

آلية سير نشاط المناولة بالمؤسسة الصناعية الوطنية
- دراسة حالة مؤسسة صناعة الهواتف بولاية تلمسان -

The mechanism of outsourcing activity in the National Industrial Corporation - a case study of the Telephone Industry Corporation in Tlemcen

طاري أميرة¹، تريش محمد²

¹ المركز الجامعي مغنية، الجزائر، مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجيات،

tari.amira@cumaghnia.dz

² المركز الجامعي مغنية، الجزائر، مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجيات،

moh_terbeche@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2023/01/09 تاريخ القبول: 2023/04/05 تاريخ النشر: 2023/04/30

ملخص:

يهدف البحث إلى تقييم نشاط المناولة بالمؤسسات الصناعية الوطنية، وذلك من خلال تتبع آلية سير هذا النشاط، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) بولاية تلمسان، وقد اعتمدنا أسلوب المقابلة التي أجريناها مع المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة. توصلنا إلى نتيجة رئيسية مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تدرج نشاط المناولة ضمن أنشطتها الاستراتيجية وتعتمد عليه بمستوى جيد وهذا ما يفسره تعدد عقود المناولة المبرمة من طرف المؤسسة مع جهات مختلفة، غير أن هذا التبنى يبقى محدودا وقد ربط المسؤولون سبب ذلك بالرغبة في استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الكفاءة والتخصص المطلوبين دون اللجوء إلى الغير.

كلمات مفتاحية: مناولة؛ صناعة؛ مؤسسة صناعية؛ صناعة الهواتف؛ مؤسسة (INATEL) بتلمسان.

تصنيفات JEL: L24، L26، L29

Abstract:

The research aims to evaluate the outsourcing activity in national industrial institutions, by tracking the mechanism of this activity, by tracking the process of this activity, and to achieve the objective of the study, we conducted a field study in the Telephones Industry Corporation

(INATEL) in Tlemcen, We have adopted the method of the interview that we conducted with the managers of the institution under study

through which we reached a main conclusion, which is the inclusion of outsourcing within its strategic activities and relies on it at a good level, and this is explained by the multiplicity of outsourcing contracts concluded by the institution with different parties, However, this adoption remains limited, and officials have linked the reason to the desire to exploit available resources and achieve the required efficiency and specialization without resorting to others.

Keywords: Outsourcing; industry, industrial enterprise, telephone industry, INATEL Company in Tlemcen.

Jel Classification Codes: L24, L26 , L29

1. مقدمة:

إن سلسلة التواصل التي أتاحتها العولمة في بيئة الأعمال عبر سلسلة العلاقات بين الهياكل الاقتصادية، أفرزت أشكال جديدة من التعاون على رأسها الممارسة الحديثة المعروفة بالمناولة وطنيا، والتي أكدت على نجاحتها الوقائع الاقتصادية العالمية والتي تهدف بشكل عام إلى تحقيق الكفاءة الضرورية لمواجهة التقلبات البيئية.

تقوم المناولة على مبدأ نقل أصحاب المشاريع لبعض المهام إلى جهات فاعلة ومتخصصة في إطار علاقة يحكمها القانون، وتعتبر هذه العلاقة من أكثر الاستراتيجيات التي تشهد توسعا في تطبيقها في السنوات الأخيرة غير أن تبني هذه الاستراتيجية يقتضي إلى ضرورة تقييم سيورة هذا النشاط من حيث مجالاته وآلية سيره، إنطلاقا مما سبق تتحدد إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هي آلية سير نشاط المناولة بمؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) في ولاية تلمسان؟

1.1. هدف الدراسة: تحاول الدراسة الحالية توسيع القاعدة المعرفية حول المناولة، وتتبع سيورة هذا النشاط في المؤسسات الصناعية بشكل خاص، كونه لا يزال غامضا لدى الكثير من الممارسين والباحثين على حد سواء إضافة إلى تطبيق المحدود ميدانيا والذي تطلب لفت الانتباه إلى ماهية سيره.

2.1. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من الدور الاستراتيجي الذي حققته المناولة في المؤسسات العالمية، وباعتبارها إحدى الممارسات التي يعول عليها في تحريك عجلة التنمية بالقطاع الصناعي عامة

والتنمية الجزئية على مستوى الأداء والتنافس، ولما لها من آثار إيجابية في تجاوز الأزمات كونها تقوم على مبدأ الشراكة والتحالف بين الهياكل الاقتصادية.

3.1. منهجية الدراسة: استناد إلى طبيعة الموضوع استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح المكتبي لمجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالموضوع، والتي أثرتنا بها الجانب النظري، وإسقاط هذا الأخير على مؤسسة صناعة الهواتف بولاية تلمسان، خلال السنة المالية 2022 ومن ثم تحليل المعطيات للوصول إلى استنتاجات ومقترحات وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على أسلوب المقابلة وإجرائها مع كل من:

مسؤول التدقيق؛

مسؤول نظام الأمن؛

مسؤول التسويق؛

قسم المالية والمحاسبة.

مكثتنا المقابلة من جمع المعلومات حول نشاط المناولة الصناعة بالمؤسسة محل الدراسة وقد تم تزويدنا بجميع الوثائق الرسمية الضرورية للتقييم والتحليل.

