



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم اقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد وتسيير بترولي .

بغنوان

اثر المناولة على الشركات البترولية
" دراسة حالة الشركة الوطنية للمحروقات "
(بركاوي SHDP)

تحت اشراف الدكتورة
امينة مخلفي

من إعداد الطلبة :
- مريم بن داود
- إنصاف كبدي

2013-2012

شكر و تقدير

قال تعالى: (رب أوزعني أن

أشكر نعمتك التي أنعمت علي)

الآية 19 سورة النمل

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (ابن الأثير)

فلولا توفيق الله أولاً , ثم جهود الأساتذة أمينة مخلفي حيث كانت بتوفيق الله المشرفة العلمية لهذا المنجز

فإننا هنا نسجل شكرنا وامتننا واعترافنا بالفضل لها وسعة علمها وسديد توجيهاتها في جميع مراحل

البحث فلها منا الشكر ومن الله الثواب على ما قدمت .

ثم نقف احتراما وتقديرا إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا في مسارنا الجامعي كما نشكر إدارة ومكتبة كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ولا يفوتنا أن نشكر مدير الشركة الوطنية للمحروقات (بركاوي) الذي

ساعدنا لإتمام هذا العمل

كما لا يمكننا أن ننسى شكر جميع أسرتنا الكريمة التي وقفت معنا معنويا .

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد
فلمن نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين , اهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي
و أبي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرا و تعبوا على تعليمي.
إلى أفراد أسرتي , سندي في الدنيا و لا أحصي لهم فضلا ...
إلى كل أقاربي ...

إلى الأصدقاء و الأحباب دون استثناء...

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة ...

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع

الطلبة المقبلين على التخرج

إنصاف

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل :

إلى من ربنتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة
إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل صديقتي إنصاف

إلى جميع الأقارب و الأصدقاء دون استثناء

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاءٍ لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام .

مريم

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
V	شكر وتقدير
VI	إهداء
VIII	إهداء
أ	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
الإطار النظري	
الفصل الأول : المناولة	
02	تمهيد
02	المبحث الأول : ماهية المناولة
02	المطلب الأول : التطور التاريخي للمناولة وتعريفها
05	المطلب الثاني : دوافع وأشكال المناولة
07	المطلب الثالث : أهمية وأنواع المناولة
11	المطلب الرابع : ايجابيات وسلبيات المناولة
12	المبحث الثاني : وظائف المناولة
12	المطلب الأول : وظيفة الإمداد
13	المطلب الثاني : وظيفة دفع الأجور
13	المطلب الثالث : وظيفة الصيانة
13	المبحث الثالث : المؤسسة و قرار المناولة
13	المطلب الأول : أهم الميادين التي تلجا إلى المناولة
14	المطلب الثاني : أسباب لجوء المؤسسة إلى المناولة
15	المطلب الثالث : أبعاد اتخاذ المؤسسة قرار المناولة
16	خلاصة

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني : اثر المناولة على شركة سونطراك حوض بركاوي (SHDP)

18	تمهيد
18	المبحث الأول : نبذة حول حوض بركاوي
18	المطلب الأول : تقديم حوض بركاوي
18	المطلب الثاني : أهداف حوض بركاوي
19	المطلب الثالث : انجازات حوض بركاوي
20	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لحوض بركاوي
20	المبحث الثاني : اثر المناولة في حوض بركاوي على الهيكل التنظيمي
20	المطلب الأول : الإطار القانوني للمناولة في الجزائر
22	المطلب الثاني : كيفية إبرام عقود المناولة
24	المطلب الثالث : اثر المناولة على حوض بركاوي (قسم الإنتاج)
26	المطلب الرابع : اثر المناولة على حوض بركاوي (مصلحتي النقل والإطعام)
32	خلاصة
33	الخاتمة
36	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	انواع المناولة	01
11	ايجائيات و سليات المناولة	02
25	كمية انتاج النفط في حوض بركاوي لشهر جوان 2013	03
25	الشركات الوطنية المتعاقدة مع حوض بركاوي	04
26	الشركات الأجنبية المتعاقدة مع حوض بركاوي	05
27	مؤسسات المناولة وعدد العقود المبرمة في مصلحة النقل من 2007 الى 2012	06
28	مؤسسات المناولة المتعاقدة مع مصلحة الاطعام و مدة العقد من 2008 الى 2013	07
28	مقارنة بين عدد عمال مصلحتي النقل و الاطعام و عدد العمال المناولين لنفس المصالح من 2008 الى 2013	08
30	عدد عمال مؤسسات المناولة في مصلحتي النقل والإطعام من 2007 إلى 2013	09
30	مجموع عدد عمال المناولة في مصلحتي النقل والإطعام من 2007 إلى 2013	10

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	اشكال المناولة	01
20	الهيكل التنظيمي لحوض بركاوي	02
23	كيفية إبرام عقود المناولة في شركة سونطراك (حوض بركاوي)	03
24	الهيكل التنظيمي لقسم الانتاج حوض بركاوي	04
29	مقارنة بين عدد عمال مصلحي النقل والإطعام وعدد العمال المناولين لنفس المصالح من 2008 إلى 2013	05
31	مجموع عدد عمال المناولة في مصلحي النقل و الاطعام من 2007 إلى 2013	06

الفصل الأول المناقشة

الفصل الثاني
دراسة تطبيقية حول اثر المناولة
على سونطراك (حوض بركاوي)

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

يعد النفط من أهم الاكتشافات التي توصل إليها الإنسان منذ 1859 , فهو المصدر الأول والأساسي للطاقة ومحور كل الإنتاج الصناعي والزراعي في العالم المعاصر . وقد أصبح عنصرا حيويا من عناصر الحياة اليومية ولم يعد النفط أهم مصدر من مصادر الطاقة فحسب بل أصبح أيضا مصدرا لاستخراج ما لا يقل عن احد عشر ألف سلعة صناعية مختلفة في العالم .

تلعب الطاقة دورا كبيرا في الاقتصاد الجزائري بحيث تشكل 98 % من صادرات الوطن ولضمان التسيير الأمثل لهذا العصب الحساس لابد من وجود تنظيم دقيق , لذا فان الحكومة الجزائرية وتماشيا مع التحولات الدولية والوطنية وما يستوجبه توجه صناع القرار ارتأت أن تكون أكثر ليونة وشفافية في تعاملات شركاتها الوطنية لضمان أكبر فائدة للصالح العام وذلك بانتهاج سياسة المناولة وتبعا لهذه السياسة الجديدة أصبح تطبيق إجراءات جديدة من شأنها ترسيخ هذه الأهداف عبر تعاملات الشركات الوطنية .

يلعب نشاط المناولة دورا هاما في الاقتصاد الوطني عامة وفي قطاع المحروقات خاصة حيث من خلاله تمكنت الجزائر من ترقية استثماراتها و القانون 93 / 12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 جاء لينظم المناولة ويحدد كل ما يخص هذا النشاط .

الإشكالية :

إن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة هي التعرف على اثر المناولة في الشركات البترولية ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما اهمية المناولة في ممارسة الصناعة النفطية الجزائرية ؟
- ما اثر المناولة على نشاطات الشركات البترولية في الجزائر ؟

الفرضيات :

- تكمن اهمية المناولة في انها احد اهم الاستراتيجيات التي تلجا اليها المؤسسة لتحسين نشاطاتها .
- تؤثر المناولة على الشركات البترولية في الجزائر من خلال المنافسة .

أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على مفهوم دقيق للمناولة وأهميتها على مستوى الصناعة النفطية .
- معرفة تأثير المناولة على الصناعة النفطية في الجزائر .

أهمية الدراسة :

كوننا أهل اختصاص وكون علم الاقتصاد يسعى دوما لتحقيق أفضل السبل للوصول إلى تحقيق النتائج والتوقعات فانه من الضروري البحث في هذا الموضوع لمعرفة تأثير المناولة على الشركات البترولية .

منهجية الدراسة :

- المنهج المستخدم في هذه المذكرة هو المنهج الوصفي والإحصائي لأنه الأسلوب المناسب لمعالجة مثل هذه الموضوعات .
- لدراسة هذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي اقترحنا الخطة المنهجية التالية :
- الجانب النظري يحتوي على فصل واحد هو .
- الفصل الأول : تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم المناولة بشكل مفصل .
- كما يحتوي الجانب التطبيقي على فصل واحد هو.
- الفصل الثاني : قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية لمعرفة اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي) .

تمهيد

يعتبر موضوع المناولة شديداً بالاهمية بالنظر الى المزايا التي يتمتع بها وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية , وأيضاً لان له تأثير في طريق توزيع الاعمال والموارد كما له تأثير على شدة ونوع المنافسة السائدة في بيئة معينة ولهذا يكون من الجدير التعرف على هذا الموضوع والبحث في دوره ومكانته .

المبحث الأول : المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة .

تعد المناولة احد واهم استراتيجيات التحالف والتي تمثل دوراً مهماً في تحقيق التكامل الصناعي , لقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء الموارد الاولية وعمليات تحويلها الى منتجات وسيطة وأجور القوى العاملة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية¹ لذا سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى اهم المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة بشيء من التفصيل .

المطلب الأول : تعريف المناولة وتطورها التاريخي

أولاً / تعريف المناولة

رغم تطور مفهوم المناولة إلا انه لا يوجد تعريف متفق عليه للمناولة يترجم الأسس العلائقية التي تربط بين المؤسسة الأمرة والمؤسسات المناولة (المنفذة للأعمال) لذا سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تتماشى مع إطار دراستنا قصد التوصل إلى التعريف الذي يجمع بينها² .

- حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI فان المناولة هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة بما يسمح لهم (المناولين) بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة³ .
- حسب الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR فان المناولة تخص دورة إنتاج محددة فتكون عملية أو أكثر من تصميم , إعداد وتصنيع وتنفيذ أو صيانة المنتج .

¹ علوي فاطمة الزهراء , المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة – مع دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات – رسالة ماجستير , الجزائر , 2010 , ص 47 .

² علوي فاطمة الزهراء , المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مرجع سابق , ص 47 .

