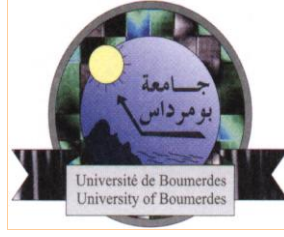


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
République Algérienne Démocratique et Populaire.

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès.
Faculté Des Sciences Economiques
Et des Sciences du Gestion et des
Sciences Commerciales.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
والعلوم التجارية.

موضوع البحث :

**المناولة الصناعية خيار إستراتيجي للمؤسسات
الصغيرة و المتوسطة.
- مع دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات -**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إشراف الدكتور:

د/ بلوناس عبد الله.

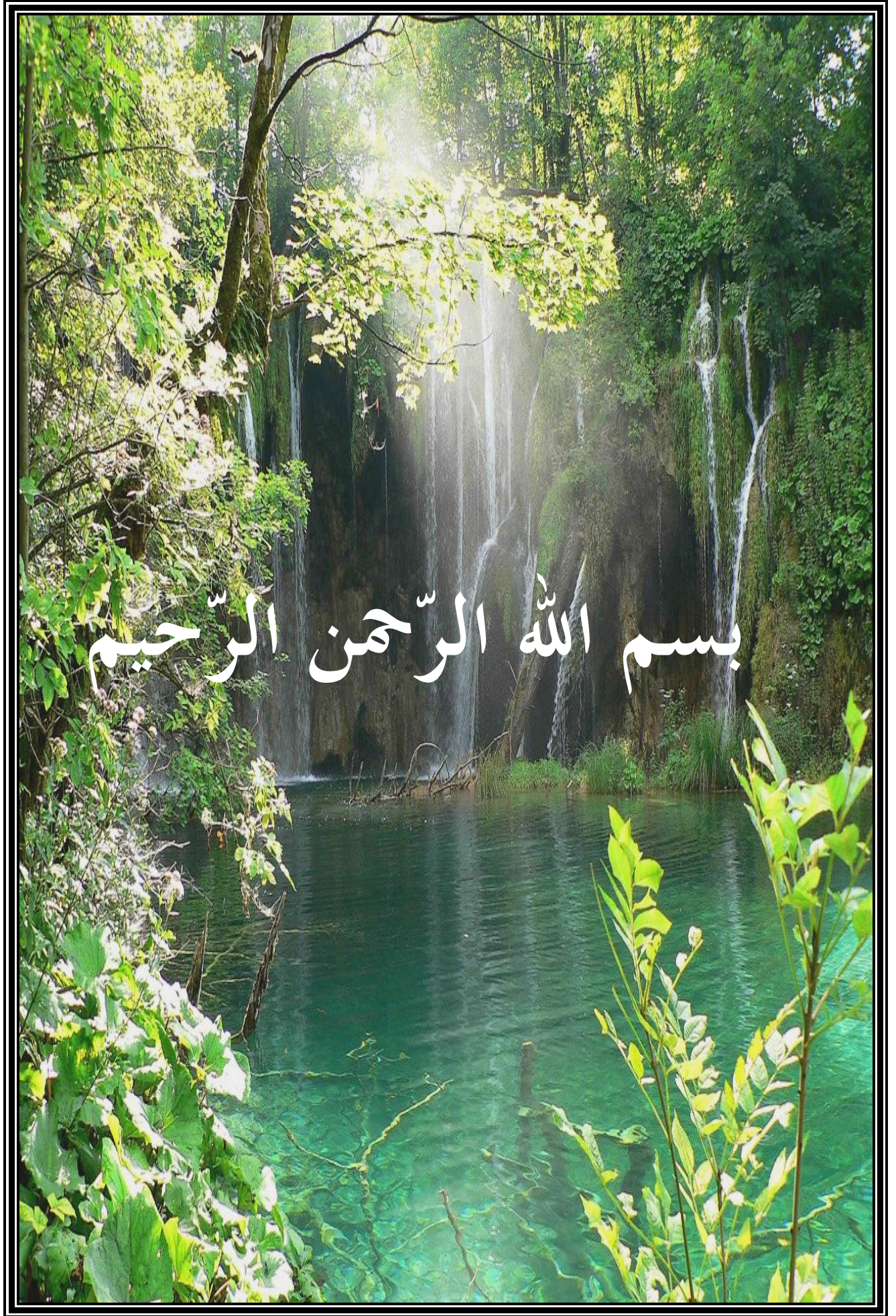
إعداد الطالبة:

علوي فاطمة الزهراء.

لجنة المناقشة :

رئيساً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/بن عنتر عبد الرحمن
مشرفاً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/بلوناس عبد الله
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/علي زيان محند واعمر
ممتحناً	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر قسم "أ"	د/زغدار أحمد

السنة الجامعية : 2010/2009.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

كلمة شكر و تقدير

قبل كل شيء الشكر و الحمد لله تعالى الذي أمديني بالقدرة
على إنجاز هذا العمل.

الشكر الخالص

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بلوناس عبد الله" على
توجيهاته ونصائحه لإتمام هذه المذكرة.

إلى الأستاذ الدكتور "علي زيان" على تكريمه بالإرشادات.
إلى كل أساتذتي بقسم ما بعد التخرج بجامعة بومرداس.

إلى جميع أساتذتي بجامعة الجزائر "خروبة".

إلى السيد الدكتور "عائش محمد الطيب" رئيس مؤسسة

ECIT الدولية على حسن إستقباله و تعاونه.

إلى إدارات كل من مؤسسة سوناطراك، سونلغاز و نفطال.

إلى السادة أعضاء اللجنة لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة.

ملوي فاطمة الزهراء

إهداء

أتقدم بإهداء ثمرة جهدي إلى :
إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله.
إلى أعز إنسان في الوجود أمي.
إلى جميع أفراد العائلة.
إخوتي و أخواتي، زوجاتهم و أزواجهن، أبنائهم و بناتهم.
إلى أصدقائي و صديقاتي بجامعة الجزائر " خروبة".
إلى زملائي و زميلاتي بجامعة بومرداس.
إلى كل من يسعى إلى تعزيز مستواه العلمي و الفكري.

فاطمة الزهراء-فريال.

الفهرس.

الفهرس.

03	كلمة شكر و تقدير
04	إهداء
06	الفهرس
12	قائمة الجداول
14	قائمة الأشكال
16	قائمة الملاحق
18	قائمة المصطلحات
21	مقدمة عامة

الفصل الأول: المناولة الصناعية كأحد أشكال التحالفات الإستراتيجية

29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية التحالفات الإستراتيجية
30	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
30	1 ظهور مفهوم الإستراتيجية
31	2 تعريف إستراتيجية المؤسسة
31	3 المفاهيم المكملة للإستراتيجية
32	4 أسباب الإستراتيجية
32	المطلب الثاني : الإستراتيجيات الأساسية والبدائل الإستراتيجية
32	1 الإستراتيجيات الأساسية
34	2 البدائل الإستراتيجية
36	المطلب الثالث: مفهوم التحالفات الإستراتيجية
37	1 تعريف التحالفات الإستراتيجية
38	2 أسباب التحالفات الإستراتيجية
40	3 سلبيات التحالفات الإستراتيجية
41	المطلب الرابع : أشكال التحالفات الإستراتيجية
41	1 تحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة
45	2 التحالفات بين المؤسسات غي المتنافسة

47	المبحث الثاني: ماهية المناولة الصناعية-----
47	المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية-----
47	1 تعريف المناولة الصناعية-----
50	2 أنواع المناولة الصناعية-----
53	3 أهمية المناولة الصناعية-----
55	المطلب الثاني: أسباب المناولة الصناعية، مزاياها وعيوبها-----
55	1 أسباب المناولة الصناعية-----
56	2 مزايا المناولة الصناعية-----
59	3 عيوب المناولة الصناعية-----
60	المطلب الثالث: خصوصية المناولة الصناعية-----
60	1 الفرق بين علاقة المناولة الصناعية وبين علاقات مشابهة-----
62	2 مميزات المؤسسات المناولة-----
62	خلاصة الفصل-----

66 الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة-----

66	تمهيد-----
67	المبحث الأول : المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
67	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
67	1 -تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
68	2 -خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
69	3 -المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-----
72	المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التحديات و الصعوبات التي تواجهها-----
73	1 -أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
74	2 -التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة-----
76	3 -المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
79	المطلب الثالث: دور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناولة-----
79	1 -التشريع الجزائري و المناولة-----
80	2 -لقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
83	3 برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية لتطوير و ترقية المناولة-----

84	المطلب الرابع : بورصة المناولة و الشراكة (B.S.T.P)
84	1 ظهور و تعريف بورصة المناولة و الشراكة
85	2 دور ومهام بورصة المناولة و الشراكة
86	3 بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية
89	المبحث الثاني : المناولة الصناعية بين التبعية و التعاون و الإستقلالية
90	المطلب الأول: تطور علاقة المناولة الصناعية و النظريات المفسرة لها
90	1 تطور علاقات المناولة الصناعية
92	2 النظريات المفسرة للمناولة الصناعية
95	المطلب الثاني: المناولة الصناعية و نظام الإنتاج في الوقت المحدد
95	1 ما هو نظام الإنتاج في الوقت المحدد(JAT)
98	2 دور المناولة الصناعية في نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد
99	المطلب الثالث: المناولة الدولية
99	1 مفهوم المناولة الدولية
100	2 أسباب و أهمية المناولة الدولية
102	3 مخاطر المناولة الدولية و سبل معالجتها
104	المطلب الرابع: المؤسسات المناولة و الإبداع
105	1 مفهوم الإبداع
105	2 المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المبدعة
106	3 المناولة الصناعية الإبداعية
107	4 التحديات المواجهة من طرف المؤسسات المناولة المبدعة
110	خلاصة الفصل
112	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمناولة في قطاع المحروقات بالجزائر
112	تمهيد
113	المبحث الأول : المناولة في قطاع المحروقات من منظور المؤسسات الأمرة
113	المطلب الأول: قطاع المحروقات في الجزائر
113	1 تطور قطاع المحروقات في الجزائر
115	2 دور قطاع المحروقات في الإقتصاد الجزائري

المطلب الثاني : المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات-----118

1 تقديم المؤسسات الأمرة محل الدراسة(سوناطراك، سونلغاز، نפטال)-----118

2 تقديم عينة الدراسة-----120

3 الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة-----120

المطلب الثالث : أثر المناولة على المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات-----124

1 نتائج الإستثمار-----124

2 مدى إبرام عقود المناولة والهدف منها في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات-----126

3 أثر المناولة على فعالية مشاريع المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات-----130

المبحث الثاني: المناولة في قطاع المحروقات من منظور مؤسسة مناولة-----139

المطلب الأول : مؤسسة ECIT الدولية مؤسسة مناولة في قطاع المحروقات-----139

1 - تقديم مؤسسة ECIT الدولية-----140

2 - نشأة و تطور مؤسسة ECIT الدولية-----140

3 - تنظيم مؤسسة ECIT الدولية-----144

المطلب الثاني : الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية-----149

1 - الخدمات الهندسية-----149

2 - خدمات ضمان و مراقبة الجودة-----151

3 - الاعتماد و الإبلاغ-----152

4 - الاختبار غير المدمر-----153

المطلب الثالث : المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية-----154

1 -المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية محليا-----154

2 -المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية دوليا-----158

المبحث الثالث: مشروع ميدغاز المناول بين مؤسسة سوناطراك و مؤسسة ECIT الدولية-----159

المطلب الأول : مشروع ميدغاز MEDGAZ-----159

1 تقديم مشروع ميدغاز-----159

2 العمليات المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية لمشروع ميدغاز-----161

المطلب الثاني : سيرورة مناولة مشروع ميدغاز "قسم الجنوب" قبل التعاقد-----163

1 -المناقصة-----163

164	2	-دفتر المواصفات-
165	3	-العرض التقني-
166	4	-العرض التجاري-
167		المطلب الثالث : سيرورة مناولة مشروع ميدغاز "قسم الجنوب" بعد التعاقد-
167	1	-التعاقد بين مؤسسة سوناطراك و مؤسسة ECIT الدولية-
168	2	-المهام المنجزة من طرف مؤسسة ECIT الدولية-
170	3	-عملية الدفع-
172		خلاصة الفصل-
174		الخاتمة-
181		المراجع-
193		الملاحق-

قائمة الجداول و الأشكال والملحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49-48	تعريف المناولة الصناعية.	01
68	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للاتحاد الأوروبي.	02
70	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري.	03
71	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للسنوات (2004-2008).	04
72	تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للسنوات (2004-2008).	05
121	الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة سوناطراك.	06
122	الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة سونلغاز.	07
123	الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة نفضال.	80
125	النتائج النسبية للإستبيان المقدم للمؤسسات الأمرة.	09
127	المتوسط الحسابي خاص بمدى إبرام عقود المناولة والهدف منها لمجمل المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	10
129	المتوسط الحسابي الخاص بعقود المناولة المبرمة مع المؤسسات الجزائرية والأجنبية.	11
132	المتوسط الحسابي الخاص بللمردودية المالية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة في قطاع المحروقات.	12
134	المتوسط الحسابي الخاص ببلفعالية الإنتاجية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة في قطاع المحروقات.	13
137	المتوسط الحسابي الخاص ببلفعالية التسويقية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة في قطاع المحروقات.	14

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
139	المتوسط الحسابي الخاص بطبيعة المؤسسات المناولة.	15
141	تطور رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية .	16
143	تطور عدد العمال مؤسسة ECIT الدولية .	17
150	الخدمات الهندسية المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.	81
151	خدمات ضمان و مراقبة الجودة المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.	19
152	خدمات الاعتماد المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.	20
153-152	خدمات الإبلاغ المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.	21
153	خدمات الاختبار غير المدمر المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.	22
156-155	المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية محليا (بين الفترة 2002-2005).	23
157-156	المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية محليا (بين الفترة 2005-2009).	24
158	المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية دوليا.	25

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل.	رقم الشكل
37	تمثيل تخطيطي للتحالف.	01
38	تمثيل تخطيطي للإدماج.	02
41	أنواع التحالفات الإستراتيجية.	03
42	أنواع التحالفات بين المؤسسات المتنافسة.	04
43	التحالفات التكاملية.	05
44	تحالفات التكامل المشترك.	06
45	تحالفات شبه التركيز.	07
52	المناولة الصناعية بالتسلسل.	08
58	مزايا المناولة بالنسبة لكل من المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة.	09
60	تعريف التخرج.	10
92	العوامل المشكّلة لتكاليف التبادل.	11
108	المناولة و الإبداع : التحديات المواجهة.	12
126	تمثيل بياني خاص بمدى إبرام عقود المناولة والهدف منها في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	13
128	تمثيل بياني خاص بعقود المناولة المبرمة مع المؤسسات الجزائرية والأجنبية.	14
130	تمثيل بياني خاص بالمرودية المالية لمشاريع المناولة للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	15
133	تمثيل بياني خاص بالفعالية الإنتاجية لمشاريع المناولة للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	16

الصفحة	عنوان الشكل.	رقم الشكل
135	تمثيل بياني خاص بالفعالية التسويقية لمشاريع المناولة للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.	17
138	تمثيل بياني خاص بطبيعة المؤسسات المناولة.	18
141	تطور رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية .	19
143	تطور عدد العمال مؤسسة ECIT الدولية .	20
145	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ECIT الدولية.	21
162	مسار مشروع ميدغاز.	22

قائمة الملاحق.

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان الموجه لعينات أفراد المؤسسات الآمرة.	193
02	إستمارة المقابلة الشخصية مع المدير مؤسسة ECIT الدولية.	196
03	نماذج لتقارير التعجيل و التفتيش.	200
04	مذكرة ECIT الدولية مع مؤسسة CATHODIC PROTECTION CO LTD الانجليزية.	201
05	إثبات التحويل.	206
06	قائمة محتويات العرض التقني.	207
07	إجراءات المراقبة.	208
08	رخص الهيئات العمومية (الوزارات) لمؤسسة ECIT الدولية لمزاولة نشاطها.	211
09	مصادقة ASNT لأهلية مؤسسة ECIT الدولية في مجال الإختبار غير المدمر.	217
10	قائمة محتويات عقد مشروع ميدغاز-قسم الجنوب-	219
11	رسالة تعهد ECIT الدولية لإنجاز مشروع ميدغاز-قسم الجنوب-	220
12	تصريح الإكتتاب مشروع ميدغاز-قسم الجنوب-.	221
13	تجزئة أسعار مشروع ميدغاز-قسم الجنوب-.	222
14	برنامج تحرك عمال المراقبة مشروع ميدغاز-قسم الجنوب-.	223
15	قائمة الوسائل المادية و البشرية الخاصة بمشروع ميدغاز-قسم الجنوب-.	224

قائمة المصطلحات

قائمة المصطلحات.

باللغة الإنجليزية	باللغة الفرنسية	باللغة العربية
<i>Strategies of integration</i>	Les stratégies d'intégration	إستراتيجيات الإندماج
<i>Strategic alliances</i>	Les alliances stratégiques	التحالفات الإستراتيجية
<i>Fusion</i>	La fusion	الإدماج
<i>Synergy</i>	La Synergie	أفضلية الزيادة
<i>The learning</i>	L'apprentissage	التقنين
<i>The Coopetition</i>	La Coopétition	المنافسة المشتركة
<i>Complementary alliances</i>	Les alliances complémentaires	التحالفات التكاملية
<i>Alliances of Co-integration</i>	Les alliances de la co-intégration	تحالفات التكامل المشترك
<i>Alliances of pseudo concentration</i>	Les alliances de pseudo concentration	تحالفات شبه التركيز
<i>The joints venture of multinationalisation</i>	Les joints venture de multinationalisation	المشاريع المشتركة متعدد الجنسيات
<i>Subcontracting</i>	La sous traitance	المناولة
<i>Mass production</i>	La production de masse	نظام الإنتاج المكثف
<i>production with just</i>	la production au plus juste	نظام الإنتاج حسب الطلب
<i>The company client</i>	L'entreprise donneuse d'ordre	المؤسسة الأمرة
<i>The sub-contractor company</i>	L'entreprise sous-traitante	المؤسسة المناولة
<i>The subcontracting of capacity</i>	La sous-traitance de capacité	مناولة على أساس طاقة الإنتاج
<i>The subcontracting of speciality</i>	La sous-traitance de spécialité	مناولة صناعية على أساس التخصص

باللغة الإنجليزية	باللغة الفرنسية	باللغة العربية
<i>Subcontracting in cascade</i>	La sous-traitance en cascade	المناولة الصناعية بالتسلسل
<i>Delocalization</i>	La délocalisation	إلغاء التوطن
<i>Outsourcing</i>	L'externalisation	التخريج
<i>Supply</i>	La fourniture	التوريد
<i>Co-treatment</i>	La co-traitance	المناولة المشتركة
<i>The interim</i>	L'intérim	تأجير اليد العاملة
<i>Toyotism</i>	Toyotisme	النظام التويوتي
<i>Fordism</i>	Fordisme	النظام الفوردي
<i>Vertical disintegration</i>	La désintégration verticale	التفكك الرأسي
<i>The firm network</i>	La firme réseau	المؤسسة الشبكية
<i>The firm pivot</i>	La firme pivot	المؤسسة المحور
<i>The modular ones</i>	Les modulaires	وحدات مستقلة
<i>Exogenic specific resources</i>	Ressources spécifiques exogènes	موارد نوعية خارجية المنشأ
<i>Endogenous specific resources</i>	Ressources spécifiques endogènes	موارد نوعية خارجية المنشأ
<i>Just In Time (JIT)</i>	Juste A Temps (JAT)	نظام الإنتاج في الوقت المحدد
<i>Open innovation</i>	Open innovation	الإبداع المفتوح
<i>The Co-design</i>	La co-conception	التصميم المشترك
<i>The co-ownership</i>	La Co-propriété	الملكية المشتركة

مقدمة عامة.

مقدمة عامة :

الإشكالية:

في ظل التطورات الاقتصادية المعاصرة أدى اشتداد المنافسة وتدويل عملية الإنتاج، الاستخدام المكثف للتكنولوجيا وما صاحبه من ثورة متزايدة للإعلام والاتصال، دوراً حاسماً في تحول المؤسسات الصناعية الكبرى من نظام الإنتاج المدمج نحو نظام التخصص وإعادة التركيز على مهنتها الأساسية، وذلك بإخراج أجزاء من إنتاجها من خلال التعاقد مع مؤسسات مناولة متخصصة في تنفيذ مراحل التصنيع الكاملة. حيث اعتمدت هذه الإستراتيجية العديد من الدول الصناعية كاليابان التي حققت من خلالها نجاحاً معتبراً، وقادت حالة مؤسسة « TOYOTA » العديد من المؤسسات الأخرى في العالم إلى محاكاة تجربتها، في تبنيها المناولة لتعزيز تنافسيتها بجعل نظام إنتاجها أكثر مرونة، وأكثر قدرة للاستجابة للمتغيرات البيئية. فأصبحت المناولة الصناعية محورياً أساسياً من إستراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول المتقدمة التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية و تطوير منتجاتها ورفع قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية و الخارجية.

وفي ظل ما سبق فإن الاقتصاد الجزائري ملزم على التكيف مع المحيط العالمي الجديد، لذا قامت الحكومة الجزائرية بإتخاذ إجراءات لتشجيع وتطوير المناولة الصناعية من حيث توفير التكنولوجيا، تشجيع البحث العلمي وتنمية القدرة على الإبتكار. وباعتبار قطاع المحروقات من القطاعات الهامة في الإقتصاد الجزائري فإن الدولة تسعى لتطويره والرفع من مستويات تسييره وإنتاجه، خاصة أن المؤسسات الناشطة في هذا القطاع تستورد سنويا ما قيمته بين 4 و 5 ملايين دولار من قطع الغيار، في حين أن جزء منها يمكن تصنيعه محليا، كما تقوم مؤسسة سوناطراك بالتركيز على مهنتها القاعدية وتخريج الأنشطة الفرعية من خلال الإشعار بالمناقصة عن طريق ال BAOSEM. فهي تعمل على تشجيع الإستثمار في هذا القطاع و الإستغلال الأمثل للموارد، فقدرات الجزائر تعاني من نقص في الإستغلال بمعدل 8 أبار في 10000 كلم مربع في حين أن ها تقدر بـ 100 بئر في 10000 كلم مربع.

وفي العموم ينتج عن إستراتيجية المناولة ظهور عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل على تغذية الصناعات الكبرى من خلال مناولتها للنشاطات الثانوية لهذه الأخيرة، وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أغلب المؤسسات المناولة لما يمنحها صغر حجمها من مرونة. لكن بالرغم من تماشي إستراتيجية المناولة مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث حجمها و تخصصها وقصور إمكانياتها المالية و التقنية، إلا أنها تعاني من تبعيتها للمؤسسات الأمرة،

ويعود ذلك لمحدودية عدد زبائنها (المؤسسات الأمرة) التي تقع تحت سيطرتها؛ مما يؤثر على تنافسيتها و يهدد بقاءها.

وإستناداً على ما تمّ ذكره سابقاً وضمن هذا الإطار ، تبرز ملامح إشكالية البحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي :

"إلى أي مدى يمكن إعتبار المناولة الصناعية خياراً إستراتيجياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل تبعيتها للمؤسسات الأمرة ؟ "

و يمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال مجموعة من الأسئلة الفرعية و المتمثلة فيما يلي:

- 1 هل تتحالف المؤسسات مع مثيلاتها المنافسة لها؟
- 2 ما هي المزايا التي تقدمها المناولة الصناعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل تدليل الصعوبات التي تواجهها؟
- 3 هل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة قادرة على التخلص من تبعيتها للمؤسسات الأمرة؟
- 4 هل بإمكان مؤسسة صغيرة أو متوسطة جزائرية أن تنشط في قطاع المحروقات؟ وهل بإمكانها أن تقوم بالمناولة الدولية؟

الفرضيات:

للإجابة على تساؤل البحث، نقترح الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا البحث تأكيدها أو نفيها :

- 1 - لا تسعى المؤسسة إلى التحالف مع منافسيها، لعدم إمكانية التعاون فيما بينهم؛
- 2 - تُعد المناولة الصناعية كآلية لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- 3 - للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة قدرات إبداعية تمنحها ميزة تنافسية، و تمكنها من التخلص من تبعيتها للمؤسسات الأمرة؛
- 4 - بإمكان مؤسسة صغيرة أو متوسطة جزائرية أن تنشط في قطاع المحروقات ، عن طريق المناقصات التي تعرضها المؤسسات الأمرة في هذا القطاع؛ لكن ليس بإمكانها أن تقوم بالمناولة الدولية، نظراً لمتطلبات السوق الدولية، و كذا ضعف إمكانيتها لتلبية هذه المتطلبات.

أهمية البحث:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- 1 - رواج تبني علاقات المناولة الصناعية و تطورها في الدول الصناعية، ذلك لإعتبارها مصدراً للتكامل الصناعي؛

- 2 - حادثة و تجدد موضوع المناولة الصناعية بالنسبة للجزائر و الدول العربية عامة؛
- 3 - أهمية قطاع المحروقات في الإقتصاد الجزائري ، و مدى الدور الذي تلعبه المناولة لإنعاش هذا القطاع، خاصة بعد سعي المؤسسات الأمرة للتركيز على مهنتها القاعدية .

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لبلوغ جملة من الأهداف، و المتمثلة فيما يلي:

- 1 - التعرف على ماهية المناولة الصناعية ، كأحد أشكال التحالف والتعاون بين المؤسسات الأكثر إنتشارا في أنظمة الإنتاج الحديثة؛
- 2 - محاولة التعرف على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، طبيعتها، المشاكل والصعوبات التي تواجهها؛
- 3 - إبراز أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- 4 - إبراز مزايا المناولة الصناعية كبديل إستراتيجي يؤدي إلى التعاون والتكامل بين كل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة؛
- 5 - إبراز مشكلة تبعية المؤسسات المناولة للمؤسسات الأمرة، ومحاولة عرض بعض السبل للتوصل إلى استقلاليتها؛
- 6 - عرض تجربة مؤسسة صغيرة ومتوسطة من خلال قيامها للمناولة الصناعية في قطاع المحروقات.

أسباب اختيار الموضوع.

نجل الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

- 1 - شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع بتزايد الإهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمساهمتها الفعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية، الإجتماعية و الصناعية؛
- 2 - نقص الدراسات والبحوث التي تناولت تقييم المناولة الصناعية من خلال تحليل آثارها على المؤسسات المناولة و تحديدا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 3 - حسب علمنا لا توجد دراسات وبحوث تناولت بشيء من التفصيل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المناولة، و تحديدا مشكل تبعيتها للمؤسسات الأمرة؛
- 4 - القيام بتسليط الضوء على المناولة الصناعية في قطاع المحروقات بالجزائر، الذي تعرف فيه المناولة الصناعية درجات أكبر من التطور، فهناك تشجيع من طرف الدولة للإستثمار في هذا القطاع من خلال إخراج بعض الأنشطة.

منهجية البحث:

1 - المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية بحثنا و إثبات صحة أو نفي الفرضيات، نتبع في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهجين الوصفي و التحليلي في جانبه النظري من الدراسة ؛ إذ يسمح لنا المنهج الوصفي بتوصيف التحالفات الإستراتيجية و المناولة الصناعية كإحدى أشكالها ، كما يسمح لنا بتحديد مفهوم و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصعوبات التي تواجهها، أما المنهج التحليلي فقد إستعمل لتحليل علاقة تبعية المؤسسات المناولة للمؤسسات الأمرة و سبل تخلصها من هذه التبعية. وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من الدراسة ، فقمنا بإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة متوسطة مناولة في قطاع المحروقات، إضافة إلى دراسة مسحية على بعض المؤسسات الأمرة في ذات القطاع.

2 - أدوات الدراسة و مصادر البيانات.

تتمثل أدوات الدراسة و مصادر البيانات المستعملة لإنجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث؛ إضافة إلى المصادر الإلكترونية، و هذا قصد الإلمام بالموضوع في جانبه النظري؛
- الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة المناولة محل الدراسة؛
- المقابلات الشخصية بغرض الحصول على المعلومات التي تساعدنا على التوصل لبعض الإيضاحات؛
- الإستبانة قصد جمع البيانات الخاصة بالمؤسسات الأمرة.

حدود البحث.

1 - حدود الموضوع.

اقتصرنا في هذا البحث على دراسة المناولة كشكل من أشكال التحالف بين المؤسسات الاقتصادية الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبذلك استبعدنا المفهوم الواسع للمناولة، والتي تتوسع إلى مجالات أخرى غير اقتصادية.

2 - الحدود المكانية.

سوف يتم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على ثلاث مؤسسات أمره ناشطة قطاع المحروقات وهي كل من مؤسسة سوناطراك، مؤسسة سونلغاز و مؤسسة نفضال ، وذلك بدراسة أسباب

و آثار المناولة على هذه المؤسسات. إضافة إلى مؤسسة ECIT الدولية باعتبارها مؤسسة متوسطة مناولة في قطاع المحروقات.

3 -الحدود الزمنية.

دراسة و تحليل الفترة الزمنية التي تتمثل في سبع سنوات و هي مدة حياة مؤسسة ECIT الدولية، فلفهم ظاهرة المناولة في هذه المؤسسة قمنا بدراسة و تحليل مختلف الخدمات المقدمة من طرفها، وكذا مختلف المشاريع المناولة أثناء هذه الفترة.

الدراسات السابقة:

لاحظنا من خلال قيامنا بالمسح المكتبي ندرة الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع المناولة، ولم نصادف ما تعلق بها بقطاع المحروقات. ذلك أنّ أغلب الدراسات المتوفرة الخاصة بهذا القطاع تتعلق أساسا بالشراكة. وكل ما وجدناه و كان يتقاطع مع موضوع بحثنا ما يلي :

عزيرو سليمة، " بورصة المناولة و الشراكة و علاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة-ناحية الوسط- " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، جوان 2009.

و تمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي :

" ما مدى إسهام بورصة المناولة و الشراكة في ترقية المناولة و الشراكة و تطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة؟ ".

فلقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إبراز دور بورصة المناولة و الشراكة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة، من خلال تنظيم علاقاتها مع المؤسسات الأمرة؛ غير أنها أثناء تحليلها لأثر المناولة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة ركزت على مزاياها وأهملت العيوب التي تعاني منها هذه العلاقة، و سبل معالجتها؛ وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال بحثنا.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا البحث فيما يلي :

1 -صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة، نتيجة النقص الكبير في الطرح المكتبي فيما

يخص موضوع البحث، مما دفعنا إلى الإعتماد على المجالات، المقالات، التقارير و مداخلات المؤتمرات و كذا مواقع الأنترنت؛

2 -ندرة الدراسات التي تطرقت لموضوع المناولة من وجهة المؤسسات المناولة؛

3 -صعوبة إيجاد مؤسسة صغيرة و متوسطة مناولة ذات المواصفات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية؛

4 -صعوبة ملء الإستبيانات في المؤسسات الأمرة، لرفض إطاراتها الإجابة عن تساؤلات الإستبيان.

تقسيمات البحث:

يقسم البحث إلى ثلاثة فصول ، إثنان منها تخص الجانب النظري من البحث و الآخر فيخص الجانب التطبيقي منه.

الفصل الأول: المناولة الصناعية كأحد أشكال التحالفات الإستراتيجية.

يتكون هذا الفصل إلى مبحثين أساسين، حيث سنتعرف على ماهية التحالفات الإستراتيجية في المبحث الأول منه ؛ بإيضاح مفهوم الإستراتيجية و أهم بدائلها، وكذا إيضاح مفهوم التحالفات الإستراتيجية ومختلف أشكالها. أما في المبحث الثاني سنتطرق للمناولة كأحدى أشكال التحالفات الإستراتيجية بالتعرض لمفهومها، أسبابها، مزاياها وعيوبها، و من ثم خصوصيتها.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

سنتعرض في هذا الفصل للمناولة الصناعية كآلية لدعم الم الص الم بالتركيز على دور القانون التوجيهي لترقية الم الص و الم في دعم المناولة . ومن ثم سنتناول أهم المقاربات النظرية التي فسرت علاقة المناولة. ثم نتطرق إلى إنتقال علاقة المناولة الصناعية من تبعية المناولين للمؤسسات الأمرة إلى علاقة تعاون من خلال نظام الإنتاج في الوقت المحدد؛ وكذلك المناولة الدولية كسبيل للمؤسسات المناولة لتحقيق إستقلاليتها، وبعدها للمناولة الإبداعية كفرصة للتعاون من جهة و الاستقلالية من جهة أخرى.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمناولة في قطاع المحروقات بالجزائر.

سنقوم من خلال هذا الفصل بدراسة المناولة في قطاع المحروقات من منظور المؤسسات الأمرة عن طريق تحليل نتائج الإستثمارات المقدمة إلى 58 مستجوب من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بكل

من مؤسسة سوناطراك، سونلغاز ونفطال، و كان ذلك قصد التعرف على الغرض من مناوالتها لبعض الأنشطة، وكذلك أثر المناولة على فعالية مشاريعها.

كما سنلجأ لدراسة المناولة في قطاع المحروقات من منظور مؤسسة متوسطة مناولة ألا وهي مؤسسة ECIT الدولية المختصة في نقل المحروقات عبر الأنابيب، وذلك بالتعرف على المؤسسة والخدمات الصناعية التي تقدمها، والمشاريع المناولة من طرفها سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وأخيراً سترس سيرورة مشروع ميدغاز المناول بين مؤسستي سوناطراك و ECIT الدولية، التي قامت هذه الأخيرة بمناولته في كل من المراحل الثلاث للمشروع، وعملنا على دراسة سيرورة مناولة قسم الجنوب بين كل من منطقتي حاسي رمل وسوقر قبل مرحلة التعاقد و بعدها.

و في الأخير خاتمة عامة جملنا من خلالها مختلف النتائج المتوصل إليها، و من ثم إبداء بعض من الإقتراحات و التوصيات. و ككل بحث علمي فلدراستنا حدود لذا إرتأينا في الأخير بعض آفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول

المناولة الصناعية كأحد أشكال التحالفات الإستراتيجية

تمهيد.

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتعزيز قدراتها التنافسية وتعظيم قيمتها المضافة، من خلال تنويع العلاقات فيما بينها، بما في ذلك المؤسسات المتنافسة على نفس مجالات النشاط الاستراتيجي، وعلى دفعها لتأخذ مجرى تكاملها و شبكيا. فتشكلت بين المؤسسات علاقات منافسة وعلاقات تعاون، تتجسد الأخيرة في استراتيجيات علاقاتية قائمة على التخصص حول المهنة الأصلية وتخريج الأنشطة الأخرى، ويتم ذلك بالبحث عن التحالف مع مؤسسات أخرى. تتخذ هذه التحالفات الإستراتيجية عدة أشكال، حيث تعد المناولة أحد وأهم هذه الاستراتيجيات.

نحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين أساسيين، نقوم في المبحث الأول منه بالتعرف على ماهية التحالفات الإستراتيجية، بالتعرض إلى مفهوم الإستراتيجية و أهم بدائلها، وكذا إيضاح مفهوم التحالفات الإستراتيجية و مختلف أشكالها. أما في المبحث الثاني سنتطرق للمناولة كأحدى أشكال التحالفات الإستراتيجية بالتعرف على مفهومها، أسبابها، مزاياها و عيوبها، و من ثم خصوصيتها.

المبحث الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية.

في ظل العولمة و إشتداد المنافسة يعد التحالف الاستراتيجي من أهم البدائل التي تعتبر كحل يساعد و يساهم في نمو و تطور المؤسسة عموماً، بدلاً من الصراع و المنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات؛

قبل الخوض في موضوع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات بشيء من التفصيل، نرى أنه من الأولى الوقوف عند مفهوم الإستراتيجية، وكذلك أهم البدائل الإستراتيجية، ومن ثمّ التطرق إلى التحالفات الإستراتيجية كأحدى أشكال هذه البدائل.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

يرى العديد من الخبراء أنه على المؤسسات أن تتبنى التفكير الإستراتيجي من أجل أن ضمان بقاءها ونموها، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل، حيث يمنح التوجه الإستراتيجي للمؤسسة تدعيم مركزها التنافسي والقدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

1 ظهور مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية « **strategos** » ، لكن يعد مفهوم الإستراتيجية قديم النشأة و يعود للحضارة الصينية وذلك أثناء القرن السادس قبل الميلاد من قبل سون تزو " *Sun Tzu* " قائد جيش المملكة؛ الذي يعتبر أول مؤلف حول الإستراتيجية من خلال كتابه الشهير "فن الحرب"، الذي إعتبر لفترة طويلة مرجع كامل للإستراتيجيات والوسائل العسكرية. حيث كان له تأثير ضخم على التخطيط العسكري. والإستراتيجية مصطلح واسع المعنى متعدد الوجوه، وقد ارتبطت تاريخياً بالمجال العسكري وقيادة القوات، ثم اتسعت مضامينها بمرور الزمن وبتراكم الخبرات والمعارف حتى غدت نمطاً من التفكير العالي المستوى. ومن ثم انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال، في الستينات حيث قبل ذلك كان النمو الاقتصادي جد مرتفع والأسواق المحلية محمية والمنافسة غير شديدة والحاجات بسيطة، فكان كل ما ينتج يباع حيث لا يهيك المنافسون مشكلاً.

ابتداء من الستينات ظهرت عدة تغييرات ¹ :

- لم يصبح الزبون يستهلك بالضرورة كل ما يعرض عليه حيث بات بإمكانه الإختيار و التوجه إلى مكان آخر ؛

¹ Pascal LAURENT et François BOUARD, **Economie d'entreprise**, Tome 2, Les éditions d'Organisation, paris, 1997, P : 124.

- تدويل المعاملات أدى إلى ظهور منافسين جدد؛
- الظهور المتزايد للتكنولوجيات الجديدة؛
- تغير المجتمع، خصوصاً بظهور الأطراف المعارضين كالبئيين والمستهلكين والعمال.

2 تعريف إستراتيجية المؤسسة:

من بين أهم التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية ما يلي¹ :

✓ تعريف ANSOFF :

" هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، وذلك بتحقيق تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات البيئية."

✓ تعريف CHANDLER :

"تتمثل في إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات."

✓ تعريف ANDREWS :

"تتشكل الإستراتيجية من مجموعة غايات، سياسات ضرورية ومخططات لتحقيق هذه الغايات، وتكون معدة بطريقة معينة لتحديد مجال عمل المؤسسة، أو المجال الذي يجب أن تكون فيه، ونوع المؤسسة الذي هي عليه، أو الذي يجب أن تكونه."

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الإستراتيجية ورغم تعدد تعاريفها إلا أنها تصب في وعاء واحد، وعموماً يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة عمل طويلة الأجل لبلوغ الأهداف والغايات، مع تحديد الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأخيرة، كما تشير إلى تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل من خلال تحليل بيئتها.

3 المفاهيم المكملة للإستراتيجية:

لكي يكون مفهوم الإستراتيجية أكثر وضوحاً، فمن الضروري كخطوة مولية تقديم بعض المصطلحات لتمييزها عن الإستراتيجية كرسالة المؤسسة، سياستها، هدفها و غايتها.

3 + - الرسالة (la mission) :

تعرف الرسالة بأنه: "الغرض الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة²، والذي من أجله أنشئت المؤسسة".

¹ Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, **Organisation et gestion d'entreprise**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, pp : 326-327.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:20.

3 2 - السياسة (la politique):

"هي طريقة توجيه العمل تتماشى مع تنفيذ الطرق المشار إليها في الإستراتيجية ، كذلك فمن خلال الإستراتيجية المختارة يتم إعداد السياسة المالي و التجارية بطريقة دقيقة ومضبوطة"¹.

3 3 - الغاية (le but):

"وهو ما تسعى المؤسسة إلى بلوغه، ومتى ستحقق النتائج، دون تحديد كيفية التوصل إلى هذه النتائج"².

3 4 - الهدف (l'Objectif):

"وهي مستوى الأداء المراد التوصل إليه خلال فترة زمنية محددة، كزيادة المبيعات بنسبة 20% خلال سنة، أو زيادة الأرباح بنسبة 10% خلال خمس سنوات"³.

4 - أسباب الإستراتيجية:

- تنتهج المؤسسة إستراتيجية معينة تبعا لأسباب عدة نذكر البعض منها فيما يلي⁴ :
- للاستجابة لتطورات البيئة الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاجتماعية؛
 - البحث عن المنافسة السعرية أو التنافسية غير السعرية ، والمبنية على أساس الجودة، الإبداع والخدمات؛
 - بحثا على التميز على الشركاء الآخرين أي المنافسين الأساسيين؛
 - للتطور والنمو سواء في المنتجات، في الأسواق أو دوليا.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات الأساسية والبدائل الإستراتيجية.

تتعدد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة، وتتم المفاضلة بين بديل وآخر انطلاقا من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها، ومن أهم الإستراتيجيات الأساسية والبدائل الإستراتيجية مايلي:

1 - الإستراتيجيات الأساسية (Les Stratégies Génériques):

وتتمثل في إستراتيجيات الأعمال المقترحة من طرف بورتر، حيث يرى هذا الأخير أن الإستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة: القيادة في التكلفة، التمييز والتركيز :

1 Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, op.cit, p : 323

2 Jean-Claude TARONDEAU et Christine HUTTIN, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Vuibert, Paris, 2001, p : 27

3 Ibid, p : 161

4 Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, op.cit, pp : 330-331

1 + إستراتيجية السيطرة بالتكلفة (La Stratégie de Domination par les Coûts):

تركز هذه الإستراتيجية على إنتاج وحدات إنتاجية بتكلفة منخفضة جداً، وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر¹، وتعتبر هذه الإستراتيجية واحدة من أهم خطوط الدفاع ضد المؤسسات المنافسة، حيث أن التكلفة المنخفضة تتيح لها الاستمرار في تحقيق الأرباح بغض النظر عن مدى جدية التنافس الذي يواجه منتجاتها في الأسواق².

ويتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة ، وعندما لا يهتم المشترون بالفروقات بين العلامات التجارية الموجودة أو عندما يكون هناك عدد كبير من المشترين لديهم القدرة على المساومة، تقوم الفكرة الرئيسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين وبالتالي تكسب المؤسسة حصة سوق ومبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماماً³.

1 2 إستراتيجية التميز (La Stratégie de Différenciation):

تتطلب هذه الإستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل في السوق، ومن الممكن أن يكون الأفضل بصفة ما أو مجموعة الصفات كالتيكولوجيا المستخدمة في إنتاجه وبعلامته التجارية المعروفة أو سمات إستخدامية معيّن لا توجد في المنتجات المنافسة أو بخدمة ما بعد البيع. وتعتبر هذه الإستراتيجية من بين الإستراتيجيات المدرة للربح ، لأن ولاء المستهلك لسلعة ما يؤدي إلى تخفيض حساسيته تجاه سعرها⁴.

وتمكن إستراتيجية التميز الناجحة المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجها وكسب ولاء العملاء ، كما قد يصبح ارتباط العملاء قوي بالسمات المميزة . ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو عدم اعتبار المستهلكين السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. ومثال على ذلك إتباع مؤسسة « coca cola » إستراتيجية التميز، من خلال ترسيخ فكرة الماركة العالمية مقارنة بمنافسيها، وكذلك « Swatch » بتقديم أشكال وألوان متنوعة لا تتوفر عند غيرها في قطاع الساعات.

1 نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

2 أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، 1996 ، ص: 118.

3 نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

4 أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

1 3 إستراتيجية التركيز (La stratégie de Focalisation):

عموماً يتشكل القطاع من عدة أقسام، حيث تنشط المؤسسة في جزء من القطاع وليس ك له وعلى ذلك تعني إستراتيجية التركيز اختيار قسم أو مجموعة من الأقسام داخل القطاع وتكيف هذه الإستراتيجية لخدمة هذا القسم أو الأقسام دون غيرها.

وتتم تجزئة السوق إلى أقسام على أساس معيارين وهما: الزبون والمنتج¹.

و كمثل على إستراتيجية التركيز مؤسسة « Polaroid » لصناعة آلات التصوير التي تخصصت في قطاع آلات التصوير الفورية، وهذا بدافع تحاشي المنافسة مع مؤسسة « Kodak »، في المقابل تبنت إستراتيجية إبداع للحفاظ على ميزتها التنافسية في قطاعها².

والمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتمثل عادة في المؤسسة التي تتحكم في المهارة (Savoir faire) أو التي لا ترغب في تجاوز حجم معين، أو التي لا تتوفر لديها الإمكانيات الكافية لتغطية السوق بكامله كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2 البدائل الإستراتيجية:

تتمثل البدائل الإستراتيجية في مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة، التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعية؛ وذلك في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وكذا على المؤسسة اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم و ظروفها المحيطة بها، ومن أهم تلك البدائل ما يلي:

2 1 إستراتيجية التخصص (Stratégie de spécialisation):

تتطوي هذه الإستراتيجية بمعناها على تحديد نوع معين من المنتوجات، و توجيهات قدرات المؤسسة حوله، و قدرات المؤسسة بعري كل طاقتها و مواردها البشرية و المادية ؛ و تتميز هذه الإستراتيجية بمزايا منها سهولة التسيير مقارنة مع وجود تنوع في المنتجات و اتضاح الأهداف.

تلجأ المؤسسة لإستراتيجية التخصص بالتركيز على مجال واحد من النشاط من أجل ال تحكم فيه، والإستفادة من أثر الخبرة. كذلك بهدف بلوغ هذا النشاط أحسن مستوى ممكن للكفاءات و كذا البحث عن ميزة تنافسية التي عموماً تكون ميزة تكلفة. تستخدم هذه الإستراتيجية في القطاع المجزء. مثلاً في قطاع الملابس الذكورية فإن المؤسسة تختار التمتع في منتج وحيد ألا و هو السراويل كالجينز و هذا بحثاً عن أثر الحجم من خلال الإنتاج الجذ متخصص³.

1 Pascal LAURENT et François BOUARD, op.cit, p : 166.

2 Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, op.cit, p : 93.

3 Ibid, p : 203.

2 2 إستراتيجية التنوع (Stratégie de diversification):

تعرف إستراتيجية التنوع بأنها عملية إضافة منتجات أو فروع جديدة للمؤسسة، وقد تكون الإضافة الجديدة منتجات مرتبطة بالمنتجات القائمة في المؤسسة أو مختلفة كلياً عن منتجات المؤسسة الحالية، ويعتبر هذا القرار بالتنوع ناتجاً بصورة أساسية عن عوامل ذات علاقة بالموقف التنافسي للمؤسسة في أسواقها، إن دوافع هذا التطور الإستراتيجي في عمل المؤسسة قد يكون واحداً أو أكثر من الدوافع التالية¹:

- الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحسباً من تدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل؛
- الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة وذلك بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساعد في إعادة الربحية إلى المستويات المقبولة؛
- الرغبة في عدم وضع جميع ما لدى المؤسسة من بيض في سلة واحدة، ككل ما يحمله ذلك من احتمالات أن تتعرض السلة إلى أية حادثة تؤدي إلى تكسير كل ما فيها من بيض دفعة واحدة، أي تلجأ إلى توزيع المخاطر.

3 2 إستراتيجيات الإدماج (Les stratégies d'intégration) :

يقصد بالاندماج بصفة عامة اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر. وتنقسم إستراتيجيات الاندماج إلى شكلين، الأول إستراتيجية الاندماج الأفقي والثاني إستراتيجية الاندماج العمودي:

2 3 4 - إستراتيجية الإدماج الأفقي: (La stratégie d'intégration horizontale)

يقصد بالاندماج الأفقي، الاندماج بين مؤسستين تعملان في نفس النشاط الاقتصادي، وتتبع هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية²:

- عندما يكون باستطاعة المؤسسة اكتساب صفات احتكارية في منطقة معينة؛
- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة تنمو؛
- عندما توفر اقتصاديات الحجم مزايا تنافسية ملموسة؛

1 احمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص:111.

2 نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

- عند امتلاك المؤسسة لكل من رأس المال والموارد البشرية المطلوبة لإدارتها (المؤسسة) بعد التوسع بنجاح؛
- عندما يتدهور حال المنافسين كنتيجة لغياب المهارات الإدارية، أو لحاجتها إلى موارد معينة تملكها المؤسسة، وعليه نلاحظ أن الاندماج الأفقي غير مناسب في حالة تدهور مبيعات الصناعة بوجه عام.

2 3 2 - إستراتيجية الاندماج العمودي (La stratégie d'intégration verticale):

يعني الاندماج العمودي، الاندماج بين المؤسسات التي تعمل في أنشطة مكملة، وتلجأ إليه المؤسسة بهدف امتلاك المؤسسات التي تبيع لها أو تشتري من عندها ، وهذا ما يمكنها من التحكم في الفرع ككل من التوريد حتى التوزيع.

تأخذ إستراتيجية الاندماج العمودي شكلين:

أ- الاندماج من المنبع (L'intégration en amont):

يهدف هذا الشكل من الاندماج إلى سيطرة المؤسسة على مصادر توريد ها بالمواد الخام وقطع الغيار¹، و السلع الوسيطة.

ب- الاندماج من المصب (L'intégration en aval):

وهو السيطرة على قنوات توزيع المنتجات إلى الأسواق، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية لارتفاع تكلفة الموزعين الحاليين، أو محدودية عددهم.

إضافة إلى أهم الاستراتيجيات السالفة الذكر التي تتبناها المؤسسة داخلها؛ إلا أنها قد تسعى لتوسيع إستراتيجيتها خارجها أي مع مؤسسات أخرى، عن طريق التحالف معها أو ما يسمى بالتحالف الإستراتيجي. هذا ما سنتطرق إليه خلال الطلب القادم.

المطلب الثالث: مفهوم التحالفات الإستراتيجية.

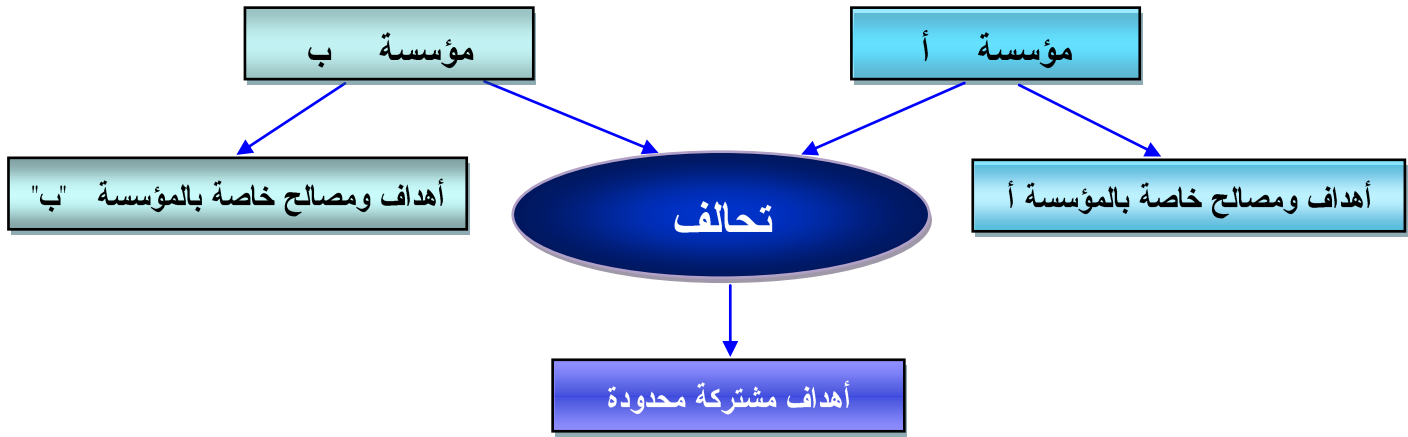
مع اشتداد المنافسة، أصبح اللجوء إلى إستراتيجية بديلة متمثلة في التحالفات أمراً شبه محتّم، وفي ظل هذه الإستراتيجية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي إلى مزيج من التعاون والتنافس، حيث تبنت العديد من الشركات العالمية هذه الإستراتيجية، ووجدت فيها سبيلاً لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها.

1 أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص:110.

1 تعريف التحالفات الإستراتيجية:

يعكس مصطلح التحالف كل أشكال التقارب بين مختلف المؤسسات، مع ضرورة الحفاظ على استقلالية كل مؤسسة شريكة على الرغم من أن نتيجة الاتفاق هي ربط هذه المؤسسات فيما بينها. أي أن تنضم المؤسسات مع بعضها البعض لبلوغ أهداف مشتركة، لكن من دون التأثير على ذاتيتها الإستراتيجية وعلى المصالح الخاصة بكل مؤسسة على حدى¹. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم -1-: تمثيل تخطيطي للتحالف.



Source :Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, op.cit, p: 25.

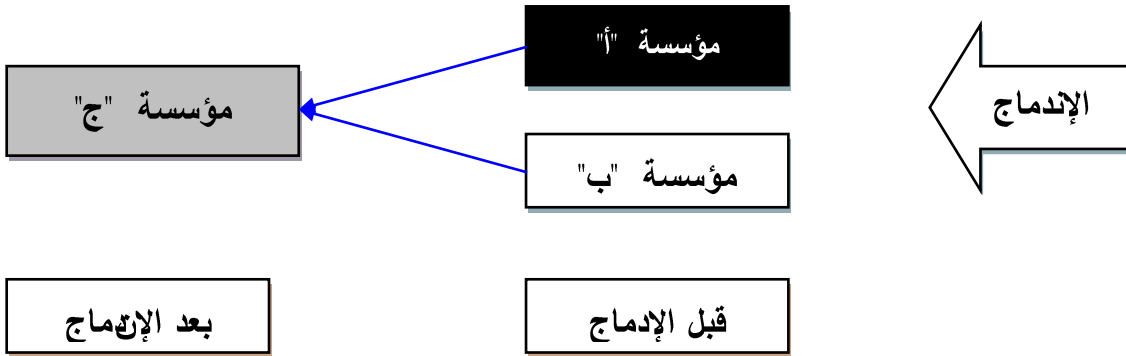
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسات المتحالفة تحافظ على هويتها و استقلاليتها و أهدافها الخاصة بها؛ مع ظهور أهداف مشتركة ناجمة عن التحالف.

فالتحالف على غرار الإدماج والتملك (Fusion et acquisitions) أين تمحى المؤسسات المعنية لتسمح بظهور كيان جدي، متنوع بمجموعة أهداف متماسكة وموحدة. عموما لا يمحي الإدماج بصورة مباشرة هويات وثقافات المؤسسات المتحدة مجددا. إذ تتعايش هذه الهويات مع بعضها لفترة، لكن فيما بعد توضع هذه الكيانات في هيكل هرمي واحد، مع مركز قرار واحد، وهذا ما ينجم عنه فقدان استقلالية هذه المؤسسات.

أي أن كل مؤسسة تفقد هويتها، لتظهر في شكل هوية مشتركة بأهداف متماسكة وموحدة كما هو موضح في الشكل التالي:

1 Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, 3ème tirage, Les éditions d'Organisation, Paris1996, p: 25.

الشكل رقم-2- : تمثيل تخطيطي للإدماج.



Source : M.DARBLET, *Economie d'Entreprise*, Foucher, Paris, 1996, p127.

بعد محاولتنا لتوضيح الفرق بين الإدماج والتحالف، نقترح فيما يلي تعريف التحالف الاستراتيجي: "يقصد بالتحالف الإستراتيجي تحالف عدة مؤسسات مستقلة، والتي تختار القيام بمشروع ما أو نشاط معين، وذلك بالتنسيق بين المهارات، الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، بدلا من: تنفيذ المؤسسة للمشروع أو النشاط بطريقة مستقلة، وتحملها للمخاطر بمفردها، و مواجهتها للمنافسة لوحدها. ولذلك بدلا من إدماج المؤسسات فيما بينها، أو القيام بإحالة (cession) أو تملك النشاطات¹."

2 أسباب التحالفات الإستراتيجية:

تتوجه المؤسسات إلى التحالفات الإستراتيجية لمجموعة من الأسباب، نذكر أهمها فيما يلي:

2 4 -التعاون و أثر التآزر (la synergie):

فعوض المواجهة تلجأ المؤسسات إلى المشاركة في مشروع مؤقت و بانتظام من أجل الحصول على أثر التآزر (Synergie) والتكامل للاستفادة من بعض المزايا²، فيتمثل أثر التآزر في الأثر الإيجابي الناتج عن التجميع ما بين نشاطين من جراء التحالف، و يعبر عنه بالمعادلة: $2+2=5$. فلا يتم الحصول على هذا الأثر في حال ما إذا عملت المؤسسات بشكل مستقل .

2 2 -التمهين:

يعمل التحالف على خلق فرص للت مهين (l'apprentissage) أو نقل المهارات بين مؤسسات المتحالفة. ويعتد التحالف أداة تعلم فعالة فيما يتعلق بالحصول على مهارات غير متوفرة في السوق³.

1 Ibid, p : 27.

2 Jean-Luc CHARRON et sabine SEPARI, op.cit, p : 409.

3 Jean-Pierre DETRIE, *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2005, p : 340.

ويتم التعلّم باكتساب معارف جديدة، وبما أن المؤسسات المتحالفة تسعى لهدف مشترك فهذا يعني الحصول على مهارات المؤسسة الشريكة¹، وعليه التوصل إلى حلول ابتكارية. من أمثلة ذلك، تحالف كل من Toyota و GM، فقد أوقفت GM في سنة 1982 مصنعها القديم للسيارات في كاليفورنيا، لكن تم إعادة فتحه سنة 1984 عن طريق مشروع مشترك (Joint venture) Toyota و GM، وسميت المؤسسة المشتركة Nummi، فكانت Toyota تسعى لتعلم كيفية التصنيع في دول أمريكا الشمالية، أما GM فكانت تبحث عن تعلّم الأسلوب الياباني للإنتاج من دون تبذير.

2 3 -النمو الخارجي:

النمو الخارجي هو عبارة عن خيار إستراتيجي تقوم من خلاله المؤسسة بشراء أو التحالف مع مؤسسات أخرى؛ ما ينتج عنه تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات. قد تكون هذه المؤسسات إما متنافسة، فتندرج عملية النمو الخارجي ضمن إستراتيجية التخصص؛ أو تكون نشاطات هذه المؤسسات في مجالات مختلفة و في هذه الحالة يكون الغرض من التحالف ضمن إطار إستراتيجية التنويع².

2 4 -تطور التكنولوجيا:

ترتب عن التزايد والتعدد المتسارع للتكنولوجيا، وكذا ارتفاع نفقات البحث والتطوير جعل هذه التكنولوجيات مصدر ميزة تنافسية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى التحالف، كما أسفر عن صعوبة التحكم في التكنولوجيا وتعقيدها التعاون بين المؤسسات بما يسمح بالتفوق بين المهارات المختلفة والمتكاملة³، مع تفادي استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا ما، دون ضمان كاف لنجاحها. هذا إضافة إلى نقص الموارد بإحدى المؤسسات المتحالفة، واعتمادًا على المؤسسة الأخرى للحصول على احتياجاتها.

2 5 -التخصص:

أصبحت المؤسسات تتجه نحو إعادة تركيز نشاطاتها، من خلال تركيزها على مهنتها الأصلية، وإخراج النشاطات الثانوية، ويتم ذلك عن طريق التحالفات الإستراتيجية.

