

# المناولة وإخراج الأنشطة في قطاع المحروقات حالة الجزائر (2012-2014)

## *Subcontracting and Outsourcing Activities in the Hydrocarbon Sector The Case of Algeria (2012-2014)*

محمد الأسود

كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مخبر اقتصاد المنظمات والبيئة الطبيعية  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة بعض المحددات العامة للإخراج الأنشطة في ضوء المناولة، وذلك من خلال التطرق لخصوصية وطبيعة المناولة في هذا القطاع ونوع الأنشطة المخرجة ومعايير انتقاء واختيار المناول المناسب لتنفيذ الأعمال، وشملت هذه الدراسة على 87 مؤسسة أمرة وطنية وأجنبية تعمل في قطاع المحروقات بالجزائر؛ وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن طبيعة المناولة في قطاع المحروقات بالدرجة الأولى هي مناولة السوق وقد تم إحصاء 24 نشاطا مخرجا في إطار المناولة بهذا القطاع مع هيمنة واضحة لقطاع الخدمات كما وجد أن معيار الجودة من أهم المعايير المتبعة في إنتقاء الشركاء المناولين.  
**الكلمات المفتاحية:** المناولة، إخراج الأنشطة، قطاع المحروقات، المؤسسة الأمرة.

### Abstract:

This study aims to find out some general parameters for outsourcing activities in the light of subcontracting, and that by tackling the nature and specificity of subcontracting in this sector and the type of outsourced activities and standards of picking and choosing the appropriate subcontractor to implement works. This study included 87 ordering institutions of national and foreign nationalities working in Algeria's hydrocarbon sector.

The results of this study concluded that the nature of subcontracting in the hydrocarbon sector is primarily subcontracting markets and there have been 24 outsourced activities in the frame of subcontracting in this sector with a clear dominance of the services sector. It was also found that the quality standard is one of the most important criteria in the selection of subcontractors.

**Key words:** Subcontracting, Outsourcing, Hydrocarbon Sector, Ordering Institutions.

### تمهيد:

لطالما هيمن خيار التوجه نحو إنشاء المؤسسات الكبيرة على الفكر الاقتصادي لفترة طويلة من الزمن، وقد كان هذا التفضيل نابعاً من قناعة المسيرين في هذا النوع من المؤسسات على قدراتها في توفير قاعدة صناعية وبنية تحتية واسعة وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، مما بوأها مكانة متميزة في الأسواق العالمية لفترة طويلة من الزمن، وفي نهاية القرن العشرين ومع تطور الظروف الاقتصادية وبروز العديد من الأسواق الجديدة وزيادة حدة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية الكبرى حيث أصبح من الضروري التركيز

والاهتمام أكثر بنشاط المؤسسة الرئيسي، بدأ البحث في إيجاد سبل كفيلة لتبسيط عمليات الشركات الكبيرة من خلال إسناد الأعمال الأخرى للغير في إطار علاقة قانونية.

غير أن التغيرات الكبيرة و التسارع في الأحداث نهاية القرن الماضي ساهم في ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أصبحت تشكل ميزة مهمة لتحقيق النمو الاقتصادي في الدول ذات الإقتصاديات المتقدمة، حيث اعتبرت حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أصبح النظام المقاولاتي القاعدة المعتمدة في تحقيق النجاحة الإقتصادية و التنمية الإجتماعية، فالمؤسسات الكبيرة التي تهيمن على الأسواق و القطاعات في العصر الحالي نشأت في بداياتها كمؤسسات صغيرة ومتوسطة حققت نمواً مستديماً مكنتها من التحول إلى الحجم الكبير، مستفيدة آنذاك من مميزات الحجم الصغير و المتوسطة كقابليتها للتكيف ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الإقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة ومن خلال توفيرها لفرص التكامل مع الصناعات الكبيرة وهو ما يطلق عليه بالمناولة والتي تعمل على إمداد المؤسسات الكبيرة بما تحتاج إليه وبشكل يسمح لها بالتواجد في عدة قطاعات.

بالمقابل نجد أيضاً أن العديد من المؤسسات الكبرى فشلت في تحقيق هذا التكامل، وذلك بسبب سوء اتخاذ قرار في اختيار إخراج نشاط محدد أو ربما بسبب إسناده إلى مناوول غير مناسب؛ وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي الأسس و المعايير التي تستند إليها المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات بالجزائر لإخراج الأنشطة واختيار المناوول المناسب؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية تم تحدي الأطر المكانية والزمانية للدراسة الميدانية، حيث مست الدراسة المؤسسات الأمرة العاملة في قطاع المحروقات والمتواجدة بالجزائر وطنية كانت أم أجنبية وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 2012-2014؛ و قد تم توزيع 224 استمارة استبانة في حين لم يتم تجميع إلا 106 فقط، منها 87 إستمارة معبأة بالكامل وصالحة للاستعمال.

