



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم اقتصادية

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

بغنوان

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

تحت إشراف الدكتورة
امينة مخلفي

من إعداد الطلبة :
- مريم بن داود
- إنصاف كبدي

2013-2012

Preview from **إهداء** Notesale.co.uk
Page 4 of 48

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل :

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

أمي الحبيبة

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

إلى إخوتي و أخواتي

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

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة
إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل صديقتي إنصاف
إلى جميع الأقارب و الأصدقاء دون استثناء
إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام .

مريم

Preview from Notesale.co.uk
Page 5 of 48

الفصل الاول : المناولة

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

ثانيا / أشكال المناولة : 10

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

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

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

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

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

● المناولة الوطنية : (sous-traitance nationale)

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

● المناولة الدولية : (sous-traitance international)

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

الشكل رقم 1 : يوضح الشكل التالي أشكال المناولة

أشكال المناولة

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

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

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

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

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

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

المطلب الثالث : ابعاد المؤسسة في اتخاذ إستراتيجية المناولة

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

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

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

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

الفصل الاول : المناولة

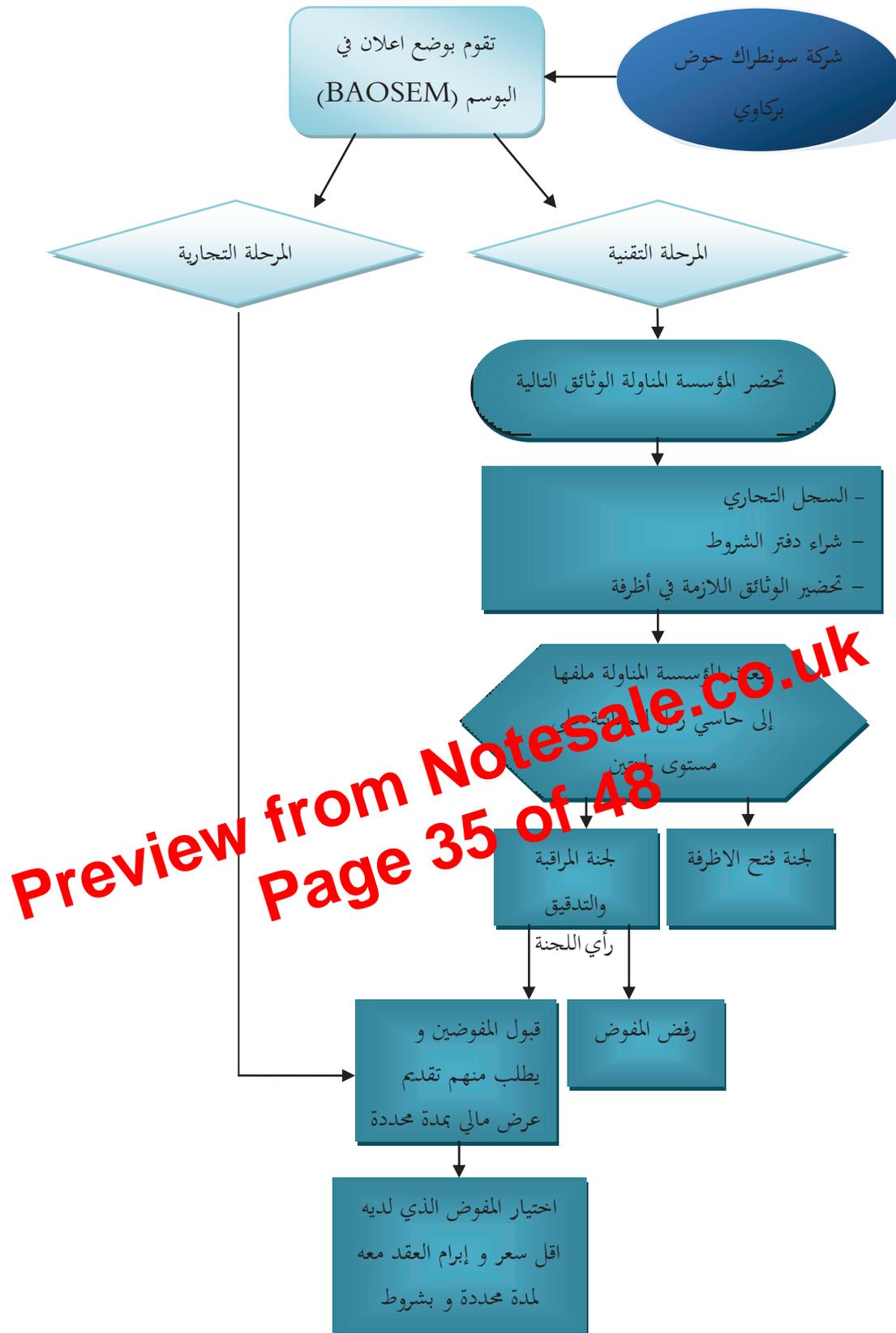
ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لانتهاج استراتيجية المناولة فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً.

