

## المؤسسات الصغيرة كنموذج لتفعيل دور المقاولات في الجزائر

## دراسة حالة المؤسسة العمومية للطبع والتجليد بالشلف EPIRWEL CHLEF

Small enterprises as a model for activating the role of enterprises in Algeria  
Case study of the Public Establishment for Printing and Binding in Chlef EPIRWEL  
CHLEFحلاسي خولة<sup>1</sup>، بلغربي فاطيمة<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة البويرة، k.hallaci@univ-bouira.dz<sup>2</sup> جامعة ابن خلدون - تيارت، Fatima.belgharbi@univ-tiaret.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/10 : تاريخ القبول: 2021/11/28 : تاريخ النشر: 2021/12/30

## مستخلص

نحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز المفاهيم الأساسية للمقاولات من خلال تطورها التاريخي وأهم الإسهامات التي حاولت إعطاء تعاريف وتقسيمات للمقاولات، وسينصب التركيز على مقاولات الخدمات، ونظرا لكون المقاولات أصبحت من السبل الواجب على المؤسسات إتباعها لتقسيم المخاطر وتعظيم الأرباح أصبح من الضروري طرح واقع المقاولات في الجزائر مع إبراز المعوقات التي تعترضها، وسيتم طرح دراسة حالة المؤسسة العمومية للطبع والتجليد بالشلف EPIRWEL CHLEF، وذلك من خلال النشأة ومراحل التطور والإمكانيات المادية والبشرية لها، فبكونها مؤسسة صغيرة أصبح من الممكن أن تكون نموذجا لآلية تفعيل المقاولات على غرار نشاطها الخدمي الذي تكتسيه العديد من المخاطر.

الكلمات المفتاحية: المقاولات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، EPIRWEL CHLEF.

## Abstract:

We try through this paper to highlight the basic concepts of the entrepreneurship through its historical development and the most important contributions that have tried to give definitions and divisions of the entrepreneurship, and the focus will be on contract services due to the fact that entrepreneurship has become one of the ways to be one of the institutions followed to divide the risks and maximize profits has become necessary to put entrepreneurship reality in Algeria highlighting the constraints involved, and will be offered a case study institution sheet for printing and binding Chlef EPIRWEL CHLEF, through the origination and development stages and the material and human resources to it. Because it is small institution, it became possible to be a model for the mechanism of activation of entrepreneurship style like its service that is facing many risks.

Keywords: entrepreneurship, small and medium enterprises, EPIRWEL CHLEF.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: حلاسي خولة، الإيميل: k.hallaci@univ-bouira.dz

## مقدمة:

في خضم مجموعة من التحديات الكبيرة التي تفرضها التطورات المحلية والدولية، وانفجار ثورة المعلومات التكنولوجية وغزو العملاق الصيني للأسواق الدولية، وتسابق بعض الشركات العابرة للقارات نحو الاندماج للهيمنة على الحركة الاقتصادية العالمية إنتاجا وتسويقا. يشكل نشاط المناولة محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وآسيا. فهي تزيد على 15% في الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان.

ورغم توفر الصناعة العربية على الدعم الواسع، والحوافز الكثيرة والمزايا النسبية، إلا أنها لم تحقق موقعا تنافسيا مثل الصناعات الأجنبية ولا حتى على مستوى الأسواق المحلية، كما أن دورها لم يكن مؤثرا بالدرجة الكافية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وأمام هذه النتائج المتواضعة والآثار السلبية المتوقعة لعولة الاقتصاد وتوجه الدول الصناعية والنامية نحو المزيد من التكتل والتنسيق في مجالات الإنتاج والتسويق، بدأت المنظمات المتخصصة تأخذ على عاتقها مسؤولية البحث عن الوسائل الناجعة لمعالجة المعوقات التي تقف في وجه التنمية الصناعية في البلاد، وفي هذا المجال برزت أهمية المناولة والشراكة الصناعية كعامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقة التكامل والتشابك بين وحدات النشاط الصناعي. ولم يلق هذا الأسلوب في الدول العربية الاهتمام الذي ناله لدى دول أخرى مثل أمريكا وأوروبا واليابان ودول جنوب آسيا.

وسنحاول في هذه الورقة البحثية دراسة إمكانية الاستفادة من المؤسسات الصغيرة كنماذج لتفعيل المقاولات في الجزائر، وذلك بالإشارة إلى حالة المؤسسة العمومية للطبع والتجليد بالشلف EPIRWEL CHLEF وذلك من خلال ثلاثة محاور:

### المحور الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقاول.

#### المحور الثاني: مجالات تطبيق إستراتيجية المناولة وكيفية الاختيار وواقعها في الجزائر.

#### المحور الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للطبع والتجليد بالشلف EPIRWEL CHLEF.

### المحور الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقاول.

إن التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل المحتوى غير الأكيد والمعقد والذي يتميز بحدة واحتدام المنافسة بين المؤسسات، دفع هذه الأخيرة إلى التخصص في المهن التي يمكن من خلالها تحقيق ميزات تنافسية في التكلفة، الجودة، الخدمة والتميز.

#### أولا: التطور التاريخي للمناولة وتعريفها.

أ- التطور التاريخي للمناولة: إن تطور المناولة مرتبط أساسا بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي لا تشمل كل الصناعة، ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي.

أ- مرحلة الصناعة التقليدية: عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار لا تستبدل بل

هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن.

**ب- مرحلة الصناعة المكثفة:** تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن...)، وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)... ففي سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتايلورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة .

**ج- مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية:** في هذه المرحلة أبدع الصناعيون الكبار في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء.

ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية، بعدها وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

في سنوات الستينات، قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت.

في التسعينات أصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة وعلى المناولين أن يعتمدوا الوظائف التالية:

☑ البحث، التنمية، الاستثمار والتكوين وإدخال التبادل الإعلامي للمعطيات، إضافة إلى ضمان الجودة.

☑ تقليص قائمة المزودين والمناولين مع ارتفاع الحاجة إلى الكفاءات والموارد المالية.

☑ ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.

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

**2- تعريف المناولة:** مر مفهوم المناولة بثلاث مراحل أساسية، فقد تم تعريفه خلال المرحلة الأولى على أساس قانوني، وفي الثانية حسب الخصائص الفنية، وفي الثالثة على أسس علاقاتية تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمنفذة لها. فمصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن وتسمى بالفرنسية La sous-traitance أما بالإنجليزية Outsourcing.

أ- تعريف المقاول من الباطن حسب المركز الوطني للمقاولات من الباطن CENAST: تعرف المقاولات من الباطن على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".<sup>1</sup>

هذا التعريف يحدد نوع النشاط الذي تطبق فيه إستراتيجية المقاولات من الباطن ويبرز أن الإنتاج يتم حسب خصائص تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر وليس المقاول من الباطن وأن النتيجة تحدد مسبقاً.

ب- تعريف حسب التشريع الفرنسي: تعرف المقاولات من الباطن على أنها: "العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة الأمرة من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى"، وهذا التعريف يضيف توضيحاً آخر وهو أن العلاقة القائمة بين الطرفين تقوم على أساس عقد وهو محدد مسبقاً من قبل المؤسسة التي تعطي الأوامر.

ج- المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي: تتحدد المناولة كعملية بواسطتها تكلف مؤسسة "أمرة" مؤسسة أخرى "مناولة" بتنفيذ -لصالحها وحسب دفتر شروط متفق عليه مسبقاً ومضبوط- جزء أو مرحلة من عملية الإنتاج أو خدمات مرتبطة به بحيث تتحمل الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية. وتسمى المنشأة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمنشأة "الأمرة بالأعمال" والمنشأة التي تقوم بالأعمال، المنشأة "المنفذة أو المناولة"، وذلك حسب المثال المبسط الموضح في الشكل 01: يقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما:

☑ وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الأمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.

☑ وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمؤسسات المنفذة.

نلاحظ أن المناولة هي أن يلجأ شخص معين "المقاول" Entrepreneur إلى شخص آخر "المناول" (Sous-traitant) بإنجاز المشروع أو جزء منه ما لم ينص عقد المقاولات على خلاف ذلك ونجده يكون إما تعاون مباشر أو غير مباشر.