#### أولاً- ظهور علاقة المناولة تاريخياً:

يعود ظهور علاقات المناولة إلى عدة قرون مضت و شملت عدد من الأنشطة أهمها في مجال النقل والبناء، و انتشرت لتشمل مجالات أخرى خلال الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية حيث ربط هذا التطور بحاجة الدول إلى التسلح، حيث تجاوز الطلب على الأسلحة الطاقة الإنتاجية للمصانع آنذاك، لذلك ظهرت العديد من الشركات الصغرى الخاصة في ظل شبكة مناولة متعددة الأطراف، ثم ازدهرت من جديد بعد الحرب العالمية الثانية و التي عرفت بفترة الاقلاص الاقتصادي العالمي، حيث عرفت هذه المرحلة الممتدة بين (1945-1975) زيادة كبيرة في الدخل وتطوراً ملحوظاً في مستوى المعيشي للأفراد و ارتفاع في اشتراكات الضمان الاجتماعي بسبب المكاسب الإنتاجية الكبرى في البلدان الصناعية، هذا التطور في المطالب الاجتماعية شكّل ضغطاً كبيراً على وتيرة تحقيق الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، مما أدى بما إلى البحث عن اقامة أجزاء هامة من أنشطتها في مناطق جغرافية أخرى تكون فيها اليد العاملة أقل تكلفة، وتكون فيها إجمالاً التكلفة أقل؛

ومن هنا بدأت المناولة كإستراتيجية اقتصادية على نطاق واسع؛ و منذ تلك الفترة ظهرت الاستراتيجيات التعاونية و التحالفات و علاقات الشراكة كبديل متنامي للاستراتيجيات التنافسية العدوانية، حيث نلاحظ تطوراً ز انتشاراً في العلاقات البينية الأكثر تعاونية والأقل صدامية و هو ما تجسده إستراتيجية المناولة، التي تسمح للشركاء فيما بينهم بالاستفادة من بعض المزايا كتقاسم المخاطر أو خفض تكاليف الانتاج والخدمات وخلق قيمة مضافة جديدة... الخ.

ويمكن تقسيم تطور ظهور علاقة المناولة منذ تلك الفترة إلى (04) فترات كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (01): تطور خصائص المناولة عبر الزمن.

الفترة	خصائص المناولة في تلك المرحلة.
من سنة 1945 إلى 1975.	المناولة كانت تعتمد على الكفاءات، وكانت العلاقة عمودية بين المؤسسين، وكانت المؤسسات المناولة بينها منافسة كبرى، كما كان عليها تخفيض تكاليفها قدر المستطاع لأنها تعتمد عليها المؤسسة الأمرة بشكل كبير.
من سنة 1975 إلى 1985	في هذه الفترة تميزت بظهور المناولة المتخصصة، بالإضافة إلى ظهور التغيير في السياق الاجتماعي والاقتصادي بسبب التقلص الكمي والنوعي في الأسواق فكان هناك تركيز كبير من طرف المؤسسات على التخصص في الأعمال نظرا لتطور التكنولوجيا وهو ما سمح بظهور المناولة المتخصصة التي تعتمد على الكفاءات وهي مازالت موجودة إلى غاية اليوم.
من سنة 1985 إلى غاية 1999	تميزت هذه المرحلة بظهور شبكات المناولة، حيث أصبحت المناولة أكثر تعقيدا بسبب تعقيد التنظيم الصناعي وهو ما سمح بظهور درجات في المناولة (درجة أولى ودرجة ثانية) وهو ما يعرف أيضا بالمناولة المباشرة (رئيسية) ومناولة غير مباشرة (فرعية).
من سنة 2000 إلى غاية اليوم	منذ بداية القرن 21 تلاحظ إرتفاع المشاريع في عمليات الابتكار وهو الذي سمح بظهور مجال أوسع في عمليات التفاوض ويقوة لدى المؤسسات المناولة وهو ما أدى إلى تطور علاقا المناولة إلى علاقة شراكة أي من مجرد علاقة قصيرة إلى علاقة طويلة الأمد تقوم على التكامل بالدرجة الأولى، وهو ما سمح للمؤسسات الص.م. المناولة من دخول العالمية.

المصدر: من تجميع الباحث

## ثانياً- طبيعة المناولة في قطاع المحروقات:

عادة ما تقع المؤسسات الأمرة العاملة في قطاع المحروقات أمام خيارين "Fair Fair ou Fair" أي القيام بإسناد الأعمال إلى أطراف خارجية أو القيام بذلك بنفسها، ولتتخذ المؤسسة القرار يجب أن يكون هذا القرار مبني على دراسة لكي تتجنب الفشل والمخاطر التي قد تقع فيها نتيجة سوء القرار، ويكون القرار مبني على مجموعة من العناصر والمراحل المتسلسلة، وفي هذا الصدد يجب أن نوضح بأن القرار يكون في حالة النشاط أو الوظيفة الموجودة مسبقاً أي أن هذا القرار يدخل في إطار إستراتيجية إخراج الأنشطة (التعهيد) أو أن يكون القرار بشأن بعض الأعمال التي لم يسبق للمؤسسة أن أنجزتها أو إدارتها بوسائلها أو كفاءتها الخاصة؛ بمعنى آخر أن النشاط لم يكن موجود من قبل فتكون المؤسسة في هذه الحالة أمام خيار المناولة المباشرة منذ البداية ولا يكون لدى المؤسسة أي خبرة في إدارة هذا النشاط وفي جميع الأحوال يجب على المؤسسة القيام بدراسة من أجل إتخاذ القرار المناسب سواء كان النشاط موجوداً مسبقاً أو نشاطاً جديداً.