³ جون لويس ماركو , المناولة الدولية او العالمية , تقرير لـ ONUDI , 2004 , ص 03 (نقلا عن علوي فاطمة الزهراء مرجع سابق ص 48)

الفصل الاول : المناولة

تقوم مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بتكليف مؤسسة أحر بالجاز عمل تدعى متلقية الأوامر أو المناولة حيث تكون هذه الأخيرة مطالبة بالامتثال التام للتوجيهات والمواصفات التقنية المحددة من قبل المؤسسة الأمرة⁴.

- حسب JEAN – CLAUDE THARONDEAU فان المناولة تعني ان مؤسسة ما السلطة على المؤسسة المناولة قصد الإنتاج حسب المعايير المحددة من طرفها.
- حسب SERGE PEYRET فان المناولة هي استعانة مؤسسة ما بمصادر خارجية حيث تحدد لهذه الأخيرة المهام المنجزة⁵ من خلال مجموعة التعاريف السابقة بإمكاننا استخلاص النقاط المشتركة التالية :
 - المناولة هي العملية أو مجموعة العمليات الخاصة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج كالدراسات , التصميم , التصنيع , التشغيل , أو الصيانة لمنتج ما .
 - تقوم من خلال المناولة المؤسسة الأمرة بتكليف المؤسسة المناولة بتنفيذ جزء من عمليات الإنتاج بناء على دفتر مواصفات مسبق يحدد فيه المعايير التقنية وشروط التسليم والتزامات كل طرف .
 - والمناولة هي عبارة عن علاقة عمودية مباشرة بين الجهات المتعاقدة يكون فيها المناول تابعا للمؤسسة الأمرة وفق الأهداف الصناعية التي تسعى إليها هذه الأخيرة.

ثانيا / التطور التاريخي للمناولة

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

أ / مرحلة الصناعة التقليدية⁶ :

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

ب / مرحلة الصناعة المكثفة⁷ :

⁴ لوند مغربي ، ندوة بعنوان : التمكن من تنفيذ المشاريع عبر العمل و الاستعانة بمصادر خارجية ووضع تعاون بين المهندسين و الفنيين المحتملين ، 26 جوان 2007 ، ص 01 (نقلا عن علوي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 48)

⁵ سراج بيرت ، المناولة الصناعية ، الدليل التطبيقي للعلاقات بين المشتري و المناول ، موسوعة دالما ، باريس ، 2000 ، ص 10 (نقلا عن علوي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 49)

⁶ السيد عبد الرحمان بن جدو ، المشرف على قسم الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية و المعرض المصاحب له ، واقع و مستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية ، الجزائر (12 ، 15) سبتمبر 2006 ، ص 15 .

الفصل الاول : المناولة

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

ج / مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية⁸ :

في هذه المرحلة الصناعون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم ، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء . ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة ، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي ، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهيكل القاعدية وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في : التصليح والصيانة ، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية ، صناعة القطع المنفصلة للتكيب الأولى ، صناعة قطع معدة للتجميع ، صناعة المنتجات النهائية. وشيئا فشيئا وجد الصناعون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة ، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة . أما في سنوات الستينات ، فقد قام الصناعون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت ، هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات ، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة من حيث القدرة التخصص والصيانة فالصانعون يلجئون إلى المناولين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية ، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة.

أما في التسعينات فأصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة وعلى المناولين أن يعتمدوا الوظائف التالية : البحث والتنمية ، الاستثمار والتكوين ، إدخال التبادل الإعلامي للمعطيات ، ضمان الجودة ، تقليص قائمة المزودين والمناولين ، ارتفاع الحاجيات إلى الكفاءات والموارد المالية ، ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين .

⁷ السيد عبد الرحمان بن جدو ، المشرف على قسم الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص 15 .
⁸ السيد عبد الرحمان بن جدو ، المشرف على قسم الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص 16 .

حيث أصبح المناول هو الشريك المزود بالأجزاء والمكونات والخدمات التي تدمج في المنتج النهائي.

المطلب الثاني : دوافع وأشكال المناولة

أولا / دوافع المناولة⁹

ان الدوافع الاساسية للمناولة تتمثل بشكل اساسي في الاسباب التنافسية المتعلقة بفعالية الاداء وسرعته والجودة والتكاليف , مما يجعل المناولة ممارسة المناولة ليست حكرًا على شركة معينة دون غيرها سواء كانت صغيرة او كبيرة , ولا تتوقف على فرع دون غيره من فروع الصناعة الاخرى فنتائج التحليل والمقارنة بين كلفة صناعة المنتج داخل الشركة في اطار استراتيجية دمج عمليات الانتاج والسعر المعروض من طرف الشركة المناولة لصناعة نفس المنتج في اطار استراتيجية قائمة على التخصص وتقسيم العمل , هي في النهاية التي تقرر مدى الحاجة لتطبيق اسلوب المناولة او التخلي عنه من طرف هذه الشركة او تلك , وتلخص النقاط التالية اهم اسباب المناولة :

- زيادة المرونة في التمويل : ان تفويض جزء من اعمال المؤسسة لمؤسسة اخرى يرفع من قدرتها وسرعتها تمويل حاجياتها الاساسية وبشروط افضل .
- تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق : فيمكن للمؤسسة الحصول على مزايا تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إذا لجأت إلى المناول في احد المجالات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق و هذا اذا كانت الانشطة في ذلك المجال يمكن انجازها بتكليف اقل عند مؤسسات اخرى , من لو انه تم انجازها داخل المؤسسة نفسها .
- الحصول على مهارات متطورة : يمكن ان تهدف المؤسسات من وراء اللجوء للمناولة الصناعية ايضا الى الحصول على مهارات وقدرات وتقنيات تكنولوجية متطورة لان مؤسسات اخرى تتفوق عليها من هذه الناحية في النشاط محل المناولة .
- تطبيق إستراتيجية التخصص وتقسيم العمل : حيث تعتبر المناولة الصناعية دعامة قوية لإستراتيجية التخصص , لأنها تسمح لها بالتخصص في انجاز عمل محدد ومعين.
- الحد من الاستثمارات التكنولوجية : حيث ان المناولة الصناعية توفر على المؤسسة عناء البحث والتطوير في مجال او نشاط معين ما دام تم تفويضه لمؤسسة اخرى , وبالتالي تتجنب المؤسسة هنا الاستثمارات التكنولوجية المكلفة من اجل تطوير ذلك النشاط.
- تجنب أو الحد من شدة المنافسة بين المؤسسات وخاصة تلك المؤسسات المتفوقة والقوية وتلك التي تتصف بالتخصص والتميز في نشاط معين وبالتالي يمكن المؤسسة من الاستفادة من قدرات وميزات الغير واستخدامها في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ومن ثم دعم قدرتها التنافسية .

⁹ طلعت بن ظافر , الدليل العربي في المناولة الصناعية , الطبعة الاولى 2000 , ص 30 .

الفصل الاول : المناولة

- كما يمكن أن يكون الدافع من المناولة الصناعية هو الاستفادة من بعض المزايا الصناعية والاجتماعية التي تتميز بها , كالحد من نشوب الازمات الاجتماعية , و تنمية التخصص وتقسيم العمل وتوسيع وتعزيز قاعدة النسيج الصناعي وتشابكه وتكامله وتحقيق الاستخدام الامثل للموارد وللطاقات الانتاجية .

ثانيا / أشكال المناولة : 10

يتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى ونوع المهام التي تسعى المنشآت المعنية إلى تحقيقها ، وهناك صيغ كثيرة في هذا المجال يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات التي تبناها المنشآت الصناعية في هذا الحقل، وفيما يلي أهم هذه الصيغ :

● مناولة طاقة الإنتاج : (Sous – traitance de Capacite)

يقصد بها قيام المنشآت المقدمة للأعمال رغم توفرها على البنى اللازمة ، بإبرام عقد مناولة مع منشآت أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل في أصاب أجهزتها (تعاقد ظريفي)، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي (التعاقد البنوي) .

● مناولة الاختصاص : (Sous- traitance de Spécialité) 11

في بعض الحالات لا تتوفر المنشآت المقدمة للأعمال على البنى الأساسية اللازمة أو التقنيات والتخصصات المطلوبة لصناعة منتج معين ولمواجهة الطلب عليها في السوق ، تلجأ في هذه الحالة إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة (مناولة) تتوفر على التجهيزات والتكنولوجيا اللازمة لصناعة المنتج المطلوب حسب شروط منافسة

● المناولة الوطنية : (sous-traitance nationale)

في هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها .

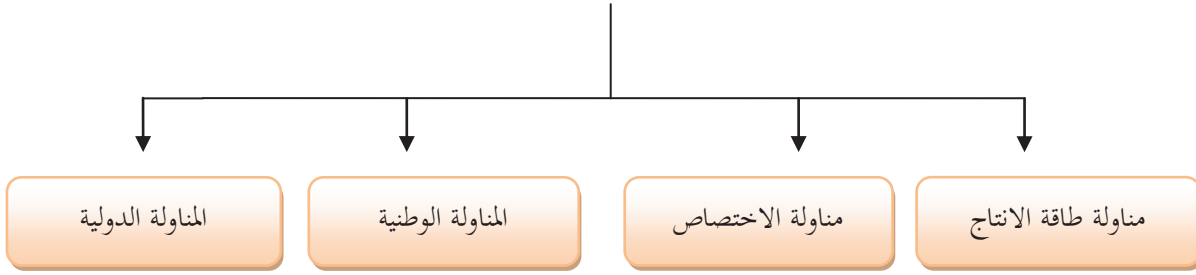
● المناولة الدولية : (sous-traitance international)

في هذه الصيغة تختلف جنسية المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها .

الشكل رقم 1 : يوضح الشكل التالي أشكال المناولة

أشكال المناولة

¹⁰ محترفو المناولة الصناعية العربية , 07 / 09 / 2006 , WWW.ASHARQALAWSAT.COM
¹¹ محترفو المناولة الصناعية العربية , 07 / 09 / 2006 , WWW.ASHARQALAWSAT.COM



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

المطلب الثالث: أهمية وأنواع المناولة

أولا / أهمية المناولة¹²

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة . فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على :

تنظيم النشاط , تحقيق التخصص , تقسيم العمل , الحد من النفقات , زيادة الكفاءة , تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية. هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وحلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكاملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال : تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة , وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية :

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- يساعد هذا النظام على تطوير وتنوع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق .
- يساعد علي الاستغلال الأمثل للطاقت المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول علي التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.

