائل والمعدات والقدرة على التخزين والموارد البشرية... الخ؛

يمكن للمؤسسة الآمرة وضع شروط خاصة بها حسب طبيعة النشاط والمنتج نذكر منها ما يلي:

-الابتكار: كون المؤسسة المناولة لها براءة إختراع جديدة وحصرية لا يمكن للمؤسسة الآمرة الحصول عليها أو اقتنائها إلا عن طريق اقتنائها للمنتج بعقد مناولة؛

-تكنولوجيا متطورة: يعتبر هذا النوع قليل نوعاً ما، حيث تكون المؤسسة المرشحة للمناولة بجوزتها تكنولوجيا متطورة على التي تملكها المؤسسة الآمرة، وهذا عادة ما يكون في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات؛

-الشهرة والاسم التجاري: تعتمد بعض المؤسسات الآمرة بالأعمال الأخذ بهذا المعيار للاقتناء واختيار المناوول كونه يوفر لها عناية الدراسة والتقييم وكون المؤسسة المناولة تتمتع بسمعة طيبة وهذا يمنحها الاستفادة من الاسم التجاري والشهرة في تسويق منتجاتها الجديدة وزيادة حظوظ نجاحه في السوق وكمثال على ذلك لجوء مصنع سيارات إلى مناولة بطاريات من شركة عالمية ومعروفة في هذا المجال.

وبناء على هذه المعايير تقوم المؤسسة الأمرة باختيار المناول المناسب وفق استراتيجيتها العامة وهدفها من وراء عملية المناولة، مع العلم أن هناك معايير أخرى تكملية تهدف إلى معرفة ما إذا كان المناول في حال تم اختياره يتوفر على ضمانات تتوافق مع مصلحة المؤسسة الأمرة والعكس صحيح أيضا بالنسبة لمصلحة المناول وسنحاول تلخيص هذه المعايير التكميلية في الجدول الموالي:

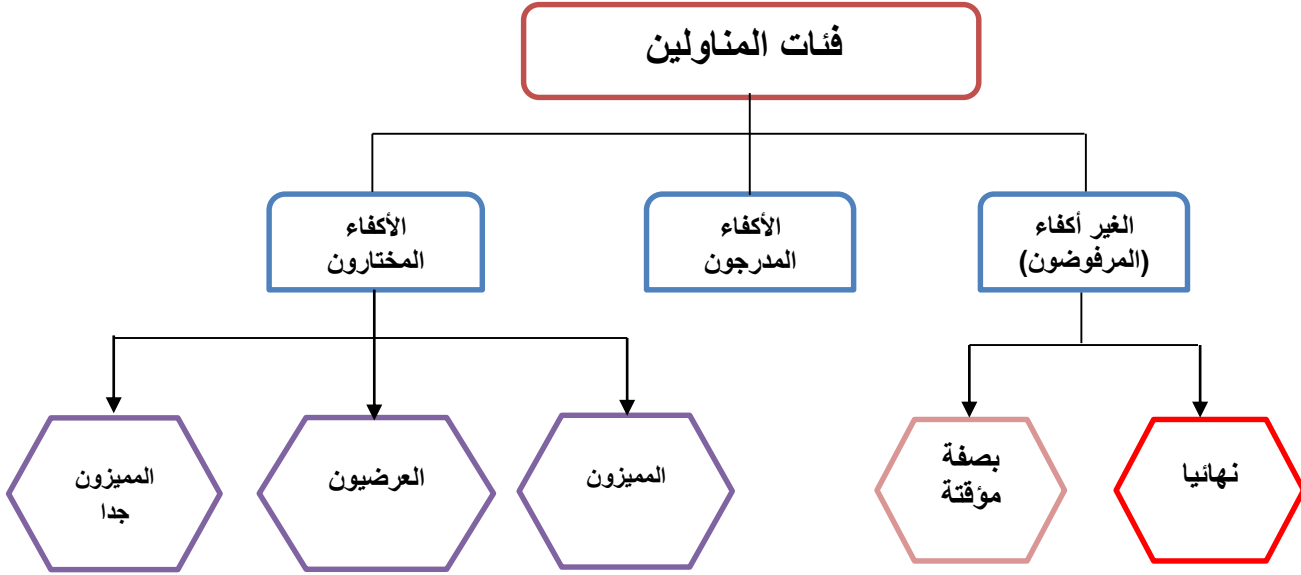
جدول رقم (1.3): يوضح معايير الانتقاء الخاصة من الطرفين.

<p>سياسة المناول: أن يخضع لتبعية المؤسسة الأمرة في مختلف مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة وفق الشروط التقنية /أي الخضوع للتبعية الاقتصادية؛ القوة المالية: يجب التأكد من أن الأهداف والإمكانيات المالية للمناول متوافقة مع المسار الطبيعي للعمل المطلوب منه، أي أن إمكانيات التمويل الخاصة بالمناول تمكنه من تنفيذ الاستثمارات الجديدة اللازمة لإنجاز الأعمال الرئيسية في سلاسل الإنتاج المتوسطة؛ ضمان عدم المنافسة: يسمح هذا المعيار للمؤسسة الأمرة بالحفاظ على سرية الأعمال وهذا المعيار له هدفان منع تسرب المعلومات حول تصميم منتج جديد للمؤسسات الأمرة المنافسة، خاصة إذا تعلق الأمر بمنتج ذو استهلاكية كبيرة حيث يتيح إمكانية الحفاظ على سرية ذلك طيلة الفترة المحددة لتسويق المنتج، كذلك منع تسريبات الخبرات التي تنقلها المؤسسة الأمرة للمناول لتحسين نتائج تعاوئهم.</p>	<p>معايير الانتقاء الخاصة بالمؤسسة الأمرة</p>
<p>سياسة المؤسسة الأمرة: تختلف احتمالات قبول عمل مناولة معينة وفق إستراتيجية المؤسسة الأمرة في إختيار نوع المناولة (التخصص، الحجم.....الخ) حيث ذلك يوضح نوع تأسيس علاقة العمل هل هي طويل المدى (شراكة) أم على المدى القصير (هامش ربح عرضي)؛ احترام جدول الدفع: يجب على المناول أن يتحقق من جانبه مما إذا كانت شروط الدفع المعروضة عليه مناسبة لخزينته، غير أن هذا العنصر ليس كافيا حيث من المهم أيضا المهم أيضا التأكد من إحترام المدة النهائية بشكل عام، حيث أن ثقل دفع المؤسسة الأمرة يجعل الدولة تعلن إفلاس المناول للمؤسسات المدينة لها؛ حصة القيمة المضافة: يجب على المناول تقدير نسبة القيمة المضافة للعمل الذي ينجزه، مقارنة بقيمة القطعة المصنعة داخليا لدى المؤسسة الأمرة، وإذا كان النسبة (القيمة المضافة داخليا/القيمة المضافة للعمل خارجيا "للمناول"). ضعيفة جدا رغم إحتمال وجود ربح كبير، فهذا يعني أن المناول غير متأكد من تنفيذ صفقة جيدة أي إعادة تجديد العقد وإذا كان العمل المطلوب يتطلب دقة كبيرة وكانت مخاطر إنتاجه بتلك الدقة ضعيفة أو منخفضة نسبيا، فيجب على المناول الأخذ بعين الاعتبار مخاطر الإنتاج في حساب التكلفة قصد الحصول على سعر مناسب يأخذ بعين الاعتبار مخاطر التصنيع.</p>	<p>معايير الاختيار الخاصة بالمناول</p>

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على دراسة Chaiulou1978.

بعد قيام المؤسسة الأمرة بوضع المعايير لاختبار الشريك المناسب (المناول) تأتي مرحلة توزيع المناولين حسب درجة الاستحقاق والشكل الموالي يوضح أكثر هذه المرحلة:

الشكل رقم(2.3): يوضح تصنيف فئات المناولين من طرف المؤسسة الأمرة.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مصادر متنوعة.

1- فئة المناولين المرفوضين: هناك فئتان:

أ- المرفوضين نهائيا: يتعلق الأمر بالمناولين ذوي المهارات المشكوك فيها أو المهارات التي لا تتناسب مع طبيعة المؤسسة على المدى القصير والطويل على حد سواء؛

ب- المرفوضون بصفة مؤقتة: هنا يتعلق الأمر بالمناولين الذين ينشطون في قطاع مغاير أو مخالف لقطاع نشاط المؤسسة الأمرة، لكن يمكن اللجوء إليهم في حالة توسع النشاط على المدى البعيد جدا.

2- فئة المناولين الأكفاء المدرجون (الاحتياطيين): هاته الفئة تضمن المناولين الاحتياطيين، ويتم إدراجهم في الوثائق والرجوع إليهم من أجل حل المشاكل المحتملة في التصنيع أو أداء الخدمات على المدى الطويل.

3- فئة المناولين الأكفاء المختارون: لا يتعلق الأمر بالمناولين الأكفاء فقط بل بهؤلاء الذين يلبيون معايير الاختيار الخاصة بالمؤسسة، وينقسم هذه الفئة إلى ثلاث أجزاء:

أ- المناولون العرضيون: نادرا ما تلجأ المؤسسة إلى هذه الفئة؛

ب- المناولون المميزون: وهو تلك الفئة التي لديها أعمال وتناول بصفة منتظمة دون مشاكل؛

ج- المناولين الممتازين جدا: وهو المناولين من الدرجة الأولى حيث تكون المؤسسة على ثقة مطلقة بهم في تنفيذ العمل المطلوب بدقة واحترافية بشكل كبير جدا، كما يتميزون بالخبرة طويلة، لا شك فيها والتي تحد من المراقبة الضرورية.

المطلب الثاني: أسس وطبيعة علاقة المناولة بين المؤسسة الآمرة والمناولة:

أولا: مستويات العلاقة.

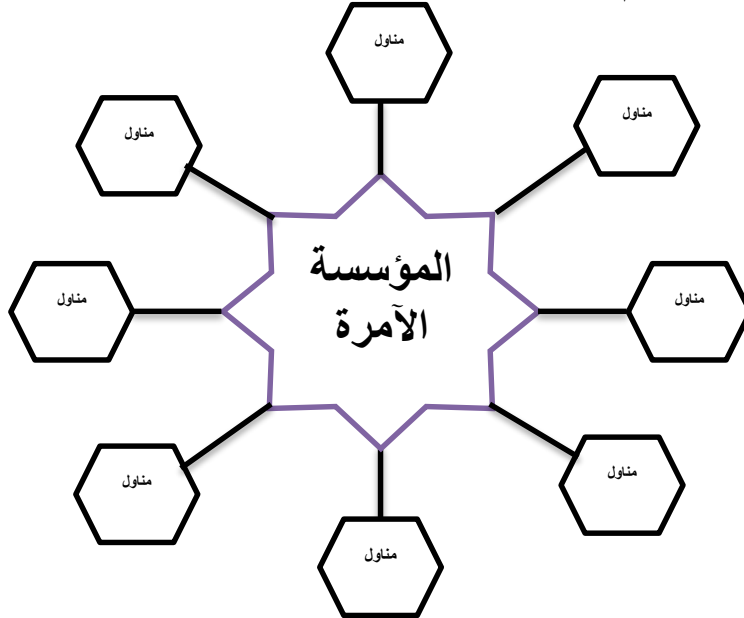
تتميز علاقة المناولة بثلاث مستويات وذلك حسب درجة تعقيد المنتج ومتطلباته وثانيا حسب القرار ورؤية المؤسسة الآمرة.

I. المستوى الأول.

في هذا المستوى يكون لدى المؤسسة الآمرة العديد من الأنشطة المخرجة في إطار المناولة فيكون أمامها خيارين:

الخيار الأول: أن تختار هي بنفسها جميع المناولين أو المؤسسات المناولة وفقا لشروط حددتها مسبقا وفق إستراتيجية الإخراج الأنشطة وعادة ما تكون هناك علاقة مباشرة مع المؤسسات المناولة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3.3): المناولة المباشرة من المستوى الأول.

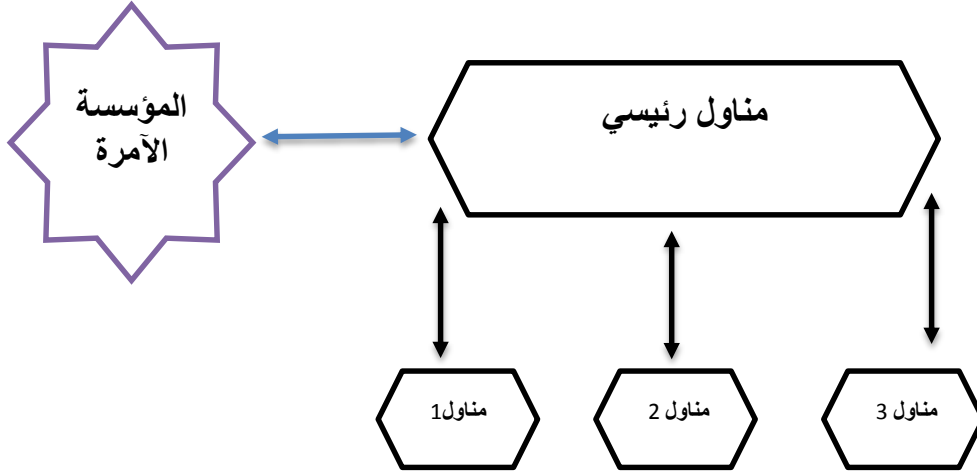


المصدر: من تصور المترشح.

عادة تلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار في حالة المنتجات والخدمات الغير معقدة والتي تمتاز بالبساطة.

الخيار الثاني: تختار المؤسسة أحد المناولين الكبار في السوق يطلق عليه المناول الرئيسي وتقوم بإسناد جميع مهام الأنشطة المخرجة له، ويقوم هذا الأخير باختيار مؤسسات أخرى تعمل تحت مسؤوليته، وتلجأ المؤسسة لهذا النوع إما لكونها لديها ثقة في المناول الرئيسي أو لا تريد تشتيت تركيزها على نشاطها الرئيسي وفتح المجال لإنشاء علاقات متعددة مع مؤسسات مصغرة هي في غنى عنها، وفي هذه الحالة يلعب المناول دور الوسيط، وينتشر هذا النوع بقوة في مناولة أنشطة الخدمات خاصة وكمثال على ذلك نجد قطاع المحروقات ويأخذ هذا المستوى الشكل التالي:

شكل رقم (4.3): يوضح الشكل الثاني من المستوى الأول.

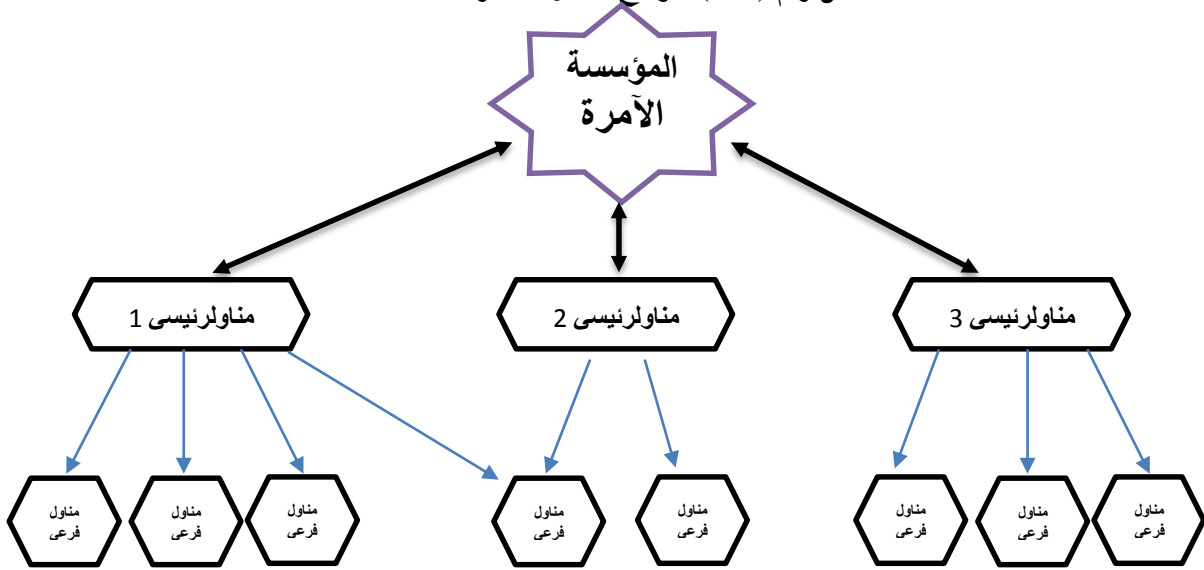


المصدر: من تصور المترشح.

II. المستوى الثاني.

في هذا المستوى يكون المنتج معقدا نوعا ما كصناعة السيارات مثلا فتلجأ المؤسسة إلى اختيار أكثر من مناول (عجلات، أضواء.... المبرد.... الخ) لكن لكون هذه المنتجات الجزئية معقدة يلجأ المناولون الرئيسيون إلى اختيار مؤسسات أخرى تنتج له أجزاء من منتجه ويمثل له ذلك بمثابة مدخلات ويطلق على هذا النوع بالمناولة الثانوية أو ما يعرف بالمناولة من الدرجة الثانية والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (5.3): يوضح المناولة بالدرجة الثانية.

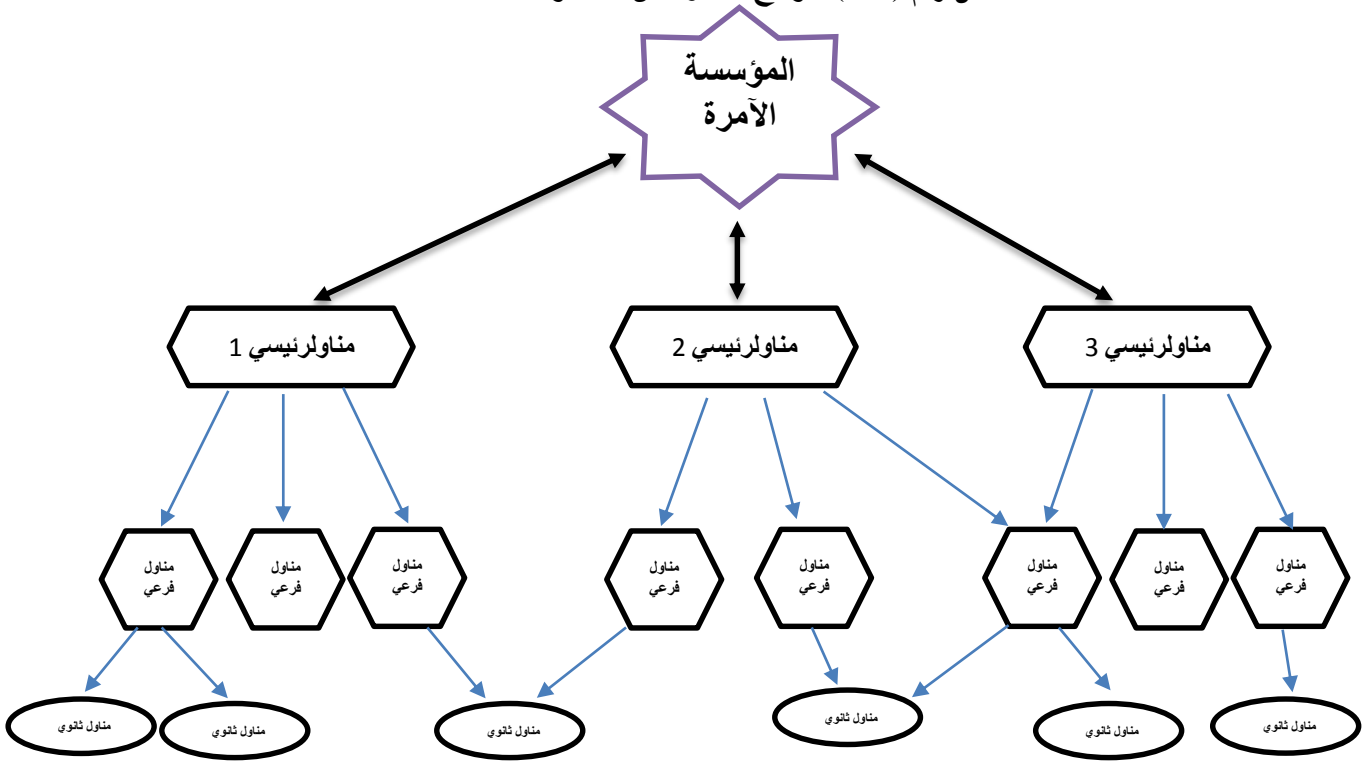


المصدر: من تصور المترشح.

III. المستوى الثالث:

غالبا في هذا المستوى يكون المنتج أكثر تعقيدا فيصبح إنتاجه أكثر صعوبة ويتطلب شبكة من المؤسسات للقيام بذلك والتي تعمل عادة بشكل مترابط للوصول إلى منتج نهائي كصناعة الطائرات وبناء السفن والبوارج العملاقة والشكل يوضح أكثر هذه العلاقة التعايشية.

شكل رقم (6.3): يوضح المناولة من المستوى الثالث:



المصدر: من تصور المترشح.

في هذه الحالة يطلق على المناولين من الدرجة الثالثة والرابعة بالمناولين الثانويين أو المتعاقدين الثانويين.

ثانيا: طبيعة العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمناولة.

سنحاول في هذا العنصر التمييز بين الممارسات أو العلاقات التعاونية والممارسات أو العلاقات غير التعاونية في إطار علاقة المناولة، لا يمكن قياس مدى التعاون فقط من خلال أن أطراف العلاقة يعملون معا على تصميم وإنتاج منتج معين، بل يجب علينا النظر في ثلاث عناصر أخرى أساسية وهي:

- ✓ تقاسم المخاطر المتعلقة بعدم الوفاء بنود وشروط الاتفاق؛
- ✓ تقاسم مخاطر الاستثمارات الناتجة عن الصفقة وجعلها ممكنة؛
- ✓ التعاون على الإنتاج وذلك من خلال التعاون على إختيار طرق التصنيع.

توجد بعض الدراسات التي تقيس مدى التعاون بين الأطراف حسب مشاركة كل منهم في مصادر الأرباح (التكلفة، الوقت، الجودة) الذي ينتفع منه كل طرف، وبعبارة أخرى فإن التعاون يكون مرتفعا عندما تكون قيمة الطرفين مجتمعة أكثر أهمية من مجموع كل طرف على حدى أي بشكل منفرد، وللوصول إلى درجة من التعاون هذا يعني تقاسما عادلا للمخاطر والأرباح بين المؤسسة الأمرة والمناولة، كما يفترض على المناول الاستثمار في مجال التكنولوجيا المتبادلة، وتنمية المهارات وذلك من أجل تقاسم المخاطر بين الشركاء، وهذا الاستثمار يساعد على تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج وتقليل من مدة التصنيع أو الخدمة؛

ومن بين أشكال تقاسم مخاطر عدم الربح من الاستثمارات، نجد تقاسم تكلفة الاستثمارات بصورة مباشرة أو غير مباشرة بين المؤسسة الأمرة والمناول، وهو ما يحدد هامش ربح المناول.

أما في العلاقات الغير تعاونية تقوم المؤسسة الأمرة بطلبات محددة ولا تتشارك في شراء أي من معدات الإنتاج لصالح المؤسسة المناولة لكي يساهم ذلك في تحسين العمليات والتقنيات القادرة على تخفيض تكاليف الإنتاج، ففي هذه الحالة ينتج لدينا خطر الاستثمارات التي يتحملها المناول كاملة.

كما يوجد شكل آخر من أشكال تقاسم المخاطر في علاقة المناولة يتعلق بسعر الصفقة، بمعنى تقاسم مخاطر ارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بالتوقعات التي قدمت أثناء التفاوض وإمضاء العقد، وهذا المشكل يطرح كثيرا في مجال مناولة الأشغال العمومية كالبناء أو خدمات الإطعام، حيث أن ارتفاع المواد الأساسية في الأسواق يؤثر على هامش ربح المناول، وفي الحقيقة نادرا ما يتم تصحيح الصفقة بعد الانطلاق إلا في حالة القطاع العمومي وبالضبط في الأشغال العمومية.

في إطار التفاوض على السعر تظهر لنا مدى قدرة المناول على تحديد أكبر هامش ربح ممكن، وفي نفس الوقت يظهر لنا خطر احتمال تغيير مسار الصفقة لصالح اختيار مناول آخر بديل، حيث إذا كان لدى المناول القدرة على التفاوض على الشروط التي تفرضها المؤسسة الأمرة، فذلك راجع بالدرجة الأولى إلى المهارات التقنية الخاصة، والابتكار النوعي فكل ذلك من شأنه أن يزيد من قدرة المناول على التفاوض مع المؤسسة الأمرة من منطلق قوة، بالإضافة إلى عامل الخبرة الذي لا يعطي للمؤسسة الأمرة فرصة للعثور على مناولين آخرين.

في الشكل الثالث من تقاسم المخاطر والمتعلق أساسا بعدم القيام بالإتفاق أو ما يعرف بخطر عدم الوفاء، وذلك يظهر جليا في عدم احترام المواعيد المتفق عليها في علاقة المناولة، يجب على المناول أن يكون مسؤولا عن جودة المنتج وقادرا على احترام المواعيد النهائية للتسليم، كي لا يورط المؤسسة الأمرة في مشاكل مع عملائها، لذلك وجب على المناول أن يبذل أكبر جهد لتنفيذ البنود المتفق عليها ولجعل مؤسسته ونظامه الإنتاجي أكثر مرونة، وبعبارة أخرى يجب أن يكون المناول متعاون ومرن ليستجيب في أسرع وقت ممكن لحاجيات المؤسسة الأمرة، ويجب أن يتعامل مع تقلبات الطلب عن طريق التحكم في إعادة التوزيع وتقنياته وموارده البشرية، ولا احترام المواعيد يستخدم المناول الآلات وأجهزة تقنية ذات مردود عالي، كما وجب عليه البحث عن موظفين متعددي المهارات ويمتازون بالمرونة ويكونوا قادرين على أداء مجموعة متنوعة من المهام أثناء القيام بعملهم.

في إطار علاقة المناولة وفي حالة تأخير التسليم أو وجود عيوب تكون هناك مجموعة من التدابير المتخذة من طرف المؤسسة الأمرة سواء في إطار علاقة تعاونية أو غير تعاونية.

في الحالة الأولى (العلاقة التعاونية): لا تقوم المؤسسة الأمرة بتطبيق الأحكام المتعلقة بعدم الوفاء والتي نجدها محددة مسبقا في العقد بغالب الأحيان وتدعى الإجراءات الجزائية المذكورة في بنود العقد إضافة إلى ذلك يلجأ هذا الأخير إلى اعتماد الرقابة المستقلة التي تتيح له خفض التكاليف فيما يتعلق بمراقبة جودة المنتج النهائي أو خلال مراحل الإنتاج وذلك للتقليل من مخاطر العيوب مناصفة، أما في الحالة الثانية في إطار العلاقة الغير التعاونية فتستخدم المؤسسة الأمرة تحكم منهجي أثناء تنفيذ الطلب وذلك لضمان من جهة أن المناول ينفذ الأمر ويحترم قواعد وبنود العقد ومن جهة أخرى لضمان جودة المنتج وتسليمه في وقته المحدد، وفيما يتعلق بمخاطر نقص الجودة أي في حالة أن المناول لم يكن متأكد من تحديد العقد تتخوف المؤسسة الأمرة من بعض السلوكيات الانتهازية للمناول، ونتيجة لذلك تقوم المؤسسة الأمرة بتشديد الرقابة إلى أقصى حد ممكن لضمان تنفيذ الطلب من جهة الوقت والتأكد من سلامة جودة المنتج.

ثالثا: علاقة المناولة بين الثقة والتوتر.

غالبا ما تكون علاقة المناولة بين ثقة والتوتر بين الطرفين أي أن العلاقة تكون علاقة تعاونية أو غير تعاونية كما تطرقنا لها سابقا، والتي هي عادة تقوم على بعض المفاهيم التي تستخدم في بعض الأحيان بطريقة غامضة وهو ما سنتطرق إليها في هذا العنصر: مثل القدرة، الثقة، عدم الاستقرار، التوتر، التعقيد والبساطة في المحيط الدائر بالمؤسسة والتي كلها لها تأثير بالغ في تشكيل العلاقة.

كما نجد أن طبيعة المحيط تؤثر بصفة كبيرة ومباشرة في طبيعة العلاقة التي تقوم بين المؤسسة الأمرة والمناولة وقد استنتج بعض الباحثين أن العلاقات القائمة على السيطرة أو التوتر لا تؤدي إلى خلق روح التعاون والابتكار مثلما يكون في العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة.

وهنا نجد ن بعض الدراسات أظهرت أن الثقة مرتبطة بدرجة تعقيد المنتج أو الخدمة، وبمعنى أي إذا كان المنتج بسيطا، فهو لن يتطلب مهارات عالية، والثقة في هذه الحالة ستكون كبيرة، ولكن إذا كان المنتج ذا قيمة مضافة عالية ستكون نسبة الثقة منخفضة.¹

هذا المنهج يتوافق مع قطاع الإنتاج أكثر من الخدمات، ففي قطاع المحروقات على سبيل المثال يتميز بخدمات يومية ودائمة مثل (الإطعام، الخدمات، النقل... الخ) وبعض المنتجات الأكثر خصوصية واعتمادا على طبيعة المنتج أو الخدمة يتم تحديد شكل العلاقة التنسيقية في المناولة.

و بالنسبة للمنتجات المميزة والتي تتطلب معارف ومهارات محددة نجد عملية الإنتاج تتأثر بالمحيط وقوانين استغلال الموارد والطاقة؛ من جهة أخرى هو ما يعكس طبيعة العلاقة فعلى سبيل المثال فبعض الدول تفرض على المؤسسات النفطية ملأ وردم حفر الآبار النفطية بالإسمنت، وبعض المواد حفاظا على سلامة البيئة، فتلجأ المؤسسات الكبرى للمناولة هذا النوع من الأعمال لمؤسسات صغرى، فإذا افترضنا أن تلك الدولة محل النشاط تفرض شروط ومعايير مراقبة صارمة على المؤسسات الكبرى وجزاءات عقابية في حال مخالفتها لمعايير الردم، فإننا نجد حرص المؤسسة الأمرة على تنفيذ تلك المعايير من طرف المؤسسة المناولة لتجنب المخالفات والعقوبات الجزائية التي قد تسلط عليها من طرف الدولة، وعادة ما تكون هناك علاقة توتر وسيطرة هي السائدة، وهو ما ينعكس على طبيعة العلاقة وشكل التنسيق الذي يقوم في هذه الحالة على أبعاد رسمية وتدقيق شامل.

أما في المجالات المتطورة مثل صناعة السيارات والطائرات تكون عملية الإنتاج في الغالب معقدة وهو ما يتطلب مراقبة كبرى.

¹ Khallfa –Nezha : La relation de coordination entre Les agents économiques thèse doctorat .2009.p177. :

I. دور وتأثير المحيط على بناء علاقة المناولة:

يتأثر المحيط كثيرا بالمنافسة إذ يصبح أقل إستقرارا وأكثر تعقيدا وهو ما يؤثر بشكل مباشر على علاقة المناولة، وفي الوقت الحال يعدم استقرار المحيط يتطلب أيضا من المؤسسات أن تكون أكثر مرونة حتى تستطيع التجاوب مع التغيرات وتضمن بقائها، وهذا الشيء يتطلب منها تغيرات تنظيمية لكي تتأقلم مع الحاجيات والتغيرات هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تراعي تقلبات أسعار النفط الناجم سواء عن تغير وتذبذب في الطلب أو الناجم عن عدم استقرار الدول المنتجة بدرجة أولى.

في العديد من الأحيان تتعرض المؤسسات المناولة لخطر عدم إمكانية إستكمال لإتفاقيات بسبب الأوضاع الأمنية، أو بسبب التأخيرات في التسليم أو قلة جودة الخدمة المقدمة، كل هذه الأشياء من شأنها أن تؤثر سلبا على العلاقة أو الثقة القائمة بين طرفي المناولة وكل هذا يدل على أن عدم استقرار المحيط يمكن أن يؤثر على إحترام البنود أو الإتفاقيات الموجودة في العقد، فالأحداث المفاجأة أو الغير متوقعة في بعض الأحيان يمكن أن يكون لها عواقب على عمليات التصنيع أو مدة التسليم، ففي هذه الحالة يمكن أن يتم تطبيق وفرض بعض العقوبات وهو من شأنه أن يدهور العلاقة بين الطرفين، ومن الممكن أن لا يتم احترام البنود المدرجة في العقود، ولكن يجب في هذه الحالة بذل جهود حتى يتم تغطية وخلق الثغرات ولا تتأثر العلاقة بين الطرفين ومن هنا يمكننا القول أن العلاقة تتأثر بشكل مباشر بالعوامل المحيطة بالمؤسسة.¹

II. بناء الثقة بين المؤسسة الآمرة والمناولة.

من المعلوم أن موضوع الثقة ظهر في أدبيات الاقتصاد من خلال تحليلين متكاملين، أحدهما اقتصادي والثاني تحليل تنظيمي وفي التحليل الأول تم وصف الثقة على كونها مؤسسة غير مرئية. وملمع للعلاقات الاقتصادية أو كذلك كشرط أساسي في المنافسة وعنصر أساسي في الحياة الاجتماعية وذلك من قبل كلا من ARROW (1974) و Sabel (1992)؛

أما بالنسبة للتحليل الثاني ظهر في مختلف أشكال العلاقات التنظيمية بين الشركات والمؤسسات ومن هذه العلاقات نجد علاقة المناولة، فقد تم طرح الثقة في التحليل الثاني من قبل Baudry (1992) و Loronz (1988)، أما في الدراسات الحديثة نجد دراسة Simon (2000) الذي قدم بعض الاستنتاجات حول العلاقة القائمة على الثقة والعقود.²

¹Khallfa-Nezha.OPcit p178.

²Simon. E: confiance ou contra? Des Lien complexes- Gestion.2000.p44.

1-الثقة عادة ما تسبق العقد ففي بعض الحالات التي تم دراستها أدى منح الثقة المسبقة إلى إبرام عقود دقيقة وشاملة، وهو ما يتماشى مع النتائج المتوصل إليها من قبل (Van et Larson) سنة 1994 الذين توصلوا أن الثقة عنصرا أساسيا وشرطا هاما لا بد أن تتوفر في مرحلة ما قبل إبرام العقود، مع العلم أنه لم يتم إثبات عكس ذلك في أي دراسة أخرى.

2-الثقة والعقد بديلان متكاملان: الثقة والعقد يمكن كل منهما أن يكون سوءا بديلا أو مكملا، تظهر الدراسات أن الثقة من الممكن أن تحل محل العقد أو أن تجعله غير مكتمل أو أن تكون الثقة متكاملة مع العقد لكون العلاقات المبنية على الثقة تكون في العادة أكثر نجاحا فالثقة هي شرط أساسي لبناء علاقات تعاون ناجحة ومثمرة؛

وفي إطار بناء علاقة من هذا النوع يتم تبادل المعلومات بين أطراف المناولة بطريقة سهلة وسلسلة ويتم من خلالها حل جميع المشاكل، وبالتالي فالتعارض لا يضر أبدا بالعلاقة بل بالعكس، فالتعاون على حل المشاكل المشتركة من شأنه يعزز هذه العلاقة ويزيد من الشعور بالثقة.

III. أشكال الثقة الممنوحة في العلاقة.

أشار Ramantsoa et. R.Reitter¹ في سنة 2012 في كتابهما حول "الثقة وانعدام الثقة في المؤسسات"¹ إلى أن منح الثقة لطرف ما يعتمد على ثلاث معايير هي :

- ✓ على من يستحق الثقة أن يجلب المهارة أو القوة فهدف التعاون هو جلب المهارات إذ أنه من المهم أن يحقق المناول للمؤسسة الآمرة المهارة، المعارف، المعلومات، الموارد؛
- ✓ عليه أن يظهر المناول جدارته بهذه الثقة من خلال احترامه للالتزامات والعقود والجودة، موعد التسليم، في نفس الوقت على المؤسسة الآمرة عدم الاستفادة من نقاط الضعف التي لدى شريكها المناول؛
- ✓ على كلا الطرفين بصفة عامة التحلي بالعدل ومراعاة فروق المؤسسة المتعاقد معها، الإحترام المتبادل، الصدق عدم إفشاء الأسرار وأن يسعى كل طرف إلى فهم شريكه في التعاقد.

من خلال الاطلاع على هذه المعايير يتضح لنا جليا أن الهدف من الثقة مزدوج يعتمد على سلوك ومهارات كل طرف، وتنقسم الثقة إلى ثلاث أشكال متنوعة.²

- أ- **الثقة المؤسساتية:** وهي تلك الثقة المرتبطة بهيكل رسمي يضمن بعض الضمان المحددة سوآء للفرد أو للمؤسسة؛
- ب- **الثقة العلانية:** وهي تلك الثقة القائمة على أساس التبادلات؛

¹Ramantsoa .B. et Reitter.R. Confiance et déconfiance dans les organisations ; Economica : 2012.

²Anne.Shophie et AL : Donneurs d'ordres. Sous- traitants : quels on jeux et quels roles.2013.p 44.

ت- الثقة الشخصية: وهي الثقة التي تقوم على أساس الصفات المميزة لشخص معين، مثل الانتماء الأسري أو العرقي أو القبلي أو الديني.

إذا على مستوى المؤسسة الخطوة الأساسية الأولى لإنشاء الثقة هي توطيد الثقة بين الوسطاء والمؤسسات الأخرى، فالثقة بين الأشخاص هي أساس إنماء وتطوير الثقة بين المؤسسات، وبناء على هذا المنطلق فإن الثقة داخل المؤسسات من الممكن أن تكون موجودا بناء على وجود الثقة بين الأفراد وهي تعتمد على معتقدات الفرد وكذلك الوسطاء أو المسيرين.