في اغلب الاحيان تلجأ المؤسسة الأمرة إلى تحديد طبيعة وشكل المناولة وفقاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبناءً على هذا التحديد يمكن معرفة البعد الاستراتيجي والهدف الأساسي من وراء إخراج المؤسسة الأمرة لهذه الأنشطة في إطار المناولة وهل هي مرحلة مؤقتة أم لا؟؛ وعموماً تكون المؤسسة الأمرة أمام ثلاثة خيارات رئيسية هي:

**1. مناولة التخصص:** في هذا النوع تلجأ المؤسسات الأمرة إلى المناولة من أجل الوصول إلى المهارات التقنية الدقيقة التي تفتقر إليها في تصنيع المنتج أو في تنفيذ خدمة معينة، حيث يتم اللجوء إلى مؤسسة مناولة أو أكثر تتوفر على المهارات أو المعدات الخاصة التي لا تتوفر عليها لأسباب اقتصادية أو إستراتيجية، وعلى سبيل المثال تعتبر صناعة الطائرات و السفن من أكثر الصناعات تعقيداً لذلك تلجأ شركات صناعة الطائرات وبناءات السفن إلى شركات خاصة لصناعة أجهزة الإرسال والاستقبال التي تحتاجها وفقاً لمتطلباتها؛

**2. مناولة القدرة أو طاقة الإنتاج (الحجم):** عادة ما تلجأ المؤسسات الآمرة إلى هذا النوع نتيجة التذبذب الحاصل في الأسواق حيث تصل طلبات العملاء في بعض الأحيان دفعة واحدة وفي نفس الفترة، فتلجأ إلى هذا النوع بسبب عدم تمكنها من الاستجابة لجميع الطلبات في الوقت المحدد، فتلجأ المؤسسة إلى المناول الذي يملك الخبرة والمعدات اللازمة، ويتيح هذا النوع من المناولة إعادة ضبط الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الآمرة في حالات ذروة الطلب وبعبارة أخرى يمكنها من مواجهة حجم الطلب الفائض نتيجة التغيرات ظرفية للأسواق؛

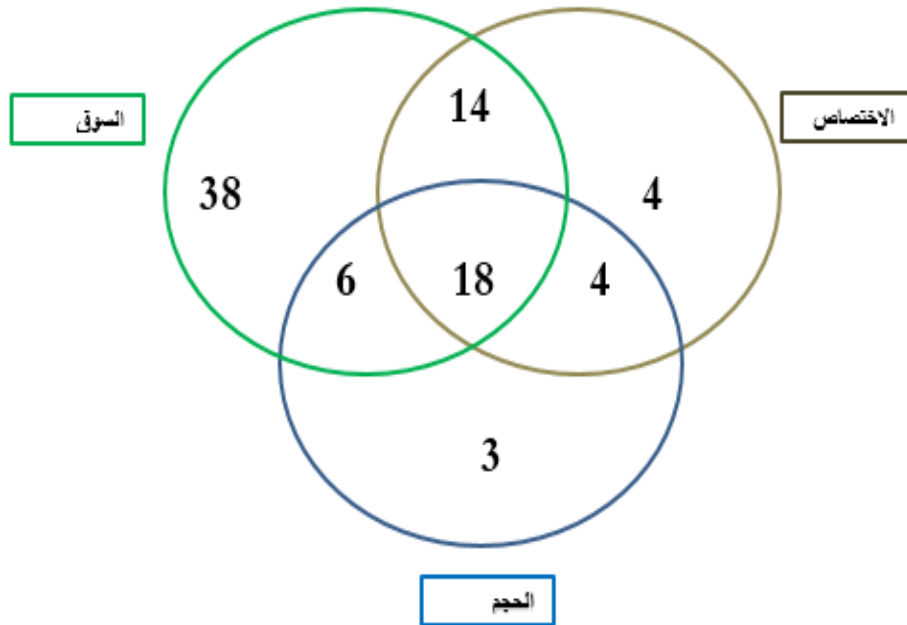
**3. مناولة السوق:** في هذا النوع تقوم المؤسسة الآمرة بإسناد جميع الأنشطة المخرجة إلى أفضل مؤسسة مناولة في السوق، ويكون ذلك على أساس بعض المعايير المحددة مسبقاً، ويقوم المناول الرئيسي باختيار مؤسسات أخرى مناولين فرعيين، وينتشر هذا النوع بكثرة لدى المؤسسات الكبرى الأجنبية وعادة تقوم بمنح جميع عقود المناولة في قطاع أنشطة الدعم والخدمات للمناول كبير ذو شهرة وسمعة طيبة وحسنة في المجال.

