وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي ليابس

سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث(ل م د) في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة العاملة بالجزائر-.

من إعداد الطالب: **تحت إشراف:**

مبسوط عبد القادر. **أ.د الهواري جمال.**

لجنة المناقشة

أ.د لعوج الزواوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس	رئيسا.
أ.د الهواري جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس	مشرفا.
د عامر جيلالي نزهة	أستاذة محاضرة –أ-	جامعة محمد بن أحمد وهران-2-	ممتحنا.
د ويراد الزواوي	أستاذ محاضر –أ-	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا.
د كاملي محمد	أستاذ محاضر –أ-	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا.
د بن سعيد لخضر	أستاذ محاضر –أ-	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا.

السنة الجامعية:2020-2021

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿شكر و عرفان﴾

أشكر الله عز و جل على منه و كرمه علي،إذ أعانني على إنجاز هذا العمل،فله الحمد و الثناء كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه.

(ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين سورة النمل- الاية 19-)

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان الى كل من ساعدني و شجعني على إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور-جمال الهواري- المشرف على هذا العمل و الذي ساعدني لاتمامه .

و أتقدم بأسمى عبارات الشكر الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الى كل من ساهم في عوني لانجاز هذا العمل و خصوصا والدتي رحمة الله عليها و اخوتي.

لكل هؤلاء اقول شكرا جزيلا

﴿الإهداء﴾

إلى روح أمي الراحلة من دنيانا ، الباقية في عالمي، أعز ما فقد قلبي،التي كانت تنتظر بشوق يوم تخرجي لكن شاءت الأقدار أن ترحل إلى رب الأقدار.

إلى العشق المقدس، الملاك الطاهر ،يد الحب والعطاء وسندي في مسيرتي وأمني عند فزعي إخوتي كل واحد باسمه.

إلى كل من وقف بجانبي وساندني أهدي له ثمرة جهدي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر فعالية تطبيق المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية؛ باعتبار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية، حيث استعرضت الدراسة الإطار النظري المتعلق بالأداء وكذا المناولة الصناعية، تم الجانب التطبيقي بدراسة واقع تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال استبيان تم توزيع 37 عينة على مجموعة من إطارات ورؤساء أقسام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة العاملة بالجزائر،بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات المستوحاة من الاستبيان، أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية على وجود علاقة إرتباط وأثر إيجابي لتطبيق المناولة الصناعية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين. وتوصي الدراسة بتفعيل انتهاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خيار المناولة الصناعية وبضرورة تبنيها في الجزائر، نظرا لأهمية تطبيقها ولدورها الفعال في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

الكلمات المفتاحية: المناولة الصناعية،تحسين الأداء،المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ،المؤسسة الآمرة،المؤسسة المنفذة.

Résumé :

Cette étude vise à analyser l'efficacité de la sous-traitance, la réalité de son application au niveau des PME algériennes, ainsi que son lien avec la performance dans le secteur industriel ; qui est perçu comme étant l'un des secteurs économiques potentiellement capable de créer de la richesse. En premier lieu, un cadre théorique sera présenté pour mettre la lumière sur des concepts clés de l'étude. En second lieu, une étude par questionnaire a été réalisée sur un échantillon de 37 cadres dirigeants d'entreprises de sous-traitance, dont les réponses ont été analysées par le logiciel SPSS. Nos résultats révèlent l'existence d'une relation positive entre l'application de la stratégie de sous-traitance industrielle par les PME et l'amélioration de la performance. Les réponses émises par les cadres dirigeants des entreprises de sous-traitance ont toutes porté sur la nécessité pour les PME algériennes d'adopter une stratégie de sous-traitance industrielle. Ils ont également recommandé que les opérateurs soient conscients de l'importance de la mise en œuvre de cette stratégie, qui pourrait éventuellement déboucher sur des partenariats, permettant ainsi l'amélioration de la performance des PME.

Mots clés :sous-traitance industriel, Amélioration de la performance, Petit et moyen entreprise, Entreprisse donneur d'ordre, Entreprisse exécuter.

Abstract :

This study aims to analyze the effectiveness of subcontracting, the reality of its application at the level of Algerian SMEs, as well as its link with performance in the industrial sector; which is perceived to be one of the economic sectors potentially capable of creating wealth. First, a theoretical framework will be presented to shed light on key concepts of the study. Second, a questionnaire study was carried out on a sample of 37 senior executives of subcontracting companies, whose responses were analyzed by SPSS software. Our results reveal the existence of a positive relationship between the application of the industrial subcontracting strategy by SMEs and the improvement of performance. The responses issued by senior executives of subcontracting companies all focused on the need for Algerian SMEs to adopt an industrial subcontracting strategy. They also recommended that operators be aware of the importance of implementing this strategy, which could eventually lead to partnerships, thereby improving the performance of SMEs.

Ordering Industrial handling,small and medium entreprises,performance improvement, handing entreprise **key words:** enterprise.

فـهـرس المحـتـويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
فهرس المحتويات.	**I**
فهرس الجداول.	**IV**
فهرس الأشكال.	**VII**
فهرس الملاحق.	**VII**
المقدمة العامة.	**أ–ظ**
الفصل الأول: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية.	
تمهيد الفصل الأول.	**2**
I-1: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**3**
I-1-1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها.	**3**
I-1-2 دوافع وأهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**10**
I-1-3 خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها.	**11**
I-2 واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	**20**
I-2-1 تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجهود المبذولة لترقيتها.	**20**
I-2-2 دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.	**33**
I-2-3 صعوبات والعراقيل في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.	**36**
I-3 الإستراتيجية التصنيعية في الجزائر.	**41**
I-3-1 مميزات القطاع الصناعي في الجزائر.	**41**
I-3-2 الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.	**46**
I-3-3 أثار وتقييم الإصلاحات الاقتصادية على أداء القطاع الصناعي في الجزائر.	**49**
خلاصة الفصل الأول.	**54**
الفصل الثاني: المناولة الصناعية في المؤسسة.	
تمهيد الفصل الثاني.	**56**
II-1 ماهية المناولة الصناعية.	**57**
II-1-1 مفهوم المناولة وتطورها التاريخي.	**57**
II-1-2 أشكال المناولة الصناعية.	**64**

II-1-3 مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية المزايا والعيوب.	**68**
II-2 واقع المناولة الصناعية في الجزائر واليات ترقيتها.	**76**
II-2-1 تطور المناولة الصناعية في الجزائر.	**76**
II-2-2 بورصة الشراكة والمناولة في الجزائر.	**87**
II-2-3 إستراتجية ترقية المناولة الصناعية في الجزائر والصعوبات التي تواجهها.	**94**
II-3 النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.	**100**
II-3-1 نظرية الصفقات.	**100**
II-3-2 نظرية الوكالة.	**104**
II-3-3 نظرية الألعاب.	**107**
خلاصة الفصل الثاني.	**112**
الفصل الثالث:الأداء وعلاقة الترابط بين المؤسسة المناولة والآمرة.	
تمهيد الفصل الثالث.	**114**
III-1 ماهية الأداء.	**115**
III-1-1 مفهوم الأداء.	**115**
III-1-2 العوامل المحددة في الأداء.	**118**
III-2-3 قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.	**119**
III-2 بطاقة الأداء المتوازن.	**127**
III-2-1 مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن.	**127**
III-2-2 مراحل وأهمية بطاقة الأداء المتوازن.	**129**
III-2-3 أبعاد تطبيق طاقة الأداء المتوازن.	**136**
III-3 عقد المناولة الصناعية وطبيعة وتطور العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمناولة.	**145**
III-3-1 عقد المناولة الصناعية.	**145**
III-3-2 طبيعة العلاقة (الترابط) وتطورها بين المؤسسة المناولة والآمرة.	**158**
III-3-3 التحكم في مخاطر ونجاح التعاقد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.	**167**
خلاصة الفصل الثالث.	**172**
الفصل الرابع: إسهامات المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية(دراسة عينة).	
تمهيد الفصل الرابع	**174**

IV-1 مراحل اعدد استمارة الدراسة الإستبيانية.	**175**
IV-1-1 طبيعة الدراسة.	**175**
IV-1-2 هيكل استمارة الاستبيان.	**176**
IV-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.	**178**
IV-2 منهجية الدراسة الميدانية.	**180**
IV-2-1 نشر وإدارة استمارة الاستبيان.	**180**
IV-2-2 مصادر جمع المعلومات.	**181**
IV-2-3 الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.	**183**
IV-3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات.	**184**
IV-3-1 إختبار وصدق وثبات الاستبيان.	**184**
IV-3-2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسيمات الشخصية.	**188**
IV-3-3 إختبار فرضيات الدراسة.	**212**
خلاصة الفصل الرابع.	**226**
الخاتمة العامة.	**288**
قائمة المراجع.	**238**
الملاحق.	**256**

فـهـرس الجـداول

1-فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-1)	مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها، حسب الهيئات والبلدان والتكتلات الاقتصادية.	07
الجدول (1-2)	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونسبة تطورها من الفترة (2004-2019).	25
الجدول (1-3)	تصنيف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2019.	26
الجدول (1-4)	تعداد المؤسسات الخاصة والعمومية ونسبة تطورها من الفترة (2010-2019).	26
الجدول (1-5)	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط من الفترة (2002-2019).	27
الجدول (1-6)	مشاريع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في المجال الصناعي من الفترة(2018-2019)	30
الجدول (1-7)	المشاريع التي تم تمويلها من طرف (ANSEJ)خلال سنة 2019.	31
الجدول (1-8)	وضعية المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أفريل (2004-2019).	32
الجدول (1-9)	المشاريع الممولة من طرف CNAC في الفترة (2019/12/30).	33
الجدول (1-10)	المناصب الشغل التي وفرتها م ص و م في الجزائر من الفترة الممتدة (2013-2019).	32
الجدول (1-11)	تطور ميزان التجاري في الفترة الممتدة (2015-2019).	33
الجدول (1-12)	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في القيمة المضافة خلال الفترة الممتدة (2013-2018).	35
الجدول (1-13)	تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات من الفترة الممتدة (2005-2015).	36
الجدول (1-14)	معدلات تلاشي (موت) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي في الجزائر من الفترة الممتدة 2019.	37
الجدول (1-15)	توزيع الناتج الداخلي الخام والتغيير السنوي في قطاع الصناعة من الفترة متدة . (2015-2019).	42
الجدول (1-16)	الصادرات الصناعية للمواد النصف المصنعة والتجهيزات الصناعية (2015-2019).	43
الجدول (1-17)	واردات المواد التي تدخل في العملية التصنيعية والسلع المصنعة خلال الفترة الممتدة (2014-2019).	44
الجدول (1-18)	مساهمة القطاع الصناعي في الناتج الداخلي الخام من الفترة الممتدة (2008-2019).	50
الجدول (1-19)	المؤشرات الصناعة الجزائرية خلال لسنة2019.	51

الجدول (2-1)	مفهوم المناولة الصناعية من طرف المفكرين والهيئات الاقتصادية.	**58**
الجدول (3-1)	الفرق بين طرق قياس الأداء التقليدية والحديثة.	**122**
الجدول (3-2)	المقاييس والأهداف الخاصة بالمنظور المالي.	**137**
الجدول (3-3)	مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما.	**143**
الجدول (3-4)	عوامل النجاح بين الأطراف المتعاقدة في التحالفات الإستراتجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاندونيسية 1997.	**170**
الجدول (4-1)	تقسيم الفئات حسب سلمليكرت.	**179**
الجدول (4-2)	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للمؤسسات والمستقصاة.	**182**
الجدول (4-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة) والدرجة الكلية للمحور.	**185**
الجدول (4-4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مستوى أداء المؤسسة) والدرجة الكلية للمحور.	**186**
الجدول (4-5)	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة.	**187**
الجدول (4-6)	درجات مقياس ليكرت للإستبيان.	**188**
الجدول (4-7)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	**188**
الجدول (4-8)	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.	**189**
الجدول (4-9)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	**190**
الجدول (4-10)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	**191**
الجدول (4-11)	توزيع أفراد العينة حسب عدد العاملين بالمؤسسة.	**192**
الجدول (4-12)	توزيع أفراد العينة حسب فترة بداية النشاط المؤسسة.	**193**
الجدول (4-13)	توزيع أفراد العينة حسب وظيفة الشخص المستوجب قيد الدراسة.	**194**
الجدول (4-14)	توزيع أفراد العينة حسب نوع العقود المبرمة مع المؤسسات الآمرة قيد الدراسة.	**195**
الجدول (4-15)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الهدف والدافع من تطبيق المناولة.	**196**
الجدول (4-16)	ترتيب فقرات لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الهدف والدافع من تطبيق المناولة.	**197**
الجدول (4-17)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسات الآمرة.	**199**

الجدول (4-18)	ترتيب فقرات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسات الآمرة.	**200**
الجدول (4-19)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحكم في التكاليف.	**202**
الجدول (4-20)	ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحكم في التكاليف.	**203**
الجدول (4-21)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الإنتاجية.	**204**
الجدول (4-22)	ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الإنتاجية.	**205**
الجدول (4-23)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد جودة المنتجات.	**206**
الجدول (4-24)	ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد جودة المنتجات.	**207**
الجدول (4-25)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التكنولوجيا والإبداع.	**208**
الجدول (4-26)	ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التكنولوجيا والإبداع.	**209**
الجدول (4-27)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحصة السوقية.	**210**
الجدول (4-28)	ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحصة السوقية.	**210**
الجدول (4-29)	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات مستوى الأداء.	**211**
الجدول (4-30)	معامل الارتباط الخطي بيرسون بين محور تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحور مستوى الأداء.	**213**
الجدول (4-31)	معامل الارتباط الخطي بيرسون بين محور تطبيق إستراتيجية المناولة في الم ص وم وأبعاد محور مستوى أداء المؤسسة.	**214**
الجدول (4-32)	الارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والتحكم في التكاليف.	**215**
الجدول (4-33)	الارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والعمليات الإنتاجية.	**216**
الجدول (4-34)	الارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وجودة المنتجات.	**216**
الجدول (4-35)	الارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والتكنولوجيا والإبداع.	**217**
الجدول (4-36)	الارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والحصة السوقية.	**218**

الجدول (4-37)	جدول تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على مستوى أداء المؤسسة.	**219**
الجدول (4-38)	جدول تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على التحكم في التكاليف.	**220**
الجدول (4-39)	جدول تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على العمليات الإنتاجية.	**221**
الجدول (4-40)	جدول تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على تحقيق جودة المنتجات.	**222**
الجدول (4-41)	جدول تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على التكنولوجيا والإبداع.	**223**
الجدول (4-42)	جدول تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على الحصة السوقية.	**224**

2–فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (2-1)	المناولة الصناعية المتدرجة (بالتسلسل).	**67**
الشكل (3-1)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	**117**
الشكل (3-2)	مستويات تقييم الأداء.	**124**
الشكل (3-3)	تطور بطاقة الأداء المتوازن.	**130**
الشكل (3-4)	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.	**131**
الشكل (3-5)	تطور العلاقات السببية في نموذج قياس بطاقة الأداء المتوازن.	**132**
الشكل (3-6)	الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.	**133**
الشكل (3-7)	ربحية العملاء.	**140**
الشكل (3-8)	نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية.	**142**
الشكل (3-9)	مراحل تكوين عقد المناولة.	**147**

3–فهرس الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان باللغة العربية .	**256**
2	استمارة الاستبيان باللغة العربية.	**260**

المـقدمـة الـعـامـة

نظرا للتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي بظهور العولمة وانفتاح الأسواق الدولية وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، وتضاعف حدة المنافسة، والتحالفات الإستراتجية بين المؤسسات الكبيرة و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات العابرة للقارات والفروع التابعة لها، وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام منافسة شديدة غير قادرة على مواجهتها إضافة إلى عدة تحديات وعقبات وعراقيل تعيق تطورها وتنميتها، وهذا راجع إلى صغر حجمها ومحدودية مواردها وضعف كوادرها البشرية الغير المدربة في استخدم التكنولوجيا الجديدة، وعجزها بالقيام بحملات البحث والتطوير، بالإضافة إلى عدم تنافسية مخرجات متوجاتها بارتفاع تكاليف إنتاجها وهذا نظرا لعدم اهتمامها بالإبداع والابتكار في المؤسسة.

وقد استطاعت المناولة الصناعية بالنهوض بالعديد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة المتعثرة والغير القادرة على مواجهة هذه المنافسة وتمكنت من غزو الأسواق الوطنية والدولية على المستوى السوق العالمي، وتعتبر دولة اليابان مهد وتطور المناولة بعد الحرب العالمية الثانية بتطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية المناولة والتعاقد مع العديد من المؤسسات الكبيرة الآمرة، وخلقت المناولة الصناعية نسيج صناعي مغذي لصناعات الصغيرة والمتوسطة في السوق، لتتبناها مؤسسات دول أخرى كدول الاتحاد الأوروبي كفرنسا وايطاليا وبريطانيا إضافة الولايات المتحدة الأمريكية ودول جنوب شرق أسيا، خاصة في الصناعة الدقيقة وذات تكنولوجيا العالية كصناعة الطائرات والسفن والمركبات الفضائية وغيرها من الصناعات.

استطاعت المؤسسات المناولة منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق الوطني والدولي، وتحقيق أربحا معتبرة وساهمت بنسبة كبيرة في تطوير العديد من اقتصاديات دول في العالم، وساهمت تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة وتحسين جودة المنتوج من خلال مناولة الحجم والتخصص، كما مكنتها برفع القدرات التنافسية للمؤسسة الصناعية ورفع من أدائها.

وقد مر القطاع الصناعي بالجزائر على عدة مراحل وفترات بداية من إنشاء المؤسسات الكبرى في الصناعات الثقيلة في السبعينيات من القرن الماضي، وفي غياب إستراتيجية حقيقية وفعالة لم يصمد طويلا وتعثرت هذه المؤسسات ولم تستطيع الصمود في مواجهة المنافسة وعدم تحقيق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية التصنيعية، نظرا لفكرة النهج الاشتراكي لتحقيق العدالة الاجتماعية على جانب الشق الاقتصادي وفي غياب تلك الفترة بتشجيع القطاع الخاص بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهيمنة الدولة على جميع دواليب الاقتصاد الوطني.

جراء انهيار أسعار النفط في الأسواق الدولية وتخلي الجزائر عن نظام الاقتصاد الموجه ركزت الدولة اهتماماتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، وبالرغم من الإجراءات والسياسات التي قامت بها الجزائر من أجل تفعيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنها لازالت تشهد ضعف وعدم جاهزيتها للمشاريع الصناعية الكبرى وتلبية طلبيات المؤسسات الكبيرة في الصناعات الميكانيكية والتحويلية والتي تدخل ضمن العمليات التركيبية والتصنيعية للمؤسسات الصناعية الكبرى، إضافة إلى اعتماد المؤسسات على نسبة كبيرة من مدخلاتها على الاستيراد من المؤسسات الصناعية في الخارج.

وتشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية العديد من العقبات والمشاكل ما هو مرتبط بارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف الجودة وصعوبة الحصول على التكنولوجيات الحديثة واستخدامها، وصغر حصصها التسويقية وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة وما يشكل من تهديدات داخلية وخارجية لها، إضافة إلى ضعف كفاءة كوادرها البشرية وعدم الاهتمام بعمليات البحث والتطوير في تحسين نوعية منتوجها، وانجر عنه ضعف جودة مخرجاتها وانخفاض مستوى أدائها، وبالتالي انخفاض حجم طاقتها الإنتاجية وانخفاض أرباحها.

ومع دخول العديد من المؤسسات الصناعية في قطاع تركيب السيارات والأجهزة الالكترونية وصناعة الأدوية في السوق الجزائري، أهتمت الدولة بإستراتيجية المناولة الصناعية وقدمت لها حزمة من التشريعات والقوانين وامتيازات وتسهيلات جمركية وجبائية وإنشاء بورصات الشراكة والمناولة لتعريف بها، من أجل تطويرها وتحفيزها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبنيها وتطبيقها على أرض الواقع وخلق نسيج من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة مناولة لتوريد المؤسسات الصناعية الآمرة بمختلف المستلزمات وقطع الغيار والإكسسوارات والقطع النصف المصنعة التي تدخل في العمليات التصنيعية للمنتجات النهائية، غير أنها لم تستطع تلبية طلبيات المؤسسات الآمرة في السوق وخلق نسبة اندماج حقيقي للمؤسسات الصناعية الكبيرة، نظرا للعمليات التصنيعية الدقيقة والتي تتطلب تكنولوجيا عالية ومورد بشري كفئ والتي لا تحوز عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

وتعبر إستراتيجية المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أجل النهوض بها وتطويرها ورفع من أدائها، لما تحققه من نتائج كبيرة عن طريق الشراكة والتعاون بين الأطراف المتعاقدة بتحويل المهارات والمعارف من المؤسسة الآمرة إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة واكتساب التكنولوجيا، كما تستطيع المؤسسة المناولة بالاستفادة من مناولة التخصص في إنتاج قطع معينة باكتساب خبرة بتخفيض تكاليفها وتحسين

جودة مخرجاتها، كما تساهم مناولة الحجم من زيادة حجم الإنتاج ونوعيته وتلبية طلبات المؤسسة والتسليم في الوقت المحدد وغيرها من الامتيازات التي تمنحها المناولة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

وعلى هذا الأساس تبرز الإشكالية لهذا الموضوع والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

الإشكالية:

ما مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

ولتوضيح معالم الإشكالية الرئيسية والإجابة عنها يجدر بنا طرح الأسئلة المساعدة التالية:

-ما مبررات اللجوء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتبني خيار المناولة ؟.

-ما مدى تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

-ما أثر تطبيق المناولة الصناعية على رفع وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

-ما هي العلاقة التي تربط بين تطبيق المناولة الصناعية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوى معينة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المناولة الصناعية وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة.

ولاختبار صحة الفرضيات يمكن الاعتماد الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.

–الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق جودة المنتجات.

–الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكنولوجيا والإبداع.

–الفرضية الفرعية الخامسة: توجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وزيادة الحصة السوقية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية وأبعاد الأداء مجتمعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة.

ولاختبار صحة الفرضيات يمكن الاعتماد الفرضيات الفرعية التالية:

–الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.

–الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق جودة المنتجات.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و تحقيق التكنولوجيا والإبداع.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وزيادة الحصة السوقية.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الذي تلعبه المناولة الصناعية في اقتصاديات الدول المتقدمة باعتبارها من أهم الاستراتجيات الناجحة والحديثة، وقدرتها بالنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يستدعي القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة بالجزائر بتبنيها وتجسيدها والاهتمام بها، لما تحققه من مكاسب من وراء تطبيقها، بتخفيض التكاليف وزيادة الجودة والتخصص واكتساب المعارف والمهارات، مما يساهم في تحسين وزيادة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتزداد أهمية البحث في كونها من أولى الدراسات الذي تربط بين موضوعين حيويين وهامين، هما المناولة الصناعية باعتبارها من أهم الاستراتجيات الفعالة والحديثة وأداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الذي تشكل الحلقة الأكبر باهتمام المتزايد من طرف السلطات العليا في البلاد بتزايد تعدادها إضافة إلى المشاكل والصعوبات التي تعيق تنميتها وتطورها وما لها من تأثير ايجابي على الصناعة وتنافسية الاقتصاد الوطني.

ويمكن القول أن هذه الدراسة جاءت تبرز جوانب تأثير المناولة الصناعية، التي أصبحت أفكارها تتبنى من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون والتشارك بين المؤسسات فيما بينها، وهذا من أجل مواجهة التحديات والتغيرات الخارجية المتسارعة.

وتظهر أهمية الدراسة في كونها تعتمد على بيانات كمية، بالربط بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إستراتيجية المناولة وتأثيرها في تحسين وزيادة الأداء.

أهداف البحث:

-محاولة إبراز واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتحديات والصعوبات التي تواجهها، وأهمية وخصائص التي تتميز بها المناولة الصناعية.

-محاولة التعرف على أدوات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

-إبراز علاقات التي تربط بين المؤسسات الصناعية الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

-محاولة قياس العلاقة التي تربط بين تطبيق المناولة الصناعية وأداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من وجه المسؤولين والقائمين عليها.

-محاولة إبراز كيفية نقل واكتساب المعارف من المؤسسات الآمرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بتحويل التكنولوجي والرفع من كفاءة إطاراتها وقدراتها الإبداعية وجودة منتجاتها.

-محاولة إبراز المزايا التي تحققها المناولة الصناعية للمؤسسات الصناعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

-محاولة الاطلاع وإبراز أهم المعوقات والمشاكل التي تحول دون تبني وتطبيق المناولة الصناعية في الجزائر، والصعوبات التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المناولة.

-محاولة إبراز الجهود والآليات التي تمنحها الدولة من أجل ترقية نشاط المناولة الصناعية كبورصات ومراكز المناولة والشراكة والدور الذي أنشئت من أجله، إضافة إلى أهم المشاكل التي تواجهها والتي تعيق عملها وتطويرها.

-محاولة الاطلاع على أراء المختصين فيما يخص توجه الجزائر إلى خيار المناولة الصناعية وتبنيها من طرف المؤسسات الآمرة والمناولة التي تعمل في هذا القطاع .

دوافع اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من المواضيع المقترحة، فبالإضافة إلى الدوافع الشخصية والمتمثلة في الرغبة الذاتية في الدراسة والتعمق في المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتجية في المؤسسة، وفضولنا على التعرف على المستجدات التي تعرفها المناولة الصناعية على المستوى المحلي والدولي، فهناك دوافع موضوعية منها:

-تزايد الاهتمام على المستوى العالمي بأسلوب الشراكة والتحالفات والتعاون بين المؤسسات التي تعتبر المناولة الصناعية كجزء منها، نظرا للدور التي تحققه من التميز والانفراد في مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية في ظل ظروف بيئية متسارعة وشديدة التغيير، إلى أن درجة الاهتمام بها في الجزائر تبدوا متأخرة وضعيفة في ظل التشريعات والقوانين التي تحملها، وكون الدراسة تزامنت مع بداية المشاريع الصناعية الكبرى التي عرفتها الجزائر خاصة في صناعة وتركيب السيارات والأجهزة الالكترونية وصناعة الأدوية وارتفاع واردات المنتجات النصف المصنعة من المناولة الدولية، وانخفاض نسبة الإدماج في المؤسسة الآمرة واعتماد الكلي لهذه المؤسسات على واردات

المؤسسات المناولة الدولية، وصدور العديد من القوانين وتشريعات، من أجل ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

-الوعي بضرورة انتهاج المناولة كخيار استراتيجي وإعطائها الأولوية من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطوير الصناعات الوطنية في مجال الصناعة الميكانيكية والتحويلية و صناعة الأدوية.

-ضرورة البحث عن بدائل لترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبحث عن مصادر لتنويع الدخل الوطني من العملة الصعبة واعتبارها بديل للاقتصاد ألريعي.

-يندرج هذا الموضوع في إطار المواضيع الحديثة والتي ترتبط بالتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية الراهنة.

-ارتباط الموضوع بمجال تخصصي وهو "اقتصاد وتسيير المؤسسات".

-إثراء المكتبة الجامعة بموضوع هم قليلون من خاضوا فيه في بلادنا، نظر لنقص المراجع وتشعبها ونقص المراجع باللغة العربية، وقصور النصوص القانونية المبهمة التطبيق .

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث ولاختيار مدى صحة أو نفي الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره طريقة للتحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة لإعطاء مفهوم واضح للمناولة بتحديد المصطلحات بصفة دقيقة، والنظريات التي فسرت ذالك، ثم إبراز الإجراءات والتدابير المتخذة من طرف السلطات الدولة من أجل النهوض وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

كما سنقوم بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في مجال القطاع الصناعي، إضافة إلى واقع تطبيق المناولة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على آراء المدريين ومسؤولي المصالح، لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة الصناعية في الجزائر، وفي هذا الإطار جمع البيانات اللازمة، وإجراء مقابلة من طرف مدراء ورؤساء الأقسام، إضافة إلى توضيح المنهج التابع والمستقل في الدراسة تتمثل في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق المناولة الصناعية على المتغير التابع تتمثل في أبعاد تحسين

الأداء والمتمثلة (تخفيض التكاليف، تحكم في العمليات الإنتاجية، رفع جودة المنتجات، التكنولوجيا والإبداع، زيادة الحصة السوقية).

وقد اختار الباحث عشوائيا عينة من (07) مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة تنشط في مجال الصناعي (الميكانيكي، الكتروني، الحديد والصلب، الزجاج، البلاستيك ..)، يمثلون مدراء ورؤساء الأقسام ونوابهم رؤساء المصالح والفروع يعملون بالمؤسسات محل الدراسة، وذالك باستخدام الاستبيانات(les Questionnaires)، ثم إعدادها لهذا الغرض وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20).

حدود الدراسة :

تشمل حدود الدراسة وقتها ومكانها ومجال التطبيقي، أما فيما يخص البعد الزمني فيتوافق سياق التحليل في بحثنا هذه المرحلة ما بعد صدور قانون 17-02 المؤرخ في 2017/01/10 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المناولة، إضافة إلى مراحل تطور هذا القطاع بداية من نهاية الثمانينيات والتوجه نحو اقتصاد السوق، ودفتر الشروط الخاص بالمؤسسات الصناعية العاملة في مجال تركيب السيارات من أجل إنشاء مؤسسات مناولة في الجزائر لإنتاج قطع الغيار لتحقيق الاندماج المتفق عليه في العقد المبرم بين الطرفين ،وصدور دفتر الأعباء المتعلق بشروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها في الجزائر، والتسهيلات الامتيازات والإعفاءات الجمركية والجبائية المطبقة عليها التي تدخل في مجال التركيب والتصنيع، ويقتصر مكانها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الوطنية والأجنبية بالجهة الغربية (سيدي بلعباس، وهران، تلمسان)، وتم ربط هذه الدراسة بالواقع الجزائري.

الدراسات السابقة:

نظرا لنقس الدراسات التي تناولت موضوع المناولة الصناعية في مكتباتنا، وان وجدت بعضه الدراسات فإنها تقتصر على لجانب القانوني في مجال التعاقد من الباطن وتكاد تنعدم في الجانب الاقتصادي، لقد تمكنا من إيجاد بعض الدراسات والتي هي قليلة ذات صلة بشكل أو آخر بموضوع الدراسة الحالية وهي في حدود الاطلاع كما يلي:

1. JULIENNE BRABET , Le mode de gestion d'une industrie à risques, ses évolutions et ses effets: le cas de la maintenance sous-traitée des Centres Nucléaires de Production d'Électricité d'EDF par Léna Masson

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باريس شرق، فرنسا، 2019.

تناول الباحث من خلال هذه الأطروحة إلى تطوير أنظمة التسيير في المؤسسة والتعامل بين المؤسسات في السوق في صناعة عالية المخاطر، بالتعاقد مع مناولين في مجل الصيانة، وقد قام الباحث بتحليل النظريات التي تحدد عمل المؤسسة والتعاقد مع مؤسسات الأخرى، وما ينجر عن هذا التعاقد بين الطرفي التعاون والتشارك أو الانتهازية في العمل، والأسباب التي تجعل المؤسسة تختار وتتعاقد مع مناولين، واعتبار المناولة الخيار الاستراتيجي في تطوير نظام الإنتاج ومواجهة المنافسة الخارجية وتخفيض التكاليف، كما تناول أهم مخاطر التي تنجر عن عملية التعاقد مع المناولين كالتكلفة الإضافية وتأخير تسليم في الوقت المحدد، مما يضعف العلاقة والثقة بين الأمر والمنفذة، وغالبا المؤسسة المناولة تعمد على التوجيهات المستمرة من طرف المؤسسة الآمرة بالرغم من الصعوبات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة المناولة وقدرتها على تغييرات المستمرة في أنشطتها المعقدة وتقاسم المخاطر بين المنفذ والمناول والتكامل الأفقي والعمودي الذي يحدث من خلال العلاقة التي تربط بينهما، وتوصل الباحث إلى أن المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسة الآمرة، يسمح لها بتحسين إجراءات السلامة والعمل الجماعي المشترك وزيادة الأداء .

2.محمد الأسود "المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –حالة قطاع المحروقات – "

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017.

انطلق الباحث من إشكالية ماهية محددات وواقع علاقات المناولة في الجزائر وهل يمكن أن تؤدي دورا حقيقيا في دفع ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات، حيث تناول بالتدقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسة وتحليل واقع المناولة بالجزائر، كما قام الباحث بإعطاء عرض مفصل حول الفكر ألمقولاتي وصولا إلى سير عملية المقاولة بتحديد النظريات والمقاربات الأساسية التي تفسر علاقة المناولة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة، وتحديد أهم عقود المناولة وتطور هذه علاقة إلى شراكة وتحالف بين الطرفين

،وتوصل الباحث إلى هناك ارتباط وعلاقة تكامل بين المؤسسة المناولة والمنفذة، ورضا من طرف المؤسسة الآمرة على مخرجات المؤسسة المنفذة .

3.Mustapha Zahir , Transfert de connaissances et pratiques manag ériales dans les relations de sous-traitance Grandes entreprises.-PME: cas de l'industrie automobile au Maroc.

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أوفيرغن، فرنسا، 2016.

تناول الباحث مفاهيم حول المناولة الصناعية أنواعها وأشكالها وأهم النظريات المفسرة لها وكيفية نقل المعرفة من المؤسسة الصناعية الآمرة إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والعلاقة التي تربط بينهما والنتائج التي تنعكس على الطرفين، كما قام الباحث بدراسة تطبيقية حول صناعة السيارات في المغرب في نقل المعرفة، عن طريق الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والمؤسسة الآمرة جنرال اليكتريك، وتوصل الباحث من خلال الشراكة والتعاون بين المؤسسة الآمرة والمناولة بنقل المعرفة لضمان الجودة وتخفيض التكاليف من خلال المعارف التي تحولها المؤسسات الآمرة بتدريب الكفاءات واستخدام التكنولوجيا وغيرها من المعارف والمهارات التي تكتسبها.

4.بن دين أمحمد " المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر" .

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة آبي بكر بلقايد بتلمسان، 2012-2013.

حيث انطلق الباحث من إشكالية، هل تطبيق استراتجيه المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية يساعدها إلى امتلاك الميزة التنافسية، بدراسة وتشخيص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والإطار العام للميزة التنافسية وإستراتجية التنافس في المؤسسة الصناعية، كما قام بتناول الإطار العام للشراكة واستراتجيات المناولة الصناعية في المؤسسة إضافة إلى النظريات التي فسرت المناولة، وتطرق إلى الجانب القانوني لعقد المناولة وبعض التجارب الدولية في مجال المناولة الصناعية، وقام بتحليل واقع المناولة في المؤسسات الصناعية وتوصل الباحث إلى هناك ارتباط طردي وضعيف بين تطبيق المناولة والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

5.Oubeid Rahmouni, Investissement direct et sous-traitance internationale dans les pays du Sud : le cas de la Tunisie.

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة كريتال، باريس،فرنسا، 2012-2013.

تطرق الباحث إلى الإنتاج الدولي وتموقع الشركات المتعددة الجنسيات بمختلف فروعها في جميع دول العالم ،كما تناول الباحث بالتفصيل كل من الاستثمار الأجنبي والمناولة الدولية وطرق إبرام العقود كلا منهما، إضافة إلى ايجابيات وسلبيات والسياسات الوطنية للدول لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى الاقتصاد الجزئي والكلي والمخاطر المنجزة عنه في البلد المضيف، وتطرق إلى مختلف التحفيزات المقدمة من طرف دولة تونس لجلب الاستثمار الأجنبي والمناولة الدولية، في أيطار اتفاقية الاتحاد الأوروبي وتأثيره على مختلف القطاعات الصناعية ،وتوصل الباحث إلى ضرورة جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والمناولة الدولية لدولة تونس من أجل الرفع من تنافسية مؤسساتها الاقتصادية.

6.**Molka Ernez**, R éole de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Cas de l'industrie textile habillement tunisienne.

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير وإدارة أعمال، جامعة باريس مارن لافالي، فرنسا،2011 - 2012.

تطرق الباحث إلى سياسة قطاع النسيج في الصناعة التونسية من الحمائية إلى المنافسة الحرة، والتفكيك التدريجي للحقوق والرسوم الجمركية لسلع النسيج المستوردة من الخارج في إطار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما تناول الباحث المناولة في صناعة النسيج في تونس بالاعتماد على الشراكة الأجنبية والمزايا المحققة في هذه الصناعة ،بزيادة القدرة التنافسية وارتفاع تنافسية الصناعة النسيجية في تونس، ودور الابتكار في تنمية المناولة والعلاقة التي تربط المناولة بالابتكار، وتوصل الباحث إلى أن الابتكار والمناولة لها علاقة تكاملية، والابتكار في خدمة المناولة في خلق قيمة مضافة للمؤسسة المناولة خاصة في صناعة النسيج في تونس.

7.**Jeanne-Marie Tr égan** , Strat égie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants. Les petites entreprises marseillaises de l'habillement.

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مديترانان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرنسا، 2010-2011.

تطرق البحث إلى تطور الصناعة في فرنسا وركز على صناعة الملابس في ظل العولمة وارتفاع الواردات والمنافسة الأجنبية في هذه الصناعة، وأهم الاستراتجيات لنقل التصنيع في الخارج عن طريق الاستثمارات الأجنبية وإنشاء فروع إنتاجية تابعة للمؤسسة الأم، إضافة إلى تحليل إستراتجية المناولة في قطاع توزيع الملابس وأهميتها والمخاطر التي تنجر عنها، وأوليات الشراكة وأساليب تسيير المناولة، وتوصلت الدراسة إلى تكثيف التعاون في مجال المناولة في عملية النتاج والثقة المتبادلة بين المؤسسة الآمرة والمناولة في نقل المعارف.

8.**مروة شكري** "أثر تدعيم العلاقات التشابكية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة من خلال نظام المناولة الصناعية على الصناعة المصرية (بالتطابق على الصناعات المغذية لصناعة السيارات)"

أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة عين الشمس، كلية التجارة . قسم الاقتصاد ،2010.

انطلق الباحث في دراسته عن مشروعات الصغيرة والمتوسطة والعلاقات الترابطية بين المشرعات الكبيرة والمتوسطة، إضافة إلى دراسة العناقيد الصناعية ودرها في دعم الترابط بين المشروعات الصناعية ودور التعاقد والتوريد من الباطن في دعم الترابط بين المشروعات الصناعية بأحجامها المختلفة، وقام بدراسة الصناعات المغذية في قطاع السيارات في مصر وتحديد دور المناولة في تنمية الترابط في بين المشرع الصغيرة والمشروعات الكبيرة في هذا القطاع ،وتوصل الباحث إلى دور المناولة الصناعية في تطوير العلاقة الترابطية بين المشروعات الكبيرة والصغيرة.

المجلات العلمية المحكمة :

1.**سخاف يسين، بودن سلام**، المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجربة فرنسا، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، المجلد 04 ،العدد 02، 2020.

تطرقت الباحث في هذا المقال بتحديد المفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولة والتحديات التي تواجهها، كما تناول الباحث إلى المناولة الصناعية ودوافع إبرام عقود المناولة ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قام بتحليل ودراسة المناولة الصناعية في أوروبا وتطورها وتعداها وفرنسا بالتحديد، وتوصل الباحث إلى أن المناولة الصناعية لها دور كبير من خلال الإحصائيات المقدمة ولها أهمية كبرى في دعم المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة من حيث حجم رقم الأعمال وارتفاع أربحها السنوية ورفع كفاءة العمالة بها، بالإضافة إلى تدنيه التكاليف وأعتبر أن المؤسسة الآمرة الحاضنة والدعامة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

2.**قويدر عبد الرحمان، أقاسم عمر**، المناولة كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ، مجلد 02 ،عدد06، 2018.

تطرقت الباحث في هذا المقال بتحديد المفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء، كما تناول الباحث إلى إستراتيجية المناولة الصناعية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل المناولة ومبررات اللجوء إليها، وأهم المشاكل التي تعيق تطور المناولة بالجزائر، وإبراز دور المناولة في تحسين الأداء من خلال التكامل والتعاون بين الأمر بالعمل والمناول بالزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة المرونة، وقد توصل الباحث أن المناولة عنصر فعال للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في رفع وتحسين الأداء.

3.**ساحلي كنزة وبن حسين ناجي**، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية – إشارة حالة الجزائر– مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة قسنطينة 02، العدد رقم 04، المجلد 02 ،جوان 2017.

تطرقت الباحثة في هذا المقال بتحديد المفاهيم حول المناولة ومقاربات النظرية للمناولة الصناعية وتحديد أهميتها ودرها في التنمية الصيدلانية في الجزائر، كما تناولت الباحثة إلى أهم المشاكل التي تعيق تطور المناولة الصيدلانية بالجزائر، وما ميز هذا البحث دراسة بالأرقام حول تطور سوق الصيدلاني على المستوى العالمي، وأهمية المناولة في تطويره، كما تطرق الباحث إلى الصناعة الصيدلانية بالجزائر وكيف ساهمت المناولة في تخفيض ورادات الأدوية، وقد توصل الباحث إلى أن المناولة في صناعة الأدوية تقتصر على بعض منتجات، لكنها لا تزال في مراحلها الأولى ومكنت المؤسسات التي تمارسها من تحقيق العديد من المزايا.

4.**صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء**، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد01، العدد02، المركز الجامعي ميلة، جوان، 2017.

قام الباحث بتحديد مفاهيم حول المناولة الصناعية أشكالها وأهميتها وتطرق الباحث إلى الميزة التنافسية أنواعها وأهميتها وشروط فعاليتها، وتناول الباحث إلى تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية وأهم التجارب الدولية التي نجت في مجال المناولة الصناعية كالتجربة الأوروبية اليابانية والأمريكية، وتوصل الباحث أن تجربة الجزائر في مجال المناولة مازالت محدودة نظرا لعدة معوقات ومشاكل تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية.

5. **FANDI Naziha , FANDI Souhila kheira**, Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadrede SPL: Quel état de constat pour l'Algérie .

مجلة المالية والأسواق ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة مستغانم، المجلد 01، العدد 02، 2017.

تطرق الباحث من خلال هذا المقال إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتجديد مفاهيمها والأهمية والهدف من وراء خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج قطاع المحروقات ومتطلبات إنشاء المناطق الصناعية في الجزائر بالإضافة إلى المناولة بتحديد أشكالها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الرفع من قدراتها التنافسية والتوجه بمنتجاتها نحو الأسواق الدولية وجعلها بديل للاقتصاد ألريعي في الجزائر، وتوصل الباحث إلى الأهمية الكبرى التي تحققها المناولة الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية من أجل تحويل المعارف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقل والمهارات والابتكارات و التكنولوجيا لتصدير المنتجات والخدمات.

6.**شحاته على حامد علي**، مشكلات إدارة نشاط المناولة بالقطاع العام الصناعي، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات المعدنية في جمهورية مصر العربية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة أسيوط، كلية التجارة بسوهاج ،مصر المجلد 02 ،العدد 02 ،2016.

تطرق الباحث إلى توصيف قطاع الصناعات المعدنية في مصر وتحديد مفهوم المناولة وأهم المشكلات المتعلقة باستخدام الموارد التكنولوجية المتاحة في مجال المناولة، وأخرى متعلقة بتخطيط نشاط المناولة إضافة إلى تحليل مشكلات الرقابة على نشاط المناولة، وتوصل الباحث إلى أن هناك صعوبات تحد من إدخال التكنولوجيا المناولة الحديثة في كثير من المراحل المتقدمة واعتمادها كليا على المصادر الأجنبية في الحصول على التكنولوجيا المتطورة ،وقد عاب الباحث على إدارة البحوث والتطوير المؤسسة القيام بدورها في تطوير وتحسين المستوى التكنولوجي للمناولة .

7.Mohand Ait Abdellah, Les régimes de perfectionnements actif et passif et l'insertion des entreprises algériennes dans la sous-traitance internationale .

مجلة الاقتصاد والتسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، وهران، العدد 16 ، 2016 .

تطرق الباحث من خلال هذا المقال إلى الأنظمة الجمركية الاقتصادية ونظام تحسين الصنع والأهمية الاستعانة بها من اجل تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على المناولة الدولية بتحديد مساوئ ومحاسن الاستيراد عن طريق المناولة الدولية والمحددات التي تدفع المؤسسات الجزائرية الاستعانة بالمناولة الدولية، وتوصلت الدراسة ضرورة توجه المؤسسة الجزائرية إلى المؤسسات المناولة الدولية التي تكون فيها كثافة العمالة ومنخفضة التكنولوجيا للحصول عليها بسعر تنافسي.

8.Mohamed Ahmed Belbachir, Wafa Ahmed Belbachir , Bouteldja Abdenacer, La sous-traitance: quelle contribution à la flexibilité, Cas d'un groupe d'entreprises algériennes.

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالجلفة، المجلد 03 العدد 4،2016.

تطرق الباحث في هذا المقال إلى تغيرات المستمرة للبيئة الخارجية وصعوبة التنبؤ بها، وقدرة المؤسسة بالتكيف معها بالبقاء أو الخروج من السوق، في ظل بيئة عدم التأكد واعتبر أن المناولة الصناعية إستراتيجية فعالة وحديثة والمناولة كأحد متغيرات المرونة في ظل بيئة متغيرة وتجنب التكاليف المرتفعة والتخلي عن الاستثمارات التي تعطي المرونة الفرص لتسيير النشاطات المختلفة، وقام الباحث بدراسة عينة من المؤسسات في ولاية تلمسان وتوصل الباحث إلى أن المناولة قد تكون مفيدة للمؤسسة وحافزا لها ومساهمة المناولة تساهم بشكل كبير في تحقيقها عملية الابتكار وتحسين المنتوجات في المؤسسة، وتوصل أن المؤسسات لا تملك رغبة في تبني خيار إستراتيجية المناولة .

9. FANDI Naziha , FANDI Souhila kheira, Intégration économique et Sous-traitance des PME/PMI dans un cadrede SPL: Quel état de constat pour l'Algérie .

مجلة المالية والأسواق ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة مستغانم، المجلد 01، العدد 02، 2017.

تطرق الباحث من خلال هذا المقال إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتجديد مفاهيمها والأهمية والهدف من وراء خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج قطاع المحروقات ومتطلبات إنشاء المناطق الصناعية في الجزائر بالإضافة إلى المناولة بتحديد أشكالها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الرفع من قدراتها التنافسية والتوجه بمنتجاتها نحو الأسواق الدولية وجعلها بديل للاقتصاد ألريعي في الجزائر، وتوصل الباحث إلى الأهمية الكبرى التي تحققها المناولة الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية من أجل تحويل المعارف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقل والمهارات والابتكارات و التكنولوجيا لتصدير المنتجات والخدمات.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

خلال تمعننا في الدراسات السابقة والتي تناولت دراستنا بعض الجوانب منها، ولا يمكن أن ننكر بأننا استفدنا من نتائجها، والتي تناولت في معظمها موضوع المناولة الصناعية وتأثيراتها على المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو مؤسسات صناعية كبيرة، أما المواضيع الأخرى التي ربطت بين المناولة الصناعية والميزة التنافسية من أجل اكتسابها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وما تتطلبه على السلطات الدولة من تحسين والرعاية من أجل تطوير المناولة الصناعية في البلد، وإعطاء الدعم لهذه المؤسسات التي غالبيتها مؤسسات صغيرة تعاني من مشاكل عديدة تعيق تطورها .

غير أن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تنشط في المجال الصناعي وكيف ساهمت إستراتيجية المناولة في رفع وتحسين أدائها، من خلال تسليط الضوء على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المحلية والأجنبية أو بشراكة مع المؤسسات الوطنية والتي تنشط بالجزائر.

أدوات البحث:

أثناء قيامنا بانجاز هذا البحث قمنا باستعمال الأدوات الآتية:

1.اعتماد عدة مراجع من كتب، مجلات، منتديات وملتقيات وطنية ودولية وكانت هذه المراجع باللغة العربية، الفرنسية، والانجليزية.

2. الاستعانة بالقوانين والمراسيم والمنشورات التي تنظم سير مهام المؤسسات.

3. الاستعانة بشبكة الانترنيت.

4. الاتصال بالأساتذة الجامعيين والمختصين في هذا المجال داخل وخارج الوطن وكذاك مدراء مؤسسات والبورصات الشراكة والمناولة من أجل الاستشارة وطلب التوجيه.

هيكل الدراسة:

من معالجة بحثنا وبناء ا على الفرضيات التي قدمناها، ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة فصول نظري وفصل تطبيقي، في مستهل البحث تناولنا في المقدمة مختلف الجوانب المنهجية للدراسة.