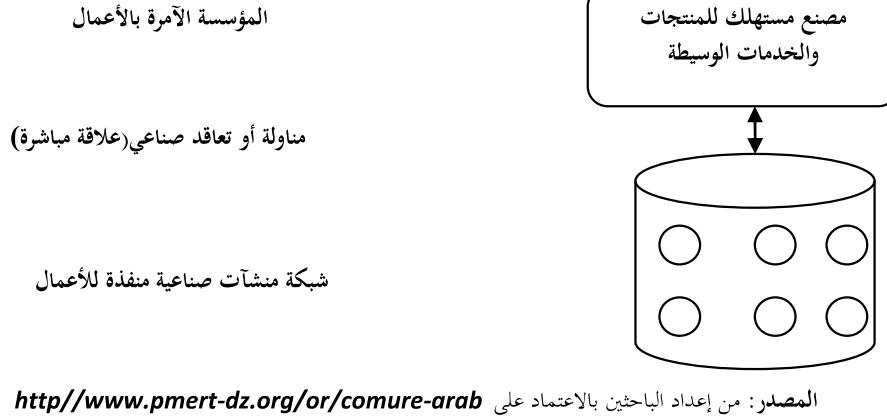
3- استراتيجيات المقاولات: يجب تفريقها عن باقي المفاهيم الأخرى التي تدخل في نفس الإطار وأهمها ما يلي:<sup>2</sup>

أ- التمويل: وهو العلاقة بين الزبون والمورد وهو علاقة تجارية لا تتطلب تدخل تقني.

المناولة المشتركة: ويتجسد هذا الشكل إذا توفرت شروطه المتمثلة في اجتماع عدد من المؤسسات حسب تخصصهم من أجل التعاون في إنتاج معين في إطار فائدة اقتصادية مثل: إنجاز المساكن والأشغال العمومية.

ج- الإخراج: يقتضي الالتزام بالنتيجة أي أن المؤسسة التي تقدم الخدمة توفر الموارد كما تضمن تسيير النشاط الذي تم إخراجها.

الشكل رقم 11: مفهوم المناولة.



## ثانيا: أهمية وأنواع المناولة.

**1- أهمية المناولة:** برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على:

☑ تنظيم النشاط، تحقيق التخصص وتقسيم العمل مع الحد من النفقات.

☑ زيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب، إضافة إلى رفع القدرة التنافسية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال: تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

☑ تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).

☑ يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

☑ تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.

☑ يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.

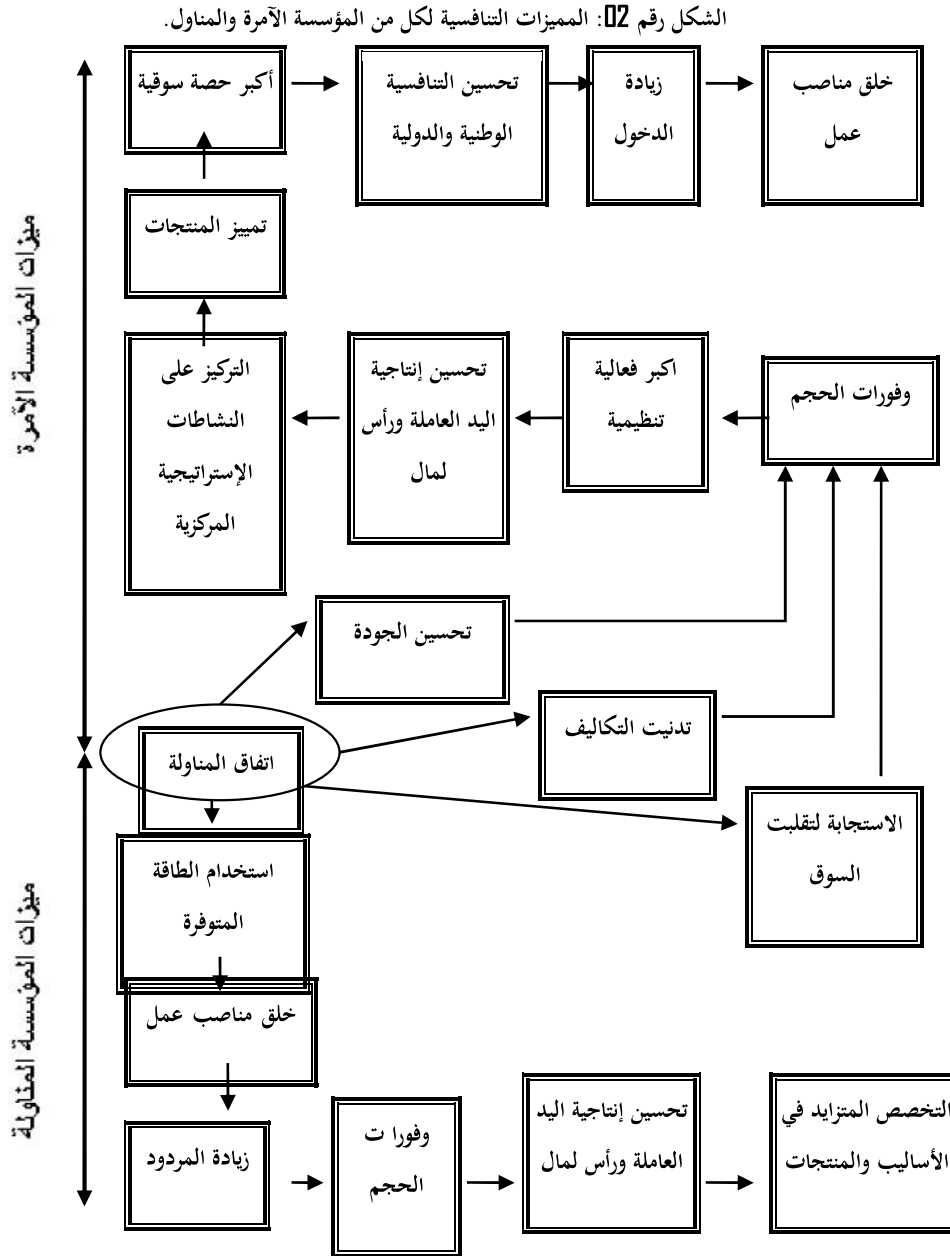
☑ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها.

☑ ساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية

المواطن.

☑ دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.

☑ تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.



المصدر: مداح عرايبي الحاج: المناولة كمدخل لبناء الشراكة بين المورد والزبون في سوق صناعة السيارات، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول المناولة الصناعية، جامعة عنابة-الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2007، ص: 02.

**2- أنواع المناولة:** إن المهام التي تكون موضوع المناولة تختلف باختلاف طبيعتها وأهداف الأطراف وقدرتهم، وغيرها من العناصر التي تلعب دوراً مهماً في تقسيم إستراتيجية المناولة إلى عدة أنواع، والتي نوجز أهمها فيما يلي:

**أ- أنواع المناولة حسب طبيعتها:** لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

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

☑ **مناولة على أساس التخصص:** في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة.

**ب- أنواع المناولة حسب المدة:** في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

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

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

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

**د- المناولة حسب محل التطبيق:**

☑ **مناولة جهوية:** المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

☑ **مناولة وطنية:** المؤسسات تنتمي إلى دولة واحدة

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

**هـ- مناولة حسب درجة تعقد العلاقات:**

☑ **مناولة بسيطة:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

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

## و- مناقلة حسب الموضوع:

☑ مناقلة صناعية: تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلاً: مناقلة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

☑ مناقلة الخدمات: تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثلاً: الصيانة.

وعموماً يمكن إجمال الأنواع السابقة الذكر في الجدول التوضيحي التالي:

### الجدول رقم 01: أنواع المناولة.

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

### ثالثاً: أسباب وشروط اختيار المنشآت المناولة.

1- أسباب المناولة: إن نتائج التحليل والمقارنة بين كلفة صناعة المنتج داخل الشركة في إطار إستراتيجية دمج عمليات الإنتاج والسعر المعروض من طرف الشركة المناولة لصناعة نفس المنتج في إطار إستراتيجية قائمة على التخصص وتقسيم العمل، هي في النهاية التي تقرر مدى الحاجة لتطبيق أسلوب المناولة أو التخلي عنه من طرف هذه الشركة أو تلك، وتلخص النقاط التالية أهم أسباب المناولة:<sup>3</sup>

☑ البحث عن المرونة في التموين وتخفيض كلفة الإنتاج والتسويق.

☑ الحصول على مهارات متطورة وتطبيق إستراتيجية التخصص وتقسيم العمل.

☑ الحد من الاستثمارات التكنولوجية والحد من نشوب الأزمات الاجتماعية.