كما تطرق (1984) S. Wheelwright إلى نفس الأشكال السابقة لكن بنظرة مختلفة تماماً وهي على أساس طول فترة المناولة وهي:

- مناولة ظرفية أو مؤقتة: وهي نفسها مناولة القدرة لمواجهة حجم الطلب؛
  - مناولة دائمة أو هيكلية: وهي تتميز بطول الفترة وعادة ما تتمثل في مناولة التخصص وفي المنتجات المعقدة.
- ثم قام كلا من (1994) Royomond et Julien.P إلى التطرق إلى نوع آخر وهو ما يعرف بالمناولة الذكية والتي تعتمد فيها المؤسسة الآمرة أساساً على شبكة المؤسسات المناولة، حيث يتم إنتاج كل قطعة معقدة من المنتج من طرف خبراء في المجال، وبذلك يصبح المنتج الأفضل في السوق وبأسعار تنافسية.

وهنا تم طرح تساؤلات عن المؤسسات الآمرة حول طبيعة وشكل المناولة داخل المؤسسة الآمرة فكانت النتائج كالتالي:

الشكل رقم (01): طبيعة ونوع المناولة



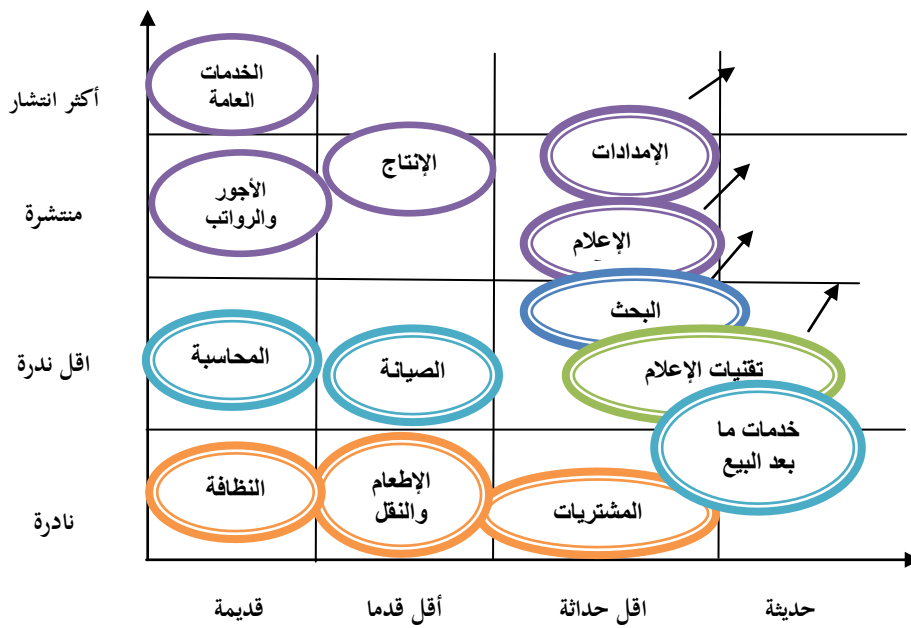
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تفرغ الاستبيان.

أظهرت النتائج أن شكل وطبيعة المناولة في قطاع المحروقات المعتمد من المؤسسات الأمرة هي مناولة سوق بدرجة أولى بنسبة قدرت بـ 43,6% بينما عبر 20% على أنها مزيج من الأشكال الثلاث وبدرجة أقل نجد أنها مزيج بين شكلي الاختصاص والسوق.

### ثالثاً- قطاعات النشاط المناولة في قطاع المحروقات:

لقد عرف إخراج الأنشطة تطوراً سريعاً عبر الزمن خصوصاً مع اتجاه المؤسسات نحو التفرغ والتخصص رغبة منها في خلق ميزة تنافسية وقيمة مضافة من خلال التركيز على الوظائف الاستراتيجية (البحث، التطوير، الابتكار والتجديد، عمليات الإنتاج، الأعمال التجارية، الإدارة... الخ) على حساب وظائف الدعم الأساسية (الخدمات العامة، الأجور والرواتب، المحاسبة، النقل، النظافة، الصيانة، الحراسة... الخ) والشكل الموالي يوضح تطور إستراتيجية الإخراج حسب الأنشطة عبر الزمن.