بالنسبة **الفصل الأول:** تناولت الدراسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية ، أين تم التطرق بالتفصيل إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مفهومها أهميتها وأهداف من إنشائها والصعوبات التي تواجهها، مرورا بالمراحل التي مرت بها في الجزائر وأهم التحفيزات والتسهيلات في إنشاء وتطوير مثل هذه المؤسسات والعراقيل التي تحد من تطورها،كما تطرقنا إلى واقع تطور الإستراتيجية الصناعية في الجزائر .

وفي **الفصل الثاني** فقد تناولت الدراسة المناولة الصناعية في المؤسسة، من خلال التطرق إلى ماهية المناولة بتحديد مفهومها الدقيق أنواعها ومراحل تطورها التاريخي وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الآمرة والمنفذة، كما قمنا بدراسة واقع المناولة الصناعية في الجزائر ودور بورصات الشراكة والمناولة في تطوير قطاع المناولة واهم الصعوبات والعراقيل التي تعيق هذا القطاع في الجزائر، وأهم النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.

أما فيما يخص **الفصل الثالث** فقد قمنا بدراسة الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وأهم الطرق التقليدية لقياسه وتقييمه الأداء في المؤسسة ودراسة بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر الطريقة الحديثة للقياس والتقييم الشامل للأداء، بالإضافة إلى تحليل العلاقة التعاونية والانتهازية التي تربط بين المؤسسة الآمرة والمناولة وتطورها إلى شراكة حقيقة.

أما الفصل الأخير وهو **الفصل الرابع** فتضمن أهم إسهامات المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة، وذالك من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، وتم التطرق فيه بداية من مراحل إعداد الاستبيان إلى منهجية الدراسة الميدانية، ليختتم بعرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

هذا وقد انهينا بحثنا بخاتمة استعرضنا فيها نتائج البحث، واختبار الفرضيات وتقديم الاقتراحات التي نعتقد أنها ستساهم في إثراء موضوع دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مع وضع أفاق البحث المستقبلية.

الفصل الأول:

المؤسسة الصغيرة

والمتوسطة الصناعية

تمهيد الفصل الأول:

لقد شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم اهتمام كبير من طرف الدول المتقدمة وعرفت نمو وتطورا من حيث تعدادها وحجمها خاصة من طرف الدول الصناعية كاليابان والوم أ وايطاليا، كما عرفت اهتمام ملحوظ من طرف الدول النامية خاصة دول جنوب شرق أسيا ودول المغرب العربي غير أنه في الجزائر لم تحظى باهتمام أكبر، وفي الآونة الأخيرة تحاول السلطات العليا في الجزائر بتنميتها وتطوير أدائها، نظرا لما تقدمه من قيمة مضافة للاقتصاد الوطني بتوفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة ورفع معدلات النمو الاقتصادي.

ونتيجة الظروف الاقتصادية التي كانت تعرفها الجزائر نهاية الثمانينيات بتهاوي أسعار النفط في الأسواق الدولية، ظهرت الحاجة الماسة لتبني نظام اقتصاد السوق والتخلي على النهج الاشتراكي، بإعطاء الأولية للقطاع الخاص في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقدمت لها كافة التسهيلات والامتيازات من طرف الحكومة لتنميتها وتطويرها وجعلها مستقبلا بديلا للاقتصاد ألريعي.

يتطلب إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة وقاعدة صناعية أموال كبيرة وضخمة وتكنولوجيا عالية متطورة ومتغيرة ويد عاملة مدربة، وهذا ما لا تتوفر عليه الصناعة الجزائرية نتيجة ضعف قاعدتها، واعتمادها الكلي على التحويل التكنولوجي من الخارج، فبالرغم من الإصلاحات التي عرفها القطاع الصناعي بالتصحيح الهيكلي بداية التسعينات والإستراتجية الصناعية الجديدة، رصدت لها أموال ضخمة لتطوير المؤسسات الصناعية وتنميتها، غير أنها لم تحقق الأهداف المرجوة.

I–1 ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النواة والركيزة الأساسية التي يبنى عليها الاقتصاد لأي دولة في العالم، نظرا لما تحققه من نتائج ايجابية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية مما يجعلها تحتل المراكز الأولى من حيث القيمة المضافة التي تمنحها للاقتصاد الوطني.

I-1-1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها.

يختلف مفهوم وتصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وهذا حسب تعدادها وحجم رأس مالها وتعداد عمالها والقطاع التي تنشط فيه.

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن صعوبة تحديد تعريف موحد دقيق وشامل وواضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفق عليه جميع الأطراف في غاية التعقيد، بل ويبدوا مستحيلا وهذا باعتراف مختلف الهيئات والمنظمات الدولية والجهات الباحثة المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع الباحثون هذا الاختلاف في تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صعوبة التركيز على مؤشر موحد لقياس حجم هذه المؤسسة، والنظرة الذي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، بالإضافة إلى اختلاف المكان والإمكانيات ومجال النشاط الاقتصادي واختلاف القدرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بها وسبل النهوض بها وترقيتها، ويمكن رد صعوبات التعريف الموحد لهذا القطاع راجع إلى عدة عوامل وهي:

1–1 العوامل الاقتصادية: وتشمل ما يلي:

أولا: اختلاف في درجة النمو:

تختلف درجات النمو الغير المتساوية بين الدول ودرجات التطور بين مختلف دول العالم، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلدان صناعية متطورة كألمانيا، اليابان والوم أ،[1] تصنف كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو الإمارات أو

[1] سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 24.

السودان، كذالك شروط النمو الاقتصادي تختلف من فترة لأخرى، كما أن المستوى التكنولوجي يحدد حجم المؤسسة الاقتصادية .[1]

ثانيا: تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن تنوع الأنشطة الاقتصادية (الصناعة، التجارة ،زراعية، خدمات)، من حيث رأس المال واليد العاملة وهيكلها التنظيمي، فالمؤسسات الصناعية تتطلب أموال ضخمة لتشييد مشاريعها، ويد عاملة مدربة ومؤهلة وهيكل تنظيمي معقد من حيث المهام والمستويات في اتخاذ القرار، مقارنتها في المجال التجارة والخدمات.[2]

ثالثا: تنوع النشاط الاقتصادي:

هذا راجع للاختلاف النشاط الاقتصادي حيث أن النشاط الصناعي يتفرع منه عدة صناعات أخرى، كالصناعة الاستخراجية، الغذائية، الميكانيكية، التحويلية وغيرها من الصناعات المختلفة فكل مؤسسة صناعية حسب النشاط تختلف في اليد العاملة وحجم رؤوس الأموال المستثمرة، يوجد فوارق بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العاملة في الصناعة الميكانيكية والأخرى في مجال الصناعة الغذائية، أما النشاط التجاري يتفرع إلى تجارة بالتجزئة والجملة ويمتد إلى مجال التجارة الدولية والتجارة الداخلية.[3]

رابعا: العوامل التقنية والسياسية:

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر أندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.[4]

أما العامل السياسي يتمثل في اهتمام السلطات العليا وكل مؤسسات التابعة لها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تنميتها وتطويرها وتقديم جميع المساعدات المادية والمالية للنهوض بها.

[1] رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 17.

[2] بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص04.

[3] رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، نفس المرجع السابق، ص 18.

[4] رابح خوني ورقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، نفس المرجع السابق، ص18.

2-1 المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعايير كمية وأخرى نوعية كما يلي:

أولا: المعايير الكمية:

تتضمن هذه المعايير جملة من المؤشرات الكمية والإحصائية من خلالها يتم الفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، وتتمثل هذه المعايير في:

- معيار عدد العمالة:

يعتبر من أهم المعايير المستخدمة نظرا سهولة استعماله وبساطته، وهذا بتوافر البيانات والمعلومات إلى حد كبير، ويمتاز هذا المعيار بدقة المقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج أنواع متماثلة من السلع ذات المستوى الإنتاجي، غير اختلاف هذا المعيار في عصرنا الحالي الذي يتميز باستخدام التكنولوجيا المتطورة حيث تكون عدد العمالة صغير مقارنة بالتي لا تستخدم التكنولوجيا، وقد يختلف من صناعة إلى أخرى ومن قطاع لأخر، ولا يعكس الحجم الحقيقي لحجم المؤسسة (رأس المال، العمالة) بين مختلف المؤسسات، فبعض المؤسسات تحتاج إلى استثمارات ضخمة وعدد محدود من العمال وبالتالي اعتبارها صغيرة وخطأ اعتبارها كبيرة.[1]

بالرغم من معيار تحديد حجم العمالة الأكثر شيوعا فانه غير قادر على حكم ما إذا كانت المؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة.

- معيار رأس المال:

يرتكز هذا المعيار المالي إلى (رأس المال، رقم الأعمال، حجم المبيعات)، إلى جانب المعيار العددي لا يكفي المعيار المالي بالاعتماد عليه في تحديد المؤسسة، حيث يتضمن التفرقة بين رأس المال الثابت (الأراضي المباني والآلات.. الأخ)، ورأس المال المتغير (العناصر الإنتاجية المتغيرة التي تمول بها المشروع) فهناك من يعتمد على رأس المال المتغير ويستبعد قيمة الأصول الثابتة، إضافة إلى رأس المال الثابت يؤدي إلى استبعاد بعض المؤسسات المصغرة والصغيرة،[2] بالإضافة إلى اختلاف قيمة النقود من دولة لأخرى حسب معدلات التضخم وارتفاع الأسعار في الدولة الواحدة، ويستبعد اعتماد على هذا المعيار لوحده، ويمكن الاعتماد به مع معيار أخر.

[1] موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتجية لتكنولوجيا الأنترنيت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2013-2014، ص10.

[2] بوسهمين أحمد، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 01، 2010، ص 206.

ثانيا: المعايير النوعية:

لا يمكن للمعاير الكمية تحديد واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث أهميتها ودرجات النمو واختلاف المستوى التكنولوجي، ومن أجل تحديد أوضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحدود الفاصلة بينهما وبين المؤسسات الأخرى، جاءت المعايير النوعية لتدقيق وتميز في صنف المؤسسات وتوضيح الحدود الفاصلة بينهما والتي من أهمها:

- الإستقلالية:

يقصد به إستقلالية المؤسسة عن أي باقي تجمعات وتكتلات اقتصادية، باستثناء فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن تصنيف هذا المعيار إلى المعيار القانوني، وأن يكون القائد مسير المؤسسة، هو من يمتلك المشروع دون تدخل هيئات خارج المؤسسة ويصبح هو المسؤول الوحيد عن المؤسسة وهو القائد في إتخاذ القرارات مع تحمل جميع المسؤوليات اتجاه الغير.[1]

- الملكية:

تنفرد ملكية أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنتها بالمؤسسات الأخرى إلى القطاع الخاص في صيغة مؤسسات أشخاص ومؤسسات أعمال، وجل هذه المؤسسات فردية وعائلية، يكون فيها المالك هو المسير والقائد وصاحب القرارات ويدير جميع الأمور في المؤسسة.

- قيمة الإنتاج وحجم المبيعات:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر كمية الإنتاج أو قيمته، نظرا لحجمها في الأسواق وضآلة حجم المال المستثمر ومعظم مخرجاتها تسوق محليا، ولا تستحوذ على حجم كبير في السوق وغير باستطاعتها السيطرة على الأسواق والهيمنة عليه،[2] مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة التي تمتاز بفرض السيطرة والاحتكار في الأسواق نظرا لحجم رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وغيرها من الإمكانيات التي تتوفر عليها.

- محلية النشاط:

تتصف عمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتمركزها في منطقة جغرافية واحدة، في حين يمتد نشاطها التسويقي لمخرجاتها إلى مناطق أخرى، سواء داخل الوطن أو خارجه.

---

[1] رابح خاوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص22.

[2] نوغي فتيحة، أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 25-26-27- 2003/05/28، ص02.

2- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف موحد أتفق عليه جميع الاقتصاديين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبح مفهومه يثير الجدل بينهما للحكم على المشروع أنه صغير أو متوسط أو كبير، وسنتطرق إلى مختلف المفاهيم من وجهة الهيئات والمنظمات المتخصصة، بالإضافة إلى بعض المفاهيم من جانب بعض الدول المتقدمة والأخرى النامية.

2-1 تعريف بعض الهيئات والمنظمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إختلفت المنظمات والهيئات الدولية في تحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أبرزها:

الجدول (1-1): مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها، حسب الهيئات والبلدان والتكتلات الاقتصادية.

الهيئة /البلد	التعريف
الهيئات	
منظمة العمل الدولية	هي وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات، وتتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، حيث بعضهم يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض قد يستأجر عمال أو حرفيين، ويعتمد على رأس مال ثابت وصغير، وتستخدم تقنيات ذات مستوى منخفض، وتهيأ فرص عمل غير مستقرة وعادة ما تحقق دخلا غير منتظم.[1]
صندوق النقد الدولي	هي المؤسسة التي تستخدم أقل من (05) عمال تعتبر مؤسسة صغيرة، أما المؤسسة المتوسطة تستخدم من (05) إلى (19) عامل، وتصنف بأنها كبيرة عندما تستخدم أكثر من (20) عامل أو أكثر.
البنك الدولي	قسمت هذه المؤسسات إلى ثلاث مستويات: - **المؤسسة المصغرة:** تشغل أقل من (10) عمال، ويبلغ حجم أصولها ومبيعاتها (10000) دولار على الأكثر. - **المؤسسة الصغيرة:** تشغل أقل من خمسين (50) عامل ويبلغ حجم أصولها ومبيعاتها (03) مليون دولار على الأكثر.[2] - **المؤسسة المتوسطة:** تشغل أقل من (300) عامل، ويبلغ حجم أصولها ومبيعاتها (15) مليون دولار على الأكثر.

[1] قروي عبد الرحمان، مسيود عبد الرحمان، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية كندا نموذجا، الملتقى الوطني بعنوان تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الإقليمية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قالمة، 27-2017/11/28 ،ص6.

[2] العربي حمزة، الحوكمة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف، 14- 2016/11/15، ص06.

الهيئة /البلد	التعريف
لجنة الأمم المتحدة لتنمية الصناعية (UNIDO)	تعرف هيئة الأمم المتحدة لتنمية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، تصنف بأنها مؤسسة صغيرة عندما تشغل (15) إلى (20) عامل، في حين تشغل المؤسسة المتوسطة من (20) عامل إلى (100) عامل.
لجنة التنمية الصناعية	تعرف المؤسسة الصغيرة، ذالك المشروع الذي يكون المالك هو المدير هو القائد ومتخذ القرارات، برأس مال فردي أو عائلي ويعمل في منطقة جغرافية واحدة.[1]
البلدان	
الولايات المتحدة الأمريكية	عرف قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1953 بأنها "تمثل المؤسسة التي يمتلكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال نشاطها مؤسسة كبرى"،[2] وتعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل.
اليابان	وفقا للقانون الأساسي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر لسنة 1963 ميز بين ثلاث مؤسسات وهي: **-المؤسسة المنجمية والتحويلية وباقي فروع النشاط الاقتصادي:** تشغل ثلاثة (300) عامل على الأقل ولا يتجاوز رأس المال المستثمر (100) مليون ين ياباني.[3] **-مؤسسات التجارة بالجملة:** تشغل (100) عامل على الأقل، وتحوز على رأس المال المستثمر حوالي (30) مليون ين ياباني على الأقل. **-مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات:** تشغل عامل أو أقل، يتجاوز رأس مالها المستثمر (10) مليون ين ياباني على الأقل.
المملكة المتحدة	عرفت بريطانيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من المعايير، بأن لا يزيد حجم المبيعات عن 14 مليون جنيه إسترليني، وحجم الأموال المستثمرة من (09) مليون جنيه إسترليني إلى (07) مليون جنيه إسترليني، ويشتغل بها على الأقل (50) عاملا، وغير تابع لمؤسسات الأم الأخرى، ومالك المشروع هو مديره.[4]

[1] الأخضر بن عمر وآخرون، مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني واقع وأفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، 05-2013/05/06، ص 04.

[2] يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2015، ص19.

[3] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إستراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 2015-2016، ص66.

[4] رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص28.

الهيئة /البلد	التعريف
المغرب	عرفت اللجنة الفرعية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي لا يتجاوز عدد عمالها 200 عامل، ورقم أعماله أقل من 05 مليون درهم عند تأسيسها و20 مليون درهم خلال مرحلة النمو و50 مليون عند النضج.[1]
التجمعات الاقتصادية	
الاتحاد الأوروبي	عرفها الاتحاد الأوروبي تلك المؤسسة (المصغرة) التي تشغل (09) عمال على الأكثر، مع الحد الأقصى لرقم أعمال والموازنة (02) مليون دولار، أما المؤسسة الصغيرة التي تشغل تسعة وأربعون (49) عامل على الأكثر، مع الحد الأقصى لرقم أعمال والموازنة (10) مليون أورو، والمؤسسة المتوسطة تشغل كحد أقصى (249) عامل، مع الحد الأقصى لرقم الأعمال (50) مليون يوروا والموازنة بثلاثة و (43) مليون يوروا.[2]
جنوب شرق أسيا (ASEAN)	أما بلدان جنوب شرق أسيا في دراسة حديثة قام بها التكتل، اعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يكون عدد عمالها اقل (100) عامل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع مختلفة.

2-2 تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجزائر مثلها مثل الدول الأخرى الذي غاب عليها تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أصدر المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو الأتي:

-المؤسسة المصغرة:

عرفت المادة السابعة (07) من القانون السابق المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من واحد(01) إلى تسعة (09) عمال وتحقق رقم أعمالها أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.[3]

[1] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 66.

[2] اشرف الصوفي، عبد المنعم الدامي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاطرة للنمو بالجزائر، الملتقى الوطني بعنوان تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الإقليمية والدولية، مرجع سابق، ص 03.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 07، القانون 01-18 نفس المرجع السابق، ص07.

-المؤسسة الصغيرة:

مؤسسة تشغل من واحد(10) إلى تسعة (49) عمال وتحقق رقم أعمالها أقل من عشرين (200) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (100) ملايين دينار".[1]

-المؤسسة المتوسطة:

فحسب المادة الخامسة من هذا القانون عرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) عامل إلى مائتين وخمسون (250) عاملا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون ومليارى (2) دينار أو يكون حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار ".[2]

غير أن قانون 02-17 المؤرخ في 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حافظ على نفس التعريف السابق للمؤسسة المتوسطة وتعداد عمالها، بينما تغير رقم أعمالها، وهذا حسب المادة الخامسة "لا يتجاوز رقم أعاملها السنوي أربعة(04) ملايير دينار جزائري، أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار(1) دينار جزائري" .[3]

I-1-2 دوافع وأهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف بلدان العالم باعتبارها قاطرة في اقتصاديات الدول ووسيلة لحل العديد من المشاكل التي لم تستطع المؤسسات الكبرى بحلها، بالإضافة إلى إيمان الحكومات بالدور التي تلعبه من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

1- دوافع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك عدة دوافع محفزة لاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أهمها:

- زيادة النمو الديموغرافي للمجتمعات وعدم قدرت الحكومات على تلبية طلبات الشغل خاصة في الدول النامية التي تمتاز بارتفاع فئة الشباب فيها، وتوجه بلدانها نحو اقتصاد السوق.[4]

- نقل التكنولوجيا وزيادة الابتكارات في الأسواق المحلية والدولية.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 07، القانون 01-18 نفس المرجع السابق، ص07.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 05، القانون 01-18، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001/12/15، ص06.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 05، القانون 17-02، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001/12/15، ص05.

[4] بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار نموذجا، أطروحة دكتوراه، في العلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص139.

– التوجه نحو الأعمال الفردية خاصة في ظل سياسة التصحيح الهيكلي التي عرفتها الدول النامية باتجاه المؤسسات العمومية.

– المناخ الاستثماري الجذاب لكثير من الدول لاستقطاب إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة ترقيتها وتطويرها.

– إمكانية الإستجابة إلى نمط الجديد للإستهلاك الذي يمتاز بسرعة تغيير الأذواق وقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السريعة لهذه الإحتياجات و الطلبيات.

– ساهمت المناولة الصناعية في دفع العديد أصحاب المشاريع في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما تقدمه من إمتيازات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحويل تكنولوجي وزيادة الابتكار وتطوير منتوجاتها، وغيرها من الأمتيازات التي تقدمها المؤسسات الآمرة إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

2– أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يسعى من إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الأهداف نذكر منها:

– خلق مناصب شغل جديدة وامتصاص البطالة، مما يخلق سياسة السلم الاجتماعي في المجتمعات والتغلب على الكثير من طلبات العمل المتزايدة خاصة في الدول النامية.

– ترقية روح المبادرة و المقاولاتية بإنشاء المؤسسات المصغرة من طرف فئة الشباب وخريجي الجامعات وغرسها في أذهانهم، والتقليل الاعتماد والإتكال على الوظائف العمومية التي تقدمها الحكومة.

– وسيلة لتحقيق التكامل بين جميع المناطق والأقاليم في الدولة، وإستغلال الثروات والمواد الأولية التي تتواجد بها.

– تشكل مصدر دخلا للمؤسسات الضريبية، وتمويل الجماعات المحلية والخزينة العمومية.

– تعتبر مصدر بديل للإقتصاد الريعي التي تعتمد عليه الكثير من الدول في تصدير المواد الأولية، حيث يمكن من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معالجة هذه المادة الأولية في شكل الخام وتحويلها إلى مخرجات نصف مصنعة أو نهائية.[1]

[1] بن حليمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار نموذجا، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص140.

I-1-3 خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها:

توجد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص ومميزات تجعلها تنفرد عن المؤسسات الكبرى في تكوينها ونشاطها والأهمية الكبرى التي تعتليها في الاقتصاد الوطني، غير أنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات تعيق تنميتها وتطورها.

1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة ومن أهم الخصائص التي تتميز بها وهي:

- الملكية الخاصة:

غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع ملكيتها لشخص واحد أو مجموع من الأشخاص أو ملكية عائلية، الأمر الذي ينعكس على تعزيز الروابط العائلية والأسرية، لأن معظم الأفراد الذين يشتغلون في هذه المؤسسات هم أصحاب العائلة المالكة أو من الأقارب أو ذات الصلة الأقارب، مما يزيد صلة التبادل والتكافل الاجتماعي فيما بينهما، ولهم دراية كبيرة بالعمل والمشاكل التي تعيق عملهم، الأمر الذي يسهل إيجاد حلول سهلة وسريعة للمشاكل القائمة، مما يساعد على استيعاب وإستقطاب الخبرات والمهارات الموجودة في محيط المؤسسة، غير أنه يعاب عليه في استقطاب اليد العاملة الغير المؤهلة والمدربة مما ينعكس على مخرجات منتجات المؤسسة وسوء التسيير لنقس الخبرة والتدريب.

- سهولة الإنشاء والتأسيس:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسهولة إنشائها لعدم احتياجاتها لقدرات مالية كبيرة وتكنولوجيا متطورة، ومعظم هذه الأموال المستثمرة ناتجة عن مدخرات شخصية، كما لا تتطلب الوقت الكبير في الدراسة جدوى المشروع من أجل تشييده وإقامة المباني وخطوط الإنتاج، بالإضافة إلى قصر الفترة اللازمة لتشغيل التجريبي الذي يعقبها مباشرة التشغيل الفعلي.[1]

[1] ضوان موجاري، أثرا لتمويل على دعم وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2009-2015)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، المجلد 04، العدد01، جوان 2017، ص121.

- الحجم:

يخيم في أذهان الكثير من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من كبر حجم مؤسساتهم ومحاولة إبقائها في الوضعية الحالية رغم توفر الإمكانيات والقدرات المواتية لكبر المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم التغلغل الكبير في الأسواق، وليس لهم الدراية الكافية للمنافسين والزبائن الحاليين والمتوقعين والخوف من المخاطرة والمجازفة، وترى بعض المؤسسات توفير الفرص المتاحة والوقت المواتي من أجل المؤسسة كبيرة.

- مرونة الإدارة والتنظيم:

تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة العالية نظر لبساطة هيكلها التنظيمي، فالمالك هو المسير والقائد ومتخذ القرارات ومعالجة أي عراقيل أو مشاكل التي قد تطرأ في المؤسسة في وقتها، دون الرجوع إلى هيئات أخرى عكس المؤسسات الكبيرة، بالاعتماد على الخبرة للسنوات الطويلة من العمل، الأمر الذي يساعد بسرعة انتقال المعلومات عن طريق التقارب والاحتكاك بين العاملين.

- انخفاض التكاليف نسبيا:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا بالتكلفة المنخفضة، وهذا راجع إلى عدة أسباب، ومن بينها عدم تدريب اليد العاملة التي تتطلب تكاليف من أجل تأهيلها، وتكتسب الخبرة والتدريب في العمل مباشرة، بالرغم من وجود الآلات والمعدات المتطورة، حيث يستطيع العامل التأقلم معا ولو بخبرة قصيرة، وتعتبر تكلفة رأس المال المستثمر في الأصول الثابتة والمتغيرة منخفضة التكلفة نسبيا.[1]

- التكامل مع المؤسسات الكبيرة:

تتعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة في إطار الشراكة والتعاون والتحالفات التي تقام فيما بينهما، حيث تستفيد كلا من هما من مميزات وكل واحد يكمل بعضهما البعض، وتستطيع من خلالها المؤسسة الكبيرة تحقيق الميزة التنافسية بانخفاض تكاليف منتجاتها التي تصنع جزء منها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتاز بالخبرة والكفاءة والتخصص، كما تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحويل تكنولوجي وتحسين مستوى العمال عن طريق الاحتكاك بخبرات المؤسسات الكبيرة.

[1] رضوان موجاري، أثر التمويل على دعم وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2009-2015)، مرجع سابق، ص1219.

- الكفاءة والفعالية:

تنفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه الخاصية، من خلال الأداء والانجاز في الوقت الوجيز، وتواجد المدير مع العاملين والاتصال الدائم بين الموردين والزبائن تجعل قوة التأثير وسرعة الاتصال بين مختلف العاملين في المؤسسة، كما تمتاز بسرعة الدوران رأس المال.

- القدرة على الإبداع والابتكار:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين المؤسسات المبدعة والمبتكرة، وتخلق وتطور الأفكار مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وهذا ما توصلت إليه العديد من البحوث والدراسات، كما تعتبر منبع الأفكار الجديدة والإبداع، حيث تركز على الجودة والتفوق.

- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق:

نظرا لصغر حجمها نظرا لقربها منه بتقديم سلع وخدمات تستجيب مع احتياجات السوق، والتكيف مع المحيط الخارجي لهذه المؤسسات، إضافة القدرة على مواجهة الأزمات في أوقات الأزمة الاقتصادية وسهولة تحديث التكنولوجيا المستعملة.[1]

2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في اقتصاديات دول العالم خاصة دول العالم الثالث، لما تقدمه من نتائج تنعكس على الوضع العام للاقتصاديات الوطنية ومن بينها نجد:

- توفير فرص العمل الجديدة:

أعطت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجا يقتاد به في كامل دول العالم مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، بتوفير مناصب الشغل وتخفيض البطالة الذي تعانيها منها الكثير من الدول، ومحالة هذه المؤسسات امتصاص جزء البطالة في المجتمع عن طريف توظيف وتشغيل اليد العاملة بمختلف مستوياتها ومؤهلاتها العلمية، وهناك عدة دول حققت نجاحا خلال العقدين السابقين، فأصبحت مصدر كبير ومنتج وخالق لفرص العمل، وتشير الإحصائيات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستحوذ على أكثر من 90% من إجمالي المؤسسات في معظم اقتصاديات العالم،

[1] عثمانية رؤوف، توفير بيئة مؤسسية تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، المجلد 08، العدد 16، 2016، ص236.

وتساهم حوالي 46% من الناتج المحلي العالمي، حيث يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من أربعة وعشرون (24) مليون مشروع يولد أكثر من52% من العمالة، وتمثل 80% من الإبداعات والابتكارات الجديدة في السوق، أما في اليابان تمثل حوالي 99،4% من مجموع المشروعات وتوظف أكثر من 84،4% من مجموع العمالة في اليابان.

وهكذا تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق التنمية الاقتصادية خاصة في العام الثالث بالتوجه إلى اقتصاد السوق وبرامج التصحيح الهيكلي بخوصصة المؤسسات، واستطاعت هذه الأخيرة بامتصاص جزء كبير من اليد العاملة المسرحة من القطاع العام حيث تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة العمالة، وبتالي القضاء على مشكلة البطالة والحد من النزوح الريفي إلى المدن ومحاولة تثبيتهم بتجمعاتهم السكنية، وبالتالي تخلق السلم الاجتماعي في الدولة.[1]

- تنمية الصادرات:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من مجموع صادرات الدول في العالم، فالإحصائياتات تدل على ذالك فهيا تساهم من 25% إلى 35% من مجموع صادرات المنتجات المصنعة في العالم ،حيث تشكل في الصين60% من صادراتها وفي ايطاليا 53% والدنمرك 46%، وبالتالي فهي تشكل النسبة الكبيرة في الاقتصاد العالمي بالنسبة للتصدير المباشر.[2]

- إستخدام التكنولوجيا الحديثة وزيادة الإبداع والبحث والتطوير:

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة خبراتها المتواضعة وتجربتها المتتالية في ورشات العمل في ترسيخ الخبرات الفنية خاصة في المجال الصناعي، وقد ينتج عن الخبرات المتتالية الإبداع وتطوير المنتج، حيث نمت وتطورت العديد من الاختراعات في مهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلعب المؤسسات الصغيرة دورا هاما في مجال الإبداع والبحث والتطوير، وأصبحت منافسة للمؤسسات الكبيرة التي تدفعها للإبداع، بالرغم من محدودية الموارد المالية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[3]

[1] عمر الشريف، العياشي زرزار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، العدد 10، 2013، ص64.

[2] بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص42.

[3] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2000، ص95.

- تحقيق التنمية المتوازنة:

بالإضافة إلى الأهمية والدور الاقتصادي التي تمنحه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تلعب دور على الصعيد الاجتماعي في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة وذالك عبر الانتشار الكامل عبر تراب أقاليم الدولة وتنميتها، وإلغاء جميع الفوارق بين التجمعات الريفية والمدن الكبرى، بتوفير مناصب شغل في هذه المناطق الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى المعيشي والتخفيف من الفقر والحد من النزوح الريفي نحو المدن الكبرى، وتثبيتهم في مناطقهم الأصلية والتخفيف من التلوث وأزمة السكن المتفاقمة في المدن.

- إشباع حاجات ورغبات الأفراد:

نتيجة تقرب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق والمتعاملين والمستهلك الذي يعبر عن أذواقه الغير المنتهية، ونتيجة الاتصال الدائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المستهلك مباشرة في السوق دون اعتماد على وسطاء تستطيع هذه المؤسسات تلبية أذواق وحاجيات في مدة زمنية قصيرة مقارنتها المؤسسات الكبيرة.

3- المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل وصعوبات تعيق مسارها التنموي وتحد من تطورها ونموها، هذه المشاكل ناتجة عن تغيير الظروف الاقتصادية وشدة المنافسة، الأمر الذي ينعكس سلبا على تدني أرباحها ورقم أعمالها، ووصولها إلى حد غلق المؤسسة لعدم قدرتها على المواجهة ومن بين هذه المعوقات والمشاكل نجد:

- مشكل التمويل:

تشكوا معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبات في التمويل من أجل الحصول على قروض ميسرة سواء كانت طويلة الأجل لاقتناء معدات والأدوات التي تدخل في العملية الإنتاجية أو تمويل قصير الأجل لشراء المادة الأولية ودفع أجور العمال، خاصة إذا كانت المؤسسة في طور الإنشاء في السنوات من العمل، كما تعاني من صعوبة وإجراءات الحصول على القروض من البنوك وطول مدة دراستها، وارتفاع سعر الفائدة الذي ينعكس سلبا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تصبح تابعة للبنك حتى تسديد جميع قروضها.[1]

[1] محمد الهادي ضيف الله، هشام لبزة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متطلبات الإنشاء المعوقات والحلول، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 02، 2016، ص178.

- مشكل التسويق، التخزين والمنافسة:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبات في تسويق منتجاتها في السوق الوطني وهذا راجع لعدة أسباب من بينها عدم الدراية الكافية عن وضعية السوق الحالية والمنافسين الجدد والمستقبليين وعدم البحث عن أسواق جديدة لعرض منتوجاتهم وضيق الأسواق القديمة، فعادة المؤسسة لا تقوم بتطوير منتجاتها والاستجابة لأذواق واحتياجات المستهلكين الجديدة والمتغيرة، إضافة إلى منافسة المنتج الأجنبي نتيجة سياسة الاستيراد وعدم قدرة المنتج الوطني منافسته من حيث التكلفة والسعر، وتفضيل المنتج الأجنبي على المنتج الوطني من قبل المستهلك بالإضافة إلى المنافسة الغير الشرعية والأسواق الموازية والمنتجات المهربة،[1] كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل تسيير الجيد للمخزون مما يخلق نوعا من الاضطرابات بالزيادة والنقصان أو عدم كفايته، الأمر الذي يؤدي إلى تقصير في تلبية حاجات العملاء.

- إشكالية العقار الصناعي:

تعتبر من أهم المشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشييد وإقامة المشاريع وتنميتها ومن بين هذه المشاكل صعوبة الحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار بالرغم من حصولها على عقود تراخيص، وغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية، بالإضافة سياسة التمييز بين القطاع الخاص والقطاع العام في التمليك أو الإيجار من قبل الدول التي انتهجت النظام الاشتراكي بعد نيل إستقلالها، كما هناك عقارات لمؤسسات عمومية مفلسة وغير مستعملة لسنوات عديدة وعقارات لمستثمرين استفادوا من مقرات وهم غير جادين، حيث أقاموا مشاريعهم ولم يتنازلوا عنها لغيرهم، بالإضافة إلى عدم وجود تحفيزات من طرف الدولة لتسليم عقارات لصغار المستثمرين، وغياب الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد طرق وكيفيات وأجال وشروط التنازل عن العقارات، بالإضافة إلى تحويل بعض المناطق الصناعية إلى تجمعات سكنية.[2]

[1] سمير زهير الصوص، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين، سياسات والتحليل والإحصاء مجلة لوزاة الاقتصاد الوطني لدولة فلسطين، مكتبة محافظة قلقيلية، 2010، ص19.

[2] لسبع مريم، وادبوب سارة، واقع وأفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية، مرجع سابق، ص101.

- مشاكل نقس اليد العاملة المؤهلة والمدربة:

تعتبر اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مدربة وغير مؤهلة وهناك عجز واضح في الخبرات الإدارية والتنظيمية، نظرا لسلطة الفردية في اتخاذ الفرارات الأمر الذي يجعل عدم الاستفادة من مميزات التخصص، بالإضافة إلى عدم استقرار العمالة وتفضيلهم الأجور المرتفعة والترقية في المؤسسات الكبيرة.[1]

- المشاكل الضريبية والإجراءات الجمركية المعقدة:

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأعباء ضريبية ثقيلة على عاتقها رغم بعض التحفيزات الضريبية المقدمة في بداية نشاطها غير أنها غير قادرة على تحملها لعد أسباب سالفة الذكر، وتطبق عليها نفس الضرائب المطبقة على المؤسسات الكبيرة مع إستفادة هذه الأخيرة من إقتصاديات الحجم، وتعاني المؤسسات الصغيرة من مسك الدفاتر الحسابات المنظمة مما يدع مصالح الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي والكثير من المؤسسات وقفت أشغالها بسبب عدم قدرتها على دفع الضرائب المرتفعة، الأمر الذي يؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية التي تنجر عنها التهرب الضريبي، بالإضافة إلى مشكل بطيء الإجراءات الجمركية في الحصول على المادة الأولية التي تدخل في العملية التصنيعية، وارتفاع الرسوم بسبب عدم التدقيق في التعريفة الجمركية.[2]

- المشاكل الإدارية والتنظيمية:

إن ضعف في القدرات الإدارية والتنظيمية لدى أصحاب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعاملين بها وعدم إستفادتهم من متطلبات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والإنتاجية بسبب الإهمال في الرقابة الإدارية وسوء التسيير وضعف الهيكل التنظيمي وعدم التخطيط وآليات العمل والعلاقة بين مختلف الأقسام والوظيفة المختلفة، نظرا لمحدودية الخبرات الإدارية والتنظيمية، حتى وان وجدت يبقى مالك المؤسسة هو متخذ القرارات دون الرجوع إليهم، مما يؤدي إلى تدهور مستوى الأداء، وفقدان الكفاءة.[3]

[1] رقراق عبد القادر، حاكمي بوحفص، الإجراءات الواجب اتخاذها لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة برج بوعريريج، المجلد 04، العدد 05، 2016، ص114.

[2] محمد الهادي ضيف الله، هشام لبزة ،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متطلبات الإنشاء المعوقات والحلول، مجلة التنمية الاقتصادية، مرجع سابق، ص178.

[3] بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 56.

➢ مشكل السياسات والذهنيات الغير اقتصادية:

تعتبر السياسات الاقتصادية للبلدان النامية بعد إنتهاجها نظام اقتصاد السوق غير معروفة، ويهيمن النظام الموجه في اقتصادياتها ومازالت في ذهنيات العديد من كبار المسؤولين بالأهتمام بالقطاع العام بما فيها المؤسسات الكبيرة، واعتبارها إستراتيجية مقارنة بالقطاع الخاص الحديث النشأة، حيث لم تقدم الحكومات أية برامج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تأهيلها وترقيتها وتدعيمها ولا تمنح لها أي امتيازات جبائية وجمركية حقيقية، بالإضافة إلى البيروقراطية وتباطأ والتعقيد في دراسة الملفات في إنشاء والترخيص المؤسسات، فهناك عدة مشاريع حبيسة الأدراج مما ضيع على الاقتصاد الوطني فرص استثمارية هامة.[1]

[1] سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة لبعض تجارب لدول نامية –، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 23.

I –2 واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحولات وتطورات من حيث تعدادها والجهود المبذولة من طرف الدولة لتطويرها وتنميتها وجعلها مستقبلا كبديل للاقتصاد الريعي.

I–2–1 تطور المؤسسات الصغيرة في الجزائر والجهود المبذول المبذولة لترقيتها.

شهدت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عدة تطورات بداية من نيل الجزائر استقلالها 1962، وتبنيها النهج الاشتراكي الذي من سماته تحكم الدولة في دواليب الاقتصاد، بإنشاء مؤسسات كبيرة في الصناعة الميكانيكية والبترولية وغيرها، وإهمالها تشييد وإقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بالقدر الكافي مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، وتقييد الحرية للقطاع الخاص في الاقتصاد وعدم ترك المجال الأوفر له في إنشاء المؤسسات، غير أن هذه السياسة لم تدم طويلا نتيجة عدم قدرة الدولة في تسيير ودعم المؤسسات التي عرفت ضائقة مالية وديون على عاتقها، وعدم قدرتها على تسديد ديونها المتراكمة ودفع أجور عمالها، وبعد تخلي الجزائر عن النظام الاشتراكي وتبني اقتصاد السوق الذي يعطي الحرية الكاملة للقطاع الخاص في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنحها إمتيازات جبائية وجمركية ومرافقتها وتأهيلها، وعدم تفرقتها مع القطاع العام لتعرف قفزة نوعية في عددها ومكانتها بين المؤسسات الأخرى فالسوق.

1– تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

1-1 التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

مرت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على العديد من المراحل بعد استقلال الجزائر إلى غاية تبني نظام اقتصاد السوق، ومن بين هذه المراجل هي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1962 إلى 1982:

معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحقبة الاستعمارية كانت مملوكة للمستوطنين، وبعد الاستقلال الجزائر مباشرة أصبحت تلك المؤسسات شاغرة نتيجة مغادرة المستوطنين أرض الوطن وتوقفت نشاطاتها، الأمر الذي استدعى سلطات الدولة الجزائرية آنذاك بإصدار الأمر رقم 62-20 المؤرخ في 1962/08/24[1] المتعلق بحماية وتسيير الأملاك الشاغرة، من أجل بسط السيطرة على هذه المؤسسات، وكانت الخطوة الأولى الذي تعبر

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، يتضمن حماية وتسيير الأملاك الشاغرة، العدد 12، 1962/09/07، ص138.

على هيمنة القطاع العام على المؤسسات، وذالك في ظل تبني الدولة النهج الاشتراكي الذي يحقق العدالة الاجتماعية حسب الأفكار التي كانت سائدة في تلك الحقبة، حيث عرفت تلك الفترة تهميشا تاما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، نتيجة إعطاء الأولوية للصناعة الثقيلة في مجال الصناعة الميكانيكية والكيماوية والحديد والصلب وغيرها من الصناعات.

واقتصرت الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الصناعة التحويلية لتلبية طلبات المؤسسات الكبيرة أو إنتاج بعض الصناعات الاستهلاكية، ويعتبر قانون 63-277 الصادر بتاريخ 1963/07/26،[1] قانون الاستثمار الأول مباشرة بعد الاستقلال والذي أقصى الرأس المال الوطني الخاص من الاستثمار، وإعطاء الأولية للرأس المال الأجنبي والقطاع العام، ومن أجل سد الثغرات التي جاء بها قانون الاستثمار الأول، تم إصدار قانون الاستثمار الثاني 1966 الذي أعطى للقطع الخاص بمنح التراخيص وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأعتبرها نشاطا تابعا ومكمل للصناعات القاعدية، غير أن قانون الاستثمار لم يعطي أكله نتيجة الانحياز الكبير من طرف الدولة للقطاعات الاقتصادية الحيوية في البلاد.

وشهدت الفترة مابين 1970–1973 المخطط الرباعي الأول والفترة مابين 1974-1977 المخطط الرباعي الثاني الذي أبدي نوع من الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز دورها، غير أن هيمنة الدولة تبقى حاضرة على جل المشروعات الاقتصادية، بالرغم من بروز العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، لكن غير مبتعدة عن أنظار رقابة الدولة ووصياتها، حيث لم تسمح هذه الظروف في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وحدت من نموها وتطورها.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1982 إلى 1988:

عرفت الفترة ما بين 1982-1988 إصدار قانون 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بالاستثمار الخاص، حيث منح تسهيلات أكبر للقطاع الخاص مقارنة بالقوانين السابقة من خلال:

-الاستفادة من رخص الاستيراد ونظام الاستيراد بدون دفع.

-التحويل الضروري للحيازة على التجهيزات ومواد الأولية في بعض الحالات.

[1] سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، 2013–2014، ص218.

كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، نهاية الثمانينيات تعاني من عدة مشاكل وعقبات، تتمثل في نقس الخبرات واليد العاملة المدربة وعد تحكمها في التكنولوجيا، لهذا قامت الدولة في إعادة النظر في السياسة الاقتصادية المطبقة، وتوجيه استثماراتها إلى قطاعات أخرى بدل الصناعات الثقيلة إلى الصناعات التحويلية، ونتيجة السياسات والقوانين المطبقة التي لم تعطي أكلها من الناحية الاقتصادية، حيث عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخرا ملحوظا وكبيرا راجع لعد أسباب من بينها:

-سيطرة الدولة على جميع دواليب الاقتصاد والتحكم في التجارة الخارجية.

-التهميش والتمييز الذي طال القطاع الخاص من طرف الدولة، مقارنة بالقطاع العام الذي حظي باهتمام كبير من طرفها.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1988 إلى 1994:

تعتبر الفترة ما بين1988– 1994 التحول الكبير الذي عرفه الاقتصاد الجزائري، بتخلي الدولة عن إنتهاجها الاقتصاد الموجه وتبنيها اقتصاد السوق، الذي يعتمد على الحرية الاقتصادية، وتبعته عدة سياسات أهمها برنامج التعديل الهيكلي الذي أقرتها الدولة بخوصصة جزء كبير من المؤسسات العمومية الذي تعرف مشاكل وذائقة مالية وبيعها لصالح القطاع الخاص، وكان صدور قانون للاستثمار 88-25 المؤرخ في 1988/07/12[1] الخاص بتوجيه الاستثمارات الخاصة، وتم إلغاء جميع القيود التي كانت مفروضة على القطاع الخاص في النظام الاقتصادي السابق، كرخص الاستيراد وتحرير التجارة الخارجية وأسعار الصرف وغيرها من القرارات التي كانت في صالح القطاع الخاص، كما صدر قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ 1990/04/14[2] الذي يعطي الاستقلالية للبنك المركزي وتوجيه عمل البنوك، وعقبه صدور قانون الاستثمار وفق المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ 1993/10/05[3] حيث منح امتيازات وحوافز وضمانات كبيرة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحرية الإستثمار من خلال المساواة بين المستثمرين الخواص والأجانب وحرية تنقل رؤوس الأموال، وتحفيزات ضريبية وجمركية وإنشاء الوكالة الوطنية دعم وترقية الاستثمارات لصالح المستثمرين.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 88-25، يتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة، العدد 28، 1988/10/05، ص134.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 90-10، المتعلق بالنقد والقرض، العدد 16، 1990/04/18، ص520.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 93-12، المتعلق بترقية الاستثمار، العدد 64، 1993/10/10، ص03.

➢ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 2001 إلى2019:

أما الفترة مابين 2001 إلى غاية 2017، عرفت عدة تحولات من خلال صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم01-18 المؤرخ في 2001/12/12[1]، حيث منح تعريفا قانوني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، واعتبر من بين القوانين التي إهتمت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص ومن بين أهدافه:

-تحرير المبادرة الفردية.

- تشجيع الإبداع والابتكار في القطاع.

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير أدائها.

-تسهيل وتحسين الإجراءات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-وضع مراكز لتشجيع ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-تأسيس بنك المعلومات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل ولاية.

-تشجيع وترقية المؤسسات على تصدير السلع والخدمات التي تنتجها.

يعتبر هذا القانون الذي أدرجته الدولة منعرجا حاسما من أجل تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولم تتوقف تلك الإجراءات الخاصة بالمؤسسات بل رافقها صدور المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في2002/11/11 المتضمن إنشاء صندوق لضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى صدور عدة قوانين ومراسيم تشجع وتساهم في تطوير هذه المؤسسات كإنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة.

وفي السنوات الأخيرة زاد اهتمام سلطات الدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جراء إنهيار أسعار الذهب الأسود في الأسواق الدولية بداية من سنة 2014، والتفكير في مداخيل بديلة عن الاقتصاد ألريعي، حيث أجمعوا كل الخبراء والمفكرين في الاقتصاد والسياسية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطية والمؤسسات الناشئة هي الخيار الوحيد من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، بمساهمتها في تنويع مداخيل الدولة من العملة الصعبة، وتوفير مناصب

[1]الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون رقم 01-18، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001/12/12.

الشغل، وخلال ذلك صدر قانون 17-02 المؤرخ في 2017/01/11[1] الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جاء ليكمل القوانين والمراسيم السابقة، بتشجيع المستثمرين لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم ما جاء به:

-بعث النمو الاقتصادي.

-تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المبتكرة منها.

-تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها على التصدير.

-تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

كما حددت المادة 15[2] من هذا القانون أهم التدابير والإجراءات الخاصة بالمساعدة والدعم من ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

-تشجيع كل المبادرات لتسهيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على العقار.

-العمل على وضع أنظمة جبائية وجمركية تليق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-تشجيع وتعزيز ثقافة المقاولة، وحثها على مبادرة الابتكار والتكنولوجيا الحديثة.

-تشجيع بورصات المناولة .

-مشاتل المؤسسات المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها.

كما تسهر الدولة على تطوير الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، ومنح المزيد من الامتيازات سواء كانت جبائية أو جمركية أو تمويلية، بإنشاء صناديق ضمان القروض وصناديق الإطلاق يهدف لضمان القروض

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية ، المادة 02 ، قانون 02-17 ،الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،العدد 02 ،2017/01/11، ص05.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 15، قانون 02-17، المتضمن بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد02، 2017/01/11، ص06

لمشاريع الصغيرة الناشئة المبتكرة، واستحداث المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنح الجزء الكبير من الصفقات العمومية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

1-2-تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا خاصة خلال السنوات الأخيرة، وهذا بفضل المجودات التي سخرتها الدولة من أجل تطوير هذا القطاع، وجعله في المستقبل بديل لقطاع المحروقات، وتشير المعطيات إلى تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا حسب الجدول التالي:

الجدول (1-2): تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونسبة تطورها من الفترة الممتدة(2004-2019).

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد الم ص و م	312956	342788	376767	410959	519526	570838	607297	659660
نسبة التطور	%9.53	%9.91	%9.07	26.42	%26.42	%13.08	%5.37	%6.50
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الم ص وم	700000	747934	820738	934569	1 022 621	1 074 503	1 141 863	1 193 339
نسبة التطور	%7.97	%9.27	%9.54	%9.69	%8.61	%4.82	%4.5	———

مصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم 18-20-22- 24-26- 28-30-32-33-34-36.