المطلب الثالث: دورة حياة العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمناولة.

بعد إطلاعنا على طبيعة ومستوى وشكل العلاقات التي تم تكوينها مع المؤسسات المناولة، سنحاول في هذا المطلب التعرف على مختلف مراحل حياة هذه العلاقة:

يرى كثير من الباحثين أن هذه العلاقة تتطور وتتغير كونها علاقة ديناميكية¹، وحسب (Blonquist) يرى أن دورة حياة العلاقة تمر عبر أربع مراحل (التوعية، التجاذب، التفاعل، الاتفاق)، بينما يرى (Ford) أن دورة حياة العلاقة تنقسم إلى أربعة مراحل هي الأخرى هي (مرحلة ما قبل العلاقة، الإستكشاف، التطوير، الإستقرار) وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات لوصف دورة حياة هذه العلاقة فإنها كلها تقريبا في مضمونها تتبع نفس المراحل، وقد اعتمدت بعض التصنيفات الأخرى على خمس مراحل كتصنيف (Dwyer) الذي جزء هذه العلاقة إلى خمس مراحل (النوعية، الاستكشاف، التوسع، الالتزام، حل العلاقة وإنهائها)، فحسب هذا الباحث فإن مرحلة التوعية يقوم فيها الطرفين بإستكشاف قدرات وأداء كل طرف بمعرفة إمكانية التوصل والدخول العلاقة أم لا، ويمكن تقسيم مرحلة الاستكشاف إلى خمس مراحل فرعية وهي (التواصل، التفاوض، التنمية واستعمال القدرات ووضع المعايير، وتطوير التوقعات)، بينما يتم تطوير الارتباط والثقة عبر مرحلة التوسع، كما تتميز مرحلة الالتزام بالتكيف والأهداف مع عدم وصول كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام، حيث يمكن تغيير الشروط أو عدم الالتزام بالشروط أن يكون سببا في إنهاء العلاقة، سواء إنهاء ثنائي أي بناء على إتفاق كلا الطرفين (الآمرة والمناولة) أو الإنهاء الأحادي حيث يقوم أحد الطرفين بإنهاء العلاقة.²

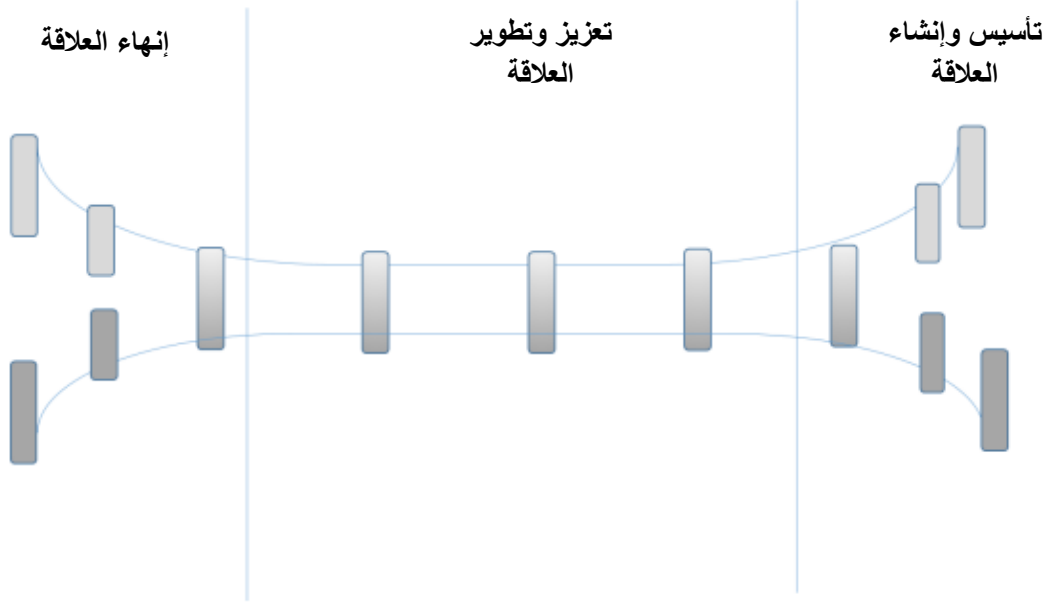
بينما يشير (Buttle) في دورة حياة علاقة على أنها الخطوة الخامسة والأخيرة من سلسلة القيمة C.R.M لتطوير وإدارة علاقات العملاء، ففي دورة حياة العملاء هناك ثلاث أنشطة رئيسية الحصول : على عملاء جدد، الإبقاء على العملاء الحاليين، وتطوير القيمة مع العملاء، ويثبت أن العملاء في المرحلة الأخيرة من دورة حياة العملاء سيكونون غير مفيد من الناحية الإستراتيجية ولن يكونوا مربحين بما فيه الكفاية لنجاح العلاقة، ويمكن

¹Buttle.F: Customer Relationship Management: concept and Technologies. Amsterdam.2004. p 269.

²Katja.findlay: the success Factors in Developing B2B Relationships.2015.p 12-13.

لدورة الحياة أن تتكيف مع دورة حياة المناول والشراكة ضمن مراحلها الثلاث، كما يعتبر الحفاظ على العلاقات مع المناول أو الشريك على المدى الطويل من أحد الأهداف الإستراتيجية الناجحة للمناول للوصول إلى شراكة.¹

شكل رقم (7.3): يوضح دورة حياة علاقة المناول.



Source: Katja.findlay: the success Factors in Developing B2B Relationships.2015.p 13.

يمثل الشكل السابق نموذج لدورة حياة العلاقة لكلا من Storbacka and lehtiemen (2001) والذي طوره فيما بعد Buttle سنة 2004 وتنقسم فيه دورة حياة العلاقة إلى ثلاث مراحل أساسية.

1- تأسيس وإنشاء العلاقة بين المناول والمؤسسة الآمرة.

تتضمن هذه المرحلة تأسيس العلاقات والإتفاقيات من خلال توقيع العقود، ويتم تحديد مستقبل هذه العلاقة في بدايتها عبر توقيع إتفاقيات تعاقدية لأنواع معينة من المناولين، ويكون هناك حاجة إلى إشعارات فعلية ضمن المراحل الأولى للعلاقة في مجال الموارد والتكنولوجيا بغية تقييم التكاليف المستقبلية للعلاقة الجديدة، بالإضافة إلى تقييم ربحية علاقة المناول أو الشراكة.

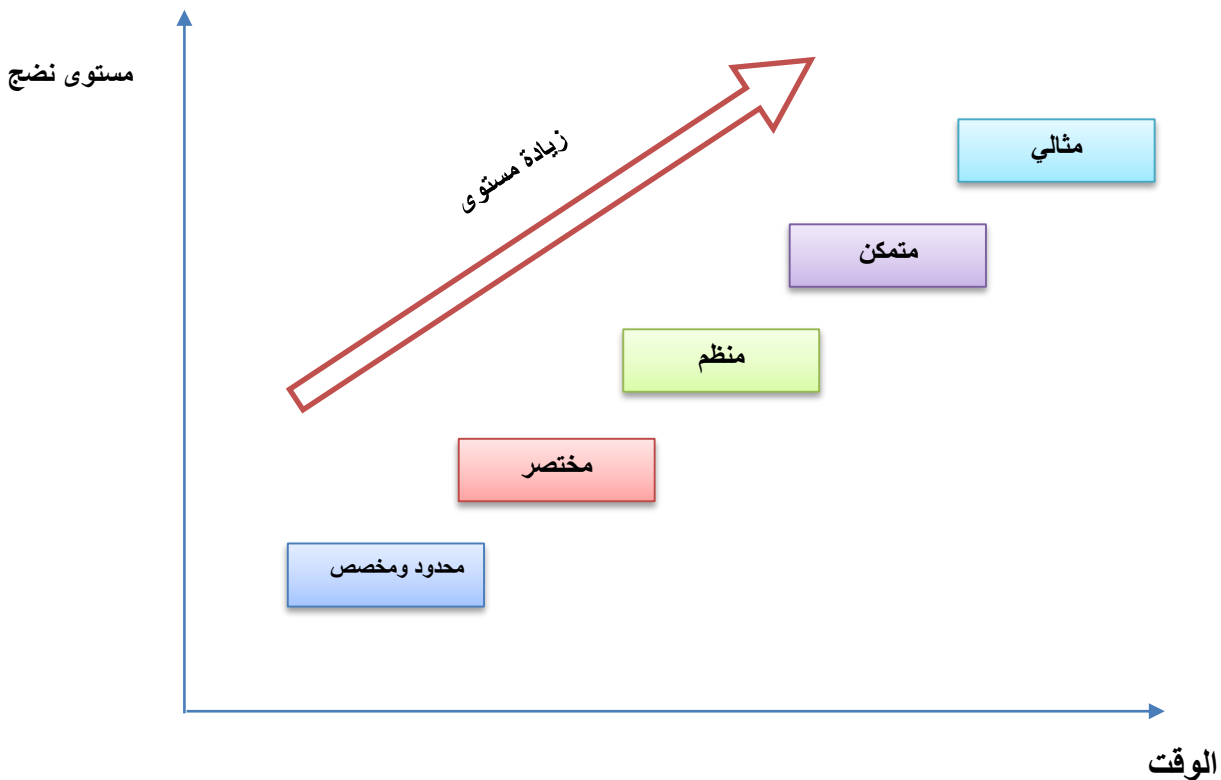
¹Buttle f: OPcit.p 320.

2- تعزيز العلاقة بين الطرفين.

من المعلوم أن تعزيز العلاقة القائمة يعطي قيمة أكبر من إقامة علاقات جديدة كلياً ويعتبر إرتياح المؤسسة الأمرة ورضاها سمة مهمة للعلاقات القوية، ولكن غير كاف لوحده، ففوة العلاقة ومنتها مرتبطان ببعضهما بقوة، حيث أن قوة العلاقة تؤدي إلى استمرارها لمدة أطول مما يعطي قيمة أكبر لنضج هذه العلاقة.

وقد أطلق معهد الهندسة والبرمجيات في جامعة كارنيجي سنة 1995 نموذج لنضج العلاقة بالإعتماد على نموذج القدرة CMM والذي يساعد على تحديد المرحلة الحالية في تقديم علاقة المناولة أو مشروع الشراكة أو التعاقدات الخارجية بصفة عامة، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل أساسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (8.3): يوضح مراحل نضج العلاقة بين الطرفين.



Source: Michal Quandt The Need And Importance Of Outsourcing For Small And Medium Sized Companies. July 2012.p 10.

نلاحظ من الشكل الموجود بالأعلى أن مستوى النضج سرعان ما يتطور مع مرور الوقت عبر خمس مراحل:¹

✓ المرحلة الأولى: التنظيم لا يزال فوضوياً، فليس هناك معرفة كافية حول دور العلاقة وتكون عادة هناك مكاسب هامشية أو معدومة أحياناً في هذه المرحلة؛

¹Michal Quandt The Need And Importance Of Outsourcing For Small And Medium Sized Companies. July 2012.p 10.

✓ **المرحلة الثانية:** تم تحسين خطوات التعاقد في هذه المرحلة ولكن لا يزال هناك الكثير من الخطوات الغير مكتملة؛

✓ **المرحلة الثالثة:** بدء العمل بمراحل وخطوات المناولة والتعاقدات الخارجية ولم يعد هناك خطوات غير مكتملة وتم وضع مختلف المقاييس الأساسية ما بين المتعاملين؛

✓ **المرحلة الرابعة:** بدأ نظام التعاقد الخارجي أي المناولة بشكل جيد، حيث تم تطوير جميع العمليات وأصبحت مكتملة وقد أصبحت النتائج مطمئنة وفق ما هو مطلوب في المراحل السابقة، عادة في هذه المرحلة يتم توثيق المعارف والخبرات لاستخدامها مرة أخرى، حيث أصبح المناول يعرف ما هو مطلوب منه والمؤسسة الأمرة أصبحت تعرف ومتأكدة من النتائج بشكل مسبق؛

✓ **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة تكون هناك مجموعة من الأبحاث الجديدة ضمن التعاقد الخارجي لتحسين المستوى والقدرات التنافسية والتميز في السوق، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل النضج في علاقات الشراكة والمناولة ضمن التعاقدات الخارجية.

3-إنهاء العلاقة.

تتغير العلاقات التجارية وتتحول عبر الزمن لكونها علاقات ديناميكية، فبعض العلاقات تنتهي وبعض العلاقات تبدأ وتولد من جديد وقد يكون أحد أسباب إنهاء العلاقة إحدى التغيرات الإستراتيجية للمؤسسات من خلال عمليات الاستحواذ أو الاندماج.

إذ تواجه جميع العلاقات أزمات ومشكلات عبر الزمن وعندما يكون حل هذه المشكلات غير ممكن بالطرق الإيجابية فإن هذه العلاقات التجارية تنتهي، ويمكن المناول أو المؤسسة الأمرة والشريك بوضع حد لهذه العلاقة وبدء علاقات جديدة مع شركات أخرى، كما يمكن لانعدام القيمة الحقيقية للعلاقات أن تؤدي إلى نهايتها؛ كما لا تكون كل الأزمات ذات نهاية سلبية حيث يمكن أن تكون بداية جديدة لتطوير هذه العلاقة، كما أن فشل اللقاءات والأزمات لا يكون سببا دائما لإنهاء العلاقة إذا كان كلا الطرفين ملتزمان بهذه العلاقة، دون أن نغفل أنه يجب إنهاء العلاقات بشكل متطور وراق وبشكل إيجابي، لأنه يمكن أن تكون هذه العلاقات ذات قيمة مرجعية في المستقبل¹، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا مؤسستان (X, Y) على استعداد لاندماج حقيقي و حيازة مع العلم أن المؤسسة المناولة (B) كانت لديها علاقة مناولة مع المؤسستين لكن انتهت مع المؤسسة (X) سلبا و بقيت مع (Y) قائمة هنا قد تعارض المؤسسة (X) الاندماج أو تضع شرط إنهاء العلاقة المناولة المؤسسة (Y) مع المؤسسة (B) المناولة، كشرط أساسي لإتمام الاندماج بين (X) و (Y) وفق ما يعرف بالاندماج المشروط ونفس الشيء في حالة الحيازة،

¹Katja.findlay:Opcit .p 15.

لذلك يجب على المؤسسة المناولة الانتباه لهذه التصرفات أو الصور السلبية التي قد تتركها لدى المؤسسة الآمرة بعد الانتهاء من العلاقة لأن ذلك يؤثر عليها مستقبلا بشكل سلبي بطريقة أو بأخرى.

المبحث الثاني: تنظيم عقود المناولة.

اتجهت العمليات التي كانت حكرًا ومحصورة ضمن مهام المؤسسة داخليا إلى أطراف أخرى خارجية بشكل تدريجي، سواء في القطاع العام أو الخاص، وبسبب هذا التحول أصبحت طرق التحكم القديمة غير مجدية، حيث أصبح هناك حاجة إلى عقود واضحة توضح الإلتزامات والمسؤوليات وأي شيء يقع على طرفي علاقة المناولة دون أي لبس.

المطلب الأول: عقد المناولة.

كان ينظر قديما إلى عقد المناولة من الناحية القانونية فقط، ولكنه اليوم أصبح عقد المناولة يهتم بكثير من الجوانب، ولكي يكون العقد جيدا وكاملا يجب أن يناول خصائص العلاقة من جميع النواحي كالتنظيم وإدارة مختلف العمليات وما إلى ذلك، وينقسم عقد المناولة إلى قسمين رئيسيين وهما:¹

الجزء الفني من العقد: يتضمن مختلف مواصفات الخدمات ومعايير الإنتاج ومختلف العناصر الأخرى ضمن العقد؛

الجزء القانوني والتجاري: ويتضمن مختلف شروط الدفع والالتزامات المتبادلة بين الأطراف ومسؤولياتهم.... الخ.

وترتبط هذه الأجزاء بطريقة أو بأخرى بشكل يجعل من الصعب فصلها بشكل كامل، وتختلف عقود المناولة باختلاف الأطراف المتعاقدة ومجال نشاطها، ولكن بشكل رئيسي تبقى هذه المكونات العقد الرئيسية، وينبغي أن تكون نقطة الإنطلاق الرئيسية لأي عقد، ففي الناحية القانونية والتشريعية فإن عقود المناولة هي إجراء قانوني بين طرفين و أكثر للقيام بإجراءات محددة، ومن الناحية التجارية، فهو الطريقة الأهم التي تمكن الشركة أو المؤسسة من حماية نفسها من المخاطر أو المشاكل التي قد تحدث عند التعامل مع المؤسسات المناولة المنفذة ومن العادة أن جميع الصفقات تسير كما يلي:²

- ✓ يقوم المناول أو المورد بإصدار عرض، وتقوم المؤسسة الآمرة بإعطاء طلب قد يحتوي على نفس الأشياء المحددة ضمن العرض أو إضافة مواصفات أو شروط إضافية خاصة أخرى؛
- ✓ تبدأ المؤسسة المناولة بدراسة طلب المؤسسة الآمرة في حالة كانت هناك شروط خاصة؛
- ✓ ترسل المؤسسة الآمرة الطلب ويقوم المناول بإعطاء تأكيد الطلب للمؤسسة الآمرة؛
- ✓ ترسل المؤسسة الآمرة الطلب ويرسل المناول الخدمة أو المنتج.

¹Reetta Thurman. Purchasing contracts in the textile.2007.p 26.

²OPcit.P28.

يستوجب العقد النهائي موافقة المناول والمؤسسة الأمرة من خلال توقيعهما، وعادة ما تتكفل بهذه العمليات مصلحة المشتريات بالمؤسسة، وبشكل عام فإن جميع العقود تحتوي على الخطوات المذكورة أعلاه بإستثناء العقود الفريدة من نوعها أو الخاصة التي يمكن أن تختلف عن هذا الترتيب مع العلم فإن قوانين التعاقد تجبر على ذلك، لأنه يرجع إلى طريقة عمل مصلحة المشتريات.

كما تطرقنا سابقا إلى أن وظيفة العقود قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فيمكن ان يستخدم العقد لإدارة بعض العمليات أو لحل النزاعات خصوصا في بعض القطاعات التي تحدث فيها بعض حالات النزاع والخلاف بين الحين والآخر بسبب سوء الفهم الذي يحصل بين أطراف عقد المناولة.

كما أنه في العادة ان تستند المعاملات التجارية بين المؤسسات إلى إتفاقية مكتوبة، لكن هذا لا يعني وجود إتفاقيات شفوية، بل أن القانون يأخذ بعين الإعتبار بعض الإتفاقيات الشفهية الغير مكتوبة، وهذا على الرغم من صعوبة إثباتها، ومن المستحسن أن يتم توثيق جميع الأمور الأساسية ضمن العقود كالمنتجات والخدمات المتفق عليها ومدة التسليم والقوانين المتبعة.¹

✓ كما أن للعقد دورة حياة ويمكن يولد من جديد من خلال تجديده بعد انقضاء الفترة الزمنية المحددة للعقد من خلال إعادة صياغة بعض البنود أو من خلال تمديده دون التغيير فيه، والشكل الموالي يوضح دورة حياة العقد:

شكل رقم (9.3): يوضح دورة حياة العقد.



Source : xi-Xiao. Lifecycle Management For .IT Offshore Outsourcing service. A Case Study.2010.P 17.

كما ان المؤسسة قد تلجأ إلى إختيار عقود المناولة وفق أحد الاستراتيجيتين التاليتين²:

¹OP.cit P29.

²Reetta Thurman.Opcit.p 27.

أ- عقود المناول الواحد (التعاقد الكامل).

تتميز هذه الاستراتيجية من العقود بفعالية كبيرة، فهي لا تتطلب شبكة إتصالات كبير واسعة بل يتم التعاقد مع مقاول واحد فقط، ولكنها في نفس الوقت تحمل الكثير من المخاطر من ناحية أخرى، لأنه كل شيء يتم وضعه في "سلة واحدة"، وإذا كان هناك مشاكل مع هذا المقاول أو ظهرت الحاجة إلى تغييره، خاصة بعد التعمق في العلاقة والتعامل الطويل معه، سيترتب عن ذلك تكاليف كبيرة وباهظة فضلا عن الصعوبة الكبيرة في إيجاد بديل وهذا سيضعنا أمام خطر التبعية للمقاول الرئيسي ومواجهة التعامل السيئ معه أو تحمل التكاليف المالية لتغيير المقاول، وهذا النوع من العقود يستعمل غالبا في إستراتيجية التعاقد الخارجي الكامل.¹

ب- عقود التعاقد المتعددة.

تعني هذه الإستراتيجية التعاقد مع أكثر من مناول وذلك من خلال التعاقد مع مصادر متعددة بعد تقسيم المنتج أو المشروع إلى أجزاء، ويتميز هذا النوع من العقود الإستراتيجية بإبقاء مشروع المناولة تحت السيطرة، وذلك من خلال إمكانية التحكم في مختلف المناولين بالإضافة على ذلك الحصول على التكلفة الجيدة بسبب تنافس المناولين وانخفاض تكلفة وكالة للمناول الرئيسي، إلا أن هذه الإستراتيجية من العقود تواجه في بعض الأحيان بعض المشاكل المتعلقة بالتواصل والتي يمكن أن تجعل سوء الفهم بالإضافة إلى تطلبها رقابة دورية ومباشرة للمناول مع العلم أن اللجوء إلى الإستراتيجية تستخدم عند وجود إمكانية لتقسيم المشروع إلى أقسام واضحة مع المحافظة على العلاقة بين المتعاقدين.

المطلب الثاني: أنواع العقود.

على الرغم من اختلاف أنواع وأشكال عقود المناولة ومحتوياتها إلا أنها جميعا تبقى تحت مسمى واحد وهو العقد ويتم التعامل مع جميع الأنواع بالتشريع ذاته وتختلف العقود حسب نوع المشروع وهيكل المؤسسة ونوع نشاطها والظروف التي تمت فيها العقد وفيما يلي هذه الأنواع:

أولاً: حسب طبيعة العقد:

ويركز هذا التصنيف على درجة تكرار طلب المناولة والمدة الزمنية للعقد.

¹Reetta.Thurmon OPcit.P28 .

1- عقد الاتفاق المبدئي.

هذا النوع من العقود هو عبارة عن إتفاق مبدئي أي عندما تخطط المؤسسة لعملية مناولة خدمات أو سلع تدخل ضمن منتج معين والفكرة الأساسية لهذا العقد هي إعطاء المناول فكرة عن السلع والخدمات المطلوبة، من خلال مواصفات وشروط تكون موجودة في شكل بنود، ومن خلال توقيع المناول على هذا العقد فإنه يكون تعهد بالوفاء بهذه البنود والمواصفات بأكملها ضمن العقد النهائي، وفي حالة عدم إكمال المؤسسة الأمر لهذه العملية فإنها تكون غير ملزمة بالتعويض حسب وفق العقد الأولي؛¹

2- عقود الطلب الواحد.

ويعتبر هذا النوع أقصر عقود المناولة، كما يعتبر من العقود الدورية ضمن قسم المشتريات للمؤسسة والفكرة الرئيسية لهذا النوع من العقود هي أنها تعطي تعليمات واضحة وبسيطة للمناولة لإنتاج وتقديم خدمات أو سلع جاهزة في الأحيان (مناولة حجم) وغالبا ما تكون الأطراف المتعاقدة بهذا النوع من العقود لديها تعاملات سابقة وفق شروط عمل معروفة لدى كلا الطرفين، ويميل هذا النوع من عقود المناولة إلى العقود التجارية.

3- العقود السنوية.

كما يدل اسمها فهي محددة بمدة سنة كاملة قابلة للتجديد ومن أهم أهداف وفوائد هذا النوع من عقود المناولة السنوية هي:²

- ✓ تقليل كمية الطلبات وأوراق العمل؛
- ✓ جداول زمنية واضحة للتسليم؛
- ✓ الاستفادة من الخصومات بسبب طلب كميات كبيرة؛
- ✓ التسليم بدفعات صغيرة وكميات قليلة ما يسمح لنا بعدم اللجوء والحاجة إلى مخازن كبيرة؛
- ✓ تكاليف قليلة وتحويل تكاليف التخزين إلى المناول.

عادة ما يستخدم هذا النوع من قبل المؤسسات التي تملك سلسلة إنتاج مستمرة دون توقف أو تغيير، ويتكون العقد السنوي من ثلاثة أجزاء (عقد التوريد-عقد الجودة-عقد ما بعد البيع)، كما ينبغي الإتفاق على جميع

¹OPcit.P 34.

²OP cit .P34-35.

المسائل ضمن العقود السنوية كالأسعار والخصومات ومواعيد التسليم، ويمكن أن يعتبر ذلك أحد جوانبها السلبية كونها مقيدة نوعا ما.

4-العقد العام.

يحتوي العقد العام على مجموعة من المواد والنصوص التي تطبق على جميع معاملات المزاولة بين الطرفين المتعاقدين، ويستخدم هذا النوع خاصة في استراتيجية عقد المناول الواحد، حيث يشمل العديد من أجزاء المنتج أو العديد من الخدمات مع تطبيق نفس إجراءات السداد أو الدفع والمراقبة والجودة، لكن أصبح الآن هذا النوع من العقود يستخدم حتى في إستراتيجية العقود المتعددة حيث تستخدمه المؤسسة الأمرة لتأسيس قاعدة من الشروط العامة لجميع المناولين مع بقاء بعض التفاصيل الصغيرة فقط لمناقشتها أثناء التفاوض.¹

الفوائد التي تم الحصول عليها من هذا النوع من العقود مشابهة لفوائد العقود السنوية مع بعض المزايا الإضافية، كالقدرة على التحكم في زيادة أو تقليص حجم السلع والخدمات المزاولة، بالإضافة إلى القدرة على تغيير السعر والتفاوض عليه بشكل دائم.

ثانيا: حسب محتوى العقد.

يركز هذا التصنيف على محتوى العقد ومكوناته وعلى هذا الأساس تم تقسيم أنواع العقود إلى:

1-عقد الوقت زائد المواد.

تخضع المؤسسة الأمرة إلى هذا النوع من العقود بناء على الوقت اللازم للإنجاز والمواد المستخدمة في إنجاز الخدمة أو المنتج، وغالبا ما يتم استخدام هذا النوع من عقود المزاولة كونه فعال جدا خاصة على المدى القصير، وفي غالب الأحيان ما يكون السعر غير قابل للتفاوض، ويستخدم بشكل شائع عند الحاجة لمنتج أو خدمة بجودة متفق عليها، وخلال فترة قصيرة.²

2-عقد السعر الثابت.

تحدد المؤسسة الأمرة في هذا النوع من عقود المزاولة سعرا ثابتا سواء على أساس الوحدة في حالة المنتج أو سعرا إجماليا لمجموعة من الخدمات وذلك لا يكون أبدا عشوائيا بل بالإعتماد على مبادئ محددة، كما يمكن المفاوضة قبل بداية العقد على السعر بسهولة وسيتم الدفع بشكل منفصل لكل خدمة إضافية ويستخدم هذا النوع من العقود

¹Kettula Rantemen and AL: Outsourcing Course Helimki.2006.P24-25.

²Power.M. and Bonfazi.C: The outsourcing. Handbook: How To implement a successful Outsourcing.2010.P147

حين تناول المؤسسة الآمرة العمل بكميات كبيرة أو مجموعة من الخدمات الثابتة، كتحديد سعر (X) لكل كلم في حالة مناولة النقل أو لإنتاج كل قطعة بسعر ثابت، كما يمكن إضافة أسعار الخدمات الإضافية على العقد الأصلي.¹

3- عقد "المخاطر" و"المنافع المشتركة" (التعايش).

انتشر هذا النوع بالخصوص أثناء الأزمة المالية العالمية الأخيرة في مختلف أرجاء العالم حيث يعتمد هذا النوع من العقود على الثقة المتبادلة بين طرفي التعاقد، حيث يتضمن هذا النوع من العقود على مجموعة من الشروط والإجراءات الجزائية والمكافآت، مما يمكن للطرفين من العمل المستمر لتحسين العلاقة بين الجانبين وذلك بسبب المكافآت التي يمكن الحصول عليها إذا كان أداء الشركاء جيد.

4- عقود التكاليف زائد الربح الإجمالي.

يعتمد هذا النوع من العقود على المفاوضات بين الطرفين بدرجة أولى، ويستخدم بشكل عام في المشاريع البحثية، حيث يكون دور المناول البحث والتحليل لإيجاد حلول للمشكلة المطروحة، كما يجب على المؤسسة الآمرة أن تراقب العمل باستمرار لأن المخاطر تقع على عاتقها وعادة ما يكون المناول مهتم بتحليل التكاليف لأنه سيحصل على حصته من ربحه الإجمالي في جميع الأحوال.

5- عقد الاستخدام الفعلي للموارد.

تدفع المؤسسة الآمرة في هذا النوع من العقود بعد إستغلالها واستخدامها للموارد المقدمة من المؤسسة المناولة، وهو ما يعطي للمؤسسة الآمرة مرونة كبيرة وكمثال على ذلك تعاقد مع مؤسسة الأشغال العمومية في إنجاز مشروع معين، فالدفع في هذا النوع من العقود، يكون شهريا بحسب الوقت الذي تم فيه إستخدام الآلات والموارد والعمال في إنجاز المشروع² وأصبح هذا النوع منتشرا بصفة كبيرة خلال السنوات العشر الأخيرة في قطاع المحروقات بالجزائر حيث نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة تقدم خدمات تأجير الآلات ومعدات الأشغال العمومية وسائل النقل وفق فواتير مرفقة بحسب الإستخدام الفعلي.

¹Holland P and AL: Out of the shadows: agency and Outsourced Workes.2010. P206.

² Power and AL.OPcit.p147.

المطلب الثالث: النقاط الأساسية لعقد المناولة.

إذا تلجأ كل مؤسسة إلى نوع معين من عقود المناولة حسب إختصاصها والمسائل الهامة بالنسبة لها، بالإضافة إلى ذلك نجد أنه يوجد العديد من العوامل المختلفة التي قد تؤثر على أجزاء وتفصيل العقود لديها، حسب خصائص لكل منتج أو خدمة، وبشكل عام نجد عقد المناولة يتضمن ما يلي:

- أ- مقدمة عامة حول أطراف العقد والهدف من ورائه؛
- ب- إلتزامات الأطراف (المؤسسة الأمرة- المناول الرئيسي- المناول من الدرجة الثانية)؛
- ت- العواقب في حالة عدم إحترام شروط العقد والإيفاء بها؛
- ث- تقديم كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة محل التعاقد (سعر، جودة، وقت، الخ)؛
- ج- شروط وأحكام أخرى خاصة ومتنوعة حسب قطاع النشاط والأطراف المتعاقدة.

سنتناول جميع العناصر الخمس السابقة بنوع من التفصيل من خلال تجزئتها إلى عناصر أكثر دقة.

1-مقدمة.

الأطراف المتعاقدة هي أول ما يجب ذكره ضمن أي عقد مناولة مع ذكر الأشخاص ومعلومات الإتصال، ويحدد ذلك كل من المؤسسة الأمرة والمنفذة، ويسمى هذا الجزء بالمقدمة، أو أصل العقد في بعض الأحيان كونه يتأكد من أن أطراف التعاقد غير مجبرة على إمضاء هذا العقد بل هي بشكل إختياري، أي أن لدى الأطراف الحرية الكاملة والمطلقة في الاتفاق، كما يتأكد من أن الأطراف المتعاقدة على دراية تامة بالحالات التي تم فيها تطبيق العقد وينبغي القيام بشرح الحالات المختلفة ضمن شروط، كما يجب توضيح والتنبيه إلى نوع الاتفاق هل هو عقد عام أم سنوي أو هو تجديد أو تمديد لعقد سابق.

2-الخطوط العريضة للعقد.

وهي عبارة عن تعاريف النقاط الأساسية حتى تساعد الأطراف على فهم أفضل للعقد كما يجب أن تكون واضحة ولا تحتمل التفسيرات المختلفة المزوجة أو الغامضة القابلة للتأويل المتعدد، كما ينبغي وضع إشارات أو علامات أو وضع سطر أسفلها، وعلى سبيل المثال تعتبر قضايا الوقت والجودة في قطاع المحروقات من القضايا المهمة جداً، لذلك ينبغي إعطاء تعريف خاص لذلك حتى يكون الطرفين على إدراك تام وكامل بهذه النقطة.

3-الهدف من العقد.

ينبغي أن يذكر الهدف من العقد وما الذي تم الاتفاق عليه بالتحديد بحيث يكون الطرفين على دراية كاملة بالالتزامات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما يكتب ضمن هذا الجزء، العمليات التي يجب أداؤها لتنفيذ العقد كما يعدد هذا الجزء قواعد الاتفاق العام التي يتم تطبيقها لتلبية طلبات المؤسسة الآمرة وطريقة استجابة المناولة لها.

4-تحديد خصائص المنتج والخدمات المناولة.

يجب أن يتفق الطرفان على خصائص السلع والخدمات بشكل مفصل ومحدد وواضح، ويجب التأكد من أنهما يفهمان بعضهما بنفس الطريقة، كما يمكن اللجوء إلى قوانين ومعايير مقاييس الجودة العالمية، إذا كان المنتج يتطلب ذلك أو تحديد طريقة التعبئة والتغليف طبقا للمواصفات والتراخيص... الخ، وفي أغلب الأحيان لا يشكل ذلك مشكلة في قطاع المحروقات لأن ذلك لا يظهر على المنتج النهائي بصفة مباشرة، كما أن المؤسسات الآمرة تلجأ إلى وضع مراقبا للتحقق من الجودة وعادة ما تعطي تعليمات الخدمة أو تعبئة المنتج كتعليمات مرفقة للطلب إلى المناول أو المورد ويشار إليها ضمن العقد إلى أنه يجب إتباعها.

5-الضمان.

غالبا ما تطلب المؤسسات الآمرة ضمانات للسلع والخدمات التي تطلبها ويظهر ذلك جليا في قطاع المحروقات في خدمات البرمجة والأشغال العمومية، وتستخدم هذه الضمانات كرادع للمناول للتأكد من سلامة المنتج وأنه وفق المواصفات التي تم الاتفاق عليها تماما وعادة ما تلجأ إلى إقامة حجر مالي أو تجميد جزء من فاتورة التسديد إلى أجل مسمى (3 أشهر مثلا)، وتعتبر هذه الضمانات شيء مهم لأنها تقلل من مخاطر عدم الوفاء والعيوب في المنتج كما أنها تضيق مجال الأخطاء في أداء الخدمة التي قد يرتكبها المناول في المؤسسة الآمرة.

6-الأسعار.

يمكن أن يكون تحديد الأسعار أمرا صعبا في بعض الأحيان، خصوصا في حالة العقود الطويلة الأجل، فالكمية المشتراة وتقلبات الأسعار من جهة وأسعار تقلبات العملات من جهة أخرى تجعل تحديد سعر ثابت أمرا صعبا إن لم يكن مستحيل في بعض القطاعات على المدى الطويل كما أن مستوى المخاطر والضرائب لها تأثيرها أيضا، لذلك يمكن ترك هذا القسم فارغا وجعل عملية التسعير مرنة والتفاوض على ذلك في كل طلب بحسب ارتفاع وانخفاض أسعار المدخلات (الموارد الأولية)، أما في حالة الخدمات يمكن وضع أسعار ثابتة على المدى المتوسط خاصة في قطاع المحروقات، وبالتالي يتم حينها وضع لائحة أسعار يتم الاتفاق عليها من قبل كلا الطرفين، لأن التسعير يبقى جزءا أساسيا من العقد بكل الأحوال.

7- طريقة التسديد أو الدفع.

ينبغي على أطراف العقد الاتفاق على طريقة الدفع ونوع عملية الدفع وتاريخ تسديد الفواتير والوقت اللازم لذلك، كما يجب أن يتم تحديد عقوبة تأخير الدفع أيضا، بالإضافة إلى الاتفاق على المساعدات المالية الممنوحة للمؤسسة المناولة في شكل قرض أو سلفة إن كان متفق عليها، كما يعتبر محتوى الفواتير مهما بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في قطاع المحروقات، كونها تستعملها كدلائل لمعاملاتها، أمام مصلحة الضرائب، ويجب أن تحتوي الفواتير على المواد والسلع والخدمات المختلفة مع ذكر رقمها والأطراف المتعاملة بها.

8- تحديد شروط التسليم بها.

يجب تحديد تاريخ التسليم وطريقته مع تحديد المنتجات التي يجب تسليمها مع ذكر الموقع الجغرافي للمؤسسة الأمرة والمناولة، والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المنتجات أثناء النقل أو المشاكل التي تستحيل أداء الخدمة فيها، وفي هذا الإطار تم وضع شروط من طرف منظمة التجارة الدولية في سنة 2000، حيث تم فيها تحديد معايير لمختلف التكاليف والمخاطر التي يمكن أن تواجه تحديد مكان التسليم، وتجعله غير ممكن، على سبيل المثال تقوم المؤسسة بمناولة خدمات الصيانة لمنصات إستخراج النفط لمؤسسات مناولة أخرى مختصة، فلا يمكن هنا تحديد المكان مسبقا لأن في العادة لدى المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات العديد من المنصات المنتشرة في البحر والصحراء الكبرى فلا يمكنها توقع المنصة التي سيحدث بها عطب بشكل مسبق، وفي نفس السياق لا يمكن تنفيذ العمل في ظل تدني المستوى الأمني.

9- عواقب التأخير.