1 Adnan MALAOU, L'apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME, vers un modèle en 3B, congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, Octobre 2006, p :3.

2 Jean-Claude TARONDEAU et Christine HUTTIN, op.cit, pp : 51-52.

3 Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, op.cit, p : 56.

2 6 -الحصول على الموارد:

تلجأ المؤسسة العامة إلى إقامة تحالف إستراتيجي مع مؤسسات أخرى، وهذا لامتلاك هذه الأخيرة لموارد ذات قيمة مهمة للحصول على ميزة تنافسية¹.

3 سلبيات التحالفات الإستراتيجية:

قد ينجم عن التحالف جملة من المشاكل أهمها² :

- سرقة المعرفة؛
 - تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها؛
 - اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب طرف أو أطراف التحالف الأخرى؛
 - تقوية الحليف المنافس الذي ينعكس سلبا على الحليف الآخر، يحدث هذا خاصة في حالة تضارب المصالح³؛
 - اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف؛
 - اختلاف المخاطر المحتملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن للتحالف؛
 - التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل؛
 - ظهور مصاعب بسبب العلاقات البينية التي تربط أحد أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف؛
 - عدم التزام أحد أطراف التحالف ببنود عقد التحالف؛
 - مواقف المستهلك تؤثر في ربحية المشاريع موضوع التحالف؛
 - التحالف والاحتكار؛
 - التحالفات تؤدي إلى تقليص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بعد التعرف من خلال هذا المطلب على مفهوم التحالفات الإستراتيجية و أهم أسبابها و سلبياتها، من ثم سنتعرض في المطلب الموالي إلى مختلف أشكالها.

1 Abdellatif TAGHZOUTI, **Les alliances stratégiques interentreprises : quelles motivations stratégiques des managers des PME marocaines ?** Revue de recherches économiques et managériales, université de Biskra, N°1, Juin 2007, p:90.

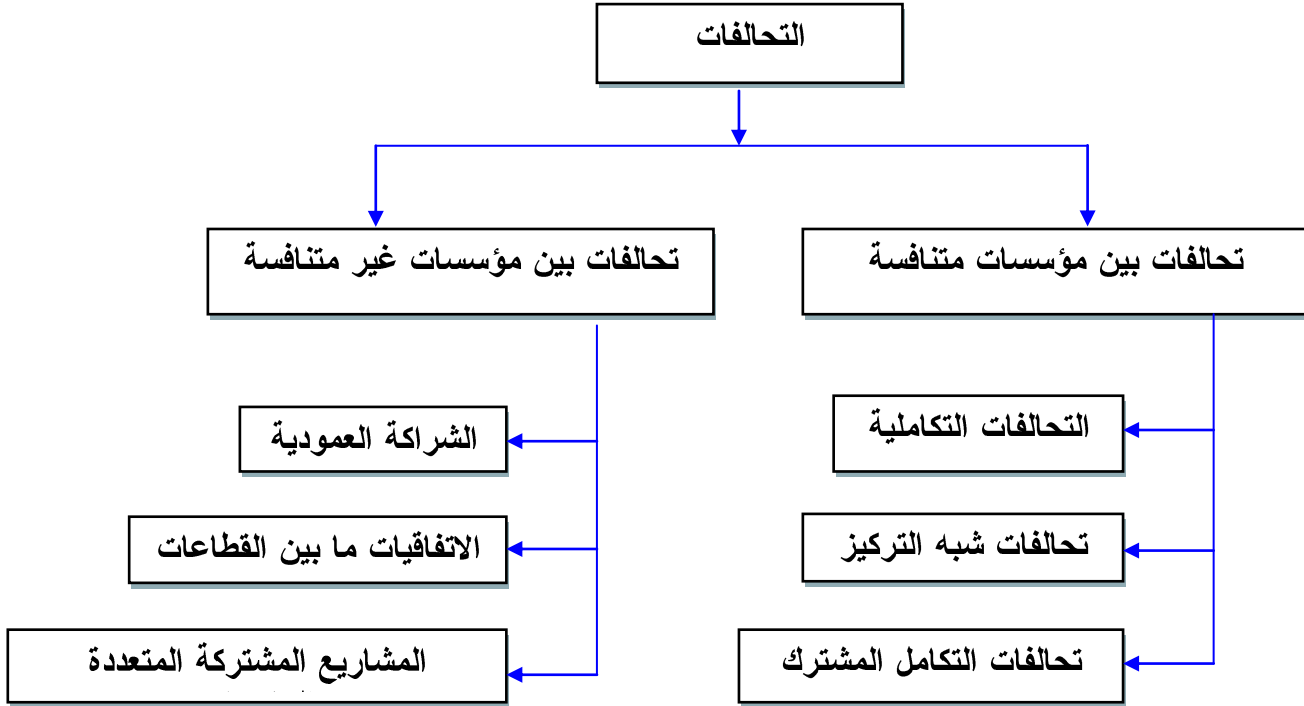
² زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص- ص : 127-129.

³ Jean-Pierre DETRIE, op cit, p : 343.

المطلب الرابع: أشكال التحالفات الإستراتيجية.

قام كل من « GARRETTE و DUSSAUGE » بتقسيم أشكال التحالفات الإستراتيجية إلى قسمين، الأول حسب طبيعة علاقة المنافسة بين المؤسسات المتنافسة، أما القسم الثاني فيمثل أنواع التحالف التي تكون بين المؤسسات غير المتنافسة، والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم -3-: أنواع التحالفات الإستراتيجية.



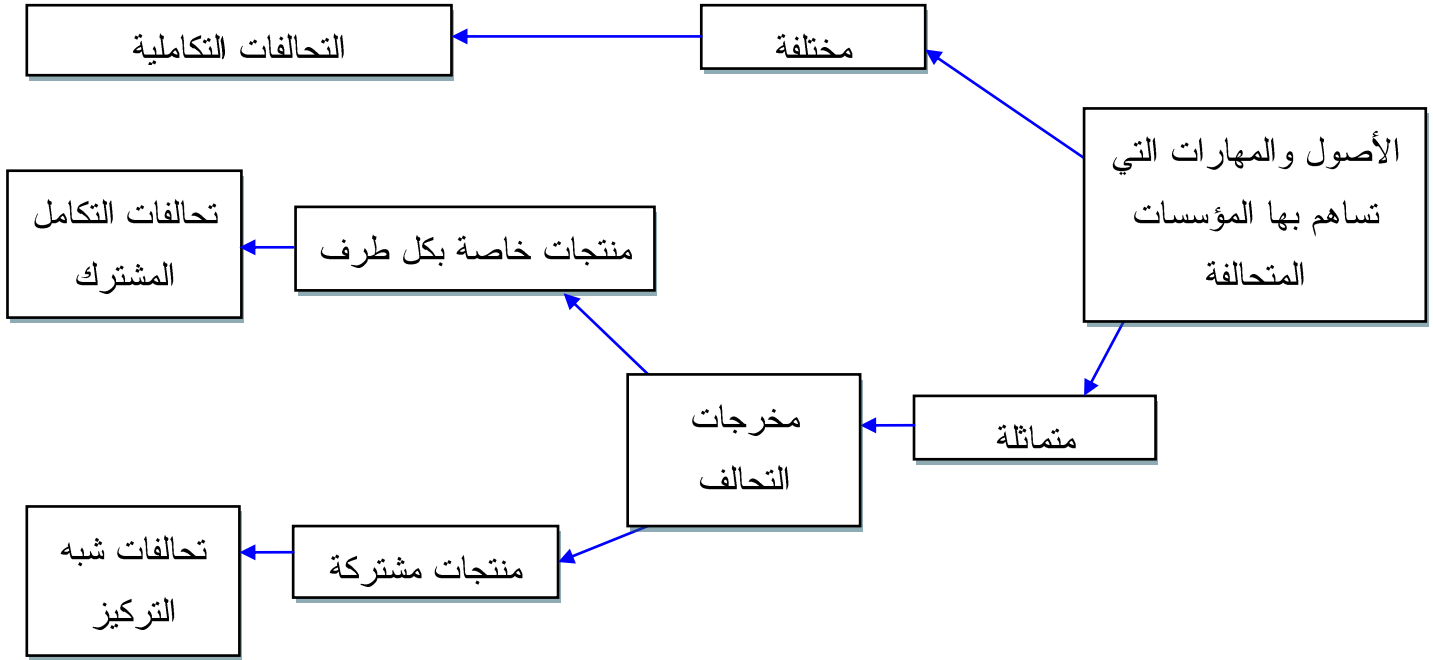
المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على تقسيم "GARRETTE et DUSSAUGE"

1 - تحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة:

تمخض عن التحولات الإقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم صراعات عديدة بين المؤسسات، فأصبحت المؤسسة صاحبة التكنولوجيا بحاجة إلى التعاون مع المؤسسات الأخرى للاشتراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة، كما تسعى هذه المؤسسات إلى دخول الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها وخدماتها، كل ذلك جعل المنافسة تأخذ صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة المشتركة (*Coopétition*) يعني اقتران السلوك الاستراتيجي للتعاون والتنافس في وقت واحد بين مؤسستين أو أكثر.

لقد قسمَ GARRETTE و DUSSAUGE أشكال التحالفات التي تحدث بين المؤسسات المتنافسة إلى ثلاثة أشكال وذلك، باعتمادهما على معيارين هما: الأصول والمهارات التي يسهم بها كل طرف إضافة إلى طبيعة المنتجات والشكل التالي يوضح هذه التصنيفات:

الشكل رقم -4-: أنواع التحالفات بين المؤسسات المتنافسة.



Source : Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, op.cit, p :100

1 4 - التحالفات التكاملية (Les alliances complémentaires) :

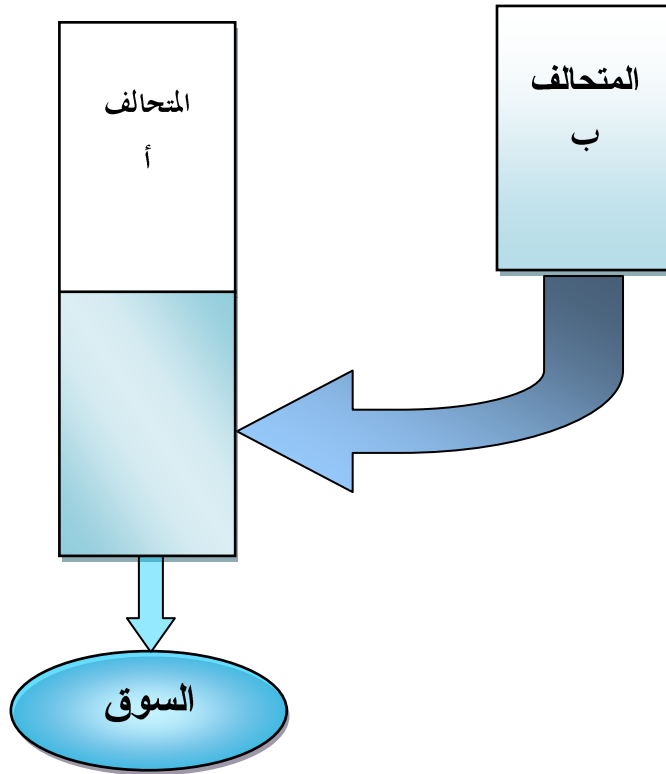
يجمع هذا النوع من التحالفات بين مؤسسات تساهم في مشروع مشترك بأصول ومهارات من طبيعة مختلفة كما هو موضح في الشكل السابق، وفي أغلب الحالات يكون هذا التحالف بين مؤسسات منتجة تقوم بتسويق منتجاتها عن طريق استغلال شبكة توزيعية من طرف مؤسسة أخرى. هذا الشكل من التحالفات شائع بشكل كبير في قطاع الصيدلة، أين تقوم معظم المخابر بتوزيع منتجات منافسيها، ففي هذا القطاع أصبحت تكاليف البحث والتطوير مرتفعة¹.

كذلك في قطاع السيارات قامت شركة "FORD" بتسويق نماذج حليفها « MAZDA » في الو.م.أ، وكذا شركة « General Motors » لنماذج شركة « SUZUKI » و شركة « TOYOTA »؛ كما قامت شركة « RENAULT » بتسويق سيارات " Espace " المنتجة من طرف « Matra-automobile » ،

1 Jean-Pierre DETRIE, op.cit, p : 348.

فالتكامل بالنسبة لهاتين الشركتين ضروري لا محال، حيث لم تكن لدى « Matra-automobile » شبكة توزيع إلا أنها كانت تمتلك مهارة حصرية لصناعة هيكل السيارة البلاستيكي (carrosserie)¹. يمكن أن نمثل علاقة التحالفات التكاملية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 5-: التحالفات التكاملية.



Source : Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, Ibid, p : 110.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نشاط المتحالف "أ" يُعد نشاطاً مكملاً للمتحالف "ب".

1 2 - تحالفات التكامل المشترك (Les alliances de la co-intégration) :

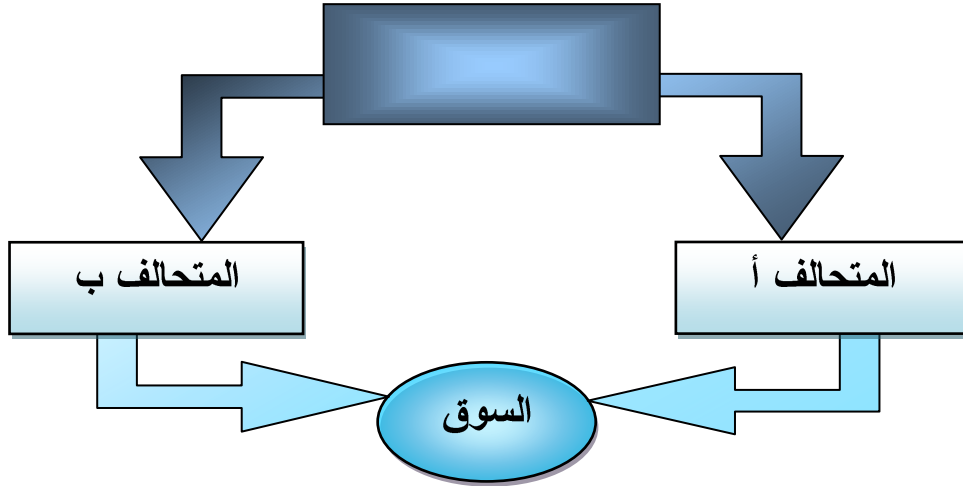
من خلال هذا التحالف تتحد المؤسسات التي تساهم بمهارات متماثلة وتشارك لتحقيق اقتصاديات السلم في مركب معين أو مرحلة معينة من سيرورة الإنتاج، وتدمج هذه العناصر أو المركبات في المنتجات التي تبقى خاصة بكل مؤسسة و تبقى المنافسة قائمة فيما بينها².
فمثلاً تنتج شركتي « SIEMENS » و « IBM » مجموعة من المركبات الإلكترونية المشتركة التي

1 Idem.

2 Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE , op.cit, p : 105.

تدخل في التجهيزات المعلوماتية والتي تسوق بطريقة منفصلة لكلتا الشركتين، كذلك « PEUGEOT » و « RENAULT » تنتج محركاً مشتركاً « V6 » لنماذجها ذات النوعية الرفيعة « haut de gamme » إضافة إلى « PEUGEOT » و « BMW » اللذان قاما باتفاق حول « Diesel »¹. والشكل الآتي يبين كيف تكون عليه العلاقة بين المؤسسات في تحالفات الإندماج المشترك:

الشكل رقم 6-: تحالفات الإندماج المشترك.



Source : Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, Ibid, p : 106.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المؤسسات المتحالفة تتشارك في الموارد، مع احتفاظ كل مؤسسة بمنتجاتها الخاصة بها.

1 3 - تحالفات شبه التركيز (Les alliances de pseudo-concentration) :

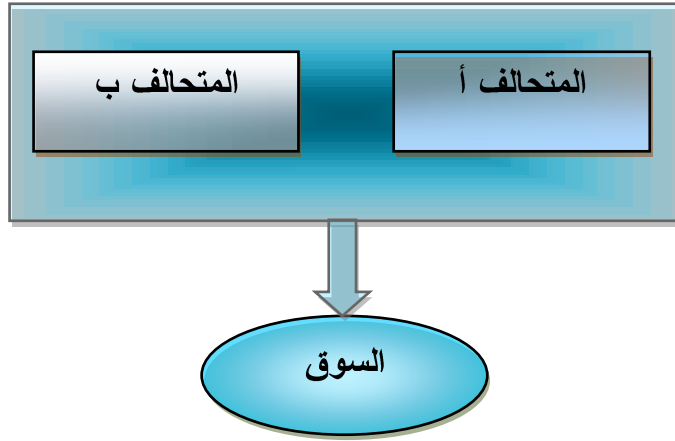
نلجأ إلى هذا الشكل من التحالف المؤسسات التي تقوم بتطوير، إنتاج وتسويق منتج مشترك على عكس التحالفات التكاملية، غير أنهما متماثلان من حيث الأصول والمهارات. وتلجأ المؤسسات إلى تحالف شبه التركيز بهدف تحقيق الحجم الحرج، فيتم إنتاج منتج واحد مشترك والذي يتم تسويقه. هذا النوع من التحالفات شائع في قطاع الطيران الفضائي « **Aérospatial** » وقطاع الأسلحة، وهذا للارتفاع الشديد لتكاليف البحث والتطوير في هذه المجالات، لذا يتم التحالف لاقتسام نفقات البحث والتطوير وكذا المساعدة على توسيع سوق المنتجات المشتركة².

1 Jean-Pierre DETRIE, op.cit, p : 349.

2 Ibid, pp : 350-351

والشكل الموالي يوضح هذا النوع من التحالف :

الشكل رقم -7-: تحالفات شبه التركيز.



Source : Bernard GARRETTE et pierre DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, Ibid, p : 109.

يوضح الشكل السابق أن المؤسسات المتحالفة تتشارك في الموارد و الإنتاج لطرح منتج موحد للسوق.

2 -التحالفات بين المؤسسات غي المتنافسة:

يتم هذا النوع من التحالفات بين المؤسسات التي لا تتشط في نفس القطاع كما أن لكل مؤسسة سوقها الخاص ، والدافع الأساسي لهذا النوع من التحالفات هو التوسع في النشاط، واقتحام أسواق جديدة، وينقسم هذا النوع إلى :

1 2 - المشاريع المشتركة متعددة الجنسيات (Les joints venture de multinationalisation):

يجمع هذا الشكل من التحالف مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، حيث يسعى أحد الحلفاء إلى تسويق منتجه في بلد يختلف عن بلده الأصلي وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الثاني فيسعى إلى التميز في السوق الوطني وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي¹.

وفي هذا الصدد قامت مؤسسة جر جرة الجزائرية لإنتاج المنتجات الحليبية الطازجة بالقيام بتحالف مع الشركة متعددة الجنسيات « DANONE » حيث لجأت هذه الأخيرة للتحالف مع مؤسسة جر جرة

1 Bernard GARRETTE et pierre DUSSAUGE, op.cit, p : 91.

نظرا لدرابيتها بالسوق الجزائري الذي تنشط فيه منذ 1984 وتم إنشاء مشروع مشترك متعدد الجنسيات في أكتوبر 2001 ليأخذ اسم « Danone Djurdjura Algérie ».¹

2 2- الاتفاقيات ما بين القطاعات (Les accords intersectoriels):

يتميز هذا التحالف بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المتحالفة، كما تنشط هذه المؤسسات في قطاعات مختلفة، بالتالي التنافس بينها أمراً مستبعداً، ويعتبر الهدف الأساسي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر. ولكن هنا يظهر إشكال مدى القدرة على التمهين التي يفترض أن يتوصل إليها ال متحالف الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة ، وقدرة ال متحالف الناشط أساسا في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها ال متحالف الداخل من جهة أخرى، فالأول يحاول إلغاء هذه الفوارق قدر المستطاع على مستوى المهارات، في حين يسعى المتحالف الأصلي إلى الاحتفاظ بتلك الفوارق لإبقاء علاقات الترابط قائمة.²

2 3- الشراكة العمودية: (Le partenariat vertical).

تجمع الشراكة العمودية بين مؤسسات في قطاعين متتابعين لنفس فرع الإنتاج، والمؤسسات الشريكة هي في كل الحالات مورد أو زبون أحدهما للثاني، ونشأت هذه العلاقة (زبون/مورد) نتيجة للفكرة (make or buy) أي التوريد بالمركبات ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج ، والتي إما أن تنتجها المؤسسة بنفسها أو تشتريها من موردها، و يكون هذا الاختيار تبعا لمعايير إستراتيجية واقتصادية خاصة بالمؤسسة.³

ظهر هذا الشكل من الشراكة في قطاع صناعة السيارات كنوع جديد من التنظيم الصناعي، فانتقلت صناعة السيارات من نظام الإنتاج المكثف (production de masse) الذي أتى به « FORD » إلى غاية بداية الخمسينات -إلى نظام الإنتاج حسب الطلب (la production au plus juste) الذي ابتكره اليابانيون بواسطة شركة « TOYOTA » و الذي يمنح لنظام الإنتاج مرونة أكثر ، فالنظام الأول يسعى إلى تخفيض التكاليف مقابل الزيادة في حجم الإنتاج فقط أي تحقيق اقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على المرونة والإبداع والتحسين المستمر

1 Fouad CHERIET, *Analyse des alliances stratégique entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie*, Thèse master of sciences du CIHEAM-IAMM, Montpellier 2006, p:46.

2 Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE, op.cit, p : 95.

3 Ibid, pp : 93-94.

للجودة، ويكون ذلك من خلال توكيل موردين لإنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة (la sous-traitance) وباعتبار هذه الأخيرة محور دراستنا سوف نحاول التطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي .

المبحث الثاني: ماهية المناولة الصناعية.

تعد المناولة أحد وأهم استراتيجيات التحالف والتي تمثل دورا مهما في تحقيق التكامل الصناعي، لقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة وأجور القوى العاملة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية. وقد مكنت هذه الإستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان وغيرها من البلدان المتقدمة. ، لذا سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى ماهية المناولة بشيء من التفصيل، من خلال استعراض مفهومها، أسبابها، مزاياها، عيوبها و أخيرا خصوصيتها.

المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية.

بهدف الوصول إلى مفهوم واضح للمناولة الصناعية نحاول في بداية هذا المطلب تقديم تعاريف بعض الاقتصاديين للمناولة الصناعية، تقديم أهم أنواعها، وأخيرا أهميتها.

1 تعريف المناولة الصناعية:

رغم تطور مفهوم المناولة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمناولة يترجم الأسس العلاقاتية التي تربط بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة (المنفذة للأعمال)، لذا سنتطرق من خلال الجدول الموالي إلى مجموعة من التعاريف التي تتماشى مع إطار بحثنا قصد التوصل إلى التعريف الذي يجمع بينها.

الجدول رقم 1-1: تعريف المناولة الصناعية.

صاحب التعريف	التعريف
François BOUARD et Pascal LAURENT	"تعد المناولة الصناعية العلاقة التي من خلالها تقوم المؤسسة الأمرة بائتمان أو تكليف نشاط ما لمؤسسة أخرى تدعى منفذة الأعمال أو المناولة، وذلك بتكليف هذه الأخيرة تماما مع التوجيهات أو الخصوصيات التقنية التي تفرضها المؤسسة الأمرة، والمناولة الصناعية هي تلك المناولة التي تخص المهام المدرجة في دورة إنتاج المؤسسة الأمرة" ¹
François BLONDEL	"تقوم مؤسسة بعملية مناولة صناعية تجاه زبونها (المؤسسة الأمرة)، إذا قامت بانجاز عملية تصميم، إعداد، صناعة، تنفيذ أو صيانة المنتج لحساب زبون، وهذا في إطار دورة إنتاج محددة، وإذا التزمت بمطابقة هذه العملية مع المواصفات التقنية أو العامة التي يحددها الزبون" ² .
Jean-Marie PITROU	المناولة هي عبارة عن "قرار مؤسسة تدعى" المؤسسة الأمرة "بتوكيل من مؤسسة أخرى تدعى " المؤسسة المناولة " لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر مواصفات مسبق، وتؤدي هذه المهام إلى إنجاز منتج (أو خدمة) خاص بالمؤسسة الأمرة، حيث تحتفظ هي بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج" ³ .
Serge PEYRET	"هي استعانة مؤسسة ما بمصادر خارجية حيث تحدد لهذه الأخيرة المهام المنجزة لشريك خارجي وذلك تحت مسؤولية المؤسسة الأم. وهي العملية التي من خلالها يحل الشريك الخارجي محل المؤسسة الأمرة في إنجاز المهام المذكورة" ⁴ .
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية « ONUDI »*	"المناولة الصناعية هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل (maître d'ouvrage) بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء، أو مكونات، أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكتملة، التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة، بما يسمح لهم (المناولين) بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة" ⁵ .
الجمعية الفرنسية للتقييس. « AFNOR »*	"تخص المناولة دورة إنتاج محددة، فتكون عملية أو أكثر من تصميم، إعداد وتصنيع وتنفيذ أو صيانة المنتج. تقوم مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بتكليف مؤسسة أخرى إنجاز عمل تدعى متلقية الأوامر أو المناولة، حيث تكون هذه الأخيرة مطالبة بالامتثال التام للتوجيهات و المواصفات التقنية المحددة من قبل المؤسسة الأمرة" ⁶ .

¹ Pascal LAURENT et François BOUARD, op.cit, p : 207.

² François BLONDEL, **Gestion industrielle**, DUNOD, Paris, 2000, p : 259.

³ Jean-Marie PITROU, **La sous-traitance : gagnant/gagnant**, édition ellipses, Paris, 2007, p:09.

⁴ Serge PEYRET, **Sous-traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants**, encyclopédie DELMAS, Paris 2000, p:10.

⁵Jean-Louis MORCOS, **Sous-traitance internationale ou délocalisation**, Rapport de L'ONUDI, Vienne, 2004, p:03.

*ONUDI : Organisation des Nation Unies pour le développement industriel.

⁶ Groupe de travail transversal-maitrise d'œuvre des Project: **Sous-traitance et mode de collaboration**, Colloque de prospective ingénieurs et techniciens, La Londe des Maures, 26-28 Juin2007, p:01.

* AFNOR : Association Française de la Normalisation.

"المناولة الصناعية هي العملية التي من خلالها يطلب الزبون (المؤسسة الأمرة) من مؤسسة أخرى (المناولة) بانجاز خدمات أو منتجات خاصة، وتكون المؤسسة الأمرة المسؤولة الوحيدة عن التسويق النهائي للمنتج ويتحمل مسؤولية خدمات ما بعد البيع." ¹	*SESSI
تعني المناولة أن " لمؤسسة ما السلطة على المؤسسة المناولة قصد الإنتاج حسب المعايير المحددة من طرفها" ² .	Jean-Claude THARONDEAU
"المناولة هي عبارة عن" العلاقة بين المرسل إليه (رب العمل) _ معطي الأوامر (مدير المشروع أو المقاول) _ والمناول، حيث يشارك هذا الأخير في الإنتاج أو الخدمة المقدمة من طرف معطي الأوامر لفائدة المرسل إليه ، وتكون تبعية المناول بالنسبة لمعطي الأوامر، أي يعمل تحت توجيهات المقاول" ³ .	Marcel CAPET
"تقوم المؤسسة الأمرة بانتظام المناول على إنجاز مهمة حسب توجيهات محددة ، ويحل المناول محل المؤسسة الأمرة لإنجاز هذه المهمة، وهناك علاقة تبعية بين المؤسسة الأمرة والمناول، حيث تقوم الأولى بتحضير مخطط أو دفتر مواصفات تحدد من خلاله طرق العمل، وتفرض طرق لقياس ومراقبة الجودة (ضمان الجودة) وهذا ما يميز المناولة عن الشراء المجرد" ⁴ .	Gérard BAGILN et autres
"هي وجود طلبية محددة من طرف المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المناولة ، حيث تعمل هذه الأخيرة تحت تعليماتها (المؤسسة الأمرة) وهذا لصناعة عنصر أو جزء يُضم فيما بعد إلى مجموعة أكثر تعقيدا" ⁵ .	Robert Le DUFF
"النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة الأمرة، حسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد التوصل إليها" ⁶ .	* CENAST
هي علاقة تعاون ما بين المؤسسات ، وتكون هذه العلاقة مبنية على قرار التكاليف بالعمل (faire-faire)، فتقوم المؤسسة الأمرة بوضع التوجيهات ، ويكون المناول هو المكلف بانجاز العمل" ⁷ .	Hernie MAHE DE BOISLANDELLE
"المناولة هي عقد من خلاله تقوم مؤسسة تدعى "المؤسسة الأمرة" بتكليف جزء من الإنتاج غير المكتمل لمؤسسة تدعى المؤسسة المناولة، حيث تنفذ على هذا الجزء من الإنتاج بعض العمليات قبل إعادتها إلى معطي الأوامر" ⁸ .	A-C.MARTINET et Ahmed SILEM

¹ SESSI, *La sous-traitance industrielle en chiffres*, édition, 2007, Paris, p4

* **SESSI** : Service des Statistiques Industrielle du Ministère de l'Industrie.

² Jean-Claude TORONDEAU et Christine HUTTIN, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, paris, 2001, p 109.

³ Yves SIMON et Patrick JOFFRE, *Encyclopédie de gestion*, 2ème édition, Economica, Paris, 1997, p :158.

⁴ Gérard BAGILN et autres, *Management industriel et logistique*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996, p :358.

⁵ Robert LE DUFF, *Encyclopédie de la gestion et du management*, DALLOZ, Paris 1999, p1152.

⁶ C.BUSSEMAULT et M.PRETET, *Organisation et gestion d'entreprise*, Vuibert, Paris 2001, p : 183.

* **CENAST** : Le Centre National de la Sous-traitance.

⁷ Hernie MAHE DE BOISLANDELLE, *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils*, Economica, Paris 1998, p416.

⁸ Alain Charles MARTINET et Ahmed SILEM, *Lexique de gestion*, 4eme édition, DALLOZ, Paris 1996, p : 316.

- من خلال مجموعة التعاريف السابقة بإمكاننا استخلاص النقاط المشتركة التالية:
- المناولة الصناعية هي العملية أو مجموعة العمليات الخاصة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج كالدراسات، التصميم، التصنيع، التشغيل، أو الصيانة لمنتوج ما؛
 - تقوم من خلال المناولة المؤسسة الأمرة بتكليف المؤسسة المناولة بتنفيذ جزء من عمليات الإنتاج بناءً على دفتر مواصفات مسبق يُحدد فيه المعايير التقنية وشروط التسليم و التزامات كل طرف؛
 - و المناولة هي عبارة عن علاقة عمودية مباشرة بين الجهات المتعاقدة يكون فيها المناول تابعاً للمؤسسة الأمرة وفق الأهداف الصناعية التي تسعى إليها هذه الأخيرة.¹

2 أنواع المناولة الصناعية:

يمكن النظر إلى المناولة الصناعية من عدة جوانب أو على أساس عدة معايير، والتي من خلالها يمكن تصنيف المناولة الصناعية إلى عدة أنواع:

1- 2 - على أساس طبيعة المناولة الصناعية:

2 4 4 - مناولة صناعية على أساس طاقة الإنتاج (La sous-traitance de capacité):

في هذه الحالة لا يمتلك المؤسسة الأمرة القدرة الإنتاجية اللازمة لصناعة المركبات، الأجزاء أو المعدات الخاصة وبالتالي لا يمكنه تلبية طلب السوق على منتجه، فنقوم بائتمان مؤسسة أخرى تتوفر لها القدرة الإنتاجية للقيام بالمناولة، على الأقل لفترة زمنية مؤقتة¹. ويحدث هذا النوع من المناولة خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة الأمرة غير مستقر و متغير باستمرار.

2 4 2 - مناولة صناعية على أساس التخصص (La sous-traitance de spécialité):

تلجأ المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المناولة التي تتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة²، وكذلك على مستخدمين مؤهلين و متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية معقدة ودقيقة، ولا تعود هذه المناولة إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل، فهي علاقة مستقرة ويعود ذلك لحاجة المؤسسة الأمرة لتخصص المؤسسة المناولة.

¹Jean-Louis MORCOS, op.cit, p : 06.

² Pascal LAURENT et François BOUARD, op.cit, p : 209.

2 2 - على أساس مدة عقد المناولة الصناعية:

2 4 1 - مناولة صناعية ظرفية (مؤقتة):

تلجأ المؤسسة الأمرة إلى هذا النوع من المناولة لأسباب طارئة و ظرفية، فتستعين بالمؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

2 4 2 - مناولة صناعية دائمة (هيكلية):

تكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة طويلة المدى أو دائمة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات المعقدة.

2 3 - على أساس محل تطبيق المناولة:

2 4 1 - مناولة صناعية وطنية:

حيث تنتمي كل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة لنفس الدولة.

2 4 2 - مناولة صناعية دولية:

في هذه الحالة تكون المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة من دولتين مختلفتين.

2 4 - على أساس درجة تعقد العلاقة بين المؤسستين:

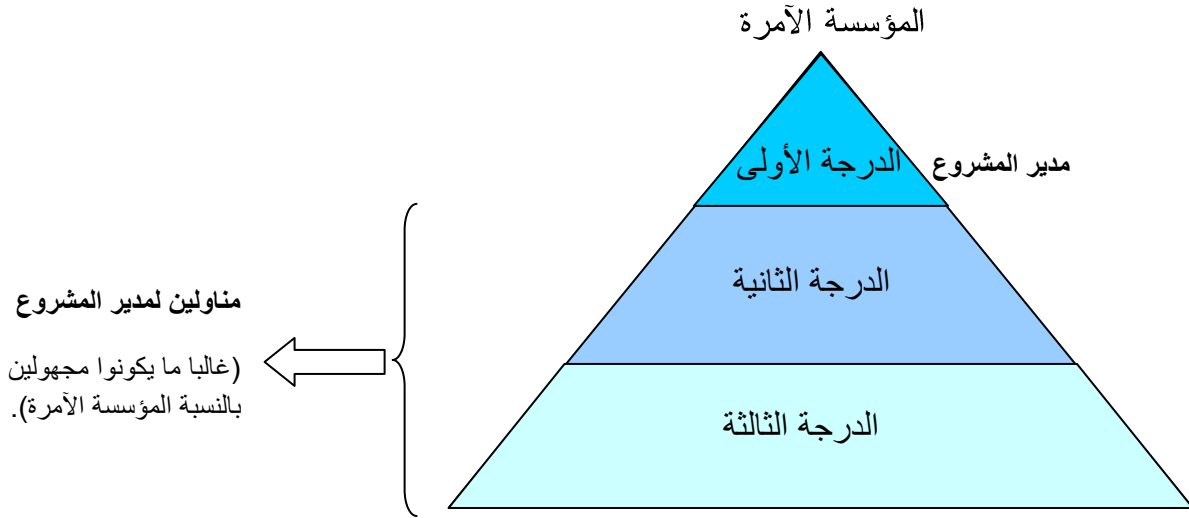
2 4 1 - المناولة الصناعية البسيطة:

في هذا النوع من المناولة تكون هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.

2 4 2 - المناولة الصناعية بالتسلسل (La sous-traitance en cascade):

في هذا النوع من المناولة يكون تدرج المناولين الصناعيين حسب أهميتهم، فيأخذ علاقات المناولة شكل هرمي على رأسه المؤسسة الأمرة والتي عادة ما تكون مؤسسات كبيرة، تتبعها المؤسسة المناولة من الصف الأول التي هي بدورها تعد مؤسسة أمرة بالنسبة للمؤسسات المناولة من الصف الثاني وهكذا تتبعها مؤسسات بدرجات أقل.

الشكل رقم -8-: المناولة الصناعية بالتسلسل.



Source : Roger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE, Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2000, p :67.

5 2 - تفويض العمل:

وهي حالة المناولة الصناعية لمجموعة كاملة من الإنتاج، وتحفظ المؤسسة الأمرة بمسؤولية التصميم من المنبع (en amont) ومسؤولية التوزيع من المصب (en aval).¹

6 2 - المناولة الاقتصادية:

في هذا النوع من المناولة يكون هدف المؤسسة الأمرة تحقيق أقل التكاليف، وذلك ناجم إما عن انخفاض تكلفة اليد العاملة للمؤسسة المناولة في منطقة أو بلد ما أين تكون الأجور منخفضة، و ما ينتج عنه إلغاء التوطن (Délocalisation) النشاط ؛ أو ناجم عن إنتاجية جيدة للمؤسسة المناولة الناتجة عن تخصصها العالي ، توفرها على معدات أقل تكلفة و إهلاك نظرا للكميات المنتجة المعتمدة، أو للتحكم الجيد في التكنولوجيا.²

7 2 - المناولة الخدمية:

وهي العملية التي من خلالها تكلف مؤسسات خارجية بمهام ووظائف كالحراسة، إصلاح المحلات، صيانة الأجهزة، إطعام المستخدمين وتسيير الإعلام الآلي. والتي تعتبر ضرورية لعمل المؤسسة ولكن

¹ François BLONDEL, op.cit, p : 260.

² Gérard BEGLIN et autres, op.cit, p360.

ليس لها علاقة بمهنة المؤسسة أو نشاطها الأساسي، بالتالي ثمنها لا يدخل مباشرة في تكلف إنتاج الأعمال والمنتجات والخدمات الناتجة عن هذا النشاط¹.

3 أهمية المزاولة الصناعية:

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المزاولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع الدول المتقدمة، ويمكن استخلاص أهمية المزاولة من خلال النقاط التالية²:

- مواكبة المؤسسة التغيير السريع والذي يتميز بلجوء أغلب المؤسسات إلى التخصص في نشاط معين (المهنة الأصلية) ومزاولة باقي الأنشطة الثانوية.
- قد يكون اللجوء إلى التعاون الخارجي اقتصادياً أفضل من القيام بانجاز النشاط من قبل المؤسسة خاصة عندما لا تتوفر على التجهيزات والأفراد المؤهلين والتكنولوجيا لصناعة خاضعة لمنافسة قوية جداً. إن علاقات المزاولة الصناعية هي المنهج الحديث والفعال من أجل التنظيم الصناعي، وذلك نظراً لازدياد الاحتياجات يوماً بعد يوم مما يفرض إنشاء علاقات دائمة مع شركاء صناعيين.
- تعتبر المزاولة الشكل أو النموذج الأولي للشراكة بمعناها الواسع والتي أضحت توجهها هاماً، ودعامة نجاح كبرى للمؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسات الأمرة بالأعمال و المؤسسات المزاولة بالدعم المتبادل في إطار تعاون عميق ومتشعب، ففي المزاولة أو الشراكة يبحث كل من الطرفين عن إفادة الطرف الآخر بأكبر قدر ممكن لمساعدته على التطور التكنولوجي والاقتصادي.
- أخذت المزاولة الصناعية البعد العالمي مع تطور ظاهرة العولمة وفتح الأسواق فأصبحت من الاستراتيجيات الناجحة التي ترد بها المؤسسة على تغيرات المحيط العالمي، فهي تستعمل من قبل مؤسسات البلدان المتقدمة من أجل رفع مردوديتها بالاستثمار في البلدان النامية أو البلدان المصنعة الجديدة ذات الأجور المنخفضة مثل: الهند، الصين و البرازيل.
- لا تتميز بعض المنتجات كالسيارات والمنتجات الإلكترونية فقط بتركيب معقد وإنما بتغيرات متكررة في الطراز، إن تسيير عدد كبير من القطع أو المكونات الأصلية المختلف للصناعة أصبح نشاطاً مستقلاً بحد ذاته، وعليه يجب على هذه المؤسسات أن تتكيف مع الخصوصيات والتغيرات وفي الوقت المحدد وبالكمية الوفيرة و بالسعر تنافسي بتخريج بعض الأنشطة عن طريق المزاولة.

¹ Serge PEYRET, Loc.cit.

² La problématique de le sous-traitance vue l'ongle de la propriété industrielle, <http://www.lawperationnel.com/>, Date de consultation : 10/12/2008.

✓ بينت أحدث الدراسات التي تمت في مجال علاقات التعاون بين المؤسسات، أن أكثر من 73% من الشركات في العالم تقيم علاقات تعاون فيما بينها ، و أن 70% من المؤسسات التي أقامت علاقة مزاولة في اليابان تمكنت من تحقيق أهدافها في التخصص و الإستغلال الأمثل لإمكانياتها و تخفيض التكاليف.¹

✓ فحسب تقرير CPCI* فإن أثر المزاولة الصناعية على الإنتاج قد تضاعف خلال آخر عشرين سنة ليصل إلى 9% من رقم أعمال القطاع الصناعي سنة 2005 ، أي 59 مليار أورو، ويمثل قطاع صناعة السيارات لوحده نسبة 26% من المزاولة الصناعية ، وهي غالباً مزاولة على أساس طاقة الإنتاج، على عكس قطاعات أخرى أي المزاولة على أساس التخصص كقطاع ي صناعة البواخر وصناعة الطائرات التي تمثل 18% من المزاولة الصناعية ؛ وقطاعي السكك الحديدية و التجهيزات الميكانيكية التي تمثل 12% من المزاولة الصناعية.²

✓ وحسب تقرير ONUDI³ للمزاولة الصناعية أهمية كبيرة في صناعة الطائرة متوسطة وكبيرة الحجم حيث تمون إنتاجها بـ34000 مركب من طرف صانعين مختلفين والتي تجمع فيما بعد لإنشاء طائرات « Boeing » ركاب 747.

✓ إضافة إلى ذلك ، فقد قدرت قيمة إنتاج المزاولة الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 بحوالي 300 مليار دولار أمريكي كرقم أعمال، مع حوالي 1.6 مليون مؤسسة تقوم بمزاولة بعض الأجزاء من نشاطاتها ، وحوالي 146000 مؤسسة كانت مسجلة كمؤسسات مزاولة صناعياً حتى أنه أكثر من 30% من المؤسسات الكبيرة صنفت على أساس أن 50% من تموينات إنتاجها تتم عن طريق طلبيات للمزاولة.

✓ لم تكن المزاولة الصناعية رائجة في الولايات المتحدة الأمريكية كما هي عليه اليوم على غرار المؤسسات اليابانية، فمثلاً إلى غاية الثمانينات أنتج اليابانيون السيارات عن طريق المزاولة بدرجة كبيرة مقارنة بأمثالهم الأمريكيون . حيث تنتج « Toyota » قرابة 70 سيارة للعامل الواحد. في حين كانت مردودية « General Motors » حوالي عشر سيارات للعامل الواحد. ويعود السبب في ذلك أن « Toyota » كانت تقوم بمزاولة تقريباً كل المركبات اللازمة لتجميع سياراتها.

¹عبد الرحمن بن جدو ، دور المزاولة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول الجودة و الإبداع : ضمان مستقبل الصناعات العربية في ظل العولمة، صنعاء 2007 ، ص: 321.

* CPCI : Commission permanente de concertation pour l'industrie.

² CPCI, *La sous-traitance industrielle*, édition 2007, <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2007/f7-8.pdf> . Date de consultation : 18/03/2009

³Jean-Louis MORCOS, op.cit, p:04.

✓ أظهرت البيانات المعلنة من طرف المركز الوطني للمناولة الفرنسي لسنة 2001 أنه قُدرت المناولة الصناعية في مجموعة الدول الأوروبية بقيمة 639354.35 مليون أورو، و750471 مؤسسة مناولة و التي تشغل أكثر من 5566665 عاملاً.¹

المطلب الثاني: أسباب المناولة الصناعية، مزاياها و عيوبها.

ظهرت المناولة نظراً لأسباب معينة، وذات هذه الأسباب أدت إلى انتشارها وتطورها، وكذلك نظراً للمزايا التي تجلبها لكل من المؤسسة من الأمانة و المؤسسة المناولة، غير أن المناولة الصناعية كغيرها من العلاقات لا تخلو من العيوب وهذا ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المطلب.

1 أسباب المناولة الصناعية:

تلجأ المؤسسة الأمانة إلى المناولة نظراً للأسباب التالية²:

- السبب الأول متعلق بتكلفة النشاط، فالمؤسسة تلجأ إلى المناولة إذا كانت تكلفتها أقل، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها. وهذا يعود إلى أن المؤسسة المناولة تكون متخصصة في مجالها³، وبالتالي تتوفر على التجهيزات والمستخدمين المهنيين للنشاط المناول، كذلك تعدد زبائن المؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر لدى المؤسسة الأمانة، وهذا ما يقلل سعر تكلفتها وما يسمح لها بعرض أسعار تنافسية؛
- السبب الثاني مرتبط بمرونة المناولين، فهذه المرونة هي السبب الأساسي للجوء المؤسسات الأمانة إلى المناولة⁴؛ هنا كذلك يعزز تعدد زبائن المؤسسات المناولة مرونتها.

هناك أسباب أخرى وهي:

- ✓ إعادة تركيز المؤسسة على مهنتها الأصلية: فصناعة السيارات تركز نشاطها على تصميم، تجميع وتسويق السيارات، في حين تشتري من المناولين خاصة، جميع الأجزاء الضرورية، التي قد تتجاوز 60% من سعر السيارة؛
- ✓ اللجوء إلى مختصين في مجالات معينة، الذين غالباً ما يكونوا المناوليين متخصصين، فالتطور الحاصل في التقنيات الجديدة للإنتاج أدى إلى مستوى فائق التطور في تصميم الإنتاج، قصد صنع

¹Fabienne ROND, **Developing global supply chains for the benefit of both developed and developing countries**, Global SPX supply chain conference, UNIDO, UK, MAY 2005.

² Jean-Marie PITROU, op.cit, pp:13-15.

³ Lionel GRAND, **La sous-traitance en transport routier de marchandise ; causes, formes, effets**, édition CELSE, Paris, 1999, p:85.

⁴ Christophe EVRAERE, **Management de la Flexibilité**, Economica, Paris 1997, p : 71.

منتج ذات مواصفات عالية بصفة فعالة ومربحة، وهذا ما يستدعي الاستعانة بمناولين يمتلكون الخبرة في مجالات مخصصة؛

✓ رفع جودة المنتجات أو الخدمات ورفع الثقة في الالتزام بآجال تسليم المنتجات¹.

2 مزايا المناولة الصناعية:

للمناولة الصناعية جملة من المزايا، لكنا طرفي العلاقة؛ سواء بالنسبة للمؤسسات الأمرة أو المؤسسات المناولة.

2 1 بالنسبة للمؤسسة الأمرة بالأعمال:

بالنسبة للمؤسسات هناك العديد من الإيجابيات نذكر منها:

- تقليص التعقيد التنظيمي؛
- إن مناولة التخصص تسمح باكتساب تكنولوجيا أو بالدخول إلى مراحل إنتاج من الصعب على المؤسسة الأمرة أن تتولى القيام بها (إذ يتطلب ذلك استخدام متخصصين أو ضمان تكاليف التكوين، أو الاستثمار أكثر في البحث والتطوير)؛
- زيادة الإنتاجية: و ذلك عندما يتم التركيز فقط على النشاطات الإستراتيجية والمراحل النهائية للعملية الإنتاجية، حيث تقوم المؤسسة الأمرة بالتركيز على مهنتها الأساسية؛
- تدنئة التكلفة²: يحدث ذلك عند إكمال مراحل إنتاجية معينة لمؤسسات أخرى متخصصة يمكنها الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار منخفضة ويمكنها استخدام عمالة متخصصة وغير مكلفة، وهذا ما يسمح للمؤسسة الأمرة بدعم مركزها التنافسي والتفوق من خلال المنافسة السعرية؛
- تحسين الجودة³: وذلك لتمتع المؤسسات المناولة بالخبرة والمهارة والتقنية العالية و مواكبتها للتجديد التكنولوجي، ويتحقق ذلك بشكل خاص في حالة مناولة التخصص، فتصبح المؤسسة الأمرة في غنى عن توظيف عمالة جديدة متخصصة أو تكوين العمالة الموجودة، هذا ما ينعكس إيجابا في مراحل لاحقة على جودة المنتج النهائي؛

¹ Amélie TANGUAY, **Réactions syndicales locales à la sous-traitance : enquête dans le secteur manufacturier**, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en l'obtention du grade de maitre des sciences, Université de Montréal, Novembre, 2007, p:16.

²Jean-Louis MORCOS, op.cit, p:09.

³ Ibid, p:10.

- تسليم الإنتاج في الأوقات المحددة للزبون النهائي ، فمثلا الشركة البلجيكية « Cenco » لصناعة محركات الطائرات تلجأ إلى المناولة لإنجاز المشاريع في أقرب الآجال¹؛
- تعد المناولة كآلية فعالة للاستجابة لتقلبات طلب السوق؛
- عندما تواجه المؤسسة الأمرة ارتفاع مؤقت في طلب السوق تلجأ إلى مناولة قدرة الإنتاج.

2 2 بالنسبة للمؤسسة المناولة:

أما المزايا المتعلقة بالمؤسسة المناولة فتتمثل في:

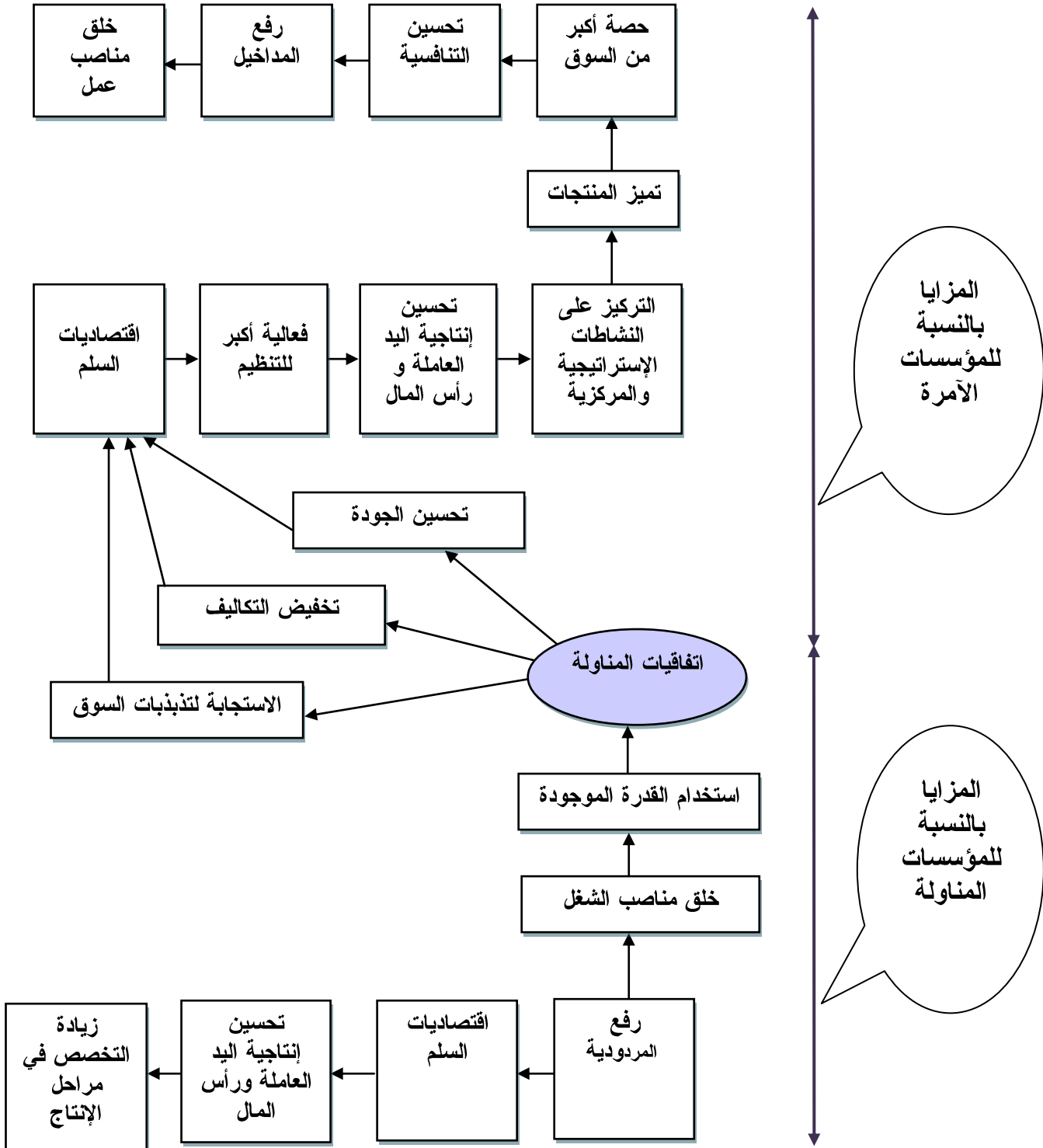
- الحصول على مستوى مضمون من الطلبات، فالمناول لديه ضمانات وعقود؛
 - المساعدة المالية والتقنية للمؤسسة الأمرة و التمتع بشهرتها ؛
 - تخفيض مصاريف الإشهار، فكل ما يُنتج هو مسوق مسبقا؛
 - تخفيض تكاليف التخزين؛
 - رفع إنتاجية وفعالية المؤسسة المناولة²: فتكون المؤسسة المناولة متخصصة في صنع بعض الأجزاء أو القطع، أو بعض الخدمات، هذا النوع من التخصص يمنح المؤسسة المناولة مستوى عال من الفعالية والمهارة وبالتالي مستوى عال من إنتاجية رأس المال و اليد العاملة؛
 - تعظيم إستفادة المؤسسة المناولة من المؤسسة الأمرة من أجل التطور و التخصص، و النجاح في الإندماج التكنولوجي المعقد³.
- وعموماً يمكن توضيح مزايا المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الأمرة والمناولة حسب الشكل الآتي :

¹ Alfons CALDERS, **Sous-traitance en ingénierie limite les pics de travail, industrie technique et management**, ABCAL Belgique, Décembre 2004, <http://62.72.108.230/news/tm-tao-fr-sda.pdf> . Date de consultation 22/03/2009. p:99.

²Jean-Louis MORCOS, op.cit, p:11.

³ CNES, Rapport : **Pour une politique de développement de la PME en Algérie**, Alger, Juin 2002, p : 63.

الشكل رقم 9-: مزايا المزاولة بالنسبة لكل من المؤسسات الأمرة والمؤسسات المزاولة.



Source : Jean-Louis MORCOS, Sous-traitante internationale ou délocalisation, op.cit, p : 16.

3 عيوب المناولة الصناعية:

3 1 - بالنسبة للمؤسسة الأمرة:

- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الأمرة للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر المواصفات¹؛
- إمكانية اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة واستخدام ذلك لاحقاً لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الأمرة الأولى؛
- تقوم المؤسسة الأمرة باختيار المناولين على أساس ثلاث معايير: السعر، الجودة والآجال، فإذا كان معيار السعر مراعى جداً، فلن يكون هناك ضرورة لمراعاة معياري الجودة و الآجال؛
- قد تكون تكلفة المناولة أكثر من الإنتاج الداخلي.

3 2 - بالنسبة للمؤسسة المناولة:

- يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الأمرة²؛
- وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين وربما منافسة مع المؤسسة الأمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع في كل الأحوال أخذ إنتاج المناول، ونجد هذه الحالة في مناولة قدرة الإنتاج؛
- على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائماً مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة.
- آجال التسليم غير المعقولة المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة؛
- حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مربح (un contrat déficitaire) وذلك نتيجة (soumission) العطاء(العرض) الجد منخفض³ المقدم من قبل المؤسسات الأمرة؛
- محدودية عدد الزبائن⁴؛

¹ Rogger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE, op-cit, p : 21.

² Serge PEYRET, op.cit, p:29.

³ J-G BELLE et autres , **Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance de la qualité**, Revue internationale PME, vol 8 N°2, Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, 1995, p:61.

⁴ Philippe BRION et Jocelyne MAUGUIN, **La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles**, INSEE PREMIERE, N°964, Mai 2004. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/IP964.pdf, Date de consultation 04/01/2009.

المطلب الثالث: خصوصية المناولة الصناعية.

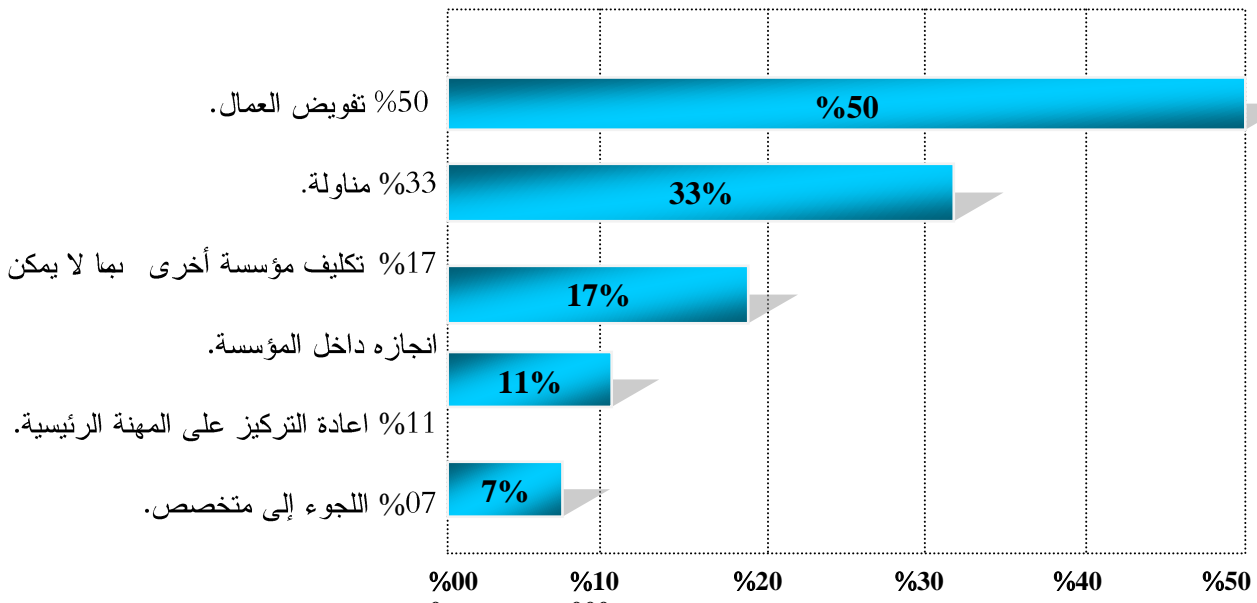
غالبا ما يتم الخلط بين علاقة المناولة وبعض العلاقات المشابهة التي تتم بين المؤسسات، لذا سنقوم بإظهار الفروقات بين هذه العلاقات ، وإظهار مميزات المؤسسات المناولة، وهذا قصد إيضاح أكبر لملامح علاقة المناولة الصناعية.

1 الفرق بين علاقة المناولة الصناعية وبين علاقات مشابهة:

1 1 الفرق بين المناولة الصناعية والتخريج (L'externalisation) :

أظهرت دراسة قام بها « Jérôme BARTHLEMY » على عينة تضم 220 رئيس ومدير عام للمؤسسات التعريف الموضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم -10-: تعريف التخريج.



Source : Jérôme BARTHLEMY, *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, 3^{ème} édition, DUNOD, paris, 2007, p : 10.

الفرق الرئيسي بين المناولة والتخريج في الإلتزامات المحددة للمزودين¹ :

■ تعني المناولة الإلتزام بالوسائل ، حيث يأتي المزود أي المناول بالمواد في حين يحتفظ الزبون أي المؤسسة الأمرة بتسيير النشاط المناول.

¹Jérôme BARTHLEMY, op.cit, p:12.

