

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة: سنوسي كريمة

بعنوان:

## المناولة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطات فيها

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/09م

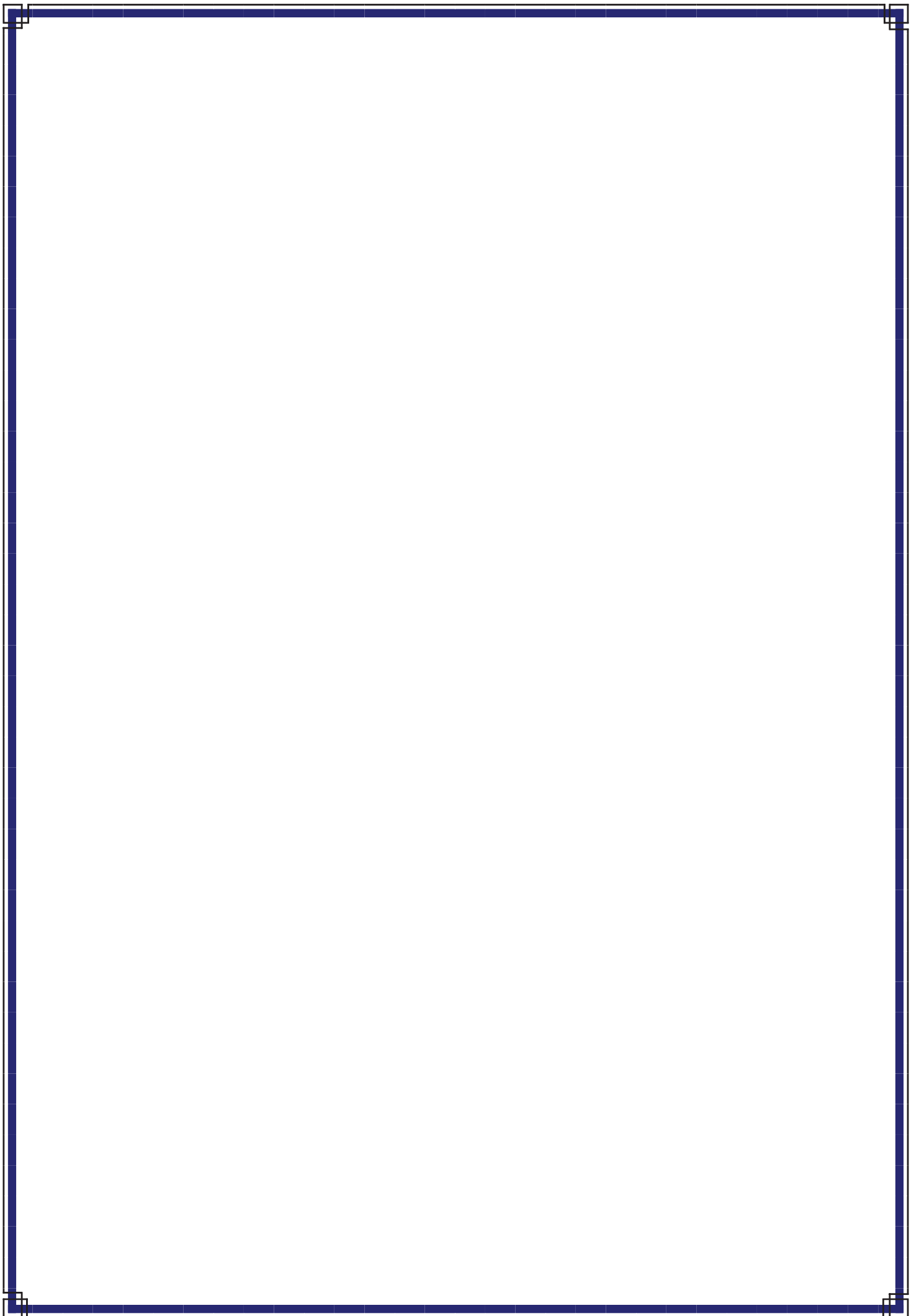
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة / بلطرش حورية ( أستاذة مساعدة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسة

الدكتور / دويس محمد الطيب ( أستاذ محاضرة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرف

الأستاذة / سلامي منيرة ( أستاذة مساعدة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشة

السنة الجامعية: 2014/2013



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة: سنوسي كريمة

بعنوان:

## المناولة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطات فيها

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/09م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة / بلطرش حورية ( أستاذة مساعدة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسة

الدكتور / دويس محمد الطيب ( أستاذ محاضرة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرف

الأستاذة / سلامي منيرة ( أستاذة مساعدة أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشة

السنة الجامعية: 2014/2013

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و حصادي العلمي للسنوات الفارطة إلى :

أغلى إنسانين في حياتي أمي و أبي، اللذان أرادا لي الأفضل دائما و دفعاني لأمضي قدما  
نحوى مستقبل منشود.

و إلى أخواتي و زوج أختي.

و إلى إخوتي وزوجاتهم و أبناءهم و بناتهم.

و إلى كل من قدم لي العون قريبا كان أم بعيد.



سنوسي كريمة

# الشكر

الحمد لله الذي أنعم علي بالصحة لإتمام هذه الذكرة و حسب قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم " ﴿ فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ ﴾ "

فكم هو صعب أن تنسى في لحظات التتويج بالنجاح من ساعدونا و وقفوا إلى جانبنا من أجل تحقيق إنجازنا فأتقدم بالشكر و الاحترام إلى الدكتور دويس محمد الطيب لإشرافه على مذكري و تقديمه التوجيهات و النصائح العلمية لي ، و كما أتقدم بالشكر إلى جميع الإطارات بسونلغاز الذين أمدوني بمعلومات لإتمام دراستي رغم انشغالهم بأعمالهم و خصوص الأستاذ ساسية نور الدين الذي اشرف عليا في الجانب التطبيقي أي محل الدراسة

كما اشكر كل الأساتذة جامعة قاصدي مرباح بالأخص أستاذ رجم خالد و بلطرش حورية.

- و إلى كل من ساعدني و لو بكلمة طيبة و تمني لي التوفيق لسعي في سبيلي



## الملخص :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة المناولة الصناعية في خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة و كيفية تفعيل النشاطات فيها ، مما استوجب علينا التطرق إلى ماهية كل منهما و واقعهما في الجزائر و هذا بالاستعانة بالمقابلة التي كانت في مؤسسة سونلغاز ورقلة كعينة لاختبار ذلك ، بحيث وجدنا أن المؤسسة تقوم بتطبيق إستراتيجية المناولة من أجل تقليص آجال إنجاز الأنشطة فيها و ذلك بتوزيعها على مختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة ( المقاول ) التي تم اختبار مؤهلاتها و اختيارها عن طريق المناقصة. كما ساهمت المناولة في خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة بحيث في سنة 1998 كانت المؤسسة تتعامل مع عشرة مؤسسات مناولة تم إنشاؤها من طرف عمال ينشطون لديها ، بحيث قدم لهم إجراءات داعمة ساعدتهم في تفعيل نشاطاتهم و توطيد علاقتهم بسونلغاز ، أما الآن أصبح عدد المؤسسات المناولة التي تتعامل مع مؤسسة في تزايد مستمر بحيث يعود ذلك للدور الذي تلعبه المناولة في إنتاج الصناعي لسونلغاز.

الكلمات المفتاحية : مناولة الصناعية- تنظيم الشبكي لعلاقات المناولة الصناعية - مؤسسات صغيرة و متوسطة.

## Résumé :

*La sous-traitance est l'une des stratégie plus efficace utilisée par les grande entreprises avec les petites et moyennes entreprises ( PME) , ces dernières travaillent pour le traitement des insuffisances et le manque enregistré par les grandes entreprises . cette procédure permet aux PME de se spécialiser et ce pour le partage des taches ,des missions et des responsabilités entre les entités chacune suivant ses capacités et ses moyens , par cette méthode chaque entreprise peut maintenir un climat de la création et développement dans son domaine d'activité .*

*L'obligation de passer par la sous-traitance permet la création de nouvelles entreprises PME , cette action est devenue l'impact majeur devant les PME qui cherchent la sous-traitance avec des grande entreprises . Après une étude pratique qui déjà faite découvre que la SONELGAZ fait la sous-traitance à des PME après la sélection des entreprises par des consultations et des marchés , cette procédure de limité la duré de réalisation des missions est le but principale de la sous-traitance pratiquée par SONELGAZ avec ces PME.*

**Mots clés :** *La sous-traitance – l'organigramme diagramme des relation de la sous-traitance – entreprise petites et moyennes.*



قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	معايير التمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	( 1 - 1 )
27	تفيد المؤسسات المناولة المقتنية لدفتر الشروط	( 1 - 2 )
30	المؤسسات المناولة المحتملة و الملغية في الكهرباء	( 2 - 2 )
30	عدد المؤسسات المناولة الموجودة في كل صنف و عدد المؤسسات المنشأ من طرف مؤسسة الأمانة سونلغاز	( 3 - 2 )
31	تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات المناولة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله ) فيما يخص الكهرباء	( 4 - 2 )
31	عدد المؤسسات المناولة المحتملة و الملغية في الغاز	( 5 - 2 )
32	تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات المناولة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله ) فيما يخص الغاز	( 6 - 2 )
35	مساهمة النسبية لكل من مؤسسة سونلغاز و الزبون في القيمة المالية للخدمة	( 7 - 2 )
38	تطور عدد العمال في المؤسسة سونلغاز	( 8 - 2 )
38	عدد العمال في الثلاثي (2012-2015) الخاص بالمؤسسة المناولة في مجال الكهرباء	( 9 - 2 )
39	عدد العمال في الثلاثي (2012-2015) الخاص بالمؤسسات المناولة في مجال الغاز	( 10 - 2 )
40	تطور عدد المؤسسات المناولة المتعاملة مع مؤسسة سونلغاز	( 11 - 2 )
41	تطور كتلة الأجر للعمال لسنوات 2009 إلى غاية 2013	( 12 - 2 )
42	تطور رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات المناولة لسنوات 2009 إلى غاية 2013	( 13 - 2 )
43	تطور رقم الأعمال في مؤسسة سونلغاز للنشاطات	( 14 - 2 )

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	(1-2)



قائمة الاختصارات :

الرمز	الاسم بالكامل	المعنى باللغة العربية
C.M.U	COMITE DES MARCHES DE L'UNITE	لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية
COPEO	Commission d'Ouverture des plis d'Evaluation et d'Attribution des Offres	لجنة فتح الاظرفة و تحليل العروض
CPCL	COMMISSION DE PREQUALIFICATION DES CANDIDATURES RELATIVE AUX COMMANDES ET LETTRES DE COMMANDE	لجنة التأهيل الخاصة بالطلبات
CEPREGG	COMMISSION D'EXAMEN DES CEPREGG DEMANDES DE RECOURS A LA PRESELECTION ET AU GRE A GRE	لجنة تحليل الطلبات الطعون الخاصة
ANEP	AGENCE NATIONAL EDITION ET PUBLICATION	الوكالة الوطنية التحرير والنشر
BAOSEM :	BULLETIN D'APPEL D'OFFRE SECTEUR ENERGIE ET MINES	نشریات المناقصة في قطاع المناجم والطاقة

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	العقد الذي يجمع بين المؤسستين المناولة (المقاول) و المؤسسة الأمرة (سونلغاز) في الكهرباء الذي يكون أقل من (500000.00) دج	رقم 01
60	العقد الذي يربط المقاولين سونلغاز بالغاز أقل من (8000000.00-500000.00) دج	رقم 02
69	لأمر بالخدمة و بداية الأشغال	رقم 03
70	دليل المقابلة	رقم 04

الفهرس:

.III	الإهداء
.IV	شكر
.V	الملخص
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال
.VIII	قائمة الاختصارات
.IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية في المناولة وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
03	المطلب الأول: الإطار العام للمناولة
03	الفرع الأول: مفهوم المناولة الصناعية و أهميتها
05	الفرع الثاني: أسباب التي أدت للجوء إلى المناولة و أنواعها
08	الفرع الثالث: واقع المناولة في الجزائر
11	المطلب الثاني: دور المناولة الصناعية في تحقيق البقاء و التنمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
11	الفرع الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
13	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة
13	الفرع الثالث: دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة عن المناولة الصناعية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باللغة العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات السابقة عن المناولة الصناعية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باللغة الأجنبية
18	خلاصة الفصل
19	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمناولة جزء من النشاطات كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة سونلغاز " شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط"
20	تمهيد الفصل
21	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطرق و الأدوات)

21	-المطلب الأول :الطرق المنهجية المتبعة في الدراسة
21	الفرع الأول :مجتمع و عينة الدراسة
21	الفرع الثاني : طبيعة المتغيرات
21	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة لجمع المعلومات
21	الفرع الأول :منهج الدراسة
21	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الجمع
22	المبحث الثاني : عرض و المناقشة النتائج
22	-المطلب الأول : عرض النتائج
22	الفرع الأول : نبذة عن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز حضري بورقلة "سونلغاز"(المؤسسة الآمرة )
25	الفرع الثاني : كيفية خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف مؤسسة سونلغاز (المؤسسة الآمرة)
26	الفرع الثالث: عرض كيفية مساهمة المناولة لدى سونلغاز في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
37	المطلب الثاني : المناقشة
37	الفرع الأول: عرض بعض المتغيرات التي تأثرت بسبب المناولة
43	الفرع الثاني : عرض النتائج
44	الفرع الثالث: مناقشة الفرضيات
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	المراجع
57	الملاحق

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

الخاتمة

# المقدمة



المراجع

الملاحق



أ- التوطئة :

تعرض المؤسسة إلى مجموعة من التغيرات و التطورات التي تعمل على التأثير عليها، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة لمواجهة كل تلك التحديات التي تعيقها للوصول إلى أهدافها المسطرة مسبقاً . إلا أن هذه الأهداف تعتبر مبتغى كل مؤسسة اقتصادية و هو السبب الذي أدى إلى احتدام التنافسية فيما بينها واشتداد المنافسة أيضا ، بالإضافة إلى غزو التكنولوجيا للمعلومات و الاتصال و كذا الاعتماد على البحث و التطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية . كل هذه الأسباب أجبرت المؤسسات على أن تحاول جاهدة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة و هذا من خلال تبني إحدى الإستراتيجيات لتدعمها و تساعدها على النهوض في هذه البيئة المتغيرة . و من بين هذه الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة هي تخليها عن بعض نشاطاتها المكلفة سواء من الجانب المادي أو كانت تستغرق وقتا لإتمامها أو لإحدى الأسباب التكنولوجية . إذ لا بد على المؤسسة المناولة أن تتمتع بجمع الإمكانيات الفعالة لممارسة ذلك النشاط أو الإنتاج بالجودة المناسبة و بتكاليف اقل من أن تتحملها المؤسسة التي تخلت عن النشاط أو الخدمة. و لقد أثبتت الدراسات الأخيرة أن اغلب المؤسسة المستقبلية للنشاط ما هي إلا مؤسسات صغيرة و متوسطة جاءت من اجل أن تسد ذلك الفراغ الحاصل في اقتصاد المؤسسة

ب- إشكالية البحث :

تعتبر حاجة المؤسسات الاقتصادية في التميز من بين الأسباب التي أدت بها إلى تبني المناولة الصناعية في إستراتيجيتها إلا أنها لتحقق ذلك لا بد على المؤسسة الاقتصادية أن تظفر بالخيار الأمثل في اختيارها للمؤسسات المناولة المناسبة . بحيث تعمل هذه المؤسسات على تغذية إنتاج و تطوير خدماتها بإدخال تعديلات عليها ، تطبيق ابتكارات جديدة. إذ تعد هذه المؤسسات ما هي إلا مؤسسات صغيرة و متوسطة أنشأت بغرض سد النقص الذي تعاني منه المؤسسة الاقتصادية . و على هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية و المتمثلة في :

"كيف يمكن للمناولة الصناعية أن تساهم في خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطها؟" و لكي نجيب على الإشكالية السابقة لا بد من أن نتطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف كان تأثير المناولة الصناعية على وظائف المؤسسة ؟

- هل يرتبط ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على نوعية و كمية النشاط الذي يمارس في المؤسسة الآمرة ؟

- هل وفقت شركة سونلغاز في انتهاج إستراتيجية المناولة الصناعية من الناحية العملية ؟



ت- الفرضيات :

- لدراسة هذه الإشكالية سوف نضع الفرضيات التالية ونحاول الإجابة عليها من خلال الفصل النظري و التطبيقي:
- ساهمت المناولة الصناعية في جعل المؤسسة أكثر تخصص و هذا بسبب انتهاجها إستراتيجية التخصيص و تقسيم المهام ما بين المسئولين في المؤسسة؛
  - إن تراكم الأنشطة على عاتق المؤسسة الآمرة أدى ذلك لزيادة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتعاملة مع المؤسسة الآمرة.
  - لم تحسن المؤسسة الآمرة سونلغاز استخدام إستراتيجية المناولة بطريقة فعالة.

ث- مبررات اختيار الموضوع :

لقد تمثلت أهم المبررات فيما يلي :

- الرغبة الشخصية في زيادة موسوعي العلمية للمناولة الصناعية في الجزائر؛
- قلة الدراسات و البحوث العلمية للمناولة الصناعية؛
- تصحيح نظرة بعض المعارضين لأسلوب تطبيق المناولة في الجزائر و هذا من خلال تطبيق الصحيح لها و لقواعدها؛

ج- أهداف الدراسة:

يهدف هذه البحث إلى إبراز النقاط التالية :

- إبراز أهمية المناولة الصناعية كأحد أنواع الشراكة الصناعية ما بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسة الكبيرة
- عرض تجربة خلق مؤسسات المصغرة من شركة توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز إذ تعتبر هذه التجربة كدافع أو عامل محفز لبروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتعامل معها سونلغاز حالياً؛
- إزالة الغموض الموجود حول المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إبراز دورهما في تفعيل اقتصاد الوطني .

ح- أهمية الدراسة :

تمثل أهمية الدراسة حسب نظرنا في النقاط التالية :

- دور المناولة في خلق نوع من النسيج الصناعي المتكامل؛
- إظهار أثر تطبيق المناولة الصناعي على أهداف المؤسسة ؛

- أهمية شركة توزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر و مدى الدور الذي تلعبه المناولة لإنعاش اقتصادها.

### ح- حدود الدراسة :

يمكن حصر حدود هذه الدراسة في جانبين، أولهما يتعلق بالحدود المكانية، حيث تمحورت الدراسة التطبيقية التي تم فيها إسقاط ما تم توصل إليه في الجانب النظري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الحضري بولاية ورقلة، بينما الجانب الثاني تعلق بالحدود الزمنية حيث تمت دراسة و تحليل النتائج في الشركة محل الدراسة خلال فترة ممتدة من 1998م إلى غاية 2013-2015م و هذا بالنسبة للمعطيات المقدمة من طرف شركة سونلغاز، أما بالنسبة لفترة التي تم فيها تطبيق الجانب الميداني فكان ذلك عام 2014م.

### خ- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

**منهج البحث :** للإجابة على الإشكالية و تبرير و تفسير الفرضيات استدعي الأمر استخدام المنهج الوصفي في الإطار النظري من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة بكل من المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يظهر ذلك أكثر في إبراز أشكال كل منهما ، كما تم استعمال المنهج التحليلي لتحديد العلاقة بينهما . كما أنه تم استخدام منهج دراسة الحالة إلى جانب المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب التطبيقي بحيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة : شركة توزيع الكهرباء و الغاز الحضري " سونلغاز "

### الأدوات المستخدمة :

لقد تم استعمال الأدوات التالية لجمع المعلومات التي لها علاقة بموضوع الرسالة بما يلي :

**1- المقابلة الشخصية :** بحيث تم من خلالها جمع مجموعة من معلومات و بيانات لها علاقة ببيئة الداخلية المتمثلة بإجراءات تأهيل المؤسسات المناولة و القيام بالمناقصة في المؤسسة ، أما البيئة الخارجية للمؤسسة فتعلق الأمر بعلاقة المؤسسة بالزبون و علاقتها بالمؤسسات المناولة بحد ذاتها ؛

**2- الملاحظة :** المعاملة التي كانت قائمة ما بين المؤسسات المناولة ( المقاولين ) و قسم الإدارة و الصفقات عندما كانوا يترددوا على القسم الإدارة و الصفقات من أجل التأكد من الطلبيات و أخذ أوامر البدء بالخدمة؛

**د- مرجعية الدراسة :** لقد تم الاستعانة بمختلف المراجع العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع المذكرة و المتمثلة في : المذكرات علمية و الملتقيات العلمية و الندوات ،القوانين ، الإنترنت .

**ذ- صعوبات البحث :** إن أهم الصعوبات تمثلت فيما يلي :

- ندرة الدراسات التي تطرقت لموضوع المناولة و صعوبة الحصول على المراجع خصوصا العربية منها؛



- صعوبة فهم مصطلح المناولة محل الدراسة التطبيقية؛

- التماطل في استخراج معلومات في فترة وجيزة ؛

ر- هيكل البحث :

للإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة و للإجابة على إشكالية المذكرة و الفرضيات تم التقسيم إلى فصلين فصل له علاقة بالجانب النظري أما الثاني له علاقة بالجانب التطبيقي و هما :

♦ الفصل الأول فهو عبارة عن الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناولة و علاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بحيث تم تقسيمه إلى مبحثين :

المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية للمناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذ تم التطرق هنا إلى الإطار العام للمناولة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فعرضنا فيه دور المناولة الصناعية في تحقيق البقاء و التنمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

أما في المبحث الثاني الذي كان بعنوان الأدبيات التطبيقية للمناولة الصناعية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد تم استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع المذكرة باللغتين العربية و الأجنبية و توضيح أوجه الشبه و الاختلاف ما بين الدراسات السابقة و موضوع المذكرة .