يجب على الطرفين أن يتفقا على الوقت المحدد للتسليم وعلى العواقب الناجمة والمترتبة على التأخير، ويمكن الاتفاق على جدول زمني محدد للتسليم أو يمكنها التسليم دفعة واحدة، كما يمكن الاتفاق على عدم التسليم قبل تاريخ محدد نظرا لمحدودية مخازن ومستودعات المؤسسة الأمرة، أو قصر حياة أو تاريخ إستهلاك المنتج، كما أن لدى المؤسسة الأمرة الحق في مطالبة المؤسسة المناولة بتعويض في حالة تأخرها في التسليم في الوقت المحدد، كما لديه الحق أيضا في إلغاء الطلب إذا استمر التأخير وعلى سبيل المثال نجد شركة HALIBURTON التي حددت مدة التأخير ب (30) يوما كأقصى حد وبعدها يعتبر الطلب ملغيا كما أن المؤسسة تتابع إجراءات المطالبة بالتعويض على الخسائر الناجمة على التأخير؛ واما إذا كانت الأسباب أو السبب وراء التأخير هو ظروف خارجة عن إرادة المناول ينظر في قسم "الظروف القاهرة" الموجودة ضمن العقد.

10- الظروف القاهرة.

الظروف القاهرة هي أمر شائع ضمن العقود، وهذه الظروف تعفي أحد الطرفين أو كلاهما من بعض الالتزامات أو كلاهما عند حدوث حوادث خارجة عن الإرادة كالفيضانات أو ارتفاع مستوى المياه في بعض المنصات البحرية ما يمنع العمل فيها أو كحدوث حروب أو أعمال إرهابية كما حدث بتقنويرين في 2014 بالجزائر ويمكن لطرفين الاتفاق على مضمون هذه الفقرة بينهما، ويكون على الطرف المتضرر أن يبلغ الطرف الآخر بتبعات ما حصل خلال فترة معقولة سواء بشكل مسبق أو أثناء التسليم، كما يمكنهم أن يحددوا عواقب ما سيحصل بعد ذلك، أي إذا كان العقد سيستمر أو سيلغى أو سيتم إضافة وقت إضافي لتاريخ التسليم.

11- إجراءات الرقابة وفحص التسليم.

يمكن أن يتم الاتفاق على أن المؤسسة الأمرة هي المسؤولة عن فحص المنتجات والتأكد من سلامتها من العيوب أو أي أخطاء في أداء خدمة معينة، ويتم ذلك في أقرب وقت ممكن وإخبار المناول مباشرة، كما يجب إطلاع المناول إذا كان الفحص للمنتج أو التقييم للخدمة سيستغرق وقتاً أطول من المعتاد خاصة أن بعض الأخطاء لا يمكن إكتشافها إلا من طرف عملاء المؤسسات الأمرة، كما حدث في أحد المؤسسات النرويجية والمختصة في بناءات وتشبيد السفن العملاقة، حيث تسلمت قطع من نظام التوجيه والإرسال من أحد المناولين بها عيوب، فطالب عملاء وشركات النقل البحري هذه المؤسسة بتعويضات مالية جراء خروج السفن عن المسار المطلوب، ونفس الشيء حدث مع شركة سيارات عالمية سنة 2012 حيث قامت بسحب سيارتها من السوق بسبب خلل في نظام الكبح والفرامل الناجمة عن عيب في قطع مناولة، ما تسبب لها بخسائر مالية ومعنوية كبيرة، لذلك ينبغي الاتفاق على التكاليف المترتبة على وجود خلل ما في المنتج أو الناجمة عن النقص في الكمية الذي قد يعيق أو يوقف سلسلة الإنتاج لدى المؤسسة الأمرة.

12- العواقب المترتبة على وجود خلل.

إذا تم العثور على أخطاء في الخدمة أو خلل في المنتج فإن المؤسسة الأمرة والمناولة لديهم مسؤوليات والالتزامات على حد سواء، إما بحسب ما ذكر في العقد أو بحسب القانون التجاري عند عدم ذكر شيء ضمن العقد كما ينبغي على المؤسسة الأمرة أن تبلغ المناول فوراً عند وجود خلل هذا من جهتها، ومن جهة أخرى على المناول أن يقوم باستبدال هذه السلع مجاناً، أو إعطاء خصم بسبب هذا الخلل، أو إذا كان المناول غير قادر على تعويض الضرر فيمكن للمؤسسة الأمرة أن تنسحب من ذلك الاتفاق، ويتم إرجاع المبالغ إلى المؤسسة الأمرة، لذلك ينبغي تحديد عواقب وجود خلل بتعليمات واضحة ضمن العقد وذلك من خلال وضع البدائل القانونية لتحقيق أهداف العقد الأساسية كما يلي:

- 1- لدى المؤسسة الأمانة الحق في أن يتم تعويضاً نقداً؛
- 2- الحصول على تعويض عن المواد ذات الضرر بما يعرف بالإحلال؛
- 3- إنهاء العقد.

وعلى هذا الأساس فإن التعويض يفرض على المؤسسة الأمانة إرسال إشعار كدليل إلى المناول بأن السلع أو الخدمات المشتراة تم التأخير بتسليمها أو غير متوافقة مع العقد، أو هناك عيوب فيها.... وإلى ما ذلك؛

ويجب التعويض فوراً، ولو من خلال إقامة دعوى قضائية إذا لزم الأمر أو بإنهاء العقد، كما أن الهدف الرئيسي من التعويض هو التقليل من الأضرار والاستعداد لمطالبات التعويض التي قد تكون حتى من عملاء المؤسسة الأمانة (بصفة غير مباشرة) كما أن التعويض يكون بحسب الطريقة المنصوص عليها في العقد إن وجدت.

13-نقل الملكية.

يجب أن يتم نقل الملكية والمخاطر في وقت واحد، على الرغم من أن ذلك لا يتم دائماً فنقل المخاطر يتم وفقاً لشروط التسليم، ويتم تحديد الملكية وفقاً للأطراف أو بحسب القانون المعمول به، ويتم نقل الملكية عند الوفاء بجميع الإلتزامات من كلا الطرفين كأن يتم الدفع وتسليم البضائع كاملة.

14-التأمين.

ينبغي أن يتم الاتفاق ضمن العقد عن المسؤول عن إجراءات التأمين، كالتأمين عن النقل، أو تأمين في سلامة المنتجات والعمال.... الخ، وينبغي أن يكون لدى الطرفين نسخة متطابقة عن وثائق التأمين.

يتم تحديد الحاجة للتأمين على النقل أو السلامة حسب شروط التسليم، ويكون ذلك على عاتق المسؤول عن نقل البضائع أما في حالة التأمين في مناوله خدمات قطاع المحروقات فإن تأمين العمال يكون على عاتق المؤسسة المناولة، إلا إذا اقتضى العقد غير ذلك (ويعتبر أحد الإشكاليات الحديثة في مستويات المناولة وفي تحديد تبعية المورد البشري).

كما أن تأمين طرف ثالث ضمن العقد يعتبر جزءاً مهماً في إدارة المخاطر بين المناول والمؤسسة الأمانة، وعادة ما يكون من حق المؤسسة الأمانة أن تطالب المناول بتأمين طرف ثالث لتغطية ملائمة المالية في حالة وجود أي أضرار كالتأخير في التسليم أو عيوب في المنتج، كما ينبغي التفاوض بشأن التأمين بين المناول وشركة التأمين، حيث يغطي هذا الأخير أو الطرف الثالث الأضرار المالية والأضرار المتعلقة بالملتملكات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة الأمانة بسبب المناول وتحاول شركات التأمين الحد من مسؤولياتها اتجاه ذلك قدر الإمكان كما تحاول تقديم تعويضات عن الخسائر المادية (الإصابات الجسدية أو الخسائر المتعلقة بالملتملكات فقط).

15- المسؤولية الاجتماعية.

بالنسبة لقطاع المحروقات تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم وأبرز القضايا الاجتماعية خاصة إذا كان هناك صعوبات من أطراف عديدة خارجية (الدولة، الجمعيات، اتحاديات العمال.... الخ)، لذلك تقوم بعض المؤسسات الآمرة بإلزام المناول بإتباع التعليمات المتعلقة بظروف العمل من منظمة العمل الدولية، كاحترام الحجم الساعي، وحتى العطل السنوية... المنح المتعلقة بمخاطر العمل في قطاع نشاط.... الخ.

16- سرية المعاملات وحدود المعاملات.

من المهم جدا بالنسبة للمؤسسات الآمرة إعلام جميع مناوليها أن جميع المستلزمات ومخططات الإنتاج التي تم إرسالها من قبل المؤسسة الآمرة إلى المناول لتكون قادرة على إنتاج منتجات وخدمات لصالح المؤسسة الآمرة يجب أن تبقى ضمن مسؤوليتها على الرغم من أنها تقع عمليا ضمن أماكن المناولين، ويجب إيضاح ان هذه المواد هي سرية وأيضا لمن يمكن إظهارها وما الذي قد يحدث عند خرق ذلك.... الخ، وعادة لا يكون هذا الجزء مهما في عقود المناولة في قطاع نشاط المحروقات، وإذا وجد فهو يختلف من مناول إلى آخر حسب قربه من قلب نشاط المهنة.

17- حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

تنص المبادئ الرئيسية لقانون حماية الملكية الفكرية على الدفاع عن حقوق المعاملات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق النشر في التصاميم وما إلى ذلك ومن وكيف ومن يحق له استخدام الحقوق، ويمكن وضع شروط للتعويض عن الأضرار التي تحصل بسبب إنتهاكات الملكية بالرغم من وجود صعوبة في تحديد قيمة الأضرار بدقة في بعض الأحيان، وهذا يفسر الاختلافات الكبيرة في تقييم هذه التعويضات من بلد إلى آخر، ومن المهم أيضا النظر إلى المكان الذي تم فيه إدراج حقوق الملكية، أي إذا كان دوليا أم ضمن حدود بلدان معينة فقط، ويجب أن يتم تحديد صلاحية استخدام هذه الحقوق ضمن العقود بالإضافة إلى الإشارة لفترة صلاحيتها مع التطرق أيضا إلى إمكانية أو عدم إمكانية نقل ذلك إلى طرف ثالث أي متعاقد ثانوي أم لا.

18- تحديد طريقة التواصل.

من الضروري أيضا توضيح الأمور المتعلقة بالإشعارات والإخطارات كإنهاء أو تجديد العقد أو إجراء التعديلات على مكان أو طريقة التسليم والوسيلة أو الوسائل التي سيتم التواصل بها، كالبريد الإلكتروني (الايمل) أو البريد المضمون أو العادي أو الفاكس والهاتف أو التلكس، ويجب أيضا الاتفاق على طريقة توثيق هذه الإخطارات والإشعارات وتأثيرها على العقد.

19- تحديد واختيار القانون المطبق.

إحدى الجوانب المعقدة ضمن التعاقدات في المناولة الدولية، هو عملية اختيار القانون المتبع، وهذا أمر مهم في حالة وجود نزاعات أو خلافات، ويجب أن تكون الأطراف على دراية كاملة بهذا القانون والشعرات المحتملة فيه لتجنب الحوادث الغير متوقعة، كما يعتبر التحكيم من الطرق النموذجية لحل النزاعات في المعاملات التجارية الدولية، حيث يتم إدخال واللجوء إلى طرف ثالث لتسوية النزاع، حيث يعتبر أفضل من اللجوء إلى الطرق القضائية بسبب سرعة وقلة تكاليف المطروحة مقارنة بالطريقة القضائية.

20- تحديد مدة صلاحية العقد وإنهائه.

يجب ذكر والتطرق إلى تحديد مدة العقد ضمن الاتفاق، وهي الفترة التي يتم فيها العقد والتي يكون فيها حيز التنفيذ، ويجب أن يتم تحديد الحالات التي يتم فيها إنهاء العقد إذا كان ممكناً، كحدوث تأخير كبير أو عيوب لا يمكن مراجعتها أو تعويضها.

21- التعديلات المحتملة للعقد:

هناك بعض البنود التي يمكن إضافتها في العقد من أجل استمرارية العقد، وفي نفس الوقت هناك ما يعرف بالبطان الجزئي لعقود المناولة، فهذا يعني أنه في حالة ما اذا تم الإعلان عن بطان جزء أو خدمة مناولة مذكورة في العقد فذلك لا يعني أن العقد بكامله باطل، فعلى سبيل المثال أحد المناولين يقدم خدمات متعددة للمؤسسة الآمرة (حراسة والأمن، الإطعام، الإيواء ونقل العمال)، فإذا كان هناك مشكل أو بطان في خدمة نقل العمال كون المؤسسة الآمرة لم تعد بحاجة إلى هذه الخدمة أو كونها ترى أن وسائل نقل العمال غير حديثة وغير لائقة، فذلك لا يعني سقوط باقي خدمات المناولة الأخرى الحراسة والأمن، الإطعام، الإيواء لذلك يجب عند توقيع العقد، أن يعلن الطرفان إلتزامهما بالعقد وبجميع المفاوضات والمراسلات المتعلقة به.

22- إحالة العقد.

في العلاقات التعاقدية الطويلة الأمد يجب الاتفاق بشأن احالة العقد، على سبيل المثال إذا توقف المناول على أداء خدمة معينة أو عن إنتاج منتج معين يمكنه نقله إلى مناوول من الدرجة الثانية (متعاقد ثانوي) أو من الدرجة الثالثة (متعاقد فرعي) ولذلك من المهم إعطاء المؤسسة الآمرة موافقتها على ذلك، مع المحافظة على شروط العقد نفسها أو ذاتها بدون تغيير، ويفضل أن تكون هذه الموافقة كتابية كي يتم إثباتها عند الحاجة.

23- التوقيع والتاريخ.

يتم المصادقة على عقد المناولة بين الأطراف المتعاقدة عبر وضع التاريخ والتوقيع ضمن المكان المخصص، ويتم التأكد من المرفقات المتعلقة بالعقد من كلا الطرفين، ويمكن إستدعاء بعض الشهود أو محامين كشهود العقد إذا كان ذلك ممكنا أو توثيق العقد لدى موثق عمومي كما يتيح القانون الجزائري ذلك من أجل ضمان عدم الحشو أو الشطب أو الكشط أو المحو أو طرق التدليس الأخرى والمعروفة في عقود المناولة والعقود الأخرى.

المبحث الثالث: تطور المناولة إلى شراكة.

لم يعد نشاط البحث والتطوير والاهتمام بالابتكار والإبداع حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط بل أصبح هناك توجه لدى المؤسسات الصغيرة نحو الابتكار خاصة بعدما أثبتت نجاعتها في فترات الركود والأزمات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ولا يمكننا القول بأن المؤسسات الصغيرة لن تستمر في القيام بدورها لأن المؤسسات الكبيرة تقف أمامها حيث يرى (P.Druker) أن المؤسسات الابتكارية في 25 سنة الماضية بدأت كلها صغيرة، وقامت بأعمال أنجح بكثير من الشركات العملاقة.¹

فالمؤسسة المناولة أو الصغيرة عادة ما تنشأ على أساس إدخال عملية أو طريقة أو سلعة أو خدمة جديدة للمؤسسة الكبيرة، فينشأ بينهما ارتباط إقتصادي ناجم عن الابتكار الذي قامت عليه هذه العلاقة والذي سرعانما ما ينمو ويتطور ليتحول ويصل إلى شراكة.

المطلب الأول: الشراكة.

قبل التطرق لمفهوم الشراكة يجب أن نوضح بأن هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الشراكة على أنه التحالف، مما جعل العديد يخلط ما بين مفهومي العلاقة لذلك سنحاول تقديم أهم التعاريف التي قدمت مفهوم الشراكة كعلاقة مستقلة عن التحالف:

1- حسب المعجم العرب والجامع: الشراكة هي علاقة بين مؤسستين أساسها العمل سويا عن قرب من أجل أهداف مشتركة أو منافع متبادلة؛

2- حسب (1995) K.Gherzouli²: عرفها على أنها عملية تتم على المدى الطويل والمتوسط بين مؤسستين غير متنافستين يتحملان المخاطر بغية تحقيق هدف مشترك؛

¹عبد الرزاق خليل ونور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى م.ص.م، الملتقى الثاني حول تأهيل م.ص.م في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، ص 610.
²K.Gherzouli : « Partenariat interentreprises Nord-Sud : Thèse de doctorat Univ – Dijon .1995.P56.

3- حسب (D.LAMBERT and AL (1996)¹: قدم الشراكة على أنها " علاقة مبنية على مجموعة من المقاييس أهمها الثقة المتبادلة، تقاسم الخسائر والأرباح، الانفتاح المتبادل، والتي تهدف كلها إلى الحصول على ميزة تنافسية مشتركة جديدة ناتجة عن تضافر الجهود والعمل المشترك بينهما وذلك أفضل مما قد يحققه الطرفان بشكل مستقل.

- حسب (R. Duffy (2008)²: هي علاقة مستمرة بين مؤسستين تحتوي على التزام طويل الأجل ينتج عنها تبادل المعلومات وتقاسم المخاطر والأرباح.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الشراكة تتكون من:

- ✓ علاقة بين مؤسستين أو أكثر؛
- ✓ علاقة طويلة المدى؛
- ✓ علاقة أساسها الثقة والالتزام وتقاسم الأرباح والخسائر الناجمة عن هذه العلاقة.

أولا: أشكال الشراكة.

ما يميز الشراكة عن التحالف هي أنها تجمع ما بين مؤسسات غير متنافسة تنشط في قطاعات مختلفة ويمكن أن تشمل إجمالي الأنشطة أو جزء منها وتتخذ عدة أشكال تصنف ضمن الفئات التالية:³

1- الشراكة بين مؤسسات مختلفة: تتمثل في التعاون بين مؤسسات لا تمارس نفس النشاط ولا تنشط في نفس السوق، وتتخذ فيما بينها وضعيات العميل أو المورد أو المنافس؛

2- الشراكة التي تجمع المؤسسة مع مؤسسات أمامية وخلفية: يتعلق الأمر بالعقود التي توكل فيها إلى مؤسسات تتخذ بالنسبة لها موقع العميل أو المورد بممارسة جزء (أو أجزاء) من أنشطتها، ومن بين هذه العقود: المناولة، الوكالات المعتمدة الرخص بأنواعها... الخ.

¹D. LAMBERT and AL: "Developing and Implementing Supply chain Partnership" International Journal of Loges ties Mangement.N2.1996.P36.

²R.S.DUFFY : « To word a better Understanding of Partnership attributes » : Industrial Marketing Mangement.2008.P03.

³- إلياس بن ساسي: المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، دراسة حالة قطاع الخروقات بالجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص66-67.

3- الشراكة التي تتم بين مؤسسات في نفس السوق: تتم بين مؤسسات ذات أنشطة مختلفة لكنها توجه منتجاتها إلى نفس السوق وتهدف هذه المؤسسات من خلال هذا النوع من الشراكة إلى إحداث أثر التآزر التجاري بين أنشطتها.

ثانيا: مستويات الشراكة.

يمكن تصنيف مستويات الشراكة إلى ثلاث مستويات:

1- الشراكة التشغيلية (العملية): ينطلق هذا النوع من الشراكة كون الطرفين يمتلكان أهداف مشتركة ومصالح معينة، ويكون الهدف منها هو خفض التكاليف وتوجيه الموارد لمهمتها الأساسية، وعادة بعد إنشاء هذا النوع من الشراكات لا يكون هناك حاجة للموارد أو أعمال خاصة ويمكن إعتبار علاقة المناولة بمختلف مستوياتها (مناولة بسيطة من الدرجة الأولى-مناولة معقدة من الدرجة الثانية والثالثة) شكلا نموذجيا لهذه الشراكة حيث يكون التعاون جيدا بين الأطراف على المدى القصير؛

2- الشراكة التكنيكية (الرئيسية): يكون هذا النوع بطبيعته أكثر انفتاحا من سابقه حيث يمكن الزيادة أو التغيير في بعض البنود مع مرور الوقت، بالمقابل لا يمكن معرفة النتائج بسهولة في هذا النوع كما في الشراكة التشغيلية، ويكون أحد الأهداف الرئيسية لهذا النوع من الشراكة هو التعلم وتبادل الخبرات، وليس المنفعة الاقتصادية فقط، كما يكون الهدف أيضا جمع مختلف العمليات بين الطرفين والقضاء على الازدواجية ودمج الثقافة التشغيلية، ويتطلب هذا النوع من الشراكات الكثير من الثقة كونها تعتمد على رأس المال الفكري بدرجة أساسية؛

3- الشراكة الإستراتيجية: يكون الترابط بين الشركاء في هذا النوع عميقا حيث أن هذا النوع من الشراكة يقتضي الكشف المتبادل لرأس المال المعرفي، ويكون متاحا للإستخدام المتبادل بين الطرفين، وجاء هذا النوع من الشراكة لجمعها أكثر تنوعا وعمقا، كما أن الثقة تكون مطلوبة بدرجة عالية جدا وهو ما يميز الشراكة الإستراتيجية عن غيرها كما أن فرص إنتاج قيمة مضافة تكون اعلى بكثير مما عليه في الشراكة التشغيلية أو التكتيكية، كما يتطلب هذا النوع من الشراكة درجة عالية من الشفافية والثقة والانفتاح المتبادل بين الطرفين دون إهمال رأس المال الفكري.

جدول رقم (2.3): يوضح الاختلاف بين المستويات الثلاث مع الشراكة.

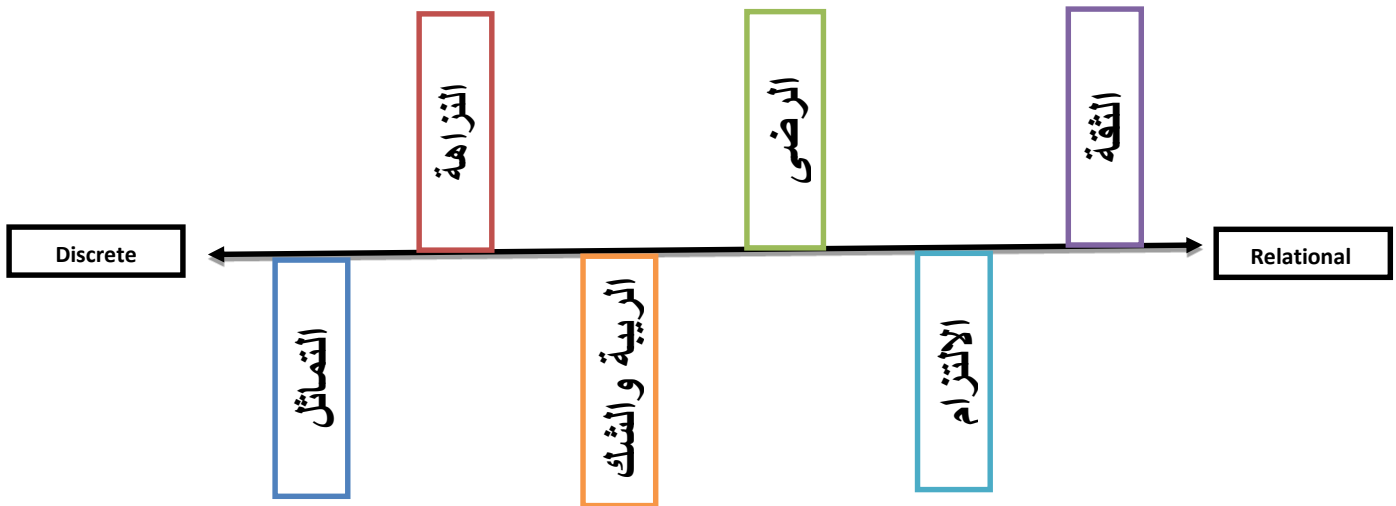
الشراكة الاستراتيجية	الشراكة الرئيسية	الشراكة العملية	الهدف
الحصول على مزايا الاستراتيجية الجيدة - الابتكارات في المنتجات أو الأعمال التجارية	الجمع بين العمليات، تعلم إجراءات أكثر كفاءة	خفض التكاليف، التركيز على الأعمال الخاصة الرئيسية	
يتطلب الإفصاح عن الدراية والمعرفة الأساسية أو عن رأس المال الغير مادي وتسليمها	يظهر باعتباره إجراءات أو ثقافة أو دراية محددة	منتج أو خدمة محددة	الأساس المعرفي
فرصة لرفع الأعمال إلى مستوى جديد تماماً	تعزيز العمليات والحصول على تعليم جديد	اقتصادية	القيمة المضافة
الفهم المشترك: الاتصال والابتكار والثقة	الحوار والتعاون	عقد	أساس الثقة

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مصادر متنوعة.

ثالثاً: عناصر الشراكة.

عرض Briton العناصر الستة الأكثر أهمية لتأثير على العلاقة أو بمعنى آخر اللبنة التي تؤثر على بناء العلاقة ونوعيتها.

شكل رقم (10.3): يوضح مختلف عناصر الشراكة.



Source: D .Rappers and Rogers: Managing Customer Relationships Strategic Framework .2014.p47.

بالإضافة إلى الثقة والالتزام والرضى نجد مبدأ الريبة والشك أدرج Briton الإنصاف (النزاهة) والتناظر(التمائل) كعوامل أساسية للتأثير على عملية تشكيل العلاقة¹، ويعد الالتزام والثقة المتغيران الوسيطان الأساسيان من أجل العلاقات الناجحة، ففي العلاقة التجارية بين المؤسسات تحاول المؤسسة الأمرة الحد من المخاطر المحتملة عبر اختيار مناولين وشركاء ذو ثقة وسمعة وأصحاب صفات جيدة لتأسيس علاقتها التجارية، وتعتبر الثقة من أهم الصفات التي يفضلها الشركاء المحتملين لأنها تعتبر عاملا مهما في الالتزام طويل الأجل.

كما تعتبر الثقة والالتزام من المفاهيم الأساسية لجودة العلاقة إلى جانب الرضا والارتياح حيث يساهم الرضى بقوة في سير العلاقات، كما أن المؤسسات الأمرة الغير راضية تميل إلى حل العلاقات كما أن النظرة التي تتحصل عليها المؤسسات الأمرة من تعاملاتها السابقة مع المؤسسة المناولة تساهم كثيرا في قوة العلاقة التجارية.²

كما تميل علاقة الشراكة إلى أن تكون ذات طبيعة اعتماد وثقة متبادلة بسبب الإلتزامات المالية والمعتمدة أساسا على المورد بدرجة أولى، كما أن مبدأ الريبة والشك يخلق الاعتماد والثقة لأن العلاقات القائمة على الاعتماد التبادلي تحتاج إلى ثقة لكي يكون تركيز العمل منصبا على المدى الطويل.³

في حين أن الثقة والالتزام والرضى تعتبر من المقاييس الأساسية لنوعية العلاقة، كما أظهرت الأبحاث والدراسات أن النزاهة والعدالة تساهم في جودة العلاقة بين الأطراف وبشكل عام نجد أن العدالة تركز على نتائج العلاقة، في حين أن إجراءات النزاهة تركز على السلوكيات وتساهم بشكل أكبر في تطوير الثقة والالتزام للعلاقات على المدى الطويل.

بينما يعكس عنصر التماثل شكل المساواة في العلاقة بين الأطراف، وبذلك يعكس المستويات المختلفة للإستقرار في العلاقة من جهة ومن جهة أخرى أن عنصر تحسين التواصل يساهم في تشكيل الشراكة الناجحة بين الأطراف.

رابعاً: قواعد نجاح الشراكة:

تعتبر القيم المشتركة وقوة الإرادة ومعرفة قواعد اللعبة هي العوامل الأساسية والحاسمة لنجاح أي شراكة، والإحاطة بهذه العوامل وإدراكها وفهمها بشكل جيد هو مفتاح الشراكة الناجحة.

فحسب أحد الدراسات التي قامت بإجراء أكثر من ثمانون (80) مقابلة مع مدير ومسير، أشارت نتائج المقابلات إلى أن معرفة القواعد الأساسية عند بداية الشراكة ليس كافياً، ولكن يجب مراقبة هذه العوامل وزيادة

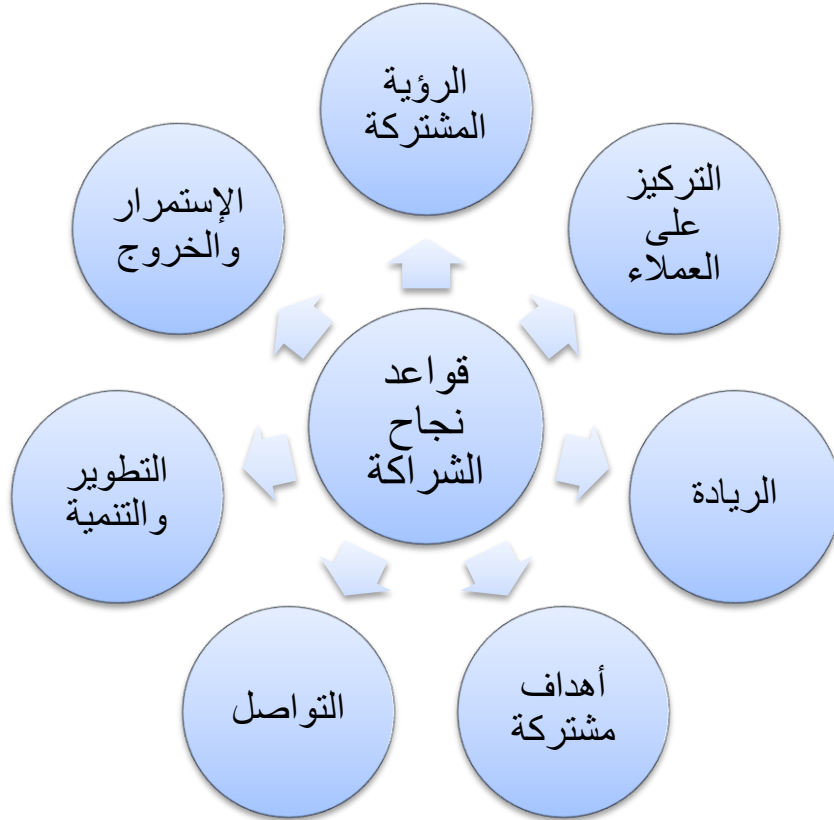
¹D. Reppres and Rogers : Managing Customer Relationships Strategic Frameworks .2014.p46-49.

²W.Ulaga and Eggert :Relationship Value and Relationship quality European Journal of Marksting.2004.p46.

³D.Reppres and Regres: OP cit. p 50.

المعرفة حولها بشكل مستمر، وقد أشار المدراء إلى أهمية دراسة هياكل الشراكة الأخرى، ولشريك حق من أجل معرفتها جيدا وكشف جوانبها، وفيما يلي القواعد السبعة الرئيسية لنجاح الشراكة حسب هذه العينة من المدراء.¹

شكل رقم (11.3): يوضح مختلف قواعد الشراكة.



Source : OPcit.43

1- وجود رؤية مشتركة للمستقبل من خلال الإحترام المتبادل الثقة الإلتزام الحقيقي والشفافية؛

2- التركيز على العملاء: يتطلب التركيز الجيد على العملاء أي أن يتم إعطاء قيم حقيقية مضافة ومفيدة للعملاء ولعملاء العملاء أيضا مع ضمان الربح والكسب لجميع الأطراف؛

3- يجب أن تكون الريادة في مجال الشراكة ذات صلة بالإستراتيجية أي بإنشاء المزيد من الأرباح والنمو وتوفير فرص التنمية للموظفين وأن تكون قابلة للتنفيذ ومبنية على حقائق العمل.

¹Sami Niskala: the Long and winding rood of partnership torino.2012.p42-43.

4- يجب ضمان محتوى ملموس لشراكة من خلال-اهداف مشتركة-مؤشرات واضحة لطريقة العمل ومراقبة لضمان الكسب والريح وفق الإمكانيات؛

5-التواصل ومختلف الإجراءات: تتطلب الشراكة الناجحة تحديد الأشخاص المسؤولين عن التواصل وتوزيع العمل وتحديد قواعد العمل وذلك بشكل مسبق؛

6-التطوير والتنمية: من أجل تطوير الشراكة يجب القيام والاتفاق على الأمور المتعلقة بالتنمية بشكل مستمر وعلى المدى الطويل وليس لفترة محددة؛

7-الإستمرارية والخروج: في كثير من الأحيان تتغير الظروف وبالتالي تتطلب الشراكة المراجعة وأن يتم دراستها بشكل مستمر، كما يجب أن تكون قواعد العمل سارية المفعول وصالحة دائما، كما يجب طرح هذا السؤال دائما: هل تستحق الشراكة عناء مواصلتها إذ لم يسير التعاون في الإتجاه المطلوب، دون أن تنسى أنه يجب أن تحتوي قواعد العمل على قواعد عملية الانفصال وإنهاء الشراكة.

المطلب الثاني: الابتكار كمحفز لتطور المناولة.

إهتم العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة بمفهوم الابتكار، حيث أصبح إستخدام كلمة الابتكار شائعا من قبل كافة المختصين والباحثين مع العلم أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الابتكار، ولتحديد هذا المفهوم لابد من التفريق ما بين الابتكار وبعض المفاهيم والمصطلحات المشابهة مع توضيح مختلف مصادره وأنواعه ومراحله.

أولا: مفهوم الابتكار.

فقد ظهر مصطلح الابتكار في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي (J.Shumpeter) والذي عرف الابتكار كما يلي: "الابتكار هو إنتاج سلعة جديدة بإعتماد طريقة عمل جديدة أو إدخال نظام إنتاج جديد أو فتح واكتشاف أسواق جديدة أو الحصول على مصدر جديد للمدخلات " من خلال هذا التعريف أشار J.Shumpeter إلى خمسة أنواع من الابتكار وهي:

- 1- تقديم منتج جديد؛
- 2- تقديم طريقة إنتاج جديدة؛
- 3- دخول سوق جديدة؛
- 4- إدخال نظام وعمليات إنتاج جديدة؛
- 5- إيجاد مصدر جديد للمواد الأولية أو المدخلات.

أما حسب "P.Druker" فإن الابتكار هو "نتاج الموارد والرضى الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" يوضح هذا التعريف أن الابتكار هو تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات كلية جديدة أو طرق إنتاج كما تطرق "P.Druker" إلى أن هناك سبعة (07) مصادر ومنابع رئيسية للابتكار:¹

- 1- المصدر الفجائي: وهو غير المتوقع أي عن طريق الصدفة؛
- 1- المصدر التعارضى: وهو الناجم عن الخلاف للواقع أو ما كان يجب أن يكن عليه؛
- 2- على أساس الحاجة: يجسد الحاجة أم الاختراع؛
- 3- الصناعة والسوق: نتيجة تطور المنافسة في السوق أو تغيير في احتياجات وأذواق المستهلكين؛
- 4- العوامل السكانية: نتيجة العوامل المتحركة في التحولات السكانية (العمر-الجنس-الدخل-التعليم)؛
- 5- تبدل الإدراك والرؤية: تطور الرؤية والنظرة للمستقبل؛
- 6- المعرفة الجيدة: وتمثل مصدر ومنع الأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقول أن الابتكار هو مجموعة من الإجراءات التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى إيجاد وتطبيق بعض الأفكار تؤدي في النهاية إلى تقديم منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة مع استغلال جميع الموارد الأولية والغير مادية بشكل أفضل.

ثانيا: بعض الفروقات لبعض المصطلحات المتقاربة للإبتكار.

العديد من الدراسات تستخدم مصطلح الإبتكار (Innovation) أو الإبداع (Creativity) وبعض المصطلحات الأخرى لدلالة على معنى واحد، فالإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف أو مشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، أما الإبتكار فهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج، كما أن التمييز بين الإبداع والإبتكار كمراحل متعاقبة كان مقبولا في الماضي حيث كانت الفكرة الجديدة تفضل لعقود طويلة قبل أن تتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، حيث كان هناك تمييز بين المبتكر والمؤسسة المطبقة لهذا الإبتكار، لكن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن اليوم أصبحت المؤسسة التي تتوصل إلى أفكار جديدة هي التي تطبقها،² والجدول التالي يلخص لنا بعض المفاهيم الأخرى المتقاربة.

¹ زيد عسوي، سليم بطرس، إدارة الإبداع والابتكار، بيروت، الطبعة الأولى، ص76-77.

² نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص18.

جدول رقم (3.3): جدول شرح بعض المفاهيم المتقاربة للإبتكار.

المصطلح	التعريف أو المفهوم.
التجديد	هو مفهوم شامل يبدأ بظهور الفكرة المبدعة وينتهي بتجسيدها ميدانية بإنتاج شيء؛
الإكتشاف	هو عبارة عن إيجاد حل لمشكل قائم منذ فترة؛
الإختراع	كل ما هو جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي ويمكن أن يكون تطبيقيا في شكل حل أو معالجة مشكل معين؛
التطوير	هو شكل يهدف إلى تحسين وتسهيل حالة معينة للأفضل؛
التحسين	هو إدخال تعديلات على الخدمة أو المنتج ليصبح أكثر كفاءة وملائمة للإستخدام؛
البحث	هو عبارة عن مجموعة من العمليات العلمية المقبولة من أجل إثبات أو نفي بعض الفرضيات وتهدف للوصول إلى حل.

المصدر: من إعداد المترشح بالإعتماد على مصادر متعددة.

ثالثا: خصائص وأسباب الإبتكار لدى المؤسسات المناولة.

يتميز الإبتكار بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- ✓ الإبتكار هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء للمؤسسة الآمرة ويمكن أن يكون خدمة؛
- ✓ لا بد أن يمثل الإبتكار شيء جديد (سمعة، طريقة، سوق، تنظيم، خدمة)؛
- ✓ الإبتكار يشمل جميع الأطياف والمستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)؛
- ✓ يجب أن يكون الإبتكار شيء مقصودا وليس عرضيا كالإبداع.
- ✓ يجب أن يتسم ويكون الإبتكار يهدف إلى تحقيق فائدة للمؤسسة المناولة والآمرة معا

كما أنه يوجد العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة المناولة الصغيرة أكثر إبتكارا وإبداعا هي:²

- ✓ أن إدارة المؤسسة الصغيرة تكون من طرف مقاول يتميز عادة بروح المبادرة ومهارات المناولة في تفحص البيئة واكتشاف الفرص، فالمناولة ترتبط بمستغلي الفرص التجارية؛
- ✓ بساطة التنظيم والتوجيه نحو النشاط الأساسي يمكن من إبتكار سلعة أو خدمة جديدة؛

¹ أندرسون نيل ونيجل كينج، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسيني، السعودية، 2004، ص22.