2. مدخل إلى المناولة

1.2 تطور مفهوم المناولة:

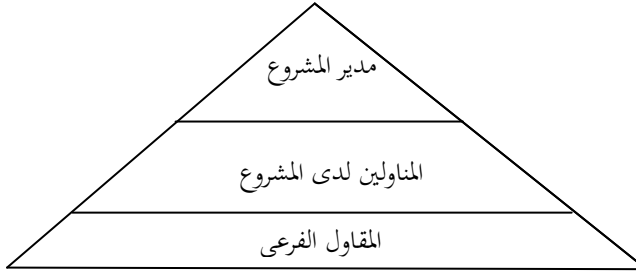
في البداية عرفت المناولة أكاديميا على أنها « نوع من أنواع العقود الفرعية التي تمنح أصحاب المشاريع حق إبرام عقد رئيسي مع مؤسسة أخرى تسمى صاحبة الأشغال أو المستفيد النهائي والتي بدوره يكلف المقاول الفرعي بتنفيذ جزء من العقد أو كله مع تحمل صاحب المشروع للمسؤولية التجارية والقانونية» (C.ALTERSON, 2007, p. 23)

مع تطور نظام الأعمال الذي رافقه اعتماد الموردين على مستلزمات الإنتاج، توسع مفهوم المناولة وأصبحت تعرف على أنها « نظام لتصنيع مكونات واكسسوارات الانتاج بالإضافة إلى بعض العمليات الانتاجية، حيث تلتزم المؤسسات الكبرى بتكليف مؤسسات أخرى عادة ما تكون صغيرة ومتوسطة لتعمل لصالحها، وفق لعقد يتضمن بنود متعلقة بكل من حجم وقيمة الطلبية، فترة التسليم، المواصفات والأسعار المطلوبة» (فلوش، 2021، صفحة 22) كما وقد مكن توسع مجالات الأنشطة والمهام الممكن مناوالتها من تعريف هذه الممارسة على أنها « تلك العملية التي تتيح لأصحاب المشاريع تفويض إنجاز بعض المهام

إلى مؤسسات مناولة (منفذة) مع تحمل المسؤولية من صاحب المشروع» (غلاب، زغيب، و شايب، 2012، صفحة 83)

من منظور ماسبق تعرف المناولة على أنها جميع ومختلف العلاقات التعاونية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر وتكون على مستوى واحد أو عدة مستويات، تتم أثناء العملية الإنتاجية قصد إنتاج منتج معين، أو خدمة محددة، تقوم على أساسها المؤسسة (صاحبة الأعمال) بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر تسمى بالمؤسسات المناولة أو المنفذة لإتمام مرحلة أو أكثر من مراحل الإنتاج وهذا وفق لدفتر شروط أو إتفاق قانوني على شكل عقد مبرم بين الطرفين والذي يحدد مسؤولية كل منهما. ويمثل التسلسل المهني لنشاط المناولة، الذي يوضح الأطراف الفاعلة في هذا النشاط بالشكل التالي:

الشكل 1: التسلسل المهني لنشاط المناولة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

من الشكل يتبين أن نشاط المناولة يتم وفقا لعقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع (المدير) بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد فرعي يربط هذا الأخير مع المقاول الفرعي من جهة أخرى، ويمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول الفرعي، ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك في العقد الرئيسي، حيث يشمل التعامل الثانوي جزءا من موضوع الصفقة في إطار التزام تعاقد يربط المتعامل الثانوي مباشرة بالمتعامل المتعاقد التابع للمصلحة المتعاقدة. (علاي و عراب، 2012، صفحة 04)

2.2. سيرورة عقد المناولة

تعتبر المناولة شكل من أشكال العقود التي تنفذ على مراحل وتسير وفق آلية يعبر عنها بدورة حياة المناولة والتي نوضحها في الشكل الموالي :

الشكل 2: دورة حياة عقد المناولة



Source : (xi-xiao, 2010, p. 17)

تتضمن مرحلة ما قبل التنفيذ كل من بداية عقد المناولة والتي تحدث بعد توفر جميع الأطراف الملمة بالمعلومات الشاملة لحالات تطبيق العقد، والمتمثلة في كل من (نوع العقد، تمديد العقد أو تجديده) إضافة إلى ذكر الهدف الرئيسي للعقد مع ضرورة توضيح قواعد، التزامات ومسؤوليات كل طرف. ثم بعد ذلك يتم الانتقال إلى الخطوة الموالية المتمثلة في اختيار المناول المناسب وفق معايير محددة، غالبا ما تتركز على السعر والجودة، وفي هذه الخطوة يتفق الطرفان على نوع وخصائص الخدمة أو المنتج، ليبر العقد بعد ذلك إلى المفاوضات على أساس بنود متعلق بطرق الدفع وشروط التسليم، مع ضرورة التطرق إلى الحالات الاستثنائية الممكنة مثل التأخير و الظروف الخارج عن سيطرة المؤسسة المناولة.

ينتقل العقد إلى التجسيد الواقعي ويعبر عن هذه الخطوة بالخطوة الانتقالية ضمن مرحلة تنفيذ العقد بعد توقيعه، وتتميز هذه الخطوة بالتقييم المستمر من طرف المؤسسة الأمرة، حيث تشمل فحص المنتجات أو أداء الخدمة والتأكد من سلامتها، إذ أن استمرارية المؤسسة الأمرة يتعلق بمدى نجاعة المؤسسة المناولة في الالتزام بالعقد من حيث الأداء والتسليم والجودة.