♦ الفصل الثاني فتمحور حول الدراسة الميدانية للموضوع المذكرة في "سونلغاز" نجد في:

المبحث الأول تم تحديد الطرق المنهجية المتبعة في المطلب الأول و الأدوات المستخدمة في المطلب الثاني المبحث الثاني فقد تم عرض النتائج المتوصل إليها في مطلب و مناقشتها في المطلب الذي يليه.

**تمهيد:**

تواجه العديد من المؤسسات الصناعية مجموعة من المتغيرات البيئية من بينها المنافسة التي لها تأثير على أهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، لذلك تلجأ معظم المؤسسات نحو تحسين وضعها الحالي من خلال تبني مجموعة من القرارات الإستراتيجية منها الاستعانة بالتقييم الداخلي لبيئتها و معرفة الخلل و إدخال عدد من التصحيحات عليه أو الاستعانة بمصادر خارجية كالتحالف أو الشراكة بأنواعها بحيث تعد المناولة الصناعية نوع من أنواع الشراكة الصناعية التي تكون بين مؤسسة صناعية و مؤسسات تعد أغلبها مؤسسات صغيرة و متوسطة إذ تمتاز هذه الأخيرة بامتلاكها الخبرة و الكفاءة على انجاز المهام بأفضل طرق. و بالتالي سنتطرق في المبحث الأول على الأدبيات النظرية للمناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أما في المبحث الثاني فسيتم مراجعة أهم الدراسات السابقة حول الموضوع المذكورة.



## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

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

### المطلب الأول: الإطار العام للمناولة الصناعية:

لقد لاقت المناولة في الآونة الأخيرة تشجيع من طرف الدولة لكونها تساهم في خلق و دعم النسيج الصناعي ما بين المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة و بالتالي السعي نحو دفع عجلة التنمية الصناعية.

### الفرع الأول: مفهوم المناولة الصناعية و أهميتها:

#### أولاً- مفهوم المناولة:

إن مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا ، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن وتسمى بالإنجليزية Outsourcing أما بالفرنسية La sous-traitance. و لقد تعددت التعاريف عنها في عدة مجالات إذ أن المناولة الصناعية هي:

- جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ ما بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية إذ بموجبها تقوم المنشأة المقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر تسمى المنفذة أو المناولة متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقاً لعقد محدد مسبقاً و ملزم للطرفين<sup>1</sup>. و بالتالي تسمى المؤسسة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمؤسسة "الأمرة بالأعمال" والمؤسسة التي تقوم بالأعمال بالمؤسسة "المنفذة أو المناولة؛

لقد ركز هذا التعريف على الجانب الإنتاجي المتعلق بمراحل العملية إنتاجية.

- هي جميع العمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز و وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالأمرة بالأعمال<sup>2</sup>؛

- هي عبارة عن عملية أو أكثر للدراسة أو التجهيز أو الإنتاج أو تقديم خدمات أو الصيانة لمنتج معين ، بحيث تكون المؤسسة الأولى الأمرة بالأعمال تطلب من مؤسسة أخرى ( المنفذة ) عمل معين حسب مقاييس و مواصفات معينة<sup>1</sup> ، و هذا بالاستعانة بموارد خارجية بالنسبة للمؤسسة الأمرة من جهة و تكون ملك للمؤسسة المنفذة من جهة أخرى<sup>2</sup>؛

1 بريش السعيد ، مداخلة بعنوان : المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد و المؤسسة دراسة تجريبية اليابان و تونس ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص 04.

2 منصورى الزين ، مداخلة بعنوان : آليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية حالة الجزائر ، الملتقى العلمي الدولي حول : المقاولات : التكوين و فرص الأعمال ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، للأيام 6-7-8 لشهر أبريل 2010 ، ص 11.

- و هي قيام شركة الأم بعملية شراء منتج ، سلع وسيطة أو خدمات مساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من إنتاجها داخليا ، إذ تعتمد إحدى الوحدات الصغيرة و المتوسطة بإنتاج تلك المكونات أو الخدمات و يكون على عاتق المؤسسة الأم بيع ما تم إنتاجه من تلك الوحدات بعلامتها التجارية و يبقى دور المقاول أو الوحدة التزويد بالإنتاج الذي قد يكون : منتج أو خدمة<sup>3</sup>؛

- جميع الالتزامات في مجال الإنتاج والخدمات الصناعية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين وفقا لما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة<sup>4</sup>؛

شمل التعاريف السابقة كل من العمليات الإنتاج و الخدمات التي يتم على أساسها المناولة وفق المعايير المتفق عليها.

- و هي نقل كل أو جزء من الأنشطة التي قد تكون أساسية و غير أساسية في المؤسسة إلى شريك خارجي<sup>5</sup>.

أما من خلال التعريف الأخير نجد أن المناولة قد تمتد إلى الأنشطة الرئيسية إذا ما اضطرت المؤسسة إلى ذلك.

و بالاعتماد على ما سبق يمكن تعريف المناولة الصناعية على أنها : و هو عبارة عن تحلى المؤسسة عن جزء من منتجها أو مرحلة من مراحل إنتاجه أو منتج بكامله أو خدمة كانت ، لصالح مؤسسة أخرى تتمتع بالكفاءة و المؤهلات في الانجاز ما تم توكيلها إياه بتكاليف أقل ما كانت تتحمله المؤسسة التي قامت بالتخلي. و بالتالي قد تقوم المؤسسة بالمناولة نشاطات ثانوي أو رئيسي إذا اضطرت لذلك.

#### ثانيا-أهمية المناولة الصناعية :

تعتبر المناولة الصناعية لها دور كبير في دفع عجلة التنمية في الدول النامية و المتطورة ، من خلال خلق مؤسسات صغيرة متخصصة تعمل على رفع مستوى المؤسسات الكبيرة و من أهم ما تم إنجازه من خلالها يستدعي علينا ذكر أهمها و هي كالتالي<sup>6</sup> :

1- خلق نسيج صناعي متنوع : مما أدى ذلك إلى تلبية مختلف متطلبات السوق و هذا من خلال التعاون الحاصل ما بين الأطراف المتعاقدة؛

2- امتصاص البطالة : إن إنشاء و ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة ساهم في خلق فرص عمل جديدة للبطالين ؛

3- التحفيز : لقد عمدت كل من وظيفتي تقسيم المهام و تخصيص الأعمال في رفع من نوعية المنتج كما و نوعا ؛

<sup>1</sup> علي لزعر ، منصف بن خديجة ، سبي جريبي ، المداخلة بعنوان : الماولة الباطنية و المرونة الإستراتيجية : دراسة حالة ، الملتقى الدولي : المناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، يومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص13.

<sup>2</sup> شريف حمراوي ، مداخله بعنوان : الترخيص من الصفقة إلى الشراكة ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع والتحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص02.

<sup>3</sup> مزروق نوال ، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000-14000 - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( غير منشورة ) ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010/2009 ، ص20-21 .

<sup>4</sup> بوخمحم عبد الفتاح ، مداخله بعنوان : مخاطر تبني المؤسسات لإستراتيجية التسيير الداخلي ، الملتقى الدولي : المناولة كاختيار إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 ، ص05 .

<sup>5</sup> IMAN BENZIANE , Ouafia Tedjani , Titre Communication : l'organisation virtuelle , une forme moderne de la sous-traitance , pour la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité , défis et perspectives Université BADJI Mokhtar – Annaba,date 6 et 7 Novembre 2007 , p01.

<sup>6</sup> فاطمة الزهراء رفايقة ، مداخله بعنوان : مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في تعزيز دور القطاع الصناعي ، تجارب ، رهانات و آفاق ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 ، ص12

- 4- المرونة : من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات و المستحقات الاقتصادية إذ يصبح هيكل المؤسسة الآمرة أقل تعقد و أكثر مرونة و هذا بسبب العلاقة المتشابكة بينها و بن المؤسسة المناولة؛
- 5- تحقيق الوفورات الحجم : و هذا من خلال الكميات التي تنتجها المؤسسات المناولة للمؤسسات الآمرة و ما يترتب عنه تكاليف منخفضة؛
- 6- التطور التقني و التكنولوجي : بحيث يتم نقل تلك التطورات و الخبرات من المؤسسة الآمرة إلى المؤسسة المناولة؛
- 7- الحد من النفقات و زيادة الكفاءة و تعظيم المكاسب و رفع القدرة التنافسية<sup>1</sup>؛
- 8- تدنيت التكاليف ، تحقيق الجودة و الوفرة في الوقت و في فترة تطوير المنتج<sup>2</sup>؛
- 9- توفير الخدمات للمؤسسات الصناعية الكبيرة : كخدمات الصيانة،<sup>3</sup>.

الفرع الثاني: أسباب التي أدت للجوء إلى المناولة و أنواعها :

أولاً- الأسباب التي أدت للجوء إلى المناولة :

- إن أهم الأسباب التي أدت المؤسسات إلى تبني المناولة ما هي إلا : المنافسة ، الجودة ، تقليل التكاليف إلا أن كل هذه الأسباب تشابكت في بعضها البعض في إحدى مجالاتها الاقتصادية بحيث يكون ذلك بما يلي<sup>4</sup> :
- في مجال التمويل : بحيث تزيد المؤسسة من مرونتها في التمويل من خلال تفويض جزء من أعمالها إلى مؤسسة أخرى مما ينتج عنها رفع من قدرتها في التمويل حاجياتها الأساسية و بشروط أفضل؛
- في المجال التسويقي و الإنتاجي : بحيث تستطيع المؤسسة أن تتنازل و تناول إحدى مجالاتها مؤسسة أخرى بشرط أن تحقق تكاليف أقل ما إذا كانت المؤسسة قد مارست ذلك النشاط بنفسها؛
- في المجال التقني : الحصول على المهارات و التقنيات بطريقة غير مباشرة و هذا عن طريق اللجوء إلى مؤسسات تمتاز بقدراتها و مهارات تقنية و تكنولوجية عالية تفوق المؤسسة الآمرة؛
- في المجال الاستثمار التكنولوجي: حيث أن المناولة الصناعية توفر على المؤسسة عناء البحث و التطوير في مجال أو نشاط معين ما دامت قد تم تفويضه لمؤسسة أخرى و بالتالي تتجنب المؤسسة هنا الاستثمارات التكنولوجية المكلفة من أجل تطوير ذلك النشاط؛
- في المجال العملي : العمل نحوى تحقيق التكامل في النسيج الصناعي من أجل استخدام الأمثل للموارد المجتمع و الطاقات الإنتاجية؛

<sup>1</sup> عمر أقاسيم ، أحمد بن الدين ، المداخلة بعنوان : إدارة شبكة التوريد دراسة نظرية ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 05/09/2007 ، ص21 .

<sup>2</sup> مداخل عرابي الحاج ، مداخل بعنوان : المناولة كمدخل لبناء الشراكة بين المورد و الزبون في السوق صناعة السيارات ، الملتقى لدولي بعنوان : المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص03 .

<sup>3</sup> نجابة عبد الله ، بلالطة مبارك ، مداخل بعنوان : نظام المناولة كأداة لتنظيم عوامل الإنتاج ، الملتقى الدولي ، المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص09 .

<sup>4</sup> قش عبد الله ، مطاي عبد القادر ، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، بدون سنة ، ص3 .

- في المجال التنافسي : السعي على مجارات المؤسسات المنافسة من خلال الاستعانة بمؤسسات تتصف بالتخصص و التميز بما يتطلبه على المؤسسة المناولة الاستفادة منها و تخفيض التكاليف و تحقيق الجودة العالية لمنتجات المؤسسة؛
- الحد من نشوب الأزمات الاجتماعية<sup>1</sup>؛
- السعي نحو تقليل التكاليف و تقاسم المخاطر<sup>2</sup>؛
- في مجال السوق : قد لا تكون طاقة المؤسسة قادرة على الاستجابة لاحتياجات زبائنهم من حيث الحجم، أي أن طاقة إنتاجها أقل من حجم الطلبات، ففي هذه الحالة تكون المؤسسة مضطرة للجوء إلى مناول، أو مناولين.<sup>3</sup>
- الابتكار : يشجع استخدام المناولة الصناعية على الابتكار و هذا من خلال التنافسية التي تنشئ ما بين المؤسسات المناولة<sup>4</sup>.

### ثانيا أنواع المناولة :

- لقد تعددت استعمالات المناولة من طرف المؤسسة و هذا حسب المجال المتاح أمامها أو حسب الهدف الذي ترغب في الوصول إليه و بالتالي من اجل تفادي أية تناقضات فإن هناك معايير محددة من اجل تحديد الأنواع و هي كالتالي<sup>5</sup> :
- 1 -حسب المدة : إذ هنا تعتبر المدة إحدى المعايير التي يتم على أساسها التصنيف التالي :
    - أ- المناولة الظرفية أو السببية : في الظروف العادية تكون المؤسسة تعمل في وضع مستقر حسب إمكانياتها إلا أنها في بعض الحالات و لأسباب عابرة و ظرفية تلجأ المؤسسة إلى مناولة جزء من العملية الإنتاجية؛
    - ب- المناولة الهيكلية أو الدائمة : و هنا تكون العلاقة ما بين المؤسسة الآمرة و المنفذة طويلة بحكم أن المنتجات معقدة في هذه الحالة .

2- حسب طبيعة المناولة : بحيث يكون أساسها إما القدرة على الإنتاج أو التخصص التقني للمؤسسة و يمكن تعريفهما باختصار على أنهما:

- أ- مناولة على أساس القدرة الإنتاجية أو الطاقة الإنتاجية : تلجأ المؤسسة لهذا النوع من المناولة لمواجهة الارتفاع المؤقت في الطلب أو إبرام عقد طويل المدى يهدف للاحتفاظ على طاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> برودي نعيمة ، بوزيان محمد ، مداخله بعنوان : المؤسسات الاقتصادية العربية : المراهنة على المناولة كأداة لتحقيق التنمية الصناعية و اكتساب الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول : المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، غنابة ، 05/09/2007 ، ص 05 .

<sup>2</sup>Bouklcol ELHADI, T titre Communication: L'EXTERNALISATION : UN OUTIL STRATEGIQUE pour la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité, défis et perspectives », Université BADJI Mokhtar – Annaba, date 6 et 7 Novembre 2007, P05 .

<sup>3</sup> رحيم حسين ، الإستصناع أو المناولة الصناعية في المصارف الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار استراتيجي لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية واقع ، تحديات و آفاق ، جامعة باجي مختار ، غنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص 07 .

<sup>4</sup> BOUTALEB Kouider , Titre de la communication: Politique de sous -traitance entre la formalisation de la strategie et les difficultés de mise en œuvre (l' exemple de l' EN.PMA), pour la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité, défis et perspectives », Université BADJI Mokhtar – Annaba, date 6 et 7 Novembre 2007, P04.

<sup>5</sup> بريس السعيد ، مداخله بعنوان : المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد و المؤسسة دراسة تجريبية اليابان و تونس ، مرجع سبق ذكره ، ص 10-11-12 .

أو يكون بسبب وقوع قصور أو حادث تقني مما يؤدي ذلك إلى تكليف جزء أو كل النشاط المعني بذلك إلى المؤسسة المناولة<sup>2</sup>  
 ب- مناولة على أساس التخصص : تلجأ المؤسسة الآمرة إلى مناولة أنشطتها للمؤسسات التي تمتلك مجموعة من الاختصاصات  
 و الكفاءات غير متوفرة لدى المؤسسة الآمرة ، بحيث يمكن أن تكون تلك الصفات المميزة التي تميزها عن غيرها و التي يمكن أن  
 تكون إما المعدات و التجهيزات و الآلات المتخصصة ، موارد بشرية مؤهلة تستطيع إتمام المهام الإنتاجية المعقدة بكل دقة ، و كما  
 أن العلاقة المبنية بين المؤسستين ليس لها علاقة بتغيرات حجم الطلب لأن العلاقة تتميز بالمدى الطويل و نظرا للميزة التي تميزها  
 المؤسسة المنفذة ألا و هي التخصص، التي سوف تعتبرها المؤسسة المناولة مركز قوة لها لتتنافس بها في مختلف الأسواق مهما كان  
 نوعها ، إذ يخص هذا النوع الثاني من المناولة المنتجات النهائية أو أجزاء منها أو مواد تحتاج إلى مستوى عالي من الخبرة التقنية  
 تكون غير متوفر للمؤسسة صاحبة المشروع أو لا يمكنها تلبية طلبياته .

3- المناولة حسب التفويض : و هذا يكون عندما تقوم المؤسسة الآمرة بتقديم المواد الأولية و المعدات بالإضافة إلى تحدد  
 الطريقة المحدد للمؤسسة المنفذة لكي تقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها سواء كان جزء بسيط في العملية الإنتاجية إذ في هذه الحالة  
 يسمى تفويض بسيط ، وقد يكون تفويض كلي إذا ما تعلق الأمر بإنتاج منتج معقد ففي هذه الحالة يكون على عاتق المؤسسة  
 المنفذة مسؤولية جميع مراحل إنتاج المنتج المعقد؛

2 - المناولة حسب محل التطبيق : و هذا مرتبط بالمكان الذي تتم فيه عملة المناولة بحيث نجد هناك<sup>3</sup> :

أ - المناولة الجهوية : و تكون عندما تتواجد كل من المؤسسة المنفذة و المؤسسة التي تعطي الأوامر في منطقة واحدة؛

ب للمناولة الوطنية : و تكون عندما تتواجد المؤسستين اللأمرة و المنفذة في دولة واحدة<sup>4</sup>؛

ج- المناولة الدولية : و هذا يكون عندما تتواجد مؤسستين تنتميان إلى دولتين مختلفتين أي أن تكون مؤسستين تمتلكان جنسيتين

مختلفتين ، و تنشط كل منهما في دولتين مختلفتين<sup>5</sup> و عادة ما يكون المناول فرع تابع لمؤسسة الأم التي تعطي الأوامر .

3 - حسب درجة تعقد العلاقات : و هذا يرتبط بمعنى العلاقة الموجودة بين المؤسستين بحيث نجد هناك<sup>6</sup> :

أ - المناولة البسيطة : بحيث تكون هناك علاقة مباشرة بين المؤسستين الآمرة و المنفذة؛

<sup>1</sup> سعيد بن زريع ، سليمان بلعور ، مداخلة بعنوان : المناولة كإستراتيجية لإحداث التشابك و التكامل الصناعي في الدول العربية ، الملتقى الدولي : المناولة كاختيار إستراتيجي  
 لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 ، ص18 .

<sup>2</sup> M. BOUZERAA Mohamed , T itre : la sous-traitance : formes de sous-traitance et strategies d'entreprises, STRATEGIQUE , pour la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité , défis et perspectives , Université BADJI Mokhtar – Annaba, date 6 et 7 Novembre 2007, p06 .

<sup>3</sup> عراب فاطمة الزهراء ، علالي فتيحة ، مداخلة بعنوان : تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، الملتقى الوطني :  
 إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة ، يومي 18 و 19 لشهر أفريل 2012 ، ص08 .

<sup>4</sup> بظاهر علي ، فليش عبد الله ، مداخلة بعنوان : دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول : المناولة الصناعية ، جامعة عنابة ، عنابة ، ليومي 6  
 و 7 لشهر سبتمبر 2007 ، ص06 .

<sup>5</sup> بزقراي عبلة ، قاسمي خضرة ، عبد المليك مزهودة ، مداخلة بعنوان : المناولة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الواقع بمؤسسات قطاع البناء  
 بولاية بسكرة ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كخيار إستراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ،  
 ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص09 .

<sup>6</sup> علالي فتيحة ، عراب فاطمة الزهراء ، نفس المرجع السابق ، ص 08-09 .

ب - مناولة المدرجة : تكون في سلسلة من المناولين بحيث أحدهم يناول للآخر و هذا حسب أهميتهم ،ومن أهم هذه الأمثلة :  
المؤسسات اليابانية التي تأخذ شكل هرمي بحيث تكون المؤسسة الأمرة على رأس الهرم أما المؤسسات الكبيرة التي تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول ، أو مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة ذات مستوى أقل؛

4 -حسب الموضوع : و هذا مرتبط بالجانب الذي به المناولة إذ هناك<sup>1</sup> :

- أ - المناولة الصناعية : و تكون لها علاقة بالسلع المادية مثلا : مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية<sup>2</sup>؛  
ب - مناولة الخدمات : و هي تتعلق بالأشياء الغير مادية كالصيانة.

### الفرع الثالث : واقع المناولة في الجزائر :

تعتبر المناولة الصناعية نوع من الشراكة القائمة ما بين المؤسستين الصغيرة و المتوسطة مع المؤسسات الكبيرة و قد ظهر أثرهما في الساحة الاقتصادية من خلال علاقة بعضهما البعض.