² عبد الرزاق ونور الدين هناء، مرجع سبق ذكره، ص611.

- ✓ صغر حجم مؤسسات المناولة يمكنها من التغيير بالإضافة إلى أن الإستثمارات المحدودة تجعل عملية الابتكار والتجديد أقل مخاطرة؛
- ✓ قرب المؤسسة المناولة من المؤسسة الأمرة والسوق عموماً يجعلها أكثر إستجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في السوق.

المطلب الثالث: تحليل تطور علاقة المناولة إلى شراكة.

أولاً: تحليل علاقة المناولة بالابتكار.

تطرق (Willimson 1985-1999) في نظريته حول تكلفة الصفقات إلى أن المناولة ليس سوى مجرد وسيلة لتخفيض التكاليف، وهذا لا يعني عدم وجود مكان للإبتكار والإبداع في عمليات المناولة بل هو نتيجة وتحصيل حاصل لمبدأ تقسيم العمل، فيما يرى آخرون أن مختلف أشكال المناولة التقليدية (مناولة الحجم والاختصاص) هي التي تحدد درجة الثقة المتبادلة والإعتماد على الطرف الآخر من جهة ومستوى الشكوك في العلاقة¹ ومن جهة أخرى، إذا افترضنا أن المؤسسة الأمرة لجأت إلى مناولة الحجم أو ما يعرف بطاقة الإنتاج، فهنا لا يلجأ المناول إلى الإبتكار كونه غير ملزم بذلك، ومن جهة لأن بغية المؤسسات الأمرة من وراء إختيار هذا النوع هو تخفيض التكاليف، وهو ما يجعل علاقة المناولة بين الطرفين تستند إلى عقود تجارية بحتة، فيما لو افترضنا أن المؤسسة الأمرة لجأت إلى مناولة الإختصاص فإن المؤسسة المناولة تكون ملزمة بإختيار نهج الإبتكار كونه يحافظ لها على مكانتها لدى المؤسسة الأمرة وهنا يكون التحدي الأساسي الذي يواجهه المناول هو الوصول إلى شراكة مع المؤسسة الأمرة في أقرب فرصة ممكنة، وعلى هذا الأساس تكون نظرية تكلفة الصفقات ونوع المناولة مفيدة في تحليل العلاقة بين الطرفين والوصول إلى شراكة أما بالنسبة للمناولين من الدرجة الثانية (الفرعين أم الثانويين) عادة لا يكون هؤلاء مسؤولون على تصميم منتجات وخاصة هذه العملية عادة ما تكون محفوفة بالمخاطر بالنسبة للمناولين الفرعيين أو الثانويين، وبالتالي لا يكون لدى هذا النوع من المناولين أية حوافز للإبتكار أو الإبداع على الرغم من قدرتهم على تحسين عملياتهم بالمقابل نجد أن نهج المناولة القائم على المعرفة والموهبة قد أدى دوراً جيداً في خلق المعارف لأن المناولين الفرعيين أخذوا يستمدون علاقاتهم من المناولين الأساسيين للوصول إلى المعارف الكاملة لتطوير مهاراتهم.

كما أن نوع الإتفاق التعاقدى في عقود مناولة الإختصاص عادة ما يكون الحافز الأساسي هو ضمان الابتكار ووجود إبداع من وراء التعاقد، فمدة العقد الطويلة والمتوسطة وطبيعته تجعل منه ضماناً مقارنة بالعقود المفتوحة أو المتكررة لذلك تلجأ المؤسسة الأمرة في غالب الأحيان لتشجيع الابتكار لدى مختلف مستويات المناولة لجني المزيد من الأرباح من خلال هذا النوع من العقود، وفي نفس الوقت يضمن فيه المناول تجديد العقد لمدة أطول.²

¹Rachel. Borquet : Product and process. Innovations in Subcontracting. Empirical Evidence from the French "sillonalpin".2014. p6.

²OP.Cit .P08.

وقد وجدت دراسة في قطاع الطيران أن هناك نتائج هزيلة في الابتكار في إطار المناولة، حيث وجدت أن هناك مناولين فقط يشتركان في الابتكار من أصل عشرة بالرغم من أن هذا القطاع حساس جدا، ودرجة الابتكار فيه متسارعة جدا مقارنة بغيره من القطاعات الأخرى، وفي نفس السياق في دراسة أخرى شملت 18 مناولا لوحظ أن العلاقة القائمة على الالتزام تكون أكثر إستقرارا من غيرها القائمة على الأبحاث والتطوير التي آلت للزوال في أغلب الأحيان.

ثانيا: تحليل تطور علاقة المناولة بالإفراق إلى شراكة ما بين المؤسسة المناولة والآمرة.

هنا يختلف العديد الباحثين في إشكالية تطور علاقة الإفراق إلى شراكة دائمة على المدى البعيد والطويل، حيث إنقسم الباحثين إلى فريقين:

- فحسب كلا من¹ D.Dupont et T. chément (2002): أنه يمكن للمؤسسة التي تم إنشاؤها عن طريق الإفراق أن تقيم علاقات صناعية وتجارية مع الشركة الأم لأن عملية الإفراق تسمح بإنشاء شبكة من المؤسسات المناولة ذات علاقات متميزة مع المؤسسة الآمرة.

- فيما ذهب الباحث H.Daval (2000):² إلى أبعد من ذلك بكثير حيث تطرق إلى أن الإفراق يسمح بظهور شكل من أشكال الشراكة المرغوب فيها بقوة من طرف المؤسسات الآمرة كونه يدخل ضمن إستراتيجيات إخراج الأنشطة والإمتداد كما تطرق إلى أن هذه الشراكة تكون حقيقية وأكثر صلابة من غيرها، وذلك على المدى الطويل بين المؤسسة الكبرى و م.ص.م.

فحسب هذا الفريق من الباحثين فإن ترسيخ فكرة التعاون والشراكة بين أطراف العلاقة في إطار الإفراق هو شيء إجباري لا بد منه على المؤسسة الآمرة، كونها أنفقت إستثمارات مادية وبشرية لنجاح هذه العلاقة على الأقل لفترة أداها 3 أو 4 سنوات؛

فيما ذهب الفريق الثاني والمتكون من كلا Thomson et Michin (1994)³: أن علاقة التعاون عادة ما تكون نادرة لكون نشاط المؤسسة الآمرة الأم يكون بعيد عن نشاط المؤسسة المنشأة حديثا (المفرقة) ولا يمثل لها بعدا إستراتيجيا لذلك قد تم إخراج هذا النوع من النشاط في شكل إفراق، وحسب هذا الفريق فإن العلاقة لن تكون دائمة ومستمرة حتى وإن كانت في البداية كذلك لأن الإفراق يحتم عليها القيام بمرافقة المؤسسة لمدة معينة وبالتالي

¹T.Clement et D.Dupont : politique et pratique d'essaimage de grands groupes en France. Juin 2002.p 07.

²H.Daval : le processus entrepreneurial d'essaimage thèse doctorat en séances de gestion. Univ. Grenoble 2.2000 .p 44.

³Eric Michal. OPCit.P47.

فإن هذا النوع من العلاقات يبقى محدودا نسبيا وسينخفض مستواها تدريجيا، وحسب هذا الفريق فإنه ليس من أهداف الإفراق إقامة وتطوير علاقات شراكة وذلك لسببين أساسيين:

أولهما النتائج المتوقعة من مثل هذا النوع من الشراكة تكون محدودة جدا نظرا للخطر الذي يهدد المؤسسة المنشأة حديثا، وثانيها أن المؤسسة الكبرى سيكون عليها من السهل إنشاء علاقات شراكة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة قائمة يمكن لها تقديم خدمات ذات جودة عالية ومردود أكبر من نظيرتها الحديثة بالإفراق، وكل ذلك بأقل أخطار، وهذا لا يستثني حسبهم أن الإفراق يمكن أن يكون طريقة ذات فعالية في حالة إذا كانت مهارات اليد العاملة مؤهلة بشكل كبير وفريدة من نوعها وغير متوفرة في سوق العمل.

ثالثا: تحليل قدرة المؤسسات المناولة على الابتكار في المنتج والعمليات.

تشير أغلب الدراسات إلى أن الابتكار في المنتجات والعمليات مترابطة بشكل كبير ووثيق، وأنها موجودان في آن واحد فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة، يتم تعزيز الابتكار في العمليات التي تميل إلى أن تكون مستقلة في الابتكار المتعلق بالمنتج حيث يكون الدافع الأساسي هو خفض التكاليف وهو ما تسعى إليه مناولة الحجم بالمقابل تميل عمليات الابتكار إلى الارتباط ببعضها عندما يكون مستوى الابتكار المتعلق بالمنتجات عاليا ويتطلب خبرات تقنية وأجهزة متطورة.¹

وضمن دراسة أخرى للباحث Kprofit (1990) حول إذا كان نوعي الابتكار هو محرك للنوع الآخر أو إذا كان يكملان بعضهما البعض وجد أن الابتكار المتعلق بالمنتج له تأثير كبير على الابتكار المتعلق بالإجراءات دون وجود أي دليل على وجود تأثير معاكس.²

بالمقابل أثبت Martinez. Ros (2000) أن عمليتي الابتكار في المنتج والعمليات هما عمليتان متكاملتان.

على الرغم من هذه الدراسات التجريبية استخدمت منهجيات مختلفة إلا أنها تشير إلى أن الابتكار سواء المتعلق بالمنتج أو بالعمليات، يمكن أن لا يكونا أمران مستقلان، فاحتمال التفاعل والترابط بين هذان النوعان من الابتكار لا يمكن أن تكون منفعية بشكل مسبق، لأنه هناك العديد من العوامل لديها تأثير ومتحكمة في ذلك، وفي حالة إتفاقيات المناولة فإن نمط التفاعل بين هذين النوعين لا يزال غير واضح لحد الساعة.

وينبغي الإشارة إلى أن وجود الابتكار في المنتج وأسلوب الإنتاج يؤدي بشكل كبير في زيادة التنافسية للمؤسسة المناولة ومن ثم زيادة حظوظها في الحصول على عدد أكبر من عقود المناولة، وعلى هذا الأساس يعد الابتكار كأحد أهم العوامل التي تؤدي إلى اكتساب قدرات تنافسية، خاصة إذا كانت قدرة الابتكار عالية لدى الباحثين أو خبراء

¹Rachel .b.OPCit.p09.

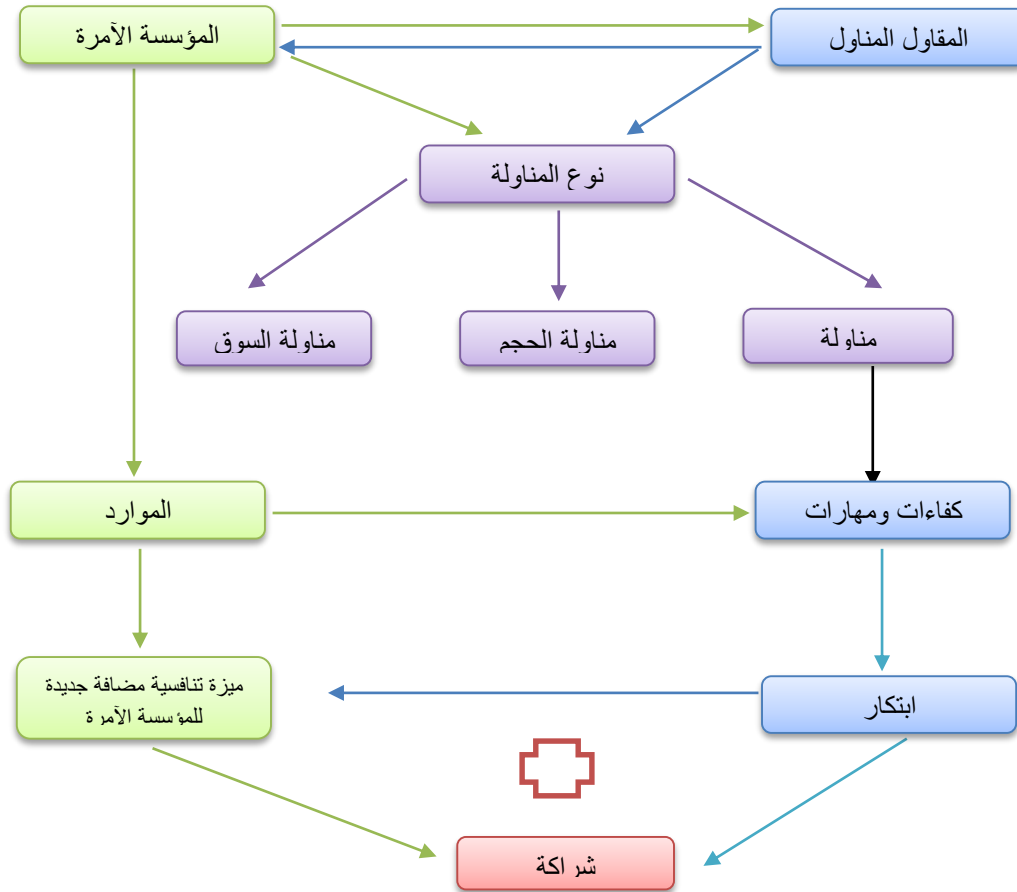
²OPCit .P10 .

في المؤسسة المناولة، وقد يتحقق ذلك خاصة في مجال مناولة أنشطة البرمجة التكنولوجية والإعلام الآلي، فقدرت المؤسسة المناولة على إبتكار نظام تواصل أو برنامج معين مثل (،) المنتشر بكثرة في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات في الجزائر والمصنع محليا من طرف مؤسسة مناولة أدى بهذه المؤسسة المناولة المبتكرة إلى زيادة حصتها السوقية والدخول إلى أسواق جديدة عالمية وهو ما انعكس إيجابا على زيادة أرباحها وتجديد عقودها، فكل ذلك يرجع بالأساس إلى قدرتها على الإبتكار وفي تطور معدل الإبتكار من سنة إلى أخرى.

وخلص القول نجد أن جل الدراسات وإن كانت قليلة ولا تتعلق بخلق المعارف الإبتكار من طرف المناولين تؤكد جملها على عدم وجود مثل هذا النوع من المناولة وقد خلصت إلى أن هذا النوع من المناولين ليسوا إلا صورة مثالية وغير موجودون في الحقيقة.

والشكل الموالي يوضح تصور النموذج المثالي لعلاقة المناولة المبنية على الإبتكار ولتتحول هذه العلاقة إلى شراكة:

شكل رقم (12.3): شكل نموذجي تصوري لتحويل المناولة إلى شراكة في ضوء الإبتكار.



المصدر: من إعداد وتصوير المترشح.

خلاصة الفصل:

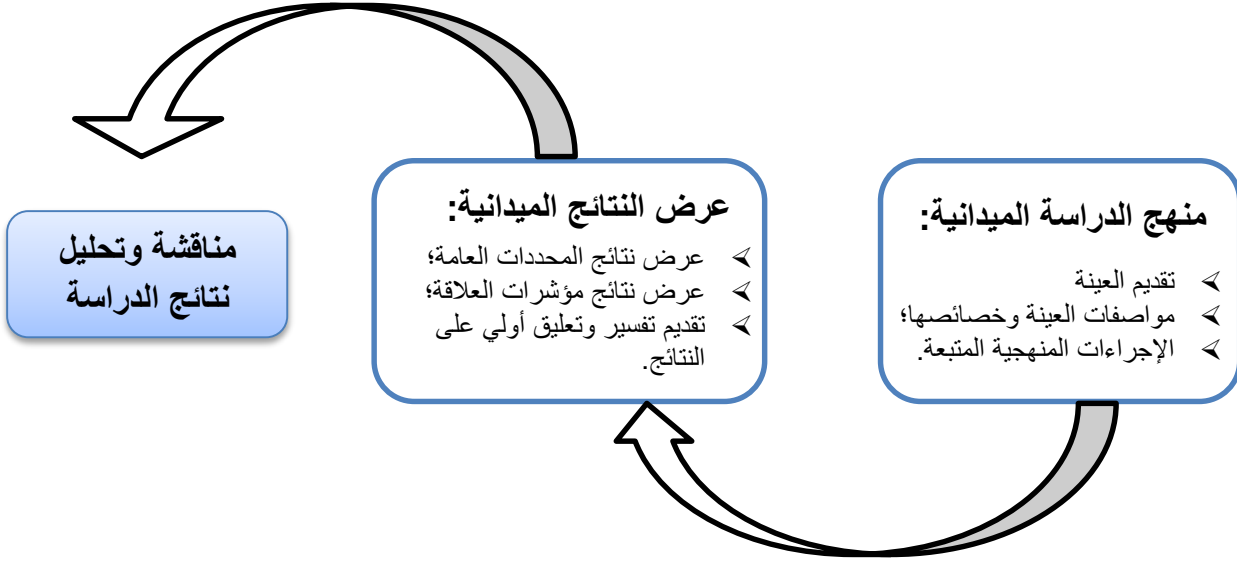
قدمنا في هذا الفصل مختلف الخطوات الأساسية لتحديد المناول المناسب الذي يلبي حاجيات ورغبات المؤسسات الأمرة المبنية على استراتيجيتها الأساسية وجاء العقد كضمان لسير الحسن لهذه العلاقة ولتجنب مختلف النزاعات والمشاكل التي قد يقع فيها الطرفان وليحدد لكل طرف التزاماته وواجباته اتجاه الطرف الآخر من جهة ومن جهة أخرى لضمان بناء علاقة قوية مبنية على الثقة بين الشركاء تؤدي الى استمرارية العلاقة وربما تجديدها في أفضل الظروف والوصول بها الى جسر الشراكة وهو ما يطمح له كل مناوول، لاكن يبقى هذا الطموح مجرد حلم بالنسبة له إن لم يكن مبني على الابتكار والتجديد حيث يعتبر الابتكار بمثابة حلقة الوصل من أجل تحول المناولة إلى شراكة.

الفصل الرابع:
دراسة حالة المناولة في قطاع
المحروقات

تمهيد

سنتناول هذا الفصل من خلال ثلاث خطوات رئيسية كما هي موضحة في الشكل أدناه:

شكل رقم (1.4): يوضح الخطوات الرئيسية لدراسة الميدانية.



المصدر: من إعداد وتصور المترشح.

إذا سنقوم في المبحث الأول من هذا الفصل بتقديم العينة محل الدراسة من خلال عرض اهم مواصفاتها وخصائصها والإجراءات المنهجية المتبعة، أما في المبحث الثاني سنقوم بعرض نتائج الدراسة التطبيقية المتوصل إليها من خلال عرض نتائج المحددات العامة للمناولة في قطاع المحروقات بالإضافة الى عرض مؤشرات وطرق تنظيم هذه العلاقة بين الأطراف، اما في المبحث الأخير سنقوم بتفسير ومناقشة النتائج الميدانية من خلال تحليل وتقييم مدى رضى المؤسسات الأمرة على خدمات المناولين مع تقديم تحليل إحصائي لمحددات الارتباط بين المتغيرات والذي من خلاله نصل إلى تقديم نموذج لتقدير وقياس تعداد المؤسسات ص م المناولة إنطلاقاً من المحددات العامة للمناولة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.

إن موضوعية النتائج وصحتها تتوقف على دقة الإجراءات وسلامة المنهج المتبع عند كل باحث وذلك أثناء معالجة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، كما سنتناول في هذا المحور الإجراءات المنهجية لدراستنا هذه من خلال الكشف عن منهج الدراسة المتبع، خطوات الدراسة الإستطلاعية المطبقة، بيان مجتمع الدراسة والعينة، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وخصائصها وصولاً للتحليل الإحصائي الوصفي.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

في هذا الإطار تم تبني أسلوب الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق تحديد مجتمع الدراسة وتصميم استبيان لهذا الغرض، ثم تحليل البيانات المجمعة التي تم إستعادتها من المبحوثين مع إجراء العديد من المقابلات الرسمية المباشرة مع العديد من المسؤولين، كل ذلك بالإعتماد على أساليب إحصائية مناسبة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

عموماً هدفت دراستنا الاستطلاعية الأولية والتي شملت على 17 مؤسسة أمرة في هذه الدراسة إلى:

- ✓ استكشاف والتعرف على ميدان ومجتمع الدراسة؛
- ✓ الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالدراسة من مصادرها الأولية؛
- ✓ جس النبض لعينة من المؤسسات بغية قياس مدى تفاعلهم وتجاوبهم مع إجراءات الدراسة؛
- ✓ القيام ببعض الإجراءات القانونية والإدارية الأمانة؛
- ✓ التعرف على الصعوبات قصد تفاديها أثناء الدراسة الأساسية.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة أساساً في جميع المؤسسات الأمرة التي تنشط داخل قطاع المحروقات وفي مختلف فروع الأنشطة لهذا القطاع سواء المؤسسات الوطنية أو الأجنبية خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2013-2014.

أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها عن طريق المعينة العشوائية، وذلك حسب توافق وتوفر الخصائص اللازمة في المؤسسات المدروسة، والتي أيضاً توافق على المشاركة في الدراسة، وفي هذا الإطار قد تم التنقل الى مناطق ومراكز النشاط ومختلف الهيئات الوصية بمرافقة المناولة وكذا معارض والصالونات الوطنية والدولية المتخصصة التي تجتمع فيها المؤسسات الأمرة لعرض حاجياتها ومتطلباتها مع المؤسسات المناولة المنفذة لعرض خدماتها ومنتجاتها على مدراء

أقسام المشتريات بالمؤسسات الآمرة، وقد بلغ عدد الإستثمارات الموزعة 224 إستمارة، في حين لم يتم تجميع إلا 106 إستمارة منها صالحة 87 إستمارة صالحة للإستعمال، فيما تم إقصاء 19 إستمارة لأسباب مختلفة أهمها إسترجاع 08 استثمارات بعد نهاية الفترة الزمنية لدراسة و 11 إستمارة بسبب عدم توفرها على البيانات اللازمة لدراسة.

وهذا وقد تم إستخدام ثلاث طرق لتوزيع الاستبيانات: طريقة الاستجواب المباشر أي وجها لوجه مع مسيري ومديري مصالح المشتريات، أو ترك الاستبيانات لفترة زمنية ثم يتم إستردادها لاحقا يدويا، أو عن طريق بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.

ثالثا: أداة الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة وفرضيات البحث وإعتمادا على مقاييس أحادية ومتعددة لمتغيرات الدراسة تم تصميم الإستبيان ليغطي كافة هذه المتغيرات، مع العلم وللأمانة العلمية فقد تم الإعتماد بالدرجة الأولى على نموذج إستبيان لدراسة قامت بها غرفة التجارة والصناعة لمقاطعة Bourgogne¹ بالتعاون مع العديد من الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين ومن أهمها " J'entreprendre en Bourgogne " وقد تم تصميم الإستبيان من طرف خبراء في مجال المناولة ولكن تم التعديل هذا النموذج بما يتوافق مع خصائص القطاع المدروس حيث شمل الإستبيان على خمس محاور أساسية: حيث ضم المحور الأول معلومات عامة وبيانات خاصة عن عينة المؤسسة الآمرة، أما المحور الثاني فشمل على معلومات تجارية عن حجم المناولة ونوع الأنشطة الخرجة والذي يضم سبعة (07) متغيرات تهدف أساسا الى عرض واقع المناولة داخل المؤسسات الآمرة، أما المحور الثالث فإرتبط بقياس الأعمال المناولة من منظور جغرافي وتاريخي من خلال معرفة المحيط الذي تنشط فيه، أما الرابع فتمحور حول تقييم علاقة المناولة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة وبشكل عام يهدف الى قياس مدى رضى المؤسسات الآمرة على خدمات المؤسسات المناولة، أما المحور الخامس والأخير فضم جملة من المتغيرات التي نحاول من خلالها معرفة أفاق المناولة على المدى المتوسط والقريب على حد سواء، وإذا ما كان هناك ملاحظات أو توجد تعقيبات إضافية حول علاقة المؤسسة الآمرة مع المناولين، وقد تم إستخدام بعض الأسئلة المفردة في بعض الأحيان والتي تدور حول هدف الدراسة على العموم.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة المستعملة.

في هذا الإطار تم تصميمنا لاستبيان بناء على ما تم مسحه من الدراسات السابقة التي أُنجزت حول موضوع المناولة وذلك من خلال إطلاعنا على العديد من نماذج الاستبيانات التي استعملت في تلك الدراسات، وبناء عليها تم تصميم هذا النموذج بما يتوافق مع خصائص قطاع النشاط المدروس، وبيئة الدراسة ولتحقيق ذلك تم توزيع

¹. يمكن تحميل نموذج الاستبيان مع نتائج التقرير المتوصل اليه من الموقع www.bourgogne.soustraitance.com

الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمة، وذلك بعد أن اطلع المحكمين على عنوان الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، فأبدى جميع المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وقراراته من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالخور المندرجة ضمنه، ومدى وضوح الفكرة وسلامة صياغتها واقتراح طرف لتحسينها.

وفي هذا الإطار تم الرجوع إلى خمس خبراء محكمين بهدف إبداء الرأي حول درجة وضوح العبارات في الاستبيان ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، ولقد تم الأخذ بكل الملاحظات وجميع الآراء الواردة من هؤلاء الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص، حيث تم حذف وتعديل بعض عبارات الاستبيان لزيادة درجة مصداقية الأداة.

1- قياس ثبات وصدق الاستبيان:

صدق الاستبيان يعني تمثيل للمجتمع المدروس بشكل جيد أي أن الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت من أجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبيان، فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع، وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي تحصلنا عليها من العينة الأولى.

ويتم اختبار صدق وثبات بعدة أدوات وأشهرها معامل ألفا-كرومباخ «Alpha-Grombach» والذي يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة وبحسب بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \delta^2 Y_i}{\delta^2 X} \right)$$

K: عدد الأسئلة.

$\delta^2 Y_i$: الانحراف المعياري لإجابات السؤال i.

$\delta^2 X$: الانحراف المعياري لكل الإجابات (جميع الأسئلة).

ويمكن إستخراج هذا المعامل مباشرة من خلال الرجوع إلى برنامج Spss، وعند تطبيقنا لهذا الاختبار كانت قيمة ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة 0,719 وهي تفوق 0,60 بالتالي يمكننا القول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية نسبيا.

وبأخذ جذر معامل الثبات نحصل على معامل الصدق الذي وجدنا أنه يساوي 84,79 وهي درجة جد مرضية وهي تدل على أن الاستبيان صادق أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة.

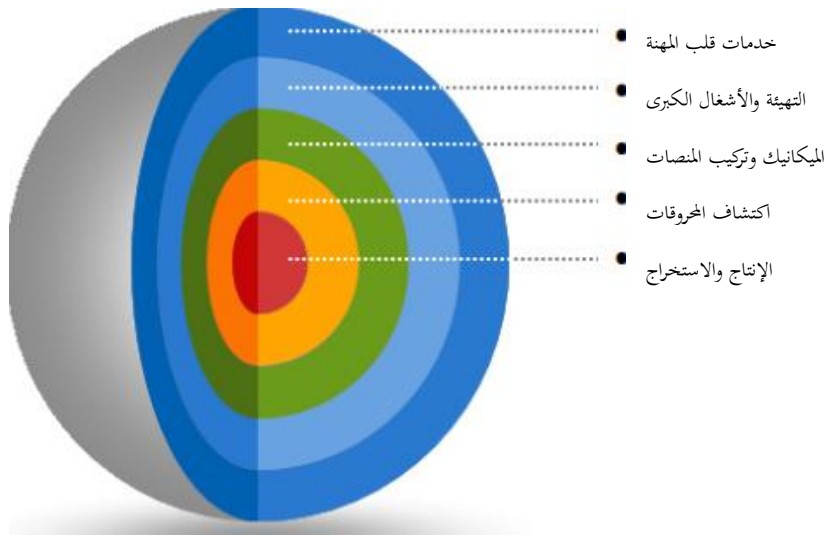
المطلب الثالث: مواصفات وخصائص عينة الدراسة.

بعد ما تم توزيع الاستبيانات وتشفيرها تم استخدام برنامج الخدمة الإحصائية الجاهزة Spss، وفيما يلي سنقوم باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، كالنسب المئوية والتكرارات النسبية بغية التعرف على توزيع خصائص العينة المدروسة وإستخلاص أهم النتائج منها:

أولاً: خصائص العينة من حيث طبيعة نشاط المؤسسات الآمرة داخل قطاع المحروقات.

مست العينة مختلف الأنشطة داخل قطاع المحروقات ولكن بشكل متفاوت كون قطاع المحروقات يضم العديد من فروع الأنشطة هذا القطاع من جهة، ومدى قرب المؤسسات الآمرة من قلب المهنة الأساسي (المنتج) من جهة أخرى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (2.4): يوضح توزيع المؤسسات الآمرة على فروع النشاط.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفرغ البيانات.

نلاحظ أن عينة الدراسة تمركزت حول فرع نشاط خدمات قلب المهنة والذي بدوره إستحوذ على ما نسبته 37,9% من مجموع عينة الدراسة ويحتوي فرع نشاط خدمات قلب المهنة على المؤسسات العاملة في:

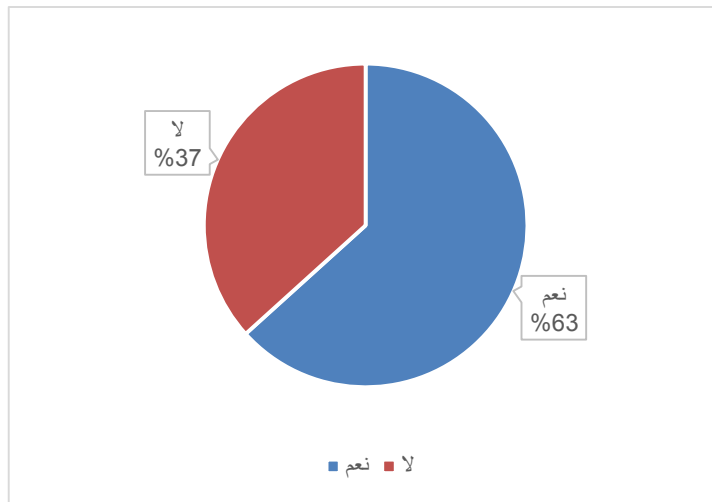
- ❖ أعمال تنشيط الآبار؛
- ❖ أعمال الاختبار والتسجيل؛
- ❖ اقتناء وصيانة برامج الدعم والمساعدة التقنية؛
- ❖ أعمال المنبع والسيطرة على ثوران في الآبار.

ثم نجد قطاع التهيئة والأشغال العمومية الكبرى الذي استحوذ على 29,9% من إجمالي العينة ويضم أيضا العديد من الأنشطة والأشغال الخاصة بالتهيئة البترولية ومن أبرز الشركات المتواجدة في هذا القطاع نجد المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP)، والمكلفة بالقيام بالأعمال البترولية التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ثم يليه فرع نشاط الصناعة الميكانيكية وتركيب المنصات بنسبة 13,8% من إجمالي العينة وبدرجة أقل نجد فرعي اكتشاف المحروقات وإنتاج واستخراج المحروقات بنسبة 12,6 و 5,7% على التوالي، ويبقى قطاع اكتشاف المحروقات حكرًا على الشركات الوطنية الكبرى مثل المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وبعض الشركات الأجنبية القائمة على أساس الشراكة معها، ويبقى ذلك على مستوى بعض الحقول ونفس السياسة والمنهج المطبقة في فرع نشاط إنتاج واستخراج النفط حيث يبقى حكرًا على بعض المؤسسات الوطنية مثل المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENAFOR) والمكلفة بجميع الأعمال الخاصة باستخراج النفط.

ثانيا: وصف العينة من حيث التجميع المؤسساتي.

تختلف عينة المؤسسات المستجوبة من إنطوائها تحت مؤسسات كبرى بعدة أشكال، ومن خلال طرح سؤال هل المؤسسة ضمن تجمع مؤسساتي أم لا والذي يشكل أحد العوامل المهمة في بحث المناولة في إطار إخراج الأنشطة، كان الجواب كالتالي:

شكل رقم (3.4): يوضح توزيع العينة من حيث التجمع المؤسساتي.



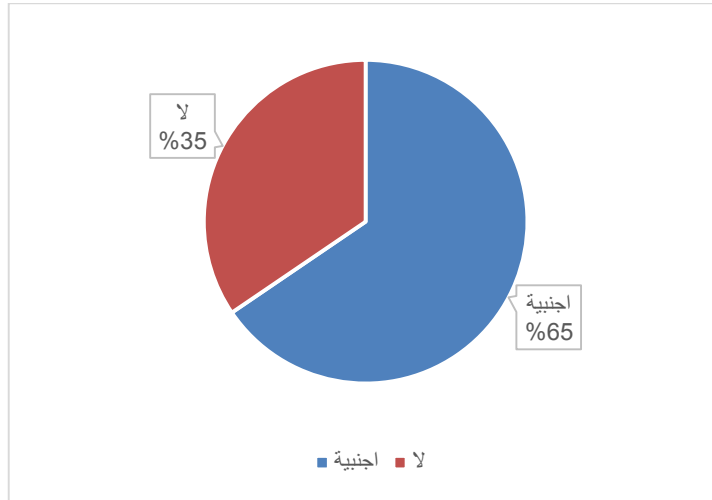
المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفرغ الاستبيان.

من خلال الشكل يتبين أن حوالي 63% وهو ما يعادل ثلثي المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات تنطوي تحت مؤسسة أخرى كبيرة أم، بينما وجدنا أن 36,8% من المؤسسات لا تنطوي تحت أي مؤسسة أخرى، مع العلم أن هذه المؤسسات قد تعمل تحت إطار المشاريع المشتركة (Joint-Venture).

ثالثا: وصف العينة من حيث الجنسية.

لم نكتفي في دراستنا بتحديد التجمع المؤسسي للعينة فقط، بل ذهبنا إلى أبعد من ذلك وقمنا بتحديد جنسية المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع، والذي يشكل عامل مهم وأساسيا كون المؤسسات الدولية أو الأجنبية تعتبر محركا ودافعا مهما في دفع إنشاء علاقات مناولة في قطاع المحروقات، وهنا وجدنا عينة الدراسة تتكون من:

شكل رقم (4.4): يوضح توزيع العينة من حيث الجنسية:



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان.

إن النتائج الموضحة في الشكل أعلاه توضح نسيج جنسية العينة المدروسة، والتي أبرزت لنا وبشكل واضح أن أغلبية المؤسسات الأمرة التي تشملها عينة الدراسة هي مؤسسات أجنبية متواجدة بالجزائر وغالبا ما تكون هذه الأخيرة:

- ❖ شركات متعددة الجنسيات؛
- ❖ شركات متواجدة في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- ❖ شركات أجنبية في سياق المشاريع المشتركة.

وتحتل الشركات الفرنسية المرتبة الأولى ثم تليها في المرتبة الثانية الشركات الأمريكية والبريطانية على حد سواء ثم تليها بدرجة أقل الشركات الإيطالية والصينية والألمانية والإسبانية على الترتيب.

وفي هذا الإطار أظهرت النتائج أن المناولة في قطاع المحروقات هي علاقة رابح ما بين الدول المتقدمة والدول النامية وهي نفس النتائج المتوصل إليها في بحث (Andrè et Jear- Louis) (2004) حيث أظهرت أن المناولة الدولية هي علاقة منفعية متبادلة لكلا الطرفين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.

نحاول من خلال هذا المبحث عرض وتقييم نتائج الدراسة التطبيقية المتوصل إليها؛ وكذلك تقديم تحليل وتفسير أولي لهذه النتائج.

المطلب الأول: عرض المحددات العامة للمناولة في قطاع المحروقات.

تعتبر المحددات التجارية للمناولة من أهم المحددات العامة لتوجه المؤسسات الآمرة نحو إخراج الأنشطة في إطار المناولة.

أولاً: توزيع اليد العاملة لدى المؤسسة المناولة.

لا يمكن نفي الدور الهام الذي تلعبه حجم يد العاملة في دفع المؤسسات الآمرة إلى إنشاء مناولة وخصوصاً أن هذه الأخيرة عادة ما تكون في مناطق معزولة كلياً عن التجمعات السكانية وهو ما يجعل المؤسسة الآمرة أمام خيار حتمي لا بد منه في قطاع المحروقات.