في الأخير تقرر المؤسسة الأمرة بناء على المعطيات إما تجديد العقد أو إلغائه نهائيا، حيث يتضمن التجديد اجراء تعديلات تهدف إلى تحقيق الاستمرارية في العقد أو إلغاء جزء منه فقط، كما قد تتيح المؤسسات الأمرة للمؤسسات المناولة امكانية نقل الأنشطة أو المشروع الموكل لها في حالة عجزها عن تحقيقه إلى مقال فرعي ثانوي. (فلوش، 2021، صفحة 113)

3.2. الدور الاستراتيجي للمناولة في المؤسسات الصناعية

ترتبط المناولة إما بأنشطة موجودة ضمن قائمة مهام المؤسسة لكنها تلجئ إلى مناولتها لأسباب ترتبط بالتكاليف أو الجودة وقد تتعلق بمهام خارج نشاط المؤسسة فتستند إلى الأطراف أخرى مع العلم ان هذه الأخيرة متخصصة في المهام المراد مناولتها، من هذا المنطلق تحقق المناولة للمؤسسات الصناعية أو الاقتصادية بشكل عام الأهمية الاستراتيجية التالية: (بحري و بوعكاز، 2020، صفحة 93)

-تتيح إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، إذ تقوم بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي موكلة الأنشطة الداعمة للمنشآت الصغيرة، والتي بدورها تنتج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة، كما تتمثل المؤسسات الأمرة من الشركات الكبرى المتخصصة في إطار علاقة الشراكة من منظور المناولة في الحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة؛

-حسب (MUHRAMAN & OTHERS, 2018, p. 491) إن استراتيجيات مناولة الأنشطة المعتمدة من قبل الشركات الكبرى سمحت بتخفيض تكاليفها وهو أمر مشجع على اللجوء إلى هذه الإستراتيجية، إلا أن التخوف عادة يظهر من المؤسسات المناولة (المجهزة) إذ تضعهم علاقة المناولة في دور التابع وليس المكمل، كما ويشغل أصحاب القرار تحدي البحث عن المعلومات وأفضل الممارسات التي يمكن أن يقدمها مقاولو المناولة والذين يعملون غالبا في المشاريع والمهام التشغيلية الداعمة للأنشطة الرئيسية.

تقتزن ممارسات المناولة الفعالة بمدى القدرة على التركيز على المهارات والمقاولون أصحاب الخبرة الذين يقدمون خدمات أسرع بجودة أعلى تضمن تحسين الكفاءة والوصول إلى تكنولوجيا جديدة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الإبداع والتجديد الضروري لتنمية رقم أعمال المؤسسة وربحياتها بالشكل الذي يعزز حصصها السوقية، إضافة إلى توفير المزيد من المرونة والمساعدة في التكيف مع المتغيرات.

3. دراسة حالة مؤسسة صناعة الهواتف بتلمسان

1.3. تقديم المؤسسة

1.1.3. قبل إعادة الهيكلة

عرفت مؤسسة (INATEL) سابقا بالمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية، و هي من أقدم المؤسسات في الجزائر، نشأت في السبعينات و باشرت أعمالها في سنة 1978 في المنطقة الصناعية شتوان بتلمسان بينما إدارتها العامة تقع بالإمامة. كانت تابعة لمجموعة من المؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونيات (SONELEC) والتي مقرها الرئيسي بسيدي بلعباس إضافة إلى العديد من المؤسسات الغربية.

في أواخر التسعينات انخفض مستوى نشاطها وقلت أرباحها، و بما أن الجزائر عرفت في تلك المرحلة عملية إعادة الهيكلة للعديد من المؤسسات الموشكة على الإفلاس أو الخصخصة للعديد منها وقد

كانت مؤسسة (ENTC) واحدة منهم. وفي سنة 2001 طبقت الهيكلية الجديدة للمؤسسة وانقسمت إلى مؤسستين هما : مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) التي واصلت نشاطها وطورته، ومؤسسة (SOREMEP) التي تعتبر مؤسسة ذات نشاط جديد متخصصة في صناعة الاثاث المعدني.

2.1.3. بعد إعادة الهيكلة

تعتبر مؤسسة الصناعة الجزائرية للهواتف (INDUSTRIE ALGERIENNE DE LA TELEPHONE) مؤسسة اقتصادية صناعية ذات طابع تجاري، يقدر رأس مالها ب 672.400.000 دج، تقع في الجنوب الغربي من أرضية ENTC ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 23.8682م² تستعمل المؤسسة في نشاطها موارد بشرية ووسائل مادية تتكون من آلات وأجهزة للإنتاج وهي كالآتي:

الجدول 1: الموارد المادية المتوفرة في مؤسسة صناعة الهواتف

عدد الآلات	نوع الآلة
441	أجهزة اختبارات و إكسسوارات
36	آلات الإنتاج
480	تجهيزات الورشة
17	وسائل النقل

المصدر: البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة

- إضافة الموارد المذكورة في الجدول أعلاه وضمن شبكة التوزيع للمنتجات تضم مؤسسة INATEL كل من :
- محل للبيع يتربع على 90 م² يقع بنهج 1 نوفمبر رقم 1 بتلمسان،
 - محل نشاط المركز الجهوي بالجزائر العاصمة مساحته 2.169م²،
 - محل نشاط المركز الجهوي بباتنة مساحته 2.174م²،
 - ورشة للتصنيع والصيانة ومخازن متواجدة في المؤسسة،
 - إضافة إلى مقر المؤسسة.

كما ونستطيع إحصاء الموارد بشرية حسب كل مديرية على الشكل التالي:

الجدول 2 : عدد عمال مؤسسة صناعة الهواتف بتلمسان

عدد العمال	المديريات
4	الإدارة العامة
56	مديرية التقني التجارية
15	مديرية المستخدمين والمالية

المصدر: البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة

واصلت المؤسسة نشاط المؤسسة الأم، وبذلت جهد لتطويره ويشمل هذا النشاط مجالين أولها مجال الصناعة والذي يشمل بدوره نوعين من المنتجات والمتمثل في كل من صناعة أجهزة الهواتف بنوعين هاتف (ANALOGIQUE) وهاتف (DEGITAL)، كما وتنشط المؤسسة في مجال الخدمات فتقوم بتركيب أجهزة كواشف، تركيب أجهزة (STANDAR)، وتركيب أجهزة الأمن و المراقبة المتمثلة في كاميرات خارجية المستعملة بكثرة في البنوك والمحلات التجارية الكبرى، كما تقوم باستيراد أجهزة (STANDAR) بنوعين (Numérique) و (Analogique)