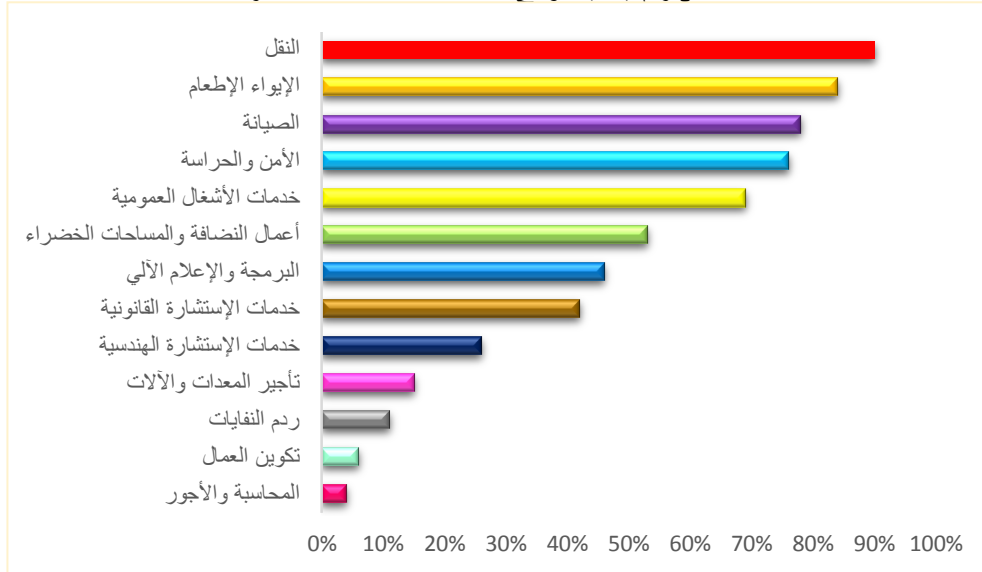
الشكل رقم (02): تطور إستراتيجية الإخراج حسب الأنشطة عبر الزمن.



Source: Jérôme Barthelme, strategies d'externalisation, 3ème édition. Paris 2007, P22.

يوضح الشكل أعلاه كيفية تطور واتساع رقعة الأنشطة المخرجة تدريجياً مع تمسك المؤسسات بالوظائف الحيوية مثل البحث والتطوير والمهارات كونها وظائف جوهرية في حين تسقط بعض الوظائف مع الزمن للاستفادة من الصناعات المخصصة والتي يمنحها من الاستفادة من وفورات الحجم وتخفيض التكاليف في الأنشطة البعيدة عن مجال نشاطها وخبيرتها والتي ليست لها أهمية استراتيجية. أما في الجزائر فتختلف قطاعات الأنشطة المناولة في قطاع المحروقات من مؤسسة أخرى إلى أخرى ومن فرع نشاط إلى آخر، وحسب هذه الدراسة فقد تم إحصاء أربعة وعشرون (24) نشاطاً مخرجاً في إطار المناولة. وفيما يلي نستعرض أفضل الأنشطة استقطاباً لعمليات المناولة حسب عينة هذه الدراسة:

الشكل رقم (03): يوضح نسبة قطاعات الأنشطة المخرجة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يوضح الشكل أعلاه أن 90% من المؤسسات الأمرة تقوم بإخراج أنشطة النقل في إطار المناولة ويعتبر هذا القطاع هو أكثر الأنشطة المخرجة في قطاع المحروقات، ويتكون هذا القطاع من شقين أولهما خدمات نقل العمال ويكون هذا النشاط بشكل روتيني بينما الشق الثاني والمتمثل في خدمات نقل المعدات وتكون حسب النشاط وما يميزها أنها غير مستقرة، ثم تليها خدمات الإيواء والإطعام وذلك بنسبة 80% من مؤسسات العينة المدروسة ويرجع ارتفاع هذه النسبة في هذا القطاع بدرجة أولى إلى بعد نشاط المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات على التجمعات السكانية أي داخل مسالك ومناطق صحراوية معزولة كلياً.

كما أظهرت نتائج دراسة هذه العينة أن ما نسبته 78% من المؤسسات الأمرة تقوم بإخراج نشاط الصيانة وذلك كون هذه الخدمة تحتاج إلى تقنيين مختصين، وعادة ما تلجأ هذه المؤسسات إلى مناولين من خارج الوطن لإصلاح الأعطال التي في الغالب تقع في بعض المعدات الثقيلة والدقيقة على مستوى المنصات، كما وجدنا أن أغلبية المؤسسات الأمرة في قطاع المحروقات تفضل إخراج الأنشطة المتعلقة بأعمال الأمن والحراسة بنسبة 76% إلى مؤسسات خاصة لديها الرخصة والتدريب الكافي لحمل بعض الأسلحة الخفيفة ويرجع ارتفاع هذه النسبة أساساً إلى قلة الإستقرار الأمني في الجنوب وهو ما انعكس سلباً على المؤسسات الأجنبية ونجد من أبرز المؤسسات المناولة في هذا القطاع هي مؤسسة اليقظة للأمن والحراسة والتي تعتبر الرائدة في هذا المجال؛

ونجد أيضاً نشاط خدمات التهيئة والأشغال العمومية والذي احتل المرتبة الخامسة بنسبة 69%، بينما احتل نشاط أعمال النظافة والمساحات الخضراء المرتبة السادسة في إخراج الأنشطة في سياق المناولة محققاً بذلك ما نسبته 53%؛