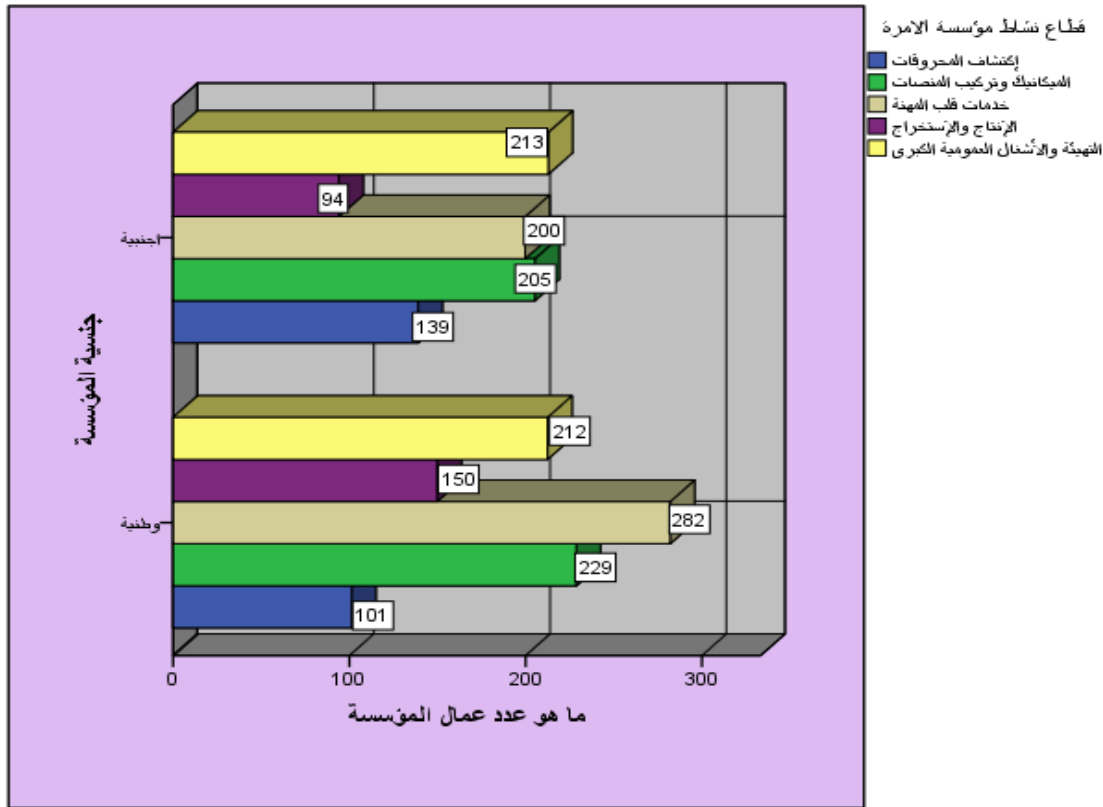
جدول رقم (1.4): يوضح متوسط اليد العاملة في المؤسسات الآمرة:

Statistiques		
عدد عمال المؤسسة		
N	Valide	86
	Manquante	1
Moyenne		194,38
Ecart-type		121,770
Minimum		19
Maximum		654

المصدر: بناء على تفرغ الاستبيان Spss 20

إن النتائج المسجلة في الجدول السابق تظهر أن معدل اليد العاملة على مستوى 86 مؤسسة من المؤسسات التي شملتها عينة الدراسة بلغ 194 عامل، وينحصر عدد العمال المؤسسات الآمرة حسب هذه العينة من 19 إلى 654 عامل كأقصى معدل توظيف داخل المؤسسات بينما سجل انحراف معياري قدر بـ 121,7 عامل داخل كل مؤسسة ولمزيد من التوضيح ندرج الشكل التالي:

شكل رقم (5.4): توزيع اليد العاملة على مختلف فروع النشاط حسب الجنسية.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفرغ الاستبيان 20 Spss

يظهر الشكل أعلاه معلومات جد مهمة فيما يخص معدل التوظيف داخل كل فرع نشاط ذلك حسب جنسية المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات الوطنية العاملة في فرعي خدمات قلب المهنة وتركيب المنصات هي الأكثر استقطابا وتوظيفا لليد العاملة حيث سجلت 282 و 229 عامل على التوالي، على غرار ذلك نجد أن القطاعات الأخرى أقل توظيفا لليد العاملة، أما بالنسبة للشركات الأجنبية فقد سجلت تقاربا كبيرا في قطاعات النشاط، حيث نجدها سجلت معدل توظيف 213 لقطاع التهيئة والأشغال العمومية ثم يليه قطاع الميكانيك وتركيب المنصات بمعدل تشغيل 205 موظف لكل مؤسسة و 200 كمعدل لقطاع خدمات قلب المهنة أما القطاعات الأخرى فأظهرت النتائج أنها متفاوتة نسبيا في تشغيل وتوظيف العمالة.

ثانيا: حصة المناولة من الميزانية العامة للمؤسسة الآمرة.

من الضروري معرفة نسبة الميزانية المخصصة للأعمال المناولة لأنه يعبر عن الصورة الحقيقية لإستراتيجية المؤسسة الآمرة نحو هذه الأعمال ونظرتها الفعلية في تسيير هذا النوع من العلاقات والجدير بالذكر أن المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات تخصص مبالغ هامة وضخمة ومعتبرة من الميزانية العامة لتسيير المناولة بشكل جيد وفعال ولكن هذه النسبة هي في الغالب الأحوال ضعيفة إذا ما تم مقارنتها بالميزانية العامة وذلك راجع لكون القيمة الأخرى

للميزانية ضخمة جدا، على عكس المؤسسات العاملة في القطاعات الأخرى كالصناعة مثلا حيث نجد أن نسبة الميزانية المخصصة للمناولة عالية جدا إذا ما تم مقارنتها بالميزانية العامة وقد تتجاوز في غالب الأحيان 50% من الميزانية العامة ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب نوع النشاط وعدد الأنشطة المخرجة ولقرب الأعمال المناولة من قلب نشاط المهنة الأساسي للمؤسسة الأمرة وكون هذه المؤسسات توفر أجزاء مهمة في المنتج النهائي نجد القطاع الصناعي عكس قطاع المحروقات والتي لا تظهر فيه بصمة المناولة في المنتج النهائي بشكل مباشر وهذا لا يعني أن المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات لا تقوم بالمناولة الصناعية بل بالعكس ففي العديد من فروع نشاط نجد دورا مهما للمناولة الصناعية من خلال بعض قطع الغيار الاستهلاكية بشكل دوري والصالحة للاستعمال مرة واحدة.

ومن خلال طرحنا لسؤال ما هو رقم أعمال المؤسسة وسؤال آخر موازي له حول حجم والرقم المالي المخصص للقيام بالمناولة، وجدنا عدم استجابة حيث لم تتجاوز 23,5% خلال العينة الاستطلاعية أما أوجب علينا تغيير السؤال بطريقة أخرى، ما هي نسبة الميزانية المخصصة للمناولة مقارنة بالميزانية العامة؟

تحصلنا على استجابة مقبولة جدا وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

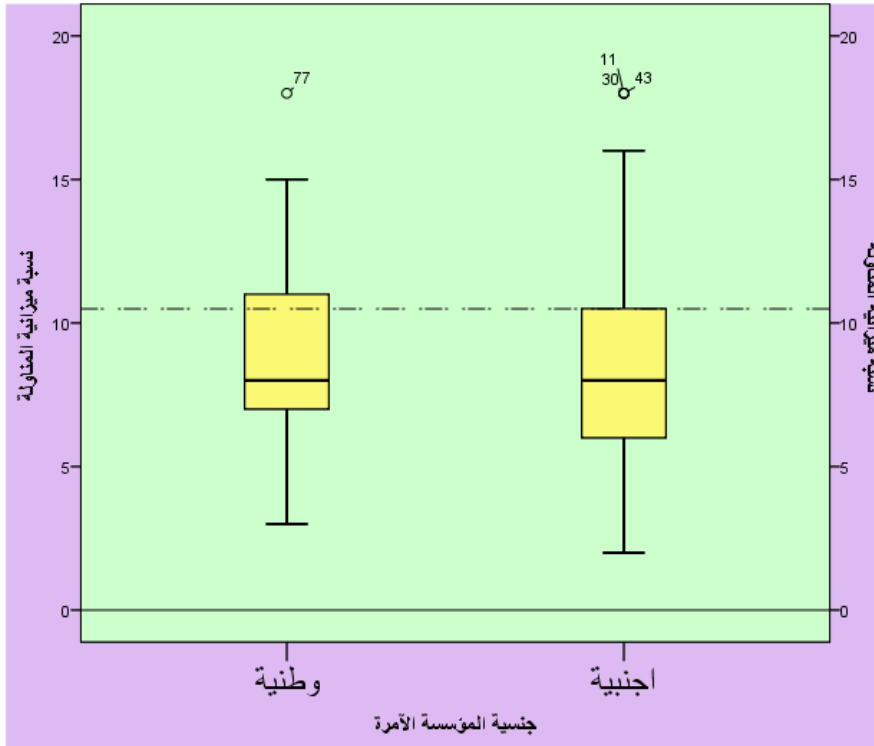
جدول رقم (2.4) يوضح نسبة الميزانية المخصصة للمناولة حسب جنسية المؤسسة

جنسية المؤسسة		Centiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Moyenne pondérée (Définition 1)	وطنية	3,20	4,00	7,00	8,00	12,00	15,00	17,40
Valeurs charnières de Tukey	اجنبية	2,65	3,30	6,00	8,00	10,75	15,00	18,00
	وطنية			7,00	8,00	11,00		
	اجنبية			6,00	8,00	10,50		

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفرغ الاستبيان Spss.

تبين النتائج المسجلة أعلاه أن أغلب المؤسسات الأمرة الوطنية تخصص ما نسبته ما بين (7% و12%) من الميزانية العامة لعمليات المناولة بينما المؤسسات الأجنبية العاملة في قطاع المحروقات تخصص ما نسبته (6% و10,75%) من الميزانية العامة لصالح أشغال المناولة والمخطط الموالي يوضح أكثر هذه التفاوتات:

شكل رقم (6.4): المخطط الصندوقي لنسبة الميزانية المخصصة للمناولة.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على نتائج الاستبيان Spss

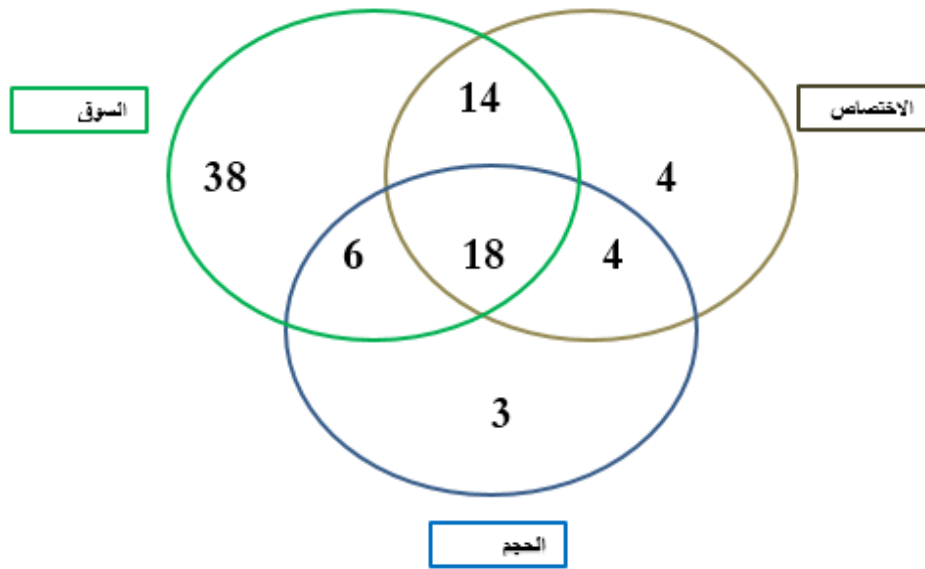
نرى من خلال النتائج التي يظهرها المخطط الصندوقي بأن هناك ثلاث قيم متطرفة ذات العينة رقم 11، 30، 43 بالنسبة للمؤسسات الأمرة الأجنبية والتي سجلت هذه الأخيرة متوسط ميزانية مقدر بـ 8,56% والملاحظ أيضا أن صندوق الخاص بالمؤسسات الأجنبية صغير نسبيا مما يعني تركيز 50% من العينة في مجال صغير، كما أن خط الوسيط يقع في منتصف الصندوق مما يدل على أن البيانات غير ملتوية نسبيا، بينما خط الوسيط للمؤسسات الوطنية يقع أسفل الصندوق مما يعني أن توزيع البيانات ملتوي نحو اليسار مع تسجيل قيمة واحدة متطرفة للعينة رقم (77) حيث سجلت نسبة حوالي 18% من الميزانية العامة والمخصصة لأعمال المناولة.

ثالثاً: تحديد طبيعة المناولة في قطاع المحروقات.

عادة ما تلجأ المؤسسة الأمرة إلى تحديد طبيعة المناولة وفقاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبناءً على هذا التحديد يمكن معرفة البعد الاستراتيجي من وراء إخراج المؤسسة الأمرة لهذه الأنشطة في إطار المناولة وهل هي مرحلة مؤقتة أم لا؟

وهنا تم طرح تساؤلات عن المؤسسات الأمرة حول طبيعة المناولة داخل المؤسسة الأمرة فكانت النتائج كالتالي:

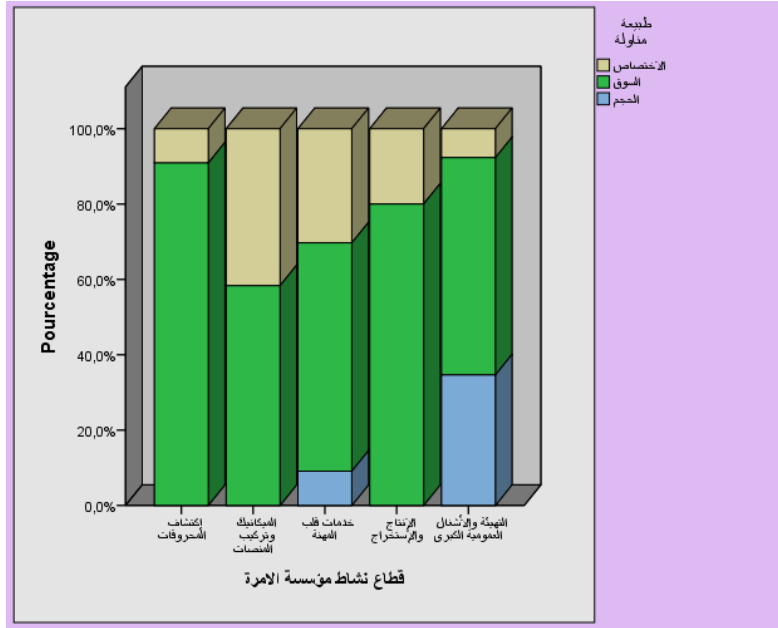
شكل رقم (7.4) يوضح طبيعة ونوع المناولة.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفرغ الاستبيان.

أجمعت أغلبية المؤسسات الأمرة على أن شكل وطبيعة المناولة في قطاع المحروقات هي مناولة سوق بدرجة أولى بنسبة قدرت بـ 43,6% بينما عبر 20% على أنها مزيج من الأشكال الثلاث، وبدرجة أقل نجد أنها مزيج بين شكلي الاختصاص والسوق على غرار ذلك نجد أن شكل المناولة في إطار حجم النشاط هي مناولة جد ضعيفة في إطار المحروقات وإن كانت متواجدة بقلّة نسبياً في قطاع نشاط التهيئة والأشغال العمومية الكبرى كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (8.4) طبيعة ونوع المناولة حسب فروع النشاط:



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفرغ الاستبيان.

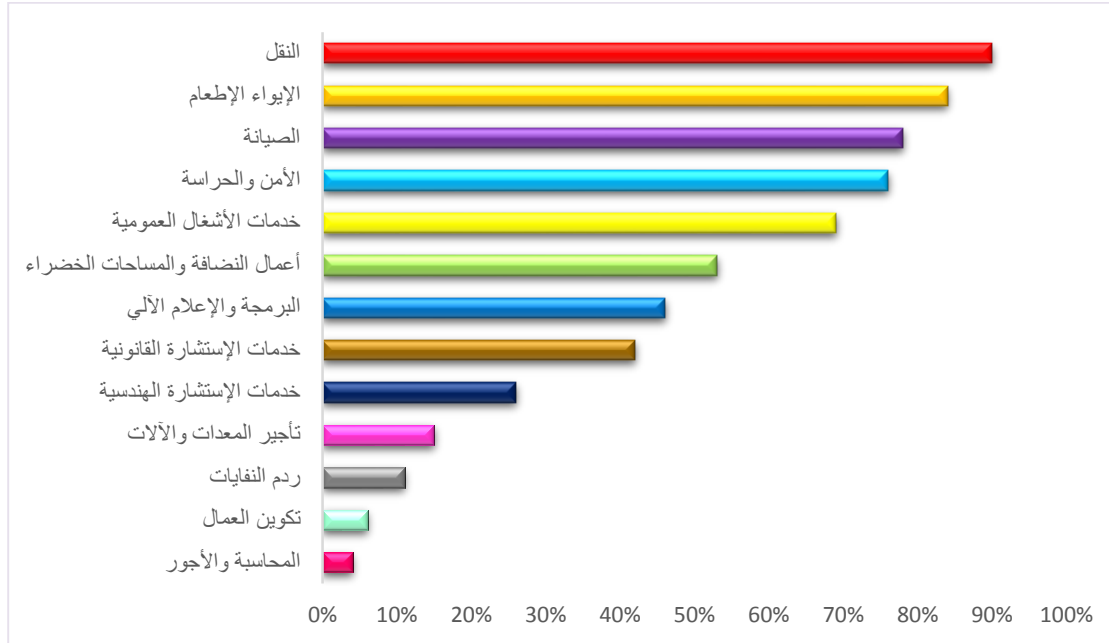
تبرز النتائج المسجلة في الشكل السابق أن كل فروع النشاط قطاع المحروقات الخمس تعتمد على مناولة السوق بدرجة أولى وعالية في جميع فروع النشاط، ثم مناولة الاختصاص بدرجة ثانية أما مناولة الحجم فتبقى ضعيفة جدا خاصة في قطاع الميكانيك وتركيب المنصات وشبه معدومة في قطاعات إنتاج واكتشاف المحروقات.

رابعا: تحديد قطاعات الأنشطة المخرجة في إطار المناولة.

تختلف قطاعات الأنشطة المناولة من مؤسسة أخرى ومن فروع أخرى ومن فرع نشاط إلى آخر، وحسب هذه الدراسة فقد تم إحصاء أربعة وعشرون (24) نشاطا مخرجا في إطار المناولة.

وفيما يلي نستعرض أفضل الأنشطة استقطابا لعمليات المناولة حسب هذه الدراسة:

شكل رقم (9.4): يوضح نسبة قطاعات الأنشطة المخرجة:



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يوضح الشكل أعلاه أن 90% من المؤسسات الأمرة تقوم بإخراج أنشطة النقل في إطار المناولة ويعتبر هذا القطاع هو أكثر الأنشطة المخرجة في قطاع المحروقات ويتكون هذا القطاع من شقين أولهما خدمات نقل العمال ويكون هذا النشاط بشكل روتيني بينما الشق الثاني والمتمثل في خدمات نقل المعدات ويكون حسب النشاط وما يميزها أنها غير مستقرة، ثم تليها خدمات الإيواء والإطعام وذلك بنسبة 80% من مؤسسات العينة المدروسة ويرجع ارتفاع هذه النسبة في هذا القطاع بدرجة أولى إلى بعد نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على التجمعات السكانية أي داخل مسالك ومناطق صحراوية معزولة كلياً، ما يجعل مهمة نقل العمال من السكن العائلي إلى تلك المناطق شيء مستحيل.

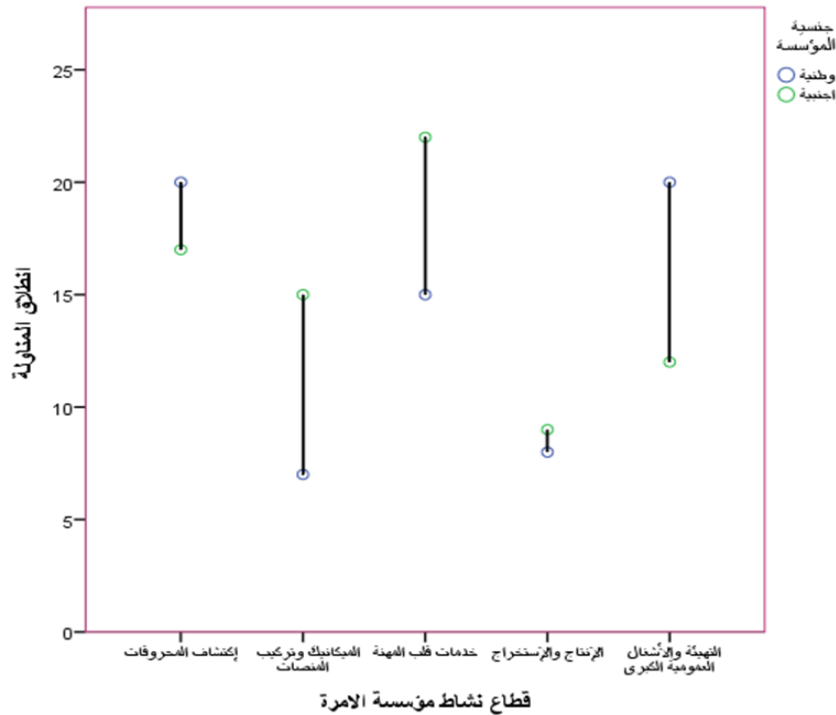
كما أظهرت نتائج دراسة هذه العينة ان ما نسبته 78% من المؤسسات الامرة تقوم بإخراج نشاط الصيانة وذلك كون هذه الخدمة تحتاج إلى تقنيين مختصين ومن غير المعقول ان توظف المؤسسة عمال لا تستغلهم إلا في حالات خاصة أو في حالة وجود الأعطال، لذلك عادة ما تلجأ هذه المؤسسات إلى مناولين من خارج الوطن لإصلاح الأعطال التي في الغالب تقع في بعض المعدات الثقيلة والدقيقة على مستوى المنصات، كما وجدنا أن أغلبية المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات تفضل إخراج الأنشطة المتعلقة بأعمال الأمن والحراسة بنسبة 76% إلى مؤسسات خاصة لديها الرخصة والتدريب الكافي لحمل بعض الأسلحة الخفيفة ويرجع ارتفاع هذه النسبة أساساً إلى قلة الاستقرار الأمني في الجنوب وهو ما انعكس سلباً على المؤسسات الأجنبية ونجد من أبرز المؤسسات المناولة في هذا القطاع هي مؤسسة اليقظة للأمن والحراسة والتي تعتبر الرائدة في هذا المجال، ونجد أن مناولة نشاط خدمات

التهيئة والأشغال العمومية والذي قد احتل المرتبة الخامسة بنسبة 69%، بينما احتل نشاط أعمال النظافة والمساحات الخضراء المرتبة السادسة في إخراج الأنشطة في سياق المناولة محققا بذلك ما نسبته 53%؛ ويرجع السبب الرئيسي لإخراج هذه الأنشطة وبدرجة أولى إلى الإستراتيجية العامة للمؤسسة الآمرة في إبقاء تركيزها وجهودها على نشاطها الأساسي، وهو نفس ما توصلت إليه دراسة Khallaf – Nezha (2009)، وبمرتبة أقل تأتي خدمات البرمجة والإعلام الآلي حيث أظهرت أن 46% من المؤسسات تقوم بخراج هذا النوع من النشاط وهو ما يسمح له بالعديد من المزايا أهمها مواكبة الابتكار والتطور المتسارع في عالم التكنولوجيا والإعلام الآلي بأقل تكلفة وأفضل تقنية كما أظهرت النتائج أن العديد من المؤسسات الآمرة تلجأ إلى خدمات الاستشارة القانونية والهندسية خاصة لتلك المؤسسات الأجنبية حيث يتم في بعض الأحيان مناولة خدمات الاستشارة قبل دخول المؤسسات الآمرة إلى الجزائر من أجل إجراء جدوى ودراسات حول بيئة النشاط والاستثمار في الجزائر.

خامسا: تأسيس وإخراج الأنشطة في سياق المناولة.

أظهرت لنا نتائج تحليل الاستبيان أن عملية المناولة الفعلية انطلقت سنة 1992 سواء في إطار إستراتيجية الإخراج أو الإفراق بالنسبة للمؤسسات الوطنية، وذلك بعد إستجابة 77 مستجوب من إجمالي العينة والشكل الموالي يوضح لنا التفاوت الزمني في انطلاق المناولة حسب فروع النشاط الخمس تبعا لجنسية المؤسسة الآمرة.

شكل رقم (10.4): يوضح انطلاق المناولة حسب فروع النشاط.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان Spss:

يمكننا القول من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسات الأجنبية في الجزائر هي السبابة في أعمال المناولة في مجال خدمات المحروقات خاصة في فرع نشاط خدمات قلب المهنة وذلك بفترة دامت ست سنوات كاملة على عكس نظيرتها الجزائرية كانت السبابة في فرع نشاط إكتشاف المحروقات بثلاث سنوات، وفي نفس السياق نجد أن المؤسسات الأجنبية في فرع نشاط التهيئة والأشغال العمومية انطلق في عمليات المناولة منذ حوالي أكثر من اثنان وعشرون سنة أي سنة 1993 تقريبا في إطار ما يعرف بالمناولة العمومية مع المؤسسات الوطنية، أما المؤسسات العاملة في قطاع نشاط الميكانيك وتركيب المنصات فقد انطلقت المناولة الفعلية في بداية القرن الحالي نتيجة إكتشاف العديد من الحقول الجديدة خاصة مع انتعاش وارتفاع أسعار النفط العالمية في تلك الفترة، إضافة إلى ذلك نجد عامل آخر مهم وهو تجديد بعض الحقول والمنصات القديمة.

المطلب الثاني: عرض نتائج العلاقة بين المؤسسات الآمرة والمناولة.

أولا: درجة وحجم المناولة:

بعد قيامنا بفرز وتحليل مختلف الاستبيانات المسترجعة أسفرت العملية على النتائج التالية:

1- مستوى ودرجة المناولة:

من أجل التعرف على درجة ومستوى المناولة قمنا بطرح سؤال حول ما إذا كانت المؤسسة الآمرة تقوم بالتعامل وإدراج مناولين ثانويين أي من الدرجة الثانية أم لا؟ فكانت الإجابة كالتالي:

جدول (3.4): يوضح مستويات المناولة حسب عينة الدراسة:

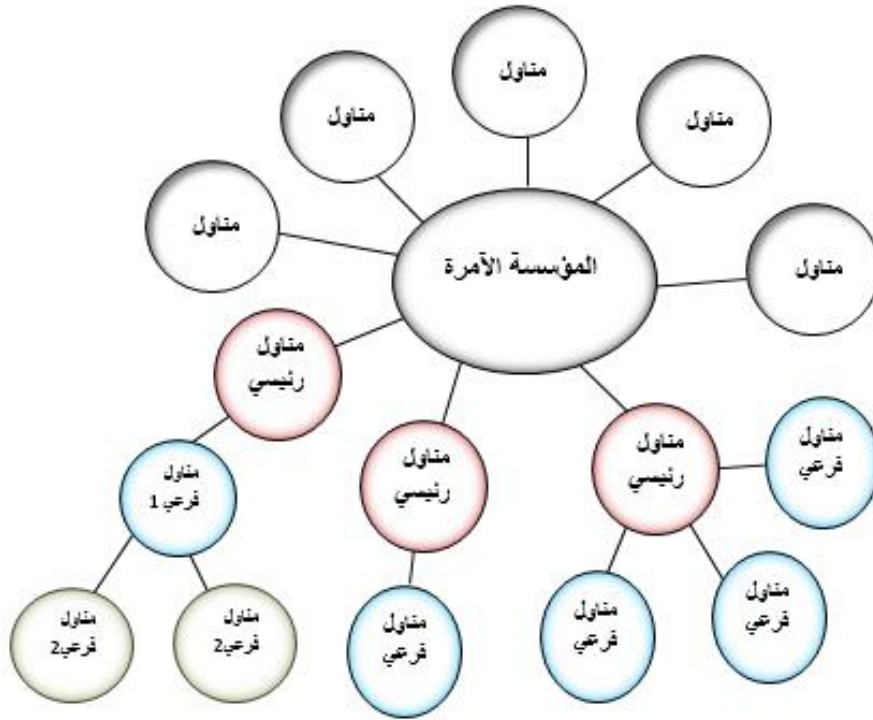
ماهدرجة المناولة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	68	78,2	79,1	79,1
Valide نعم	18	20,7	20,9	100,0
Total	86	98,9	100,0	
Manquante Système manquant	1	1,1		
Total	87	100,0		

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على نتائج الاستبيان 20 Spss.

نلاحظ أن 79,1% من المؤسسات الآمرة تؤكد على عدم إحتوائها على مناولين من الدرجة الثانية وهذا ما يؤكد لنا أن المناولة ف قطاع المحروقات هي مناولة بسيطة من الدرجة الأولى والعلاقة ما بين المؤسسة الآمرة

والمناولة عادة ما تكون مباشرة دون اللجوء إلى مناول رئيسي وسيط وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن المناولة في قطاع المحروقات تأخذ بشكل عام الشكل التالي:

شكل رقم (11.4): يوضح درجة ومستوى المناولة في قطاع المحروقات.



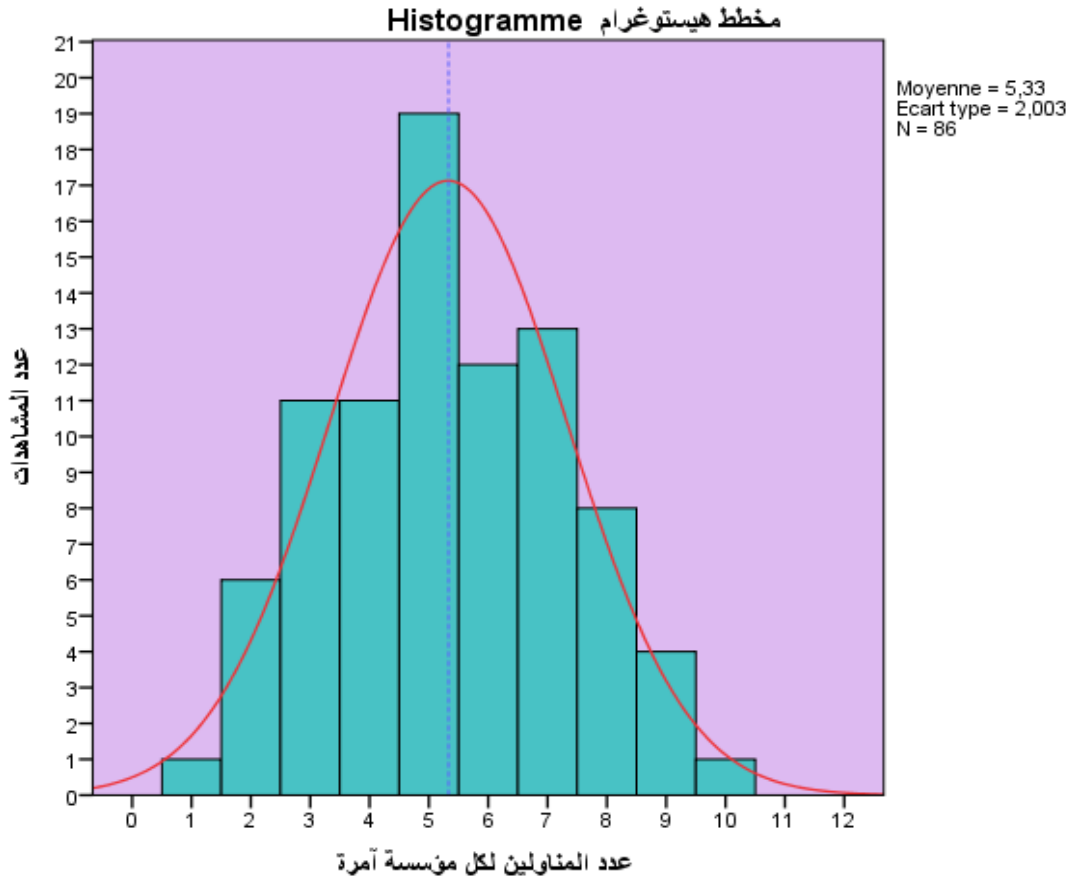
المصدر: من تصور المترشح.

بناء على هذا التصور يمكننا القول أن المناول في قطاع المحروقات مناولة بسيطة بدرجة أولى وهو عكس ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة خاصة دراسة M.Frederic (2007) حيث وجد أن المناولة في القطاع الصناعي وشركات الأقطاب هي مناولة من الدرجة الثانية والثالثة ويرجع هذا التناقص كون المناولة في قطاع المحروقات هي في الغالب تخص أعمال مناولة الإمداد والتي تتميز بالطابع الخدماتي.

2- حجم وتعداد شبكة المناولين.

يختلف تعداد المناولين لدى المؤسسات الأمرة من مؤسسة إلى أخرى ويرجع ذلك الاختلاف بدرجة أولى إلى عدد وتباين الأنشطة المخرجة بين المؤسسات الأمرة وهذا لا ينفي وجود بعض المؤسسات التي تمنح أكثر من نشاط إلى مناول واحد ومن أجل التعرف على حصة وعدد المناولين لدى كل مؤسسة أمرة، طرحنا هذا السؤال وكانت الإجابات كما هي موضحة في الشكل الموالي:

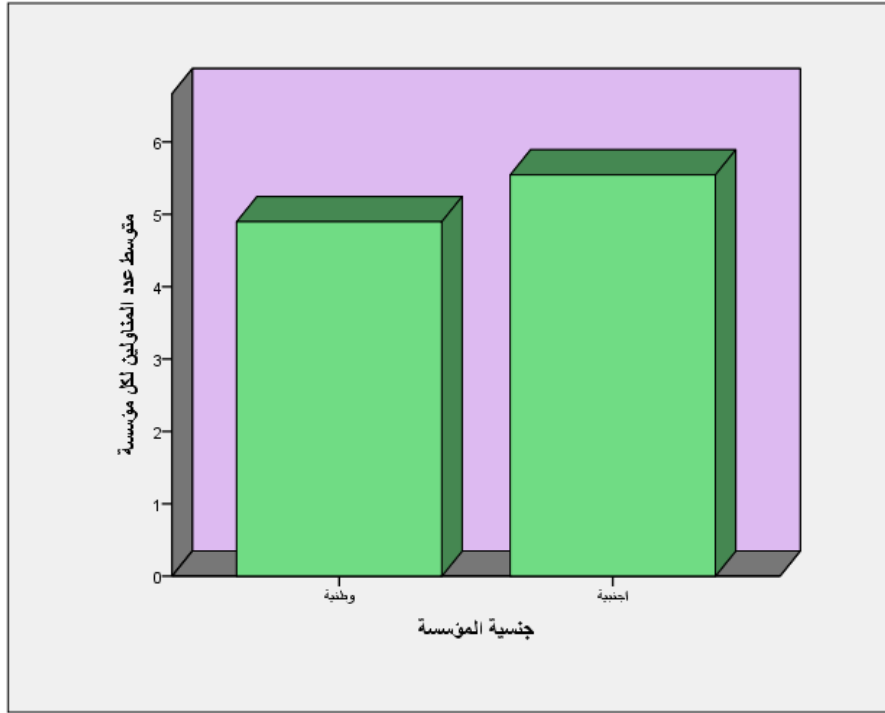
شكل رقم (12.4): مخطط هيستوغرام يوضح تعدادا المناولين لكل مؤسسة.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

بلغ التعداد الإجمالي للمناولين 485 مؤسسة مناولة حسب عينة الدراسة المستجوبة والمقبولة والبالغ عددها 86 مؤسسة حيث وجدنا أن معظم المؤسسات تسند نشاطاتها المخرجة من 03 إلى 07 مؤسسات مناولة أي بمعدل متوسط حسابي 5,33 كما يوضحه الشكل السابق، وهذا ما يؤكد أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا أداة فعالة لخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار مناولة الأنشطة المخرجة في جميع القطاعات بصفة عامة وقطاع المحروقات في الجزائر بصفة خاصة، كما تعتبر المؤسسات الأجنبية هي الأكثر نسبيا في إنشاء علاقات مع مناولين كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (13.4): متوسط تعدادا المناولين لكل مؤسسة أمرة حسب الجنسية.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

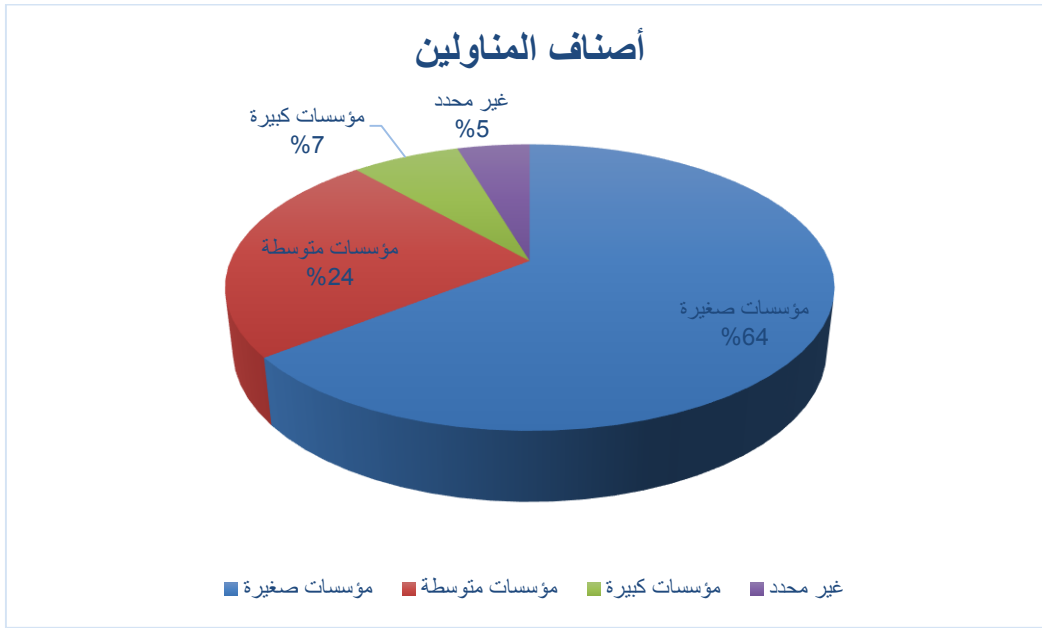
يرجع هذا التفاوت النسبي كون المؤسسات الأجنبية تلجأ إلى مناولة بعض الأنشطة الإضافية كاستشارة القانونية والمحاسبية ودفع الأجرور ومن جهة أخرى إلى أن قطاع واكتشاف واستخراج المحروقات ذات أغلبية ساحقة للمؤسسات الوطنية التي تفضل إجراء بناء علاقات شراكة مباشرة مع مؤسسات أجنبية بدلا من إجراء علاقات مناولة ويرجع لعدة أسباب؛ أهمها حساسية هذا القطاع وقربه من بئر الاستغلال حيث أن أي اختلاف مع المناول يؤدي إلى إضرابات عمالية وهو ما قد يوقف عمليات الإنتاج والاستخراج ويؤدي بها غرامات وعقوبات مع أطراف أخرى دولية (عملاء دوليين) هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن هذا القطاع بحاجة إلى تكنولوجيا عالية جدا ودقيقة وعادة ما نجد أن المؤسسات المناولة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة لا تملك هذه التقنيات ما يستوجب عليها إجراء عمليات شراكة مع أطراف أجنبية مختصة للحصول على تلك التكنولوجيا.