2.3. المناولة في مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) بتلمسان

1.2.3. المناولة من منظور مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) بتلمسان:

تعتبر مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) بتلمسان المناولة هي تلك العملية التي يتم من خلال نقل المهام إلى متعاملين إقتصاديين ذوي فعالية ضمن إطار قانوني، ويعود السبب في اللجوء إلى هذه الممارسة إلى عدم إمكانية تأدية هذه المهام داخليا، نظرا لمحدودية الإمكانيات في بعض الحالات أو لعدم التخصص في مجال معين وبالتالي تستفيد من تخصص المفاوض الفرعي، وقد يكون تعدد المشاريع التي تستلمها المؤسسة دافع هو الآخر في إبرام عقد مناولة الغرض منه الالتزام بالمواعيد المحددة لإتمام المشاريع. وتختار المؤسسة محل الدراسة المؤسسات التي تتعامل معها في إطار علاقة المناولة وفق معايير محددة أبرزها سمعة المناول وكفاءته، السعر وكذلك الجودة ومدى إلزام المناول بشروط العقد وتلبية الموصفات المطلوبة وفق ما هو متفق عليه وفي الأجل المحددة، إضافة إلى ضرورة القرب الجغرافي، كما وتتم عملية اختيار المناول المناسب وفق مراحل نذكرها بشكل موجز كالتالي:

- 1) الإعلان عن الاحتياجات: تقوم المؤسسة بالإعلان عن احتياجها لمناول للقيام بمشروع ما يتم ذلك بإرسال متطلباتها إلى مجموعة من المؤسسات المناولة المتاحة والتي يتوافق نشاطها مع متطلبات المؤسسة.
- 2) تقييم العروض: يتم تقديم الأطراف المتضمنة لعروض المناولين إلى لجنة تقييما التي تقيم كل من الجوانب المالية، التجارية والتقنية.
- 3) اختيار المناول الأنسب: تمكن عملية التقييم من تحديد المناول المناسب الذي تتوفر فيه الشروط التخصص، المدة أو الأجل المناسبة، الجودة، الضمان وأقلهم تكلفة.

4) اتخاذ القرار: تمر ملفات المناولين بعد عملية التقييم إلى الهيئة أو اللجنة المركزية والتي بدورها تقوم بتقييم آخر للمناول المختار ثم تصدر القرار النهائي بشأن مباشرة العقد معه أو لا.

5) إبرام عقد المناولة: بعد الاختيار يتم إبرام عقد المناولة يتضمن جميع البنود، الشروط والاجراءات القانونية التي تحكم علاقة المناولة طيلة فترة العقد. (الملحق 1)

تجدر الإشارة إلى التداخل الكبير من الناحية الميدانية بين ممارسة المناولة (la sous-traitance) وبين التوريد بخدمة (la prestation) وحسب رأي المسيرين بالمؤسسة قيد الدراسة فإن المناولة تخص الممارسات الملموسة والتي لا تستطيع المؤسسة تحقيقها بينما التزود الخارجي فيتعلق أكثر بالجانب الخدمي غير ملموس كما وتستطيع المؤسسة توفيره بإمكانيتها الداخلية إضافة إلى أن المناولة قد تتضمن بدورها عقد تزود بالخدمة بينما هذه الأخيرة لا يمكن أن تنتقل إلى مناوله. مثلا إبرام شركة صناعة الهواتف (INATEL) مع شركة البناء والأشغال العامة (COSIDER) عقد مناوله، حيث يتم توفير المادة الأولية من طرف شركة (INATEL)، إلا أن إتمام المشروع بالنسبة لشركة (INATEL) يتضمن عقد مناوله -إ- (la sous-traitance) وفي هذه الحالة أصبح المشروع بالنسبة لشركة (INATEL) يتضمن عقد مناوله -إ- (la sous-traitance) إضافة إلى سند التزود بالخدمة (la prestation) هذا فضلا عن الاختلاف في الرقم المحاسبي لكلهما إذا يدرج التزود بالخدمة في حساب مشتريات الدراسات والخدمات المؤداة (604) بينما تظهر المناولة في حساب التقاول العام (611) والذي يقيد محاسبيا على مرحلتين أولهما تحميل الأعباء ثم عملية التسديد ويظهر القيد المحاسبي بالشكل التالي:

جدول 3: القيد المحاسبي لعملية تحميل الأعباء في نشاط المناولة

رقم الحساب	تاريخ العملية	المدين	الدائن
611900	التقاول العام	XXXXXX	
44661	الرسم على القيمة المضافة قبل الاسترجاع	XXXXXX	
401610	موردو المخزونات والخدمات		XXXXXX

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة

الجدول 4 : القيد المحاسبي لعملية تسديد الديون في نشاط المناولة

رقم الحساب	تاريخ العملية	المدين	الدائن
401610	موردو المخزونات والخدمات	XXXXXX	
512	البنك		XXXXXX

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة

يتضح من القيد المحاسبي أن المناولة تقيد بمحاسبيا على مرحلتين، أولهما مرحلة تحميل الأعباء حيث تظهر في الرقم المحاسبي (611) بتسمية التقاول العام وتدرج ضمن بالخدمات الخارجية، بينما يظهر الطرف المناول محاسبيا كمورد في الرقم المحاسبي (401) الخاص بموردو المخزونات والخدمات، وفي المرحلة الثانية يتم تسديد الديون بواسطة البنك وتأتي هذه المرحلة بعد الإنتهاء من إنجاز عقد المناولة.

