



جامعة أحمد دراية - أدرار -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة اعمال

العنوان:

إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إيباش للبناءات المعدنية ولاية أدرار

إشراف الأستاذ الدكتور:

* بن الدين أحمد

إعداد الطالبين:

* ايدير عبد الله

* بابور إبراهيم

نوقشت بتاريخ 01 / 06 / 2022 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي، جامعة أدرار	أ.د/ بوشري عبد الغني
مشرفا	أستاذ التعليم العالي، جامعة أدرار	أ.د/ بن الدين أحمد
مناقشا	أستاذ مساعد " أ " جامعة أدرار	أ.د/ مختاري سعد الله

السنة الجامعية : 2021 - 2022



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بن الدين احمد

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة اياش
للبناءات المعدنية

من إنجاز :

الطالب(ة) ايدر عبد الله

الطالب(ة) بabor إبراهيم

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 1.3 JUN 2022

مساعد رئيس القسم:





إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:
من ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي
سعى جاهداً إلى تربيته وتعليمي، وتوجيهي والوقوف إلى
جانبي بكل ما أوتي من قوة إلى *أبي* العزيز حفظه الله
ورعاه وأطال في عمره أمين.

إلى أعز ما أملك في الدنيا إلى من تجلت الجنة تحت
أقدامها إلى *أمي* الحبيبة أسأل الله أن يحفظها ويرعاها
ويمد في عمرها أمين.

إلى النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم
وأنسهم الذين اشتركت فيهم صفتي الاخوة والاصدقاء.

إلى زميلي في هذا العمل

الحمد لله





إهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وكماله وبعد
أهدي ثمرة جهدي الى من قرنت طاعتها بطاعة مالك الملك
أبي رحمه الله
أمي حفظها الله
أهدي هذا العمل الى إخواني وأخواتي والاهل والاقارب والأصدقاء جميعا
والى زملاء العمل
إلى زوجتي الكريمة
إلى إياد ابني
إلى وهيبة ابنتي
كما اهدي هذا العمل الى زميلي الذي شاركني فيه

إهداء



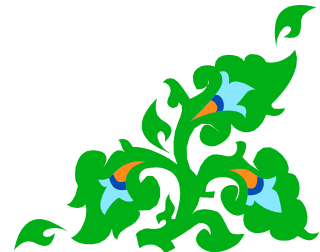
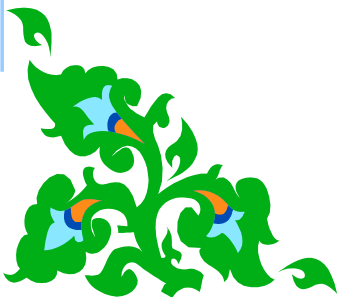


شكر و عرفان

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعنا الا ان نحمد الله عز وجل على
اتمامه

وبأصدق عبارات الشكر نتوجه إلى الأستاذ المشرف على
هذه المذكرة: الأستاذ الدكتور بن الدين امحمد
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى:

كل عمال مؤسسة إيباش للأشغال المعدنية ولاية ادرار
على معلوماتهم القيمة لإنجاز هذا البحث
كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل
من قدم لنا يد المساعدة لإعداد هذا البحث



الصفحة	المحتويات
I-II	الاهداء
III	الشكر
IV- VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية	
06	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار المفهومي للمناولة وإدارة مخاطرها في المؤسسات الصناعية
06	المطلب الأول: الإطار التعريفي للمناولة الصناعية
06	أولاً: تعريف المناولة الصناعية
08	ثانياً: خصائص عقد المناولة
09	ثالثاً: تطور المناولة في الجزائر
10	رابعاً: مبررات اللجوء الى المناولة الصناعية
11	خامساً: أشكال المناولة الصناعية
12	المطلب الثاني: مخاطر المناولة الصناعية
12	أولاً: مخاطر أسعار الصفقات
13	ثانياً: مخاطر عدم الوفاء بينود وشروط الاتفاق
13	ثالثاً: مخاطر عدم الربح من الاستثمار
13	رابعاً: مخاطر متنوعة
14	المطلب الثالث: إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية
14	أولاً: مفهوم الخطر
14	ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر
15	ثالثاً: مضمون إدارة المخاطر
15	رابعاً: إدارة مخاطر عمليات المناولة

16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع ومقارنتها بالدراسة الحالية
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	أولاً: الدراسات باللغة العربية
17	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
18	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وإبراز أوجه علاقتها بالدراسة الحالية
18	أولاً: أوجه التداخل بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
19	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
19	المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لواقع إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية	
22	تمهيد
22	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إيباش
22	المطلب الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة إيباش للأشغال العامة والبنائات المعدنية
22	أولاً: تقديم المؤسسة
23	ثانياً: أهداف المؤسسة إيباش
24	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش
25	أولاً: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة
26	ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
27	المطلب الثالث: تقديم نشاط المؤسسة
27	أولاً: التعريف بفروع المؤسسة ومنتجاتها
29	ثانياً: تقييم نشاط المؤسسة
29	المبحث الثاني: إدارة مخاطر المناولة في مؤسسة إيباش
29	المطلب الأول: وزن المناولة في المؤسسة
29	أولاً: العقود المبرمة مع المؤسسة والمستفيدين من منتوجاتها
30	ثانياً: أهداف الدخول في عملية المناولة واختيار المناولين
31	ثالثاً: كيفية إبرام عقود المناولة
31	المطلب الثاني: مخاطر عقود المناولة في المؤسسة

31	أولاً: مخاطر المزودين
32	ثانياً: خطر تغير الأسعار
32	ثالثاً: مخاطر مالية
32	رابعاً: مخاطر متعلقة بالموارد البشرية
32	خامساً: مخاطر أخرى للمناولة بالمؤسسة
33	المطلب الثالث: كيفية إدارة مخاطر المناولة في مؤسسة إيباش
35	خلاصة الفصل
37	خاتمة
40	المصادر والمراجع
43	الملاحق
	الملخص

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش	25
2-1	مراحل الإنتاج لمنتوج المؤسسة	28

المقدمة

مقدمة:

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الهامة التي تعول الدول عليها لتطوير اقتصاداتها وتحقيق تنمية اقتصادية شاملة، حيث يساهم بشكل مباشر في الرفع من مستوى التشغيل وتحقيق القيم المضافة إذا ما انتهج فيه سياسة ناجحة واستخدام أساليب فعالة على المستويين العام والخاص

ويعد أسلوب المناولة الصناعية من بين أهم أساليب الشراكة الصناعية التي تعمل على خلق علاقة تكاملية بين المؤسسات وتساهم في توزيع العمل بينها بشكل محكم وتهيئ الظروف لتحقيق ميزة تنافسية للإنتاج ورفع جودته، حيث تعمل من خلالها مؤسسات تدعى بالأمره بالتغذي على أخرى تدعى مناولة بمختلف الأنشطة الثانوية وأجزاء المنتوجات التي تدخل في تشكيل المنتوجات الرئيسية للمؤسسة الأمره

ان مختلف المؤسسات الصناعية تواجه مخاطر عند ممارسة أعمالها في إطار عقود المناولة مما يتعرض أعمالها إلى العديد من المشاكل التي تنعكس على مستوى أدائها وجودة منتجاتها.

لذلك تبرز إدارة مخاطر المناولة كجزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة تسعى لتشخيص ما يفرضها عليها واقع قطاع الأعمال عند الدخول في عقود المناولة من مخاطر ومعوقات من خلال تقدير حجمها والسعي لمعالجتها، وبالتالي التقليل من الآثار السلبية المحتملة لها في سير نشاط المؤسسة.

*إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق ولمعرفة ما هي مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية وكيفية ادارتها سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى أهمية مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية وكيف يتم ادارتها من خلال مؤسسة إيباش للأشغال العامة بولاية أدرار؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناولة الصناعية وما أهمي في الرفع من أداء المؤسسة؟

- ما هي مخاطر عقود المناولة في المؤسسات الصناعية؟

- كيف يتم التعامل مع المخاطر وكيف يتم ادارتها في مؤسسة إيباش للأشغال العامة بأدرار؟

***فرضيات الدراسة:**

- على ضوء إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المطروحة يمكننا تقديم الفرضيات التالية:
- تلعب المناولة دورا هاما في تمكين المؤسسات الصناعية من تنظيم نشاطها ومن استخدامها الأمثل للموارد المتاحة لديها
- تقدم المؤسسة بدائل ممكنة لكل موقف من خلال التعرف على الاخطار ثم اختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها
- تقوم مؤسسة إيباش بإدارة مخاطر المناولة من خلال العمل على تحديد وتقييم نوع الخطر ومن ثم معالجته حسب كل قسم .

***أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على جانب مهم لنجاح التعاقد في إطار المناولة ممثلا في إدارة المخاطر المرتبطة بالمناولة لما من شأنه الاستفادة من المناولة وتحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد أهمية الدراسة في كونها تقف على واقع هذا النوع من أنواع الإدارة الاستراتيجية ميدانيا على واحدة من المؤسسات النشطة على مستوى إقليم ولاية أدرار ممثلة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

***أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- محاولة التعريف بمفهوم المناولة واهميتها بالنسبة للمؤسسات الصناعية،
- إبراز اهم مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية،
- محاولة التعرف على مضمون عملية مخاطر المناولة وإجراءاتها العملية في المؤسسة الصناعية،
- الإطلاع و التعرف على كيفية التحكم في مخاطر المناولة وإدارتها بمؤسسة إيباش للأشغال العامة.

***دوافع اختيار الدراسة:**

- تم اختيار موضوع الدراسة من طرف الطالبين لأسباب نذكر منها:
- الميول الشخصي في معالجة المواضيع الحديثة والرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد كون موضوع المناولة والجوانب المتعلقة به تعد من المواضيع الحديثة خاصة في البيئة الجزائرية.
- قلة إن لم نقل انعدام الدراسات التي تناول موضوع إدارة المخاطر لاسيما في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع جديد مرتبط بواقع قطاع الاعمال في الجزائر

***حدود الدراسة:**

- تم اجراء الدراسة النظرية بواقعية من شهر نوفمبر 2021 الى غاية مارس 2022، أما الدراسة الميدانية كانت بمؤسسة إيباش للأشغال العامة أجريت خلال الفترة الممتدة من بداية مارس الى شهر ماي 2022.

*** منهج الدراسة:**

- بهدف دراسة الموضوع والاجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي حيث ان الأول تم من خلاله يتم سرد المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالمناولة الصناعية و مخاطرها وكيفية ادارتها اما المنهج التحليلي تم اعتماده لتحليل مختلف ما تم التوصل اليه من نتائج متعلقة بالدراسة الميدانية على ضوء المعطيات المقدمة من المؤسسة محل الدراسة

*** صعوبات الدراسة:**

- من الصعوبات التي واجهت الطالبين في اعداد الدراسة
- محدودية المراجع والكتب المتخصصة في مجال المناولة خاصة ما يتعلق منها بمخاطر المناولة الصناعية
- صعوبة اسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسة كون الموضوع يعد من المواضيع الحديثة على واقع قطاع الاعمال لاسيما في البيئة الجزائرية.