أولا : التطور التاريخي للمناولة : سوف نتطرق أولا إلى التطور التاريخي للمناولة التي مرت بالمراحل التالية:<sup>3</sup>

#### 1-1- مناولة القدرة و التخصص :

- مناولة القدرة خلال السنوات (1960-1975) :

تميزت هذه الفترة بنظام الإنتاج المدمج أو ما يسمى بالنظام الفوردي حيث كانت كل من وظيفة التصميم ، الإنتاج و التوزيع مدمجة و مراقبة من طرف المؤسسة ذاتها من مرحلة اقتناء المواد الأولية إلى غاية إعداد المنتج النهائي. مع ذلك كانت المؤسسة الكبيرة تلجأ إلى المناولة القدرة لاستكمال إنتاجها حيث يتم تكليف المناولين بانجاز قطع أو أجزاء و تكون خاضعة للمؤسسة الأمرة تسلطية تجاه المناولين الذين كانوا يستجيبون لتقلبات حاجات المؤسسة الأمرة و يعانون من تبعية تامة للمؤسسات الأمرة التي تضعهم في المنافسة فتضطرها إلى تقليص تكاليفها

- مناولة التخصص خلال السنوات (1975-1980) :

مع تزايد التطور التكنولوجي و كذا عدم التأكد و ظهور نظام الإنتاج التويوي قامت المؤسسات بإعادة التركيز على مهنتها الأساسية و ذلك بإخراج المهن اللاحقة و الثانوية من خلال ما يسمى التفكك الرأسي، إذ تلجأ المؤسسة الأمرة في نفس الوقت إلى:

- مناولة التخصص يتم اختيارهم لمهارتهم و تكامل إنتاجهم؛

- مناولة القدرة لتخفيف الصدمات الظرفية و يتم اختيار هؤلاء المناولين على أساس تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 09 .

<sup>2</sup> محمد الطاهر النفر ، مداخلة حول : مراكز المناولة و الشراكة مفهومها ، وسائلها ، دورها في تنمية و تنظيم النشاط الإنتاجي و تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقت الصناعية و تطور علاقات التكامل ما بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة و المتوسطة حسب التجربة التونسية ، الملتقى حول : المناولة (التعاقد) و الشراكة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أبو ضبي ، شهر مارس 1998م ، ص34 .

<sup>3</sup> علوي فاطمة الزهراء ، المناولة الصناعية خيار إستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة قطاع المحروقات ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2010/2009 ، ص ص90 - 91 .

2- التنظيم الشبكي لعلاقات المناولة الصناعية و تعقد علاقات المناولة الصناعية:

- التنظيم الشبكي لعلاقات المناولة الصناعية (1980-1990) :

قامت المؤسسات بالتركيز على مهنتها القاعدية و بالتالي القيام بالنشاطات الرئيسية و الضرورية و هذا ما نجم عنه إخراج النشاطات غير الرئيسية و لكن ما ميز هذه الفترة الإخراج المكثف و المتزايد للنشاطات بما أدى إلى ظهور شكل تنظيمي جديد لعلاقات المناولة الصناعية و هو المؤسسة الشبكية " la firme réseau " و التي تقوم بتجميع بصفة تعاقدية مجموعة من المؤسسات المستقلة قانونيا المرتبطة رأسيا مع المؤسسات الرئيسية أو المحور " la firme pivot " أو وكالة مركزية و التي تنسق بطريقة متكررة عمليات التمويل و الإنتاج و التوزيع . فالمؤسسة الشبكية تتشكل حول المؤسسة المحور التي تنسق نشاطات مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتخصصة و ذلك لانجاز مشروع معين فننظم بشكل هرمي و تكون العلاقات بين المؤسسة المحور و مختلف شركائها أو المناولين المشتركين " co-traitants " متميزة بالتعاون.

- تعقد علاقات المناولة الصناعية-تنظيم الوحدات المستقلة (من نهاية سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا) :

تميزت هذه المرحلة بتزايد التكنولوجيا المستخدمة و كذا المنتجات المنحزة فأصبحت المنظمات الصناعية في شكل وحدات مستقلة modulaires فيقسم المنتج إلى جملة من المجموعات الفرعية sous ensembles التي تتابع فيما بينها هذا يعني إستراتيجية هادفة إلى التنظيم الفعال للمنتجات المعقدة و سيرورات الإنتاج فتنبنى المؤسسة الآمرة بالأعمال دور المهندس الصناعي فتقوم بتجزئة منتجها إلى جملة متكاملة و متناسقة من المجموعات الفرعية و يوكل التصميم و التنفيذ و المسؤولية لعدد محدد من الموردين المباشرين المكلفين بتنظيم المناولين الخاصين بهم.

يتشابه تنظيم الوحدات المستقلة و المؤسسة الشبكية من ناحية تشكيلهما بطريقة هرمية و بمستويات متتالية من المناولة الصناعية ، و يكمن الفرق الأساسي في مساهمة المؤسسة الرئيسية و الكفاءات المقدمة من طرف الموردين من الدرجة الأولى ففي المؤسسة الشبكية المحور تبقى مؤسسة الآمرة توكل بعض المركبات لمناولين متخصصين من الدرجة الأولى ، أما الوحدات المستقلة يركز المهندس الصناعي على وظائف الهندسة العامة و التجميع أو الدمج و يوكل للموردين من الدرجة الأولى مسؤوليات متقدمة كالتطوير و تمويله أو تنفيذ المجموعات الفرعية كليا.

ثانيا : التطور التاريخي في الجزائر : فلقد مرت المناولة على عدة مراحل لكي يكون لها مكانة في الساحة الاقتصادية

الاجتماعية الجزائرية من خلال التطور التنظيمي و التشريعي في الجزائر و هذا من خلال المراحل التالية<sup>1</sup> :

أ - مرحلة ما بين (1974م-1977م) : ظهور المخطط الرباعي ل (1974م-1977م) الذي أشار إلى أهمية المناولة و اعتبرها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في العملية التصنيعية للسلع التجهيزية و التحويلية ، كما جاء في القانون المدني الصادر في 26-09-1975م المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناولة الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنحزة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> علالي فتيحة ، عراب فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص 12-14 .

<sup>2</sup> العايب عزوز ، مداخلة بعنوان : دور التشريعات في تطوير و تنمية المناولة ، المؤتمر العربي الأول حول : المناولة الصناعية ، الجزائر ، ليومي 12 و 15 لشهر سبتمبر 2006م ، ص 03 .

ب- مرحلة ما بين (1963م-1988م) : لم تحض المناولة في الجزائر باهتمام السلطات العمومية و هذا بسبب النظام الذي كان سائد في تلك الحقبة ، مما أنجر منه عدم بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة إلا ما هي تابعة للقطاع العام بصورة جد خاصة و محدودة؛

ج- مرحلة ما بعد 1988م : قامت الدولة الجزائرية بإصلاحات اقتصادية بدأتها في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وخصوصة المؤسسات العمومية، بإضافة إلى تقليص دور يد الدول في النشاط الاقتصادي و هذه من خلال صدور القانون رقم 88-25 المؤرخ في 19-07-1988م و المتعلق بالاستثمار و الذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، و السماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة<sup>1</sup>.

د- مرحلة(1990م-1998م) : بحيث تمت في هذه المرحلة مجموعة من التعديلات و هي :  
- صدور قانون الصفقات العمومية و هذا في 09-11-1991 و هذا حسب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11-09-2003 و الذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية و هذا لكونها نوع من الوسائل التي تستعمل في تنفيذ المشاريع الكبيرة؛  
- تم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة التي كانت في 11-12-1991 بحيث يعد كل من برامج إعادة الهيكلة وتوصيات الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة الأسباب الأساسية التي حفزت الدولة الجزائرية من اجل إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة؛<sup>2</sup> و في الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر ، و قد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أكثر النشاطات جلبا للاستثمار، و انطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، و التي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة و كذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة. فبنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع « UNIDO » و التي تبعثها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998.<sup>2</sup>

ه- مرحلة ما بعد 2003 : حيث تأسس المجلس الوطني للمناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ ذلك في 22 أفريل 2003 و الذي جاء من اجل تنظيم و تكوين وظائف المجلس، و الذي يمكن اعتبار أهم مهامه ممثلة بما يلي<sup>3</sup> :

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني؛
- تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية التحاق بالتيار العالمي للمناولة؛
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجنبيا؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينهما.

<sup>1</sup> عيادي عيسى ، المناولة الصناعية و دورها في تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة بيات كاترينغ ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مبراح ، ورقلة ، 2011م ، ص 45 .

<sup>2</sup> عراب فاطمة الزهراء ، علائي فتيحة ، نفس المرجع السابق ، ص 14 .

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 03-188 ، المتضمن تشكيلة المجلس الوطني لترقية المناولة ، مادة 03 ، 2003م ، ص 09 .



المطلب الثاني : دور المناولة الصناعية في تحقيق البقاء و التنمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن للمؤسسات الصغيرة و المتوسط دور مهم في الاقتصاد الوطني لما لها تأثير في التنمية الاقتصادية إذ يتم من خلالها ممارسة المناولة مع المؤسسات الكبيرة . و لقد أثبتت الدولة اهتمامها بها من خلال القوانين مشجع على تطبيق في ارض الواقع.

الفرع الأول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولا : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

لقد تعددت التعاريف عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع أنحاء دول العالم و ذلك حسب معايير تم وضعها ، و بحكم أن الجزائر قد انضمت إلى المشروع الأورو المتوسطي أدى ذلك لإلتحاق الاتحاد الأوروبي في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي ارتكز على ثلاث ركائز و هي عدد العمال المتواجدون في المؤسسة ، رقم الأعمال و مجموع الميزانية ، درجة الاستقلالية ، و بالتالي تم تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي تنتج سلع أو خدمات و تشغل عدد من العمال لا يتجاوز عددهم عن 250 عامل ، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي عن 2 مليار دج ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج ، و ألا تكون مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى<sup>1</sup>.

و حسب المعايير الرئيسية لتعريف الأوروبي و السالفة الذكر يمكن أن نجد ثلاثة أنواع منها:

الجدول (1-1) : معايير التمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الخصيلة السنوية (مليون دج)	رقم الأعمال السنوي	عدد العمال (عامل)	المعايير المنصف
أقل من 10	أقل من 20 مليون دج	من 01 إلى 09	مؤسسة مصغرة
أقل م 100	أقل من 200 مليون دج	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
من 100 إلى 500	من 200 مليون إلى 02 مليار دج	من 50 إلى 250	مؤسسة متوسطة

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12، القانون التوجيهي لترقية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الجزائر ، العدد 77، ص 06

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بللجزائر واقعه و أهميته و شروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص علوم التجارة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2005-2006 ، ص 43 .

ثانيا : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: إن هذه المؤسسات لها خصائص تتمتع بها و لها الفضل في إنشائها يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup> :

- 1- المرونة : و هذا بسبب قلت حجمها مما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات الحاصلة و هذا في ظل العولمة و الانفتاح؛
- 2- الضآلة النسبية لرأس مالها : مما يساعد ذلك من تنوع أنماط التمويل فيها عينية كانت أم نقدية؛
- 3- الاستجابة لتغيرات : إن تميز هذه المؤسسات بالخصائص السالفة جعلت منها أكثر استجابة لحاجيات السوق و هذا لأن تكلفة ذلك النشاط لن يكون ذو تكلفة كبيرة على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتحمل تكاليف كبيرة من اجل الاستجابة لتغير قد حصل في السوق و هذا من اجل الحفاظ على مكانتها في السوق؛
- 4- قلت التدرج الوظيفي : و هذا بسبب قلت عدد العمال فيها مما يساعد ذلك على سرعة انتقال المعلومات ، و سهولة انتقال اتخاذ القرار فيها؛
- 5- دقة الإنتاج و التخصص و الابتكار: و هذا راجع من الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي؛
- 6- القرب من المستهلك : و هذا بسبب أن هذا النوع من المؤسسات تسعى نحوى إنتاج منتجات استهلاكية ، و لكن في بعض الأحيان قد نجد مؤسسات تنتج منتجات غير ذلك؛
- 7 - الجمع بين الإدارة والملكية : غالبا ما يكون مالك المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة هو مسيرها<sup>2</sup>؛
- 8- سهولة تأسيسها : تعتمد هذه المؤسسات عنصر السهولة في الإنشاء و هذا بسبب قدرتها على تلبية احتياجاتها لرأس المال التي تعتمد على مدخراتها الذاتية في ذلك<sup>3</sup>؛
- 9- السوق : يمتاز بالمحدودية النسبية إضافة إلى المعرفة الشخصية للعملاء ، الأمر الذي يجعل من السهل التعرف على شخصياتهم و احتياجاتهم التفصيلية<sup>4</sup>؛
- 10- تعود ملكية المؤسسة أو رأسلها لفرد أو لمجموعة أفراد<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> فوجيل محمد ، تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة مي دانية لعينة من المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار فرع ورقلة ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008 م ، ص05 .

<sup>2</sup> بن نعمان محمد ، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق تنمية محلية متوازنة جغرافيا دراسة حالة ولاية بومرداس ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2011/2012م ، ص07 .

<sup>3</sup> الضب حدة ، مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماستر (غير منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011/2012م ، ص10 .

<sup>4</sup> سليمان ناصر ، عواطف محسن ، مداخلة بعنوان : تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول حول : الاقتصاد الإسلامي ، واقع و رهانات المستقبل ، المركز الجامعي غرداية ، غرداية ، ليومي 23-24 لشهر فيفري 2011م ، ص05 .

<sup>5</sup> عمر شريف ، ركبة زروق ، مداخلة بعنوان دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا ، الملتقى الدولي حول : إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة بوزياف ، مسيلة ، بدون سنة ، ص04 .

الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة المتوسطة : التي تكمن فيما يلي<sup>1</sup> :

- تعتبر منفذ و وسيلة للأفراد لإنشاء مؤسسات خاصة بهم و هذا بالاعتماد على مدخراتهم الخاصة؛
- السعي لامتناع البطالة من خلال تشغيل الشباب البطالة في المجتمع؛
- تعتبر وسيلة لإحياء الصناعات التقليدية و التي غالبا لا نراها إلا في هذا النوع من المؤسسات؛
- إمكانية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تنوع قاعدتها الصناعية أدى بها لدخولها في مجالات إنتاجية تنتجها مؤسسات الكبيرة و بالتالي إمكانية إنشاء علاقة تعاونية فيما بينهما بحيث تلعب إحداهما أو كلاهما دورا مكمل للأخرى.

الفرع الثالث : دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

أولا : المناولة الصناعية الإبداعية :

إن التطور المتزايد في المنافسة أدى ذلك إلى زيادة متطلبات المؤسسة الآمرة بالأعمال إلى الجانب التقيد بالتكلفة و الوقت ، الجودة التي تعتبر من أهم المعايير اختيار المؤسسات المناولة ، كما أضيف إليها معيار القدرة على التصميم الإبداعي أي مشاركة المؤسسات المناولة في تهيئة المشروع مع المؤسسة الآمرة منذ مرحلة تصميم المنتج و هذا يتطلب من المؤسسة المناولة قدرات إبداعية و بالتالي يجب أن تتضافر و تتعاون الجهود من كلا المصدرين الداخلي الذي له علاقة بالمؤسسة الآمرة و الخارجي المرتبط بالمؤسسة المناولة. ففي المناولة العادية الكلاسيكية تقوم المؤسسة المناولة بصنع المنتج طبقا لدفتز مواصفات محضر مسبقا من طرف المؤسسة الآمرة ، لكن الخلل في هذا النظام هو أن النتائج محددة من قبل من طرف المؤسسات الآمرة و لا تترك مجال للمؤسسة الآمرة بالتدخل لتحسين هذه النتائج مما يتسبب في إضعاف مرونة و تفاعل المؤسسات المناولة<sup>2</sup>.

ثانيا : الإنتاج في الوقت المحدد :

و يكون ذلك بامتلاك المؤسسة الميزات التالية التي تجعلها تحافظ على مكائنتها لدى المؤسسة الآمرة و التي تتمثل في<sup>3</sup> :

- لا بد على المؤسسة الآمرة أن تركز على التنسيق الجيد ما بين مختلف وسائط الإمداد التي قد تكون : الموردون و المناولين، الموزعين فحصول حادث في احد الأطراف يؤدي ذلك إلى انقطاع الإمداد و التدفق و من ثم التأخير في التسليم؛
- امتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل الاستجابة السريعة لطلبات المؤسسة الآمرة المتبينة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد من جهة و تبادل المعلومات و بالتالي العمل على كسب الوقت و معرفة كيفية استغلاله بشكل جيد، كما تعتبر هذه التكنولوجيا ضرورة أساسية للمؤسسات المناولة التي هدفها التدويل أي بلوغ مؤسسات آمرة خارج الوطن؛
- أن تكون هناك علاقة تعاونية ما بين المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة مبنية على أساس الثقة و ذلك بطرح أهداف و وسائل واضحة؛

- إنتاج و تسليم المنتج في الوقت المحدد.

<sup>1</sup> عثمانى عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010/2011 م ، ص122 .

<sup>1</sup> علوي فاطمة الزهراء ، المناولة الصناعية خيار إستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة قطاع المحروقات ، ص106 .

<sup>3</sup>- المرجع السابق ، ص 98 .

و بالتالي من خلال هذه السمات التي يكسبها نظام الإنتاج المحدد سيؤدي ذلك بالمؤسسة المناولة إلى تعزيز المركز التنافسي لها و ذلك من خلال تقوية العلاقة ما بين المؤسستين المناولة و الآمرة فالتبادل الآلي للمعطيات يسمح بتقديم منتج بأحسن جودة خدمة.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى الدراسات السابقة التي قامت بدراسة نفس الموضوع و لكن في جوانب تختلف إحداها عن الأخرى.

**المطلب الأول :** الدراسات السابقة عن المناولة الصناعية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باللغة العربية:

**1- علوي فاطمة الزهراء ،** المناولة الصناعية خيار إستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة قطاع المحروقات ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010/2009م ، ص 177/176. وقد تناولت هذه المذكرة الإشكالية العامة المتمثلة في : إلى أي مدى يمكن اعتبار المناولة الصناعية خيارا استراتيجيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل تبعيتها للمؤسسات الآمرة؟. بحيث توصلت إلى النتائج التالية : تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون و التحالف أو ما يعرف بالمنافسة المشتركة ؛ عدم وعي و دراية الإطارات المؤسسة الآمرة بالأعمال بالمعطيات الشاملة المتعلقة بمشاريع المناولة؛ هناك موافقة شديدة من طرف مؤسسة الآمرة ( سوناطراك/سونلغاز/نفطال) على القيام بإبرام عقود مناولة و هذا من أجل الحفاظ على طاقة إنتاجية مرتفعة؛ تعد مؤسسة سوناطراك من أهم زبائن مؤسسة المناولة غير أن المشاكل القانونية بين هاتين المؤسستين أدت إلى انخفاض ملحوظ في رقم الأعمال هذا ما يبين تبعيتها لمؤسسة سوناطراك.

– الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة علوي فاطمة الزهراء :

الدراستين تتفقان على أن المناولة أجمع السبل التي يتم من خلالها تحسين مستوى و أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أي تعتبر المناولة خيار استراتيجي لا بد على أي مؤسسة صغيرة كانت أو متوسطة من تبني هذا الخيار الاستراتيجي لكي تدعمها على البقاء و مواجهة التغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية أو الداخلية ، وهذا طبعا في ظل التبعية ، و لكن الاختلاف الحاصل ما بينهما هو أن الدراسة السابقة هذه ركزت على ثلاث متغيرات و هم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المناولة ، الإستراتيجية ، بالإضافة إلى وجود ثلاثة مؤسسات في الدراسة التطبيقية.

**2- عيادي عيسى ،** المناولة الصناعية و دورها في تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة فرع مؤسسة بيات كاترينغ ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010م/2011م ، ص 73/72. بحيث تناولت الإشكالية التالي : ما هو دور المناولة الصناعية في تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟ ، أما عن النتائج التي توصلت إليها فهي كالتالي : تتخذ مؤسسة بيات كاترينغ

إستراتيجية المناولة كوسيلة لتقديم خدمة؛ تسعى مؤسسة بيات كاترينغ من خلال مناولة خدماتها إلى رفع من أدائها عن طريق التخصص و التكوين و التأهيل في اليد العاملة و ذلك من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسات الآمرة ؛ تساهم مؤسسة بيات كاترينغ في تخفيف من حدة أزمة البطالة.

– الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة عيادي عيسى :

كلا من الدراستين ركزتا على أن للمناولة أهمية كبيرة في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و لكن الاختلاف يكمن في أن هذه الأخيرة لم توضح بدقة العلاقة المبنية ما بين المتغيرين المتمثلين في المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب التطبيقي.

3- عمر شريف ، زكية زروق ، مداخلة بعنوان دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا ، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة بوزياف، مسيلة، بدون سنة ، ص 11. إذ تناولت هذه المداخلة الإشكالية الرئيسية المتمثلة في : ما الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القضاء على البطالة؟. أما النتائج فكانت كالتالي : ما زال تطبيق أسلوب المناولة والاستفادة منه في المنطقة العربية عامة والجزائر خاصة يواجه بعض الصعوبات؛ تتحمل المؤسسات المناولة في فرنسا تكاليف مالية في تزايد لأن معدل الفائدة مرتفع؛ تدني وفورات الحجم؛ ثقل في تكاليف الاستثمار و هون في خزينة المؤسسات؛ أثرت المناولة على المنشآت الصناعية فقد قامت على تطوير منتجاتها و رفع من قدراتها التنافسية في أسواق الاتحاد الأوروبي و آسيا؛ إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال المناولة في فرنسا يفوق عددها في الجزائر بالإضافة إلى أنها لا تستقطب عدد كبير من اليد العاملة على عكس فرنسا.

– الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة عمر شريف ، زكية زروق :

يكمن التشابه في العلاقة الموجودة ما بين وظيفة المناولة و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في امتصاص البطالة في المجتمع و بالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الذي ينجم منه في الأخير تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية من خلال رفع قدراتها الإنتاجية ، أما فيما يخص الاختلاف فهو أن موضوع المذكورة لم ينحصر على دراسة مستوى امتصاص البطالة فقط بل تعدى جوانب أخرى تنجم عن تطبيق المناولة.

4- بريس السعيد ، مداخلة بعنوان : المناولة كاختيار إستراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد و المؤسسة دراسة تجريبية اليابان و تونس ، الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار إستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الواقع و التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص 26. و قد تناولت هذه المداخلة الإشكالية التالية : ما مدى أهمية إستراتيجية المناولة من الباطن بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ؟. أما النتائج كانت كالتالي: أن دخول المناولة في اليابان جعل منها مؤسسة رائدة في جميع ميادينها؛ إن استخدام المناولة في الدول النامية كان جد محتشم برغم النجاح النسبي في بعض البلدان المتجاورة كتونس؛ إن إستراتيجية المناولة تعمل على خلق نسيج صناعي صلب و متكامل لنشر و نقل التكنولوجيا.

– الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة بريس السعيد :

لقد ركزت هذه المداخل على أن المناولة تعتبر إستراتيجية تهدف إلى زيادة المكاسب الاقتصادية كتقليص الاستيراد و زيادة جلب الاستثمارات الأجنبية و بالتالي تكثيف النسيج الصناعي في الدولة . أما وجه التشابه فهو يتمثل في اعتبار المناولة إحدى الخيارات الإستراتيجية في جعل الاقتصاد الوطني سائر نحو الانتعاش من خلال استغلال موارد داخل الوطن .

**5-** علي لزعر ، منصف بن خديجة ،السبتي جريبي ، مداخل بعنوان : المقاول من الباطن و المرونة الإستراتيجية دراسة حالة "المؤسسة الاقتصادية العمومية لأشغال الطرقات بسوق أهراس " ، الملتقى الدولي حول : المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الواقع التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، يومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م ، ص22-ص23 . و لقد تناولت الإشكالية التالية : كيف يكون أثر تطبيق المناولة من الباطن على تطوير المرونة الإستراتيجية لمؤسسة جزائرية؟ . أما أهم النتائج فكانت كالتالي : نجد أن المؤسسة تمارس المقاول من الباطن منذ مدة طويلة؛ التخصص وتركيز الجهود لتطوير الكفاءات والحرفة الأساسية؛ تقليص التكاليف وأوقات إنجاز المشاريع والتميز في تقديم المنتجات والخدمات؛ تقليص حجم العمال والتحكم فيه حسب حجم النشاط ؛ تقليص أوقات الاستجابة والتكيف مع المحيط لأن الاستثمار يتطلب وقت أطول وكثافة رأسمالية عالية.

- الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة علي لزعر ، منصف بن خديجة ،السبتي جريبي :  
يكنم الاختلاف في هذه الدراسة في الهدف من تطبيق المناولة المتمثل في التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية و السعي نحو تقليص الاستثمارات بحيث تعتبر المناولة لها قدرة في التأثير على تلك المتغيرات من خلال التكيف معها و هذا ما يسمى بالمرونة ، بينما موضوع المذكور ركز على كيف تكون للمناولة اثر على خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يتم الحفاظ عليها ، أما الشبه فيتمثل في اعتبار المناولة الحل الأمثل لذلك.

**6-** بزقراي عبلة ،قاسمي خضرة ، عبد المليك مزهودة ، مداخل بعنوان : المقاول بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الواقع بمؤسسات قطاع البناء بولاية بسكرة ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، ليومي 6 و 7 نوفمبر 2007م ، ص 20-ص21 .وقد توصلت هذه المداخل إلى النتائج التالية : لا يصرح المقاولون أحيانا بالعتاد الذي يملكون لأنه تم شراؤه في شكل قدم و بدون فواتير؛ المقاول بالباطن الفعلية قد تختلف تماما عما هو مصرح به في الميزانيات الجبائية ؛ كل مؤسسات قطاع البناء تلجأ إلى المقاول بالباطن سواء بشكل رسمي أو غير رسمي؛ تفضيل المقاولين الباطنيين ذوي الإمكانيات المحدودة تقدم خدماتهم في إطار غير رسمي؛ الصفقات العمومية تضم مادة تجبر كل مؤسسات الأشغال قبل إمضاء أي عقد مقاول بالباطن ؛ الحصول على موافقة مالك الأشغال وتدوين ذلك في الصفقة.

- الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة بزقراي عبلة ،قاسمي خضرة ، عبد المليك مزهودة :  
كل من الدراستين اعتبرت أن المناولة هي خيار الأمثل لبناء و إنشاء العلاقة ما بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أما عن الفرق فهو عن الأثر الذي تخلفه تلك العلاقة ، بحيث نجد أن الدراسة السابق تسعى نحو تحقيق التنافسية في كل

من المؤسستين ، أما بالنسبة لموضوع المذكرة فالعلاقة تكمن في قدرة المناولة على خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحفاظ عليها و خلق نوع من التنافسية.

**المطلب الثاني : الدراسات السابقة عن المناولة الصناعية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باللغة الأجنبية :**

**1-** بوطالب قويدر ، المداخلة بعنوان : التعاقد من الباطن بين سياسة إضفاء الطابع الرسمي على إستراتيجية و الصعوبات تطبيق التنسيق فيه دراسة حالة الشركة الوطنية المنتجة للمعدات الزراعية، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، ليومي 6 و 7 نوفمبر 2007م ، ص 13-16 وقد توصلت لنتائج التالية : إن سياسة المناولة في بعض الأحيان تصميمها بسيط و لكن تنفيذها صعب على أرض الواقع؛ تلعب المعلومات و إدارتها دورا حاسما في نجاح سياسة التعاقد؛ تسعى المؤسسة إلى توسيع شراكتها الصناعية لمتعاقدين باطنيين من الخارج كالمغرب .  
- الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة بوطالب قويدر :

الاختلاف الموجود في الدراسة السابقة يكمن في الآفاق التي ترغب المؤسسة التوصل إليها و التي قد تمتد إلى خارج الحدود من خلال استخدامها لإستراتيجية المناولة.

**2-** بوقلقول الهادي ، المداخلة بعنوان : المناولة كأداة لرجال الأعمال في الجزائر ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، ليومي 6 و 7 نوفمبر 2007م ، ص 14. الذي تناول الإشكالية التالية : كيف تكون المناولة الصناعية أداة إستراتيجية للأعمال في الجزائر؟ و توصل إلى النتائج التالية : جمع كل أصحاب المصلحة من المناولة لمناقشة معا أفضل الطرق لتطوير المناولة الصناعية و السيطرة عليها؛ توضيح قيمة المناولة الصناعية من خلال القيام بتوعية؛ إعداد دليل للمناولة خارج الجزائر إذ يعتبر أداة حقيقية لدعم اتخاذ القرار للمتعاقدن الخارجين المقدمين للخدمة.

- الاختلاف ما بين الدراسة الحالية و دراسة بوطالب قويدر :

كل من دراستين تعتبر المناولة كأداة لتحقيق هدف استراتيجي، أما الاختلاف فيكمن في الهدف بحد ذاته بحيث كان هدف الدراسة السابقة هو كيفية تأثير المناولة على قرارات الأعمال أما موضوع الرسالة فههدفها هو كيف تساهم المناولة على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

## خلاصة الفصل :

إن للمناولة الصناعية دورا مهما في تحسين الأوضاع الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية إذ يتم من خلالها تنمية التخصص و التكامل الصناعي ، كما تعتبر معظم المؤسسات المناولة ما هي إلا مؤسسات صغيرة و متوسطة نشأت من أجل معالجة مشكل اقتصادي سائد في المجتمع ألا و هو البطالة أو خلقت جراء معالجة قلت التخصص المتواجد في المؤسسات الصناعية. بالإضافة إلى تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة بخاصية المرونة التي بفضلها تمكنت المؤسسات المناولة من مواكبة التغيرات و التطورات في المستقبل و بالتالي اكتسابها قاعدة تحتية تميزها عن غيرها من المؤسسات مما يؤثر ذلك إيجابيا على تنافسية المؤسسات أي أن تنجر المؤسسات الاقتصادية نحو البحث عن الجودة أي اللجوء إلى مؤسسات أكثر تخصص من خلال المناولة وللاقترب أكثر من الواقع سيتم عرض تجربة سونلغاز مع المؤسسات المناولة المقابلة في الفصل التالي.



## تمهيد:

تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد و هذا في ظل التغيرات و التطورات التي تؤثر عليها. بحيث عمدت المؤسسة سونلغاز إلى تطبيق إستراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف أقل ، كما تسعى المؤسسة إلى إيصال الخدمة إلى الزبون في الوقت المحدد و العمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع الأشغال و المهام إلى مختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة ( المناولة ) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعدها في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع المؤسسة الأمرة.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطرق و الأدوات):

سوف نتطرق في هذا المبحث على الطريقة المتبعة لدراسة الميدانية و المناهج المستخدمة و المتغيرات المكونة للموضوع المذكورة.

### – المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة :

**الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة :** يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الغاز و الكهرباء أما العينة فتمثلت في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط الحضري الواقعة بولاية ورقلة ، و هذا لمكانتها الكبيرة في اقتصاد الجزائري و مجتمعه ، و باعتبارها المؤسسة التي لها علاقة قوية بالمؤسسات المناولة.

**الفرع الثاني : طبيعة المتغيرات :** يتضمن موضوع المذكرة العنوان التالية : المناولة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطاتها ، بحيث يحتوى الموضوع على متغيرين أحدهما مستقل المتمثل في " المناولة الصناعية " ، أما الثاني فهو المتغير التابع المتمثل في "خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطاتها " ، إذ أن المتغير المستقل له قدرة في التأثير على المتغير التابع ( المناولة لها تأثير في خلق و زيادة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العمل على الحفاظ عليها في ضوء بيئة مليئة بمتغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة ).

### – المطلب الثاني : الأدوات المستعملة لجمع المعلومات :

**الفرع الأول: منهج الدراسة :** بهدف الإلمام بجميع جوانب الدراسة و من أجل الإجابة على الإشكالية التي هي محور موضوع المذكرة من جهة و على الفرضيات لتأكد من صحتها أو عدم صحتها فإن طبيعة الموضوع أدت بنا لاختيار المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي له علاقة بالتعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناولة الصناعية و لإبراز العلاقة فيما بينهما قمنا بالاستعانة بالمنهج التحليلي. و عند تطرقنا للجانب الميداني استعملنا المنهج الوصفي و التحليلي إلى جانب المنهج دراسة حالة لذلك.

### الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الجمع : لقد تم استخدام كل من :

– **أداة الملاحظة :** و هذا من خلال الزيارة التي تمت في محل الدراسة و بالتحديد قسم الإدارة و الصفقات محل التبرص ، بحيث تم من خلال هذه الأداة ملاحظة الوثائق التي كانت تمارس في هذا القسم و في الأقسام الأخرى التي كانت لها علاقة بموضوع المذكرة، بالإضافة إلى ملاحظة بعض المسيرين للمؤسسات المناولة يترددون إلى قسم الإدارة و الصفقات من أجل استلام وثائق خاص بهم؛

– **أداة المقابلة الشخصية :** لقد قمنا باستعمال أداة المقابلة في اغلب الدراسة الميدانية بحيث تم المقابلة في :

- قسم الإدارة و الصفقات من أجل البحث عن العلاقة التي تجمع بين المؤسسة سونلغاز و المؤسسات المناولة ( المؤسسات المناولة)؛
- قسم الموارد البشرية : من أجل جلب التعداد السنوي للعمال في المؤسسة محل الدراسة؛
- قسم العلاقات التجارية : من أجل إحصاء رقم الأعمال في المؤسسة الذي له علاقة بالغاز و الكهرباء معا؛
- قسم المالية : من أجل المقارنة بين رقم أعمال المؤسسات المناولة (المؤسسة المناولة) و أجور العمال في المؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج :

سيتم عرض هنا أهم النتائج التي تم الحصول عليها في محل الدراسة و مناقشتها مع الفرضيات و النتائج الدراسات السابقة.

### المطلب الأول : عرض النتائج :

الفرع الأول : نبذة عن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز حضري بورقلة "سونلغاز"(المؤسسة الآمرة):

أولا : تعريف مؤسسة سونلغاز و الهيكل التنظيمي :

-تعريف مؤسسة سونلغاز : و هي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري ، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 69/59 في 1969/07/29م باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 88-1988/01/12م إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري ، و حاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الأسهم<sup>1</sup>

الهيكل التنظيمي : يتكون من أربعة مستويات تتمثل في<sup>2</sup>:

1. المستوى الأول: المديرية العامة و تحرص على الأداء الجيد للمديرية و يرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية؛
2. المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:
  - أ. أمانة العلاقات : ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع؛
  - ب. المكلف بالشؤون القانونية : حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية و يمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل و مراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة ؛

<sup>1</sup> بلقيس بوحلوة ، أثر تطبيق نظام التكاليف المبنى على أنشطة (ABC) في تعظيم ربحية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة) ، تخصص دراسات محاسبية و جبايتي معمقة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013م ، ص22 .

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة.

ج. المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة؛

د. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديري و العمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛

هـ. المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية و إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3. المستوى الثالث: في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

أ. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية؛

ب. قسم استغلال الغاز: و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات؛

ج. قسم دراسات و تنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

د. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن.

هـ. قسم الإدارة و الصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون<sup>1</sup>

4. المستوى الرابع:

ويضم الأقسام التالية:

أ. قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي: ويقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز؛

ب. قسم المالية و المحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية؛

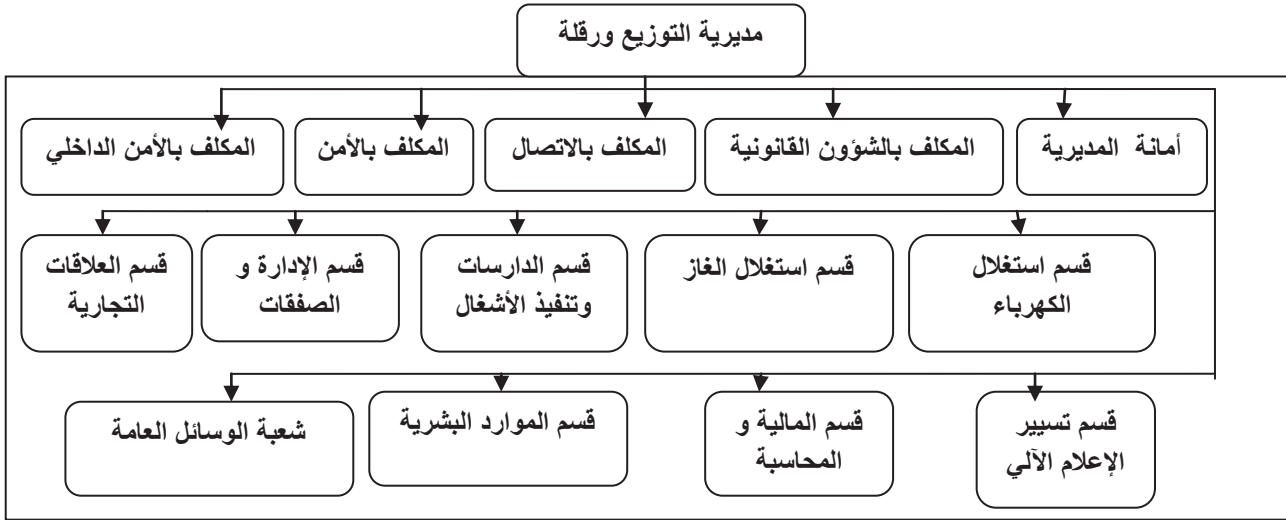
ج. قسم الموارد البشرية؛

د. شعبة الإمكانيات العامة: و يتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها و جلبها للمديرية و القيام بنظافة مقر بالمديرية و إعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

ومما سبق فإن شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو كالتالي:

<sup>1</sup> بن سامي أحمد بن بلة، رئيس قسم الإدارة و الصفقات، تعريف قسم الإدارة و الصفقات، مؤسسة سونلغاز، 09/04/2014م، (مقابلة شخصية).

الشكل (2 - 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

ثانياً : الخدمات التي تقوم سونلغاز بمناولتها : تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة و الرفاهية لزيائنها و من بين هذه الخدمات ما يلي :

أ- الكهرباء: بحيث نجد فيها كل ما تعلق ب<sup>1</sup>:

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

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

3- الربط BRANCHEMENT : تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة إذ أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية و نوعية التوصيل<sup>2</sup>؛

4- المحولات أو مراكز (محطات التحويل) GENIE CIVIL ,MONTAGE EQUIPEMENT DE POST : و هي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين و التجاريين ، إذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

1wikipedia- Électricité et Gaz -p1-24/04/2014- خفل الكهرباء -http://ar.wikipedia.org/wiki.

2 startimes Électricité et Gaz -p1-24/04/2014-. - http://www.startimes.com.

أ - الغاز : هو أحد الثروات الطبيعية التي وهبها الله للإنسان إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية<sup>1</sup>:

1- إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط EQUIPE TYPE REALISATION BRANCHEMENTS : و هو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز ؛

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

3- توصيل الغاز عبر العمارات COLONNE MONTANTE ET INSTALLE .LNTE : و هو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز. بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء و الغاز متمثلة في<sup>2</sup>:

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

2- عمليات الصيانة : تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزتها لتلف أو إحدى الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد و بأمان . بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان و على حياة المستهلك.

الفرع الثاني : كيفية خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف مؤسسة سونلغاز ( المؤسسة الآمرة):

أولاً: أسباب خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف مؤسسة سونلغاز ( المؤسسة الآمرة) : و هذا من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- ظهور قانون إعادة هيكلة المؤسسات العمومية و تقليص حجم العمال فيها و هذا بسبب ما كانت تعانيه سونلغاز من تضخم في عدد العمال؛

- عدم وجود تجديد في الدورة الوظيفية للعمالة في سونلغاز (المؤسسة الآمرة)؛

- الرغبة بامتصاص جزء من البطالة و دفع العجلة الوظيفية نحو التجديد في المستقبل ، بحيث يكون ذلك باستغلال الخرجين من الجامعات و التكوين الذين يمتلكون المؤهلات و الكفاءة في الأداء ، و هذا من خلال خلق مناصب شغل لهم من المناصب

<sup>1</sup> [http://www.egyptgas.com.eg/staticPages\\_egyptgas-des-activité-p1/2-02/05/2014](http://www.egyptgas.com.eg/staticPages_egyptgas-des-activité-p1/2-02/05/2014)

<sup>2</sup> ساسية نور الدين ،قسم الإدارة و الصفقات ، الأشغال التي يتم ممارستها في المؤسسة ، مؤسسة سونلغاز ، 2014/03/03م ، (مقابلة شخصية) .

<sup>3</sup> ساسية نور الدين ، قسم الإدارة و الصفقات ، أسباب إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المؤسسة ، مؤسسة سونلغاز ، 2014/03/ 24م ، (مقابلة شخصية) .

الشاغرة التي تركها المتقاعدين من نهاية الخدمة فيها بسبب صدور قانون الذي يحدد سن التقاعد الذي تم تحديده في سن 50 عام و خبرة لا تقل عن 20 سنة في الميدان العملي و هذا حسب القانون الجزائري 94/10 المؤرخ في 1994/05/26م.

ثانيا :إجراءات داعمة للمؤسسات الصغيرة من طرف مؤسسة سونلغاز ( المؤسسة الآمرة):

لقد قامت المؤسسة سونلغاز بمجموعة من الإجراءات من اجل خلق مؤسسات مصغرة من عمال ينشطون عندها و دعم أنشطتهم وذلك عام 1998م ، بحيث كان عدد العمال قبل الإنشاء حوالي 250 عامل ، و بعد إجراء مجموعة من الإجراءات أدى ذلك إلى خلق عشرة مؤسسات مصغرة كونت من طرف عشرة عمال كانوا ينشطون في مؤسسة سونلغاز، و قد حددت تلك الإجراءات بما يلي<sup>1</sup>:

- 1- لقد أعطت سونلغاز الحرية لتقنيين و الإداريين الذين لهم خبرة لمدة عشرة سنوات بأن يخلقوا مؤسسات مصغرة خاصة بهم؛
- 2- تعمل سونلغاز على توفير المشروع للمؤسسات مصغرة الحديثة النشأة كضمان للانطلاق فيها و هذا وفق اتفاقية تكون بينها و بين سونلغاز (المؤسسة الآمرة) ، كما تسعى سونلغاز على منح ما تحتاجه المؤسسة المصغرة من الموارد المادية ، ماعدا المورد البشري الذي يكون من مسؤولية صاحب المؤسسة؛
- 3- تعتمد سونلغاز على توفير الأجهزة للمؤسسة الصغيرة بحيث يتم تسديد القيمة المالية لتلك الأجهزة فورا بنسبة تقدر ب50% ، أما القيمة المالية الباقية فيتم خصمها من الفواتير المؤسسة المصغرة بعد الانطلاق في مشروعها و يستمر في ذلك إلى أن يسدد القيمة بأكملها و تصبح عندها الأجهزة كليا ملك للمؤسسة الحديثة النشأة؛
- 4- تمنح سونلغاز لمنشئ المؤسسات المصغرة حق الرجوع إليها وهذا بعد الإحالة على الإستيداع الذي يكون لمدة سنة قابلة لتجديد. فإذا لم يتم المنشأ بالتجديد أو قام به لستين فانه يفقد الحق في الرجوع إليها في السنة المقبلة.