2.2.3. مزاي وعراقيل المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

تحقق المناولة العديد من المزايا لشركة صناعة الهواتف على رأسها بما فيها تسليم المشاريع في الأجل المتفق عليها إضافة إلى تقليص التعقيد التنظيمي من خلال توزيع المهام وكذا تحقيق الاستجابة السريعة لتقلبات متطلبات العميل والوصول إلى رضا الأخير بإعتبار الآن المهام قد تم تأديتها بجودة ودقة عالية من طرف مؤسسات مناولة متخصصة غير أن اللجوء إلى هذا النشاط يبقى محدودا نتيجة التخوف من التعرض لعدة عراقيل أكد عليها المسؤولين والتي تم حصرها في كل من إمكانية عدم احترام الشروط المتفق عليها الذي يكلف المؤسسة أعباء إضافية متعلق بالمعالجة ويحدث هذا عادة في حالة غياب التواصل التقني مع المناول والذي يستلزم تعيين فرد أو أفراد من طرف المتعاقد الرئيسي أو صاحب المشروع (المؤسسة قيد الدراسة) لمراقبة ومتابعة سير المشروع. علاوة على إمكانية دخول المؤسسات المناولة في نزاعات مع عملاء المؤسسة المتعاقدة.

3.2.3. مجالات المناولة وأبرز عملياتها

يظهر نشاط المناولة في مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) وفقا لنوعين المناولة العامة والمناولة

في مجال الأمن وعلى خلفية معطيات المؤسسة فقد قدرت ميزانية النوعين في الفترة الممتدة ما بين 2018 إلى غاية 2021 كما يلي:

الجدول 5: ميزانية المناولة خلال أربع سنوات الأخيرة (2021-2018)

السنوات				العملية	رقم الحساب
2021	2020	2019	2018		
1412953.31	1621390.00	2029407.97	1623476.65	المناولة في مجال الأمن	61130
1244766500	40237741.50	13683274.40	5551022.03	مناولة عامة (مجال نشاط المؤسسة)	611900
13860618.31	41859131.50	15712682.37	7174498.68	المجموع	611

المصدر: الميزانية الإجمالية للمؤسسة محل الدراسة (الملحق 1)

من الجدول أعلاه بإمكان تقدير المعدل الإجمالي لقيمة المناولة خلال أربع سنوات الأخيرة حيث أن

معدل القيم = مجموع القيم ÷ عدد القيم ومنه يحسب متوسط أو معدل قيم المناولة كالتالي:

$$\text{معدل القيم} = \frac{13860618.31 + 41859131.50 + 15712682.37 + 7174498.68}{4} = 19651732.27$$

كما سبق يمكن القول ان متوسط القيمة المالية لنشاط المناولة بمؤسسة صناعة الهواتف في ولاية تلمسان بلغ (19651732.27 دج) خلال أربع سنوات الماضية، وتعبر القيمة على توجيه المؤسسة جزء معتبر من ميزانيتها نحو عمليات المناولة وبالتالي تبني جيد لهذا النشاط، كما ويمكن توضيح نسبة التغير سواء بالزيادة أو النقصان خلال هذه السنوات بالشكل التالي:

الجدول 6: نسبة قيمة التغير في قيم المناولة خلال آخر أربع سنوات ماضية

السنوات	قيمة المناولة	% نسبة التغير
2018	7174498.68	-
2019	15712682.37	119%
2020	41859131.50	-73.35%
2021	13860618.31	-96.6%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معطيات المؤسسة محل الدراسة

وتحسب نسبة التغير بالطريقة التالية:

$$\Delta = \frac{x_n - x_{n-1}}{x_{n-1}}$$

من الملاحظ أن سنة 2019 شهدت زيادة كبيرة في نشاط المناولة بقيمة تفوق النسبة المئوية الكلية ب 19% بينما تميزت سنتي 2020 و 2021 بنسبة تغير بالسالب أو النقصان ويعتبر الأمر طبيعيا إذا ما أخذنا الغلق والتفوق في العمل الناتج عن الأزمة الصحية العالمية (كوفيد19)، وهذا ما يؤكد جدول حساب النتيجة الصافية حيث يوضح حساب الخدمات الخارجية (61) والذي يضم بدوره نشاط المناولة نسبة تغير بالنقصان بلغت 100%- على الرغم من ارتفاع قيمة الإجمالية الصافية بنسبة 4% (الملحق 2)

كما وتبرم المؤسسة عدة عقود مناولة في المجال العام أو مجال نشاطها والتي تتضح كالتالي:

الجدول 7: أبرز عمليات المناولة العامة في مؤسسة صناعة الهواتف (INATEL)

نوع المناولة	اسم المشروع	الكمية	القيمة الإجمالية الصافية (دج)
توريد وتركيب وتشغيل معدات مضادة للتسلل	محطات قابلة للسحب	14	7 700 000.00
	الأسلاك الكهربائية، الهيدروليكرزيت هيدروليكي لمجموعة الخلايا الضوئية.	05	عرضت
	تركيب مجموعة محطات الشحن.	05	650 000.00
	حاجز رفع الذراع مفصلية	06	1 470 000.00
	الأسلاك الحاجزة، تركيب الحاجز ليفانتي فوتوسيل (PHOTO CELL)	06	عرضت
المجموع			15670000.00
توريد وتركيب نظام الإضاءة الكهربائية في الهواء الطلق.	إضاءة الكل في واحد	102	11 832 000,00
	قاعدة عمل القنديل	70	1 260 000,00
	شمعدانات أسطوانية مخروطية مع شمعدان مزدوج عقب.	34	1 190 000,00
	شمعدانات أسطوانية مخروطية مع مفردة عقب.	36	1 224 000,00
المجموع			14435000.00
توريد تركيب	وحدة الكشف عن حلقة النار قابلة للمعالجة	05	3 097 500,00