***تقسيمات الدراسة:**

- لتحقيق أهداف الدراسة تم إقتراح تقسيم المذكرة الى فصلين:

الفصل الأول يتضمن التأسيس النظري لإدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية حيث تم التطرق في مبحثه الأول الى إعطاء المفاهيم الأساسية للمناولة وخصائصها والتطور التاريخي للمناولة واشكالها إضافة الى مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية، أما المبحث الثاني من الفصل الأول فتم من خلاله عرض الدراسات السابقة للموضوع وعلاقتها بالدراسة الحالية

وتم تخصيص الفصل الثاني من الدراسة لمحاولة اسقاط المعارف النظرية على واقع مؤسسة الدراسة الميدانية الممثلة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة بولاية ادرار .

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة مخاطر
المناولة في المؤسسات الصناعية

تمهيد:

تتشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف مخاطر المناولة التي قد تؤثر سلبا على استمراريتها لذلك بات من الضروري معرفة اهم مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية وكيف يتم ادارتها، وسيتم التطرق في هذا الفصل الى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار المفهومي للمناولة وإدارة مخاطرها في المؤسسات الصناعية**المبحث الثاني: الدراسات السابقة للمناولة الصناعية ومقارنتها بالدراسة الحالية.**

تلعب المناولة دورا هاما في تحقيق التكامل الصناعي لأنها تعد من اهم الاستراتيجيات لمختلف التحالفات حيث ساهمت بشكل كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج واستغلال أمثل للموارد المتاحة، غير ان المناولة قد تكون لها مخاطر تساهم في عدم استمرارية المؤسسة، لذا نستعرض من خلال هذا المبحث الى أهم المفاهيم الأساسية للمناولة واهم مخاطرها

المطلب الأول: الإطار التعريفي للمناولة الصناعية

زاد الاهتمام مؤخر بالمناولة للصناعة بسبب خصوصيتها واهميتها، لأنها تعتبر كمحرك لعلاقات التعاون والاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية، حيث ان نشاط المناولة يشكل محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية.

أولاً: تعريف المناولة الصناعية:

هناك عدة تعاريف للمناولة يمكن الإشارة إليها وذلك بعد التطرق الى التعريف اللغوي

1-التعريف اللغوي:

المناولة هي عقد باطني يعطي لمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي، تم ابرامه مع جهة تسمى "صاحبة الاشغال" الحق في تكليف مؤسسة او جهة أخرى تسمى " المتعاقد من الباطن " بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله

1.

¹علالي فتيحة، عراب فاطمة الزهراء، تنشيط المقاولات الصناعية كخيار استراتيجي لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة قدمت للملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أيام 19/18 أبريل 2012، جامعة ورقلة

2-التعريف الاصطلاحي:

*حسب قاموس التسيير: " المناولة عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الامر، حيث ان مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، اما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والانجاز " ¹

*حسب المنظمة الفرنسية RONFA فإن "المناولة هي عملية او عدة عمليات لخلق، اعداد انتاج والقيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الامر بالعمل " ²

وقد أعطت بعض المنظمات تعاريف أخرى للمناولة، تعتبر أكثر تداولاً في الأوساط الصناعية من بينها: ³

*حسب المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين فإن المناولة هي كل علاقة تعاقد يتم ابرامها لفترة محددة أو غير محددة بين طرفين أو أكثر في مراحل الإنتاج والتسويق والصيانة في إطار مجموعة من الشروط ملزمة لطرفي العقد خدمة لمصالحها المتبادلة

*ويتداخل مصطلح المناولة مع مصطلح المقاول من الباطن وهذه الأخيرة يمكن تعريفها "ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى او شخص أجنبي يسمى المقاول من الباطن لأجل تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة مصدرها العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده " ⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المناولة الصناعية بأنها " العملية التي بموجبها تقوم مؤسسة أمرة أو مقدمة للأعمال بتكليف مؤسسة أخرى تسمى منفذة للأعمال أو مناولة بإنجاز مرحلة ما من عملية الإنتاج وفقاً لعقد محدد وملزم للطرفين "

¹ Henri MAHE, dictionnaire de gestion,(vocabulaire ,concepts et outils),Edition economociare,paris,1998 ,p416

²بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، ص 113 2013

³أزيرو سليمة، بورصة المناولة والشراكة، وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، رسالة ماجستير، ص 63 الجزائر 2009

⁴أسامة محمد طه إبراهيم، النظرية العامة لعقود الباطن، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، ص 37، 2008

ثانيا خصائص عقد المناولة:

يتميز عقد المناولة بمجموعة من الخصائص يمكن ايجازها فيما يلي:¹

1-عقد المناولة هو عقد رضائي:

أي ينعقد بمجرد تراضي الطرفين على محل المقاولة، يجوز ابرامه كتابة او شفويا حسب ما نصت عليه المادة 561 من القانون المدني الجزائري

2-عقد من عقود المعاوضة:

أي ان كلا طرفي عقد المناولة يأخذ مقابلا لما يعطي، فالمناول يقوم بالعمل المتفق عليه مقابل الاجر الذي يحصل عليه من رب العمل

3-عقد ملزم للطرفين:

يترتب عن عقد المناولة التزامات متبادلة بين الطرفين المتعاقدين، أهمها انجاز العمل المطلوب بالنسبة للمناول، وبالنسبة للأمر بالعمل يلتزم بدفع الاجر المستحق عن هذا العمل ويترتب عن هذه الصفة التبادلية نتائج هامة فيما يتعلق بالفسخ والدفع بعدم التنفيذ وغيرها.

4-عقد وارد على العمل دون تبعية المناول للأمر بالعمل:

المناول يقوم بالعمل المكلف به باسمه الخاص مستقلا عن أي إرادة او اشراف من جانب الامر بالعمل، فالعقد يحدد العمل او النتيجة المراد تحقيقها، والمقاول يختار الوسائل والأدوات التي يراها مؤدية الى انجاز هذا العمل او تحقيق هذه النتيجة دون ان يكون للأمر التدخل لتوجيه هذا الاختيار او رقابته على التنفيذ

5-عقد المناولة من عقود الاعتبار الشخصي:

يقصد بعقود الاعتبار الشخصي تلك العقود التي تكون فيها شخصية أحد المتعاقدين محل اعتبار خاص عند المتعاقد الآخر، ويعتبر عقد مقاوله البناء من العقود التي تبرم بالنظر إلى شخصية المقاول، إذ تعد هذه الأخيرة

¹محمد لبيب شنب " شرح أحكام عقد المقاولة في ضوء الفقه والقضاء "، منشأة المعارف الإسكندرية ص 17، 2008

سببا لإختيار صاحب المشروع لمقاوم محدد دون غيره من المقاولين، بالتالي كيف يمكن للمقاوم الأصلي أن يوكل غيره لتنفيذ المشروع عن طريق التعاقد من الباطن¹

ثالثا -تطور المناولة في الجزائر:

أصبح من الضروري جدا تنظيم نشاط المناولة وتقنينها من خلال إصدار مجموعة من التشريعات التي تضمن تنظيم هذا النشاط بالإضافة الى حماية المؤسسات المحلية من السيطرة الأجنبية، وعموما مرت المناولة في الجزائر بأربع مراحل وهي:²

المرحلة الأولى (1963-1979)

لم تحظى المناولة في الجزائر في هذه الفترة بالتحديد باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي آنذاك، والذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، وهذا على الرغم من إشارة التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) الى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام لتحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والتحويلية.

المرحلة الثانية (1980-1989)

نتيجة للضغط الناجم عن الازمة المالية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر في الثمانينات من القرن الماضي، كان لزاما على الجزائر إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، ومن بين الإجراءات هي اللجوء الى ادماج بعض القطع المستوردة والاستعانة بالمصادر الخارجية، كون التكامل الاقتصادي للشركات لا يعتبر مؤشرا جيدا في تلك الفترة.

والشاهد هنا ان اول من لجأ الى المناولة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية هي مؤسسة مجمع المحركات والجرارات (CIMOTRA) بقسنطينة والتي تم فصلها الى جزأين شركة للتصنيع وإنتاج المحركات وشركة أخرى لإنتاج الجرارات واعتبرت هذه التجربة ناجحة جزئيا في البداية كونها اعتمدت على استراتيجية الافراق (ESSIMAGE) أكثر من اخراج الأنشطة، ولكن سرعان ما تذبذبت سوق المناولة ووصفت بعدم الاستقرار فيما بعد وذلك نتيجة عدة عوامل.

¹ مازة حنان، التعاقد من الباطن في عقد مقاوله البناء، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، ص 32، 2016

² العايب عزبور، دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة في الجزائر، مداخلة في المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية بالجزائر، أيام 12 الى 15 سبتمبر 2006 ص 03 .

المرحلة الثالثة (1990 – 1999)

تواصلت عمليات إخراج الأنشطة للعديد من المؤسسات في هذه المرحلة سواء عن طرق الإخراج أو الافراق، ولعل من أهمها مؤسسة (Hadjr El Soud) للإسمنت ، حيث قامت هذه الأخيرة بإخراج أنشطة الصيانة في إطار قانون التقاعد المبكر و اعتبرت هذه التجربة ناجحة بنسبة كبيرة في مجال إخراج الأنشطة عن طريق المناولة .وشهدت نفس المرحلة إقرار قانون الصفقات العمومية الصادر في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03/301 الصادر في 11/09/2003 والذي خصص قسم منه للمناولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى ، حيث تم إنشاء أول بورصة جزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 في إطار توصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساهمة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات المناولة .

المرحلة الرابعة (2000 – 2012)

تميزت هذه المرحلة بصدور القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001¹ والمخصص لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطرق في الفصل الثالث من الباب الثاني لترقية المناولة من خلال المرسوم التنفيذي الذي ينص على إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في 03/188 في المادة 20 و 21 من القانون التوجيهي الذي ينص على:

المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

المادة 21: يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

رابعا: مبررات اللجوء الى المناولة الصناعية:

هناك العديد من الأسباب جعلت المؤسسات الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تتبنى إستراتيجية المناولة الصناعية وجعلها ضرورية حتمية ولعل من أهمها:

* تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق: يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مؤسسة أخرى (مناولة) في مجالات الإنتاج والتسويق، والحصول على مزايا تكاليف أقل من المؤسسات المناولة، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها، وهذا

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، الصادرة في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعود إلى المؤسسة المناولة المختصة في مجالها، كذلك تعدد الزبائن للمؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر عليها المؤسسة الآمرة¹

* زيادة المرونة في التموين والحصول على المهارات المتطورة واكتساب المعرفة.

* التخصص: غالبا ما يكون مناولين مختصين، فالمؤسسات الكبيرة لا ترغب في إنتاج وتصنيع جميع عملياتها، وعادة ما تلجأ إلى مناولين لإبرام عقود بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة.

* ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت جميع المجالات المالية والتقنية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما أدت العولمة إلى عالمية الطلب هذا أدى إلى ضرورة تطوير المؤسسة من استراتيجياتها.²

* الإنتاج في الوقت المحدد والحد من التأخر

* الحد من الاستثمارات التكنولوجية: حيث أن المناولة الصناعية توفر الاستغناء عن البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين مادام تم تفويضه لمؤسسة أخرى، حيث تتجنب الموارد المالية الكبيرة للاستثمارات التكنولوجية من أجل تطوير هذا النشاط³

خامسا: أشكال المناولة الصناعية:

يتميز أسلوب المناولة الصناعية 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 :⁴

• مناولة طاقة الإنتاج:

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 فني أصاب أجهزتها (تعاقد ظرفي)، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي (التعاقد البنيوي).

¹ grand, I, **la sous-traitance en transport routier de marchandise** : causes formes, paris Edition calce 2008 p 85

²الشاهد الياس، الشراكة الجزائرية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04 العدد7، 2017، ص 114.

³، قلوب عبد الله، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة الشلف، 2010، ص 13

⁴محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، ص 119، جامعة ورقلة، 2017.

• مناولة الاختصاص:

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 حسب شروط منافسة.

• المناولة الوطنية:

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

* المناولة الدولية:

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

المطلب الثاني: مخاطر المناولة الصناعية:

هناك عدة مزايا توفرها المناولة الصناعية من جهة، غير انه من جهة أخرى لها عديد من المخاطر، حيث ان هذه المخاطر مرتبطة ارتباط وثيقا بمنطق تشغيل التعاقد بين المؤسسة الامرّة والمؤسسة المنفذة للأعمال ومن بين هذه المخاطر نذكر منها: ¹

أولاً: مخاطر أسعار الصفقات:

حيث انه عند ارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بالتوقعات التي قدمت اثناء التفاوض وإمضاء العقد كثيرا ما يطرح في مجال مناولة الاشغال العمومية كالبناء أو خدمات الاطعام، حيث ان ارتفاع المواد الأساسية في الأسواق يؤثر على هامش ربح المناول، ونادرا ما يتم تصحيح الصفقة بعد الانطلاق إلا في حالة القطاع العمومي وبالضبط في الاشغال العمومية.

¹عزيرو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد المركز الجامعي تيبازة، 2013، ص 239

ثانياً مخاطر عدم الوفاء ببندود وشروط الاتفاق:

ويظهر ذلك في عدم إحترام المواعيد المتفق عليها في علاقة المناولة، حيث يجب على المناول أن يكون مسؤولاً عن جودة المنتج وقادراً على إحترام المواعيد النهائية للتسليم كي لا يورط المؤسسة الامرة في مشاكل مع عمالها، لذلك على المناول أن يبذل أكبر جهد لتنفيذ البنود المتفق عليها لجعل مؤسسته ونظامه الإنتاجي أكثر مرونة.

ثالثاً مخاطر عدم الريج من الاستثمار:

أي تكلفة الاستثمارات بين المؤسسة الامرة والمناول سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة، حيث انه عندما تكون هناك علاقة غير تعاونية تقوم المؤسسة الامرة بطلبات محددة ولا تشارك في شراء أي من معدات الإنتاج لصالح المؤسسة المناولة لكي يساهم في تحسين العمليات والتقنيات القادرة على تخفيض تكاليف الإنتاج، ففي هذه الحالة ينتج لدينا خطر الاستثمارات التي يتحملها المناول كاملة

رابعاً : مخاطر المتنوعة

تتعرض المؤسسات الامرة التي تتعامل مع مناولين أجنب الى جملة من المخاطر من بينها:¹

* عدم إحترام اجال التسليم بسبب بعد المسافة بين المؤسسة الامرة والمؤسسة المناولة،

* فقدان او تلف البضاعة أثناء نقلها،

* المخاطر السياسية وكذا ظهور قيود جمركية غير متوقعة

* اختلاف اللغة والثقافة والمشاكل القانونية

* تقدم الأنشطة التي تدار خارجياً بمستوى أداء منخفض ما يؤدي الى فقدان المؤسسة للامتياز التنافسي.

- كما أنه توجد مخاطر أخرى للمناولة نذكر من بينها ²

* المخاطر المتعلقة بالتزامات المالك أو الزبون،

* المخاطر المتعلقة بالتعامل مع المقاولين الثانويين والموردين،

* مخاطر المسؤولية لعدم إنهاء العقد في حالة القوة القاهرة مثلاً،

* المخاطر المالية: وتشمل توزيع المسؤولية بشكل غير واضح بخصوص دفع ضرائب معينة مثل ضريبة

مبيعات خدمات التعاقد * المخاطر المتعلقة بالتغييرات: وتشمل حذف جزء من نطاق المشروع بعد البدء بالعمل.

* المخاطر المتعلقة بالمواد مثل نقص المواد في السوق المحلي،

¹ اداني الياس سعدا، دور إدارة المخاطر في انقاذ المشاريع المتعثرة، دراسة حالة قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية، رسالة ماجستير إدارة

الاعمال، ص 27، جمهورية سوريا، 2020.

² سوار يوسف، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، دراسة حالة بنك BADR،

أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان 2008 ص 23

*المخاطر المتعلقة بمسؤوليات المقاولين الثانويين: وأهمها انخفاض جودة المواد أو الخدمات المقدمة للمقاول الرئيسي، وطول فترة انتظار اختبارات الصنع.

المطلب الثالث: إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة مما يجعلها عرضة لمختلف مخاطر المناولة والتي قد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها

أولا مفهوم الخطر:

1-لغة: إن كلمة خطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني "Ressacs" أي Risque والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع¹

2-اصطلاحا: الخطر هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر، حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة²

3-اقتصاديا: يعرف الخطر على انه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه³
كما يعرف ايضا على أنه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع³

ثانيا- مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي منهج علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع الى حد ادنى

كما يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها تنظيم متكامل يهدف الى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أحسن الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب⁴

¹ Alain Gauvin, **la nouvelle gestion du risque financier**, Edition intégrale, paris, 2000 p 10

(www.fnac.com)

²سيد الهواري، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الاجل، دار الجيل للطباعة عمان، 1985، ص 109

³طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر أفراد، إدارات شركات، بنوك، الإسكندرية، 2007، ص 50.

⁴ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين - دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007، ص 55

ثالثاً مضمون إدارة المخاطر :

أوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية¹

*تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة

*تحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل

*تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل

*تحديد الخسائر التي يمكن ان تتعرض لها المنشأة اذا حدث التهديد المتوقع

*تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتجنب الخسائر المحتملة

*تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة

رابعاً: إدارة مخاطر عمليات المناولة

إن عملية إدارة المخاطر من شأنها متابعة الاحداث المتعلقة بمشروع ما حتى يتسنى للمؤسسة مواجهتها في حال وقوعها او التنبؤ بها، والتحكم في المخاطر يشمل العناصر التالية :²

1-تحديد المخاطر:

أي تحديد المخاطر المتوقعة والمتعلقة بالمشروع، فعند بداية المشروع يتم وضع قائمة أولية للمخاطر المتوقعة من اجل السيطرة عليها، ويتم ذلك انطلاقاً من التجارب السابقة عن المخاطر المعروفة والأكثر احتمالاً للوقوع مع تحديد معوقات كل مشروع وتصنيفها.

2-اتخاذ قرار العمل

هذا القرار يأخذ في الحسبان الحاجة الملحة لكل خطر محدد من اجل توجيه الاعمال واختيار الحلول المناسبة، ولجعل القرار فعال، لابد من وضع قاعدة سليمة تقلل قدر الإمكان من تقليل الجوانب السلوكية على الإدارة والتحكم في المخاطر.

3-تحليل المخاطر:

¹ Hamilton, C ,R New trends in risk management , Information systems security ,1998 , p 70

² بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 228 الى 230.

بعد وضع تعريف محدد للأخطار وخصائصها يجب تحديد كيفية تقديرها وكيفية تقديم النتائج وفي هذا الصدد يمكن إجراء تقييم سريع لتحديد ما إذا كانت المعلومات التي تم جمعها حول المخاطر كافية لتكوين قدرة على اتخاذ قرار فوري على العمل أو إجراء دراسة للمخاطر لتحديد ما إذا كان متخذي القرار على دراية شاملة لاتخاذ الحل المناسب.

4-تسيير المخاطر:

ويتم ذلك من خلال تنفيذ ورصد التقدم المحرز في خطط العمل المعدة ورصد ومراقبة تغيرات الاخطار بصفة دورية.

5-رسمة المحصلات:

من أجل الاستفادة من الخبرات المكتسبة وتحسين السيطرة على المخاطر الحالية والمستقبلية يجب توفير رأس المال لذلك، لان له علاقة بمستوى أداء المؤسسة وجزء من عملياتها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع ومقارنتها بالدراسة الحالية.

سيتم من خلال هذا المبحث عرض الدراسات السابقة في الموضوع مع مقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

رغم قلة الدراسات التي تناولت موضوع المناولة الصناعية عموما وإدارة مخاطر المناولة الصناعية على وجه الخصوص، هناك بعض الدراسات التي تناولت بشكل أو بآخر جزئية أو أكثر من هذا الموضوع نذكر بعضها فيما سيأتي.

أولا: الدراسات باللغة العربية.

1 دراسة عبدلي لطيفة (2012/2011) بعنوان دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته: أطروحة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان تهدف من خلاله الباحثة الى معرفة وسائل إدارة المخاطر والاسس التي تقوم عليها ومختلف القواعد التي تحكمها وكيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها وكذلك التأكيد على وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية.

2-دراسة بن الدين أحمد (2013/2012) بعنوان المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية،دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر: أطروحة دكتوراه،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان يهدف من خلالها الباحث إلى تقديم اطار نظري للتعريف بأسلوب المناولة نظرا لقلة الدراسات في الموضوع خاصة من الناحية الاقتصادية والإدارية وكذلك التعرف على واقع تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لاستراتيجية المناولة الصناعية ، ومحاولة قياس العلاقة بين تطبيق المناولة

الصناعية والميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ومن جهة أخرى تسليط الضوء على اليات دعم وترقية نشاط المناولة الصناعية كمراكز المناولة والشراكة وإبراز دورها ومعوقاتنا ومتطلبات تطويرها

3-دراسة عزيزو سليمة (2013) بعنوان **المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية**: مقال المركز الجامعي تيبازة، استهدف من خلاله الباحثة الى اقتراح بعض المعايير والفرضيات التي ترمي الى دراسة المناولة الصناعية من زاوية الاقتصاد الكلي وبصفة خاصة فان المغزى منه اكتشاف الاثار المرئية على التصنيع القائم على المناولة الصناعية والبحث عن الإمكانيات المتوفرة. من اجل ان يكون هذا النوع الخاص من المقاوله طريق للتنمية الاقتصادية يمارس من طرف الدول النامية.

4-دراسة محمد الأسود (2017/2016) بعنوان **المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، استهدف من خلالها الباحث الى معرفة دور محددات المناولة في دفع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال دراسة عينة تتكون من 87 مؤسسة أمرة، وتوصل الى ان المناولة محفز لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعيار الجودة هو المعيار الأساسي في انتقاء الشركاء المناولين.