الفرع الثالث: عرض كيفية مساهمة المناولة لدى سونلغاز في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أولا : تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاول ( المؤسسة المناولة ) قبل القيام بالمناقصة:

في ما مضى كانت المؤسسة سونلغاز تكتفي بتعامل مع المؤسسات الصغيرة المقاول أي ( المؤسسة المناولة ) عن طريق المحسوبة ، أو عن طريق منح الأنشطة للمؤسسات الحديثة النشأة التي تم ضمان مشروعها من طرف سونلغاز ، و لكن الآن أصبحت المؤسسة تتعامل معهم عن طريق المناقصة التي لا تكون إلا بعد أن يجتاز صاحب المؤسسة و موارده التي يقتنيها إلى مجموعة من اختبارات و هذا حسب سيرورة ما قبل التأهيل في المؤسسات المناولة في كل من الغاز و الكهرباء إذ يكمن الاختلاف بينهما في الأنشطة المخصصة في كل منهما ، و بالتالي تتمثل تلك الاختبارات في المراحل التالية<sup>2</sup>:

1- إعداد دفتر الشروط : و هو عبارة عن دفتر تعدده و تحضره المديرية وفق لجنة مختصة تعمل في مؤسسة سونلغاز تدعى ب :

لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> -ساسية نور الدين، إدارة و الصفقات ، كيفية تأهيل المقاولين في مؤسسة سونلغاز ، سونلغاز ، 2014/03/26م ، (مقابلة شخصية )..

## C.M.U : COMITE DES MARCHES DE L'UNITE

إذ تقوم هذه اللجنة بدراسة و تعديل الدفتر وفق المنطقة التي سيتم فيها تأهيل المؤسسات المناولة ، بحيث يتم إعداد نوعين من دفترتي الشروط أحدهم خاص بالغاز و الثاني بالكهرباء وتتم المصادقة عليهما في النهاية. كما انه يتم تجديد كل منهما خلال فترة معينة قد تقارب السنة أو ثلاث سنوات إذ تهدف هذه اللجنة من إعداد دفتر الشروط تحديد مجموعة من المقاييس من أجل أن تتقيد بها المؤسسات المناولة التي قد تكون المؤسسات المصغرة أو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المقاوله ، و في هذه الحالة تعتبر مؤسسة سونلغاز المؤسسة الآمرة؛

**2- إعلان :** تقوم المؤسسة سونلغاز في هذه الحالة بتوضيح الهدف من الإعلان و الشروط اللازمة للالتحاق بهذه المسابقة :  
 كتحديد المهام التي سيتم القيام بها من طرف المؤسسة المناولة مثل الصيانة ، الانجاز و الترميم... الخ ؛ و تحديد الشروط التقنية و الإمكانيات المالية و المادية و البشرية التي لا بد من أن تتوفر في المؤسسة المناولة وهذا بالاستعانة من شروط التي تم وضعها في الدفتر الشروط. ليتم بعدها الإعلان عنها ضمن اللوائح الخاصة بالإعلانات ، و لكي تضمن المؤسسة سونلغاز عدد أكبر من المناولين فهي تلجأ إلى التعامل مع جريدتين خاصتين لذلك و هذا نظيرة مقابل مالي تدفعه المؤسسة لقاء خدمات الجريدتين ، إذ تدعى كل منهما ب :

## BAOSEM :BULLETIN D'APPEL D'OFFRE SECTEUR ENERGIE ET MINES

## ANEP : AGENCE NATIONAL EDITION ET PUBLICATION

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

الجدول ( 1 - 2 ) : تقييد المؤسسات المناولة المقتنية لدفتر الشروط.

رقم التسلسلي	التاريخ الاقتناء	اسم المؤسسة المناولة	رقم الهاتف	رقم الفاكس	الختم

المصدر : نفس المرجع السابق.

**4- إعداد الظرف الخاصة بالمؤسسة المناولة (المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المقاوله ) :** يتكون ظرف المؤسسة المناولة ( المقاولين ) التي تدخل إلى مسابقة ما قبل التأهيل من :

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



- دفتر الشروط : بحيث يتم وضع الدفتر ضمن المخزف بعد أن يقوم صاحب المؤسسة المناولة بجمع أوراقه الخاصة و تعبئتها ، بالإضافة إلى قيام سونلغاز بتعبئة أوراقها الخاصة بسبب امتلاكها سلطة تحريرها؛
- شهادة العمل : و هذا من أجل دراسة و تحديد الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة المناولة في ذلك المجال (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله )
- تصريح بالنزاهة : أي القيام بالأعمال حسب الإطار القانوني و حسب الشروط المفروضة بدون استعمال أي غش؛
- تعهد بالعمل : أي أن تكون المؤسسة المناولة ملزمة بالعمل في أي وقت تحتاجها المؤسسة الآمرة ، خاصة في حالة حدوث أية حوادث طبيعة؛
- العمالة : بحيث يقوم رب العمل في المؤسسة المناولة بتحديد عدد العمال الذين يعملون عنده مع التمييز في اختصاصاتهم و درجاتهم العلمية؛
- قائمة المواد و الوسائل : تحديد المواد و الوسائل التي سيستعملها رب العمل عند قيامه بتنفيذ وفق قائمة معين؛
- فواتير خاصة بشراء الآلات و هذا من اجل إثبات ملكيتها لدى المؤسسة المناولة (المؤسسة المصغرة و الصغيرة المقاوله)؛
- الختم الشخصي للمؤسسة المناولة (المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المقاوله ).
- ب- الملف الإداري : يتكون من :
  - شهادة عمل مع مؤسسة سونلغاز إذا تعامل معها من قبل سواء كان ذلك له علاقة بالغاز أو الكهرباء؛
  - البطاقة الرمادية و هذا من اجل إثبات نوعية السيارة إذ لا بد أن تمتلك خاصية معينة تتمثل في أن تكون ذات طابع نفعي؛
  - شهادة المرجعية مصرحة من طرف مؤسسة سونلغاز للمقاولين الذين نشطوا معها إذ يتم من خلالها إظهار الأشغال التي أنجزت من طرف المقاول بالإضافة إلى القيمة المالية الخاصة بتلك الأشغال و ذلك لثلاث سنوات الأخيرة؛
  - شهادة سوابق العدلية الخاصة بمالك أو المسير للمؤسسة المناولة؛
  - نسخة من السجل التجاري؛
  - شهادات استحقاق خاصة بالضرائب EXTRAIT DE ROLE من أجل تحقق من أن المؤسسة المناولة ليس لها أية ديون وهذا قبل أن ترتبط بمؤسسة الآمرة؛
  - شهادة دفع الأجر CACOBATH ؛
  - شهادة تأمين CNASAT ؛
  - BILAN لثلاث سنوات الأخيرة؛
  - شهادة يتم من خلالها تحديد المسئول في المؤسسة المناولة سواء كان من طرف المؤسسة الخاصة أو من خلال الموثق إذا كانت المؤسسة ذو طابع مؤسسة فردية أو مساهمة؛

**5- فتح الاظرفة :** و تكون هذه الأخيرة في مكان و زمان معلومين بحيث يتم إعلام المقاولين عنه في الإعلان منذ البداية ،

بحيث تقوم لجنة **COPEO : COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS D'EVALUATION ET D'ATTRIBUTION DES OFFRES**

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

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

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

بحيث تعمل هذه اللجنة بتقييم المادي و البشري ، المعلومات الإضافية المتمثلة في وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة المناولة و لكي تجتاز المؤسسة المناولة هذه المرحلة لابد من:

- أن يكون لكل نشاط من نشاطات سونلغاز مجموعة من القدرات متمثلة في القدرات المادية و البشرية ، المعلومات الإضافية؛
- أن يكون مجموع النقطي للوسائل أو القدرات المادية يفوق 45 نقطة؛
- أن يكون مجموع النقطي للقدرات البشرية يفوق 35 نقطة؛
- أن يكون مجموع المعلومات الإضافية تفوق 20 نقطة؛
- أن يفوق كل من مجموعي القدرات المادية والقدرات البشرية مجموع 30 لكل منهما على حدا؛
- أن يفوق مجموع النقطي للقدرات المادية و البشرية و المعلومات الإضافية 80 نقطة على الأقل.

و بالتالي نستنتج أن اللجنة تقوم بإلغاء كل مؤسسة مناولة لم تستوجب إحدى المجاميع أو كانت تملك موارد ليست بالتنوع المتفق عليها من البداية.

**7- تصنيف :** تخض هذه المرحلة للمؤسسات المناولة في مجال الكهرباء فقط ، بحيث يتم ترتيبها و تصنيفها حسب الإمكانيات و الموارد التي تمتلكها مع أخذ بعين الاعتبار الأعمال المنجزة من طرفها إذ يتم تصنيفها إلى :

1- **صنف A :** تصنف فيه المؤسسات المناولة التي تمتلك جميع الموارد المرتبطة بنشاطها الأساسي الذي قد يكون :

- أ - توصيل الكهرباء للمنازل بمختلف أنواعها : بحيث هذا النشاط يكون للمؤسسات المناولة التي يكون مجموع القيمة المالية لأنشطة التي قامت بها مسبقا مع سونلغاز ما يقارب 1 مليون دينار جزائري EN TTC ( A1 ) ؛
- ب -توسيع الشبكة أو بناء المراكز الكهربائية : إذ أن هذا النشاط يمتلكه المؤسسات المناولة التي يكون مجموع القيمة المالية لأنشطتها التي قامت بها مسبقا مع المؤسسة الآمرة ما يقارب 8 مليون دينار جزائري EN TTC ( A2 ) .

2- **صنف B :** يكون للمؤسسات التي يكون مجموع أنشطتها المنجزة للمؤسسة الآمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 8 مليون إلى 15 مليون دينار جزائري EN TTC ؛

3- **صنف C :** يكون في المؤسسات التي مجموعة أعمالها المنجزة للمؤسسة الآمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 15 مليون إلى 35 مليون دينار جزائري EN TTC ؛

4- **صنف D :** و هنا تفوق القيمة المالية للأعمال المنجزة 35 مليون دينار جزائري EN TTC .

و قد تم تمثيل ذلك في الجدول الموالي بعد إحصاء عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحتملة لتتعامل مع سونلغاز كالتالي :

- إحصاء المؤسسات المناولة في الكهرباء في مؤسسة سونلغاز في الفترة (2012-2015) إلى ما يلي :

جدول ( 2-2 ) : عدد المؤسسات المناولة المحتملة و الملغية في الكهرباء.

عدد الدفتر الشروط التي تم شرائها (المؤسسات المناولة المحتملة)	عدد المؤسسات المناولة التي تم حضورها عند فتح الاظرفة	عدد الاظرفة التي تم فتحها من طرف اللجنة المختصة COPEO	عدد الاظرفة التي تم إلغائها من طرف اللجنة بعد عملية الفتح
109	103	103	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة الشخصية.

- بعد القيام بعملية الإحصاء توصلت مؤسسة سونلغاز في النهاية إلى التصنيف التالي للمؤسسات المناولة التي تقدمت لمسابقة ما قبل تأهيل إلى ما يلي :

جدول ( 2-3 ) : عدد المؤسسات المناولة الموجودة في كل صنف و عدد المؤسسات المنشأ من طرف مؤسسة الآمرة سونلغاز.

نوع تصنيف المؤسسة المناولة	الصنف D	الصنف C	الصنف B	الصنف A		عدد المؤسسات المرفوضة	مجموع المؤسسات
				A2	A1		
عدد المؤسسات المناولة	09	05	01	53	20	15	103
عدد المؤسسات Z	02	02	00	05	01	0	10

المؤسسة Z: و هي المؤسسة التي أنشئت من طرف رب عمل كان يعمل في المؤسسة الآمرة قبل إنشاءه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

المصدر: نفس المرجع السابق.

و بالتالي نلاحظ من الجدول أن مؤسسة سونلغاز قد حافظت على المؤسسات التي أنشأت من طرفها و هذا راجع لما تمتلكه من خبرة و سرعة في إنجاز الأنشطة.

**7- التخصيص و التقسيم :** بعد الانتهاء من عملية التصنيف يتم بعدها تحديد النشاط المخصص لكل مؤسسة مناولة بشكل

محدد و دقيق ، إذ توصلت المؤسسة لتخصيص التالي للمؤسسات المناولة :

أ-المؤسسات المناولة في الكهرباء :

الجدول ( 2 - 4 ) : تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات المناولة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله ) فيما يخص الكهرباء

العمليات و الأنشطة المخصصة	إيصال الكهرباء إلى المنازل	إيصال الكهرباء للمنازل/ بناء المراكز /تجهيز المراكز	إيصال الكهرباء للمنازل/ إعداد الشبكة الكهربائية الأرضية/ بناء المراكز/ تجهيز المراكز	إيصال الكهرباء للمنازل/ إعداد الشبكة الهوائية/ إعداد الشبكة الكهربائية الأرضية/ بناء المراكز/ تجهيز المراكز	مجموع عدد المؤسسات المناولة في هذه المرحلة	عدد المؤسسات المناولة التي تم إلغاؤها
عدد المؤسسات المناولة	07	06	07	68	88	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة .

ب- المؤسسات المناولة في الغاز:

يظهر الجدول الموالي عدد المؤسسات المناولة الخاصة بالغاز التي قامت باقتناء دفتر الشروط من أجل بناء علاقة وظيفية مع المؤسسة الأمرة.

جدول ( 2 - 5 ): عدد المؤسسات المناولة المحتملة و الملغية في الغاز.

عدد دفتر الشروط التي تم شرائها من طرف المؤسسات المناولة المحتملة	عدد المؤسسات المناولة التي تم حضورها عند فتح الاظرفة	عدد الاظرفة التي تم فتحها من طرف اللجنة المختصة	عدد الاظرفة التي تم إلغائها من طرف اللجنة بعد الفتح
75	67	67	0

المصدر : نفس المصدر.

- أما عن ما يخص التخصيص فقد تم التوصل إلى ما يلي :

الجدول (2 - 6) : تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات المناولة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله ) فيما يخص الغاز.

عدد المؤسسات المناولة التي تم إلغاؤها	مجموع عدد المؤسسات المناولة في هذه المرحلة	إيصال الغاز للمنازل	إيصال الغاز إلى العمارات	إيصال الغاز للمنازل إيصال الغاز إلى العمارات	إيصال الغاز للمنازل/ إعداد الشبكة الأرضية	إيصال الغاز للمنازل/ إعداد الشبكة الأرضية إيصال الغاز إلى العمارات	الأنشطة
14	67	9	1	5	5	33	عدد المؤسسات المناولة
0	04	01	0	0	0	03	عدد المؤسسات المناولة z

المؤسسة Z: و هي المؤسسة التي أنشئت من طرف رب عمل كان يعمل في المؤسسة الآمرة قبل إنشاءه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

المصدر: نفس المصدر.

#### 8- المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المناولة : الذي يكون من طرف اللجنة الأولى التي قامت بإعداد دفتر

الشروط و التي تدعى لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية ، و التي من مهامها أيضا :

- تحديد الشروط و المبادئ في دفتر الشروط قبل أن يتم نشره؛

- تصادق على دفتر الشروط بعد تعديله؛

- المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المناولة؛

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

#### 9- النشر في كل من الجريدتين BOSAM و ANEP :

بحيث يتم من خلالها إعلام المؤسسات المناولة عن قبولهم أو عدم قبولهم من طرف المؤسسة الآمرة ( سونغاز ) ، و يكتسبون

المقبولين بذلك صفة التأهيل فيصبحون يسمون المقاولين المؤهلين (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة المؤهلة )

أما المؤسسات المناولة التي تم رفضها فيكون من حقها أن تقدم الطعون من أجل الاستفسار عن أسباب الرفض و هذا لمدة عشرة

أيام ابتداء من يوم الإعلان ، بحيث تقوم المؤسسة الآمرة بتكليف لجنة مختصة تدعى لجنة تحليل الطلبات الطعون الخاصة

CEPREGG: COMMISSION D'EXAMEN DES DEMANDES DE RECOURS A CEPREGG LA PRESELECTION ET AU GRE A GRE

مهمتها تقديم الأسباب و إقناع المؤسسات المناولة التي كانت محتملة لتعامل مع المؤسسة الآمرة.

#### 10- بعد تحديد المهام و تخصيص الأنشطة تقوم المؤسسة الآمرة سونغاز ببعث قائمة أسماء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المقاوله المصنفة في (A) إلى الوكالات المتواجدة في المناطق التالية : وكالة حاسي مسعود ، وكالة الشرفة ، وكالة الرويسات ،

وكالة أمير عبد القادر . و هذا من أجل أن تمنحهم الأولوية لاستلام الأنشطة عن غيرهم من المؤسسات المناولة الأخرى التي لم

تحصل على التأهيل.

ثانيا: سيرورة القيام بالمناقص في المؤسسة الآمرة سونلغاز و الوكالات التابعة لها:

تستخدم المناقصة كوسيلة لإيجاد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل تكاليف وجودة عالية بحيث تمر المناقصة في :

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

- بعد أن يتم تثبيت الطلب من الزبون الذي قام بإعداد ملفه المكون من : عقد الملكية الخاص بالزبون أو عقد إنجاز؛ نسخة من فاتورة جاره لتعيين المكان بالضبط؛ نسخة من بطاقة التعريف؛ ملئ استمارة تقدمها الوكالة لزبون. يقوم فيما بعد بتعيين مختصين بدراسة المكان و الملف من أجل الوصول إلى كميات و أسعار تقديرية يتم على أساسها تحديد القيمة المالية للزبون ليقوم بدوره بالتسديد. و تقوم الوكالة بإجراء عملية المناقصة التي تكون كالتالي<sup>1</sup>:

- 1 - الإعلان عن المناقصة : يتم الإعلان عن المناقصة في لوحة الإعلانات في مدة لا تقل عن خمسة أيام قبل فتح الاظرفة إذ يفضل ألا تعلن الوكالات عن المناقصات في نفس الموعد أي أن تميز كل وكالة إعلانها عن الأخرى و هذا من أجل أن تستقطب عدد كبير من المؤسسات المتعاقدة ( المؤسسة التي تتصف بصفة التأهيل)؛
- 2- التقدير الكمي : و هو عبارة عن ما توصل إليه التقنيين من دراستهم للمكان و ما تحتاجه طلبية الزبون من وسائل إذ لا بد أن تعرض هذه الأخيرة في شكل كميات تقديرية و يعلن عنها في نفس الإعلان الخاص بالمناقصة؛
- 3- التقدير الكمي و السعر الوحدوي : تعمل كل مؤسسة متعاقدة بتقديم السعر و الكمية المناسبة لها للدخول في المناقصة؛
- 4- دفتر المتابعة لمؤسسات المناولة المشاركة في المناقصة : بحيث يتم وضع الدفتر لدى مصلحة في الوكالة بعد أن يتم ختمه من طرفها؛
- 5- الاستدعاء : إذ لا بد من إعداد استدعاء خاص بأعضاء لجنة "فتح الاظرفة" عن طريق إرسال رسائل لكل عضو من أعضاء و هذا من اجل تفادي أية غيابات أثناء إجراء المناقصة و لإثبات حضورهم لا بد من توقيعهم على قائمة الحضور الخاصة بأعضاء اللجنة؛
- 6- قائمة الحضور الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة (المقاول) : إذ لا بد أن توقع هذه القائمة من طرف المؤسسات المتعاقدة المشتركة أو الموكلين لها كإثبات لحضورهم ، و على رئيس لجنة "فتح الاظرفة" المصادقة على هذه القائمة؛
- 7- المناقصة أولا لا بد أن يقيد اسم المناقصة بحد ذاتها ضمن دفتر متابعة المناقصات ثم تقوم لجنة "فتح الاظرفة" بفتح الاظرفة الخاصة بالمؤسسات المناولة المشتركة ، و في نفس الوقت تقوم بإعداد استمارة مجدولة بالأسعار التي حددتها كل مؤسسة مشاركة في

<sup>1</sup>- ساسية نور الدين ، قسم الإدارة و الصفقات ، المناقصة في المؤسسة و الوكالات التابعة لها ، مؤسسة سونلغاز ، 2014/03/26م ، ( مقابلة شخصية )

هذه المناقصة ، و كإثبات تقوم هذه المؤسسات بالتوقيع أمام السعر الذي حددته ؛ كما أنه تتاح فرصة للمؤسسات المتعاقدة بتسجيل ملاحظاتهم و تقديم اقتراحاتهم للوكالة؛

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

9- الالتزام : لا بد على المؤسسات التي قبلت بالعمل بالعرض الأقل أن توقع التزاما بذلك ؛

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

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

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

ب - مديرية سونلغاز : تتم المناقصة على مستوى المديرية سونلغاز عندما يتعلق الأمر بالإيصالات التي تتعدى 25 متر في كل

من الغاز أو الكهرباء و الأشغال الأخرى الخاصة بهما ، بحيث تكون سيرورة المناقصة في المديرية على النحو التالي :

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

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

قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال بتنفيذ مهامهم المتمثلة في :

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

- التقييم المالي ، الكمي و النوعي لمختلف الوسائل التي لا بد أن تتوفر عند تنفيذ الأشغال في ذلك المكان ، و هذا من خلال

الاستعانة بالمخطط الذي تم التوصل إليه و هذا التقييم قد يتمثل في : عدد الأعمدة الكهربائية اللازمة في هذه الحالة ، المراكز التي لا بد من بنائها لزيادة الطاقة ، عدد الشبكات الغاز ... الخ. و بالتالي إعداد فاتورة تقديرية للوازم بالكميات و المبالغ المقدرة.