- يعني التخرّيج الالتزام بالنتائج ، حيث يأتي المزود بالموارد و يوفر كذلك تسيير النشاط المخرج، كذلك يخص التخرّيج مجموعة من القطاعات في الصناعة و الخدمات و مؤخرًا في الإدارة¹.
- مجال تطبيق التخرّيج أوسع من المناولة الصناعية التي تدخل فقط في مراحل الانتاج، لكنها تشبه نوعًا ما المناولة الخدمية.

1 2 الفرق بين المناولة الصناعية والتوريد (La fourniture):

يكمن الفرق في كون أن المورد لا يعمل تحت توجيهات المؤسسة الأمرة، وإنما يعرض عليها من قبل ما لديه وتقوم المؤسسة الأمرة باختيار ما تحتاج إليه، ويكون المنتج محدد ضمن العقد بين المورد والزبون، ولكن في بعض الأحيان تصبح عملية التفريق بين المناولة والتوريد صعبة نوعًا ما ، وذلك عندما يقوم المورد بتكييف منتج على حسب زبونه، أو عندما يستعمل المناول نماذج قديمة والتي يحتمل أن تكون قد هُيأت لمؤسسة آمرة أخرى².

1 3 الفرق بين المناولة و المناولة المشتركة (La co-traitance):

المناولة المشتركة هي عبارة عن تجمع مؤسسات لتعمل مع بعضها لصالح زبون واحد حيث توزع العمل فيما بينها، وتتميز هذه المؤسسات بالمسؤولية الجماعية تجاه زبونهم³ غير أن المناولة المشتركة تشبه المناولة الصناعية المتدرجة إلا أن الفرق يكمن في أن على أحد المناولين التحكم في المناولين الآخرين، وهنا لا تظهر المسؤولية الجماعية.

1 4 الفرق بين المناولة الصناعية وتأجير اليد العاملة (L'intérim):

المناولة عبارة عن تكليف مؤسسة بالقيام بمهمة، في حين تأجير اليد العاملة ه و وضع مستخدم مؤسسة تحت تصرف مؤسسة أخرى، فبالنسبة لعمال المؤسسة المناولة فهم يقومون بالعمل بملابس العمل و الأدوات و التجهيزات الموفرة من طرف مؤسستهم أما بالنسبة لتأجير اليد العاملة فعلى المؤسسة المستأجرة القيام بذلك ، كذلك بالنسبة لدفع الأجور فتكون المؤسسة المناولة مسؤولة عن دفع أجور عمالها ، وفي حالة تأجير اليد العاملة تقوم المؤسسة المستأجرة بدفع أجورهم، إلا في حالة تحديد غير ذلك في العقد أن المؤسسة المؤجرة هي التي تقوم بدفع أجور عمالها⁴.

¹ François EDOUARD, «Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités », Notes d'IENA, N°19,18 Mars 2005, Conseil économique et social, www.ces.fr , Date de consultation : 14/03/2009.

²Yves SIMON et Patrick JOFFRE, op-cit, p3003.

³ Dominique POISSON, Réussir la cohabitation, l'informatique professionnelle, 210, Janvier 2003, p39. http://assets1.csc.com/fr/downloads/7024_1.pdf. Date de consultation:18/02/2009.

⁴ Jean-Marie PITROU, op.cit, pp: 10-11.

2 مميزات المؤسسات المزاولة:

2 4 أسباب تكون مؤسسات مزاولة:

هناك عدة أسباب تقود المؤسسة لكي تصبح وتبقى مزاولة منها¹ :

- ✓ عندما تتوفر للمؤسسة طاقة إنتاج مثل حالة امتلاك الأشخاص للمهارة و بعض المال بالإضافة إلى رغبتهم في العمل لحسابهم الخاص بحثاً عن الاستقلالية، أو لاستمرار هم في القيام بما كانوا متعودين على القيام به دون قلقهم بشأن المشاكل التسويقية، ويكون هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم التي تعرض خدماتها خارجاً ، وهذا لأن بعض ورشاتها تعاني من نقص العمالة (Sous-emploi) أو المؤسسات التي تسعى إلى اللامركزية (Décentralisation) فتقوم بتحفيز ورشاتها على العمل خارجاً، إضافة إلى حالة أين تقوم المؤسسات بمساعدة مؤطريها على إطلاق مؤسساتهم انطلاقاً من أفكار نشاطات البحث، ولكن بشرط أن لا تكون ضمن مهنة المؤسسة الأم.
- ✓ كذلك في البلدان السائرة في طريق النمو، تعتبر المزاولة كوسيلة لتشغيل اليد العاملة، تصدير وامتلاك المهارات التقنية والإدارية، فمثلاً في تونس، تتمتع المؤسسات المزاولة بطرق تسيير أحدث مقارنة بالمؤسسات ذات المنافذ الداخلية.

2 2 خصائص المؤسسات المزاولة:

تتمتع المؤسسات المزاولة بجملة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، و المتمثلة فيما يلي:

- تقوم المؤسسة المزاولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الأمرة حيث تصمم هذه الأخيرة المنتج. من هذا المنطلق توجد فوارق معتبرة بين تنظيم المؤسسة ال غدية وتنظيم المؤسسة المزاولة فالمؤسسة المزاولة لا تقوم بخدمات التسويق لأنها لا تبيع منتجاتها، ولا خدمات تصميم المنتجات لأن المؤسسة الأمرة تقوم بذلك.
- تختلف العلاقات بين المؤسسات المزاولة والمؤسسات الأمرة عن التي نراها عموماً في التسويق وحتى التسويق الصناعي فهي مجرد علاقات بين مسؤولي التصنيع للمؤسسات الأمرة وصاحب المؤسسة المزاولة.
- هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية، فيما أن خدمات المزاولة أقل تنوعاً فان النفقات العامة أقل، و لا تحتاج المؤسسات المزاولة إلا لرأس مال عامل ضعيف وهذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج ، وهي لا تقوم بتخزين منتجاتها التامة (إلا إذا كان هناك بند مفروض من طرف المؤسسة الأمرة)².

¹Yves SIMON et Patrick JOFFRE, op.cit , pp: 3011-3012.

² Ibid, p: 3004.

- كما نجد اختلافا فيما يخص الورشة، فالمؤسسة المناولة عموما تعمل مع عدة مؤسسات أمره ذات احتياجات مختلفة. فإنتاج الورشة المناولة أكثر تنوعا من ورشة المؤسسة المدمجة، وهذا ما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة المناولة حيث لا تستعمل التجهيزات إلا قليلاً¹.
- تتلقى المؤسسات المناولة طلبيات مفتوحة أي أن كميات و آجال تحدد فيما بعد، وهذا ما يضع المؤسسة المناولة في وضعية عدم الإستقرار، فبإمكان المؤسسة الأمره التقليل من طلبياتها أو حتى التوقف عن الطلب في حالة إنخفاض نشاطها، أو كذلك قد تسعى المؤسسة الأمره إلى إعادة إدخال الأنشطة المناولة.
- تضع هذه الحالة من عدم الإستقرار المؤسسات المناولة وكذا تأخر المؤسسات الأمره عن عملية التسديد للمؤسسات المناولة الصغيرة في وضعية مالية حرجة.
- تسيطر المؤسسات الأمره أثناء التفاوض على عملية تحديد الأسعار، وهذا ما يؤثر سلباً على المؤسسات المناولة بالتالي على أجور عمالها، فنلاحظ فرقاً معتبراً بين أجور عمال المؤسسات الأمره و المؤسسات المناولة.
- تعد المؤسسات المناولة مصدراً للتشغيل غير الثابت. فبقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة و وظائف عمالها مهددٌ بالإنخفاض القوي لدفتر طلبياتها.
- تتميز معظم المؤسسات المناولة بصغر حجمها ، الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر للإستجابة لطلبات المؤسسات الأمره، حيث توصلت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي تمثل أغلبية المؤسسات المناولة، ف على سبيل المثال أظهرت دراسة قامت بها جمعية الإتحاد الأوروبي أن 70 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات مناولة² . كما توصلت إحصائيات MIDEST* لسنة 2004 التي أجريت على المؤسسات الفرنسية المناولة إلى أن 81.3 % من هذه الأخيرة تشغل أقل من 20 عامل³ .

سنقوم في المبحث الأول من الفصل الموالي بإيضاح ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ Idem.

² BOURKAB Mohamed El-Hadi, **Pour la promotion et le développement de la Sous-traitance et du partenariat entre les pays arabes et le renforcement de la compétitivité des PME**, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006, p :06.

* MIDEST : Marché International pour la Diffusion Européenne de la Sous-Traitance.

³ MIDEST, **Les salons de sous-traitance industrielle dans une économie globale et mondialisée**, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006, p : 05.

خلاصة الفصل.

في إطار التحولات العالمية المتلاحقة، أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بمدى قدرتها على التجاوب مع تحديات البيئة التنافسية التي أجبرها على إعادة النظر في طبيعة أهدافها وإتباع إستراتيجية مغايرة.

تحولت آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة الـ مشتركة؛ فأصبحت المؤسسات تتحالف حتى مع قريباتها المنافسة لها؛ فنلاحظ على مستوى المؤسسة وجود علاقات منافسة وعلاقات تعاون أو ما يسمى بالمنافسة المشتركة، تتجسد الأخيرة في التحالفات الإستراتيجية القائمة على محافظة المؤسسات المتحالفة على هويتها و استقلاليتها و أهدافها الخاصة بها؛ مع ظهور أهداف مشتركة ناجمة عن التحالف، ويتخذ هذا التحالف عدة أشكال، حيث تعد المناولة أحد وأهم هذه الاستراتيجيات، عن طريق عقد للمناولة، والذي يكون بين مؤسسة أمره بالأعمال، والمؤسسة المناولة أو المنفذة يتم بموجبه توكيلها بتنفيذ أحد مراحل التصنيع أو الإنتاج، أو أحد أنشطة المؤسسة الأخرى، أو الخدمات المكملة.

تعد المناولة كوسيلة لتنمية التخصص و التكامل الصناعيين و لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي والمتشكل في غالبية من مؤسسات صغيرة و متوسطة.

تساعد المناولة المؤسسات الأمرة على تحسين قدراتها التنافسية بتخفيض تكاليف إنتاجها مع امتلاكها لأجزاء و محتويات ذات جودة عالية، مما يضمن لها اقتحام أسواق جديدة ذات فرص تجارية معتبرة و هذا يؤدي إلى اكتسابها موارد جديدة و يسمح لها بخلق مناصب شغل جديدة.

وتعتبر المؤسسة المناولة شكل من أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تعتبر كرد فعل لتأثيرات هذا المحيط المتغير من أجل تحقيق هدف وجودها؛ غير أن المؤسسات المناولة تعاني من تبعيتها للمؤسسات الأمرة نظرا لمحدودية عدد هذه الأخيرة، بما يؤثر سلبا على تنافسيتها. تسمح المناولة الصناعة بتشكيل مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحيط بالمؤسسات الكبرى و توفر لها أجزاءً من الإنتاج؛ و سنطرق من خلال الفصل الموالي إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

تمهيد.

تعد المناولة الصناعية كأسلوب لتوفير مكونات الإنتاج للصناعات الكبرى عن طريق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لما تتميز به هذه الأخيرة من روح المقابلة ، الإبداع والمرونة . فتعتبر المناولة الصناعية إحدى أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ذلك لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى من يكملها أو يدعمها لتتجاوز عوائق محدودية مواردها، صغر حصتها السوقية، عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتطوير... في الوقت الذي تتسارع فيه وتيرة وحدة المنافسة وتعدد أشكال الضغط المحيطي.

نحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين أساسيين، الإجابة في المبحث الأول منه على ماهية المقصود بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التحديات و الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات ، و كذا التطرق لمختلف التدابير الموضوعية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لترقية المناولة، مع التعرف على ماهية بورصة المناولة و الشراكة « BSTP ». أما في المبحث الثاني سنتناول إنتقال علاقة المناولة الصناعية من تبعية المؤسسات المناولة للمؤسسات الأمرة إلى علاقة تعاون من خلال نظام الإنتاج في الوقت المحدد ؛ و كذلك المناولة الدولية كسبيل للمؤسسات المناولة لتحقيق إستقلاليتها، و من ثم المناولة الإبداعية كفرصة للتعاون من جهة و الإستقلالية من جهة أخرى.

المبحث الأول: المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إزداد مؤخراً إهتمام العديد من الدول في العالم و خاصة النامية منها ، بنوع جديد من المؤسسات يطلق عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لما لها من دور فعال في توفير مناصب شغل وبناء النسيج الصناعي المتكامل و تحفيز القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال، وهذا بخلق مؤسسات مناولة صغيرة و التي تسعى إلى العيش في ظل المؤسسات الكبرى التي توفر لها كل من الإمكانيات المالية والتقنية لإنجاز مشاريعها. لذا سنسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و دور التشريعات في ترقية المناولة لدعم هذه المؤسسات وكذا التطرق إلى بورصة المناولة و الشراكة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لما تحققة من مردود اقتصادي كبير على مستوى كافة القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً رائداً في توسيع القاعدة الاقتصادية وفي تحقيق التكامل الاقتصادي بين كافة القطاعات، كما تساهم بشكل كبير في إيجاد فرص عمل جديدة.

1 تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حقيقة ملموسة في النسيج الاقتصادي والصناعي، غير أنه من الصعب إعطاؤها تعريفاً محدداً، فتتباين الآراء حول وضع تعريف يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، وذلك لاختلاف المعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار، و المتمثلة في المعايير الكمية والنوعية:

✓ المعايير النوعية:

- استقلالية الإدارة، و عادة ما يكون المسيررون هم أصحاب المؤسسة؛
- تعود ملكية المؤسسة أو رأسماله لفرد أو لمجموعة أفراد.

✓ المعايير الكمية:

- عدد العمال،
- قيمة المبيعات،
- رأس المال المستثمر،

▪ حجم الإنتاج والقيمة المضافة.

فمثلاً فقد تم تحديد التعريف السائد في دول الإتحاد الأوروبي بناءً على قرار المجلس الأوروبي، فإن عدد عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتعدى 250 عاملاً، و رقم الأعمال السنوي لا يتجاوز 250 مليون أورو، وتقل حصيلتها السنوية عن 43 مليون أورو ، و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم -2-: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للاتحاد الأوروبي.

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة "عامل"	رقم الأعمال السنوي "مليون أورو"	قيمة أصول الميزانية "مليون أورو"
المؤسسة المصغرة	اقل من 10 عمال	10	اقل من 2
المؤسسة الصغيرة	10-49 عامل	10-50	اقل من 10
المؤسسة المتوسطة	50-250 عامل	50-250	اقل من 43

Source : OCDE, « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat » édition OCDE, 2005, p17.

2 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدداً من السمات الخاصة التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة ، البعض منها تعتبر مزايا ايجابية و الأخرى تعد سلبية:⁽¹⁾

2 1 ايجابية:

- صغر حجم المتطلبات الرأسمالية؛
- تخصص حجم ونوع الإنتاج غالباً؛
- انخفاض درجة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة؛
- الحاجة إلى خدمات البنية الأساسية بشكل محدود؛
- الاعتماد على الخامات المحلية والإقليمية؛
- اعتمادها أكثر على العمالة بدلا من حجم الاستثمارات؛
- المهل القصيرة لإعداد دراسات الجدوى والتأسيس؛
- تميزها بمرونة عالية تساعد على البقاء والتكيف مع احتياجات السوق؛
- سرعة مردود رأس المال المستثمر.

⁽¹⁾ - غسان البلبل، "ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة" 6-7 نوفمبر 2006، بيت الأمم المتحدة، بيروت، ص 11.

2 2 السلبية:

- محدودية القدرات الذاتية للتوسع والتطور؛
- محدودية إمكانية استعمال التكنولوجيا المتطورة؛
- عدم استفادتها من وفورات الحجم نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج؛
- عدم دقة وتوفر القواعد البيانية المتاحة لها وعليها؛
- تكون غالبا من الصناعات المغذية لصناعات أخرى؛
- توحيد الملكية والإدارة؛
- أهمية سمعة المالك و المالكين المديرين للشركة.

3 -المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

3 1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

مرّ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة محاولات، حيث كانت أول محاولة هي تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ حيث يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج: مستقلة قانونيا، تشغل أقل من 500 عامل، تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب لإنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دج. و من ثم المحاولة الثانية لتعريف هذه المؤسسات تقدمت بها المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة - EDIL - بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²، حيث يركز التعريف المقترح على المعيارين الكميّين، اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي: تشغل أقل من 200 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

أما المحاولة الثالثة والمقترحة أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية في إطار الدراسة التي تقدم بها السيد رابح محمد بلقاسم: تحت عنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية

¹ Ministre du l'industrie et de l'énergie, **Plan de développement de la PME 1974 - 1977**, 1972, p : 14.

نقلًا عن : لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 23.

² EDIL, **Activité Engineering et développement de la PMI en Algérie**, Un séminaire national sur la PMI en Algérie avril 1983.

نقلًا عن : لخلف عثمان، المرجع السابق، نفس الصفحة.

الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي¹ يركز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على:

" أنها كل وحدة إنتاج و/أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة ، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية)".

و آخر محاولة كانت عن طريق المشرع الجزائري² حيث صدر القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ و الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر.

يمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة "عامل"	رقم الأعمال السنوي "مليون دج"	الحصيلة السنوية "مليون دج"
المؤسسة المصغرة	01-09 عمال	أقل من 20	أقل من 10
المؤسسة الصغيرة	10-49 عامل	20 - 200	لا يتعدى 100
المؤسسة المتوسطة	50-250 عامل	200 - 2000	100-500

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص: 06.

فحسب المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، لا تتجاوز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة 250 عامل، و رقم أعمالها السنوي أقل من 2000 مليون دج، و حصيلتها السنوية 500 مليون دج على الأكثر. كما على المؤسسة أن تستوفي معايير الإستقلالية، أي أن لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ Tribune de développement, USEA, N° 8, 1988, p : 44.

نقلًا عن: لخلف عثمان، المرجع السابق، ص : 24.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م.

3.2 تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

نتعرف على تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السنوات الخمس الأخيرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم -4-: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للسنوات (2004-2008).

2008		2007		2006		2005		2004		السنوات
التغير النسبي (%)	عدد المؤسسات	التغير النسبي (%)	عدد المؤسسات	التغير النسبي (%)	عدد المؤسسات	التغير النسبي (%)	عدد المؤسسات	التغير النسبي (%)	عدد المؤسسات	المؤسسات
33.36+	392013	08.95+	293946	09.75+	269806	09.04+	245842	-	225449	المؤسسات الخاصة
	75.46		71.53		71.61		71.72		72.04	نسبتها (%)
06.00-	626	09.88-	666	15.45-	739	12.33+	874	-	778	المؤسسات العمومية
	0.12		0.16		0.20		0.25		0.25	نسبتها (%)
09.06+	126887	09.53+	116347	10.56+	106222	10.76+	96072	-	86732	الصناعات التقليدية
	24.42		28.31		28.19		28.03		27.71	نسبتها (%)
26.42+	519526	09.08+	410959	09.91+	376767	09.53+	342788	-	312959	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على نشریات المعلومات الإحصائية رقم 08-10-12-14 لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية.

تبين الإحصاءات الواردة في الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد إزداد من 312959 مؤسسة سنة 2004 إلى 519526 سنة 2004 أي بتغير نسبي يقدر ب 66%، مع ملاحظة تراجع عدد المؤسسات العمومية وهذا ناجم عن خصوصية مؤسسات القطاع العام.

3.3 تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدراً مهماً للتشغيل، لذا انتظر من خلال الجدول الموضح أدناه لتطور عدد مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات (2004-2008):

الجدول رقم 5-: تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للسنوات (2004-2008).

السنوات	عدد المؤسسات	التغير النسبي (%)
2004	833504	-
2005	1157856	38.09+
2006	1252707	08.19+
2007	1355399	08.20+
2008	1540209	13.60+

المصدر : المرجع السابق.

تبيين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى إرتفاع قوة التشغيل من 833504 عاملاً سنة 2004 إلى 1540209 عاملاً سنة 2008، أي زيادة 706705 منصب شغل وما يقابله زيادة نسبية تُقدَّر بـ 84.78 % ، فنلاحظ تقريباً تضاعف القوة العاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال أربع سنوات.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات و الصعوبات التي

تواجهها.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في مختلف الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، و هذا راجعٌ للدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به هذه المؤسسات في تفعيل إستراتيجيات النمو المصاحب لزيادة فرص التوظيف و إعادة توزيع الدخل. و لكن على الرغم من أهمية دور المؤسسات الصغيرة في الاقتصاد الوطني، إلا أنها لازالت تواجه العديد من الم شاكل و التحديات التي تعترض طريقها ، وتعرقل مسيرتها نحو التطور والتنمية.

1 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم وأهميتها هي نابعة من الأمور التالية:¹

- دورها في التوظيف؛
- ارتفاع حجم مساهمتها في القيمة المضافة؛
- أهمية حجم استثماراتها في تكوين الاقتصاد الحر؛
- اعتبارها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة (المساهمة في تلبية بعض احتياجات الصناعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الاحتياطية)؛
- كونها ذات ميزة تنافسية نسبية يمكن للشركات الكبرى الاستفادة منها (تسويق بضائع من خلالها)؛
- مهاراتها التنظيمية (نظراً لصغر حجمها)؛
- قدرتها على الابتكار (استخدام التكنولوجيا المحلية)؛
- التعرف على أحوال السوق لقربها من المتعاملين؛
- قدرتها على إنتاج سلع وخدمات تعتبر مدخلاً لإنتاج سلع وخدمات أخرى (تعظيم الاستفادة من الخامات المحلية)؛
- مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التنمية السكانية كونها تتسم بالمرونة في التوظيف.
- هذه المنشآت هي عبارة عن بذور أساسية للمشروعات الكبيرة، مثلاً شركة بنيتون، بناسونيك.²

تهتم الدول باختلاف قدرات اقتصادها في توفير الإمكانيات اللازمة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدءاً بتوفير المشورة والتوجيه، و انتهاءً بضمان القروض مع توفير الدعم التسويقي لمنتجاتها، وتختلف الأسس التي تبنى عليها كل دولة برامجها لمنح هذا القطاع الميزة التنافسية له، ومساعدته في تكوين أسواقه، غير أن معدلات الدعم تتفاوت بسبب ضوابط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) خاصة بالنسبة للدول الراغبة في الانضمام إليها، زيادة عن انفتاح الأسواق وظهور الانترنت كوسيلة داعمة تسويقياً.

¹نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 2007، ص 11.

²ماهر حسن المحروق و ايهاب مقابله، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، ايار 2006، ص : 04

في الدول الصناعية تستقطب هذه المؤسسات بين 60 و 70% من اليد العاملة، فيما تستوعب المؤسسات الصغيرة أكثر من 70% من اليد العاملة في الدول النامية.

للمؤسسات الصغيرة دور في تحقيق التكامل الصناعي مع المؤسسات الكبيرة¹، فتعد الصناعات الصغيرة كالصناعات مغذية للصناعات الكبرى وذلك عن طريق إنتاجها لأجزاء و مستلزمات إنتاج وسيطية لصالح المؤسسات الكبرى من خلال المناولة الصناعية، ويعود هذا التعاون لتمييز المؤسسات الصغيرة بالمرونة وسرعة إستجابتها و تفاعلها مع السوق. ففي الدول المصنعة تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ثلاث أرباع المؤسسات و تحقق أكثر من ثلثي القيمة المضافة من المنتجات النهائية².

2 -التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة:

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالميا، فما يشهده العالم من تغيرات في التكنولوجيا والاتصال والمنافسة أدت إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال، والتي أصبح لزاما عليها التكيف مع تحديات القرن من أجل البقاء والاستمرارية، و المتمثلة في الآتي³:

2 1 -ثورة المعلومات:

تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه اسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا كثيفة المعرفة. و عليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه. والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير، ومن ثمة تخفيض التكلفة وزيادة المقدر التنافسية على المستوى العالمي.

¹أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة:مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007، ص: 132.

² SLIMI Kheira , *La sous-traitance dans l'industrie mécanique en Algérie*, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006,p :08.

³برودي نعيمة: " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 أبريل 2006، ص 117.

2 2 - التطور التكنولوجي:

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة، كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات إلى الاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

2 3 -عالمية الاتصال:

لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصال والمواصلات وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية أو من خلال شبكات الانترنت.

2 4 -عالمية التجارة:

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية، وجعلها عالمية وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها المنظمة العالمية للتجارة (OMC) سنة 1995، والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار، فالمنظمة العالمية للتجارة كما هو معروف تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد.
- تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي.
- تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم وزيادة الإنتاج المتواصل والاتجار في السلع والخدمات، مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد مع الحفاظ على البيئة وحمايتها ودعم الوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك.
- توسيع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي وزيادة نطاق التجارة العالمية.
- توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية.

▪ محاولة إشراك الدول النامية والأقل نموا في التجارة الدولية بصورة أفضل.

2 5 -عالمية الجودة:

ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها.

وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي (ISO) بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في تلك المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

2 6 -الخصوصية:

إن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد والعشرين هو نظام شبه واحد قائم على عمل آليات السوق وفعاليات جهاز السعر، وتفاعل قوى العرض والطلب. و إعادة مراجعة دور الدولة في الاقتصاد، فلم تعد بالضرورة هي المالك و المسير و الممول و المستثمر في آن واحد، بل تكتفي بوظائف محددة كمرقب و معدل و منظم و ضابط، و يفسح المجال لنشاط القطاع الخاص و توسيع ملكيته و تحديدا في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك بحثا عن الفعالية و ترشيد تخصيص الموارد نحو القطاعات المنتجة.

2 7 -عالمية الحد من التلوث:

لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد، وكذا الحد من استعمال المركبات و الألوان الصناعية، إضافة إلى إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج.

3 -المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تكاد تتصف اغلب المؤسسات الصغيرة في اغلب بلدان العالم لا سيما النامية منها ، ببعض المعوقات والمشاكل التي تحول دون تأدية عملها بالشكل الصحيح مما يعرقل مساهمتها الفاعلة في عملية التنمية الاقتصادية للدولة المعنية وتتمثل أهم هذه المعوقات بما يلي¹ :

¹هلال إدريس مجيد و معن ثابت عارف، دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة ، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أبريل 2006، ص ص :1016-1017.

3 1- الصعوبات الإدارية:

- بساطة الإجراءات الإدارية المستخدمة داخل هذه المؤسسات يجعلها بعيدة عن الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة داخل المؤسسات الأخرى ، إذ في اغلب الأحيان تكون إدارة هذه المؤسسات منوطة بصاحب المشروع ، أي لا توجد هنالك إدارة متخصصة أو تنظيم إداري متكامل يقود العمل فيها ؛
- فضلاً عن ما جاء في الفقرة السابقة فإن عدم إلمام مدير المؤسسة بمبادئ علم الإدارة الحديثة قد يجعل المؤسسة بعيدة عن التجديد وبقاء عملها تقليدياً؛
- عدم الإلمام أعلاه قد يجعل المؤسسات الصغيرة تعاني من صعوبات في التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية في الدولة ومن ثم التسبب في تأخير انجاز معاملاتها ، أو عدم فهم المتطلبات الإدارية المطلوب انجازها من قبل تلك المؤسسات .

3 2- الصعوبات الفنية:

- يكون اعتماد المؤسسات الصغيرة وفي اغلب الأحيان على القدرات والخبرات الفنية لدى صاحب فكرة إنشاء هذه المؤسسة، مما يفضي إلى ضعف أو تواضع الخدمات الاستشارية الفنية التي تقدم لهذه الصناعات؛
- تدني مستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها مما يؤدي إلى اعتمادها في أداء عملها أو إنتاجها على المكائن والآلات القديمة والبدائية أحياناً، لا سيما المؤسسات العائلية التي طالما إستخدمت عمليات و أساليب إنتاج تقليدية على مدى أجيال¹ ؛
- ضبابية مسؤولية التوجيه على هذه الصناعة نتيجة لتعدد جهات الإشراف في حالة تجمع مجموعة من المحترفين لصناعة معينة وإنشاء مؤسسة صغيرة؛
- من المعوقات الفنية المهمة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة ضعف الدعم الناتج عن توجه اهتمام استراتيجيات التنمية الصناعية في العقود السابقة وفي معظم الدول العربية نحو الصناعات الثقيلة والمتوسطة ، مما سبب في حرمان المؤسسات الصغيرة من أي دعم أو اهتمام بها؛
- محدودية المستوى الفني للمؤسسات الصغيرة جعلها تتمركز في معظم الأحيان في المناطق الريفية أو المدن الصغيرة وبالرغم من إن هذا التمرکز يعد احد المزايا أوالمواصفات الايجابية لهذه المؤسسات إلا إن ذلك جعلها محرومة من الخدمات الأساسية التي من شأنها زيادة فاعلية هذه المؤسسات وتطويرها وتطوير بنيتها الارتكازية وتسويق إنتاجها إلى ما هو ابعد من الحدود الضيقة المتواجدة فيها تلك المؤسسة.

¹اللجنة الإقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا، نقل التكنولوجيا للشركات الصغيرة و المتوسطة و تحديد فرص الإستثمار المحلي والإستثمار المباشر في قطاعات مختارة الأمم المتحدة، نيويورك، 2006، ص : 03.

3 3 -الصعوبات المالية:

- تتصف هذه المؤسسات على الأغلب بالاعتماد على التمويل الذاتي من قبل مالكيها مما يؤدي إلى محدودية رأس المال لا سيما في المراحل الأولى لبدء المشروع ؛
- إن تداخل الإدارة مع الملكية لهذه الشركات واتخاذ القرار من قبل المالك نفسه يجعل من الصعوبة بمكان قبول مشاركة آخرين في رأس مال المشروع، نظراً لإمكانية فقدان الهيمنة على اتخاذ القرار بوجود الشريك الآخر؛
- صعوبة الحصول على القروض الائتمانية بسبب امتناع البنوك التجارية عن منح المؤسسات الصغيرة قروضاً مختلفة الآجال لعدم قدرتها على توفير الضمانات المصرفية المطلوبة، مما يفضي إلى حرمانها من التمويل اللازم لتطوير مؤسساتها و إنتاجها وتقنياتها الإنتاجية المستخدمة.

3 4 -الصعوبات التسويقية:

- إن الصعوبات المالية أعلاه التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة جعلها تواجه ضعف الكفاءة التسويقية لعدم قدرتها على توفير المعلومات الكافية عن طبيعة السوق الذي تعمل فيه وأذواق وتفصيلات المستهلكين في منطقة عملها؛
- يعد ارتفاع تكاليف النقل من المشاكل التسويقية المهمة التي تواجه المؤسسات الصغيرة وهذا سيضعف من إمكانية انتشار المنتج إلى أسواق أبعد من مكان تواجد المشروع؛
- ضعف الحوافز المادية للمنتجات المحلية بما يجعلها غير قادرة على منافسة المنتجات الأجنبية المستوردة ، وضعف إجراءات الحماية التجارية والحكومية وعدم قدرتها على منع عملية إغراق السوق مما يعد من العوامل المحبطة لهذه المؤسسات ؛
- نتيجة عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطوير الإنتاج واستخدام تكنولوجيا متطورة قد يبقى الإنتاج بشكله التقليدي ومن ثم يجعل المستهلك المحلي يفضل المنتجات الأجنبية المماثلة . يتصف الإنتاج لهذه المؤسسات بكونه تقليدياً وعدم اعتماده على المعايير الدولية في هذا الشأن مما ضعف حوافز تطوير العمل وروح الإبداع لدى العاملين.

3 5 -صعوبات أخرى:

- تدني مستوى الخدمات والرعاية الاجتماعية للعاملين قياساً إلى تلك التي تقدم للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة الأخرى؛
- ضعف القدرات الفنية والمهارات العملية التي تتمتع بها العمالة الوطنية المستخدمة في المؤسسات الصغيرة ؛
- عدم وجود دراسة جدوى اقتصادية قياسية لهذه المؤسسات الصغيرة .

المطلب الثالث: دور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناولة.

لتحقيق التكامل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبرى و تعميق مفهوم المناولة الصناعية، فقد وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية إطارا قانونيا يسعى إلى ترقية نشاطات المناولة والتي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة جوارية.

1 التشريع الجزائري و المناولة:

تعد حالياً المناولة ضمن إطار الثقافة الصناعية للدولة الجزائرية، فإمكان هذه الأخيرة من خلال المناولة التوصل إلى مجموعة من الإمتيازات كالإستحواذ على تقنيات تنظيم حديثة، إكتساب التكنولوجيا ومعايير الجودة، توسيع السوق المحلية لتشمل فروعاً جديدة للإنتاج و رفع الصادرات خارج قطاع المحروقات¹.

لم يتم وضع نص قانوني قائم بحد ذاته لتأطير نشاط المناولة ، غير أنه هناك بعض الأحكام في القانون المدني الجزائري و قانون الصفقات العمومية، نستعرضها في النقاط التالية²:

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ببروز مؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، و هذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية و السلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 26.09.1975 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 المنجزة.

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

¹ MINISTERE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, **Stratégie de développement et de promotion du secteur des petites et moyennes entreprises**, Alger 2002, p : 83.

² لعابب عزبوز، دور التشريعات في تطوير و تنمية المناولة ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، لجزائر 12-15 سبتمبر 2006، ص: 03.

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19.07.1988 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.

واستمرارا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم و خصصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

ومع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09.11.1991 المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11.09.2003 و الذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

وفي الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، و قد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن سبيل لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أكثر النشاطات جلبا للإستثمار.

2 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أصدرت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والذي يتضمن ثلاث، أبواب و ستة فصول¹ :

- الباب الأول: أحكام عامة.

- الفصل الأول: مبادئ عامة.
- الفصل الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، مرجع سبق ذكره.

- الباب الثاني: تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- الفصل الأول: الإنشاء.
- الفصل الثاني: الاستغلال.
- الفصل الثالث: ترقية المناولة.
- الفصل الرابع: تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الباب الثالث: أحكام ختامية.

فُتعد ترقية المناولة إحدى تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذا خُصت لها المادتين 20 و 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنص على ما يلي :

المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تحظى المناولة بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

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

تتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يلي :

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني،
- تشجيع إلتحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة؛
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينها؛
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.

إنطلاقاً من هذا القانون وضعت الجزائر إجراءات لتنظيم و ترقية المناولة ، والتي تجسدت في إنشاء شبكة من بورصات المناولة و الشراكة وكذا أنشاء ال مجلس الوطني لترقية المناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق لـ 22 أبريل 2003 ، من طرف وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي ينص على تشكيلة تنظيم و سير هذا المجلس الوطني، مع توضيح مهامه.

إن الهدف من إنشاء المجلس الوطني للمناولة هو منح هذه الأخيرة رؤيا إستراتيجية على مدى العشرين(20) سنة القادمة ، والتي تُعتبر المدة القانونية لإنضمام الجزائر في الإقتصاد العالمي بصفة كلية¹. يتأسس هذا المجلس الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، ويتشكل كذلك من ممثلي مختلف الوزارات، الإدارات و المؤسسات و الجمعيات المهنية المعنية بترقية المناولة². يحتوي تنظيم المجلس على الهياكل الآتية:

- الجمعية العامة.
- اللجنة المديرة.
- اللجان التقنية.
- إدارة المجلس (الأمانة العامة).

أشرفت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية يوم 03 أكتوبر 2003 على تنظيم الإجتماع الأول للجمعية العامة للمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة حيث وضع حيز التنفيذ لأجهزة المجلس. و في نفس الإطار قام وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتصويب الرسمي لأعضاء هياكل المجلس المتكونة من³ :

- الجمعية العامة للمجلس.
- اللجنة المديرة للمجلس.
- اللجان التقنية للمجلس.
- الأمين العام للمجلس.
- الأمانة التقنية للمجلس.

¹ MINISTERE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, Loc.cit.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 2003/04/22، المتضمن تشكيلة مجلس وطني مكلف بترقية المناولة و تنظيمه و سيره ، العدد 29.

³ الطاهر سيلم، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية لتطوير و ترقية المناولة(التجربة الجزائرية)، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15 سبتمبر 2006، ص: 06.

3 برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية لتطوير و ترقية المناولة:

3 1 -تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير و ترقية المناولة¹:

◀ القطاع البتروكيمياوي:

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بتنظيم لقائين متخصصين لتطوير و ترقية المناولة حول الأقطاب البتروكيمياوية لسكيدة (2000) و أرزيو (2002) حيث سجلت مشاركة أكثر من 200 مؤسسة كبيرة و صغيرة في كل ملتقى.

قدمت مؤسسات الأقطاب البتروكيمياوية بطاقات فنية خاصة بالنشاطات التي عرضت على

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

و على أساس هذان اللقاءان تم إنجاز قرار وزاري مشترك بين وزارة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة و وزارة الطاقة المناجم خاص بإنشاء لجنة مشتركة لوضع التسهيلات اللازمة و متابعة نشاطات المناولة و كذا تشكيل همزة وصل بين مؤسسات الأقطاب البتروكيمياوية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

◀ قطاعات أخرى:

شروع حاليا وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتنظيم ملتقى يات وطنية حول تطوير و ترقية المناولة في ميدان الصناعات الغذائية خاصة منها التابعة للقطاع العمومي، و كذا قطاع المحروقات وقطع غيار السيارات.

تعرض المؤسسات الأمرة خلال هذه الملتقيات بطاقات فنية حول النشاطات أو أجزاء من النشاطات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتخصصة لدراستها و تقديم الاقتراحات لإنجازها.

كما تسهر وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية على تفضيل علاقات الشراكة بين المؤسسات الأمرة و مؤسسات المناولة لتوطيد العلاقات فيما بينها.

3 2 -تنظيم معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة:

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بمشاركة بورصات المناولة

والشراكة الجهوية على تنظيم عدة معارض وطنية و دولية متخصصة لتطوير المناولة .

و على سبيل المثال نذكر منها :

¹المرجع السابق، ص ص : 06-07.

- الصالون الدولي للشراكة و المناولة الأول (2002) و الثاني (2004) بوهران.
- الصالون الدولي لترقية المناولة و الشراكة (2003) بالجزائر العاصمة.
- الصالون الوطني للتغذية و التغليف (2002) بعنابة.

3 3 نظام الإعلام:

تعتزم وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بمشاركة البورصات الجهوية للمناولة و الشراكة و المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة على إنشاء بطاقتان خاصتان تشمل كل المعطيات التقنية للمؤسسات الكبرى الأمرة (القطاع العمومي و القطاع الخاص) و كذا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع المناولة .

الهدف المنشود هو وضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين جهاز عملي يسهل البحث على شريك للتكفل بطلباتهم أو البحث على مصدر عمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في ميدان المناولة.

المطلب الرابع: بورصة المناولة و الشراكة (B.S.T.P)*.

أصبحت تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة تستوجب وجود جهاز فني و معلوماتي متخصص يُعرف ببورصة المناولة و الشراكة للإشراف المباشر على هذه المؤسسات، ولتشكل حلقة وصل بينها و بين المؤسسات الأمرة ، بهدف تحسين تنافسية المؤسسات المناولة من جهة و تحقيق التكامل الصناعي من جهة أخرى. وقد تبنت الجزائر تجربة بورصات المناولة و الشراكة مع مطلع التسعينيات بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI).

1 ظهور و تعريف بورصة المناولة و الشراكة:

1 1 - ظهور بورصة المناولة و الشراكة:

ظهرت أول بورصة للمناولة بمدينة بوردو الفرنسية و كان ذلك سنة 1959، و التي نشأت من تعاون ستة مؤسسات محلية والتي كانت تتشارك من قبل في تقديم الخدمات لبعضها البعض¹. حيث أن البعض يمتلك تجهيزات غير مستعملة و البعض يفتقرون لآلات الإنتاج، ففي بادئ الأمر لم يكونوا يعرفون بعضهم و إكتشفوا أنه من مصلحتهم أن يضعوا إمكانياتهم للإستفادة الجماعية فيما بينهم.

* BSTP :Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat.

¹ Alain SALLEZ, **Polarisation de la sous-traitance : condition du développement régional**, édition EYROLLES, Paris 1972, p : 115.

و من ثم أنشئ أول جهاز و سُمي ببورصة المناولة للصناعات الحديدية على شكل جمعية عامة وكانت أبوابها مفتوحة لكل المؤسسات و كانت تعمل على إقامة روابط وعلاقات بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة التي لم تتعارف من قبل¹.
 فيما بعد تزايد عدد البورصات في فرنسا ابتداءً من 1961 نانسي (Nancy) ، و من ثم ظهورها في دول أخرى كبلجيكا، إيطاليا، إسبانيا، تونس².
 وحسب معطيات « UNIDO » فقد بلغ عدد بورصات المناولة سنة 2005 في العلم 57 بورصة موزعة على 32 دولة³. و هي تعمل بالمشاركة مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على شكل جمعيات صناعيين و بدعم السلطات العمومية و التنظيمات المهنية.

1 2 - تعريف بورصة المناولة و الشراكة:

"بورصة المناولة الصناعية و الشراكة هي عبارة عن مركز معلومات تقنية، للترقية و ربط العلاقات حول القدرات و الأساليب و الاختصاصات الإنتاجية أو الخدمات الصناعية، على شكل هيئة مستقلة، التي تعمل على تسهيل التقارب بين العرض و الطلب في أشغال المناولة الصناعية و التموين"⁴.
 فهي تُعتبر كجهاز ممرز يزود المؤسسات بالمعلومات المطلوبة حول إمكانيات المناولة، و الهدف منها (بورصة المناولة الصناعية و الشراكة) وضع أنظمة و شبكة معلومات تقنية لتسهيل علاقات الإنتاج بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة و الكبيرة. فهي مركز معلومات تقني مكلف بترقية المناولة و الشراكة بين المؤسسات الأمرة و المؤسسات المناولة، وذلك بهدف تحسين القدرات التنافسية للمنخرطين. و هي ليست فحسب مكان تلاقي العرض و الطلب على المناولة⁵، و إنما كأداة منظمة لأشغال المناولة، و وسيلة لمساعدة الشركاء خصوصاً المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

2 دور و مهام بورصة المناولة و الشراكة:

مهما تكن طبيعة بورصات المناولة فقد أنشئت كمراكز للإعلام التقني الصناعي (بنك للمعطيات) و تعتبر البورصات نقطة التقاء و أداة ضبط بين العرض و الطلب على نشاطات المناولة الصناعية و أداة لمساعدة الشركاء.

¹ Idem.

² George VALENTIN, *Les contrats de sous-traitance*, Librairie techniques, Paris, 1979, p : 32.

³ Patrick J-GILABERT, *Programme de la promotion de la sous-traitance*, UNIDO, vienne, 2005.

⁴ André de CROMBOURGH et Grégory LE COQ, *Guide pour le développement de fournisseurs : en vue de programme à mettre en œuvre par des BSTP*, Rapport ONUDI, Vienne, 2002, p : 03.

⁵ André de CROMBOURGH et autres, *Exemple de succès des BSTP en 2001*, Rapport ONUDI, Vienne, 2002, p : 02.

إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب والعرض وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة الإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها.

و بالموازاة مع هذا الدور فإن بورصات المناولة بإمكانها عرض خدمات و ذلك بواسطة الوثائق التي تتمركز لديها بخصوص الإمكانيات التقنية للإنتاج والشروط المحلية لممارسة النشاطات الصناعية. بالإضافة إلى ذلك فإنها تقدم معلومات ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشأ حديثاً في إقليم البورصة كما تتوفر على إمكانية تقديم مساعدة تقنية و استشارات في التسيير للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف.

إن إدماج هذه المعطيات في الإستراتيجية الصناعية للمؤسسات تستلزم وضع نظام معلومات حول الإمكانيات والعروض التي تتوفر أمام المناولة.

تتمثل مهام بورصات المناولة فيما يلي¹ :

- إنشاء بنوك معطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرص المناولة،
- المشاركة في نشاطات تكثيف النسيج الصناعي عن طريق تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة،
- ترقية المناولة والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي،
- استعمال الحد الأقصى للإمكانيات المتواجدة،
- ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر،
- تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض ليتقارب أصحاب الأوامر والمناولين،
- المساعدة في تحديد برامج التكوين ورسلة رؤساء المؤسسات وكذا تأطيرهم،
- تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية.

3 بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية:

قامت اليونيدو منذ النصف الثاني من الثمانينات وبتمويل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) بإقامة عدد من مراكز المناولة والشراكة في كل من المغرب تونس والجزائر، ونظرا لأن مفهوم المناولة مازال غير مفهوم بما فيه الكفاية فقد ظل الدور الذي تتطلع به هذه المراكز في نشر هذا الأسلوب وإقناع الصناعيين المتواجدين في محيطها بالعمل به في مستوى متواضع.

¹ الطاهر سيلم، مرجع سبق ذكره، ص ص : 05-06.

3 1 نشأة بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية:

إن البرنامج الجزائري لإنشاء بورصات المناولة والشراكة تم إنجازه بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين هما¹ :

- ✓ مشروع PNUD-DP/ALG/01990 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.
 - ✓ مشروع PNUD/ALG/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق وبورصة المناولة والشراكة للغرب.
- أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فتم إنشائها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدمجت في مشروع PNUD/ALG/95/004.

إن بورصات المناولة و الشراكة " عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة و ذات هدف غير مربح وتخضع للقانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات".

وتمت نشأة بورصات المناولة و الشراكة حسب التسلسل الزمني التالي²:

- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للوسط « BSTPA » بتاريخ 11/09/1991. و تمّ اعتمادها في 12/04/1992.
- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق « BSTPE » بتاريخ 18/05/1993. (المقر قسنطينة). و تمّ اعتمادها في 08/01/1994.
- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب « BSTPO » بتاريخ 09/11/1997. (المقر وهران). و تمّ اعتمادها في 03/10/1999.
- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للجنوب « BSTPS » بتاريخ 20/04/1998. (المقر غرداية). و تمّ اعتمادها في 03/10/1999.

¹ المرجع السابق، ص 04.

² المنظمة العربية للتنمية و التعدين، تجربة بورصات المناولة و الشراكة الصناعية في الجزائر ، الإجتماع الدوري الرابع للجنة التوجيهية للبرنامج العربي للمناولة الصناعية، الجزائر 16-17/10/1999، ص: 17.

3 2 الأعمال المحققة لبورصات للمناولة والشراكة الجزائرية خلال الفترة (1992-2008):

و تتمثل أساسا في تنظيم المشاركة في الصالونات، المعارض و اللقاءات المتعلقة بالمناولة و المقطرة ب 30 تظاهرة على المستوى المحلي و 17 تظاهرة على المستوى الدولي نذكر منها ما يلي¹

- ✓ معرض MIDESE بفرنسا؛
- ✓ معرض SIAM بفرنسا؛
- ✓ معرض ALLIANCE بفرنسا؛
- ✓ الصالون الدولي للشراكة و ترقية المناولة SIPROST؛
- ✓ الصالون الدولي للمناولة و التمويل و الشراكة SISTEP؛
- ✓ تنظيم لقاء بين الصناع الجزائريين و نظرائهم من البرتغال، فرنسا، جنوب إفريقيا و إسبانيا؛
- ✓ تنظيم ملتقى سنوي بين المقاولات الكبرى و المتوسطة لتدارس إمكانات و سبل تطوير المناولة الصناعية في الجزائر؛
- ✓ المشاركة في تنظيم معرض الإنتاج في الجزائر؛
- ✓ تنظيم أيام دراسية و ملتقيات؛
- ✓ المشاركة في أيام دراسية و ملتقيات؛
- ✓ إحصاء 3500 وحدة صناعية للقطاعين العام و الخاص تشكل القدرة الصناعية المتواجدة عن طريق القيم بالزيارات الميدانية؛
- ✓ تجميع و تخزين المعلومات الخاصة بالقدرات الإنتاجية ل 843 مؤسسة تتشكل من 522 مؤسسة خاصة و 281 مؤسسة عامة و دمجها في برمجيات إعلامية؛
- ✓ المساهمة في التقريب بين المتعاملين الجزائريين فيما بينهم و مع المتعاملين الأجانب من خلال الإشراف على 451 لقاء أسفر عن تجسيد 412 عملية؛
- ✓ إنخراط حوالي 253 مؤسسة خلال هذه الفترة ليصل العدد إلى 475 منخرط؛
- ✓ إعداد نشرات إعلامية و إنجاز موقع لها عبر الإنترنت.

¹ عزيرو سليمة، بورصة المناولة و الشراكة و علاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة-ناحية الوسط-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم ال تسبير، جامعة الجزائر، 2009، ص: 132.

3 3 المشاكل التي تواجهها البورصات للمناولة والشراكة الجزائرية:

- بالرغم من الأعمال المحققة لبورصات للمناولة والشراكة الجزائرية إلا أنها تعاني بعض المشاكل والتي تتلخص أساساً في النقاط التالية¹:
- غياب ثقافة المناولة عند الصناعيين.
 - نقص في الإعلام عن دور بورصات المناولة و الشراكة وما تستطيع تقديمه من الإنتاج الصناعي.
 - غياب تنسيق فعال بين مختلف بورصات المناولة.
 - نقص الوسائل المادية لبورصات المناولة و الشراكة اللازمة لقيامها بمهامها على أكمل وجه.

و لتذليل هذه المشاكل تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية وبرنامج ميديا (MEDA) على القيام بعملية تأهيل بورصات المناولة و الشراكة الجهوية. تمت المرحلة الأولى من عملية هذا التأهيل من طرف خبراء ميديا في السداسي الأول من سنة 2006 و قد قدموا إثر هذا الفحص توصيات عملية قصد تعزيز مهام البورصات تماشياً مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية².

بعدما تطرقنا في هذا المبحث على المناولة كإحدى آليات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وكذا دور بورصة المناولة و الشراكة في تحسين تنافسية المناولين من خلال تسهيل تقاريرهم مع أكبر عدد من المؤسسات الأمرة؛ سنتناول في المبحث الموالي تطور علاقة المؤسسات المناولة مع زبائنها من التبعية إلى التعاون و الإستقلالية، بما يساعد كذلك على تحسين تنافسياتها.

المبحث الثاني: المناولة الصناعية بين التبعية و التعاون و الإستقلالية.

يعود أصل المناولة كنظام تقسيم العمل، و تكليف متعامل آخر بإنجاز جزء من المنتج أو الخدمة إلى عصور قديمة، فنجدها منذ القرن الخامس قبل الميلاد في صناعة السفن الحربية عند اليونان³. لكن لم تعرف المناولة الصناعية رواجاً سوى خلال القرن الفارط؛ خصوصاً مع ظهور النظام التويوتي « Toyotisme » الذي يعتمد على تعاون شبكة من المناولين المحيطين بالمؤسسة الأم. كذلك أسفر إنفتاح الأسواق إلى تدويل المناولة؛ و أدى إشتداد المنافسة إلى سعي المؤسسات إلى الإستحواذ على ميزة تنافسية من خلال بحثها عن المناولين المبدعين.

¹ المنظمة العربية للتنمية و التعدين، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

² الطاهر سيلم، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

³ Serge PEYRET, op.cit, p: 09.

المطلب الأول: تطور علاقة المناولة الصناعية و النظريات المفسرة لها.

لقد شهد اللجوء إلى المناولة تطورا مدهلا ، في مجال الصناعة سواءً على مستوى المؤسسات الكبرى أم على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى درجة جعلت بعض المؤسسات تفوض خارجيا عددا كبيرا من أنشطتها. وأغلبية هذه المؤسسات تفعل ذلك من أجل تحويل تكاليفها الثابتة إلى تكاليف متغيرة ومن ثم، اكتساب قدر أكبر من المرونة. لذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تطور علاقة المناولة منذ الستينيات إلى يومنا هذا، إضافة إلى عرض أهم المقاربات النظرية التي فسرت هذه العلاقة.

1. تطور علاقات المناولة الصناعية:

شهدت علاقات المناولة الصناعية منذ الستينيات عدة انقلابات نوضحها خلال أربع فترات¹ :

1 1 من 1960 إلى 1975: مناولة القدرة.

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

1 2 من 1975 إلى 1980: مناولة التخصص.

مع تزايد التطور التكنولوجي و كذا عدم التأكد، و ظهور نظام الإنتاج التويوتي « Toyotisme » قامت المؤسسات بإعادة التركيز علي مهنها الأساسية، وذلك بإخراج المهن اللاحقة و الثانوية من خلال ما يسمى التفكك الرأسى (Désintégration verticale). تلجأ المؤسسات الأمرة في نفس الوقت إلى:

¹ Frederic MAZAUD. **De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : L'organisation du système productif Airbus**, Thèse de doctorat en science économique, Université des sciences sociales Toulouse I, Juillet 2007, pp : 1-3.

* *Fordisme* : هو عبارة عن طريقة لتنظيم العمل، ظهرت في الوم.أ من طرف صانع السيارات H.Ford أثناء الحرب العالمية الأولى، يعتمد هذا النظام على مبدأ الإنتاج المكثف لمنتجات معيارية موجهة للإستهلاك المكثف.

- مناولي التخصص يتم اختيارهم لمهارتهم و تكامل إنتاجهم.
- مناولي القدرة لتخفيف الصدمات الظرفية ويتم اختيار هؤلاء المناولين علي أساس تكاليف الإنتاج.

ظهرت خلال هذه الفترة تبعية متبادلة و ترابط (interdépendance) ناتجة عن إعادة التركيز فتعقدت العلاقات بين المؤسسات (inter entreprise)، و تزايدت المنافسة لتصبح دولية فأصبحت المؤسسات تبحث عن تقليص تكاليف الإنتاج، وبدأت تسوية علاقات المناولة الصناعية تأخذ شكل مزدوج، فهي في نفس الوقت كمية وذلك باختيار مناولي التخصص وكذا كمية باختيار مناولي القدرة.

1 3 من 1980 إلى غاية نهاية 1990: تنظيم شبكي لعلاقات المناولة الصناعية.

قامت المؤسسات بالتركيز على مهنتها القاعدية، وبالتالي القيام بالنشاطات الرئيسية و الضرورية، وهذا 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 المؤسسة الرئيسية أو المؤسسة المحور (la firme pivot). أو وكالة مركزية و التي تنسق بطريقة متكررة عمليات التموين و الإنتاج و التوزيع. فالمؤسسة الشبكية تتشكل حول المؤسسة المحور التي تنسق نشاطات مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتخصصة، وذلك لإنجاز مشروع معين. فتتنظم بشكل هرمي و تكون العلاقات بين المؤسسة المحور و مختلف شركائها أو المناولين المشتركين (co- traitants) متميزة بالتعاون.

1 4 من نهاية 1990 إلى يومنا هذا: تعقد علاقات المناولة الصناعية.

تميزت هذه المرحلة بتزايد التكنولوجيات المستخدمة و كذا المنتجات المنجزة، فأصبحت المنظمات الصناعية في شكل وحدات مستقلة (Modulaires). فيقسم المنتج إلى جملة من المجموعات الفرعية (Sous ensembles) التي تتتابع فيما بينها، هذا يعني إستراتيجية هادفة إلى التنظيم الفعال للمنتجات المعقدة، و سيرورات الإنتاج. فتتبنى المؤسسة الأمرة 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 تشكلها بطريقة هرمية و بمستويات متتالية من المناولة الصناعية؛ يكمن الفرق الأساسي في مساهمات المؤسسة الرئيسية و الكفاءات المقدمة من طرف الموردين من الدرجة الأولى؛ ففي المؤسسة الشبكية المؤسسة المحور تبقى مؤسسة أمرة توكل بعض المركبات لمناولين متخصصين من الدرجة الأولى. أما في الوحدات المستقلة يركز المهندس

الصناعي على وظائف الهندسة العامة والتجميع (أو الدمج)، ويوكل للموردين من الدرجة الأولى مسؤوليات متقدمة كالنظير وتمويله، أو تنفيذ المجموعات الفرعية كلياً.

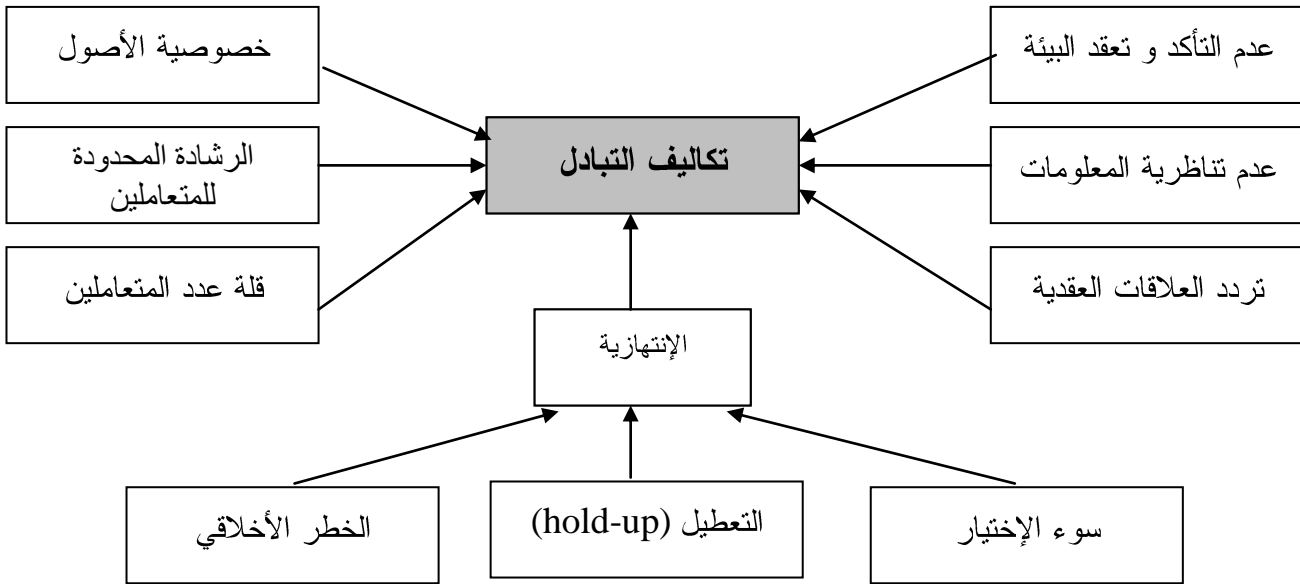
2. النظريات المفسرة للمناولة الصناعية:

سنحاول من خلال هذا العنصر عرض أهم التفسيرات النظرية التي تعالج مسألة المناولة الصناعية، ومع أنه لا توجد نظريات مؤسسة خصيصاً للمناولة الصناعية إلا أن الأمر لا يخلو من بعض المقاربات التي تحاول شرح هذه الظاهرة، ولقد تم اختيار ثلاث مقاربات وهي كالآتي:

2 1 - نظرية تكاليف التبادل:

تعد نظرية تكاليف التبادل من أهم المقاربات التي أثارت نقطة المناولة الصناعية و التي تعتمد علي مبدأ عدم الأكادة السلوكية (L'incertitude comportementale) في المعاملات الاقتصادية وتؤثر في هذه التكاليف عدة عوامل أهمها الانتهازية (l'opportunisme) والرشادة المحدودة (La rationalité limitée) إضافة إلي عوامل أخرى يتم إيضاحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم -11-: العوامل المشكّلة لتكاليف التبادل.



Source :Gérard KOENING, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, ECONOMICA ,Paris 1999, p :150.