ويرجع السبب الرئيسي لإخراج هذه الأنشطة وبدرجة أولى إلى الإستراتيجية العامة للمؤسسة الأمرة في إبقاء تركيزها وجهودها على نشاطها الأساسي، وهو نفس ما توصلت إليه دراسة (Khallaf – Nezha (2009) وبمرتبة أقل تأتي خدمات البرمجة والإعلام الآلي حيث أظهرت أن 46% من المؤسسات تقوم بخراج هذا النوع من النشاط وهو ما يسمح له بالعديد من المزايا أهمها مواكبة الابتكار والتطور المتسارع في عالم التكنولوجيا والإعلام الآلي بأقل تكلفة وأفضل تقنية.

كما أظهرت النتائج أن العديد من المؤسسات الأمرة تلجأ إلى خدمات الاستشارة القانونية والهندسية خاصة لتلك المؤسسات الأجنبية حيث يتم في بعض الأحيان مناولة خدمات الاستشارة قبل دخول المؤسسات الأمرة إلى الجزائر من أجل إجراء جدوى ودراسات حول بيئة النشاط والاستثمار في الجزائر.

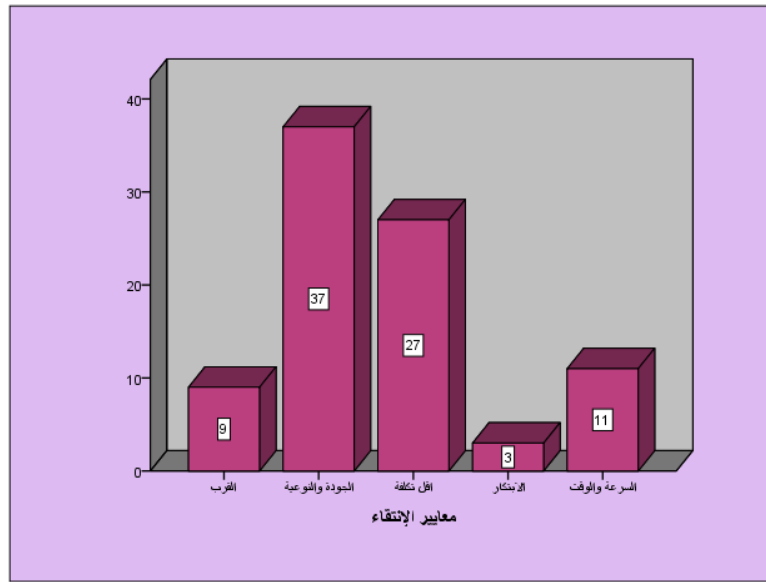
## رابعاً- معايير إختيار وتحديد المناول المناسب:

قبل اختيار شركة مناولة ما، تكون قادرة على إنجاز العمل المطلوب، يجب قبل ذلك عمل دراسة شاملة للسوق، حيث يتم فيه دراسة واستعراض جميع الخيارات بما في ذلك إمكانية إدراج صنع المنتج أو أداء الخدمة داخليا أي من طرف المؤسسة الأمرة نفسها، ومن المستحيل وجود مناولة إلا إذا كانت المؤسسة الأمرة متأكدة من إمكانية إنجاز العمل خارجيا، وبالتالي فإن الشاغل الأول للمؤسسة بعد اختيار الأنشطة هو اختيار المرشحين للمناولة، وتقع مسؤولية اختيار المناول المناسب على عاتق مسؤولية رئيس قسم المشتريات بدرجة أولى، وعادة تضع المؤسسة الأمرة له معايير وشروط اختيار المؤسسة المناولة وفقا للأهداف المسطرة مسبقا والتي تهدف إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى عملية المناولة وفيما يلي أهم المعايير الفاعلة في تحديد المناول المناسب:

1. **الجودة:** والمقصود بها الدقة في النوعية والتفاصيل، حيث عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات الأمرة إلى مؤسسة مناولة (مناولة الاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأكثر جودة منها، وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية تمكنها من دخول بعض الأسواق العالمية والأوروبية بصفة خاصة كون هذه الأسواق يتطلب دخولها وجود معايير ومواصفات ذات جودة وفق معايير قياس دولية، وعلى هذا الأساس تشير العديد من الدراسات والأبحاث أن المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الميكانيكية على العموم وصناعة الطائرات وتشيد السفن على وجه الخصوص تفضل هذا المعيار عن غيره؛
  2. **السعر:** والمقصود به اختيار الأقل تكلفة، حيث أن المؤسسات الأمرة تلجأ إلى هذا المعيار في انتقاء المؤسسات المناولة لكون هذه الأخيرة تمكنها من تقديم خدمة أو منتج في شكل مدخلات للمؤسسة الأمرة بأقل تكلفة ونفس الجودة أو أكثر في بعض الأحيان من المؤسسة الأمرة نفسها، ويرجع اختيار هذا المعيار إلى الإستراتيجية التنافسية المعتمدة على الأقل تكلفة لدخول واكتساح الأسواق؛
  3. **الوقت (السرعة):** والمقصود به الدقة في المواعيد، حيث يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مناولة ذات مصداقية وقدرة على الوفاء والتسليم في الوقت والزمن المحدد، في الحصول على أجزاء المنتج لتضمن المؤسسة الأمرة حصول عملائها على طلباتهم في آجالها ومواعيدها المحددة دون الوقوع في مخاطر التأخير التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم دقة واحترام المواعيد النهائية للتسليم؛
  4. **القرب:** وهو أن المؤسسة المرشحة تقع جغرافيا بجانب أو بقرب من المؤسسة الأمرة وهذا ما يوفر عليها العديد من الأعباء، مثل تكاليف النقل والأعباء الجمركية وأعباء تكاليف المراقبة... الخ، كما يمكنها من الاستفادة من عنصر ربح الوقت وسهولة الرقابة والاتصال؛
  5. **القدرة الإنتاجية:** والمقصود به قدرة المناول على استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مناوول آخر من نفس الاختصاص أي عدم تجزئة الخدمة أو المنتج على أكثر من مناوول، ويكون ذلك وفق دراسة إمكانياته المادية والمالية مثل الوسائل والمعدات والقدرة على التخزين والموارد البشرية... الخ؛
- ويمكن للمؤسسة الأمرة وضع شروط خاصة بها حسب طبيعة النشاط والمنتج نذكر منها ما يلي:
- **الابتكار:** كون المؤسسة المناولة لها براءة إختراع جديدة وحصرية لا يمكن للمؤسسة الأمرة الحصول عليها أو اقتنائها إلا عن طريق اقتنائها للمنتج بعقد مناولة؛
  - **تكنولوجيا متطورة:** يعتبر هذا النوع قليل نوعاً ما، حيث تكون المؤسسة المرشحة للمناولة مجوزتها تكنولوجيا متطورة على التي تملكها المؤسسة الأمرة، وهذا عادة ما يكون في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات؛
  - **الشهرة والاسم التجاري:** تعتمد بعض المؤسسات الأمرة بالأعمال الأخذ بهذا المعيار للاقتناء واختيار المناول كونه يوفر لها عناء الدراسة والتقييم وكون المؤسسة المناولة تتمتع بسمعة طيبة وهذا يمنحها الاستفادة من الاسم التجاري والشهرة في تسويق منتجاتها الجديدة وزيادة حظوظ نجاحه في السوق، وكمثال على ذلك لجوء مصنع سيارات إلى مناولة بطاريات من شركة عالمية ومعروفة في هذا المجال.

وبناءً على هذه المعايير تقوم المؤسسة الأمرة باختيار المناول المناسب وفق استراتيجيتها العامة وهدفها من وراء عملية المناولة، مع العلم أن هناك معايير أخرى تكميلية تهدف إلى معرفة ما إذا كان المناول في حال تم اختياره يتوفر على ضمانات تتوافق مع مصلحة المؤسسة الأمرة والعكس صحيح أيضاً بالنسبة لمصلحة المناول.

أما عن معايير الاختيار المنتهجة من قبل المؤسسات الأمرة في إختيار المناول المناسب أظهرت ما يلي:  
الشكل رقم (04): المعيار الأساسي لاختيار المناول المناسب.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تفرغ الاستبيان.

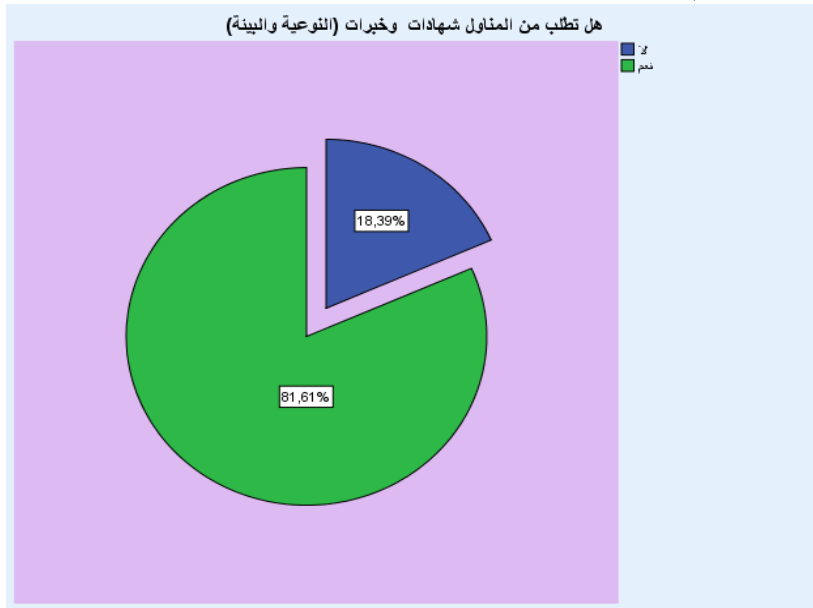
أظهرت نتائج الدراسة أن 42,5% من العينة تقوم بانتقاء العديد من مناوليهما على أساس الجودة والتنوعية خاصة في بعض أنشطة الإمداد مثل الإيواء الإطعام وأعمال النظافة وبعض القطع الصناعية و31% من العينة تختار مناوليهما على من معيار أساسي وهو أقل تكلفة ويظهر ذلك في أنشطة خدمات الأشغال العمومية وتأجير الآلات والمعدات؛