### 2- شروط اختيار المنشآت المناولة: لا يقتصر الموضوع على تحديد أسباب المناولة بل لابد كذلك من معرفة الشروط

اللازم توافرها في الشركات المرشحة لممارسة مهنة المناولة والتي من أهمها:<sup>4</sup>

☑ الجودة، الكلفة، الطاقة الإنتاجية، وجود تكنولوجيا متطورة ووجود مواصفات قياسية دولية.

☑ الاعتماد من طرف شركة أمرة بالأعمال مشهورة كمجهز لها.

☑ التمتع بسمعة طيبة مع وجود لغة مشتركة لتسهيل التعامل.

## المحور الثاني: مجالات تطبيق إستراتيجية المناولة، كيفية الاختيار وواقعها في الجزائر.

إن محيط المؤسسة يجبرها على تلبية احتياجات المتعددة والمتنوعة سواء فيما يتعلق بظروف العمل أو التجارة والتسيير المالي والمحاسبي والإعلام الآلي والنقل والتأمينات.. إلخ، وخاصة فيما يتعلق بالصيانة والتصليلات الصناعية، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق كل ذلك في نفس الوقت بإمكانياتها الخاصة وبكفاءة عالية لذا فمن المستحسن اللجوء إلى مكاتب ومؤسسات متخصصة.

**أولاً: المناولة للخدمات:** من أهم الخدمات التي تلجأ المؤسسة التي تعطي الأوامر إلى تفويضها إلى مؤسسة المقاوله من الباطن:

**1- وظيفة الإمداد:** نظراً للأهمية التي تكتسبها والمكانة التي تترتب عليها بالمؤسسة وكذلك تأثير درجة أدائها على نتائج المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى تنفيذها من خلال مؤسسات مختصة أكثر ولها إمكانيات أكبر، وهذا ما يجعل تفويضها إلى المقاول من الباطن حلاً أفضل وذلك للنقاط الإيجابية التي تحققها المؤسسة التي تعطي الأوامر من خلال هذه العملية وأبرزها تخفيض التكاليف.

وعموماً يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى المقاوله من الباطن لوظيفة الإمداد:

☑ التركيز على النشاط الرئيسي، حيث أن المناولة تسمح للمؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وترك الإمداد للجهة المختصة.

☑ المقاوله من الباطن لوظيفة الإمداد تعفي المؤسسة التي تعطي الأوامر من مشاكل المساحات اللازمة للتخزين.

☑ توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة.

☑ تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

☑ نوعية الخدمة من قبل المناول تكون ذات جودة عالية مقارنة بأدائها داخل المؤسسة التي تعطي.

☑ إن أي استثمار يحمل درجة من المخاطرة تقل بزيادة تكاليف التحكم فيها، فإذا لم تكن وظيفة الإمداد هي

الوظيفة الأساسية في مؤسسة ما فإن مقاولاتها من الباطن يساعد على تفادي استثمار مبالغ كبيرة وبالتالي تفادي مخاطر الاستثمار في وظيفة ليست إستراتيجية في المؤسسة.

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

**2- وظيفة الصيانة:** تعتبر وظيفة الصيانة من بين أهم الوظائف التي يستحسن مقاولتها من الباطن كون أن المتخصصين في المجال يتوفرون على مهارات وأدوات وتقنيات تضمن صيانة الأجهزة والآلات وبالتالي تفادي الوقت الضائع الناتج عن التعطيل في أجهزة الإنتاج أو تكاليف إضافية في حالة إصلاح التعطلات.

**ثانياً: إستراتيجية المناولة في قطاع الصناعة.**

**1- تعريف المناولة الصناعية:** هناك اختلاف جلي بين الاقتصاديين في تعريفهم للمناولة الصناعية، لذا أخذ بعضهم "بالمفهوم اللغوي" والمعروف باسم "التعاقد من الباطن" وأيد البعض "المفهوم العام" المعتمد من طرف المجموعة الأوروبية وهناك مصطلح ثالث يعرف باسم "المناولة الصناعية"، أو هي: "جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين

أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى: منفذة للأعمال أو مناولو أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين".<sup>5</sup>

أ- **الجمعية الفرنسية لمواصفات المناولة:** حسب هذه الأخيرة: "المناولة الصناعية هي كل عملية تؤدي في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج إلى تصنيع، تنفيذ وتصميم، أو صيانة منتج صناعي معين، وبموجب هذه العملية تقوم مؤسسة تسمى "آمرة بالأعمال" بتكليف مؤسسة أخرى تسمى "مناولة - منفذة" بتنفيذ تلك العمليات مع الالتزام من طرف هذه الأخيرة بالعمل في إطار توجيهات المؤسسة الأمرة بالأعمال".<sup>6</sup>

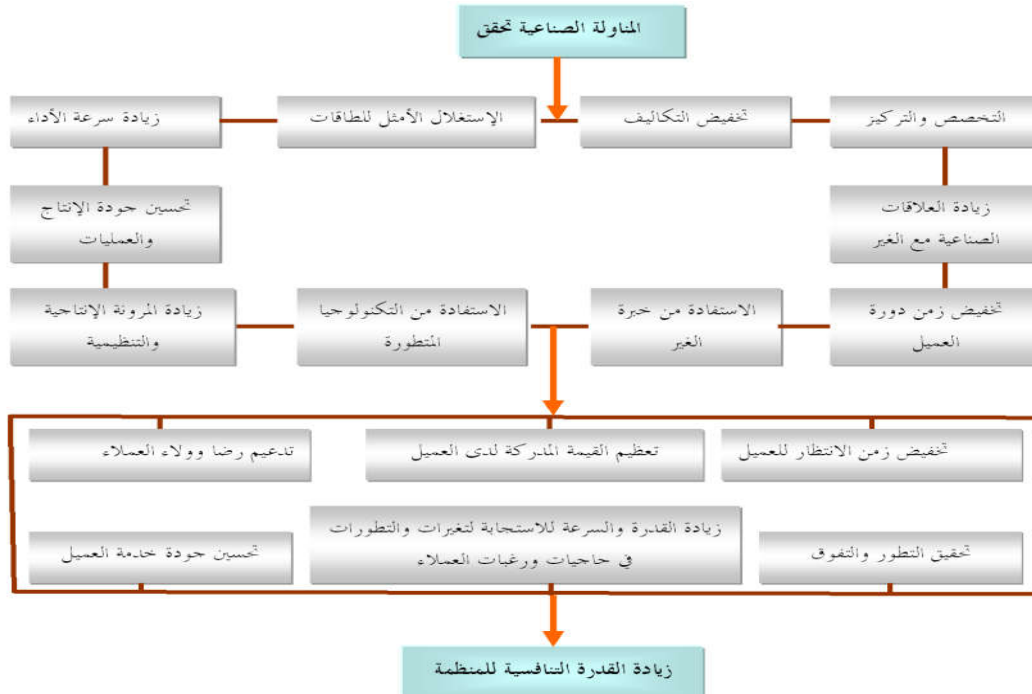
ج- **تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:** تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها: "جميع الالتزامات في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من: مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".

د- **اللجنة الأوروبية:** المناولة توصيف لكل عملية تتضمن تدخل مؤسسة - عادة صغيرة الحجم - مناولة لفائدة مؤسسة أخرى - عادة كبيرة الحجم - أمرة بالأعمال في عملية بلورة وتصنيع منتج معين على أساس مخططات وبيانات تقنية تضعها المؤسسة الأمرة بالأعمال متحملة بذلك كل مسؤولية اقتصادية نهائية.<sup>7</sup>

يمكن إجمال أهم ميادين النشاطات الصناعية التي تلجأ إلى تطبيق إستراتيجية المقاول من الباطن فيما يلي:

- ☑ صناعة وتحويل المعادن، صناعة السلع الوسيطة.
- ☑ الصناعة المتعلقة بالطاقة الكهربائية والغاز. صناعة التجهيزات الميكانيكية.
- ☑ صناعة وتحويل النفط. صناعة الطباعة، صناعة الأدوية، صناعة مختلفة.
- ☑ صناعة المطاط والبلاستيك وتحويلها، صناعة المركبات والقطع الكهربائية والإلكترونية.

الشكل رقم 03: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال



المصدر: بطاهر علي، قلش عبد الله: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول المناولة الصناعية، جامعة برج باجي مختار، عنابة-الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2007، ص: 17 (بتصرف).