و تقسم تكاليف التبادل إلى تكاليف قبلية (ex_ante) و تكاليف بعدية¹ (ex_post) . تتمثل الأولى في تكاليف المرحلة التي تسبق إبرام العقد أي المرحلة المتعلقة بالاختيار الجيد للشركاء المناولين وكذا التعارف الجيد بهم، وهذا ما يؤدي إلي تقليل الانتهازية بالتالي تخفيض تكاليف التبادل البعدية فهناك إمكانية انتهازية من طرف المؤسسة المناولة. كأن تقوم بتضليل المؤسسة الأمرة في ما يخص تكاليف الإنتاج و يحدث ذلك نتيجة سوء اختيار المؤسسة المناولة، ولحل المشكل على المؤسسة الأمرة المضاعفة في المناقصات بهدف تقليل عدم تناظرية المعلومات² ، كما أضاف «O.E_williamson» أن هذه المرحلة تنتهي باتفاق الأطراف المعنية على مقاصدهم³.

أما التكاليف البعدية فتتعلق بتكاليف الإدارة، الحراسة و الرقابة الموضوعة من طرف المتعاقدين، وذلك قصد الحرس على احترام بنود العقد و تنفيذها. كما يتضمن كذلك التكاليف الخاصة بالإجراءات التكميلية لبنود العقد في حالة مساومة أو إعادة التفاوض أو إجراءات تصحيحية في حال اكتشاف أخطاء أو حذف ضمن هذه البنود أو التكاليف الناتجة عن انسحاب أحد المتعاقدين (كإفلاسه أو اختلاف الإستراتيجية)⁴.

استنادا على تحليل هذه النظرية يمكن القول أن العوامل المؤثرة علي تكاليف التبادل تتناسب عكسيا مع عامل الثقة بين الأطراف المتعاقدة، و الذي عليه يتم اتخاذ قرار المناولة من عدمه و هذا لصعوبة ضبط تكاليف الصفقات لكثرة متغيراتها.

2 2 - نظرية الوكالة:

تدخل مختلف العلاقات بين المتعاملين الاقتصاديين ضمن إطار علاقات الوكالة، ولا تنحصر هذه الأخيرة على مستوى عملية التفويض، وإنما قد تمتد بجميع أشكال التعاون؛ فنظرية الوكالة تسمح لنا بالفهم الجيد للعلاقات العقدية بين المتعاملين ذوي المصالح المختلفة كما تسمح بفهم المشاكل الناجمة عن عدم تناظرية المعلومات⁵ (L'asymétrie d'information).

¹ Ibid, p: 149.

² Bernard BAUDRY, **Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transactions**, Revue d'économie industrielle, volume 56, n°01, Paris 1991, p : 52.

³ Gérard KOENING, op.cit, p: 149.

⁴ Idem

⁵ Jean-Louis LEVET, **L'Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories**, Edition ECONOMICA, Paris 2004, p: 160.

و تنطبق نظرية الوكالة على العلاقة (مورد/ زبون) أو العلاقة العمودية بين المؤسسات، فتظهر نظرية الوكالة اختلاف المصالح و عدم تناظرية المعلومات الموجودين بين المؤسسة الأمرة (الرئيس) والمورد أو المناول الخارجي (الوكيل)¹. ومن هنا يظهر دور التحفيز في التوفيق بين أهداف الشركاء التي قد تكون مختلفة، حيث يعمل التحفيز على معالجة مشكل مخطر سوء الاختيار و الخطر الأخلاقي فيما يخص علاقة المناولة². و تعد مدة العلاقة بين المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة من أهم مصادر التحفيز، فكلما كانت المدة طويلة كلما قل السلوك الانتهازي و زاد الطابع التعاوني للعلاقة³.

يعتبر العقد كضمان للمناولة خلال مدته (العقد) في المقابل تسعى المؤسسة الأمرة إلى الحصول على أفضل الأداءات الاقتصادية، عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج بالتالي يعد العقد كإجراء تحفيزي، فيمثل العقد بالنسبة للمؤسسة الأمرة أداة ضغط تدفع المؤسسة المناولة إلى الالتزام و تقديم أكبر مجهود ممكن. أما بالنسبة للمؤسسة المناولة فيعتبر هذا العقد كضمان أو تأمين لأرباح مستقبلية طويلة مدة العقد فهي بالتالي محفزة على تنفيذ جهود تحديثية لتحسين جودة منتجاتها. فحسب نظرية الوكالة يعد العقد متوسط المدى كإجراء تحفيزي يسمح للمتعاملين بتفادي الوقوع في حالات حرجة لعدم التعاون⁴.

2 3 - نظرية الموارد:

يمكن تفسير الاختلاف في الأداء بين المؤسسات و خصوصا التي تمارس نفس نوع النشاط بالاختلاف في الموارد و الكفاءات (Les ressources et les compétences) المتوفرة و المستخدمة في كل مؤسسة، و هناك ترابط بين ما تتوفر عليه المنشأة من موارد و كفاءات و كيفية حمايتها و استغلالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية .

إذن الأساس هو موارد و كفاءات تسعى المؤسسة من خلالها الاستحواذ على ميزة تنفرد بها عن منافسيها، و من أجل ذلك عليها الحصول على هذه الموارد و استغلالها و حمايتها و كذلك السعي إلى تطويرها و تكييفها بشكل مستمر مع تغيرات المحيط الذي تنشط في إطاره. لكن نتيجة للتطور السريع لبيئة المؤسسة فإنها قد لا تتوفر داخلها على المواد الضرورية لانجاز مشاريعها، لذا بدلا من تنفيذ كل العمليات داخليا فإنها تقوم بتفويضها (مناولتها) إلى مؤسسات خارجية وهذا لسببين رئيسيين هما⁵:

¹ Idem.

² Bernard BAUDRY, **Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations**, Revue d'économie industrielle, volume 66, n°01, Paris 2003, p: 54.

³ Ibid, p: 62.

⁴ Ibid, p : 56.

⁵ Yvette MASSON FRANZIL, **Les Apports de la théorie des ressources à la décision d'internalisation – externalisation d'activités logistiques : Application d'une étude de cas multiple**

▪ إعادة التركيز على قلب المهنة : فنقوم المؤسسة بإخراج و مناولة الأنشطة ذات الكثافة

الإستراتيجية الضعيفة في حين تركز على الأنشطة ذات الكثافة الإستراتيجية العالية؛

▪ تباين الأداء: أي أن تقوم المؤسسة بتفويض الأجزاء التي لا تتوفر لديها الكفاءات المتخصصة (النوعية) اللازمة بالتالي اللجوء إلى الكفاءات التي تحقق لها أفضل أداء.

و باشتراك كل من المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة في استخدام مواردهما يتكون ما يسمى تكامل الموارد الإستراتيجي¹، أي أن علاقة المناولة تصبح إستراتيجية للطرفين لكن على المؤسسة المناولة التميز بشروط أساسية كي تكون مواردها ذات ميزة تنافسية لها و هي : صعوبة تقليد معارفها، مهاراتها، كفاءاتها و طرف التنظيم. و لكن علينا التنويه أن الميزة التنافسية لا تنحصر فقط في اكتساب موارد نوعية خارجية المنشأ (Ressources spécifiques exogènes) ولكن كذلك في خلق موارد نوعية داخلية المنشأ (Ressources spécifiques endogènes) الناتجة عن التفاعل بين موارد وكفاءات كل من المؤسسة المناولة و المؤسسة الأمرة².

المطلب الثاني: المناولة الصناعية و نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

إن كل مؤسسة تعيش في ظل تحولات يشهدها محيطها الخارجي، لذا أصبح لزاما عليها تبني أنظمة جديدة في الإنتاج تضمن لها المرونة المطلوبة للحفاظ على بقائها في السوق. و من بين الوسائل الحديثة التي لجأت إليها المؤسسات هي نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Juste A Temps)، و الذي ابتكرته شركة "TOYOTA" اليابانية. ولتحقيق هذا النظام و يجب على المؤسسات إعادة النظر في العلاقات التي تربطها بمورديها و مناوليها وهذا بتوطيد العلاقات التعاون فيما بينهم.

1 ما هو نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JAT):

لفهم ماهية نظام الإنتاج في الوقت المحدد سنعرض لأصل هذا النظام، مبادئه، مستويات تطبيقه وكذا فوائده.

1 1 - مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد نظاما لتسيير المخزونات و الإنتاج؛ ظهر لأول مرة في بداية الستينيات في اليابان بشركة « TOYOTA » من طرف المهندس³ Taichi Ohno. يعمل هذا النظام

dans le secteur de l'énergie laitière française, Colloque "Meta V", nouvelle régulation, normalisation, et dynamique organisationnelles, Université de Nancy 2 France, Novembre 2006, pp: 7-8.

¹ Bouthaina FEKIH-SOUSSI et Bernard BELLON, Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transactions, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise, Revue Région et développement, n°20, Paris 2004, p: 193.

² Idem.

³ Jean-Claude TARONDEAU et Christine HUTTIN, op.cit, p : 134.

على مراقبة نظام الإنتاج و التحكم فيه لإلغاء كل مصادر التبذير خاصة تلك الناجمة عن المخزونات الوسيطة¹. فمن أهم أهداف هذا النظام إلغاء كل المخزونات غير الضرورية بالبحث عن التوفيق بين وقت الطلب و وقت تلبيةه وذلك بطلب ما هي بحاجة إليه في الوقت التي هي بحاجة إليه. و المؤسسة التي تتبع هذا النظام لا تنتج إلا إذا تلقت طلبية من الزبون، و الهدف إذاً أن يتلقى الزبون منتجاً جيداً، في حالة جيدة، في آجال مناسبة، في المكان المناسب، بالكمية الكافية و بالسعر المحدد².
من أهم أهداف إنشاء نظام الإنتاج في الوقت المحدد ما يسمى بالخمسة أصفار و هي³:

- ✓ صفر مخزون: بتقليص المخزونات؛
- ✓ صفر تأخير: بتخفيض الآجال للإنتاج في الوقت المحدد؛
- ✓ صفر خطأ: لتحسين النوعية؛
- ✓ صفر عطل: لضمان موثوقية سيرورة الإنتاج؛
- ✓ صفر ورق: لتقليص البيروقراطية و تبسيط الإجراءات و تبادل المعلومات.

1 2 - مبادئ الإنتاج في الوقت المحدد:

لنجاح هذا النظام داخل المؤسسة عليها إتباع المبادئ التالية⁴:

- القضاء على التبذير: أي يجب حذف كل ما لا يجلب قيمة مضافة للمنتج وذلك بغاية تخفيض التكلفة لمصلحة الزبون.
- وضع الإنتاج في الوقت المحدد عبارة عن سيرورة غير منتهية.
- لا تعتبر المخزونات أصولاً للمؤسسة بل بالعكس هي عبارة عن تبذير، فهي تخفي مشاكل يجب حلها بدلاً من السماح بعلاجها.
- المرونة في الإنتاج: أي الاستجابة السريعة لطلبات التسليم؛ و المرونة كذلك في تطوير المنتجات، أو تغيير الكميات التي ستسلم، فهذا يعتبر ضروري للحفاظ على الجودة و بأسعار تنافسية.
- مستوى الجودة محدد من طرف الزبون: فهو الذي يقوم بتحضير معايير تقييم المنتج، وهذا ما يؤثر على تصميم المنتجات و نظام تصنيعها.
- علاقة ثقة (و شراكة) بين المؤسسة، زبائنها و مورديها، فتتمية هذه العلاقة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل تؤدي إلى الثقة المتبادلة¹.

¹ Cristelle CAMMAN et autres, **Lexique des termes de la logistique**, Logistique Magazine, France, Juin 2009, p : 26.

² Hicham ELHAIL, **Le juste à temps**, Dossier thématique n°53, www.Qualiteonline.com, Date de consultation 10/08/2009.

³ Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, op.cit p: 186.

⁴ François BLONDEL, op.cit, p: 127.

▪ يعد العامل الذي يقوم بانجاز عملية ما أحسن مصدر لتحسين هذه العملية، لذا يجب استعمال فكر العمال و ليس فقط طاقتهم في العمل.

1 3 - تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

ويمكننا أن نميز بين درجتين لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد و هما²:

✓ نظام الإنتاج في الوقت المحدد التام: أي عدم وجود مخزونات تماماً، سواءً في التموين أو على مستوى المنتجات التامة الصنع، فتأتي المواد الأولية و المركبات و تخرج المنتجات النهائية من المؤسسة بطريقة متزامنة مع سيرورة تحويل المنتج؛

✓ نظام الإنتاج في الوقت المحدد الجزئي: و هذا يعني انعدام المخزونات في إحدى المستويين في (المنبع أو في المصب). ففي المنبع تسلم المواد و المركبات حسب حاجة سيرورة الإنتاج وتكون هناك مخزونات على مستوى المنتجات النهائية؛ أما في المصب فالمنتجات النهائية ترحل بمجرد انتهاء سيرورة التحويل، و لكن تكون هناك مخزونات على مستوى التموين.

1 4 - فوائد نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

بعد تحديد ماهية الإنتاج في الوقت المحدد بإمكاننا استخلاص بعض الفوائد الناجمة عن تطبيقه الفعال في المؤسسة و المتمثلة في:

- صنع منتجات أكثر تنوعاً حسب طلبات الزبائن؛
- رفع جودة المنتجات؛
- خفض تكاليف التصنيع؛
- خفض تكاليف اليد العاملة؛
- خفض تكاليف اللاجودة و تسيير المواد؛
- تقليص المساحات المستخدمة؛
- تقليص وقت دورة الإنتاج : فعلى سبيل المثال تمكنت شركة "RENAULT" بعد تطبيقها لنظام الإنتاج في الوقت المحدد، من تقليص مدة تجميع السيارة الواحدة من 30 سا إلى 22 سا في حين أن

¹ سليمان حسين البشتاوي و غسان فلاح المطارنة ، نظام تكاليف الإنتاج الانبي (JIT) في المنشآت الصناعية الأردنية و دوره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الرابع للريادة و الإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، جامعة فيلادلفيا-الأردن ، مارس 2005، ص: 07.

² Antje BURMEISTER, *Juste à temps, stratégie logistiques et rôle du transport*, Revue Cahiers scientifiques du transport N°38/2000, LYON, p: 49.

اليابانيين الذين يعتبرون السباقين في هذا النظام خاصة "TOYOTA" فهي تستغرق فقط مدة 11 لأجل تجميع سيارة واحدة¹؛

- تحسين نوعية العلاقات مع الموردين؛
- زيادة المرونة و تسهيل التأقلم؛
- زيادة رضا الزبائن نتيجة التسليم في الوقت المحدد، في المكان المناسب، منتجاً ذا نوعية و سعر تنافسيين.

ولكن لبلوغ هذه الأهداف هناك بعض الأخطار التي يجب أخذها بعين الاعتبار، فهناك من يعتبر النظام كوسيلة إغاثة لمعالجة المشاكل التي من الصعب التغلب عليها، بدلا من اعتباره منطوقاً للتسيير الإستراتيجي يطبق في كل المؤسسة و في كل الأوقات. كذلك قد يسفر عن هذا النظام قلق العمال لأنهم لا يعملون في وسط تقليدي (كإعادة التموين بطريقة منتظمة، سرعة وتيرة العمل و التحسين المستمر). لذا يجب التفكير الجيد قبل تطبيق مثل هذا النظام فبالرغم من فوائده إلا أنه نظام متطلب².

2 دور المناولة الصناعية في نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

يخص نظام الإنتاج في الوقت المحدد كل الجوانب الخاصة بالإمداد سواء من المنبع أو المصب، ويكون ذلك إما داخليا في مصانع المؤسسة، أو خارجيا في علاقاتها مع مموليها. لذا يتطلب نظام الإنتاج في الوقت المحدد التنسيق الجيد بين مختلف الأطراف (موردين، ممولين، ناقلين، صانعين، موزعين ...). فحصول حادث على مستوى أحد الأطراف يؤدي إلى انقطاع السلسلة الإمدادية، بالتالي انقطاع التدفقات ومن ثم التأخير عن تسليم طلبية الزبون، وهذا ما يؤدي إلى خسارة المؤسسة. لذا يعد تحسين العلاقة مع الممولين من الشروط الأساسية لفعالية نظام الإنتاج في الوقت المحدد؛ فعلى المؤسسة الأمر بالأعمال أن تقيم علاقة تعاون مع مموليها أي كلا الطرفين ينتظر نتائج إيجابية من هذه العلاقة.

إلا أنه على كل مؤسسة قبل اتخاذ قرار مباشرة العلاقة أن تقوم بتقييم كل من الإيجابيات والسلبيات لهذه العلاقة، كما يفترض أن يتم إبرام العقد في جو من الثقة و ذلك بالطرح الواضح للأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لذلك؛ كذلك إضفاء نوع من المرونة حتى تتمكن هذه العلاقة من التكيف مع السوق التي تنشط فيه إضافة إلى إثراء تبادل المعلومات، التعلم الجماعي، و كذلك تقاسم الإبداع.

ويعد نظام "EDI/JAT" (Echange de Données Informatisées/ Just à Temps) أي (التبادل الآلي للمعطيات/الإنتاج في الوقت المحدد) من الأنظمة المستحدثة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد والذي يعتمد

¹ Armelle GORGEU et René MATHIEU, *Les liens de Renault avec ses fournisseurs, Equipements et sous-traitants*, Revue Acte de GERPISA réseau international, n°14, 1995, France, p: 50.

² Hicham ELHAIL, op.cit, p: 12.

بدرجة كبيرة علي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فهذا يؤدي إلي سرعة التبادلات و جودة الإعلام، بما يسمح للمؤسسة بطلب التسليم من مناولها خلال دقائق بالتالي توفير الوقت¹.

كما يعمل نظام "EDI/JAT" على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة و ذلك بتقوية علاقاتها مع زبائنها و مناولها (مورديها). فالتبادل الآلي للمعطيات يسمح بتقديم خدمة سريعة و بأحسن جودة للزبائن. كذلك بإمكان المؤسسات المناولة الصغيرة الحفاظ على المؤسسات الأمرة من خلال نوعية خدماتها و كذا تقليص آجال التسليم، و هذا ما يسفر عنه استقرار في طلبيات المؤسسات الأمرة مع نفس المناولين، مع العلم أن تغيير الموردين يعد جد مكلف للمؤسسة الأمرة². فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة التي تمتلك نظام "EDI/JAT" تكتسب ميزة تنافسية مقارنة بقريناتها التي لا تمتلك هذا النظام و بدلاً من علاقة تبعيتها للمؤسسة الأمرة فإن هذه العلاقة تصبح متبادلة بين الطرفين (علاقة المؤسسة المناولة و المؤسسة الأمرة).

وإضافة إلى أهمية إمتلاك المؤسسات المناولة الصغيرة و المتوسطة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال للإستجابة السريعة لطلبات زبائنها (المؤسسات الأمرة) المتبنية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد. كذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ضرورة أساسية للمؤسسات المناولة التي تسعى إلى بلوغ مؤسسات أمرة خارج حدود وطنها، أي تقوم بالمناولة الدولية و هذا ما سنتطرق إليه في المطلب المقبل.

المطلب الثالث: المناولة الدولية (La sous-traitance internationale).

تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تبعية لزبائنها وهذا نظراً لمحدودية عددهم، و يرجع ذلك إلى تخصص المؤسسات المناولة و عدم توفر عدد كافي من المؤسسات الأمرة التي قد تسعى إلى طلب خدماتها. لذا قد تلجأ المؤسسات المناولة للنشاط خارج حدود وطنها سعياً للتوصل إلى عدد أكبر من الزبائن، بما يضمن لها نوعاً من الإستقلالية.

1 مفهوم المناولة الدولية:

نظراً لعولمة الأسواق و تحرير المبادلات على المستوى العالمي لم تعد المناولة الصناعية محصورة داخل حدود البلد الواحد و إنما تطورت لتصل المؤسسات المناولة إلى الأسواق العالمية.

¹ Oliver TORRES, PME: De nouvelles approches, ECONOMICA, Paris 1998, p : 121.

² Ibid, p:123.

1 1 تعريف المناولة الدولية:

المناولة الدولية هي عبارة عن شكل من أشكال التقسيم الدولي للعمل للبحث عن شروط أفضل لتكلفة العمل، و هذا بالتقسيم العمودي لقطاعات الإنتاج عن طريق إلغاء توطن (Délocalisation) الصناعات¹. والمناولة الدولية هي عبارة عن إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة لتعظيم مردوديتها بالتالي تقوم بتهجير عدة وظائف من الدول المتقدمة إلي الدول النامية.

1 2 مستويات المناولة الدولية:

إن الهدف الأساسي من إلغاء توطن الصناعات، و اللجوء إلى المناولة الدولية يعود بالدرجة الأولى إلى البحث عن تكاليف أقل للإنتاج وهذا يعني عدم اشتراط يد عاملة مؤهلة؛ لكن مع اشتداد المنافسة أصبح هدف المؤسسات الأمرة إيجاد مناولين أجنب ذات مهارات عالية و تكنولوجية مرتفعة و بإمكاننا أن نميز بين ثلاث مستويات المناولة الدولية²:

1 2 1 المستوى القاعدة لعلاقات المناولة الدولية: رأسمال بشري ذات أجور منخفضة.

يخص هذا المستوى المهام التي تتطلب يد عاملة وفيرة غير مؤهلة ذات أجور ضعيفة، أي مناولة المهام التي تتطلب عمالة مؤهلة، و لكن كذلك بأجور منخفضة.

1 2 2 المستوى الثاني من علاقات المناولة الدولية: صناعة منتجات قاعدية.

يخص في معظم الأحيان هذا المستوى المناولة ذات أنظمة إنتاج منمطة (normalisée) (ويطلب ذلك يد عاملة وفيرة)، و تخص هذه الأنظمة المنتجات المعيارية، وهذا ما يسمح غالبا بتحقيق اقتصاديات السلم.

1 2 3 المستوى الثالث من علاقات المناولة الدولية: مناولة الحصول على التكنولوجيا.

تخص أساساً المستخدمين ذات الكفاءة العالية في مجالات العلوم و الهندسة التقنية و تابعين لمنظمات تهتم بالبحث و التطوير في دول ذات أجور منخفضة.

2 أسباب و أهمية المناولة الدولية:

هناك عدة أسباب أدت لإنتشار المناولة الدولية، كما أدت هذه الأخيرة إلى تحقيق جملة من الفوائد. هذا ما سنتعرض إليه من خلال هذا العنصر.

¹ C. BERTHOMIEU et A.HANAUT, **La sous-traitance internationale peut elle être un facteur d'industrialisation?**, Travaux de recherche du Laboratoire associé N°301, C.N.R.S, université de Nice, 1983, p: 218.

² Donna GHELFI, **La problématique de la sous-traitance internationale : vue sous l'angle de la propriété intellectuelle**, Revue de L'OMPI, n°06, Genève, Nov-Dec 2004, p: 14.

2 1 أسباب المناولة الدولية:

انتشرت المناولة الدولية بين الدول المتقدمة و الدول السائرة في طريق النمو لجملة من الأسباب

أهمها:

- عولمة الأسواق : التي أدت إلي تدويل المنافسة و دفع المؤسسات الأمرة للبحث عن ظروف عمل أحسن مع مناولين أجانب ؛
- عالمية الاتصال: فقد أدى الإنتشار المتزايد لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال إلى إختصار المسافات؛ و سمح بمراقبة الأنشطة المناولة عن بعد و كذا إيجاد المناولين ذات العروض الأكثر تنافسية¹؛
- تذبذب التكاليف عن طريق البحث عن عمالة ذات أجور منخفضة، بما لا يمنع الحفاظ على مستوى عالي من الجودة؛
- تسعى المؤسسات المناولة للبحث عن زبائن أجانب نظرا لمحدودية عددهم داخل الوطن وهذا لتخلصها من تبعيتها لعدد محدود من المؤسسات الأمرة أو اكتساب خبرات و مهارات و طرق عمل جديدة مع مؤسسات أجنبية؛
- ارتفاع درجة تدويل قطاع النشاط المناول مثل صناعة الطائرات و السفن السكك الحديدية والتجهيزات الالكترونية و الكهربائية؛
- سعي المؤسسات الأمرة لدرجة أكبر من المرونة كما هو الحال في صناعات السيارات.

2 2 أهمية المناولة الدولية:

بإمكاننا إظهار أهمية المناولة الدولية من خلال عرض بعض الأرقام و النسب التي توضح انتشار هذا النوع من المناولة.

فحسب دراسة قامت بها « SESSI » الفرنسية سنة 2002 فإن واحد من ثمان مؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي خارج قطاع السيارات، أي ما يقارب 12% من 2500 مؤسسة آمرة بالأعمال تقوم بالمناولة الدولية، وهذه العلاقة حساسة لحجم المؤسسة الأمرة فإذا كانت صغيرة و مستقلة، فنادرا ما تكون لها الفرصة لدخول أسواق دولية و هذا راجع لضعف الدعم المتلقى².

كذلك المناولة الدولية في صناعة السلع الاستهلاكية مثل صناعة المركبات الالكترونية والكهربائية، الملابس، الصيدلة و العطور؛ ففي هذه القطاعات فإن ربع (1/4) هذه المؤسسات قامت بعلاقة مهمة على الأقل مع مناول واحد خارج حدود الوطن³.

¹ SESSI, La sous-traitance internationale : L'Europe, partenaire privilégié, Les 4 pages des statistiques industrielles, N° 205 – Juin 2005.

² Lionel FONTAGNÉ et Jean-Hervé LORENZI, Désindustrialisation, délocalisation , Conseil d'analyse économique , La Documentation Française , Paris 2005, p: 194.

³ SESSI, La sous-traitance internationale, op.cit, p: II.

تقدر قيمة المناولة الصناعية ككل في فرنسا للمؤسسات الأمرة ذات 20 عامل و ما فوق 53 مليار أورو، حيث 40 مليار منها خارج قطاع السيارات. والمؤسسات التي لديها على الأقل علاقة مناولة خارج الوطن قدرت هذه الأخيرة ب15 مليار أورو و هذا خارج قطاع السيارات¹.

3 مخاطر المناولة الدولية و سبل معالجتها:

تتميز المناولة الدولية بدرجة أكبر من المخاطرة مقارنة بالمناولة المحلية، نظراً لاختلاف جنسية كل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة لأسباب عديدة كاختلاف اللغة و الثقافات و قانون العمل إضافة إلى البعد الجغرافي. لذا سنحاول التعرض إلى المخاطر التي تخص كل من المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة و سبل معالجتها.

3 1 - المخاطر الخاصة بالمؤسسة الأمرة و سبل معالجتها:

سننتظر أولاً للمخاطر الخاصة بالمؤسسة الأمرة على حدى و سبل معالجتها.

3 1 1 - المخاطر المتعلقة بالمؤسسة الأمرة:

تتعرض المؤسسات الأمرة التي تتعامل مع مناولين أجنب إلى جملة من الأخطار نذكرها في النقاط التالية :

- تعمل المؤسسة الأمرة على التعامل مع المؤسسة المناولة ذات التكلفة أقل و هذا ما قد يؤثر على جودة المنتجات الموردة؛
- يتسبب بعد المسافات بين كل من المؤسسة الأمرة و المناولة إلى عدم احترام آجال التسليم؛
- فقدان أو تلف البضاعة أثناء تنقلها؛
- المخاطر السياسية و كذا ظهور قيود جمركية غير متوقعة²؛
- إهمال بعض المصاريف الإضافية أثناء القيام بالمقارنة بين عروض المناولين المحليين و المناولين الأجانب مثل: حقوق الجمارك، تكاليف النقل البحري و الأرضي، التأمينات و تكاليف العبور...، كذلك مصاريف بعث و تحليل عينات من المنتج المصنوع.

3 1 2 - سبل معالجتها:

لتفادي هذه المخاطر على المؤسسة الأمرة أن تحتاط بما يلي:

- أن تأخذ بعين الاعتبار كل التكاليف الإضافية؛
- وضع منظمة خاصة لمراقبة الإنتاج قبل شحن و وصول البضاعة؛

¹ Lionel FONTAGNE et Jean-Hervé LORENZI, op.cit, p: 196

² Jean-Marie PITROU, op.cit, p: 101.

- توفير كفاءات لغوية لمستخدميها، و كذا كفاءات قانونية داخلية و خارجية فيما يخص القانون الدولي؛
- لضمان النوعية الجيدة تطلب المؤسسة الأمرة من المؤسسة المناولة عدة عينات مما يسمح بضمان أن المنتج المصنوع يستجيب لدفتر المواصفات؛
- الحصول على تعهد المؤسسة المناولة باحترام القواعد الدولية المتعلقة بقانون العمل وحماية العمال¹؛
- الاستعانة بنصائح رجال قانون أو خبراء دوليين داخل المؤسسة أو خارجها لتحضير عقد المناولة؛
- القيام بتأمين السلعة وهذا تحسباً لضياع أو تلف البضاعة؛
- لاحترام آجال التسليم عن بعد المسافة فيجب أن يكون الاتصال منتظماً من طرف المؤسسة المناولة وذلك عن طريق وسائل اتصال سريعة كالانترنت²؛
- وضع وكيل عبور ليضمن منذ تسليم البضاعة من المؤسسة المناولة في ميناء الشحن، تنقل هذه البضاعة حتى وصولها إلى المؤسسة الأمرة³؛
- أما بالنسبة للمخاطر السياسية و الجمركية فما على المؤسسة الأمرة إلا تنويع مصادر تموينها قدر المستطاع، حتى و إن كان هذا مكلفاً من الناحية الاقتصادية إلا أنه عبارة عن تكلفة لأمن وضمان التمويل.

3 2 - المخاطر المتعلقة بالمؤسسة المناولة و سبل معالجتها:

سننظر الآن للمخاطر الخاصة بالمؤسسة المناولة و سبل معالجتها.

3 2 1 - المخاطر الخاصة بالمؤسسة المناولة:

تتشارك المؤسسات المناولة مع المؤسسات الأمرة في مجموعة من المخاطر كاختلاف اللغة و الثقافة و المشاكل السياسية و القانونية، إلا أنها تعاني من مشاكل إضافية خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط خارج وطنها؛ حسب تحقيق قامت به غرفة التجارة و الصناعة بباريس فهي تتمثل في⁴:

- الحجم غير الكافي (الصغير) للمؤسسة؛
- نقص الوسائل المالية؛
- غياب اتصالات محلية و شبكية؛
- عدم الأمن القانوني و الحدود الجمركية؛
- نقص الكفاءات؛
- نقص التنسيق مع مجموعات كبيرة.

¹ Ibid, p: 102.

² Idem.

³ Ibid, p: 103.

⁴Chambre de commerce et de l'industrie de Paris, **Enquête auprès des PME sur leur croissance à l'international**, 9 octobre 2008, p: 02. <http://www.etudes.ccip.fr/archrap/pdf08/developpement-international-pme-enquete-her0812.pdf> . Date de consultation 12-4-2009.

3 2 2 - سبل معالجتها:

إضافة إلى تكوين مستخدميها لغويا، وكذا الاستعانة بخبراء قانونيين بإمكان المؤسسات المناولة الاستعانة بأطراف أو هيئات تساندها لدخول أسواق أجنبية. قام مركز البحث لمدينة بوردو الفرنسية بدراسة علي 103 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تقوم بالمناولة الدولية فأظهرت هذه الدراسة أن نسبة كبيرة من هذه المؤسسات مدعومة، حيث¹:

- الأقل دعما بنسبة (23%) أي 24 مؤسسة حيث 10 منها لا تستفيد من أي دعم في حين البقية 14 مؤسسة مدعومة بصفة ضعيفة من طرف أعوان اقتصاديين أو زبائن محليين؛
- متتبعي المؤسسات الأمرة المحلية (35%) أي المؤسسات المناولة التي تنشط دوليا تتبعا لزيائهم المحليين؛
- الأكثر دعماً بنسبة (16,5%) التي تعرف نموا دوليا و هي مدعومة جيدا من طرف المؤسسات الأمرة المحلية و الأجنبية وكذا الأجهزة المؤسساتية؛
- المستعینون بشبكة مؤسساتية بنسبة (25%) و الذين يتلقون دعما من طرف غرفة التجارة والصناعة، المجلس الإقليمي أو العام، وهذه الفئة تتلقي دعماً أكبر من الفئات الثلاث السابقة؛
- كذلك تساعد المشاركة في صالونات دولية للصناعة علي التقرب و القيام بعلاقات مع مؤسسات أمرة أجنبية مثل الصالونات التي تنظمها بورصة المناولة و الشراكة (BSTP) و السوق الدولية للنشر الأوروبي للمناولة (MIDEST).

و لتتمكن المؤسسات المناولة الصغيرة و المتوسطة من كسب زبائن دوليا، يجب أن تتميز بالقدرة على التأقلم مع متطلباتهم، و ذلك بتكييف طرق إنتاجها بما يتماشى مع إحتياجات كل زبون. لذلك على المؤسسة المناولة أن تكون قادرة على الإبداع. لذا سنعرض لعلاقة هذا الأخير بالمناولة في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: المؤسسات المناولة و الإبداع.

يعد الإبداع و الابتكار من الأدوات الهامة لمواجهة التطورات السريعة للبيئة الخارجية المعقدة، فأصبح الإبداع مثل أداة لتحقيق الميزة. ومن مصلحة المؤسسات المناولة التميز بالإبداع للتميز وكسب الزبائن و دفع علاقتها بهم نحو التعاون بما يضمن مصلحة الطرفين، وكذا يمنح المؤسسة المناولة

¹ Valérie BARBAT et Martine HLADY RISPAL, *Une lecture entrepreneuriale de l'internalisation des PMI sous-traitantes*, Centre de recherche de Bordeaux Ecole de Management, N° 102-06, septembre 2006, p:10.

استقلالية أكبر من خلال قدراتها الإبداعية التي تمكنها من التأقلم مع عدد أكبر من الزبائن. وتتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقدرتها الكبيرة على الإبداع غير أنها تفتقر للإمكانيات لتحقيق ذلك.

1 - مفهوم الإبداع:

يعد الاقتصادي النمساوي « Joseph SCHUMPETER » من أول المهتمين بمفهوم الإبداع حيث عرف الإبداع من منظور اقتصادي على أنه استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة.

يُعتقد غالباً أن الإبداع متعلق بالتكنولوجيا و الإنتاج لكن في حقيقة الأمر ما ذلك الشكل من الإبداع إلا نتيجة لسلسلة معقدة من الإبداعات نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ الإبداع في العملية : و يتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة، أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.
- ✓ الإبداع في الخدمة: وهو ما يرتبط بوجود الإبداع في أي نشاط، أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد و تسليم الخدمات المقدمة، أو من حيث تطوير الأنشطة و العمليات التي يتم فيها تقديم الخدمات.
- ✓ الإبداع في الإدارة: و يتعلق هذا بتطوير النظم الإدارية لتقديم أنظمة حديثة و متطورة.
- ✓ الإبداع في التسيير: و يظهر بصورة خاصة في تحسين أداء المؤسسة من خلال الوظائف الرئيسية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة .
- ✓ الإبداع في التسويق: وهو يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت و تقديم تسهيلات مالية.

2 - المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المبدعة:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص تجعلها ذات مكانة تنافسية قوية تضمن لها البقاء و الاستمرار و الصمود في وجه المؤسسات الضخمة، و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدراً هاماً للأفكار الجديدة و الاختراعات، ففي كثير من الأحيان نجد أن أهم براءات الاختراع في العالم تعود لأفراد ينتمون إلى مؤسسات صغيرة. مثلاً في ألمانيا تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محركاً للإصلاحات الهيكلية و النمو الاقتصادي، فمواهبها الإبداعية و سرعة استجابتها للطلبات المستجدة للمستهلكين و خبراتها في التكنولوجيات العالية، جعلت منها أكثر تنافسية من العديد من

¹ حفيفي صليحة، دور الإبداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الندوة العلمية حول المقاول و الإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بخميس مليانة، ص : 356.

المؤسسات الكبرى؛ ففي قطاع التكنولوجيا الحيوية الصيدلانية (La biotechnologie pharmaceutique) تستحوذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة علي نسبة 57% من براءات الاختراع¹.

و بالرغم من أن المؤسسات الكبيرة أكثر قدرة علي القيام بالبحث و التطوير مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنه بين 30 % و 60 % من هذه الأخيرة تعتبر مبدعة بمنطقة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية² "OCDE".

في ظل الإمكانيات المادية المحدودة يعتبر الإبداع هو السبيل الوحيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول علي حصص في السوق، وذلك بإيجاد سوق جديدة تكون المنافسة فيها ضعيفة أو ابتكار منتج جديد لا يمكن للآخرين أن ينافسوا فيه. فبالتالي يعطي هذا الإبداع للمؤسسة الصغرى ميزة تنافسية في السوق.

فقد بينت دراسة قامت بها "OSEO"³ بداية سنة 2009 أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة تحقق تقدما في نمو مشاطها بمؤشر (20+) في حين يقدر مؤشر مثيلاتها غير المبدعة ب(-14)³. ولكن مع أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر مصدرا مهما للأفكار الإبداعية إلا أن تجسيد هذه الأفكار وتطبيقها يتطلب إمكانيات مادية و بشرية غالبا ما تفتقر إليها هذه المؤسسات الصغيرة⁴، لذا أصبح على هذا النوع من المؤسسات البحث عن مصادر خارجية لدعم إبداعاتها، لأنه بالنسبة لأغلب البنوك الاستثمارية فالإبداع قد يعني المخاطرة، حيث أن إنشاء مشروع مبني علي فكرة مبدعة و منتج جديد قد لا يلقى رواجاً، فإن البنوك تعتبر تمويل مثل هذه المشاريع مخاطرة بأموالها. أمام هذا المشكل تعتبر المناولة إحدى الآليات الفاعلة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لتمكينها من تحقيق إبداعاتها .

3 - المناولة الصناعية الإبداعية:

طالما كانت المؤسسات المناولة مبنية علي منطق صناعة أجزاء أو مركبات اعتمادا علي رسومات ونماذج معدة من طرف زبائننا. لكن مع التطور المتزايد للمنافسة ازدادت متطلبات المؤسسات الأمره بالأعمال، و كانت "الكلفة، الجودة، الوقت" أهم معايير اختيار المؤسسات المناولة، لكن أضيف إلى جانب

¹ OCDE, Perspectives de L' OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, éditions OCDE 2005, p: 130.

² OCDE, Perspectives de L' OCDE sur les PME : Entreprise, industrie et services, éditions OCDE 2000, p: 12.

* OSEO : Etablissement public qui soutient l'innovation et la croissance des PME en France.

³ 48^{ème} enquête semestrielle : janvier 2009, La conjoncture des petites et moyennes entreprises, www.oseo.fr, Date de consultation 18/03/2009, p:14.

⁴ Frédéric HUET, Nathalie LAZARIC, Capacité d'absorption et d'intégration : une étude de la coopération dans les PME Française, Revue d'économie industrielle, n°121, 1^{er} trimestre 2008, p: 65.

هذه المعايير معيار القدرة علي التصميم الإبداعي؛ أي مشاركة المؤسسة المناولة في تهيئة المشروع مع المؤسسة الأمرة منذ مرحلة تصميم المنتج، وهذا يتطلب من المؤسسة المناولة قدرات إبداعية¹.
ففي المناولة العادية (الكلاسيكية) تقوم المؤسسة المناولة بصنع المنتج طبقا لدفتر مواصفات محضر مسبقاً من طرف المؤسسة الأمرة، لكن الخلل في هذا النظام هو أن النتائج محددة من قبل من طرف المؤسسة الأمرة، ولا تترك مجال للمؤسسة الأمرة بالتدخل لتحسين هذه النتائج²، مما يتسبب في إضعاف مرونة وتفاعل المؤسسات المناولة.

لكن كما ذكرنا سابقا مع ازدياد المنافسة أصبحت المؤسسات الأمرة تسعى إلى إيجاد مؤسسات مناولة مبدعة تتعاون و تتضافر معها في تصميم المنتج ودراسة المشروع. أظهرت دراسة قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية أن 20% من المؤسسات المناولة تعد مؤسسات مبدعة وكذلك تعتبر من أهم المصادر الخارجية لإبداع المؤسسات الأمرة³.

فأصبحت بعض المؤسسات الكبيرة تعتمد على نظام الإبداع المفتوح (Open innovation)، حيث تعتمد في سياستها الإبداعية على التعاون مع النسيج المحيط بها من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ففكرة هذا النظام أن المصادر الداخلية للإبداع داخل المؤسسة غير كافية لمواجهة المنافسة، لذا عليها مساعدة هذه المؤسسات الصغيرة من اجل الإبداع بتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك⁴.

4 -التحديات المواجهة من طرف المؤسسات المناولة المبدعة:

أصبحت تسعى المؤسسات الأمرة بالأعمال لتحسين أداء أنظمة إنتاج مناوليتها، فوضعت استثمارات ضخمة لوضع برمجيات الإنتاج الأكثر تطورا، فمع هذا التطور الحاصل في أنظمة الإنتاج لا يبقى سوى المناولين المتميزين (Les Sous-traitants d'Excellence)، الذين يسعون إلى التحسين المستمر في خدماتهم المقدمة كذلك عن طريق التحسين المسبق (أو المتوقع) و الذي يعتمد على طرق جديدة لتسيير المشروع الإبداعي⁵.

لكن لا بد من التنويه أن نقطة ضعف المؤسسات الصغيرة ليست بالدرجة الأولى تكنولوجية و إنما تتمثل في نقطتين أساسيتين و هما⁶:

✓ عدم التحكم الكافي في تقنيات تسيير التصميم الإبداعي؛

¹ Roger PERROTIN et Jean-Michel LOUBERE, op.cit, pp : 67-68.

² Lydie LAIGLE, **De la sous-traitance classique au co-développement**, Revue Actes du GERPISA n°14, Mars 1995, France, p: 26.

³ Robert BOYER et Michel DIDIER, **Innovation et croissance**, Conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 1998, p: 20.

⁴ Thierry MADIES et Jean-Claude PRAGER, **Innovation et compétitivité des régions**, conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 2008, p: 94.

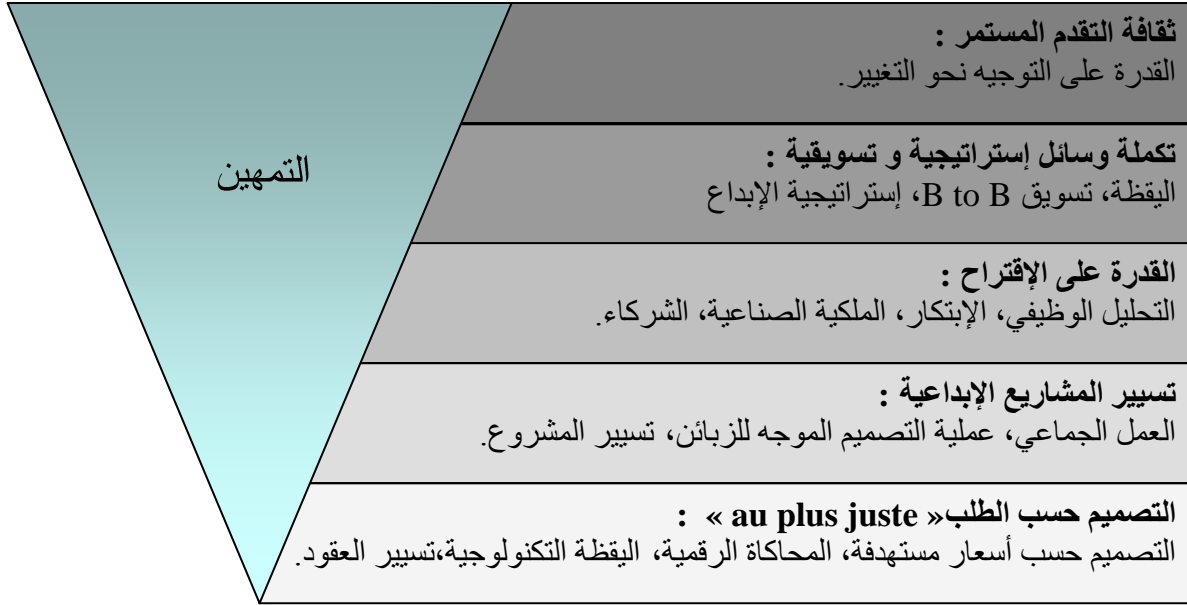
⁵ Jean BRETON et Thierry GUILLEMIN, **Sous-traitance industrielle : les enjeux de l'innovation**, MIDEST , Paris 2004, p: 3.

⁶ Idem.

✓ الحاجة لاكتساب الكفاءات الضرورية للممارسة الجيدة للإبداع في الصناعات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

و لتتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إقناع المؤسسات الأمرة و اكتساب ثقافتها هناك أربع تحديات عليها مواجهتها والتي يتم عرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: المناولة و الإبداع : التحديات المواجهة.



Source : Jean BRETON et Thierry GUILLEMIN, *Sous-traitance industrielle : les enjeux de l'innovation*, MIDESt, Paris 2004, p: 3.

من خلال الشكل السابق يمكننا الفهم أنه على المؤسسة المناولة قبل كل شيء أن تكون قادرة على إقناع المؤسسات الأمرة و توجيهها نحو التغيير عن طريق:

✓ إيجاد وسائل إستراتيجية و تسويقية: فعلى المؤسسة المناولة التحكم في الأشكال الجديدة للسياسات التجارية. كذلك من المهم التوصل إلى أماكن تصميم المنتجات المستقبلية، كمكاتب دراسات المؤسسات الأمرة، وذلك قصد التأثير في أقرب ما يمكن على الخيارات التقنية للزبون. وعلى المناول إعادة تنظيم نظامه المعلوماتي لتوقع حاجات المؤسسات الأمرة بالتالي تصبح القدرة على اليقظة الإستراتيجية والتسويق من المنبع* (B to B) جد مهمة؛

* B to B: Business to Business (تسويق ما بين المؤسسات).

✓ تطوير القدرة على اقتراح حلول إبداعية: لكي يصبح المناول مساهماً ذا مصداقية في تحرير دفتر المواصفات الوظيفي و تحليل قيمة و تقنيات الابتكار، بالتالي يحدد الفوائد، التكاليف، الوقت و الأداء الذي يستطيع من خلالها إغراء المؤسسات الأمرة؛

✓ تيسير المشاريع الإبداعية بطريقة فعالة: فعلى المناول توفير كل مهاراته اللازمة لمشاريع التصميم المشترك (*La Co-conception*) ، إضافة إلى التحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC) من أجل العمل الجماعي عن بعد، كذلك عليه أن يثبت تحكمه في مختلف مراحل مشروع التصميم سواء باكتسابه لمعايير ISO أو ما يعادلها؛

✓ التصميم المضبوط لاحترام قيود الأداء التكلفة و الأجل لاحترام الأجل : يقوم المناول بإيكال جزء من تطويراته خارجاً لاحترام الأجل. ولإرضاء التكلفة المحددة من طرف المؤسسة الأمرة، التي قد لم تأخذ بعين الاعتبار تكلفة الدراسة في هذه الحالة، و لتجنب الخسارة على المؤسسة المناولة تفادي التخصص الشديد "sur-specificité" ، أي جعل المنتجات المقدمة أكثر معيارية بالتالي إمكانية إعادة استعمال النتائج، وبالنسبة للأداءات المنتظرة يجب أن تحدد أثناء تحرير العقود مع المؤسسات الأمرة، ولا بد من الإشارة كذلك إلى نقطة مهمة أثناء تحرير العقد ألا و هي الملكية الفكرية للنتائج في حالة ظهور منتجات أو طرق إنتاج جديدة. لكن في أغلب الأحيان يصعب الفصل عن صاحب الحق في هذه الملكية، فتصبح النتائج مشتركة وهذا من خلال ما يعرف بالملكية المشتركة (*La Co-propiété*)¹.

¹ Serge PEYRET, op.cit, p: 329.

خلاصة الفصل.

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المشاكل التي تحد من بقائها و نموها، كالصعوبات الإدارية، الفنية، المالية و التسويقية، لذا فهي بحاجة لدعمها؛ وبهدف ذلك أتى القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01-18 و كانت المناولة كأحدى تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. غير أنه لم يتم وضع نص قانوني قائم بحد ذاته لتأطير نشاط المناولة، إلا أن هناك بعض الأحكام في القانون المدني الجزائري وقانون الصفقات العمومية.

تعتبر بورصة المناولة والشراكة حلقة وصل بين المؤسسات المناولة والمؤسسات الأمرة، بهدف تحسين تنافسية المؤسسات المناولة من جهة وتحقيق التكامل الصناعي من جهة أخرى؛ إلا أن هناك نقص في الإعلام عن دور بورصات المناولة والشراكة بالجزائر، وما تستطيع تقديمه من الإنتاج الصناعي.

انتشرت المناولة مع ظهور نظام الإنتاج التويوتي « Toyotisme » وما حققه من نجاح، فهو نظام يتطلب التنسيق الجيد بين مختلف الأطراف (موردين، مناولين، ناقلين، صانعين، موزعين...)؛ حيث يدفع نظام الإنتاج في الوقت المحدد « JAT » المؤسسات الأمرة لضرورة التعاون مع المؤسسات المناولة وتوطيد العلاقة بينهم.

إن الهدف الأساسي من اللجوء إلى المناولة الدولية بتهجير عدة وظائف من الدول المتقدمة إلى الدول النامية يعود بالدرجة الأولى إلى البحث عن تكاليف أقل للإنتاج.

يعد إكتساب تكنولوجيا المعلومات والإتصال ضرورة حتمية للمؤسسات المناولة لتعزيز مركزها التنافسي لدى زبائنها، سواءً تلك التي تشارك تشارك في نظام الإنتاج في الوقت المحدد، أو التي تقوم بالمناولة دولياً، أو المؤسسات المناولة المبدعة التي تكتسب من خلالها نظام يقظة.

تلجأ المؤسسات المناولة للنشاط خارج حدود وطنها سعياً للتوصل إلى عدد أكبر من الزبائن، بما يضمن لها نوعاً من الإستقلالية، بالتالي تخلصها من تبعيتها للعدد المحدود من الزبائن داخل وطنها.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بالتخصص وقدرتها على الإبداع في مجال نشاطها، غير أنها في غالب الأحيان تجد نفسها مجبرة على الإمتثال لتوجيهات دفتر المواصفات، ولكن ب الإتصال المستمر عن طريق تكنولوجيا المعلومات الإتصال والقدرة على الإقناع، المرونة في العلاقات، تبادل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، الثقة المتبادلة و روح الشراكة، قد تتولد نتائج جديدة ناتجة عن التعاون بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، أو ما يسمى بالملكية المشتركة.

تم إنجاز قرار وزاري مشترك بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و وزارة الطاقة المناجم خاص بإنشاء لجنة مشتركة لوضع التسهيلات اللازمة و متابعة نشاطات المناولة و كذا تشكيل همزة وصل بين مؤسسات الأقطاب البتروكيمياوية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية. لذ سنعمد من خلال الفصل الموالي لدراسة تطبيقية للمناولة في قطاع المحروقات بالجزائر.



دراسة تطبيقية للمناولة في قطاع المحروقات بالجزائر.



تمهيد.

مند عقود تحتل المحروقات مكانة مهمة، ليس فقط على مستوى التنمية الإقتصادية للبلاد فحسب، وإنما حتى في علاقاته السياسية الدولية؛ فالجزائر تعتمد على مواردها من البترول و الغاز و هذا ما أدى إلى إهمال نظامها الإنتاجي. فبالرغم من جهود الدولة لتخلصها من تبعيتها للمحروقات وتطويعها لمنتجاتها في قطاعات أخرى، غير أنه يبقى القطاع المهيمن على الاقتصاد الجزائري، ففي الثمان شهور الأولى من السنة الجارية بلغت صادرات الجزائر لقطاع المحروقات 27 مليار دولار من أصل 28 مليار دولار، فلا زالت المحروقات تشكل أهم صادرات الجزائر بنسبة 97.25 % من إجمالي قيمة الصادرات .

و لكن بالرغم النتائج التي يحققها هذا القطاع إلا أن طاقاته تعاني من نقص الإستغلال ، لذا عمدت المؤسسات الناشطة في هذا القطاع كمؤسسة سوناطراك إلى التركيز على مهنتها القاعدية و إخراج بعض الأنشطة من خلال الإشعار بالمناقصات عن طريق ال — BAOSEM، وذلك قصد تشجيع الإستثمار في هذا القطاع بإيكال بعض المهام لمؤسسات خارجية، و هذا بغرض الإستغلال الأمثل لمواردها الذي يحسن من فعالية مشاريعها.

لذا سنقوم من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث بالتعرض في المبحث الأول منه إلى المناولة في قطاع المحروقات من منظور المؤسسات الأمرة، بتقديم قطاع المحروقات وكذا إلى ماهية أهم ثلاث مؤسسات ناشطة في هذا القطاع، ألا وهي كل من مؤسسة سوناطراك، سونلغاز ونفطال ومن ثم تحليل نتائج الإستثمارات المقدمة لإطارات هذه المؤسسات وذلك قصد التعرف على الغرض من مناولتها لبعض الأنشطة، و كذلك أثرها على فعالية مشاريعها. أما في المبحث الثاني سنعمد للتطرق للمناولة في قطاع المحروقات من منظور مؤسسة المناولة تتمثل في مؤسسة ECIT الدولية بالتعرف على المؤسسة و الخدمات الصناعية التي تقدمها، و المشاريع المناولة من طرفها سواءً على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. و أخيراً في المبحث الثالث سندرس سيرورة المناول ميدغاز بين كل من مؤسسة سوناطراك و مؤسسة ECIT الدولية قبل مرحلة التعاقد و بعدها.

المبحث الأول : المناولة في قطاع المحروقات من منظور المؤسسات الأمرة.

يشكل قطاع المحروقات الركيزة الأساسية في الاقتصاد الجزائري، وقد عرف هذا القطاع منذ عدة سنوات تطوراً ملحوظاً نظراً لأهمية المشاريع المسجلة في إطار الشراكات الإستراتيجية مع شركات بترولية دولية توفر لها وسائل مالية و تكنولوجية؛ و تمنحها هذه الشراكات القدرة على الإستغلال الأمثل لطاقت هذا القطاع. وقد تم إصدار القانون 05-07 المتعلق بالمحروقات بجويولية 2005 الذي يشجع على الإستثمار في هذا القطاع و فتح المجال للخواص للنشاط من خلال الإشعار بالمناقصات، لفسح مجال للمنافسة وجعل العملية أكثر شفافية.

المطلب الأول: قطاع المحروقات في الجزائر.

قصد التعرف على قطاع المحروقات في الجزائر سنتطرق لعرض موجز لتاريخ المحروقات بالجزائر منذ إكتشافها، وبعدها سنقوم بعرض بعض الأرقام و الإحصائيات التي تظهر تطور هذا القطاع و مدى الدور الذي يلعبه في الإقتصاد الوطني.

1 تطور قطاع المحروقات في الجزائر:

تعود أول أشغال التنقيب عن المحروقات إلى أواخر سنوات 1890 بحوض الشلف بالشمال الغربي للبلاد، أين كانت عدة آبار قليلة العمق تعطي مؤشرات هامة لتواجد المحروقات؛ فيما بعد تم أول إكتشاف تجاري للبترول سنة 1948 بواد غتيريني بالجنوب¹، و في الخمسينيات تزايدت أشغال التنقيب بالصحراء، أين تمت عدة إكتشافات للبترول و الغاز الطبيعي من قبل شركات فرنسية، حيث بدأت إنتاج الغاز سنة 1956²؛ خصوصا بعد اكتشاف الحقل الضخم للبترول بحاسي مسعود و الحقل الضخم للغاز بحاسي رمل.

و غداة الإستقلال إنتقل قطاع المحروقات إلى المؤسسة الفتية العمومية سوناطراك التي عملت على تطوير القطاع، و ذلك من خلال قيامها بأعمال التنقيب بمناطق أخرى من الوطن، حيث تم بين سنتي 1980 و 1985 إكتشاف الغاز الطبيعي و البترول بالجنوب الغربي للبلاد خصوصا حاسي رمل³.

¹ KHELIF Amor, **Dynamique des marchés valorisation des hydrocarbures**, CREAD, 2005, p : 107.

² Chems Eddine CHITOUR, **Pour une stratégie énergétique de l'Algérie à l'horizon 2030**, 7^{ème} journée de l'énergie, Hôtel HILTON, ALGER, Le 16 avril 2003. p : 102.

³ KHELIF Amor, op cit, p: 108.

إلى غاية منتصف الثمانينات كانت لا تزال مؤسسة سوناطراك المستغلة الوحيدة لقطاع المحروقات ب 1.5 مليون كلم مربع؛ غير أن ثروة الجزائر من المحروقات كانت تعاني نقصا في الإستغلال، فمنذ ثلاث عقود سُخرت عدة جهود للقيام بأشغال البحث لإدراك حجم المخزون المحتمل للبلد، فتم تكييف التشريعات للإستثمار من المنبع في سلسلة المحروقات.

فمنذ تأميم المحروقات ب 24 فيفري 1971 تتالت مجموعة من القوانين الخاصة بالمحروقات والتي تهدف إلى الإستغلال الأمثل للثروات البترولية و الغازية ليأتي أخيرا في جويلية 2005 القانون 05-07 المتعلق بالمحروقات التي تم من خلاله إخراج بعض الأنشطة و فتح المجال بدون تمييز لأية شخصية مادية كانت أم إعتبارية، جزائرية أم أجنبية، عمومية أم خاصة للتنافس على أية مناقصة يتم الإشعار بها.

جاء هذا القانون قصد تركيز مؤسسة سوناطراك على مهنتها القاعدية وإخراج جزء من إنتاجها كالبحت و الإستغلال، النقل بواسطة الأنابيب، تكرير المحروقات و تحويلها، تخزين المنتجات البترولية و نقلها و توزيعها¹. فحسب السيد شكيب خليل وزير الطاقة و المناجم أثناء تقديمه لهذا القانون للإطارات المسيرة لسوناطراك؛ فقد جاء هذا القانون كضرورة لتشجيع الإستثمار في قطاع المحروقات، فقدرات الجزائر تعاني من نقص في الإستغلال ب 8آبار في 10000 كلم مربع في حين أن معدلها 100 بئر في 10000 كلم مربع².

إضافة إلى ذلك تم إنشاء مؤسسة نشریات المناقصات لقطاع الطاقة و المناجم (BAOSEM) كفرع للمجمع سوناطراك و سونلغاز سنة 2001، و التي تهتم بالنشر، الإعلان و الإتصال³. وهي تعد كركيزة أساسية للإشعار بالمناقصات الخاصة بقطاع الطاقة و المناجم.

و كما ذكرنا سابقا في الفصل الثاني قد تم إنجاز قرار وزاري مشترك بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و وزارة الطاقة المناجم خاص بإنشاء لجنة مشتركة لوضع التسهيلات اللازمة و متابعة نشاطات المناولة و كذا تشكيل همزة وصل بين مؤسسات الأقطاب البتروكيمياوية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

كما كانت مؤسسة سوناطراك من أهم رعاة فعاليات المؤتمر و المعرض العربي الأول للمناولة الصناعية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19/07/2005، المتضمن ن القانون المتعلق بالمحروقات، العدد 50.

² Sonatrach, **Sonatrach se consacra à ses métiers de base**, Sonatrach la revue, N°46, Juillet 2005, Alger, p : 03.