6 364 050,00	380	كاشف الدخان البصري	وتشغيل أنظمة الكشف عن الحرائق
219 712 ,50	15	(Thermostats) كاشف الحرارة ترموستاتي	
892 500,00	200	مؤشر العمل	
275 625,00	05	صفارة الإنذار الخارجية.	
519 750,00	30	صفارة الإنذار الداخلية.	
1 443 750,00	50	المشغل اليدوي.	
1 260 000,00	3000	2X1,5 كابل الحريق من نوع	
110 250,00	1000	كابل حريق من نوع 10/8.	
14183137.5	4685	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة (الملحق 3)

يتضح من الجدول أعلاه أن شركة صناعة الهواتف تبرم عقود مناولة في أنشطة مختلفة ضمن مجال نشاطها، تتعلق جميعها بعمليات التوريد، الغرض منها تحقيق الدقة في الأداء الذي يوفره تخصص الجهات المناولة، والملاحظ أن التوريد في مشاريع التركيب والتشغيل أنظمة الكشف عن الحرائق تأخذ الحصة الأكبر من عقود المناولة المبرمة، والتي بلغ حجمها 4685 كابل ضمن (7) مشاريع بقيمة إجمالية فاقت 14 مليار (دج) ويعود ذلك لقلة الكفاءة البشرية والمادية بالمؤسسة محل الدراسة في تركيب وتشغيل مثل هذا النوع من الأنظمة، إضافة إلى نظام الإضاءة الكهروضوئية في الهواء الطلق ومعدات مضادة للتسلل التي تميزت بأعلى قيمة من عقود المناولة بمبلغ يفوق 15 مليار (دج)، وقد أكد المسيرون العمل الجاد من أجل الوصول إلى اتفاق مع المؤسسات المناولة بغرض توفير التكوين والتدريب المستمر لمواردها البشرية كجزء من العقد، بغرض تحقيق الاتقان لإنجاز هذه العمليات بالشكل الذي يحقق لها التميز التنافسي، الأمر الذي يؤكد نظرية تحقيق عقود المناولة للتبادل المعرفي والخبرة المهنية التي تقتضي إلى الاستفادة من تخصص المؤسسات المناولة.

4. الخاتمة:

ختاما يمكننا القول أن تبني المناولة الصناعية في المؤسسات الكبرى جاء نتيجة التغير الهيكلي وما أفرزته الإصلاحات الاقتصادية خاصة في المجال الصناعي، ضمن إطار تحديث السياسات الصناعية الهادفة لتنويع القاعدة الإنتاجية وتعزيز التبادل المحلي، حيث أصبحت إستراتيجية التنمية تشجع على علاقات

الشراكة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المجهزة، من خلال عقود المناولة بالشكل الذي يحفز أداء كلا الطرفين ويرقى بالمنافسة في البيئة الصناعية.

ومن خلال ما تم تناولة في الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- المناولة عبارة عن استراتيجية لها بعد تنظيمي تعبر عن عملية الاسناد المهام إلى متعامل خارجي، تتيح إمكانية الاستفادة من كفاءة هذا المتعامل الأمر الذي قد يحقق درجات عالية من الاستجابة للتغيرات البيئية في الوسط الصناعي ويلبي متطلبات الضرورة الاقتصادية الهادفة للتنمية النسيج الصناعي المحلي.

- تقتزن ممارسات المناولة الفعالة بمدى قدرة المفاوض الفرعي صاحب الخبرة، على تقديم خدمات أسرع بجودة أعلى تضمن تحسين الكفاءة وتنمية رقم أعمال المؤسسة ونيجتها الصافية (الربحية)، إضافة إلى توفير المزيد من المرونة والمساعدة في التكيف مع المتغيرات.

- يمر نشاط المناولة بعدة مراحل يعبر عنها بدورة حياة المناولة والتي تبدأ من اختيار المناول أو المتعامل المناسب للمشروع وفق معايير محدد مسبقا وينتهي بإنتهاء المشروع والذي قد يستلزم في بعض الحالات تجديده أو تعديله.

- تنظم علاقة المناولة بمؤسسة صناعة الهواتف (INATEI) بعقد قانوني يتضمن بنود تشمل شروط ومتطلباتها، كما وأن أغلب عقود المناولة التي تبرمها هذه الأخير تدخل في إطار نشاطها الرئيسي مع اختلاف مجالات ومشاريع هذه العقود.

- تعتبر عدم كفاية الموارد البشرية والمادية من أبرز الدوافع التي تؤدي باللجوء إلى المناولة في المؤسسة محل الدراسة

- يظهر المناول محاسبيا بالنسبة للمؤسسة (INATEL) صاحبة المشروع أو المتعاقد الرئيس كموارد يترتب على العقد معه تسديد عبئ مالي.

- تحقق المناولة للمؤسسة محل الدراسة عدة مزايا على رأسها تسليم المشروع وإتمام المهام في وقتها المحدد.

- تتحدد ممارسة نشاط المناولة بالمؤسسة قيد الدراسة بطبيعة العلاقة مع الطرف المزود أو المناول والذي يشكل عائق في حالة غياب التواصل التقني مع هذا الأخير.

بناء على ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بتطوير علاقتها مع المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة من خلال مشاركتها في عدة فعاليات تدعم وتحتضن هذه المؤسسات مما قد يوسع حصتها السوقية ويقلل من تكاليفها.
- الاستعانة بنماذج القرار التي تسمح لها باختيار المشاريع والمناولين المناسبين لاحتياجاتها.
- توسيع نطاق المناولة ليشمل المقاوله الباطنية بدل الاقتصار على مناولة الأنشطة التشغيلية وخدمائية.
- ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.