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية.

1-دراسة مصطفى زهير (2015/2014) بعنوان

Transfert des connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous traitance grande entreprise PME cas de l'industrie automobile au Maroc

أطروحة دكتوراه استهدف من خلالها الباحث الى إعطاء مفاهيم حول المناولة الصناعية وقطاع الصناعة ومناولة السيارات في المغرب حيث اهتم فيها الباحث بتحليل تحويل المعارف بين الامر بالأعمال من الحجم الكبير والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ، وقام بدراسة قياسية على 4 حالات في قطاع السيارات بالمغرب ، وتوصل الباحث الى ان العوامل التي تسمح بتعميق العلاقة نوعان هيكلية وسلوكية ، وان اختيار الموردين في قطاع السيارات اصبح استراتيجي بالنسبة للمصنعين وان سير تحويل المعارف بين الامر بالأعمال والمناول في قطاع السيارات يسمح أساسا بإنشاء تطبيقات مرتبطة بإدارة الجودة والتحكم في التكاليف .

2-دراسة عيادي سكيينة (2017/2016) بعنوان

La sous traitance comme option de redynamisation de l'entrepreneuriat et l'industrie en Algérie

جامعة بجاية تهدف من خلالها الباحثة الى معرفة المقاوله من الباطن وانواعها ودورها في تنشيط الصناعة في الجزائر وتم التوصل الى استنتاج مفاده ان المقاوله من الباطن هي وسيلة لتطوير نشاط ريادة الاعمال والصناعة على وجه الخصوص نتيجة لذلك هنالك حاجة الى تخفيف وتوحيد لوائح المقاوله من الباطن من اجل سياسات أكثر فعالية تتعلق بهذا النشاط وتدريب الوكلاء المؤهلين (المقاولين من الباطن).

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وإبراز أوجه علاقتها بالدراسة الحالية

سننظر في هذا المطلب الى عرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

* تتشابه دراسة عبدلي لطيفة مع دراستنا حيث ان كلا الدراستين تبين دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية غير ان الدراسة الميدانية تختلف حيث تمت الدراسة على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته أما دراستنا على مستوى مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

* تتشابه دراسة **بن الدين محمد** مع دراستنا في ان كلا الدراستين تسعى الى تقديم إطار نظري للتعريف بالمناولة ويختلفان في الهدف حيث كان هدف هذه الدراسة هو محاولة قياس العلاقة بين تطبيق المناولة الصناعية والميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية وتم معالجتها عن طرق استبيان اما دراستنا فهدفتها كيفية إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية باستخدام أداة المقابلة وجمع المعلومات والوثائق.

* تتشابه دراسة **عزيرو سليمة** مع دراستنا حيث تسعى كلا الدراستين الى ابراز مفاهيم المناولة ومبررات اللجوء اليها وان الاختلاف يكمن في ان هذه الدراسة مقال استهدف الى اقتراح بعض المعايير والفرضيات التي ترمي الى دراسة المناولة الصناعية من زاوية الاقتصاد الكلي اما دراستنا فتناولت ادارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية.

* تتشابه. دراسة **محمد الاسود** مع دراستنا في ان كلا الدراستين تسعى الى توضيح الإطار التعريفي للمناولة الصناعية، غير انها تختلفان في ان هذه الدراسة تهدف الى دور المناولة في دفع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما تهدف دراستنا الى معالجة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية.

* تتشابه دراسة **مصطفى زهير** مع دراستنا حيث ان كلا الدراستين تبين الإطار النظري واعطاء مفاهيم حول المناولة الصناعية وكذلك المؤسسات الصناعية بينما تختلفان في ان هذه الدراسة تناولت دراسة قياسية على 4 حالات لقطاع السيارات بالمغرب اما دراستنا فتناولت دراسة ميدانية على كيفية إدارة المخاطر في مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

* تتشابه دراسة **عيادي سكيمة** مع دراستنا حيث ان كلا الدراستين تهدف في الجانب النظري الى معرفة المقولة من الباطن وانواعها وتختلفان في ان هذه الدراسة ركزت على دور المناولة في تنشيط الصناعة في الجزائر اما دراستنا ركزت على اهم مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية وكيفية ادارتها

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

* تختلف دراسة عبدلي لطيفة عن دراستنا حيث ان الدراسة الأولى تم ميدانيا على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته أما دراستنا فكانت على مستوى مؤسسة إيباش للأشغال العامة بولاية ادرار.

* تختلف دراسة بن الدين أحمد عن دراستنا حيث ان الدراسة الأولى كان هدفها هو محاولة قياس العلاقة بين تطبيق المناولة الصناعية والميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية وتم معالجتها عن طريق استبيان اما دراستنا فهدفها كيفية إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية باستخدام أداة المقابلة وجمع المعلومات والوثائق.

*تختلف الدراستين حيث ان دراسة عزيزو سليمة مقال استهدف من خلاله الباحثة الى اقتراح بعض المعايير والفرضيات التي ترمي الى دراسة المناولة الصناعية من زاوية الاقتصاد الكلي اما دراستنا فتناولت ادارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية.

*تختلف دراسة محمد الأسود عن دراستنا حيث انه تناول دراسة على عينة مكونة من 87 مؤسسة أمرة بينما دراستنا فكانت ميدانية عن كيفية إدارة مخاطر المناولة في مؤسسة إيباش

*تختلف الدراستين، حيث ان دراسة مصطفى تناولت دراسة قياسية على 4 حالات لقطاع السيارات بالمغرب اما دراستنا فتناولت دراسة ميدانية على كيفية إدارة المخاطر في مؤسسة إيباش للأشغال العامة.
* تختلف الدراستين حيث أن دراسة عيادي سكيمة ركزت على دور المناولة في تنشيط الصناعة في الجزائر اما دراستنا ركزت على اهم مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية وكيفية ادارتها.

المطلب الثالث : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو موضوع دراستنا جديد نحاول من خلاله التعرف على اهم مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية والتي تمت على مستوى مؤسسة إيباش للأشغال العامة اعتمادا على أدوات المقابلة وجمع كل الوثائق اللازمة من اجل الالمام بالموضوع وتناولت الدراسة وزن المناولة في المؤسسة (ابرار اهم العقود المبرمة في المؤسسة واهم المتعاقدين معها والمناولين) وإبراز اهم مخاطر المناولة مع عرض امثلة واقعية من مؤسسة إيباش عن كيفية إدارة هذه المخاطر.

خلاصة الفصل

تعتبر المناولة من أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية وذلك للعديد من المزايا التي توفرها، ومن خلال التعرض للمفاهيم الأساسية للمناولة وخصائصها تبين لنا أنها تعمل على الاستعمال الأمثل للموارد الأساسية رغم المخاطر المترتبة عنها، إلا أنها تحسن من جودة المنتجات وتحقق مزايا مالية تساهم في تحسين قدرات المؤسسة سواء الامرة منها أو المنفذة .

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لواقع إدارة مخاطر
المناولة في مؤسسة إيبيس للأشغال
العامة

تمهيد:

تم التطرق في الفصل الأول الى تقديم الإطار المفهومي للمناولة وإدارة مخاطرها في المؤسسات الصناعية، بالإضافة الى عرض ومناقشة الدراسات السابقة في الموضوع، حيث تم ابراز أهمية تطبيق المناولة في الرفع من أداء المؤسسة الصناعية كما تم توضيح اهم مخاطر عقود المناولة في المؤسسة الصناعية وكيف يمكن مواجهتها وإدارتها.

وسيتم من خلال هذا الفصل محاولة اسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بأخذ إحدى المؤسسات الصناعية المتواجدة بولاية ادرار ممثلة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة والبناءات المعدنية.

كما سيتم من خلال هذا الفصل إعطاء تقديم عام لمؤسسة إيباش وهيكلها التنظيمي وإبراز مكانة الجهة المنوطة بعقود المناولة الصناعية واهم مخاطر المناولة التي تواجهها المؤسسة وكيفية إدارتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إيباش للأشغال العامة.

تعتبر مؤسسة إيباش من بين المؤسسات الرائدة في مجال الاشغال العامة والبناءات المعدنية على مستوى ولاية أدرار، وقبل التعرف على واقع إدارة مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسة، نشير أولاً الى التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة إيباش للأشغال العامة

في هذا المطلب سنتطرق الى نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها والتعرف على هيكلها التنظيمي

أولاً: تقديم مؤسسة إيباش:

مؤسسة إيباش للأشغال العامة والبناءات المعدنية هي شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست في تاريخ 1998/02/02 لمدة 99 سنة، يتمثل نشاطها الرئيسي في مقاوله أشغال البناء، اما نشاطها الثانوي يتمثل في الإنتاج الصناعي المتمثل في البناءات المعدنية بالإضافة الى كراء المعدات.

تقع مؤسسة إيباش بالمنطقة الصناعية لولاية أدرار شارع بيده محمد، عدد عمالها 15 عاملا بعد ما كان 26 عاملا سنة 2020 وتزداد العمالة في المؤسسة بحسب احتياجات المؤسسة، موقعها بجانب مؤسسة بوبرنوس للسيارات الصناعية طويوطا TOYOTA.

تأسست مؤسسة إيباش بموجب عقد تأسيسي رقم 98 ب 082023 محرر في 1998، حيث بدأت المؤسسة نشاطها الرئيسي المتمثل في المقاوله برأس مال قدره 10 مليون دينار جزائري ثم زاد بعد ذلك ليصبح 4 مليار دينار بتاريخ 2013/12/31 وبموجب قرار الجمعية العامة المعلن عنه في 2014/06/24، كما قررت تخصيص نتيجة السنة المالية التي تقدر بمبلغ 541988800 دج كما يلي: 5% للاحتياط القانوني والباقي لحساب الاحتياطيات الاختيارية¹

وقد مرت المؤسسة بثلاثة مراحل أساسية وهي:

*مرحلة المقاولاتية: في هذه المرحلة شرعت المؤسسة بتكوين رأس مال من خلال انجاز المشاريع الحكومية في عدة قطاعات مختلفة.²

*مرحلة الإنجاز: أما في هذه المرحلة فتم فيها انجاز المشروع النهائي

*مرحلة الاستغلال والنشاط: في هذه المرحلة بدأت المؤسسة في استغلال مشاريعها الخاصة بالمقاوله.

حيث في سنة 2002 قامت الشركة بتوسيع فكرة انتاج أعمدة الشبكة الكهربائية، وبعد حصول المؤسسة على الاعتماد من المخبر الوطني لمؤسسة سونلغاز في الجزائر العاصمة واعتمادها بتاريخ 2003/10/18 بدأت بصناعة أعمدة الشبكة الكهربائية لتغطية حاجيات المنطقة والولايات المجاورة ، وفي 2012/12/30 تم توسيع نشاط الشركة بالشروع في النشاط الثانوي المتمثل في البناءات المعدنية ، وبدأت بإنتاج التجهيزات المدرسية ثم بعدها صناعة الأبواب الحديدية زيادة صناعة أعمدة الانارة الكهربائية بأنواعها المختلفة وفي 2021 تم زيادة خدمة متمثلة في عمليات الكراء .