³ www.baosem.com

2 دور قطاع المحروقات في الإقتصاد الجزائري:

يعد قطاع المحروقات أهم مورد في الإقتصاد الجزائري، فكما نوّهنا سابقاً ففي الثمان شهور الأولى من السنة الجارية بلغت صادرات الجزائر لقطاع المحروقات 27 مليار دولار من أصل 28 مليار دولار، فلا زالت المحروقات تشكل أهم صادرات الجزائر بنسبة 97.25 % من إجمالي قيمة الصادرات¹.

كشف تقرير لوزارة الطاقة والمناجم الجزائرية أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع الطاقة والمناجم الجزائري تجاوزت 17 مليار دولار، خلال الفترة الممتدة بين عامي 2000 و 2008، أي بمعدل سنوي بنحو ملياري دولار، كما بين التقرير أن قيمة الصادرات الجزائرية في مجال المحروقات في الفترة ذاتها بلغت 349 مليار دولار².

وأشار التقرير إلى أن هذه التدفقات تشمل استثمارات شركاء أجنبية في التنقيب وتطوير المحروقات، وإنشاء المحطات الكهربائية ووحدات تحلية مياه البحر واستغلال المناجم. ويظهر توزيع هذه التدفقات، حسب المناطق، أن أوروبا حلت في صدارة المستثمرين الأجانب في قطاع الطاقة الجزائري خلال الفترة نفسها بحصة من الاستثمارات نسبتها 58 %، منها 24 % لمصلحة بريطانيا وحدها، متبوعة بالولايات المتحدة وكندا بنسبة 26 %، وأستراليا 8 % وبلدان آسيا 5 % . وقال التقرير إن إجمالي قيمة الصادرات الجزائرية في مجال المحروقات في الفترة الممتدة بين عامي 2000 و 2008 بلغت 349 مليار دولار، منها 22 % حققتها الجزائر في عام 2008، وهو العام الذي عرف ارتفاعاً مهماً لأسعار المحروقات في السوق الدولية³.

وسجل رقم أعمال القطاع نسبة نمو سنوية قدرها 15 %، منتقلاً من 31 مليار دولار في عام 2000 إلى 94 مليار دولار في عام 2008، وقفز عدد عمال القطاع إلى 221 ألف عامل نهاية العام الماضي، مقابل 186 ألف عامل في عام 2000، بزيادة سنوية تقدر بـ 2 % . ومن حيث حجم الصادرات، كشف التقرير أن صادرات الجزائر سجلت العام الماضي 135 مليون طن معادل بترول، مقابل 124 مليون طن في عام 2000، مسجلة نسبة نمو سنوية في حدود 1 % . واستحوذت الأسواق الأوروبية والأمريكية على حصة الأسد من صادرات النفط والغاز الجزائرية،

¹ جريدة الأيام الوطنية، <http://www.elayem->

تاريخ الإطلاع: 29/09/2009، dz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=45224&Itemid=38

² عبد الوهاب بوكروخ، الرويا الإقتصادية، www.alroya.com/node/31903 ، 2009/08/31

³ Idem.

بنسبة 63 % و 29 % من حيث حجم الصادرات، و 56 % و 35 % على التوالي، من حيث القيمة المالية طيلة الفترة التي شملها التقرير¹.

مقابل زيادة سنوية مقدرة بـ 3.1 % في مجال استهلاك الغاز الطبيعي، حيث قفز الاستهلاك الوطني من 20 مليار متر مكعب في عام 2000 إلى 25 مليار متر مكعب العام الماضي، وانتقل عدد المشتركين في الشبكة الوطنية للغاز الطبيعي خلال الفترة نفسها من 1.4 مليون مشترك إلى 2.64 مليون مشترك، بزيادة 155 ألف مشترك كل عام، وارتفع طول الشبكة الوطنية لتوزيع الغاز الطبيعي إلى 42.5 ألف كلم، وبلغ رقم أعمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز «سونلغاز»، المتعامل العمومي المتخصص في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، 1.9 مليار دولار العام الماضي، مقابل مليار دولار في عام 2000، ويقدر عدد العاملين في الشركة بـ 26 ألف عامل².

وكشفت «مجموعة أكسفورد للأعمال» في آخر تقرير لها، أن الجزائر تقع في دائرة اهتمام الدول الأوروبية فيما يتعلق بـ «السياسة الأوروبية الطاقوية المستقبلية» وتحديدًا «الطاقة الغازية»، وذهب التقرير إلى القول بأن الغاز الجزائري سيكون بديلاً للغاز الروسي الذي تتزود به أوروبا.

وقال التقرير الذي أعدته المجموعة التي ترصد شؤون الطاقة في أكثر من 30 بلداً في العالم، خصوصاً في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إنه وصل إلى استنتاجاته الأخيرة بعد دراسة دقيقة للواقع الاقتصادي في الجزائر واستخلص، بعد معاينة سلسلة المشاريع والبنى التحتية التي أقامتها الجزائر مع شركائه الأوروبيين خلال العقد الحالي، أن الجزائر بإمكانها زيادة إنتاجها الغازي بفضل الاحتياطي الذي تملكه. وأضاف واضعو التقرير أن «المخاوف الأوروبية من التبعية الكلية لروسيا جعلتهم يفكرون بجدية في شريك أكثر ثقة، وهو الجزائر»، لاسيما وأن هذا الشريك قريب جداً من أوروبا، وتتوفر فيه بنية تحتية جاهزة من الأنابيب التي تزود بلدان جنوب القارة عبر إيطاليا وإسبانيا مروراً بتونس والمغرب، وهي شبكة يمكن ربطها بسهولة مع الشبكة الأوروبية في حال وجود طاقة إضافية لدى الجزائر. فضلاً عن الأنبوب الغازي الجديد «ميدغاز» (مشروع البحر الأبيض المتوسط للغاز) الممتد على طول 280 كلم، والرابط بين الجزائر وإسبانيا سينتهي العام 2010، وسيبدأ في ضخ الغاز نحو إسبانيا في العام نفسه بطاقة 8 مليارات متر مكعب من الغاز في العام. كما تستعد إيطاليا هذا العام لتفعيل أنبوب غازي قادم من الجزائر (مشروع خط أنابيب غالسي)، بطاقة 8 مليارات متر مكعب في العام، وتستعد إيطاليا أيضاً للاستفادة من زيادة الأنبوب القديم الذي يربطها بالجزائر منذ عام 1981، وهو أنبوب «ترانس ميد» (الأنبوب العابر للبحر المتوسط) الذي يعبر تونس وإيطاليا ويصل حتى الأراضي السلوفينية، بطاقة سنوية ابتدائية قدرها 27 مليار متر مكعب في العام، ويمكن رفعها إلى 34 مليار متر مكعب³.

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

وأدى الخلاف الروسي الأوكراني العام الماضي إلى تعثر الإمدادات الغازية الروسية نحو أوروبا بصفة مؤقتة، ما أثار المخاوف الأوروبية وجعل زعماءها يبحثون، على عجل، عن مصدر تموين «آمن وموثوق به». ووقع الاختيار على الجزائر باعتبارها الأقرب، وليس لها مشاكل سياسية تذكر مع الدول حول عبور غازها نحو أوروبا.

شدد التقرير البريطاني على أهمية ربط الشبكة الأورو-جزائرية للغاز الطبيعي بالأنبوب الغازي العابر للصحراء، الذي سيربط نيجيريا بالجزائر مروراً بالنيجر، حيث قال إن الثالث من يوليو الماضي شهد إبرام اتفاقية بين كل من الجزائر والنيجر ونيجيريا في العاصمة النيجيرية أبوجا، تخص إنجاز أكبر مشروع لنقل الغاز في القارة الإفريقية يمتد على مسافة 4128 كلم، وسيزود أوروبا بـ30 مليار متر مكعب من الغاز سنوياً، وتشير بعض التقارير إلى أن تكلفة هذا الربط تقدر بنحو 10 مليارات دولار. غير أن المخاوف الروسية من الانعكاسات الجيوسياسية لهذا المشروع، دفعت إلى زج العملاق الروسي «غاز بروم» في الموضوع للتقرب من المشروع، وقامت المجموعة الروسية العملاقة بتوقيع اتفاقية مع شركة «البتروال الوطنية النيجيرية» لإنشاء شركة لتكرير ونقل البترول والغاز مناصفة، كما تعتزم «غاز بروم» إنجاز خط أنابيب غازي يربط جنوب نيجيريا بشمالها والذي سيكون الشطر الأول من الأنبوب الغازي العابر للصحراء والممتد إلى الجزائر، ما يعني أن «غاز بروم» حاضرة في هذا المشروع ولن تترك الساحة خالية لمتعامل جديد هو مجموعة «سوناطراك»، وهذه الأخيرة تسيطر مع شركة «البتروال الوطنية النيجيرية» على 90 % من المشروع العابر للصحراء¹.

وأكد السيد مزيان رئيس مؤسسة سوناطراك ، في تصريح لوكالة الأنباء الجزائرية، أن مداخل المحروقات بلغت من جانبي إلى نهاية أوت 2009 أزيد من 27 مليار دولار موضحاً أن رقم الأعمال هذا يشمل مداخل البترول والغاز².

¹ Idem.

² وكالة الأنباء العربية،

<http://www.fananews.com/look/article.tpl?IdLanguage=17&IdPublication=1&NrArticle=632557&NrSection=1&ssue=5&N>، تاريخ الإطلاع: 2009/09/10.

المطلب الثاني: المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة المناولة من منظور المؤسسات الأمرة لذا قمنا بتسليط الضوء على أهم ثلاث مؤسسات ناشطة في هذا قطاع المحروقات، وهي كل من سوناطراك، سونلغاز و نפטال.

1 -تقديم المؤسسات الأمرة محل الدراسة(سوناطراك، سونلغاز، نפטال):

لا بد من التعريف الموجز بتاريخ هذه المؤسسات، طبيعتها، و النشاط المزاول من طرفها.

1 1 -مؤسسة سوناطراك:

سوناطراك هي الشركة الوطنية للبحث، إنتاج، نقل، تحويل و تسويق المحروقات؛ وهي مؤسسة عمومية يعتمد نشاطها أساسا على الصناعة البترولية. تم إنشاؤها سنة 1963 لإستغلال الموارد من المحروقات التي إكتشفت من قبل من طرف الفرنسيين في الحقل البترولي بحاسي مسعود و الغاز بحاسي رمل. لكن فيما بعد تطورت نشاطاتها لتلمس كل سلسلة الإنتاج من التنقيب، الإستغلال، النقل، التكرير، إضافة إلى البتروكيماويات و تحلية مياه البحر.

تم تقسيم مؤسسة سوناطراك إلى أربعة أنشطة أساسية و هي¹ :

- نشاط المنبع الذي يهتم بمختلف نشاطات البحث، الإستغلال و إنتاج و المحروقات.
- نشاط المصب الذي يتمحور حول خمس مجالات أساسية : تمييع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المميع، البتروكيماويات، إنتاج الغاز الصناعي و بشكل أساسي الهليوم و الأزوت.
- نشاط النقل عبر الأنابيب الذي يتكفل بعمليات إدارة نقل مختلف المنتجات و البترول الخام والغاز و المكثفات نحو المرافئ البترولية و مناطق التخزين التابعة للمجموعة و نحو بلدان التصدير. بادرت سوناطراك في تنفيذ ثلاث مشاريع مهمة خاصة بأنابيب نقل الغاز و هي مشروع ميدغاز الذي يربط الجزائر بإسبانيا، مشروع غالسي الذي يربط الجزائر بإيطاليا، و مشروع « TSGP » الذي يربط نيجيريا بأوروبا عن طريق الجزائر.
- نشاط التسويق الذي يهتم بإدارة عمليات البيع، و أبرز فروعها نפטال التي تتولى عملية توزيع المنتجات البترولية.

و حسب التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2006، فقد احتلت المؤسسة المرتبة أول شركة بترول و غاز في إفريقيا، أول شركة غاز في المتوسط، ثاني مصدر في العام للغاز الطبيعي المميع، ثالث مصدر في العام للغاز الطبيعي، و المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة للطاقة.

¹ www.sonatrach.dz

احتلت مؤسسة سوناطراك سنة 2007، المرتبة الأولى في إفريقيا و السادس على المستوى العالمي من حيث حيازة الأسهم بقيمة 224 مليار دولار¹.

1 2 مؤسسة سونلغاز:

سونلغاز أي المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، تم إنشاؤها سنة 1969، هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع مبادئ وأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05.02.2002 الذي يفتح مجال المنافسة في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائي . وقد تعززت أجهزتها الإدارية لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها. إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة فرعية، وتشغل 40 000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 37%.²

قد جندت سونلغاز على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك. كي تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

1 3 مؤسسة نפטال:

مؤسسة نפטال هي عبارة عن فرع لمؤسسة سوناطراك و هي مكلفة بتوزيع المنتجات البترولية بالسوق الجزائرية، ظهرت في 06 أفريل 1981 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/80 . باشرت نشاطها بالفتح من جانفي سنة 1982 الذي كان يتمحور على تكرير و توزيع المنتجات البترولية. و في

¹ Les 50 plus gros groupes mondiaux non cotés, Journal du net, 22/05/2007.

² www.sonelgaz.dz

سنة 1987 فصلت نشاط التكرير عن التوزيع لتظهر وحدة جديدة تتكفل بالتكرير ألا وهي الشركة الوطنية للتكرير « Naftec »، في حين تحتفظ نفطال بتسويق و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها¹. و هي مكلفة بتوزيع المنتجات البترولية بالسوق الجزائرية عن طريق النقل المكثف للبنزين و الغاز البترولي المميع من مصادر الإنتاج إلى مناطق الإستغلال.

2 -تقديم عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 58 فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وقد وقع الاختيار على هذه الفئة من منطلق أن عملية المناولة من اهتمامات هذه الفئة، كما أن قرار إخراج الأنشطة والتعاقد مع أطراف خارجية من مهام القادة والمسيرين في المستويات العليا. و قد تم التوصل إلى عينة تتكون من :
 ✓ 14 فرداً من مؤسسة سوناطراك، أي 24.14% من عينة الدراسة، حيث قدمت هذه الإستثمارات في كل من المديرية العامة و مديرية الإنتاج لسوناطراك بحيدرة، وكذلك لبعض أعضاء الجمعية العامة لفتح أطرف العروض المقدمة من طرف المناولين، و كذا مسؤولي الأقسام المكلفين بالدراسات و بتحضير دفتر المواصفات. إضافة إلى إستمارة تم ملؤها بقسم الإنتاج بعين أمناس؛
 ✓ 26 فرداً من مؤسسة سونلغاز، أي 44.83% من عينة الدراسة، حيث تم توزيع الإستبيان على كل من مهندس دراسات و مسؤولي الفرع المختص بتسيير شبكة نقل الغاز "GRTG"، و كذا مسؤولي مديرية الهندسة بجسر قسنطينة؛
 ✓ 18 فرداً من مؤسسة نفطال، أي 30.03% من عينة الدراسة، التي قدمت لمسؤولي فرع الغاز البترولي المميع بالمحمدية و ذلك بالجمعية العامة لفتح الأطرف و اللجنة الدائمة للأسواق، إضافة إلى دوائر أخرى كدائرة الأسواق و دائرة النقل.

3 -الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

للتعرف على الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الخاص بكل من مؤسسة سوناطراك، سونلغاز و نفطال سنقوم التطرق إلى العناصر التالية : سن، جنس، المستوى التعليمي، و خبرة أفراد عينة الدراسة.

يظهر الجدول رقم (06) الخاص بأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة سوناطراك، أن ما تتراوح أعمارهم بين 30- 40 سنة يشكلون أعلى نسبة للمجيبين (57,14%) تليهم الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة مشاركة تقدر ب (42,86%).

¹ www.naftal.dz

أما من حيث الجنس فإن أغلبية المستجوبين (64,29%) تتشكل من الذكور، والبقية (35,71%) من الإناث.

و بخصوص المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة فإن كل المستجوبين لديهم مؤهل جامعي. إضافة إلى ذلك يتبين من الجدول أن (57,14%) منهم لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، بينما (35,71%) من المجيبين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و (7,14%) فقط من المستجوبين خبرتهم أقل من 05 سنوات.

الجدول رقم -6-: الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة سوناظراك.

النسبة %	العدد	الصفة
العمر		
0	0	أقل من 30 سنة
57,14	8	من 30 إلى أقل من 40 سنة
42,86	6	من 40 سنة فأكثر
الجنس		
64,29	9	ذكر
35,71	5	أنثى
المستوى التعليمي		
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
0	0	ثانوي
0	0	مهني
100	14	جامعي
الخبرة		
7,14	1	أقل من 5 سنوات
35,71	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
57,14	8	10 سنوات فأكثر

يبين الجدول رقم (07) الخاص بأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة سونلغاز، أن المجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة يشكلون أعلى نسبة (57,69%)، تليهم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مشاركة تقدر ب (29,92%)، و من ثم الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة مشاركة تقدر ب (15,38%).

أما من حيث الجنس فإن معظم المستجوبين (76,92%) تتشكل من الذكور، والبقية (23,08%) من الإناث.

و بخصوص المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة فإن كل المستجوبين لديهم مؤهل جامعي. إضافة إلى ذلك يتبين من الجدول أن (46,15%) من المستجوبين خبرتهم أقل من 05 سنوات، بينما (34,62%) من المجيبين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و فقط (19,23%) منهم لديهم خبرة تفوق 10 سنوات.

الجدول رقم 7-: الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة سونلغاز.

النسبة %	العدد	الصفة
العمر		
26,92	7	أقل من 30 سنة
57,69	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
15,38	4	من 40 سنة فأكثر
الجنس		
76,92	20	ذكر
23,08	6	أنثى
المستوى التعليمي		
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
0	0	ثانوي
0	0	مهني
100	26	جامعي
الخبرة		
46,15	12	أقل من 5 سنوات
34,62	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
19,23	5	10 سنوات فأكثر

يظهر الجدول رقم (08) الموضح أدناه و الخاص بأفراد مجتمع الدراسة لمؤسسة نفضال، أن الفئة العمرية أكثر من 40 سنة تشكل أعلى نسبة (66,66%)، تليهم و من ثم بنسبة مشاركة تقدر ب (16,67%) لكل من المجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة و الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

أما من حيث الجنس فإن أغلب المستجوبين (72,22%) تتشكل من الذكور، والبقية (27,78%) من الإناث.

و بخصوص المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة فإن أكثرية المستجوبين لديهم مؤهل جامعي (61,11%)، بينما (27,78%) من المجتمع الإحصائي محل الدراسة لهم مؤهل علمي مهني ، تليها نسبة (5,56%) لكل من لديهم مستوى ثانوي و مستوى متوسط .

إضافة إلى ذلك يتضح من خلال الجدول أن (66,66%) من المستجوبين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، بينما (16,67%) من المجيبين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و نفس الشيء بالنسبة للذين خبرتهم أقل من 05 سنوات.

الجدول رقم -8-: الصفات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة لهؤسسة نفعال.

النسبة %	العدد	الصفة
العمر		
16,67	3	أقل من 30 سنة
16,67	3	من 30 إلى أقل من 40 سنة
66,66	12	من 40 سنة فأكثر
الجنس		
72,22	13	ذكر
27,78	5	أنثى
المستوى التعليمي		
0	0	ابتدائي
5,56	1	متوسط
5,56	1	ثانوي
27,78	5	مهني
61,11	11	جامعي
الخبرة		
16,67	3	أقل من 5 سنوات
16,67	3	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
66,66	12	10 سنوات فأكثر




المطلب الثالث: أثر المناولة على المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.

للتعرف على أثر المناولة على ال مؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات ارتأينا تحليل نتائج الإستثمارات المقدمة للمستجوبين بالمؤسسات الأمرة؛ وذلك بغية التعرف على مدى إبرام عقود المناولة والهدف منها في هذه المؤسسات، ومن ثم أثر المناولة على فعالية مشاريعها. خاصة أن هذه المؤسسات كسوناطراك تقوم بإخراج بعض الأنشطة بغرض الإستغلال الأمثل لمواردها الذي يحسن من فعالية مشاريعها.

1 نتائج الاستمارة:

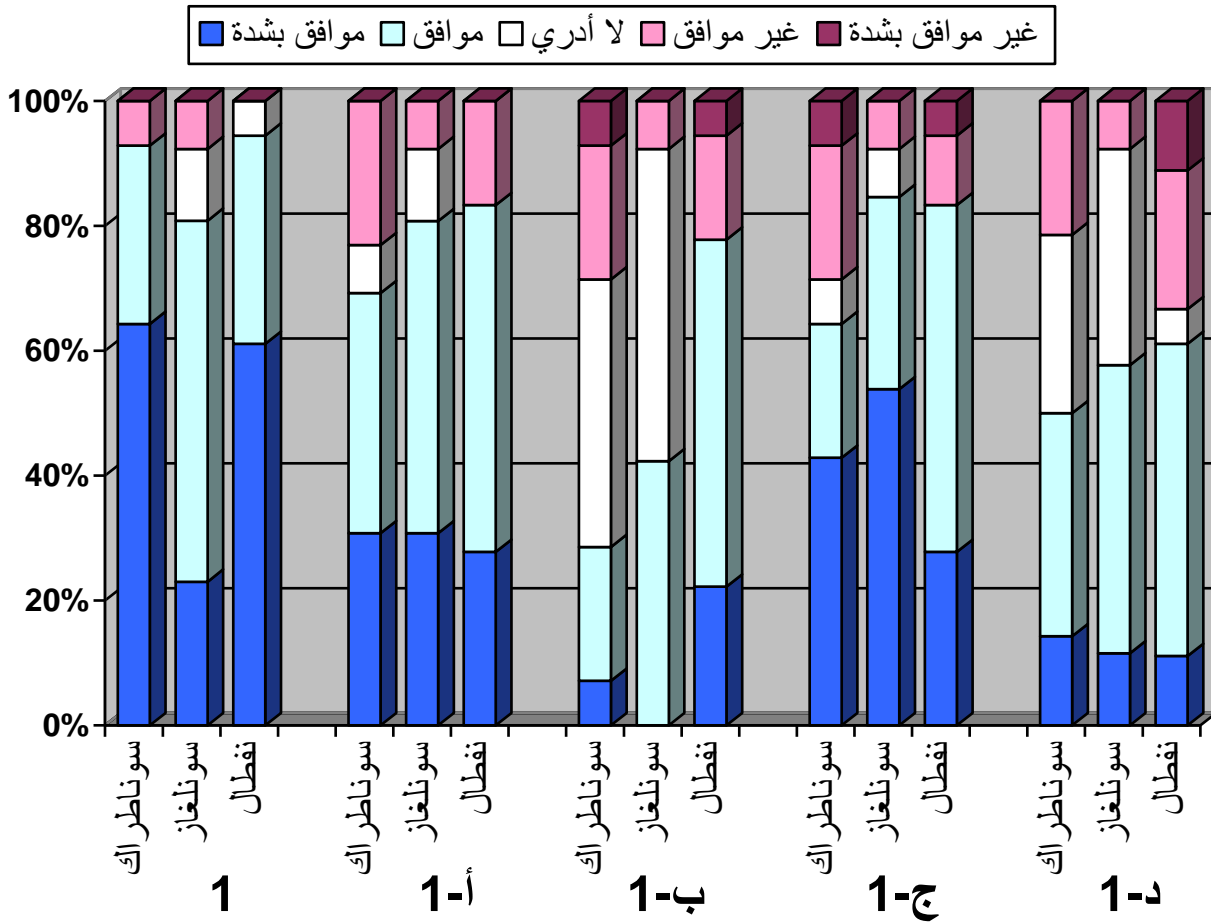
سنقوم من خلال الجدول رقم -09- بتبويب الأجوبة المتحصل عليها من الإستثمارات (المرفقة في الملحق رقم -01-)، و ذلك بعرض النسب الخاصة بكل جواب، الخاص بكل مؤسسة. ومن ثم عرض هذه النتائج في أعمدة نسبية تسمح لنا بإيضاح مدى الموافقة من عدمها لكل مؤسسة على حدى. وللحصول على النتائج الإجمالية لكل المؤسسات، تم تحويل إجابة أفراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة عبر مقياس ليكارت الخماسي لبيان درجة الموافقة من 1 إلى 5 ، بحيث تكون الدرجة 1 دالة على غير موافق بشدة والدرجة 5 لتدل على موافق بشدة، ويمكن تصنيف الإجابات على أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد 3. وبذلك يكون مدى الوسط الحسابي من 1 إلى 2.5 دالا على مستوى موافقة متدنية، والمدى أكثر من 2.5 إلى 3.5 دالاً على مستوى موافقة متوسطة، والمدى أكثر من 3.5 إلى 5 دالاً على مستوى عال من الموافقة.

الجدول رقم 9-: النتائج النسبية للإستبيان المقدم للمؤسسات الأمرة.

															المؤسسة الأمرة	
غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	لا أدري (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	لا أدري (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	موافق بشدة (%)	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	لا أدري (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	الأجوبة رقم الإجابة
0,00	0,00	5,55	33,33	61,11	0,00	7,69	11,54	57,96	08 23	0,00	7,14	0,00	28,57	64,29	1	
0,00	716,6	0,00	655,5	27,77	0,00	7,69	11,54	50,00	30,77	0,00	21,43	7,14	35,71	28,57	أ-1	
65,5	716,6	0,00	655,5	22,22	0,00	7,14	50,00	42,31	0,00	7,14	21,43	42,86	21,43	7,14	ب-1	
65,5	11,11	0,00	655,5	27,77	0,00	7,14	7,14	30,77	53,85	7,14	21,43	7,14	21,43	42,86	ج-1	
11,11	22,22	65,5	50,00	11,11	0,00	7,69	34,62	46,15	11,54	0,00	21,43	28,57	35,71	14,29	د-1	
0,00	0,00	0,00	72,22	27,77	0,00	3,85	42,31	46,15	7,69	14,29	7,14	14,29	28,57	35,71	2	
0,00	65,5	11,11	938,8	44,44	0,00	0,00	3,85	57,69	38,46	7,14	7,14	0,00	35,71	50,00	أ-2	
0,00	22,22	22,22	938,8	716,6	0,00	19,23	61,54	15,38	3,85	7,14	28,57	35,71	0,00	28,57	ب-2	
0,00	65,5	0,00	655,5	938,8	0,00	3,85	26,92	57,69	11,54	7,14	21,43	21,43	21,43	28,57	3	
65,5	11,11	0,00	50,00	33,33	0,00	3,85	7,69	42,31	46,15	7,14	7,14	14,29	35,71	35,71	أ-3	
0,00	11,11	938,8	33,33	716,6	0,00	11,54	46,15	38,46	3,85	7,14	35,71	28,57	0,00	28,57	ب-3	
0,00	65,5	827,7	655,5	11,11	0,00	26,92	30,77	42,31	0,00	7,14	7,14	35,71	28,57	21,43	4	
0,00	65,5	827,7	50,00	716,6	0,00	19,23	38,46	42,31	0,00	7,14	7,14	35,71	28,57	21,43	5	
0,00	65,5	22,22	655,5	716,6	0,00	11,54	26,92	57,69	3,85	0,00	0,00	50,00	21,43	28,57	6	
0,00	0,00	44,44	44,44	11,11	0,00	11,54	26,92	61,54	0,00	0,00	0,00	21,43	28,57	50,00	7	
0,00	33,33	22,22	38,88	65,5	7,69	34,62	30,77	26,92	0,00	7,14	7,14	42,86	28,57	14,29	8	
0,00	938,8	716,6	27,77	716,6	0,00	15,38	15,38	42,31	26,92	7,14	14,29	35,71	28,57	14,29	9	
0,00	22,22	938,8	938,8	0,00	0,00	19,23	34,62	42,31	3,85	7,14	7,14	50,00	21,43	14,29	10	
0,00	33,33	0,00	61,11	65,5	0,00	15,38	46,15	38,46	0,00	7,14	0,00	64,29	21,43	7,14	أ-10	
0,00	827,7	11,11	938,8	22,22	0,00	15,38	50,00	34,62	0,00	0,00	0,00	42,86	21,43	35,71	ب-10	
0,00	716,6	33,33	33,33	716,6	0,00	3,84	65,38	26,92	3,84	7,14	7,14	50,00	28,57	7,14	ج-10	
0,00	716,6	716,6	50,00	716,6	0,00	15,38	19,23	65,38	0,00	0,00	14,29	42,86	21,43	21,43	11	
5,55	22,22	11,11	938,8	22,22	0,00	26,92	19,23	50,00	3,85	0,00	0,00	35,71	35,71	28,57	12	
0,00	0,00	0,00	766,6	33,33	0,00	7,69	80,77	11,54	0,00	7,14	14,29	14,29	50,00	14,29	13	
0,00	0,00	716,6	61,11	22,22	0,00	3,85	23,08	65,38	7,69	0,00	14,29	42,86	14,29	28,57	أ-13	
0,00	22,22	27,77	33,33	716,6	0,00	15,38	38,46	26,92	19,23	0,00	7,14	28,57	28,57	35,71	ب-13	

2 مدى إبرام عقود المناولة والهدف منها في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.
سنلجأ من خلال الشكل الموالي بالتعرف على مدى إبرام عقود المناولة والهدف منها في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.

الشكل رقم -13-: تمثيل بياني خاص بمدى إبرام عقود المناولة والغرض منها في المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.



توضح الأعمدة النسبية الموضحة أعلاه ما يلي :

- موافقة مؤسسة سوناطراك على قيامها بإبرام عقود مناولة بنسبة (92.86 %). مؤسسة سونلغاز بنسبة (81.04%). في حين وافقت مؤسسة نפטال بنسبة (94.45%).
- صرح (64.28%) من مستجوبي مؤسسة سوناطراك على قيامها قصد بالمناولة الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة، غير أن (21.43 %) منهم لم يوافقوا على ذلك. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فقد وافق (80.77 %) منهم على ذلك في حين عارض ذلك (7.69 %) منهم. أما مؤسسة نפטال فقد إتفق (83.32%) منهم على ذلك في حين (16.66%) لم يوافقوا عليه.

- بالنسبة للسؤال ما إذا كانت المناولة بسبب عطل فني في الأجهزة، فقد أجاب (28.57%) من مستجوبي مؤسسة سوناطراك بالموافقة، ولم توافق نفس النسبة على ذلك، في حين (42.86%) ليست لهم فكرة عن ذلك. أما مؤسسة سونلغاز فوافق (42.31%) على ذلك في حين عارض (7.14%) منهم أما (50%) ليست لديهم إجابة. بالنسبة لمؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (77.78%) غير أن (22.22%) اعترضوا على ذلك.
- أما عن السؤال ما إذا كان القيام بالمناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب فقد وافق (64.29%) من مستجوبي مؤسسة سوناطراك على ذلك غير أن (28.57%) منهم لم يوافقوا. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فقد وافق (84.35%) منهم في حين عارض ذلك (7.69%) منهم على ذلك. أما مؤسسة نפטال فقد إتفق (83.32%) منهم على ذلك في حين (16.66%) لم يوافقوا عليه.
- بالنسبة عن ما إذا كانت المناولة لعدم توفر التجهيزات و التكنولوجيات والكفاءات اللازمة فقد وافق نصف مستجوبي مؤسسة سوناطراك على ذلك ولم يوافق (21.43%) منهم في حين (28.57%) ليست لهم فكرة عن ذلك. أما مؤسسة سونلغاز فوافق (57.69%) على ذلك في حين عارض (7.69%) منهم أما (34.62%) ليست لديهم إجابة. بالنسبة لمؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (61.11%) غير أن (33.33%) اعترضوا على ذلك.

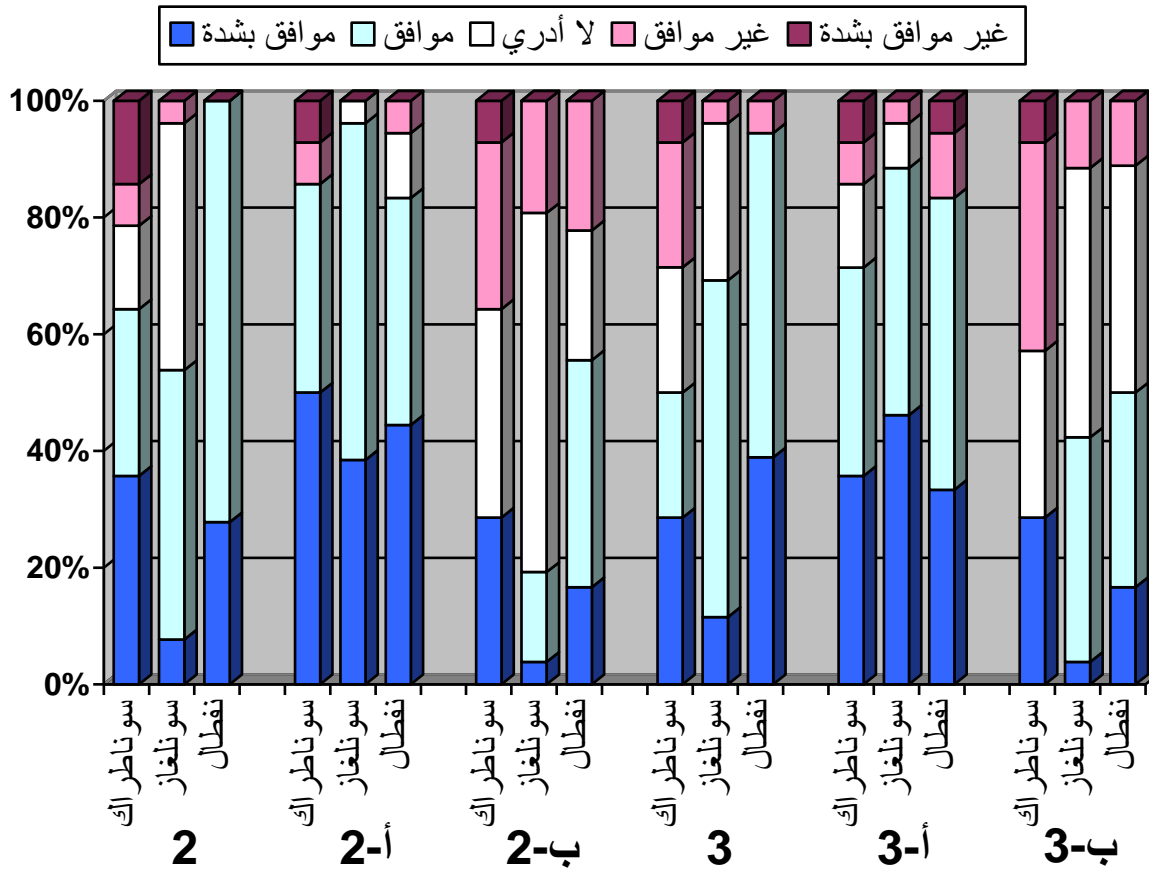
الجدول رقم -10-: المتوسط الحسابي الخاص بمدى إبرام عقود المناولة والغرض منها لمجمل المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي
01	مدى القيام بإبرام عقود مناولة .	4,29
1-أ-	للاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة .	3,90
1-ب-	عطل تقني أصاب أجهزتك و آلاتك .	3,29
1-ج-	لمواجهة ارتفاع الطلب المؤقت.	4,03
1-د-	لعدم توفركم على التجهيزات و التكنولوجيات و الكفاءات اللازمة.	3,46

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يمثل المتوسط الحسابي الخاص بمدى إبرام عقود المناولة والغرض منها لمجمل المؤسسات الأمرة، أن هناك مستوى عالٍ من الموافقة على مدى القيام بإبرام

عقود مناولة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.29. كذلك موافقة عالية على القيام بالمناولة للاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.90. بالنسبة للقيام بالمناولة بسبب عطل فني في الأجهزة والآلات فكانت الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.29. و القيام بالمناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب فكانت الموافقة عالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.03. أما بالنسبة للقيام بالمناولة بسبب عدم توفر التجهيزات و التكنولوجيات و الكفاءات اللازمة فكانت الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.46.

الشكل رقم -14- : تمثيل بياني خاص بعقود المناولة المبرمة مع المؤسسات الجزائرية والأجنبية.



تبين الأعمدة النسبية الموضحة أعلاه ما يلي :

- تقوم مؤسسة سونا ناطراك بليبرام عقود مناولة مع مؤسسات جزائرية بموافقة (64.28%) من المجيبين و رفض (21.43%) في حين (14.29%) منهم لا يدرون. أما مؤسسة سونلغاز فوافق (53.84%) على ذلك في حين عارض (3.85%) منهم، أما (42.31%) ليست لديهم إجابة. بالنسبة لمؤسسة نفظال فقد وافق كل المستجوبون على ذلك.

- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المؤسسات الجزائرية المناولة تنشط داخل حدود الوطن بنسبة (85.71%) و لم يوافق (14.29%)، بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (96.15%) على ذلك في حين عارض (3.85%) منهم. أما مؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (83.33%) غير أن (5.56%) اعترضوا على ذلك، في حين (11.11%) ليست لديهم إجابة.
- بالنسبة إلى ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية المناولة تنشط خارج حدود الوطن فلقد وافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك (28.57%) و لم يوافق (35.71%) في حين (35.71%) منهم ليست لديهم فكرة على ذلك. أما مؤسسة سونلغاز فوافق (19.23%) على ذلك في حين عارض (19.23%) منهم و (61.54%) لا يملكون إجابة. و بالنسبة لمؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (55.56%) غير أن (22.22%) اعترضوا على ذلك، في حين 22.22% لا يدرون.
- تقوم مؤسسة سوناطراك ب إبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية بموافقة (50%) من المجيبين و رفض (28.57%) في حين (21.43%) منهم لا يدرون. أما مؤسسة سونلغاز فوافق (63.23%) على ذلك في حين عارض (3.85%) منهم أما (26.92%) ليست لديهم إجابة. بالنسبة لمؤسسة نפטال فقد وافق (94.44%) من المستجوبون على ذلك في حين عارض (5.56%) منهم.
- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المؤسسات الأجنبية المناولة تمارس عملها محليا بنسبة (71.42%) و لم يوافق (14.29%) في حين (14.29%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (88.46%) على ذلك في حين عارض (3.85%) منهم أما البقية أي (7.69%) ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (83.33%) غير أن (16.67%) اعترضوا على ذلك.
- بالنسبة إلى ما إذا كانت المؤسسات الأجنبية المناولة تمارس عملها في الخارج فلقد وافق أفراد مؤسسة سوناطراك (28.57%) و لم يوافق (42.86%) في حين (28.57%) منهم ليست لديهم فكرة على ذلك. أما مؤسسة سونلغاز فوافق (42.31%) على ذلك في حين عارض (11.54%) منهم و (46.15%) لا يملكون إجابة. و بالنسبة لمؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (50%) غير أن (11.11%) اعترضوا على ذلك، في حين (38.89%) لا يدرون.

الجدول رقم -11- : المتوسط الحسابي الخاص بعقود المناولة المبرمة مع المؤسسات الجزائرية والأجنبية.

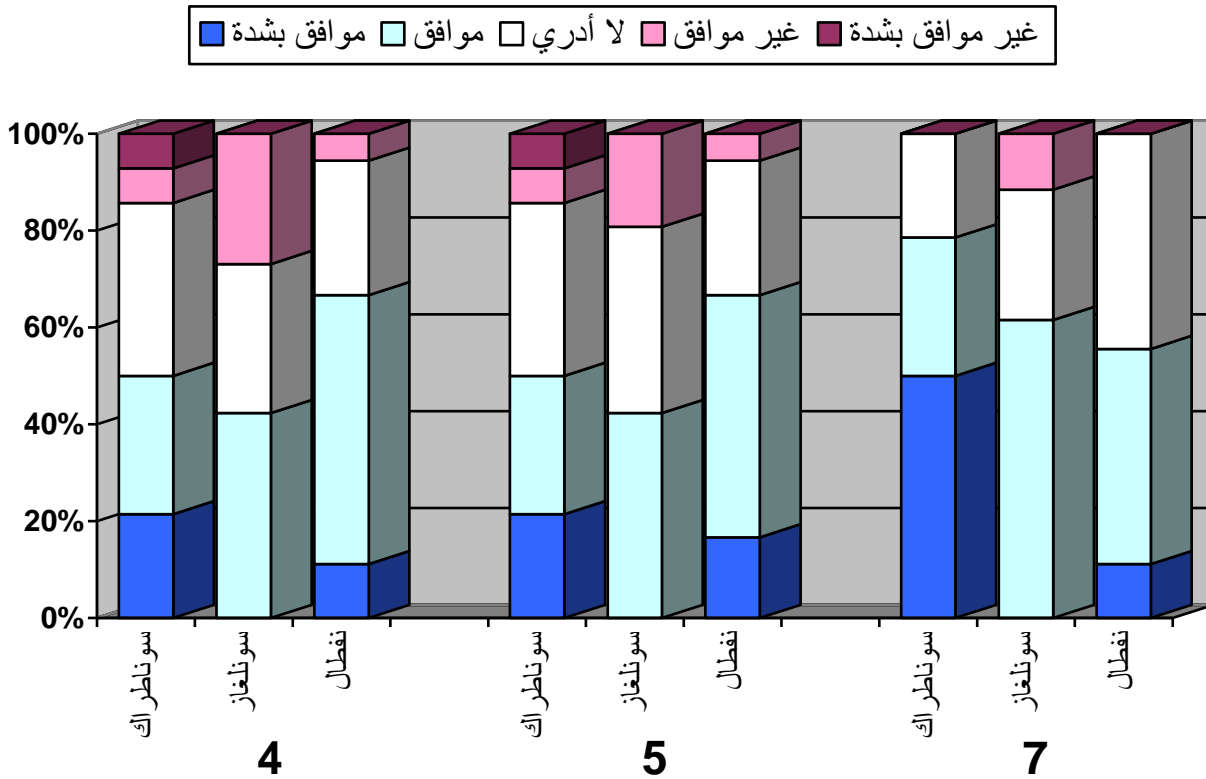
المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3,81	إبرام عقود مناولة مع المؤسسات الجزائرية.	02
4,26	الناشطة داخل حدود الوطن.	2-أ-
3,20	الناشطة خارج الوطن.	2-ب-
3,84	إبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية.	03
4,09	التي تنشط محليا .	3-أ-
3,34	التي تنشط خارج الوطن.	3-ب-

يبين لنا الجدول رقم (11) الذي يمثل المتوسط الحسابي الخاص بعقود المناولة المبرمة مع المؤسسات الجزائرية والأجنبية، أن هناك مستوى عالٍ من الموافقة على القيام بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات جزائرية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81. كذلك موافقة عالية على أن هذه المؤسسات تنشط داخل حدود الوطن بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.26. بالنسبة للتي تنشط خارج حدود الوطن فكانت الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.20. و القيام بالمناولة مع مؤسسات أجنبية فكانت الموافقة عالية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84. كذلك موافقة عالية على أن هذه المؤسسات تنشط داخل حدود الوطن بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.09. و بالنسبة للتي تنشط خارج حدود الوطن فكانت الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.34.

3 أثر المناولة على فعالية مشاريع المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات:

لإدراك أثر المناولة على المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات، سنتطرق من خلال الأعمدة النسبية التالية إلى إظهار أثرها على كل من المردودية المالية لمشاريع المناولة، الفعالية الإنتاجية والفعالية التسويقية لهذه المشاريع.

الشكل رقم -15-: تمثيل بياني خاص بالمردودية المالية لمشاريع المناولة للمؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات.



توضح الأعمدة النسبية المبينة أعلاه ما يلي :

- يوافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك على أن المناولة تسمح بتخفيض التكلفة التي تتحملها مقابل شراء آلات و تجهيزات و موارد بشرية متخصصة تستعملها لوقت محدد و هذا بنسبة (50%) في حين لم يوافق (14.29%) منهم كما أن (35.71%) منهم لا يدرون. أما مؤسسة سونلغاز فلقد وافقوا بنسبة (42.31%) و عارضوا بنسبة (26.92%) أما (30.77%) منهم لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة نفضال فوافقوا بنسبة (66.67%) و عارضوا بنسبة (5.56%) أما (27.78%) منهم ليست لديهم إجابة.
- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المناولة تمكنهم من زيادة المردودية المالية و من ثمة زيادة معدل التمويل الذاتي بنسبة (50%) و لم يوافق (14.29%) و (35.71%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (42.31%) على ذلك في حين عارض (19.23%) منهم و (38.46%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نفضال فقد وافق المستجوبون بنسبة (66.67%) غير أن (5.56%) اعترضوا على ذلك، في حين (27.78%) ليست لديهم إجابة.
- يوافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك على أن المناولة تساهم في زيادة الأرباح التي حققتها مؤسساتهم بنسبة (78.57%) في حين (21.43%) لا يوافقون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق

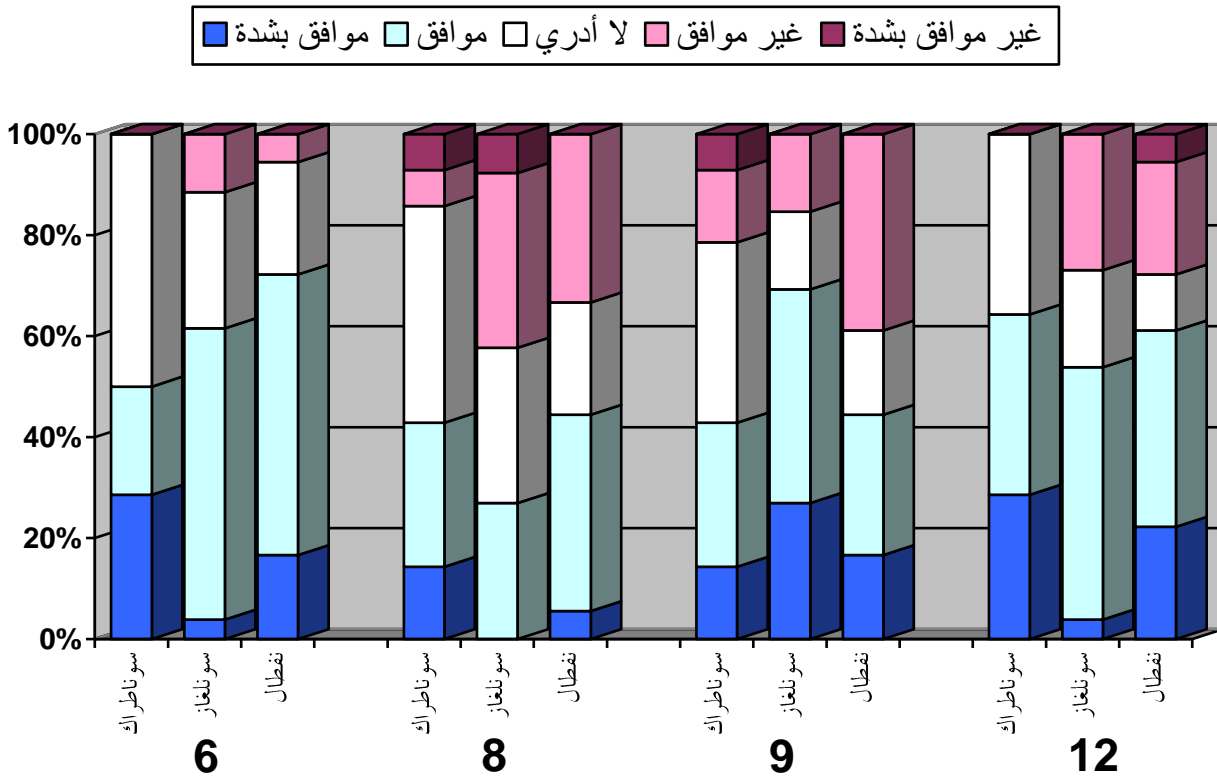
(61.54%) على ذلك في حين عارض (11.54%) منهم و (26.92%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (55.56%) غير أن (44.44%) اعترضوا على ذلك.

الجدول رقم -12-: المتوسط الحسابي الخاص بالمردودية المالية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة في قطاع المحروقات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي
04	تسمح المناولة بتخفيض التكلفة التي تتحملها مؤسستكم مقابل شراء آلات و تجهيزات و موارد بشرية متخصصة تستعملها لفترة مؤقتة .	3,41
05	تمكنكم المناولة من زيادة المردودية المالية ومن ثم زيادة معدل التمويل الذاتي.	3,43
07	تساهم المناولة في زيادة الأرباح التي حققتها مؤسستكم.	3,71

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل المتوسط الحسابي الخاص بالمردودية المالية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة أن هناك مستوى متوسط للموافقة على أن المناولة تسمح بتخفيض التكلفة التي تتحملها مؤسستكم مقابل شراء آلات و تجهيزات و موارد بشرية متخصصة تستعملها لوقت محدد وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.41. كذلك موافقة متوسطة على أن المناولة تمكن من زيادة المردودية المالية ومن ثمة زيادة معدل التمويل الذاتي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.43. في حين مستوى عالٍ من الموافقة على أن المناولة تساهم في زيادة الأرباح المؤسسة الأمرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71.

الشكل رقم -16-: تمثيل بياني خاص بالفعالية الإنتاجية لمشاريع المناولة للمؤسسات
الأمرة في قطاع المحروقات.



تبين الأعمدة النسبية الممثلة في الشكل أعلاه ما يلي :

- موافقة مؤسسة سوناطراك على أن المناولة تعمل على نمو القيمة المضافة بنسبة (50%) في حين (50%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (61.54%) على ذلك في حين عارض (11.54%) منهم و (26.92%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نفتال فقد وافق المستجوبون بنسبة (72.23%) غير أن (5.56%) اعترضوا على ذلك، في حين (22.22%) ليست لديهم إجابة.
- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المؤسسات المناولة تقوم بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسطية بتكلفة أقل عما إذا تم إنتاجها داخليا بنسبة (42.86%) و لم يوافق (14.29%) و (42.86%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (26.92%) على ذلك في حين عارض (42.31%) منهم و (30.77%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نفتال فقد وافق المستجوبون بنسبة (44.45%) غير أن (33.33%) اعترضوا على ذلك، في حين (22.22%) ليست لديهم إجابة.

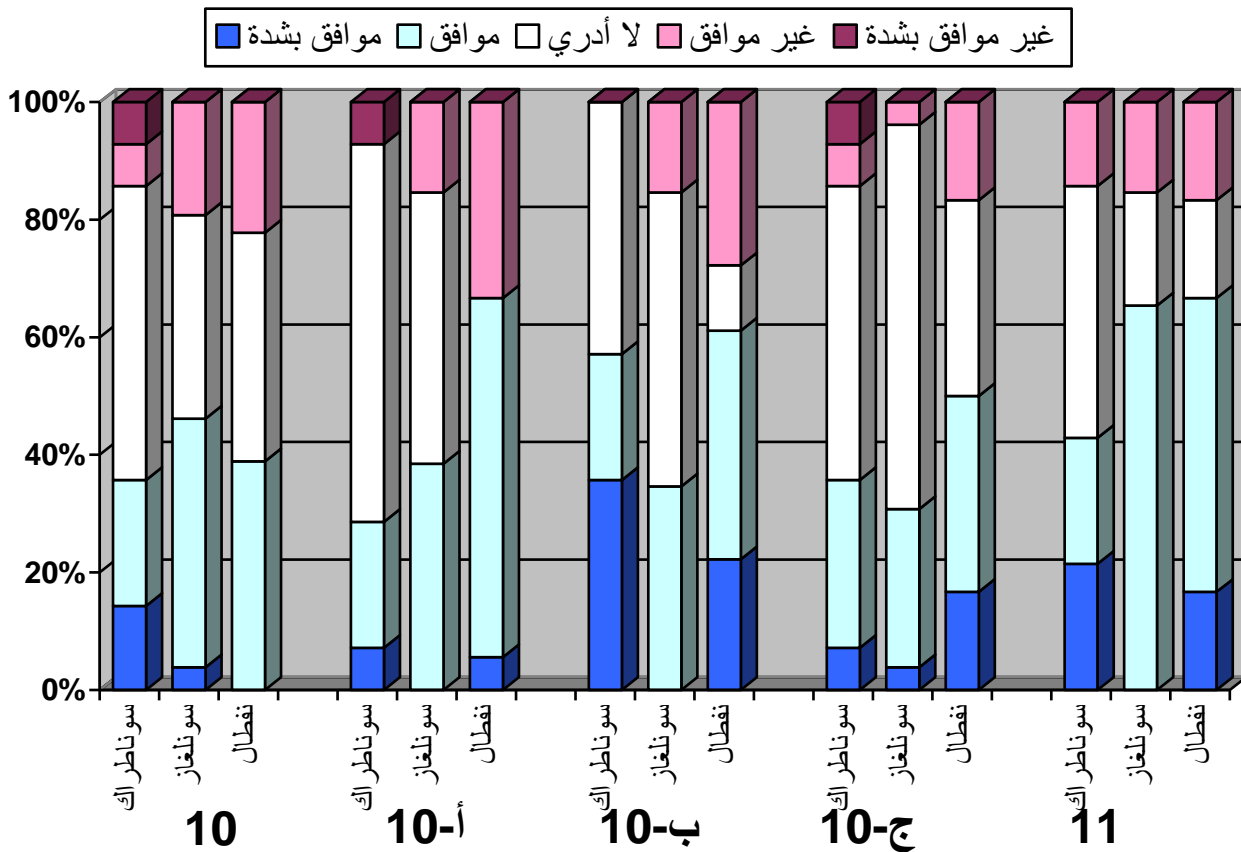
- يوافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك على أن المؤسسات المناولة تقوم بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسطية بجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في مؤسستكم و هذا بنسبة (42.86%) في حين لم يوافق (21.43%) منهم كما أن (35.71%) منهم لا يدرون. أما مؤسسة سونلغاز فلقد وافقوا بنسبة (69.23%) و عارضوا بنسبة (15.38%)، أما (15.38%) منهم لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة نפטال فوافقوا بنسبة (44.45%) و عارضوا بنسبة (38.89%) أما (16.67%) منهم ليست لديهم إجابة.
- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المناولة التخصصية تساعد مؤسستكم في القيام بوظائف البحث و التطوير و التكوين بطريقة فعالة بنسبة (64.28%) في حين (35.71%) منهم لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (53.85%) على ذلك في حين عارض (26.92%) منهم و (19.23%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (61.11%) غير أن (27.78%) اعترضوا على ذلك، في حين (11.11%) ليست لديهم إجابة.

الجدول رقم -13-: المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية الإنتاجية لمشاريع المناولة لمجمل لمؤسسات الآمرة في قطاع المحروقات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي
06	تساهم المناولة في نمو القيمة المضافة لمؤسستكم.	3,55
08	تقوم المؤسسات المناولة بإنتاج كميات من الإستهلاكات الوسطية بتكلفة أقل عما إذا تم إنتاجها في مؤسستكم.	3,03
09	تقوم المؤسسات المناولة بإنتاج كميات من الإستهلاكات الوسطية بلحسن جودة عما إذا تم إنتاجها في مؤسستكم.	3,65
12	تساهم المناولة التخصصية في القيام بوظائف البحث و التطوير و التكوين بطريقة فعالة.	3,51

يبين لنا الجدول رقم (13) الذي يمثل المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية الإنتاجية لمشاريع المناولة لمجمل لمؤسسات الأمانة، أن هناك مستوى عالٍ من الموافقة على أن المناولة تعمل على نمو القيمة المضافة للمؤسسة الأمانة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55. بالنسبة إلى ما إذا تقوم المؤسسات المناولة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الواسطة بتكلفة أقل عما إذا تم إنتاجها في المؤسسة الأمانة فكانت الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.03. هناك موافقة عالية على أن المؤسسات المناولة تقوم بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الواسطة بجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في مؤسستكم بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.65. نفس الشيء بالنسبة ما إذا كانت تساعد المناولة التخصصية المؤسسة الأمانة في القيام بوظائف البحث و التطوير و التكوين بطريقة فعالة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.51.

الشكل رقم -17-: تمثيل بياني خاص بالفعالية التسويقية لمشاريع المناولة للمؤسسات الأمانة في قطاع المحروقات.



تُظهر الأعمدة النسبية الممثلة في الشكل أعلاه ما يلي :

- يوافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك على أن إتباع نظام المناولة يضمن نمو رقم أعمال مؤسستكم و زيادة الحصة السوقية؛ بنسبة (35.71%) في حين لم يوافق (14.29%) منهم غير أن (50%) منهم لا يدرون. أما مؤسسة سونلغاز فلقد وافقوا بنسبة (46.16%) و عارضوا بنسبة (19.23%) أما (34.62%) منهم لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة نפטال فوافقوا بنسبة (38.89%) و عارضوا بنسبة (22.22%) أما (38.89%) منهم ليست لديهم إجابة.
- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المناولة تضمن نمو رقم أعمال مؤسستهم و زيادة الحصة السوقية من خلال تطوير و تنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق/الجودة، وهذا بنسبة (28.57%) و لم يوافق (7.14%) ولكن (64.29%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (38.86%) على ذلك في حين عارض (15.38%) منهم و(46.15%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (66.67%) غير أن (33.33%) ليست لديهم إجابة.
- يوافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك على أن المناولة تضمن نمو رقم أعمال مؤسستهم و زيادة الحصة السوقية عبر فتح أسواق جديدة بنسبة (57.14%) في حين (42.86%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (34.62%) على ذلك في حين عارض (15.38%) منهم و لكن (50%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نפטال فقد وافق المستجوبون بنسبة (61.11%) غير أن (27.78%) اعترضوا على ذلك و (11.11%) منهم ليست لديهم إجابة.
- صرح (42.86%) من مستجوبي مؤسسة سوناطراك أن نظام المناولة يبياعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرة مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية و الدولية ، غير أن (14.29%) منهم لم يوافقوا على ذلك و (42.86%) منهم لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فقد وافق (65.38%) منهم على ذلك في حين عارض ذلك (15.38%) منهم و (19.23%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نפטال فقد إتفق (66.66%) منهم على ذلك في حين (16.66%) لم يوافقوا عليه و نفس الشيء بالنسبة للذين يدرون.