خلاصة الفصل :

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

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

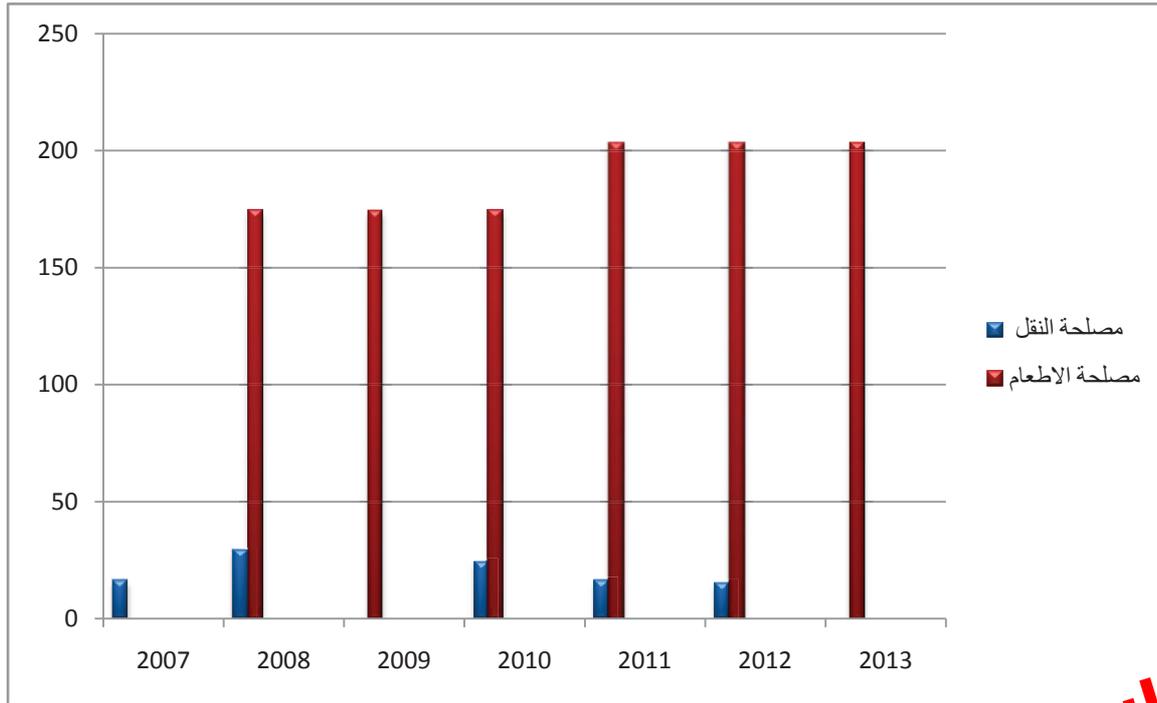
**Preview from Notesale.co.uk
Page 29 of 48**



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة .

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

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



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

أما مصلحة النقل لا تعتمد على عدد كبير من العمال لان وسيلة النقل تحتاج الى عامل واحد فقط لتشغيلها .

كما نلاحظ اختفاء لنسبة العمال في سنة 2009 و 2013 وسبب ذلك أن حوض بركاوي لم يقيم بإبرام عقود مع مؤسسات نقل في كلا السنتين .