من خلال الشكل نلاحظ أن للمناولة دور كبير في تدعيم تنافسية المنظمة وذلك من خلال تحقيق عدة مزايا، بحيث تمثل هذه النقاط أهم المزايا والإيجابيات التي تحققها المناولة الصناعية بالنسبة بالمؤسسة والتي بدورها تساهم في تحقيق

وتدعيم مقومات التنافس وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك أن هذه العوامل تعطي للمؤسسة القدرة على تخفيض زمن الانتظار للعميل، كما تعمل على تعظيم القيمة المدركة لدى العميل، كما أنها تحقق التفوق والتطور ورفع الجودة الأمر الذي يدعم تنافسية المنظمة من يعزز من مكانتها في السوق.

**ثانيا: عقود المقاول البتروولية كأهم عقود المقاولات الصناعية:** وهي عقود يحتفظ فيها للدولة بحق البحث واستغلال البترول ثم تستعين بشركة أجنبية تستند إليها عمليات الحفر والتنقيب عن البترول باعتبارها مقاولا ينوب عن الدولة ولكنه ليس مقاولا بالمعنى المتعارف عليه وإنما مقاول من نوع خاص لأنه لا يسترد أجرة فقط وإنما يصبح له حق ثابت في نسبة الإنتاج البتروولي في حالة نجاحه في الاكتشاف، ويتحمل المقاول في هذا العقد أعباء التمويل والمخاطرة ولا تلتزم الدولة بدفع أي تعويض له إذا لم يعثر على البترول ومن ثم منح المقاول نسبة من الإنتاج والأرباح طوال فترة التعاقد التي تقدر ما بين 25 إلى 45 عاما.<sup>8</sup>

ظهر هذا النوع من العقود في المكسيك عام 1949 وسبب ذلك أن المكسيك واجهت متاعب كثيرة عندما أتمت البترول عام 1938 من شركات البترول البريطانية والأمريكية التي كانت تعمل بها وفقا لعقود الامتياز حيث تدخلت في الشؤون الداخلية واشتركت في كثير من المؤامرات والانقلابات ضد الدولة.<sup>9</sup>

تختلف هذه العقود اختلافا كبيرا عن عقود مقاولات الخدمات التي تبرم لحفر الآبار وإعدادها للإنتاج أو لمد خطوط الأنابيب مقابل أجر معين يحصل عليه المقاول نقدا أو بنسبة من الإنتاج البتروولي، فالمقاول هنا لا يتحمل أي مخاطر بالإضافة إلى أن المقاول في الخدمات البتروولية تنتهي علاقته بالشركة عند تنفيذ التزامه بالبناء أو الحفر ويحصل على أجره مقدما، ويتحمل المقاول في عقود مقاولات الكشف والإنتاج البتروولي أعباء التمويل والمخاطرة ويتولى تنفيذ كافة العمليات.<sup>10</sup> وتكاد تتفق عقود المقاولات من حيث هذه الأسس ولكنها تختلف فطريقة استرداد نفقات المقاول والنسبة التي يحصل عليها وتختلف طريقة الاسترداد حسب طبيعة العقد المبرم بين المقاول والدولة فتحدد أحيانا بنسبة 25 % أو 50% من حجم الإنتاج وفي بعض العقود تقسم نفقات المقاول إلى نوعين:

☑ نفقات التنقيب وتسترد بواقع 10 سنت عن البرميل.

☑ نفقات التنمية وتسدد على خمس سنوات.

يعتبر استرداد الأرباح في هذه العقود سريعا بالنسبة إلى غيرها من العقود، وتنص عقود المقاولات على دفع تعويض للمقاول مقابل تحمله عنصري التمويل والمخاطرة ويختلف هذا التعويض من عقد لآخر كما يلي:

☑ نسبة معينة من الإنتاج.

☑ حق الشراء لجزء من الإنتاج بسعر التكلفة أو بسعر منخفض عن أسعار سوق البترول.

تحديد نسبة من الربح من 40 إلى 50% من الأرباح الإجمالية.

ومهما اختلفت الطريقة التي تتبع في حساب التعويض يمكن القول بأنها نسبة معينة من الربح، وقد منحت بعض هذه العقود 50% من الربح كالأرجنتين عام 1958 و40% في إندونيسيا وحدد عقد إيران مع شركة "إيراب" الفرنسية 8.5-11.5% عام 1966 والعراق عام 1967.

**ثالثا: إيجابيات وسلبيات المناولة.**

**أ- العيوب:** تتمثل أهم المساوئ بالنسبة للمؤسسة الآمرة بالأعمال في:

- ☑ إمكانية ارتفاع تكلفة المناولة على التكلفة الداخلية لإنتاج المنتج الوسيط؛
- ☑ إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة- المنفذة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين؛
- ☑ عمليا هناك حالات تحولت فيها المؤسسات المناولة إلى منافسة المؤسسات الآمرة وأكثر من ذلك على التحكم في السوق في بعض الدول الآسيوية.
- ☑ عندما يكون الهدف ثلاثية " السعر- الجودة - الآجال " يمكن مسبقا ضمان الأول ولكن يصعب ضمان الجودة واحترام الآجال عند التنفيذ.
- أما بالنسبة للمؤسسة المناولة - المنفذة فتتمثل أهم عيوب المناولة فيها:
- ☑ التبعية التقنية والتجارية للمؤسسة الآمرة بالأعمال خاصة عندما تكون المصرف الوحيد للمنتج؛
- ☑ المنافسة المزدوجة من طرف المؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو من طرف المؤسسات الآمرة التي قد تعيد إنتاج نفس المنتج.
- ☑ في حالات تراجع السوق قد تعيد المؤسسات الآمرة إنتاج منتجات المناولة.
- ☑ ضرورة الاستجابة الدائمة لمتطلبات التحديث و الابتكار خاصة عندما تغير المؤسسة الآمرة باستمرار من التكنولوجيا أو التقنيات التي تعتمد عليها.

## 2- المزايا: تتمثل أهم المزايا بالنسبة للمؤسسة الآمرة بالأعمال فيما يلي:

- أ- **زيادة الإنتاجية:** يحدث ذلك عندما يتم التركيز فقط على النشاطات الإستراتيجية والمراحل النهائية للعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة لا تضطر إلا لتحمل تكاليف متغيرة فهي لا تقتني وسائل إنتاج جديدة ولا توظف عمالة إضافية وبدلك يؤدي التركيز على النشاطات الأساسية وتخفيض التكاليف إلى زيادة الإنتاجية.
- ب- **الحصول على منتجات بسيطة وخدمات بتكلفة أقل:** يحدث ذلك عندما يتم إيكال مراحل إنتاجية معينة لمؤسسات أخرى متخصصة، يمكنها الحصول على مستلزمات الإنتاج والسلع الوسيطة بأسعار منخفضة، يمكنها استخدام عمالة متخصصة أو مكثفة غير مكلفة أو عندما تحصل في ظروف معينة على امتيازات ما.
- ج- **الحصول على منتجات بسيطة وخدمات بجودة عالية:** يحدث ذلك طالما تمتعت المؤسسات المناولة بالخبرة والتقنية العالية وواكبت التجديد التكنولوجي ويتحقق ذلك بشكل خاص في حالة مناولة الاختصاص فلا حاجة لتوظيف عمالة جديدة متخصصة ولا لتحمل مصاريف إضافية لتكوين العمالة الموجودة.
- د- **الحصول على خدمات لا تدخل ضمن نشاطات المؤسسة:** بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع الخدمات يمكنها الاستفادة من سلسلة خدمات لا تعد أساسية بالنسبة لطبيعة نشاطها الأصلي ولكنها ضرورية لاستقطاب الزبائن كالخدمات الثانوية مثل الاستقبال، الترميم، النظافة....

تتمثل أهم مزايا المناولة بالنسبة للمؤسسة المناولة-المنفذة في:

### أ- التوسع: يكون مرتبطا بنمو المؤسسات الآمرة بالأعمال؛<sup>11</sup>

- ب- **التسويق:** باعتبار المؤسسات الآمرة منفذ للمنتجات المصنعة أو الخدمات المنجزة يمكن ضمان تصريف المنتجات باعتبار المؤسسات الآمرة هي المستخدم أو المسوق، كما أن المنتج يحمل اسمها، إضافة إلى تخفيض مصاريف الإشهار.<sup>12</sup>

**ج- التحديث:** عادة ما تكون المشروعات الصغيرة غير قادرة على تمويل أعمال البحث والتطوير ويمكنها بذلك الاعتماد على المؤسسات الكبيرة؛

**د- إمكانية الشراكة:** قد تضمن المؤسسة المناولة-المنفذة تعاملات للمدى الطويل مع المؤسسة الآمرة بالأعمال ومع تدعيم الثقة المتبادلة قد يتحول الأمر إلى شراكة حقيقية أو على الأقل تحالف استراتيجي.