ثانيا: أهداف المؤسسة إيباش:

تسعى مؤسسة إيباش الى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في¹:

*تلبية حاجات الزبائن الراغبين في الحصول على منتجات المؤسسة بشكل سريع وفي الوقت المناسب

*إمكانية تحقيق الاكتفاء الذاتي داخل منطقة أدرار وخارجها خصوصا المنتجات الخاصة بالمؤسسات العقابية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة

¹مقابلة شخصية مع مسؤولي المؤسسة بتاريخ 15 مارس 2022 على الساعة 10:30.

²مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 15 مارس 2022 على الساعة 10:30.

*تحقيق مداخيل كبيرة للمؤسسة من خلال عمليات بيع منتجاتها المتمثلة في أعمدة الانارة، أبواب حديدية، كراسي...الخ

*توفير مناصب شغل لذوي الخبرات المهنية وأصحاب الكفاءات والحاملين للشهادات في مجال التلحيم والبناء من اجل القضاء على البطالة على المستوى المحلي.

*التوسع في ميدان الاستثمار المحلي من خلال انشاء فروع إنتاجية أخرى.

*الزيادة في الربح والمردودية من خلال فتح فرع كراء المعدات والآلات.

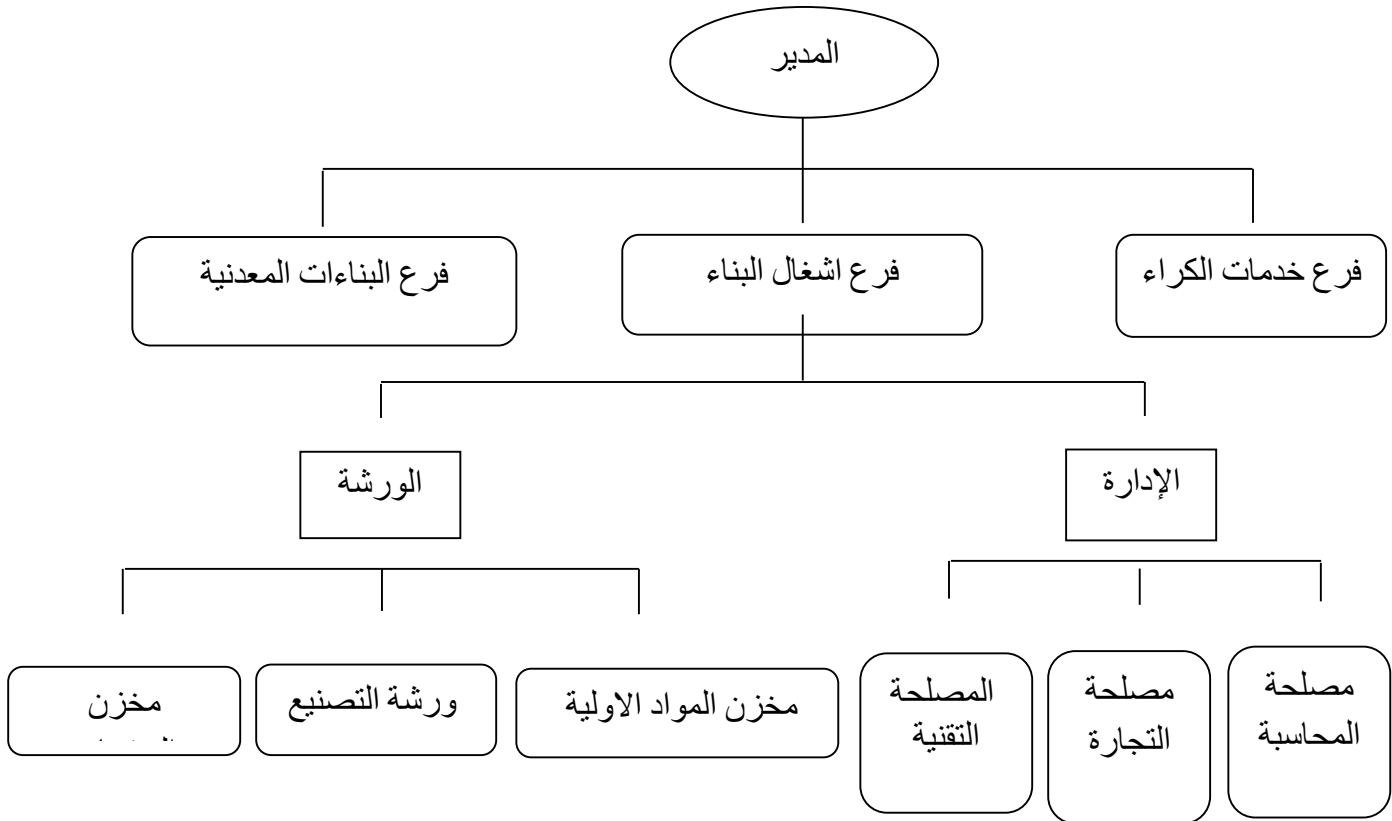
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش

تسعى كل مؤسسة الى الريادة والاستمرارية ولتحقيق ذلك وضعت مؤسسة إيباش هيكل تنظيمي يتكون من ثلاثة فروع وهي (أشغال البناء والبناءات المعدنية وخدمات الكراء) سنركز في دراستنا على تحليل الهيكل التنظيمي وإبراز مكانة الجهة المنوطة بعقود المناولة الصناعية ضمن الهيكل

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي:

الشكل (1-1) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيباش

الشكل (1-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من المؤسسة.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

مؤسسة إيباش للأشغال العامة وضعت تنظيم هيكل محكم ومنسق بين مختلف مصالحها والذي من خلالها يتم تقسيم المهام والأنشطة المختلفة بين عمالها وسنقدم شرحا مفصلا للهيكل التنظيمي للمؤسسة مع ابراز مكانة الجهة المنوطة بعقود المناولة الصناعية ضمن الهيكل وذلك فيما سيأتي

1-الإدارة:

يشرف على التسيير الإداري المدير العام صاحب المؤسسة والذي تقع على عاتقه مسؤولية تحديد المهام الإدارية، حيث يشرف على التنظيم وإقامة العلاقات الاقتصادية مع المؤسسات الوطنية والدولية وهي الجهة المنوطة بعقود المناولة الصناعية، ولا تتم أي عملية إلا بموافقته، ويحتوي على المصالح التالية:

1-1: مصلحة المحاسبة: تهتم بالجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة من اعداد وتنفيذ لميزانية المؤسسة والاتصال بالزبائن والمدنيين والبنوك وهي بمثابة حلقة تواصل بين مصالح المؤسسة وكل عملية مالية تقوم بها المؤسسة تسجل ضمن هذه المصلحة كما انها تقوم بعملية المراقبة لنفقات وايرادات المؤسسة وتسوية الحسابات واعداد الميزانية.

1-2: مصلحة التجارة: هي بمثابة مكان التقاء بين الزبائن والمنتج ومن اجل ذلك يتم التعامل مع الزبائن بوثائق اثبات وهو وصل الطلبية سواء كان الزبون شخص معنوي او شخص طبيعي حيث يدفع عند التسليم نسبة 50 % وتتضمن هذه المصلحة اقسام وهي (قسم التبوء، قسم البيع، قسم النقل، قسم التموين). كما انها الجهة المنوطة بالعقود إذا كان العقد تجاريا.

1-3: المصلحة التقنية: تضم هذه المصلحة قسمين، قسم يقوم بمتابعة مشاريع المقاولاتية وقسم يقوم بتحليل وتشخيص عملية التصنيع المتمثلة في المواد الحديدية مع إعطاء كل المعايير الرقمية والمقاييس اللازمة لاستعمال المواد من تصنيع المنتجات المطلوبة والمرغوب فيها حسب اذواق واحتياجات الزبائن. كما ان المصلحة التقنية بفرع اشغال البناء هي الجهة المنوطة بعقود المناولة إذا كان الامر متعلق بالإنجاز والبناء.

2-الورشات:

الورشات هي المكان الذي تتم فيه عملية الإنتاج أي تحويل المواد الأولية الى منتجات تامة وتتضمن ما يلي:

2-1 مخزن المواد الأولية: وفيه يتم تخزين المواد الأولية التي تشتريها المؤسسة من مختلف المصادر قبل بداية أي عملية إنتاجية حيث يتم على إشرافها أمين المخزن

2-2: ورشة التصنيع: في هذه المرحلة يتم فيها اخراج المواد الأولية من المخازن من اجل عملية التحويل التي تحتوي على تنفيذيين وفنيين ومن ثم تحويلها الى الآلات المحولة للحصول على المنتجات التامة وتعتبر اهم مرحلة في عملية الإنتاج

2-3 مخزن المنتجات: بعد الحصول على المنتجات التامة يتم تخزينها في هذه المخازن قصد الحفاظ عليها في انتظار عملية البيع وترتيبها وتنظيمها حسب الطلبات الموجودة لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم نشاط المؤسسة

ان طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب اتباع منهجية معينة على حسب نوع النشاط الذي يكون عبر المراحل يمر بها المنتج ضمن عمليات المؤسسة، وسنحاول تقييم هذا النشاط لمؤسسة إيباش للأشغال العامة.

أولاً: التعريف بفروع المؤسسة ومنتجاتها.

تقوم مؤسسة إيباش بشراء المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، حيث انها المؤسسة الوحيدة في ولاية ادرار التي تقوم بشراء وبيع المنتجات (الحديد وقطع التزيين) وكذلك استيراد بعض الوسائل (الآلات ومعدات) مما ساهم في ارتفاع الطلب على منتجاتها مما سبب لها تذبذب على مستوى الطاقة الإنتاجية *تتمثل منتجات المؤسسة في: الأبواب الحديدية والمعدنية، منتجات مدرسية (طاولات وكراسي) أعمدة الانارة، حوامل حديدية الخ والجهة المنوطة بهذه العملية هي: ¹

1- فرع البناءات المعدنية:

يتمثل نشاط هذا الفرع في صناعة كل من أعمدة الشبكة الكهربائية، الانارة العمومية بالإضافة الى صناعة مختلف الأبواب الحديدية والمعدنية والاثاث المدرسي (كراسي وطاولات مختلفة الاحجام).