3- إرسال فاتورة التقديرية إلى قسم العلاقات التجارية من اجل إعداد فاتورة أخرى يتم فيها تحديد المساهمة النسبية لكل من

المؤسسة الأمرة و الزبون في المبلغ النهائي ، إذ لا بد على الزبون تسديد الفاتورة حالا حسب المساهمة الخاصة به ، بحيث نجد<sup>1</sup> :

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

<sup>1</sup> - مام كمال ، قسم العلاقات التجارية ، مساهمة كل مؤسسة سونلغاز و الزبائن ، سونلغاز ، 2014/04/07م ، ( مقابلة شخصية ) .

الجدول (2-7) : مساهمة النسبية لكل من مؤسسة سونلغاز و الزبون في القيمة المالية للخدمة .

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

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المقابلة مع قسم العلاقات التجارية .

- ب- عندما تكون الخدمة خاصة بالتحويلات أو تقوية فإن المساهمة تكون 100% للزبون بالإضافة انه يقوم بدفع جميع الرسوم
- 4- إرسال ملف الزبون إلى قسم الإدارة و الصفقات : إذ لا بد هنا من الاستئذان للقيام بالأشغال في الأراضي العمومية ، و يكون ذلك بإرسال طلب إلى البلدية من أجل الحصول على الموافقة أو التصريح بالإنجاز ( طلب رخصة إنجاز ) للبدء في التنفيذ ، و كما أنه في بعض الحالات يستوجب على المؤسسة المناولة شق الطرقات أو الأرصفة إذ لا بد في هذه الحالة إعداد طلب آخر يدعى رخصة شق الطريق أو الرصيف ، إذا هنا يستوجب على المؤسسة المناولة دفع قيمة مالية قدرها 20000.00 دج لقاء ذلك و هذا من أجل أن تستفيد منه البلدية في ترميم المكان ( الطريق المعبد ) من جديد بحالة انتهاء المؤسسة المناولة من مهمتها - و في هذه الحال لا يمكن للمؤسسة الآمرة سونلغاز أن تبدأ بعملية المناقصة إلا بعد أن تحصل على الموافقة من البلدية ، و مؤخرا قررت بلدية ورقلة أنها لن توافق على أي طلب يأتيها إلا بعد أن يتم معاينة المكان معاينة دقيقة من طرف تقنيين أحدهما من طرفها و الآخر من طرف المؤسسة الآمرة ؛
- 5- الإعلان : بعد حصول المؤسسة الآمرة على الموافقة من البلدية تشرع للاستعداد للمناقصة التي تبدأها بوضع إعلان في مقرها بالإضافة إلى عرض قائمة الأنشطة أو الأشغال الموجودة في هذه المناقصة إذا كانت القيمة المالية للمناقصة لا تفوق 8 مليون دينار جزائري ، و الإعلان يكون في الجريدتين السالفتين الذكر اللتين لهما تعامل خاص مع سونلغاز على غيرهما من الجرائد الأخرى ، أما إذا فاقت القيمة 8 مليون دينار جزائري ففي هذه الحالة تصبح تسمى صفقة لها إجراءات أخرى خاصة بها؛
- 6- اتصال المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بقسم إدارة و الصفقات : بعد أن تحدد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المناقصة التي ترغب فيه و الذي يكون ضمن اختصاصها تعمد للاتصال بهذا القسم من أجل الحصول على التفاصيل الخاصة بهذا النشاط و التي تتمثل في الكمية المقدرة و النوعية التي لا بد أن تكون في ذلك المشروع إذ يتم الحصول على تلك التفاصيل على شكل أوراق أو أقرص متحركة من أجل أن تمكن المؤسسة المناولة من تحديد السعر و المبلغ الذي سوف تدخل به في المناقصة؛
- 7- إعداد الظرف الذي سيتم الدخول به في المناقصة : إن لكل مؤسسة مناولة ظرف خاص بها تدخل به المناقصة إذ لا بد أن يكون الظرف مغلقا أثناء ذلك ، و مكون من :

أ- استمارة بها معلومات خاصة عن المؤسسة المناولة (المقاول) و المبلغ الذي تحدده للدخول في المناقصة إذ تسمى ب:

؛ LETTRE DE SOUMISSION



ب- كشف خاص تضعه المؤسسة المناولة ( المقاول ) لتبين فيه عدد الكميات و الأسعار اللازمة في تلك الأشغال أو الأنشطة التي اختارتها و هذا حسب قدراتها التي تمتلكها ، و هذا طبقا للمرجع الأساسي الذي أعده قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال و يسمى الكشف ب : **DEVIS**؛

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

9- بعد أن يتم تحديد المؤسسة المناولة التي قدمت اقل مبلغ خارج الرسوم يتم إعداد محضر تنصيب خاص لكل مشروع أو كل قضية ، محدد فيها المؤسسة المناولة المقبولة من بين المؤسسات المشاركة في كل مشروع على حدا؛

10- إعلام قسم المحاسبة عن الأشغال و المقاولين الذين سيتعاملون معهم : و هذا من اجل تخصيص مبلغ مالي لتلك الأشغال و ليتم تسديد أتعاب المقاولين فيما بعد انتهائهم و هذا وفق استمارة من النوع : **VISA D'ENGAGEMENT**

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

**LETTRE DE COMMANDE** : تكون في حالة إذا لم تبلغ القيمة المالية لتلك الأشغال 500000.00 دينار جزائري؛

**COMMANDE** : تكون في الأشغال المحصورة قيمتها المالية ما بين 500000.00 دج و 8000000.00 دج؛

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

و عند تحديد نوعية العقد المناسبة يتم استخراج نسخة لتوضع ضمن ملف الخاص بالمشروع ، و نسختين أصليتين تسلم إحداها للمؤسسة المناولة ( المقاول ) أما الثانية لقسم المحاسبة .

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

الضمان يكون لمدة عام من اجل التأكد من سلامة ما قامت المؤسسة المناولة (المقاول) من انجازها ، لتقوم المؤسسة الآمرة بعدها بإعادة المبلغ الذي تم اقتطاعه للمؤسسة المناولة عند انتهاء المدة المقررة.

12- بعد التأكد من تنفيذ الأشغال يدفع للمقاول مبلغا لقاء أتعابه المقدرة ب :

$$\text{المبلغ الذي يسلم للمقاول} = \text{المبلغ الذي يحدد المقاول في المناقصة} \times 1.17.$$

و قبل أن يتم التسديد لا بد أن يكون للمقاول (المؤسسة المناولة) ملف خاص لكي تتم الإجراءات و هذا الملف يتكون من :

- مخطط العمل؛

DGD :DECOMPTE GENERAL DEFINITIF : يتم من خلالها تحديد الفارق بين ما هو مقرر و ما تم تنفيذه فعلا من طرف المؤسسة المناولة ، و كما يتم فيها أيضا تحديد الدقيق لسعر و الكمية المستعملة على أرض الواقع ، فإذا ما ثبت وجود أية زيادة فهنا لا بد من أن تتم الموافقة أو الرفض من طرف لجنة COPEO و لتلحقه فيما بعد بالملف الخاص بالمقاول و يسمى ب AVENANT؛

- ATTACHEMENT : و هو عبارة عن فاتورة يتم فيها تحديد الكميات بدون أسعار المحدد لها؛
- AVIS DE FIN DE TRAVAUX : و هي عبارة عن استمارة فيها معلومات عن المقاول و الإمكانيات التي استعملها و مدة انتهاء الأشغال؛
- MODELE FICHE DE DELAI D'EXECUTION : تهدف هذه الاستمارة لمراقبة أية تأخير في الاستلام بحيث يتم من خلالها إبراز فترة انتهاء الأشغال؛
- LETTRE DE SOUMISSION COMMERCIALE : تظهر معلومات عن المقاول و المبلغ الذي حدده لدخول في المناقصة؛
- استمارة تبين نوعية الوسائل المستخدمة و الكمية، بحيث يتم الحصول عليها من البائع الذي قام المقاول من شراء منه.

**المطلب الثاني : المناقشة :** سنقوم من خلال هذا المطلب تفسير النتائج و اختبار الفرضيات من خلال ربطها بالنتائج

**الفرع الأول : عرض بعض المتغيرات التي تأثرت بسبب المناولة :**

سنترك في هذا الفرع إلى العوامل الاقتصادية التي تمس بالموضوع المذكورة و المتمثلة في:

### 1 - عدد العمال في المؤسسة الآمرة (سونلغاز) :

نلاحظ من الجدول ( 2-8) الموالي أن عدد العمال في مؤسسة سونلغاز قد شهد استقرار نسبي من السنة 2008 إلى غاية 2013 و هذا لحوالي 40 عاملا فقط، و في سنة 2010 نلاحظ انخفاض طفيف في عدد العمال إذ يعود السبب إلى انفصال منطقة إليزي و جانت عن مركز ورقلة مما أدى ذلك إلى خروج عدد من العمال من منطقة ورقلة ، و بعد هذه السنة نلاحظ تزايد بسيط في عدد العمال لرغبة المؤسسة في استقطاب العمالة و يستمر ذلك إلى سنة 2013.

الجدول(2-8) : تطور عدد العمال في المؤسسة سونلغاز .

السنة	عدد العمال في المؤسسة
2008	288
2009	305
2010	293
2011	301
2012	310
2013	331

المصدر : من قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز .

استنتاج : نستنتج أن المؤسسة الآمرة قد حافظت على استقرارها بالنسبة لعدد العمال فيها على الرغم الزيادة الكبيرة في عدد الزبائن المتمثل في رقم الأعمال كما هو مبين في جدول (2-14)، إذ يعود ذلك لمساهمة المؤسسات المناولة في تلبية رغبات الزبائن مما أثر ذلك على المؤسسة الآمرة و جعلها تحافظ على استقرارها النسبي في عدد العمال مع العلم أن عدد العمال في المؤسسة سنة 1998 ليس بالعدد كبير بالنسبة لسنوات الأخيرة المقدر ب 250 عامل في تلك السنة.

## 2 - عدد المؤسسات المناولة و عدد العمال فيها :

نلاحظ من الجدولين الموالين أن المؤسسات التي تمارس جميع الأشغال تستحوذ على عدد كبير من العمال مقارنة بالأشغال الأخرى بحيث يصل العدد في الكهرباء لجميع الأشغال لثلاثية (2012-2015) 408 عامل أما في الغاز فيصل إلى 231 عامل. لتليه فيما بعد الأشغال الأخرى التي يتراوح عدد العمال الإجمالي ما بين عاملين إلى 35 عامل فقط.

1-الكهرباء :

الجدول:(2-9) : عدد العمال في الثلاثي (2012-2015) الخاص بالمؤسسة المناولة في مجال الكهرباء.

مجموع العمال	عدد العمال في كل مؤسسة	عدد المؤسسات	عدد العمال و المؤسسات
			الأشغال
408	06	68	جميع الأشغال
35	05	06	إيصال الكهرباء /التجهيزات/بناء المراكز
24	04	07	الشبكة الأرضية /إيصال الكهرباء / التجهيزات/بناء المراكز
14	02	07	إيصال الكهرباء
481	المجموع النهائي لعدد العمال		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة و المقابلة التي أجريت.

-ب- الغاز :

الجدول (2-10): عدد العمال في الثلاثي (2012-2015) الخاص بالمؤسسات المناولة في مجال الغاز.

مجموع العمال	عدد العمال في كل مؤسسة	عدد المؤسسات	عدد العمال و المؤسسات الأشغال
231	07	33	جميع الأشغال
35	07	05	الشبكة الأرضية
10	02	05	إيصال الغاز/الإيصال العمودي
18	02	09	إيصال الغاز
02	02	01	إيصال العمودي
296	المجموع النهائي لعدد العمال		

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة و المقابلة التي أجريت.

استنتاج : نستنتج من الجدولين السابقين أن عدد المؤسسات و حجم عملها مرتبط بعلاقة طردية بحجم النشاط الذي تمارسه كل مؤسسة و بزيادة هذه الأخيرة سيؤدي ذلك بخلق مناصب عمل جديدة تعمل على حد من المشكل البطالة في المجتمع ، و بالتالي لقد ساهمت هذه المؤسسات في تلبية الطلبات و النشاطات مما أثر ذلك على المؤسسة الأمرة في الحفاظ على رقم أعمالها الضخم.

### 3 - عدد المؤسسات المناولة (المقابلة) التي تتعامل مع المؤسسة الأمرة خلال السنوات 1998 إلى غاية الثلاثي (2015-2012):

نلاحظ من الجدول الموالي ( 2 - 11) أن عدد المؤسسات المناولة التي تتعامل مع المؤسسة سونلغاز في تزايد مستمر و ذلك من 1998م إلى غاية 2010م و يعود السبب في حاجة سونلغاز في إتمام الأشغال بأسرع وقت ، كما تعتبر المقاييس التي تم وضعها آن ذاك في متناولة جميع المؤسسات المناولة و ليس فيها أية عراقيل و بالتالي كانت الشروط متساهل فيها أم الآن أصبحت المؤسسة تبحث عن النوعية في المؤسسات المناولة لذلك قامت بوضع مقاييس أكثر تشدد و المتجددة باستمرار بالإضافة إلى تراجع بعض المؤسسات المناولة بسبب عدم قدرتها على الاستمرار لتراكم الديون عليها و لقلّة مواردها و إمكانياتها إذ يظهر ذلك أكثر في الثلاثية (2012-2015).

الجدول ( 2 - 11) : تطور عدد المؤسسات المناولة المتعاملة مع مؤسسة سونلغاز .

عدد المؤسسات التي كانت ضمن مؤسسة سونلغاز أصلا		عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة		نوع المؤسسة
بالغاز	بالكهرباء	مؤسسة مختصة بالغاز	مؤسسة مختصة بالكهرباء	السنوات
04	06	04	06	1998
04	49	33	49	2006
04	09	43	62	2008
03	08	54	77	2009
04	10	91	130	2010
04	10	67	88	2015-2012

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

استنتاج : نستنتج أن المؤسسة الأمرة قبل الثلاثية (2012-2015) كانت تبحث عن عدد كبير من المؤسسات المناولة أي اهتمت بالكم لإتمام الأشغال و لكن بعد الثلاثية أصبحت المؤسسة تبحث عن النوعية في المؤسسات المناولة لتضمن الجودة من خلالها ، كما أن المناولة الصناعية قد ساهمت في خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة و تفعيلها بحيث كانت المؤسسة الأمرة تتعامل مع عشرة مؤسسات بحيث كانت هنالك حوالي 6 مؤسسات في الكهرباء و 4 في الغاز و هذا في سنة 1998م أما في هذا الثلاثي فهي تتعامل مع 88 مؤسسة بمختص بالكهرباء و 67 مؤسسة في الغاز.

#### 4 - كتلة الأجور :

نلاحظ من الجدول الموالي ( 2 - 12) أن كتلة الأجور في المؤسسة سونلغاز في ارتفاع مستمر و ذلك من سنة 2009 إلى غاية 2010 و هذا راجع لخروج ما يقارب 10 عمال من سونلغاز بسبب التقاعد الذي صاحبه تقديم أجور التقاعد و هذا ما يفسر الزيادة في كتلة الأجور، ثم استمرت الزيادة إلى غاية سنة 2011 و هذا بسبب ارتفاع نسبة الأجور إلى 30% ، ثم أضيف للأجر زيادة نسبتها 10% في سنة 2012 و هذا ما يفسر الانخفاض الطفيف في تلك السنة . أما عن استمرار الزيادة في كتلة الأجور لسنة 2013 فالسبب يعود لزيادة في المردودية الفردية التي كانت تقدر ب10% من الأجر القاعدي ثم أصبحت ب16% بالإضافة إلى ارتفاع في علاوة السلة ( الوجبة ) المتعلقة بالإطعام بحيث كانت تقدر ب240دج ثم أصبحت تقدر ب310دج ، بالإضافة إلى علاوات النقل الخاصة بالعمال .

الجدول (2 - 12) : تطور كتلة الأجور للعمال لسنوات 2009 إلى غاية 2013.

السنوات	كتلة الأجور الخاصة بالعمال (دج)
2009	173610338.03
2010	228904682.46
2011	298534266.58
2012	209909248.70
2013	241518522.77

المصدر : قسم المالية و المحاسبة لمؤسسة سونلغاز.

استنتاج : نستنتج أن الزيادة في كتلة الأجور تعود في الأساس إلى تطبيق المؤسسة للاتفاقية الجماعية لمؤسسة سونلغاز فيما يخص الأجور والعلاوات.

#### 5 - رقم أعمال الخاص بالمؤسسات المناولة :

نلاحظ من الجدول (2-13) أن تطور رقم الأعمال المتعلق بالمؤسسات المناولة في تزايد مستمر رغم وجود بعض التذبذبات البسيط فيه في السنتين 2010 و 2012 و الذي قد يعود ذلك لنوعية علاقة الزبائن الذين تعاملت معهم المؤسسة سونلغاز (طبيعي /معنوي) كما تعتبر الموازين التقديرية و المسبقة لها علاقة بذلك كأن تخصص الدولة مبلغ معين من اجل هدف معين كالتجديد ، أن تقوم المؤسسة سونلغاز بعمليات التغطية للغاز أو الكهرباء لمشروع ضخم معين . و في بعض الأحيان يلعب المناخ دورا في ذلك كأن تتسبب رياح قوية بانقطاع أسلاك الكهرباء مما يؤدي ذلك إلى ترميمها من جديد ..الخ. كما تفسر الزيادة في رقم الأعمال أيضا إلى زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة المناولة التي نشأت إما بسبب التقليد و السعي نحو الربح السريع؛ أو الخبرة المتعلقة بعمال مؤسسات المناولة و الذين قرروا أن ينشئوا مؤسسات يكونون هم المسئولين عنها إذ أنه في اغلب الأحيان تكون الأشغال البسيطة المتكررة التي تناولها المؤسسة سونلغاز من نصيب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحديثة النشأة .

الجدول (2 - 13) : تطور رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات المناولة لسنوات 2009 إلى غاية 2013.

السنوات	رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات المناولة (دج)
2009	1078656934.31
2010	995828379.61
2011	1106531040.07
2012	1035440502.24
2013	1218792629.96

المصدر : قسم المالية و المحاسبة لمؤسسة سونلغاز.

استنتاج : نستنتج أن كثرت الأنشطة المناولة أدت إلى خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة ، و بالتالي فإن المناولة الصناعية قد ساهمت في خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة ، كما أثر هدف المؤسسة الآمرة من المناولة المتعلقة بانجاز الأنشطة بأوقات وجيزة في تفعيلها.

#### 6 - تطور رقم الأعمال في مؤسسة سونلغاز لنشاطاتها منذ سنة 1998 إلى غاية الثلاثي (2012-2015):

إن تطور رقم الأعمال في المؤسسة سونلغاز في تزايد بحيث من 1998 إلى غاية 2006 كانت المؤسسة سونلغاز لا تزال منطقة تتبعها ولايات معينة لهذا كان رقم أعمالها ضخمة في هذه السنوات إلا أن في سنتي 2003 و 2004 شهدت انخفاض طفيف و هذا عائد لانسحاب ذوي الاستهلاكيات الضخمة و المتمثلة في سوناطراك . أما في سنة 2005 فقد قامت المؤسسة سونلغاز بتبني مجموعة من المشاريع الجديدة و هذا ما يفسر كبر رقم أعمال ، ثم بعد سنة 2006 لم تعد المؤسسة سونلغاز منطقة و أصبحت تابعة لولاية بليدة و هذا ما يفسر الانخفاض الطفيف في رقم الأعمال ليستمر بعد ذلك رقم الأعمال في تزايد مستمر إلى غاية سنة 2009 الذي يفسر بزيادة الطلبات من طرف الزبائن المعنويين و تلبية تلك الطلبات من طرف المؤسسات المناولة أما الانخفاض في سنة 2011 فكان بانسحاب هؤلاء الزبائن لانتهاء خدماتهم في المؤسسة مثلا : كأن يكون لمديرية السكن مشروع معماري جديد فتقوم المديرية بالاستعانة بسونلغاز من أجل أن تعمل على إيصال الكهرباء و الغاز في المشروع ، و عند إتمام الخدمة لا يكون للمؤسسة علاقة بسونلغاز إلا إذا كان هناك مشروع آخر.