نلاحظ من خلال الجدول (1-2)، تضاعف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2004 إلى غاية 2019 وهذا راجع إلى سياسة الدولة التي رافقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما فيها قانون 01-18 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أعطى دفع كبيرا، تقديم حزمة من الامتيازات والتسهيلات البنكية والضريبية والجمركية ومرافقة هذه المؤسسات في بداية نشاطها كالمشاتل والحاضنات وغيرها من الامتيازات، حيث تضاعف تعدادها من سنة لأخرى ففي سنة 2004 قدر عددها بـ 312956 مؤسسة، لتتضاعف خلال عشرة سنوات لتصل 2015 إلى 934569 مؤسسة، وعرف تراجع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع إلى الأزمة المالية التي تعرفها البلاد جراء تهاوي أسعار النفط ليصل عدد المؤسسات سنة 2019 إلى 1 193 339 مؤسسة صغيرة ومتوسطة .

[1] سفير محمد وآخرون، دورة حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ميلة، المجلد 01، العدد 02، 2017، ص274.

الجدول (1-3): تصنيف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2019.

نوع المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
مصغرة (صغيرة جدا)	1 157 539	%97
الصغيرة	31 027	%2.6
المتوسطة	4 773	%0.4
المجموع	1 193 339	%100

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم ،رقم 36 ،2020/12/31 ص08.

نلاحظ من خلال الجدول (1-3)، هيمنة المؤسسات المصغرة بنسبة كبيرة فاقت 97% والتي تشغل من 1 إلى9 عامل، تليها المؤسسات المصغرة التي لا تتجاوز 2.6% من مجموع المؤسسات والتي تشغل ما بين 10 إلى 49 عامل، لتحتل المؤسسات المتوسطة نسبة ضئيلة جدا 0.40% وتشغل من 50 إلى 250 عامل، إن ارتفاع عدد المؤسسات المصغرة راجع إلى بروز المؤسسات المصغرة إلى مشاريع الدعم التي أقرتها الدولة لصالح الشباب (ANSEJ , ANDI, CNAC)، بامتيازات ضريبية وجمركية تصل إلى الصفر بالمائة في إستيراد العتاد والآلات وغيرها من التسهيلات، مما أدى إلى البروز الكم الهائل من هذه المؤسسات المصغرة.

الجدول (1-4): تعداد المؤسسات الخاصة والعمومية ونسبة تطورها من الفترة الممتدة(2010-2019).

السنوات	الم ص وم عمومية		الم ص وم خاصة		المجموع	التطور			
	العدد	النسبة	العدد	النسبة		الم ص و م عمومية		الم ص و م الخاصة	
2010	557	0.09	606720	99.91	607297	-	-	-	-
2011	572	0.09	659088	99.91	659660	15	2.69	40222	6.5
2012	557	0.08	711275	99.92	711832	15-	2.69-	52538	7.97
2013	557	0.08	777239	99.92	777816	00	00	65984	9.27
2014	542	0.06	851511	99.92	852053	15-	2.69-	74272	9.55
2015	532	0.06	934037	99.94	934569	10-	1.84-	82526	9.69
2016	390	0.04	1 022 231	99.96	1022621	142-	1.79-	52032	8.40
2017	267	0.02	1 074 263	99.98	1074503	123-	22.05-	52005	8.40
2018	261	0.02	1 141 261	99.98	1141863	06-	——	66 998	—
2019	243	0.02	1 193 096	99.98	1 193 339	18-	——	103693	8,69

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم رقم: 18-28-20-22-26-28-30-32-33-36، ص09،07، 09،1 ،06،07.

نلاحظ من خلال الجدول (1-4)، هيمنة القطاع الخاص على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التخلي الدولة عن جزء كبير من هذه المؤسسة لصالح القطاع الخاص عن طريق الخوصصة، وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية إنخفاضا في عددها من سنة إلى أخرى ليصل سنة 2019 إلى 243 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، هذا التراجع يعكس تخلى الدولة عن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسناده إلى القطاع الخاص.

الجدول (1–5): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط من الفترة (2002–2019).

السنوات / القطاعات	الفلاحة	المحروقات الطاقة المناجم والخدمات	البناء والأشغال العمومية	الصناعة التحويلية	الخدمات	المجموع
2002	2243	598	57255	41911	87545	189552
2003	2477	653	65799	44032	94997	4207949
2004	2748	713	72869	46278	102841	225449
2005	2947	750	80716	48785	112644	245842
2006	3186	793	90702	51343	123782	269806
2007	3401	843	100250	54301	135151	293946
2008	3599	876	111978	57353	147582	321387
2009	3642	1775	122238	58803	159444	345902
2010	3806	1870	129762	61228	172653	369319
2011	4006	1956	135752	63890	186157	391761
2012	4277	2052	142222	67517	204049	420117
2013	4616	2259	150910	73037	228592	459414
2014	5038	2439	159775	78108	251629	496989
2015	5625	2639	168577	83701	277379	537901
2016	6130	2767	174848	89597	302564	575906
2017	6599	2887	193303	94930	325625	609344
2018	7 168	2 985	185 137	99 938	348 526	634754
2019	7 481	3 066	190 170	103 693	367 100	671510

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 04، 06، 08، 10، 12، 14، 16، 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30، 32، 33، 34، 36.

نلاحظ من خلال الجدول (1–5)، تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2007 إلى غاية 2019 في جميع القطاعات، حيث أحتل قطاع الخدمات المراكز الأولى في العديد المجالات كالخدمات، الاتصالات والفنادق وغيرها، أما المجال الصناعي أحتل المرتبة الثانية بعد قطاع الخدمات ويشمل القطاع الصناعي، الصناعة الميكانيكية وتركيب السيارات والعتاد الفلاحي، الحديد والصلب ،والصناعة البتر وكيماوية والتحويلية وغيرها من المجالات الصناعية ،وتشهد سنة 2014 تباطأ في إنشاء المؤسسات الصناعية نظر لما تتميز به الصناعة من توفير

مبالغ كبيرة في إنشاء مثل هذه المؤسسات وهذا راجع للازمة البترولية التي تعرفها الجزائر، ونقس المداخيل من العملة الصعبة مما أدي إلى تراجع في تدعيم هذه النشاطات.

3- الجهود المبذولة في الجزائر لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الإصلاحات التي تبنتها الجزائر بداية من انتهاج اقتصاد السوق، حيث بذلت مجهودات كبيرة من أجل تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبرزت عدة هياكل وآليات تهدف إلى إنعاش هذا القطاع ومن أهمها:

3-1 وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار:

أنشئت الجزائر سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 212-94[1] المؤرخ بـ 1994/07/18في فترة إنتقالية للإقتصاد الوطني من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 190-2000 المؤرخ في 2000/07/11، ودمج وزارة الصناعة بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم إعادة هيكلتها وفق المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ 2010/05/18[2] لتصبح وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ومن أهم مهامها:

-تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقيتها وتحسين القدرة التنافسية.

-تقديم الحوافز والدعم اللازم والمساهمة في إيجاد حلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات للمستثمرين.

-ترقية الشراكة والاستثمار والمناولة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

غير أن الظروف المالية التي مرت بها الجزائر والضائقة المالية 2014 جراء انهيار أسعار النفط، تم تقليص عدد الوزارات وتم إلحاقها بوزارة الصناعة والمناجم، وفي سنة 2020 زاد الاهتمام الأكبر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جديد في أطار برنامج رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون بإنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة واقتصاد المعرفة، و إنشاء وزارة منتدبة لدى الوزير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة واقتصاد المعرفة مكلفة بالحاضنات، ووزارة منتدبة لدى الوزير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة واقتصاد المعرفة مكلفة بالمؤسسات الناشئة.[3]

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 212-94، المتعلق بإنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 47، 07/20/ 1994، ص 14-17.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 10-149، المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، العدد 36، 05/30/ 2010، ص6.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، مرسوم رئاسي 02-01، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة الجديدة، العدد 01، 01/01/ 2020، ص 06.

وتعكف الدولة بوضع أيطار قانوني وتنظيمي ووظيفي للمؤسسات الناشئة مستقبلا ووضع تعريف قانوني لها والحاضنات وتحديد طرق تقييم أدائها، واهتمام الكبير على رأس الهرم في السلطة في الجزائر واعتبارها قاطرة الاقتصاد الجديد وأمر في مجلس وزراء بإنشاء صندوق خاص أو بنك بدعم المؤسسات الناشئة.

2-3 المشاتل وحاضنات الأعمال:

تم إنشاء حاضنات الأعمال بموجب المرسوم رقم 03-78[1] المؤرخ في 2003/02/25، مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال ومن أهدافها:

-تطور أشكال التعاون والمشاركة في الحركية الاقتصادية مع المحيط المؤسساتي.

-تقديم الاستشارة بدراسة الجدوى، و إختيار الآلات والمعدات والمواد.

-تقديم الدعم الفني المتعلقة بتصميم المنتجات وتطويرها وتحسين الجودة.[2]

-تقديم المساعدات فيما يخص الصيانة لمختلف التجهيزات.

-إرشاد المؤسسات إلى مختلف الهيئات الحكومية وغير الحكومية.

في حين أنشأت المشاتل طبق للمرسوم التنفيذي رقم 06-259 في 2006/07/30 هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن أهم أهداف وأهمية المشتلة:

-استقبال وإحتضان ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة وتلقينهم مبادئ وتقنيات التسيير.[3]

-مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل وبعد إنشاء مشاريعهم.

-تشجيع المؤسسات على الإبداع والإبتكار.

-ضمان الديمومة المؤسسات المرافقة.

3-3 الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI:

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وفق الأمر التشريعي رقم 01-03 في 2001/08/20[4]، تهدف إلى تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي مهمتها تسهيل وترقية أصحاب المشاريع، ومن أهم خدماتها:

-منح الإمتيازات والتسهيلات المتعلقة بإقامة المشاريع.

-الرسوم الجمركية المنخفضة للآلات والمعدات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم رقم 03-78، يتضمن إنشاء حاضنات الأعمال، العدد 13، 26 فبراير، 2003، ص 13.

[2] عياش الزبير وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة اتجاه جديد ووسيلة بديلة لترقية الاقتصاد الوطني – المخطط الخماسي للتنمية 2010-2014، الملتقى الوطني تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية الوطني، مرجع سابق، ص10.

[3] مرغاد لخضر وآخرون، آليات إنشاء ومراقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الفكر المقاولاتي، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 03-04-05 /2011/05، ص08.

[4] الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التشريعي رقم 01-03 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، العدد 47، 2001/08/22، ص4.

-تسهيل القيام بالشكليات الإدارية للمؤسسات، وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد.[1]

الجدول (01-06): مشاريع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في المجال الصناعي 2018-2019:مليون دج

	المشاريع المصرح بها			المبالغ مليون دينار جزائري			عدد العمال		
	2018	2019	نسبة النمو	2018	2019	نسبة النمو	2018	2019	نسبة النمو
صناعات م ص وم	2291	1524	33.48-	1.035.412	46210779	57.97	91722	49698	64.22
إجمالي الم ص وم	4124	3029	-26.55	1673943	797138	——	143044	77389	——

المصدر: نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة رقم 36 ،ص16.

من خلال الجدول (**01-06**)، نلاحظ أن الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار (ANDI) ركزت معظم إستثماراتها على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيعها، وخلال سنة 2018 بلغت حجم تمويلاتها 1.035.412 مليون دينار جزائري وساهمت في تمويل 4124 مشروعا خلال نفس السنة واستحداث 143044 منصب شغل، وهي بمعدلات منخفضة في سنة 2018-2019 نظرا لنقص مداخيل الخزينة العمومية جراء انهيار أسعار النفط في الأسواق الدولية.

3-4 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ:

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 1996/09/08[2]، تابعة لوزارة التشغيل والضمان الاجتماعي، مختصة في تمويل المشروعات المصغرة والصغيرة لفئة الشباب في إنشاء المشاريع، وإنعاش قطاع التشغيل وامتصاص البطالة في فئة الشباب ومن أهم مهامها نجد:

-تقديم الاستشارات ويد المساعدة لشباب ذوي المشاريع وتعتبر بنك للمشاريع الخالقة للثروة

-الإعانات المالية الذي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومختلف الامتيازات.[3]

-متابعة الاستثمارات الذي أنجزها الشباب مع الحرص على بنود دفاتر الشروط.

[1]غربي سامية، واقع ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى الوطني تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية الوطني، مرجع سابق، ص07 .

[2]الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 96-296، المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، العدد5، 1996/09/11، ص11.

[3]محمد الناصر حميدات وآخرون، إسهامات هيئات المرافقة المقاولاتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 18-2012/05/19، ص06 .

الجدول (1–7): المشاريع التي تم تمويلها من طرف (ANSEJ) 2019. (الوحدة مليار دج).

القطاع	المشاريع الممولة	النسبة %	عدد العمال في الانطلاق	مبلغ الاستثمار (مليون دينار جزائري)	التكلفة المتوسطة للتشغيل (مليار دج)	التكلفة المتوسطة الم مصغرة (مليار دج)
الصناعة	27 352	7	78721	129 921 151 276	1 650 400	4 749 969
الخدمات	108561	28	252806	354 292 552 702	14 04 400	3 263 534
باقي الصناعات	249253	65	587870	760 116 132 934	1 710 380	4 782 870
المجموع	385166	100	919397	1 244 329 836 912	1 353 420	3 230 633

المصدر:نشرية المعلومات الخاصة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة،رقم36 ،ص26.

من خلال الجدول (1–7)، نلاحظ أن الوكالة الوطنية وتشغيل الشباب تقوم بتدعيم جميع القطاعات سواء كانت خدماتية أو صناعية، لفئة الشباب ذوي المشاريع المصغرة مع المرافقة وتقديم المساعدات الفنية، ولقد عرفت الوكالة إقبالا كبيرا بداية من سنة 2011 بزيادة التسهيلات والإعفاءات الضريبية للمشاريع والأجهزة والآلات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

3-5 صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

أنشأ الصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11،[1] تطبيقا للقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية، وانطلق في مباشرة أعماله 2014/03/14، يهدف إلى تسهيل القروض البنكية ومشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل هذه المؤسسات، ويساعد على التركيب المالي للمشاريع ويغطي 80% من قيمة القرض المحصل عليه، ويتولى الصندوق المهام الآتية:

-التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء إنشاء المؤسسات أو تجديد التجهيزات، التوسعة وغيرها.[2]

-متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.

-إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 02- 373، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 74، 11/13/ 2002، ص13.
[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، مرجع سابق، ص13-14.

-إعداد الاتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية.

-التكفل بمتابعة تحصيل المستحقات المتنازع عليها.

الجدول (1-8): وضعية المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أفريل 2004-2019.

القطاع	عدد المشاريع	النسبة المئوية	مبلغ الضمان	النسبة المئوية	مناصب الشغل	النسبة المئوية
الصناعة	970	50	32.151448..62	60	36.609	59
البناء والاشغال العمومية	526	27	10.993.691.363	21	15.999	26
الفلاحة والصيد البحري	417	1	882.180.868	02	845	01
الخدمات	417	22	9.466.535.915	18	8.335	13
المجموع	1937	100	53.493.856.208	100	61.788	100

المصدر : www.fgar.dz تم الاطلاع عليه يوم 2020/02/04.

من خلال الجدول (1-8)، نلاحظ أن صندوق منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أولا اهتماماته بالصناعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تفوق 60% من مجموع 970 مشروع مما نتج عنه إستحداث مناصب شغل 36.609 من مجموع المناصب المستحدثة من الصندوق.

6-3 الصندوق الوطني للتامين عن البطالة (CNAC):

أنشأ الصندوق وفق المرسوم التنفيذي رقم 94 -188 المؤرخ في1994/07/06 ،تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94-01 المؤرخ في1994/05/11، كما كلف الصندوق بمهمة جديدة وفق المرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 2003/12/01، وأنشأ في تلك الفترة لضمان المناصب المفقودة نتيجة غلق المؤسسات وتسريح العمال ومن بين شروط منح القروض والامتيازات:

-أن يتراوح سن المستفيد مابين 30-35 سنة.

-عدم ممارسة نشاط خاص.

-إمتلاك مهارات و مؤهلات لها علاقة بالنشاط المرغوب.

-الإعفاء من حقوق التحويل والرسوم الجمركية.

الجدول (1–9): المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتامين عن البطالة في الفترة 2019/12/30.

القطاع	2019		من بداية الصندوق الى 2019/12/30		
	عدد المشاريع الممولة	مناصب الشغل المستحدثة	عدد المشاريع الممولة	مناصب الشغل المستحدثة	إجمالي التمويل مليار دينار جزائري
الصناعي	419	1 223	11 767	34 205	54 440,93
المهن الحرة	173	389	1228	2 670	5 219,05
الحرف	1062	2 685	14 383	37 553	47 073,70
باقي الصناعات	3 094	7 270	122 900	242 766	398 507,57
المجموع	4 748	11 567	150 278	317 194	505 241,25
نسبة القطاع الصناعي %	23.6	12.19	7.74	10.84	10.66

المصدر :نشرية صادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 36، ص27.

من خلال الجدول (**1–9**)، نلاحظ أن صندوق الوطني للتامين عن البطالة قدرت عدد المشاريع منذ تأسيسه بـ 150 278 مشروع، باستحداث أكثر من 317 194 منصب شغل، وأنشأ هذا الصندوق من أجل امتصاص البطالة لفئة العمرية ما بين 30-35 سنة خاصة المسرحين من مناصبهم، ما أدى إلى توفير العديد من مناصب الشغل لهذه الفئة.

I–2–2 دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الصناعية منها، أداة ووسيلة فعالة من أجل الارتقاء بالاقتصاد الوطني وتطويره وجعلها يضر بمداخيل تكون بديلة للاقتصاد الريعي في الجزائر، نظرا لما توفره من مناصب الشغل وتحسين مؤشرات الاقتصاد الجزائري من حيث النمو والصادرات والناتج الداخلي الخام وغيرها من المؤشرات الاقتصادية ومن مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:

1-خلق مناصب الشغل:

يؤدي خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير العدد الهائل من مناصب الشغل وامتصاص البطالة، ونظرا لتعداد الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر رافقتها الكم الهائل من مناصب الشغل وهو في الجدول كالأتي:

الجدول (1–10): المناصب الشغل التي وفرتها م ص و م في الجزائر من الفترة الممتدة 2013-2019.

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	2001892	2157232	2371020	2540698	1 047 503	1 818 736	2 885 651

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم رقم 22 24-26-28-30-32-33-34-36.ص06.

من خلال الجدول (1-10)، نلاحظ خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أدى إلى انخفاض معدل البطالة في الجزائر التي تتراوح من بين 9و10% مقارنة بالسنوات الماضية ، لترتفع من جديد بداية 2014، وهي تشغل إلى حد الآن أكثر من مليونين منصب شغل توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالقطاع العام، وهو في تزايد مستمر في امتصاص البطالة، وانتقل عدد العمال سنة 2013 من 2001892 إلى 2540698 عامل سنة 2016 وهذا راجع إلى الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدولة في إنشاء المؤسسات مصغرة صغيرة ومتوسطة، لتنخفض عدد مناصب الشغل بداية 2017 راجع إلى تلاشي وموت بعض المؤسسات المصغرة التي تعاني العديد من المشاكل والصعوبات وتسريح عمالها ،ويبقي قطاع الدولة ضئيل من حيث مناصب الشغل مقارنة بالقطاع الخاص.

2-تحسين الميزان التجاري وترقية الصادرات:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدر الكبير في تشجيع تصدير السلع والخدمات المنتجة خاصة منها الصناعية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غزو ودخول الأسواق الدولية وتساهم بمداخيل بالعملة الصعبة لصالح الخزينة العمومية والجدول التالي يوضح ذالك:

الجدول (1–11): تطور ميزان التجاري في المدة 2015-2019 (مليون دولار أمريكي).

	2016	2017	2018	2019
الاستيراد	46 727	46 059	46 197	**41 934,12**
التصدير	29 698	35 138	41 783	**35 823,54**
الميزان التجاري	17 029-	10 921-	4 414-	6 110,58 -

المصدر: نشرية المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة رقم36 ،ص06.

من خلال الجدول (1-11)، نلاحظ أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير خارج قطاع المحروقات يرتفع من سنة لأخرى، مقارنة بالواردات التي تستوردها المؤسسات التي تدخل في العملية الإنتاجية، وهذا ما تعول عليه سلطات الدولة، مما يجعل هذا القطاع بديل للاقتصاد الريعي.

3-زيادة القيمة المضافة:

تمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيمة مضافة للاقتصاد الوطني في جميع القطاعات سواء كانت في مجال الزراعة والصناعة والخدمات وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (1-12): تطور مساهمة الم ص وم الخاصة في القيمة المضافة 2013 -2018 الوحدة مليون دولار.

السنوات / االقطاعات	2015	2016	2017	2018
الزراعة	510.03	578.88	510.03	578.88
البناءوالاشغال العمومية	401.00	458.67	401.00	458.67
النقل والمواصلات	412.43	503.87	412.43	503.87
خدمات المؤسسات	44.15	50.69	44.15	50.69
الفندقة والاطعام	59.35	62.64	59.35	62.64
الصناعة الغذائية	155.38	119.24	155.38	119.24
صناعة الجلد	2.46	2.68	2.46	2.68
التجارة	552.17	607.05	552.17	607.05

المصدر: الموقع الالكتروني www.pmerart-dz.org تم الاطلاع عليه 2021/01/12.

نلاحظ من خلال الجدول (1-12)، أن القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات ترتفع من سنة إلى أخرى بداية من سنة 2013 الى غاية 2016، لتحتل التجارة والزراعة والنقل والمواصلات أهم القطاعات، وتقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الاقتصاد الوطني ومساهمتها في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات، وهو ما يبرز أهمية وحيوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الاقتصاد الجزائري.

4-دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في دعم الناتج الوطني الخام (PIB):

الجدول (1-13):تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات 2005-2015(الوحدة مليون دولار).

السنة	القطاع العام	القطاع الخاص	المجموع
2005	369.03	2299.89	2 668.92
2006	376.82	2634.46	3 011.28
2007	420.86	2986.07	3 406.93
2008	406.86	3383.57	3 790.43
2009	432.05	3954.50	4 386.55
2010	340.56	4450.76	4 791.32
2011	528.51	4895.64	5 424.15
2012	588.44	5553.31	6 141.75
2013	641.44	6295.23	6 936.67
2014	699.17	7136.27	7 835.44
2015	762.1	8089.67	8 851.77

المصدر : www.onc.dz ، تاريخ الاطلاع عليه 2018/02/04.

نلاحظ من خلال الجدول (1-13)، تطور الناتج الوطني الخام من سنة 2005-2015 بالنسبة للقطاع العام والخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في القطاع الخاص نلاحظ تطور وتقدم نسبة الناتج الداخلي الخام بـ 292.7 % بين سنة 2005-20015، بينما القطاع العام يقدر نسبة التطور بـ 48 % خلال نفس الفترة السابقة وهي تتراجع من سنة لأخرى، ومن هنا يلعب القطاع الخاص الأهمية الكبيرة في تحقيق الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات وهو يعطي الدور المستقبلي الذي يلعبه هذا القطاع في التخلي عن الاقتصاد الريعي.

I-2-3صعوبات والعراقيل في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

لم يحقق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأهداف المرجوة والمرودية اللازمة والنتائج المرضية وتبقى متواضعة، نظرا للعديد من المشاكل والصعوبات التي تتخبط بها الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيق تنميتها وتطورها.

الجدول (1-14): معدلات تلاشي (موت) الم ص وم في القطاع الصناعي في الجزائر خلال سنة 2019.

السنة / الصناعات	2019	%
البناء والإشغال العمومية	171	29.48
الزراعة والصيد البحري	105	42.13
المناجم والمحاجر	50	3.36
الكيمياء والبلاستيك	465	9.75
الجلود والمنسجات	286	3.48
صناعة الورق	729	3.53
مختلف الصناعات	5071	8.27
المجموع	6877	100.00

المصدر: نشرية الإحصائية التابعة لوزارة الصناعة والمناجم رقم 36 ، 2020، ص32.

من خلال الجدول(1-14)، نلاحظ عدد المؤسسات التي توقفت عن العمل أو التي تم تصفيتها في مجال الصناعة يرتفع تعدادها من سنة إلى أخرى لتتوقف إلى 6877 مؤسسة حلال سنة 2019 ،هذا القطاع الصناعي يتطلب أموال ضخمة ويد عاملة مدرية ومؤهلة وتكنولوجيا متطورة، الأمر الذي لا يوجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر التي تعاني الكثير من المشاكل والصعوبات خاصة في عملية بداية تشغيل المشروع، فالكثير من المؤسسات لا تمتلك الخبرة الكافية في التسيير والإنتاج والتسويق، وعدم القدرة على تسديد الديون المتراكلة في البنوك وأجور العمال، بالإضافة عدم جودة مخرجات منتجاتها والتكاليف المرتفعة مقارنة بالمنتجات المستوردة، ومعظم عمالها لا يحوزون على تكوين أو كفاءة اللازمة في مجال العمل، مما يؤدي إلى موت المؤسسات خاصة المصغرة منها.

ومن أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملها وعدم القدرة على تنميتها في الجزائر هي:

1-المناخ الاستثماري الغير الملائم:

تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من المشاكل والصعوبات، فرغم المجودات المبذولة من طرف الدولة بتقديم تحفيزات وامتيازات لصالح المستثمر الوطني والأجنبي، غير أنها ليست كافية لتحسين مناخ الاستثمار

في الجزائر، وصنفت الجزائر المرتبة 89 في التصنيف العالمي للقدرة التنافسية للطبعة 2019 من أصل 141 بلد التي أعدها منتدى دافوس (DAVOS) ومن أهم المؤشرات القياس الاقتصادية في العالم لاسيما وانه يقيس جودة المؤسسات، إضافة إلى بيئة الأعمال غير ملائمة للمؤسسات حيث صنفت الجزائر في المرتبة 171 من أصل 186 دولة في الترتيب البنك العالمي (DOING BUSINESS) لسنة 2019، هذا يعكس ضعف بيئة الأعمال في إنشاء المؤسسات ،رغم تدافر الجهود مقارنة بالدول المجاورة.[1]

2-المشاكل والصعوبات الإدارية:

يتعرض المستثمرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من العراقيل والصعوبات الإدراية في إنشاء المؤسسات، وما تستغرقة من إجراءات طويلة ومعقدة لدراسة الملف الاستثماري بالإضافة إلى البيروقراطية والمحسوبية في الإدارات ونقس المستوى التعليمي، حيث ما زالت تخيم الذهنية الاشتراكية في الإدارات الجزائرية بالروتين وعدم تقديم خدمات أسرع، وتداخل المصالح والإدارات في دراسة ملفات الاستثمار، مما أدي إلى العديد من المشاريع الاستثمارية إلى التخلي عنها من طرف أصحابها وعزوف الكثير من المستثمرين إلى إقامة مشاريعهم وعطلت أخرى أو تم تجميدها، بالإضافة إلى ضعف دور السلطات المحلية والمنتخبون في إدارة التنمية المحلية، تعقد وتثقل الملفات الإدارية مما يدفع العديد من المؤسسات الوطنية إلى الخروج من الإطار القانوني إلى النشاط في السوق الموازي.[2]

3-العوائق المرتبطة بالعقار:

يرجع مشكل العقار الصناعي من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في انجاز أو التوسعة ومن أهم مشاكله:

-يعتبر العقار من العناصر الكابحة و عقبة حقيقية لتطوير الاستثمار.

-منح العقار يفتقر إلى الشفافية ولا يستجيب دائما إلى المنطق الاقتصادي.

[1] برنامج الإصلاحات الاقتصادية لفائدة المؤسسة من المطالبة إلى التشاور، حلقة التفكير والعمل حول المؤسسة carre، 2017 .

[2] رقراق عبد القادر وآخرون، الإجراءات الواجب اتخاذها لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية الحالية، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بورج بوعريريج، المجلد 04، العدد 05، 2015، ص134 .

-إدارة المناطق الصناعية يسودها تعقيدا من حيث التسيير والاستغلال الغير العقلاني وغير مرضية بالنسبة للمؤسسات ولا تشجع على الاستثمار.

-القيود والبيروقراطية على المستوى الجهات المحلية المانحة، وطول المدة في منح العقار.

-تدهور بعض المناطق الصناعية وافتقارها إلى خدمات عامة كالمياه والكهرباء وتحولت بعضها إلى تجمعات سكانية والأخرى تشكل خطرا بيئيا، وتحويل بعضها.[1]

-غياب الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد طرق وكيفيات وأجال وشروط التنازل عن الأراضي.[2]

4-الصعوبات التمويلية:

يعتبر العائق الكبير الذي يواجه إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويؤثر على نموها وتطورها، فالمؤسسة تحتاج إلى إقتراض من أجل إقامة المباني وشراء الآلات والمعدات ومواد الخام، بالإضافة إلى عدم وجود مؤسسات مالية مختصة في التعامل مع الأفراد، وغياب البورصة وارتفاع الفوائد والصعوبة للحصول على القروض بالنسبة للمؤسسات المصغرة،[3] والضمانات التي تشترطها البنوك في منح القروض غالبا لا تتوفر عليها المؤسسة، وغياب الميكانيزمات الخاصة بتغطية المخاطر، وتفضيل تمويل نشاطات التصدير والاستيراد بدلا من تمويل الأنشطة الخاصة بإنشاء المؤسسات.

5- اليد العاملة الغير المدربة وضعف استخدام التكنولوجيا:

غالبا ما تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يد عاملة غير مدربة ومؤهلة في إستخدام التكنولوجيا الحديثة وغياب التكوين والرسكلة لإطاراتها وعدم الإعتماد على الإبتكار وعدم توفرها على مخابر البحث والتطوير، وجاء في تقرير 2020 حول مؤشرات الإبتكار العالمي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)حيث إحتلت الجزائر في المرتبة 121 من أصل 128 دولة في العالم التي شملتها الدراسة، لتحتل الإمارات المتحدة المرتبة 32 وتونس في المرتبة في المرتبة 65،[4] المورد البشري غير مؤهل وتدهور النظام التعليمي وعدم ملائمته مع متطلبات

[1]مسعود بن جواد وآخرون، المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار -خيارات تمويل المقاولات الصغرى والمتوسطة في الجزائر-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ميلة، المجلد 04، العدد 04، ص162.

[2]لسبع مريم وآخرون، واقع وأفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية،مرجع سابق، ص 101.

[3]برحومة عبد الحميد وآخرون، دور المقاولة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر عرض تجربة POLYBEN بورج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مسيلة، المجلد 05، العدد 07، 2012، ص286 .

[4]برنامج الإصلاحات الاقتصادية لفائدة المؤسسة من المطالبة إلى التشاور، حلقة التفكير والعمل حول المؤسسة carre، مرجع سابق.ص 20.

التنمية حيث لا يتناسب والجهاز الإنتاجي مما يضطرها إلى التدريب والتأهيل للعنصر البشري، وتفضيل الكثير من العمال المؤسسات الكبرى لارتفاع اجررها، واستخدام تكنولوجيا ووسائل إنتاج غير متطورة، وعدم مواكبتها التطورات التكنولوجية فهي تستخدم تكنولوجيا بسيطة.

6-المعوقات المرتبطة بالنظام الضريبي والجبائي:

بالرغم من الامتيازات التي منحها قطاع الضرائب لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أنها غير كافية، والنظام الضريبي في الجزائر لا يشجع على الاستثمار وغياب الشفافية، ونظام جبائي معقد ويفتقر إلى المرونة، وتعتبر الإجراءات الضريبية مرهقة ومكلفة وبطيئة، العلاقة بين إدارة الجباية ودافعي الضرائب متوترة وغير مواتية للحوار الكثير يشكو التعسف في التحقيق والرقابة الضريبية، مما يؤدي إلى زيادة الأنشطة الموازية، وتبقى الرسوم الجمركية في صالح الصناعات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالعديد من السلع المصنعة سلع وسيطية أو سلع استهلاكية وفق التعريفة الجمركية تعتبر سلع رأسمالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7-عدم تنافسية المؤسسات:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضعف تنافسيتها وعدم قدرتها على منافسة المنتوجات المستوردة نظرا لارتفاع تكاليفها وعدم جودة منتوجاتها وارتفاع تكاليف مخرجاتها، الأنشطة الاقتصادية لا تواكب التغيرات الاقتصادية الدولية، وبرامج الدعم الحالية غير موجهة لتحسين تنافسية وتطوير منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى ضعف الاندماج الصناعي والتحكم في التكنولوجيا، الجودة والابتكار، ضعف قاعدة المناولة وعدم قدرتها على تلبية الصناعات الآمرة خاصة في صناعة قطع الغيار وارتفاع واردات المنتجات النصف المصنعة التي قدرت بـأكثر من2 مليار دولار خلال سنة 2017.[1]

[1] الموقع الالكتروني .www.douane.gov.dz، تم الاطلاع عليه يوم 2018/12/02.

I-3 الإستراتجية التصنيعية في الجزائر.

عرف القطاع الصناعي في الجزائر عدة تحولات بداية من تبني النهج الاشتراكي مباشرة بعد الاستقلال، وركزت الدولة على الصناعات الثقيلة، بإنشاء مؤسسات كبيرة الذي تعتمد على كثافة رأس المال والعمالة وكانت مخرجاتها موجهة حصريا للسوق المحلي، وعرفت هذه المؤسسات عدة مشاكل وعقبات أدت دون تحقيق النتائج المسطرة سابقا، نظرا لنقص الكفاءات والمهارات المؤهلة واليد المدربة والاعتماد الكلي في إستيراد قطاع غيار ومستلزمات العتاد والآلات من الخارج، بالإضافة إلى عدم اهتمامها بالبحث والتطوير والإبداع واعتماد الكلي من الخارج لتحويل التكنولوجيا، والديون المتراكمة وعدم قدرتها على تسديد أجور العمال بسبب كثافة العمالة أي أقل ما تحتاجه المؤسسة وفكرة تحقيق العدالة الاجتماعية في النهج الاشتراكي، واستهلكت الصناعة إستثمارات ما يفوق 160 مليار دولار لإنشاء هذه المؤسسات، ومع تخلي الجزائر عن النهج الاشتراكي وتبني نظام الاقتصاد السوق عرف القطاع الصناعي عدة تحولات، من خلال الميثاق الوطني1986 الذي رافقته عدة إصلاحات كالتعديل الهيكلي والخوصصة ورفع القيود وإعطاء القطاع الخاص الحرية في إنشاء المؤسسات، بهدف تحسين الكفاءات وزيادة الإنتاجية للقطاع الصناعي وتنافسية منتجاتها ورفع أدائها من خلال برامج التأهيل والدعم المالي والتقني.

I-3-1 مميزات القطاع الصناعي في الجزائر:

يتسم القطاع الصناعي في الجزائر بجملة من المميزات يجعله يتميز بها عن القطاعات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص في القطاع الصناعي هي:

1-ضعف الإنتاج الصناعي:

تعتبر مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج الخام الوطني ضعيفة والتي لم تتجاوز نسبة 5.5% سنة 2016 وهو في تراجع مستمر،[1] أما مساهمة الصادرات للمواد النصف المصنعة لا تتعدى 4.13% سنة 2019، وهو دليل على ضعف هذا القطاع الإستراتيجي وليس بحوزته خلق القيمة المضافة داخل الإقتصاد الوطني، ومعدلات نمو منخفضة مقارنتها بالقطاعات الأخرى كما تتميز بعدم امتلاكها المزايا النسبية والتخصص في تصنيع منتجات معينة بجودة عالية وطاقة إنتاجية كبيرة بتكنولوجيا متطورة ومتغيرة حسب رغبات وأذواق المستهلكين، بل إنحصرت هذه الصناعات على السوق المحلية حسب الطلب السائد فيها بالتغلب عليه وفرض تلك المنتجات المصنعة على المستهلك،[2] بالإضافة إلى ضعف الصناعات التصديرية بالرغم من الإستفادة من الشراكة الأوربية ومنطقة التجارة

[1] يعقو بن صليحة، أداء الصناعات التحويلية في الجزائر ومصر دراسة مقارنة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية تطور القطاع الصناعي في أيطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البليدة، 06-2018/11/07، ص22.

[2] زوزي محمد، إستراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، المجلد08، العدد 08، 2010، ص176.

الحرة العربية والاتفاقيات الثنائية، واكتفت في تصدير مواد في شكلها الخام ثم إعادة استيرادها في شكل سلع نصف مصنعة بمبالغ كبيرة وعدم التنوع في الصادرات، هذا راجع إلى عدم مقدرة إنتاج منتجات ذات جودة عالية تستطيع المنافسة بها في السوق المحلي والدولي، وعدم امتلاك المصدرين الجزائريين المعلومات الكافية عن الأسواق الدولية.[1]

الجدول (1–15): توزيع الناتج الداخلي الخام والتغيير السنوي في قطاع الصناعة 2015–2019(مليار دينار)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
مساهمة الناتج الداخلي الخام في قطاع الصناعة	919.4	979.3	1062.0	1130.0	1 198.5
نسبة النمو	**٪5.5**	**٪5.6**	**٪5.7**	**٪5.6**	**٪5.9**

المصدر : نشرية الإحصائية الثلاثية بنك الجزائر، رقم 49، مارس2020، ص26.

نلاحظ من خلال الجدول (1–15)، تطور نسبة الناتج الداخلي الخام في قطاع الصناعة حيث سجل سنة 2015 نسبة قدرها 919.4 مليار دينار بارتفاع يقدر بـ 5.5٪ مقارنة بسنة 2014، ليرتفع سنة 2016 بـ 5.6% ليحقق 979.3 مليار دينار، أما في سنة 2019 سجل مدخول قدر بـ 198.5 1مليار دينار، وتبقى مساهمة الناتج الداخلي الخام في قطاع الصناعة ضعيف ولا يرقى للطموح المعول عليها من طرف الدولة في هذا القطاع.

2- الحماية وضعف القدرة على المنافسة:

نشأت الصناعات الجزائرية ضمن أحضان الحمائية التي أرعتها الدولة وكانت موجهة ضمنيا لتلبية السوق الوطنية دون غيرها وهذا لفترة زمنية معينة، وعدم قدرتها منافسة المنتجات الأجنبية للمنتج الوطني نتيجة القيود والحواجز الجمركية المفروضة عليها مما فرض سياسة إستهلاك معينة في السوق الوطنية،[2] الأمر الذي أدى إلى بقاء في نفس وتيرة الإنتاج وعدم إدخال أية تحسينات أو تعديلات على المنتجات من حيث الجودة والنوعية، بسبب بعدها عن الأسواق الدولية وإنطوائها على نفسها واحتكارها السوق الوطنية، غير دارية بما يحدث من تغيرات على المستوى السواق الدولية، وغياب التام لتنافسية المؤسسات الصناعية من حيث البحث والتطوير والابتكار والتكنولوجيا، وضعف كوادرها البشرية مما أدى إلى ارتفاع تكاليف منتجاتها وضعف نوعية وجودة مخرجاته، بتدني

[1] مصطفى بودرامة، المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة الرؤى الاقتصادية، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، المجلد07، العدد 01، 2017 ،ص202.

[2] عروب رتيبة وآخرون، أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتجية الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر حقائق وأفاق ،الملتقى وطني بعنوان الإستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية آم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مستغانم، 2012، ص05.

مواصفات السلع المنتجة والارتفاع في كلفة الإنتاج وتدني مستوى الكفاءة والخبرة في التعامل مع السوق بقوانينها ومتغيراتها، بسبب الاعتماد الكلي على التكنولوجيا المستوردة.[1]

الجدول: (1–16): الصادرات الصناعية للمواد النصف المصنعة والتجهيزات الصناعية خلال الفترة الممتدة مابين 2015-2019 (مليون دولار)

	2015	2016	2017	2018	2019
مواد نصف المصنعة	1 685	1 299	1 410	1626	**1445**
نسبة المئوية	٪ 4.80	٪ 4.37	٪ 4.01	٪ 0.23	**%4.13**
التجهيزات الصناعية	17	53	78	90	**83**
نسبة المئوية	٪ 0.05	٪ 0.18	٪ 0.22	٪ 0.22	**%0.24**

المصدر: نشرية الإحصائية الثلاثية ،لبنك الجزائر،نشريه رقم 46 ،49، 2019/06/30، مارس2020 ،ص27،ص28.

نلاحظ من خلال الجدول (1–16)، صادرات الجزائر خارج المحروقات من المواد النصف المصنعة والتجهيزات الصناعية من الفترة الممتدة بين 2015-2019، تبدو ضئيلة مقارنة بالواردات المرتفعة، رغم الإمكانيات والموارد المالية المرصودة لقطاع الصناعة، وسجلت صادرات المواد المصنعة خلال سنة 2015 تصدير حوالي1 685 مليون دولار، لتعرف تراجع سنة 2017 لتسجل 1 299 مليون دولار، وهذا راجع إلى تخلي الدولة عن الدعم الذي كانت توفره لقطاع الصناعة جراء انهيار أسعار الذهب الأسود في الأسواق الدولية، كما سجلت صادرات التجهيزات الصناعية إلى الأسواق الدولية سنة 2015 بـ 17 مليون دولار لترتفع سنة 2016 بنسبة 0.18٪ أي حولي53 مليون دولار، وسجلت الصادرات للتجهيزات الصناعية خلال سنة 2019 انخفاض مقارنة 2018 وقدر بـ 83 مليون دولار، هذا الانخفاض راجع مرده إلى وقف منح الامتيازات الجبائية والجمركية خاصة في صناعة وتركيب الأجهزة الالكترونية والميكانيكية(CKD-SKD).

3- التبعية للسوق الأجنبية:

تعتبر السياسة الصناعية التي إتبعتها الجزائر في السنوات الأخيرة، بإنشاء مركبات صناعية في تركيب السيارات والأجهزة الالكترونية وغيرها من الصناعات التركيبية، زادت من حدة أعتمادها على السوق الأجنبية للمواد النصف المصنعة التي تدخل في العملية الإنتاجية من قطع غيار وإكسسوارات، وأصبحت رهينة السوق الأجنبي بارتفاع أسعارها وارتباطها بالمنتجين الدوليين، وقدرت واردات المواد النصف المصنعة من قطع الغيار لصالح مؤسسات تركيب السيارات والأجهزة الالكترونية وغيرها من مجمعات الصناعية لسنة 2019 حوالي 2،3 مليار

[1] زوزي محمد، إستراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص177.

دولار،[1] منها 1.76 مليار دولار (SKD-CKD)، ما يعكس ضعف القاعدة الصناعة في الجزائر وعدم قدرتها على تلبية مستلزمات المدخلات العمليات الصناعية في السوق الوطنية.

الجدول (1–17): واردات المواد التي تدخل في العملية التصنيعية والسلع المصنعة خلال الفترة الممتدة ما بين 2014–2019 (ملايين دولار)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
مواد نصف مصنعة	12 740	11 510	11 482	10 985	10 959	9840
مواد أولية	1 884	1 508	1 559	1 582	1 898	7 697
التجهيزات الفلاحية	657	579	501	611	563	437
التجهيزات الصناعية	18 906	16 593	15 394	13 992	13 334	10 845

المصدر: نشرية الإحصائية الثلاثية ،بنك الجزائر ،نشريه رقم 46، 49، مارس2020 ،ص27، ص28.

نلاحظ من خلال الجدول (1–17)، واردات الجزائر من المواد والتجهيزات الصناعية والمواد النصف المصنعة والمواد الأولية التي تعتبر مدخلات العملية التصنيعية للمؤسسات الصناعية، وتشهد إرتفاع مستمر من سنة لأخرى، وتستورد المؤسسات الصناعية الجزائرية من الخارج كل مستلزماتها التي تدخل في العملية الإنتاجية بمبالغ صعبة، وتستفيد من الإعفاء الكلي من الحقوق والرسوم الجمركية الممنوحة لها تحت نظام CKD-SKD، سواء كان في قطع الغيار والعتاد المستورد ،وتبقى هذه المصانع سوى وسيلة تركيب دون القيام بعملية التصنيع الحقيقية.

4- ارتفاع تكاليف الإنتاج:

تتميز مخرجات المنتجات الصناعية الجزائرية بارتفاع تكاليفها وعدم قدرتها على منافسة المنتجات الأجنبية من حيث التكاليف والجودة والنوعية وعدم قدرتها الوصول إلى السوق الأجنبية، ويرجع ذالك إلى عدم مواكبتها لاقتصاديات الحجم والاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة والإنتاجية الضعيفة للعمال، حيث تصل نسبة إلى أقل من النصف في بعض المؤسسات الصناعية، واختيار أحجام غير ملائمة للمؤسسات الصناعية خاصة في القطاع العام.[2]

[1] مركز الوطني للإعلام الآلي للإحصاء والجمارك، www.douane.gov.dz، معلومات تم الاطلاع عليها يوم 2020/12/20.

[2] زوزي محمد، إستراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص 178.

5-الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة:

تعتبر التكنولوجيا النواة الأساسية في العملية التصنيعية، والتي تشمل جميع العمليات الإنتاجية سواء كانت الآلات أو المعدات، إدارة وتسويق طرق وأساليب الإنتاج خاصة في إنتاج سلع وخدمات جديدة، أدت التكنولوجيا الحديثة إلى تغير أنماط وسلوكيات المجتمع بخلق منتجات جديدة لم توجد من قبل، وهذا ما لا تتوفر فيه الصناعات الجزائرية سواء كان في الحقبة التصنيعية الماضية أو الحالية بالاعتماد الكلي من الخارج في إستيراد التكنولوجيا وكل ما يدخل في العملية الإنتاجية سواء كان معدات أو الآلات والتجهيزات الحديثة أو براءة الإختراع والعلامات التجارية والدراسات الفنية التي تدخل في عملية نقل التكنولوجيا، وبقيت مرهونة باعتمادها الكلي من الخارج.[1]

6-عدم مرونة الجهاز الإنتاجي:

تتميز الصناعة الجزائرية بتقادم التكنولوجيا المستوردة فهي تحتاج إلى العصرنة بكيفيات مستمرة لمواكبة مثيلاتها في الدول المصنعة، نظرا لارتفاع كلفتها وطريقة إكتسابها، وهذا ما يتطلبه الجهاز الإنتاجي من مرونة كافية حتى يستطيع إكتساب القدرة على زيادة الإنتاج في حالة زيادة الطلب، بالإضافة إلى التكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة ولمحيطه به، وما تتطلبه من جهاز إنتاجي مرن قادر على التكيف والتحول وتوفير متطلباته، من حيث طبيعة المنتجات ونوعيتها وجودتها.[2]

7-سلسلة تركيب وتجميع دون الخوص في العملية الإنتاجية الحقيقية:

أصبحت المؤسسات الصناعية الجزائرية تخوض في عمليات التركيب والتجميع والتعليب بدلا من الإنتاج الحقيقي خاصة مؤسسات تركيب السيارات والأجهزة الالكترونية والكهربائية، كونها غير قادرة على إنتاج قطع غيار التي تدخل في العملية الإنتاجية واعتمادها الكلي على الاستيراد من الخارج فهي مجرد مؤسسات تجميع هذه القطاع بدلا تصنيعها جزء منها.[3]

[1] خطار سليم، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص150.

[2] محمد زوزي، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص146.

[3] بن لوكيل رمضان، الأهمية الإستراتيجية للصناعة التحويلية في تنمية القطاع الصناعي دراسة مقارنة الجزائر- تونس، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة الجزائر 03 ،المجلد 19، العدد01، 2015، ص113.

I-3-2 الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

عرف الجزائر العديد من الإصلاحات الاقتصادية من أجل تنمية وتطوير المؤسسات الصناعية ومواكبتها التطورات التصنيعية العالمية، بمجموعة من التشريعات والقوانين وحزمة من الامتيازات والتسهيلات تنظمها وتسيرها لصالح المؤسسة الصناعية سواء كانت كبيرة صغيرة أو متوسطة للحد من العقبات والمشاكل التي تواجهها، ومن أهم هذه الإصلاحات والبرامج هي:

1- برنامج التصحيح والتعديل الهيكلي 1994-1998:

إنتهجت الجزائر بعد 1988 سياسات إصلاحية أطلقت عليها إعادة الهيكلة الصناعية، بتنظيم أداة الإنتاج للمؤسسة الوطنية ورفع فعالياتها وقدرتها التنافسية وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل، وتركزت هذه الإصلاحات ضمن برنامج التصحيح الهيكلي الذي يدخل في عملية الخوصصة للمؤسسة العمومية سواء في الصناعات الميكانيكية والثقيلة والتي كانت تعاني من قبل الكثير من المشاكل المالية والفنية، لتطوير وتكثيف النسيج الصناعي لإنعاشها وزيادة نموها، ويعتبر إعادة الهيكلة الصناعية في تلك الفترة حل للازمة التي واجهت الاقتصاد الجزائري وردت الاعتبار للمؤسسات التي لها إمكانية تنميتها، ومن بين الأسباب التي أدت إلى الهيكلة الصناعية نجد:

-تراجع مداخيل الخزينة العمومية من العملة الصعبة جراء انهيار أسعار النفط التي كانت تمويل عجز موازنتها.[1]

-ضعف نجاعة الصناعة الوطنية بمعدلات النمو السلبية.