ثانيا: تصنيف وتموقع المناولين.

1- تصنيف المناولين.

حسب عينة الدراسة فإن نسيج المناولين في قطاع المحروقات يتكون من ثلاث أصناف رئيسية من المقاولين أو المؤسسات عموما، كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (14.4): شكل بياني يوضح أصناف المناولين:



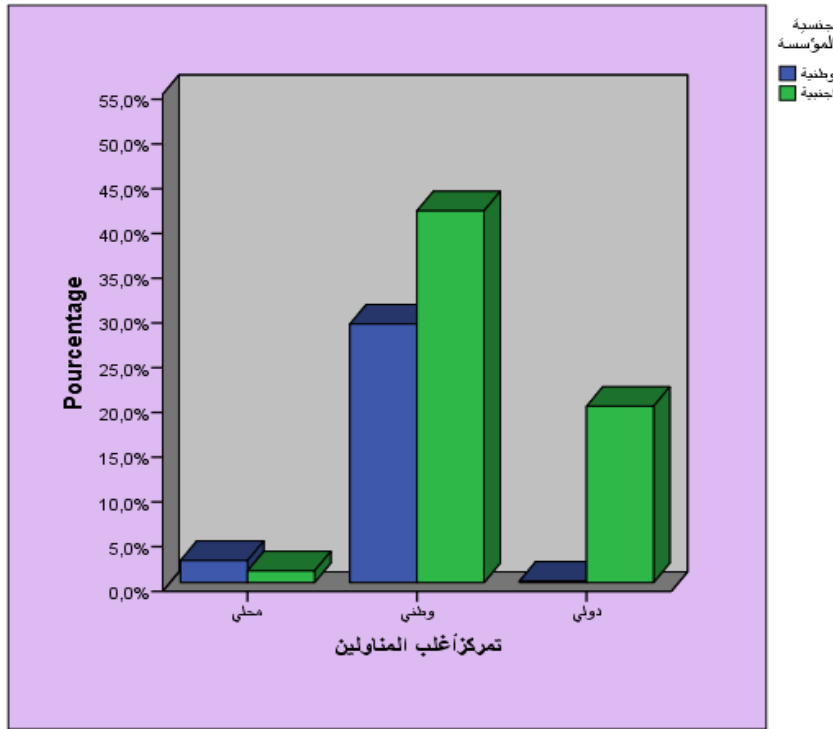
المصدر: من إعداد المترشح اعتمادا على تفرغ الاستبيان.

نلاحظ أن أغلبية المناولين هم من المؤسسات الصغيرة وذلك بنسبة 64% من إجمالي المناولين ثم تليها المؤسسات المتوسطة ب 24% بينما لا تتجاوز المؤسسات الكبيرة 7% من إجمالي المؤسسات المناولة ويرجع سبب ضعف هذه الأخيرة كونها تفضل إقامة علاقة شراكة مع مؤسسات أخرى كبرى، خاصة وان كانت لديها إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بذلك.

2- تموقع وتمركز المناولين.

يختلف توزيع المؤسسات المنفذة التي شملتها عينة الدراسة من حيث تموقعها وتمركزها الجغرافي، وهذا يعتبر عامل جيد يمكن من خلاله تحديد وتحليل نظرة التوجه العام للمؤسسات الأمرة في اختيار شركائها ويمكن تمثيلها بالشكل الموالي:

شكل رقم (15.4): يوضح تمركز مؤسسات المناولة.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20:

تظهر نتائج الدراسة أن 72% من المؤسسات الأمرة تفضل اللجوء إلى مؤسسات مناولة من داخل الوطن وذلك بشكل متفاوت نسبيا بين المؤسسات الأجنبية والوطنية وذلك بمعدل قدر ب 42% و 30% على التوالي، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها انخفاض تكاليف المناولة الوطنية على غرار ذلك نجد أن 21% من المؤسسات الأمرة تفضل إنشاء علاقة مع مؤسسات منفذة مناولة من خارج الوطن، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها هو توفر هذه الأخيرة على بعض الخصائص الغير موجودة في المناولين الجزائريين ومن أبرزها: توفر المناولين الدوليين على التكنولوجيا والجودة اللازمة في بعض قطع الغيار الاستهلاكية المستعملة بشكل دوري وأوضحت النتائج أن 95% من المؤسسات المناولة الدولية ينفذون أعمال المؤسسات الأمرة الأجنبية، بينما تبقى المناولة المحلية ضعيفة جدا بين المؤسسات الوطنية والأجنبية على حد سواء حيث لم تتجاوز 6% من إجمالي مؤسسات المناولة.

المطلب الثالث: تنظيم علاقة المناولة بين الأطراف.

في غالب الأحيان يتفق الأطراف على الإجراءات التنظيمية في إطار ما يعرف بدفتر شروط المناولة أو عقد المناولة.

أولاً: مدى توفر إجراءات تنظيمية لتسيير مراحل علاقة المناولة.

تم الاستفسار عما إذا كانت المؤسسة الأمرة لديها إجراءات خاصة ومراحل تهدف من خلالها تنظيم علاقة المناولة بين الطرفين أو أن هذه العلاقة لا تحتاج إلى تنظيم من نوع خاص، باعتبارها علاقة مفتوحة على كل الاحتمالات والعديد من العوامل، فكانت نتائج هذا الاستفسار كما يلي:

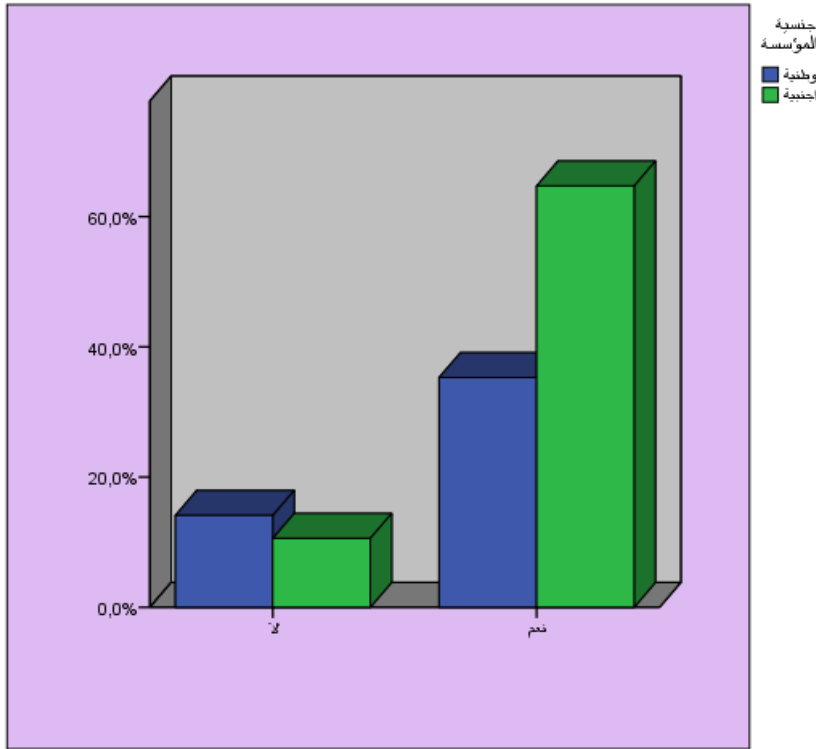
جدول رقم (4.4): يوضح مدى توافر مراحل تنظيمية لعلاقة المناولة.

هل هناك إجراءات ومراحل لتنظيم للعمل مع المناول					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	21	24,1	24,7	24,7
	نعم	64	73,6	75,3	100,0
Total		85	97,7	100,0	
Manquante	Système manquant	2	2,3		
Total		87	100,0		

المصدر: من إعداد المترشح بناءً على تفرغ الاستبيان ببرنامج Spss20

إن النتائج التي يظهرها الجدول السابق والمرتبطة بمدى تنظيم علاقة المناولة تظهر أن أغلبية المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات تقوم بوضع مراحل لتنظيم علاقة المناولة مع المؤسسات المنفذة لضمان الالتزام وحسن سير العلاقة وفق الأهداف المسطرة من أجلها، وذلك بنسبة 75,3% من العينة بينما أظهرت نفس النتائج أن 24,6% من المؤسسات لا تقوم بوضع إجراءات لتنظيم العلاقة بين الأطراف بشكل مباشر ويمكن تمثيل هذه النسب بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الشكل الموالي:

شكل رقم (16.4): يوضح مدى توافر المؤسسات الآمرة على إجراءات تنظيمية لعلاقة المناولة وفقا لجنسيتها.



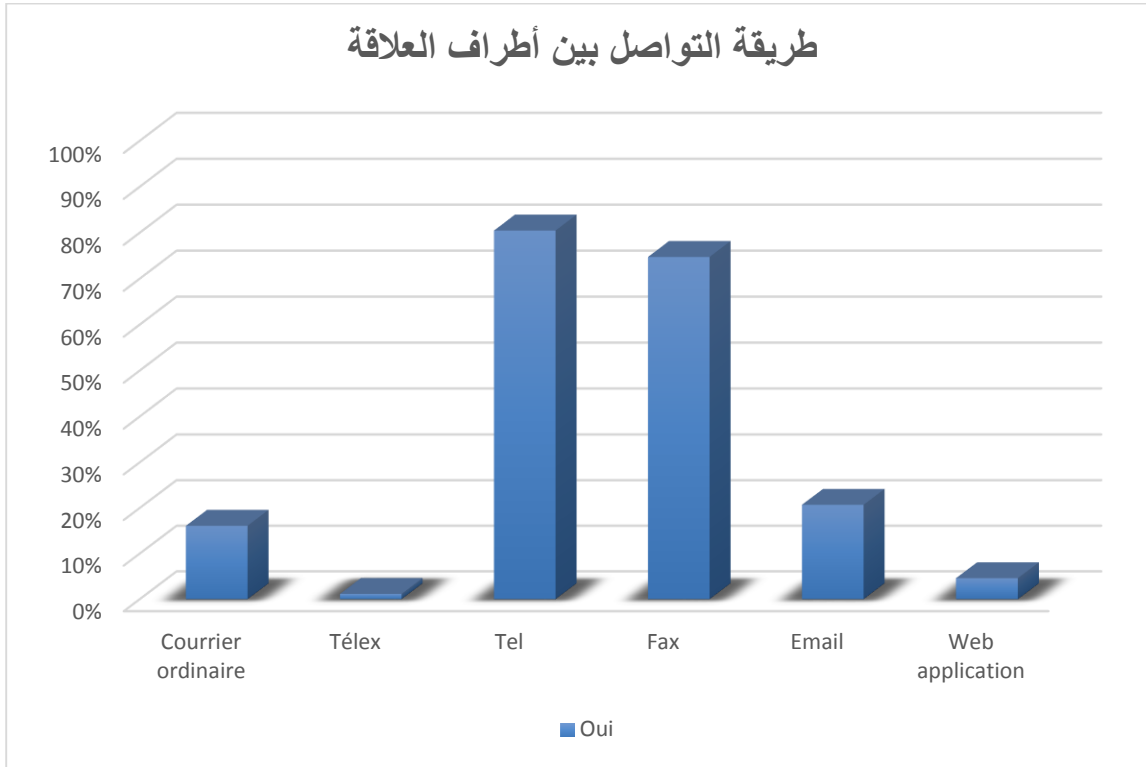
المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

تبرز النتائج الموضحة في الشكل أعلاه أن أغلبية المؤسسات التي تقوم بوضع لائحة لإجراءات تنظيم علاقة المناولة هي تلك المؤسسات الآمرة الأجنبية بالدرجة الأولى، فيما أن أغلبية المؤسسات التي لا تقوم بتنظيم هذه العلاقة هي مؤسسات وطنية، ويرجع سبب ذلك إلى أن معظم المؤسسات الوطنية هي مؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي والتي تستنبت العديد من إجراءاتها من القانون التشريعي والذي يعرف هذا الأخير ضعفا ونقصا في تنظيم علاقات المناولة ولا يعطي الحرية الكافية للمسيرين في اتخاذ إجراءات خاصة بهم لتنظيم علاقة المناولة.

ثانيا: اختيار طريقة التواصل بين أطراف العلاقة.

تم سير آراء المؤسسات الآمرة التي شملتها عينة الدراسة حول طريقة التواصل التي تنتهجها المؤسسة اتجاه المناولين ويعتبر ذلك كعامل مهم في تحديد شكل العلاقة بين الطرفين.

شكل رقم (17.4): يوضح طريقة التواصل بين أطراف العلاقة.



أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات تستعمل أكثر من طريقة للتواصل فيما بينها حيث وجد أن فئة قليلة جدا من المؤسسات الآمرة التي نفت استعمالها للهاتف والفاكس كطريقة فعالة للتواصل بينها وبين المؤسسات المنفذة، وبلغت نسبة التواصل بهذه الوسائل (87.81%) على التوالي، ووجد أنه في أغلب الأحيان يرجع عدم استعمال هذه الوسائل الأساسية في التواصل إلى ضعف شبكة الاتصال وتوقع المؤسسات المناولة والآمرة داخل مناطق صحراوية أو كونها أداة غير موثقة، بينما أكدت بعض المؤسسات على أنه لا يمكن اعتماد البريد العادي كوسيلة للتواصل المتكرر كون الخدمة متردية في الجزائر بالرغم من وجود مؤسسات خاصة في هذا المجال ومن جهة أخرى أكدت أن عامل الوقت يلعب دورا مهما في أداء مهام المناولة كما أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من المؤسسات الأجنبية تفضل استخدام البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل الأخرى خاصة بينها وبين المؤسسات المناولة الأجنبية.

ثالثا: معايير تقييم أو انتقاء المناولين.

في غالب الأحيان بعد الانتهاء المؤسسات الآمرة من تحديد الأنشطة المخرجة في إطار المناولة تبدأ بعد ذلك في مرحلة وضع شروط لغريلة المناولين وفق احتياجاتها ومتطلباتها.

وتساعدنا هذه المرحلة من التحليل على تحديد معايير انتقاء الذي تنتهجها المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات، وذلك بغية التوصل إلى نموذج شامل لاختيار الشريك والمناول الأمثل والمناسب، وفي أغلب الأحيان تختار المؤسسة الآمرة معيارا يتناسب مع خصائص نشاط المؤسسة المخرج وأظهرت نتائج عينة الدراسة ما يلي:

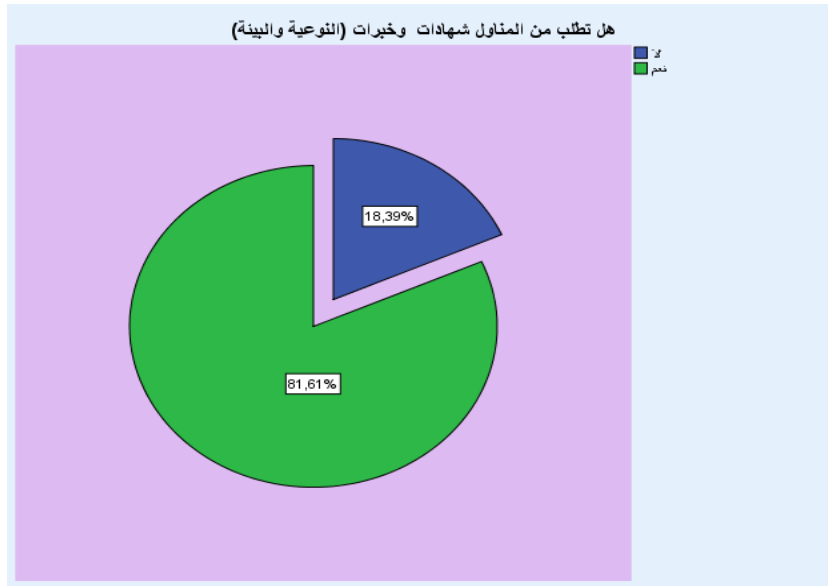
شكل رقم (18.4): يوضح المعيار الأساسي لاختيار المناول المناسب.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

أظهرت نتائج الدراسة أن 42,5% من العينة تقوم بانتقاء العديد من مناوليهما على أساس الجودة والنوعية خاصة في بعض أنشطة الإمداد مثل الإيواء الإطعام وأعمال النظافة وبعض القطع الصناعية و31% من العينة تختار مناوليهما على معيار أساسي وهو أقل تكلفة ويظهر ذلك في أنشطة خدمات الأشغال العمومية وتأجير الآلات والمعدات كما تم تسجيل 11 مؤسسة تختار مناوليهما على أساس السرعة والوقت وهو ما يعتبر عامل مهم في إخراج بعض الأنشطة مثل النقل والحراسة والأمن، وهذا ويبقى عدد قليل من المؤسسات الآمرة التي تختار وفقا لمعايير أخرى مثل معيار القرب في بعض أنشطة الصيانة ومعايير الابتكار في أنشطة البرامج والإعلام الآلي، إذ نجد في غالب الأحيان الأنشطة المخرجة هي تتحكم في اختيار المعيار المناسب والتي في معظم الحالات يجب أن تكون بجودة المناول جودة تتلاءم مع الخدمة المقدمة وللتأكد من ذلك تم طرح ما إذا كانت المؤسسة الآمرة تدفع وتطلب من المناول حياة وامتلاك بعض شهادات إضافية خاصة كالجودة والبيئة؟ لمنح عقود المناولة فكانت نتائج هذا التساؤل كما يلي:

شكل رقم (19.4): يوضح مدى طلب المؤسسات الآمرة شهادات معايير خاصة لانتقاء مناولين.



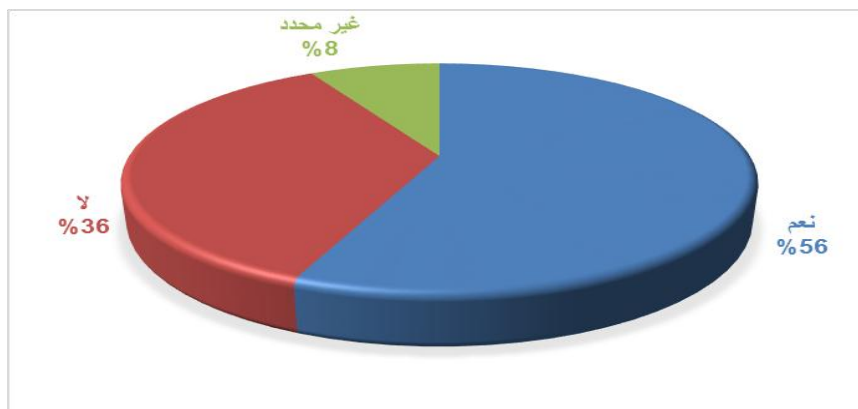
المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

يؤكد الشكل الموضح أعلاه أن أغلبية المؤسسات الآمرة تقوم بطلب بعض المعايير والشهادات من المؤسسات المنفذة خاصة المؤسسات الآمرة الأجنبية حيث بلغت النسبة 81,61%، هذه الشهادات متمثلة أساسا في معايير الجودة، كإيزو ISO وبعض معايير البيئة الأخرى.

رابعاً: مدى معرفة المؤسسات الآمرة لعروض المناولين المحليين.

تم طرح سؤال على المؤسسات الآمرة إذا ما كانت تعرف جيدا عروض المناولة المتوفرة والمقدمة من طرف مناولين محليين في الجزائر فكانت الأجوبة موزعة كالتالي:

شكل رقم (20.4): يوضح مدى معرفة المؤسسات الآمرة بعروض المناولة المحلية.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

إذا توجد نسبة كبيرة ومعتبرة من المؤسسات الآمرة التي لا تعرف عروض المناولة في الجزائر وهذا راجع لعدة أسباب أهمها نقص التواصل بين أصحاب الأعمال والمنفذين وقلة المعارض التي تنظم ما بين أرباب المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة بالدرجة الأولى وعدم فعالية بورصات المناولة الجهوية في التعريف بفرص المناولة المحلية.

خامسا: مدى تطبيق المؤسسات الآمرة لمعايير الأخلاقيات.

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن جل المؤسسات الآمرة تطبق معايير الصحة والسلامة البيئية (H S E) في إطار العلاقة بين المؤسسات المناولة.

جدول رقم (5.4): مدى تطبيق معايير الأخلاقيات في علاقات المناولة.

هل لدى المؤسسة الآمرة معايير الأخلاقيات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	4,6	4,7	4,7
Validé نعم	82	94,3	95,3	100,0
Total	86	98,9	100,0	
Manquante Système manquant	1	1,1		
Total	87	100,0		

المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفريغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

يفسر رجوع استعمال المؤسسات الآمرة لهذه المعايير إلى طبيعة النشاط الاقتصادي لهذه المؤسسات التي شملتها عينة الدراسة إذ أن المؤسسات التي تنشط في قطاع المحروقات غالبا تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية اتجاه جميع شركائها الداخليين أو الخارجيين على حد سواء.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج.

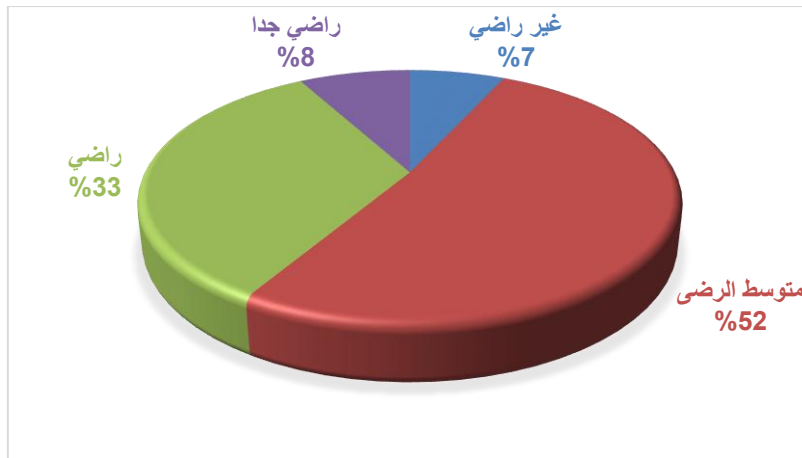
سنقوم في هذا المبحث بتفسير ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية من خلال ثلاث مطالب، نتطرق في المطلب الأول إلى تحليل مدى رضى المؤسسات الآمرة على خدمات المناولين، ونتطرق في المطلب الثاني إلى التحليل الإحصائي لمحددات الارتباط بين تعداد المناولين والمحددات العامة للمناولة، أما في المطلب الثالث فنقوم بقياس تأثير محددات المناولة على تعداد المناولين.

المطلب الأول: تحليل وتقييم مدى رضى المؤسسات الآمرة على خدمات المناولين.

سنحاول في هذا المطلب إجراء تقييم شامل لمدى رضى المؤسسات الآمرة على المناولين بالإضافة إلى تحليل وفحص دقيق لمختلف جوانب تقييم مدى الرضى.

تم الاستفسار عما إذا كانت المؤسسة الآمرة راضية على مناوليها بصفة عامة، أو أنها غير راضية عليهم، فكانت النتائج كالتالي:

شكل رقم(21.4): يوضح مدى رضى المؤسسات الآمرة على المناولين.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفرغ الاستبيان ببرنامج Spss20.

يوضح الشكل أعلاه أن 52% من المؤسسات الآمرة هي راضية بشكل متوسط أي راضية نسبيا عن مناوليها، فيما أقر 33% من عينة الدراسة عن رضاهم بشكل مباشر عن مناوليهم، وعبر 8% من المؤسسات الآمرة عن رضاهم التام عن مناولين المتعاقدين معهم، بينما أعرب 7% عن عدم رضاهم بشكل كلي عن مناوليهم ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

– عدم إحترام والإمتثال والانسياق لأوامر المؤسسة وفي بعض الأحيان عدم الالتزام بها كليا؛

- قلة ورياءة المعدات المستعملة من طرف المناولين؛
- عدم القدرة على التصميم وتقديم خدمات متكاملة؛
- قلة ورياءة مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة؛
- ارتفاع الأسعار التي يطلبها المناولين؛
- عدم تبني المؤسسات المناولة سياسة أخلاقيات المهنة.

بصفة عامة يمكننا القول أن النتائج تعتبر مشجعة وجد مرضية، حيث أن أغلبية المؤسسات الآمرة هي راضية أو راضية بشكل نسبي أو متوسط أو مقتنعة تماما بمناوليتها بالرغم من وجود وشعور بعض المؤسسات الآمرة بعدم الرضى.

ومن أجل التأكد أكثر من صحة المعلومات سنقوم بالتدقيق أكثر وبشكل منفصل في بعض متغيرات الأساسية والتي تعطي تفسيراً دقيقاً لقوة العلاقة بين المؤسسات الآمرة ومناوليتها والحكم بشكل نهائي على مدى قوة العلاقة والرضى على الخدمات المقدمة.

ويشتمل الجدول الموالي على أهم نتائج الاستبيان المتوصل إليها حول مدى رضى المؤسسات الآمرة على بعض مؤشرات العلاقة مع المناولين:

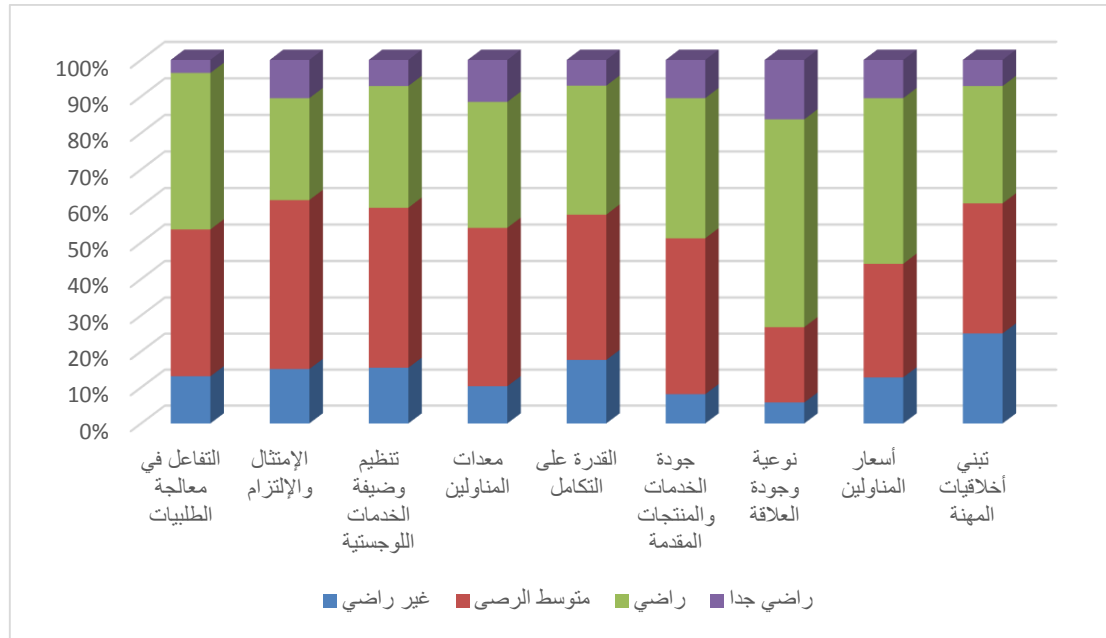
جدول رقم (6.4): مدى رضى المؤسسات الآمرة على بعض مؤشرات العلاقة.

بعض مؤشرات العلاقة بين المؤسسات الآمرة و م.ص.م المناولة	غير راضي	متوسط الرط	راضي	راضي جدا
1 مدى التفاعل في معالجة الطلبات.	11	34	36	3
2 مدى امثال المناولين والتزامهم.	13	40	24	9
3 مدى تنظيم وظيفة الخدمات اللوجستية.	13	37	28	6
4 مستوى معدات المناولة.	9	38	30	10
5 مدى القدرة على تقديم خدمات متكاملة.	15	34	30	6
6 جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	7	37	33	9
7 نوعية وجودة العلاقة.	5	18	49	14
8 مدى الرضى على أسعار المناولين.	11	27	39	9
9 مدى تبني سياسة أخلاقيات المهنة.	21	30	27	6

المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفرغ الاستبيان ببرنامح Spss20 وبرنامح Excel

كانت نتائج الاجابة لهذه الأسئلة ممتازة ومقبولة جدا بنسب متفاوتة بين 96% و 100% وأظهرت نتائج جيدة حول مدى رضاهم على مؤشرات العلاقة ويتبين هذا بوضوح في الشكل الموالي:

شكل رقم (22.4): يوضح مدى رضى المؤسسات الأمرة على مختلف مؤشرات العلاقة.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على تفرغ الاستبيان ببرنامج Excel:

1- تقييم مدى تفاعل المناولين في معالجة طلبات المؤسسات الأمرة:

تبحث غالباً المؤسسات الأمرة على مناولين يتماشون مع احتياجاتهم بشكل مستمر ويستوعبون كامل فرع نشاط دون اللجوء إلى أكثر من مناوول في نفس النشاط الخارج ومن هذا المنطلق تبحث المؤسسة على مناولين يمتازون بالمرونة بما فيه الكفاية لمواجهة الارتفاع في الطلب الذي تقع فيه المؤسسات الأمرة بين الفترة والأخرى خاصة في بعض الأنشطة كالنقل، الصيانة والأشغال العمومية ومن المعلوم أيضاً أن هذه الأعمال لا تعرف استقراراً، وفي سؤالنا للمؤسسات الأمرة على مدى رضاها عن مناوليها في التعامل مع معالجة الطلبات أظهرت النتائج أن 12,6% من المؤسسات الأمرة غير راضية نهائياً عن مرونة وتفاعل المناولين في معالجة طلبياتهم، ويؤدي هذا حسبهم في وضع هؤلاء المناولين في خانة المناولين الغير أكفاء بصفة مؤقتة واحتمالية الرجوع إليهم ضعيفة جداً كما أن تحديد العقد مع هذه الفئة تتحكم فيه العديد من العوامل الأخرى، بينما نجد أن 39% من المؤسسات راضية بشكل نسبي أو متوسط؛ و 41,5% راضين عن مدى التفاعل في معالجة طلباتهم وغالباً ما تنظر المؤسسة إلى هؤلاء المناولين على أنهم الأكفاء المدرجون ونجد أيضاً نسبة قليلة جداً من المناولين المميزين في التفاعل في معالجة الطلبيات والتي لم تبلغ نسبة هذه الفئة سوى 3,4% وعادة ما تكون المؤسسة الأمرة راضية على هذه الفئة من هذا الجانب ومستعدة لتحديد العقد.

2- تقييم مدى إلتزام المناولين وامتثالهم للمؤسسات الآمرة.

من الطبيعي أن المؤسسات الآمرة تريد السيطرة على المناولين حيث تبدي مشاركتها في أدق التفاصيل الممكنة في التصميم والتنفيذ وفق حاجيت الخاصة التي تراها، وامتثال المناول وإلزامه بهذه التفاصيل يحد من تكاليف رقابة المؤسسة الآمرة بشكل مستمر على المناول، كما أن عدم إلتزام المناول يعني تضيق الكثير من الجهد وهو ما قد يسبب للمؤسسات الآمرة خسائر ضخمة ومتنوعة وتظهر خاصة في مجال خدمات الصيانة وتنشيط الآبار، وفي هذا السياق عبر 15% من عينة الدراسة عن عدم احترام المناولين وعدم إلتزامهم لأوامر المؤسسة وهو ما يعرض هؤلاء المناولين لخطر عدم تجديد العقد ووضعهم في فئة المناولين المرفوضين نهائيا نتيجة تسببهم في جزء من الخسائر والأعباء التي قد تتحملتها المؤسسة الآمرة جراء عدم امتثالهم للأوامر.

وفي أغلب الأحيان أن المؤسسات الآمرة قد تضع شروطا جزائية يتحملها المناول في هذا الإطار من أجل ضمان الحفاظ على استمرارية النشاط بشكل طبيعي، بينما أعرب 27,6% من المؤسسات عن رضاهم و46% بشكل متوسط وهو ما يعطي انطباعا مقبول حول مدى امتثال والتزام المناولين للأوامر، من ناحية أخرى نجد أن المؤسسات المناولة أو المنفذة تنظر إلى بعض التدخلات في بعض التفاصيل على أنها غير مقبولة وغير مبررة وليس من صلاحيات المؤسسات الآمرة، وعموما من الصعب أن تجد المؤسسة الآمرة مناولين يمثلون للأوامر بشكل كلي، وهو ما أظهرته نتائج الدراسة حيث بلغت هذه الفئة 10,5% من إجمالي العينة وتعتبر هذه الفئة من المناولين المفضلين لدى المؤسسة الآمرة لذلك تضعهم ضمن خانة المناولون المميزون.

3- تقييم مدى تنظيم وظيفه الخدمات اللوجستية.

أبرزت نتائج تحليل الاستبيان أن 15% من عينة الدراسة غير راضية كليا على تنظيم وظيفه الخدمات اللوجستية للمناولين وهو ما يعني ظهور بعض المشاكل بين الفترة والأخرى نتيجة سوء التنظيم وعادة ما تلجأ المؤسسات الآمرة في هذه الحالة إلى اتخاذ إجراءات تأديبية صارمة لردع المناولين حتى إن تطلب الأمر التخلي أحيانا أو التخلي بشكل مؤقت على خدمات المناول إذا لزم الأمر، ويظهر سوء التنظيم في طبيعة الخدمات اللوجستية لدى تلك الفئة من المناولين أو المناول الذي يتعامل مع العديد من المؤسسات الآمرة في نفس الوقت، وهو ما يخلق له فوضى تنظيمية بالإضافة إلى تشتت الجهود، ونتيجة تكرر الإضطرابات المادية أو المالية وتكرر الإضطرابات العمالية للمناولين، بينما أعرب 32% عن رضاهم على مستوى التنظيم، وأعرب 42,5% عن رضاهم بشكل متوسط أو نسبي، وهذا يعني أن أغلب المناولين يعرفون استقرارا تنظيمي وهو بدوره يشجع المؤسسات الآمرة على إخراج أنشطة جديدة في إطار إستراتيجية المناولة، فيما صرح 7% من العينة عن ثقتهم التامة في قدرة المناولين على تنظيم وظيفه الخدمات اللوجستية.

4-تقييم مدى الرضى على مستوى معدات المناولين.

غالبا ما تتعرض معدات المناول في قطاع المحروقات إلى العديد من المخاطر أهمها التلف نتيجة الظروف المناخية والعوامل الطبيعية القاسية بالإضافة إلى خطر سرقة معدات النقل نتيجة الظروف الأمنية في المناطق المعزولة كلها في الحقيقة تساهم في ثقل أعباء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة هذا من جهة ومن جهة أخرى كون عامل الوقت يلعب دورا أساسيا للمؤسسات الآمرة في هذا القطاع تطلب المؤسسات الآمرة من المناولين امتلاك معدات حديثة وآلات ذات تقنية متطورة لتنفيذ الخدمات في الزمن والوقت المحدد، ولضمان عدم التأخير تضع في دفتر الشروط الخاص بعقد المناولة بندا خاصا وصريحا يحدد معدل إهلاك المعدات المسموح به وبالرغم من كل هذه الإجراءات نجد أن 10% من المؤسسات الآمرة غير راضية نهائيا على معدات المناول بينما عبر 34,5% عن رضاهم و43,7% عن رضاهم بشكل متوسط ومقبول عن المعدات، وعادة ما يلجأ المناولين أنفسهم إلى تأجير المعدات في إطار المناولة (مناولة من الدرجة الثانية) لتحقيق مطالب دفتر الشروط للظفر بعقد المناولة والوصول للحد الأدنى المطلوب من تجديد العتاد والآلات، وفي نفس السياق عبر 11,5% من إجمالي العينة عن رضاهم التام عن مناوولهم في هذا المجال والشاهد هنا أنه عادة تكون هذه المؤسسات المناولة هي مؤسسات خاصة بمناولين دوليين في مجال الصيانة، بقى الإشارة إلى شيء مهم وهو أنه حوالي 18% المؤسسات الآمرة تقوم بتأجير واختيار المعدات اللازمة لها في إطار مناولة المعدات والآلات.

5-تقييم مدى رضى المؤسسات الآمرة على قدرة المناولين في تقديم خدمات متكاملة.

بعض المؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات تكون إستراتيجيتها تهدف إلى التقليل من إقامة علاقات متعددة مع أطراف متنوعة وذلك بغية التركيز والتفرغ لنشاطها الأساسي قلب المهنة، لذى ترى هذه المؤسسات أنه من الضروري منح الأنشطة المخرجة إلى أقل عدد ممكن من المناولين، فيظهر لنا في هذا الإطار ما يعرف بالخدمات المتكاملة كمنح أنشطة النقل والإطعام والإيواء والخدمات العائلية إلى مناوول واحد قادر على تحمل جميع هذه الأنشطة بدلا من القيام بمنح كل نشاط مخرج إلى مناوول أو أكثر، ومن بين أبرز المؤسسات المناولة في إطار الخدمات المتكاملة في قطاع المحروقات والمتواجدة بالمنطقة هي مؤسسة Red Med حيث تعتبر من أهم المؤسسات المنفذة.