الجدول ( 2 - 14): تطور رقم الأعمال في مؤسسة سونلغاز للنشاطات.

السنة	رقم الأعمال (دج)
1998	139387495
1999	164438210.35
2000	199559877
2001	239243118.04
2002	265185614.22
2003	238895302.97
2004	205690373.40
2005	325046146.97
2006	2105844729.15
2007	185344882.33
2008	227756702.32
2009	457447377.3
2010	259009928.41
2011	206900377
2012	237519883.76
2013	353894504.39

المصدر : المصلحة التقنية التجارية.

استنتاج : نستنتج أنه بغض النظر عن هذه الأسباب السابقة تبقى المؤسسة سونلغاز محافظة على رقم أعمالها الضخمة إذ يعود ذلك إلى إستراتيجية المناولة التي ساهمت في استقرارها النسبي في عدد العمال لمؤسسة سونلغاز بحيث في سنة 1998م كان عدد العمال فيها 250 عامل و في السنوات الستة الأخيرة بلغ عدد العمال ما بين 288 إلى 331 عامل أي ما يقارب فارق 81 عامل ما بين السنتين 1998- 2013 .

**الفرع الثاني: عرض النتائج :** بعد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التطرق إلى إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية المتمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الحضري الواقعة بورقلة و هذا من أجل الإجابة على إشكالية المطروحة: "كيف يمكن للمناولة الصناعية أن تساهم في خلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطاتها؟" . و التساؤلات الفرعية ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر المناولة الصناعية أداة لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يظهر ذلك من خلال المؤسسات الصغيرة التي تم إنشاءها في سنة 1998 ، كما كان للإجراءات الداعمة دورا في تفعيلها وبقائها في الساحة الاقتصادية ؛



- لقد أدت المناولة في خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة بحيث في سنة 1998 كانت المؤسسة الأمرة تتعامل مع عشرة مؤسسات فقط أما الآن فهي تتعامل مع 88 مؤسسة مختصة في الكهرباء و67 مؤسسة بالغاز أي 155 مؤسسة بالإجمال
- قامت المؤسسة سونلغاز بمناولة أنشطة تعتبر رئيسية و غير رئيسي في المؤسسة الأمرة لصالح المؤسسات المناولة ؛
- لقد ساهمت الإجراءات الداعمة التي قدمتها المؤسسة الأمرة للمؤسسات الصغيرة المتوسطة المناولة لسنة 1998 في تحفيز العمال لإنشاء مؤسسات خاصة بهم؛
- إن تزايد عدد المؤسسات المحتملة قبل التأهيل يعتبر كدليل على نمو عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مختلف التغيرات؛
- تقوم المؤسسة بإجراءات عديدة من أجل اختيار الأفضل لتبني معها علاقة أساسها تبادل الأهداف و الخبرات ، السمعة إذ يظهر هذا من خلال مرحلة التقييم؛
- وجد أن أغلب المؤسسات المناولة ما هي إلا مؤسسات صغيرة و متوسطة إذ تبين ذلك من خلال عدد العمال المتواجدون في كل مؤسسة مقابلة مناولة بحيث يتمثل الحد الأقصى للعدد العمال في كل مؤسسة هو 07؛
- ساهمت إستراتيجية المناولة في امتصاص البطالة حتى و لو بنسبة ضئيلة؛
- تحرص المؤسسة أن تتسم بالجودة إذ تبين ذلك من المراقبة التي يمارسها قسم الأشغال و التنفيذ للمواقع الأشغال أثناء قيام المؤسسات بذلك؛
- تقوم المؤسسة الأمرة بتخصيص أموال للمؤسسة المناولة أكثر من العمال الذين يعملون فيها و جدول القيمة المالية للمناولين و كتلة الأجور يبين ذلك.

### الفرع الثالث مناقشة الفرضيات :

**الفرضية الأولى :** ساهمت المناولة الصناعية في جعل المؤسسة أكثر تخصص و هذا بسبب انتهاجها إستراتيجية

التخصيص و تقسيم المهام ما بين المسؤولين في المؤسسة.

- تقوم المؤسسة الأمرة في مرحلة ما قبل التأهيل بتصنيفية المؤسسات المقبولة من حيث الموارد التي تمتلكها كل مؤسسة عن غيرها ليتم على أساسها تحديد النشاط المناسب لها في مرحلة التخصيص؛
- عند انتهاء مرحلة ما قبل التأهيل تتوصل المؤسسة إلى قرار بعث المؤسسات المختصة بالإيصال فقط إلى الوكالات التابعة لسونلغاز.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

**الفرضية الثانية :** إن تراكم الأنشطة على عاتق المؤسسة الأمرة أدى ذلك لزيادة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتعاملة مع المؤسسة الأمرة.

- يتم تقسيم الأنشطة على المؤسسات المناولة على أساس الموارد التي تمتلكها كل مؤسسة؛

- إن قيام مؤسسات صغيرة و متوسطة التي لا تمتلك خبرة كبيرة بتبني أنشطة البسيطة و المتكرر على طول السنة أدى ذلك إلى إبقاء رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات المناولة كبير ؛
  - إن ارتفاع رقم أعمال الخاص بالمؤسسة الآمرة يدل على زيادة الزبائن و بالتالي زيادة الأنشطة في المؤسسة بحيث أدى ذلك في خلق عدد كبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- و هذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثالثة : لم تحسن المؤسسة الآمرة سونلغاز استخدام إستراتيجية المناولة بطريقة فعالة.**

- لقد ساهمت المناولة في جعل المؤسسة الآمرة تحافظ على :
    - استقرارها النسبي في عدد العمال فيها؛
    - رقم أعمال الضخم على الرغم من انسحاب عدد من ولايات منها أي أنها لم تعد منطقة؛
    - لقد ساعد ظهور المؤسسات المناولة الجديدة في إنجاز الأشغال بأسرع وقت ممكن؛
    - لقد تميز رقم أعمال الخاص بالمؤسسات المناولة بالضخامة و هذا راجع لتعدد و نمو المؤسسات المناولة و تعدد و تكرار الأنشطة على طول السنة.
  - تخصيص المؤسسة الآمرة قيمة مالية كبيرة للمؤسسات المناولة و هذا نظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة الآمرة في الحفاظ على استقرارها النسبي في رقم أعمالها و عدد عمالها؛
  - ساهمت المناولة في جعل المؤسسة أكثر تخصص في إنجاز المهام و الأنشطة.
- و هذا ما ينفي هذه الفرضية.

## خلاصة الفصل :

بعد التطرق من خلال هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية أي : المناولة في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز توصلنا إلى :  
أن سونلغاز تستعمل المناولة من النوع القدرة و التخصص بحيث عمدت إلى تخلي عن نشاطاتها الرئيسية إلى المؤسسات المناولة المتخصصة في ذلك المجال و هذا من أجل أن تبلغ إنتاج معين ، و لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب و إتمام الأنشطة و الأشغال في أوقات محددة ترضي بما زبائنهم . بحيث تتم عملية المناولة في المؤسسة وفق منهجية تقنية يتم من خلالها انتقاء المؤسسات المناولة (المقاولين ) أولا و هذا على أساس الشروط التي وضعتها المؤسسة الأمرة ( سونلغاز ) لتحقيق من خلال هذه الشروط الجودة ،الإنتاج في أوقات التي تحددها المؤسسة الأمرة ، و هذا على أساس التحكم في التكاليف .  
بعد أن تقوم المؤسسة الأمرة من تحديد المؤسسات المناولة المؤهلة لتعامل معها في المرحلة الأولى تليها المرحلة الثانية المتمثلة في المناقصة بحيث يتم من خلالها اختيار المؤسسة المناولة المناسبة لكل مشروع تضعه المؤسسة الأمرة إذ يتم إثبات العلاقة بين كل من المؤسسة المناولة (المقاول) و المؤسسة الأمرة (سونلغاز) من خلال عقد فرعي يبين فيه حقوق و واجبات كل متعاقد للطرف الآخر . و في الأخير تبين أن للمناولة الصناعية أثر على وظائف المؤسسة الأمرة بحيث تساعد هذه الأخيرة بالحفاظ على استقرار النسبي لها من جهة و من جهة أخرى تساهم المناولة على خلق مؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تسعى إلى تلبية متطلبات المؤسسة الأمرة .

### الخاتمة:

إن حاجة المؤسسات الصناعية لتكيف مع الأوضاع المتغيرة في البيئة الخارجية ، رفع مستوى أدائها و تعزيز علاقتها و تقوية وضعيتها التنافسية في السوق ، أدى بها لانتهاج سياسة المناولة كأحد الخيارات الإستراتيجية و بتطبيق هذه الأخيرة أدى ذلك إلى خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة متخصصة تعمل على دعم نشاطات المؤسسات الصناعية و تحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في الاستمرارية و البقاء في الساحة الاقتصادية الذي يكون من خلال تبعيتها لمؤسسات الصناعية و لكي تحافظ على تقدمها على غيرها من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتنافسة معها لا بد أن تبذل جهدا في تقديم خدمات تميزها كالجودة ، الإبداع ، الإنتاج في الوقت المحدد ..إلخ. و بالتالي بلوغ ما يسمى بالميزة التنافسية فيها بحيث تساهم هذه الميزة في تفعيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحقيق استمراريها مع المؤسسات الصناعية.

و بعد القيام بالدراسة الميدانية في سونلغاز عن المناولة و للإجابة عن الإشكالية من الجانب التطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل في :

- للمناولة دور مهم في تمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (المقاول) من استخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- تستخدم المؤسسة الأمرة المناولة الصناعية من اجل الحفاظ على إنتاجية مرتفعة و من أجل إنجاز الأشغال في أوقات قصيرة؛
- تقوم المؤسسة الأمرة بمجموعة من الإجراءات من أجل انتقاء المؤسسة المناولة ( المقاول) الأفضل لتناولها نشاطاتها؛
- لقد حافظت المؤسسة الأمرة على إنتاجها الضخم و هذا بسبب التعاون الحاصل بينها و بين المؤسسات المناولة؛
- تعد التكاليف المالية التي تخصصها المؤسسة الأمرة للمؤسسات المناولة من أهم سليات إستراتيجية المناولة؛
- تستعين المؤسسة الأمرة "سونلغاز" بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (المقاول) لرفع من نوعية إنتاجها كما و كيفا و هذا من خلال الشروط التي تضعها المؤسسة الأمرة في دفتر الشروط منذ البداية ؛
- برغم من أن هدف سونلغاز من استعمالها المناولة هو التقليل من زمن إنجاز الأشغال إلا أنها تمارس المناولة أيضا من أجل تقسيم الأشغال و المسؤوليات ما بين الوكالات و المؤسسات المناولة (المقاول)؛
- لقد ساهمت المناولة في إنشاء عدد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختصة في مجال المناولة إلا أنها لا تستقطب عدد كبير من اليد العاملة بحيث يعتبر أكبر عدد قد تحتويه المؤسسة المناولة (المقاول) الواحدة هو سبعة عمال؛
- يعد تراكم النشاطات في المؤسسة الأمرة من إحدى الأسباب المؤدية لخلق و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- لقد ساعدت الإجراءات التي أعدتها المؤسسة الأمرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تفعيل نشاطاتها و ذلك سنة 1998؛

- لقد حافظت المؤسسة الأمرة على المؤسسات التي أنشئت من خلال عمال كانوا ينشطون لديها و هذا بسبب المزايا التي قدمتها لهم من جهة ، و من خلال خبراتها من جهة أخرى؛
- تتحمل المؤسسة الأمرة سونلغاز تكاليف المالية المتعلقة بالمؤسسات المناولة أكبر من تكاليف العمال الذين ينشطون لديها و هذا ما لا بد على سونلغاز أن تعيد النظر فيه؛
- لقد حافظت المؤسسة الأمرة على الاستقرار النسبي لعدد العمال فيها؛
- إن أهم صعوبة تواجه المؤسسة الأمرة (سونلغاز) هو في تأخير تنفيذ الأشغال و هذا بسبب تماطل و تأخر البلدية في موافقة على الرخصة مما يؤدي ذلك إلى تأجيل المشاريع ؛

### توصيات و الاقتراحات :

- ✓ القيام بدراسات ميدانية بصفة دورية عن واقع المناولة في الجزائر من أجل إثبات أهميته في الاقتصاد الجزائري؛
- ✓ ضرورة اهتمام الدول العربية بفعالية المناولة و التشجيع على انتهاجها بجدية في مختلف الدول العربية ؛
- ✓ إجراء الدراسات عن المناولة من كلا الطرفين المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة؛
- ✓ تقوية وسائل الاتصال الفعال كتكنولوجي الإعلام الآلي؛
- ✓ تقليل الأوراق الإدارية الغير المهمة المتعلقة بالمؤسسة المناولة أثناء إتمامها للأشغال و قبض أتعابها من قسم المالية و المحاسبة؛

دعم و مساندة المناولة بتطبيقها في مجتمع و العمل على تغير النظرة السيئة عنها

### آفاق الدراسة :

- ✓ كيف تؤثر المناولة الصناعية على قرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية؟
- ✓ ما مدى الدور الذي تلعبه المناولة في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحوى الإبداع و التجديد؟
- ✓ هل تساهم المناولة في تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تبني قرارات براءات الاختراع لديها؟

أولا المراجع باللغة العربية:

- المذكرات و الأطروحات :

- 01- بوخلوة بلقيس ، أثر تطبيق نظام التكاليف المبني على أنشطة (ABC) في تعظيم ربحية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة) ،تخصص دراسات محاسبية و جباية معمقة ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2013م .
- 02- سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقعه و اهميته و شروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة،رسالة مقدمة للنيل شهادة الماجستير(غير منشورة) ،تخصص علوم التجارة ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،2005-2006.
- 03- الضب حدة ، مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة ، رسالة مقدمة للنيل شهادة الماستر(غير منشورة) ،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2011/2012م.
- 04- عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف ، رسالة مقدمة للنيل شهادة الماجستير(غير منشورة) ، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2010/2011 .
- 05- علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار إستراتيجي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة قطاع المحروقات ، رسالة مقدمة للنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة محمد بوقرة،بومرداس،2009/2010 .
- 06- عيادي عيسى ، المناولة الصناعية و دورها في تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة بيات كاترينغ ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر(غير منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2011م .
- 07- قوجيل محمد،تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار فرع ورقلة، رسالة مقدمة للنيل شهادة الماجستير(غير منشورة) ،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2008 .
- 08- مرزوقي نوال ،معوقات حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000-14000 - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( غير منشورة ) ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009/2010 .
- 09- بن نعمان محمد ،مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق تنمية محلية متوازنة جغرافيا دراسة حالة ولاية بومرداس ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( غير منشورة ) ، تخصص تسيير عمومي ،جامعة الجزائر ، الجزائر 2011/2012م .

ملتقيات

- 10- برودي نعيمة ، بوزيان محمد ،مداخلة بعنوان :المؤسسات الاقتصادية العربية : المراهنة على المناولة كأداة لتحقيق التنمية الصناعية و اكتساب الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي حول: المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الواقع و التحديات و الآفاق ،جامعة باجي مختار ،عنابة، 05/09/2007 .
- 11- بريس السعيد ،مداخلة بعنوان :المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد و المؤسسة دراسة تجريبية اليابان و تونس ، الملتقى الدولي حول : المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الواقع و التحديات و الآفاق ،جامعة باجي مختار ،عنابة ،ليومي السادس و السابع لشهر نوفمبر 2007م .
- 12- بزقراي عبلة ،قاسمي خضرة ، عبد الملوك مهودة، مداخلة بعنوان : المقاوله بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الواقع بمؤسسات قطاع البناء بولاية بسكرة ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ،ليومي 6 و 7 نوفمبر 2007م .
- 13- بطاهر علي ، قلش عبد الله ،مداخلة بعنوان :دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال ،الملتقى الدولي حول :المناولة الصناعية ،جامعة عنابة ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر سبتمبر 2007م
- 14- بوخشم عبد الفتاح ،مداخلة بعنوان : مخاطر تبني المؤسسات لإستراتيجية التسيير الداخلي ،الملتقى الدولي : المناولة كاختيار إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ،ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 .
- 15- تشام فاروق ،تشام كمال ،مداخلة بعنوان :دور المناولة الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الملتقى العلمي بعنوان :المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية التحديات ،الواقع و الآفاق ،جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م .
- 16- بن دريمع سعيد ،سليمان بلعور،مداخلة بعنوان :المناولة كإستراتيجية لإحداث التشابك و التكامل الصناعي في الدول العربية ،الملتقى الدولي : المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ،جامعة باجي مختار ، عنابة ،ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 .
- 17- خبايا عبد الله ،بالطة مبارك ،مداخلة بعنوان : نظام المناولة كأداة لتثمين عوامل الإنتاج ،الملتقى الدولي حول: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ،جامعة باجي مختار ،عنابة ،ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م .
- 18- رحيم حسين ، الإستصناع أو المناولة الصناعية في المصارف الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار إستراتيجي لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية واقع ، تحديات و آفاق ،جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م .

- 19- رقايقة فاطمة الزهراء ، مداخلة بعنوان : مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في تعزيز دور القطاع الصناعي ، تجارب ، رهانات و آفاق ،الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 .
- 20- سليمان ناصر ، عواطف محسن ، مداخلة بعنوان : تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، الملتقى الدولي الأول حول : الاقتصاد الإسلامي ، واقع و رهانات المستقبل ،المركز الجامعي غرداية ، غرداية ، ليومي 23-24 لشهر فيفري 2011 م .
- 21- شريف حمزاوي ، مداخلة بعنوان :التخريج من الصفقة إلى الشراكة ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الواقع و التحديات و الآفاق ،جامعة باجي مختار ، عنابة ،ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007م.
- 22- العايب عزوز ، مداخلة بعنوان : دور التشريعات في تطوير و تنمية المناولة ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ،ليومي 12 و 15 لشهر سبتمبر 2006 م .
- 23- عمر أقاسيم ، أحمد بن الدين، المداخلة بعنوان :إدارة شبكة التوريد دراسة نظرية ، الملتقى الدولي الأول حول : المناولة كاختيار إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2007 /09/05 .
- 24- عمر شريف ،زكية زروق ،مداخلة بعنوان دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا، الملتقى الدولي حول : إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ،جامعة بوضياف، مسيلة ، بدون سنة.
- 25- علالي فتيحة ، عراب فاطمة الزهراء ،مداخلة بعنوان :تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ،الملتقى الوطني : إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة ،يومي 18 و 19 أفريل 2012 .
- 26- قلش عبد الله ،مطاي عبد القادر،الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة ،الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الشلف ، بدون سنة .
- 27- لزعر علي ، منصف بن خديجة ، السبتي جريبي، المداخلة بعنوان :المقاولة الباطنية و المرونة الإستراتيجية : دراسة حالة ،الملتقى الدولي : المناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :الواقع ، التحديات و الآفاق ،جامعة باجي مختار ، عنابة ،يومي 6 و 7 نوفمبر 2007م.
- 28- محمد الطاهر النيفر ،مداخلة حول : مراكز المناولة و الشراكة مفهومها ، وسائلها ، دورها في تنمية و تنظيم النشاط الانتاجي و تحقيق الاستخدام الامثل للطاقات الصناعية و تطور علاقات التكامل ما بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة و المتوسطة



- حسب التجربة التونسية، الملتقى حول : المناولة (التعاقد) و الشراكة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أبو ضبي ، شهر مارس 1998 م .
- 29- مداح عرايبي الحاج ،مداخلة بعنوان : المناولة كمدخل لبناء الشراكة بين المورد و الزبون في السوق صناعة السيارات ، الملتقى لدولي بعنوان : المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع ، التحديات و الآفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ليومي 6 و 7 لشهر نوفمبر 2007 م .
- 30- منصوري الزين ،مداخلة بعنوان : آليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية حالة الجزائر ، الملتقى الدولي حول :المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، للأيام 6-7-8 أفريل 2010 .
- المقابلات الشخصية:
- 31- بن ساسي أحمد بن بلة، رئيس قسم الإدارة و الصفقات ، تعريف قسم الإدارة و الصفقات ، مؤسسة سونلغاز، (مقابلة شخصية )
- 32- ساسيية نور الدين ،قسم الإدارة و الصفقات ، الأشغال التي يتم ممارستها في المؤسسة ، مؤسسة سونلغاز ، (مقابلة شخصية).
- 33- مام كمال ،قسم العلاقات التجارية ، مساهمة كل مؤسسة سونلغاز و الزبائن ،سونلغاز ،، (مقابلة شخصية).
- الجرائد الرسمية:
- 34- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001، القانون التوجيهي لترقية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الجزائر ، العدد 77.
- 35- الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 03-188 ،المتضمن تشكيلة المجلس الوطني لترقية المناولة ، مادة 03 ، 2003م.
- المراجع باللغة الأجنبية:

-36- Bouklcol ELHADI, Titre Communication: L'EXTERNALISATION : UN OUTIL STRATEGIQUE , pour la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité, défis et perspectives , Université BADJI Mokhtar – Annaba, date 6 et 7 Novembre 2007 .

-37- Boutaleb Kouider , Titre de la communication: Politique de sous -traitance entre la formalisation de la stratégie et les difficultés de mise en œuvre (l' exemple de l' EN.PMA), pour la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise

**économique : réalité, défis et perspectives** , Université BADJI Mokhtar Annaba,date 6 et 7 Novembre 2007.

-38-Imân Benziane,Ouafia Tedjani, Titre Communication: l'organisation virtuelle, une forme moderne de la sous-traitance, pour **la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité, défis et perspectives** , Université BADJI Mokhtar – Annaba,date 6 et 7 Novembre 2007.