¹² علوي فاطمة الزهراء , مرجع سابق , ص 53

الفصل الاول : المناولة

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها .
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة ، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.
- تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية .

ثانيا / أنواع المناولة

إن المهام التي تكون موضوع المناولة تختلف باختلاف طبيعتها وأهداف الأطراف وقدرتهم، وغيرها من العناصر التي تلعب دورا مهما في تقسيم إستراتيجية المناولة إلى عدة أنواع، والتي نوجز أهمها فيما يلي¹³ .

أنواع المناولة حسب طبيعتها :

لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة ، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان :

أ / مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (أو طاقة الإنتاج) : في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما ، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاول من الباطن ، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.

ب / مناولة على أساس التخصص : في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة ، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج ، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة ، ولالإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.

أنواع المناولة حسب المدة :¹⁴

¹³ علوي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 50 .
¹⁴ علوي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 51 .

الفصل الاول : المناولة

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى :

أ/ مناولة ظرفية (سببية) : المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

ب/ مناولة هيكلية (دائمة) : هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحيانا دائمة.

أنواع المناولة حسب تفويض العمل :

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية ، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة ، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

كما يمكن إدراج أنواع أخرى لإستراتيجية المفاوضة من الباطن ، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية .

أنواع المناولة حسب محل التطبيق :

أ / مناولة جهوية : المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة ، مثلا : المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

ب/ مناولة وطنية : المؤسسات تنتمي إلى دولة واحدة.

ج / مناولة دولية : المؤسسات تنتمي إلى دولتين مختلفتين ، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر .

أنواع المناولة حسب درجة تعقد العلاقات ¹⁵ :

أ / مناولة بسيطة : هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

ب / مناولة متدرجة : في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين ، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلا في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول ، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل .

أنواع المناولة حسب الموضوع :

¹⁵ علوي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 51 .

الفصل الاول : المناولة

أ / مناولة صناعية : تتعلق المناولة بسلع مادية ، مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.
 ب / مناولة الخدمات : تتعلق المناولة بأشياء غير مادية ، مثلا : الصيانة.
 وعموما يمكن إجمال الأنواع السابقة الذكر في الجدول التوضيحي التالي¹⁶ :

الجدول رقم 01 : يوضح الجدول التالي أنواع المناولة

التصنيف	نوع المناولة من الباطن
حسب الطبيعة (مهارة وكفاءة المناول)	- مناولة على أساس طاقة الإنتاج. - مناولة على أساس التخصص.
حسب مدة العلاقة	- مناولة ظرفية (سببية). - مناولة هيكلية (دائمة).
حسب تفويض العمل	- عمل حسب الطريقة. - مناولة لصناعة قطعة. - مناولة لعملية إنتاجية كاملة (إنتاج منتج مقعد).
حسب محل التطبيق	- مناولة جهوية. - مناولة وطنية. - مناولة دولية.
حسب درجة تعقد العلاقات	- مناولة بسيطة. - مناولة متدرجة.
حسب الموضوع	- مناولة صناعية. - مناولة الخدمات.

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة .

المطلب الرابع : ايجابيات وسلبيات المناولة

هناك عدة نقاط ايجابية وأخرى سلبية تتميز بها إستراتيجية المناولة ويمكن ابراز أهمها في الجدول التالي¹⁷ :

الجدول رقم 02 : يوضح الجدول التالي ايجابيات وسلبيات المناولة

الايجابيات	السلبيات
------------	----------

¹⁶ علوي فاطمة الزهراء , مرجع سابق , ص 51 .

¹⁷ علوي فاطمة الزهراء , مرجع سابق , ص 55 .

<p>- انخفاض تكاليف الإنتاج لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود شرطين أساسيين : لا يجب أن يكون المناول محتكرا للنشاط الذي يزاوله وإلا تحكم في الأسعار، ولا يجب أن يكون للمناولين نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة التي تعطي الأوامر.</p> <p>- يمكن أن ترتفع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مقاولته من الباطن للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط.</p> <p>- ويتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات التي تعطي الأوامر.</p> <p>- فقدان المؤسسة اتصالها المباشر مع الصناعة وهذا ما يفقدها المهارة الصناعية (Le savoir industriel).</p> <p>من أهم النقاط السلبية التي تعترض المؤسسات المناولة هي محدودية اليد العامل - وخاصة في الجزائر- لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير الذي يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني.</p>	<p>- تساعد إستراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطي.</p> <p>- تقليص تكاليف الإنتاج.</p> <p>- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة.</p> <p>- تشجيع المؤسسات المناولة على الرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفاً.</p> <p>- المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات.</p> <p>- المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.</p> <p>- تعتبر من بين الحلول للتخفيف من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل.</p> <p>- المؤسسات المناولة يمكن أن تحقق وفرات في الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير.</p> <p>- تعتبر المناولة عامل مساعد على تكييف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمناول المفتوح على المحيط الخارجي وكل تطورات.</p> <p>- تجنب المؤسسة التي تعطي الأوامر تحمل تكاليف التخزين، وكذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقاتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلا .</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

المبحث الثاني : وظائف المناولة

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

الفصل الاول : المناولة

وخاصة فيما يتعلق بالصيانة والتصليحات الصناعية، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق كل ذلك في نفس الوقت بإمكانياتها الخاصة وبكفاءة عالية ولا تضاهى لذا فمن المستحسن اللجوء إلى مكاتب ومؤسسات متخصصة¹⁸.

لذا فإن من اهم الخدمات التي تلجا المؤسسة التي تعطي الاوامر الى تفويضها الى مؤسسات المناولة هي وظيفة الامداد , ووظيفة دفع الاجور وكذا وظيفة الصيانة.

المطلب الاول : وظيفة الامداد¹⁹

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

ونظرا للأهمية التي تكتسبها والمكانة التي تترتب عليها بالمؤسسة وكذلك تأثير درجة أدائها على نتائج المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى تنفيذها من خلال مؤسسات مختصة أكثر ولها إمكانيات أكبر، وهذا ما يجعل تفويضها إلى المقاول من الباطن حلا أفضل وذلك للنقاط الإيجابية التي تحققها المؤسسة التي تعطي الأوامر من خلال هذه العملية وأبرزها تخفيض التكاليف وعموما يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى المقاول من الباطن لوظيفة الإمداد

- التركيز على النشاط الرئيسي ، حيث أن المناولة تسمح للمؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وترك الإمداد للجهة المختصة، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون مرنة ومواكبة لكل مستجدات السوق.
- المقاول من الباطن لوظيفة الإمداد تعفي المؤسسة التي تعطي الأوامر من مشاكل المساحات اللازمة للتخزين.
- توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

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

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

المطلب الثاني : وظيفة دفع الاجور

من بين أهم الخدمات التي لا تعتبر نشاط رئيسي في المؤسسة وتقوم بمناولتها إلى مؤسسة مقاول من الباطن وظيفة دفع الأجور والمرتبات حيث يقوم المناول في هذه الحالة بحساب وطباعة وسحب كل وثيقة أجر وتمت المعالجة بعد التحصل على كل المعلومات المتعلقة بكل عامل وكل موظف.²⁰

¹⁸ السيد عبد الرحمان بن جدو , مرجع سابق , ص 21 .

¹⁹ قلش عبد الله , مطاي عبد القادر , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , مداخلة بعنوان : الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة , جامعة الشلف , ص 18 .

المطلب الثالث : وظيفة الصيانة

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

المبحث الثالث : المؤسسة و قرار المناولة

إن المناولة في وقتنا الحالي أصبحت النموذج الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسات الكبرى من الإسراع في وتيرة نموها وتحسين المردودية والإنتاجية وبالتالي إنشاء متزايد للثروة ومناصب الشغل وكل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي, لذا فإن دعم السلطات العمومية لنشاط المناولة يبقى ضروريا وحيويا من أجل تعزيز هذا النوع من التنظيم²¹. ولإظهار مكانة المناولة في سير نشاط المؤسسة وجب التطرق لهذا المبحث.

المطلب الأول : أهم مجالات المناولة التي تلجا اليها المؤسسة²²

أما فيما يخص مجال المناولة التي تلجا اليها مختلف المؤسسات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والجانب الصناعي فهي تكمن في : أن ضغط المنافسة يدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها من جهة وإلى تقليص تكاليف إنتاجها من جهة ثانية، أي التركيز على نشاطها الرئيسي أو ما يعرف "قلب المهنة" (Cœur du métier) وكحل لذلك اختيارات اللجوء إلى تبني إستراتيجية المناولة والشيء الملاحظ هو أن أكبر المؤسسات المقاوله التي تعطي الأوامر هي مؤسسات أساس نشاطها سلع التجهيزات، والمؤسسات المناولة في القطاع الصناعي هي صناعات صغيرة ومتوسطة PMI تختص في صناعة السلع الوسيطة وكذلك الخدمات الصناعية وهذا ما أدى إلى بروز شكل جديد للمناولة وهو المناولة المتدرجة.

وعلى العموم يمكن إجمال أهم ميادين النشاطات الصناعية التي تلجأ إلى تطبيق إستراتيجية المقاوله من الباطن فيما يلي : صناعة وتحويل المعادن , الصناعة المتعلقة بالطاقة الكهربائية والغاز , صناعة وتحويل النفط , صناعة المطاط والبلاستيك وتحويلها , صناعة المركبات والقطع الكهربائية والإلكترونية , صناعة السلع الوسيطة , صناعة التجهيزات الميكانيكية , صناعة الطباعة صناعة الأدوية , صناعة مختلفة.

²⁰ قلش عبد الله , مطاي عبد القادر , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , مداخلة بعنوان : الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة , جامعة الشلف , ص 18 .

²¹ عمر شريف , زكية بن زروق , الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة , عنوان المداخلة دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة (دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا) , جامعة المسيلة .