-عدم قدرة المنتج الوطني على مواجه المنافسة الأجنبية.

والأهداف الرئيسية من وراء تطبيق الهيكلة الصناعية تتلخص في أربع نقاط وهي:

*الاستعمال العقلاني لأداة الإنتاج.

*التكامل بين مختلف القطاعات ودعم المؤسسات الصناعية.

*تسهيل خوصصة المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل وصعوبات مالية.

[1] عرقوب نبيلة، مداخلة بعنوان مراحل تطور قطاع الصناعة في الجزائر، الملتقى العلمي الاقتصادي الدولي الرابع حول التأهيل الصناعي وتحديات إنماء الاقتصاديات العربية حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 23-2015/11/24، ص 474.

*تطوير خدمات دعم المؤسسات الصناعية.

لم تقتصر تلك الإصلاحات في تلك الفترة على الجانب المؤسسات الصناعية بل رافقتها مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية كإصلاح النظام البنكي والمصرفي وإعطاءه أكثر ديناميكية ومسايرة الوضع الاقتصادي الجديد وجعلها أكثر انفتاحا، أدى إلى تطهير البنوك الجزائرية وخوصصة البعض منها.[1]

2- محاور الإستراتجية الصناعية الجديدة في الجزائر :

من خلال الجلسات الوطنية في المؤتمر المنعقد بتاريخ 26-27-2007/02/28[2] حول سياسات وإستراتجية إنعاش الصناعية في الجزائر بتحديد الإطار العام للإستراتجية الصناعية في الجزائر خلال الفترة المقبلة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

-تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية الصناعية.

-تحديد مبادئ الإستراتجية وتشكيل السياسات الصناعية.

-ضرورة وضع سياسة لتحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر.

-تغيير النظام الاقتصادي ومواصلة تطبيق سياسة الإصلاح الهيكلي التي تم الشروع فيه خلال التسعينيات على مستوى مختلف القطاعات والوزارات كالبنوك وسوق العقار والشفافية.

2-1 دوافع تبني الإستراتجية الصناعية الجديدة:

تمثلت في مجموعة من الإختلالات التي يعرفها الاقتصاد الوطني بضعف النسيج الصناعي وبعض نتائج السلبية للسياسات السابقة ومن أهم الدوافع نجد:

-العولمة والتحولات الصناعة العالمية.

-الاقتصاد ألريعي الذي يشكل مجموع صادرات الجزائرية نحو الخارج والدخل الوحيد بالعملة الصعبة.

[1] بضياف صالح وآخرون، الصناعة في الجزائر بين الواقع والآمال وأثرها على الميزان التجاري خارج قطاع المحروقات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المدية، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص179.

[2] عروب رتيبة وآخرون، أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتجية الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر الواقع والأفاق، ملتقى الوطني الإستراتيجية الصناعية في الجزائر استمرارية أم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مستغانم، مرجع سابق، ص07.

-المساهمة الضعيفة للقطاع الصناعي خارج قطاع المحروقات في الناتج الداخلي الخام.

-تسجيل ضعف في نسبة نمو القطاع الصناعي وفي إنتاجية العمل ورأس المال.

-النتائج السلبية الناجمة عن غياب استراتجيه اقتصادية شاملة بما فيها ذالك القطاع الصناعي.[1]

-مواجهة التطورات والتغيرات الاقتصادية العالمية، كارتفاع أسعار الطاقة وانخفاض سعر الدولار.

-ضرورة القيام بتنمية اقتصادية مستدامة وليست ظرفية أو عرضة لتقلبات والأزمات الاقتصادية.

-اتخاذ القرارات الاقتصادية التي تتوافق مع مصلحة البلاد من إمكانيات مادية مالية وبشرية.

2-2 أهداف الإستراتيجية الصناعية الجديدة:

تهدف الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر إلى إبراز دور القطاع العمومي والخاص، في التنمية الاقتصادية للبلاد وجعله بديل للاقتصاد الريعي، ومن أهم الأهداف الإستراتجية الصناعية التي ترتكز على المحاور الآتية:

-اختيار القطاعات الجاري ترقيتها وتشجيعها:

تحديد القطاعات ذات الأولوية في الدعم والتشجيع وتحليل مستوى تنافسية القطاع، وترقية الصناعة الجديدة وتكثيف النسيج الصناعي، من خلال الولوج إلى الصناعة التي ليس لها وجود على مستوى القطاعات كصناعة السيارات والصناعة التحويلية وتكنولوجيا المتعلقة بالإعلام والاتصال، ومحاولة تشجيع الصناعات المتعلقة بالتجميع.[2]

-الانتشار القطاع الصناعي:

تثمين الموارد الطبيعية التي تسمح للجزائر باستغلال مؤهلاتها الطبيعية التي تتوفر عليها وتحويلها من بلد مصدر للمواد الأولية الخام ومستورد للمواد النصف المصنعة، إلى مصدر للمواد المحولة لتكنولوجيا أكثر تقدما وقيمة

[1] مختار بن هنية، استراتجيات وسياسات التنمية الصناعية حالة البلدان المغاربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2008، ص139.

[2] غدير أحمد سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر دراسة حالة الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2017، ص15.

مضافة لها، تكون أكثر قدرة على المنافسة الدولية، خاصة في القطاعات التي تملك فيها تميزا، كالبتروكيماء، الأسمدة والفوسفات وصناعة الحديد والصلب، وتكثيف النسيج الصناعي بتشجيع الصناعات التي تحقق تكامل بين الأنشطة والمتعلقة عموما بالتجميع والتعبئة والتغليف، كتحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية الصناعة الكهربائية والالكترونية والصيدلانية، بالإضافة إلى ترقية الصناعات الجديدة التي تعرف تأخر كصناعات السيارات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

-انتشار وتوسع حيز الصناعة:

إن تشخيص الهيكل الصناعي الوطني يبرز أن النشطات الإنتاجية تتمركز في حدود السلسة الإنتاجية في استخراج مواد الخام أو صناعة التركيب والتعليب، حيث أن برنامج الهيكلة الصناعية مرتكزة على ترقية بعض الفروع الصناعية بعملية التحويل الصناعي وترقية فروع جديدة وإعادة انتشار الصناعات على مستوى الوطني، وتشجيع العناقيد الصناعية والمناولة والاستثمار الأجنبي المباشر، ويعتبر برنامج الهيكلة الصناعية مرتكزة على ترقية بعض الفروع الصناعية بعملية التحويل الصناعي وترقية فروع جديدة وإعادة انتشار الصناعات على مختلف الربوع الوطني.

-سياسات التطور الصناعي تغطي بتشجيع الإبداع والابتكار والبحث والتطوير وتأهيل العنصر البشري.

-تطوير الموارد البشرية وترقية الاستثمار الأجنبي المباشر وضع سياسة الترقية والتطوير من أجل التقدم التقني.

-الاعتماد على ثلاث روابط التكنولوجيا، البحث والتكوين في المؤسسة.

I-3-3 أثار وتقييم الإصلاحات الاقتصادية على أداء القطاع الصناعي في الجزائر.

وقفت العديد من الصعوبات لتطبيق برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية ومجموعة من العقبات لتنفيذ الإستراتجية الصناعية الجديدة، كون هذه الإصلاحات إتسمت بالجمود والفشل وتبقى الضبابية على الاقتصاد الجزائري من خلال النتائج المتوصل إليها على الصعيد الاقتصادي ومن أهمها:

1-معدل النمو:

عرف القطاع الصناعي بالجزائر تراجع في النمو خلال سنة 2002 قدر بـ0.9٪، مقابل 0.6٪ سنة 2001، هذا راجع إلى تباطأ حجم الاستثمارات، وتراجع الإنتاج الصناعي خارج المحروقات بـ: 03٪ سنة 2007،[1] وحسب مؤشرات للديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2018 تراجع الإنتاج الصناعي في القطاع العمومي بنسبة قدرها بـ: 0.4٪مقارنة بسنة 2017 بالرغم من تسجيل ارتفاع بـ: 3.2% خلال الثلاثي الرابع من السنة الماضية، وهذا التراجع خلال سنة 2018 راجع إلى ضعف القطاعات الصناعية الخمسة وهي صناعة التعدين الحديد والصلب والميكانيك والكهرباء والإلكترونيك وتراجع بهذه القطاعات بنسبة قدرها بـ: 7.4٪ مقارنة 2017، ويرجع إلى تراجع الإنتاج في فروع قطاع منها قطاع تصنيع المعدات الوسيطية والمعدنية والميكانيكية والكهربائية قدر بـ: 9.9٪، وتصنيع معدات التجهيز الميكانيكية بـ: -12٪ونشاط تحويل الفولاذ بـ: -20.2٪ وصناعة الأثاث المعدني بـ: -22.3٪ وصناعة المركبات الصناعية بـ:-13.4٪، وعرفت فروع أخرى ارتفاعا مثل تصنيع المواد الاستهلاكية الميكانيكية بـ: 289٪ ونشاط تحويل المعادن الغير الحديدية بـ: +38.9٪، وتصنيع معدات تجهيز الميكانيكية بـ: +28.5٪ ومعدات تجهيز كهربائية بـ: +6.1٪، كما عرفت صناعة النسيج تراجع في النمو قدر بـ: 5.6٪، وقطاع مواد البناء والخزف والزجاج بتراجع قدره بـ: 1.6 سنة 2018، وصناعة الخشب والفلين والورق عرف تراجع بـ: 1.3٪، أما قطاع المناجم 2018 عرف تحسن وتطور ملموس منها قطاع المناجم والمحاجر بنمو قدر بـ: 36٪، والصناعة الكميائية بنمو قدره بـ: 8.4٪خلال، صناعة الكهرباء بنمو قدر بـ: 55٪.[2]

1- مؤشر الناتج الداخلي الخام:

الجدول (1-18): مساهمة القطاع الصناعي في الناتج الداخلي الخام من الفترة الممتدة 2008-2019.

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الصناعة	٪4.7	٪5.7	٪5.0	٪ 4.6	٪4.5	٪4.3
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	
الصناعة	٪ 5.5	٪ 5.6	٪ 5.7	٪ 5.6	٪ 5.9	

المصدر : نشرية الإحصائية الثلاثية ، بنك الجزائر مارس2020 ، العدد 49، ص26.

[1] التقرير السنوي لبنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، www.bank-of-algerria.dz ،نوفمبر 2014، ص31.

[2] تقرير للديوان الوطني للإحصائيات، www.onas.dz، أفريل 2019، ص33.

من خلال الجدول (1-18)، نلاحظ مساهمة القطاع الصناعي في الناتج الداخلي الخام تبقى ضعيفة وهو في إنخفاض مستمر من سنة 2008، وسجل 5.7٪ سنة 2017 ليتراجع سنة 2018 بـ: 5.6٪سنة كمعدل نمو، وسجل ارتفاع سنة 2019 بـ 5.9، ويبقى قطاع المحروقات هو المهيمن على الصناعة ويساهم بنسبة كبيرة مقارنة بالقطاعات الأخرى، علما أن الحكومة هدفها الوصول مساهمة الصناعة بـ: 10 ٪ في الناتج المحلي الخام في غضون2021 ، وهو هدف صعب الوصول إليه لأنه يتطلب تضاعف الإنتاج الصناعي، بالإضافة إلى عدم وجود مناخ ملائم لتطوير القاعدة الصناعية، رغم الجهود والإمكانيات المادية والمالية التي وفرت للقطاع الصناعي خلال السنوات الأخيرة، هذا ما يفسر غياب إستراتجية واضحة للقطاع الصناعي.[1]

2-مساهمة القطاع الصناعي في القيمة المضافة:

يساهم القطاع الصناعي في القيمة المضافة من خلال الصناعة الإستخراجية والتحويلية، وتبقى الصناعة الإستخراجية تسيطر على الصناعة التحويلية حيث ارتفعت مساهمة الصناعات التحويلية في القيمة المضافة من سنة إلى أخرى وتبقى تسجل ضعف مقارنتها بالصناعات الإستخراجية، كما ساهم قطاع الكيمياء المطاط والصلب في نسبة كبيرة من القيمة المضافة.

الجدول (1-19): المؤشرات الصناعة الجزائرية خلال لسنة 2019 (الوحدة مليون دولار).

المؤشرات الصناعية	الوحدة
القيمة المضافة للقطاع الصناعي	40.764 مليون دولار
القيمة المضافة للصناعة التحويلية	7.717 مليون دولار
القيمة المضافة للصناعة الاستخراجية	30.047 مليون دولار
مساهمة القطاع الصناعي في الناتج في الناتج الداخلي الخام	%24
مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج الداخلي الخام	%4.5
مساهمة الصناعة الاستخراجية في الناتج الداخلي الخام	%19.50

المصدر: المؤشرات الاقتصادية والصناعية للدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مارس2020، ص14-15.

[1] بوصالح سامية، الإقلاع الاقتصادي في الجزائر بين إنفاق متنامي وقطاع مهيمن، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجلفة، المجلد03، العدد 04، 2017، ص242.

نلاحظ من خلال لجدول (1-19)، ضعف المؤشرات الاقتصادية بالنسبة للقطاع الصناعي في الجزائر، حيث لم تساهم الصناعة الاستخراجية في الناتج الداخلي الخام سوى 19.5٪، بينما ساهم القطاع الصناعي في الناتج الداخلي الخام بـ: 24٪ سنة 2019، وسجلت مساهمة الصناعة التحويلية في الناتج الداخلي الخام بـ: 4.5٪ خلال نفس الفترة، ويلاحظ تراجع في الصناعات التحويلية مقارنة بالصناعة الاستخراجية التي تبقى تسيطر وتهيمن على القطاع الصناعي، وهذا راجع إلى ضعف القدرة تنافسية للمؤسسات في القطاع الصناعي، وعدم اهتمامها بالبحث والتطوير والإبداع.[1]

3-الصادرات الصناعية:

تعول الجزائر في السنوات الأخيرة على عدة قطاعات من بنها القطاع الصناعي ومحاولة جعله بديل للاقتصاد ألريعي، تشهد الصادرات الغير النفطية تزايد مستمر من سنة لأخرى وهذا بفضل المجهودات التي تبذله سلطات الدولة من أجل تشجيع التصدير خارج قطاع المحروقات، وخلال سنة 2008 ارتفعت بـ: 2.42٪ من إجمالي الصادرات بزيادة قدرها 42 ٪، لتنخفض سنة 2009 بنسبة 45 ٪ مقارنة بسنة 2008 ، وتعرف صادرات المنتجات النصف المصنعة ارتفاع خلال الفترة الممتدة بين 2010-2014 بنمو 38٪، كما قدرت حجم الصادرات خارج قطاع المحروقات 068 2 مليار دولار سنة 2019 من بينها 455 1 مليار دولار من المواد النصف المصنعة وهي تشكل أكثر 96.05٪ من الصادرات خارج قطاع المحروقات، وتبقى ضئيلة وضعيفة ويطغى عليها قطاع المحروقات الذي يشكل الحجم الأكبر من مجوع الصادرات.[2]

الجدول (1-20): حجم الصادرات للمواد النصف المصنعة في الجزائر، 2015-2019، (ملايين الدولارات).

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
الصادرات	1 685	1 299	1 410	1620	1445
النسبة المئوية من حجم الصادرات	٪ 4.80	٪ 4.37	٪ 2.45	٪ 3.96	%4.13

المصدر : النشرية الاحصائية الثلاثية ، بنك الجزائر ، العدد74، 48 ،مارس 2020، ، ص28.

[1] مصطفى بودرامة وآخرون، المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، المجلد7، العدد 12، جوان2017، ص199 .

[2] النشرية الاحصائية الثلاثية، بنك الجزائر،www.onas.dz ، مارس 2020، ص26.

من خلال الجدول (1-20)، نلاحظ حجم الصادرات للمواد النصف المصنعة ضعيفة مقارنة بالصادرات النفطية وهو لا يرقى للطموح التي كانت تسعى إليه الدولة، خلال الفترة الممتدة من 2015-2019، لم تتجاوز صادرات المواد النصف المصنعة 2 مليون دولار لتصل سنة 2019 إلى 1445 مليون دولار.

ومن أهم مميزات الصناعة الجزائرية التي تتميز بها نجد:

-قدرات إنتاجية غير مستغلة بالإضافة إلى قدم العتاد المستعمل وضيق السوق المحلي.

-ضعف تنافسية وجود مخرجات منتجات القطاع الصناعي.

-عدم التحكم في التكنولوجيا المستعملة وضعف الكوادر البشرية الغير المؤهلة.

-الاعتماد الكبير على قطاع المحروقات وهيمنة صادرات المحروقات على منتجات القطاع الصناعي.

-تدني معدلات النمو والمردودية.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاطرة التقدم الاقتصادي للدول لما تحققه من مزايا تنعكس على الجانب الاجتماعي والاقتصاد للدول ،واعتبارها النسيج الأكبر من حيث تعدادها مقارنة بالمؤسسة الكبرى وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي واليابان نموذجا يقتدى به من طرف الدول النامية من أجل النهوض باقتصادياتها المتعثرة، واعتبراها ركيزة أساسية في المعادلة الاقتصادية.

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في نهاية الثمانينيات اهتمام أكبر من السلطات العليا في البلاد بتقديم لها كافة التسهيلات والامتيازات من أجل تطورها ونموها، وتحصي الجزائر أكثر من مليون ونصف مؤسسة، غير أنها تعاني العديد من المشاكل والصعوبات تعيق تنميتها وتطورها ومحاولة إيجاد البدائل الممكنة لرفع قدرتها التنافسية.

يعرف القطاع الصناعي في الجزائر بالضعف والهشاشة نظرا للاعتماد الكلي لتحويل التكنولوجي من الخارج، رغم الإمكانيات المادية الكبيرة والطاقات البشرية التي سخرت من أجله تنميته وتطويره، ووضعت الجزائر العديد من الاستراتيجيات التصنيعية دون أن يحقق الجدوى المطلوب، وتسعى الدولة جاهدة من أجل النهوض بالقطاع الصناعي لدفع عجلة التنمية ومساهمته في رفع وتحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني:

المناولة الصناعية في المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني:

نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بظهور العولمة وانفتاح الأسواق الدولية خاصة في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، وجدت المؤسسة نفسها مجبرة لمواجهة هذه التغيرات بالرفع من قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق الدولية، ومن هنا أصبحت المناولة خيار استراتجي للمؤسسة سواء كانت صغيرة ومتوسطة أو كبيرة الحجم، وما لها من مزايا وفوائد من تطبيقها من خلال الشراكة والتعاون مع المؤسسة الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة.

وعرفت المناولة الصناعية في الجزائر المرور على عدة مراحل في تاريخها بدأت بالركود وانتهت في السنوات الأخيرة باهتمام كبير وتطور ملحوظ من خلال صناعة وتركيب السيارات في الجزائر، وواكبت هذه التطورات عدة مراسيم وقوانين لترقيتها وتحفيزها وكيفية عملها لصالح المؤسسات المناولة والآمرة، من أجل وضع قاعدة صلبة لانطلاقة فعالة لنشاط المناولة في الجزائر.

وقد ظهرت العديد من النظريات لتفسر تطبيق إستراتجية المناولة في المؤسسة وتأثيرها الايجابي من وراء تبني وتجسيد خيار المناولة في المؤسسة، من خلال العلاقة التي تربيط بين الأطراف المتعاقدة قبل وأثناء تنفيذ العقد وما تسوده من الثقة والتعاون والانتهازية قد تؤثر على سير العلاقة بين الأطراف المتعاقدة.

II-1 ماهية المناولة الصناعية:

تعد المناولة الصناعية أحد أهم الاستراتجيات التي تعتمد عليها المؤسسة سواء كانت آمرة أو مناولة، وتعتبر من بين أهم استراتيجيات التحالف والشراكة والتعاون بين المؤسسات لما تحققه من مزايا وفوائد، من تخصص في العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة ونقل التكنولوجيا المتطورة وغيرها من المزايا التي تحققها المناولة، وتعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة عقبات تعيق تنميتها وتطورها، ومن أبرز ما حققته المناولة الصناعية في الدول الصناعية من نجاحات بتطوير مؤسساتها الصناعية كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية

II-1-1 مفهوم المناولة الصناعية وتطورها التاريخي:

يختلف تحديد مفهوم المناولة بين المفكرين الاقتصاديين في تحديد مفهوم واحد، وعرفت المناولة الصناعية في المرور على العديد من مراحل في تاريخها باهتمام كبير من طرف المؤسسات الصناعية.

1- تعريف المناولة الصناعية:

1-1 التعريف اللغوي:

المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من مصدر ناول يناول مناولة، فهو مناول (بكسر الواو) والمفعول مناول، فـــ"ناوله الشيء" أي أعطاه إياه، أي أعطاه بيده.[1]

1-2 التعريف الاصطلاحي:

-حسب قاموس التسيير: نسمي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي الأوامر وفق توجهات خاصة ومحددة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة وتعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأوامر، حيث مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجهات اللازمة، أما المناول هو الذي يقوم بالتنفيذ.[2]

[1] مصطفى هني، قاموس المصطلحات الاقتصادية والمالي، فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، 1997 .

[2] Mohamed Bouhadida , dictionnaire des finances des affaires et de management , éditions casbah ,Alger , 2000,p193.

-المناولة هي عقد بين المؤسسة الآمرة، تقوم من خلالها بإعطاء أوامر للمؤسسة المناولة بتصنيع وإنشاء بعض السلع النصف المصنعة، وتتعهد من خلالها بتنفيذه لصالح المؤسسة الآمرة وفق الشرط المحددة في العقد.

-فالمناول يقوم بتنفيذ جميع الشروط المحددة في العقد وفق مواصفات ومقاييس المطلوبة وتحت قيود من طرف المؤسسة الأصلية.

- عقد المقاولة من الباطن: هي إنابة الغير في تنفيذ الأعمال مهما كانت طبيعتها والطريقة المستعملة، تتم بواسطة عقد بين المؤسسة تسمى المؤسسة الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة (المنفذة)، والذي تتعهد بموجبه المؤسسة الآمرة بجزء من نشاطها الإنتاجي لصالح المؤسسة المناولة.[1]

-إن المفهوم الدقيق للمناولة في الدول العربية يسوده الكثير من الغموض، حيث عرفت بمصر تحت "الصناعات المغذية" أو "التعاقد من الباطن" أما في العراق ومصر يطلق عليها "التعاقد"، وفي المملكة العربية السعودية يطلق عليها "التكامل الصناعي"، أما في منطقة المغرب العربي ومنها الجزائر فتعرف "المناولة" **(Sous-traitance)**وفي غياب تعريف واحد عالمي، نجد عدة تعاريف من مفكرين اقتصاديين ومنظمات اقتصادية ومن أهمها نجد:

الجدول (2-1): مفهوم المناولة الصناعية من طرف المفكرين والهيئات الاقتصادية.

المفكرين الاقتصاديين المنظمات الاقتصادية	تعريف
المفكرين الاقتصاديين	
Fran çois BLONDEL	تقوم مؤسسة مناولة صناعية بعملية اتجاه الطرف الآخر(المؤسسة الآمرة) وتكون بتصميم أو تصنيع، إعداد أو صيانة لصالح الزبون، مع تنفيذ جميع الالتزامات التي تحددها المؤسسة الآمرة وفق مطابقات ومواصفات في العملية الإنتاجية والتصنيعية.[2]
Marquetو Bernard	هي عبارة عن عقد يتعهد من خلاله احد المقاولين للمقاول الآخر وتحت مسؤولياته بتنفيذ جزء من أو كل عقد المشروع المبرم مع مالك المشروع الأصلي.[3]
محمد طه إبراهيم	هي تلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى، يدعى المقاول من الباطن، بغية تنفيذ العمل الأصلي والحصول على منفعة ناشئة عن العقد لأصلي، والذي يستند في وجود ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي، باعتباره سبب وجوده.[4]
Hernie MAHE DE	هي علاقة تعاون وتكون العلاقة المبنية على أساس التكليف بالعمل، حيث تقوم المؤسسة

[1] Alian Benabent,Louage d'oufrage et d'industrie , Sous-traitance , Juris-classeur ;Cifil Articl é178, Face , 20, 1990.

[2] Fran çois Blondel, Gestion Industrielle –DUNOD , Paris, 2000, p 259.

[3] Jean-Berand Auby et Hugues Prient – Marquet, droit de l'urbanisme et de la construction, 4 éme édition, Montchrestien 1995 , p484 .

[4] أسامة محمد طه ابراهيم، النظرية العامة لعقود الباطن، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص37.

BOISLANDELLE	الآمرة بالتوجيهات، بينما تقوم المؤسسة المناولة بتكليف بانجاز العمل.[1]
François BOUARD et Pascal LAUREN	هي تلك العلاقة التي تكون فيها المؤسسة الآمرة بتكليف المؤسسة المناولة المنجزة للعمل، وفق الخصوصيات والتقنيات الموجهة بتنفيذها من طرف المؤسسة المنجز.[2]
BARBAT	"هي عملية أصلية، لا تخضع لأحكام محددة، بل تأخذ بالضرورة صيغة قانونية لعقد يتضمن شكل عقد المؤسسة، يقدم فيها المناول جزء من العمل أو يقدم منتج مطلوب وفقا لمعايير محددة يعبر عنها ويحددها الأمر بالعمل، لا يمكن اعتبار المناولة على سبيل المثال بيع، ينطوي على توريد المنتجات النهائية المعروفة في السوق".[3]
المنظمات الاقتصادية الدولية	
المنظمة العربية للتنمية الصناعة والتعدينAIDMO	"جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة ".[4]
المنظمة الفرنسية AFNOR	"هيا الممارسة التي يتم من خلالها إسناد جزء من العمل أو عملية تصنيع، تصميم أو تنفيذ أو صيانة لصالح مؤسسة أخرى، تكون تحت مسؤولياتها وفق عقد من العمل".[5]
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعيةONUDI	"هيا اتفاق يقوم من خلاله المؤسسة الآمرة بتكليف مؤسسة مناولة أو عدة مؤسسات، بإنتاج جزء أو مكونات، من اجل استكمال المنتج النهائي من طرف المؤسسة الآمرة ".[6]
اللجنة الأوروبية	"هي تدخل مؤسستين أحدهما صغيرة (المنفذة) مع مؤسسة كبيرة (الآمرة)، في عملية بلورة وتصنيع لإنتاج معين، وفق مخططات وتقنيات تقدمها المؤسسة الآمرة وتتحمل الأولى مسؤولياتها الاقتصادية النهائية".[7]
المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي	"هي تلك العملية التي تكلف من خلالها مؤسسة ما لصالح مؤسسة أخرى لتنفيذ ما لفائدتها، وهذا حسب الشروط محددة سابقا، جزء من العملية الإنتاجية والخدمات، تتحمل المؤسسة المناولة مسؤولياتها النهائية".[8]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع مختلفة.

[1] Hernie MAHE DE BOISLANDELLE, **Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils**, Economica, Paris 1998, p416.

[2] Pascal LAURENT et François BOUARD, op.cit, p : 207.

[3] Valérie Barbat, Modalités et processus , Thèse doctorat , Université Montesquieu – Bordeaux iv , France . 2004 , p50 .

[4] واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي) في المنطقة العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، 12-2006/09/15، ص04.

[5] AFNOR : Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle. Paris 2.1987.p 6.

[6] Jean-Louis MORCOS, **Sous-traitante internationale ou délocalisation**, Rapport de L'ONUDI, Vienne, 2004, p:03.

[7] السبتي وسيلة، المناولة أهميتها ومدى تطورها، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، المجلد 13، العدد 39، 2009، ص 501.

[8] عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 10، 2013، ص227.

من خلال مجموعة من التعاريف السابقة والمقدمة يمكننا استخلاص النقاط المشتركة بوجود ثلاثة عناصر مقدمة وهي:

- صاحب الأشغال (مالك المشروع) .
- صاحب العقد الرئيسي (الأمر بالعمل).
- المتعاقد من الباطن (المنفذ أو المناول).

إضافة إلى وجود عقدين:

*هي عقد رئيسي يربط بين مالك صاحب المشروع وبين الشخص الحاصل على العقد الرئيسي، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.

*هي جميع العلاقات التعاونية والتكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر، تقوم المؤسسة المنفذ للأعمال بتكليف المؤسسة المنفذة للأعمال، بتقديم خدمة أو تصنيع منتج وفق الشروط المحدد في العقد بين الطرفين.

*تسمى المؤسسة التي تقوم بتكليف بانجاز العمل بالمؤسسة الآمرة، بينما تطلق على المؤسسة التي تقوم بانجاز أو الخدمة أو تقديم العمل بالمؤسسة المناولة والمنفذة للعمل، وفق الشروط المحددة في العقد.

*هي عبارة عن أسلوب للاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج المتوفرة لدى المؤسسات المنتجة لقطع الغيار والخدمات الوسيطية بربطها بالمؤسسات المستهلكة، مما يؤدي إلى زيادة التخريج ورفع الكفاءة والتخصص ورفع القدرة التنافسية.

*وجود علاقات مباشرة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المنفذة للأعمال.

*وجود عقد بين المؤسسة الآمرة بالأعمال،(Donneur d'ordre) ،والمؤسسة المنفذة (Sous-traitant).

*خصائص فنية وتقنية يحددها دفتر الشروط المحدد سابقا من طرف المؤسسة الآمرة ويحدد مسؤولياتها النهائية.

*موضوع التعاقد بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة يكون بتصميم منتج أو تصنيع أو تنفيذ أو تقديم خدمة.

أما المشرع الجزائري فقد عرف المناولة الصناعية في الجريدة الرسمية رقم25 الصادرة بتاريخ 2018/05/02 والمتعلقة بالإعفاءات الجمركية للمؤسسة المناولة حسب المادة 02 على النحو الآتي:

-المناولة: هي العملية التي من خلالها تعهد "المؤسسة الآمرة" إلى المؤسسة الأخرى "المناولة أو المتلقية الأوامر" وتحت مسؤولياتها تنفيذ كل أو جزء من عقد المناولة التي يقوم مقام الاعتماد.

-المناولة المعتمدة: كل مناول يربطه عقد مناولة مع الآمر.

- المؤسسة الآمرة: مؤسسة صناعية تعهد لمؤسسة أخرى تسمى المناول، بانجاز عملية أو عدة عمليات الإنتاج أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات والتجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها.

-المناول أو متلقي الأوامر: كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري تكلف من قبل مؤسسة آمرة بانجاز عملية أو عدة عمليات لإنتاج أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات أو التجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها.

2-التطور التاريخي للمناولة الصناعية:

عرفت المناولة تطورا ملحوظا خلال الفترات الأولى من إزدهار الصناعة ونموها في البلدان الصناعية، حيث كانت المؤسسة مبنية على أساس التنافس مع غيرها على سعر السلعة أو الخدمة والكمية المنتجة نظر للطلب الكبير في تلك الفترة، غير أنها تغيرت المعادلة خلال الفترة الأخيرة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وتطور القطاع الصناعي وظهور العولمة وإنفتاح الأسواق الدولية بزيادة المنافسة الدولية، مما أدى إلى ظهور المناولة التخصصية ومحاولة زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة على أساس الجودة والتكلفة وغيرها، وعرفت المناولة الصناعية تطورا خلال فترات السابقة من الزمن إلى غاية الفترة الأخيرة ويعتبر من أهم المراحل التي مرت عليها المناولة هي:

أولا: المرحلة الأولى:

إرتبط ظهور المناولة خلال العصور الوسطى في مجال صناعة السفن في زمن الحروب الفارسية، ثم أصبحت ممارسات شائعة في مجال البناء والنقل خلال تلك الحقبة، كما عرفت الصناعة عدة تحولات قبل الحرب العالمية الأولى، ومن سمات بداية ظهور الصناعة آنذاك كانت تعتبر تقليدية في الصناعة الميكانيكية خاصة صناعة السيارات، وكانت جميع القطع تنتج يدويا أو بواسطة الآلات بدائية و القطع التي تنتج للسيارات ثابتة أي لا يمكن استبدالها وتغييرها، ومن سمات تلك الحقبة السرية في العمل الحيطة وعدم الثقة وعدم التعاون والشراكة بين المؤسسات في التصنيع والإنتاج وغيرها من المجالات، وكانت المؤسسة تقوم بعملية التصنيع لمفردها وبإمكانيتها الخاصة الموجود لديها دون إشراك مؤسسة أخرى، بداية من العملية التصنيعية من جميع مدخلات وما تتطلبه من

المواد الأولية إلى غاية مخرجات المنتج النهائي، وكانت تعتبر مفخرة في تلك الفترة للصناعيين في مجالات التصنيع من خلال إنتاج وتصنيع جميع العمليات وصولا للمنتج النهائي.[1]

نتيجة ضغط قانون اقتصاد السوق ومتطلبات الاقتصادية العالمية، وسد الإحتياجات الخاصة المتزايدة بتطوير وإنشاء الهياكل القاعدية (جسور ،سكك حديدية وسكن .. الاخ)، وكذا الطلبيات الكبيرة والمتزايدة من العتاد الحرب العالمية الأولى، حيث عرفت الصناعة الثورة الأولى بالصناعة المكثفة لسد تلك الاحتياجات الكبيرة والمتزايدة التي كانت تعرفها تلك الفترة من الهياكل القاعدية ومستلزمات الحرب العالمية الأولى.[2]

وخلال تلك الفترة وفي سنة 1914 قام المنتجين الصناعيين بأول عملية التصنيع مكثفة، وأنجزت أول سلسلة لتركيب السيارات عرفت بالتايلورية، يتم من خلالها إنتاج كمية كبيرة من قطع الغيار في وقت قياسي مع سعر تكلفة منخفض، وكانت المؤسسات الكبرى تمتلك المواد الأولية وجميع مستلزمات العملية الإنتاجية بمفردها ولا تتطلب جهات أخرى لتوريد وسد احتياجاهم، من مدخلات من المواد الأولية التي تدخل في العملية التصنيعية.[3]

ثانيا: المرحلة الثانية:

لقد كانت الحرب العالمية الثانية من الفترة الممتدة باين (1939-1945) من الأسباب التي أدت إلى ظهور المناولة، من أجل تلبية الطلابيات المتزايدة من طرف المعسكرين الشرقي والغربي، من خلال المعارك الكبيرة والطاحنة وما تتطلبه من أسلحة وعتاد، ومعدات وصيانة للعتاد الحربي، وعدم قدرة المؤسسات على تلبية الطلبيات المتزايدة والضخمة أن ذاك، و كان الطلب يتجاوز الطاقة الإنتاجية للمصانع خلال تلك الفترة ،بالإضافة إلى إعادة بناء وأعمار المدن المدمرة جراء الحروب والصراعات على المستوى العالمي، وهكذا تحول الحرفيين الصغار إلى صناعيين في ظل شبكة المناولة، وتمثلت مهامها في صناعة قطع الغيار والصيانة، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة قطع المنفصلة للتركيب الأولي، واللوازم الاستهلاكية وصناعة المنتجات النهائية.[4]

وخلال الظروف السابقة وجد الصناعيين أنفسهم أمام مواجهة منافسة من مؤسسات منتجة وفي نفس القطاع، بالإضافة إلى ظهور عدة اختراعات، وإنتشار سياسة المقاييس والتخصص وسعر الفائدة، الذي أرغمت

[1] عبد الرحمان بوعلي، مبررات الانتقال من الإنتاج المدمج إلى شبكة إنتاج المتخصص، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، 2006/09/15، الجزائر العاصمة، ص02.

[2] عبد القادر دبوش وآخرون، المناولة والإبداع التكنولوجي لزيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 27-2017/11/28، ص112.

[3] جبار بوكثير وآخرون، المقاولة من الباطن خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 01،العدد 02، 2016، ص275.

[4] علالي فتيحة وآخرون، تنشيط المناولة الصناعية خيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة ورقلة، 18-04/19/ 2012، ص04 .

الصناعيين والمنتجين على التعرف والبحث عن الجودة والتكلفة، بمقاييس داخلية من أجل عقلنه احتياجاتهم من قطع الغيار وبعض المكونات التي تدخل في مدخلات العملية الإنتاجية، فظهرت الحاجة إلى التزويد والتمويل من خارج المؤسسة من طرف مختصين أكفاء.

وفي مرحلة الستينات قام الصناعيين اليابانيين بدراسة خصائص الإنتاج المكثف في بعض الدول المتقدمة كدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، ومحاولة تشخيص وتحديد مساوئ الإنتاج المكثف في هذه الدول، بإيجاد طريقة جديدة تختلف عن الطريقة السابقة، تعمد بالأساس الإعتماد على الجودة والتخصص والتكلفة والإنتاج في الوقت المحدد، هذه الطريقة سمحت للصناعيين اليابانيين بتحقيق إنتاجية عالية وتنافسية كبيرة فيما بين الدول، وبسبب التكاليف الإنتاجية المنخفضة والجودة العالية، تستفيد المؤسسات العديد من المزايا، كتقاسم المخاطر وخفض تكاليف الإنتاج وخلق قيمة مضافة للمؤسسة، أدت هذه الوضعية بإتباعها جميع الصناعيين حول العالم بتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعة، من حيث القدرة على التخصص والخدمة والصيانة.

وفي بداية الثمانينيات من القرن الماضي، استطاع اليابانيون الكسب والغزو العديد من الأسواق الدولية ومنافسة العديد من الدول، بالاعتماد على المؤسسات المناولة في الدول التي أقيمت عليها استثمارات ضخمة، نظرا لإنخفاض تكاليف العمل واليد العاملة ،وستطاع مركز الأبحاث الفضائية الأمريكية "النازا" بغزو الفضاء عن طريق تجنيد العديد من المناولين.[1]

ومنذ التسعينات أصبحت المناولة التخصصية القاعدة العامة والنموذج المرغوب فيه من طرف جميع المؤسسات، نظرا لإرتفاع الحاجيات وزيادة الكفاءات والمرونة في نظام الإنتاج والجودة، وارتفاع وتيرة الإبتكار والتجديد، مما سمح بظهور درجات المناولة وهذا ما تجسده إستراتجية المناولة التي تسمح للشركاء فيما بينهم الإستفادة من تقاسم المخاطر وتخفيض التكاليف، حيث ظهرت إستراتجيات التحالف التعاون والشراكة فيما بين المؤسسات، كبديل متنامي للإستراتجية التنافسية العدوانية سابقا بشراكة تسودها الثقة في العلاقة مع المناولين.[2]

[1] جبار بوكثير وآخرون، المقاولة من الباطن خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص276 .

[2] السبتي وسيلة، المناولة وأهميتها مدى تطورها، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر ،مجلد 13، العدد 39، 2009، ص505.

II -1-2 أشكال المناولة الصناعية:

يمكن تصنيف المناولة إلى عدة أشكال وهذا حسب الإستراتجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية، ويتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة، من هنا يمكن أن نصنف المناولة حسب المعايير التالية:

أولا: تصنيف المناولة حسب محل التطبيق (التموقع):

- مناولة وطنية(**Sous-traitance nationale**): من خلال هذه الصيغة تقوم المؤسسة الآمرة بتكثيف جهودها على الأنشطة الرئيسية، مع إهمال الأنشطة الثانوية، وتتمتع المؤسسة الآمرة والمناولة بنفس الجنسية، وتمارس عملها ونشاطها داخل الحدود الإقليمية للدولة الواحدة.[1]
- مناولة جهوية: تكون من خلال تواجد المؤسسة الآمرة والمناولة في منطقة محاذية وقريبة بينهما داخل الإقليم الدولة الواحدة.
- مناولة دولية (**Sous-traitance internationale**): خلال هذه الحالة يكون طرفي العقد (المؤسسة الآمرة والمناولة) من جنسية مختلفة، دون أخذ الاعتبار للمكان التي تمارس فيه النشاط، وعادة ما يكون الفرع تابع للمؤسسة الأم وهي الآمرة، وهي تعطي الأوامر للمؤسسة المناولة (المنفذة).

وهي تأخذ الأنواع التالية:

النوع الأول: يتم العقد بين طرفين أحدهما، الأولى مؤسسة أمرة وعادة ما تكون شركات متعددة الجنسيات وهي مؤسسة الأم والأخرى مؤسسة مناولة تمثل فرع في دولة نامية مضيفة وتكون على شكل مؤسسة محلية، وهذا لتصنيع وتصدير لصالح الشركة الأم.[2]

النوع الثاني: تتمثل في إتفاقية بين طرفين في دولة مضيفة أحدها فرع لشركة الأم والأخرى لمؤسسة محلية في هذه الدولة، حيث تقوم المؤسسة المحلية بإنتاج أو تصنيع قطع غيار أو إكسسوارات وتسليمها إلى الفرع الذي يقوم هو الأخر بإضافة أو تعديلات وزيادة عمليات أخرى، ويتوجه إما إلى الأسواق المحلية أو تصديرها إلى المؤسسة الأم (الشركات المتعددة الجنسيات).

-النوع الثالث: إتفاقية بين طرفين فرعين لشركتين، وتكون أحد هذه المؤسسة محلية وهي مناولة والأخرى أجنبية مركزها في دولة الأم وفرعها في الدولة المضيفة، على أن يقوم المؤسسة المناولة المحلية بإنجاز وتصنيع أو إنتاج أجزاء

[1] علي الشايع وآخرون، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، المجلة الدولية رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 11، 2013، ص14.

[2] بن دين محمد، المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012-2013، ص125-126.

أو مكونات لقطع أو إكسسوارات، وتصديرها إلى المؤسسة الأم أو بيعها في السوق المحلي للدولة المضيفة أو تصديرها إلى أسواق أجنبية أخرى، وتكون لحساب المؤسسة الأم.

-النوع الرابع: يكون هناك طرف ثالث في العملية ومتواجد إما بالدولة المضيفة أو خارجها، ويقوم بالتعاقد مع الفرع التابع لشركة الأم (الشركة المتعددة الجنسيات) المتواجد بالدولة المضيفة، لإنجاز أو تصنيع قطع أو إنتاج سلع معينة، في نفس الوقت يقوم الوسيط (الطرف الثالث) بالتعاقد بالباطن مع مؤسسة محلية مناولة لتنفيذ العقد المبرم سابقا.

ثانيا: المناولة حسب القطاع:

- المناولة الصناعية: وهي تشمل مختلف القطاعات الصناعية (الصناعة الميكانيكية، الحديد والصلب، الصناعة الإلكترونية، الصناعة البتر وكيماوية ... الإخ).
- المناولة الخدماتية (**La sous-traitance de service**): تلجأ العديد من المؤسسات إلى مكاتب أو مؤسسات مختصة لأداء أعمالها ومن أهم الخدمات التي تتكفل بها هي (الصيانة، النقل ،التامين، الأمن والحراسة، الإطعام، النظافة، الإعلام الآلي، التغليف... الخ)، والمؤسسة الأصلية غير قادرة القيام بكافة الأعمال، حيث تضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات متخصصة مع المؤسسة المتعاقد المنفذة (المناولة) معها بخدمات غير مادية.[1]

ثالثا : المناولة حسب طبيعتها:

- المناولة القدرة الإنتاج أو طاقة الإنتاج(**La sous-traitance de capacité**): في حالة عدم قدرة المؤسسة الآمرة بتلبية طلبات المتزايدة التي تفوق قدرتها الإنتاجية أو حين تصل الطلبات من طرف العملاء دفعة واحدة وفي نفس الفترة، أو عطل أصاب أجهزتها أو ضعف تجهيزاتها، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الإحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي، من خلالها تبحث المؤسسة الآمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة (المنفذة) التي تتوفر عن القدرة والمؤهلات المالية والتقنية والمعدات اللازمة، بإنتاج أو تصنيع طلبات ذات المواصفات (المؤسسة الآمرة).[2]
- مناولة التخصص (**La sous-traitance de spécialité**):في هذه الحالة تلجأ المؤسسة الآمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة التي تتوفر على التجهيزات والمعدات والتكنولوجيا المتطورة والتقنيات، إضافة المؤسسات

[1]Jean-louis Morcos ,**sous-traitance internationale ou delocalization**, rapport de l'ONUDI, vienne,2004,p:03

[2]رقاقية فاطمة الزهراء، المقاولة من الباطن خيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبعض التجارب وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي حول آليات دعم وإنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 03-2011/5/04، ص 03.

المنفذة (المناولة) لها كفاءات ومهارات جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والتي تفتقر إليها المؤسسة الآمرة من تجهيزات والكفاءات اللازمة، من أجل إنتاج أو تصنيع منتوجات دقيقة ومعقدة ذات الجودة العالية وحسب الشروط المنافسة، وبدأ الانتشار الكبير مثل هذا النوع في الأوساط الصناعية (صناعة الفضائية وصناعة مكونات وقطع غيار الطائرات وصناعة السفن).

رابعا : حسب المدة:

- المناولة الظرفية (**La sous-traitance occasionnelle**)**:** وتعد لأسباب ظرفية وعابرة لمواجهة الطلب في ظرف معين، حيث بإمكان المؤسسة الآمرة إنتاج بإمكانياتها الداخلية غير أنها ولظروف أو في إطار مناسبة، تلجأ المؤسسة الآمرة في إطار صفقة مع المؤسسة لمناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.
- المناولة الهيكلية (الدائمة): يتم اللجوء إليه خاصة في حالة العمليات المتعلقة بالمنتوجات المعقدة، وتكون العلاقة التي تربط بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المتخصصة طويلة المدى، وأحيانا تكون دائمة.[1]

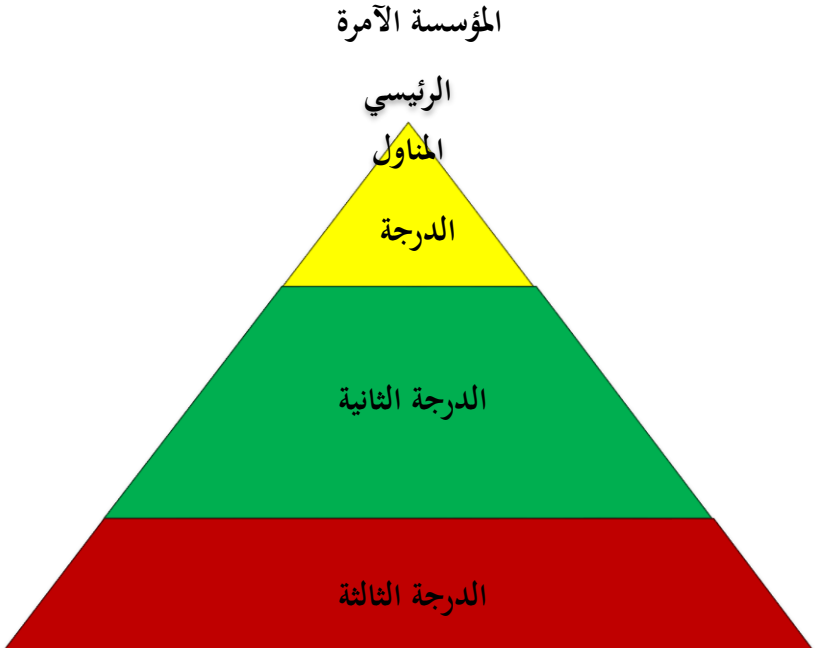
خامسا: المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

- مناولة بسيطة: تكون هناك علاقة مباشرة مع المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة.
- مناولة متدرجة: تكون في هذه الحالة وجود تسلسل في المناولين، وتكون حسب أهميتهم، وفي اليابان تأخذ شكل المناولة هرمي، وتكون المؤسسة الآمرة في أعلى قمة الهرم في شكل مؤسسة كبيرة، تليها عدة مؤسسات مناولة تكون في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة التي تعد بدورها أمرة، بالنسبة للمؤسسات المناولة من الصف الثاني وهكذا تتبعها مؤسسات درجة أقل.[2]

[1] Fran çois BLONDEL, Gestion industrielle, DUNOD, Paris, 2000, p : 260.

[2] علالي فتيحة، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 18-2012/04/19، ص09.

الشكل (2–1): المناولة الصناعية المتدرجة (بالتسلسل)



Source: Roger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE, Nouvelles stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2000,p :67.