كما يمكن أن تستفيد المؤسسة المناولة من التقنية العالية التي تملكها المؤسسة الآمرة ومن فرص أكبر للتمويل خاصة من البنوك التي تجد لها منفذا عبر المؤسسة المرة كبيرة الحجم وذات المركز المالي القوي.

وبالنسبة للاقتصاد الكلي تشكل المناولة مزايا هامة خاصة حالة الدول النامية، تحديدا أين الاقتصاد دون مستويات الاستخدام الكامل وفي ظل موارد معطلة، يمكن اعتماد المناولة من أجل:

☑ تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وإمكانية تحقيق التكامل بينها وبين الصناعات الكبيرة؛

☑ تطوير القدرات الفنية للمؤسسات ودعم أكثر لأعمال البحث والتطوير؛

☑ التصرف المحكم في وسائل الإنتاج وزيادة مردوديتها وإمكانية تجديدها؛

☑ تحسين الجودة والالتزام بتطبيق المواصفات الفنية؛

☑ إسهام في الزيادة في الناتج الداخلي الخام؛<sup>13</sup>

☑ زيادة معدلات التوظيف بسبب التوسع؛

☑ الحد من الاستيراد المتزايد خاصة لمنتجات ذات تكنولوجيا منخفضة، على سبيل المثال تقديرات وزارة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة أنه في حالة تبني الحكومة قانون المناولة الصناعية فإن هذا الأخير يمكن من منح المؤسسات الصغيرة مشروعات بصيغة المناولة توفر في قطاع قطع غيار السيارات لوحده ما قيمته 3 مليار دولار سنويا من فاتورة الواردات؛<sup>14</sup>

☑ دعم أكبر للنسيج الصناعي وتمكين للتخصص الفعال؛<sup>15</sup>

☑ تحقيق التوازن وطنيا بتركيز الطلب وانتشار العرض من خلال تخلي المؤسسات الكبيرة عن نشاطات (صناعات)

معينة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق مزيد من الانتشار التقني والجغرافي.<sup>16</sup>

**رابعا: تطور المناولة إلى شراكة:** أصبحت علاقات المناولة الصناعية سائدة في جميع مرافق القطاع الصناعي بوصفها

وسيلة حديثة وفعالة في تنظيم الإنتاج الصناعي من خلال مشاركة العديد من الوحدات المستقلة ومع تطور انتشار هذا

الأسلوب. أصبحت الحاجة الملحة لإيجاد علاقات أكثر ثباتا وتوازنا بين الشركاء الصناعيين لمواجهة متطلبات السوق،

وانطلاقا من هذا المنهج جاءت فكرة الشراكة الصناعية. لإيجاد علاقة تبادلية وتكاملية أكثر عمقا وقدرة في تحقيق

التنافسية.<sup>17</sup>

إن الشراكة هي شكل من أشكال المناولة الصناعية أكثر تطورا بحيث يقوم صاحب الأمر والمناول الصناعي بالتدعيم

المتبادل وفي إطار تعاون عميق ومتشعب في الشراكة كل من الطرفين يبحث عن طريق الجودة في العلاقات القائمة لإفادة

الطرف الآخر بكمية من المعطيات لمساعدته على التطور تقنيا واقتصاديا.<sup>18</sup>

**خامسا: واقع المناولة في الجزائر:** تلعب المناولة دورا في غاية الأهمية سواء على المستوى الوطني أو الدولي في مجال

تطوير النسيج الصناعي، ولهذا توفير كل الشروط والطاقت التي من شأنها ضمان الاتفاق والتعاون بين مختلف أنواع

المؤسسات وبأحجامها المتباينة وخاصة منها المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) كي تتعامل في إطار المناولة مع المؤسسات الصناعية الكبيرة.

الرجوع إلى هذه الإستراتيجية في الواقع الجزائري لا يزال محدودا إلى درجة ما، لذا لا بد من ترقية هذه العملية على غرار ما يحدث في الدول المتطورة التي أنشأت عدة هيئات ومنظمات تسعى لتحقيق هذا الهدف، ومن أهم هذه المنظمات بورصات المناولة والشراكة والتي تم إنشاؤها سنة 1985 ولكن كمبدأ كان سنة 1970، فالانطلاقة بدأت من طرف هيئة الأمم المتحدة من أجل تطوير الصناعة.

**1- ترقية المناولة في الجزائر:** تعتبر المناولة مجالا حيويا للاندماج الاقتصادي بين الدول العربية وهي عنصر من عناصر ترمين القدرات لا بد من الاستثمار فيها عن طريق استحداث مؤسسات تهتم بنشاطات صناعية مصغرة مع نشاطات اقتصادية أكبر ". وعرض الوزير إحصائيات بخصوص نشاط المناولة للتأكيد على أهميتها، حيث قال: "تغطي المناولة نسبة مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان الصناعية، حيث تزيد عن 15% في الاتحاد الأوروبي و3% في الولايات المتحدة الأمريكية و56% في اليابان ". أما عن أهداف المؤتمر فيقول عنها الوزير .. "ستكون فرصة لمهنيي نشاط المناولة من تقييم واقعه في البلدان العربية، وإبراز فرص ومجالات التعاون والتكامل الصناعي بين المشروعات الصناعية، وسيتيح أيضا الفرصة للمؤسسات والشركات العربية والأجنبية المقدمة والمنفذة لأعمال، لإبراز، مهاراتها ".

وقد انطلقت تجربة المناولة في الجزائر مطلع تسعينات القرن الماضي، بدعم من "برنامج الأمم المتحدة للتنمية". وتم إنشاء أول بورصة للمناولة بتمويل من "منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية"، ثم إنشاء ثلاث بورصات في شرق وغرب وجنوب البلاد ظلت تشتغل بفضل انخراط 600 مؤسسة صغيرة بها، لكنها توقفت كلها بسبب انقطاع تمويل برامج الأمم المتحدة للإنماء، وأكد الوزير بن بادة أن الحكومة تتعهد بمساعدتها على النهوض من جديد، وكشف عن مشروع قيد الإنجاز لربط البورصات الجزائرية للمناولة مع نظيرتها في تونس والمغرب، وقال إن فكرة ربط البورصات عربيا ستطرحها الجزائر خلال المؤتمر وتابع "نقترح بمناسبة هذا المؤتمر الاتفاق على ميثاق للمناولة بين الدول العربية يحدد مفاهيم المناولة وآليات التعاون"، وأشار إلى أن الحكومة تعزم تكريم مدير عام المنظمة العربية للتنمية الصناعية التعدين، في نهاية المؤتمر، بمناسبة انتهاء ولايته.<sup>19</sup>

## 2- معوقات المناولة في الجزائر: من أبرز العوامل التي تعيق تطور المناولة في الجزائر بالشكل المرغوب فيه هي كالتالي:

- ☑ ضعف الهيكل الصناعي الجزائري نتيجة قلة الترابط بين الوحدات الإنتاجية (استهلاك، تسويق، خدمات صناعية...) وافتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التنظيم الجيد المعتمد على الأخذ بمواصفات الجودة.
- ☑ التمويل وضعف وقلة التنسيق والتكامل بين المؤسسات المناولة والمنافسة غير المشروعة.
- ☑ تراجع الدعم الحكومي خصوصا على مستوى البحث عن أسواق خارجية أسعار وارتفاع أسعار موارد الطاقة والمواد الأولية، إضافة تقلص سوق العمل.
- ☑ الانتشار المذهل لظاهرة الاقتصاد غير الرسمي في الجزائر وتوسع الممارسات والنشاطات الخفية التي تنهز من دفع الضرائب وبالتالي تعيق حركة المناولة الرسمية.

**3- الآفاق المستقبلية للمناولة الصناعية في الجزائر:** تعتبر المناولة، بالنسبة إلى الجزائر (المؤسسات الاقتصادية) وسيلة للتنمية الصناعية، لنقل ونشر التكنولوجيا وخلق نسيج صناعي صلب ومتكامل، ومناخ ملائم لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية والتحفيز على الاستثمارات المحلية وحتى يرتقي ويتطور هذا القطاع يتطلب ما يلي:

- ☑ ملائمة السياسة الصناعية للمؤسسات الاقتصادية واستراتيجيات المقاولات لتوجهات سوق المناولة.
- ☑ التنسيق بين التنافسية والمروية في الإنتاج والاعتماد على التكنولوجيا والكفاءات والمهارات.
- ☑ تحقيق قيمة مضافة في الإنتاج بأحسن جودة وأقل تكلفة وتشجيع وتحفيز الإبداع والابتكار الصناعي.
- ☑ تطوير البحث العلمي وترقيته والتنسيق بين المؤسسة الاقتصادية ومؤسسات ومخابر البحث العلمي لبلورة النتائج.