²² السيد طاهر سليم , نائب مدير المناولة بالوزارة , مداخلة بعنوان : إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية في تنمية و تطوير المناولة الصناعية , المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12 - 15 / 09 / 2006 .

المطلب الثاني : أسباب لجوء المؤسسة الى المناولة

دافع اقتصادي : 23

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

- تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية مل طلب السوق.
- تعتبر المقاول من الباطن عامل مساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات لأن هيكل المؤسسة يصبح اقل تعقيدا وأكثر مرونة.

دافع تكنولوجي : 24

- لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب: الجانب التكنولوجي، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح بـ :
- انفتاح أكثر على المحيط الخارجي.
 - إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المناولة الصناعية خاصة تمثل "نقلة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتقني فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها (Savoir faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.

دافع استراتيجي: 25

²³ الأستاذ قلش عبد الله ، الأستاذ مطاي عبد القادر ، مرجع سابق
²⁴ الأستاذ قلش عبد الله ، الأستاذ مطاي عبد القادر ، مرجع سابق
²⁵ الأستاذ قلش عبد الله ، الأستاذ مطاي عبد القادر ، مرجع سابق

بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من مواجهة التقنية للمنافس وبدخول مصطلح منافسة يدخل مصطلح إستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار إستراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرصا للاستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح أفقا وفرصا جديدة للاستثمار، إن هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حلوًا للاختيار.

فتعدد وتنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكل أكثر حدة وتعقيدا، لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف وربما إضافة أخرى تقتضيها التطورات كالبحت والتطوير، التسويق... الخ وإذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية ومكاملة لبعضها البعض، فإن هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة أو بالأحرى انتمائها إلى كيان مؤسسة واحدة، وهنا يظهر البديل وهو مناولة للوظائف التي لا تعتبر إستراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة وتفويضها إلى مؤسسات قد تكون متخصصة وقد تكون قادرة على تلبية الطلب النوعية.

إن القرار هنا يعتبر إستراتيجيا إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، إذا هذا القرار يحدد مستقبل المؤسسة وليس من السهل التراجع عنه، كما يكون هذا القرار إستراتيجيا إذا تعلق الأمر بمقاولة من الباطن هيكلية تندرج في إطار القدرة أو التخصص.

بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناولة، العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.

المطلب الثالث : ابعاد المؤسسة في اتخاذ إستراتيجية المناولة

إذا المنطلق في اتخاذ إستراتيجية المناولة اقتصادي بالدرجة الأولى ولأنها إستراتيجية تحكم مصير المؤسسة فلها عدة أبعاد أهمها بعدين : بعد عملي ، وبعد إستراتيجي.²⁶

* **البعد الأول عملي** ، لأن إستراتيجية المناولة تعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسئولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتمادا على الميزانية ، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاوله من الباطن.

* **أما البعد الاستراتيجي** فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتج خاص) ، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذيه في درجات اعلي من المسؤولية (المديرية العامة) ، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

²⁶ د . شفيق الأشقر ، الأمين العام للاتحاد العربي للأسمدة ، مداخلة بعنوان : إستراتيجية شاملة لدعم و تطوير المنشآت الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12 - 15 / 09 / 2006 .

الفصل الاول : المناولة

ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لانتهاج استراتيجية المناولة فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً.

خلاصة الفصل :

رغم الدور الهام الذي تلعبه المناولة في تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، ومساهمتها الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي، وكذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة وزيادة فرص العمل ، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئاً فشيئاً في الاقتصاد العالمي ، إلا أن الواقع العملي أظهر أن قطاع المناولة مازال يعاني من بعض المشاكل يمكن إجمالها في تدني العلاقة بين الأمرين بالأعمال والمناولين بالإضافة إلى مشاكل الأسعار والتأخيرات في الدفع إلى غير ذلك.

ولكن تبقى إستراتيجية المناولة من أهم الاستراتيجيات الحديثة والتي مازالت تعرف رواجاً كبيراً عبر صناعات مختلف الدول عبر العالم بأسره، ولكن اتخاذ القرار بشأن هذه الإستراتيجية يجب أن يكون خياراً سليماً ويتوقف على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة التي يجب أن تقوم بكل مراحلها بتأني ودقة أكثر للوصول إلى خيار سليم لا يكبدها بعد ذلك خسائر كبيرة .

تمهيد

تحتل المحروقات مكانة هامة في الاقتصاد الجزائري لما يؤديه من أدوار أساسية في الاقتصاد الكلي , حيث نجده عنصرا أساسيا في سياستها الطاقوية وكذا تحصيلاتها المالية , بالإضافة إلى التراكم الذي يحققه هذا القطاع جراء عمليات التصدير إلى الخارج وهذا ما تبنته شركة سونطراك التي تعتمد على نظام مركزي في التسيير بحيث تتكون من مديرية عامة وتسع مديريات جهوية للإنتاج . لذا بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة , وتوصلنا إلى أهمية المناولة في النسيج الصناعي وتحسين الإنتاج الاقتصادي , سنحاول في هذا الفصل التعرف على وضعية المناولة بالجزائر من خلال دراسة حالة والمتعلقة بأحد فروع شركة سونطراك ألا وهو حوض بركاوي .

المبحث الأول : نبذة حول حوض بركاوي

يعتبر حوض بركاوي الواقع بالقرب من مدينة ورقلة واحد من أكبر مراكز إنتاج البترول في الجزائر منذ اكتشافه في الستينات من القرن العشرين , حيث أن البترول يعتبر المورد الرئيسي والعجلة المحركة لاقتصاد البلاد .

المطلب الأول : تقديم حوض بركاوي

أولا : نبذة تاريخية على حوض بركاوي

نشأت المديرية الجهوية لحوض بركاوي سنة 1976 ، في بداياتها كانت عبارة عن بترول تابع لناحية حاسي مسعود ، تتربع الناحية على مساحة قدرها 250000 كلم² يتمثل نشاطها الرئيسي في استغلال المحروقات حيث تقوم بضخ ذلك إلى مركبات التكرير والتسويق في كل من وهران وبجاية¹ .

ثانيا : الموقع الجغرافي

يعد حوض بركاوي جزء من واد مية الذي يقع في شمال الصحراء الجزائرية والذي تبلغ مساحته 1600 كلم وهي تقع جنوب شرق الجزائر بمسافة 772 كلم ، تبعد عن حاسي مسعود 100 كلم غربا وعن ورقلة 30 كلم إلى الجنوب الغربي .

المطلب الثاني : أهداف حوض بركاوي

يعمل حوض بركاوي على تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في النقاط التالية² :

- التحقيق والمتابعة الدقيقة لمختلف برنامج الإنتاج والاستغلال .
- تسيير عملية الإنتاج طبقا للقواعد والمصالح الأجنبية .
- تقييم وتعظيم الأداء في تطوير الحقول وأدوات الإنتاج .
- تحقيق الأشغال لتطوير الإنتاج والخدمات وهذا من اجل الحصول على إنتاج أسرع للآبار .

¹ وثائق داخلية مصلحة المستخدمين لحوض بركاوي
² وثائق داخلية قسم الانتاج لحوض بركاوي

المطلب الثالث : انجازات بركاوي

1- الانجازات الاقتصادية :³

- انتقل رقم الأعمال في حوض بركاوي من 22,5 مليار دج سنة 1980 الى 92 مليار دج سنة 2012 .
- ارتفاع إنتاج النفط في حوض بركاوي من 1520987 برميل سنة 2008 إلى 1523104 برميل سنة 2012 .
- ارتفاع إنتاج الغاز في حوض بركاوي من 36578 متر مكعب سنة 2008 إلى 38775 متر مكعب سنة 2012 .
- زيادة عدد العمال حيث انتقل من 602 عامل سنة 2008 إلى 1032 عامل سنة 2013 .

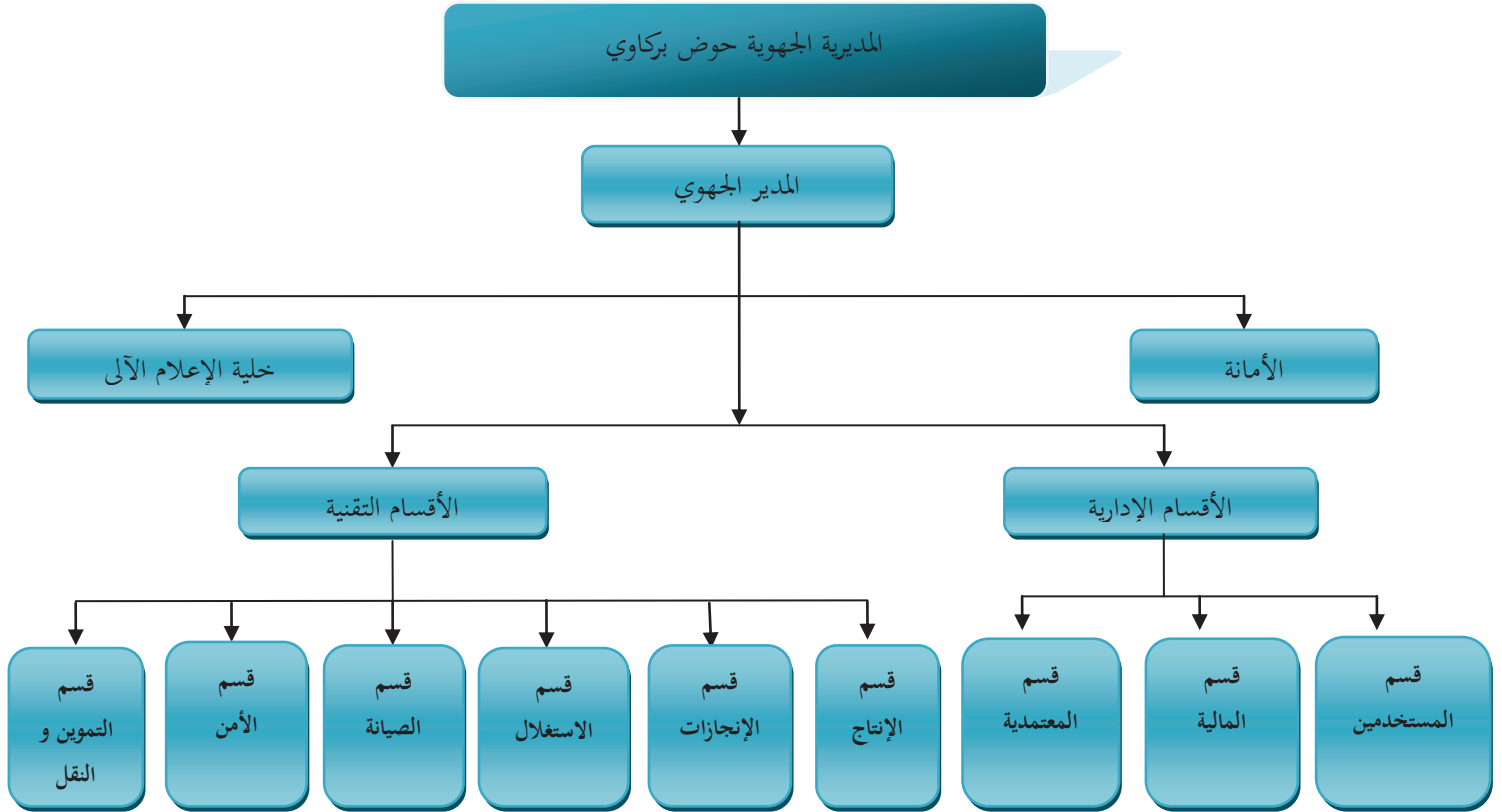
2- الانجازات الاجتماعية :