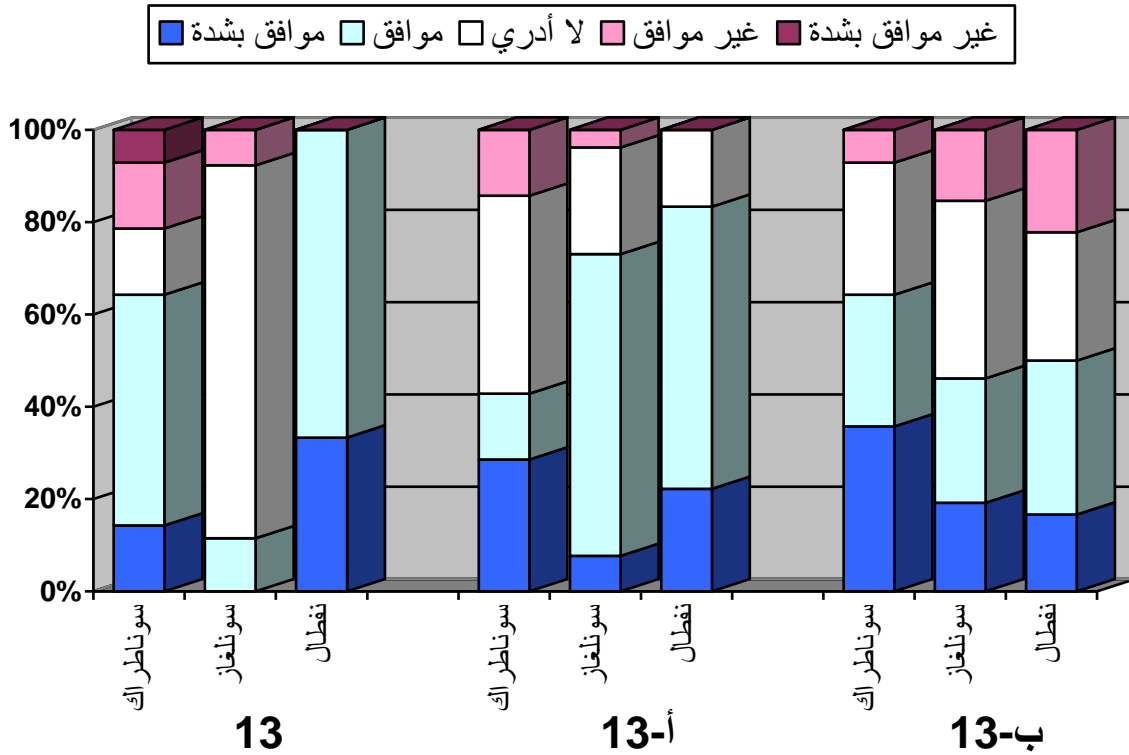
الجدول رقم -14-: المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التسويقية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة في قطاع المحروقات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي
10	نضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم و زيادة حصتها السوقية.	3,25
10-أ-	من خلال تطوير و تنويع منتجات السوق/الجودة. تبع لاحتياجات	3,27
10-ب-	من خلال السعر المنخفض.	3,48
10-ج-	عن طريق فتح أسواق جديدة.	3,34
11	هل تساعد المناولة على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرة مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية و الدولية ؟	3,79

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل المتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التسويقية لمشاريع المناولة لمجمل لهؤسرات الأمرة، موافقة متوسطة بأن إتباع نظام المناولة يضمن نمو رقم أعمال المؤسسة الأمرة و زيادة الحصة السوقية بمتوسط حسابي يقدر بـ3.25. و متوسط حسابي يقدر بـ3.27 على أن ذلك يتم من خلال تطوير و تنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق/الجودة؛ و متوسط حسابي يقدر بـ3.48 على أن ذلك يتم من خلال السعر المنخفض، و متوسط حسابي يقدر بـ3.34 على أن ذلك يتم عبر فتح أسواق جديدة. أما بالنسبة إلى مدى مساعدة نظام المناولة على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرة مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، فكان مستوى الموافقة عالٍ بمتوسط حسابي يقدر بـ3.79.

سنتعرف من خلال الشكل البياني الآتي على طبيعة المؤسسات المناولة من حيث حجمها.

الشكل رقم -18-: تمثيل بياني خاص بطبيعة المؤسسات المناولة.



توضح الأعمدة النسبية المبينة أعلاه ما يلي :

- يوافق أفراد عينة مؤسسة سوناطراك على أن المؤسسات المناولة المتعامل معها كبيرة بنسبة (42.86%) في حين لم يوافق (14.29%) منهم غير أن (42.86%) أما مؤسسة سونلغاز فلقد وافقوا بنسبة (73.07%) و عارضوا بنسبة (3.85%) أما (23.08%) منهم لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة نفطال فوافقوا بنسبة (83.33%) أما (16.67%) منهم ليست لديهم إجابة.
- وافق مستجوبو مؤسسة سوناطراك على أن المؤسسات المناولة المتعامل معها هي مؤسسات صغيرة و متوسطة بنسبة (64.28%) و لم يوافق (7.14%) و(28.75%) لا يدرون. بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فوافق (46.15%) على ذلك في حين عارض (15.38%) منهم و (38.46%) منهم ليست لديهم إجابة. أما مؤسسة نفطال فقد وافق المستجوبون بنسبة (50%) غير أن (22.22%) اعترضوا على ذلك، في حين (33.33%) ليست لديهم إجابة.

الجدول رقم -15-: المتوسط الحسابي الخاص بطبيعة المؤسسات المناولة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي
13	تقومون بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات مناولة.	3,55
13-أ	مؤسسات كبيرة.	3,81
13-ب	مؤسسات صغيرة و متوسطة.	3,66

يبين لنا الجدول رقم (15) الذي يمثل المتوسط الحسابي الخاص بطبيعة المؤسسات المناولة أن هناك مستوى عالٍ موافقة على أن المؤسسات المناولة كبيرة الحجم بمتوسط حسابي يقدر ب 3.81، في حين ذات الشيء على أنها مؤسسات صغيرة و متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب3.66. لذا سنتطرق من خلال المبحث الموالي إلى المناولة في قطاع المحروقات من منظور مؤسسة مناولة متوسطة الحجم.

لكن لا بد أن ننوه أننا لاحظنا أنّ هناك عدم وعي ودراية لإطارات المؤسسة الأمرة بالأعمال بالمعطيات الشاملة المتعلقة بمشاريع المناولة، على أساس أنه ليس من اختصاصهم الاهتمام بالمنظور المتكامل، فهم يختصون بالجزئيات التي تخص مجال وظيفتهم.

المبحث الثاني: المناولة في قطاع المحروقات من منظور مؤسسة مناولة.

أدرکنا من خلال المبحث السابق أن المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات تسعى إلى التركيز على مهنتها القاعدية، وذلك بإخراج بعض الأنشطة و مناولتها، كما تعرفنا على أثر المناولة على فعالية مشاريع المؤسسات الأمرة. أما في هذا المبحث سنلجأ للتعرف على المناولة في قطاع المحروقات من وجهة نظر مؤسسة صغيرة و متوسطة مناولة.

المطلب الثاني: مؤسسة ECIT الدولية مؤسسة مناولة في قطاع المحروقات.

سنتعرف في هذا المطلب على مؤسسة ECIT الدولية، التي تقوم المناولة في قطاع المحروقات حتى على المستوى الدولي، لذا سنتقدم هذه المؤسسة، نشأتها و تطورها، و كذا تنظيمها.

1- تقديم مؤسسة ECIT الدولية:

مؤسسة ECIT* الدولية هي شركة مستقلة (شركة ذات المسؤولية المحدودة) تنشط في قطاع المحروقات متخصصة في الإختبار غير المدمر المعيارية والمصممة خصيصا، والتفتيش، وأيضا في خدمات الحماية الكاثودية (ضد التآكل).
تعمل مؤسسة ECIT الدولية في مجال توفير الخدمات والجودة و ذلك بتقديم الخدمات الصناعية التالية :

- ✓ الخدمات الهندسية ؛
- ✓ خدمات الإختبار غير المدمر (NDT) ؛
- ✓ الحماية ضد التآكل (Cathodic Protection) لإحتياجات الصناعة ومرافق الخدمات؛
- ضمان الجودة ومراقبتها (ضمان الجودة / مراقبة الجودة) والخدمات .

تتكون مؤسسة ECIT الدولية من فريق من المهندسين والفنيين المدربين ، يعمل لتوفير الخدمات الصناعية للعملاء، وذلك باستخدام :

- ✓ أحدث معدات الإختبار؛
- ✓ المعايير الدولية ذات الصلة، ومدونات السلوك المتعلقة بالبناء الهندسي.

تعمل ECIT على مراقبة وضمان جودة الخدمات لجميع الإحتياجات الصناعية وعلى أساس ذلك يمكن للعملاء إتخاذ القرارات فيما يتعلق إما باللصهانة أو البناء الجديد للمنشآت (the constructions)، خصوصا بناء أنابيب نقل المحروقات.

2- نشأة و تطور مؤسسة ECIT الدولية:

عندما تمّ إنشاء مؤسسة ECIT الدولية في عام 2002، كان مؤلفة من فريق بسيط من 5 أشخاص. في غضون 5 سنوات عملت على زيادة قدراتها التسييري من خلال وضع تكنولوجيات جديدة و حديثة للتفتيش، أشغال إنتاج ونقل، حماية ومعالجة المحروقات.
حتى أن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية قد تطورت، فمن ضمان الجودة إلى مراقبة الجودة، ومن التفتيش إلى المراقبة التشريعية، من هندسة اللحام (Welding Engineering) إلى هندسة الحماية الكاثودية (Cathodic Protection Engineering).

* ECIT: Engineering construction & inspection technique.

سنقدم تطور مؤسسة ECIT الدولية من خلال عرض تطور رقم أعمالها و عدد عمالها منذ سنة 2005 إلى غاية السنة الجارية (2009)، وذلك لعدم تحصلنا على المعلومات الخاصة بالسنوات 2002، 2003، 2004. و هذا بسبب تغيير مؤسسة ECIT الدولية مقر إدارتها من ولاية ورقلة بحاسي مسعود إلى ولاية الجزائر العاصمة بالعاشور.

2 تطور رقم الأعمال:

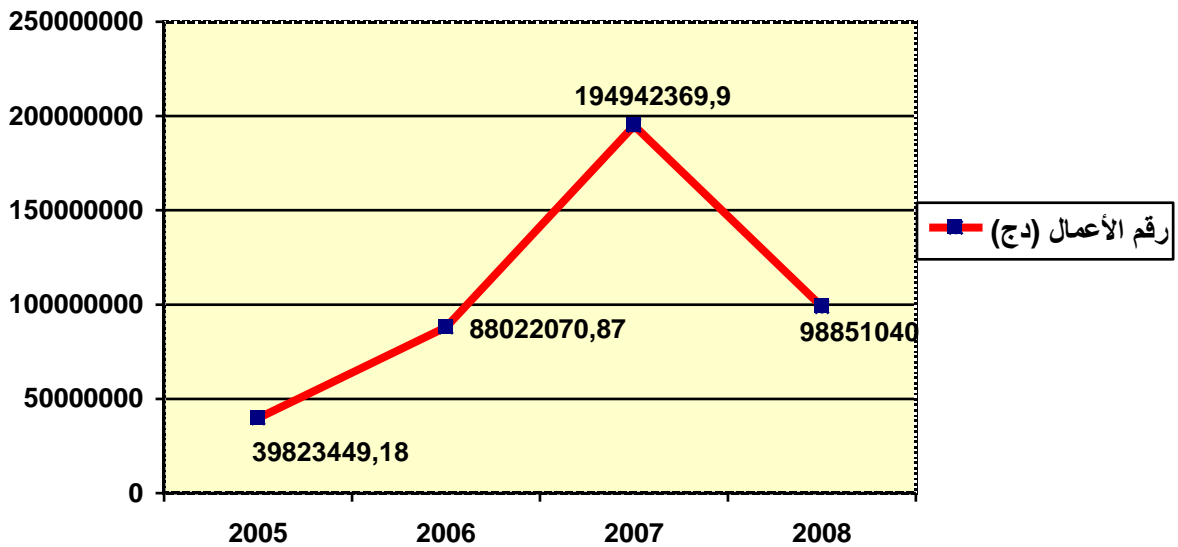
سنوضح من خلال الجدول و المنحنى التاليين تطور رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية خلال نهاية كل سنة.

الجدول -16-: تطور رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية .

رقم الأعمال (دج)	السنة
39823449,18	2005
88022070,87	2006
194942369,90	2007
98851040	2008

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاداً على معطيات دائرة المالية و المحاسبة في 12/31 من كل سنة.

الشكل -19-: منحنى تطور رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية.



المصدر: المرجع السابق.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول و المنحنى الموضحين أعلاه ارتفاع رقم أعمال المؤسسة من 39.823.449,18 دج سنة 2005 إلى 88.022.070,87 دج سنة 2006، ليصل إلى ذروته سنة 2007 بقيمة 194.942.369.90 دج، غير إنه يتراجع بشدة سنة 2008 ليصل إلى 98.851.040.00 دج . نتج هذا الإنخفاض عن إنخفاض طلبيات الزبائن (المؤسسات الأمرة) لخدمات مؤسسة ECIT الدولية و هذا راجع لمجموعة من الصعوبات صرح بها صاحب المؤسسة و هي كالتالي :

- إشتداد المنافسة: و ذلك لوجود مؤسسات أجنبية قوية تقوم بالمناولة في نفس قطاع المؤسسة (قطاع المحروقات) ؛
- مشاكل قانونية مع بعض المؤسسات الأمرة مثل سوناطراك التي كانت تُعتبر من أهم زبائن مؤسسة ECIT الدولية (أنظر الإستمارة المرفقة في الملحق رقم -2-) ؛
- مشاكل ضريبية ؛
- رفض المؤسسات الأمرة لعرض مؤسسة ECIT الدولية، وهذا أثناء دراستها (المؤسسات الأمرة) للعرض التقني، حيث تقوم برفضه إذا علمت أن مؤسسة ECIT الدولية لها مشاريع أخرى في طور الإنجاز، بحجة أنها لا تمتلك القدرة الإنتاجية للقيام بالمشروع المراد مناولته ؛
- عدم توفر شهادة التسوية أو التحيين (mise à jour) المستخرجة من طرف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (CNAS)، و التي يجب أن تجدد كل ثلاث أشهر ؛
- إضطرار مؤسسة ECIT الدولية و بهدف كسب المناقصة إلى عرض أسعار منخفضة للمؤسسات الأمرة لتكون أسعارا تنافسية مقارنةً بأسعار المنافسين، و هذا ما يؤثر سلبا على مردودية المشاريع المناولة ؛
- ضعف قدرة المؤسسة على التفاوض على الأسعار أمام سيطرة المؤسسات الأمرة ؛
- ظهور تكاليف إضافية أثناء القيام بالمشروع، و التي لم تكن موضوعة في الحساب أثناء وضع العقد ؛
- تأخر آجال دفع المؤسسات الأمرة لمستحقات مؤسسة ECIT الدولية، ما يترتب عنه عجز المؤسسة عن دفع أفساط البنك المقرض، هذا ما ينجم عنه تراكم الفوائد و العقوبات مما يضعف الوضعية المالية للمؤسسة.

2 2 تطور الموارد البشرية:

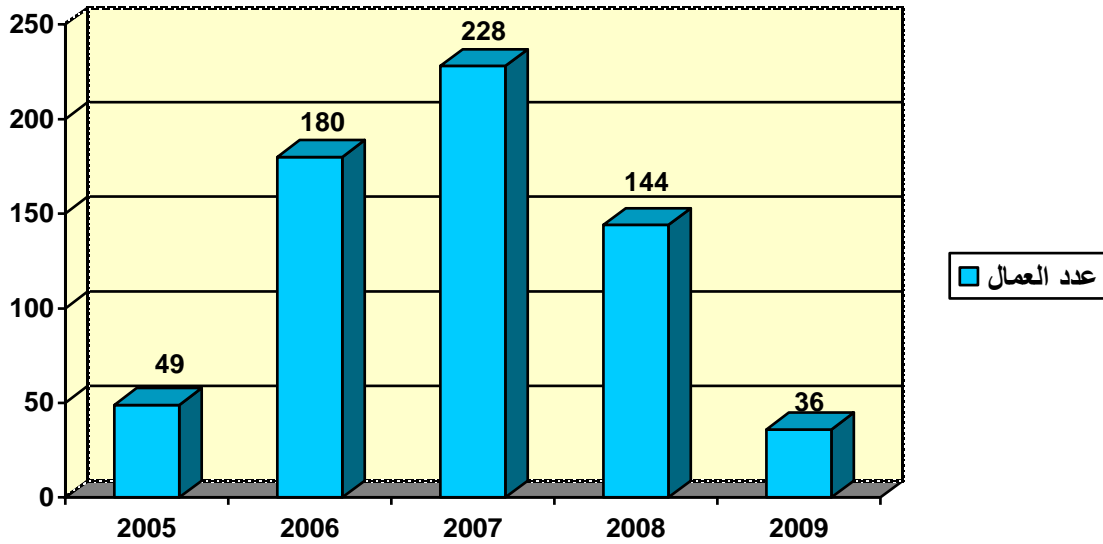
سنوضح من خلال الجدول و المنحنى التاليين تطور رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية.

الجدول -20- : تطور عدد العمال مؤسسة ECIT الدولية.

السنة	عدد العمال
2005	49
2006	180
2007	228
2008	144
2009	36

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاداً على معطيات قسم تسيير الموارد البشرية.

الشكل -20- : تطور عدد العمال مؤسسة ECIT الدولية.



المصدر: المرجع السابق.

نلاحظ من خلال تطور عدد العمال مؤسسة ECIT الدولية كذلك الإرتفاع المتزايد و من ثم الإنخفاض، فمن 49 عاملا عام 2005 إلى 180 عاملا عام 2006، ليصل أفضاه عام 2007 ب 228 عاملا، في عام 2008 ينخفض إلى 144 عاملا، ليُكمل العدد الإنخفاض بشدة سنة 2009 ليصل إلى 36 عاملا.

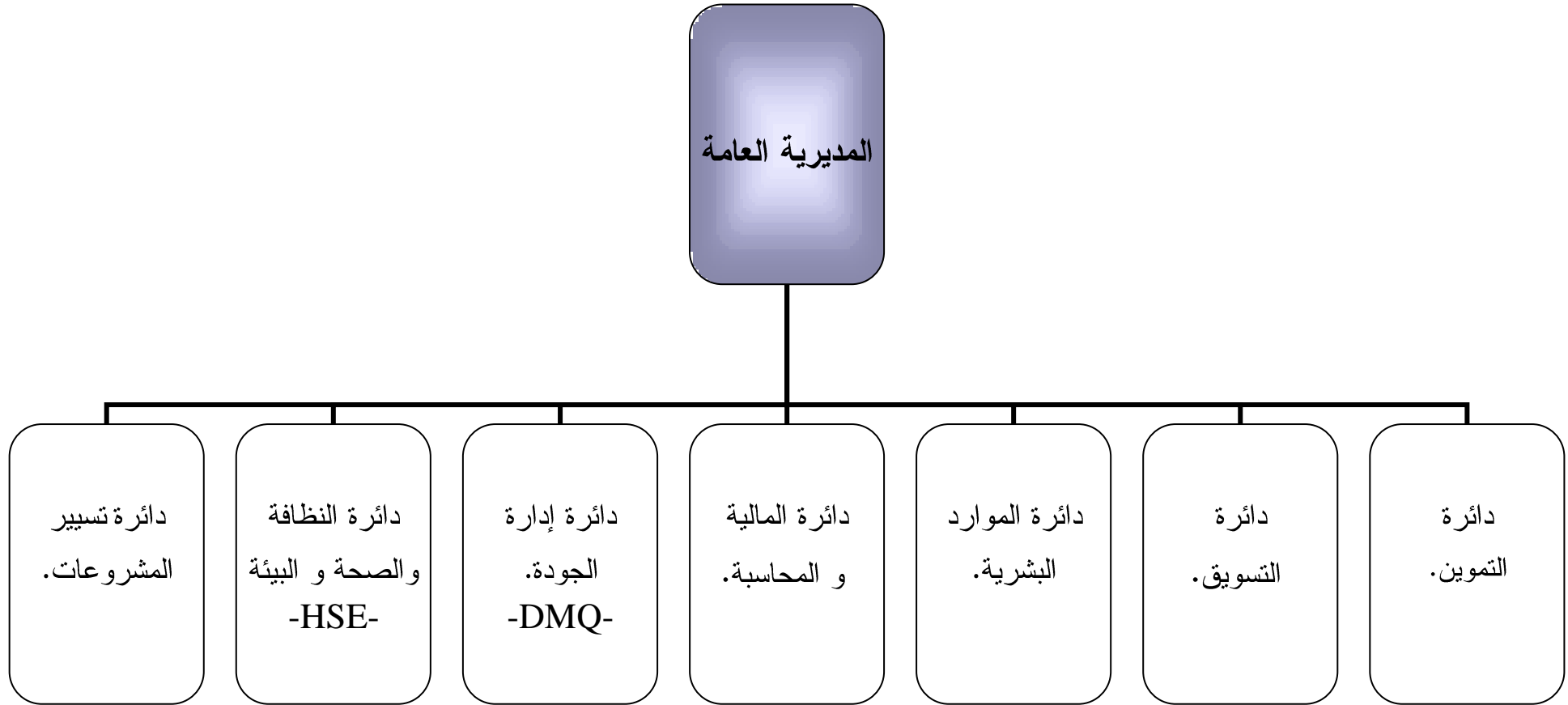
و يعود هذا الإنخفاض في عدد العمال إلى الأسباب ذاتها التي أدت إلى إنخفاض رقم أعمالها، إضافة إلى تميز مؤسسة ECIT الدولية بصفقتها مؤسسة المناولة بعدم الاستقرار حيث يتكيف عدد عمالها مع طاقتها الإنتاجية.

بالنظر إلى رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية و عدد عمالها نرى أنها تستوفي معايير مؤسسة متوسطة.

3-تنظيم مؤسسة ECIT الدولية:

سنشير فيما يلي إلى تنظيم المؤسسة وكيفية سيرها ، وذلك بعرض هيكلها التنظيمي و التعرف على مختلف مهام دوائرها، مع التطرق إلى نظام الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة. سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لهؤسسة ECIT الدولية من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم -21-: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ECIT الدولية.



المصدر: دائرة الموارد البشرية لمؤسسة ECIT الدولية.

نلاحظ بأن الهيكل التنظيمي لهؤسسة ECIT الدولية يحتوي على 07 دوائر رئيسية وهي:

أ - دائرة التسويق:

- يتأس هذه الدائرة صاحب المؤسسة و من أهم مهامها ما يلي :
- دراسة السوق الداخلي والخارجي؛
- تجميع كل المعلومات المتعلقة بسوق المناولة في مجال نشاط المؤسسة؛
- تجديد الإستراتيجيات في مصادر نشر المناقصات، كالمشاركة في نشرية المناقصات لقطاع الطاقة و المناجم (BAOSEM)*؛
- الإطلاع على المناقصات؛
- الإتصال بالزبائن (المؤسسات الأمرة)؛
- سحب دفاتر المواصفات؛
- تحضير العروض؛
- بعث في العروض الآجال المحددة، و التأكد من وصولها؛
- حضور حصص فتح الأظرف من طرف المؤسسات الأمرة.

ب - دائرة الموارد البشرية:

هذه المديرية متخصصة في كل ما يتعلق بالعاملين التوظيف، التكوين، الأجور.... الخ ، تعمل هذه الدائرة بالتنسيق مع الدوائر الأخرى لرصد كل إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية أثناء دراسة المناقصة لتحضير العرض التقني . فيتميز عدد عمال المؤسسة بعدم الإستقرار وهذا راجع لأنها مؤسسة مناولة و تعمل تبعا لطلبات المؤسسات الأمرة، بالتالي عليها تكييف مواردها البشرية حسب حاجتها لتنفيذ المشاريع. لذا تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الطاقة البشرية اللازمة في الوقت المناسب أي أثناء الإتفاق و التعاقد مع المؤسسات الأمرة على إنجاز المشروع. لذا تتوفر هذه الإدارة على مجموعة كبيرة من ملفات طلبات عمل لمهندسين و تقنيين مختصين، فتقوم الإدارة بدراسة الملفات و تصنيفها حسب الكفاءات و الخبرات و التخصص بشكل يسهل تناولها أثناء الحاجة.

كذلك تسهر هذه الإدارة على توفير الإيواء، النقل و الإطعام لمستخدميها القاطنين بالمناطق الصناعية أثناء فترة انجاز المشروع.

* BAOSEM : Bulletin des Appels d'Offres du secteur de l'Energie et des Mines.

ج - دائرة المالية و المحاسبة:

تهتم هذه الإدارة أساساً بعملية تمويل المشاريع فتقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى الطويل والمتوسط، وذلك بتحليل النشاطات المالية وفق الأهداف المسطرة، كما تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية القصيرة. فتعمل على تنظيم علاقاتها مع البنوك من حيث تامين القروض لانجاز المشاريع ودفع أقساط هذه القروض، ويتمثل البنك التي تتعامل معه مؤسسة ECIT الدولية في البنك الخارجي الجزائري (BEA).

كذلك تعمل هذه الإدارة على المساهمة في تحضير العرض التقني وذلك بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة و إمكانية تمويلها للمشاريع المراد انجازها. إضافة إلى إشرافها على تحصيل حقوقها من المؤسسات الأمرة. كذلك دفع كل مستحقات المؤسسة كأجور العمال، الضرائب، و حقوق الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (CNAS).

د - دائرة التموين:

وهي الدائرة التي تتخصص في توفير مختلف مستلزمات كالمعدات و المستلزمات الضرورية للقيام بالخدمة الصناعية المطلوبة من طرف المؤسسات الأمرة.

ه - دائرة إدارة الجودة -DMQ- :

تقوم هذه الدائرة بالتكفل بمهام مراقبة جودة المشاريع التي توكل إليها من طرف الزبائن، حيث تسعى إلى توفير المختصين، الخبراء و المفتشين المؤهلين و الأكفاء لعملية المراقبة، كما أنها تعمل على الحصول على مختلف المعايير و الشهادات الدولية التي تمنحها مصادقية للقيام بمهمة المراقبة.

و - دائرة تسيير المشروعات:

تعمل هذه الدائرة على الإشراف على المشاريع الموكلة من طرف المؤسسات الأمرة حتى قبل التعاقد معها على انجاز المشروع، ويكون ذلك أثناء عملية إعداد العرض التقني، حيث تبعث مؤسسة ECIT الدولية مختصاً لكي يقوم بزيارة ميدانية لمكان المشروع لفحص شروط العمل و للتأكد من توفر المؤسسة على الإمكانيات التي يتطلبها، وتقوم المؤسسة الأمرة بالمصادقة على زيارة المؤسسة لميدان المشروع، حيث تعتبر هذه المصادقة إحدى الشروط المطلوبة من المؤسسة الأمرة التي يجب أن يستوفيهما العرض التقني. إضافة إلى ذلك يتواصل دور إدارة تسيير المشروعات طيلة مدة المشروع، وذلك بالحرس على التنفيذ الجيد للعمليات وفق ما جاء في دفتر المواصفات و وفق ما تم التعاقد عليه.

ز - دائرة السلامة والصحة و البيئة -HSE- :

تتحمل مؤسسة ECIT الدولية مسؤولية صحة وسلامة مستخدميها، و خاصة أنها تتشط في مجال المحروقات والذي يتميز بإرتفاع المخاطر الصناعية. ف تهتم دائرة النظافة والصحة و البيئة بالمهام التالية :

- تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة و الأمن ومتابعتها؛
- تدريب الموظفين على جميع المستويات؛
- تقدير مخاطر جميع أنشطتها؛
- مراقبة المواد الخطرة على الصحة (COSHH) الداخلة في أنشطتها؛
- التحقيق في الحوادث؛
- جذب الانتباه إلى الأخطار المهنية؛
- توفير ملابس اللازمة لأمن العمال من : بدلات العمل، أحذية الأمن، الخوذات، النظارات.

كوفئ سجل مؤسسة ECIT الدولية الخاص بالسلامة و الصحة و البيئة بلعديد من الجوائز من قِبل الحماية المدنية، ولم تسجل و لا حالة وفاة، ولم يتم التبليغ عن أية أحداث خطيرة، أو أمراض ناتجة عن أضرار بيئية.

فيما يخص الإتصال وضعت مؤسسة ECIT الدولية على موقع ويب (site web) www.ecit-int.com، الذي تستعمله كأداة إخبارية للترويج لمنتجاته ا على المستوى المحلي والمستوى الدولي، لذا يتوفر هذا الموقع باللغة الإنجليزية بإعتباره ا اللغة الأكثر إنتشارا في العالم، كذلك من خلال الموقع بإمكان المؤسسات المهتمة بخدمات مؤسسة ECIT الدولية الإتصال المباشر بها، بالتالي تعتبر المؤسسة الموقع كوسيلة معلوماتية فعالة الإتصال ما بين المؤسسات (inter entreprise) لاختصار الوقت و المسافات.

و بالحديث عن الإتصال ما بين المؤسسات، فمؤسسة ECIT الدولية منضمة لشبكة إكسترنات (extranet) الخاصة بنشرية المناقصات لقطاع الطاقة و المناجم (BAOSEM)، فهي تدفع حقوق الإشتراك في المقابل تحصل على شفرة تمكنها من الدخول إلى شبكة (BAOSEM)، هذا ما يسمح لها بالاطلاع على مختلف المناقصات الخاصة بالمؤسسا ت التي تبحث عن مناولين في قطاع المحروقات في أقرب الآجال، و هذا يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بنظيراتها غير المشتركة في هذه الشبكة فتكون هي السبابة للتعرف على إحتياجات المؤسسات الأمرة، وتستحوذ على المعلومة لتحضير العرض التقني.

أما بالنسبة لإتصالاتها و إطلاعها على المناقصات خارج قطاع المحروقات فمؤسسة ECIT الدولية مشتركة في موقع www.Algerietenders.com، فهو عبارة عن موقع خاص بالمناقصات.

أما الإتصال داخل المؤسسة يكون مباشرا، فبساطة التنظيم لا يتطلب تكنولوجيا اتصال داخلي، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب الزيارة الميدانية للمفتشين للتأكد من السير الحسن للعمل.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

تقوم مؤسسة ECIT الدولية بجملة من الخدمات الصناعية المتنوعة لصالح الزبائن (المؤسسات الأمرة)، والتي سنحاول عرضها من خلال هذا المطلب مع إيضاح مختلف المهام لكل خدمة.

1 -الخدمات الهندسية Engineering Services:

تتمثل الخدمات الهندسية أساسا في : الحماية الكاثودية، اختبلو و تفتيش التآكل، هندسة و تفتيش اللحام، الفحص الميكانيكي و خدمات التفتيش على الموقع ، التي سنتطرق إليها من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم -18-: الخدمات الهندسية المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

اسم الخدمة	مضمون الخدمة
الحماية الكاثودية* (Cathodic protection)	- تركيب ، رصد وصيانة التصميم. - مراقبة جودة مواد التصنيع. - الإشراف على تركيب كل من : خطوط الأنابيب تحت الأرض، والأرصفة، وصهاريج التخزين، محطة توليد الطاقة وعملها، ومصنع الصلب.
اختنابو و تفتيش التآكل (Corrosion Inspection & testing)	-مراقبة مقاومة تآكل المواد . -تقييم واختيار المعدن أو السبيكة الملائمة لبيئة معينة أو لتطبيق معين. •رذاذ الشريحة (Slat Spray)، CASS، وسماكة طلاء، •تحليل ودراسات تآكل المواد . •خدمات المعايرة: تقصي NIST* . •معايرة شدات العزم (Torque Wrenches) ، العزم – التوتر.
هندسة و تفتيش اللحام (Welding Engineering /welding inspection)	هندسة اللحام /تفتيش اللحام / تأهيل إجراءات اللحام / اختبار مؤهلات عامل اللحام. -اختبار برنامج معتمد للحام (الأسلحة الكيميائية) الخاص بالاجراءات المستخدمة في خطوط الأنابيب الهيكلية، والبتروولية، والصفائح المعدنية. و علاوة على ذلك الوثائق اللازمة لنجاح البرنامج اللحام هي كما يلي : -سجل إجراءات التأهيل □ (PQR). - سجل تأهيل الأداء عمال اللحام (WPQR)* . -قانون المواصفات القياسية المعتمدة لإجراءات اللحام (SWPS). - شهادة مفتش اللحام (CWI*) عن طريق التفتيش البصري (AWS)* . - فحص إشعاعي؛ الاختبار فوق الصوتي و الاختبار المغناطيسي الجزئي من قبل مستخدمين من المستوى الثاني مرادق حسب SNT [◇] التعاون التقني - A 1.
الفحص الميكانيكي (Mechanical testing)	•اختبار ضغط الانتشاء □ القسوة اختبار □ اختبار تأثير الإرهاق والإجهاد اختبار التمزيق. •التحليل المجهرى والعيني ، •التصوير التقصي Fractography، لياقة الخدمة (Fitness for Service). •التحليل الكيميائي الرطوبي (Wet Chemical Analysis) .
خدمات التفتيش على الموقع (On site Inspection testing)	-تقدم مؤسسة ECIT الدولية مجموعة واسعة من الخدمات المتاحة للتفتيش في أي مكان. -فحص مسارات البترول الملحومة ، والأنابيب ، وأوعية الضغط وغيرها من الهياكل الملحومة من طرف مؤهلين المفتشون (AWS CWI or *ASNT VT II)

*تعد مؤسسة ECIT الدولية المستورد الحصري للكاثوديك من الشركة الإنجليزية CATHODIC PROTECTION « CO LTD ، أنظر الملحق رقم-04-» .

* **NIST**: National Institute of Standards and Technology.

□ **PQR** : Procedure Qualification Record.

* **WPQR**: Weld Procedure Qualification Record.

♦ **CWI**: Certified Welding Inspector.

* **AWS**: American welding society.

◇ **SNT**: Serum Neutralization Test.

* **ASNT**: The American Society for Non-destructive Testing (NDT)

2 خدمات ضمان و مراقبة الجودة (QA/QC) :

تقدم مؤسسة ECIT الدولية مجموعة من الخدمات لضمان و مراقبة الجودة نوضحها في الجدول الموالي :

الجدول رقم -19-: خدمات ضمان و مراقبة الجودة المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

اسم الخدمة	مضمون الخدمة
الخدمات الإضافية (Additional services)	- التدقيق في برنامج الجودة؛ التحقق من تصميم أوعية الضغط؛ التدقيق في عملية التصنيع؛ التحقق من قدرات المعدات؛ جودة المنتج و تفتيش الكمية؛ تفتيش مصنع الأنابيب؛ تفتيش الخطط الكيميائية والبتروكيميائية؛ تفتيش الأشغال المائية؛ تفتيش أشغال النقل؛ تفتيش التفتيش على مرافق الهياكل.
الخدمات التجارية (Commercial services)	- تفتيش الكمية والجودة؛ جمع العينات ؛ التحاليل المخبرية قبل الشحن؛ استعراض الوثائق ؛ الإشراف على التفريغ والشحن؛ تقييم مورد ؛ التدقيق في التصنيع؛ التحقق من المنشأ ؛ تعبئة و رصد التستيف ؛ السيطرة على الأضرار ؛ مساعدة المشتريات/التسيير.
الصيانة الوقائية (Preventive maintenance)	تعد أساليب الاختبار غير المدمرة الأدوات الموضوعة لأجل الصيانة الوقائية من خلال: - تفتيش توغل الصبغ ؛ فحص الجسيمات المغناطيسية؛ التصوير الشعاعي ؛ الفحص بالموجات فوق الصوتية؛ الكشف عن مسوح الصدع؛ مسح السماكة بالموجات فوق الصوتية؛ مسح التآكل ؛ الكشف عن صدع؛ اختبار نزاهة طلاء الداخلية؛ اختبارات الضغط؛ المسح بالموجات فوق الصوتية للتآكل؛ المسح المغناطيسي و المتوغل.
اختبار المنتج (Product testing)	وفيما يلي خدمات اختبار المنتج التي تقوم بها مؤسسة ECIT الدولية عن طريق: - اختبار موثوقية المنتج؛ اختبار سلامة المنتجات؛ الاختبار تركيبات مخصصة للزبون (على أساس شروط الخدمة)؛ اختبار التآكل ؛ تحليل المواد ؛ تقييم الأداء ؛ اختبار أثر تحميل؛ تقييم الطلاء؛ التصاق الطلاء؛ التوصيل الكهربائي.
مراقبة و شحن تجهيزات (Equipment loading supervision)	تعمل مؤسسة ECIT الدولية كشاهد يشرف على البضائع و تحميلها على سفن عابرة للمحيطات؛ فالتحميل مهم لضمان أن المعدات و المواد التي يتم تحميلها بشكل صحيح قبل النقل. و عليها أن تضمن تنفيذ التحميل و التخزين وفقا لجميع إجراءات الشحن المعمول بها و بما يتفق تماما مع آخر تنقيح شروط التجارة الدولية.
تفتيش طرف ثالث (Third party Inspection)	- القيام بعمليات التفتيش و التدقيق لطرف ثالث على تصميم معدات الضغط؛ الموافقة على نظام الجودة؛ اختبار التصميم؛ تفتيش المنتج و المصادقة عليه. - القيام بالخدمات الهندسية و إجراء الاختبار غير المدمر في الصناعة الطاقوية للبتروكيمياويات ، و خطوط الأنابيب ، محطات المياه. و في مختلف التخصصات المتاحة من الاختبار غير المدمر مثل الأشعة ، بالموجات فوق الصوتية ، فحص الجسيمات المغناطيسية و يغطي التقييم ، ولكن لا يقتصر على ذلك ، و انما كذلك يتضمن الخدمات التالية :
تقييم الموردين (Vendor assessment)	- تنفيذ إجراءات و نظم ضمان و مراقبة الجودة ؛ الشهادات و المدونات المعتمدة ؛ مراقبة المواد و المنتج؛ الاختبارات المدمرة و غير المدمرة ؛
تعجيل الموردين (Vendor expediting)	عبارة عن خدمة لضمان تعجيل الموردين حول التزاماتهم ؛ طلب شراء متطلبات و شروط التسليم المتفق عليها التعاقدية؛ التحقق الفعلي من البائع المتقدم ضد الخطوات الهامة التي تم تحديدها و هذا من خلال الخدمات التالية : - الموافقة على الوثائق الهندسية؛ استلام المواد؛ جداول التلفيق؛ التدخل التفتيش؛ تأكيد نهائي من تاريخ التسليم. كل زيارة تعجيل يتم توثيقها و الإبلاغ عنها.
تفتيش الموردين (Vendor inspection)	- استعراض مواصفات إجراءات اللحام و مؤهلات اللحامين ، - التفتيش على عمليات التجميع الفرعي للسلع ، و صنعه ، و أبعاد و قابلية للتنفيذ . - الشهادة على الاختبارات المطلوبة بدقة و وفقا للرسومات المعتمدة ، و المواصفات . - عمليات التفتيش قبل النهائي . - إصدار تقارير تفصيلية محددة لمختلف الأنشطة التي يؤديها.

3+ الاعتماد و الإبلاغ:

تعمل مؤسسة ECIT الدولية بإعتماد الموظفين المؤهلين لصالح زبائنهم، كذلك بعث تقارير إبلاغ تفتيش و تعجيل الموردين.

أ- الاعتماد (Accreditation):

تتمثل خدمات الإعتماد في تصميم المخططات و عملية إختيار الموظفين كما يظهر في الجدول الآتي.

الجدول رقم -20-: خدمات الاعتماد المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

اسم الخدمة	التعريف بالخدمة
تصميم المخططات (Purpose of the scheme)	حيث للعميل متطلبات معقدة و / أو في مكان مليء بالتحديات ، ECIT سوف تختار بنفسها مفتش من ذوي المهارات المناسبة لهذا المنصب . تقوم ECIT بتزكية المفتشين رسميا. وهذا يعني أنه يجب عليهم أن يتموا بنجاح داخليا لمجموعة من الامتحانات في مجالات خبرتهم ومؤهلاتهم . والغرض الرئيسي من برنامج الاعتماد يمكن تلخيصه على النحو التالي : - تقييم المؤهلات ومستوى الخبرة؛ - لتقليل المخاطر والمسؤوليات ؛ - لكسب ثقة العملاء من خلال الاختيار الجيد للموظفين المؤهلين.
عملية الاختيار (Selection process)	تنفيذ عملية اختيار صارمة لضمان مستوى تأهيل وخبرة الموظفين . - اختيار دقيق من خلال استعراض المرشحين مع السير الذاتية المفصلة - تغطي اختبارات الفحص البنود التالية : - تفتيش معدات الضغط؛ - التفتيش الصمامات والأنابيب؛ - التفتيش الآلات.

ب- الإبلاغ: (Reporting)

تتمثل خدمات الإبلاغ في إبلاغ التعجيل، إبلاغ التفتيش و إلقاء نظرة عامة على التقاري.

الجدول رقم -21-: خدمات الإبلاغ المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

اسم الخدمة	التعريف بالخدمة
إبلاغ التعجيل (Reporting expediting)	عبارة عن خدمة لضمان تعجيل الموردين التزامات تتطابق مع طلب شراء متطلبات وشروط التسليم المتفق عليها التعاقدية . مثال على التعجيل التقارير (هناك نموذج مرفق في الملحق رقم-03-): 1. تقرير التعجيل. 2. تسريع الجدول الزمني الصياغة. 3. التعجيل الفرعية أمرت مادة مواعيد التسليم.
إبلاغ التفتيش (Reporting inspection)	تنسيقات مثال على تقارير التفتيش (هناك نموذج مرفق في الملحق رقم-03-): 1. تقرير التفتيش قبل الاجتماع. 2. تقرير مراقبة التفتيش. 3. الإصدار ملاحظات التفتيش. 4. تقرير التفتيش عدم المطابقة.

<p>نتاج ملموس للتفتيش وخدمات التعجيل هو التقرير النهائي. تخضع لاحتياجات العملاء ، يمكن أن تكون التقارير مصممة لمجموعة متنوعة من الأشكال. وقد وضعت سلسلة من أشكال التقارير التي يمكن أن تستخدم في غياب العميل صيغ التقارير محددة .</p> <p>صيغ التقارير الرئيسية التي تستخدمها . ECIT هي مدرجة أدناه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقارير التفتيش قبل الاجتماع -- يصدر في غضون 48 ساعة من زيارة. - تقارير حول عملية التفتيش -- يصدر في غضون 36 ساعة من زيارة. - تقارير عدم المطابقة -- يصدر على الفور إلى مورد وخلال 24 ساعة للعميل. - إصدار التفتيش المناقصات -- يصدر على الفور إلى مورد وخلال 24 ساعة للعميل. - التعجيل -- تقارير تصدر في غضون 36 ساعة من زيارة . <p>تقارير تتضمن صوراً رقمية عالية الجودة ، والتي تدعم تفاصيل عن عمليات التفتيش ويمكن أن تنتقل عن طريق البريد الإلكتروني أو الفاكس أو البريد، وذلك تمثيلاً مع متطلبات الزبون.</p>	<p>نظرة عامة على التقارير (Reporting overview)</p>
--	--

4 الاختبار غير المدمر (Non destructing testing):

تقدم مؤسسة ECIT الدولية مجموعة من الخدمات المتعلقة بالاختبار غير المدمر التي سنوضحها من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم -22-: خدمات الاختبار غير المدمر المقدمة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

التعريف بالخدمة	اسم الخدمة
<p>يتم التفتيش والاختبار باستخدام واحد أو أكثر من أساليب الاختبار غير المدمر ؛ وهذا ينطوي على استخدام الطاقة العالية جاما أو الأشعة السينية "X" ؛ لإنتاج صورة كامنة على قطعة من الأفلام الفوتوغرافية. لإظهار سمك المواد وتغيرات الكثافة ، وهذا ما يسمح بتفسير سمات المواد الداخلية وسلامتها. أجهزة الأشعة السينية التي تستخدم كمصدر للإشعاع للبحث عن الشقوق على عينة اللحام.</p>	<p>الاختبار بالتصوير الشعاعي (Radiography testing)</p>
<p>اختبار الموجات الصوتية ذات الترددات العالية هي التي أدخلت على المواد عبر محول اقتران المتوسط للكشف عن عيوب .</p> <p>الأسلوب الأكثر استخداماً هو نبض الصدى، التي أدخلت على عينة الاختبار وتأملات (صدى) من النقص الداخلي أو على جزء من سطح هندسي يتم إرجاعها إلى جهاز استقبال.</p>	<p>الاختبار بالموجات فوق الصوتية (Ultrasonic testing)</p>
<p>الاختبار المغناطيسي للجسيمات (طن متري) هو أسلوب غير مدمر. ويستخدم في تسرب التدفق التي تنشأ نتيجة للمياه السطحية وعدم الاستمرارية السطحية بالقرب من العثر على العيوب. الحقل المغناطيسي الحالية هي التي فرضت على المنطقة التي تخضع للتفتيش ، وتسرب التدفق على السطح من نتائج في الجزء تراكم رش مسحوق الحديد ، مما يعطي مؤشراً ومباشرة لعدم دقتها .</p>	<p>الاختبار المغناطيسي للجسيمات (Magnetnic partile testing)</p>
<p>توغل الصبغ ، وهذه الطريقة تستخدم لاختراق السوائل ، والتي يتم تطبيقها على سطح العنصر ويدخل الانقطاع أو الكراك. في وقت لاحق ، بعد توغل الزائدة قد تم تطهيرها من على سطح الأرض ، وينضح توغل أو الانتباه مرة أخرى للخروج من الكراك هو الملاحظة. ويمكن اختبار السائل توغل يمكن تطبيقه على أي مواد غير قابلة للاختراق نظيفة ، معدنية أو غير معدنية ،</p>	<p>اختبار التوغل (Penetrant testing)</p>
<p>- تفتيش ومراجعة اللحام. - تفسير الصورة الإشعاعية. - استخدام أحدث المعدات مثل الزواحف خط الانابيب، - استخدام مجموعة من سيارات ذات دفع رباعي خط أنابيب الزواحف قادرة على العمل في الأنابيب في الفترة من 16 "إلى 72 في" خارج قطر بالاستفادة من ارتفاع الناتج إكس ثابتة القابلية رؤساء أو النظائر المشعة أشعة غاما.</p>	<p>الاختبار مرئي (Visual testing)</p>

بعد عرض مختلف الخدمات الصناعية التي تقوم مؤسسة ECIT الدولية بتقديمها، يظهر لنا أنها جد متنوعة مع العلم أن هذه خدمات قد تنوعت مع تطور المؤسسة؛ ففي البداية كانت تقتصر فقط على خدمات مراقبة الجودة لتشمل فيما بعد ضمان الجودة و كذلك حتى من خلال الخدمات الهندسية المتضمنة لإنشاء خطوط نقل الغاز. عموما تعمل مؤسسة ECIT الدولية على هذا التوسع سعيا منها للتكيف مع رغبات الزبائن المختلفة و تلبيةها؛ و هذا ما سمح لها بالتعامل مع زبائن مختلفين من خلال مناولة جملة من المشاريع في قطاع المحروقات و خارجه، كذلك على المستويين المحلي و الدولي وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطلب القادم.

المطلب الثالث: المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية.

قامت مؤسسة ECIT الدولية منذ نشأتها بإنجاز عدة مشاريع سواء في قطاع المحروقات و خارج هذا القطاع، و في الوطن و خارج حدوده. لذا سنتطرق في هذا المطلب لمختلف هذه المشاريع بعرض أسماء المشاريع، مكانها، فترتها الزمنية، الزبون، المستفيد النهائي من المشروع و المهام المنجزة خلاله.

1 -المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية محليا:

سنقوم من خلال الجدول الموالي بعرض مختلف المشاريع المنجزة من طرف مؤسسة ECIT الدولية داخل حدود الوطن.

الجدول رقم -23-: المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية محليا
(بين الفترة 2002-2005).

رقم	اسم المشروع	الزبون	المستعمل النهائي	المهام المنجزة خلال المشروع	الفترة
01	SAS Sécurité AEP بسكيدة & AEP بحطاطبة -تبيازة.	SNC- LAVALIN	ANB	- مراقبة تصنيع الأنابيب (Ø 42") بغرداية. - تعجيل و استقبال الأنابيب. - مراقبة الكساء الخارجي و الداخلي للأنابيب. - إجازة اللحامين بالعمل. - المراقبة بالتصوير الإشعاعي لتوصيلات الأنابيب. - إعداد دفتر اللحام - توفير المستخدمين : مهندس أنابيب، مهندس لحام، مهندس ضمان و مراقبة الجودة، مهندس مدني، مهندس كهربائي؛ و هذا لمتابعة و مراقبة لكل مراحل تركيب الأنابيب لمسافة طولها 50 كلم.	نوفمبر 2002- أوت 2003.
02	مصفاة حاسي مسجر إعادة تأهيل المصفاة	SOFRESID	الشركة الوطنية للتكرير « Naftec »	-التفتيش المرئي و مراقبة مستودعات التخزين الخاصة بالأنابيب، و إيجاد المناطق المتأكلة.	ديسمبر 2002- أفريل 2003.
03	مصفاة الجزائر إعادة تأهيل المصفاة	SOFRESID	لشركة الوطنية للتكرير « Naftec »	-التفتيش المرئي و مراقبة مستودعات التخزين الخاصة بالأنابيب، و إيجاد المناطق المتأكلة.	ديسمبر 2002- ماي 2003.
04	GAZ DP البيض	مؤسسة زياني	سونلغاز	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لتوصيلات الأنابيب (Ø 12").	أوت 2003- سبتمبر 2004.
05	أشغال بالحقل البيترولي (أبار) TFT & بغاسي طويل	EG MCM	سوناطراك	-مراقبة اللحام و المراقبة بالتصوير الإشعاعي لتوصيلات الأنابيب بمختلف الأقطار. -إعداد دفتر اللحام و مراقبة إختبارات توازن السوائل و ضغطها. (Tests hydrostatiques)	أكتوبر 2003- مارس 2004.
06	هوائي للغاز بلول-سعيدة	GTP	سونلغاز	-إنجاز مراحل اللحام، التغليف، التفتيش و التوصيل (للأنابيب).	ماي 2004- جوان 2004.
07	SPM بأرزبو	المؤسسة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية. (SARPI)	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لكل مراحل تركيب الأنابيب (Ø 42") لمسافة طولها (2 × 8.5 كلم) بمنطقة أرزبو.	ماي 2004- جويلية 2005.
08	هوائي للغاز بحمادية	مؤسسة صديقي	سونلغاز	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لتوصيلات الأنابيب (Ø 8").	جوان 2004- مارس 2005.

09	ذراع الشحن بسكيدة، بجاية و ارزيو.	FMC SOFEC	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	-القيام بمراقبة الجودة أثناء عملية لحام الأنابيب لأذرع الشحن . -مراقبة و ضمان الجودة. -الإشراف على إشغال الوضع و التركيب.	نوفمبر 2004- ماي 2005.
10	ذراع الشحن	SARPI/FMC	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لتوصيلات لحام الأنابيب(« 42 Ø). -مراقبة توصيلات التغليف.	ديسمبر 2004.
11	ترميم خط أنابيب OZ1	النقل عبر الأنابيب (TRC)	سوناطراك	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لتوصيلات الأنابيب(« 40Ø، " 16 Ø، " 20 Ø). -مراقبة توصيلات التغليف. -متابعة و مراقبة الطرق الخاصة بالترميم. -تحضير ملف ضمان و مراقبة الجودة.	ديسمبر 2004- جوان 2005
12	مشروع خط أنابيب SONATRACH/ DRC Arzew / OD1 / HEH	سوناطراك TRC/MNT/ DRC	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	-الإختبار الإشعاعي باستعمال وسائط نقل زاحفة (crawler).	-2004 2006
13	Storage tanks , Ohanet field	ABB/PETR OFAC	سوناطراك /DP	-الإختبار الإشعاعي. -مراقبة الجودة أثناء عملية اللحام. -التفتيش المرئي.	-2004 2005

الجدول رقم -24-: المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية محليا (بين الفترة 2005-2009).

رقم	اسم المشروع	الزبون	المستعمل النهائي	المهام المنجزة خلال المشروع	الفترة
14	هوائي للغاز السببت - سكيدة.	سونلغاز	سونلغاز	-إنجاز مراحل اللحام، التغليف، التفتيش و التوصيل (للأنابيب).	أوت 2005- أفريل 2006
15	هوائي للغاز عين الكرشة- سكيدة.	سونلغاز	سونلغاز	-إنجاز مراحل اللحام، التغليف، التفتيش و التوصيل (للأنابيب).	أكتوبر 2005- أفريل 2006
16	هوائي للغاز واد مرة- سكيدة.	سونلغاز	سونلغاز	-إنجاز مراحل اللحام، التغليف، التفتيش و التوصيل (للأنابيب).	ديسمبر 2005- أفريل 2006
17	مشروع سوقر- حجرة النص.	سونلغاز	سونلغاز/ سوناطراك	-متابعة و مراقبة أشغال إنجاز مسار أنابيب الغاز (Ø 42") لمسافة قدرها 273 كلم. - توفير المستخدمين : مهندس أنابيب، مهندس لحام، مهندس ضمان و مراقبة الجودة، مهندس مدني، مهندس كهربائي.	-2005 2008

2005-2006	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لكل مراحل تركيب الأنابيب (Ø180") لمسافة طولها (2 × 120 كلم).	SONAHE SS Gassi El Agreb	BECHTEL HMD	مشروع ضغط و إعادة ضخ لوحدة معالجة الغاز.	18
2006-2008	-متابعة و مراقبة أشغال إنجاز مسار أنابيب ميدغاز قسم الجنوب (Ø480") لمسافة قدرها 300 كلم. - توفير المستخدمين : مهندس أنابيب، مهندس لحام، مهندس ضمان و مراقبة الجودة، مهندس مدني، مهندس كهربائي.	سوناطراك	سوناطراك	مشروع ميدغاز قسم الجنوب.	19
2006-2008	-متابعة و مراقبة أشغال إنجاز مسار أنابيب ميدغاز قسم الشمال (Ø480") لمسافة قدرها 218 كلم. - توفير المستخدمين : مهندس أنابيب، مهندس لحام، مهندس ضمان و مراقبة الجودة، مهندس مدني، مهندس كهربائي، مهندس تخطيط، متخصص في الحماية الكاثودية ونظام سكاذا.	سوناطراك	سوناطراك	مشروع ميدغاز قسم الشمال.	20
2006-2008	- متابعة و مراقبة أشغال إنجاز مسار أنابيب ميدغاز المرحلة III (Ø480") لمسافة قدرها 120 كلم. - توفير المستخدمين : مهندس أنابيب، مهندس لحام، مهندس ضمان و مراقبة الجودة، مهندس مدني، مهندس كهربائي، مهندس تخطيط، متخصص في الحماية الكاثودية ونظام سكاذا.	سوناطراك	سوناطراك	مشروع ميدغاز المرحلة III .	21
2006-2008	- متابعة و مراقبة أشغال إنجاز قسم الجنوب. - توفير المستخدمين المتخصصين	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	مشروع إنجاز محطة قسم الجنوب	22
2006-2008	- متابعة و مراقبة أشغال إنجاز محطة الضخ. - توفير المستخدمين المتخصصين	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	سوناطراك/ النقل عبر الأنابيب (TRC)	مشروع إنجاز محطة ضخ.	23
2007-2009	-المراقبة بالتصوير الإشعاعي لكل مراحل تركيب الأنابيب (Ø180") لمسافة طولها (2 × 120 كلم).	سوناطراك	SONATRA CH/ TRC/ MNT/ DRC	مشروع SONATRACH /DRC/ Arzew / OD1 / HEH	24
2008	-كشف خبير و مراقبة مختلف توصيلات الخزانات.	ETRHB	ANB	مشروع خزان بالقبة.	25

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين، أي في الجدول رقم -23- الخاص بالفترة (2002-2005) أين كان مقر مؤسسة ECIT الدولية بحاسي مسعود، و الجدول رقم -24- المتعلق بالفترة (2005-2009) أي بعد استقرار مؤسسة ECIT الدولية بالعاصمة؛ أن مؤسسة سوناطراك و فروعها (مثل Sapri و Naftec) تأخذ الحصة الأكبر من زبائن مؤسسة ECIT الدولية فيما يخص المشاريع المناولة محليا، و ذلك بإنجاز أربعة عشر مشروع لصالحها، تأتي بعدها مؤسسة سونلغاز بسبع مشاريع . إضافة إلى مؤسسات أجنبية تنشط داخل الوطن مثل ABB ، PETROFAC ، SNC-LAVALIN ،

ANB، FMC SOFEC، SOFRESID. حيث أن أغلب هذه كانت مكلفة بانجاز مشاريع لصالح مؤسسة سوناطراك؛ و نظرا للمشاكل القانونية بين سوناطراك و مؤسسة ECIT الدولية، فان هذه الأخيرة لم يعد بإمكانها التعامل مع كل المؤسسات التي تقوم بمشاريع لصالح مؤسسة سوناطراك. و طبعاً هذا أثر سلبي على مؤسسة ECIT الدولية، وهذا ما لمسناها من خلال الإنخفاض المحسوس لرقم أعمالها.

لاحظنا كذلك أثناء الإطلاع على أهم منافسي مؤسسة ECIT الدولية أنهم أجانب من : سويسرا، ألمانيا، فرنسا، إنجلترا، كندا، تونس، مصر، لبنان.....؛ حتى أنه في بعض حالات عدم حصول مؤسسة ECIT الدولية على المشروع الذي يذهب إلى أحد المنافسين، فإنهم يستدعونها فيما بعد لقيامها بجزء من المهام الموكلة إليها.

2 - المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية دولياً:

بعدما تطرقنا لمختلف المشاريع التي قامت بمناولتها مؤسسة ECIT الدولية في الجزائر، سنتعرض من خلال الجدول الموالي للمشاريع المناولة خارج حدود الوطن.

الجدول رقم -25-: المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية دولياً.

الفترة	المهام المنجزة خلال المشروع	المستعمل النهائي	الزبون	اسم المشروع	رقم
2006	-القيام بخدمات التفتيش التقني.	سوناطراك/ SINOPEC	سوناطراك/ SINOPEC	مشروع الخدمات الهندسية (engineering) المنجز بالصين (Tian Jin &) (Dong Ying).	26
2008	- تفتيش و تشخيص تجهيزات مصفاة نواضيبيو بموريطانيا.	SOMIR	تجمع CIMA الدولي- Optec الكندية	مصفاة نواضيبيو -موريطانيا.	27

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤسسة ECIT الدولية تعمل على إنجاز مشاريع خارج الوطن، فبالإضافة إلى المشروعين اللذين تم إنجازهما في كل من الصين و موريطانيا فقد قامت كذلك بانجاز مشروعين في كل من المملكة العربية السعودية و الجماهيرية الليبية، غير أنه لم

تتوفر لدينا المعلومات الكافية عن هذين المشروعين. كما قدمت مؤسسة ECIT الدولية عدة عروض في دول أخرى غير أنها لم تحظى بفرصة الحصول على هذه المشاريع. لقد صرح صاحب مؤسسة ECIT الدولية أن المؤسسة تسعى لإنجاز مشاريع خارج الوطن، باعتبار أن السوق الدولية أكثر مردودية من السوق المحلية (أنظر الإستمارة المرفقة في الملحق رقم -2-). إضافة إلى إشتداد المنافسة في السوق المحلية مثلها مثل السوق الدولية حيث أن أغلب المنافسين في المشاريع المنجزة محليا هم أجانب. كذلك دخول السوق الدولية لا يعد صعبا على المؤسسة لعدم إختلاف ظروف العمل باعتبارها تمتلك المعايير الدولية الخاصة بالمراقبة التقنية والتفتيش مثل : *NIST, CWI, AWS, WPQR, ASNT, ASME*. كما نلاحظ أن المؤسسة تستخدم اللغة الإنجليزية لما يسمح لها بالتعامل مع مختلف الجنسيات.

المبحث الثالث: مشروع ميدغاز المناول بين مؤسستي سوناطراك و ECIT الدولية.

بعدما تطرقنا إلى مختلف المشاريع التي قامت مؤسسة ECIT الدولية بمناولتها داخل و خارج حدود الوطن طوال فترة حياتها، سنسلط من خلال هذا المبحث الضوء على مشروع ميدغاز الذي قامت بمناولته لصالح مؤسسة سوناطراك، لذا كان لزاما علينا أولا التعريف بالمشروع و أهميته، ومن ثم سيرورة مناولته قبل و بعد مرحلة التعاقد.

المطلب الأول: مشروع ميدغاز "MEDGAZ".

تعتمد مؤسسة سوناطراك على الشراكة كأداة إستراتيجية للنهوض بتنميتها و تقوية مراكزها دوليا على مستوى مختلف أقسام سلسلة المحروقات و الطاقة، فقامت مؤسسة سوناطراك عن طريق المناقصات بإمضاء عدة عقود مع شركاء مهمين، و يعد مشروع ميدغاز نتيجة لشراكتها مع اسبانيا بهدف إنشاء مسار خط أنابيب لنقل الغاز الطبيعي الجزائري لأوروبا

1 تقديم مشروع ميدغاز:

1 1 - ظهور فكرة مشروع ميدغاز:

ظهرت فكرة إنشاء خط أنابيب مباشر لنقل الغاز (Gazoduc) بين الجزائر و أوروبا في السبعينيات من القرن المنصرم غير أن النقائص التقنية لتلك الفترة منعت إنشاء و استغلال خط أنابيب (Gazoduc) تحت البحر.