سادسا: مناولة حسب تفويض العمل:

تتمثل في تفويض العمل أو الطريقة التي تحدد من طرف المؤسسة الآمرة لجزء من العملية الإنتاجية، من خلالها تمنح المؤسسة الآمرة المادة الأولية والمعدات والأدوات والتصميم وهندسة لصالح المؤسسة المناولة، وتحتفظ أيضا المؤسسة الآمرة بمسؤولية التصميم من المنبع (en amont) ومسؤولية التوزيع من المصب (en aval)، كما يمكن أن يكون تفويض كلي من خلال المنتجات المعقدة والدقيقة التي تتطلب تكنولوجيا وكفاءة عالية.[1]

سابعا: المناولة الاقتصادية:

من خلال هذا النوع من المناولة تهدف المؤسسة الآمرة للوصول إلى تكاليف أقل، بواسطة تخفيض تكلفة اليد العاملة المنخفضة للمؤسسة المناولة في بلدان النامية، خاصة بلدان تكون أجور عمالها منخفضة وزهيدة (جنوب شرق آسيا، إفريقيا، أمريكا الجنوبية)، الآمر الذي ينتج عنه إلغاء توطن النشاط، أو من خلال إنتاجية جيدة وتخصص عالي، ينجم عنه كميات كبيرة من الإنتاج، إضافة إلى كفاءة وقدرات عالية ومدربة تتحكم جيد في التكنولوجيا.[2]

[1] François BLONDEL, Gestion industrielle, DUNOD, Paris, 2000, p260.
[2] Gérard BEGLIN et autres, Management industriel et logistique, Edition Economica , Paris, 2006, p 85.

ثامنا: المناولة الذكية:

من خلالها تقوم المؤسسة الآمرة على شبكات المؤسسات المناولة، كاستجابة لمتطلبات الإقتصاد الصناعي الجديد، بإنتاج أو تصنيع قطع أو منتجات معقدة ودقيقة من طرف خبراء في المجال، الأمر الذي ينعكس على تنافسية المنتج من حيث الجودة والسعر.[1]

II -1-3 مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية المزايا والعيوب:

تعد المناولة الصناعية خلال السنوات الأخيرة نموذج يقتاد به من طرف المؤسسات الصناعية، من خلال النتائج والتحاليل والمقارنة برهنت على مدى تطبيق واستعانة المؤسسات بإستراتجية المناولة الصناعية، بتحقيق التخصص والجودة وتدنية التكاليف والإنتاج في الوقت المحدد، وتعتبر زيادة القدرة التنافسية وتحسين الأداء من الأسباب اللجوء إلى المناولة الصناعية ولم تعد محتكرة فقط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو كبيرة، أو نوع من الأنشطة على غيرها، بل شملت كل المؤسسات بمختلف أصنافها وأنشطتها، وأصبحت الدول الصناعية المتطورة أكثر الدول الرائدة التي تستعين بها بنسبة كبيرة.

1-مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية:

هناك العديد من الأسباب جعلت المؤسسات الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تتبنى إستراتجية المناولة الصناعية وجعلها ضرورية حتمية ومن 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 يعود إلى المؤسسة المناولة المختصة في مجالها، كذالك تعدد الزبائن للمؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر عليها المؤسسة الآمرة.[2]

-الدافع الاستراتيجي: فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص الاستثمار التي تعجز لتحقيقها بمفردها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وطرق التسيير تضع أفاقا وفرصا جديدة للاستثمار.

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

-ابتعاد عن الأخطار التقنية وتقاسم المخاطر التي يمكن أن تطرأ خلال العملية الإنتاجية.

[1]عبد القادر دبوش وآخرون، المناولة والإبداع التكنولوجي لزيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية، مرجع سابق، ص114.

[2]Lionel GRAND, La sous-traitance en transport routier de marchandise : causes, formes, effets, Edition CELSE, Paris, 2009,p :85.

-التخصص: غالبا ما يكون مناولين مختصين، فالمؤسسات الكبيرة لا ترغب في إنتاج وتصنيع جميع عملياتها، وعادة تلجأ إلى مناولين بإبرام عقود بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة، قصد إنتاج منتج ذو مواصفات عالية.

-ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت جميع المجالات المالية والتقنية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، وأصبحت قيود شديدة في المنافسة في الأسواق، كما أدت العولمة إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، هذا أدى إلى ضرورة تطوير المؤسسة من إستراتجياتها، مما يجعل صعوبة على المؤسسات المستثمرة في الخارج تحقيق نجاح دون إختيار طرف ثاني في العملية (المؤسسة المناولة).[1]

-الإنتاج في الوقت المحدد والحد من التأخر: في هذه الحالة اللجوء إلى المناولة يسمح للاستجابة لمختلف الطلبات من طرف الموردين، وتسليم الطلبيات في وقتها المحدد وفق تغيرات السوق.

-الحد من الاستثمارات التكنولوجية: حيث أن المناولة الصناعية توفر إستغناء عن البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين مادام تفويضه لمؤسسة أخرى، حيث تتجنب الموارد المالية الكبيرة للاستثمارات التكنولوجية، من أجل تطوير هذا النشاط.[2]

-يجب على المؤسسة على تكريس جميع المالية التقنية والبشرية على قطاع ومجال واحد، بدلا بتكثيف جهودها على مجموعة من القطاعات، هي غير قادرة عليه ويهيمن عليه مؤسسات أخرى متخصصة فيه. وتقليل من الكلفة التشغيلية والتكاليف الثابتة، من حيث العمالة الإضافية المواد الخام والمعدات اللازمة للتصنيع.

2- مزايا المناولة الصناعية:

لقد برهنت الوقائع الاقتصادية على أهمية المناولة الصناعية والتي تعتبر كعامل ديناميكي في تعزيز الشراكة الصناعية الإنتاجية بين المؤسسات الكبيرة الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، وأصبحت المناولة الصناعية تشكل أبرز الإستراتيجيات الحديثة، في ظل النظام الاقتصادي الجديد التي يتجه إلى عولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق الدولية فيما بينها نتيجة تلاشي الحدود لتعزيز القدرة التنافسية، وتوجد أكثر من 73% من

[1] الياس شاهد وآخرون، الشراكة الصناعية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، المجلد07، العدد02، 2017، ص1114.

[2] قلش عبد الله وآخرون، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف، 2010، ص03.

المؤسسات العالمية تقيم علاقات تعاون فيما بينها، وان 70% من المؤسسات تقيم علاقات مناولة، وتتمثل الأهمية في النقاط التالية:

2-1مزايا المناولة بالنسبة للمناولين:

-تعزيز القدرات التنافسية: تساهم المناولة الصناعية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة سواء كان على المستوى المحلي أو الدولي، من خلال التخصص الذي ينتج عنه رفع جودة وتنافسية المنتوج الذي يضغط بدوره على تدنية التكاليف.[1]

-إكتساب ونقل التكنولوجيا: بالنسبة للتعاقد بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة، تعتبر شراكة وتعاون بين المؤسستين بالإستفادة وتحويل التكنولوجيا المتطورة من طرف المؤسسة الآمرة والتي تدخل في عملية الإنتاج والتصنيع وفق المواصفات الدولية ونتيجة الإحتكاك مع إطارات وكفاءات المؤسسة الآمرة، تستطيع آن تكتسب وتحول التكنولوجيا وأساليب الإنتاج والرفع من مستوى الكفاءات وتحسين الكوادر البشرية، بتجميع مهارة وموارد المؤسستين الآمرة والمناولة تنتج مجتمعة إيرادات تكون أكبر من مجموع الإيرادات التي يتحصل عليها كل شريك على حدا،[2] ومن ثم تحسين نوعية وجودة المنتج والرفع من قدرته التنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الربحية، نظرا للتطورات المتسارعة والمتعاقبة في الحقل التكنولوجي، فمن الصعب المؤسسة المناولة أن تواكب تلك التطورات التكنولوجية بمفردها.

-التقليل وتجنب المخاطر: إن اللجوء إلى المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، تجنبها من تآكل وتقادم المخزون وعدم التأكد، وهذا من شانه أن يساعد المؤسسة من زيادة الربح بطلبات من المؤسسات الآمرة، وتحسين شروط الدفع.

-الاستفادة من الدعم المالي: تمنح المؤسسات الآمرة التي عادة ما تكون في شكل مؤسسات كبيرة أو متعددة الجنسيات، مبالغ مالية بالنسبة للمؤسسات المناولة التي عادة ما تكون مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو فروع لها في إحدى دول العالم، في شكل مبالغ مالية مسبقة أو مشاركات مالية في رأس مال المؤسسات المناولة، وتكون هذه الأموال ضمان للقروض بالنسبة للمؤسسات الآمرة.

[1] صيد ماجد وآخرون، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ميلة، المجلد 02، العدد02، ص 330.

[2] قاسمي خضرة وآخرون، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مقاربة مبنية على نظرية المواهب والمهارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نفس المرجع سبق ذكره، ص15.

-المصداقية والديمومة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة الآمرة، تقوم بتدعيم قدراتها المالية الفنية والتقنية بارتباطها بالشركات الرائدة في مجال التصنيع، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحلية تطمح إلى البقاء والنمو وتوسيع حصتها في السوق.

-الرفع من كفاءة وجودة مخرجاتها: تسمح اتفاقيات التعاقد الصناعي المؤسسة الآمرة مع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة، بتحويل التكنولوجي وتصمم المنتجات وأساليب العمل والرفع من كفاءة وإطارات عمالها بالإحتكاك مع كفاءات المؤسسات الآمرة، حتى تستطيع تصنيع وإنتاج منتجات ذات مواصفات ومعايير عالمية والجودة المطلوبة والرفع من الإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد، الأمر الذي ينعكس على المؤسسات المناولة بتشجيعها وحثها على البحث والتطوير والابتكار.

2-2 بالنسبة للمؤسسات الآمرة:

-الإنتاج في الوقت المحدد: حيث تمتاز المناولة الصناعية بالمرونة في المعاملات وتلبية الطلبيات عن طريق الإنتاج في الوقت المحدد والسرعة في الإنجاز من طرف المؤسسة الصغيرة المناولة، مما يسهل على المؤسسات الآمرة بتلبية الطلبيات الكبيرة من السوق، وتعتبر من صفات النظام الإقتصادي الدولي الجديد الذي يمتاز بالسرعة الكبيرة، نظرا للمنافسة العالمية بين الدول.

-تخفيض التكاليف وتدنيتها: تمنح المناولة الصناعية للمؤسسة الآمرة بتخفيض التكاليف السلع النصف المصنعة من خلال الاستفادة من المزايا التي تحققها المؤسسات المناولة، من الأجور المنخفضة والزهيدة والمواد الأولية المتوفرة بكثرة، إضافة إلى أن المناول يكون بقدر كبير من التخصص والمرونة في الإنتاج مقارنة بالمؤسسة الآمرة، وبالتالي زيادة تنافسية مخرجات النهائية للمؤسسة وفقا للدراسة التي قام بها Van(Eenennaam) [1] حول المزايا التي توفرها المناولة الصناعية للمؤسسات الهولاندية حيث وصل أن مزايا التكاليف التي تحققها على المدى البعيد تشكل 82% من إجمالي المزايا التي توفرها المناولة الصناعية، الأمر الرئيسي الذي أدى إلى دفع المؤسسات الهولندية بتبني إستراتجية المناولة،متبوعة بميزة مرونة 35% ثم تتبعها ميزة الجودة والتموين الثانوي للأنشطة بـ 10%وميزة الحصول على التكنولوجيا بـ 3%.

[1] سمية بن علي، التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات، تحليل لبعض التجارب الرائدة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، المجلد22 ،العدد 4، 2016، ص218.

-تحسين جودة المنتوجات المقدمة: إن المنتجات ذات التعقيدات والدقيقة تتطلب مؤسسات متخصصة لها خبرة وكفاءات في إنتاجها وتصنيعها من حيث الدقة والتفاصيل خاصة في قطاع الصناعة الميكانيكية التي تدخل في صناعة السفن والطائرات والاتصالات التي تتطلب الآلات ومعدات متخصصة، التي لا تتوفر عليها المؤسسات الآمرة، مما يجبرها على التعاقد مع المؤسسة المناولة.[1]

2-3 مزايا الاقتصادية للمناولة الصناعية بالنسبة للدول:

-جلب الاستثمار الأجنبي وترقية الاستثمار الوطني: تعتبر المناولة الصناعية من العناصر المحفزة للاستثمار الأجنبي المباشر في دول الجنوب، نظرا للميزة النسبية التي تحققها في إنتاج المنتجات المكثفة للعمالة، بتدني التكاليف الخاصة بالعمالة ذات الأجور المنخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى المؤسسات المتعددة الجنسيات بفتح فروعها في هذه الدول التي تمتاز بهذه الخصائص، لإنتاج أو تصنيع مكونات أو قطع ،من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج.[2]

-توفير مناصب الشغل والحد من خروج العملة الصعبة: إن إنتاج أو تصنيع كل أو بعض مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار، يؤدي إلى توفير العديد من مناصب الشغل والحد من نزيف العملة الصعبة عن طريق التقليل من الواردات في إنتاج مثل هذه المستلزمات داخليا بتكريس آلية المناولة، مما يحسن ميزان المدفوعات وتوازن الميزان التجاري، كما يؤدي أيضا إلى سد الفجوات الإنتاجية.[3]

-تطوير المؤسسات وتلبية الطلبات المتزايدة: تساعد المناولة الصناعية على تطوير وتلبية المنتجات وفق طلبيات الأسواق، كما أنها تساعد على استغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية المتخصصة، مما يؤدي إلى الرفع من قدراتها التصديرية بتحويل منتجاتها نحو الأسواق الدولية ومواجهة المنافسة سواء الدولية والمحلية.

3-عيوب المناولة الصناعية:

بالرغم من المزايا المقدمة من طرف المؤسسات الآمرة والمناولة من تطبيق إستراتجية المناولة الصناعية، غير هناك أخطار قد تحدث وتنجر عنها جراء اعتماد عليها، تنعكس على أداء وتنافسية المؤسسة، وتتعدد هذه المخاطر جراء التعاقد المؤسسة الآمرة مع المؤسسة المنفذة بتنازل عن جزء من عملها لصالح المؤسسة المناولة، ومن

[1]Jean-Louis MORCOS, en collaboration avec Andr éde CROMBRUGGHE, " **Sous-taitance internationale ou d ɗocalisation**", Un aper qu de la litt érature et études de cas en provenance du r éseau SPX/BSTP, Organisation des nations unies pour d éveloppement industriel (ONUDI) vienne 2004, p:10.

[2]السبتي وسيلة، المناولة أهميتها ومدى تطورها، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مرجع سبق ذكره، ص502.

[3]علالي فتيحة وآخرون، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الدولي حول إستراتجية تنظيم ومرافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة ،18-2012/04/19، ص14.

مجموعة هذه المخاطر التي قد تقع للمؤسسة الكبيرة الآمرة هي ضعف أداء ونوعية خدماتها جراء رداءة جودة منتجاتها وعدم التسليم في الوقت المحدد، ومن أهم المخاطر نجد:

3-1بالنسبة للمؤسسة الآمرة:

-عدم استقرار تثبيت الأسعار وطلبيات التسليم: إعادة النظر في الأسعار من طرف المؤسسة المناولة، والتي عادة يتم التفاوض عليها بتحديد السعر المناسب جراء إرتفاع المواد الأولية وقد تتضاعف عن سعرها الأول بعدة مرات، حيث أن عقود المناولة الصناعية تتميز بطول فترة الدفع من طرف المؤسسة الآمرة إلى المؤسسة المنفذة التي عادة تكون مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، مما تثقل كاهنها، إضافة إلى عدم التحديد الدقيق وأجل التسليم الغير المحددة سابقا حيث يمكن للمؤسسة الآمرة بتخفيض طلبياتها والعكس، مما ينعكس على المؤسسة المناولة.[1]

-خطر قلة المناولين في السوق: قلة المناولين المتخصصين ذات السمعة العالمية في السوق خاصة في صناعة الطائرات ومركبات الفضائية وصناعة الأدوية الجنيسة ذات الأمراض المستعصية، ويقل عدد المتعاملين كلما زادت درجة التخصص، ومن هنا يجبر المؤسسة الآمرة إلى اللجوء إليها (الخدمة المعروضة على هؤلاء المناولين)، حتى وإن كان غير في المستوى، مما ينعكس على المؤسسة الآمرة من حيث جودة ومخرجات منتجاتها، وكل خطر أو فشل المؤسسات المناولة المتعاقدة، ينعكس سلبا على المؤسسات الآمرة مباشرة.[2]

-خطر بروز تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة: إرتفاع تكاليف المراقبة من طرف المؤسسة الآمرة للتأكد من مدى مطابقة للمواصفات ومعاير الجودة المتعاقد عليها في العقد المبرم بينهما مع المؤسسات المناولة، مما تظهر تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة الآمرة، وتكون هذه الرقابة حفاظا على جودة مخرجات منتجاتها النهائية، التي قد تتأثر نتيجة عدم تقديمها بالمواصفات السابقة.

-خطر انخفاض الأداء: قد ينجر انخفاض الأداء من طرف المؤسسة المناولة، نتيجة عدم إحترام البنود المبرمة في العقد وفق خصائص ومواصفات محددة الواجب تصنيعها أو إنتاجها، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة الآمرة من حيث الأداء وتنافسية منتجاتها في الأسواق مقارنة مع منافسين آخرين في نفس القطاع.

[1] قاسمي خضرة وآخرون، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] Dounia TAZI, "**Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de proceds** ",Thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, France, 2008, p 20.

-مخاطر ارتفاع التكاليف: بالرغم من الدور الذي تلعبه المناولة الصناعية في تخفيض التكاليف، غير أنه قد تنجر عنها تكاليف أخرى غير متوقعة، نتيجة مراقبة المؤسسة الآمرة لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة المناولة، التي يتوجب على المؤسسة الآمرة لتجنبها من خلال العمليات الدورية للرقابة وتجديد العقود والتقليص في مدتها خاصة منها الطويلة، حتى تستطيع المؤسسة الآمرة من تحقيق مكاسبها.

-خطر في انجاز أو تنفيذ العمل: هناك عدة مشاكل قد تطرأ على المؤسسة المناولة، قد تحث صدفة أو من خلال حالات طارئة أو قوة قاهرة، نتيجة وجود خطر تقني سواء كان في العتاد أو الآلات أو التصميم أو العملية الإنتاجية، مما يقد يتسبب في توقيف وإستمرارية الإنتاج، إضافة إلى عدم قدرة المؤسسة المنفذة للعمل على وعدم وجود موارد مالية حقيقية ذاتية، تستطيع بها إنتاج أو تصنيع مواصفات المبرمة في العقد وعدم قدرتها المالية والمعرفية والخبرة.

-مخاطر سياسية لوجيستية واقتصادية: تتعرض المؤسسة الآمرة التي تتعامل مع مناولين أجانب إلى مجموعة من المخاطر من بينها فقدان أو تلف البضاعة، عند عمليات النقل والتسليم وطول فترة تسليم البضاعة من المؤسسة المناولة إلى المؤسسة الآمرة، نتيجة بعد المسافة بينهما، ومخاطر سياسة وقيود جمركية، الأمر الذي يؤدي إلى المؤسسة فقدانها الامتياز الجبائي.[1]

-مخاطر اجتماعية: كما تنعكس بعض الاضطرابات التي تحدث في المؤسسات المناولة نتيجة تسريح بعض العمال مما يؤدي إلى إضطرابات من طرف العمال المتواجدين بها بالتوقف عن العمل، الأمر الذي يؤدي إلى توقيف الإنتاج في المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على تسليم الطلبيات في الوقت المحدد سابق من طرف المؤسسات الآمرة.

2-3 بالنسبة للمؤسسة المناولة:

-وقوع المؤسسة المناولة من قبل مناولين منافسي في السوق أو حتى مؤسسات أمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع

[1] عزيزو سليمة ، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية ، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 10، 2013، ص239 .

أخذ مكان المناول بإنتاج وتصنيع العمليات التي كانت توردها من قبل.[1] وقد تكون المؤسسة المناولة في تبعية تقنية وتجارية من طرف المؤسسة الآمرة وعدم قدرتها في تطوير قدراتها التقنية والتكنولوجية.

-حصول المؤسسة على عطاء غير مربح نتيجة العرض المنخفض من طرف المؤسسات الآمرة في السوق. ومحدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الأحيان، لأن مهاراتها تتوقف على تكوينها، وما تتطلبه من تكاليف مرتفعة في التكوين والتدريب.

تميز نشاط المناولة بعد الاستقرار والثبات في الطلبيات من طرف المؤسسة الآمرة بالأعمال لأن العلاقة ليست دائمة وفي حالة الكساد تتضرر بالدرجة الأولى المؤسسة المناولة في السوق مقارنة بالمؤسسة الآمرة، التي عادة تفضل استرجاع الصناعات المناولة من اجل تفادي النزاعات مع موظفيه.

[1] سمية بن علي ، التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات، تحليل لبعض التجارب الرائدة ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة ، المجلد،22، العدد 4، 2016، ص220 .

II-2 واقع المناولة الصناعية في الجزائر وآليات ترقيتها

مرت المناولة الصناعية في الجزائر على عدة مراحل، بداية من حقبة النظام الاشتراكي إلى غاية تبني نظام اقتصاد السوق في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، وازدهرت المناولة الصناعية خلال السنوات، راجع إلى دخول العديد من مركبات وعلامات التصنيع الاستثمار داخل الجزائر، بتركيب وتصنيع السيارات والشاحنات، كما واكبت الدولة هذه التطورات بعدة تشريعات وقوانين تنظم عملها وسير نشاطها، وتشهد المناولة الصناعية في الجزائر عدة مشاكل وعقبات أدت إلى الحد من تطورها، وتسعى السلطات العليا في البلاد جاهدة لتنميتها مستقبلا.

II-2-1 تطور المناولة الصناعية في الجزائر.

عرفت المناولة الصناعية في الجزائر تأخرا كبيرا في انطلاقها وتبنيها من قبل المؤسسات الوطنية، مقارنة بالدول المجاورة كتونس والمغرب، ولم يولى لها من اهتمام إلا غاية نهاية الثمانينيات، بعدما تيقنت الدولة أهميتها ودورها في الاقتصاد، بصدور العديد من التشريعات والمراسيم التي تنظمها، ومع دخول العديد من الاستثمارات الأجنبية المرتبطة بصناعة وتركيب السيارات والشاحنات والأجهزة الالكترونية في الجزائر ، غير أنها المؤسسات لم ترقى إلى الطموح المتوقع بتطوير نشاط المناولة وهي إلا مؤسسات تركيبية بامتياز، ومن أهم المراحل التي مرت عليها تطوير المناولة في الجزائر هي:

-المرحلة الأولى: 1962-1985.

بعد نيل الجزائر استقلالها تبنت مباشرة النهج الاشتراكي التي من بين أهم سماته تحكم الدولة في كل دواليب الاقتصاد، وعدم إعطاء للقطاع الخاص الحرية الكبيرة في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، غير تلك التي تم خلقها من طرف القطاع العام، الأمر الذي لم يسمح بظهور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المناولة، وقد أشار القانون التمهيدي للمخطط الرباعي (1775-1977)، إلى إبراز دور وأهمية المناولة في خلق التكامل والانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التصنيعية.[1]

[1] كمال رزيق وآخرون، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، المجلد02، العدد02، ص10.

كما تناول القانون المدني الصادر في 1975/09/26 المناولة الفرعية بشكل عام، حين تطرقه إلى العقود الواردة في العمل، حيث أعطى الحق للمناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند إمتناع المناول الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة.[1]

خلال هذه الفترة لم تكن هناك رؤيا وفكرة واضحة حول المناولة من قبل سلطات الدولة، نظرا للغياب الشبه التام للمراسيم والقوانين والنصوص التنظيمية، التي تنظم عمل وسير عقود المناولة بين المؤسسات سواء كانت الآمرة والمؤسسة المناولة، مع عدم وجود التنسيق بينهما بالعمل المشترك بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة سواء في العمليات الإنتاجية والتصنيعية خلال الحقبة الاشتراكية، كما تميزت المؤسسات الصناعية بكبر حجمها وكانت الصناعات التحويلية منحصرة في عملية تحويل المادة الأولية في شكلها الخام إلى مواد أخرى كالبترول والغاز عبر مركب أرزيو وسكيكدة، والحديد الصلب عبر مركب الحجار ومركبات الأسمنت ومواد البناء، وكانت هذه المؤسسات الكبرى تعتمد بشكل كبير في توريد إحتياجاتها من قطع الغيار وعمليات الصيانة من المؤسسات المناولة الدولية بالإستيراد مما يجعلها رهينة السوق والمؤسسات الدولية، ويتم تصنيع وإنتاج بعض المستلزمات والإكسسوارات في نفس المؤسسة، التي كانت تحتاجها المؤسسات الكبرى دون الاعتماد على مؤسسة مناولة.

المرحلة الثانية 1986-1999:

نظرا للأزمة الإقتصادية التي أثرت على الإقتصاد الوطني جراء أنهيار أسعار الذهب الأسود في الأسواق الدولية نهاية الثمانينيات، باعتماد الكبير للدولة على هذه المداخيل لتغطية عجز نفقات المؤسسات الصناعية الكبيرة التي كانت تتخبط في عدة مشاكل وصعوبات، وكمحاولة لإيجاد حلول بديلة والنهوض بهذه المؤسسات بالاعتماد على نفسها وقدراتها، أستوجب التفكير في إصلاحات عميقة وتقليص تدخل الدولة في التحكم في دواليب الإقتصاد وترك الحرية والمجال الإقتصادي للقطاع الخاص في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، وتم إعادة هيكلة المؤسسات الكبرى، فبدل إنتاج المؤسسات جميع مستلزماتها من مدخلات التي تدخل في العملية الإنتاجية والتصنيعية من قطع غيار وإكسسوارات ومواد نصف مصنعة وغيرها، مما إستلزم الذهاب إلى الشراكة والتعاون مع المؤسسات الأخرى الموجودة في السوق بأسعار وجودة أحسن من التي كان يتم إنتاجها في المؤسسة

[1] علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عرابي، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الدولي حول إستراتجية تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، 12-2012/04/13، ص13.

نفسها، ومن بين المؤسسات الصناعية الكبرى التي دخلت نشاط المناولة باعتبارها مؤسسة أمرة هي مجمع المحركات لإنتاج الجرارت بقسنطينة ومؤسسة سونلغاز ومؤسسة سوناكوم لإنتاج آلات الحصاد،[1] باختيار مناولين في التخصص في إنتاج مستلزمات هذه المؤسسات وعمليات الصيانة في المعدات والآلات، وفصل هذه المؤسسات إلى جزأين خاصة المؤسسات الصناعية المختصة في الصناعة الميكانيكية وفي صناعة الأدوية.

ومع صدور قانون المالية التكميلي في شهر جويلية سنة 1990 والذي سمح بإنشاء وكالات أجنبية في العديد من الأنشطة الاقتصادية، وتعتبر الصناعة الصيدلانية جزء منها وظهر بموجب هذا القانون وكلاء محليين لشركات أجنبية منتجة للأدوية وكذالك توافد فروع أجنبية بالجزائر.[2]

وفي نفس المرحلة على الإنفتاح الإقتصادي تم صدور العديد من القوانين والتشريعات التي تشجع وتنظم عمل هذه المؤسسات منها قانون 88-25 المؤرخ في 1988/07/19 والمتعلق بالإستثمار، وكان اللبنة الأولى لدفع القطاع الخاص في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة في جميع التخصصات، وخوصصة المؤسسات الإقتصادية التي كانت تعاني من ضائقة مالية وعجز في التمويل، وبيعها للقطاع الخاص مما ساهم بشكل كبير في ظهور مؤسسة مناولة تابعة للقطاع الخاص كفروع للمؤسسات الكبرى.[3]

وفي بداية التسعينات صدر قانون الصفقات العمومية 09-11-1991 بموجب المرسوم رقم03-301 الصادر 11-03-2003، والذي خصص قسم للمناولة الفرعية باعتبارها وسيلة وأداة لتلبية متطلبات تنفيذ المشاريع الكبرى، ولأهمية المناولة في المؤسسات ومن أجل ترقيتها تم إنشاء شبكة بورصة الجزائرية للشراكة والمناولة (PASTB) وكان مقرها الجزائر العاصمة سنة 1991، برنامج بمساعدة من طرف الأمم المتحدة للتنمية (PUND) وتحت إشراف وزارة الصناعة والمناجم وإعادة الهيكلة، وساهمت بشكل كبير في إقامة علاقات مناولة بين مختلف المؤسسات في السوق.[4]

[1] محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] ساحلي كنزة وبن حسين ناجي، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية، إشارة حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، المجلد 02، العدد 04، 2017، ص 715.

[3] جبار بوكثير وحركات سعيد، المقاولة من الباطن خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 02 ، 2016، ص 280.

[4] صيد ماجد وأخرون، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والإعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، المجلد 01، العدد 02، 2017، ص 333.

غير أن هذه القوانين والتشريعات لم يكن لها أثر كبير في القطاع الصناعي الجزائري وبقي على حاله متخبط في عدة مشاكل، نظرا لعدم وجود نص قانوني صريح يؤكد على نية سلطات العليا في البلاد بالاهتمام بالمناولة ضمن الأهداف والخيارات الإستراتجية للقطاع الصناعي في الجزائر، وكان قانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللبنة الكبرى في تلك الفترة بنظرة السلطات العليا في البلاد، حيث أكدت على إعطاء الإهتمام بمجال المناولة واعتبرتها ووسيلة للإنسجام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،[1] واعتبرت المناولة من بين أهم الاستراتجيات التي تعتمد عليها المؤسسة ووسيلة لجلب الاستثمارات الأجنبية، ليتم إنشاء بورصات الشراكة والمناولة في كل من :

-بورصة المناولة والشراكة ومقرها الجزائر العاصمة BASTP، أنشئت بتاريخ 1991/09/11 وتم إعتمادها في 1992/04/12.

-بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها ولاية قسنطينة BASTE، أنشئت بتاريخ 1993/05/18 وتم اعتمادها في 1994/01/08.

-بورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها ولاية وهرانBASTO، أنشئت بتاريخ 1997/11/09، وتم إعتمادها في 1999/10/03.

-بورصة الشراكة والمناولة في الجنوب في ولاية غرداية BASTS، أنشئت بتاريخ 1998/04/20، وتم إعتمادها في 1999/10/03.

وتخضع بورصات الشراكة والمناولة إلى قانون 90-31 المؤرخ في 09 -12-1990 المتعلق بالجمعيات، معولا عليها من طرف السلطات العليا في البلاد، بإعطاء دفع كبير لتطبيق علاقات المناولة من طرف المؤسسات الناشطة في مختلف التخصصات.

[1] بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى بورصة الجزائرية للشراكة والمناولة ناحية الوسط ، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، المجلد11، العدد 02، 2012، ص 79.

المرحلة الثالثة 2000-2013:

من خلال المساعي التي تقوم بها الدولة من أجل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناولة وتكملة للمجودات التي قامت بها، لإعطاء ديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع المناولة لتنميتها وتطويرها مقارنة بمثيلاتها الموجودة في مختلف الدول الأوروبية والمغاربية.

وصدر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم18/01 بتاريخ 2001/12/12،[1] وخصص جزء هام من الفصل الثالث من الباب الثاني مجال لترقية نشاط المناولة.

من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22-04-2003،[2] تم إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة، وفق المادة 21 والمادة 22 من القانون التوجيهي الذي نص على:

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

المادة 21: يؤسس المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارة والمؤسسات والجمعيات المهنية بترقية المناولة.

وتتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للالتحاق بعام المناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع أرباب العمل سواء كان وطنيين أو أجانب.
- تنسيق نشاطات وعمل بورصات المناولة في بينها.
- إيجاد حلول وبدائل لتحقيق اندماج في الاقتصاد الوطني.
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الناشطة في ميدان المناولة.

تجسيدا للقوانين السابقة وضعت السلطات إجراءات لتنظيم وترقية نشاط المناولة في الجزائر برؤيا وإستراتجية مستقبلية، بإنشاء بورصات الشراكة والمناولة الصناعية الأربعة المنتشرة عبر جهات الوطن، إضافة إلى المجلس الوطني

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001/12/12.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، العدد 29، 2003/04/22، ص 04.

لترقية المناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 2003/04/22،[1] من طرف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتحديد سير المجلس الوطني ومهامه، ويتكون المجلس من التشكيلة الآتية:

1-الجمعية العامة للمجلس: إنعقدت أول جمعية للمجلس في 2003/10/03 وتم وضع حيز التنفيذ أجهزة المجلس، ويجتمع هذا المجلس مرة واحدة في السنة، وتتكون جمعية المجلس من:

-ممثلي عن المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة.

-ممثلي عن بورصات الشراكة والمناولة.

-ممثلي عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

-ممثلي عن الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

-ممثلي عن الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف.

2- اللجنة التقنية للمجلس: تعتبر وسيلة وأداة للبحث والتفكير، ومن أهم المهام المنوطة بها ضبط الإقتراحات والآراء التي يخرج بها أعضاء المجلس من توصيات، لإدماجها في دورة أعمال الجمعية العامة للمجلس.

3- اللجنة المديرة للمجلس: تجتمع مرة واحدة كل أربعة أشهر، و تتكون هذه اللجنة من:

-الأمين العام للمجلس.

-رئيس المجلس أو ممثليه.

-رؤساء اللجنة التقنية.

-الرؤساء والمديرين التنفيذيين لبورصات الشراكة والمناولة الصناعية.

-أربعة ممثلين عن المؤسسات الكبرى الآمرة.

-أربعة ممثلي عن الجمعية العامة للمجلس.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، مرسوم تنفيذي03-1، المتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، العدد 29، 2003/04/22، ص09.

4- تعيين الأمين العام للإدارة المجلس: يكلف الوزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعيين الأمين العام، لتضع تحت تصرفاته الوسائل المادية والبشرية في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها لتسهيل سير عمله.

المرحلة الثالثة: 2014-2019.

جراء إنهيار أسعار الذهب الأسود في الأسواق الدولية وارتفاع واردات من السلع النصف المصنعة كقطاع الغيار والمستلزمات التي تدخل في العملية التصنيعية، إرتفعت واردات الجزائر خلال خمسة عشرة سنة الأخيرة (2002-2016) من المؤسسات المناولة الدولية حوالي 220[1]مليار دولار من المعدات والمستلزمات التي تنتجها المؤسسات المناولة الدولية، وحققت نسبة تصديرها حوالي 14 مليار دولا خلال هذه السنوات، وما يزال عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال المناولة قليلة بتعداد 900 مؤسسة مناولة، ولا تمثل سوى واحد (1) بالمائة من مجموع مليون ونصف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أما في مجال المناولة الصناعية فقدرت عدد المؤسسات المناولة حوالي 250 إلى 300 تعمل في القطاع الصناعي، يوجد حوالي 250 إلى 300 مؤسسة مناولة صناعية تنشط في الميكانيك والكهرباء والحديد وغيرها في الجزائر ، وتوجد حوالي 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في البورصات،[2] منها 120 مؤسسة في البورصة الجزائرية في صناعة وتركيب السيارات خلال سنة 2017.[3]

ونظرا لارتفاع وردات الجزائر من السيارات المستوردة التي فاقت ملياري دولار خلال سنة 2012 ولتقليص فاتورة الاستيراد، تم فتح الأسواق للمستثمرين الأجانب في صناعة وتركيب السيارات والشاحنات، هذا ما تجلى في سنة 2014 في دخول خمسة شركات ذات ماركات عالمية، غير أن غياب أرضية وإستراتجية للمناولة الصناعية في الجزائر خاصة في صناعة قطع الغيار ومستلزمات التي تدخل في صناعة السيارات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، الأمر الذي إستلزم إستيراد جميع مكونات السيارات من الخارج، وارتفعت واردات أجزاء القطع التي تدخل في صناعات السيارات والمركبات محليا، إلى ما يعادل 2،13 مليار دولار 2018 بمقابل 2،12 مليار دولار2017، وسيطرت عليها واردات أجزاء التي تستعمل في تجميع وتركيب بنسبة 48% من إجمالي الفاتورة،

[1]الديوان الوطني للإحصاء والإعلام الآلي للجمارك، CNIS ، www.douane.gov.dz، عبر الموقع الالكتروني ، تم الاطلاع عليه 2018/05/10.

[2]جريدة النصر، الندوة الصحفية من طرف رئيس بورصة الجزائر للمناولة والشراكة، كما اقسوس، منتدى المجاهد، www.annasronline.com، بمناسبة انعقاد الصالون الدولي للمناولة في طبعته 04، 26-03-2017، ص 04.

[3]تصريحات العايب، المدير التنفيذي لبورصة المناولة خلال الأيام التقنية للمناولة الصناعية في صناعة وتركيب السيارات، مرجع سبق ذكره.

قدرت 2.2مليار دولار سنة 2017، لترتفع سنة 2018 بـ 3.73 مليار دولار بزيادة بلغت 1.53مليار دولار (%70).[1]

مما استدعى القائمين على قطاع الصناعة بوضع قوانين تهيأ لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني خيار المناولة، من خلال قانون17-02 المؤرخ في 2017/01/10 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بمجرد صدور هذا القانون سد عدة ثغرات كانت موجود في القانون السابق 01-18 التي أدت إلى ركود وعدم إقبال الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخول مجال المناولة.

فقد حدد الباب الأول من الفصل الأول في مادته (02) بإبراز دور المناولة وترقيتها في مجال الصناعات المختلفة بتحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة، خاصة مؤسسات تركيب السيارات والأجهزة الإلكترونية ومختلف أشكال المناولة المطبقة، بتجسيد معدل الإندماج الوطني والمحدد في دفتر الشروط المتفق عليه في العقد الممضي بن طرفي التعاقد، كما حددت المادة (15) من نفس القانون بتدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسات التي تنشط للترقية مجال المناولة وحث على "تشجيع الجمعيات المهنية وبورصات المناولة والتجمعات"،[2] كما أعطت المادة 27 من نفس القانون تشجيع الدولة بالتدعيم عن طريق الإعانة أو المساعدة المالية، للنهوض بهذا القطاع وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني إستراتجية المناولة من خلال "الجمعيات أو تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين التنافسية شعب النشاط لاسيما تلك المتعلقة بالمناولة بمشاركة مختلف الفاعلين المتدخلين في نظام التصنيع منتوج مادي وغير مادي، أو خدمة إنطلاقا من البحث والتطوير إلى غاية الاستهلاك النهائي".[3]

كما حدد الفصل الثاني من الباب الأول من قانون 17-02 بالتفصيل نشاط المناولة وعملها وأعتبرها الهدف الوحيد والأنسب لتطوير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرفع من قدراتها التنافسية وتحسين جودة منتجاتها وغيرها من الإسهامات، حيث نصت المادة (30) "تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني".[4]

[1] مقال حول نشاط المناولة في الجزائر، الموقع الالكتروني للإذاعة الجزائرية القناة الأولى، www.radioalgerie.dz ، تم الاطلاع عليه 2019/09/10.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 15، العدد02، 2017/01/11، ص06.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 27، نفس المرجع السابق، ص 08.

[4] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 30، نفي المرجع السابق، ص 08.

كما وردت في الفصل (2) في المادة (31)، بإنشاء وكالة وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص بتنفيذ إستراتجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتكفل الوكالة بتنفيذ سياسة الدولة في مجال تطوير المناولة لا سيما:

- ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر.

- جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة.

- تثمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة ببرنامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها.[1]

- ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة.

- ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناولة.

- إعداد عقود نموذجية حسب مقاربة الشعبة تتعلق بحقوق والتزامات الأمرين والمتلقين الأوامر.

- إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة.

-ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة نزاعات.

ومن أجل تطوير قطاع المناولة في الجزائر وحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها بتبني إستراتجية المناولة بمجموعة من الإمتيازات لتسهيل عملها ونشاطها، وهذا ما حددته المادة (32) بتشجيع الدولة بعنوان تقوية تكامل القدرات الوطنية للمناولة، ما يأتي:

- استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني.

- إدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية.[2]

- إدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية، لفائدة المتعهدين الذي يلجئون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 31، العدد02، 2017/01/11، ص 08.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 32، نفس المرجع السابق، ص 09.

وتم إنشاء الوكالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، التي تقدم العديد من الخدمات الفنية والتقنية للمؤسسات المناولة وهذا ما جاءت به المادة (33) "تقدم الوكالة دعما تقنيا وماديا لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المطابقة منتوجاتها، وذالك في إطار سياسة تطوير المناولة الوطنية".[1]

مع وجود العدد الهائل من شركات تركيب السيارات على المستوى الوطني وسعيا لتنظيم نشطها وتشجيع المناولة الصناعية لإنتاج وتصنيع قطع ومستلزمات التي تدخل في تركيب السيارة وتحقيق الاندماج المطلوب خلال السنوات الثلاثة بنسبة 15% لتصل إلى 40% خلال الخمس سنوات، وفرضت وزارة الصناعة دفتر الشروط على مؤسسات التركيب الناشطة في الجزائر، يتضمن كل التدابير الملزمة للمؤسسة الآمرة، وتطبق عقوبات على المؤسسات المخالفة لبنوده.

وهذا ما حددته الجريدة الرسمية الصادرة في العدد (68) المؤرخة في 2017/12/23، يحدد شروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها، وجاءت المادة (02) من الفصل الأول الذي يحدد موضوع ومجال التطبيق نشاط صناعة السيارات في الجزائر من خلال التزام شركات التركيب الناشطة في الجزائر بكيفية توريد والحصول على مستلزمات ومكونات قطع السيارات بما فيها المناولين المنتجين لهذه المكونات الذين ينشطون في السوق الوطني "نشاط صناعة السيارات انطلاقا من مجموعة مكونات وأجزاء وقطع سواء عن طريق إستيرادها أو إقتنائها من طرف مناولين". وقامت بتحديد مفهوم الإدماج الذي يرقى نشاط المناولة ونصت على "الإدماج نشاطات منجزة في الجزائر تساهم في إنتاج السيارات إما في المصنع أو عن طريق المناولة المحلية وتصدير قطع السيارات الناتجة عن ذالك".[2]

أما المادة (09) اشترطت ممارسة النشاط إنتاج المركبات وتركيبها من قبل الشركات الأجنبية من أجل الحصول على الاعتماد النهائي ويهدف هذا البند إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في إنتاج وتصنيع مكونات السيارات، ومن أهم مكونات الملف المطلوب يجب "إرفاق الوثائق المتعلقة ببرنامج تأهيل المناولين المحليين ومرافقة المستثمرين المناولين الجدد".[3]

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 33، العدد02، 2017/01/11، ص03.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمن شروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها، المادة 08، العدد 04، 2017/11/08، ص20.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمن شروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها، المادة 09، نفس المرجع السابق، ص20.

كما نص القانون في الجريدة الرسمية الملحق لدفتر الأعباء المتعلق بشروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها في الجزائر، الذي حدد مجموعة من الالتزامات والواجبات التي يجب التقيد بها في مجال تركيب السيارات، بالإعتماد على المؤسسات المناولة في إنتاج أجزاء السيارات بدلا استيرادها من شركات الأم، من أجل تطوير قطاع المناولة في الجزائر وتحويل المعارف والخبرات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من طرف المؤسسات الآمرة خلال عملية التصنيع، وحددت المادة (04) شرط المؤسسة المناولة تحقيق نسبة الاندماج تقدر بـ (15)% في السنة الثالثة من النشاط و (40) % إلى (60)% في حدود السنة الخامسة من النشاط.[1]

أما المادة (06) نصت على مؤسسات التي تطلب تركيب السيارات في الجزائر على تقديم الوثائق التي تثبت على المؤسسة الآمرة على ضرورة تأهيل وتعبئة المجهزين والمناولين لصناعة المحلية للمكونات قطع الغيار والأجزاء، ضمان المساعدة التقنية ونقل المهارة والاستشارة، كما يجر إنجاز المشروع بالشراكة مع صانع يتعين أن يكون من مصف عالمي.[2]

ونظرا لارتفاع الكبير في سعر السيارات المركبة في الجزائر الذي أشتكى العديد من المستهلكين غلاء أسعارها مقارنة بالتي كانت تستورد في السنوات الماضية، يرجع الكثير من الباحثين والمتخصصين في الميدان، إلى غياب وضعف إستراتجية المناولة الصناعية في الجزائر وعدم قدرتها وجاهزيتها على تلبية متطلبات وحاجيات المؤسسات الآمرة.

بالرغم أنها مشجعة إلى أنها تبقى محتشمة مقارنة بالدول الأوروبية ودول الجوار، ويشتكي العديد من المؤسسات الآمرة بعدم وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة مختصة في إنتاج وتصنيع قطع الغيار ذات جودة ومعاير عالمية والتي تفتقد لمعيار الجودة ايزوا، كما تشتكي المؤسسات المناولة من غياب وإهمال المؤسسات الآمرة من أجل القيام بتصنيع واقتناء مستلزماتها، بالإضافة إلى عدم التحويل التكنولوجي ورفع من كفاءات الكوادر البشرية، إن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة هي عبارة عن مؤسسات مصغرة تشكل 45،83% ،وأغلبيتها هي مؤسسات تزاول نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن بنسبة حوالي 67،66 %،و 23.83% في مجال الكيمياء والصيدلة، و 14%في قطاع الحديد والصلب، و4.17% بين نشاطات الجلد والبلاستيك وتبقى 3،17%في نشاطات مختلفة.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمن شروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها ،المادة04، نفس المرجع السابق، ص20.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المتضمن شروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها، المادة 06، نفس المرجع السابق، ، ص20.

II-2-2 بورصة الشراكة و المناولة في الجزائر.

يتطلب تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، جهاز ينظم عملها ونشاطها في إطار قانوني وهذا ما يعرف ببورصة المناولة والشراكة، من أجل المتابعة والإشراف عليها من جميع جوانبها وإيجاد الحلول من أجل ترقيتها، كما تعتبر همزة وصل بين المؤسسات المناولة والمؤسسات الآمرة للتعارف والوصول إلى تعاون وشراكة فيما بينهما، للحد من المعوقات والصعوبات التي تعيق عملهما ،وبهدف تطوير نشاطاتهما.

كانت مهد إنطلاقة إنشاء بورصة المناولة والشراكة بفرنسا سنة 1957 بمنطقة تعرف بوردو، ونجحت هذه البورصة في تحقيق نتائج جد مرضية وإيجابية، بالرغم أنها كانت بداية انطلاقها، وتضم مجموعة من المؤسسات الآمرة والمناولة التي لا يتعدى عددها (10) مؤسسات في البورصة، كان نشاطها في الانطلاقة منحصرا بشكل رئيسي في تلبية والموافقة على طلبيات المؤسسات الآمرة وعرض المؤسسات المناولة والاستفادة من جميع إمكانيات بعضهم البعض، تليها بورصة المناولة للصناعات الحديدية وكانت تهدف من ورائها إقامة روابط وعلاقات بين المؤسسات الآمرة والمناولة، لتلتحق بعده عدة دول الأوروبية بركب فرنسا في إنشاء بورصات المناولة والشراكة ومن بينها ألمانيا بلجيكا اسبانيا ايطاليا لتشمل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ونتيجة المساعدات والدعم التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت عدة بورصات الشراكة والمناولة في الدول النامية وبعض الدول الأسيوية كماليزيا والهند، وبعض الدول العربية من بينها الجزائر المغرب تونس ، وتوجد حوالي 87 بورصة المناولة موزعة على 41 دولة عبر العالم، وتم إنشاؤها بمشاركة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية(ONUDI)، وتدعمها السلطات العمومية في البلد والتنظيمات المهنية لها، وتكون على شكل جمعيات صناعيين، أما تمويلها ينحصر على أطراف ثلاثة، السلطات العمومية المنظمات والهيئات المهنية والمؤسسات المنخرطة من الجانبين المناولة والآمرة، وتسييرها يكون من طرف إطارات مختصة في مجال الشراكة والمناولة والصناعية.

1-تعريف بورصة الشراكة والمناولة ومهامها:

1-1 تعريف بورصة الشراكة والمناولة:

– عبارة عن أجهزة فنية ومراكز للمعلومات التقنية، تعتبر هيئة مستقلة، وتهدف إلى ربط العلاقات حول القدرات والأساليب والاختصاصات الإنتاجية أو الخدمات الصناعية، والمسعى من ورائه تسهيل التقارب بين العرض والطلب في أشغال المناولة الصناعية.[1]

–هي عبارة عن أجهزة فنية ومعلوماتية لها خبراتها وعلاقاتها وكيانها الإداري والقانوني والمالي المستقل، رغبتها في تحقيق مجموعة من المهام الأساسية من قبل العاملين والقائمين عليها بهدف تفعيل علاقات التشابك الصناعي.[2]

–تلك الجهاز ونقطة التقاء ببين المؤسسات الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بما تقدمه من المساعدات تقنية والاستشارات في التسيير، يهدف إلى تشجيع وتفعيل علاقات التعاقد الصناعي علاقات ترابط وتشابك بين المؤسسة الآمرة والمناولة.