قائمة المراجع:

1. C.ALTERSON. (2007). LA SOUS- TRAITANCE A L AUBE DE XXI EME SIECL, L HARMITTAN. PARIS.
2. MUHRAMAN, L., & OTHERS. (2018). The Role of Outsourcing in Service Management and Business Process: Optimization Drives Competitive Advantages. International Conference on Multidisciplinary Research.
3. XI-XIAO. (2010). life cycle management for it of chore outsourcing service a case study.
4. عبد الله قلووش. (2021). محددات استراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسات أمرة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان (الجزائر).
5. علالي، فتيحة، عراب فاطمة الزهراء. (2012). إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني، جامعة ورقلة.
6. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، و حنان شايب. (2012). مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية (25).

آلية سير نشاط المناولة بالمؤسسة الصناعية الوطنية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الهواتف بولاية تلمسان

7. بحري، أميرة، بوعكاز، إيمان، (2020) المناولة الصناعية كأداة لتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي 02 (02).

قائمة الملاحق

الملحق 1: نموذج عن الميزانية المالية العامة لمؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) بتلمسان

Balance Générale									
Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >									
Exercice 2021									
DATE 17/09/2022									
HEURE 18:03									
PAGE 16									
Compte	Intitulé	Ancien		Nouveau		Cumul à ce jour		Solde	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
541	RÈGIES D'AVANCES	5 000.00				100 000.00	19 710.00	95 290.00	
54	RÈGIES D'AVANCES ET ACCIDENTS	5 000.00				100 000.00	19 710.00	82 280.00	
581000	VIR DE FONDS BANQUE-CAISSE					11 412 854.81	11 412 854.81		
581	VIREMENTS DE FONDS					11 412 854.81	11 412 854.81		
58	VIREMENTS INTERNES					11 412 854.81	11 412 854.81		
5	CLASSE 5 - COMPTES FINANCIERS	10 150 005.06	30 871 653.31			395 201 940.81	517 338 188.62	4 652 666.18	146 928 613.34
600000	MARCHANDISES PRINCIPALES VENDU					4 379 015.37		4 379 015.37	
600	ACHATS DE MARCHANDISES VENDU					4 379 015.37		4 379 015.37	
601000	CONSUMATION MATIÈRES PRINCIPA					52 239 693.26	52 231 693.26		
601	MATIÈRES PREMIÈRES					52 239 693.26			
602110	AUTRES MATIÈRES CONSOMMABLES					82 777 694.65	82 777 694.65		
602	AUTRES APPROVISIONNEMENTS					82 777 694.65			
607100	CARRIAGEANT			-28 103.73		1 398 955.25		1 398 955.25	
607150	ELECTRICITE					435 850.22		435 850.22	
607110	EAU					73 822.05		73 822.05	
607300	FOURNITURES D'ENTRETIEN ET DE P			-12 825.00		895 002.90		895 002.90	
607400	FOURNITURES ADMINISTRATIVES					246 525.00		246 525.00	
607	ACHATS NON STOCKÉS DE MATIÈRES			-40 928.73		3 078 255.42		3 078 255.42	
60	ACHATS CONSOMMÉS			-40 928.73		142 474 668.70		142 474 668.70	
611130	SOUS TRAITANCE ET CARNDAGE					1 412 853.31		1 412 853.31	
611900	SOUS TRAITANCE GÉNÉRALE					12 447 665.00		12 447 665.00	
611	SOUS TRAITANCE GÉNÉRALE					13 860 518.31		13 860 518.31	
613100	LOCATIONS MATÉRIEL ET OUTILLAGE					1 342 300.00		1 342 300.00	
613160	AUTRES LOCATIONS					114 000.00		114 000.00	
613	LOCATIONS					1 456 300.00		1 456 300.00	
614000	CHARGES LOCATIVES ET CHARGES D					35 322.48		35 322.48	
614	CHARGES LOCATIVES ET CHARGES D					35 322.48		35 322.48	
615217	ENTRETIEN ET REPARATION DES MAT					82 800.00		82 800.00	
615220	ENTRETIEN ET REPARATION DU MAT					1 220 111.54		1 220 111.54	

الملحق 2: جدول حساب النتائج (النتيجة الصافية)

ENTREPRISE : INATEL filiale ENTG

SITUATION ARRETEE DECEMBRE
AU MOIS DE : 2021

Tableau des comptes des resultats

U : Millions
de DA

AGREGATS	Compt es SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
		N-1	N	Ecart en valeur	% évolu tion	N-1	N	Ecart en valeur	% évolu tion
Vente de Marchandises	700	0,02	5,38	5,35	23278 %	0,00	6,66	6,66	-
Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	2,87	15,42	12,55	438%	23,71	72,39	48,68	205%
Vente de travaux	704	13,59	18,60	5,01	37%	146,91	144,20	-2,72	-2%
Vente d'études et Autres prestations de services	705 et 706	0,81	0,32	-0,49	-60%	2,22	2,08	-0,14	-6%
Autres (Remise)	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	17,29	39,71	22,42	130%	172,84	225,32	52,48	30%
Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*)		0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	
Production stockée ou déstockée	72	-2,07	30,25	32,32	1565%	-6,37	26,88	33,25	522%
Production immobilisée	73	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
Subventions d'exploitation	74	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)		15,22	69,96	54,74	360%	166,47	252,20	85,73	51%
Achats consommés	60	8,23	24,26	16,02	195%	68,24	133,84	65,59	96%
dont : Achats de marchandises vendues	600	0,01	2,15	2,14	23278 %	0,26	2,53	2,27	876%
Matières premières	601	8,23	22,11	13,88	169%	67,99	131,31	63,32	93%
Achats d'études et de prestations de services	604	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
Services extérieurs	61	1,49	0,00	-1,49	-100%	5,25	0,00	-5,25	- 100%
Autres services extérieurs	62	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
Consommations de la période = (11)+(15)+(16)	-	9,72	24,26	14,54	149%	73,49	133,84	60,35	82%
Valeur ajoutée = (10)-(17)	-	5,50	45,70	40,21	731%	92,98	118,36	25,38	27%
Charges de personnel	63	5,18	5,05	-0,13	-2%	60,72	67,39	6,67	11%
Impôts, taxes et versements assimilés	64	0,35	0,79	0,45	130%	3,46	3,86	0,41	12%
EBE = (18)-(19)-(20)	-	-0,03	39,86	39,88	135824 %	28,80	47,11	18,30	64%