تم إنشاء شركة الدراسات ميدغاز في أوت 2000 بين مؤسسة سوناطراك و المجمع الاسباني « Cepsa » ، فيما بعد التحقت بهما كل من « Iberdrola » ، « Gaz de France » و « Endesa »

للمساهمة في هذه الشركة¹. مع العلم أن كل من «BP» و «TOTAL» كانتا مساهمتان بالمشروع غير أنهما انسحبا في 2006².
بدأ التحضير لمشروع خط أنابيب (Gazoduc) ميدغاز سنة 2001، أُجريت دراسة إمكانية الانجاز بين سنتي 2002-2003.
قامت سوناطراك مع شركة «Cepsa» بتوقيع عقد لبيع الغاز الطبيعي في إطار مشروع ميدغاز، و ذلك بـ 17 ديسمبر 2005، و يمتد هذا العقد لمدة عشرين سنة، حيث يسمح هذا العقد لسوناطراك بتدعيم موقعها في السوق الإسباني كمزود موثوق به³.
وقد بدأ أشغال إنشاء الجزء البحري إنطلاقا من شاطئ بني صاف في شهر جويلية 2007، أما بشاطئ ألميريا فكان ذلك بشهر سبتمبر 2007⁴.

1 2 - تعريف مشروع ميدغاز:

ميدغاز هو عبارة عن خط أنابيب طوله 747 كلم الذي يربط مباشرة ما بين الجزائر واسبانيا⁵، بهدف النقل السنوي لكمية 8 ملايين متر مكعب من الغاز الطبيعي⁶.
يعد ميدغاز كمشروع استراتيجي لكل من الجزائر و اسبانيا و أوروبا عموماً، فهو يساهم في تحسين ضمان تموين الدول الأوروبية بالغاز الجزائري من جهة، و يعتبر كطريقة أكثر اقتصادية للتموين بالغاز الطبيعي من جهة أخرى⁷. ونظرا لأهمية هذا المشروع؛ فلقد حصل على دعم مختلف الهيئات الاسبانية كوزارة الاقتصاد الاسبانية، وزارة الصناعة، السياحة و التجارة، التي منحتها المرتبة «A» أي المشروع ذا أولوية الحكومة الاسبانية⁸.

¹ Sonatrach. **Partenariat et grands projets gaziers**. Sonatrach la revue, N° 54, octobre 2007, Alger, P : 11.

² SONATRACH, Rapport annuel 2006, p : 38.

³ SONATRACH, Rapport annuel 2005, p : 15.

⁴ SONATRACH, Rapport annuel 2007, p : 43.

⁵ L'ACTUEL international, **Le secteur de l'énergie et des mines en Algérie**, N°66, septembre 2005, p : 13.

⁶ www.sonatrach.dz.

⁷ Energie et mines, **Gazoduc Algérie, Europe** ; Revue périodique du Secteur de l'Energie et des Mines, N°Avril 2006, P : 79.

⁸ Sonatrach. **Sonatrach signe avec Cosier -Masa**, Sonatrach la revue, N° 46, juillet 2005, Alger, p: 21.

كما صادقت الجمعية الأوروبية على أنه مشروع المنفعة ذات الأولوية للشبكات الأوروبية لقطاع الطاقة حسب القرار (1229-2003/CE).

يتمثل ميدغاز في خط أنابيب يمتد من حقل حاسي رمل إلى غاية ميناء بني صاف ه ذا فيما يخص القسم الجزائري، أما القسم البحري (Offshore) فيمتد من بني صاف إلى غاية ساحل ألميريا بإسبانيا، ليربط فيما بعد مع خط (Albacete gazoduc).

يبلغ طول خط أنابيب القسم الجزائري البري 648 كلم، أما القسم البحري فيبلغ 210 كلم، وعمقه تحت البحر 2160 م، أما سعته (قطره) فتبلغ "48 في القسم البري و"24 في القسم البحري. تم استثمار مبلغ 900 مليون أورو في هذا المشروع، حيث خصصت منها 630 مليون أورو للقسم البحري.

2- العمليات المناولة من طرف مؤسسة الدولية لمشروع ميدغاز:

تم تقسيم أشغال القسم البري لمشروع ميدغاز إلى ثلاث مراحل و هي:

المرحلة 1 : من منطقة حاسي رمل إلى منطقة سوقر.

إنشاء خط أنابيب طوله 300 كلم و قطره 48".

المرحلة 2: من منطقة سوقر إلى منطقة أرزيو.

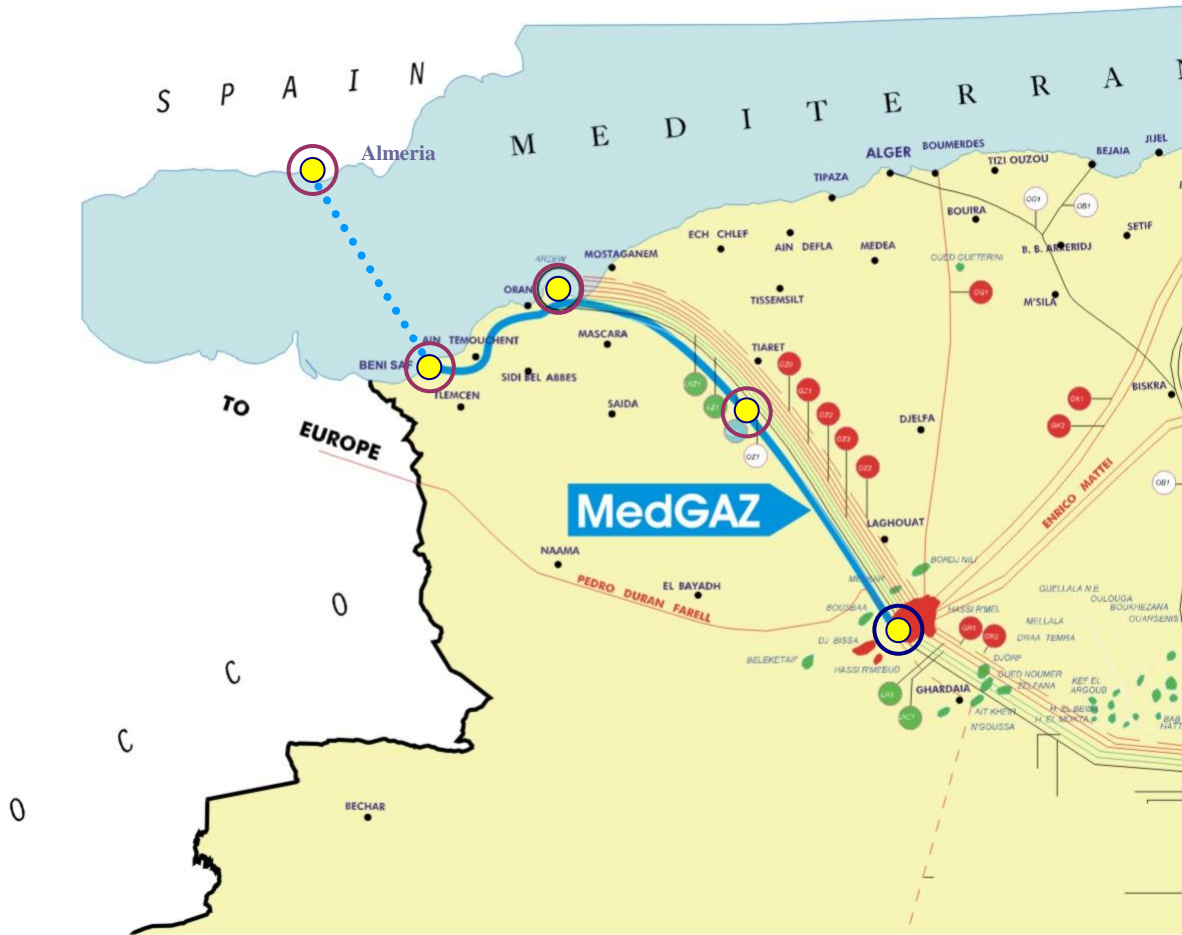
إنشاء خط أنابيب طوله 218 كلم و قطره 48".

المرحلة 3: من منطقة أرزيو إلى منطقة بني صاف.

إنشاء خط أنابيب طوله 120 كلم و قطره 48".

و الشكل الموالي يبين مسار خط الأنابيب انطلاقا من منطقة حاسي رمل إلى غاية أرزيو؛ ومن ثم إلى بني صاف، وبعدها إلى شاطئ ألميريا بإسبانيا.

الشكل رقم -22-: مسار مشروع ميدغاز.



قامت مؤسسة ECIT الدولية عن طريق الـ BAOSSEM بالاطلاع على المناقصة المفتوحة وطنياً و دولياً المعلنه بتاريخ 12 أكتوبر 2004 و التي تحمل رقم (A-408-15) و الخاصة بإعلان البحث عن متعهدين (مناولين) يقومون بإنجاز خدمات مراقبة و متابعة الأشغال، وذلك في كل مرحلة من المراحل الثلاث لمشروع ميدغاز . بعدما تقدمت مؤسسة ECIT الدولية بتقديم عرضها التقني وقبوله، انتقلت إلى خطوة موائية و قامت باقتراح عرضها التجاري، حيث قدمت عرضا يعد الأحسن مقارنة بعروض بمنافسيها؛ بما خولها للتعاقد مع مؤسسة سوناطراك لانجاز المشروع، و كان ذلك من خلال ثلاث عقود و هي:

العقد الأول: يحمل رقم N°17/DPRJ/MED-GZ/05.

قدرت مدة العقد بعشرين شهراً ؛ من 23 أكتوبر 2005 إلى 22 جوان 2007 لإنجاز خدمات مراقبة و متابعة الأشغال الخاصة بإنشاء خط أنابيب طوله 300 كلم و قطره 48" من منطقة حاسي رمل إلى منطقة سوقر، و التي يقوم بها التجمع الجزائري الإسباني « Cosider-Masa ».

العقد الثاني: يحمل رقم N°20/DPRJ/MED-GZ/NORD/06.

تراوحت مدة العقد ما بين 19 جويلية و سبتمبر 2008، أي ست و عشرون شهراً، و ذلك لإنجاز مهام مراقبة و متابعة الأشغال الخاصة بإنشاء خط أنابيب طوله 120 كلم و قطره 48" من منطقة سوقر إلى منطقة أرزيو و التي يقوم بها التجمع الجزائري اللبناني « Zakhem-Kanaghaz ».

العقد الثالث: يحمل رقم N°25/DPRJ/MED-GZ/PHASE III/06.

امتدت فترة العقد لعشرين شهراً؛ من 10 أكتوبر 2005 إلى غاية جوان 2008 لإنجاز خدمات مراقبة و متابعة الأشغال الخاصة بإنشاء خط أنابيب طوله 300 كلم و قطره 48" من منطقة أرزيو إلى منطقة بني صاف، و التي يقوم بها التجمع الجزائري الألماني « Cosider-TBS GmbH ».

المطلب الثاني: سيرورة مناولة مشروع ميدغاز "قسم جنوب" قبل التعاقد.

يعد مشروع ميدغاز "قسم الجنوب" من أهم المشاريع المناولة من طرف مؤسسة ECIT الدولية. تمت عملية مناولة هذا المشروع بسيرورة كباقي المشاريع المناولة، لذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف مراحل سيرورة المناولة التي تمت قبل التعاقد مع مؤسسة سوناطراك. تتمثل أساسا المراحل التي تمت بين مؤسسة ECIT الدولية و مؤسسة سوناطراك قبل التعاقد في :

- 1 - المناقصة.
- 2 - دفتر المواصفات.
- 3 - العرض التقني .
- 4 - العرض التجاري.

1 - المناقصة (L'Appel d'Offres):

تعد مؤسسة ECIT الدولية من مشتركى BAOSEM (نشریات المناقصات في قطاع الطاقة والمناجم)، و التي من خلالها قامت بالاطلاع على المناقصة المفتوحة وطنياً و دولياً من طرف مؤسسة سوناطراك و التي تحمل رقم (R 15) A-408 بتاريخ 12 أكتوبر 2004. من خلال هذه المناقصة قامت مؤسسة سوناطراك بطلب خدمة مؤسسات فيما يخص مراقبة الجودة و متابعة الأشغال الخاصة بإنشاء خط أنابيب لميدغاز، و التي تندرج ضمن تخصص مؤسسة

ECIT الدولية. كما حُدد في هذه المناقصة كل من طريقة سحب دفتر المواصفات مع ضرورة الاحتفاظ بإثبات عملية التحويل التي تتم عن طريق البنك الخارجي الجزائري (BEA).
تمّ كذلك توضيح كل من مرحلتَي العرض التقني و العرض التجاري التي على المؤسسات الراغبة في إنجاز المشروع إتباعها.
ففي العرض التقني يشترط عدم تحديد الأسعار كما حدد أجل استلام العروض التقنية 45 يوما منذ تاريخ إعلان المناقصة في الـ BAOSEM.
وأي عرض يصل بعد هذا الأجل يعتبر مرفوضاً. و يكون ختم مكتب الطلبات العام (BOG) كإثبات على تلقي العروض التقنية .
أما المرحلة الثانية أي مرحلة العرض التجاري فاشترط على المؤسسات دفع كفالة التعهد (Caution de Soumission)، و تقدّم العروض التجارية أثناء حصة الكشف العمومية للعروض التجارية في اليوم و الساعة المعلنة في استدعاء المشاركة في المرحلة الثانية.

2 دفتر المواصفات (Le Cahier des Charges):

بم أنه تمّ تحديد تسليم العرض التقني بعد 45 يوما على الأكثر من إعلان المناقصة في الـ BAOSEM. كان لزاماً على مؤسسة ECIT الدولية سحب دفتر المواصفات لتمكنها من تحضير العرض التقني بما يتماشى مع متطلبات مؤسسة سوناطراك و التي تمّ تحديدها في دفتر المواصفات. قامت مؤسسة ECIT الدولية بسحب دفتر المواصفات من دائرة المالية لمؤسسة سوناطراك وذلك بتقديم سجلها التجاري و إثبات التحويل لقيمة دفتر المواصفات من حساب مؤسسة ECIT الدولية لحساب مؤسسة سوناطراك، وذلك عن طريق البنك الخارجي الجزائري. مثلما هو مرفق في الملحق رقم -05-.

حددت من خلال دفتر المواصفات كل الالتزامات (التنظيمية، الإدارية، التقنية و الأمنية.....) التي تفرضها المؤسسة الأمرة (سوناطراك) على المؤسسة المتعهد (ECIT الدولية) وعلى أساس شروط دفتر المواصفات قامت مؤسسة ECIT الدولية بتحضير عرضها التقني الذي يجب أن يتماشى مع متطلبات مؤسسة سوناطراك.

يحتوي دفتر المواصفات على كل من الشروط العامة و الشروط التقنية و كذا بعض الملاحق :

أ- الشروط العامة:

تمّ أولاً ذكر رقم المناقصة و المهام المراد مناوولتها فكانت في مشروع ميدغاز قسم الجنوب .
"إنجاز خدمات مراقبة و متابعة الأشغال - إنجاز قسم الجنوب-" من حاسي رمل إلى سو قـر. ومن ثمّ إشترط على المناولين وضع العرض التقني في ظرفين، الداخلي يحتوي على الوثائق التقنية و

الملف الإداري و الضريبي دون تحديد أسعار العرض، و يحمل الطرف الداخلي كل من إسم المؤسسة المناولة وعنوانها و كذا الحاشية (La Mention) المرفقة في الطرف الخارجي الذي لا يحمل غيرها (أي بدون اسم و عنوان) يسمح بالتعرف على هوية المؤسسة صاحبة الملف. حُدّد في دفتر المواصفات أجل إيداع العروض التقنية و المتمثل في 45 يوما من تاريخ إعلان المناقصة في الـ BAOSEM.

ب- الشروط التقنية:

في هذا الجزء تمّ تحديد كل من الوسائل البشرية كمراقب الهندسة، مراقب أشغال الهندسة المدنية، مراقب كساء و توصيلات الأنابيب، مراقب أشغال اللحام، مراقب التصوير الإشعاعي، مراقب أشغال الكهرباء و الحماية الكاثودية و مراقب أشغال توازن السوائل. و كذا مؤهلاتهم وشهاداتهم إضافة إلى تحديد الوسائل المادية اللازمة لإنجاز المشروع كما و نوعاً. كذلك تمّ توضيح التزامات مؤسسة سوناطراك نحو المؤسسة المناولة، و تنظيم و تسير المستخدمين، و كذلك تنظيم العمل و الشروط الأمنية و السلوكية. مع اشتراط عدم قيام المؤسسة المناولة بإيكال جزء من الخدمات الموكلة إليها إلى مناولين آخرين دون موافقة مؤسسة سوناطراك . و حددت كذلك مدة الخدمة و التي قدرت بعشرين شهراً ابتداءً من تاريخ تحرير العقد.

ج- الملاحق:

تحتوي الملاحق على كل من بيان كمي للوسائل البشرية و المادية المطلوبة. و استثماري تعهد و تصريح بالاككتاب تملؤها المؤسسة المناولة، إضافة إلى نموذج عن العقد الذي سيكون بين مؤسسة سوناطراك و المؤسسة المناولة لإنجاز مشروع ميدغاز -قسم الجنوب-.

3 العرض التقني (L'Offre Technique):

بعد حصول مؤسسة ECIT الدولية على دفتر المواصفات من طرف مؤسسة سوناطراك ؛ نشاط النقل عبر القنوات؛ قسم الدراسات و التطوير؛ مديرية إنجاز المشاريع، قامت بدراسة محتوياته لإدراك إمكانية إنجازها للمشروع من عدمها. بعد تأكدها من أن المهام المطلوبة تتدرج ضمن تخصصها و إمكاناتها المادية و البشرية ، باشرت بتحرير العرض التقني، تبعاً لمتطلبات مؤسسة سوناطراك و الموضحة في دفتر المواصفات. يحتوي العرض التقني (كما هو مرفق في الملحق رقم -06-) على كل من :

- تقديم مؤسسة ECIT الدولية بتقديم المعلومات عامة على المؤسسة، نشاطها و هيكلها التنظيمي؛
- مشروع العقد: وذلك بملء نموذج العقد المرفق كملحق في دفتر المواصفات؛
- القانون الأساسي للمؤسسة ؛
- ميزانية الثلاث سنوات الأخيرة؛
- السجل التجاري؛
- إفادات مهنية خاصة بمؤسسة ECIT الدولية، و شهادات حسن التنفيذ؛
- القدرة على الإمضاء: تخص صاحب المؤسسة المناولة؛
- التصريح بالاكنتاب؛
- مستخلص الضرائب؛
- إثبات تسوية خاص بالصندوق الوطني للتامين الاجتماعي؛
- بطاقة تقنية؛
- طريقة معالجة الطعون و القواعد الأخلاقية؛
- الاقتراح التقني: دليل الجودة ، الإجراءات* (أنظر الملحق رقم-07-) و المصادقات ♦ (كما هو الحال في الملحقين رقم-08- و-09-)؛
- الوسائل البشرية، و تتضمن السير الذاتية، الشهادات و المؤهلات؛
- الوسائل المادية.

بعد إرسال العرض التقني إلى مؤسسة سوناطراك تم الكشف عليه كباقي العروض من طرف لجنة فتح الأظرف، وبعد تحليل العروض التقنية تمت دعوة المتعهدين (المناولين) المقبولين في حالة نقصان بعض الوثائق وذلك قصد إستكمالها.

4 العرض التجاري (L'Offre Commerciale):

بعد تحليل العروض التقنية تم اختيار المؤسسات المقبولة التي قدمت عروضاً تقنية تتماشى مع شروط دفتر المواصفات، حيث تنتقل هذه المؤسسات إلى مرحلة العرض التجاري؛ وتم استدعائهم من طرف مؤسسة سوناطراك عن طريق الفاكس أو البريد لإيداع عروضهم التجارية.

*الإجراءات هي عبارة عن تقرير مسبق للمشروع.

♦المصادقات و الشهادات المتحصل عليها من قبل الهيئات العمومية كوزارة الطاقة و المناجم، وزارة النقل، وزارة الموارد المائية و محافظة الطاقة الذرية، إضافة إلى الأجهزة الدولية مثل : *NIST, CWI, AWS, WPQR, ASNT, ASME*.

تبعث العروض التجارية في ظرف مضاعف مغلق لمديرية إنجاز المشاريع سوناطراك، و يكون الطرف الخارجي غير مسمى ويحمل فقط حاشية خاصة به، يجب أن تسلم العروض التجارية في الأجال المحددة و تقدم في ثلاث نسخ واحدة منها أصلية.

يكون العرض التجاري على شكل بيان كمي و تقديري مقدر بالأرقا م و الحروف و ممضي من قبل مسؤول مؤسسة ECIT الدولية.

على المؤسسة المناولة تحمل النفقات و التكاليف الناتجة عن تحضير العرض و تكون قيمة العرض مقدرة بكامل الضرائب TTC ، ماعدا ضريبة القيمة المضافة TVA التي ستُغْفى منها.

قدمت مؤسسة ECIT الدولية عرضا تجاريا قدر بـ 24.525.000,00 دج. تم تحديد موعد لإنعقاد جمعية فتح الأظرف بحضور ممثل مؤسسة سوناطراك وكذا ممثلي كل المؤسسات المتعده (المناولة) وتمّ الكشف عن العروض التجارية أمامهم لجعل العملية أكثر شفافية، وأثناء هذه الجمعية كان عرض المؤسسة ECIT الدولية أحسن عرض مقارنة لمنافسيها، لذا تم إختيارها للانجاز خدمات مراقبة ومتابعة أشغال هذا المشروع .

المطلب الثالث: مناولة مشروع ميدغاز -قسم الجنوب- بعد التعاقد.

بعد تجاوز مؤسسة ECIT الدولية لمختلف المراحل السابقة بنجاح و تفوقها على منافسيها بتقديمها لأحسن عرض تجاري، تمّ اختيارها للقيام بانجاز خدمات مراقبة و متابعة الأشغال بقسم الجنوب لمشروع ميدغاز؛ سنتطرق من خلال ه ذا المطلب إلى مختلف المراحل التي مر بها المشروع ابتداءً من تعاقد ECIT الدولية و سوناطراك.

1 -التعاقد بين مؤسستي ECIT الدولية و سوناطراك:

بعد اختيار مؤسسة ECIT الدولية لإنجاز المشروع تم إعلان تخصيص السوق لها في الـ BAOSEM على أساس إبلاغ كل المتعهدين (المناولين)، بأن نتيجة لفتح الأظرف الخاصة بالعروض التجارية للمناقصة رقم (R15) A-408، قد خصص السوق لمؤسسة ECIT الدولية بمبلغ 24.525.000,00 دج.

بعد إعلان الـ BAOSEM قامت مؤسسة ECIT الدولية و مؤسسة سوناطراك بالتعاقد بتاريخ 23 أكتوبر 2005، وكان رقم العقد N°17/DPRJ/MED-GZ4/05. يحمل العقد 21 مادة إضافة إلى 5 ملاحق كما هو مرفق في الملحق رقم - 10-. حُدد من خلال هذا العقد الشروط والطرق التي تتعهد بها مؤسسة ECIT الدولية لإنجاز خدمات متابعة و مراقبة جودة الخدمات لصالح مؤسسة سوناطراك،

و لذا الالتزامات الخاصة بكل طرف تجاه الآخر و مدة العقد التي حددت بعشرين شهرا أي من 23 أكتوبر 2005 إلى 22 جوان 2007.

كما وضح داخل ه ذا العقد كل من الضمان، التأمين، السرية المهنية، حالة إبطال العقد و طرق الدفع .

كما ذكرنا سابقا يرفق آخر ه ذا العقد خمس ملاحق تحتوي على ما يلي:

- ✓ الملحق-1: رسالة تعهد (أنظر الملحق رقم-11).
- ✓ الملحق-2: تصريح بالاككتاب (أنظر الملحق رقم-12).
- ✓ الملحق-3: تجزئة السعر (أنظر الملحق رقم-13).
- ✓ الملحق-4: جدول تحرك موظفي المراقبة (أنظر الملحق رقم-14).
- ✓ الملحق-5: قائمة الوسائل المادية والبشرية (أنظر الملحق رقم-15).

2 المهام المنجزة من طرف مؤسسة ECIT الدولية:

التزمت مؤسسة ECIT الدولية بانجاز مجموعة من المهام التي تعهدت على القيام بها لصالح مؤسسة سوناطراك من خلال تحرير العقد و المتمثلة في النقاط التالية:

2 ± - مراقبة الأنابيب وانجاز القنوات: عن طريق :

- المصادقة على طرق العمل المستعملة.
- المصادقة على الإجراءات.
- المصادقة على المخططات.
- مراقبة ملفات الأنابيب وشهادات التطابق.
- الإشراف على المراقبة الإشعاعية للحام.
- متابعة تجارب توازن السوائل.
- التفتيش المرئي.
- التحقق من أبعاد الأنابيب.
- متابعة توصيلات اللحام بالتصوير الإشعاعي.
- مراقبة كل التجارب الميكانيكية في المختبر.

2 ± ± مراقبة الكساء الخارجي للأنابيب .

2 ± ± شحن الأنابيب من مكان التخزين إلى مكان العمل.

- 2 + 3 التنسيق بين فرق العمل .
- 2 + 4 مراقبة جودة الأشغال قيد الانجاز .
- 2 + 5 الإبلاغ بواسطة التقارير الشهرية و الدورية.
- 2 2 مراقبة المعدات.
- 2 3 الدراسات الضرورية لإنشاء المشروع قبل بداية الأشغال.
- 2 4 المصادقة على المخططات و الوثائق : أي كل الوثائق المعدة من طرف المؤسسة الأم أو مناوئها فيما يخص هندسة (L'ENGINEERING) البناء و تتمثل هذه الوثائق في :
- برامج و إجراءات الاختبار.
 - المخططات.
 - بيان المعدات .
- 2-5 توريد المعدات: تقوم مؤسسة ECIT الدولية بتقديم المعلومات اللازمة لمؤسسة سوناطراك للسماح لها بإعطاء رأيها في ذلك.
- 2-6 أشغال الانجاز و التركيب : و تتمثل في :
- أشغال الهندسة المدنية.
 - أشغال اللحام، التصوير الإشعاعي، الكساء، التجارب و التشغيل.
 - الأشغال الميكانيكية.
 - الأشغال الكهربائية.
 - الحماية الكاثودية.
 - نظام المراقبة عن بعد و الاتصال عن بعد.
 - تجارب التشغيل.
- قامت مؤسسة ECIT الدولية لانجاز ه ذه المهام بتوفير مجموعة من الوسائل المادية و البشرية (انظر الملحق رقم -15-)، لذلك قامت بتوفير سيارات جديدة لنقل عمالها، كما تتكفل بإيوائهم وإطعامهم، دفع أجورهم و تأمينهم، حيث يعد ذلك إحدى التزامات مؤسسة ECIT الدولية المنصوص عليها في العقد.

قامت مؤسسة ECIT الدولية بالتنسيق مع مؤسسة سوناطراك بإعداد برنامج عمل تقديري لتوزيع مهام و حضور العمال في مختلف مراحل الأشغال و مختلف مواقع العمل (انظر الملحق رقم-14-).
أثناء فترة انجاز المشروع كانت مؤسسة ECIT الدولية تقوم بإعداد و تقديم الوثائق التالية :

- ✓ تقرير يومي.
- ✓ تقرير أسبوعي.
- ✓ تقرير شهري حسب نموذج متفق عليه مع مؤسسة سوناطراك.
- ✓ تقرير سنوي عن الخدمات المنجزة.
- ✓ تقرير نهائي إجمالي.

3 عملية الدفع:

من خلال المادة العاشرة من العقد تعهدت مؤسسة سوناطراك بدفع مبلغ 2452500.00 دج مقابل خدمات المراقبة التي تنجزها مؤسسة ECIT الدولية، حيث حدد ه ذا السعر بناءً على عدد المراقبين الموضوعين تحت تصرف مؤسسة سوناطراك و المتدخلين في مكان العمل.
تقوم مؤسسة سوناطراك بالدفع لمؤسسة ECIT الدولية حسب الأسعار الوحدوية الموضحة في بيان حساب أسعار مراقبة مختلف المراحل كما هو موضح في الملحق رقم-13-.
وكانت مؤسسة سوناطراك تدفع شهريا حسب حضور المراقبين في مكان العمل، و يكون ذلك مقابل الوثائق التالية :

- ✓ ثمان نسخ عن الفاتورة التجارية مثبتة قانونيا من طرف مؤسسة سوناطراك.
- ✓ ورقة مراقبة دوام العمال مصادق عليها من كلتا الطرفين.
- ✓ وضع تقدم الأشغال.

كان على مؤسسة ECIT الدولية دفع كفالة حسن التنفيذ، بقيمة تعادل 10% من السعر المتفق عليه مع مؤسسة سوناطراك أي ما يعادل 2.452.500,00 دج، حيث اقتطعت هذه القيمة من حساب مؤسسة ECIT الدولية بالبنك الخارجي الجزائري إلى حساب مؤسسة سوناطراك بذات البنك.
تم استرجاع هذه القيمة على مرحلتين :

✓ المرحلة الأولى: التسليم المؤقت (La réception provisoire).

حيث تسترجع مؤسسة ECIT الدولية 50% من قيمة الكفالة، ويتم ذلك بعد قيامها بمختلف العمليات المراقبة و التفتيش الموكلة لها.

✓ المرحلة الثانية: التسليم النهائي (La réception définitive) .

تتلقى مؤسسة ECIT الدولية 50% الباقية من قيمة الكفالة، و ذلك بعد إنقضاء مدة الضمان التي حددت في المادة الثامنة من العقد بـ 12 شهرا ابتداءً من تاريخ التسليم المؤقت.

و بالنسبة للضرائب فإن السعر المتفق عليه في العقد يتضمن كل الضرائب التي تقع على مؤسسة ECIT الدولية، ما عدا الضريبة على القيمة المضافة (TVA)، حيث تقوم مؤسسة سوناطراك بتسليم شهادة الإعفاء من هذه الضريبة لهؤسسة ECIT الدولية.

لا بد في الأخير أن ننوه أن مشروع ميدغاز - قسم الجنوب- لم يكن مربحاً لمؤسسة ECIT الدولية، ويعود ذلك لعدة أسباب؛ فنلاحظ من خلال بنود العقد أن الإلتزامات المفروضة على مؤسسة ECIT الدولية أكثر بكثير من الإلتزامات المفروضة على مؤسسة سوناطراك، كما تتفرد هذه الأخيرة بحق إبطال العقد. كما ينص العقد على ضرورة الإمتثال لمتطلبات مؤسسة سوناطراك في الحالات الطارئة و غير المتوقعة طيلة أيام الأسبوع و 24/24 ساعة و حتى في أيام العطل، وهذا من دون دفع أي أجر إضافي، و في حالة الرفض تقوم مؤسسة سوناطراك باستدعاء مؤسسة أخرى للقيام بتلك المهام، مع إقتطاع قيمة أجرها من أجر مؤسسة ECIT الدولية. إضافة إلى ظهور تكاليف غير متوقعة و غير متفق عليها في العقد، فبعض الحالات تستلزم إستخدام بعض المعدات و المستخدمين الذين لم يكونوا في الحساب و على مؤسسة ECIT الدولية تحمل تكاليفها.

فمن خلال الأسباب السابقة نلاحظ عدم التعاون و تقاسم المخاطر بين المؤسستين، و سيطرة مؤسسة سوناطراك و تبعية مؤسسة ECIT الدولية لها، كما صرح بذلك صاحب مؤسسة ECIT الدولية في الإستمارة المدرجة في الملحق رقم (-2-).

خلاصة الفصل.

بعد تطرقنا من خلال هذا الفصل لدراسة المناولة في قطاع المحروقات من منظور المؤسسات الأمرة توصلنا إلى أن مؤسسة سوناطراك تسعى إلى التركيز على مهنتها القاعدية وتخريج الأنشطة الفرعية عن طريق الإشعار بالمناقصة، وهذا قصد الإستغلال الأمثل للطاقت المتاحة. و دعم ذلك صدور القانون رقم 05-07 لسنة 2005 المتعلق بالمحروقات. كما لاحظنا أن هناك موافقة شديدة من طرف المؤسسات الأمرة محل الدراسة (سوناطراك، سونلغاز، نفطال) على أنها قيامها بإبرام عقود مناولة. كما تحصلنا موافقة شديدة من طرف المؤسسات الأمرة محل الدراسة على أنها تقوم بإبرام عقود مناولة بغرض الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة و لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب؛ إضافة إلى ذلك توافق بشدة المؤسسات الأمرة محل الدراسة على أنها تقوم بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

غير أننا إلتمسنا عدم وعي ودراية إطارات المؤسسات الأمرة بالمعطيات الشاملة المتعلقة بمشاريع المناولة، على أساس أنه ليس من اختصاصهم الاهتمام بالمنظور المتكامل، فهم يختصون بالجزئيات التي تخص مجال وظيفتهم، و هذا ما أثر نوعا ما على النتائج النسبية للإستثمار، ففي بعض الأسئلة وجدنا نسب معتبرة من "لا أدري".

ومن خلال دراسة المناولة في قطاع المحروقات من منظور مؤسسة مناولة، فقدمنا مؤسسة ECIT الدولية التي تقوم بمناولة بعض الخدمات الصناعية في قطاع المحروقات، لاحظنا أن المؤسسة تسعى إلى تنويع خدماتها قصد كسب أكبر عدد من الزبائن حتى خارج قطاع المحروقات. كذلك تعمل مؤسسة ECIT الدولية على الحصول على عدة مصادقات و معايير دولية ذات الصلة بنشاطها، لتحسين مركزها التنافسي على المستوى المحلي و الدولي، كما أنها تسعى إلى تركيز إستراتيجتها على المشاريع الدولية؛ و هذا بهدف تخلصها من تبعيتها لمؤسسة سوناطراك التي كانت تعد زبونها الأساسي، غير أن ذلك كان قبل ظهور المشاكل القانونية التي نشأت بين المؤسستين؛ و التي أثرت سلبا على مؤسسة ECIT الدولية و هذا ما لمسناها من خلال إنخفاض رقم أعمالها و عدد عمالها.

قامت مؤسسة ECIT الدولية بمناولة بعض المشاريع دوليا، و تسعى مؤسسة ECIT الدولية حاليا لتركيز جهودها أكثر على المشاري ع المناولة دوليا باعتبارها أكثر ربحية. تعد مؤسسة ECIT الدولية المستورد الحصري للكاثوديك من الشركة الإنجليزية « CATHODIC PROTECTION » CO LTD. و تتمثل الميزة التنافسية مؤسسة ECIT الدولية في مهارة ، خبرة إطاراتها من مفتشين ومراقبين والشهادات العليا الدولية التي بحوزتهم.

خاتمة عامة.

خاتمة عامة:

تمثل المناولة في الوقت الحاضر حجر أساس السياسات الصناعية والتجارية لمعظم الدول وتفرض نفسها كإستراتيجية ناجعة لترقية الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. ويمكن القول أن هدف من تعميق المناولة الصناعية هو تحسين، مساندة ورفع مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل مكانتها؛ ولتحقيق قدر أكبر من التكامل ما بين عملية المناولة الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة، فيتطلب الأمر بالدرجة الأولى الإيمان بالدور الرائد والبناء لأهمية هذه المؤسسات الصغيرة باعتبارها مكملة لنشاط المؤسسات الكبيرة. وذلك بإرساء جملة من المبادئ تسهل العلاقات بين الأطراف وأهمها: الاتصال المستمر، المرونة في العلاقات، تبادل المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، الثقة المتبادلة ناهيك عن روح التعاون.

خاصة بالنسبة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد « JAT » الذي يمتد على المناولة الصناعية، التي نتاهم بشكل كبير في تحقيق مجموعة من الايجابيات التي هي في النهاية تعتبر من أهداف هذا النظام. وأمام الرغبة المتزايدة للمؤسسات الأمرة للعمل على نقل الاتفاق بينها وبين الشركات المناولة إلى مستوى الشراكة من أجل تعزيز علاقاتها وتقوية وضعيتها التنافسية في السوق، فإن المؤسسات الأمرة تجد نفسها بدون خيارات، فما عليها إلا بتنظيم نفسها وتحسين علاقاتها مع مناووليها لبلوغ هذا المستوى من علاقات التعاون.

في هذا الإطار تتصرف المؤسسة الأمرة كزبون مع شريك متخصص وليس تابع، فبدل فرض دفتر المواصفات على المؤسسة المناولة، فإنها تحدد فقط الخصوصيات الوظيفية والاقتصادية للمنتج وعلى المناول أن يختار أحسن الطرق لانجاز هذه الطلبية، نظرا لما يتميز به من قدرات إبداعية.

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية، توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية للبحث و اختبار فرضياته، ومن ثم تمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

نتائج الجانب النظري:

لقد توصلنا من عرض الجانب النظري لبحثنا هذا إلى النتائج التالية:

- المؤسسات المتحالفة تحافظ على هويتها و استقلاليتها و أهدافها الخاصة بها؛ مع ظهور أهداف مشتركة ناجمة عن التحالف؛
- تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة ال مشتركة؛ فأصبحت المؤسسات تتحالف حتى مع قريناتها المنافسة لها، و هذا ما ينفي الفرضية الأولى؛

- تعد المناولة كوسيلة لتنمية التخصص و التكامل الصناعيين لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي و المتشكل في غالبيته من مؤسسات صغيرة و متوسطة؛
- تسمح المناولة الصناعية بتشكيل مجموعة من مؤسسات صغيرة و متوسطة تحيط بالمؤسسات الكبرى و توفر لها أجزاءً من الإنتاج؛
- تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المشاكل التي تحد من بقائها و نموها، كالصعوبات الإدارية، الفنية، المالية و التسويقية؛
- لم يتم وضع نص قانوني قائم بحد ذاته لتأطير نشاط المناولة ، غير أنه هناك بعض الأحكام في القانون المدني الجزائي و قانون الصفقات العمومية؛
- تُعد ترقية المناولة إحدى تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التي أتى بها القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- تعتبر بورصة المناولة و الشراكة حلقة وصل بين المؤسسات المناولة و المؤسسات الأمرة، بهدف تحسين تنافسية المؤسسات المناولة من جهة و تحقيق التكامل الصناعي من جهة أخرى؛
- نقص في الإعلام عن دور بورصات المناولة و الشراكة بالجزائر، وما تستطيع تقديمه من الإنتاج الصناعي؛
- تعاني المؤسسات المناولة من تبعيتها للمؤسسات الأمرة نظراً لمحدودية عدد هذه الأخيرة، بما يؤثر سلباً على تنافسية المؤسسات المناولة؛
- أدى ظهور النظام التويوتي « Toyotisme » إلى إنتشار المناولة، لكونه نظام يتطلب التنسيق الجيد بين مختلف الأطراف (موردين، مناولين، ناقلين، صانعين، موزعين...)
- يدفع نظام الإنتاج في الوقت المحدد « JAT » المؤسسات الأمرة إلى ضرورة التعاون مع مناوليتها و توطيد العلاقة بينهم؛
- يعد إكتساب تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ضرورة حتمية للمؤسسات المناولة لتعزيز مركزها التنافسي لدى زبائنها، سواءً تلك التي تشارك في نظام الإنتاج في الوقت المحدد، أو التي تقوم بالمناولة دولياً، أو المؤسسات المناولة المبدعة التي تكتسب من خلالها نظام يقظة؛
- إن الهدف الأساسي من اللجوء إلى المناولة الدولية بتهجير عدة وظائف من الدول المتقدمة إلى الدول النامية يعود بالدرجة الأولى إلى البحث عن تكاليف أقل للإنتاج؛
- تلجأ المؤسسات المناولة للنشاط خارج حدود وطنها سعياً للتوصل إلى عدد أكبر من الزبائن، بما يضمن لها نوعاً من الإستقلالية ، و بالتالي تخلصها من تبعيتها للعدد المحدود من الزبائن المحليين؛

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بالتخصص و قدرتها على الإبداع في مجال نشاطها، غير أنها في غالب الأحيان تجد نفسها مجبرة على الإمتثال لتوجيهات دفتر المواصفات، ولكن بإمكان المؤسسة المناولة كسب ثقة المؤسسات الأمرة و إقناعها بالتصميم المشترك للمنتج ببلتحكم الكافي في تقنيات تسيير التصميم الإبداعي و إكتساب الكفاءات الضرورية للممارسة الجيدة للإبداع، و عليه **فالفرضية الثالثة مثبتة نسبياً**؛
- ينتج عن التعاون بين المؤسسات الأمرة و مناوليها ظهور منتجات أو طرق إنتاج جديدة. إنما في أغلب الأحيان يصعب الفصل عن صاحب الحق في هذه الملكية، فتصبح النتائج مشتركة وهذا من خلال ما يعرف بالملكية المشتركة (*La Co-propriété*).

نتائج الجانب التطبيقي:

لقد سمح لنا الجانب التطبيقي للبحث و المتمثل في إسقاط الجانب النظري للموضوع على ثلاث حالات من المؤسسات الأمرة الناشطة في قطاع المحروقات، و مؤسسة متوسطة مناولة في ذات القطاع باستخلاص النتائج التالية:

- تسعى مؤسسة سوناطراك إلى التركيز على مهنتها القاعدية وتخريج الأنشطة الفرعية عن طريق الإشعار بالمناقصة، و دعم ذلك صدور القانون رقم 05-07 المتعلق بالمحروقات؛
- هناك موافقة شديدة من طرف المؤسسات الأمرة محل الدراسة (سوناطراك، سونلغاز، نفضال) على قيامها بإبرام عقود مناولة؛
- هناك موافقة شديدة من طرف المؤسسات الأمرة محل الدراسة على أنها تقوم بإبرام عقود مناولة بغرض الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة، و لمواجهة الارتفاع المؤقت في الطلب؛
- توافق بشدة المؤسسات الأمرة محل الدراسة على أنها تقوم بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛
- عدم وعي ودراية لإطارات المؤسسة الأمرة بالأعمال بالمعطيات الشاملة المتعلقة بمشاريع المناولة، على أساس أنه ليس من اختصاصهم الاهتمام بالمنظور المتكامل، بل يختصون بالجزئيات التي تخص مجال وظيفتهم؛
- تقوم مؤسسة ECIT الدولية بمناولة بعض الخدمات الصناعية في قطاع المحروقات، وهذا ما يثبت صحة الجزء الأول من الفرضية الرابعة؛
- تسعى مؤسسة ECIT الدولية للحصول على عدة مصادقات و معايير دولية ذات الصلة بنشاطها، وذلك لتحسين مركزها التنافسي على المستوى المحلي و الدولي؛

- تعد مؤسسة ECIT الدولية المستورد الحصري للكاثوديك من الشركة الإنجليزية « CATHODIC PROTECTION CO-LTD »؛
- تتمثل الميزة التنافسية لمؤسسة ECIT الدولية في مهارة و خبرة إطاراتها من مفتشين ومراقبين، و الشهادات العليا الدولية التي بحوزتهم؛
- تعد مؤسسة سوناطراك من أهم زبائن مؤسسة ECIT الدولية، غير أن المشاكل القانونية بين هاتين المؤسستين أدت إلى إنخفاض ملحوظ في رقم أعمال مؤسسة ECIT الدولية، وهذا ما يبين تبعيتها لمؤسسة سوناطراك؛
- تُظهر بنود عقد مشروع ميدغاز سيطرة مؤسسة سوناطراك و عدم تعاونها مع مؤسسة ECIT الدولية، والتبعية المطلقة لهذه الأخيرة لمؤسسة سوناطراك؛
- قامت مؤسسة ECIT الدولية بمناولة بعض المشاريع دوليا، و هذا ما ينفي الجزء الثاني من الفرضية الرابعة؛
- تسعى مؤسسة ECIT الدولية حاليا لتركيز جهودها أكثر على المشاري ع المناولة دوليا بإعتبارها أكثر ربحية، و تساعدنا على التخلص من تبعيتها لمؤسسة سوناطراك.

التوصيات و الإقتراحات:

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع بحثنا، نتقدم ببعض التوصيات و الإقتراحات حول هذا الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ ضرورة تقوية وسائل الإتصال الفعالة كتكنولوجيا ت الإعلام و الإتصال لما لها من دور في تفعيل نظام المناولة؛
- ✓ يجب أن تتمتع المؤسسة المناولة بالكفاءة والخبرة العالية في إنجاز الأعمال والأجزاء الموكلة لها حيث تفوق خبرتها خبرة المؤسسة الأمرة؛
- ✓ على المؤسسة المناولة أن تكون ذات سمعة طيبة وتحترم أوقات التسليم والانجاز؛
- ✓ يجب أن تحقق عملية المناولة الصناعية تخفيض في التكاليف بما لا يمنع رفع جودة المنتج النهائي؛
- ✓ ضرورة قيام الشركات الكبرى بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة خاصة والمساهمة في التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة؛
- ✓ لا بد من تجاوز الحماية المفرطة للتكنولوجيا والكفاءات والتي تعرقل التبادلات بين الشركاء والتمهين، أي إخفاء المعلومات المتعلقة بالمناولة، التي تجعل الزبون أكثر تحفظا. هذا ما يمنع

- المؤسسة المناولة من اكتساب المعرفة والمهارات من خلال الالتقاء بالزبون. إضافة إلى ذلك فهذا لا يعطي المؤسسة الأمرة الثقة الكافية لعقد اتفاقات مستقبلية؛
- ✓ ضرورة تعاون المؤسسات الأمرة المتبنية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد مع مناوئها، لضمان مرونة إنتاجها؛
- ✓ التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية في المنطقة العربية و الجزائر خاصة وإصدار التشريعات المطلوبة؛
- ✓ لا بد من اهتمام الأوساط الصناعية بالفعاليات والأنشطة التي تقام في مجال المناولة الصناعية، على الصعيدين المحلي والخارجي للتعرف أكثر على هذا الأسلوب والاستفادة منه عن طريق تنظيم ملتقيات وندوات متخصصة حول أساليب الإنتاج والتصرف الصناعي قصد تحسين الإنتاجية والمنافسة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ القيام بدراسات ميدانية بصفة دورية حول واقع المناولة في الجزائر ومعوقاتهما قصد وضع آليات جديدة لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ سعي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمشاركة في الفعاليات و الأنشطة الخاصة بمجال المناولة الصناعية كالمعارض و الندوات المحلية و الدولية؛
- ✓ نشر أسلوب المناولة في الصناعات الجزائرية لإحداث التكامل الصناعي و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ تنظيم ندوات وأيام دراسية، واستحداث تخصصات جامعية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والترويج لثقافة المقابلة والمناولة؛
- ✓ إنشاء بنك للمعطيات الإحصائية ومراكز دراسات إستشرافية حول نظام المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها المستقبلي في دفع عجلة النمو نحو التقدم؛
- ✓ إنخراط مؤسسة ECIT الدولية في بورصة المناولة والشراكة للحصول على عدد أكبر من الزبائن على المستويين المحلي والدولي؛
- ✓ مشاركة مؤسسة ECIT الدولية في الصالونات الدولية للصناعة مما يسمح لها بالإحتكاك مع المؤسسات الأمرة الأجنبية.

آفاق الدراسة:

و ككل بحث علمي فلدراستنا حدود، لذا ارتأينا في الأخير تقديم بعض الآفاق المستقبلية للدراسة،
متمثلة في بعض الإشكاليات المقترحة كما يلي:

- ☞ مساهمة المناولة الصناعية في نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد.
- ☞ دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات المناولة.
- ☞ دور المناولة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة.
- ☞ المناولة الصناعية كبديل لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ولا يسعنا في النهاية إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وُفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته.

قائمة المراجع.

📖 قائمة المراجع 📖

أولاً: باللغة العربية.

1 - الكتب: 📖

- 1 العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2 القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 3 أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007.
- 4 نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 2007.

2 - الرسائل العلمية: ✍️

- 5 زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 6 عزيرو سليمة، بورصة المناولة و الشراكة و علاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة-ناحية الوسط-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- 7 لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

3 - الملتقيات:

- 8 الطاهر سليم، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية لتطوير وترقية المناولة(التجربة الجزائرية)، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، للجزائر 12-15 سبتمبر 2006.

- 9 -برودي نعيمة، " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006.
- 10 -بن جدو عبد الرحمن، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول الجودة و الإبداع : ضمان مستقبل الصناعات العربية في ظل العولمة، صنعاء 2007.
- 11 -لعايب عزيز، دور التشريعات في تطوير و تنمية المناولة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، للجزائر 12- 15 سبتمبر 2006.
- 12 -هلال إدريس مجيد و معن ثابت عارف، دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة، الملتقى الدولي متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أفريل 2006.
- 4 -تقارير، ورشات عمل، اجتماعات دورية، مؤتمرات و ندوات: 4
- 13 -اللجنة الإقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا، تقرير حول نقل التكنولوجيا للشركات الصغيرة والمتوسطة و تحديد فرص الإستثمار المحلي و الإستثمار المباشر في قطاعات مختارة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2006
- 14 -المنظمة العربية للتنمية و التعدين، تجربة بورصات المناولة و الشراكة الصناعية في الجزائر، الإجتماع الدوري الرابع للجنة التوجيهية للبرنامج العربي للمناولة الصناعية، الجزائر 16-1999/10/17
- 15 -حفيفي صليحة، دور الإبداع و الابتكار في تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الندوة العلمية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بخميس مليانة.
- 16 -سليمان حسين البشتاوي و غسان فلاح المطارنة ، نظام تكاليف الإنتاج الآني (JIT) في المنشآت الصناعية الأردنية و دوره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الرابع للريادة و الإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، جامعة فيلادلفيا-الأردن ، مارس 2005.
- 17 -غسان البلبل، "ورشة العمل الإقليمية حول تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة و المتوسطة"، بيت الأمم المتحدة، بيروت 6-7 نوفمبر 2006.
- 18 -ماهر حسن المحروق و أيهاب مقابله، المشروعات الصغيرة و المتوسطة، أهميتها و معوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة و المتوسطة، عمان، ايار 2006.

- 19 - نشریات المعلومات الإحصائية رقم 08-10-12-14 لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
- 20
5 المراسيم:
- 21 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001 م.
- 22 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 2003/04/22، المتضمن تشكيلة مجلس وطني مكلف بترقية المناولة و تنظيمه و سيره ، العدد 29.
- 23 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 05-07 المؤرخ في 2005/07/19، المتضمن القانون المتعلق بالمحروقات، العدد 50.

6 مواقع الأنترنت :

- 24 - عبد الوهاب بوكروح، الرؤيا الاقتصادية، www.alroya.com/node/31903 ، 2009/08/31.
- 25 - وكالة الأنباء العربية، <http://www.fananews.com/look/article.tpl?IdLanguage=17&IdPublication=1&NrArticle=632557&NrIssue=5&NrSection=1> ، تاريخ الإطلاع: 2009/09/10.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1- Les ouvrages :

- 26-BAGILN Gérard et autres, Management industriel et logistique, 2ème édition, ECONOMICA, Paris 1996.
- 27-BARTHLEMY Jérôme, Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, 3ème édition, DUNOD, Paris 2007.
- 28-BLONDEL François, Gestion industrielle, DUNOD, Paris 2000.
- 29-BOYER Robert et DIDIER Michel, Innovation et croissance, Conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 1998.
- 30-C.BUSSEMAULT et M.PRETET, Organisation et gestion d'entreprise, Vuibert, Paris, 2001.

- 31-CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, Organisation et gestion d'entreprise, 2ème édition, DUNOD, Paris 2001.
- 32-DARBLET.M, Economie d'Entreprise, Foucher, Paris 1996.
- 33-DETRIE Jean-Pierre, STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, 4ème édition, DUNOD, Paris 2005.
- 34-EVRAERE Christophère, Management de la Flexibilité, ECONOMICA, Paris 1997.
- 35-FONTAGNE Lionel et LORENZI Jean-Hervé, Désindustrialisation, délocalisation, Conseil d'analyse économique, La Documentation Française, Paris 2005.
- 36-GARRETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre, Les stratégies d'alliance, 3ème tirage, les éditions d'organisation, Paris 1996.
- 37-GRAND Lionel, La sous-traitance en transport routier de marchandise: causes, formes, effets, CELSE, Paris 1999.
- 38-KHELIF Amor, Dynamique des marchés valorisation des hydrocarbures, CREAD, Alger 2005.
- 39-KOENING Gérard, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI ème siècle, ECONOMICA, Paris 1999.
- 40-LAURENT Pascal et BOUARD François, Economie d'entreprise, Tome 2, les éditions d'organisation, Paris 1997.
- 41-LEVET Jean-Louis, L'Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories, Edition ECONOMICA, Paris 2004.
- 42-MADIES Thierry et PRAGER Jean-Claude, Innovation et compétitivité des régions, conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 2008.
- 43-MADIES Thierry et PRAGER Jean-Claude, Innovation et compétitivité des régions, conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 2008.
- 44-PERROTIN Roger et LOUBERE Jean Michel, Nouvelles stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, 3ème édition, édition d'organisation, paris 2000.
- 45-PEYRET Serge, Sous-traitance industrielle : Guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants, encyclopédie DELMAS, Paris 2000.

- 46-PITROU Jean-Marie, La sous-traitance : Gagnant/gagnant, édition Ellipses, Paris 2007.
- 47-SALLEZ Alain, Polarisation de la sous-traitance : Condition du développement régional, édition EYROLLES, Paris 1972.
- 48-TORRES Oliver, PME: De nouvelles approches, ECONOMICA, Paris 1998.
- 49-VALENTIN George, Les contrats de sous-traitance, Librairie techniques, Paris 1979.

2- *Les dictionnaires* :

- 50-BEITONE Alain et autres, Dictionnaire des sciences économiques, Armand Collin, 2eme édition, Paris 2007.
- 51-LE DUFF Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ, Paris 1999.
- 52-MAHE DE BOISLANDELLE Hernie, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils, ECONOMICA, Paris 1998.
- 53-MARTINET Alain Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 4eme édition, DALLOZ, Paris 1996.
- 54-TARONDEAU Jean-Claude et HUTTIN Christine, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Vuibert, Paris 2001.
- 55-YVES Simon et JOFFRE Patrick, Encyclopédie de gestion, 2ème édition, ECONOMICA, Paris 1997.

3- *Les rapports* :

- 56-CNES, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie, Alger, Juin 2002.
- 57-De CROMBOURGH André et LE COQ Grégory, Guide pour le développement de fournisseurs : en vue de programme à mettre en œuvre par des BSTP, Rapport ONUDI, Vienne, 2002.
- 58-De CROMBOURGH André et autres, Exemple de succès des BSTP en 2001, Rapport ONUDI, Vienne, 2002.

- 59-GILABERT.J Patrick, Programme de la promotion de la sous-traitance, rapport UNUDI, Vienne, 2005.
- 60-Ministère de la petite et moyenne entreprise, Rapport sur la Stratégie de développement et de promotion du secteur des petites et moyennes entreprises, Alger 2002.
- 61- MORCOS Jean-Louis, Sous-traitance internationale ou délocalisation, rapport de l'ONUDI, Vienne, 2004
- 62-OCDE, Rapport sur les Perspectives de L' OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, éditions OCDE 2005.
- 63-OCDE, Rapport sur les Perspectives de L' OCDE sur les PME : Entreprise, industrie et services, éditions OCDE 2000.
- 64-SESSI, La sous-traitance industrielle en chiffres, Paris, édition 2007.
- 65-SESSI, La sous-traitance internationale : L'Europe, partenaire privilégié, Les 4 pages des statistiques industrielles, N° 205 – Juin 2005.
- 66-SONATRACH, Rapport annuel 2005.
- 67-SONATRACH, Rapport annuel 2006.
- 68-SONATRACH, Rapport annuel 2007.

4- *Les revues :*

- 69-BAUDRY Bernard, Partenariat et sous-traitance : Une approche par la théorie des incitations, Revue d'économie industrielle, volume 66, n°01, Paris 2003.
- 70-BAUDRY Bernard, Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : L'apport de l'économie des coûts de transactions, Revue d'économie industrielle, volume 56, n°01, Paris 1991.
- 71-BELLY Jean-Guy, BILLETTE André, RASMUSSEN Louis et THOMPSTONE Robert M, Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance de la qualité, Revue internationale PME, vol 8 N°2, Québec 1996.
- 72- BURMEISTER Antje, Juste à temps : stratégie logistiques et rôle du transport, Revue Cahiers scientifiques du transport N°38/2000, LYON.
- 73-Cristelle CAMMAN et autres, Lexique des termes de la logistique, Logistique Magazine, France, Juin 2009.

- 74-Energie et mines, Gazoduc Algérie, Europe ; Revue périodique du Secteur de l'Energie et des Mines, Alger, N°Avril 2006.
- 75-FEKIH-SOUSSI Bouthaina et BELLON Bernard , Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transactions, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise, Revue Région et développement, n°20, Paris 2004.
- 76-GHELFI Donna, La problématique de la sous-traitance internationale : vue sous l'angle de la propriété intellectuelle, Revue de L'OMPI, n°6, Genève, Nov-Déc 2004.
- 77-HUET Frédéric, LAZARIC Nathalie, Capacité d'absorption et d'intégration : une étude de la coopération dans les PME Française, Revue d'économie industrielle, n°121, Paris, 1er trimestre 2008.
- 78-L'ACTUEL international, Le secteur de l'énergie et des mines en Algérie, N°66, septembre 2005.
- 79-Sonatrach, Partenariat et grands projets gaziers .Sonatrach la revue, N° 54, Alger, octobre 2007.
- 80-Sonatrach, Régulation économique dans le secteur de l'Energie et des Mines, Numéro Spécial, Alger, janvier 2007.
- 81-Sonatrach, Sonatrach se consacrera à ses métiers de base, Sonatrach la revue, N°46, Alger, Juillet 2005.
- 82-Sonatrach, Sonatrach signe avec Cosider-Masa, Sonatrach la revue, N° 46, Alger, juillet 2005.
- 83-TAGHZOUTI Abdellatif, Les alliances stratégiques interentreprises : quelles motivations stratégiques des managers des PME marocaines ? Revue de recherches économiques et managériales, Université de Biskra, N°1, juin 2007.

5- Les congrès, thèses, colloques, mémoires, travaux de recherche et séminaires :

- 84-BARBAT Valérie et HLADY RISPAL Martine, Une lecture entrepreneuriale de l'internalisation des PMI sous-traitantes, Centre de recherche de Bordeaux Ecole de Management, N° 102-06, Septembre 2006.
- 85-BERTHOMIEU.C et HANAUT.A, La sous-traitance internationale peut elle être un facteur d'industrialisation? , Travaux de recherche du Laboratoire associé N°301, C.N.R.S, Université de Nice, 1983.
- 86-BOURKAB Mohamed El-Hadi, Pour la promotion et le développement de la Sous-traitance et du partenariat entre les pays arabes et le renforcement de la compétitivité des PME, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006.
- 87-BRETON Jean et GUILLEMIN Thierry, Sous-traitance industrielle : les enjeux de l'innovation, MIDEST, Paris 2004.
- 88-CHITOUR Chems Eddine, Pour une stratégie énergétique de l'Algérie à l'horizon 2030, 7^{ème} journée de l'énergie, Hôtel HILTON, ALGER, Le 16 avril 2003.
- 89-CHERIET Fouad, Analyse des alliances stratégique entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Thèse master of sciences du CIHEAM-IAMM, Montpellier, 2006.
- 90-GORGEU Armelle et MATHIEU René, Les liens de Renault avec ses fournisseurs, Equipements et sous-traitants ; Acte de GERPISA n°14, Île-de-France 1995.
- 91-Groupe de travail transversal-maitrise d'œuvre des Project : Sous-traitance et mode de collaboration, Colloque de prospective ingénieurs et techniciens, La Londe des Maures, 26-28 Juin 2007.
- 92-LAIGLE Lydie, De la sous-traitance classique au co-développement, Actes du GERPISA n°14, Île-de-France, Mars 1995.
- 93-MALAOUI Adnan, L'Apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME, vers un modèle en 3B, Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, Octobre 2006.