وفي غالب الأحيان نجد المؤسسات الآمرة المتعددة الجنسيات والعالمية الأجنبية الكبرى هي التي تختار هذا التوجه بصفة خاصة، ولكن غالبا المؤسسات الصغيرة لا تستطيع تقديم خدمات متكاملة بشكل كلي، لكن المؤسسات المتوسطة تستطيع تقديم ذلك ولو بشكل جزئي، والجدير بالذكر أن بعض المؤسسات الآمرة ترى الخدمات المتكاملة هي تلك المؤسسات المناولة التي تستطيع تحمل فرع نشاط كامل دون اللجوء إلى تقسيمه على أكثر من مناوول، وفي هذا الإطار ثم طرح سؤال حول ما مدى تقييمك لمستوى قدرة مناووليك في تقديم خدمات متكاملة، فكانت النتائج أن 17,2% من المؤسسات غير راضية كليا عن قدرة المناولين في تقديم خدمات متكاملة، حيث

عبر في المقابلات مع العديد من مدراء المشتريات على أنهم يلجؤون إلى تقسيم فرع النشاط الواحد على أكثر من مناول في بعض الأحيان لعدة أسباب أبرزها: التخصص وعدم قدرة المناولين على تحمل ذلك، وفي أحيان أخرى عدم وجود قانون تشريعي ينظم هذا النوع من المناولة في الجزائر ويمنع ويقلل من صلاحية مدراء المؤسسات العمومية في إقامة المناولة المتعددة في ظرف واحد أو ما يعرف بالمناولة المتعددة وذلك بحجة أن تعدد المناولين يمنحها الحرية في إقامة بدائل، كما أن أبرز النتائج في هذا الاستفسار أظهرت أن حوالي 38% من المؤسسات راضية و 42,5% بشكل متوسط، بينما أعرب سوى 10% عن رضاهم بشكل تام في قدرة مناوئليهم في تقديم خدمات متكاملة، وتبقى هذه النسبة ضعيفة جدا إلى حد ما، لذلك يرى بعض المناولين الصغار أنه من الضروري تقديم تسهيلات بنكية لحصول المؤسسات المنفذة على قروض لتوسعة نشاط مؤسستهم في إطار المناولة المتكاملة والمتعددة في قطاع المحروقات.

6- تقييم مدى رضى المؤسسات الآمرة على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة .

كما تطرقنا سابقا أن أساس اختيار المناول المناسب في قطاع المحروقات هو معيار الجودة بشكل أساسي لذلك من المهم والضروري جدا تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة في إطار المناولة وخاصة أن معظم المؤسسات الآمرة المستحقة توضع في حسابها وأولوياتها تقديم خدمات ذات جودة عالية لموظفيها إيمانا منها بأن الجودة تحدد العلاقة وتحافظ على استمرارها على المدى الطويل، وأظهرت النتائج في هذا السياق وجود نسبة 8% غير راضين على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة في إطار المناولة، وليس من الضروري أن يكون سوء جودة الخدمات أو ردايتها من مسؤولية المناول فقط بل تتحمل المؤسسة الآمرة جزءا منها كونها قد اختارت تحديد مناوئليها على أساس معيار آخر وهو معيار الأقل تكلفة وسعرا، وفي الإطار أيضا نجد أن 38% من المؤسسات الآمرة راضية بشكل عام عن الجودة و 42,5% راضين بشكل متوسط عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المناولين وفي غالب الأحيان يتم فرز ووضع هذه الفئة الأخيرة عن المناولين ضمن فيه المناولين الأكفاء وأظهرت النتائج أيضا أن هناك 10,3% من المؤسسات راضية كليا عن خدمات والمنتجات المقدمة طرف المناولين، وتنظر المؤسسة لهذه الفئة المناولين الذين يقدمون خدمات ذات جودة عالية الدقة على أنهم مناولين متميزون وهي مستعدة دوما لتجديد العقد معهم في أغلب الأحيان.

7- تقييم نوعية وجود العلاقة بين المؤسسات الآمرة والمناولين:

عادة ما تنشأ علاقة بين المؤسسة الآمرة والمناول ومن الطبيعي أن تكون هذه العلاقة بين الثقة والتوتر مبنية على العديد من العوامل مثل القدرة، عدم الاستقرار أو الاستقرار أو التعقيد أو البساطة في طبيعة النشاط المناول، كما أن طبيعة المحيط تؤثر بشكل مباشر في طبيعة العلاقة ونشير إلى أن 5% من المؤسسات الآمرة عبرت عن عدم رضاها النهائي على جودة علاقتها مع مناوئليها والتي أساسها عدم تبادل المعلومات بين الطرفين وقلة درجة الوعي

بمذه المخاطر والذي قد يتولد عنه مشاكل تهدد علاقة التنسيق الموجودة مما يؤدي إلى عدم تجديد العقد أو ربما إلى فسخ العقد القائم، بينما عبر 56% من عينة الدراسة عن رضاهم بشكل عام و 20,7% بشكل متوسط في هذه الحالة نقول أن العلاقة مبنية على الثقة تحت إشراف العقد أو ما يعرف بالحذر، على عكس ذلك نجد أن 16% من عينة الدراسة راضين بشكل جيد على علاقاتهم مع مناوولهم وهو ما يمنحهم موقعا داخل فئة وخانة المناوولين المميزين جدا ويمكن هنا أن تحل الثقة المتبادلة مكان ومحل العقد المكتوب للمناولة، كما أن هذه الثقة المتبادلة تؤدي إلى خلق روح التعاون والابتكار، مثلما يصير في العلاقات المبنية على ثقة الشراكة، وتشير هنا إلى هذا النوع من العلاقات بين المناوولين والمؤسسات الأمرة الأجنبية لا ينتهي بخروج المؤسسات الأجنبية الأمرة من الجزائر بل يمكن أن تستمر خارج حدود منطقة تواجد المؤسسة المناولة، لكن يجب أن نبه إلى شيء مهم وهو مخطر الانتهازية الذي قد يظهر نتيجة الثقة الزائدة لكن عموما تبقى الثقة بمثابة ملمع للعلاقات الاقتصادية ما بين المؤسسات الأمرة والمناول داخل قطاع المحروقات.

8-تقييم مدى رضى المؤسسات الأمرة على أسعار المناوولين.

إن تحديد سعر يلائم الطرفين يكون عادة مرتبط بالعديد من العوامل كالجودة، الحجم، مدة العقد، القرب، الاحتكار، الابتكار، الخطر الأمني..... الخ هذه العوامل كلها لها تأثير بشكل مباشر أو بآخر على السعر لذلك يكون من الصعب جدا في بعض الأحيان تحديد سعر نهائي بشكل مسبق خصوصا في العقود الطويلة الأجل ويبقى ذلك مرهون بعملية التفاوض ما بين الطرفين وعموما تعرف أسعار بعض الخدمات ارتفاعا في قطاع المحروقات إذا ما تم مقارنتنا بقطاعات أخرى، ويرجع ذلك بدرجة أولى إلى ارتفاع العائدات وحجم المداخيل التي تحققها المؤسسات الأمرة العاملة في هذا القطاع الذي ينتج عنه إستعداد هذه الأخيرة لدفع مقابل خدمة ذات جودة عالية، وفي سؤالنا حول مدى رضى المؤسسات الأمرة على الأسعار المقدمة من طرف المناوولين، أظهرت النتائج أن 12,5% غير راضين نهائيا عن أسعار المناوولين، لكن تبقى المؤسسة في بعض الأحيان مجبرة على التعامل مع هؤلاء الفئة من المناوولين وذلك بسبب العامل الجغرافي والقرب من المؤسسة الأمرة خاصة في بعض الخدمات كتأجير الآلات والمعدات وربما أحيانا بسبب احتكار لخدمات البرمجة والإعلام الآلي أو بسبب خبرة المناول التي قد تظهر في مجال الاستشارة الهندسية أو القانونية أو المحاسبية، بينما عبر 45% عن عينة المؤسسات الأمرة على رضاهم و 31% على رضاهم بشكل متوسط، بينما اعتبر 10,5% من المؤسسات الأمرة أن الأسعار جد مرضية ما إذا تم مقارنتها بالمناوولين الموجودين في بعض الدول العربية أو الأجنبية الأخرى، وفي هذا السياق أكد بعض المناوولين الجزائريين على الدور الذي تلعبه الضرائب في تحديد أسعار خدمات المناولة وتحديد المناوولين وحسب رأيهم هو ينعكس سلبا على المناوولين المحليين حيث نجد أن بعض المؤسسات الأمرة الأجنبية تقوم بالتعاقد في إطار المناولة مع مناوولين أجنبية تضخيم فواتير المعاملات وأجور العمال وإيجاد طرق للتهرب الضريبي وتهريب الأموال إلى خارج الوطن بطرق غير مشروعة في سياق وتحت غطاء المناولة الدولية بين مناوول أجنبي ومؤسسة أمرة أجنبية داخل الجزائر.

9-تقييم مدى تبني المؤسسات المناولة لسياسة أخلاقية الأعمال (المهنة).

تكمن أهمية تبني سياسة أخلاقيات الأعمال في تقوية مدى الالتزام بالعمل الصحيح والصائب، وتظهر جليا على المناولين من خلال مجموعة من الأفعال كالأمانة والاستقامة، حفظ الوعد، الولاء، الإخلاص، العدالة، الاهتمام بمصالح المؤسسة الآمرة وتحمل المناول المسؤولية اتجاه القرارات التي يصدرها وقبوله للمساءلة إذا اقتضى الأمر، ومن خلال طرحنا لسؤال مدى تبني المناولين لسياسة أخلاقيات العمل، أظهرت النتائج أن 24% من حجم العينة غير راضين نهائيا على الأخلاقيات المهنية للمناولين، خاصة فيما يخص سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسات المناولة في هذا القطاع حيث عبروا عن انزعاجهم من المحسوبية والفجوة الحاصلة في تضخيم الأجور بين المعلنة والحقيقية، بالإضافة إلى لجوء عدد منهم إلى تزوير بعض معلومات المحاسبة للظهور أمام الشركات المنافسة بمظهر القوي وغيرها من السلوكيات التي عادة ما ترتبط بالتنافس الحاد بين المناولين للحصول على عروض المناولة بالتحايل والرشوة في بعض الأحيان بالإضافة إلى ما يعرف باتفاقيات المتاجرة أو التلاعب حيث تتم هذه الأخيرة بين شخصين أولهما المناول الذي كان سابقا يشغل منصب في أحد الشركات الوطنية الكبرى، التي تعقد شراكة مع مؤسسة أجنبية والشخص الثاني شريك المناول الذي لا يزال يعمل داخل المؤسسة الآمرة، وذلك لزيادة فرص الحصول على عروض المناولة، كل هذه السلوكيات اللاأخلاقية تبين سبب ارتفاع نسبة عدم الرضى لدى المؤسسات الآمرة لهذا الجانب، بينما أعرب 31% عن رضاهم و 34,5% عن رضاهم بشكل متوسط ونجد فقط 6,9% من المؤسسات الراضية بشكل كلي على أخلاقيات الأعمال لدى المناولين العاملين في قطاع المحروقات.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحددات الارتباط بين عدد المناولين والمحددات العامة.

بتقدير درجة الارتباط نتمكن من معرفة مدى وجود علاقة خطية بين عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة وباقي المتغيرات المفسرة لمحددات المناولة، ولكي نتمكن من تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات نستخدم أنواع متعددة من أنواع الارتباط وذلك حسب نوع المتغيرات.

1-مدى قوة العلاقة بين عدد المؤسسات المناولة وعدد عمال المؤسسة الآمرة.

من أجل قياس قوة الارتباط بين المتغيرين الكميّين (عدد المؤسسات المناولة، عدد العمال) نستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) والذي يمكن استخراجه مباشرة من برنامج الحزمة الإحصائية (20) SPSS

جدول رقم (7.4): يوضح اختيار معامل الارتباط (Pearson) بين عدد المؤسسات المناولة وعدد عمال المؤسسة الأمرة.

P. Value	معامل الارتباط
0,00	0,828

المصدر: من إعداد المترشح اعتمادا على برنامج SPSS 20.

تدل قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,828) على أن هناك علاقة طردية قوية جدا بين المؤسسات المناولة وعدد عمال المؤسسات الأمرة كما نلاحظ أن قيمة P. Value تساوي 0,00 وهي أقل من مستوى 5% مما يعني على أن معامل الارتباط معنوي بدرجة عالية جدا.

وبناء على هذه النتيجة يمكننا القول أن عدد الأفراد العاملين في المؤسسة الأمرة يؤثر في حجم التعاقدات الم.ص.م بشكل إيجابي وقد لا يختلف كثيرا من مؤسسة وطنية أو أخرى أجنبية وهو ما أظهرته نتائج الارتباط الجزئي 0,831 (ملحق رقم 14)) حيث أن تأثير العامل الخارجي لجنسية المؤسسة الأمرة لا يؤثر على قوة الارتباط للعلاقة بين متغيري عدد العمال وعدد المؤسسات المناولة المتعاقد معها.

2-مدى قوة العلاقة بين المؤسسات المناولة ونسبة الميزانية المخصصة للأعمال المناولة.

أظهرت نتائج تحليل العلاقة ما بين عدد المؤسسات المناولة ونسبة الميزانية المخصصة للأعمال المناولة في المؤسسة الأمرة أنها علاقة ضعيفة جدا ما بين المتغيرين (أنظر ملحق رقم 15)) كما أن هذه النتائج المفسرة للعلاقة غير دالة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (8.4): يوضح اختيار معامل الارتباط بين نسبة الميزانية وتعداد المناولين.

P. Value	معامل الارتباط
0,187	0,155

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على برنامج SPSS (20):

انطلاقا من ملخص النتائج المجدولة أعلاه نقول أن معامل الارتباط غير معنوي أي يمكن القول أن الارتباط الضعيف المسجل هو ارتباط وهمي وبصيغة أدق لا يوجد ارتباط بين المتغيرين المدروسين وعلى هذا الأساس لا يمكننا الحكم على تعداد المناولين من خلال النظر إلى نسبة الميزانية المخصصة لعلاقات المناولة أي يمكن أن يكون هناك

مناول رئيسي يأخذ نسبة كبيرة جدا ويمكن أيضا أن يكون هناك مجموعة من المناولين يأخذون نسبة قليلة، كما أن هذا التحديد للميزانية راجع لطبيعة ونوع النشاط المخرج ونشاط المؤسسة الآمرة وحجمها.

3-مدى قوة العلاقة بين تعداد المناولين وطبيعة المناولة.

لقياس درجة الارتباط بين المتغيرين: عدد العمال (كمي) وطبيعة المناولة (إسمي) نستعمل معامل الارتباط الثنائي التسلسلي (Point Bisserial Corrélation):

جدول رقم (9.4): يوضح معامل الارتباط الثنائي التسلسلي بين متغيري تعداد المناولين وطبيعة المناولة.

P. Value	معامل الارتباط الثنائي
0,001	-0,362

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على برنامج SPSS 20

تدل القيمة المسجلة في الجدول على أن هناك علاقة عكسية ضعيفة بين عدد المناولين وطبيعة المناولة وذلك بمستوى ودرجة معنوية عالية جدا.

وبناء على هذه النتيجة يمكننا القول بأن سياسة وإستراتيجية المؤسسات الآمرة في اختيار طبيعة المناولة المنتهجة من طرفها له تأثير على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المتعاقد معها وإن كان هذا التأثير ضعيف إلى حد ما.

4-مدى قوة العلاقة بين عدد المناولين وتمركزهم.

أظهرت نتائج هذا التحليل أنه لا يوجد ارتباط نهائي بين عدد المؤسسات المناولة وتمركزها، حيث قدر معامل الارتباط ب 0,028 ما بين المتغيرين، وبمعنى أدق أن قرب المناولين أو بعدهم عن المؤسسات الآمرة لا يتدخل في تحديد تعداد المناولين المتعاقد معهم، ويرجع ذلك إلى عدم استقرار المؤسسات الآمرة في منطقة واحدة حيث قد تتمركز المؤسسات الآمرة في أكثر من موقع خلال السنة الواحدة أي بشكل متنقل خصوصا في بعض الأنشطة كالإستكشاف والتنقيب وغيرها التي تجعل من استقرار المؤسسة الآمرة في مكان واحد هو أمر مستبعد إن لم يكن مستحيل.

5-مدى قوة العلاقة ما بين عدد المناولين ومدى توفرهم على شهادات خاصة بالجودة والنوعية.

وفقا لهذه الدراسة في قطاع المحروقات أظهرت أن المؤسسات الآمرة قد تمنح عقود المناولة إلى مناوول له شهادات خاصة متعلقة بالجودة والنوعية أو شهادات أخرى وذلك على حساب مناولين آخرين، ويعتبر ذلك بمثابة غربة بالنسبة للمؤسسة الآمرة بينما يعتبره المناوولون بمثابة حق امتياز وغلب الباب في وجه تعاقدات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة، والجدول الموالي يوضح مدى تأثير هذا المتغير على تعداد المناولين.

جدول (10.4): يوضح اختبار الارتباط بين متغيري توفر على شهادات خاصة بالجودة والنوعية وعدد المناولين.

معامل الارتباط	P. Value
0,537	0,00

المصدر: من إعداد المترشح بناء على نتائج الاستبيان برنامج (20) Spss .

تظهر النتائج المسجلة أعلاه أن هناك علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة معنوية عالية جدا، أي أن شروط المؤسسة الآمرة وطلبها لشهادات وكفاءات خاصة لمنح عقود المناولة يؤثر في حجم وتعداد المناولين وبعبارة أخرى أن مؤسسات المناولة التي تحوز على شهادات وكفاءات خاصة تكون لديها فرصة أكثر من نظيرتها في الحصول على عقود مناولة ومن هذا المنطلق يمكن تفسير لجوء وتوجه العديد من المؤسسات الآمرة إلى مناولين خارج الوطن وقد أشار بعض المسيرين إلى أن بعض المناولين المحليين (داخل الوطن) يقدمون خدمات ذات جودة أفضل في بعض الأحيان من نظرائهم الأجانب، وقد يرجع اختيار المناوول الأجنبي لقرار المؤسسة الأم التي تفرض هذه الشروط الخاصة وتضعها في سلم تنقيط اختيار الشريك المناوول، لذلك من الضروري توعية المناولين المحليين بأهمية هذه المعايير في انتقاء الشريك الأمثل.

6-العلاقة بين عدد المناولين والمناولة الذاتية.

إن عدم وجود مناوول يتناسب مع شروط المؤسسة الآمرة يجعلها تعيد التفكير في إستراتيجيتها العامة اتجاه إخراج الأنشطة وقد تضطر مرة أخرى إلى احتواء النشاط تجنباً لوقوعها في أزمات أو مشاكل تقنية أو سوقية وفي هذا الإطار قمنا بطرح سؤال حول مدى قيام المؤسسة الآمرة بالمناولة الذاتية لقياس مدى تأثيره على تعداد المناولين المتعاقد معهم:

جدول رقم (11.4): اختيار الارتباط بين المناولة الذاتية وتعداد المناولين.

معامل الارتباط	P. Value
-0,767**	0,00

المصدر: من إعداد المترشح بناء على نتائج الاستبيان في برنامج (SPSS 20).

تظهر النتائج أن هناك علاقة عكسية قوية جدا ما بين قيام المؤسسة الآمرة بالمناولة الذاتية وتعداد المناولين المتعاقد معهم، وذلك بدلالة معنوية عالية جدا، وبناء على هذه النتيجة يمكن الجزم أن المؤسسات الآمرة التي لا تجد مناوول مناسب تقوم بالمناولة الذاتية وبعبارة أخرى أن المؤسسات الآمرة التي تخرج عددا كبيرا من الأنشطة يكون لديها عددا أكبر من المناولين أما التي لا يكون لديها عدد كبير من المناولين عادة ما تقوم هذه المؤسسة الآمرة بوظائف الإمداد الذاتي أي لا تلجأ إلى أطراف خارجية لعدة أسباب نجدها ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة الآمرة.

7- العلاقة بين تعداد المناولين المتعاقد معهم ومعايير انتقائهم من طرف المؤسسة الآمرة.

أما فيما يخص مدى ارتباط بين أسلوب المؤسسة الآمرة في انتقاء مناوليها وتعدادهم وجدنا النتائج التالية:

جدول رقم (12.4): بين تعداد المناولين المتعاقد معهم ومعايير انتقائهم.

معامل الارتباط	P. Value
0,050	0,648

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على الاستبيان ببرنامج SPSS 20.

من خلال النتائج المستعرضة في الجدول أعلاه نقول إنه لا توجد علاقة خطية ما بين المتغيرين وحتى إن وجدت فهي تبقى بدون دلالة معنوية أو بعبارة أخرى هي علاقة وهمية.

8- العلاقة بين تعداد المناولين ودرجة المناولة.

إن حساب مدى العلاقة بين تعداد المناولين ودرجة المناولة في المؤسسة الآمرة يعتبر شيء مهم للكشف عن صورة شبكة المناولة الموجودة في قطاع المحروقات.

جدول رقم(13.4): بين تعداد المناولين ودرجة المناولة.

P. Value	معامل الارتباط
0,00	-0,676**

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على نتائج تحليل لاستبيان برنامج (SPSS20)

تدل قيمة معامل الارتباط والمقدرة ب(-0,676) على أن هناك علاقة عكسية قوية بين تعداد المناولين للمؤسسة الآمرة ودرجة المناولة المتبعة في قطاع المحروقات، وتبين قيمة معنوية الارتباط (0,00) أن الارتباط بين المتغيرين معنوي عند مستوى دلالة عالية جدا وذلك يدل على أن عدم وجود مناولة من الدرجة الثانية، يعني وجود عدد كبير من المناولين المباشرين والعكس صحيح.

المطلب الثالث: تأثير محددات المناولة على تعداد المناولين:

أولاً: تأثير جنسية المؤسسات الآمرة على تعداد المناولين:

وجدنا في الفقرات السابقة من الدراسة اختلافا كبيرا في تعداد المناولين المتعاقد معهم من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن إرجاع ذلك الاختلاف إلى عدة محددات ولعل أبرزها جنسية المؤسسات الآمرة؛

حاولنا في هذا السياق تقسيم المؤسسات الآمرة العاملة في قطاع المحروقات إلى مستويين وهما مؤسسات آمرة وطنية وأخرى أجنبية، ومن أجل اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة والقائلة "أن تعداد المناولين يختلف حسب جنسية المؤسسة"، ومن أجل التحقق من هذه الفرضية سنقوم باختبار (T.Test) ويهدف هذا الاختبار إلى معرفة إذا ما كانت الفروق بين المتوسطات حقيقية وتعزى إلى متغير جنسية المؤسسة أم أنها تعزى إلى الصدفة وحدها، وللإجابة على هذه الفرضية نضع الاختبارين التاليين:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط عدد المناولين بين المؤسسات الآمرة الوطنية والأجنبية عند مستوى دلالة 5% .

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط عدد المناولين بين المؤسسات الآمرة الوطنية والأجنبية عند مستوى دلالة 5% .

يمكن حساب T.Student بعد التأكد من توفر شروط الاختبار من خلال برنامج SPSS 20 مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة إجراء تحليل التباين من خلال اختبار Leven للتجانس بين المجتمعات والذي يكون مرافق في نفس جدول اختبار تحليل الفروق كما هو موضح في الشكل الموالي:

جدول رقم(14.4): اختبار يوضح اختبار (T.Test).

Test d'échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,032	,859	-1,426	84	,158	-,647	,454	-1,550	,256
ما هو عدد الم المناولة Hypothèse de variances inégales			-1,384	52,129	,172	-,647	,468	-1,586	,291

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على برنامج (SPSS20):

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن النسبة الفائية ودالتها الإحصائية $Sig=0,859$ هي غير دالة لكونها أكبر من 5%، وهذا يعني أن للمجموعتين نفس التباين أي تحقق شرط التجانس ومن هنا نأخذ الحل الأول والذي يتضح منه قيمة $T=-1,426$ وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها $Sig=0,158$ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تعداد المناولين بين كلا من المؤسسات الوطنية والأجنبية.

وعليه نقبل الفرضية المبدئية القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في تعداد المناولين ما بين المؤسسات الأمرة الأجنبية والوطنية.

ثانياً: تأثير محددات المناولة الداخلية على تعداد المناولين.

سنحاول في هذا الجزء دراسة مدى تأثير المحددات على تعداد المناولين المتعاقد معهم وذلك باستعمال معادلة خط الانحدار المتعدد ويرجع ذلك إلى كثرة وتداخل المتغيرات المؤثرة في تحديد التنبأ بتعداد المناولين.

ونعتمد في عملية حساب الانحدار المتعدد على المعادلة الرياضية التي تصف العلاقة بين المتغيرات مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه العلاقة قوية حيث يمثل Y المتغير التابع و X_1, X_2, X_3 هي المتغيرات المستقلة وتكتب المعادلة بالشكل التالي:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5$$

حيث:

Y : تمثل تعداد المناولين المتنبأ بهم؛

a : المعلمة الثابتة؛

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 : معامل ثابت الانحدار للمحددات المستقلة؛

X_1 : عدد عمال المؤسسة الأمرة؛

X_2 : عدد سنوات الخبرة والأقدمية في أعمال المناولة؛

X_3 : نسبة الميزانية؛

X_4 : درجة المناولة؛

X_5 : القيام بالمناولة الذاتية.

بناء على هذا النموذج لتقدير معاملات الانحدار الخطي مع اختيار ENTRER كأسلوب للتحليل، كما يوضحه الجدول الموالي والذي يبين أسلوب الانحدار المستخدم حيث تم إدخال جميع المتغيرات دفعة واحدة.

جدول رقم (15.4): يوضح أسلوب التحليل المستخدم في الانحدار المتعدد.

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تاريخ انطلاق المناولة، هل تقوم المؤسسة بالمناولة الذاتية، ما هو عدد عمال المؤسسة، ماهي درجة المناولة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : ما هو عدد الم المناولة

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على برنامج SPSS 20.

وفق لهذا الأسلوب يشار في أسفل الجدول أنه تم إدخال جميع المتغيرات دفعة واحدة، والجدول الموالي خاص بالانحدار، حيث يعرض لنا النموذج وهو النموذج الوحيد باعتبارنا أدخلنا المتغيرات بطريقة ENTRER.

جدول رقم (16.4) يوضح مخرجات نموذج خط الانحدار المتعدد.

Coefficients ^a												
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
(Constante)	3,809	,377		10,107	,000	3,056	4,561					
1 عدد عمال المؤسسة	,008	,001	,526	9,221	,000	,006	,010	,832	,750	,413	,616	1,623
تاريخ انطلاق المناولة	,036	,018	,091	1,985	,051	,000	,073	,105	,237	,089	,961	1,040
نسبة ميزانية المناولة	,039	,023	,076	1,663	,101	-,008	,086	,174	,201	,075	,951	1,052
درجة المناولة	-,644	,308	-,135	-2,090	,040	-1,259	-,029	-,701	-,249	-,094	,482	2,075
القيام بالمناولة الذاتية	-1,621	,287	-,390	-5,652	,000	-2,194	-1,049	-,801	-,571	-,253	,422	2,371

a. Variable dépendante : ما هو عدد الم المناولة

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول أعلاه يمكن كتابة نموذج خط الانحدار المحدد كالتالي:

$$Y=3,80+0,008 x_1+0,036x_2+ 0,039 x_3 -0,64x_4 -1,62 x_5$$

إن معلمة الميل لتعداد العمال (X_1) تشير إلى أن الزيادة ب 125 عامل لدى المؤسسة يؤدي ذلك زيادة عدد تعاقدات المناولة بزيادة مناوول واحد على الأقل مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

كما أن معلمة الميل (X_2) تشير إلى أن زيادة خبرة المؤسسة الأمره تؤدي إلى زيادة في احتمال ارتفاع عدد المناولين ب (0,036) عن كل سنة خبرة وعمل في إخراج المشاريع في إطار المناولة من ثبات المتغيرات الأخرى كما تشير معلمة (X_3) إلى أن زيادة في نسبة الميزانية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في تعداد المناولين ب (0,039) مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت النتائج أن قيام المؤسسة الأمره بالمناولة الذاتية يؤدي إلى انخفاض في تعداد المناولين (1,621) عن كل نشاط مع افتراض دوما ثبات المتغيرات الأخرى، كما أن قيام المؤسسة الأمره

بعدم منح المناول أكثر من نشاط أي القيام المناولة المتعددة أو المتدرجة يؤدي إلى انخفاض ب (0,644) في تعداد المناولين مع اقتراض ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.

ولقد تم استخراج ثلاث أنواع من الارتباطات وهي:

(1) الارتباط البسيط Correlation Simple بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة حيث نجد هناك معامل ارتباط قوي وبشكل طردي بين المتغير التابع وتعداد العمال وقد بلغ ($r=0,832$) بينما جاء الارتباط بين درجة المناولة وتعداد المناولين سالبا ($r=-0,701$) وهو ما يدل على وجود علاقة عكسية قوية، وكذلك جاء الارتباط بين متغير القيام بالمناولة الذاتية وتعداد المناولين سالبا إذ بلغ ($r=-0,801$)؛

(2) الارتباط الجزئي Correlation Partielle بين المتغير المعتمد "تعداد المناولين" وكل متغير مستقل على حدا مع مراقبة تأثير المتغيرات الأخرى حيث بلغ الارتباط الجزئي بين تعداد المناولين وعدد العمال ($r=0,750$) $0,05 > 0,00 = p \text{ sing}$ وجاء الارتباط الجزئي أيضا بين متغير التابع ومتغير سنوات خبرة المناولة ضعيف حيث قدر ($r=0,237$) و $P.Sing=0,051 > 0,05$ وبلغ بين تعداد المناولين ونسبة الميزانية ($r=0,201$) و $P.Sing=0,01 > 0,05$ ومع درجة المناولة قدر ب ($r=0,249$) و $P.Sing=0,04 < 0,05$ وبشكل عكسي بدرجة متوسطة بين تعداد المناولين والقيام بالمناولة الذاتية ($r=0,571$) و $PSing=0,00 < 0,05$ ؛

(3) ارتباط الجزء Correlation Partie: هو يمثل معامل الارتباط الجزء بين التابع وواحد من المتغيرات المستقلة باستبعاد تأثير المتغيرات المستقلة عن المتغير المستقل فقط، حيث بلغ ارتباط الجزء بين تعداد المناولين وتعداد العمال $r=0,413$ وجاء بين تعداد المناولين وكلا من خبرة المناولة ونسبة الميزانية ودرجة المناولة قريبا للعدد ($r=0,089$) ($r=0,075$) ($r=0,094$) على التوالي بينما سجل بشكل أقوى نسبيا وسلبا بين تعداد المناولين والقيام بالمناولة الذاتية $r=0,253$.

يلاحظ من النتائج أعلاه أن متغير عدد العمال كان له أعلى معامل ارتباط جزئي بمتغير تعداد المناولين وعليه يكون لهذا المتغير أعلى قيمة في إحصائية "ت" حيث بلغت قيمة هذا الإحصاء $t=9,221$ بالنسبة لهذا المتغير، وهو بالتالي يعتبر متنبأ جيد لمتغير التابع تعداد المناولين، ثم يليه القيمة المطلقة في إحصائية "ت" لمتغير المناولة الذاتية الذي بلغ $t=5,652$ وهو يعتبر متنبأ جيد أيضا ومقبول لتعدادات المناولين المتعاقد معهم وهذا عكس المتغيرات المستقلة الأخرى مثل الخبرة، نسبة ميزانية المناولة، ودرجة المناولة.

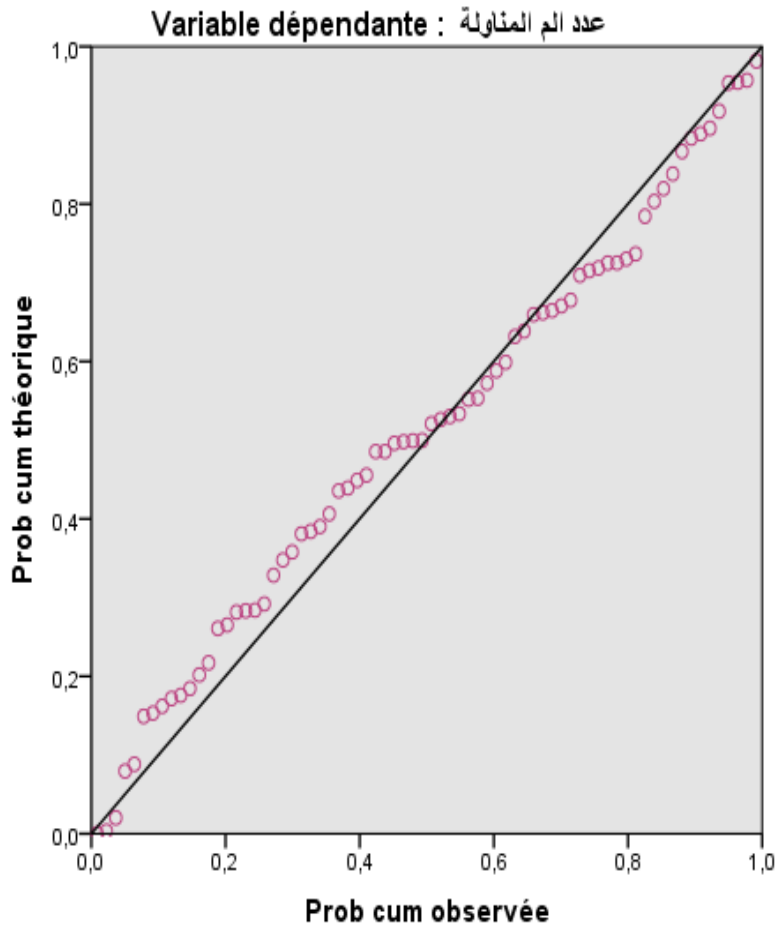
حيث لم تكن "ت" دالة إذا بلغت $1,985$ ، $1,663$ ، $2,090$ على التوالي، وهي بالتالي لا تعتبر هذه المتغيرات متنبأ بشكل قوي وجيد لمتغير تعداد المناولين.

وفي نفس السياق أظهرت نتائج عدم وجود أي مشكل في التعدد الخطي (VIF) كون أعلى النتائج المسجلة في الجدول لهذا المؤشر هي 2,371 والمسجلة في خانة القيام بالمناولة الذاتية وهي لم تتجاوز 15 وبالتالي يمكننا الجزم والحكم على عدم وجود أي مشكل في التعدد الخطي.

الرسم الموالي يوضح قياس مدى التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية:

شكل رقم(23.4): رسم بياني يوضح التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية.

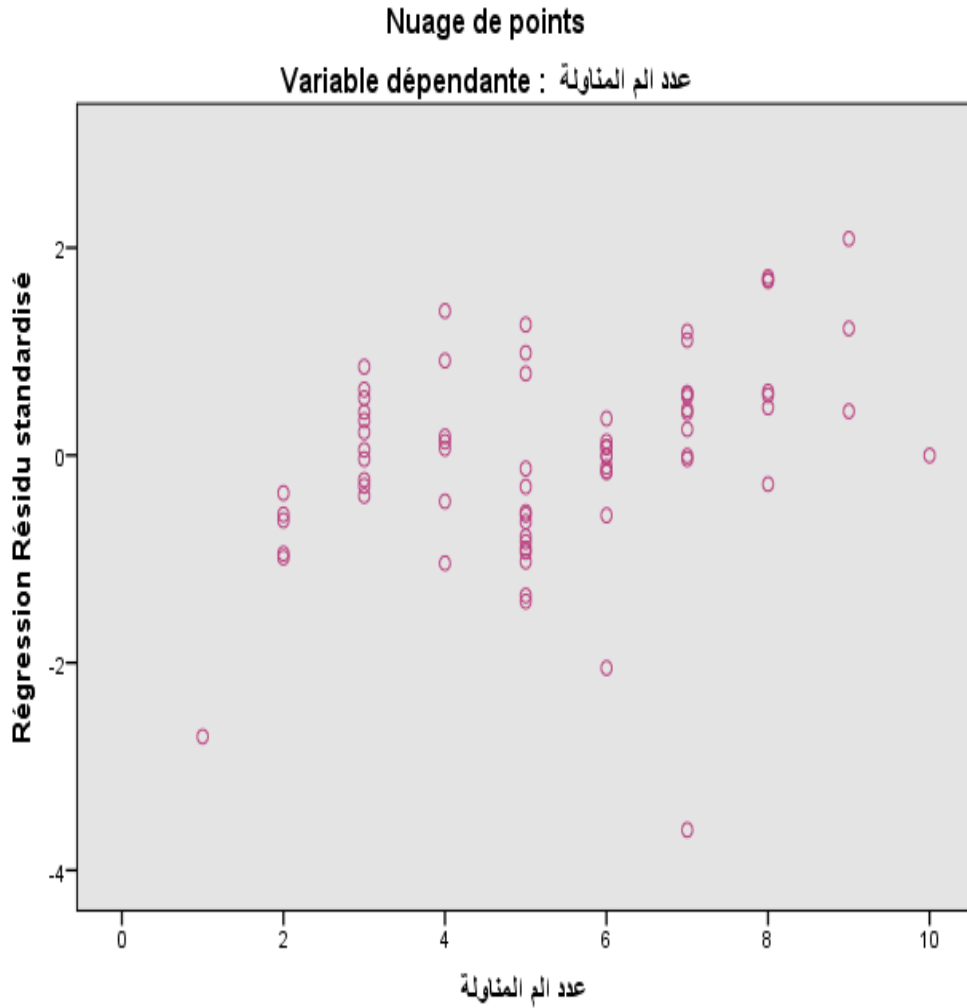
Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS 20:

كما هو موضح في الشكل أعلاه نجد أن أغلب النقاط تتجمع قرب الخط المستقيم وهذا يدل على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية أما الشكل الموالي يوضح سحابة لاختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين للبواقي).