-39- M. Bouzeraa Mohamed , Titre : la sous-traitance : formes de sous-traitance et stratégies d'entreprises, Stratégique , pour **la participation au séminaire international intitulé « la sous-traitance comme choix stratégique pour le renforcement de la compétitivité de l'entreprise économique : réalité, défis et perspectives** , Université BADJI Mokhtar – Annaba,date 6 et 7 Novembre 2007.

المواقع الإلكترونية:

-40- wikipedia- **Électricité et Gaz** –p1-24/04/2014-نقل الكهرباء -<http://ar.wikipedia.org/wiki/>

-41- Startimes , **Électricité et Gaz** –p1-24/04/2014. <http://www.startimes.com/f>.

-42- egyptgas- **des activité** -p1/2-02/05/2014-<http://www.egyptgas.com.eg/staticPages->.

ملحق رقم (01) العقد الذي يجمع بين المؤسستين المناولة (المقاول) و المؤسسة الأمرة (سونلغاز) في الكهرباء الذي يكون أقل من (500000.00) دج



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط  
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DISTRIBUTION OUARGLA URBAIN  
DIVISION ETUDES ET EXECUTION TRAVAUX  
SUBDIVISION DE MARCHÉ

# LETTRE DE COMMANDE

N° ..... / Electricité / 2012

PRESTATAIRE : .....

OBJET DE L'AFFAIRE : .....

OT : .....

IMP : **9K**

CONS : **../E/2012**

**ARTICLE 1 : OBJET DE LA LETTRE DE COMMANDE**

La présente lettre de commande établie à l'ordre de, .....  
 (Entreprise) a pour objet la réalisation en clé en main des Travaux  
 électricité suivants : .....

**ARTICLE 2 : VOLUME ET DELAI D'EXECUTION DES TRAVAUX**

Le volume des travaux et le délai de leur exécution sont les suivants :

**BTS = ..... BTA = ..... BRT = .....**

**Délai = ..... jours**

Un ordre de service sera notifié pour l'exécution des travaux de la présente lettre de commande.

**ARTICLE 3 : MODE DE PASSATION**

La présente lettre de commande est établie après évaluation des offres en date du .././2012  
 objet de la consultation restreinte n° ../E/2012 du .././2012

**ARTICLE 4 : MONTANT DE LA LETTRE DE COMMANDE**

Le montant de la présente lettre de commande s'élève à :

Montant (H.T)	Fourniture :	<b>00 000.00</b>	<b>DA</b>
	Mise en œuvre :	<b>00 000.00</b>	<b>DA</b>
	<b>TOTAL HT</b>	<b>000 000.00</b>	<b>DA</b>
	<b>T V A (17 %)</b>	<b>00 000 .00</b>	<b>DA</b>

**Montant (T.T.C) :** **000 000.00 DA**

**En lettres :** ..... **DINARS EN TTC .**

**ARTICLE 5 : CONDITIONS DE PAIEMENT**

Le délai de règlement des factures conformes présentées en six (06) exemplaires, est fixé à quinze (15) jours à dater de leur réception par l'ordonnateur. La date de l'accusé de réception faisant foi.

Le règlement se fera par virement bancaire au compte du bénéficiaire

**ARTICLE 6 : REVISION DES PRIX**

Les prix sont fermes, non révisables et non actualisantes.

---

### ARTICLE 7 : RETENUE DE GARANTIE

Une retenue de garantie de 10 % du montant total de la lettre de commande sera opérée sur la facture et libérées comme suit :

#### **Petites extensions du réseau**

10 % à la réception définitive qui intervient 03 Mois après la réception provisoire.

#### **Branchements, Déplacement et regroupement de compteurs**

La retenue de garantie de 10 % est libérée en totalité à la réception provisoire des travaux

### ARTICLE 8 : DOMICILIATION BANCAIRE ENTREPRENEUR

La domiciliation bancaire de l'entrepreneur est ; la Banque **BNA**

Agence de **OUARGLA**, **Compte** Bancaire N° .....

### ARTICLE 9 : MISE EN VIGUEUR

La présente lettre de commande sera mise en vigueur après sa signature par le D.D.O.U et la notification à l'entrepreneur de l'ordre de service pour commencer les travaux.

Etablie, Le .....

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

ملحق رقم (02): العقد الذي يربط المقاولين سونلغاز بالغاز أقل من ( 500000.00-8000000.00) دج



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

**DIRECTION DE DISTRIBUTION OUARGLA URBAIN**

**DIVISION ETUDES ET EXECUTION TRAVAUX**

**SUBDIVISION DE MARCHE**

**COMMANDE. N° / GAZ / 2012**

**PRESTATAIRE : .....**

**OBJET DE L'AFFAIRE : .....**

**OT: .....**

**IMP: 9K**

**CONS: ../G/2012**

**ENTRE LES SOUSSIGNES**

La SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DU CENTRE dénommée, « SDC », SPA par abréviation, inscrite au registre de commerce N° 06B0805455-00/09 du 25/03/2009 dont le siège social est à BLIDA, 20 Boulevard Mohamed Boudiaf représenté par Monsieur Directeur de Distribution Ouargla Urbain abréviation, désigné ci après par l'expression « Sonelgaz Distribution Centre »

**D'UNE PART,**

**ET**

L'entreprise ou la Société, ( ..... ), dont le siège social est à **OUARGLA** ., inscrite au registre de commerce de **Ouargla** sous le n° ....., représentée par Monsieur ....., en sa qualité de L'entreprise, ayant tous les pouvoirs à l'effet du présent contrat, et désigné ci-après par l'expression « **L'ENTREPRENEUR** »

**D'AUTRE PART,**

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit :**

SOMMAIRE

ARTICLE 1	Objet de la commande	1
ARTICLE 2	Procédures de passation	1
ARTICLE 3	Volume des travaux	1
ARTICLE 4	Montant de la commande	1
ARTICLE 5	Révision des prix	2
ARTICLE 6	Délais d'exécution des travaux	2
ARTICLE 7	Obligations de l'Entrepreneur	2
ARTICLE 8	Responsabilité de SONELGAZ	3
ARTICLE 9	Garantie des travaux	4
ARTICLE 10	Documents contractuels	4
ARTICLE 11	Réception provisoire	4
ARTICLE 12	Réception définitive	4
ARTICLE 13	Pénalités de retard	4
ARTICLE 14	Retenues de garantie	5
ARTICLE 15	Délais de paiement	5
ARTICLE 16	Modalités de paiement	5
ARTICLE 17	Domiciliation bancaire de l'Entrepreneur	5
ARTICLE 18	Avenant à la commande	5
ARTICLE 19	Mise en vigueur	5



**ARTICLE 1 : OBJET DE LA COMMANDE.**

La présente commande a pour objet la réalisation des travaux gaz avec la fourniture des matériels de l'affaire : ..... conformément à l'article 3 ci-dessous

**ARTICLE 2 : PROCEDURE DE PASSATION**

La présente commande est conclue et arrêtée après évaluation des offres en date du .././2012 objet de la consultation restreinte n° ../G/2012 du .././2012

**ARTICLE 3 : VOLUME DES TRAVAUX**

Le volume des travaux objet de la présente commande est donné ci-après : **GAZ**

.Intitulé de l'affaire	PE/40 ML	PE/63 ML	VA PE/63 UN	BRTS UN	Délais
..... ..... ..... ..... .....					

**Travaux de branchements :**

.....

**ARTICLE 4 : MONTANT DE LA COMMANDE**

Le montant de la présente commande s'élève à :

Montant des fournitures	000 0000.00 DA
Montant mise en œuvre	000 000.00 DA
-----	-----
<b>Montant total HT</b>	<b>0 000 000.00 DA</b>
TVA 17 %	000 000.00 DA
<b>Montant total TTC</b>	<b>0 000 000.00 DA</b>

**En lettre :** .....

## ARTICLE 5 : REVISION DES PRIX

Les prix sont fermes, non révisables et non actualisables durant toute la durée de la présente commande et tiennent compte des difficultés de toutes natures, comme l'éloignement du chantier, le relief, le type de terrain etc. ....

## ARTICLE 6 : DELAIS D'EXECUTION DES TRAVAUX

Le délai d'exécution des travaux objet de la présente commande est fixé à **.. jours** à compter de la date de la notification de l'ordre de service de commencer les travaux.

## ARTICLE 7 : OBLIGATIONS DE L'ENTREPRENEUR

Au titre de la présente commande, l'Entrepreneur prend à sa charge :

- Les dépenses de toute nature nécessaires à la réalisation complète des ouvrages
- L'établissement des plans conformes à exécution des travaux spécifiés aux articles 3 ci-dessus;
- La fourniture des matériaux (briques, ciment, fer rond, électrodes de soudures, brasures d'argent, colliers de fixation...).
- La fourniture de tous les équipements (exceptés les compteurs)
- Le transport de toutes natures
- Les moyens de travail et charges locales,

Ainsi que toutes les démarches auprès des administrations, services et particuliers préalablement à toute excavation, sans oublier le repérage des ouvrages enfouis dans le sol et susceptibles de se trouver sur le tracé des canalisations.

L'entrepreneur doit assurer tous travaux, fournitures et installations nécessaires à la bonne exécution des ouvrages qui lui sont confiés à l'exception des seules fournitures ou prestations prises en charges par SONELGAZ.

SONELGAZ exerce le contrôle des travaux en laissant toutes latitudes de travail à l'entrepreneur. Ce contrôle ne diminue en aucun cas l'entière responsabilité de l'entrepreneur.

L'entrepreneur se mettra en accord au moment opportun avec les services et les administrations concernés, ainsi que les particuliers pour tous les problèmes liés à l'organisation des travaux, circulation, ouverture des tranchées, le dépôt et la répartition de tous les matériels et matériaux et en général tous les travaux de chantier.

L'entrepreneur devra fournir :

### 7.1- Les matériels et matériaux suivants :

- Les matériaux de construction et de remblais,
- Les matières consommables (ciment, gravier, sable et autres agrégats ...)
- Les moyens de réalisation (main d'œuvre, engins, outillages, matériels, ....)
- Les plans conformes à exécution,
- Les matériels nécessaires à la réalisation des ouvrages (travaux en clé en main).

## 7.2- Les équipements et les moyens de chantier nécessaires :

- au boisage des tranchées,
- au support des diverses autres canalisations préexistantes, pour canaliser l'eau des ruisseaux ou caniveaux coupés au cours de l'exécution des travaux,
- à l'éclairage et au gardiennage du chantier,
- au balisage et à la signalisation des travaux,
- aux passerelles destinées à être placées au droit des portes d'entrée des magasins, maisons, garages et traversées de routes,

## 7.3- Les moyens humains

- L'Entrepreneur s'engage à n'employer sur les chantiers que le personnel régulièrement déclaré (sécurité sociale), travaillant sous la responsabilité d'un chef d'équipe et d'un conducteur de travaux dûment qualifiés et désignés à ce titre par décisions signées par l'Entrepreneur. Ce personnel doit être équipé des moyens de sécurité réglementaires de protection individuelle et collective.
- Le chef d'équipe et le conducteur des travaux doivent avoir été formés aux règles de sécurité sur les chantiers et doivent veiller à ne pas exposer, le personnel placés sous leur autorité, les tiers et les biens aux dangers gaz, électriques ou autres.
- L'inobservation de ces règles et dispositions, si elle venait à être constatée sur le terrain par le représentant habilité de SONELGAZ, entraînera l'arrêt des travaux aux tords exclusifs de l'Entrepreneur.
- Les travaux ne reprendront que si les conditions de sécurité réglementaires sont de nouveau réunies.

## 7.4- Stockage de matériels :

- L'entrepreneur devra disposer de moyens de stockage appropriés et respecter les règles de stockage pour la préservation et la conservation des matériels et accessoires pris en charge. Il doit les conserver dans leur emballage d'origine jusqu'à leur utilisation.
- Les approvisionnements des chantiers depuis les magasins doivent être planifiés de manière à éviter des stockages de matériels à l'extérieur, sur des terrains vagues exposés aux intempéries.

## **ARTICLE 8 : RESPONSABILITES DE SONELGAZ**

Sont à la charge de SONELGAZ les prestations suivantes :

- Les études et l'élaboration de tous dossiers administratifs et d'exécution ;
- Les demandes d'autorisation de passage et de voiries ;
- L'avis aux abonnés de l'interruption de fourniture d'électricité pendant les travaux et la remise en service des installations à leur achèvement ;

- L'avis aux services et administrations concernés du commencement des travaux ;
- Le suivi et le contrôle des travaux ;
- La réception des ouvrages dans les délais convenus ;
- La mise en service des installations.

#### **ARTICLE 9 : GARANTIE DES TRAVAUX**

9.1 - L'Entrepreneur garantit que les ouvrages livrés en exécution de la présente commande n'auront aucune défectuosité due à leur mise en œuvre.

9.2 - Cette garantie demeurera valable pendant 12 mois après la réception provisoire.

9.3 - A la réception d'une notification par SONELGAZ, l'Entrepreneur réparera ou remplacera les ouvrages défectueux sans frais pour SONELGAZ dans un délai fixé d'un commun accord..

9.4 - Si l'Entrepreneur, après notification, manque à rectifier la (ou les) défectuosité (s), dans des délais fixés, SONELGAZ peut commencer à prendre les mesures correctives nécessaires, aux risques et frais de l'Entrepreneur et sans préjudice de tout autre recours de SONELGAZ contre l'Entrepreneur en application des clauses de la présente commande.

#### **ARTICLE 10 : DOCUMENTS CONTRACTUELS**

Les documents contractuels qui définissent les conditions dans lesquelles l'Entrepreneur accepte d'effectuer et de mener à bien les travaux définis à l'article 3 de la présente commande comprennent :

- La présente commande
- Le cahier des charges des travaux distribution électricité ou gaz

#### **ARTICLE 11 : RECEPTION PROVISOIRE**

L'entrepreneur est tenu d'aviser SONELGAZ de l'achèvement des travaux .Il est alors, procédé par SONELGAZ à une réception provisoire qui donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal contradictoirement signé par les deux parties, si les travaux sont conformes et sans réserves.

Dans le cas contraire l'entrepreneur est tenu par toutes les réserves formulées par SONELGAZ.

Le délai de garantie ne court que du jour où la réception provisoire est prononcée.

#### **ARTICLE 12 : RECEPTION DEFINITIVE**

A l'expiration du délai de garantie et après que l'entrepreneur ait remédié à tous les vices et défauts, éventuellement constatés, l'entrepreneur peut demander qu'il soit procédé à la réception définitive; la demande doit être formulée par écrit et il sera procédé à la libération de la retenue de garantie .

**ARTICLE 13 : PENALITES DE RETARD**

En cas de dépassement du délai contractuel, il sera appliqué une pénalité de retard de 2,5 / 1000 par jour de retard sur le montant total de la présente commande sans que le montant global des pénalités n'excède les 7 % du montant global de la commande.

Au delà de cette limite, la commande pourra être résiliée aux tords exclusifs de l'entrepreneur pour manquement à ses obligations contractuelles.

**ARTICLE 14 : RETENUE DE GARANTIE**

Des retenues de garantie de (10%) dix pour cent du montant de la commande seront opérées sur chaque facture et seront libérées en deux tranches :

- 05% à la réception provisoire,
- 05% à la réception définitive qui aura lieu six ( 06 ) mois après la réception provisoire.

**ARTICLE 15 : DELAIS DE PAYEMENT**

Le délai de règlement des factures conformes présentées en (06) six exemplaires, est fixé à quinze (15) jours à dater de leur réception, par l'ordonnateur, la date de l'accusé de réception faisant foi.

**ARTICLE 16 : MODALITES DE PAYEMENT**

Les demandes de paiement des situations seront présentées par écrit à SONELGAZ, accompagnées d'une facture et de l'attachement contradictoire dûment signé par les deux parties décrivant comme il convient, les travaux réalisés, fournitures et les services rendus. Les sommes dues à l'Entrepreneur seront réglées par virement bancaire dans les quinze (15) jours qui suivent la présentation des factures en six (06) exemplaires.

**ARTICLE 17 : DOMICILIATION BANCAIRE DE L'ENTREPRENEUR**

**La domiciliation bancaire de l'entrepreneur est : La Banque BNA**

Agence de **Ouargla** Compte Bancaire N .....

**ARTICLE 18 : AVENANT A LA COMMANDE**

Toute modification des clauses contractuelles doit faire l'objet d'un avenant dans les délais contractuels de la présente commande.

**ARTICLE 19 : MISE EN VIGUEUR**

La présente commande entre en vigueur à compter de sa signature par les deux parties et la notification à l'**entrepreneur** de l'ordre de service de commencer les travaux.

**Pour L'ENTREPRENEUR**

Lu et accepté (écrit à la main)

A OUARGLA . le .....

*L'ENTREPRENEUR*

**Pour DD OUARGLA URBAIN**

A OUARGLA. le .....

*LE DIRECTEUR DISTRIBUTION*



**شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط**  
**Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre**

**DIRECTION DISTRIBUTION OUARGLA URBAIN**  
**DIVISION ADMINISTRATION DES MARCHES**  
**SCE GESTION DES INVEST .ET CREDITS**

OT :TC/14(7)  
IMP :9K  
CONS :08/E/2014



**L'ENTREPRENEUR :**

**ADRESSE**

EST INVITE A ENTREPRENDRE DES RECEPTION DU PRESENT ORDRE DE SERVICE LES TRAVAUX DE :

**CONSISTANCES :**

ONFORMEMENT AUX PLANS LA D.D.O.U EN VOTRE POSSESSION.

LE PRESENT ORDRE DE SERVICE CERTIFIE CONFORME A LA MINUTE , INSCRIT AU REGISTRE SOUS LE N° , NOTIFIE A L'ENTREPRISE DE TERMINER LES TRAVAUX DANS LES DELAIS DE JOURS FIXES PAR LA COMMANDE.

CE DELAI COURT A PARTIR DE LA DATE DE RECEPTION DU PRESENT ORDRE DE SERVICE.

**LE DIRECTEUR DISTRIBUTION**

FAIT A OUARGLA

L'ENTREPRENEUR

DATE

SIGNATURE

- ملحق رقم (04) : دليل المقابلة
- ما هي مهام التي تقوم بها سونلغاز ؟
- كيف توصلت مؤسسة سونلغاز إلى قرار إنشاء مؤسسات من عمال كانوا يعملون لديها ؟
- كيف تقبل العمال ذلك القرار ؟
- كيف كانت سيرورة العمل مع المقاولين قبل أن تنشأ المؤسسة المؤسسات الصغيرة التابعة لها ؟
- ما هي الضمانات التي تقدمها المؤسسة لعمالها الذين أسسوا مؤسساتهم الصغيرة الجديدة ؟
- كيف تقوم المؤسسة سونلغاز من اختيار و الانتقاء ما بين هذه المؤسسات ؟
- ما هي الشروط التي تضعها مؤسسة سونلغاز أمام هذه المؤسسات الجديدة ؟
- ما اسم اللجنة التي تقوم بوضع الشروط التي يتقيد بها المؤسسة المناولة ( المقاولين ) ؟
- من الذي يقوم بإعداد دفتر الشروط ؟
- هل هناك دفتر واحد تتعامل به سونلغاز ( المؤسسة الآمرة ) مع المقاولين ؟
- هل يتم اختيار المقاولين الجدد و القدامة بطريقة عشوائية أم هناك منهجية يتم إتباعها من طرف سونلغاز(المؤسسة الآمرة) ؟
- كيف يتم تأهيل المقاول لكي يصل إلى مرحلة التعامل مع سونلغاز (المؤسسة الآمرة) ؟
- كيف يتم إعلام لمقاولين عن عملية ما قبل التأهيل ؟
- ما اسم الجرائد التي تتعامل معها مؤسسة سونلغاز؟
- ما هي الإجراءات التي يتبعها المقاولين و المؤسسات المنشئة من طرف مؤسسة الأم سونلغاز من أجل الالتحاق و العمل مع سونلغاز (المؤسسة الآمرة) ضمن عقد لتعامل مع بعضيهما البعض ؟
- ما هي المراحل التي تمر بها المؤسسة المناولة من إعداد ملف إلى أن يتم اختيارها ؟
- هناك مرحلة يتم فيها تقييم المؤسسات المناولة تقريبا كيف يكون ذلك ؟
- بعد انتهاء من عملية التقييم كيف يتم تصنيف الفئات لهذه المؤسسات المناولة و ما هي المهام التي توكل لكل منها ؟
- ما هو عدد المؤسسات المناولة التي تقدمت لتعامل مع مؤسسة الآمرة (سونلغاز) ؟
- ما هو عدد المؤسسات المناولة التي تم قبولها و التي تم رفضها ؟
- من بين هذه المؤسسات التي تم قبولها ما هو عدد المؤسسات التي كانت تنتمي بالأصل إلى مؤسسة سونلغاز و التي كانت الأساس في تأسيسها؟
- ما هو تطور عدد العمال في المؤسسة سونلغاز
- ما هي كتلة الأجور التي يتلقاها العمال في نهاية السنوات منذ 2008م إلى غاية 2013م
- فيما تتمثل القيمة المالية السنوية للمؤسسات المناولة (للمقاولين)؟