- 94-MASSON FRANZI Yvette, Les Apports de la théorie des ressources à la décision d'internalisation – externalisation d'activités logistiques : Application d'une étude de cas multiple dans le secteur de l'énergie laitière française, Colloque "Meta V", nouvelle régulation, normalisation, et dynamique organisationnelles, Université de Nancy2, France, novembre, 2006.
- 95-MAZAUD Frederic, De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : L'organisation du système productif Airbus, Thèse de doctorat en science économique, Université des sciences sociales, Toulouse I, Juillet2007.
- 96-MIDEST, Les salons de sous-traitance industrielle dans une économie globale et mondialisée, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger 12-14 Septembre 2006.
- 97-Ministre du l'industrie et de l'énergie, Plan de développement de la PME, 1974 - 1977, 1972.
- 98-EDIL, Activité Engineering et développement de la PMI en Algérie, Un séminaire national sur la PMI en Algérie avril 1983.
- 99-BRETON Jean et GUILLEMIN Thierry, Sous-traitance industrielle : les enjeux de l'innovation, MIDEST, Paris 2004.
- 100- ROND Fabienne, Developing global supply chains for the benefit of both developed and developing countries, Global SPX supply chain conference, UNIDO, UK, MAY 2005.
- 101- SLIMI Kheira, La sous-traitance dans l'industrie mécanique en Algérie, CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, Club des pins, Alger12-14 Septembre 2006.
- 102- TANGUAY Amelie, Réactions syndicales locales à la sous-traitance : enquête dans le secteur manufacturier, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en l'obtention du grade de maître des sciences, Université de Montréal, Novembre 2007.
- 103- Tribune de développement, USEA, N° 8, 1988.

6- Publication on line :

- 104- BRION Philippe et MAUGUIN Jocelyne, La sous-traitance réalisée par les petites entreprises industrielles, INSEE PREMIERE, N°964, Mai 2004. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/IP964.pdf . Date de consultation 04/01/2009.
- 105- CALDERS Alfons, Sous-traitance en ingénierie limite les pics de travail, industrie technique et management, publication de l'Association Belge des Chefs d'Approvisionnement (ABCAL), Belgique, Décembre 2004, <http://62.72.108.230/news/tm-tao-fr-sda.pdf> . Date de consultation 18-3-2009.
- 106- Chambre de commerce et de l'industrie de Paris, Enquête auprès des PME sur leur croissance à l'international, 9 Octobre 2008. <http://www.etudes.ccip.fr/archrap/pdf08/developpement-international-pme-enquete-her0812.pdf> . Date de consultation 12-4-2009.
- 107- CPCI, La sous-traitance industrielle, édition 2007, <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2007/f7-8.pdf> . Date de consultation : 18/03/2009.
- 108- EDOUARD François, « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités », Notes d'IENA, N°19,18 Mars 2005, conseil économique et social, www.ces.fr . Date de consultation : 14/03/2009.
- 109- Hicham ELHAIL, Le juste à temps, Dossier thématique n°53, www.Qualiteonline.com . Date de consultation 10/08/2009.
- 110- 48^{ème} enquête semestrielle : Janvier2009 : La conjoncture des petites et moyennes entreprises, www.oseo.fr. Date de consultation 18/03/2009.
- 111- La problématique de le sous-traitance vue l'ongle de la propriété industrielle, <http://www.lawperationnel.Com/> . Date 10-12-2008
- 112- POISSON Dominique, Réussir la cohabitation, l'informatique professionnelle, 210, Janvier 2003, http://assets1.csc.com/fr/downloads/7024_1.pdf . Date de consultation:18/02/2009.

7- *Les sites Internet* : 🌐

113- www.sonatrach.dz

114- www.sonelgaz.dz

115- www.naftal.dz

116- www.ecit-int.com

117- www.baosem.com

الملاحق.

الملحق رقم-01- :

الإستبيان الموجه لعينات أفراد المؤسسات الأمرة.

علوي فاطمة الزهراء.

طالبة في السنة الثانية ماجستير.

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

جامعة أمحمد بوقرة.

كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية.

قسم ما بعد التدرج.

استبيان حول موضوع: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة في قطاع المحروقات

سيدي المشارك.

صممنا هذه الاستمارة لتسليط الضوء على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة في قطاع المحروقات بالجزائر، و ذلك المناولة كإستراتيجية و كخدمة تؤثر على فعالية مشاريع المؤسسات الجزائرية الأمرة بقطاع المحروقات؛ في تخفيض التكاليف ، توسع الحصة السوقية ونمو رقم الأعمال ... خاصة و أن المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات أصبحت تعتمد بدرجة معتبرة على "المناولة" للرفع من مستويات تسييرها وإنتاجها والإستغلال الأمثل لمواردها، بهدف زيادة قدراتها الإنتاجية و دعم مركزها التنافسي.

نؤكد لكم أن هذا الاستقصاء سيكون لخدمة البحث العلمي في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك نرجو منكم الإجابة بصدق وموضوعية.

للإجابة عن الأسئلة، يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم، ونعدكم أن لا تستعمل هذه المعلومات إلا لأغراض علمية.

1 - بيانات عامة.

المؤسسة:.....
 الوظيفة:.....
 السن:.....
 الجنس:.....
 المستوى الدراسي:.....
 الخبرة:.....

2 - المناولة وتأثيرها على فعالية المشاريع في قطاع المحروقات.

في رأيكم إلى أي مدى تطبق هذه العناصر في مؤسستكم:

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- هل تقومون بإبرام عقود مناولة ؟
					1-أ- للاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة ؟
					1-ب- عطل تقني أصاب أجهزتك و آلاتكم ؟
					1-ج- لمواجهة ارتفاع الطلب المؤقت؟
					1-د- لعدم تفركم على التجهيزات و التكنولوجيات والكفاءات اللازمة؟
					2- هل تقومون بإبرام عقود مناولة مع المؤسسات الجزائرية؟
					2-أ- الناشطة داخل حدود الوطن ؟
					2-ب- الناشطة خارج الوطن ؟
					3- هل تقومون بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات أجنبية ؟
					3-أ- التي تنشط محليا؟
					3-ب- التي تنشط خارج الوطن؟

					4- هل تسمح المناولة بتخفيض التكلفة التي تتحملها مؤسستكم مقابل شراء آلات و تجهيزات و موارد بشرية متخصصة تستعملها لفترة مؤقتة ؟
					5- تمكنكم المناولة من زيادة المردودية المالية ومن ثم زيادة معدل التمويل الذاتي ؟
					6- تساهم المناولة في نمو القيمة المضافة لمؤسستكم ؟
					7- تساهم المناولة في زيادة الأرباح التي حققتها مؤسستكم ؟
					8- تقوم المؤسسات المناولة بإنتاج كميات من الإستهلاكات الوسطية بتكلفة أقل عما إذا تم إنتاجها في مؤسستكم ؟
					9- تقوم المؤسسات المناولة بإنتاج كميات من الإستهلاكات الوسطية بأحسن جودة عما إذا تم إنتاجها في مؤسستكم ؟
					10- تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم و زيادة حصتها السوقية؟
					10-أ- من خلال تطوير و تنويع منتجات تبعا لاحتياجات السوق/الجودة ؟
					10-ب- من خلال السعر المنخفض ؟
					10-ج- عن طريق فتح أسواق جديدة ؟
					11- هل تساعد المناولة على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرة مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية و الدولية ؟
					12- تساهم المناولة التخصصية في القيام بوظائف البحث و التطوير و التكوين... إلخ بطريقة فعالة؟
					13- تقومون بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات مناولة؟
					13-أ- مؤسسات كبيرة؟
					13-ب- مؤسسات صغيرة و متوسطة؟

لكم جزيل الشكر لتعاونكم لإنجاز هذا البحث.

الملحق رقم-02- :

إستمارة المقابلة الشخصية مع المدير مؤسسة ECIT الدولية.

Questionnaire à propos des PME sous-traitantes.

1

M^{elle} Alloui F-Zohra

Etudiante en 2eme année magistère

Option : Gestion des PME.

Université M'hamed Bouguerra –BOUMERDES-

Faculté de sciences économiques et sciences de gestion et sciences commerciales.

Département de poste de graduation.

Objet : Questionnaire à propos des PME sous-traitantes dans le secteur des hydrocarbures.

Monsieur,

Nous avons établi ce questionnaire pour montrer l'état actuel, des PME sous-traitante dans le secteur des hydrocarbures.

La sous-traitance est étudiée en tant que stratégie à travers ses effets sur l'efficacité des projets des entreprises algériennes.

Ces entreprises appelées donneurs d'ordres ont pour objectif de réduire les coûts, d'accroître la part du marché, d'augmenter le chiffre d'affaires.

Nous sommes intéressés à ce sujet car l'entreprise algérienne fait de plus en plus appel à la sous-traitance dans le but d'augmenter sa capacité productive et soutenir sa compétitivité.

Ce questionnaire est établi dans le cadre de la recherche scientifique dans le domaine de la gestion des PME.

De ce fait, nous vous demandons de répondre de façon précise et objective au questionnaire que vous trouvez ci joint.

Observation : pour répondre aux questions ; mettez une croix dans la case correspondante.

Questionnaire à propos des PME sous-traitantes.

2

1- Etablissez vous des contrats de sous-traitance dans le secteur des hydrocarbures ?

- Oui.
- Non.

2- Quelle est la raison pour laquelle vous avez choisi ce secteur ?

- Votre connaissance de ce secteur.
- C'est le secteur le plus actif en Algérie.
- Ce secteur contient des opportunités pour votre société.
- Autres :
-
-
-

3- D'après vous quel est l'avantage concurrentiel de votre société par rapport à vos clients?

- Le niveau des prix.
- Le respect des délais contractuels.
- Le niveau de la qualité.
- La fiabilité.
- Vos compétences et savoir faire.
- L'innovation.
- La certification.
- Autres :
-
-
-

4- Quel est le type de relation que vous avez avec les maîtres d'ouvrage (les clients) ?

- De contrat.
- De représailles.
- De control.
- De confiance.
- De coopération.
- De subordination et dépendance.

5- D'après vous pourquoi le maître d'ouvrage ne réalise pas lui-même les tâches et les activités sous traitées par votre société?

- Pour qu'il se concentre sur les activités stratégiques.
- Améliorer sa flexibilité.
- Minimiser les délais.
- Amélioration de la qualité.
- Faire appel à des spécialistes.

Questionnaire à propos des PME sous-traitantes.

3

- pour préserver une capacité de production élevée.
- pour faire face à une augmentation temporaire de la demande.
- par manque d'équipements, de technologies et/ou des compétences.
- Autres :
-
-
-

6- comment vous expliquez la baisse du chiffre d'affaires et le nombre de salariés ?

- à cause du nombre limités de vos clients.
- Vous êtes dans une situation de dépendance technique et commerciale par rapport à vos clients.
- L'augmentation de la concurrence.
- Vous ne pouvez pas vous adapter en permanence au changement technique par les clients.
- Des problèmes juridiques (de contrats) avec certains clients.
- Les conditions très exagérés par les clients.
- Une perte d'un contrat rentable au profit d'un concurrent.
- Vous avez gagné un contrat déficitaire à la faveur d'une soumission trop basse.
- Vous voulez changer d'activité.
- Autres :
-
-
-

7- Avez-vous réalisez des projets à l'étranger ?

- Oui.
- Non.

8-Pour quelles raisons vous sous-traitez à l'international ?

- Diversifier les clients.
- La taille du marché intérieur est limitée.
- Avoir de l'expérience, savoir-faire, apprentissage.
- Le marché international est plus rentable.
- Le projet réalisé à l'étranger est un réseau du maître d'ouvrage local.
- Le degré d'internationalisation du secteur de votre activité est élevé.
- Autres :
-
-
-

Questionnaire à propos des PME sous-traitantes.

4

9- Quelles sont vos méthodes pour atteindre les clients étrangers ?

- Par les technologies de l'information et de communication.
- Par la participation dans les salons internationaux de l'industrie.
- Par l'adhésion dans la bourse de la sous traitante et de partenariat.
- Vous êtes soutenus par un acteur comme :

- Un maître d'ouvrage algérien.
- Une filiale de groupes étrangers.
- Un maître d'ouvrage situé hors l'Algérie.
- Autres soutiens :

.....

- Autres méthodes :
-

10- Par rapport à la petite taille de votre entreprise comment vous pouvez affronter la concurrence étrangère et franchir les frontières (des barrières douanières et insécurité juridique) :

- Vous avez une connaissance en droit international du travail.
- Vous sollicitez les conseils des juristes internationaux externes à l'entreprise pour l'établissement du contrat.
- Vous engagez de respecter les règles internationales relatives au droit du travail et à la protection des travailleurs.
- Vous documents commerciaux en langue étrangère (en anglais).
- Vous recrutez des employés bilingues.
- Vous organisez des formations linguistiques.
- La main d'œuvre consacrée est étrangère.
- La main d'œuvre consacrée est algérienne.
- Vous utilisez vos propres équipements.
- D'autres moyens :

.....

Nous vous remercions de votre collaboration et nous vous assurons que ces informations ne seraient utilisées qu'à des fins scientifiques.

Signature :



الملحق رقم-03 :

نماذج لتقارير التحجيل و التفطيش.

	REPORT NO.
	ASSIGNMENT No:
	PAGE 1 OF

EXPEDITING DRAFTING SCHEDULE

CLIENT :	PO NO :	PROJECT :
SUPPLIER :	ITEM NO :	TAG NO :

DRAWING / DOCUMENT COMPLETION & APPROVAL SCHEDULE

DRAWING / DOC. NUMBER	DRAWING / DOC. TITLE	PO REQUIRED MAIL DATE	CURRENT PROMISE MAIL DATE	SENT FOR APPL	RECEIVED FOR APPROVAL	RETURNED WITH COMMENTS	RE-SENT FOR APPROVAL	APPROVED DATE	RETURNED WITH COMMENTS	RE-SENT FOR APPROVAL	FINAL APPROVAL DATE

WELDING / TEST PROCEDURES COMPLETION & APPROVAL SCHEDULE

DOCUMENT NUMBER	DOCUMENT TITLE	PO REQUIRED MAIL DATE	CURRENT PROMISE MAIL DATE	SENT FOR APPROVAL	RECEIVED FOR APPROVAL	RETURNED WITH COMMENTS	RE-SENT FOR APPROVAL	APPROVED DATE	RETURNED WITH COMMENTS	RE-SENT FOR APPROVAL	FINAL APPROVAL DATE

ECIT International



Inspection Release Notice

CLIENT: SUPPLIER: <input type="checkbox"/> PRIMARY SUPPLIER <input type="checkbox"/> SUB-SUPPLIER		PO NO.	PROJECT/CHARGE NO.
NAME: LOCATION: CONTACT:		SHIPPING LOCATION: SHOP ORDER NO.:	
<input type="checkbox"/> PARTIAL RELEASE <input type="checkbox"/> LAST PARTIAL RELEASE DATE <input type="checkbox"/> COMPLETE SHIPMENT RELEASE		INSPECTION OF RELEASED ITEMS IS DOCUMENTED ON SURVEILLANCE REPORT NO.: <input type="checkbox"/>	
THIS RELEASES MATERIAL REJECTED ON NCR NO.: _____		DATED: _____	

 RELEASE NO:
 ASSIGNMENT No: PAGE
 1 OF

PURCHASE ORDER ITEMS RELEASED			
ITEM NO.	TAG NO. / PART NO. & DESCRIPTION	QTY RELEASED	QTY ON ORDER

INSPECTOR NOTES / REMARKS

--

THIS INSPECTION RELEASE PROVIDES DOCUMENTARY EVIDENCE THAT THE PURCHASE ORDER REQUIREMENTS RELEVANT TO PRODUCT QUALITY AND DATA / DOCUMENTATION HAVE BEEN SATISFACTORILY COMPLETED AND VERIFIED. IN NO WAY DOES THIS RELEASE RELIEVE THE SUPPLIER OF ANY OF ITS OBLIGATIONS UNDER THE REFERENCED PURCHASE ORDER. IN ADDITION TO THIS INSPECTION RELEASE, THE SUPPLIER MUST OBTAIN AUTHORIZATION TO SHIP FROM THE DESIGNATED CLIENT'S PROJECT / TRAFFIC DEPARTMENT PRIOR TO INITIATING SHIPMENT.

ECIT-International INSPECTOR:	SIGNATURE:	DATE:
SUPPLIER:	SIGNATURE:	DATE:

الملحق رقم-04- :

اتفاقية ECIT الدولية مع مؤسسة CATHODIC PROTECTION CO LTD الانجليزية.

No. of Company 478098

The Companies Acts 1948 to 1967
and
The Companies Act 1985

PRIVATE COMPANY LIMITED BY SHARES

MEMORANDUM AND ARTICLES OF ASSOCIATION

CATHODIC PROTECTION CO LIMITED

(Incorporated the 7th day of February 1950)

Jordan & Sons Limited
Company Formation and Information Services
Printers and Publishers
Branches Throughout the United Kingdom
Telephone 01-253-3030 Telex 261010

CATHODIC PROTECTION CO LTD
VENTURE WAY, GRANTHAM, Lincs. NG31 7XS, UK
TELE 01476 590666 TELEX 377525 CPC LTD
E.mail CPC@cathodic.co.uk. FAX 01476 570605

he shall count as only one for the purpose of determining whether a quorum is present.

DISQUALIFICATION OF DIRECTORS

12. The office of a Director shall be vacated if he becomes incapable by reason of illness or injury of managing and administering his property and affairs and Clause 81 in Table A shall be modified accordingly.

GRATUITIES AND PENSIONS

13. (a) The Directors may exercise the powers of the Company conferred by Clause 3(t) of the Memorandum of Association of the Company and shall be entitled to retain any benefits received by them or any of them by reason of the exercise of any such powers.

(b) Clause 87 in Table A shall not apply to the Company.

PROCEEDINGS OF DIRECTORS

14. (a) A Director may vote, at any meeting of the Directors or of any committee of the Directors, on any resolution, notwithstanding that it in any way concerns or relates to a matter in which he has, directly or indirectly, any kind of interest whatsoever, and if he shall vote on any such resolution as aforesaid his vote shall be counted; and in relation to any such resolution as aforesaid he shall (whether or not he shall vote on the same) be taken into account in calculating the quorum present at the meeting.

(b) Clauses 94 to 97 (inclusive) in Table A shall not apply to the Company.

INDEMNITY

15. (a) Every Director or other officer of the Company shall be indemnified out of the assets of the Company against all losses or liabilities which he may sustain or incur in or about the execution of the duties of his office or otherwise in relation thereto, including any liability incurred by him in defending any proceedings, whether civil or criminal, in which judgment is given in his favour or in which he is acquitted or in connection with any application under Section 144 or Section 727 of the Act in which relief is granted to him by the Court, and no Director or other officer shall be liable for any loss, damage or misfortune which may happen to or be incurred by the Company in the execution of the duties of his office or in relation thereto. But this Article shall only have effect in so far as its provisions are not avoided by Section 310 of the Act.

(b) Clause 118 in Table A shall not apply to the Company.

TRANSFER OF SHARES

16. (a) Any person (hereinafter called "the proposing transferor") proposing to transfer any shares of a particular class shall give notice in writing (hereinafter called "the transfer notice") to the Company that he desires to transfer the same and specifying the price per share which in his opinion constitutes the fair value thereof. The transfer notice shall constitute the

AB:Adopt

5

CATHODIC PROTECTION CO LTD
 VENTURE WAY, GRANTHAM, LINCS. NG31 7XS, UK
 TELE 01476 590666 TELEX 377525 CPC LTD
 E.mail CPC@cathodic.co.uk FAX 01476 570605

Company the agent of the proposing transferor for the sale of all (but not some of) the shares comprised in the transfer notice to any Member or Members holding shares of the class comprised in the transfer notice willing to purchase the same (hereinafter called "the purchasing Member") at the price specified therein or at the fair value certified in accordance with paragraph (c) below (whichever shall be the lower). A transfer notice shall not be revocable except with the sanction of the Directors. For the avoidance of doubt, no transfer notice shall be given in respect of more than one class of share.

(b) The shares comprised in any transfer notice shall be offered to the Members holding shares of the class comprised in the transfer notice (other than the proposing transferor) as nearly as may be in proportion to the number of shares of that class held by them respectively. Such offer shall be made by notice in writing (hereinafter called "the offer notice") within seven days after the receipt by the Company of the transfer notice. The offer notice shall state the price per share specified in the transfer notice and shall limit the time in which the offer may be accepted, not being less than twenty-one days nor more than forty-two days after the date of the offer notice, provided that if a certificate of fair value is requested under paragraph (c) below the offer shall remain open for acceptance for a period of fourteen days after the date on which notice of the fair value certified in accordance with that paragraph shall have been given by the Company to the Members holding shares of the class comprised in the transfer notice or until the expiry of the period specified in the offer notice whichever is the later. For the purpose of this Article an offer shall be deemed to be accepted on the day on which the acceptance is received by the Company. The offer notice shall further invite each Member holding shares of the class comprised in the transfer notice to state in his reply the number of additional shares (if any) in excess of his proportion which he desires to purchase and if all the Members holding shares of the class comprised in the transfer notice do not accept the offer in respect of their respective proportions in full the shares not so accepted shall be used to satisfy the claims for additional shares as nearly as may be in proportion to the number of shares of the class comprised in the transfer notice already held by them respectively, provided that no Member shall be obliged to take more shares than he shall have applied for. If any shares shall not be capable without fractions of being offered to the Members in proportion to their existing holdings of shares of the class comprised in the transfer notice, the same shall be offered to the Members, or some of them, in such proportions or in such manner as may be determined by lots drawn in regard thereto, and the lots shall be drawn in such manner as the Directors may think fit.

(c) Any Member may, not later than eight days after the date of the offer notice, serve on the Company a notice in writing requesting that the Auditor for the time being of the Company (or at the discretion of the Auditor, a person nominated by the President for the time being of the Institute of Chartered Accountants in the Country of the situation of its Registered Office) certify in writing the sum which in his opinion represents the fair value of the shares comprised in the transfer notice as at the date of the transfer notice and for the purpose of this Article reference to the Auditor shall include any person so nominated. Upon receipt of such notice the Company shall instruct the Auditor to certify as aforesaid and the costs of such valuation shall be apportioned among the proposing transferor and the purchasing Members or borne by any one or more of them as the Auditor in his absolute discretion.

AB-Adopt

6

CATHODIC PROTECTION CO LTD
VENTURE WAY, GRANTHAM, Lincs. NG31 7XS, UK
TELE 01476 590666 TELEX 377525 CPC LTD
E.mail CPC@cathodic.co.uk. FAX 01476 570605

shall decide. In certifying the fair value as aforesaid the Auditor shall be considered to be acting as an expert and not as an arbitrator or arbiter and accordingly any provisions of law or statute relating to arbitration shall not apply. Upon receipt of the certificate of the Auditor, the Company shall by notice in writing inform all Members of the fair value of each share and of the price per share (being the lower of the price specified in the transfer notice and the fair value of each share) at which the shares comprised in the transfer notice are offered for sale.

(d) If purchasing Members shall be found for all the shares comprised in the transfer notice within the appropriate period specified in paragraph (b) above, the Company shall not later than seven days after the expiry of such appropriate period give notice in writing (hereinafter called "the sale notice") to the proposing transferor specifying the purchasing Members and the proposing transferor shall be bound upon payment of the price due in respect of all the shares comprised in the transfer notice to transfer the shares to the purchasing Members.

(e) If in any case the proposing transferor after having become bound as aforesaid makes default in transferring any shares the Company may receive the purchase money on his behalf, and may authorise some person to execute a transfer of such shares in favour of the purchasing Members. The receipt of the Company for the purchase money shall be a good discharge to the purchasing Members. The Company shall pay the purchase money into a separate bank account.

(f) If the Company shall not give a sale notice to the proposing transferor within the time specified in paragraph (d) above, he shall, during the period of thirty days next following the expiry of the time so specified, be at liberty to transfer all or any of the shares comprised in the transfer notice to any person or persons but in that event the Directors may, in their absolute discretion, and without assigning any reason therefor, decline to register any such transfer and Clause 24 in Table A shall, for these purposes, be modified accordingly.

(g) In the application of Clauses 29 to 31 (inclusive) in Table A to the Company:-

(i) any person becoming entitled to a share of a particular class in consequence of the death or bankruptcy of a Member shall give a transfer notice in respect of each class of share to which he becomes so entitled before he elects in respect of any share to be registered himself or to execute a transfer;

(ii) if a person so becoming entitled shall not have given a transfer notice in respect of any class of share within six months of the death or bankruptcy, the Directors may at any time thereafter upon resolution passed by them give notice requiring such person within thirty days of such notice to give a transfer notice in respect of all the shares of each class to which he has so become entitled and for which he has not previously given a transfer notice and if he does not do so he shall at the end of such thirty days be deemed to have given a transfer notice pursuant to paragraph (a) of this Article relating to those shares of each class in respect of which he has still not done so;

AB:Adopt

7

CATHODIC PROTECTION CO LTD
 VENTURE WAY, GRANTHAM, LINCS. NG31 7XS, UK
 TELE 01476 590668 TELEX 377525 CPC LTD
 E.mail CPC@catholic.co.uk. FAX 01476 570605

(iii) where a transfer notice is given or deemed to be given under this paragraph (g) and no price per share is specified therein the transfer notice shall be deemed to specify the sum which shall, on the application of the Directors, be certified in writing by the Auditors in accordance with paragraph (c) of this Article as the fair value thereof.

(h) Whenever any Member of the Company who is employed by the Company in any capacity (whether or not he is also a Director) ceases to be employed by the Company otherwise than by reason of his death the Directors may at any time not later than six months after his ceasing to be employed resolve that such Member do retire, and thereupon he shall (unless he has already served a transfer notice) be deemed to have served a transfer notice pursuant to paragraph (a) of this Article in respect of each class of share of which he is the holder, and to have specified therein the fair value to be certified in accordance with paragraph (c) of this Article. Notice of the passing of any such resolution shall forthwith be given to the Member affected thereby.

AB:Adopt
8

CATHODIC PROTECTION CO LTD
VENTURE WAY, GRANTHAM, LINCS. NG31 7XS, UK
TELE 01476 590668 TELEX 377525 CPC LTD
E.mail.CPC@catholic.co.uk. FAX 01476 570605

الملحق رقم -05-

إثبات التحويل.

ORDRE DE VIREMENTAdressé à la **banque extérieure d'algerie**, le 23/04/2008

par :

Agence de **CHE GUEVARA Cte N°**

Nom et adresse ou cachet de la maison ou Entreprise "ADREX"

(1) { 0 PAR LE DEBIT DE MON/ NOTRE COMPTE CI- DESSUS
0 COMME SUITE A MON/ NOTRE VERSEMENT**ECIT INTERNATIONAL**Cité 1071 Logements Bt E44 N°15 Oued Romane
BP 40 El Achour 16403Veuillez { TENIR A LA DISPOSITION DE
VERSER A } (1) 0 PAR FIL
CREDITER LE COMPTE DE } 0 PAR COURRIER

Compte N° 00200010100060501402

NOM ET ADRESSE	CHEZ (Agence ou intermédiaire désigné)	COMPTE N°	MONTANT	
SONATRACH ACTIVITE AMONT DIVISION PRODUCTION Entrée N° 3,10 rue du Sahara Hydra- Alger. Avis d'appel d'offres National / International N°103/2007/DT Protection cathodique du réseau hp et des fonds de bacs de stockage.	BEA Agence Djenane EL Malik,Hydra ,Alger .	002 00005 0503264125 56	5 000	00
Signature	SOMME TOTALE	CINQ MILLE DINARS	5 000	00

(1) Mettre une croix dans la case qui convient

NOTA : Si vous désirez garder trace des ordres que vous nous donnez vous pouvez remplir ce bordereau en deux exemplaires et conserver l'un d'entre eux. BEA 198**MT AICHE**

24 AVR. 2008

الملحق رقم-06- :

قائمة محتويات العرض التقني.

	<p align="center">APPEL D'OFFRES N° GP1.Z /T/15/2008</p>	
---	--	--

Table des Matières

O F F R E T E C H N I Q U E	CONTENU
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présentation ECIT International <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Informations générales 1.2 Activité & discipline 1.3 Organigramme 2. Projet de contrat 3. Statuts 4. Bilan des 03 derniers exercices (2004, 2005 et 2006) 5. Registre du commerce 6. Références professionnelles <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Références ECIT International 6.2 Attestations de bonne exécution 7. Pouvoir du signataire 8. Déclaration à souscrire 9. Extrait de rôle 10. Attestation de mise à jour CNAS 11. Fiche technique 12. La procédure de traitement des recours et les règles d'éthique 13. Proposition technique <ol style="list-style-type: none"> 13.1 Manuel qualité 13.2 Procédures 13.3 Agrément 14. Moyens humains <ol style="list-style-type: none"> 14.1 Curriculum Vitae Personnel 14.2 Certification et qualification 15. Moyens Matériels

الملحق رقم-07- :


إجراءات المراقبة.

ECIT INTERNATIONALPROCEDURE DE CONTROLE
DE SOUDAGE

Résumé

EI.TEC.INS.101

N° de Rév.	Date	Page révisé e	Etablie par	Révisée par	Approuvée par	Approbati on client	Total pages	Descriptio n

 ECIT INTERNATIONAL	Procédure de contrôle de soudure (Résumé)	Révision		Page
		N°	Date	1 de 3
	EI.TEC.INS-101	00	28.06.99	

100 OBJET

S'assurer que le soudage est effectué et accepté conformément à l'étude d'engineering.

101 DOMAINE D'APPLICATION

La présente procédure s'applique à l'ensemble du soudage, sauf celui entrant dans le cadre de ASME BPV Sections I, III et VIII - Divisions 1 et 2.

102 PROCEDURES DE SOUDAGE

102.1 Qualification

102.2 Certification

103 SPECIFICATIONS DE SOUDAGE

103.1 Etablissement

103.1.1 La Spécification de Procédure de Soudage (WPS) à utiliser pour chaque soudure particulière

103.1.2 Le traitement thermique requis

103.1.3 Les examens et critères d'examen requis

103.1.4 Les essais requis, notamment essais de dureté.

103.1.5 Des copies des Spécifications de Soudage et procédures de référence sont maintenues sur le chantier

104 QUALIFICATION DE PERFORMANCE DE SOUDAGE


104.1 Essais

104.2 Transfert arc sous atmosphère inerte - court-circuitage.

104.3 Dossiers

105 SYMBOLE D'IDENTIFICATION

106. EMISSION DE MATERIAU DE SOUDAGE

 ECIT INTERNATIONAL	Procédure de contrôle de soudure (Résumé)	Révision		Page
		N°	Date	2 de 3
	ELTEC.INS-101			

107 TRAITEMENT THERMIQUE

107.1 Procédure

107.2 Dossiers

108 EXAMENS ET ESSAIS

108.1 Responsabilité

108.2 Examen visuel en cours de réalisation.

108.3 Autres examens

108.4 Dossiers

108.5 Personnel

الملحق رقم-08- :

رخص الهيئات العمومية (الوزارات) لمؤسسة ECIT الدولية لمزاولة نشاطها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DES MINES

وزارة الطاقة و المناجم

14 AVR 2007

Décision N° 316 du **14 AVR 2007** portant renouvellement d'agrément de la Société E.C.I.T International en soudage et Contrôle pour des procédés de soudage et les qualifications des soudeurs

Le Directeur du Patrimoine Energétique et Minier,

- Vu le décret n° 90-245 du 18 avril 1990 portant réglementation des appareils à pression de gaz,
- Vu le décret n° 90-246 du 18 avril 1990 portant réglementation des appareils à pression de vapeur,
- Vu l'Instruction Ministérielle n°101/92 du 18/06/92 définissant la procédure et les critères exigés pour l'agrément d'opérateurs dans le domaine des contrôles périodiques APG/APV et des visites avant épreuves,
- Vu la demande de renouvellement d'agrément introduite par la Société E.C.I.T International en date du 14/01/2007.

DECIDE

Article 1 : Il est accordé à la Société E.C.I.T International Sise Hai Si El-Haoues N°2 Hassi Messaoud dans la wilaya de Ouargla, un renouvellement d'agrément pour effectuer sous les conditions ci-dessous énumérées, les deux (02) opérations suivantes liées au soudage.

1°) Qualification des procédés de soudage :

La procédure de soudage (WPS) doit être approuvée par les Services concernés de la DPP ainsi que la procédure à suivre pour sa qualification.

L'Expert est agréé que pour la qualification de la procédure.

Les essais mécaniques doivent être réalisés en présence d'un représentant de la DPP ou de l'organisme délégué dans un laboratoire probablement agréé par la DPP.

عبد القادر بقرور
مدير فرعي لتنظيم التفتيش



14 DEC 2007
M.B. GHANEM
DIRECTEUR DU PATRIMOINE
ENERGETIQUE ET MINIER

- Enfin, le procès-verbal de qualification devra être validé par les **Services** concernés de la DPP ou de son délégué.

A Les contrôles non destructifs (s'il y a lieu éventuellement) doivent être effectués par un organisme agréé par la DPP pour la faisabilité des contrôles non destructifs.

A **2°) Qualification de soudeurs**

Les soudeurs seront qualifiés conformément à une procédure de soudage (WPS) préalablement approuvée par la DPP et qualifiée.

Article 2 : Les personnes nommées ci-dessous sont les seules personnes habilitées à exercer la dite activité au sein de la **Société E.C.I.T International** :

**Messieurs : BELAGHOUR Toufik
AICHE BOUZIANE**

Article 3 : Les contrôles non destructifs doivent être interprétés par des contrôleurs certifiés conformément aux codes et normes applicables par un organisme préalablement agréé par la DPP pour la faisabilité des contrôles non destructifs.

Article 4 : La **Société E.C.I.T International** s'engage à exercer son activité dans le strict respect des normes de sécurité et d'hygiène et conformément aux règles de l'Art.

Article 5 : La **Société E.C.I.T International** est seule responsable des dommages matériels et/ou corporels causés par le non respect des normes de sécurité liées à l'exercice de son activité.

Article 6 : Dans le cadre de l'exercice de son activité, la **Société E.C.I.T International** doit :

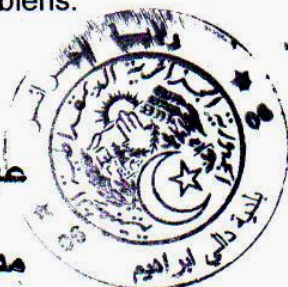
- Adresser systématiquement au Service chargé des Mines et de l'Industrie territorialement compétent, les copies des certificats établis lors des opérations effectuées dans le cadre de l'article 1.

- Tenir un registre comprenant toutes les opérations effectuées avec le nom ou la raison sociale du client et son adresse.

Ce registre doit être présenté aux Services chargés des Mines à leur demande.

- Porter à la connaissance des Services chargés des Mines, toute anomalie constatée lors de son intervention et susceptible de porter atteinte à la sécurité des personnes et des biens.

عبد القادر بلقاسم
مدير فرعي للتنظيم التقني



05 DEC 2007
M.B. GHANEM
DIRECTEUR DU PATRIMOINE
ENERGETIQUE ET MINIER

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة النقل

مديرية النقل البري

الجزائر في 27 ديسمبر 2005

رقم 243 / م.ن.ب. / م.ف.ت.ن.ب. / 20.

مقرر رقم 238

متضمن رخصة نقل المواد الخطرة

إن وزير النقل ،

بمقتضى القانون رقم 10/03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة،

وبمقتضى القانون رقم 13/01 المؤرخ في 07 أوت 2001 المتضمن توجيه و تنظيم النقل البري،
وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 136/04 المؤرخ في 19 أفريل 2004 المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 117/05 المؤرخ في 11 أفريل 2005 يتعلق بتدابير الحماية من الإشعاعات المؤينة،

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 161/05 المؤرخ في 01 ماي 2005 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

وبمقتضى المرسوم رقم 231/85 المؤرخ في 25 أوت 1985 المحدد لشروط و كيفيات تنظيم التدخلات والإسعافات في حالة الكوارث،

وبمقتضى المرسوم رقم 232/85 المؤرخ في 25 أوت 1985 المتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث،
وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 165/89 المؤرخ في 29 أوت 1989 المعدل والمكمل المحدد لصلاحيات وزير النقل،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 166/89 المؤرخ في 29 أوت 1989 المعدل و المكمل المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة النقل،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 415/04 المؤرخ في 20 ديسمبر 2004 المحدد لشروط تسليم رخص ممارسة نشاطات نقل الأشخاص و البضائع عبر الطرقات،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 261/03 المؤرخ في 23 جويلية 2003 المتضمن تشكيلة المجلس الوطني للنقل البري و اللجنة التقنية الوزارية المشتركة لنقل المواد الخطرة و اللجنة الولائية للعقوبات الإدارية و صلاحياتها و سيرها ،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 452/03 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 المتعلق بتحديد الشروط الخاصة المتعلقة بنقل المواد الخطرة عبر الطرقات،

و بمقتضى الطلب المقدم بتاريخ: 19 ديسمبر 2005

- يقرر -

المادة الأولى:

مع مراعاة تطبيق الأحكام التنظيمية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 452/03 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 ، المشار إليه أعلاه و خاصة المادة 21 منه ، يرخص للشركة ذات المسؤولية المحدودة (ECIT INTERNATIONAL)، الكائن مقرها بـ : 1071 مسكن عمارة E 44 محل رقم 15 العاشور ولاية الجزائر، بنقل مصدر مشع من نوع الإريديوم (IR 192) لحسابها الخاص .
المادة الثانية : وسائل النقل:
القائمة مرفقة بالملحق.

المادة الثالثة: طاقم القيادة ، المواكبة و مسؤولي الحماية و الأمن من الأشعة:
القائمة مرفقة بالملحق.

المادة الرابعة: المسار

على المسلك التالي : أدرار- الشلف - الأغواط - أم البواقي - باتنة - بجاية - بسكرة - بشار - البليدة - البويرة - تمنراست - تبسة - تلمسان - تيارت - تيزي وزو - الجزائر - الجلفة - جيجل - سطيف - سعيدة - سكيكدة - سيدي بلعباس - عنابة - قالمة - قسنطينة - المدية - مستغانم - المسيلة - معسكر - ورقلة - وهران - البيض - إليزي - برج بوعريرج - بومرداس - الطارف - تندوف - تيسمسيلت - الوادي - خنشلة - سوق أهراس - تيبازة - ميلة - عين الدفلى - النعامة - عين تيموشنت - غرداية - غليزان.

المادة الخامسة: مدة النقل

الفترة من 28-12-2005 إلى غاية 03-01-2006.

المادة السادسة: تعليمات خاصة

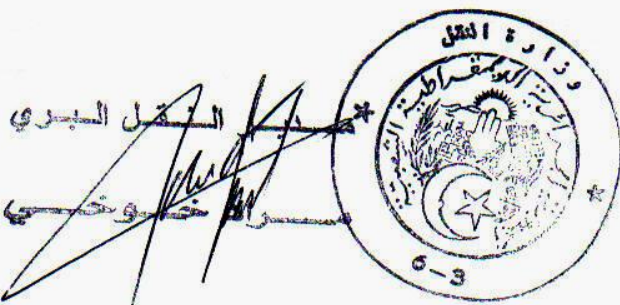
حراسة مواكبة إجبارية من طرف المصالح المختصة للأمن أو الدرك الوطني.
الوقوف معبأ في وسط حضري ممنوع ليلا ونهارا .
المادة السابعة:

تسلم هذه الرخصة لاستعمالها بما يسمح به القانون و يجب إظهارها عند كل طلب. ل/ نسخة للإعلام:

السيد قائد الدرك الوطني.

السيد المدير العام للأمن الوطني.

السيد المدير العام للحماية المدنية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTERE DES RESSOURCES

وزارة الموارد المائية

EN EAU

Le Secrétaire Général

الأمين العام

الجزائر في 13 AOUT 2008

رخصة

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08-187 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 ، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة ،
- بمقتضى المرسوم رقم 68-652 المؤرخ في 26 ديسمبر 1968 المتضمن تحديد الشروط التي بمقتضاها يبرم الخواص العقود و الصفقات المتعلقة بالدراسات مع مصالح وزارة الأشغال العمومية و البناء، المعدل و المتمم ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000-324 المؤرخ في 25 أكتوبر سنة 2000، يحدد صلاحيات وزير الموارد المائية ،
- بمقتضى المنشور الوزاري المشترك رقم 113 المؤرخ في 03 ماي 2003 المتعلق بالتنظيم و مراقبة المهن ،
- و بمقتضى المنشور الوزاري رقم 135/003/أ خ و م / و 92 المؤرخ في 20 ماي 1992 و المتعلق بتنظيم مراقبة المهن ،
- بمقتضى القرار الوزاري رقم 193 / و م م / ك خ و / 2008 المؤرخ في 31 مارس 2008 و المتضمن إنشاء لجنة الترخيص لمكاتب الدراسات التقنية الخواص لقطاع الموارد المائية ،
- و بمقتضى طلب الإعتماد المقدم من طرف السيد(ة) : عايش بوزيان.
- بتاريخ : 2008/04/12.
- و بمقتضى محضر الإجتماع رقم 08/002 للجنة الترخيص لمكاتب الدراسات التقنية بتاريخ:

يرخص

عن رئيس المصالح الأقليمية للشركة ذات المسؤولية المحدودة « SARL « ECIT INTERNATIONAL » و بنفويض منه و الموجود مقرها بالجزائر ، حي 1071 مسكن عمارة E 44 رقم 15 ص ب 40 واد الرمان العاشور.

ع. بن سليمان

بتقديم العروض في الصفقات التي يبرمها مع المصالح التابعة لوزارة الموارد المائية في ميدان الدراسات التالية: الري الحضري - الهندسة المدنية المرتبطة بمنشآت الري - مضخات و آلات الري - تجهيزات هيدروميكانيكية و تجهيزات كهربائية
المادة الثانية: هذه الرخصة صالحة لمدة ثلاث سنوات (03) ابتداء من تاريخ إمضاها.

المادة الثالثة: يمنع استعمال هذه الرخصة لأغراض إشهارية مهما كان شكلها تعرض صاحبها إن فعل ذلك إلى حد سحبها منه.

المادة الرابعة: يكلف المدير الفرعي للشخصية و الدراسات القانونية بتنفيذ هذه الرخصة
الأمين العام



بن سليمان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Commissariat à l'Energie Atomique

02, Boulevard Frantz Fanon, BP. 399, Alger gare, Alger

Tél : (213) 021 43 35 60 / 021 43 35 61



المحافظة للطاقة الذرية

02، نهج فرانتز فانون ص.ب. 399، الجزائر المحطة، الجزائر

Fax : (213) 021 43 35 39 / 021 43 35 40

Le Commissaire

Réf. : IND-180/COMENA/2006

Alger, le 29 Juillet 2006

AUTORISATION

Le Commissaire à l'Energie Atomique,

En application des dispositions du Décret Présidentiel n° 05-117 du 11 avril 2005 relatif aux mesures de protection contre les rayonnements ionisants.

AUTORISE :

La Société ECIT International, Adresse : cité 1071 logts Bt E44 Local 15 BP 40 Oued Roumane El Achour, Alger représentée par son Directeur Monsieur : Abdel Malek BOUDIAF et Monsieur : Fethi MENAIAIA responsable de la radioprotection.

Lieu d'utilisation : chantier ECIT Bétioua Wilaya de Oran.

A DETENIR ET A UTILISER :

Une source Iridium 192 à des fins de Contrôle de Soudures

Les spécifications de la source sont les suivantes :

Radioélément : Ir-192

Activité : 100 Ci au 17/12/2005

N° de la source : M 590

N° de série de l'appareil : 93-1931

Fabricant : MDS NORDION

Type d'enveloppe : IR-192-G6

Matériau : acier

VALIDITE : Cette autorisation est valable pour une durée d'une année :
du 29 juillet 2006 au 28 juillet 2007.

Le Commissaire

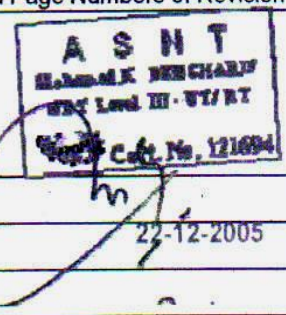
الملحق رقم-09- :

مصادقة ASNT لأهلية مؤسسة ECIT الدولية في مجال الإختبار غير المدمر.

	ENGINEERING & CONSTRUCTION INSPECTION TECHNICIS International	NON DESTRUCTIVE TESTING
	WRITTEN PRACTICE FOR QUALIFICATION AND CERTIFICATION OF NONDESTRUCTIVE TESTING PERSONNEL	IDENTIFICATION N°.: ECIT-NT-QP-01-0-05
OPERATIONS DEPARTMENT	APPROBATION DATE 12/2005	PAGE 1 DE 20

LA PROCEDURE SERA REMISE A LA DEMANDE DU CLIENT

WRITTEN PRACTICE FOR QUALIFICATION AND CERTIFICATION OF NONDESTRUCTIVE TESTING PERSONNEL

Rev. No.	Date	By	Chkd	Approvals	Description and Page Numbers of Revision
0	12/2005	ECIT	—	M.K. Bencharif	Original issue 

 ECIT INTERNATIONAL	ENGINEERING & CONSTRUCTION INSPECTION TECHNICS International	CONTRACT NO.
	SNT-TC -1.A CERTIFICATION CARD	IDENTIFICATION NO. N/A
OPERATIONS DEPARTMENT	Designation Record Reference N° : CARD NUMBER	PAGE 1 OF 1

EXHIBIT 6



ECIT INTERNATIONAL
SNT-TC-1A

NDT -CERTIFICATION CARD*

Name: ECIT
 Firstname: International
 Date of birth: 01 / 01 / 1999
 Method(s) RT Level 2
 Expiry Date: 27/11/2008
 * See back endorsement & note



N° : 08705

ECIT International S S No: 73 0012 0011 75

Certifying Authority Signature &

A S N T

Mohamed K. BENCHARIF

NDT Level III UT/RT

Cert. No. 121694

27 - 11 - 2005

Note: This card remains the property of ECIT and must be surrendered on demand.

رقم الملحق-10- :

قائمة محتويات عقد مشروع ميدغاز-قسم الجنوب-

Sonatrach-TRC

SOMMAIRE

Préambule

Article 1 : Mode de passationArticle 2 : Définition des termes et documents contractuelsArticle 3 : Objet du ContratArticle 4 : Consistance des Prestations et obligations de l'Organisme de ContrôleArticle 5 : Obligations du Maître de l'Ouvrage, Article 6 : Délai contractuel, Article 7 : Réception Provisoire, Article 8 : Garantie, Article 9 : Réception Définitive, Article 10 : Montant du Contrat, Article 11 : Modalités de paiementArticle 12 : Domiciliation BancaireArticle 13 : Impôts, droit et taxesArticle 14 : Responsabilités de l'Organisme de ContrôleArticle 15 : Secret professionnel, Article 16 : Assurances, Article 17 : Force majeure, Article 18 : RésiliationArticle 19 : Règlement des litigesArticle 20 : NotificationArticle 21 : Entrée en vigueur**ANNEXES**Annexe 1 : Lettre de soumission.Annexe 2 : Déclaration à souscrire.Annexe 3 : Décomposition des prix..Annexe 4 : Planning de mobilisation du personnel de contrôle.Annexe 5 : Liste des moyens humains et matériels,

رقم الملحق-11 :

رسالة تعهد ECIT الدولية لإنجاز مشروع ميدغاز -قسم الجنوب-

SOUSSIONJe soussigné (Nom et Prénoms) : **BOUDIAF ABDELMALEK**Profession : **Directeur Général**Demeurant à : **Cité Ain ALLAH BT. 205 A Dely Ibrahim**Agissant au nom et pour le compte de : **ECIT International**- Inscrit au registre de commerce sous le N° : **3B0123262...DU 20/01/2003**

Après avoir pris connaissance des pièces du projet et après avoir apprécié à mon point de vue et sous ma responsabilité, la nature et la difficulté des prestations à exécuter.

Remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix établi conformément aux modèles figurant au dossier du projet de contrat.

Me soumetts et m'engage envers **SONATRACH** pour exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des charges et moyennant la somme en toutes Taxes Comprises (TTC) hormis la TVA, de :

- (En Devises) : **ZERO**
(en toutes lettres)
- (En Dinars Algériens) : **VINGT QUATRE MILLIONS CINQ CENT VINGT**
(en toutes lettres) **CINQ MILLE DINARS ALGERIENS**

La SONATRACH se libèrera des sommes dues, en faisant donner crédit au compte bancaire N°01000605014-Z ,ouvert auprès de la **B.E.A.**, agence **CHE GUEVARA** à l'adresse : **Boulevard CHE GUEVARA - ALGER**

J'affirme sous peine de résiliation de pleins droits du contrat ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société **ECIT International**, que la dite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur en matière de prix.

Fait à Alger, le 16 Août 2005

BOUDIAF Abdelmalek ;



Directeur Général



Prénoms, Qualité, et cachet humide du signataire)

رقم الملحق-12- :

تصريح الإكتتاب مشروع ميدغاز قسم الجنوب.-

DECLARATION A SOUSCRIRE

1. Dénomination de la Société : **ECIT International**
2. Adresse: **Cité 1071 logts E 44 Local N°15 EL-ACHOUR ALGER**
3. Forme juridique de la Société : **S A R L**
4. Montant du capital social : **20 000 000 DA**
5. Numéro d'inscription au Registre du commerce **3 B 0123262...DU 20/01/2003**
6. Nom (s), prénoms, nationalité, date et lieu de naissance du (ou des) responsable (s) statutaire (s) de la société : **BOUDIAF Abdelmalek ; algérienne ; né le 06 Septembre 1952 à M'SILA**
7. Existe-t-il des privilèges et nantissements inscrits à l'encontre de la société au greffe du tribunal, Section Commerciale ?**Non**...
8. Le déclarant a-t-il été condamné en application de la législation relative aux prix et à la répression des fraudes ?**Non**.....
9. La société est-elle en état de liquidation ou en règlement judiciaire? **Non**.....

Dans l'affirmative :

- a) Date du jugement déclaratif de liquidation judiciaire ou de règlement judiciaire : **././...**
- b) Dans quelles conditions la société est-elle autorisée à poursuivre son activité, indiquer le nom et l'adresse du liquidateur: **././.....**
10. Le déclarant atteste que la Société n'est pas en état de faillite : **...Oui**.....
11. Nom, prénoms, qualité, nationalité, date et lieu de naissance du signataire de la présente déclaration : **BOUDIAF Abdelmalek ; Directeur Général algérienne ; né le 06 Septembre 1952 à M'SILA**
12. J'affirme sous peine de résiliation de pleins droits du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société **ECIT International**, que ladite société ne tombe pas sous les interdictions édictées sur les prix et la répression des fraudes prévues par la législation en vigueur.
13. Je certifie sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'Ordonnance n° 66. 156 du 08 juin 1966, que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à Alger, le 15 Aout 2005

Dr BOUDIAF Abdelmalek ;



Directeur Général

PROJET MED-GZA-SUD

DECOMPOSITION DES PRIX

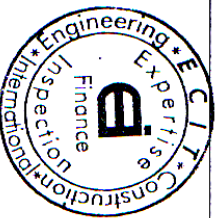
Item	Prestations de contrôle	Nombre de contrôleur par jour (H/J) (1)	Nombre de jours (projet) (2)	Prix unitaire		Montant Total	
				Dinars Algériens (3)	Devises	Dinars Algériens (1) x (2) x (3)	Devises
1	Coordonnateur	01	600	5000	0	3 000 000	0
2	Contrôleur Engineering 'ingénieur'	03	300	3000	0	2 700 000	0
3	Ingénieur procurement	01	300	3000	0	900 000	0
4	Contrôleur travaux génie civil – ligne	02	400	3075	0	2 460 000	0
5	Contrôleur travaux génie civil – ouvrages concentrés	01	360	3500	0	1 260 000	0
6	Contrôleur revêtement et joint état des tubes	02	400	3000	0	2 400 000	0
7	Contrôleur travaux soudure double jointing	02	300	3000	0	1 800 000	0
8	Contrôleur travaux soudure ligne, réparation, raccordement	04	400	3000	0	4 800 000	0
09	Contrôleur radiographie double jointing	01	300	3000	0	900 000	0
10	Contrôleur radiographie ligne, réparation, raccordement	01	400	3000	0	1 200 000	0
11	Contrôleur travaux essais hydrostatiques	01	240	3000	0	720 000	0
12	Contrôleur travaux électricité et protection cathodique	01	360	3000	0	1 080 000	0
13	Contrôleur travaux instrumentation	01	360	3000	0	1 080 000	0
14	Contrôleur travaux de mise en service	01	90	2500	0	225 000	0
15	MONTANT TOTAL					24 525 000	0

Montant Dinars algériens : VINGT QUATRE MILLIONS CINQ CENT VINGT CINQ MILLE

Montant Devises : ZERO

Les quantitatifs figurant au présent tableau sont donnés approximativement

Le nombre exact de contrôleurs se fera selon le besoin réel du projet



R

برنامج تحرك عمال المراقبة مشروع ميدغاز-قسم الجنوب.-

PLANNING DE MOBILISATION DU PERSONNEL ECIT INTERNATIONAL

item	Prestation de contrôle	nbre H/J	oct	nov	déc	jan	fév	mars	avr	mai	juin	juil	aoû	sep	oct	nov	déc	jan	fév	mars	avr	mai	Nbre de jours	
1	Coordonateur	1																						600
2	Controlleur engineering	3																						300
3	ingenieur procurement	1																						300
4	Controlleur trvx G.Civil- ligne	2																						400
5	Controlleur trvx G.Civil- O.C	1																						360
6	Conttroleur revetemt	2																						400
7	Controlleur soudure dble jointing	2																						300
8	Controlleur soudure ligne, répar, raccord	4																						400
9	Controlleur radio dble jointing	1																						300
10	controlleur radio ligne, répara, raccord	1																						400
11	Controlleur trvx essais hydrostatiques	1																						240
12	controlleur trvx electricité prot cathodique	1																						360
13	Controlleur trvx instrumentation	1																						360
14	Controlleur trvx de mise en service	1																						90

1

2

رقم الملحق-15- :

قائمة الوسائل المادية و البشرية الخاصة بمشروع ميدغاز -قسم الجنوب-.


E C I T INTERNATIONAL

LISTE DES MOYENS MATERIELS & HUMAINS
A METTRE EN ŒUVRE POUR LE CONTROLE
ET LE SUIVI DES TRAVAUX

1. **MOYENS MATERIELS**

N°	Désignation	Qté
1	Mesureur d'épaisseur ultrasonique	02
2	Mesureur d'épaisseur de revêtement (Epoxy, PE)	02
3	Ruban de mesure de rugosité (Pastille)	Lot
4	Micromètre (pour mesure sur pastilles de rugosité)	02
5	Balai électrique manuel pour revêtement	01
6	Jauge d'épaisseur à cadran (bande extrémité tube)	06
7	Rubans gradués (circomètre)	
8	Comparateur (mesure de dénivellation et effet de toit)	02
9	Rapporteur d'angle	04
10	Pieds à coulisse et jauge de profondeur	04
11	Décamètres (30 m) et double mètres	Lot
12	Multimètre	04
13	Metrix Digital	04
14	Voltmètre	04
15	Mesureur de terre et de résistivité des sols	02
16	Lampes torche antidéflagrant	Lot
17	Négatoscope pour interprétation des films radiographiques	02
18	Bande de calibration de densité	02
19	Thermomètre digital	06
20	Jauge de dénivellation	02
21	Mesureur d'écartement de soudure	Lot

1/2



N°	Désignation	Qté
Matériel roulant		
1	Véhicules TT	05
Equipement de bureau		
1	Micro- ordinateurs avec imprimantes	02
2	Appareil photo numérique	02
3	Consommables	Lots
Effet de sécurité		
1	Tenue de travail	Lots
2	Souliers de sécurité	Lots
3	Casques	Lots
4	Lunettes	Lots

N.B. Les quantités seront fixées selon l'étendue des prestations et le nombre de contrôleurs à mettre en place.

2. MOYENS HUMAINS

(voir tableau de décomposition des prix en Annexe 3)

الملخص:

تعد المناولة الصناعية كأسلوب لتوفير مكونات الإنتاج للصناعات الكبرى عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بالتخصص، الإبداع والمرونة؛ فتعتبر المناولة الصناعية إحدى أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى من يكملها أو يدعمها لتجاوز عوائق محدودية مواردها. غير أن المؤسسات المناولة تعاني من تبعيتها للمؤسسات الآمرة بما يؤثر سلبا على تنافسيتها. ولكن دفع ظهور نظام الإنتاج في الوقت المحدد المؤسسات الآمرة للتعاون مع مناوليها؛ وكذا تسعى هذه الأخيرة للمناولة الدولية لتخلصها من محدودية عدد زبائنها بالتالي تحقيق إستقلاليتها. تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا مهماً للأفكار الإبداعية، حيث يسمح لها الإبداع بالتميز وكسب الزبائن بما يؤدي إلى تحسين تنافسيتها ودفع علاقتها بهم نحو التعاون بما يضمن مصلحة الطرفين.

Résumé:

La sous-traitance est un moyen de fournir les composants de la production pour les grandes industries par des PME, qui sont caractérisées par la spécialisation, l'innovation et la flexibilité. La sous-traitance est considérée parmi les activités les plus importantes prises par les PME, parce que ces dernières doivent être complétées ou soutenues pour qu'elles dépassent les obstacles au-delà de leurs ressources limitées. Mais les sous-traitants souffrent de leur dépendance aux donneurs d'ordre et cela affecte leur compétitivité.

Le système juste à temps « JAT » oblige les entreprises de coopérer avec ses sous-traitants, et ces derniers cherchent des donneurs d'ordre internationaux vue de parvenir à augmenter le nombre de clients, assurant ainsi une certaine forme d'autonomie. Les PME sont une source marquante des idées innovatrices qui leur permettent de se différencier et de gagner des clients afin d'améliorer leur compétitivité et de pousser leur relation vers la coopération pour assurer les intérêts des deux parties.

Abstract:

Subcontracting is a means of providing the components of the production for big industries by SME, which are characterized by specialization, the innovation and flexibility. Subcontracting is considered among the most important activities undertaken by SME, because these last must be supplemented or supported so that they exceed the obstacles beyond their limited resources. But the subcontractors suffer from their dependence to the clients and that affects their competitiveness.

The system just in time "JIT" requires the companies to cooperate with its subcontractors, and the latter seek international clients seen to achieve increased the number of customers, thus ensuring a certain form of autonomy; SME are a significant source of innovative ideas that allow them to differentiate themselves and win customers to improve their competitiveness and grow their relationship towards cooperation to ensure the interests of both part