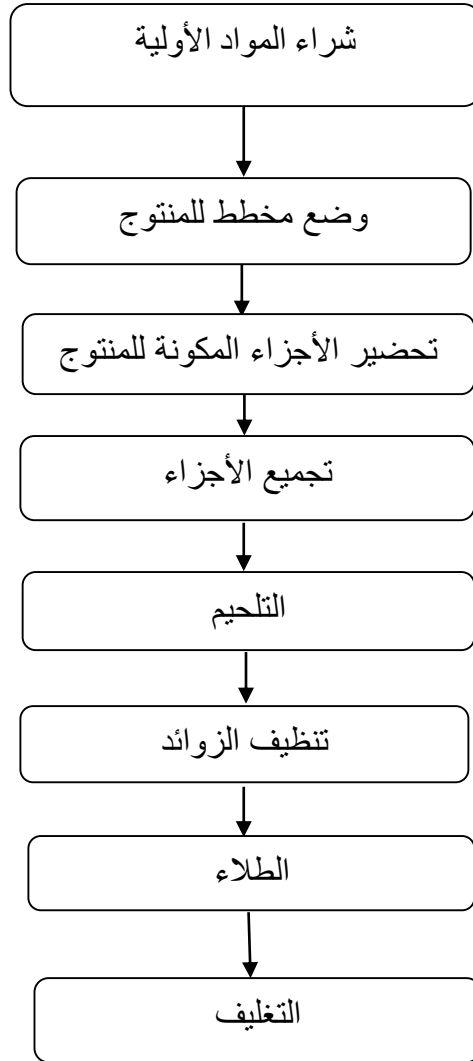
-تتبع مؤسسة إيباش النظام التسلسلي في انتاج منتجاتها حيث تقوم بالإنتاج بالكمية أي في انتاج أعمدة الانارة لا تكفي بطلب الزبون الفردي فقط بل تعتمد إضافة كمية أكبر من ذلك مثل ان يكون طلب الزبون 15 عمود

¹مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 10 أبريل 2022 على الساعة 10:05.

لكن المؤسسة تقوم بإنتاج 45 الى 55 عمود قصد تحقيق ربح من هذا المنتج واستغلال الوقت والمؤسسة تتبع مخطط لإنتاج منتجاتها.

والشكل (2-1) يوضح مراحل الإنتاج في المؤسسة

الشكل (2-1) مراحل الإنتاج لمنتج المؤسسة



المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من مسؤول المؤسسة .

2- فرع أشغال البناء: تتمثل مهام هذا الفرع في انجاز مختلف البناءات على حسب مراحلها وأشكالها المختلفة

3- فرع كراء المعدات والآلات: من اجل زيادة التوسع في ميدان الاستثمار المحلي تم استحداث هذا الفرع والذي يتمثل نشاطه في كراء معدات الاشغال العمومية، الرافعة، الشحن، آلة الحفر وآلة الجرف، آلة التفريغ الخ

ثانيا: تقييم نشاط المؤسسة:

تعتمد مؤسسة إيباش في تقييم عملها على رقم الاعمال الذي يمكن استخراجه من مختلف الفواتير لكل سنة مع دراسة الميزانية نجد ان رقم اعمال المؤسسة تراجع بفعل جائحة كورونا من جهة وبسبب الظروف الاقتصادية التي تمر بها الجزائر حيث نجد أن خلال سنة 2018 كان عدد عمالها 26 عاملا مما جعل رقم الاعمال من خلال الفواتير يبلغ 5429500.00 دج في هذه السنة، و من بداية الجائحة إلى اليوم تراجعت المؤسسة الى 15 عامل وكذلك التراجع في ظروف العمل بشكل عام اجتماعية ومهنية وتراجع العرض والطلب في السوق على المنتجات التي تراجعت بفضل تداعيات جائحة كورونا التي مرت بها الجزائر كباقي دول العالم خلال 2020 الى 2022 مما انجر عنه عدم ابرام عقود خلال المدة¹

المبحث الثاني: إدارة مخاطر المناولة في مؤسسة إيباش

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، قد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة التي تسعى الى تحقيق أهدافها، فكلما زادت التقلبات والمفاجآت كلما تنوعت وتعددت الاخطار وتعاضمت.

المطلب الأول: وزن المناولة في المؤسسة

لمعرفة وزن المناولة وأهميتها في المؤسسة يمكن إبراز أهم العقود المبرمة في المؤسسة أهم المتعاقدين معها وذلك فيما سيأتي²:

أولا : أهم العقود المبرمة مع المستفيدين من منتوجات المؤسسة

-تقوم مؤسسة إيباش بتمويل المؤسسات على حسب الطلب والنشاط الخاص بالمؤسسة، حيث ان هناك علاقات تمويل مع مؤسسات عمومية وخاصة ومؤسسات وطنية ودولية، ومن أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة نجد:

*تزويد المؤسسات بالمنتوجات المعدنية (الأبواب الحديدية)

*توفير الات للكرء والمتمثلة في آلة رافعة، آلة الشحن، آلة تفريغالخ،

¹مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 10 أبريل 2022.

*انجاز المشاريع الخاصة بعملية البناء،

-ومن أهم المؤسسات المتعاقد معها¹

* Cosider construction Spa شركة كوسيدار للبناء

*مديرية التربية لولاية ادرار (الأثاث المدرسي طاولات وكراسي)

* Algérie télécom اتصالات الجزائر

* ADE ADRAR شركة الجزائرية للمياه ادرار

* GROUP SIDI MOUSSA مجمع سيدي موسى للإسمنت

ثانيا: أهداف الدخول في عملية المناولة وكيفية اختيار المناولين

تسعى المؤسسة من التعاقد في إطار المناولة الى تحقيق عديد من الأهداف نذكر منها:

* ربح الوقت وسرعة الإنتاج،

*التقليل من تكاليف المناولة،

*تحقيق ربح عال والتقليل من كمية مخزون المنتجات (المردودية والإنتاجية)،

*التوسع في المشاريع وإعادة الاستثمار،

*الحصول على الخبرة المهنية والكفاءة العمالية.

كما يراعى في اختيار المناولين قبل التعاقد في إطار المناولة ما يلي:

*أن تكون الصفقة ذات ربح مضمون،

*تسديد مختلف الفواتير في اجال وجيزة،

*الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمناول.

¹مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 16 أفريل 2022.

ثالثا كيفية إبرام عقود المناولة:

يتم إبرام عقود المناولة على مستوى المصلحة التابعة لقسم المالية وذلك بالإعلان عن المناقصة عن طريق مجلة العروض لجلب المناولين وهناك عدة شروط يتم مراعاتها عند إبرام العقد مثل: ¹

-مراعاة المدة الزمنية المحددة من طرف مؤسسة إيباش، أي انه يجب احترام الفترة المذكورة في المجلة لتسليم الملف واي تأخير سيؤدي الى الغاء المؤسسة من المناقصة،

-يكون الملف داخل ظرف مغلق ويجب عدم كتابة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للحفاظ على الشفافية،

-على المؤسسة التي تريد المشاركة الاطلاع على دفتر الشروط المعلق بالمؤسسة حتى لا يتم الاخلال بشرط من الشروط،

-يتم اختيار المؤسسة المناولة بعد تقييم جميع العروض والاختيار يتم على أساس الشروط المطلوبة مع توفر السعر الأقل والمواصفات المطلوبة المتعلقة بالجودة.

المطلب الثاني: مخاطر عقود المناولة في المؤسسة:

كأي مؤسسة اقتصادية تدخل في عقود المناولة، تتعرض مؤسسة إيباش لمخاطر تؤثر على مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أو بآخر، ومن بين المخاطر نجد: ²

أولا مخاطر المزودين

حيث ان الافراد والمنظمات هم الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية قد تتجم عنهم مخاطر مثل التبعية الدائمة لهؤلاء مما يجعلهم يشكلون خطرا على هامش الأرباح بالإضافة الى إمكانية ان يكونوا منافسين لها في المستقبل بالإضافة الى وجود خطر عدم احترام اجال التسليم.

¹مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 20 أبريل 2022.

²مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 20 أبريل 2022.

ثانيا خطر تغيير الاسعار:

ان خطر عدم ثبات الأسعار من طرف المناولين يؤدي بالمؤسسة الى عدم القدرة في الحصول على المطلوبات بأقل تكلفة نسبيا والذي بدوره يؤدي الى مخاطر انتاج منتجات ذات تكلفة عالية بالإضافة الى المخاطر الناتجة عن تقادم معدات الإنتاج بسبب كثرة الأعطال

ثالثا المخاطر المالية:

يشكل هذا الخطر تهديدا مستمرا لاستمرار المؤسسة وتطورها ذلك لان المؤسسات الصغيرة أكثر عرضة لهذا الخطر بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي، بالإضافة الى أسعار العمالة مما قد يؤثر على العقود المبرمة في إطار المناولة.

رابعا المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية:

تفتقر المؤسسة الى الأطارات الفنية لأسباب عديدة منها عدم القيام بدورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات العمل وتنميتها وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة ومهارة مما ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما ان هناك مخاطر تعرض العمال الى إصابات غير متوقعة مما يؤدي الى اضطراب في استراتيجية العمل بالإضافة الى ارتفاع أسعار اليد العاملة.

خامسا: مخاطر أخرى للمناولة في مؤسسة إيباش

*مخاطر التوقف:

هناك مخاطر ناتجة عن كراء المناولين للمعدات والآلات قد تتعرض الى اعطاب وتلف اثناء أداء وظيفتها مما قد يضطر المؤسسة إلى تحمل تكاليف صيانتها وإصلاحها لضمان سيرورة العملية الإنتاجية .¹

*مخاطر الاحتيال:

هناك مخاطر ناتجة عن تعاقد المؤسسة مع مؤسسات أخرى وهمية وبالتالي الوقوع في فخ التعاقد.

*مخاطر عدم السيطرة:

¹مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 08 ماي 2022.

تواجه المؤسسة خطر عدم السيطرة عند التعامل مع المناولين خاصة فيما يتعلق بالآجال والمدة المحددة.

المطلب الثالث: كيفية إدارة مخاطر المناولة في مؤسسة إيباش

ان عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة هي نهج منظم لتقييم ومراقبة الاخطار داخل وخارج المؤسسة، ومن خلال ما استخلصناه من المقابلات التي اجريناها نجد:

* انه لا يوجد قسم في المؤسسة وظيفته إدارة المخاطر أي لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة حسب نوع الخطر.

*ان إدارة وتسيير الخطر في المؤسسة لا يقوم على أساس خطة واضحة او طريقة منظمة وفق مراحل متسلسلة ولكنها متوقفة على اجتهادات كل قسم داخل المؤسسة والسبل التي تراها الأنجع في مواجهة الخطر.

وحسب المعلومات التي جمعناها تقتصر المؤسسة في إدارة المخاطر على ثلاث مراحل هي²:

1- **تحديد الخطر**: تقوم المؤسسة بجمع مختلف المعطيات والمعلومات بخصوص التهديدات التي تحيط بها لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها الخطر وبناء على تجارب سابقة تعرضت لها لمخاطر متشابهة، وبناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل بها المؤسسة وكذلك معرفة احتمالية وقوع الخطر ونتائجها من خلال معرفة المؤسسة والسوق.

2- **تقييم الخطر وقياسه**: تتم في هذه المرحلة معرفة درجة تأثير الخطر على سيرورة النشاط داخل المؤسسة ومن ثم دراسة عدة أوجه لوضع أولويات للمعالجة والتحكم في الخطر من خلال:

* تقييم الخطر على أساس درجة خطورته،

* تقييم الخطر على أساس احتمال وقوعه،

* تقييم الخطر على أساس التكاليف التي يمكن ان تتحملها المؤسسة.