- عمل حوض بركاوي إلى جانب الانجازات الاقتصادية على تحقيق بعض الانجازات الاجتماعية نلخصها فيما يلي :⁴
- التقليل من البطالة وذلك بتشغيل أكبر عدد ممكن من العاملين طبعاً على حسب المستويات يتم الفصل بينهم وتحديد وظائفهم حيث ارتفع عدد العمال في حوض بركاوي من 35 عامل سنة 1976 إلى 1032 عامل سنة 2013 .
 - توفير السكنات للعمال المؤقتين , المأكل وغيرها من الحاجات الضرورية مثل : قاعات الرياضة , سينما..
 - إعداد المشاريع السكنية بالنسبة لموظفي حوض بركاوي .
 - تنظيم رحلات صيفية وحملات لعائلات موظفي حوض بركاوي .
 - توفير النقل للعمال والعائلات المقيمة بالشركة مثل نقل الطلبة .
 - توفير عيادة خاصة بعمال حوض بركاوي هي CMS بسوق الحجر .
 - توفر تغطية ضمان الوفاة /العجز الذي يضمن بمنح رصيد لذوي الحقوق مهما كانت الأسباب في حالة الوفاة أو العجز الكلي للمنحرف .

³ وثائق داخلية قسم الانتاج لحوض بركاوي
⁴ وثائق داخلية نفس المرجع السابق

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لحوض بركاوي

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لحوض بركاوي



المصدر : وثائق داخلية مصلحة المستخدمين لحوض بركاوي

المبحث الثاني : اثر المناولة في حوض بركاوي على الهيكل التنظيمي

المطلب الأول : الإطار القانوني للمناولة في الجزائر⁵

لتحقيق التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى وتعميق مفهوم المناولة الصناعية , وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إطارا قانونيا يسعى إلى ترقية نشاطات المناولة والتي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة حوارية.

أولا / التشريع الجزائري و المناولة :

تعد حاليا المناولة ضمن إطار الثقافة الصناعية للدولة الجزائرية , فبإمكان هذه الأخيرة من خلال المناولة التوصل إلى مجموعة من الامتيازات كالاستحواذ على تقنيات تنظيم حديثة , اكتساب التكنولوجيا ومعايير الجودة , توسيع السوق المحلية لتشمل فروعاً جديدة للإنتاج ورفع الصادرات خارج قطاع المحروقات.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان سنة 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

لم يتم وضع نص قانوني قائم بحد ذاته لتأطير نشاط المناولة , غير أنه هناك بعض الأحكام في القانون المدني الجزائري وقانون الصفقات العمومية , نستعرضها في النقاط التالية:

- لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين (1963-1988) باهتمام السلطات العمومية , نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك , والذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة , وهذا رغم إشارة التقدير 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 26-09-1975 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل, حيث قرر المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة.

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة , فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة , أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988, شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية, حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19-07-1988 والمتعلق بالاستثمار, والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات المناولة, و السماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

واستمررا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية , قامت الجزائر بتقسيم وخصوصة المؤسسات العمومية, مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

ومع بداية التسعينات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09-11-1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11-09-2003 والذي خصص قسم منه للمقاوله الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11-12-1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

وفي الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر, وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن سبيل لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار. ثانيا / القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : أصدرت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12-12-2001, يتضمن ثلاث أبواب و ستة فصول :⁶

الباب الأول: أحكام عامة

الفصل الأول: مبادئ عامة

الفصل الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الباب الثاني: تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول: الإنشاء

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان سنة 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

الفصل الثاني: الاستغلال

الفصل الثالث: ترقية المناولة

الفصل الرابع : تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الباب الثالث: أحكام ختامية

وتعد ترقية المناولة إحدى تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , لذا خصصت لها المادتين 20 و 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنص على مايلي:

المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا تحظى بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

21: يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة , ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

انطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إجراءات لتنظيم وترقية المناولة , والتي تجسدت في إنشاء شبكة من بورصات المناولة والشراكة وكذا أنشئ المجلس الوطني لترقية المناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق ل 22 - 04 - 2003 , من طرف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ينص على تشكيلة تنظيم وسير هذا المجلس الوطني , مع توضيح مهامه.

المطلب الثاني : كيفية إبرام عقود المناولة

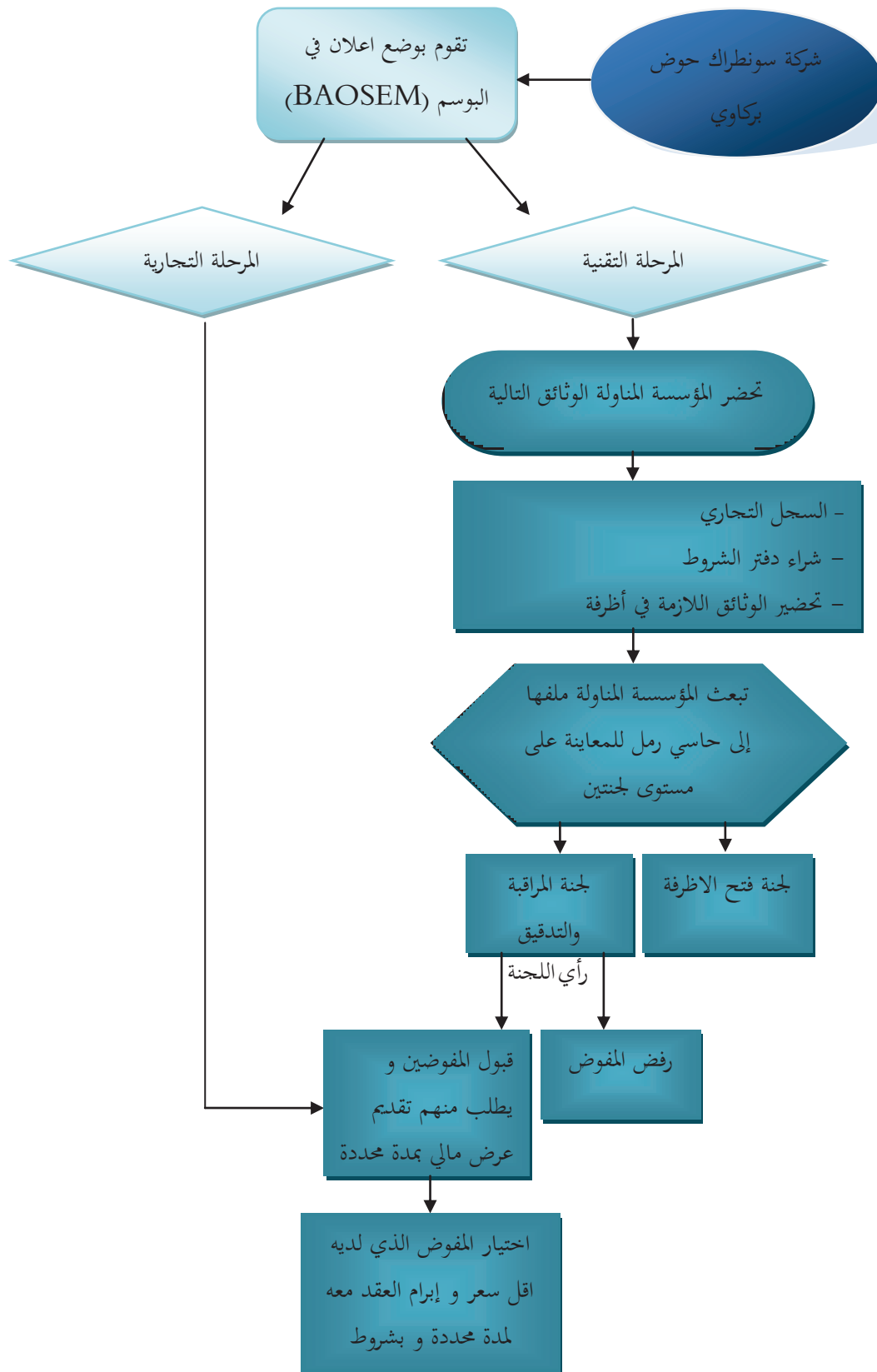
تتم إبرام عقود المناولة على مستوى المصلحة القانونية التابعة لقسم المالية حيث تقوم هذه الأخيرة بالإعلان عن المناقصة ويكون ذلك عن طريق مجلة العروض الخاصة بالطاقة والمناجم والتي تسمى (BAOSEM) وهذا لجلب المناولين . وهناك عدة شروط يجب اتباع في هذا النوع من العقود أهمها :