–هي عبارة عن أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة والمترابطة فيما بينها، يتم اختيارها بأقصى كفاءة، لتتناسب مع حاجيات التعاقد وتنمية المناولة بين المنشات الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي.[3]

1-2 دور ومهام بورصة المناولة والشراكة:

إن الهدف الأساسي من وراء إنشاء بورصة المناولة والشراكة، هو توافر المعلومات وتدفقها بشكل دائم بين المؤسسات الآمرة، الذين يحتاجون مختلف الطلابيات وعن فائض في الطاقة الإنتاجية المتخصصة، أما الجانب الآخر من المناولين الذي يبحثون قدرات إنتاجية لاستغلالها وتوظيفها، في حالة طلب من الطرف الأمر وبورصة المناولة تقدم كافة المعلومات عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تم إندماجها حديثا في البورصة مع تقديم مساعدات تقنية واستشارات في التسيير لصالح المؤسسة الصغيرة حديثة النشأة والتي تفتقد لهذه الخصائص، ومن أهم أدور ومهام بورصة المناولة والشراكة تتمثل في:

[1] بن الدين امحمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى بورصة الجزائرية للشراكة والمناولة ناحية الوسط، مرجع سبق ذكره ، ص 176.

[2] définition du guide pour la création de centre de promotion de sous traitante et de partenariat industrielle , ONUDI, Crombourgh, vienne,2000 ,P 3.

[3] عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، المنظمة الصناعية للتنمية الصناعية والتعدين، 12-2006/09/12، الجزائر، ص 09.

-إنشاء بنك معلومات مختص، حول القدرات الصناعية للمؤسسات المحلية أو الإقليم المتواجد به، والمختصة في مجال المناولة، للوصول إلى دليل فرص المناولة.[1]

-نشر الوعي بأهمية الشراكة والمناولة الصناعية لصالح المؤسسات المحلية وإبراز أهميتها في خلق النسيج الصناعي.

-الزيارات الميدانية المتكررة للمؤسسات المحلية من أجل الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تعيق تنميتها وتطورها، كما يمكن تشخيص وتعيين الإمكانيات والطاقات التصنيعية والإنتاجية المتوفرة لبعض المؤسسات، وطرح عليها فكرة تبني خيار إستراتجية المناولة، على مستوى الصناعيين المحليين وعلى المستوى الوطني الإقليمي أو الدولي.

-المساعدة في برامج التكوين والرسكلة لمدراء المؤسسات والقائمين عليها.

-تقديم الدعم الفني واللوجيستي للمؤسسات والمساعدة على حصول على شهادات المطابقة ايزوا، والجودة والمقاييس الدولية.

-استعمال الحد الأقصى للإمكانيات المتوفرة.

-الكشف عن فرص العرض والطلب المتاحة للمناولة والشراكة الصناعية وتشجيعهم إقامة عقود في هذا المجال بما يعود من فوائد.

2-الخطوات العملية والفنية لإنشاء مركز الشراكة و المناولة:

إن إنشاء واتخاذ قرار في إقامة بورصة المناولة يتطلب العديد من المبررات المقنعة سواء كانت اقتصادية أو فنية وشروط مقنعة الواجب توفرها لإقامة بورصة المناولة، ويتم توضيح عملها وأسلوبها والدور الحقيقي التي تقوم به في تقارب وسد الفجوة القائمة بين حلقات الإنتاج ومحاولة تقريب كل من المؤسسة الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة، في جو يسوده التعاون والتقارب والشراكة الإستراتجية في ما بينهما، الآمر الذي ينعكس على المؤسسات الآمرة والمناولة في زيادة قدراتهما التنافسية.

ومن بين أهم الخطوات لإقامة وإنشاء بورصة الشرطة يمر عدة مراحل أهمها:

❖ **دراسة الجدوى:** الذي بدوره يمر بعدة مراحل:

[1] مرغاد لخضر، آليات دعم ومساعدة في إنشاء المؤسسات في الجزائر، العوائق والفرص، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة مع التعاون مع غرفة التجارة والصناعة الزيبان، بسكرة، 03-04-2011/05/05، ص10.

أولا: تكوين فريق العمل: يعتبر فريق العمل العمود الفقري لدراسة الجدوى، ويتم تحديد عدده واختصاصه وفق المهام المطلوبة في تغطية جوانب التوعية والتعريف لإيجاد الاهتمام اللازم للمشروع، كما يتم دراسة جوانبه الفنية والاقتصادية والاجتماعية، وفقا للصناعات المتواجدة والمنتشرة حسب كل منطقة، إلى جانب المخطط التنظيمي وأسلوب تسييرها.[1]

ثانيا: الحملة التعريفية: تتضمن هذه الخطوة بالقيام بحملة تعريفية على كافة المستويات المهنية والرسمية، من إعطاء الفكرة ومضامين حول المناولة الصناعية بتحديد أنواعها وأهدافها ومجالات تطبيقها، وعادة تستخدم عدة وسائل وأساليب في هذه الحملة من محاضرات وندوات وورشات ولقاءات متخصصة وكتيبات وبرامج إعلامية، وتعتبر هذه الخطوة من أهم المراحل في إقامة بورصات المناولة، لما تليه بالقدر الكافي في تحديد برنامج المناولة والولوج والتفاعل معه بصورة ايجابية.[2]

ثالثا: جمع المعلومات: يعمل فريق العمل في بداية نشاطه بجمع المعلومات من خلال المسموحات القطاعية الميدانية، والاتصالات المباشرة بالجهات المعنية في الدولة والاطلاع على خطط التنمية الصناعية، بالوقوف على الدراسات السابقة المتوفرة التي تدل على واقع قطاع الصناعات، والتمعن على المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة المنفذة للأعمال، للحصول على المعلومات الكافية لانجاز الدراسة المطلوبة من أجل تدقيقها وتدوينها بشكل متسلسل واضح ومترتب، ويكون لفريق العمل الخبرة والمهارة الكافية التي تجعله متحمسا ويقظا في المعلومات التي يريد التوصل إليها التي ليست سهلة كما يراها في بداية عمل الفريق.

رابعا: تحليل المعلومات: بعد عملية جمع المعلومات، تأتي بعدها عملية تفحص وتمعن في هذه المعطيات والافتراضات ومحاولة التأكد منها ومدى صدقها، قبل بداية استخدامها في عملية التحليل واستخلاص النتائج، مما يساعد على تحديد البدائل الممكنة، وانتقاء أكثرها ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

خامسا: إعادة وكتابة الدراسة الفنية: بعد عملية تكوين فرق العمل بجمع المعلومات وتدقيقها وتحليلها والتأكد من صحتها، يتم الشروع في إعادة وكتابة الدراسة الفنية وفق الخطوات التالية:

❖ الملامح العامة للقطاع الصناعي: يتم تناول بالعرض والتحليل الملامح التالية:

[1] موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ww.unescwa.org، الدورة التدريبية لصالح الدول العربية، 30-01، 2002/12/10.

[2] عبد القادر بريش وآخرون، اثر الشراكة في قطاع صناعة السيارات على تطوير المناولة وفرص التشغيل في الجزائر، الملتقى الدولي حول إستراتجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 21-2017/02/22، ص 265.

– واقع الصناعي في الدولة: يتم التعرف على الصناعات المختلفة خاصة الصناعات التحويلية منها، من منطق التحليل الكلي والتعرف على ونسبة مساهمتها في الناتج الداخلي الخام للدولة والقيمة المضافة التي تعطيها تلك الصناعات بالإضافة إلى التشغيل وخلق فرص العمل، ودورها في تحقيق أهداف التنمية الشاملة.[1]

– واقع وتطور فروع القطاع الصناعي: بالتعرف الدقيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الصناعي بالتحليل الجزئي، بهدف تشخيص حالة التشابك الصناعي الحالية والمتوقعة، بالتعرف على المؤسسات الآمرة المتواجدة بهذا القطاع الصناعي وما مدى احتياجاتها ومتطلباتها من المزودين، إضافة إلى إمكانيات هذه المؤسسات المزودة بهدف تنميتها وتطويرها، دون إهمال المعوقات والحواجز التي تعيق عملها وتنميتها الصناعية وإلى السياسات والخطط في الدول المعنية.

❖ مبررات إنشاء المشروع ودوافعه:

بناءا على أهمية ودور المناولة الصناعية في خلق التكامل والتشابك والشراكة بين المؤسسة الآمرة والمناولة، الأمر الذي ينعكس إيجابا في تنمية هذه المؤسسات الناشطة في مجال المناولة بالرفع من قدراتها التنافسية وتعظيم أرباحها ومكاسبها والحد من القيود والعراقيل التي تعيق تطورها وغيرها من مكاسب التي تجنيها من وراء تطبيق إستراتجية المناولة، على أن تؤكد الدراسة على أهمية المناولة وفعالية تطبيق المناولة بهدف النهوض بقطاع الصناعة في البلد، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية وتكامل المشروع وفق سياسات التنمية القائمة في البلد، لتتوصل الدراسات إلى تأكيد الفرضيات في تحليل وتأييد الحلول المقترحة.[2]

وترتكز الدراسة بصورة أساسية لأهمية المشروع على الجوانب التالية:

– الجوانب العملية والإستراتجية: يجب أن تؤكد الدراسة على أهمية الجوانب الفنية والإستراتجية للمشروع، من أجل جلب الدعم والمساندة من قبل الجهات القائمين عليها من الجهات الرسمية، وإقامة جهاز فعال لتحقيق الأهداف في ظل إستراتجية واضحة المعالم.

[1] موقع المنظمة العربية للصناعة والتعدين، دليل العربي للمناولة الصناعية، ww.unescwa.org، مرجع سبق ذكره.

[2] المنظمة العربية للصناعة والتعدين، دليل العربي للمناولة الصناعية، مرجع سبق ذكره.

-الجوانب الاقتصادية والاجتماعية: تتناول هذه الدراسة في هذا المجال المعايير الاقتصادية والاجتماعية، والشروط الواجب توفرها من أجل انطلاقة جيدة وإنجاح هذا المشروع، بتحقيق نتائج عالية ومردودية اقتصادية واجتماعية جد مرضية، ومن أهم الجوانب التي ترتكز عليها:

- مشاركة فعالة لجميع الهيئات المستفيدة والمنظمات الناشطة.
- ألا مركزية في العمل واتخاذ القرارات.
- العمل على الإنتشار الواسع لنشاط الممركز، وتعميمه على جميع المناطق في البلد التي تتوفر على فرص المناولة.
- تحسين نوعية وحجم الإنتاج وتحسين الإنتاجية التي تتبنى إستراتجية المناولة، بالإضافة إلى خلق فرص العمل.

-الجوانب الفنية: يجب على الدراسة أن تأكد جميع الجوانب الفنية التي تخص الجانب الموارد البشرية (تعيين، تأهيل وتدريب المرشحين للعمل) أما الجانب المادي فيشمل (الآلات والمعدات والتجهيزات)، وتحديد البرنامج الزمني لإقامة وتسيير المركز، إلى جانب موضوع طاقة المشروع وعمل استقصاءات اللازمة.

-الآثار والنتائج المتوقع من البورصة: كما يجب تحديد الآثار المترتبة من إنشاء المركز، وعلى وجه الخصوص المجلات الإنتاجية والمالية، وتحديد تأثيره المباشر والغير المباشر على اقتصاد الدولة، وفي مستوى الوعي لأهمية التكامل وتحقيق التطلعات الجهات المستهدفة من المشروع.

-الجانب المؤسسي: ترتكز هذه الدراسة على تحديد الوضع التنظيمي والقانوني لبورصات المناولة، الذي يجعلها تنجز أعمالها بكفاءة وفعالية كبيرة، كما تحدد طريقة تسييرها والجهات المخولة للإشراف عليها.

❖ تقدير تكاليف المشروع:

على الدراسة وضع التقديرات المناسبة وتكون مدروسة ودقيقة لتحديد تكاليف مراحل المشروع الرئيسية الثلاثة (دراسة الجدوى، مستلزمات إقامة المركز، الميزانية السنوية)[1]، على النحو التالي:

-تقدير تكاليف إقامة وتشغيل المركز: تشمل مجموعة من النفقات التي تخص تعيين وتكوين العاملين والجولات العملية ومبنى والمعدات والتجهيزات والأثاث ووسائل الاتصال، ووسائل النقل والمستلزمات المكتبية وغيرها.

[1]المنظمة العربية للصناعة والتعدين، ww.unescwa.org، دليل العربي للمناولة الصناعية، مرجع سبق ذكره.

-ميزانية التسيير السنوية: يجب أن تتضمن الدراسة تحليل مفصل ودقيق لبنود ونفقات وموازنات لميزانية التسيير السنوية للمركز، بما يساهم في ديمومتها وفعاليتها والدور المنوط بها، بالشرح مجموعة من البيانات التي تخص النفقات والإيرادات التي تتكون بها الميزانية السنوية.

-برنامج العمل السنوي: إن نجاح أي مشروع يتوقف على البرنامج السنوي المبرمج والتي تم تخطيط له من المركز قبل تنفيذه، ويشمل حجم الأنشطة السنوية الواجب القيام بها خلال هذه الفترة، وتحديد الأولويات والأهداف المسطرة مع المسؤوليات الإدارية، بالإضافة إلى الوسائل المتوفرة لمواجه أية مشاكل وعقبات التي تعيق البرنامج خلال عملية التطبيق.

3-البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة (B.A.S.P):

3-1 تعريفها:

البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة هي جمعية مهنية، ذات أغراض غير ربحية، تضم مجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، تم إنشاؤها في سنة 1991، بدعم من السلطات العامة في البلد، وهي جزء من الشبكة العالمية للمناولة التابعة للأمم المتحدة للتنمية الصناعية.[1]

3-2 هدفها:

الهدف الرئيسي من إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة هو تطوير المناولة بشكل عام في البلد وتوسيع نشاطها لتشمل جميع القطاعات، وتحقيق التنمية الاقتصادية سواء كانت صناعية أو خدماتية، إضافة إلى ضمان الطلب بضبط تدفقات في المعلومات من طرف المؤسسة الآمرة الذي يبحثون عن فائض في الطاقة الإنتاجية المتخصصة، وإحداث التشابك الصناعي بين مختلف الفاعلين الصناعيين سواء كانوا عموميين أو خواص.[2]

3-3 دورها:

تؤدي بورصة الجزائرية للمناولة والشراكة عدة ادوار بالرغم من حداثة إنشائها ومن بين أدوارها نجد:

[1]B.A.S.T.P (le partenaire des partenaires), Guide d'induction, Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat-Région Centre

[2]ليليا بن منصور ووفاء سعيدي، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، المجلد 07، العدد 03، 2017، ص 386.

– العمل على إقامة علاقات بين العرض والطلبات المختلفة والاشتراك على المستوى المحلي والدولي.

–عرض وتقديم الخدمات بواسطة والوثائق اللازمة.[1]

–تقديم المعلومات الضرورية والإرشادات والنصائح لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة النشأة في البورصة، التي لا تكتسب هذه المعارف.

–العمل على تشجيع واستغلال قدرات الطاقة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية التي تنشط في الوقت الحالي، والمؤسسات المستقبلية.

–إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية.

–تحفيز القطاعات الصناعية على تبني أسلوب التخصص واللجوء إلى المناولة.

–تنظيم اللقاءات والمؤتمرات والندوات التي تخص نشاط المناولة.

–تنظيم ومساهمة من طرف أصحاب المؤسسات الآمرة والمناولة في المشاركة في المعارض والصالونات.

II–2–3 إستراتجية ترقية المناولة الصناعية في الجزائر والصعوبات التي تواجهها:

عملت الجزائر على وضع إستراتجية وطنية لترقية ودفع بقطاع المناولة الصناعية، لمرافقة المؤسسات الكبرى من خلال الاستثمارات الكبيرة التي يعرفها الاقتصاد الوطني، وجعل المناولة الصناعية عاملا من أجل الارتقاء بالسياسات التصنيعية في الجزائر، ومن مجموع هذه السياسات التي عملت السلطات في الدولة من اجل دفع قطاع المناولة هي:

1–الأطر القانونية والتشريعية:

– إنشاء المجلس الوطني للمناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أفريل 2003، وله عدة أدوار يقوم بها:

[1] بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة ناحية الوسط، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للالتحاق بنشاط المناولة.

- العمل على تكثيف نشاط البورصة من خلال التعاون والاتصال الدائم فيما بين البورصات الأربعة.[1]

- العمل على تقديم اقتراحات بناءة من شانها دفع الاقتصاد الوطني.

2-الندوات والملتقيات والأيام الدراسية المتخصصة:

- المساهمة في وضع برامج تخص المشاركة في الندوات والملتقيات الوطنية والدولية، وتم تنظيم لقاءين متخصصين حول المجمعات الصناعة البترولية التي تخص مؤسسات تكرير البترول وتمييع الغاز الطبيعي في الجزائر كمركب سكيكدة سنة 2000 ومركب أرزيو سنة 2002، وقد سجل مشاركة العديد من المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة من خلال الملتقى المنظم، وعرضت المؤسسات البترولية بتقديم بطاقة فنية خاصة بنشاطاتها، بحضور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والناشطة في هذا المجال.[2] وعلى أثر هذا اللقاء تم صدور قرار وزاري مشترك بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة الطاقة والمناجم لإنشاء لجنة مشتركة من أجل تسهيل وضع التسهيلات اللازمة ومرافقة نشاط المناولة، لإيجاد السبل للارتقاء والتقارب بين الأقطاب البتروكيماوية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية الذي إنعقد في الجزائر برعاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، بمشاركة العديد من الفاعلين في المجال الصناعي بما فيهم المؤسسات الآمرة والمناولة الذي انعقد من الفترة الممتدة بين 12-2006/09/15.

- تنظيم عدة عروض ومعارض متخصصة لتطوير قطاع المناولة الصناعية في الجزائر ومن أهمها:

* الصالون الدولي الأول للشراكة والمناولة سنة 2002.

* الصالون الدولي الثاني للشراكة والمناولة بولاية وهران سنة 2004.

* الصالون الدولي الثالث للشراكة والمناولة سنة 2011 ، تحت أشراف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،مرسوم تنفيذي 03-188 ،المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة العدد،29، 2003/04/29، ص9.

[2] حسين يحيى، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي الواقع والأفاق، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 07، 2013، ص 62.

* الصالون الدولي لترقية الشراكة والمناولة 2003 بالجزائر العاصمة.

* الصالون الوطني للتغذية والتغليف سنة 2002 بولاية عنابة.

* الصالون الدولي للخبرات في المناولة الصناعية (ميداست) بمدينة فيلبينت بباريس، في الفترة الممتدة بين 29-2018/03/30، بمشاركة 20 مؤسسة جزائرية عمومية وخاصة.[1]

* الصالون الدولي الرابع للمناولة أيام 03-2017/04/06 بالجزائر العاصمة بمعرض الصنوبر البحري.

* الصالون الوطني الأول للمناولة بولاية عنابة من الفترة الممتدة بين 23-2017/09/25.

- الأيام الدراسية التقنية الأولى حول المناولة في صناعة السيارات في الجزائر، ترأسها وزير الصناعة يوسف يوسفي خلا يومي 06-2018/03/05 بمعرض الصنوبر البحري، وكللت هذه الأيام الدراسية بإمضاء 13 اتفاقية بين المؤسسات الصناعية الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في صناعة قطع الغيار وأجزاء السيارات.[2]

-الطبعة الخامسة للصالون الوطني للمناولة 2019، من الفترة 2019/03/11-2019/03/14 بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة بمشاركة 280 عارضا.[3]

3-الامتيازات الجبائية والجمركية:

من أجل تقديم إمتيازات وتسهيلات أكبر ورفع الأعباء المالية والتصنيعية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قدمت وزارة الصناعة والمناجم تسهيلات امتيازات للمؤسسات المناولة والتي تعمل في الجزائر بالإعفاء من حقوق والرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة (5) سنوات بداية من إنطلاقة عملية التصنيع في المنشأة للمكونات والمواد لأولية المستوردة والمقتناة محليا من قبل المناولين المعتمدين في إطار أنشطتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة لمنتجات وتجهيزات الصناعة الميكانيكية والالكترونية والكهربائية.[4]

وحددت الجريدة الرسمية رقم 25 الصادرة بتاريخ 2018/05/02 المتعلقة بالإعفاءات والحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة للمؤسسات المناولة، بتحديد وفهم المناول أو متلقي الأوامر المستفيد حسب المادة 02

[1] الموقع الالكتروني للإذاعة الجزائرية، القناة الأولى، www.radioalgerie.dz، مقال حول مشاركة المؤسسات الجزائرية في معرض باريس للمناولة، يوم الاطلاع بتاريخ 2018-05-06.

[2] الموقع الالكتروني للإذاعة الجزائرية ، القناة الأولى ، نفس المرجع السابق يوم الاطلاع 06-2018-05 ،

[3] الموقع الالكتروني للإذاعة الجزائرية ، القناة الأولى ، نفس المرجع السابق يوم الاطلاع 2019/09/10.

[4] الجريدة الرسمية الجزائرية ، المتعلقة بالإعفاءات الجمركية للمناولين ، المادة 1، العدد 25، 02/05/ 2018، ص 15.

"كل مؤسسة خاضعة للقانون التجاري الجزائري تكلف من قبل المؤسسة أمرة بإنجاز عملية أو عدة عمليات الإنتاج أو أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات والتجهيزات" وحددت المناول المعتمد" كل من يربطه عقد مناولة من الأمر".[1]

حدد الفصل الأول من الجريدة الإجراءات الإدارية لأجل الإستفادة من الإعفاءات الجمركية طرف المؤسسة المناولة ، وهذا وفق المادة (04-05-06-07)، وحدد الفصل الثاني شروط التأهيل للأستفادة من الإعفاءات، واعتبرت المادة (08) "يشترط الاستفادة من هذه الإعفاءات للمؤسسة المناولة أن تكون معتمد لدى المؤسسة الآمرة"،[2] أما المادة (09) "شرط الاستفادة من الإعفاء أن يبرر المناول بتوفره عدة شروط بمختلف الوسائل والتجهيزات والوسائل البشرية لانجاز عملية المنصوص عليها في عقد المناولة".[3]

- إعفاء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة خمس سنوات للمواد الأولية التي تدخل في صناعة قطع الغيار، التي نصت عليه المادة (110) من قانون المالية 2017.

وفي سنة 2020 تم تجميد نظام CKD-SKD والتي كانت تستفيد منه سابقا مؤسسات تركيب وتجميع الأجهزة الالكترونية والميكانيكية (السيارات والشاحنات والجرارات....الاخ)، ووضع شروط أكثر عقلانية وصرامة لمنح المزايا للمؤسسة المناولة التي تحقق نسبة إدماج حقيقية وليست مؤسسات التي كانت مجرد مركبات تركيب بامتياز، وقد حدد الجريدة الرسمية رقم (67) الصادرة بتاريخ 2020/11/15.

وتم تحديد مفهوم دقيق للإدماج وعرفته المادة 02 "هو سلسلة عملية تصنيع منتج نهائي من خلال إدخال مكونات وقطع أجزاء منجزة محليا، وكذا خدمات غير مادية، لاسيما هندسة البرمجيات والهندسة ذات الصلة، تسمح بالرفع التدريجي في سلسلة القيم وزيادة القيمة المضافة".[4]

وحددت الجريدة شروط استفادة المؤسسة المناولة من نظام CKD-SKD من خلال المادة 04 "تعفى من الحقوق والرسم على القيمة المضافة المكونات والمواد الأولية المستوردة أو التي تم أقتناؤها محليا من طرف المناولين، في إطار أنشطتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة للمنتجات وتجهيزات الصناعية والصناعات الميكانيكية

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 02، نفس المرجع السابق، ص 15.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 08، نفس المرجع السابق، ص16.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة 09،نفس المرجع السابق، ص 16.

[4] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 20-311، المتضمن الاستفادة من الإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة على المكونات والمواد الأولية التي يتم اقتنائها من طرف المناولين، المادة 02، العدد67، 2020/11/15، ص04.

والالكترونية والكهربائية وكذا لصيانة معدات الإنتاج لمختلف قطاعات النشاط وإنتاج قطع الغيار والمكونات الموجهة لجميع الاستعمالات" [1]ويمنح هذا الإعفاء لمدة سنتين قابلة للتجديد، كما حددت المادة(06)"يجب على المستفيد من المزايا البلوغ نسبة الإدماج لا تقل عن 40% كشرط مسبق من أجل الحصول على مقرر الاستفادة من الإعفاء"[2]، وفي حالة تجديد الاستفادة من نظام CKD-SKD "يشترط التجديد من مقرر الاستفادة بنسبة إدماج لا تقل عن 60%" بالإضافة إلى الاستفادة المنتج بالكفاءة المطلوبة والخبرات مهنية كافية للمؤسسة المناولة.

4-تأهيل نشاط بورصات المناولة:

تأهيل البورصات الجزائرية للمناولة والشراكة الأربعة، من الخلال البرنامج التي تم اعتماده من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبدعم من دول الاتحاد الأوروبي (MEDA)، ومن أهم عمليات التي مست التأهيل هي:

-ربط بورصات الشراكة والمناولة الأربعة بشبكية لربطها مع بعضها البعض ومع الفروع التي تنشا محليا وكذا ربطها بالمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، والهدف من وضع تحت تصرف السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين يتضمن شبكية إعلامية عامة فيما يخص المعطيات التقنية للمؤسسات المنخرطة في بورصات الشراكة والمناولة.

-كما تطمح الدولة في ربط شبكات بورصة الشراكة والمناولة مع المؤسسات المماثلة في الخارج، مع الدول المغاربية كتونس والمغرب وهذا بمساهمة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، وجعل بورصات هذه الدول مرتبطة ببورصة الشراكة والمناولة في الجزائر.

5-الصعوبات والعراقيل التي تواجه ترقية المناولة الصناعية في الجزائر.

تواجه تطبيق إستراتجية المناولة في الجزائر عدة عقبات تعيق تنميتها وانتشارها في القطاع الصناعي، ومن أهم هذه الصعوبات نجد:

- ثقل إجراءات قانون الصفقات الاقتصاديين العمومية، وغياب الثقة بين المتعاملين، وغياب اهتمام السلطات العليا في البلاد بالإستراتجية التصنيعية وتشجيع المؤسسات الانخراط فيها، الأمر الذي يعيق تطور نشاط المناولة

[1]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 20-311، نفس المرجع السابق، المادة 04، ص04.
[2]الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي 20-311، نفس المرجع السابق، المادة 06، ص 07.

الصناعية في الجزائر، مما يؤدي إلى تغير نشاط المناولين، فيها أقل تعقيد مقارنة بالنشاط الصناعي الذي يكلف أموال كبيرة وتكنولوجية حديثة ودقيقة.

– غياب مناولين متخصصين على المستوى الوطني في صناعة قطع الغيار بجودة عالية ذات معايير دولية، وتبقى المؤسسات الصناعية المناولة في الجزائر غير مؤهلة بصناعة مثل هذه المنتجات، وتخوف المؤسسات الآمرة باقتنائها حفاظا على أمن وسلامة زبائنها.

–نقس اليد العاملة المؤهلة وغياب النوعية.[1] وغياب ثقافة الإعلام والترويج لدى أغلب المؤسسات الوطنية والتي تنشط في مجال المناولة الصناعية، بعدم اكتشاف المنتج الوطني المصنع في الجزائر من طرف المؤسسات الكبيرة الآمرة.[2]

–نقس حجم الإنتاج الصناعي من طرف المؤسسات الكبيرة الآمرة ، خاصة مصانع تركيب السيارات وضرورة رفع إنتاجها إلى ما يعادل 100 ألف وحدة من السيارات في السنة يكون سبب ومحفز للمؤسسات المناولة لاقتحام نشاط المناولة لتصنيع قطع الغيار وإكسسوارات التي تدخل في تركيب السيارات.

–عدم وجود إحصائيات دقيقة لدى وزارة الصناعة وبورصات المناولة حول حجم نشاط المناولة في القطاع الصناعي وغياب وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار والقوانين المنظمة لها.[3]

– عزوف المؤسسات الكبيرة الآمرة بالأعمال، على اقتناء واستخدام المنتجات المحلية في صناعتهم، خاصة في الصناعة الميكانيكية، بالرغم من نجاح عدة مؤسسات مناولة في صناعة قطع الغيار وجودة منتجاتها وفق المعايير الدولية.[4] وضعف الهيكل الصناعي الجزائري نتيجة قلة الترابط بين الوحدات الإنتاجية.

–عدم توفر المادة الأولية التي تدخل في العملية التصنيعية واستقرار أسعارها، ونقس رأس المال اللازم لتخزينها، مما يؤثر على المؤسسات المناولة الحصول عليها بتكلفة منخفضة، وينعكس في الأخير على تكلفة تصنيعها وعلى تنافسيتها.

[1] مداخلة السيد أكسوس الرئيس المدير العام للبورصة الجزائرية للمناولة ، الأيام الدراسية حول المناولة في صناعة السيارات في الجزائر، بفندق الأوراسي، الجزائر العاصمة، 2018/03/06.

[2] مداخلة عزيز العايب، المدير التنفيذي ببورصة الجزائرية للمناولة ، اليوم العلمي التقني حول الصيانة الصناعية في الجزائر، فندق الأوراسي، الجزائر العاصمة، 2017/03/07.

[3] عبد الرحمان بن جدوا، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، الجزائر العاصمة، 12-2006/09/15، ص15 .

[4] سمية بن علي، التعاقد من الباطن إستراتجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات لتحليل لبعض التجارب الرائدة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عنابة، المجلد 22، العدد 04 ، 2016 ،ص 231 .

II– 3 النظريات المفسرة للمناولة الصناعية:

هناك مجموعة من الإسهامات قدمتها بعض النظريات الاقتصادية التي ركزت إهتمامها بمجالات التعاون بين المؤسسات الاقتصادية فيما بينها، من خلال الشراكة والتعاون والتحالفات التي تقام بينهما، بإعطاء تفسيرات حول تأثير هذا التعاون على المؤسسات، وتعتبر المناولة الصناعية كشكل من أشكال الشراكة والتعاون والتحالف بين المؤسسات بناء على دوافع ومجموعة من العوامل من أجل إقامتها، ويكمن هذا التعاون على مرجعيات التي تفسرها هذه النظريات ومن أهما نجد:

II–3–1 نظرية تكلفة الصفقات (La Théorie des coûts de transaction):

هناك عدة إسهامات ونظريات اهتمت من الناحية الاقتصادية والاجتماعية في تفسير المناولة الصناعية باعتبارها شكل من أشكال الشراكة والتعاون والتحالف بين المؤسسات، وتعتبر نظرية الصفقات من بين أهم النظريات التي فسرت ذالك، حيث من خلالها يتم التحكم في تكاليف الصفقة.

تعود جذور نظرية تكاليف الصفقات إلى سنة (1937)،من خلال أعمال المفكر الاقتصادي (Ronald Coase)، وقام بتطويرها كل من المفكر (Oliver Eaton Williamson)، وكانت بداية المفكر(**Coase**) بإصدار كتاب بعنوان طبيعة المؤسسة "The nature of The Firm"، هذا الكتاب (Coase) من خلاله رأى أن الحصول على موارد من السوق ينجم عنه تكاليف وأعباء إضافية للمؤسسة، بينما التنسيق والتعاون فيما بين المؤسسات يسمح بتخفيض تكلفة التبادل، وهي من أهم الأسباب التي وجدت إليها المؤسسة، تسمح لها القيام بتكاليف أقل من تكاليف السوق، حيث إستبدال نظام السعر بآليات داخلية للتنسيق، لذا فهي تلجأ إلى وساطة في الأسواق الأمر الذي يؤدي إلى ظهور تكاليف الصفقات، وتشكل مجموعة من التكاليف إضافية من بينها تكاليف إبرام العقد، تكاليف الصفقة، تكاليف المعاملات واكتشاف السعر المناسب، تكاليف التبادل، تكاليف البحث عن المعلومات.[1]

مما يجعل الأفضل اللجوء إلى السوق لتنفيذها، لكن يؤخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة كلما كانت كبيرة ومعقدة تجد صعوبة في التنسيق بين أنشطتها والتنظيم الهرمي لها، فالاختيار بين المؤسسة والسوق يتحقق بمقارنة تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم الهرمي لتلك المؤسسة.

[1] صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 214-2015، ص09.

كما أضاف "Williamson" الذي كان متأثر من المفكر "Coase" وبإسهاماته، حيث وصل المفكر وليام "Williamson" إلى نتائج تختلف عن سابقيه بنظرية تكلفة الصفقات، ويرى أن المؤسسة مجموعة من العقود وليس تنظيم هرمي، من خلال مقارنة التكاليف المعاملات وتقسيمها إلى تكاليف قبلية والأخرى بعدية، وتتكون التكاليف السابقة للعقد في جميع المراحل التي تسبق تنفيذ العقد وسريانه على أرض الواقع، بالبحث والاختيار الجيد عن المتعاملين والتفاوض معه، أما التكاليف البعدية فتشمل تكاليف تنفيذ العقد وما بعد إمضائه كتكاليف إمضاء العقد، التكاليف الإدارية وتكاليف الرقابية إضافة إلى الإجراءات التكميلية في حالة نشوء أي صراعات بين طرفي العقد بعد الإمضاء، من اجل ضمان السهر والعمل على احترام بنوده.[1]

ومن هنا يمكن تقسيم تكاليف الصفقات إلى:

-تكاليف البحث والمعلومات.

-تكاليف المفاوضات والمساواة واتخاذ القرار.

-تكاليف التنفيذ الرقابة والمتابعة.

ويرى Williamson أن العوامل المتحكمة في تحديد الصفقة يرجع إلى بعض المقاربات، ويمكن تحديدها وفق العناصر التالية:

❖ العقلانية المحدودية (rationalité limitée):

وتعني الرشادة والمحدودية، حيث طور هذا المفهوم الذي جاء به المفكر هاربت سيمون (SIMON) خلال الفترة 1947- 1976، واعتبر أن الفرد الاقتصادي ليس باستطاعته الإلمام والاطلاع وفهم جميع ما يدور في محيطه من تغيرات وردود أفعال الشركاء المودون والعملاء والمنافسون، نتيجة عدم قدرته وكفايته بمعلومات اللازمة والمتوفرة لديه، وليس باستطاعته توقع كل الأحداث المحتملة وحساب عواقب قراراته بدقة، وتكون هذه في حالة العقود الغير المكتملة في ظل ظروف بيئية معقدة ومبهمة.[2]

[1] ساحلي كنزة وآخرون، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية إشارة الى حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قسنطينة، المجلد 02 ،العدد 04، 2017، ص706 .

[2] دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2013-2014 ،ص49.

❖ انتهازية الوكلاء Opportunisme:

هذا المفهوم قدمه (Alchian et Demsetz) سنة 1972 واعتمده (Williamson)، تظهر الإنتهازية قبل إبرام العقد كإخفاء المعلومات ونوايا أو بعد إبرام العقد عن طريق استغلال النقاط الغير المسجلة ومذكورة في العقد أو التأخير في تنفيذ بنود العقد، وأكد أن الأعوان الاقتصاديين يقومون بأعمال انتهازية،[1] نتيجة غياب البنود الخاصة بتنفيذ العقد لحساب مصالحهم الشخصية قبل وبعد إبرام العقد، فالانتهازية تزداد كلما كانت تكلفة الصفقة مرتفعة.

كمحددات للصفقة أكد (Williamson) على خصائص وهي على النحو الأتي:

1-التكرارية (درجة تواتر الصفقة) (fréquence):

تعني تكرار الصفقة وإعادتها، فكلما كانت الصفقة أكثر تكرارا منحت الفرصة للانتهازيين المقاولين، كتمويل مؤسسة بمواد نصف مصنعة أو منتجات معقدة ودقيقة، خاصة في صناعة الطائرات أو قطع الغيار التي تدخل في صناعة السيارات، ويمكن تحديدها في عدد صفقات ومعاملات التي تتم بين المؤسسة الكبيرة الآمرة والمؤسسة المناولة (المنفذة)، وهي تشمل إبرام العقود الطويل الأجل.[2]

2-عدم التأكد:

نتيجة العديد من الظروف وصعوبة توقع السلوكيات المستقبلية لأطراف الفاعلة في الصفقة (أطراف العقد)، يظهر ذالك من خلال عدم الأكادية الداخلية التي تغطي تعقد المهام الداخلية التي تقوم بها المؤسسة داخليا أو التي تنجزها مؤسستين، أثاء قيامها بصفقة التحويل التكنولوجي، أما عدم التأكد الخارجي فتشمل عدم التأكد القانوني والتكنولوجي وغيره.[3]

3-درجة تخصص الأصول (نوعية الأصول) **spécificité des actifs**:

[1] سعاد قوني، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة بعض تجارب البلدان النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص78.

[2] Thomas Hess& Markus Anding : online content syndication -A critical analyses from the perspective of transaction cost theory-, Op.Cit, p557.

[3] دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص50.

يمكن أن ندرج الأصل حسب درجة الإنتاجية نظرا لتأثيره على تكاليف ونوعية المنتجات وطبيعة التكنولوجيا محل التبادل، كما أنه قد ترتفع تكاليفه كلما كان عملية نقله صعبة، فكلما كانت الأصول كبيرة ومرتفعة ضرورة اللجوء إلى سوق غير فعال، ويعتبر هذا الأصل لحماية المؤسسة من الانتهازية، أما إذا كانت نوعية الأصول منخفضة تقابلها وجود عدد كبير من الموردين في السوق، وباستطاعة المؤسسة أن تخرج هذه الأصول نتيجة إستبدالها المورد الموجود في السوق، ومن هنا تكون أقل إنتهازية التي تنعكس بدورها على التكاليفوتكون الأصول منخفضة، أن الموردون يمكن أن يستعملوها مع عدة زبائن، وذالك عن طريق إجراء صفقات إضافية أخرى.[1]

من خلال نظرية الصفقات تضع المسيرين أمام خيارات عديدة في اتخاذ القرارات ،للقيام بالمهام أو من ينوب عنهم للقيام بها، من أجل عملية المقارنة بين مختلف التكاليف التي تدخل في العملية الإنتاجية، بتكاليف الإدخال (المدخلات) وتكاليف الشراء، وتضاعف تكاليف الصفقة إلى تكاليف الشراء، نستطيع في الأخير مقارنة مختلف التكاليف من بينها تكاليف الإدخال والشراء وتكاليف الصفقة، في حينها يستطيع المسير أو من ينوب عنه في عملية اتخاذ القرار المناسب.[2]

كما يرى المفكر الاقتصادي (JARILLO)، الذي قام بتفسير تخفيض تكاليف الصفقة بالتعاقد مع الطرق الأخر، تجعل من الضروري تفويض المهام وانجاز العمل بتعاقد المؤسسة الآمرة مع المؤسسة المناولة المنفذة للصفقة، وتستفيد المؤسسة المناولة من صفقة مزايا السوق، وكانت الصفقات التبادل في السنوات السابقة تشكل صعوبات في تنظيمها نظرا لعدم الاستقرار في حين أصبحت في السنوات الأخيرة أكثر انتشار وشيوعا، ومن هنا تبقى نظرية الصفقة الأكثر إستخداما في تحيل صفقة المناولة بالشراكة بين المؤسسة الآمرة والمناولة، وفي تحليل الشراكة البينية بين المؤسسات.

وفي الأخير تبقى نظرية تكلفة الصفقة أداة تحكم وضبط في تكاليف الصفقة التي تتم بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المنفذة للصفقة رغم هذا إشكالية مطروحة في هذه النظرية، ويلجأ العديد من المتعاملين إلى السوق إلى إبرام صفقات المناولة لتخفيض تكاليف الإنتاج، التي عادة تكون تكاليف مرتفعة خاصة في حالة إقامة المؤسسة بتصنيع أو إنتاج جميع مستلزماتها من المواد و المنتجات النصف المصنعة التي تدخل في العملية الإنتاجية،

[1] Jérôme Barthélemy, stratégies d'externalisation, Ed Dunod ,Paris.,2003, p72.

[2] دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة دكتوراه، نفس المرجع السابق ذكره، ص51.

وقد قامت نظرية الصفقة بتفسير العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة، إلا أنها غير كافية لتحديد نوع العلاقة التي تتم بين المؤسسات من خلال صفقة المناولة وتتصف ببعض النقائص، كصعوبة تحديد تكاليف الصفقة بدقة نظرا لوجود عوامل وصعوبات غير متحكم فيها في ضبط تكاليف الصفقة التي عادة ما تتميز بمتغيرات كبيرة، تجعل المؤسسة في وضعية غير مستقرة في اختيار مختلف المشروعات، وقد لا يتحكم في تخفيض التكاليف التي عادة المؤسسة هدفها الوحيد زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والاستمرارية، من خلال المنافسة التي تعرفها في السوق.[1]

II–3–2 نظرية الوكالة (La Théorie de l'gence):

تعتبر نظرية الوكالة اتجاه آخر لنظرية الصفقات، ويرجع جذور هذه النظرية إلى المفكر ادم سميت في القرن الثامن عشر بفكرة الفصل بين الملكية والسيطرة و كفاءة الشركات ذات الأسهم، التي يتم إدارتها من غير مالكيها، من خلال كتابه الذي صدره (The Wealth of Nations) ، ونظرا لكبر حجم التنظيمات الأمر الذي أستدعى تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات من طرف الوكلاء بتفويضها من طرف السلطات العليا، و بدأت نشوء علاقة وكالة بين الإدارة العليا ومديري الأقسام، إن نظرية الوكالة تقوم بتحليل ودراسة العلاقة بين الأصيل والوكيل، تسمح بفهم للعلاقات العقدية بين المتعاملين والمشاكل التي تنتج عن عدم تناظرية المعلومات.

و يمكن تعريف علاقة الوكالة "بأنها تعاقد بين مختلف الأطراف يقوم من خلاله الموكل (المالك، الأصيل) بتفويض أو يوكل (موكلين) من أجل القيام بمهام لفائدة الطرف الأول" أو هي "عقد يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) جزء من سلطته لاتخاذ القرار للوكيل.[2]

كما تم تحديد نظرية الوكالة في المؤسسة "مجموعة من العلاقات التعاقدية، ووجود المؤسسة يتحقق إلا من خلال العقود التعاقدية سواء كانت مع طرف واحد أو مجموعة من الأطراف المتعاقدة، وعقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد وتحدد غرض نشاط المؤسسة، بواسطتها يمكن دراسة سلوك المؤسسة بتحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها".

1–وتتميز علاقة الوكالة بمجموعة من المرتكزات وهي:

[1] شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، المجلد05، العدد 04، 2013، ص112.

[2] **Michael Jensen et Clifford Smith** "Stockholder, Manager and creditor Interests: applications of Agency , theory " Harvard Business school 1985, p2.

-الرشادة النسبية: يتميز من كل من الوكيل والموكل بالرشادة من خلال تحقيق وتعظيم المنافع المتوقعة.[1]

-تعظيم المصالح الشخصية: يهدفون إلى تعظيم مكاسبهم الشخصية قبل تعظيم المصلحة العامة حتى ولو كان على حساب مصلحة الأمرين والتي تتعارض مع مصالح الآخرين، الأمر الذي يستلزم من خلاله وضع نظام حوافز، وشروط تكون ملزمة للطرفين أثناء إبرام العقد، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل من شدة التعارض بين مصلحة الطرفين.

-تحمل المخاطر:لدى كل من والوكيل والموكل موقف متماثل اتجاه المخاطر، لأن الأول عادة ما يملك معلومات أكثر من الثاني، ويستخدمها لصالح أغراضه الشخصية، مما قد يوقع أخطار بتحملها والمشاركة فيها.

-لا مركزية في اتخاذ القرارات: الاعتماد على سياسة ألا مركزية في اتخاذ القرارات والتفويض، حيث يقوم الموكل بتفويض الوكيل للقيام بالعمل.

-عدم تماثل المعلومات (Asymmetric Information): إن تفويض غالبا ما يكون نتيجة نقص المعلومة من طرف الموكل الأمر الذي يؤدي ما يعرف بالاختيار المعاكس والمخاطر الأخلاقية، بسبب استخدام تلك المعلومات بما يخدم مصالح العامة، بحيث الموكلين لا يملك المعلومات الكافية حول خصائص الوكيل نتيجة سوء الاختيار.[2]

2-تكلفة الوكالة:

نظرا للتصرفات أطراف علاقة الوكالة حسب المصالح الشخصية دون مراعات المصلحة العامة، قد تنتهي بعملية الفصل فيما بينهم، قد تنجر عنها خلافات الآمر الذي يؤدي إلى تحمل تكاليف الوكالة[3]، بواسطة مراقبة المدريين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة، وتتمثل تكاليف الوكالة في:

-تكاليف الإشراف: تتمثل في مختلفة التكليف والحوافز الذي يتحملها الرئيس ويلتزم بها، لتوجيه وتأمين الرقابة على سلوكيات المدريين وعلى نشطاتهم،[4] حتى تستطيع إظهار وكشف تصرفاتهم التي تصب في غير مصالحه من

[1] محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة قطاع المحروقات، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2017، ص94.

[2] محمد حكمت عبويني، تأثير الحاكمية المؤسسية والرافعة المالية على قيمة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأدرن، المجلد 12، العدد04، 2016، ص 902.

[3] محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة قطاع المحروقات، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، مرجع سابق، ص97.

[4] بريش عبد القادر وآخرون، محددات سياسة توزيع الأرباح في مؤسسات الخاصة الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الشلف، المجلد02، العدد 02، جوان 2013، ص12.

أجل منعها وهي تكاليف مختلفة كتكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس الرقابة ومجلس الإدارة ومجلس المدريين.

-تكاليف الالتزام: يطلق عليها تكاليف الإخضاع وتتعلق بالوكيل، وهي مجموع التكاليف التي قد يتحملها الوكيل من أجل ضمان تعويض الضرر للمالك، ويكون له القدرة على أدائها في حالة وقع أي ضرر قد يلحق بالمالك.

-تكاليف الخسارة المتبقية: تتمثل في التكاليف التي قد تنجم عن عدم القدرة على تطبيق عمليات الرقابة على سلوكيات وتصرفات المسيرين، التي يمن إظهارها بتحديد الفرق بين نتيجة عمل الوكيل لصاح المالك، بواسطتها تستطيع تعظيم مكاسب المالك الشخصية مقارنة بالمصلحة العامة.

3-نظرية العقود الغير المكتملة:

تتمثل العقود الغير المكتملة عندا يكون التنبؤ بما سيحدث مستحيلا، بتوقع النتائج لكن أستحالة توثيق كافة الوقائع والحالات المحتملة الحدوث داخل العقد الذي سيبرم بين طرفي العقد، حيث لا يستطيع كافة الأطراف في العقد كتابة مجموعة الاحتمالات المتوقعة، إن طريق إعادة التفاوض من جديد سببه عندما يكون طرف العقد غير متوقع والهدف منه دائما هو من أجل تفسير ووضع إيضاحات للوضعية الجديدة وبنود وشروط أخرى في العقد ،وتكون ملائمة مع هذه الظروف.[1]

تعتبر نظرية العقود الغير المكتملة وليدة المفكر الاقتصادي وليامسن (Williamson) ، بفرضيته العقلانية المحدودة للوكلاء، وقام بتطويرها بعد ذالك المفكر الاقتصادي (HART GROSSMAN ET MOOR) بإطفاء الطابع الرسمي على تحليل التكامل العمودي، غير أن نظرية العقود الغير المكتملة تميزت بعدها في محاولة إدخال عليها إعادة تفاوض في العقود المبرمة.

من خلال نظرية الوكالة وكتفسير المناولة الصناعية التي تعتبر شكل من أشكال التعاون والشراكة بين مختلف المؤسسات خاصة الناشئة منها، والأخرى بالعقد الذي يكون بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة التي يسمح بتسوية جميع النزاعات والمخاطر التي قد تحدث بينهم في إطار يسوده تطبيق مبادئ الحكامة، كما يسمح لنا

[1] محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة قطاع المحروقات، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، مرجع سبق ذكره ،ص96 .

بالفهم أفضل للعلاقات التعاقدية بين أطرف الوكالة ذوي المصالح المختلفة، وبفهم المشاكل التي قد تنجم عن عدم تماثل المعلومات.

ويعتبر العقد بمثابة ضمان للمؤسسة الآمرة والتزام للمؤسسة المناولة في تنفيذ بنود العقد المبرم، والهدف التي تسعى من خلاله المؤسسة الآمرة لتحقيق أفضل الأداء الاقتصادية وتخفيض تكاليف الإنتاج، ويعتبر أيضا تحفيز ودافع للمؤسسة المناولة (المنفذة) من أجل تحقيق جودة مخرجاتها، وأعتبرت نظرية الوكالة العقد المبرم وسيلة وأداة هامة تسعى لتفادي الحالات والنزاعات التي قد تحدث وينجم عنها عدم التعاون فيما بينهما.