3- معالجة الخطر:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإجراءات عملية لمعالجة الخطر وتتضمن العملية شقين:¹

3-1 **علاجي**: تستعمل المؤسسة الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على الأماكن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا سواء ما تعلق بالمناولين او المواد المناولة او حتى بالعملية الإنتاجية

¹مقابلة شخصية مع مسؤول المؤسسة بتاريخ 08 ماي 2022.

3-2 وقائي: تتبنى المؤسسة أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة، حيث انه في معظم الأحيان قد لا تعير المؤسسة اهتماما لوقوع هذه المخاطر مما يؤدي الى وقوع احداث غير متوقعة، وأحيانا لا تستطيع المؤسسة مواجهتها مما يجعلها تضطر الى فسخ العقد وفقدان مصداقيتها في سوق المناولة

كما ان المؤسسة تسعى جاهدة الى الابتعاد عن اخطار المناولة وذلك من خلال تجنبها العمل في الأسواق الموازية والابتعاد عن الفوضى والتحري الجيد في منح التعاقد مع المؤسسات الوهمية وذلك بدراسة أصل هذه المؤسسات دراسة معمقة قبل التعاقد معها.

*نتائج الدراسة:

بعد تقديم الإطار النظري لموضوع دراستنا المتمثل في إدارة مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية ومحاولة إسقاط ما تم التعرض له من مفاهيم نظرية على مؤسسة إيباش للأشغال العامة وبعد الانتهاء من هذه الدراسة تم التوصل إلى:

- * تحتل مؤسسة إيباش مكانة هامة في ولاية ادرار وتلعب دورا أساسيا في تزويد المنطقة بمنتجات ضرورية .
- * تعتمد مؤسسة إيباش على المناولة في نشاطها بتعاقدتها مع مناولين من داخل وخارج ولاية أدرار
- * رغم إدراك مؤسسة إيباش لأهمية المناولة في التخفيض من التكلفة وزيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها، فإنها لا تملك قسما خاصا بالمناولة في هيكلها التنظيمي يناط به تنظيم تعاقد المؤسسة في إطار المناولة
- * ترجع المؤسسة عدم الاهتمام بمخاطر المناولة الى وجودها في محيط مستقر ولا يؤثر على نشاطها لارتفاع الطلب على منتجاتها واستمرارية ارتفاع ربحيتها كونها في محيط غير تنافسي.
- * لا تعتمد المؤسسة طرق علمية ومنهجية واضحة ولا أساليب كمية وإحصائية لقياس الخطر للأسباب السالفة الذكر، بل تعتمد أساليب تقليدية في التعامل مع المخاطر
- *تحتاج المؤسسة لزرع فلسفة التعامل مع مخاطر المناولة لدورات تدريبية خاصة بالإضافة إلى تحديث ورقمنة العمليات الإدارية بما يمكن من رصد المخاطر والتقليل من حدتها وأثارها المحتملة.

خلاصة:

بعد اجراء الدراسة الميدانية لواقع إدارة مخاطر المناولة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة بولاية ادرار واعتمادا على المعلومات والمعطيات التي جمعناها من المؤسسة فإن مؤسسة إيباش لا تعتمد على خطة واضحة في كيفية إدارة مخاطر المناولة ويتجلى ذلك في غياب عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن وجود المؤسسة في بيئة غير تنافسية يجعلها لا تولي إهتماما بالغا بالمخاطر المحتملة الحدوث عند الدخول في المناولة الأمر الذي جعلها تكتفي بمعالجة الخطر في مختلف الأقسام حسب الحالة

كما تبين غياب مخطط عملي لإدارة مخاطر المناولة يندرج ضمن إستراتيجية وسياسات المؤسسة يكون هدفه تتبع المخاطر التي تصادف الشركة والسيطرة والتحكم فيها خاصة في ظل توقع منافسين محتملين الى السوق المحلية.

الختمة

خاتمة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمرة وسريعة جعلت التخطيط للمستقبل في الكثير من الأحيان من الأمور العسيرة عليها نظرا لارتفاع درجة عدم التأكد، وهو ما جعلها تواجه مخاطر متعددة ومتنوعة تسببت أحيانا في فشلها أو ضعف أدائها. وضمن هذا الإطار ظهرت مخاطر المناولة كأحدى أبرز أنواع المخاطر التي فرضها المحيط على المؤسسة نتيجة دخولها في عقود مناولة، فكان لزاما عليها التفكير في كيفية إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية واضحة وبأكثر فعالية إذا ما أرادت اغتنام الفرص واجتنب التهديدات التي قد تؤدي بها إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. لذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على مضمون إدارة مخاطر المناولة الصناعية وإجراءاتها العملية، من خلال الوقوف على الإطار النظري لها في الفصل الأول من المذكرة، ثم محاولة إسقاط ذلك على الواقع العملي بأخذ إحدى المؤسسات الصناعية النشطة بإقليم ولاية أدرار ممثلة في مؤسسة إيباش للأشغال العامة كمحل للدراسة.

• نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية للموضوع والميدانية التي تم القيام بها في مؤسسة إيباش للأشغال العامة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

_ تلعب المناولة دورا هاما في نجاح المؤسسات فهي تسمح لها بتنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة، تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية.

_ رغم المزايا العديدة التي توفرها إستراتيجية المناولة فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها اعتماد المؤسسة عليها، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأرباح المحتملة والفورات نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة أنشطة،

_ يطلق مفهوم إدارة المخاطر على مختلف العمليات التي من شأنها متابعة الأحداث الملائمة وغير الملائمة المتعلقة بالمناولة، كتحديد وقياس المخاطر وتقدير التنبؤات للأحداث ووضع أولويات لها وبالتالي النظر في سبل السيطرة عليها،

_ يرتبط نجاح عملية المناولة بدرجة الالتزام في العلاقات القائمة بين الشركاء والتي يؤمن من خلالها كل طرف بان العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي بمثابة علاقة هامة يجب العمل على بقائها واستمرارها، لذلك يجب توضيح التزامات كل شريك مع ضرورة التحلي بهدف تحسين القدرة التنافسية للتعاقد من خلال زيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه؛

_ يجب توفر الثقة فهي تعد عنصرا هاما يحكم علاقة أطراف التعاقد في إطار المناولة ويسمح بتلطيف وتقليص سيادة مناخ عدم التأكد السائد بواسطة عملية المراقبة الذاتية؛

_ تحتل مؤسسة إيباش للأشغال العامة بولاية ادرار مكانة مرموقة على المستوى المحلي؛

_ بالرغم من إدراك القائمين على مؤسسة إيباش بأهمية المناولة، واعتماد المؤسسة على بعض الآليات للتعامل مع مخاطر المناولة وإدارتها إلا أنه لا توجد إدارة متخصصة لإدارة المخاطر ضمن هيكل المؤسسة بل يترك لكل قسم حرية التصرف لإدارة الخطر والتعامل معه.

_ لعل غياب فلسفة واضحة لإدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة انعكس على ضعف أداء المؤسسة نتيجة العشوائية في التعامل مع المخاطر.

-يلعب الاتصال دورا هاما في عملية إدارة مخاطر المناولة وذلك من خلال توفير كل المعلومات الأساسية للمتعاقدین مع المؤسسة.

• توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل اليها أعلاه، يوصي الباحثان بضرورة الاخذ بمجموعة من التوصيات نذكر منها:
_ ينبغي على المؤسسة مواكبة المستجدات في عالم التسيير، بما فيها مخاطر المناولة الذي تعتبر من الأساليب الحديثة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك بإقامة دورات تدريبية وتكوينية في مجال إدارة المخاطر.

_ يجب العمل على استحداث المؤسسة قسم مستقل يكون نشاطه الأساسي التكفل بنشاط المناولة وإدارة مخاطرها بطرق وأساليب علمية فعالة.

_ يجب العمل على إحداث منبهات الخطر لرصد مختلف المخاطر المستقبلية المحتملة على المؤسسة ووضع مخطط عملي مسبق يضم مختلف الفاعلين للتحكم في مخاطر المناولة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

_ تبرز ضرورة تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة مخاطر المناولة من خلال بناء قاعدة بيانات قوية ونظام معلومات متطور.

• آفاق الدراسة:

لا يزال موضوع إدارة مخاطر المناولة مجالا خصبا للكثير من الإشكاليات التي تحتاج للدراسة والمعالجة، لذلك يأمل الطالبان أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة إيجابية في سبيل اثراء المعرفة العلمية في هذا المجال وأن تكون إشكالية الدراسة الحالية منطلقا لمواضيع أخرى منها:

- دور إدارة المخاطر في صياغة ونجاح استراتيجية المؤسسة.

- أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة مخاطر المناولة في المؤسسة.

_ إدارة مخاطر الاستصناع في المصارف الإسلامية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

• الكتب :

1. أسامة عزمي سلام، سفيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007
2. أسامة محمد طه إبراهيم، النظرية العامة لعقود الباطن، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
3. سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، دار النشر للجامعات مصر، الطبعة الأولى، 2005
4. سيد الهوارى، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الاجل، دار الجيل للطباعة، عمان، 1985 .
5. طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات)، الإسكندرية، 2007
6. ليبيب شنب محمد، شرح أحكام عقد المقاولة في ضوء الفقه والقضاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008

* المقالات :

1. الشاهد الياس، الشراكة الجزائرية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق الأسواق المالية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، 2017، العدد 7
2. الشايع علي، الابداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، المجلة الدولية رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2013
3. العايب عزبور، دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة في الجزائر، مداخلة في المؤتمر العربي الأول للمناولة في الجزائر، 12 الى 15 سبتمبر ، 2006.
4. عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد، المركز الجامعي تيبازة، 2013 .
5. علالي فتيحة، عرب فاطمة الزهراء، تنشيط المقاولة الصناعية كخيار استراتيجي لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ملتقى وطني، جامعة ورقلة، 18/19 أبريل 2012 .
6. قلوب عبد الله، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة الشلف، 2010

• الاطروحات والرسائل

1. الاسود محمد، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مانجمنت وتسيير المنظمات، جامعة ورقلة 2017 .
2. أزيرو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009

- 3.بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013.
- 4.داني إلياس سعاد، دور إدارة المخاطر في إنقاذ المشاريع المتعثرة، دراسة حالة قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية، مذكرة ماجستير، سوريا، 2020.
- 5.صوار يوسف، محاولة تقديم خطر عدم تسديد القرض التقني والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2008
- 6.مازة حنان، التعاقد من الباطن في عقد مقاوله البناء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص قانون الاعمال المقارن، جامعة وهران 2، 2016
- * القوانين والمراسيم :
- 1.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد77 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- *المقابلات الشخصية :
- 1.مقابلة مع مسؤول مؤول مؤسسة إيباش للأشغال العامة والبناءات المعدنية لولاية أدرار
- *مصادر بالفرنسية :
1. Alain Gauvin, la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale, paris, 2000 (www.fnac.com)
- 2.grand , I , la sous-traitance en transport routier de marchandise : causes formes, paris édition celce 2008
- 3.Hamilton, New trends in risk management , Information systems security ,1998.
- 4, Henri MAHE ,dictionnaire de gestion,(vocabulaire ,concepts et outils),Edition , economociare,paris,1998

الملاحق

كوسيدار للبناء شركة بالاسهم
رأس المال الإجتماعي : 3.279.000.000 دج - اس ت 00 ب 0012858
المقر الإجتماعي : طريق دار البيضاء - الجزائر
Cosider Construction Spa
Capital social : 3.279.000.000 DA - RC 00. B 0012858
Siège social : Route de DAR EL-BEIDA - Alger



Adrar, le : 30 MAI 2016

COSIDER CONSTRUCTION
POLE : G 121
ODS N° 086 /2016
Projet : Centre Anti Cancer 140 Lits Adrar
Contrat : STR/GC-PI/112/16/G/1178

Ordre de Service de Démarrage de Travaux

EURL IBACHE TRAVAUX GENERAUX élisant domicile à RUE BIDA MOHAMED CITE HATTABA - ADRAR est invitée par le présent ordre de service à DEMARRER Les TRAVAUX DE MENUISERIE METALLIQUE, du Chantier CENTRE ANTI CANCER 140 LITS ADRAR, à partir du.....30 MAI 2016.....