- مراعاة الفترة الزمنية المحددة من طرف مؤسسة سونطراك (حوض بركاوي) : أي انه يجب على المؤسسة المناولة احترام الفترة المذكورة في المجلة لتسليم الملف وأي تأخير من هذا الأخير سوف يؤدي لإلغاء هذه المؤسسة من المناقصة .
- يكون الملف داخل ظرف مغلق و يجب عدم كتابة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وهذا للحفاظ الشفافية .
- يجب على المؤسسة المناولة التي تريد المشاركة في المناقصة الاطلاع على دفتر الشروط المسمى BAOSEM المتعلق بالمؤسسة (حوض بركاوي) لعدم الإخلاء بشرط من الشروط .
- وفي الأخير يتم اختيار المؤسسة المناولة بعد تقييم جميع العروض ويكون الاختيار على أساس تحقيق الشروط المطلوبة وتوفر اقل سعر .⁷

و الشكل التالي يبين مراحل إبرام عقود المناولة في حوض بركاوي

الشكل رقم 03 : كيفية إبرام عقود المناولة في شركة سونطراك (حوض بركاوي)

⁷ Mme Amina TALEB - Mr Hamza BENGRINA ,L'impact de la sous-traitance en prestation de services humains dans une compagnie étrangère pétrolière - étude du cas « Groupement Berkine »



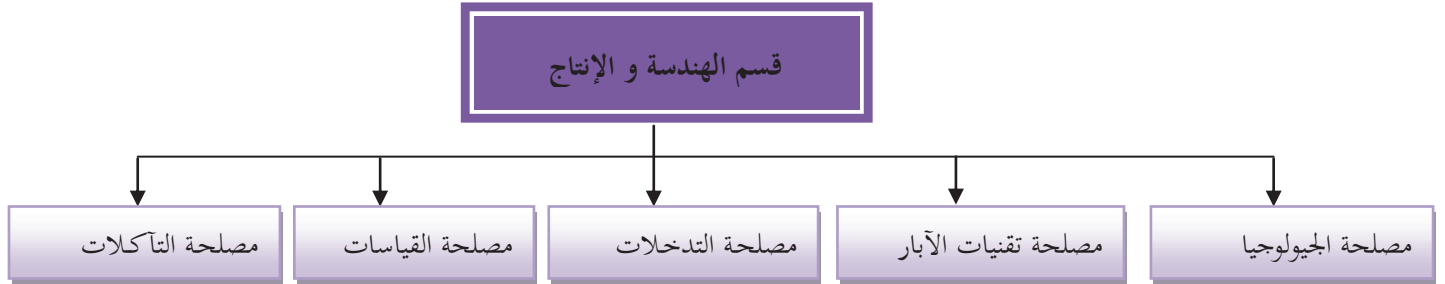
المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة .

المطلب الثالث : اثر المناولة على حوض بركاوي (قسم الإنتاج)

أولا / تقديم قسم الهندسة و الإنتاج:⁸

يهتم هذا القسم بكل ما يخص البترول من استخراج وصيانة للآبار وهذا بغرض الحفاظ على كمية الإنتاج ويعتبر هذا القسم أكثر الأقسام استغلالا للطاقة ومصالحه خمسة هي :
مصلحة الجيولوجيا , مصلحة تقنيات الآبار , مصلحة التداخلات , مصلحة القياسات , مثلما هو موضح في الشكل رقم 04 .

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج حوض بركاوي



المصدر : وثائق داخلية قسم الإنتاج لحوض بركاوي

1 - مصلحة الجيولوجيا:

كل عمليات التنقيب والحفر تعتبر مهمة من مهام المصلحة بالإضافة إلى كل النتائج والتحليل المخبرية التي تقوم بدراستها وإعداد خرائط موضع الآبار وتحديد كميات مخزون الخزان.

2 - مصلحة تقنيات الآبار :

تقوم هذه المصلحة بإعداد مخططات خاصة بعمليات التنقيب واستخراج البترول كذلك عمليات التنظيف داخل الآبار وإصلاحها عن طريق برمجة عمليات خاصة.

3 - مصلحة التداخلات :

تتدخل هذه المصلحة في حالة وقوع أو حدوث أي طارئ أو مشكل ما بالآبار وتحديد المشاكل التي تقع أثناء عملية استخراج البترول (كالتسرب) و أيضا متابعة الآبار و إجراء العمليات عليها.

4 - مصلحة القياسات :

إن عملية متابعة ومراقبة الإنتاج يوميا تستوجب إعداد تقارير يومية ترسل إلى مركز الجزائر العاصمة حيث تشمل هذه المراقبة قياس درجة حرارة الآبار و نسبة الزيادة في بعض المواد كالماء والملح , أيضا عملية فتح وغلق الآبار وأخذ عينات لطلب التحليلات اللازمة.

5 - مصلحة التآكلات :

تتم هذه المصلحة أساسا بصيانة أنابيب نقل المستخرج ومعالجة الصدأ والتدخل قصد استبدال الأجزاء المتهترئة عن طريق التحليل الكيميائية والبترولوجية والاهتمام بصيانة المحيط.

ثانيا / كمية إنتاج النفط في حوض بركاوي لشهر جوان سنة 2013

⁸ وثائق داخلية قسم الإنتاج لحوض بركاوي

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

الجدول رقم 03 : كمية إنتاج النفط في حوض بركاوي لشهر جوان 2013 (الوحدة طن/ متريك)

نوع الإنتاج	كمية الإنتاج
النفط الخام	151284
GPL (البتروال المسال)	7851
الغاز الصافي	24206
CONDENSAT (المكثفات)	62754

المصدر : وثائق داخلية قسم الإنتاج لحوض بركاوي

توصلت دراستنا الميدانية على أن هذا القسم لا يقوم بإبرام عقود مناولة وذلك لأهمية وحساسية العمليات الإنتاجية . وإنما يقوم بإبرام عقود شراكة مع شركات متعددة منها وطنية وأجنبية و الجداول التالية تبين أهم الشركات المتعاقدة مع حوض بركاوي .

- الشركات الوطنية و الاجنبية المتعاقدة مع حوض بركاوي

الجدول رقم 04 : الشركات الوطنية المتعاقدة مع حوض بركاوي الفترة (1976 إلى 2013)

اسم الشركة الوطنية	نوعية الخدمة المقدمة
Enafor المؤسسة الوطنية للحفر	القيام بأعمال الحفر والتنقيب على النفط
Ensp المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار	القيام بكل الأعمال المتعلقة بالبئر كالصيانة
Entp المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار	القيام بكل الأعمال الخاصة باستخراج النفط
Engtp المؤسسة الوطنية لأشغال البترولية الكبرى	القيام بالأعمال البترولية التي تحتاج رؤوس أموال ضخمة
Engeo المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	القيام بأعمال البحث و الاستكشاف البترولي
Engi المؤسسة الوطنية للغاز الصناعي	القيام بالتموين بالغاز الصناعي للمساعدة في استخراج النفط
Cogiz المؤسسة الوطنية للتموين بالا زوت	القيام بالتموين بالا زوت المستخدم في المعدات

المصدر : وثائق داخلية قسم الإنتاج لحوض بركاوي

الجدول رقم 05 : الشركات الأجنبية المتعاقدة مع حوض بركاوي الفترة (1980 إلى 2013)

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

اسم الشركة الأجنبية	نوع العقد المبرم
Schlumberger cops	أعمال تنشيط الآبار
Schlumberger sps	أعمال الاختبار و التسجيل
Schlumberger sps	اقتناء و صيانة برامج الدعم و المساعدة التقنية
Weatherford	إنجاز خدمات الأنابيب
Weatherford	أعمال الاختبار و التسجيل
Halliburton	أعمال تنشيط الآبار
Western atlas	أعمال الاختبار و التسجيل
Trican well service	أعمال تنشيط الآبار
Geostock	المساعدة التقنية بركاوي – OKN 32 ET ZACCAR 1
Boots & coots	أعمال المنبع و السيطرة على الثورات في الآبار

المصدر : وثائق داخلية قسم الإنتاج لحوض بركاوي

المطلب الرابع : اثر المناولة على اليد العاملة حوض بركاوي (مصلحة النقل ومصلحة الإطعام)

- تقديم مصلحة النقل :

تمثل المهمة الرئيسية لمصلحة النقل التابعة لقسم التموين والصيانة لحوض بركاوي بتوفير وسائل النقل داخل وخارج المديرية وكتابة التقارير اليومية والشهرية عن تحركات وسائل النقل بالإضافة إلى توفير كل طلبيات النقل .

- عدد عقود المناولة المبرمة في مصلحة النقل الفترة (2007 إلى 2012) .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

الجدول رقم 06 : مؤسسات المناولة وعدد العقود المبرمة في مصلحة النقل من 2007 إلى 2012

عدد عقود المناولة	اسم المؤسسة المتعاقدة	السنوات
03	GLA (الخطوط الجزائرية الكبرى) مؤسسة الهاشمي للنقل مؤسسة زواويد عبد الله للنقل	2007
05	مؤسسة مريقة حمزة للنقل Sarl souf services مؤسسة مخرمش للنقل مؤسسة قريشي بلخير للنقل GLA (الخطوط الجزائرية الكبرى)	2008
/	/	2009
05	مؤسسة الهاشمي للنقل مؤسسة زواويد عبد الله للنقل مؤسسة بن منصور للخدمات العمومية مؤسسة روفصار للنقل مؤسسة قريشي بلخير للنقل	2010
04	مؤسسة الفهد الابيض للنقل GLA (الخطوط الجزائرية الكبرى) Sarl souf services مؤسسة قريشي بلخير للنقل	2011
02	مؤسسة الفهد الأبيض للنقل مؤسسة أولاد الحاج خليفة للنقل	2012

المصدر : وثائق داخلية مصلحة المستخدمين لحوض بركاوي

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ان عدد عقود المناولة المبرمة متذبذبة من سنة إلى أخرى وسبب ذلك هو أن حوض بركاوي يقوم بإبرام هذا النوع من العقود فقط عند احتياجه لوسائل النقل .

- تقديم مصلحة الإطعام:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

إن مهمة مصلحة الإطعام التابعة لقسم المعتمدية تكمن في تحضير الوجبات للعمال .