☑ إحداث مراكز تقنية فنية متخصصة وتشجيع الشراكة الصناعية ونقل التكنولوجيا وإحسان استخدامها.

**4- السياسات الكفيلة بتنمية وترقية المناولة:** إن تحقيق تطور شامل ومندمج يعتمد أسلوب المناولة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كميزة تنافسية يمكن من تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة كمدخل لتوفير مكونات الإنتاج للصناعات الكبيرة ويعتبر هذا الأمر أهم السياسات الممهدة للتطور التكنولوجي، وتحسين استغلال الطاقات القائمة وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحقيق الجودة ورفع القدرة التنافسية، وزيادة فرص العمل وتوفير العملة الصعبة، وصولاً إلى التكامل والاستقرار الاقتصادي.

#### المحور الرابع: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للطبع والتجليد بالشلف EPIRWEL CHLEF

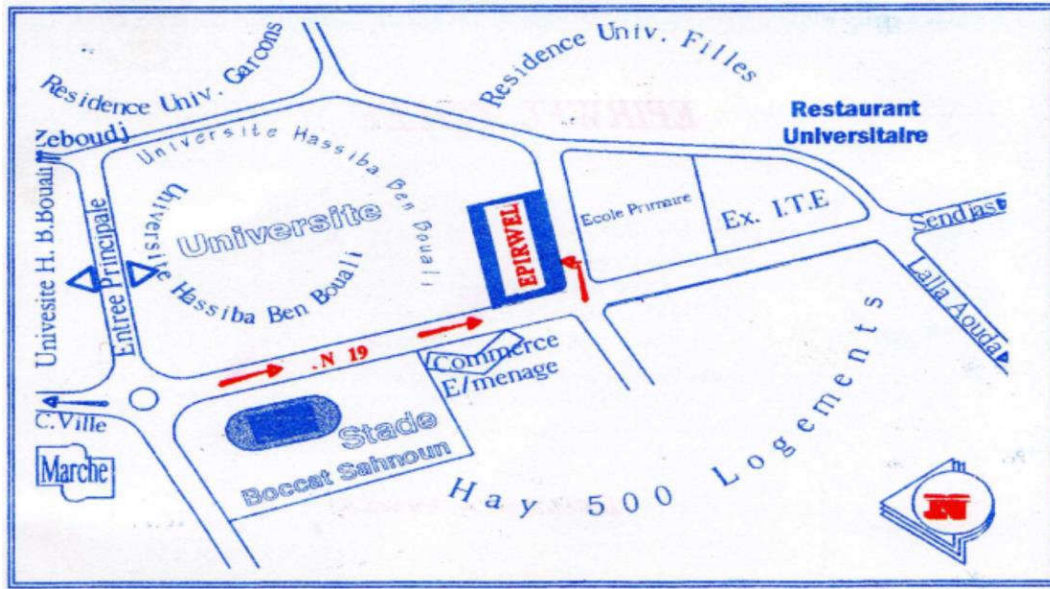
المؤسسة العمومية للطبع والتجليد لولاية الشلف هي مؤسسة عمومية اقتصادية محلية مستقلة ذات مسؤولية محدودة (EPE/ EURL/ EPIRWEL-CHLEF).

**أولاً: نشأة وتاريخ المؤسسة:** لقد أنشأت المؤسسة بموجب قرار وزاري مشترك رقم (DGCU/ DUEL 660)، (مديرية الوحدات الاقتصادية المحلية) يوم 1975/07/11 وبقرار من الوالي رقم 6334 يوم 1975/04/10 وبذلك كان تاريخ بداية نشاطها في 1975/04/29.

بعد الدمار الذي لحق بالمؤسسة نتيجة زلزال الشلف 1980/10/10، خصص غلاف مالي للمؤسسة بقيمة 8200000 دج بقرار من M.P.A.T رقم (LM/ 2997/82) (الصناعة والمناجم) / 207 يوم 1982/06/08 الأمر بخلق أو إنشاء وحدة جديدة.

أما المقر الرئيسي للمؤسسة حالياً هو: حي السلام طريق سنجاس رقم 19 الشلف بعد أن كان مقرها وسط المدينة، والشكل رقم 04 يوضح مقر المؤسسة جغرافياً.

الشكل رقم 04: موقع المؤسسة العمومية للطبع والتجليد بالشلف EPIRWEL CHLEF



المؤسسة العمومية الاقتصادية للطبع والتجليد شركة ذات أسهم (SPA)، وقد أنشأت بـ 1996/12/02 بعقد موثق تحت إشراف السيد: رزاق بارا والأمر بتحويل القانون الأساسي السابق للمؤسسة العمومية المحلية إلى شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 5000000 دج، وقد تم رفع رأسمالها بـ 5000000 دج من طرف الجمعية العامة غير

العادية 1997/11/04 ليصبح بقيمة إجمالية قدرها 10000000 دج وب 1000 سهم بقيمة اسمية لكل سهم 10000 دج.

تم رفع رأسمالها الاجتماعي بموجب محضر الجمعية العامة غير العادية يوم 2002/07/29 بقيمة 5000000 دج ليصبح المجموع 15000000 دج مقسمة على 1500 سهم بقيمة اسمية 10000 دج.

ثانيا: نشاط المؤسسة وتجهيزاتها: يوضح الشكل رقم 05 البطاقة التعريفية للمؤسسة ونشاطاتها، حيث كان أول مدير للمؤسسة السيد: ياكار محمد ليحل محله السيد: شربال لخضر، ويتمثل نشاطها الأساسي في الطبع والتجليد، أما نشاطها الثانوي فيتمثل في بيع معدات وتجهيزات المكتب.

أما المعلومات الخاصة بالمؤسسة هي كالتالي:

☑ رقم تعريفها الجبائي: 097502010002747، رقم تسجيلها التجاري: 902076 يوم 1999/06/12، رمز نشاطها: 806.

☑ رقم حسابها لدى بنك الجزائر للتنمية الريفية: 26173397300000.

☑ أما رقم حسابها لدى بنك التنمية المحلية، وكالة الشلف: 16840173511401.

☑ مساحة المؤسسة تقدر ب 4361 م<sup>2</sup>، تتوزع كالتالي:

✓ ورشة الإنتاج بمساحة 524.88 م<sup>2</sup>، ورشة التخزين بمساحة 524.88 م<sup>2</sup>، بناية الإدارة بمساحة 133.59 م<sup>2</sup>.

✓ خزان الماء بمساحة 51.84 م<sup>2</sup>، مقر الكهرباء بمساحة 48 م<sup>2</sup>، مقر الوقاية والأمن بمساحة 28 م<sup>2</sup>.

لتكون المساحة الإجمالية المبنية تقدر ب 1311.89 م<sup>2</sup> وغير المبنية ب 3049.11 م<sup>2</sup>.



تمتلك المؤسسة إمكانيات مادية وبشرية معتبرة وهي تعمل على استغلالها بكفاءة من أجل ضمان السير الحسن للعمليات والوصول إلى الأهداف المسطرة وقد شهدت المؤسسة نقصا في عدد عمالها سنة 2005 وحافظت على نفس العدد إلى غاية اليوم، والجدول رقم 02 يوضح ذلك:

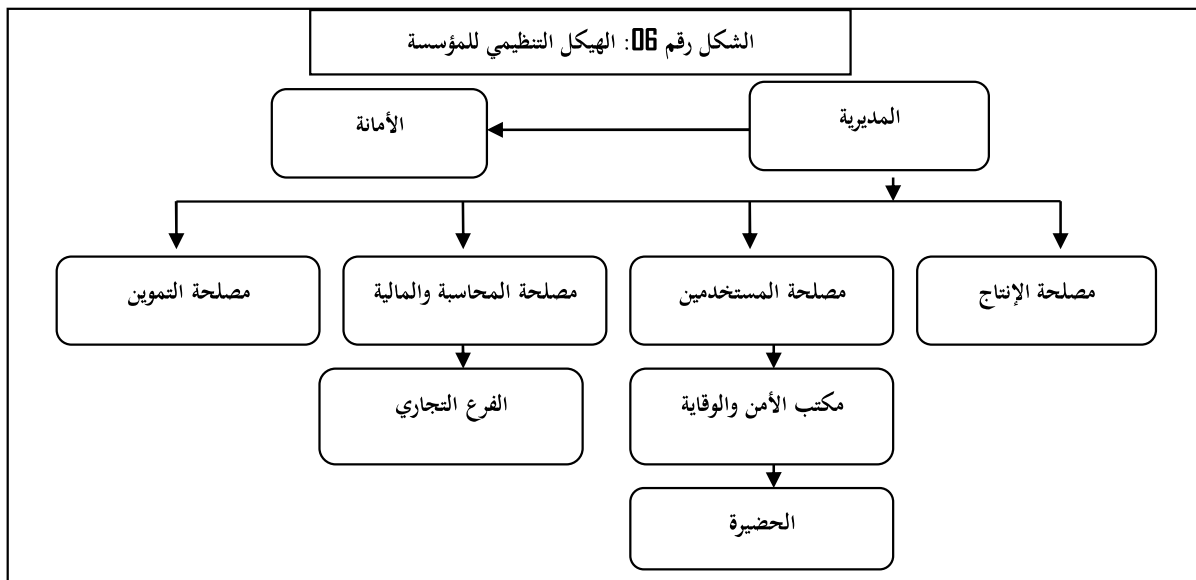
الجدول رقم 02: تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة 2000-2010

| السنوات    | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد العمال | 36   | 36   | 37   | 35   | 32   | 21   | 21   | 21   | 21   | 21   | 21   |

أما الإمكانيات المادية التي تمتلكها المؤسسة فيمثلها الجدول التالي:

الجدول رقم 03: تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة 2000-2010

| التجهيزات | التخزين | ورشة الإنتاج | خزان الماء | خزان الكهرباء | آلة أوفسيت | آلة بلاتين | أجهزة حواسيب | نقل عادي | مخبر |
|-----------|---------|--------------|------------|---------------|------------|------------|--------------|----------|------|
| العدد     | 1       | 1            | 1          | 1             | 1          | 1          | 6            | 1        | 1    |



1-المدير: وهو أعلة مسؤول في المؤسسة وتسند إليه المهام التالية:

- ☑ رسم الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار في كافة المجالات تماشيا مع القانون الداخلي للمؤسسة.
- ☑ مراقبة وتسيير كل العمليات التي لها مختلف الأقسام والمصالح عن طريق الإمضاء والتأشير.

2-الأمانة: تقوم بالمهام التالية:

- ☑ استقبال الزوار، حفظ الأسرار المتعلقة بالمكتب وتنظيم وتسجيل المواعيد والاجتماعات للمدير.
- ☑ استقبال الرسائل وتسجيلها في السجلات الصادرة والواردة وتوزيع الرسائل الموجهة للمصلحة المعنية.

3- مصلحة المحاسبة والمالية: تضم هذه المصلحة، رئيس المصلحة وتقوم بـ:

- ☑ الإشراف على المحاسبة العامة مع الحرص على تنظيم العمليات المحاسبية ومتابعة الحسابات.
- ☑ المشاركة في إنشاء ميزانية المؤسسة (الميزانية العامة والجباية) وإعداد التقرير الخاص بالتسيير لكل سنة.
- ☑ الحرص على تغطية الديون ومتابعة مختلف الحقوق ومتابعة ومراقبة الإيرادات والنفقات والمصاريف الحاصلة.
- ☑ قيد وضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة كالشراء والبيع.

#### 4- مصلحة التمويل: تهتم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ☑ إعداد برنامج التمويل للمؤسسة ومتابعة الاستهلاك للتجهيزات والمعدات والمواد الأولية.
- ☑ إعداد وإرسال طلبات الشراء وإطلاق مختلف عمليات الشراء من أجل مختلف الطلبات غير الكافية.
- ☑ متابعة ومراقبة حركة المدخلات والمخرجات لمختلف المواد والقيام بمشتريات السلع اللازمة للمؤسسة.
- ☑ القيام بمجرد المواد داخل المخزن مع الحرص على تقديم بطاقات المخزون يوميا.
- ☑ إنشاء جدول مقارنة لمختلف العروض على أساس المعلومات المتوفرة (كمية، سعر....) لاختيار المورد.
- ☑ إنشاء سندات الطلب وتحرير الطلبات ومناقشة كيفية الدفع مع الموردين.

#### 5- مصلحة الإنتاج: تضم هذه المصلحة، رئيس المصلحة، رئيس الورشة، مسيرين على آلة أوفسيت، مسيرين على آلة

بلاطين، تيبوغراف، مجلد فني، قاطع الورق، جامع يدوي للورق، وهي مكلفة بـ:

- ☑ تنظيم ومراقبة سير العمليات الإنتاجية مع الحرص على الحفاظ على الانضباط وإنجاز المنتجات.
- ☑ استقبال ودراسة ملفات الإنتاج وإنشاء سندات التمويل الإنتاج ما يلزم وتحقيق مرحلة ودورة الإنتاج.

#### 6- مصلحة المستخدمين: تشمل على رئيس مصلحة المستخدمين، عون الأمن والوقاية، حارس ليلي، رئيس حضيرة

وسائق، وتعتبر القاعدة الأساسية للمؤسسة وهي مكلفة بـ:

- ☑ القيام بتطبيق أساليب التسيير مع مسؤولية احترام القوانين وقانون العمل من طرف العمال.
- ☑ يحق ويراقب القرارات وتطابقها قبل نقلها وتحويلها إلى الإمضاء أو التصنيف.
- ☑ السهر على الانضباط الجيد وعلى المتابعة اليومية لعمل المستخدمين ووضعها في السجلات القانونية.
- ☑ السهر على إعداد دفاتر الأجور والعمل على مراقبة ومتابعة الدفع في الآجال لأجور العمال.
- ☑ معالجة الرسائل وإرسال الأجوبة المتعلقة دائما بالعمال وتحضير الأجر الشهري للعمال.
- ☑ دراسة الملفات الخاصة بالعمال، ودراسة الشؤون الاجتماعية للعمال (الضمان الاجتماعي، التقاعد...)

تمر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بالمراحل التالية:

- ☑ إعداد نموذج المطبوعات المطلوبة، القيام بعملية الطبع، الجمع والتصنيف، التقطيع، التغليف، التسليم.

#### رابعا: علاقات المؤسسة مع المحيط الخارجي: تمارس المؤسسة نشاطها في خضم المحيط الذي تعيش فيه، فهي تؤثر

فيه وتتأثر به:

1- **المحيط الطبيعي:** يتمثل في مجموع الظروف المناخية والجيولوجية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي لها تأثير على السير الحسن لنشاط المؤسسة، والتي على أساسها تم إنشاؤها بحسب السلام.

2- **المحيط الاقتصادي:** بما أن المؤسسة خلية اقتصادية بناءة، فهي تعيش وسط علاقات متعددة تربطها مع محيطها الاقتصادي مع مراعاة ظروف السوق والتكنولوجيا.

3- **المحيط القانوني والسياسي:** إن المؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية محلية برأسمال قدره 15000000 دج تحكمها مجموعة من القوانين وإجراءات واجبة التنفيذ في إصدار بعض القرارات.

أما علاقات المؤسسة فلها علاقات متعددة تتمثل أساسا في:

1- **علاقة المؤسسة بالموردين المحليين:** فالمؤسسة تتعامل مع المؤسسات العمومية والخاصة التي تعتمد عليها المؤسسة

العمومية في التمويل بالمواد الأولية (أوراق الملفات، أوراق NCR، أوراق Alfa cop، أظرفة، الحبر...).

2- **علاقة المؤسسة بالعملاء:** إن ما تنتجه المؤسسة يباع بطريقة مباشرة لزبائن المؤسسة سواء القطاع العام أو الخاص،

وهي تسعى جاهدة لتقديم منتج مناسب وبأسعار معقولة.

**3- علاقة المؤسسة بالبنك:** يلعب هذا الأخير دور الوسيط بين المؤسسة ومورديها وزبائنها، حيث تكمن وساطته مع الزبائن من تحويل حساب الشراء إلى المؤسسة ويعتبر بنك التنمية المحلية وكالة الشلف (BDL) والبنك الجزائري للتنمية الريفية (BADR) الوحيدين المعتمدين من طرف المؤسسة.