Autres Agrégats	Compt es SCF	Cumul		Evolution	
		M. 2020	M. 2021	Ecart en valeur	% évolu tion
Concours bancaires courants	519	-149,71	-139,38	10,33	7%

آلية سير نشاط المناولة بالمؤسسة الصناعية الوطنية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الهواتف بولاية تلمسان

Créances clients (Montants bruts)	411	379,71	433,18	53,47	14%
Effectif Total	-	93	98	5	5%
Dont permanents	-	65	59	-6	-9%

الملحق 3: التفصيل الكمي لأبرز عمليات المناولة بمؤسسة صناعة الهواتف (INATEL) بتلمسان
العملية الأولى:

E P E INATEL S p a

Le Détail Estimatif et Quantitatif (DEQ)

Objet : Fourniture, Pose et Mise en Service des Equipements Anti Intrusion.

ITEM	DISIGNATION	QUANTITE	PRIX U DA/HT	MONTANT
01	BORNES ESCAMOTABLES HYDRAULIQUES HAUTEUR 700 mm. CENTRAL DE COMMANDE REGROUPÉ. 10*2 ML DE RACCORDEMENTS. HYDRAULIQUE/ELECTRIQUE.	14	550 000.00	7 700 000.00
02	CABLAGE ELECTRIQUE, HYDRAULIQUE HUILE HYDRAULIQUE POUR LES GROUPE PHOTOCELLULE POUR BORNE.	05	OFFERT	OFFERT
03	INSTALLATION DU KIT DE BORNE.	05	130 000.00	650 000.00
04	BARRIERE LEVANTE À BRAS ARTICULÉ JUSQU'À 5ML FONCTION INDUSTRIEL JUSQU'À 3 000CYC/JOUR	06	245 000.00	1 470 000.00
05	CABLAGE POUR BARRIERE INSTALLATION DES BARRIERES LEVANTE PHOTOCELLULE POUR BARRIERE.	06	OFFERT	OFFERT
TOTAL HT				9 820 000.00
TVA 19%				1 865 800.00
TOTAL TTC				11 685 800.00
RETENUE DE GARANTIE DE 5%				584 290.00

Arrêtée le présent à la somme de (en lettre) : (Onze millions six cent quatre-vingt cinq mille huit cents Dinars Algérien).

Fait, le
LE COCONTRACTANT

Fait, le
LE SERVICE CONTRACTANT

العملية الثانية

E P E INATEL S p a

Le Détail Estimatif et Quantitatif (DEQ)

Objet : Fourniture et pose d'un système d'éclairage extérieur en photovoltaïque.

ITEM	DISIGNATION	QUANTITE	PRIX U DA/HT	MONTANT
01	Lumineux all in one.	102	116 000,00	11 832 000,00

طاري أميرة، تروش محمد

02	Travaux socle pour candélabre.	70	18 000,00	1 260 000,00
03	Candélabre cylindro-conique avec double crosse.	34	35 000,00	1 190 000,00
04	Candélabre cylindro-conique avec simple crosse.	36	34 000,00	1 224 000,00
TOTAL HT				15 506 000,00
REMISE 1%				155 060,00
TOTAL HT APRES REMISE				15 350 940,00
TVA 19%				2 916 678,60
TOTAL TTC				18 267 618,60

Arrêtée le présent à la somme de (en lettre) : (Dix-huit millions deux cent soixante-sept mille six cent dix-huit Dinars Algérien et Soixante Centimes).

Fait, le

LE COCONTRACTANT

Fait, le

LE SERVICE CONTRACTANT

العملية الثالثة:

E P E INATEL S p a

Le Détail Estimatif et Quantitatif (DEQ)

Objet : Fourniture pose et mise en service de système détection d'incendie.

ITEM	DISIGNATION	U	QUANTITE	PRIX U	MONTANT
01	F/P Centrale de détection incendie adressable 2 boucle avec 2 batteries 12 v/12 AH.	U	05	619 500,00	3 097 500,00
02	F/P Détecteur de fumé optique adressable.	U	380	16 747,50	6 364 050,00
03	F/P Détecteur de chaleur thermostatique.	U	15	14 647,50	219 712 ,50
04	F/P Indicateur d'action.	U	200	4 462,50	892 500,00
05	F/P Sirène externe.	U	5	55 125,00	275 625,00
06	F/P Sirène interne.	U	30	17 325,00	519 750,00
07	F/P Déclencheur manuel BBG.	U	50	28 875 ,00	1 443 750,00
08	F/P Cable incendie 2X1,5.	M	3 000	420 ,00	1 260 000,00
09	F/P Cable incendie 8/10.	M	1 000	110,25	110 250,00
Montant H.T					14 183 137,50
Remise 04%					567 325,50
Montant total HT après remise					13 615 812,00
TVA 19%					2 587 004,28
Montant Total (T.T.C)					16 202 816,28

Arrêtée le présent à la somme de (en lettre) : Seize millions deux cent deux mille huit cent seize Dinars Algériens et Vingt-huit Centimes.

Fait, le

LE COCONTRACTANT

Fait, le

LE SERVICE CONTRACTANT