Le présent ordre de service certifié conforme à la minute inscrite sous le N° 086/2016. Sera notifié à EURL IBACHE TRAVAUX GENERAUX, par Monsieur le Directeur du POLE G121 de COSIDER Construction.

L'Entrepreneur Principal

Directeur du Pôle G121
BOUFEMMEDJEN

NOTIFICATION

Je soussigné M BENKHALEK AHMED en qualité de GERANT de EURL IBACHE TRAVAUX GENERAUX déclare avoir reçu de COSIDER Construction une copie conforme à l'ordre de service en date du.....30 MAI 2016.....

Le Sous-traitant

العنوان : دار البيضاء. ص. ب 20 ب
Adresse : DAR EL-BEIDA - BP 20 B
Tél : 213.20.38.61.19 - Télécopie : 213.21.50.83.63/023/92/02/86
E-mail : co_dg@cosider-group.com



Annexe N° 03
BORDEREAU DES PRIX UNITAIRES

N°	DESIGNATION DES OUVRAGES	Unité	Prix Unitaire en Chiffres
I	BLOC « A » ADMISSION ET CONSULTATION Prix Unitaire en Lettres		
I.01	Fourniture et pose de Trappe d'accès métallique ouvrant à l'extérieure à un (01) battant pour accès terrasse Conception de l'ouvrant doit prendre en charge toute éventuelle infiltration, réalisé en profilés métallique homologués, y compris quincaillerie complète, serrure, poignée, serrure, ferrage, protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. TR : 800 x 800mm. L'Unité : Sept Mille Dinars.	U	7 000,00
II	BLOC « B » CHIRURGIE		
II.01	Fourniture et pose de porte métallique ouvrant à un (01) vantail réalisé en profilés métallique homologués, y compris quincaillerie complète, serrure, poignée, serrure, ferrage, protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. PM : 2200 x 940mm. L'Unité : Dix Huit Mille Dinars.	U	18 000,00
II.02	Fourniture et pose de porte métallique ouvrant à un (01) vantail réalisé en profilés métallique homologués, y compris quincaillerie complète, serrure, poignée, serrure, ferrage, protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. PM2 : 2200 x 840mm. L'Unité : Dix Huit Mille Dinars.	U	18 000,00
II.03	Fourniture et pose de Panneau porte filtres, réalisé en profilés métallique homologués, y compris ferrage et protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. PP1 : 1600 x 840mm. L'Unité : Douze Mille Dinars.	U	12 000,00
II.04	Fourniture et pose de porte métallique standard ouvrant à un (01) vantail, réalisé en profilés métallique homologués, y compris quincaillerie complète, serrure, poignée, serrure, ferrage, protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. PS 2200 x 1220mm. L'Unité : Vingt Deux Mille Dinars.	U	22 000,00
II.05	Fourniture et pose de trappe d'accès métallique ouvrant à deux (02) Vantaux, réalisé en profilés métallique homologués, y compris quincaillerie complète, serrure, poignée, serrure, ferrage, protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. TRI 1500 x 1150mm. L'Unité : Douze Mille Cinq Cent Dinars.	U	12 500,00
II.06	Fourniture et pose de châssis métallique ouvrant soufflet réalisé en profilés métallique homologués, y compris quincaillerie complète, serrure, poignée, serrure, ferrage, protection primaire par deux (02) couches d'antirouille croisées avant pose. CM 600 x 600mm. L'Unité : Sept Mille Cinq Cent Dinars.	U	7 500,00

CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE

CONTRAT

Conclu

Entre,

L'Entreprise «COSIDER CONSTRUCTION » au capital de 3 279.000.000,00 DA

Inscrite au registre de commerce sous le N° 00 B 0012858

Dont le siège est situé à : ROUTE DAR-EL-BEIDA BP 20B/ALGER.

Représentée par son Directeur, Monsieur BOUTEMEDJET ABDELMALEK

Désigné ci-après « ENTREPRENEUR PRINCIPAL »

D'une part,

ET,

L'entreprise « EURL IBACHE TRAVAUX GENERAUX », sise - RUE BIDA MOHAMED
CITE HATTABA - ADRAR.

Inscrite au registre du Commerce sous numéro 98 B 0882023 01/00 DU 30/01/2013

Représentée par BENKHALEK AHMED ayant tous pouvoirs pour engager la société.

Désignée ci-après « SOUS-TRAITANT »

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

كوسيدار للبناء شركة بالأسهم
رأس المال الإجتماعي : 279.000.000 د.ج - 3
المقر الإجتماعي : طريق دار البيضاء - الجزائر
0012858 ب 00 س ت 1
Cosider Construction Spa
Capital Social : 3.279.000.000DA - RC 00. B 0012858
Siège Social : Route de DAR EL-BEIDA - Alger

Construction
كوسيدار

COSIDER Construction
Pôle : G 121 Adrar
Projet : Centre Anti Cancer 140 Lits Adrar
Contrat de Sous-traitance : STR/GC-PI/112/16/G/1178 du 10/04/2016.

PROCES VERBAL DE RECEPTION PROVISOIRE

Ce jour, l'an Deux Mille Dix Huit et le Premier du mois d'Octobre (01/10/2018).

En présence de :

M. **BOUTEMEDJET ADELMALEK** Directeur du Pôle G121 de COSIDER Construction, « l'Entrepreneur Principal ».

Et de :

M. **BENKHALEK AHMED** Gérant de l'Entreprise **EURL IBACHE TRAVAUX GENERAUX**, « Le Sous-Traitant ».

Par la présente, il est procédé à la réception des travaux Menuiserie Métallique, réalisés en exécution du contrat numéro STR/GC-PI/112/16/G/1178 du 10/04/2016, du projet « Centre Anti Cancer 140 Lits » situé à Adrar.

Il est constaté que les travaux ont été exécutés selon les règles de l'art et les prescriptions contractuelles. La réception provisoire est accordée conformément à l'Article 32 du contrat.

Le délai de garantie prévu à l'article 33 commence à courir à partir de la signature du présent procès-verbal.

Le Sous-traitant demeure toujours responsable des vices cachés

Montant total des travaux : _____ 8 173 685,00 DA/TTC

L'ENTREPRENEUR PRINCIPAL

LE SOUS-TRAITANT

العنوان : دار البيضاء. ص. ب 20 ب

Adresse : DAR EL-BEIDA - BP 20 B

Tél : 00 213 .23.80.05.17 - Télécopie : 00 213.23.80.05.15

E-mail : co_dg@cosider-group.com

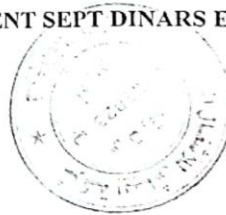


MUR DE CLOTURE					
X.01	Fourniture et pose de portail métallique à 02 vantaux, composé : d'un soubassement plein de 80 cm de hauteur en double tôle de 2 mm d'épaisseur, collées sur une ossature en tubes de 60x35x3mm. les deux faces des deux tôles recevront un décor en relief en fer carré plein de 10 mm, disposés en cornières sous forme de rectangle conformément au détail de ferronnerie fournis par le BET. la partie supérieur du portail est composée d'une grille barreaudée en fer rond plein de 14 mm espacés tous les 132 mm. l'ensemble des barreaux sont reliés entre eux par deux rangées de fer plats de 60x35x6 mm renforcées par des anneaux de 118 mm de diamètre en fer plat de 14x3 mm (voir détail fournis par le BET) Dimension globale du portail : 4000x2800 mm.	U	05	120 000,00	600 000,00
X.02	Fourniture et pose de porte métallique à 01 vantail, composé : d'un soubassement plein de 80 cm de hauteur en double tôle de 2 mm d'épaisseur collées sur une ossature en tubes de 60x35x3mm. les deux faces des deux tôles recevront un décor en relief en fer carré plein de 10 mm disposés en cornières sous forme de rectangle conformément au détail de ferronnerie fournis par le BET. la partie supérieur du portail est composée d'une grille barreaudée en fer rond plein de 14 mm espacés tous les 132 mm l'ensemble des barreaux sont reliaer entre eux par deux rangées de fer plats de 60x35x6 mm renforcées par des anneaux de 118 mm de diamètre en fer plat de 14x3 mm (voir détail fournis par le BET) Dimension globale de la porte : PM 3 : 1050x2200 mm.	U	05	30 000,00	150 000,00
X.03	Fourniture et pose de grille métallique barreaudée de 750x1500 mm elle est composée de barres de fer rond plein de ø 14 mm espacés tous les 150 mm et reliaer entre elles horizontalement par 03 fer plats de 35x6 mm.	U	05	13 800,00	69 000,00
X.04	Fourniture et pose de grille métallique de 15m de longueur voir détail en annexe.	U	11	250 000,00	2 750 000,00
Montant Total en HT				5 247 100,00	
Montant de la TVA 17%				892 007,00	
Montant Total En TTC				6 139 107,00	

Arrêter le présent devis en toutes taxes à la somme de :

SIX MILLION CENT TRENTE NEUF MILLE CENT SEPT DINARS EN TOUTES TAXES.

L'Entrepreneur Principal
COSIDER Construction

Le Sous-traitant



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم مخاطر المناولة في المؤسسات الصناعية وكيفية التحكم فيها وإدارتها، ذلك من خلال محاولة التعرف على المناولة وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الصناعية، حيث أن نشاط هذه الأخيرة يفرز أشكال جديدة من المخاطر مما يفرض على المؤسسة ضرورة إدراكها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لها وإيجاد منهجية سليمة للتعامل معها، لأن إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة بقاءها واستمراريتها.

الكلمات المفتاحية: المناولة ، المخاطر ، إدارة المخاطر .

SUMMARY:

This Study aims to highlight the most important risks of handling in industrial establishments and how to control and manage them, by trying to identify the handling and its importance for industrial establishments, as the activity of the latter creates new forms of risks, which imposes on the establishment the need to realize it so that it can diagnose it well. To find a sound methodology to deal with it, because risk management is the function that ensures the organization's survival and continuity.

Keywords : handling, risk, risk management.