II-3-3 نظرية الألعاب (المباريات) La théorie des jeux:

إن نظرية الألعاب أو ما تعرف بنظرية المباريات، هي عبارة عن تحليل رياضي وإحدى الوسائل الحديثة لاتخاذ القرارات، يتم أستخدامها في حالات اتخاذ القرارات التي تتميز بوجود الصراعات بين الوحدات وتضارب المصالح فيما بينهما، حيث لا يستطيع متخذ القرار أن يسيطر على العوامل المؤثرة عليه في ظل الظروف والتغيرات الحاصلة في السوق، ليخرج في النهاية إلى أحسن الخيارات الممكنة والحصول على نتائج ترضي جميع الأطراف في ظل الظروف المعطاة.[1]

تعود جذور نظرية الألعاب إلى العالم الرياضي« Emil Borel » وهو أول ما طرح فكرة هذه النظرية سنة 1920، بكتباته ومقالاته بوضع منهجية اللعب، ويعود الفضل الأول لنظرية الألعاب إلى العالمين الرياضيات John Von Neumannو « Oskar Morgenstern» هذا من خلال الفترة الممتدة بين سنة (1903-1957)حيث اثبت Neumann القانون الأساسي لنظرية الأدنى ألأعظمي سنة 1929 ،وتعاون مع العام Morgenstern في طرح هذه النظرية، واستخدمت في الحرب العالمية الثانية في مجال الدعم اللوجيستي، كما طورت هذه النظرية من قبل العالم للرياضيات«John Nash » سنة 1950 ويعتبر من الأوائل الذي أعطوا تفسير لمعنى الإستراتيجية المثالية التي طبقت من طرف العالمين « Reinhard Selten» و« John Harsanyi» الذي تحصل من خلالها على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1994.

[1]Thierry pénard « la théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques » université de Rennes 1, CREM, octobre 2004, page 2 (sur http : //perso univ, rennes 1.fr).

ومن أهم المجالات التي تستخدم فيها نظرية الألعاب هي القرارات الاستثمارية، سياسات التسعير الترويج وتطوير المنتجات، ودخول الأسواق الدولية، وعلم الاجتماع، والجانب العسكري، والقرارات السياسية، هذا إضافة إلى العديد من المجالات الأخرى.[1]

وقد صنفت نظرية الألعاب إلى درجتين من الألعاب وهي:

- الألعاب الغير التعاونية (**jeux coopératifs et noncoopératifs**):

في هذه الحالة تكون فيه مصالح اللاعبين متعارضة كليا أو جزئيا، حيث كل لاعب يسعى تعظيم منفعته على حساب منفعة الطرف الأخر، إن نتائج Gugler ترى أن التعاون ممكن إذا توافرت بعض الشروط من بينه نجد:

- الأعمال بين اللاعبين لعدد غير متناهي من المرات.
- إعطاء الأهمية الكبيرة للمستقبل أكثر من حاضره.
- الألعاب مبنية على فرضية التراجع عن الاتفاقيات والانفصال وعدم إمكانية الاتصال.[2]

- الألعاب التعاونية **les jeux non coopératifs**:هي تعكس حالات الألعاب الغير التعاونية، حيث باستطاعة كل اللاعبين التفاوض فيما بينهم عن طريق العقد التي تعظم منفعة كل اللاعبين، وتكون الخسارة والربح بالاشتراك بين جميع الأطراف، ويكون الاتصال مثاليا وتعد الاتفاقيات ملزمة ونهائية بين الأطراف، ويمنحهم فائدة تزيد أو تفوق تلك التي يتحصلون عليها انفراديا، مع الاتفاق دائما حول تقاسم الفائدة مستقبلا.[3]

كما إقترح شكل جديد يتمثل في الألعاب التامة، نتيجة الانتقادات التي وجهت للألعاب الغير التعاونية والتعاونية حيث يرى توفير بعض الشروط المتمثلة في:

- وتيرة عالية للمخاطرة والتهديدات المشتركة.

[1]David M.Kreps, préface de Bernard Guerrien, " **Théorie des jeux et modélisation économique**", édition Dunod, paris, 1999, p 07.

[2]Gugler P, **les alliances stratégiques transnationales**, éditions universitaires friboug,Suisse, 1991, p 81.

[3]هاني نوال، التحالفات الإستراتجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قسنطينة، المجلد06، العدد 2، 2013، ص 44.

– تغطية وتلبية الحاجات المشتركة.

– الثقة والتبادل فيما بين اللاعبين.

–بعض النظريات الأخرى المفسرة للمناولة الصناعية:

- **نظرية الموارد والكفاءات:**

إن هدف أي مؤسسة هو ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وزيادة قدراتها على كسب وتحقيق الميزة التنافسية، ولا يتحقق هذا المكسب إلا من خلال كفاءات عالية ومتميزة، بامتلاكها موارد تنفرد بها عن منافسيها ذوا قيمة عالية واستغلالها بتحويلها إلى تدفقات عالية وحمايتها من التقليد والمحاكاة وكذا السعي إلا تطويرها بصفة دائمة مع تغيرات المحيط وضغوط المنافسة. وتتمثل هذه الموارد في الأصول المادية وغير المادية بما فيها الموارد المالية والتكنولوجية والمادية والبشرية، التنظيمية والسمعة الحسنة، كما أن الكفاءات المنفردة تعطي للمؤسسة قوة عالية تستطيع التميز والانفراد عن باقي منافسيها، من حيث تميز منتجاتها وتدنية تكاليفها.[1]

تعود جذور المقاربة في نظرية الموارد والكفاءات في جانب التسيير إلى سنة 1959 ،للمؤلفة الباحثة Edith Pentose بكتاب المعنون نظرية نمو المنشاة(The theory of the growth of the firm) الذي حاول تحديد النمو وحدوده في المؤسسات، غير أن الباحث Wernerfelt هو من أطلق على هذه تسمية بمقاله الذي نشره بعنوان المعالجة المبنية على الموارد سنة 1984، في هذه النظرية حاول الباحث الاهتمام والتركيز أكثر على خصوصيات المؤسسة من الداخل مقارنة بالتركيز على ما يدور في محيطها الخارجي، بالبحث على ما يدور في المؤسسة بعينها دون التركيز الكبير على المحيط الخارجي للمؤسسة،كما يرى أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الموارد التي تدفعها من اجل التميز في مخرجاتها النهائية.[2]

كما قام كل من **Mishina., Pollock. & Porac (2004)** ’بدراسة العلاقة بين الموارد المالية والبشرية والنمو، فأكدت النتائج على أن الموارد التي يتم توزيعها بطريقة تلقائية هي التي تفسر النمو، وتأكد على ضرورة

[1] بن الدين أمحمد ومسعودي عمر، المقاربات النظرية للشراكة الصناعية ، الملتقى الدولي حول إستراتجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والأفاق،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أدرار، 21-2017/02/22، ص20.

[2] ساحلي كنزة وبن حسين ناجي، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية إشارة حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، المجلد 02 ،العدد 04، جوان 2017، ص706.

الأخذ بعين الاعتبار الميزة الخاصة بالموارد، وعليه كلما كانت الموارد منفردة بخصائص، قابلها انخفاض في درجة حرية التسيير في المنشأة،[1] ويمكن تلخيص المقاربة المبنية على الموارد في النقاط التالية:

-تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموارد.

وفرة الموارد المنفردة ذات القيمة العالية لدى المؤسسة لا يمنحها دائما التفوق في السوق وخلق الكفاءة. المتميزة، غير أن نقص في هذه الموارد لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذالك.

-لاستغلال والاستعمال الأمثل للموارد يساعد المؤسسة على التفوق.

-تحسين الإنتاجية لا يكون عن طريق زيادة حجم المدخلات المستعملة، وإنما يجب يكون عن طريق زيادة حجم المخرجات.

-تختلف المؤسسة عن نظيراتها في استعمال ودمج الموارد، الأمر الذي ينعكس اختلاف أداء فيما بين المؤسسات.

كما وجهت انتقادات لهذه المقاربة، التي تمكن الحصول على الميزة التنافسية، وأهملت في جوانبها العلاقات بين المؤسسات بين المؤسسة الآمرة خاصة والمؤسسة المناولة المنفذة للمشروع، التي يمكن حصرها فيما يلي:

-تركز هذه النظرية على ما هو موجود في الوقت الحاضر، مقارنتها فيما سيتوفر في المستقبل.

-أهملت النظرية المحيط والمتغيرات الخارجية لدعم مواردها الخارجية، وما له من تغيرات قد يتأثر بها.

-عدم وجود صيغة نستطيع بها تحديد مفاهيم وتفسيرات خاص بالموارد والكفاءات وكيفية قياسها.

إن المؤسسة غير باستطاعتها امتلاك جميع المهارات والموارد لاستكمال جميع أنشطتها، وهذا من منظور مقاربة الموارد والمهارات، وأمامها عدة اختيارات من أهمها:

- تنمية وتطوير مواردها ومهاراتها الداخلية:

هناك بعض المؤسسات التي قد تواجه وتعاني بعض المشاكل والصعوبات نظرا للانفتاح الخارجي وارتفاع الطلب على التكنولوجيا الحديثة والموارد والمهارات، خاصة من طرف المؤسسات المصغرة والصغيرة حديثة النشأة

[1] كربوش محمد، إستراتجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير،جامعة تلمسان، 2013-2014، ص39.

والعمل في السوق، إضافة إلى المنافسة القوية من قبل منافسيها وعدم القدرة على المواجهة، يجعلها من الصعب امتلاك الميزة التنافسية عن طريق الاكتفاء والإنتاج الداخلي.[1]

- المناولة أو تخريج الأنشطة:

خاصة إذا كانت المؤسسة لا تملك الموارد والمهارات بأقل تكلفة مقارنة من منافسيها في السوق، من هنا تعتبر المناولة خيار استراتيجي لها.

ويعتبر الخيار الأخير من أفضل من حيث تدنية التكاليف، بالاشتراك مع المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة في أستخدام مواردها ومهاراتها دون أن تمتلكها داخليا، ومن هنا تعتبر المناولة الصناعية شكل من أشكال الشراكة والتعاون، بالحاجة المتزايد من طرف المؤسسات لهذه الموارد والمهارات، نتيجة المنافسة القوية التي تعرفها في الأسواق من قبل منافسيها.

- **نظرية تبعية المورد (الاتفاقية):**

إن نظرية المواد أو ما تعرف بنظرية الاتفاقية، تعتبر أداة التي تربط العلاقة بين أصحاب المصالح،كما ساهمت هذه النظرية في تحليل أهداف الشراكة والمناولة من قبل المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المنفذة للأعمال، وتوضح النظرية أن المؤسسة غير باستطاعتها مراقبة واستغلال جميع عملياتها الإنتاجية بمفردها لذا تلجأ إلى الشراكة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط، فمثلا نجد الشركات العالمية الكبرى في مجال المحروقات والتي لا يتواجد في بلدانها مواد نفطية والغازية ولا هي منتجة لهذه المادة، غير أنها تستوردها في شكلها الخام ونتيجة لقدراتها التكنولوجية، تقوم بتكريرها وتمييعها ثم تصدرها في شكلها النهائي بمنتوجات تامة الصنع ،وغيرها من الصناعات الأخرى التي تستوردها الدول لتقوم بتصنيعها وتحويلها في منتوج نهائي.[2]

[1] بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2013 -2014، ص164.

[2] دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة دكتوراه، نفس المرجع السابق ذكره، ص62.

خلاصة الفصل الثاني:

تحت ضغط وتأثير التغيرات الاقتصادية العالمية، أجبرت المؤسسة على تغيير استراتيجياتها وأدخلت تغيرات على أنظمتها الإنتاجية والتصنيعية، حتى تستطيع تعزيز مكانتها ووجودها في السوق، ولتحقيق ذالك أصبحت المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أجل الرفع من قدراتها التنافسية وتحسين أدائها، عن طريق التعاقد مع المؤسسة الآمرة.

المناولة الصناعية في الجزائر تواجه العديد الصعوبات والعراقيل بالرغم من حزمة القوانين والتشريعات الموجودة والتحفيزات الضريبية والجمركية المقدمة للمؤسسات المناولة الموجودة في السوق الوطني، وعلى المؤسسات المناولة والآمرة بذل كافة الجهود لتطوير قدراتها الإنتاجية والرفع من تنافسيتها بالاعتماد على البحث والتطوير والإبداع داخل المؤسسة للرفع من كفاءتها البشرية وجودة منتجاتها وهذا بالعمل والتعاون مع المؤسسة الآمرة.

هناك مجموعة من النظريات التي قامت بتحليل وتفسير العلاقة تربط بين المؤسسات، ومن أهما نظرية الصفقات والوكالة ونظرية الألعاب وغيرها من النظريات، وحددت في مجملها العلاقة التي تسود بين الأطراف المتعاقدة والتي عادة تكون الانتهازية وعدم التعاون بينهما، ويكون أحد من الأطرف المتعاقدة مسيطر على الأخر نظرا ما يمتلكه من تكنولوجيا متفوقة أو السيطرة على السوق، أو علاقة تعاونية بين الأطراف المتعاقد بما يخدم مصلحتهم والهدف المنشود من وراء التعاقد.

الفصل الثالث:

الأداء وعلاقة الترابط بين المؤسسة المناولة والآمرة

تمهيد الفصل الثالث:

أمتد الأداء على مدار التاريخ ليشمل جميع أنشطة الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وأداء الأفراد، ويعتر أداء المؤسسات ذو أهمية كبرى في تسيير المؤسسات والدافع الأساسي لوجودها وتحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرارية في ظل التحديات والبيئة الخارجية التي تواجهها، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة أداة لتصحيح الأخطاء والإنحرافات إن وجدت، وتستخدم عملية التقييم الأداء للإرتقاء بالمؤسسة وتحسين أدائها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الطريقة الحديثة الذي ساهمت في تصحيح الإختلالات التي كانت من قبل في الطريقة التقليدية والتي أهتمت بالجانب المالي للمؤسسة وأهملت البعد الغير المالي، وبعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن التي جمعت بين الجانب المالي والغير المالي للمؤسسة حتى تستطيع قياس وتقييم الشامل للمؤسسة.

إن نجاح أي تعاقد بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والمؤسسة الآمرة يكمل في طبيعة العلاقة وتطورها والتي تسود بين الأطراف المتعاقدة وهناك علاقة تعاونية وتشاركية تسودها الثقة والتعاون، تعود بالفائدة على المؤسسة الآمرة والمنفذ، وعلاقة انتهازية غير تعاونية يكون فيها أحد طرفي العقد يسيطر على الآخر، نظرا للإمكانيات والتقنيات التكنولوجية الذي يحوز عليها مقارنة بالطرف الأخر.

III -1 ماهية الأداء.

إن قياس وتقييم الأداء يساهم في مدى تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من الاختلالات والفجوات التي قد تحدث خلال تطبيق المؤسسة إستراتجيتها، ومر قياس وتقييم الأداء على مرحلتين الطريقة التقليدية التي أهتمت بالجانب المالي أما الطريقة الحديثة التي جمعت بين الجانب المالي والغير المالي للمؤسسة.

III-1-1 مفهوم الأداء:

لم يوجد إجماع من قبل المفكرين والباحثين على تعريف موحد حول الأداء وهذا راجع إلى اختلاف والتباين في معايير وشروط قياسه المعتمدة في دراسته والذي تعتمد عليها المؤسسات والمسيرين، هذا يتطلب ضرورة التكيف معها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء

1-تعريف الأداء: الأداء يعد مصطلح لاتيني "performance"،لا كن اللغة الانجليزية أعطته معنى واضح ومحدد 'to perform'، بمعنى تأدية العمل أو انجاز نشاط ما وتنفيذ مهمة أو القيام بفعل يساعد الوصول إلى الأهداف المسطرة[1].

وفي ما يلي بعض التعاريف الذي أوردها الباحثين والاقتصاديين:

-حسب المفكرp.drucker: "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين الرضا المساهمين والعمال".[2]

-تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) "هو إنعكاس لي كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها أحسن استغلال بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[3]

-"هو الوصول إلى النتائج التي تم تحقيقها من طرف المؤسسة ومدى تم تحقيق الأهداف المسطرة".[4]

-وعرفها Jean Yves "على أنها مجموعة المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وأثار المؤسسة على البيئة الخارجية".[1]

---

[1]العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص124.

[2]Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Ed. Village Mondial, Paris, 1999, p73

[3]مقداد مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، المجلد 07، العدد 01، 2017، ص99.

[4]موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتجية لتكنولوجيا الانترنيت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص95.

-كما عرفه Miller et Bromiley "هو محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة".

ومن خلال التعاريف نعطي مفهوم للأداء على انه مدى قدرة المؤسسة تحقيق النتائج والأهداف المسطرة من قبل، باستخدام أفضل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

وحسب هذه التعاريف فإن الأداء يشمل الفعالية والكفاءة من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة.

- **الفعالية *Efficacité*** :

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف وبكمية المخرجات النهائية دون إعطاء أهمية للمدخلات والكمية المستوفاة والمنفذة من أجل الحصول عليها، ويرى البعض أن الفعالية ليست في تحقيق الأهداف فقط وإنما هيا تعكس الاختيار الجيد لهذه الأهداف، ويرى بعض الباحثين أن الفعالية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف ويمكن القول أن المؤسسة فعالة إذا استطاعت تحقيق أهدافها المسطرة وأقل فعالية إذا حققت جزء منها، بينما أقل فعالية إذ لم تستطيع تحقيق كلية.[2]

- **الكفاءة *Efficience***:

تعني العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف واستخدام الأمثل للموارد المتاحة باستعمال مدخلات أقل مقارنة بمخرجاتها، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير على ما هو أقل بالإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها الأقصى.[3]

---

[1]Jean Yves saulquin ,"Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établis-sements socio-sanitaire », Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Esaka, Paris, Juin 2000, p20.

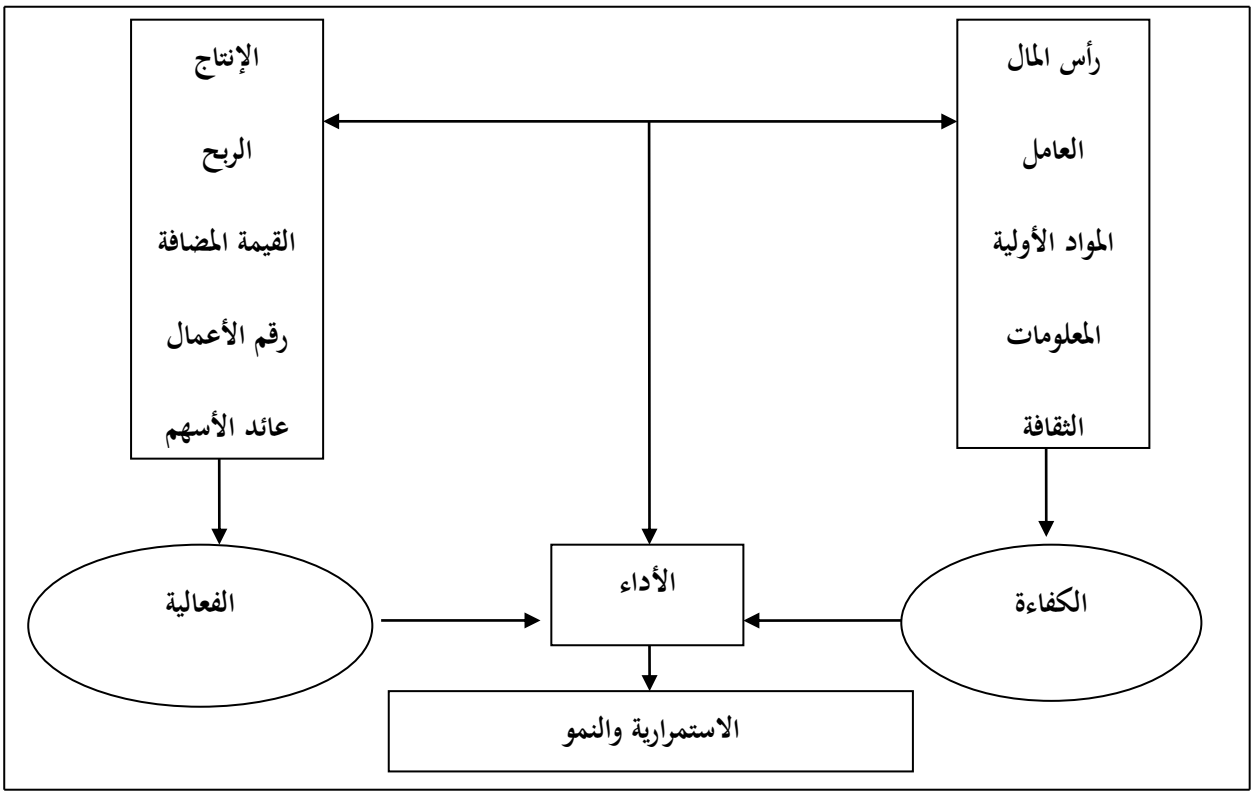
[2]الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2014، ص 95.

[3]الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد07، 2009-2010، ص220.

والكفاءة حسب *Vincent plauchet* هو"القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط اقل التكلفة"، من خلال الاستعمال العقلاني والرشيد من خلال مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.[1]

ومن هنا نستنتج أن الكفاءة تتمثل في تعظيم الأرباح وتعظيم الناتج من المخرجات وتدنية التكاليف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة في المدخلات.

الشكل (3–1):الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:



المصدر : العيد القريشي،علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمور بأداء المؤسسة دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2016، 126ص.

2–تحسين الأداء: هو إتاحة واستخدام جميع الموارد المتاحة في المؤسسة لتحسين مخرجاتها وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.[2]

[1] العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2]عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، الجزء الثالث، 1999،ص11.

من أجل تحسين وتطوير الأداء يتطلب القيام بالعديد من العمليات التي تقوم برفع الأداء وذالك بالمرور على الخطوات التالية:

-تحديد المستوى المحدد من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.

-قياس الأداء الفعلي في جميع قطاعات ونشاطات المؤسسة.

-تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدفان والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.[1]

-إعطاء النموذج الحقيقي من أجل سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

III-1-2 العوامل المحددة في الأداء:

إن الأداء بمثابة دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تنعكس وتؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها الداخلية التي تستطيع المؤسسة أحداث تغيرات فيها من خلال السيطرة والتحكم بزيادة وتعظيم أثارها الايجابية وتخفيف أثارها السلبية أو الحد منها، ومن هو خارجي الذي يشمل مجموعة من القيود والمواقف التي هي عن خارج رقابة المؤسسة لا تستطيع المؤسسة السيطرة والتحكم فيه إلا بالتكيف معها.

ولا كن مع التطورات في السياسات والاستراتجيات والتغيرات الكبيرة في المحيط، فقد أختلف الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في الأداء بشكل دقيق، ولم يتواصل هؤلاء إلى عوامل رئيسية تحدد هذه التأثيرات، وأعطى كل باحث على حدي نظرته وتصوره من هذه العوامل، وقد قدم الباحث والمفكرJ. P. mercier,[2] أن العوامل التي يمكن من خلالها تحديد الأداء تتمثل في:(الإستراتيجية.، الرؤية ، القيم ، الرسالة.الموارد البشرية،هيكلة المؤسسة، العمليات والأنظمة. الموازنة).

أما المفكر توم بيترز ووترمان TomPeters ,Robertwatrman وقد حددا ثمانية عوامل للأداء وهي:

(التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الاستقلالية والإبداع، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد،[3] القيم الاجتماع الاحتفاظ بهيكلة بسيطة، المزج بين الليونة والصرامة، الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به).

[1]العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص129.

[2]Jean Pierre Mercier, Mesure et développer les formances, les édition A Quebecor, Montréal,2003, P7.

[3]Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performance, éd. Dunod, Paris, 1999, p8

وبالنسبة إلى بول بينتو" Paul Pinto" فقد حدد اهم العوامل وهي:(القيم الحيوية قاعدة للنظام في مجمله، الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء، الأفراد (الانتهازية) الذين هم ركيزة). [1]

ومنهم من يصف العوامل المحددة في الأداء إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، فالعوامل الداخلية تكمل في العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، طبيعة وبيئة العمل، العوامل الفنية، أما العوامل الخارجية فتشمل عوامل البيئة الخارجية، ومن هنا يمكن أن نقول أن الأداء يشمل العديد من العوامل المختلفة والمترابطة فيما بينها، فإنها تشمل وتلتقي في نفس الإطار واحد وتختلف في كيفية وطريقة التأثير.[2]

III-1-3 قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنحصرت الطريقة التقليدية في قياس الأداء عل الجانب المالي فقط، أما الطريقة الحديثة أجمعت بين الجانب المالي والغير المالي في قياس الأداء

1– قياس الأداء:

قياس الأداء مر عبر مرحلتين الطريقة التقليدية والتي اهتمت بقياس الجانب المالي للمؤسسة وأهملت الجانب الغير المالي ، أما الطريقة الحديثة فجمعت بين الجانب المالي والغير المالي للمؤسسة والتي بواسطتها نستطيع التقييم الشمال للمؤسسة.

1–1 تعريف قياس الأداء: يعرف قياس الأداء على أنه عملية يتم من خلالها قياس ما حققته المؤسسة من انجازات مقارنة بالمستويات المرغوب الحصول عليها، عن طريق معاينة المستمرة للعمليات بمدى تحقق من أهداف وتنفيذ الخطط ودراية كافية لما حدث ويحدث فعلا.

ويعرف قياس الأداء بأنه "عملية استكشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".[3]

[1] Paul Pinto: la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003, P11.

[2] الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نفس المرجع سبق ذكره، ص106.

[3] عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص 193.

يعرف قياس الأداء بأنه "الطريقة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقا".[1]

ومن هنا يمكن تعريف قياس الأداء على أنه تلك العملية التي يمكن من خلالها قياس الأعمال المنجزة والمسطرة من طرف المؤسسة ومقارنتها بالأهداف المخططة، لتحديد نقاط القوة والضعف، من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

1-2 أساليب قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2-1 مؤشرات التقليدية في قياس الأداء:

تعددت وجهات النظر في إيجاد وتحديد أدوات قياس الأداء وهذا حسب طبيعة وهدف كل مؤسسة التي تسعى لتحقيقها، حيث لا يمكننا الحديث عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه، حيث أعتبر الربح لمدة طويلة الهدف التي تسعى إليه أي مؤسسة ومرتبط ارتباط كبير بالأهداف على مستوى البعيد من أجل تحقيقه واعتبر أداء المؤسسة من الأرباح المحققة، وهناك من أعتبر المقاييس المالية تكفي لقياس أداء المؤسسة واعتبره الهدف المهم للمؤسسة وهو المحدد لمدى نجاحها، ومنهم من قسمها إلى مقاييس كمية ويستند إلى هذا الأسلوب على معطيات من المؤسسة وتكون في شكل أرقام كرقم الأعمال القيمة السوقية والإنتاجية وأخرى كمية، ومن أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات هي: (الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض استغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من اهم المؤشرات المستخدمة لأنها تقود لقياس الأداء الصافي).[2]

إن المؤشرات المالية لا تستطيع لوحدها قياس الأداء الفعلي للمؤسسة وهو يعطي رؤية غير متكاملة لذا يجب تعزيزها بمقاييس غير مالية كما لقيت عدة انتقادات بداية السبعينيات وبداية التسعينيات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية بالحد الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء من أجل التوافق في الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

[1] وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنيات المعلومات، كلية الهندسة، قسم هندسة النفط، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص27.

[2] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، المجلد 07، عدد 07، 2010، ص223.

1-2-2 المؤشرات الحديثة لقياس الأداء:

عرفت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في قياس الأداء وإدخال نماذج جديدة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، وتتجه معظمها إلى القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن من أبرز النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ومن بين أهم هذه المؤشرات الحديثة للقياس هي:

- **القيمة الاقتصادية المضافة EVA: (economic valueadded)**:

عرفت أنتشار واسع في الو م أ وكان لها الفضل في تطورها من قبل المستشارين **(ستارن و ستيوارت)**، وتظهر الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها وهو يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، وتعتبر مدى مساهمتها في خلق القيمة والتي تسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين [1]، وهي على نحو العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافةEVA = الربح العملي (تكلفة رأس المال x رأس المال)

إذا كان الفارق موجبا فان المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، أما إذا كان العكس سالبا فان المؤسسة لا تخلق القيمة المضافة الاقتصادية.

- **القيمة السوقية المضافةMVA (Market valueadded)** :

يقوم هذا المؤشر بقياس الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، والقيمة المضافة الاقتصادية تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية محددة، والقيمة المضافة السوقية تأخذ مجموعة من التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرق السوق المالية، وتعطي تقييما شاملا للأداء المؤسسة من بداية تاريخ تأسيسها حتى تاريخ قياس قيمتها السوقية[2]، وهي محددة كالأتي:

$$MVA = \sum_{t=1}^{n} \frac{EVA}{(1+K)t}$$

-MVA: لقيمة السوقية المضافة.

[1] الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014، ص 150.

[2] ناصر شداد ، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تسمسيلت، مرجع سبق ذكره ص 168.

-EVA: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة.

-T.K: التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال في الفترة.

➢ **بطاقة الأداء المتوازن:**

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الطرق الحديثة لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وقد مرت بطاقة بثلاث مراحل من تاريخها وتعتبر من أهم الاتجاهات المعاصرة لقياس الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص تضم مؤشرات مالية وغير مالية وهذا ما نتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

الجدول (3-1): الفرق بين طرق قياس الأداء التقليدية والحديثة

قياس الأداء التقليدية	قياس الأداء الحديثة (المبتكرة)
التكلفة والكفاءة	على أساس القيمة
الربحية	العميل
توجهات قصيرة الأجل	توجهات طويلة الأجل
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء والتقويم

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة

2- تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2-1 تعريف تقييم الأداء:

هو عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال وما تم انجازه والوصول له، بتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزه".

كما عرفها ديفز "على أنها عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة"[1]، وتعتبر المراقبة المستمرة للإعمال المنجزة وجزء من عملية الرقابة عن طريق توجيه تلك الأنشطة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد أو توجيهها نتيجة وجود انحرافات لتصحيح مسار الأنشطة أو تأكيد مساراتها الفعلية.

[1] محمد الطعامنة ، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر أساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008، ص401 .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم حول تقييم الأداء بأنه تحليل النتائج في ظل الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة، للتأكد في مدى تحقيقها والوقوف على النتائج المحققة، نتيجة نقص والقصور أو أية انحرافات من أجل تصحيحها باتخاذ القرارات المناسبة.

2-2 الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء: تقييم الأداء هو فحص تحليلي يتم من خلاله عدة انتقادات لخطط وأهداف واستراتجيات واستخدام الموارد وجميع المدخلات، بهدف التأكد والتحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أحسن استخدام وبكفاءة عالية ،والتي تهدف من ورائها تحقيق الأهداف المسطرة. [1]

أما قياس الأداء هو جمع البيانات والمعلومات والملاحظات للموضوع المراد قياسه، وتقدير والأشياء والمستويات وفق المقاييس المجددة في القياس للأداء، فالقياس يتم عند التنفيذ بمستوى الفعلي للأداء، والقياس يوضح الجانب الكمي للظاهرة المدروسة ومنها تستطيع المؤسسة تقييم أدائها بتحديد جوانب الضعف والقوة ومقارنتها بالأهداف وما حققته المؤسسة، باتخاذ القرارات اللازمة، وهي تمثل مدى نجاح أو فشل في تحقيق تلك الأهداف وتمكن من أخذ صورة سريعة عن النشاط الحالي من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة مع المؤسسات الأخرى.

2-3 شروط التقييم الجيد للأداء:

- توفر المعلومات الكافية ودقتها: تعتبر عملية استقصاء وجمع المعلومات ضرورية وكيفية الحصول عليها بكافة بالطرق المتاحة والممكنة الموجودة لدى للمؤسسة، تسمح لها هذه المعلومات التي تم الحصول عليها في الوقت المناسب بمعالجة الانحرافات المسجلة وتصحيحها مباشرة بعد اكتشافها بمتابعة الأداء وتقييمه.

- تحديد معدلات الأداء المرغوب واعتماد الأرقام الشاملة في القياس: من أجل تسهيل عمليات المقارنة ومن تحديد نسب انجازاتها وتطورات أدائها يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية، تمكنها من تحديد مسؤولية الانحرافات، كما تعتبر تحديد الأرقام الإجمالية أفضل للقياس من الأرقام التفضيلية.

-استمرارية عملية التقييم: يجب على المؤسسة القيام بعمليات التقييم بشكل مستمر طيلة السنة وحياة المؤسسة، وقد تختلف طول وقصر الفترة حسب الموضوع المراد قياسه.[2]

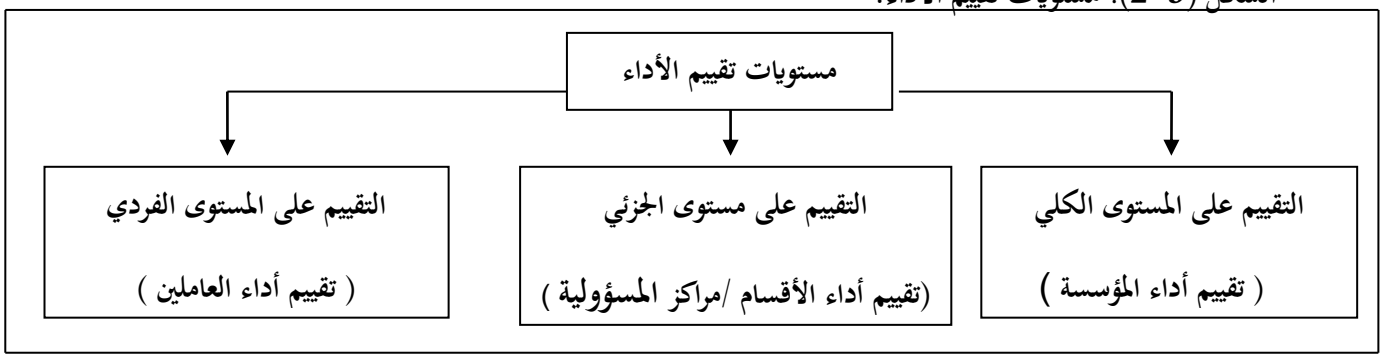
[1] العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص138 .

[2] صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية ، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص 244 .

2-4 مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاث مستويات تقييم الأداء تشمل التقييم على المستوى الجزئي، التقييم على المستوى الكلي، التقييم الفردي وهي مبين في الشكل الأتي:

الشكل (3-2): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيين أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشرة، القاهرة،2001، ص15.

2-4-1 التصنيف حسب معيار الشمولية:

-الأداء الكلي: تشمل الانجازات التي حققتها كل وظيفة، من خلال الأداء الكلي نستطيع التعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة في مواجهة التهديدات والفرص في بيئتها التي تعمل فيها.

-الأداء الجزئي: يتمثل الأداء الجزئي في الأداء التي تحققه كل وظيفة، وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، حتى تستطيع المؤسسة من ضبط الانحرافات التي قد تحدث ومحاولة تصحيحها حين حدوثها قبل تفاقمها وتشعبها والتي يصعب حلها في الأخير، ونشير على أن الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، ويعزز مبدأ فكرة التكامل والتسلسل بين أهداف المؤسسة.

-التقييم على المستوى الوظيفي: حسب هذا التصنيف فهو ينظر إلى كل وظيفة على حدا، تكمل في تحديد كل وظيفة بالنسبة إلى قيمة الوظائف الأخرى، وتشمل في المؤسسة عادة أربعة أنشطة وهي رئيسية في المؤسسة وهي الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية وهي محددة كالأتي:

***أداء الإنتاجي:** يظهر في قدرة المؤسسة في التحكم في الإنتاج في الوقت المحدد والتكلفة المنخفضة والجودة العالية المطلوبة، من خلال التحكم الجيد في مدخلات التي تدخل في العملية الإنتاجية والوصول إلى تدنية التكاليف، بتحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، تسمح لها في التحكم في الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

***أداء التسويقي**: تظهر وظيفة التسويق في مردودية كل منتوج وفي مدى قدرته على تحسين المبيعات والرفع من قيمة الحصة السوقية، وتأثير تلك الحملات التسويقية على الزبائن، وتحقيق رضا العملاء وشهرة العلامة وتموقعها في ذهن المستهلكين وتكوين سمعة طيبة في ذهن الأفراد، وتتجلى الوظيفة التسويقية في الحملات التسويقية وتأثيرها على استيعاب رضا الزبائن والتي تركز على قياس نظرة العملاء إلى المنتجات التي تقدمها الوحدة الاقتصادية[1]، هذا الأداء يمكن معرفته بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق.

***الحصة السوقية**: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية للمنتوج آو لعلامة أو لمؤسسة[2]، ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{حصة السوق} = \frac{\text{علامة او منتوج مبيعات}}{\text{الإجمالية المبيعات}} \text{ (بالقيمة أو عينة بوحدات النسبة هذه عن يعبر)}$$

***الأداء المالي**:وتتمثل في قدرة المؤسسة في بلوغها أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال للوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، ويعتبر التحليل المالي من الأمور المهمة في اكتشاف بعض الانحرافات تتمثل عادة في زيادة تكلفة المواد الأولية[3]، وفي بعض الأحيان زيادة المبيعات وانخفاض الربح، وتكمن أهمية مقياس الأداء المالي في تحقيق الأغراض التالية:

-قدرة المؤسسة على توليد الأرباح مستقبلا.

-معرفة درجة السيولة لدى المؤسسة على توفير حماية من الوقوع في العصر المالي.

-تمكن من اكتشاف المستثمرين والمساهمين من فرص الاستثمار التي تتلاءم مع رغباتهم.

***الأداء الفردي (البشري)**: اعتبرت وظيفة أداء المورد البشري من اهم أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، ويتمثل في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظائفهم وقدرتهم على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذالك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين، بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة.

[1] زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، المجلد 06، العدد 02، 2016، ص113.

[2] Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloz , 6 ed, Paris, 2000, P.64

[3] ناصر شداد ، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تسمسيلت، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، مرجع سبق ذكره، ص159 .

ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى النحو الأتي:

-تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين.

-يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بتحديد كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء.

- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.

-المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية والديمومة .

III-2 بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن سدت الفجوات التي ظهرت في الطرق التقليدية في قياس وتقييم المؤسسة واستخدامها الجانب المالي والغير المالي للمؤسسة، حتى تستطيع القياس الشامل والحد من الاختلالات التي قد تحدث في المؤسسة بطريقة تساعد المؤسسة للوصل إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها.

III-2-1 مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن من بين الطرق الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة، ولقد مرت البطاقة عبر ثلاث مراحل منذ نشأتها .

1–مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

أن المقاييس التقليدية غير قادرة على تقييم وقياس الأداء الشامل للمؤسسة، لذالك تمت إيجاد عمليات وطرق للقياس والتقييم ، وبدأ تركيز على المعلومات والمعرفة ومهارات العاملين وثقافة المؤسسة التي تشجع على الإبداع والتي تعبر عناصر مهمة لتحقيق النجاح، وظهرت عدة منهجيات للتعامل مع الأداء كان أهمها وأكثر أنتشارا خلال الأعوام السابقة هي بطاقة الأداء المتوازن والتي تم وضعها لتواجه التحديات المعاصرة والتحولات من تغيرات في التكنولوجيا والعولمة وضغوطات مالية والظروف المحيطة، والتي تعتبر من بين أهم النماذج و الأدوات الحديثة في تقويم الشامل للمؤسسة وهي بمثابة نظام إداري يساهم ويساعد مختلف المستويات في المؤسسة ويسمح لها بتقويم الأداء من نواحي مختلفة بترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية أهدافها وبرامجها إلى واقع وملموس والتي تتحول إلى الأهداف والتي نتمكن من قياسها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أبرز المداخيل الحديثة لتي تسد النقص الذي كان في المؤشرات التقليدية، كما تعتبر من أهم ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة وأداء المؤسسة، وبالتالي هي عبارة عن نظام إداري الهدف منه مساعدة أصحاب المؤسسات في اتخاذ القرارات.[1] ومن بين أهم مفاهيم حول البطاقة نجد :

-حسب المفكر (Kaplan&Norton) بأنها "نظام يقدم بمجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتجية تساهم بتأدية مهامها لأجل الوصول إلى أهدافها"،[1] و قد

[1] زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باتنة، المجلد 06، العدد 02، 2016، ص114.

رجحها كل من كابلن ونورتن سنة 1992 إحدى الوسائل الحديثة لقياس أداء المؤسسة، وتتم استخدام قياسها في جميع القطاعات، لتنتقل المؤسسة من المقاييس المالية والأداء الغير المالي إلى إدارة وتنفيذ الإستراتيجية.[2]

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين النماذج والطرق الحديثة والمبتكرة تهدف إلى تعزيز درجة التوازنات القائمة بين المقاييس الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعبر ترجمة لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من الإجراءات.[3]

-بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل والتي تتمكن من ترجمة البطاقة إلى أهداف ومجموعة من الإجراءات، وتمثل أيطار عمل لتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية وتقييس أدائها إلى أربعة اتجاهات وهي (هي المالي والعملاء وعمليات التشغيلية والداخلية والتعلم والابتكار).[4]

ومن هنا يمكن إعطاء مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن بأنها هي مجموعة من المقاييس الأداء المالية والغير المالية والتي تعمل مجتمعة بمؤشرات للأداء الحالي والمستقبلي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفق أيطار متكامل ومنسجم كما تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء بتوفير معلومات متكاملة عن مؤسساتهم .

2-نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

أن فكرة بطاقة الأداء المتوازن تطورت بتراكمات مجموعة من الخبرات والمعارف وخبرات استشارية في العديد من المؤسسات، ويرجع بداية ظهور البطاقة لسنة 1990 بالولايات المتحدة الأمريكية من طرف المفكر الاقتصادي R-Caplanوالمستشار المؤسس لوحدة البحث **D. Norton. KPM G** واستغرقت عملية البحث **سنة** كاملة على 12 مؤسسة تتمركز في أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا) بتقييم أدائها. ومن خلال الدراسة الميدانية على هذه المؤسسات محل الدارسة لاحظ المفكرين ان العنصر البشري المسير

[1] عريوة محمد وآخرون، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحث في العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، المجلد 02، العدد04، 2017 ،ص138.

[2] كمال احمد إبراهيم ابو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس،لبنان، 2001، ص 85.

[3] خالد عبد الرحمان القطيني ، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وأثره في تقييم الكفاءات الأداء المالي دراسة حالة على البنك العربي الإسلامي الدولي ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة ، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء ، ليبيا ، 2017 ،ص 13

[4] أبوبكر مفتاح شابون،بطاقة الأداء المتوازن مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعى مسراتة، ليبيا، المجلد 12 ، العدد 01، 2013 ، ص83.

للمؤسسة لا يفضل عنصرا على آخر في عملية التقيي، ويعتمدون إلى إيجاد أسلوب يوازن به التقييم المالي والتقييم العملي، مما سمح في إيجاد مؤشر أداء شامل.[1]

لا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، وتعود جذورها إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي أين قام H.A.Simon بمجموعة من المفكرين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصل إلى أن المسير لا يمكنه بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فقط بل يستند على مجموعة من الأنظمة يستقي بها المعلومة إضافة إلى استخدام المؤشرات المادية للمتابعة اليومية للإنتاج.[2]

وخلال بداية ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهمت في إعطاء تقييم إستراتيجية المؤسسة والأداء، لتتحول بعدها إلى بعد نظام التسيير تعطي نشر الإستراتيجية، بتحديد الأهداف العملية لكل فرد بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم.

III-2-2 مراحل وأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

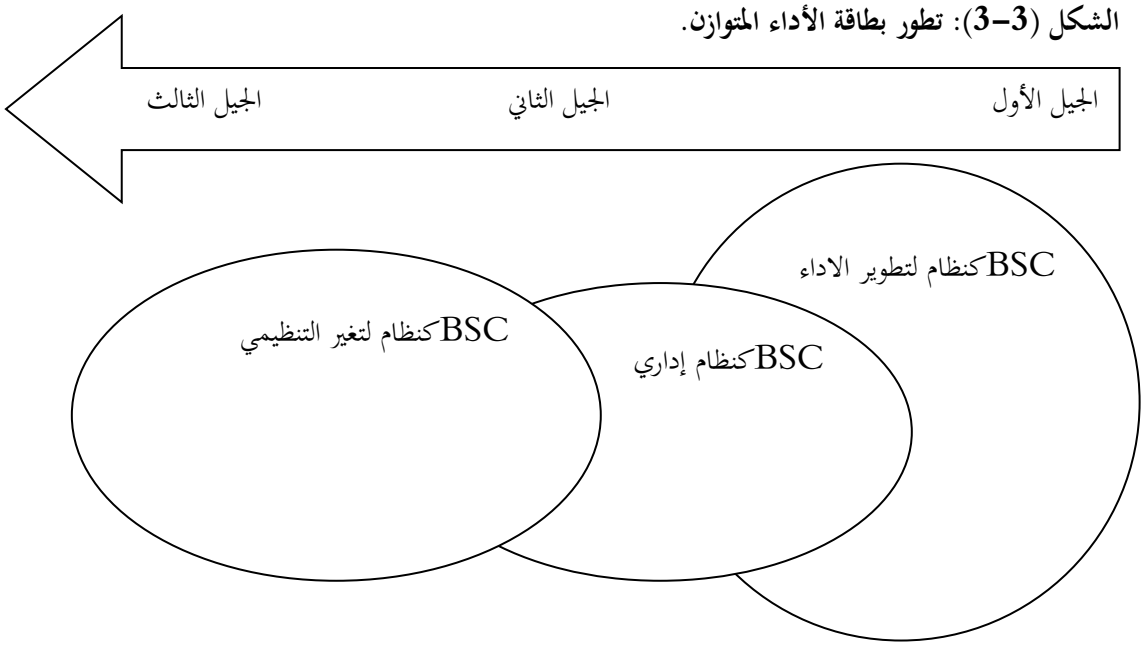
مرت بطاقة الأداء المتوازن على ثلاث مراحل في تاريخها إلى غاية استكمال جميع المؤشرات المالية والغير المالية للقياس والتقييم الشامل للمؤسسة، وتعتبر البطاقة الوسيلة الفعالة للوصول المؤسسة إلى أهدافها وغايتها وتحقيق إستراتيجيتها.

1-مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن: عرفت بطاقة الأداء المتوازن العديد من التطورات والمراحل منذ بداية ظهورها، وعاقبت تطورها عبر ثلاث أجيال وهي كالأتي:

[1] نعيمة يحياوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن اداة فعالية للتقييم الشامل الأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 22-2011/10/23 ، ص 78.

[2] H.A. Simon & all; **centralization vs decentralization in organization the controllers**; Controlle Ship Foundation; New York; 1954; P.212

الشكل (3-3): تطور بطاقة الأداء المتوازن.



العناصر الأساسية		
-مقاييس الأداء -تقسيم الإستراتيجية. -أربعة أبعاد: *الأهداف الإستراتيجية. *مؤشرات الأداء. *المؤشرات القائدة. *مؤشرات الأداء الحاكمة. *المكافاءات المرتبطة بالأداء	-التعلم التنظيمي في نهاية المدة -تحديد وحل مشاكل التشغيل -التغذية العكسية لخطة الفترة. -القادمة - بناء المعرفة التنظيمية	-خطوات خاصة بالتغيير بالمؤسسة -الخطة الإستراتيجية. - نموذج وانسياب الإستراتيجية. - دمج الموازنة وخطة الموارد البشرية. - التغير في المناخ التنظيمي

Source : Toru Morisawa, Building Performance Measurement Systems With The balance Scorecard Approach, Nomura Research Institute, N °45, 2002, p. 4.