• مؤسسات المناولة المتعاقدة مع مصلحة الإطعام الفترة (2008 إلى 2013)

الجدول رقم 07 : مؤسسات المناولة المتعاقدة مع مصلحة الإطعام في الفترة من 2008 إلى 2013

السنوات	اسم المؤسسة المتعاقدة	مدة العقد
من 2008 الى 2010	مؤسسة ACS	3 سنوات
من 2011 الى 2013	مؤسسة LIGABUE	3 سنوات

المصدر : وثائق داخلية مصلحة المستخدمين لحوض بركاوي

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن حوض بركاوي يقوم بإبرام عقود المناولة في مصلحة النقل كل 3 سنوات وهذه المدة

قابلة للتجديد وذلك على حسب نوعية الخدمة المقدمة من طرف هذه المؤسسة (المناولة)

• من اجل التعرف على اثر المناولة في حوض بركاوي قمنا بدراسة هذا الأثر من ناحية الموارد البشرية لذا فمن الضروري عرض تطور

عدد العمال في كل من مصلحتي النقل والإطعام والموضح في الجداول التالية :

الجدول رقم 08:مقارنة بين عدد عمال حوض بركاوي وعدد عمال مصلحتي النقل والإطعام وعدد

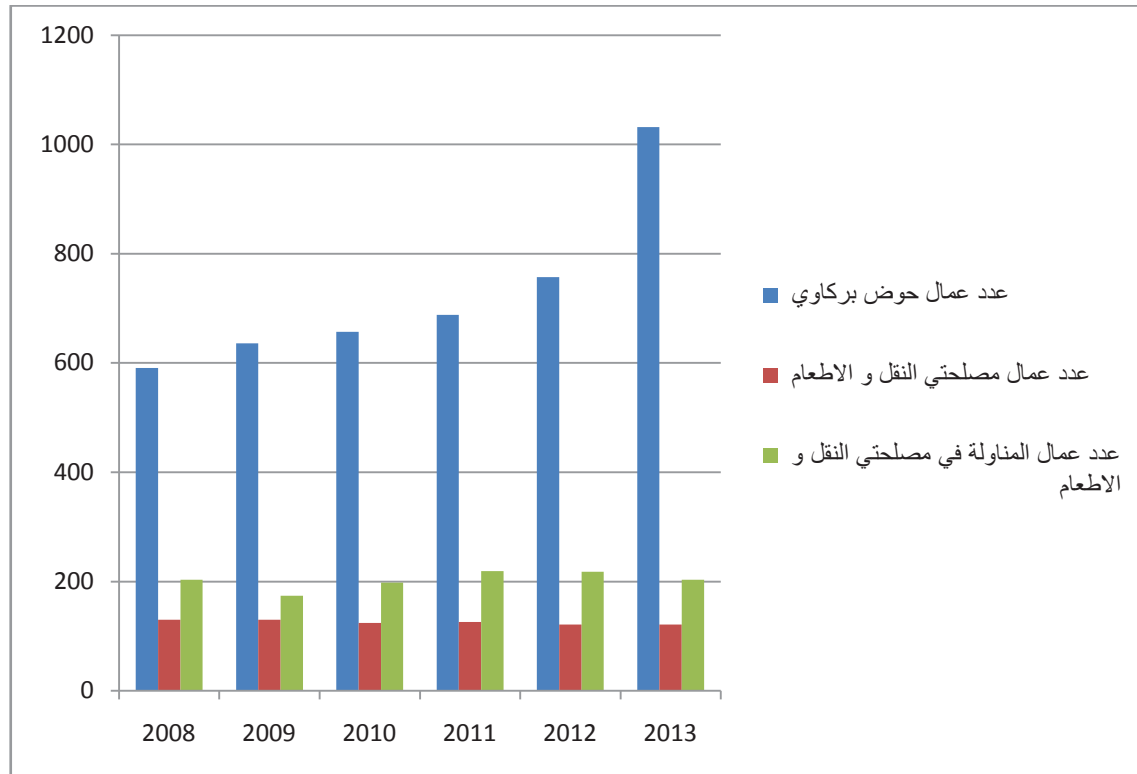
العمال المناولين لنفس المصالح الفترة (2008- 2013)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	المصالح
1032	757	688	657	636	591	عدد عمال حوض بركاوي
121	121	126	124	130	130	عدد عمال مصلحتي النقل و الإطعام
203	218	219	198	174	203	عدد العمال المناولين في مصلحتي النقل والإطعام

المصدر : وثائق داخلية مصلحة المستخدمين لحوض بركاوي

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

الشكل رقم 05 : مقارنة بين عدد عمال حوض بركاوي وعدد مصلحتي النقل والإطعام وعدد عمال المناولة لنفس المصالح الفترة (2008- 2013)



نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 05 أن عدد عمال حوض بركاوي في زيادة مستمرة كما نلاحظ أن عدد عمال مصلحتي النقل والإطعام لحوض بركاوي منخفض بالنسبة لعدد عمال المناولة لكلا المصلحتين وهذا يدل على أن حوض بركاوي يعتمد كثيرا على المناولين في هذه المصالح وذلك لأنهم خفضوا من تكاليف النقل والإطعام حيث أصبحت بركاوي لا تقوم بشراء معدات النقل لان المؤسسة المناولة هي التي تقوم بإحضار المعدات وكذا لم تعد تهتم بكل ما يخص الإطعام لان هناك مؤسسة تقوم بهذه الخدمة مما يدل على أن حوض بركاوي قام بالتخلي عن هذه المهام ليقوم بتخصيص كل جهوده للإنتاج.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول اثر المناولة على شركة سونطراك (حوض بركاوي)

الجدول رقم 09 : عدد عمال مؤسسات المناولة في مصلحتي النقل والإطعام الفترة (2007 - 2013)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	الإدارة المعنية
المؤسسات المناولة								
GLA	04	02	/	/	02	/	/	مصلحة النقل
الهاشمي للنقل	04	/	/	06	/	/	/	مصلحة النقل
زواويد للنقل	08	/	/	06	/	/	/	مصلحة النقل
مريقة حمزة للنقل	/	05	/	/	/	/	/	مصلحة النقل
Sarl souf service	/	01	/	/	01	/	/	مصلحة النقل
مخزمش للنقل	/	12	/	/	/	/	/	مصلحة النقل
قريشي للنقل	/	09	/	03	08	/	/	مصلحة النقل
بن منصور	/	/	/	06	/	/	/	مصلحة النقل
روفصار	/	/	/	03	/	/	/	مصلحة النقل
الفهد الابيض للنقل	/	/	/	/	05	12	/	مصلحة النقل
اولاد الحاج للنقل	/	/	/	/	/	03	/	مصلحة النقل
ACS	/	174	174	174	/	/	/	مصلحة الاطعام
LIGABUE	/	/	/	/	203	203	203	مصلحة الطعام
المجموع	16	203	174	198	219	218	203	/

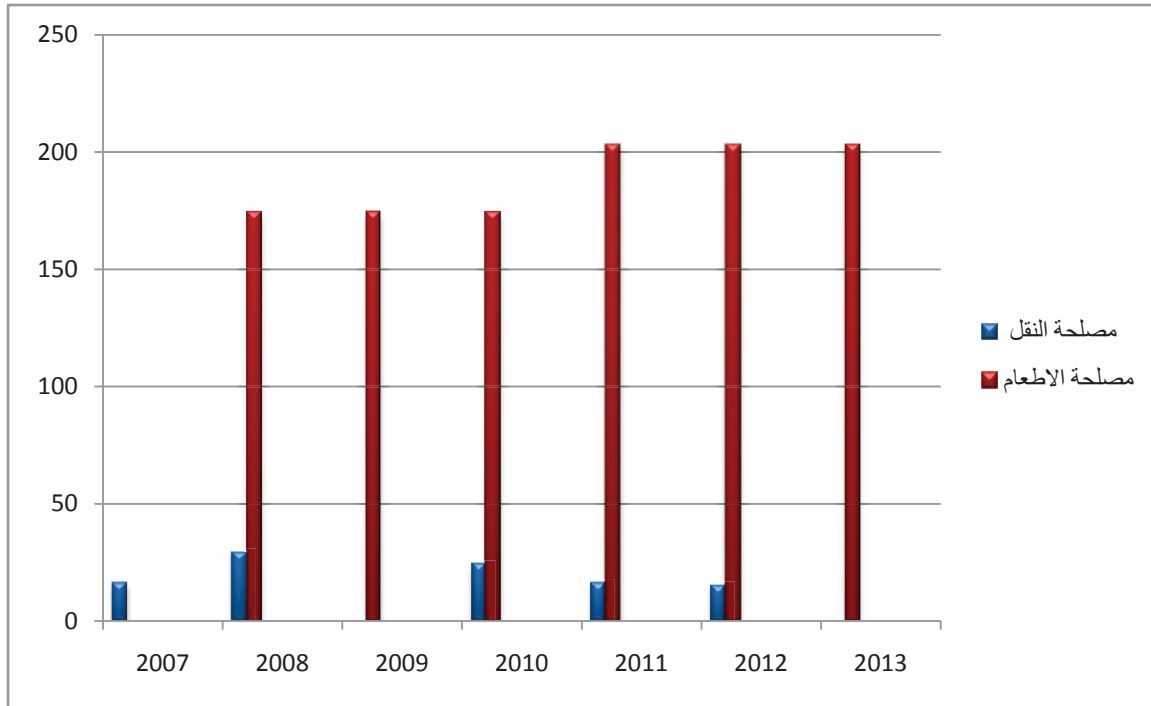
المصدر : وثائق داخلية مصلحة العقود القانونية لحوض بركاوي

الجدول رقم 10 : عدد عمال المناولة في مصلحتي النقل والإطعام الفترة (2007 إلى 2013)

السنوات	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
المصالح							
النقل	/	15	16	24	/	29	16
الإطعام	203	203	203	174	174	174	/

المصدر : وثائق داخلية مصلحة العقود القانونية لحوض بركاوي

الشكل رقم 06 : عدد عمال المناولة في مصلحتي النقل والإطعام الفترة (2007 إلى 2013)



نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 و الشكل رقم 06 أن عدد عمال مصلحة الاطعام ثابت من سنة 2008 إلى 2010 وكذا ثابت من 2011 إلى 2013 , وسبب هذا الثبات هو ان عقود المناولة في مصلحة الاطعام تكون كل ثلاث سنوات أما سبب تذبذب عدد العمال في مصلحة النقل هو ان عقود المناولة تكون على حسب احتياج وسائل النقل , حيث لاحظنا أن عدد عمال المناولة في مصلحة النقل منخفض بالنسبة لعدد عمال مصلحة الإطعام وذلك لان مصلحة الإطعام تعتمد كثيرا على اليد العاملة لان عملها شاق .