**4- علاقة المؤسسة بالتكنولوجيا:** لا شك أن للتكنولوجيا أثر كبير على الإنتاج بالمؤسسة بسبب تقدم أساليب الإنتاج، فالمؤسسة تضمن بذلك الاستمرار وتحقيق أهدافها، فالمؤسسة تعتمد على بعض التقنيات الحديثة أبرزها سير العملية الإنتاجية وفق نظام آلي، ومن أجل بقاء المؤسسة على اتصال دائم مع محيطها التكنولوجي فهي تسعى جاهدة في هذا الإطار على تزويد مصالح المؤسسة بجميع المعلومات التقنية والبحث عن مصادر مناسبة لتموينها بالتكنولوجيا الحديثة إضافة إلى متابعة كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

**خامسا: نقاط القوة والضعف للمؤسسة:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تنقسم إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة، ففيما يتعلق بالأهداف المباشرة فأهمها:

- ☑ تحقيق أكبر ربح ممكن داخل الأسواق، تسديد مختلف ديون المؤسسة والزيادة في رأس المال.
- ☑ شراء استثمارات جديدة، توسيع نشاط المؤسسة كإنشاء ورشة إنتاجية ثانية.
- أما الأهداف غير المباشرة فتتلخص فيما يلي:
- ☑ تنمية الاقتصاد الوطني وإمكانية المساهمة في إنشاء مطابع أخرى.
- تمثل أهم نقاط القوة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:
- ☑ السير الحسن للعملية والدقة الملاحظة والتركيز في عملية الطبع.
- ☑ تسليم الطلبات في الآجال المحددة مع جودة وضمان المنتجات.
- ☑ للمؤسسة أرضية واسعة إذ يمكن استثمارها، إضافة إلى كونها ملكية خاصة للمؤسسة.
- ☑ تتمتع المؤسسة بموقع استراتيجي محاذي للطريق الوطني.
- ☑ للمؤسسة سمعة تجارية على مستوى السوق المحلي، إذ تعتبر أول مطبعة على مستوى ولاية الشلف.
- ☑ العمال التقنيين للمؤسسة معظمهم محترفين وذوو خبرة (يد عاملة مؤهلة).
- ☑ الظروف الداخلية الحسنة للمؤسسة والمتمثلة في العلاقات الاجتماعية الجيدة.
- ☑ وجود مندوب العمال إذ يقوم بمراقبة سير العملية الإنتاجية للمؤسسة، مع وجود المراقبة الدورية.
- ☑ وفرة عدد العمال في حالة زيادة الطلب على المنتجات.
- ☑ تحفيز العمال عن طريق ربط الإنتاج بالأجر (منحة المردود الجماعي).
- ☑ اتباع تقنية تسيير الموازنات والتي تعرف بأنها خطة تفصيلية للأعمال التي يراد تحقيقها مستقبلا.

أما نقاط الضعف فتتمثل في:

- ☑ المنافسة الشديدة على مستوى السوق المحلي إذ يوجد سبعة منافسين للمؤسسة.
- ☑ المواد الأولية عرضة لارتفاع الأسعار وهذا ما يؤثر على سعر تكلفة الإنتاج.
- ☑ تواجد بعض الآلات القديمة على مستوى المؤسسة وتعاني من الاهتلاك.
- ☑ تأخر في تسوية الحقوق، صعوبات مالية، نقص مخطط التكاليف وسوء التسيير.
- ☑ نقص الطلبات لاشتداد المنافسة مع خسارة بعض الزبائن بسبب ارتفاع الأسعار.
- ☑ انخفاض رقم الأعمال لنقص المبيعات وارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة.
- ☑ ارتفاع عدد العمال إذا ما تم مقارنته مع ما يتم إنتاجه، والذهاب الطوعي للعمال أصحاب الخبرة.
- ☑ غياب السرعة في تنفيذ الأوامر والإنتاج.

☑ غياب الانضباط في العمل وغياب التكوين للعمال.

#### خلاصة:

لقد عرفت المؤسسة خلال سنوات التسعينات تراجعا ملحوظا في رقم أعمالها، بعد أن شهدت أكبر رقم أعمال والذي وصل إلى 40021730 دج سنة 1997، أما أقل رقم أعمال حقته المؤسسة كان سنة 2005 بقيمة 10353590.02 دج نظرا للمشاكل والصعوبات التي واجهتها المؤسسة وبالأخص المنافسة الشديدة مع ظهور الخواص وزيادة عددهم، واستنادا على معطيات تقارير التسيير للسنوات المالية للمؤسسة ارتأينا أن تكون الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة كما يلي:

☑ ضمان الإمداد المستمر والمنتظم للعمليات الإنتاجية بمختلف أنواع الاحتياجات وذلك بهدف ضمان التدفق

المستمر للإنتاج، إضافة إلى تحسين نسب استعمال القدرات الإنتاجية وتطوير وسائل الإنتاج.

☑ القيام بالمتابعة الدائمة لتكاليف السوق من أجل اختيار المشتريات الأكثر جاذبية، إضافة إلى تفعيل عملية

التخطيط والرقابة مع بذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق الاستقرار والتسيير الحسن للمؤسسة.

☑ تحسين الربحية الإجمالية للمؤسسة، تحصيل الحقوق في الآجال المناسبة ورفع رقم أعمال المؤسسة بمحاولة زيادة

حصتها في السوق وتنويع منتجاتها، إضافة إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة والتحكم في المصاريف.

☑ تخفيض عدد العمال، اتباع سياسة ترويجية وإشهارية، اللجوء إلى الوسطاء وتطوير طرق الإنتاج.

☑ تحديد معدات الإنتاج والمهتلكة بنسبة 99%، وتعظيم استعمال الموارد البشرية والتقنية.

☑ تحسين أداء العمال وذلك باستخدام أساليب التحفيز والاتصال الحسن بهم.

#### الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> - طلعت بن طافر: الدليل العربي في المناولة الصناعية، - الطبعة الأولى - 2000 ، ص: 12.

<sup>2</sup> - مداح الحاج عرابي: المناولة كمدخل لبناء الشراكة بين المورد والزبون في سوق صناعة السيارات، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول المناولة الصناعية ، جامعة عنابة-الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2007، ص: 02.

<sup>3</sup> - بطاهر علي، قلش عبد الله: "دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول المناولة الصناعية، جامعة عنابة-الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2007، ص: 02.

<sup>4</sup> - بطاهر علي، قلش عبد الله: "المرجع السابق"، ص: 03.

<sup>5</sup> - بطاهر علي، قلش عبد الله: مرجع سابق، ص: 02.

<sup>6</sup> - محمد الطاهر النيفر - مراكز المناولة و الشراكة الصناعية - تونس - المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية - 12/ 15 سبتمبر- 2006 - الجزائر.

<sup>7</sup> - محمد الطاهر النيفر: "المرجع السابق".

<sup>8</sup> - عاطف سليمان: "عقد المقابلة"، مجلة نفط العرب، يناير 1971، ص: 70.

<sup>9</sup> - جميلة شايب: "النظام القانوني لعقود البترول"، جامعة عنابة، الجزائر، ماي 1988، ص: 31.

<sup>10</sup> - يسرى محمد أبو العلا: "نظرية البترول بين التشريع و التطبيق في الواقع والمستقبل المأمول"، دار الفكر الجامعي، مصر، سنة 2008، ص: 600.

<sup>11</sup> - [www.Wikipédia.org](http://www.Wikipédia.org).

<sup>12</sup> - M.Tschache - The German experience in the development of industrial subcontracting -1ere conférence et salon arabe de la sous- traitance industrielle- Alger- 12/15-09-2006.

<sup>13</sup> - محمد وازع: "المناولة في قطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية"، التجربة التونسية المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية.

<sup>14</sup> - سليم بن عبد الرحمن: "جريدة الشروق اليومي"، 19 أوت 2006 .

<sup>15</sup> - عبد الرحمن بن جدو: "المناولة (التعاقد) الصناعية: مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية"، ندوة : دور المناولة (التعاقد) و الشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة - أبو ظبي - 24/21 مارس 1998.

<http://194.204.227.34/data/subcontracting;/anawab/a.htm>

<sup>16</sup>- محمد الطاهر النيفر: "مرجع سابق".

<sup>17</sup>- عبد الرحمن بن جدو: "مرجع سابق".

<sup>18</sup>- حسين يحيى، سدي علي: "تجربة المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي، واقع وأفاق"، جامعة ابن خلدون. تيارت. مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: تحديات وأفاق يومي 6 و7 نوفمبر 2007، ص: 6.

<sup>19</sup> - وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2006 .