شكل رقم (24.4): يوضح انتشار توزيع البواقي.



المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS 20.

نلاحظ أن انتشار توزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (0) أي الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة والتي مجملها محصورة بين $[-2, 2]$ حيث لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

والجدول التالي ملخص لتحليل الانحدار الذي يظهر قيمة R يبين المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة ويظهر قيمة معامل التحديد.

جدول رقم: (17.4): يوضح توزيع البواقي .

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,931 ^a	,867	,857	,771	,867	86,365	5	66	,000

a. Valeurs prédites : (constantes),

هل تقوم المؤسسة المناولة ذاتيه , تاريخ انطلاق المناولة , نسبة ميزانية المناولة , عدد عمال المؤسسة , درجة المناولة

b. Variable dépendante :

ما هو عدد المناولة

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS 20.

تثير قيمة التحديد R^2 المساوية 0,867 إلى وجود نسبة توفيق عالية لهذا النموذج، كما يمكن القول أن 86,7% من البيانات تفسرها هذه العلاقة الخطية أي نموذج هذا الانحدار، وأن 13,3% من الانحرافات ترجع إلى عوامل أخرى كالحظ أو عدم الأخذ بعين الاعتبار في النموذج بعض المتغيرات مثل جنس العمال (ذكر - أنثى) أو الأرباح المحققة في دورات سابقة أو أجور العمال وكثافة رأس المال وهو عكس ما توصلت اليه دراسة Cxayphone-Kand AL 2009

ولهذا السبب نقرأ في الجدول السابق معامل التحديد المصحح (R.Deux. a justè) الذي يأخذ في الحسبان التناقض الحاصل في درجة الحرية نتيجة إدخال متغيراته الأخرى وقيمة هذا الأخير هي 0,857 وهي قيمة تدل على أن النموذج جيد التوفيق.

كما كانت قيمة F تساوي $F=86,365$ بمستوى دلالة معنوي $0,05 < P_{sing}=0,00$ أي أن الانحدار معنوي ومعنى آخر أن جميع المتغيرات لها تأثير على دالة الانحدار.

وفي الأخير يمكننا القول ان هذا النموذج يمكنه التنبأ بتعداد المؤسسات المناولة.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا وتحليلنا لمختلف المحاور السابقة يبدوا لنا جليا أن المناولة في قطاع المحروقات تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما ان طبيعة المناولة في هذا القطاع هي مناولة السوق بدرجة أولى وأن 80 % من علاقات المناولة هي بسيطة ووجد أن أنشطة الدعم والإمداد وخدمات المؤسسات هي الأنشطة الأكثر جذبا للأعمال في سياق المناولة، كما تبين أن الجودة والتنوع هي المعيار الأساسي في انتقاء المناولين وحسب هذه العينة انه غالبا ما تكون المؤسسات الأمرة راضية على خدمات المناولين برغم من وجود بعض المشاكل التي تؤثر في بعض الأحيان على مستقبل العلاقة في تجديد العقود كما أظهرت نتائج التحليل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعداد المناولين بين المؤسسات الأمرة الوطنية والأجنبية، ووجد أن العديد من المحددات قد تؤثر على حجم وتعداد المناولين المتعاقد معهم على غرار ذلك وضعنا في الأخير نموذج يمكننا من خلاله توقع وتحديد تعداد المناولين إنطلاقا من المحددات الداخلية للمؤسسة الأمرة، وذلك بنسبة توفيق عالية 86,7%.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتعرف على أهم محددات المناولة ورفع الغموض على الأبعاد النظرية والتاريخية والتطبيقية لعلاقة المناولة في ضوء العمل المقاولاتي كما تم التركيز على مدى تأثير هذه المحددات على ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بقطاع المحروقات في الجزائر وتوصلت هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

أولا: النتائج النظرية

1- إن تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى وبمتوسط معدل نمو قدر ب 7,68% سنويا وذلك طيلة العشرية الأخيرة كما أظهرت النتائج ان قطاع المحروقات والطاقة والمناجم هي القطاعات الأقل جذبا واستحوادا على المؤسسات ص م حيث لم تتجاوز نسبتها 0,5% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في الجزائر كما ان غالبيتها تتمركز في المناطق الشمالية ويرجع سبب عدم هذا التوازن في التوزيع إلى أن غالبية السكان يقطنون بالمناطق الساحلية كونها تحتوي على الهياكل القاعدية الأساسية (موانئ، سكة حديدية، شبكة طرق، مؤسسات الدولة) التي تساعد في إنشاء وعمل وتطور م ص م، وفي نفس السياق أظهرت نتائج التقارير الدولية أن مناخ بيئة الأعمال الجزائرية يحتل المرتبة 154 عالميا في مجال إطلاق وإنشاء المشاريع الجديدة؛

2- أن نسيج المؤسسات الآمرة يتكون من مزيج من المؤسسات الكبرى والصغيرة والمتوسطة الوطنية والأجنبية أغلبها يعمل في قطاع المحروقات وهو ما جعلها تتمركز في أربع مناطق أساسية هي العاصمة، وهران، ورقلة والأغواط؛

3- أن إجراءات وتنظيم عقود المناولة تختلف عن العقود القانونية الأخرى كما أن علاقة المناولة بين المؤسسة الآمرة والمناول غالبا ما تكون ما بين الثقة والتوتر وهي التي تحدد دور العقود ويمكن لثقة أن تحل مكان العقد؛

4- أن الابتكار يمكن أن يكون محفز ودافع أساسي لتحول وتطور علاقة المناولة إلى شراكة؛

5- أن كلا من إخراج الأنشطة والإفراق يشجعان أصحاب الكفاءات على إنشاء مشاريعهم الخاصة بهم وهو ما يسمح ببروز العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي بدورها تؤدي إلى تكثيف النسيج المقاولاتي والصناعي الذي يسمح من جهة بزيادة فرص التشغيل وتخفيض من معدلات البطالة كما يساهم من جهة أخرى في ترقية الإقتصاد ونشر الرخاء الاجتماعي بين مختلف أفراد المجتمع؛

6- أن المناولة تحظى بأهمية بالغة من الناحية الاقتصادية نظرا لما توفره للمؤسسات الآمرة من مزايا عدة تمكنها من رفع مستوى الإنتاج دون الزيادة في الأعباء كما تساعد على تقليص من تكاليف التخزين وتجنبها الإستثمارات غير مجدية وفي نفس الوقت تمكنها من الاستفادة من المعرفة الفنية التي يتمتع بها المناولون واليد العاملة والخبرات

المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة الى انها تجنّبها تقلبات أسعار المواد الأولية وكذا الحصول على الخدمات والمنتجات بأفضل جودة وبأحسن الأسعار وفي وقتها المحدد دون تأخير.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- 1- أن أغلب المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات هي مؤسسات أجنبية تعمل ضمن تجمعات مؤسساتية كبرى، كما أن معدل التشغيل يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب جنسية وفرع نشاط المؤسسة الأمرة؛
- 2- أن طبيعة المناولة في قطاع المحروقات هي مناولة السوق وذلك في جميع فروع النشاط ثم مناولة التخصص أما مناولة الحجم فتبقى ضعيفة جدا؛ وأن حوالي 80% علاقات المناولة هي بسيطة من الدرجة الأولى، وعادة ما تتميز العلاقة ما بين المؤسسة الأمرة والمناول بكونها علاقة مباشرة دون اللجوء إلى مناوول رئيسي وسيط؛
- 3- أن أنشطة الدعم والإمداد والمتمثلة أساسا في النقل، الإطعام، الصيانة، الأمن والحراسة، وخدمات الأشغال العمومية هي الأنشطة الأكثر جذب للأعمال المناولة في قطاع المحروقات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية المؤسسات الأمرة تقوم بإسناد هذه الأنشطة في سياق المناولة، كما أن المناولة انطلقت فعليا في الجزائر سنة 1992 سواء في إطار استراتيجية الإخراج أو الإفراق وإن كانت بشكل متفاوت بين مختلف فروع النشاط؛
- 4- ان تعداد المناولين يختلف من مؤسسة أمرة إلى أخرى وعددهم يتراوح ما بين 3 إلى 07 مناولين وذلك حسب إختلاف أنواع وعدد الأنشطة المسندة لدى كل مؤسسة أمرة، كما قد تم تسجيل معدل 5 مناولين متعاقدين مع كل مؤسسة أمرة وأظهرت النتائج أن أغلبية المناولين هم من المؤسسات الصغيرة وذلك بنسبة 64% من إجمالي المناولين ثم تليها المتوسطة بنسبة 24%؛
- 5- كما وجد أن 72% من المؤسسات الأمرة تفضل اللجوء إلى مؤسسات مناولة من داخل الوطن، فيما صرحت 34% من المؤسسات الأمرة بعدم معرفتها لعروض المناولة المحلية؛ بينما وجدنا أن 75% من المؤسسات الأمرة تقوم بوضع مراحل لتنظيم علاقة المناولة مع المناولين لضمان الالتزام وحسن سير العلاقة وفق الأهداف المسطرة من اجلها، كما أن أكثر من 80% تفضل إستعمال وسيلتي الهاتف والفاكس كطرق أساسية لتواصل فيما بينها وبين المناولين؛
- 6- بينت أن الجودة والتنوعية هي المعيار الأساسي في انتقاء المناولين كما أن 80% من المؤسسات الأمرة تقوم بطلب شهادات تثبت الخبرة والتنوعية ثم يأتي معيار الأقل تكلفة وسعر، وعلى هذا الأساس يمكن القول ان الجودة والسعر يلعبان دورا مهما في انتقاء واختيار المناولين في قطاع المحروقات، كما أن المؤسسات الأمرة تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية إتجاه جميع الشركاء الداخليين (الموظفين) والخارجيين (مناولين وشركاء) على حد سواء؛
- 7- توصلت النتائج إلى أن 7% فقط من المؤسسات الأمرة هي غير راضية على الخدمات المقدمة من طرف مناوليهم وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة القائلة "أن أغلبية المؤسسات الأمرة غير راضية كليا على خدمات المناولين"

- ويرجع ذلك حسب هذه العينة إلى عدة أسباب أهمها عدم إمتثال والإلتزام بأوامر المؤسسة الآمرة وعدم قدرت مناوئهم على تقديم خدمات متكاملة مع تدني الجودة ومستوى الخدمات المقدمة؛
- 8- يوجد علاقة قوية طردية بين عدد المؤسسات الص م المناولة وعدد العمال المشغلين في المؤسسات الآمرة، وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين عدد المناولين وطبيعة المناولة، وعكسية متوسطة بين عدد المناولين المتعاقد معهم وتوفرهم على شهادات خاصة بالجودة والنوعية، وعكسية قوية بين تعداد المناولين وكلا من المناولة الذاتية ودرجة المناولة، بينما أكدت نتائج الإرتباط على عدم وجود أي علاقة بين تعداد المناولين وباقي المحددات الأخرى والمتمثلة في: تمركز المناولين، نسبة الميزانية المخصصة لأعمال المناولة ، ومعايير وإنتقاء المناولين؛
- 9- بينت نتائج تحليل التباين T-Test أنه لا توجد فروق معنوية في متوسط تعداد المناولين بين المؤسسات الآمرة الوطنية والأجنبية، وهذا يدل على عدم تأثير متغير جنسية المؤسسة الآمرة على عدد المؤسسات الص م المناولة المتعاقد معها، وعليه نؤكد الفرضية القائلة أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعداد المناولين بين المؤسسات الوطنية والأجنبية"؛
- 10- كشفت نتائج الدراسة التطبيقية التأثير المباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الآمرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، كما أن متغير عدد العمال والقيام بالمناولة الذاتيه يعتبران من المتنبئات الجدية وبشكل قوي بتعداد المؤسسات المناولة على غرار المتغيرات الخبرة، نسبة الميزانية، درجة المناولة فهي لا تعتبر متنبئ بشكل قوي وجيد بتعداد الم ص المناولة.

ثالثا: التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن هذه الدراسة التقييمية والشاملة لتحليل وضع المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات نقدم ضمن هذه الفقرة بعض التوصيات التي يمكن الإستفادة منها سواء في مجال الأبحاث والدراسات العلمية أو تطبيقيا في تسيير وإدارة الأعمال أو على المستوى التشريعي في مجال تنظيم أطراف هذه العلاقة؛

1. الإستمرار في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة وضرورة تكييف الآليات بما يتماشى مع الإحتياجات الحالية، مع ضرورة إعادة هيكلة وتنظيم البورصات الجهوية الأربعة ودفعها إلى زيادة التنسيق فيما بينها، وإنشاء دليل موحد للمناولة في الجزائر ويكون بمثابة بنك للمعلومات؛
2. رغم هذه العلاقة التكاملية بين الطرفين إلا ان المناول غالبا ما يكون الطرف الضعيف في هذه العلاقة ويرجع ذلك لضعف التشريعات القانونية حيث نجد ان المشرع الجزائري لم يتطرق إلى هذه العلاقة إلا في مادتين لذلك من الضروري إعادة صياغة تشريع ونصوص قانونية تتماشى مع جميع المشكلات والنزاعات التي قد تقع بين أطراف هذه العلاقة؛

3. على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة القيام ببرامج تكوينية لرفع من مستواها ولتقديم خدمات ذات جودة عالية تمكنها من الحصول على شهادات الجودة العالمية، وذلك لدور المهم والكبير الذي يلعبه عامل الجودة في انتقاء واختيار المناولين في قطاع المحروقات.

رابعاً: آفاق البحث

لا شك أنه رغم الجهود المبذولة في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسر ربط بين بحوث سبقت فأضافت إليها بعض المستجدات بغية إثرائها، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث أخرى في المستقبل، ونذكر منها:

1. تقييم علاقات المناولة الصناعية والميكانيكية بقطاع السيارات في ظل مشاريع الشراكة بالجزائر؛
2. دراسة مدى تأثير إنخفاض أسعار المحروقات على علاقات المناولة في الجزائر؛
3. دراسة آفاق ومستقبل المناولة وإنشاء المؤسسات الص م في الطاقات المتجددة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

1. الكتب

• باللغة العربية

1. أندرسون نيل ونيجل كينج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسيني، السعودية، 2004.
2. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2002.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. زيد عسوي، سليم بطرس، إدارة الإبداع والابتكار، بيروت، الطبعة الأولى، 2008.
5. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
6. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مصر، دار الفجر، 2002.
7. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، 2001.
8. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 1999.
9. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
10. محمد صالح الحناوي، عبد السلام أبو قحف وآخرون حاضنات الأعمال، الدار الجامعي للنشر و التوزيع الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000.
11. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
12. محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، 2008.
13. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
14. نصر المنصور، كاسر شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر عمان، الأردن، 2000.

1. Alain Fayolle : le Métier de créateur d'entreprise. Edition d'Organisation. Paris 2003
2. Benjamin. C et Al : Les Nouvelles Théorie de l'Enterprise. La barrie générale française.Paris.1995.
3. Bessant .J.and Rand F :innovations and entrepreneurship .2007
4. Bessant.J. and Fid Joe: innovations and entrepreneurship .2007.
5. BULL .I and Willard: Towards a theory of Entrepreneurship 1995.
6. Buttle.F: Customer Relationship Management: concept and Technologies. Amstedam.2004.
7. C Alersohm «La sous-traitance à l'aube de 21ème Sieche » Dynamiques d'entreprise Edition l'Harmattan Paris 1997
8. Charreux.G. le gouvernance des entreprises. Economica. Paris 1997.
9. D .Reppres and Rogers: Managing Customer Relationships Strategic Framework .2014.
- 10.D. LAMBERT and AL: "Developing and Implementing Supply chain Partnership" International Journal of Loges ties Mangement.N2.1996
- 11.Entrepreneurial intensity. U.S.A. greenwood publishing Group .1998.
- 12.Frank Moderne : La sous-Traitance des Marchés Publics DALLAS ,1995
- 13.Goossen-j-entrepreneurial Excellence .Profit from the best ides of the Experts. U.S.A .Book mort Press .2007
- 14.Haward .H .and Al: the entrepreneurial Venture .Harvard Business 2nd edition 1999.
- 15.Holland P and AL: Out of the shadows: agency and Outsourced Workes.2010.
- 16.J- Schumpeter. Capitalism ET democratic. Payout Paris, 1951.
- 17.Jérôme Barthelme: strategies d externalization 3 eme edition. Paris 2007.
- 18.Kuratko .F D: introduction To Entrepreneurship, South Weston 8 th edition.2009.

- 19.M. Porter et C. Bussnault: Organisation et gestion de l'Entreprise Vuibert. Paris1991.
20. Nyadu, Addo .R .and AL Hand book on Entrepreneurship and Small Business Management. Kunassi.2006.
- 21.P.Duker, les entrepreneurs éd Lattes, 1985 .
- 22.Phillip wichom. A. Strategies Entrepreneurship: decision-making approach to new Venture creation and Management Second edition. Prentice Hall, 2008.
- 23.Power. and Bonfazi.C: The Outsourcing. Handbook: How To implement a successful Outsourcing.2010.
- 24.Ramantsoa .B. et Reitter.R. confiance et de confiance dans les organisations ; Economica : 2012.
- 25.Simon.E: confince ou contra? Des Lien complexes- Gestion.2000.
- 26.T.Denis et J .Bricout : investissement international .édition final Paris .1996
- 27.Wickhan Phillip Stratégic Entrepreneurship Second Edition 2001.
- 28.ZHAO .F. Entrepreneurship in E Business: idea Group-Publishing .2006
- 29.Zummerer Thomas and Scarborgough Norman. Effective Small business Management an entrepreneurial Approach. Eighth Edition. Person Prentice Hall.2008.

2. المقالات والدوريات

• باللغة الأجنبية

1. Thompson J-1-The world of the entrepreneur-Journal of work place Larning-1999.
2. Trime .Lise and Al : Subcontracting in Chinese Shipbuilding Contract-2006
3. W .Ricky-Griffin :Fundamentals of Management Houghton Mifflin .Co.Boston.2006.
4. W. Ulaga and Eggert: Relationship Value and Relationship quality European Journal of Marksting.2004.
5. Williamson O.E. Transaction Cost Economics the Governance of Contractual relations. Journal of law and economics 1979.

6. Xayphone-kon and youhi-T-: Determinants of Subcontracting in low Garment Industry.2009.

3. المؤتمرات والملتقيات

• باللغة العربية

1. بلعزوز بن علي محمد أليفي، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل 2، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
2. بن علي سمية، التخريج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية الم.ص.م الملتقى الدولي حول تنظيم ومرافقة م.ص.م في الجزائر 2012.
3. حساني رقية، خروي رابح، الحاضنات التكنولوجية، الملتقى العلمي الأول حول المقاولاتية، بسكرة، 6-8 أبريل 2010.
4. دبي علي، ورقة مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي الثاني للمقاولاتية، بسكرة، 03-04-05 ماي 2011.
5. سعاد نائف البرنوطي، الندوة العربية الأولى حول حاضنات المشروعات الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، 27-29/01/2003.
6. سماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
7. صقر محمد فتحي، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، مصر، 2004.
8. عاشور كنوش، محمد طرشي، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17_18 أبريل 2006.
9. العايب عزيز، دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة في الجزائر، مداخلة في المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية بالجزائر، 15/12 سبتمبر 2006.
10. عبد الرزاق خليل ونور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى م.ص.م، الملتقى الثاني حول تأهيل م.ص.م في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006.

11. عبد المللك مزهودة، التسيير الإستراتيجي لتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة، الدور التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
12. عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، ورقة مقدمة في الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
13. قلش عبد الله، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة-الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية. خ.ق.م. في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
14. مصطفى بلمقدم، حنان بن عانق، زهير ماري، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم الاقتصاد الجزائري، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سعيدة، 14 و 15 ديسمبر 2004.

4. التقارير والنشريات

• باللغة العربية

1. بربش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حالة الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12/2007.
2. البورصة الجزائرية المناولة والشراكة، مجلة فضاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عدد تجريبي أول، جانفي 2002.
3. خالد عبد العزيز محمد السهلاوي، معدل وعوامل إنتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة رقم 41 ، جويلية 2001.
4. صندرة سايبى: سيرورة إنشاء المؤسسة: مجلة صادرة عن دار المقاولاتية قسنطينة، جامعة منتوري، المطبعة الجامعية، 2010.
5. عبد القادر محمد أحمد وسعود فياض الفياض، الصناعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، الدور والمعوقات، مجلة التعاون الصناعي، العدد 60، الدوحة قطر، السنة الثالثة عشر أكتوبر 1992.
6. محمد حميدوش، مراكز التسهيل، فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسة، مجلة فضاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، العدد رقم 2، مارس 2003.

● باللغة الاجنبية

1. Anne Shophie et aut :. Donneurs d'ordres -Sous-traitants : Quels enjeux et quels rôles de la fonction RH pour une relation durable et performante ? Mémoire d'expertise ; MBA RH Promo 10 UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE ; 2013.
2. H. Guillaume et aut: La sous-traitance dans la secteur public: cout et conséquences: IRIS 2013.
3. Jean-Louis et André : la sous-Traitance internationale ou délocalisation .OUNDI .Vienne 2004.
4. Kettula Rantemen and AL: Outsourcing Course Helimki.2006.
5. ONUDI : Guide de promotion de sous-Traitance et partenariat .2009.
6. R.S.DUFFY: « To word a better Understanding of Partnership attributes » Industrial Marketing Mangement.2008.
7. Rachel. Borquet : Product and process. Innovations in Subcontracting. Empirical Evidence from the French “sill on alpin”.2014.
8. Rapport : Etat l'art de l'essaimage en Tunis et son impact sur la dynamique création d'Enterprise ,2012
9. Rapport : Réalités et perspectives de Développement de la sous-Traitance en Algerie .Rèalisè par MSSC et Minster de la PME.Mars 2010
- 10.T. Clement et D. Dupont : politique et pratique d'essaimage de grands groups en France. Juin 2002.
- 11.Gorinne Grusenmeyer:.la sous-traitance et accidents: Exploitation de la base de donnés Picéa Ns 266 Janvier 2007
- 12.AFNOR : Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle. Paris 2.1987

5. الرسائل الجامعية

● باللغة العربية

1. إلياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي، دراسة حالة قطاع المحروقات بالجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

2. حداد بختة، ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر وبروز م.ص.م في المجال الاقتصادي الجزائري- حالة ولاية الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة يوسف بن خدة، 2009.
3. صندرة سايسي؛ المقاولاتية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 22؛ 2014.
4. فراحي بلحاج تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية بالجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - غير منشورة- جامعة تلمسان- 2011.
5. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

● باللغة الاجنبية

1. Abdellatif. Ezzerari : « Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel » : Thèse pour obtenir doctorat en Science de Gestion Université Paul Verlaine-METEZ. 2008.
2. B. CHILLOU. La sous-Traitance élément Intégré De la Politique de l'entreprise ,Thèse de doctorat d'Etat ès Sciences Economiques : Université de Lyon 2 ; septembre 1978
3. Eric Michal lavolette: L'essaimage en PME: Enjeux et Modalités Thèse POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT en S de gestion. Lyon 3.2005.
4. Frédéric Mazoud : de la firme sous- Traitante de premier range a la firme pivot : « Air Bus », Thèse de doctorat en Sciences Economique .U Toulouse I, 2007
5. H. Daval : le processus entrepreneurial d'essaimage thèse doctorat en séances de gestion. Univ. Grenoble 2.2000.
6. Hanna. Stina Houvnen : Finnish entrepreneurs. The Swedish. Model? Thesis of Business Administration; International Business and Logistics Helsinki Metropolia University of Applied Sciences .2013.
7. J-Bengurel : Stratégie des PMI Sous-Traitantes Etude Comparative La Bretagne et Conton De Neuchâtel Thèse de doctorat ès sciences économiques Université de Neuchâtel 1989.
8. K .Gherzouli : « Partenariat interentreprises » Nord-Sud : Thèse de doctorat Univ – Dijon .1995.
9. Katja.findlay: the success Factors in Developing B2B Relationships. Thesis of International Business; University of Applied Sciences; 2015.

10. Khallaf -NEZHA: La relation de coordination entre les agents économiques Risque ou confiance .Le cas de la sous-Traitance dans Textile. Habillement au Maroc Thèse pour l'obtention de garde de docteur 2009.
11. Michal Quandt the Need and Importance of Outsourcing for Small and Medium Sized Companies Thesis of International Business, University of Applied Sciences 2012.
12. Molka ERNEZ : Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'option de la Relation de sous-traitance, Thèse pour l'obtention de garde de docteur Université, Paris est ,2011
13. Reetta Thurman. Purchasing contracts in the textile. Thesis of Business Administration; University of Tampereen 2007.
14. Sami Niskala: the Long and winding road of partnership torino. Master's thesis of the Degree Programme in the International Business Management KEMI-TORNIO UNVERSITY OF APPLIED SCIENCES 2012.
15. Yves –Drolet : Modelé de relations en sous-Traitance : La vision Preneur d'ordres ; Thèse doctorat ès sciences économiques Québec 1992

6. القوانين والمراسيم

1. ريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، الصادرة 12 ديسمبر 2001 المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة 22 أبريل 2003، المرسوم التنفيذي رقم 188/03 والمتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره.

7. المواقع الإلكترونية

1. Association de créateur d'Enterprise pour Essaimage « Essaimage » .consulté sur le site <http://www.essaime.org>.23/11/2014.

الملاحق

ملحق رقم (01) : جدول معادلة ألف كرومياخ.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	92,0
	Exclus ^a	7	8,0
	Total	87	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	41

ملحق رقم (02) : جدول توزيع العينة على فروع النشاط.

Statistiques

قطاع نشاط مؤسسة الامرة

N		
Valide	87	
Manquante	0	

قطاع نشاط مؤسسة الامرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المحروقات إكتشاف	11	12,6	12,6	12,6
المنصات وتركيب الميكانيك	12	13,8	13,8	26,4
المهنة قلب خدمات	33	37,9	37,9	64,4
والإستخراج الإنتاج	5	5,7	5,7	70,1
الكبرى العمومية والأشغال التهيئة	26	29,9	29,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

ملحق رقم (03) : جدول وصف العينة من حيث التجمع المؤسساتي.

Statistiques	
هل المؤسسة ضمن تجمع مؤسساتي	
N	Valide 87
	Manquante 0

هل المؤسسة ضمن تجمع مؤسساتي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	31	35,6	35,6	35,6
Validه نعم	56	64,4	64,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

ملحق رقم (04) : جدول وصف العينة من حيث الجنسية

Statistiques	
جنسية المؤسسة	
N	Valide 87
	Manquante 0

جنسية المؤسسة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وطنية	30	34,5	34,5	34,5
Validه اجنبية	57	65,5	65,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

ملحق رقم (05) : جدول نسبة الإستجابة حول نسبة الميزانية المخصصة للمناولة

Récapitulatif du traitement des observations							
	المؤسسة جنسية	Observations					
		Valide		Manquante		Total	
		N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
المناولة ميزانية نسبة ماهي	وطنية	23	76,7%	7	23,3%	30	100,0%
	اجنبية	52	91,2%	5	8,8%	57	100,0%

ملحف (6) : فترة وتاريخ انطلاق المناولة في قطاع المحروقات

Statistiques		
تاريخ انطلاق المناولة		
N	Valide	77
	Manquante	10
Moyenne		9,13
Erreur std. de la moyenne		,629
Maximum		22

تاريخ انطلاق المناولة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	2,3	2,6	2,6
2	4	4,6	5,2	7,8
3	8	9,2	10,4	18,2
4	7	8,0	9,1	27,3
5	3	3,4	3,9	31,2
6	5	5,7	6,5	37,7
7	5	5,7	6,5	44,2
8	5	5,7	6,5	50,6
9	4	4,6	5,2	55,8
Valide 10	9	10,3	11,7	67,5
12	6	6,9	7,8	75,3
13	1	1,1	1,3	76,6
14	3	3,4	3,9	80,5
15	4	4,6	5,2	85,7
17	4	4,6	5,2	90,9
18	1	1,1	1,3	92,2
20	5	5,7	6,5	98,7
22	1	1,1	1,3	100,0
Total	77	88,5	100,0	
Manquante	Système manquant	10	11,5	
Total		87	100,0	

ملحق (7) : عدد المؤسسات المناولة لكل مؤسسة آمرة

عدد المؤسسات المناولة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	1,1	1,2	1,2
2	6	6,9	7,0	8,1
3	11	12,6	12,8	20,9
4	11	12,6	12,8	33,7
5	19	21,8	22,1	55,8
Valide 6	12	13,8	14,0	69,8
7	13	14,9	15,1	84,9
8	8	9,2	9,3	94,2
9	4	4,6	4,7	98,8
10	1	1,1	1,2	100,0
Total	86	98,9	100,0	
Manquante Système manquant	1	1,1		
Total	87	100,0		

ملحق (8) : أصناف المؤسسات المناولة

حجم المؤسسات المناولة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مؤسسات صغيرة	56	64,4	67,5	67,5
مؤسسات متوسطة	21	24,1	25,3	92,8
مؤسسات كبرى	6	6,9	7,2	100,0
Total	83	95,4	100,0	
Manquante Système manquant	4	4,6		
Total	87	100,0		

ملحق (9) : تمرکز وموقع المؤسسات المنفذة.

تمرکز أغلب المناولين				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محلي	5	5,7	5,7
	وطني	63	72,4	78,2
	دولي	19	21,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0

ملحق (10) : معايير إختيار وانتقاء المناولين.

معايير إختيار المناول المناسب				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	القرب	9	10,3	10,3
	والنوعية الجودة	37	42,5	52,9
	تكلفة اقل	27	31,0	83,9
	الابتكار	3	3,4	87,4
	والوقت السرعة	11	12,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0

ملحق (11) : مدى طلب المؤسسات الأمرة بشهادات تثبت الخبرة والنوعية.

هل تطلب من المناول شهادات وخبرات النوعية والبيئة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	18,4	18,4
	نعم	71	81,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0

ملحق (12): مدى معرفة المؤسسات الآمرة لعروض المناولين المحليين.

هل تعرف جيدا عروض المناولين المحليين؟				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	27	31,0	33,8	33,8
Validé نعم	53	60,9	66,3	100,0
Total	80	92,0	100,0	
Manquante Système manquant	7	8,0		
Total	87	100,0		

ملحق (13): مدى رضی المؤسسات الآمرة على المناولين.

مامدى رضاك على المناولين بصفة عامة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
راضی غير	6	6,9	6,9	6,9
الرضی متوسط	45	51,7	51,7	58,6
Validé راضی	29	33,3	33,3	92,0
جدا راضی	7	8,0	8,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

ملحق رقم (14): جدول يوضح اختبار معامل الارتباط Pearson بين عدد المؤسسات المناولة وعدد العمال بابعاد تأثير الخارجي جنسية المؤسسة

Corrélations		
Variables de contrôle	ما هو عدد الم المناولة	ما هو عدد عمال المؤسسة
Corrélation	1,000	,831
Signification (bilatérale) ما هو عدد الم المناولة	.	,000
ddl جنسية المؤسسة	0	83
Corrélation	,831	1,000
Signification (bilatérale) ما هو عدد عمال المؤسسة	,000	.
ddl	83	0

PARTIAL CORR

/VARIABLES=مناولة_طبيعة BY العمال_عدد المناولين_عدد
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL

/MISSING=LISTWISE.

ملحق رقم (15) جدول يوضح اختبار معامل الارتباط Pearson بين عدد المؤسسات المناولة ونسبة الميزانية المخصصة لأعمال المناولة

Corrélations		
	ما هو عدد الم المناولة	ماهي نسبة ميزانية المناولة
Corrélation de Pearson	1	,155
Sig. (bilatérale)		,187
N	86	74
Corrélation de Pearson	,155	1
Sig. (bilatérale)	,187	
N	74	75

الملحق رقم (16): الملحق الوصفي لمعادلة الإنحدار المتعدد

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
عدد الم المناولة	5,32	2,041	72
عدد عمال المؤسسة	198,29	129,842	72
تاريخ انطلاق المناولة	8,50	5,093	72
نسبة ميزانية المناولة	8,83	4,007	72
درجة المناولة	,24	,428	72
تقييم المؤسسة بالمناولة الذاتية	,39	,491	72

الملحق رقم (17): الارتباط الجزئي لمعادلة بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع

Corrélations							
	عدد الم المناولة	عدد عمال المؤسسة	تاريخ انطلاق المناولة	نسبة ميزانية المناولة	درجة المناولة	القيام بالمناولة الذاتية	
Corrélation de Pearson	عدد الم المناولة	1,000	,832	,105	,174	-,701	-,801
	عدد عمال المؤسسة	,832	1,000	,050	,013	-,528	-,586
	تاريخ انطلاق المناولة	,105	,050	1,000	,030	-,074	,062
	نسبة ميزانية المناولة	,174	,013	,030	1,000	-,125	-,181
	درجة المناولة	-,701	-,528	-,074	-,125	1,000	,697
	القيام بالمناولة الذاتيه	-,801	-,586	,062	-,181	,697	1,000
Sig. (unilatérale)	عدد الم المناولة	.	,000	,190	,072	,000	,000
	عدد عمال المؤسسة	,000	.	,340	,456	,000	,000
	تاريخ انطلاق المناولة	,190	,340	.	,400	,267	,303
	نسبة ميزانية المناولة	,072	,456	,400	.	,148	,064
	درجة المناولة	,000	,000	,267	,148	.	,000
	القيام بالمناولة الذاتيه	,000	,000	,303	,064	,000	.
N	عدد الم المناولة	72	72	72	72	72	72
	عدد عمال المؤسسة	72	72	72	72	72	72
	تاريخ انطلاق المناولة	72	72	72	72	72	72
	نسبة ميزانية المناولة	72	72	72	72	72	72
	درجة المناولة	72	72	72	72	72	72
	القيام بالمناولة الذاتيه	72	72	72	72	72	72

الملحق رقم (18): الاستبيان

الفهرس

الفهرس

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
الفصل الأول:	
واقع المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الخلفية العلمية للدراسة "الدراسات السابقة".
3	المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية
6	المطلب الثاني: الدراسات الحديثة
11	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
12	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
12	المطلب الأول: التطور الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الاقتصادي
19	المطلب الثاني: الدراسة القطاعية والجهوية للمؤسسات ص.م. في الجزائر:
23	المطلب الثالث: تحليل الدور الاقتصادي للم.ص.م في التنمية الاقتصادية ومناخها في الجزائر.
30	المبحث الثالث: واقع المناولة في الجزائر
30	المطلب الأول: تطور المناولة في الجزائر
35	المطلب الثاني: بورصة المناولة والشراكة في الجزائر
39	المطلب الثالث: واقع مؤسسات المناولة في الجزائر
44	خاتمة الفصل
الفصل الثاني:	
مدخل لعلاقات المناولة في ضوء الفكر المقاولاني	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الفكر المقاولاني.
47	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد المقاولانية

54	المطلب الثاني: أسس دورة حياة المقاولاتية.
60	المطلب الثالث: المقاول.
70	المبحث الثاني: مدخل لاستراتيجية المناولة.
71	المطلب الأول: مفهوم وتطور المناولة
75	المطلب الثاني: دوافع وأشكال علاقات المناولة
80	المطلب الثالث: قرار المناولة لدى المؤسسة الآمرة
88	المبحث الثالث: النظريات والمقاربات الأساسية في تبسيط علاقة المناولة.
88	المطلب الأول: النظريات الأساسية في علاقات المناولة.
97	المطلب الثاني: إستراتيجية إخراج الأنشطة (Outsourcing - Externalisation)
102	المطلب الثالث: إستراتيجية الإفراق كآلية لبعث الم.ص.م المناولة.
108	خلاصة الفصل
<p>الفصل الثالث: سيرورة وتنظيم علاقة المناولة.</p>	
110	تمهيد
111	المبحث الأول: سيرورة علاقة المناولة.
111	المطلب الأول: إختيار المناول المناسب
116	المطلب الثاني: أسس وطبيعة علاقة المناولة بين المؤسسة الآمرة والمناولة
124	المطلب الثالث: دورة حياة العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمناولة
128	المبحث الثاني: تنظيم عقود المناولة.
128	المطلب الأول: عقد المناولة.
130	المطلب الثاني: أنواع العقود.
134	المطلب الثالث: النقاط الأساسية لعقد المناولة
141	المبحث الثالث: تطور المناولة إلى شراكة.
141	المطلب الأول: الشراكة.
147	المطلب الثاني: الإبتكار كمحفز لتطور المناولة.
150	المطلب الثالث: تحليل تطور علاقة المناولة إلى شراكة.
154	خلاصة الفصل
<p>الفصل الرابع.</p>	

دراسة حالة المناولة في قطاع المحروقات	
156	تمهيد
157	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.
157	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها
158	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة المستعملة.
160	المطلب الثالث: مواصفات وخصائص عينة الدراسة.
163	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.
163	المطلب الأول: عرض المحددات العامة للمناولة في قطاع المحروقات.
171	المطلب الثاني: عرض نتائج العلاقة بين المؤسسات الآمرة والمناولة.
177	المطلب الثالث: تنظيم علاقة المناولة.
183	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج:
183	المطلب الأول: تحليل وتقييم مدى رضى المؤسسات الآمرة على خدمات المناولين.
190	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحددات الارتباط بين عدد المناولين والمحددات العامة.
195	المطلب الثالث: تأثير محددات المناولة على تعداد المناولين.
203	خلاصة الفصل
204	الخاتمة العامة
209	قائمة المراجع
215	الملاحق