أما مصلحة النقل لا تعتمد على عدد كبير من العمال لان وسيلة النقل تحتاج الى عامل واحد فقط لتشغيلها . كما نلاحظ اختفاء لنسبة العمال في سنة 2009 و 2013 وسبب ذلك أن حوض بركاوي لم يتم بإبرام عقود مع مؤسسات نقل في كلا السنتين .

خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص الأفكار الأساسية للفصل التطبيقي لهذا البحث في وجهين الأول خاص بنتائج اثر المناولة على قسم الإنتاج والثاني خاص بنتائج اثر المناولة على مصلحتي النقل و الإطعام :

أولا / نتائج اثر المناولة على قسم الإنتاج :

لقد تم التعرف ميدانيا على اثر المناولة في قسم الإنتاج وبالتحديد في ما يخص نشاط الآبار البترولية , و استنتجنا أن المناولة لا يتم التعامل بها في عملية الإنتاج و سبب ذلك هو :

- إن هذا القسم حساس ولا يمكن ربط نشاطه بمثل هذه العقود خوفا من بعض المشاكل كالإضراب .

- إن هذا القسم يحتاج إلى خبرات وتقنيات عالية ورؤوس أموال ضخمة .

و من خلال هذه الأسباب استطعنا الجزم بأنه لا يمكن لعقود المناولة ان تتم في قسم الإنتاج وبالتحديد على مستوى الآبار ولكن يمكن لهذا القسم العمل بهذا النوع من العقود في ما يخص تركيب الأنابيب ونقل النفط وكل الأمور الخارجة عن نشاط البئر .

ثانيا / نتائج اثر المناولة على مصلحتي النقل و الطعام :

وفيما يخص اثر المناولة على مصلحتي النقل والإطعام , فلقد استنتجنا أنهما يعتمدا كثيرا على عقود المناولة وهذا ظاهر في الإحصائيات المذكورة سابقا .

وسبب اعتماد حوض بركاوي مؤخرا على هذا النوع من العقود خاصة في مصلحتي النقل والإطعام هو أنها أرادت تركيز كل جهودها على الانتاج .

وفي الأخير يمكننا القول أن عقود المناولة في مجال النفط تبقى نسبة بعض الشيء لأنها لا تمس العمليات البترولية في حد ذاتها إنما تدخل ضمن الامور المحيطة بهذا الأخير و التي تساعد في خلق الجو المناسب لسير هذا النشاط ولتحقيق النتائج المرجوة .

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة لرفع الغموض حول موضوع المناولة وأثرها على الشركات البترولية وللإطلاع على كل ما يتعلق به من الناحية النظرية .

ولتحقيق الغاية وحب أن نتبع طريقا منهجيا سليما للوصول إلى هدفنا المنشود وارتأينا لذلك تتبع سياق الفصلين المشكلين لهذا البحث والتي إن تفحصنا في مكوناتها الداخلي ومضمونها المعرفي فإننا سنجدتها تحتوي على ثلاث اجزاء في الفصل الأول وجزأين في الفصل الثاني .

فالجزء الاول يحتوي على اهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمناولة وكذا التطور التاريخي الذي مرت به هذه الأخيرة والمرتبة على الشكل التالي :

- مرحلة الصناعة التقليدية : حيث في هذه المرحلة كانت الصناعة بدائية اي عن طريق اليد ولم يكن هناك تعاون بين المؤسسات
- مرحلة الصناعة المكثفة : حيث ظهرت هذه المرحلة لسد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية كالكسك الحديدية ,
الجسور الخ وكذا الاحتياجات الكبرى من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الاولى.

مرحلة ظهور الصناعة : وفي هذه المرحلة كان الابداع من طرف الصانعين حيث قاموا بوضع مقاييس داخلية من اجل عقلنة احتياجاتهم .

و في اطار نفس الفكرة الاولى قمنا بإظهار دوافع المناولة وهذا بهدف ذكر السبل التي ادت لظهور هذا المصطلح والمتمثلة في التنافسية المتعلقة بفعالية الأداء وسرعته والجودة والتكاليف .

كم قمنا بإبراز الأهمية الاقتصادية للمناولة والتي تكمن في كونها أهم وابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان .

وبما أن أي موضوع يحتوي على ايجابيات وسلبيات أردنا ذكر ذلك فقمنا بحصرها في النقاط التالية :

- إن من أهم ايجابيات المناولة انها تقوم بخلق نسيج صناعي متطور ومتنوع .
- أما ابرز سلبيات المناولة هي ان نشاطات المؤسسات المناولة تقيز بعدم الثبات في الطلب عليها لان العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات التي تعطي الاوامر .

اما الجزء الثاني فلقد تم إبراز وظائف المناولة والمتمثلة في وظيفة الإمداد , ووظيفة دفع الأجور وكذا وظيفة الصيانة والجزء الثالث للفصل الاول قمنا فيه بذكر اهم مجالات المناولة التي تلجا اليها المؤسسة وكذا اسباب لجوء المؤسسة لهذا النشاط والمتمثلة في دافع اقتصادي دافع تكنولوجي وكذا دافع استراتيجي وصولا الى ابعاد المؤسسة في اتخاذ إستراتيجية المناولة ولأنها إستراتيجية تحكم مصير المؤسسة فلها عدة ابعاد اهمها بعدين بعد عملي وبعد استراتيجي.

وبما أن موضوع دراستنا حدد في مجال نشاط المحروقات فلقد تم ذكر القانون الذي يحكم وينظم نشاط المناولة والمتمثل في القانون رقم 01-18 المؤرخ في المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12-12-2001 وكذلك ذكر كيفية إبرام عقود المناولة والتي تتم عن طريق عرض مناقصة ويكون الاختيار على أساس تحقق الشروط المطلوبة مع توفر اقل سعر.

وقد أوردت نتائج اثر المناولة على حوض بركاوي في قسم الإنتاج انه لا يتم التعامل بهذا النوع من العقود في نشاطات هذا القسم ما عدا النشاطات الفرعية كتركيب الانابيب.

اما عن اثر المناولة على حوض بركاوي في مصلحتي النقل والإطعام فنلاحظ أن الشركة اتبعت هذه السياسة لتزكيني مجهوداتها على قسم الإنتاج .

الأفاق المستقبلية

وكل بحث علمي فلدراستنا حدود لذا ارتأينا في الاخير تقديم بعض الأفاق المستقبلية للدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ زيادة الاهتمام بأسلوب المناولة في الأوساط الصناعية لإحداث الاندماج بين المنشآت الصناعية وتوسيع وتطوير القاعدة الصناعية.
- ✓ التوسع في اقامة الأجهزة اللازمة للمناولة في المنطقة العربية وإصدار التشريعات المطلوبة.
- ✓ دعم ومساندة البرنامج العربي للمناولة لتمكينه من تحقيق أهدافه في مساندة الجهود العربية الرامية الى تحقيق الاندماج والتكامل بين المشروعات الصناعية.
- ✓ إقامة المؤتمر العربي للمناولة بصفة دورية بالتزامن مع معرض للمناولة على أن يعقد في الدورة القادمة في احدى الدول العربية التي تتمتع بتجربة في هذا المجال وإحاطته بالإعداد الجيد.

قائمة المصادر و المراجع

اولا / الكتب

1. جون كلود تورونديو , كريستين هيتا , قاموس استراتيجية المقاوله , باريس 2001
2. سراج بيرت , المناولة الصناعية , الدليل التطبيقي للعلاقات بين المشتري والمناول موسوعة دالما , باريس 2000
3. طلعت بن ظافر , الدليل العربي في المناولة الصناعية , الطبعة الاولى 2000 .

ثانيا / البحوث الجامعية

1. علوي فاطمة الزهراء , المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة – مع دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات – رسالة ماجستير , الجزائر 2010 .
2. امينة مخلفي , اثر الانظمة الجمركية على الشركات البترولية – دراسة حالة مجمع بركين – رسالة ماجستير
3. غربي سهام , المقاوله من الباطن كاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية , رسالة ماجستير , جامعة الحاج خيضر , 2004 / 2003

ثالثا / المؤتمرات و المنتقيات و الأيام الدراسية

1. عبد الرحمان بن جدو , المشرف على قسم الصناعات الصغيرة والمتوسطة , المؤتمر العربي الاول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له , واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية , الجزائر (12 , 15) سبتمبر 2006 .
2. لوند مغربي , ندوة بعنوان : التمكن من تنفيذ المشاريع عبر العمل والاستعانة بمصادر خارجية ووضع تعاون بين المهندسين والفنيين المحتملين 26 جوان 2007 .
3. مقالة بعنوان محترفو المناولة الصناعية العربية 07 / 09 / 2006 www.asharqalawsat.com
4. قلدش عبد الله , مطاي عبد القادر , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , مداخلة بعنوان : الاهمية التنافسية للمناولة الصناعية واثرها على المنافسة , جامعة الشلف .
5. عمر شريف , زكية بن زروق , الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة عنوان المداخلة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة (دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا) , جامعة المسيلة .
6. السيد طاهر سليم , نائب مدير المناولة بالوزارة , مداخلة بعنوان : إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية , المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-15 / 09 / 2006 .
7. شفيق الأشقر , الأمين العام للاتحاد العربي للأسمدة , مداخلة بعنوان : إستراتيجية شاملة لدعم و تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية , المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-15 / 09 / 2006 .

8. Mme Amina TALEB - Mr Hamza BENGRINA ,L'impact de la sous-traitance en prestation de services humains dans une compagnie étrangère pétrolière - étude du cas « Groupement Berkine »

رابعاً / القرارات , القوانين و المراسيم

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م .