كما تم تسجيل 11 مؤسسة تختار مناوليهما على أساس السرعة والوقت، وهو ما يعتبر عاملاً مهماً في إخراج بعض الأنشطة مثل النقل والحراسة والأمن، ويبقى عدد قليل من المؤسسات الأمرة التي تختار وفقاً لمعايير أخرى مثل معيار القرب في أنشطة الصيانة ومعايير الابتكار في أنشطة البرامج والإعلام الآلي، إذ نجد في غالب الأحيان أن الأنشطة المخرجة هي التي تتحكم في اختيار المعيار المناسب، و في معظم الحالات يجب أن تكون بجوزة المناول جودة تتلائم مع الخدمة المقدمة.

وللتأكد من ذلك تم طرح سؤال مفاده ما إذا كانت المؤسسة الأمرة تدفع وتطلب من المناول حيازة وإملاك بعض شهادات إضافية خاصة كالجودة والبيئة، لمنح عقود المناولة فكانت نتائج هذا التساؤل كما يلي:



الشكل رقم (05): مدى طلب المؤسسات الأمرة شهادات معايير خاصة لانتقاء مناولين



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تفرغ الاستبيان.

يؤكد الشكل الموضح أعلاه أن أغلبية المؤسسات الأمرة تقوم بطلب بعض المعايير والشهادات من المؤسسات المنفذة خاصة المؤسسات الأمرة الأجنبية حيث بلغت النسبة 81,61% وهذه المعايير متمثلة أساساً في معايير الجودة والبيئة ISO وبعض المعايير الأخرى.

#### خلاصة:

من خلال هذا العمل توصلنا إلى عدة نتائج منها أن المناولة في قطاع المحروقات تمكن المؤسسات الأمرة من تركيزها على نشاطها الأساسي والاستفادة من العديد من المزايا كحصولها على خدمات بأكثر جودة وبأقل التكاليف زيادة على تحسين المرونة والتحكم في الوقت و هي مناولة سوق بالدرجة الأولى و تميل إلى الطابع الخدماتي أكثر من الصناعي؛ بالإضافة إلى ذلك فإن كل المؤسسات الأمرة تقوم بإخراج أنشطة الإمداد (النقل، الإطعام، الإيواء، الصيانة، الأمن والحراسة، النظافة... إلخ)؛ حيث أن معيار انتقاء المناولين تمثل أساساً في الجودة بدرجة أولى ثم التكلفة (أقل سعر) بدرجة ثانية؛ كما أن أغلبية المؤسسات الأمرة تقوم بطلب بعض المعايير والشهادات من المؤسسات المنفذة.

1. B.CHILLOU. La sous-Traitance élément Intégré De la Politique de l'entreprise ,Thèse de doctorat d'Etat ès Sciences Economiques : Uni de Lyon 2 ; 1978.
2. Buttle.F: Customer Relationship Management: concept and Technologies. Amsterclam.2004.
3. D. LAMBERT and AL: "Developing and Implementing Supply chain Partnership" International Journal of Loges ties Mangement.N2.1996.
4. Frank Moderne : La sous-Traitance des Marchés Publiés DALLAS 1995.
5. Frédéric Mazoud : de la firme sous- Traitante de premier range a la firme pivot : « Air Bus », Thèse de doctorat en Sciences Economique .Uni Toulouse I, 2007.
6. H.Guillaume et aut: La sous-traitance dans la secteur public: cout et conséquences: IRIS 2013.
7. Jean-Louis et André :la sous-Traitance internationale ou délocalisation .OUNDI .Vienne 2004.
8. Jérôme Barthelme: strategies d externalization 3éme edition. Paris 2007.
9. Khallaf -NEZHA: La relation de coordination entre le agents économiques Risque ou confiance .Le cas de la sous-Traitance dans Textile. Habillement au Maroc Thèse pour l'obtention de garde de docteur 2009.
10. Michal Quandt The Need And Importance Of Outsourcing For Small And Medium Sized Companies. July 2012.
11. Power. and Bonfazi.C: The Outsoaring. Handbook: How to implement a successful Outsourcing.2010.
12. Trime Lise and Al : Subcontracting in Chinese Shipbuilding Contract-2006.
13. Xayphone-kon and youhi-T-: Determinants of Subcontracting in low Garment Industry.2009.
14. Yves -Drolet : Modelé de relations en sous-Traitance : La vision Preneur d'ordres ; Thèse Univ Québec 1992.