- الجيل الأول (1992): تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة لها أربعة منظورات لتقويم الأداء وقياسه. بمنح قياسات غير تقليدية (مالية) بمؤشرات عديدة إلى ما كان عليه يستخدم من قياسات مالية، بإضافة ثلاثة

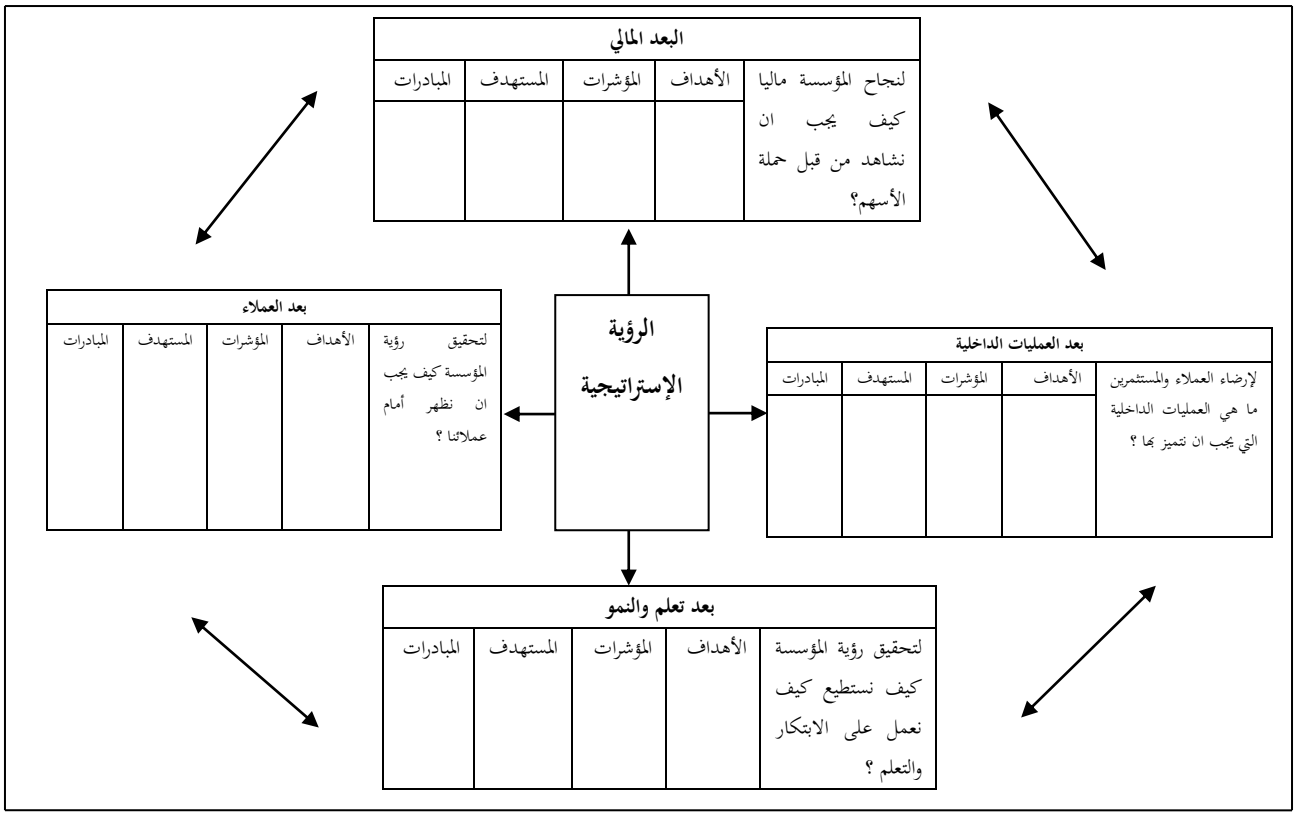
منظورات وهي العمليات الداخلية منظور العملاء، التعلم والنمو زيادة إلى المنظور المالي، يتم من خلاله قياس الأداء من المنظورات الأربعة.

كما إقترحت ربط أهداف ورؤية المؤسسة من منظور البطاقة ليساعد في استخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الأبعاد المختلفة بربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسة، لقد أرتبطت فكرة رؤية أهداف المؤسسة بالأبعاد إلى إمكانية بناء علاقات سببية والنتيجة (Cause & Effect) بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف بما يطلق عليها بالخارطة الإستراتيجية (Strategy Map).[1]

تتميز هذه المرحلة بـتقسيم وتقييم المؤسسة إلى أربعة أبعاد وتحتوي الأبعاد المنظورة مجوعة من مؤشرات الأداء.

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتطوير المؤسسة.

الشكل (3–4): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

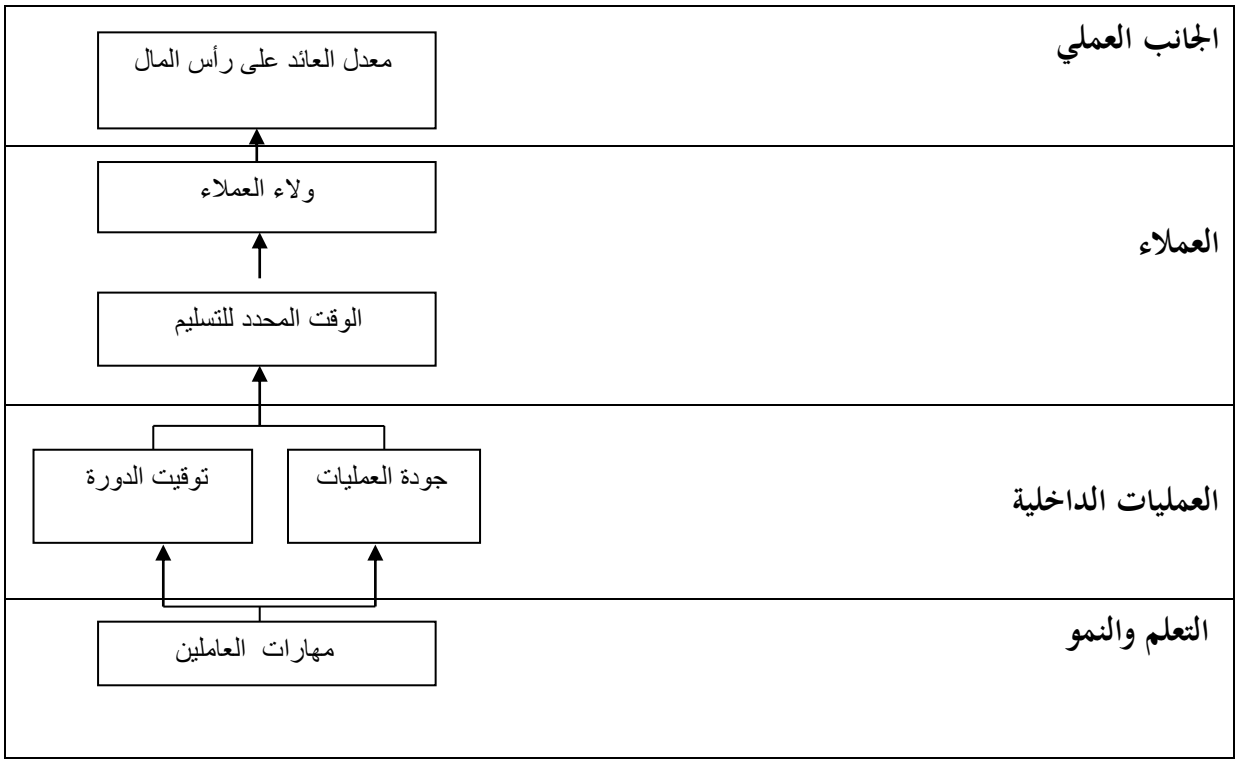


Source : Hélène Löning, Véronique Malleret, le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p. 160.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي أدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009، ص146.

- الجيل الثاني (1996): نظرا للضعف والمشاكل التي واجهت تطبيق البطاقة الأداء المتوازن للجيل الأول في المؤسسات، ظهر الجيل الثاني من البطاقة بوجود تحسينات كثيرة بتطور عملية بناء الأهداف والمؤشرات، بعد ذالك تم تطور السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد لتنعكس إيجابا على الأداء الشامل للمؤسسة، والشكل التالي أكثر وضوحا.

الشكل (3–5): دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن.



المصدر: جيهان ونس عبد العزيز موسى ، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 47، بغداد ،العراق ، 2016 ، ص364.

تتميز مرحلة الجيل الثاني بـــ:

-أتضاح رؤية بطاقة الأداء المتوازن عن طريق الربط بين الأهداف واختيار المؤشرات.

-حد الفجوة بين الأهداف التنظيمية والنتائج الفعلية.

- الجيل الثالث (2000): ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجية نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وساهمت بتعزيز دقة الاستخدام من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني

بوضع المستهدف وضعها بالاستراتجيات المعتمدة، من خلال الإدارة العليا يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط والأهداف في من وجهة توجه المؤسسة .

أما المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن يمكن أجازها على النحو الأتي:

-بيان الاتجاه **(Destination State)** : وضوح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح.

-الأهداف الإستراتيجية(**Strategic Objectives**):تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقة السبب والنتيجة بين هذه الأهداف.

-نموذج الربط الاستراتيجي والأبعاد **(Strategic Linkage Model and Perspectives)**: ربط لأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة ويتم الفصل بين بعدين، الأول يرتكز على الاتجاه الداخلي للبطاقة والمتمثل في العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو أما الاتجاه الخارجي يرتكز على بعد العملاء وبعد المالي.

-المقاييس والمبادرات **Measures and Initiatives**: الاتفاق على الأهداف تصبح القياسات محددة لتدعيم الإدارة العليا في المؤسسة في مراقبة وتطور باتجاه تحقيق الأهداف.

الشكل (3–6) : الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">الاتجاه الخارجي</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">الاتجاه الاستراتيجي</td><td>البعد المالي</td><td>بعد العملاء</td><td rowspan="3">الاتجاه التشغيلي</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>بعد التعلم والنمو</td><td>بعد العمليات الداخلية</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">الاتجاه الداخلي</td><td></td></tr>
</table>

المصدر: ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق المؤسسات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الشلف،2017، ص173.

2- أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

قد جذب مفهوم البطاقة الأداء المتوازن الاهتمام الدولي منذ عرضها من قبل العالمين ،(Kaplan & Norton) ، إن الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هو التركيز على جميع المجالات التي تهتم بها المؤسسة وتجنب الاهتمام بالجانب المالي فقط، للوصول إلى الداعم للفكر الإستراتيجي للأداء المتميز، ويعتبر نموذج لوصول المؤسسة إلى أهدافها والوصول إلى مقاييس مناسبة والتي يمكن للمؤسسة إستخدامها لقياس حالة وصول المؤسسة إلى الأهداف المرجوة لتحقيقها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وبشكل عام تستخدم هذه البطاقة للوصول إلى العناصر التالية:

-تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس المؤسسة في أربعة محاور وهي:

-المحور المالي.

-محور العملاء.

-محور العمليات الداخلية .

-محور التعلم والنمو.

-تعتبر وسيلة في تقرير مدى التقدم في العمليات التي تم اختيارها لتعكس عوامل نجاح المؤسسة والتي حددتها لتحقيق النتائج المرجوة.

-بطاقة الأداء المتوازن أداة ووسيلة فعالة لتقيم نتائج الإستراتيجية المطبقة والمحددة من قبل.

-تعتبر من أهم الطرق الحديثة لقياس نظام الأداء الشامل للمؤسسة في ظل بيئة تسودها العديد من التعقيدات واختلاف مساهمة الموظفين باعتبارها تجمع بين المقاييس المالية والغير المالية وتركز على المحاور الأربعة السالفة الذكر وقد تكون هذه المقاييس خارجية أو مقاييس داخلية.[1]

-تتعامل مع سلوك الأفراد داخل المؤسسة نحو التغيير الايجابي لتحسين الأداء.

[1] جيهان ونس عبد العزيز موسى ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 47، بغداد ،العراق ، 2016 ، ص 363.

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الطريقة الحديثة لقياس الأداء في المؤسسة والتي تربط بين توضيح الأهداف والمقاييس المستخدمة لنجاح مهمة المؤسسة بحيث تشمل خطة كاملة لتحقيق إستراتيجية متكاملة.[1]

-تمنح للإدارة العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الهرمي للوظائف والأقسام في الهيكل التنظيمي وتعطي لهم صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف والإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة.

-تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة.

-تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بهدف نشر وإدارة وتنفيذ ومراقبة هذه الإستراتيجية، بالمزج المعايير المالية والغير المالية واتخاذ التدابير الداخلية والخارجية وتدابير العملاء والمساهمين.

-توضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة من خلالها يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف بتحديد السوق المستهدف التي تسعى المؤسسة في خدمته من أجل تحقيق تلك الأهداف.

-توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة عن طريق تبليغ جميع العمال في المؤسسة بالأهداف المسطرة وتوضيح لتطبيقها على أرض الواقع لتنفيذها حتى تتحقق الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة أهدافها.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الفجوات والانحرافات التي قد تحدث أثناء تطبيق الإستراتيجية، بالكشف عنها وفي وقتها للدخول لتصحيح تلك الانحرافات بحلول مساعدة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما تساهم البطاقة في تحديد المعايير لتقييمها بالكشف عن الانحراف الحاصل، كما أنها تسمح في فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية وتفسير الأسباب التي تربط كل من الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة.

-تعمل بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأنشطة الأكثر أهمية في المؤسسة والتي تزود الإدارة العليا بالمعلومات لتحقيق الإستراتيجية والأهداف المطلوبة.

-تنطلق البطاقة من نقطة واحدة وهي الرسالة والرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي توفر أسلوبا نظاميا لتطوير المؤسسة ورسالتها.[1]

[1] محمد ديب المبيضين، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركة الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن ، المجلد 12، ،العدد 04، 2016، ص 854.

-تحفيز الإدارات الدنيا في الهيكل التنظيمي (المدراء والعاملين) للنظر في تفعيل وتحسين فعالية المؤسسة.[2]

III-2-3 أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الأساليب الحديثة في الإدارة كما تعتبر منهجية ونظام مبتكر للمؤسسة يساعدها على رقابة استراتيجياتها باستخداماتها المتعددة لتنفيذ الإستراتيجية كما تمنح للمؤسسة إطار كاملا وشاملا بتقدمها نحو أهدافها المسطرة في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها لتوضيح الرؤية المستقبلية بترجمتها إلى أهداف ووسائل للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعته وتهتم بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وهم المساهمين والعملاء والعاملين،وتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أبعاد مترابطة مع بعضها البعض تتمثل في الأتي:

1-البعد المالي:

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء ووجهة نظر المالية للمؤسسة ويعطي خلاصة النتائج الاقتصادية وجميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بها وما يتوقعه من نمو وربح ينتظره بتحقيق النتائج المالية للمؤسسة في الآجال القصيرة، وتظهر بنتائج الأحداث والقرارات ومدى مساهماتها في تنفيذ الإستراتيجية.

كما تعتبر المؤشرات المالية الأكثر قبولا وشيوعا في تقييم نشاط المؤسسات، كما تعطي صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة، وتسمح بالتعرف على تنفيذ الإستراتيجية المؤسسة والتأكد على مدى مساهمتها في تحسين نتائجها وبلوغ أهدافها المسطرة، وهل حققت المؤسسة المنافع والتي ترضي المساهمين والتي تستخدم النسب ونتائج النشاط التسويقي للمؤسسة وتعتبر هذه مؤشرات محاسبية تستخرج من نتائج الحسابات والميزانية الختامية وبعضها غير محاسبية تستخرج من نتائج الأداء التسويقي للمؤسسة.[3]

كما يهتم بوضع المقاييس الداخلية من أجل تحقيق تحسينات المالية وقدرة المؤسسة على زيادة قيمة أستثمارات المساهمين وتعظيم أرباحهم في المؤسسة، ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد

---

[1] رغدة محمد فاضل، تقييم أداء نظام المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترحة لتطوير (IS/BSC)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الموصل ، ملحق العدد 113، المجلد 30 ، 2013، ص88.

[2] وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن" المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنيات المعلومات أكلية الهندسة ، قسم هندسة النفط، جامعة طرابلس ، المجلد02، العدد02، 2016 ، ص28.

[3] ابتهال حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، قسم الإدارة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2017، ص80.

على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على إجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل[1]، وهذا حسب الجدول الأتي:

الجدول (3-2): المقاييس والأهداف الخاصة بالمنظور المالي.

الأهداف	المقاييس
▪ النمو في الإيرادات. -زيادة عدد المنتجات الجديدة. -زيادة العملاء وإيجاد أسواق جديدة. -الاعتماد على استراتيجيات أسعار جديدة. ▪ تخفيض التكاليف . -تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة -تخفيض تكاليف منافذ التوزيع. ▪ استغلال الموجودات - حسن استغلال الموجودات	-نسبة إيرادات من المنتجات الجديدة. -ربحية المنتجات والعملاء. -نسبة الإيرادات الناجمة عن رفع الأسعار -كلفة إنتاج الوحدة. *الكلفة لكل منفذ توزيع . ا*لعائد على الاستثمارات .

المصدر: وسيلة عبد العزيز العاشق ، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن "،المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات ،جامعة طرابلس ،ليبيا ،المجلد02 ،العدد 02 ،2016 ،ص29.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر علية المؤسسة وهي ثلاث مراحل:

-مرحلة النمو: تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها وترتكز هذه المرحلة على زيادة المبيعات والدخول في الأسواق الجديدة واجتذاب عملاء وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة، و تركز أيضا على الأهداف المالية على نمو المنتجات وزيادة حجم المبيعات والبحث عن عملاء جدد وتعميق العلاقة بالدخول إلى أسواق جديدة، وتقديم خدمات جديدة وتطويرها، والمحافظة على مستوى مناسب لإنفاق بالإضافة إلى تنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

[1]كمال احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص143.

-مرحلة الاستقرار: وتركز هذه المرحلة على المقاييس المالية على المؤشرات التقليدية كمعدل عائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة، وتحاول المؤسسة من خلالها باستثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، والتي تؤكد على قدرة المؤسسة على مدى تحقيق أهداف هذه المرحلة،[1] وفي مرحة الاستقرار تقوم المؤسسة بإعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات.

-مرحلة النضج: وتسمى مرحلة الغلة وحصد نتائج الاستثمارات المحققة في المرحلتين السابقتين، بتركيزها على المقاييس المالية بتحقيق مردود نقدي بشكل سريع، وهذا بتقليصها أي استثمارات جديدة إلا إذا ادعت الضرورة وهذا من أجل الحفاظ القدرات الحالية وما تحملة هذه المرحلة من مخاطر بتقليل درجتها، ومن أهم المقاييس المعتمدة في هذه المرحلة التدفق النقدي التشغيلي –قبل الامتلاك –وتخفيض رأس المال العامل.[2]

ويمكن للمؤسسة تحقيق إستراتيجيتها من خلال الأساليب الرئيسية الثلاثة وهي كالأتي:

*نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: يقصد بها التوسع في السلع والخدمات، باستقطاب عملاء جدد والتغلغل داخل أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة، وإعادة تسعير المنتجات الخدمات.

*خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية: ويعني تخفيض التكاليف المباشرة والغير المباشرة للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى توزيع الموارد العامة والمشتركة على وحدات وقطاعات المؤسسة المختلفة.

*استغلال الأصول: وهذا بتخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من رأس المال.

وتعتبر من أهم المقاييس الحديثة والأكثر استعمالا في العديد من المؤسسات، والتي تختلف حسب أهداف وإستراتيجية وطبيعة المؤسسة، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية والمؤشرات المالية الأكثر شيوعا وهي:

إجمالي الواردات، العائد على صافي الموجودات، المساهمة الحدية، الدخل الصافي، نسبة الربح من المبيعات، القيمة المضافة لكل عامل، العائد من المنتجات الجديدة، العائد على رأس المال العامل، العائد على الاستثمار،

[1] ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،2016 ، ص 179.

[2] Whittaker, J.. "President's Management Agenda-A Balanced Scorecard Approach", Management Concepts Inc., United States,2003, p03..

القيمة السوقية، صافي الربح التشغيلي، صافي الربح الشامل، العائد على إجمالي الأصول، الإنتاجية الكلية والجزئية، مدة البيع، متوسط فترة التحصيل، دوران الموجودات، سيولة المخزونان، القيمة السوقية والاقتصادية المضافة، التدفق النقدي، إجمالي التكاليف، معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران المخزون[1].

بالرغم من أهمية البعد المالي والذي يمثل الحصيلة النهائية لأعمال ونشاطات المؤسسة ويعكس نجاحها، غير أنه غير كافي في ظل التحولات وبيئة تنافسية متغيرة بتجاهله العديد من الأبعاد الإدارية كالمرونة والابتكار والعملاء والرقابة على الجودة وغيرها والذي ينعكس على مخرجات جودة المنتجات والخدمة المقدمة إلى العملاء ، ومنه على المؤسسة أن لا تفرط في البعد المالي كما أنها لا تركز عليه فقط حيث يجب التكامل والانسجام في جميع الأبعاد مما يحقق التوازن وتحقيق أهداف المؤسسة القصيرة وطويلة الأجل .

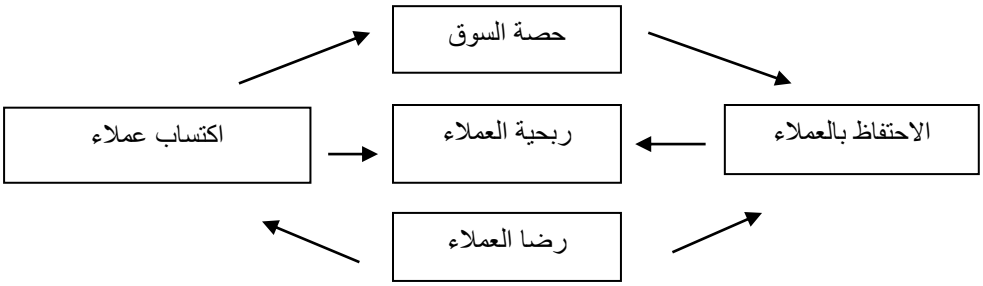
2-بعد العملاء:

يعتبر بعد العملاء من الأبعاد الغير المالية ويهتم بالطرق التي تخلق قيمة للعملاء الحاليين أو المحتملين والتي ترضيهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين وتعتمد معظم المؤسسات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في إستراتيجيتها المستقبلية والحالية، من خلال المنظور المالي تستطيع المؤسسة أن تحدد العملاء وقطاعات السوق التي تستخدمها المؤسسة، رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم واكتساب زبائن جدد وتحديد ربحية الزبائن وتحديد حصة المؤسسة في السوق من الشرائح المستهدفة، أن المؤسسة التي لم تستطيع تقديم منتجات وخدمات بالشكل المناسب الذي يحقق رضا العملاء واحتياجاتهم فان المؤسسة سوف تضعف صورتها وتتلاشى أمام قيمتها في السوق.

وتنظر المؤسسات في الوقت الحاضر بأن العملاء شركاء حقيقيون ويساعدها في وضع استراتيجياتها وفق متطلبات وحاجيات العملاء، وهو يعكس إيجابا للمؤسسة الناجحة بالبقاء والاستمرارية في السوق، ان نتائج مؤشرات العملاء تمنح المؤسسة وتزودها برؤية إستراتيجية شاملة فيما يتعلق بالعملاء وحاجياتهم ومتطلباتهم والنتائج التي توصلت إليها ويمكن ذالك من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة وأسعار تنافسية ومقبولة، ومن بين أهم المؤشرات لقياس الأداء في هذا الإطار هو رضا العملاء، نسبة الاحتفاظ بالعملاء، ونسبة اكتساب العملاء جدد، وإجمالي مبيعات العملاء الجدد وربحية العلاء وهي مبينة في الشكل الأتي:

[1]ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 180.

الشكل (3–7): ربحية العملاء.



المصدر: جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شراكات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، 2016، ص358.

-الاحتفاظ بالعملاء: يمكن قياسه من خلال إحتفاظ المؤسسة على العملاء ونسبة حجم المبيعات للعميل الحالي، مع تكرار الشراء والزيارات والاتصال بالعميل الحالي.

-رضا العملاء: إن تحقيق الرضا من قبل العملاء يكون عن طريق إشباع حاجياتهم من حيث جودة المنتج والخدمة المطلوبة، إضافة إلى وقت تسليمها مع خدمات ما بعد البيع. وبالتالي فان المؤسسة تقوم بتقديم خدمة تميزها عن منافسيها في السوق من حيث السعر ويكون مقبول ومنافس وبأقل تكلفة وبجودة عالية مع الاستمرارية في تقديمها، وتكون تلك الخدمة والمنتج وبناء علاقة متميزة ومستمرة معهم والإبداع في الخدمات المقدمة والتي تجذب العملاء، حيث أن المعرفة هي السبب وراء تحقيق قيمة للعميل مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتوضيح استراتيجياتها وخططها.

-إكتساب عملاء: وتظهر من خلال جذب عملاء جدد في السوق وعدد العملاء المرتقبين، وهو يعكس كفاءة المؤسسة الناجحة، ويمكن قياس ذالك من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن المهم ربط الكلف المصروفة على اكتساب عملاء جدد من خلال الجهود التسويقية من العائد المحقق من البيع لهؤلاء العملاء.[1]

-ربحية العملاء: نجاح إستراتيجية المؤسسة لا يقتصر في تحقيق رضاء العملاء واكتسابهم بل الحصول على عملاء مربحين بتقديم المؤسسة خدمات متميزة وعالية ومنخفضة مقارنة بالمنافسين الآخرين مما يؤدي إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق، ويقاس الجانب الصافي لربح العميل أو وحدة النشاط المرتقبة بعد خصم المصروفات التي تم

[1] وسيلة عبد العزيز العاشق ، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن "، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد02 ،العدد 02، 2016،ص 29.

إنفاقها لتدعيم هذا النشاط، وذالك بتقديم خدمات متميزة وجودة عالية وفوائدها منخفضة ويمكن حساب صافي العائد المحقق من العملاء كالأتي:

صافي العائد المحقق من العملاء =الإيرادات من الخدمات المقدمة من العملاء – مصاريف خدمات العملاء

ويظهر هذا المقياس بتحديد واستهداف عملاء غير مربحين وهذه الربحية ستتجنبها المؤسسة في الأجل الطويل.

-حصة السوق: الذي يشمل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد وطبيعة الأنشطة التي تزاولها، نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في قطاع الصناعة، وما ينفقه المستهلك من دخول لشراء منتجات جديدة.

3-بعد العمليات الداخلية:

يقصد بها جميع الأنشطة العمليات والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ويركز جانب العمليات الداخلية على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العميل كسلسة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة إضافة إلى تعزيز جانب العملاء بخلق القيمة المضافة للعملاء وتحقيق رغباتهم بكفاءة وفعالية، والجانب المالي بزيادة ثروة المساهمين يساعد على معالجة الانحرافات وتطوير أداء العمليات الداخلية لارتضاء الزبائن.

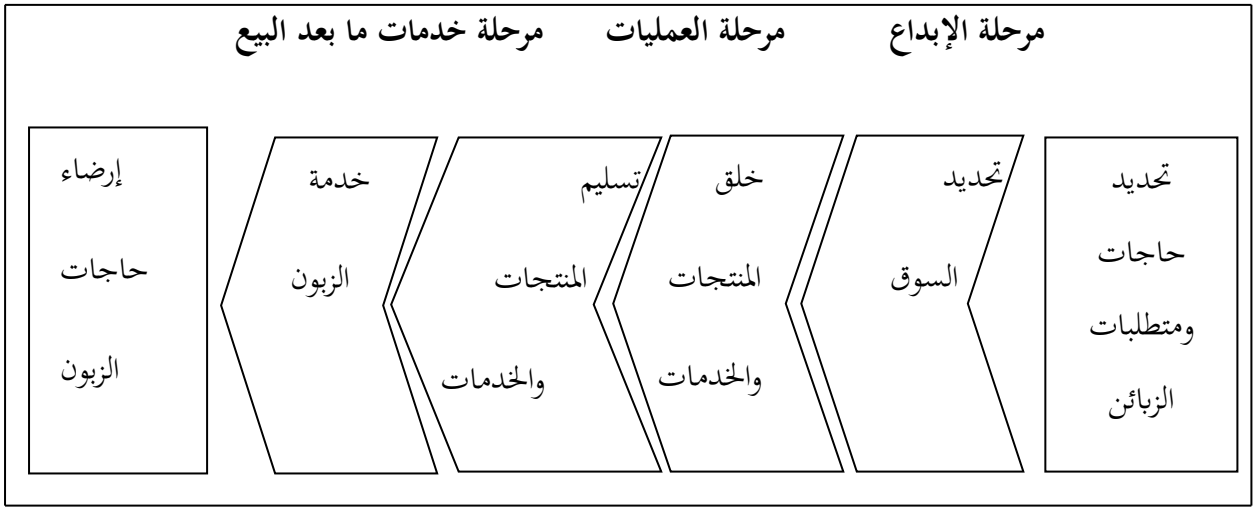
يهدف بعد العمليات الداخلية إلى وضع وتحديد الطرق والعمليات التي يجب على المؤسسة التفوق فيها إضافة إلى تحليلها والتعرف على الموارد والقدرات التي هي بحاجة ماسة إليها المؤسسة ودراسة الروابط بين العمليات الداخلية وبين تلك الموجود في المؤسسات الأخرى، حتى تستطيع تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها المالية وتقويم نقاط القوة والضعف ومعرفة التحسن والضعف وكيفية ترشيد النفقات.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يجب على المؤسسة أن تحدد مجموعة من العمليات الخاصة حتى تستطيع تلبية حاجات العملاء والوصل إلى النتائج المالية المسطرة، واقترح المفكر الاقتصادي كابلان ونوران نموذجا عاما لسلسلة القيمة ويشمل الشكل على ثلاث دورات أساسية[1]

[1] رامز رمضان محمد حسين ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، جامعة قناة السويس ،المجلد 10، العدد 04 الجزء الأول، 2019 ، ص52.

مما يعني ارتباط عملية الإصلاح بالهدف الاستراتيجي، وتوجد ثلاثة وأنشطة داخل المؤسسة تساعدها على التميز وإشباع حاجات عملائها وتساعد في معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية من أجل إرضاء العملاء والمساهمين، ويحتوي هذا المنظور على العمليات على عدة دورات وهي:

الشكل (3–8): نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية



المصدر: **David P. Norton, Robert S. Kaplan, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P.2**

–الدورة الأولى: وهي دورة الأبحاث والتطوير يتم فيها تحديد حجم منطقة السوق التي يستوعبها المنتج أو الخدمة المقدمة ونوعية المستهلكين لها، كما يتم إجراء دراسات السوق، لتوضع بعدها خطة الإنتاج المطلوبة وتحديد نوعية ومعدات الإنتاج المطلوبة والمدة الزمنية للإنتاج.[1]

–الدورة الثانية: ونقصد بها دورة الإنتاج (التشغيل) التي بواسطتها يتم تحديد تصميم المنتج أو الخدمة بالشكل والحجم المطلوب وأسلوب الإنتاج للمنتجات والخدمة المطلوبة المقدمة للعميل وتنقل إلى تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم بواسطتها تحديد تكاليف الإنتاج التي تدخل في العمليات التصنيعية من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

[1]عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة غداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، العدد 04، 2005، ص 83.

-الدورة الثالثة: وتعبر المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج ونعني بها خدمات ما بعد البيع بتركيزها على الأنشطة ونوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء ما بعد عملية التجهيز والصيانة، كما يتضمن في هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب.

جدول (3-3): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما.

01	التسليم في الوقت المحدد	**09**	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
02	معدل دوران المخزون	**10**	عدد الحملات الإعلانية الايجابية
03	التحسين المستمر	**11**	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
04	دقة التخطيط	**12**	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
05	وقت تقديم خدمات جديدة	**13**	وقت التعادل
06	نسبة العيوب	**14**	مشاركة المجتمع
07	نسبة الاستجابة لطلبات الزبائن	**15**	تحسين وقت الدورة
08	عدد الأفكار أو المقترحات التحسين شهريا	**16**	تخفيض الضياعات

المصدر: كمال احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس ،لبنان، 2015، ص154.

4-بعد النمو والتعلم:

يرتكز هذا البعد على المجلات التي تبدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها والرفع من نموها في المدى الطويل كما يركز هذا البعد على جانب التعلم التنظيمي والقدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة، لتحقيق العمليات الداخلية عالية المستوى وتحديد البنية التحتية وتشخيصها وخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للبقاء و إستمراريتها في المنافسة، يعتمد بعد النمو والتعلم على المهارات التي يتمتع بها الموظفين وقدرتهم على النمو والإبداع من أجل الوصل إلى الإبداع والابتكارات باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة، كون المؤسسة العالمية تتطلب أن تعمل باستمرار على تنمية قدراتها ولتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين.[1] ويرتكز على ثلاثة محاور الأفراد الأنظمة والإجراءات كما له دور الكشف عن محور العمليات الداخلية ومحور

[1] ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره ، ص181.

الزبائن وتحيد الثغرات والفجوة بين الطاقات والقدرات الحالية للأفراد والطاقات الضرورية من أجل تحقيق الأداء المستهدف وللتغلب على هذه الثغرات والتقليل من هذه الفجوة عن طريق إهتمام المؤسسة بالتكوين.[1]

والحصول على جودة في العمل والوصول إلى الابتكارات كاستخدام وحصول ذوي مهارات وكفاءات عالية الموظفين وقدرتهم على التحكم وكيفية استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وتقليص زمن الحصول على الخدمة وتخفيض معدلات العيوب في الخدمة أو المنتج[2]، لذا يتطلب من المؤسسة أن تتكيف مع المنافسة. ويتحقق ذالك من خلال ثلاث محاور أساسية:

-قدرات العاملين: تعتبر من الركائز الأساسية للمؤسسة في نجاح لعمليات الداخلية يشمل العاملين ويتم قياسها بامتلاك واستخدام مهارات الموظف ودرجة رضاه وقدرات نظام المعلومات وقدرة المؤسسة بالاحتفاظ بعملائها من خلال معدل الدوران العاملين ويكون الانخفاض هذا المعدل دليل على تمسك العاملين بوظائفهم.

-تحسين قدرات الموظفين: على المؤسسة عدم اعتمادها والإلمام على امتلاك الموظفين المهارات الضرورية، بل يجب تنمية هذه المهارات وتحسينها وتطويرها من أجل التكيف ومواجهة التغيرات الخارجية.

-تحفيز والتمكين والاندماج للعاملين: وتتمثل عادة في تحقيق رضا العملين بتحسن أدائهم، بمجموعة من التحفيزات تقدمها الإدارة لصالح العامل من مكافآت، الأمر الذي يساهم في نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية ببذل جهود إضافية من قبل العاملين من أجل تطوير مهاراتهم والتأهيل للحصول على الدعم من خلال زيادة نسبة المبالغ المنفقة عليهم من اجل تحسين أدائهم.

يهدف هذا البعد إلى توجيه العاملين نحور تطوير المؤسسة وستمررينها للبقاء على المدى الطويل من خلال المعرفة والتعلم لفهم وتلبية حاجات العملاء هذا البعد يربط بين العددين السابقين بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية ويسمح بتحقيق أهداف هذه الأبعاد بتطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين على مستوى المؤسسات.

[1] نعيمة يحياوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالية للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 22-2011/10/23 ، ص 79.

[2]مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس ومبادئ ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد 17، العدد6، 2013، ص78.

III-3 عقد المناولة الصناعية وطبيعة وتطور العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمناولة.

يتطلب نجاح عقد المناولة الصناعية بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة مجموعة من الشروط والالتزامات يجب الالتزام بها، وتعمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المنفذة بالتعاقد مع المؤسسة الكبيرة الآمرة وتسود عدة علاقات وترابط بين الأطراف المتعاقدة خلال تطبيق عقد المناولة الصناعية.

III-3-1 عقود المناولة الصناعية

إن نجاح عقد المناولة الصناعية وتطبيق جميع بنوده يتوقف على إرادة حقيقية لطرفي العقد، من خلال النظرة والهدف المنشود الذي يسعى كل طرف لتحقيقه، وفق الإمكانيات المادية والبشرية لكل طرف من تحقيق تلك الأهداف، ومن أجل نجاح العملية يجب الاتفاق على حصة المقدمة ومساهماتهما الخاصة من طرف المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة، وتعتبر المراحل التي تسبق العقد ضرورية من أجل نجاح هذه العملية،

1- أنواع عقود المناولة: تختلف صيغ عقود المناولة الصناعية حسب طبيعة كل المشروع ونوع المنتجات المصنعة وحسب نوعية العقد المبرم بين طرفي العقد وقبل التطرق إلى أنواع عقد المناولة نقوم بتحديد مفهوم عقد المناولة حسب المشرع الجزائري.

1-1 تعريف عقد المناولة:

وثيقة تعاقدية تقوم مقام الاعتماد، تؤطر العلاقة القائمة بين المؤسسة الآمرة والمناول، وتحديد بطريقة دقيقة الأطراف ونشاطات الإنتاج المفوضة من طرف الأمر للمناول، ورزنامة الأنجاز والكيفيات تنفيذ العقد وبنود إعادة التفاوض، وكذا مدة سريان مفعول العقد".[1]

1-2 أنواع عقود المناولة نجد:

-العقود السنوية: يتم إبرام مثل هذه العقود خلال مدة سنة كاملة من التعاقد بين الطرفين، قابلة لتجديد من الجانبين في العقد، ويتم الاتفاق على جميع المسائل ضمن العقد كالسعر ومعايير الجودة ومواعيد التسليم، وتخص نوع هذه العقود المؤسسات التي تنتج وفق الخطوط المستمرة الثابتة دون تغييرها، ويتم تحديد الكميات المطلوبة من طرف المؤسسة الآمرة، وتكون تكاليف الإنتاج قليلة وبكميات غير كبيرة وعبر مدة زمنية محددة من أجل تسليم

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية ، المتعلقة بالإعفاءات الجمركية للمؤسسات المناولة ، المادة 02، رقم 25 ،02 /05/ 2018، ص15.

البضاعة المنتجة والمصنعة من طرف المؤسسة المناولة عبر دفعات صغيرة وجداول زمنية محددة لصالح المؤسسة الآمرة.[1]

-عقد وفق الشروط المحددة: تتميز نوع هذه العقود التي تبرم بين طرفي العقد، بقيود وشروط تفرضها المؤسسة الآمرة بالأعمال على المؤسسة المناولة المنفذة، من أجل إنتاج سلع أو خدمات بتصاميم والجودة المطلوبة بشروط ومواصفات وفق المعايير والبنود المحددة في العقد مسبقا، وليس للمؤسسة المنفذة القيام بأي تعديلات على المنتج، كما تلتزم المؤسسة المناولة بتنفيذ جميع البنود والشروط المحددة في العقد.

-عقد العام للطلب الواحد: يعتبر هذا العقد من العقود الدورية وتخص مناولة الحجم بزيادة الطلب وفق مواسم وظروف معينة، لإنتاج سلع والخدمات تكون موجودة وجاهزة في مستودعات المؤسسة المناولة، والمؤسسة الآمرة في غالب الأحيان تكون لها تعاملات سابقة مع المؤسسات المنفذة، ويتم تحديد إجراءات التسديد المراقبة والجودة بين طرفي العقد مسبقا، كما تتميز هذه العقود بالتحكم الجيد في زيادة الطلب لحجم الإنتاج والخدمات في وقت الذروة، مع إمكانية تقليصه في حالة انخفاض الطلب، مع القدرة على تغيير والتفاوض على السعر وفق الطلبيات المختلفة.

-عقد السعر الثابت: يتميز هذا النوع من العقود بتحديد سعر ثابت من طرف المؤسسة الآمرة ويفرض هذا السعر على المؤسسة المناولة لإنتاج السلع أو خدمات معينة، ويتم تحديد السعر وفق شروط ومبادئ محددة يتم الاعتماد والتفاوض عليها قبل إبرام العقد وترضي الطرفي دون تغيير السعر في المستقبل، ويمكن تحديد سعر ثابت في عملية التفاوض قبل التعاقد.

-عقد التكاليف: يستخدم عادة عقد التكاليف في مجال البحث والتطوير بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المنفذة للأعمال، ونجد هذا النوع يخص المناولة الصيدلانية، التي تهيمن عليه المخابر العالمية، ومن بين هذه المخابر يوجد سبعة مخابر أمريكية ضمن 15 مخبر عالميا في إخراج الأنشطة، بينما يقدر عدد المخابر الفرنسية أربعة وخمسون مخبر جلها عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة، وقد ابرم العقد بين مؤسسة بيوتكنولوجيا **GENEST** [2] بتطوير وتنمية برامج الأبحاث السرية مع المخبر الصيدلاني **ABBOTT**، ويكون دور المؤسسة المناولة

[1] محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة المحروقات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعو ورقلة، 2016-2017، ص132.

[2] ساحلي كنزة وبن حسين ناجي، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية إشارة حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، المجلد 02، العدد 02،جوان2017، ص710.

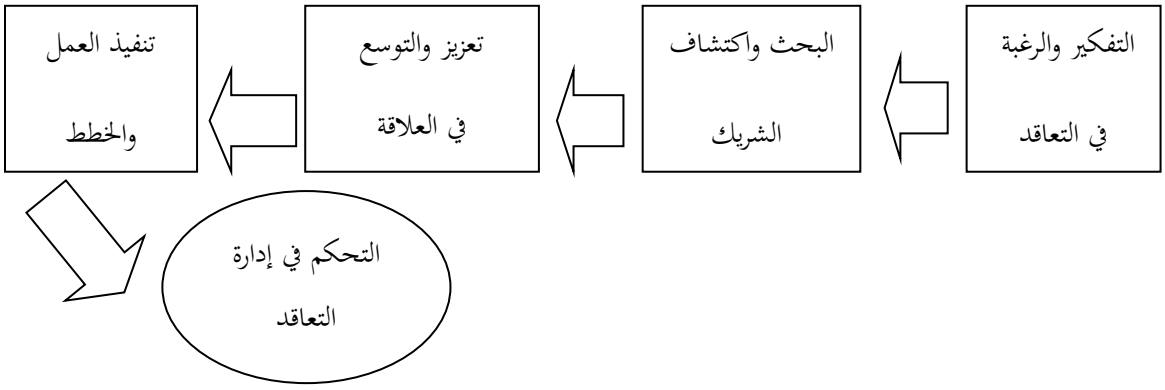
المتعاقدة القيام البحث والتطوير والاستشراف لإيجاد حلول ممكنة حاليا ومستقبلا، وتقوم المؤسسة الآمرة برقابة دورية والاطلاع على هذه البحوث باستمرار.

يكمل طبيعة العلاقة في المناولة الصناعية في العلاقة التي تسود بين المؤسسة الآمرة والمنفذة ، إن الهدف الرئيسي من وراء إقامة علاقة تعاقدية بين المؤسسة الآمرة والمناولة هو تحديد طبيعة التعاون بين الأطراف، وكيفية تحويل واكتساب تلك المعارف والمهارات والمكاسب من الأمر بالأعمال إلى المناول، بالإضافة إلى التعاون بدمج معارفهما وتحويل تلك العلاقة التعاونية على المدى البعيد إلى شراكة حقيقية بين الأطراف المتعاقدة.

2- مراحل إبرام عقد المناولة الصناعية:

عادة ما يمر عقد المناولة بمجموعة من المراحل، واتفق العديد من الباحثين وجل الدراسات في مراحل تكوين عقود الشراكة والتي تعتبر المناولة جزء منها، ويمكن حصرها في مايلي:

الشكل (3-9): مراحل تكوين عقد المناولة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر مختلفة.

2-1 مرحلة اختيار الشريك المناسب:

المرحلة الأولى: التفكير و الرغبة في التعاقد: تلمح وتطمح المؤسسة الآمرة بالأعمال أو المؤسسة المناولة المنفذة رغبتها في إقامة تعاون وشراكة، بعدما أدركت أنها ضرورة حتمية في إقامة هذا التعاون نظرا لما يقدمه من نتائج ايجابية تعود بالفائدة للمؤسسة الطامحة لإقامة مثل هذه الشراكة، بتنمية وزيادة أداء المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية،[1] بالبحث عن الشريك المناسب للمؤسسة، بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات المادية والمالية بجمع

[1] بن ديد أمحمد، المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر، مرجع سابق، ص169.

المعلومات الكافية عن المؤسسات العاملة في السوق والشريك التي يستطيع إقامة الشراكة والتعاون والتكامل معه والاستفادة من قدراته من أجل البقاء والسيطرة في السوق.

المرحلة الثانية: مرحلة البحث واكتشاف الشريك:

بعدما أدركت المؤسسة أهمية التعاقد، واتخذت القرار النهائي والمناسب بتحديد مجموعة المؤسسات المراد إقامة التعاون والشراكة معها والتي تراها مناسبة من أجل المساعدة، بقائمة يتم فيها تحديد هذه المؤسسات، وتشكل لجان وخبراء باستطاعتهم الكشف والتحري عن قدرات ومهارات والكفاءات المتواجدة والتكنولوجيا المستعملة في هذه المؤسسة وكيف تستطيع المساهمة في حالة إقامة شراكة وتعاون، ويعتبر اختيار الشريك المناسب من الشروط المهمة والأساسية لنجاح أي تعاقد وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وتبدأ علاقات التعامل والتعاون بين أطراف التعاقد، باختيار الأرضية الأولية و المناسبة للتعاقد.

يعتبر شرط الثقة بين أهم الركائز الأساسية والمهمة لنجاح أي تعاقد، وإظهار النية الحسنة بتقديم جميع المعلومات التي تستطيع المؤسسة المشاركة والتعرف عن الشريك، فعادة الشريك لا يقدم معلومات حقيقية عن المؤسسة وتقديم مغالطات عن إمكانياته ومركزه وقدراته المالية والفنية والتكنولوجية وغيرها،[1] تتم الزيارات المتكررة من أجل الوقوف الدائم للمؤسسة المشاركة ومدى قدراتها وإمكانيتها التي أعلنت عليها من قبل، من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة وتدقيق وتقييم مخابرها، لاكتشاف وإعطاء الصورة الحقيقية للوضع التي تتواجد به المؤسسة وما باستطاعته من أجل التحويل والمساهمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التوسع وتعزيز العلاقة.

بعد الثقة المتبادلة بين الشركاء من خلال تركيز جهودهما على التعاون بينهما، تحقيقا للمصالح والمنافع المتبادلة التي قد يحصل عليها كل طرف في حالة التعاقد، ومحاولة تعظيمها بزيادة الاستثمارات لتحصيل المنافع والمهارات الإضافية المشتركة.

2-2 مراحل التعاقد:

-مرحلة المفاوضات بين الأطراف المتعاقدة: عادة ما تسبق عملية إبرام العقود سلسة من المسائل الفنية التي تستلزم عن طريق الإعداد الجيد قبل الدخول فيها وذالك بالنظر إلى أهمية الصفقة التي يرد عليها التعاقد، وتنوع جوانبها الفنية وتعاظم قيمتها الاقتصادية، التي ينتهي غالبا بإبرام العقود، التي تستغرق عادة وقت طويل، نظرا لأهميتها

[1] محمد حسين منصور، العقود الدولية، دار الجامعية للنشر ،الإسكندرية، مصر،2007 ،ص31.

البالغة، بتجنب حدوث أي مخاطر قد تطرأ بعد الاتفاق وإبرام العقد، مما يجبر بدراسة جوانب القانونية والاقتصادية لمشروع التعاقد.

تتعدد طبيعة المفاوضات في عقود المناولة باختلاف مصالح ومقاصد الأطراف المتعاقدة وكذا تخصصاتهم والهدف المنشود من جراء إبرام هذا العقد، بتكثيف الحوار والاتصالات والتشاور بين الأطراف، بوجود إرادة حقيقية والجادة في ظل روح التعاون بغية الوصول إلى الغايات المرجوة والتفوق بين المصالح المتعارضة، بتحديد الأهداف الأساسية وترتيب الأولويات والنقاط الأساسية وتفصيل كافة المسائل التي يحرص عليها الأطراف على النقاش والتفاوض عليها، التي تنتهي بصياغة العقد النهائي.

أمام خلو التقنيات الحديثة للتفاوض من نصوص لتنظيم مرحلة التفاوض، أجمع الفقه والقضاء واستقر جميعهم على الالتزام بـ:

➢حسن النية والتصرف بصدق في عملية التفاوض: يقتضي بذل الأطراف جهودهم لإنجاح المفاوضات خاصة في عقود نقل التكنولوجيا، وإزالة كل المعوقات التي تكون حاجز في استمرارية المفاوضات، عادة يشترط حسن نية التعاون وتعامل بصدق مع الطرف الآخر في التفاوض،[1] بأن يتسم سلوك التفاوض بالأمانة والثقة بين الأطراف.[2]

➢عدم إفشاء السر:المحافظة على سرية المعلومات المكشوفة عنها والتي تم الاطلاع عليها من خلال عملية التفاوض التي أقيمت بين الأطراف، واستغلالها دون اخذ الأذن بموافقة من الطرف الآخر، أو التجسس ومعرفة أسرار وأفكار الطرف الأخر دون النية الصادقة في التعاقد معه،[3] وتدور مفاوضات نقل التكنولوجيا حول مسائل ذات طابع تكنولوجي التي تدخل في العملية الإنتاجية في إنتاج السلع والخدمات والمعرفة الفنية دون إفشاء أسرارها.

➢قطع المفاوضات من احد الأطراف دون مبرر: من خصائص المفاوضات تعتمد على مبدأ الحرية في الانطلاق في المفاوضات والاستمرار فيها أو قطعها وفقا لحرية التعاقد وحسن النية الذي يسود عملية التفاوض، ولا يقوم بقطع المفاوضات إلا بسبب كافي وموضوعي، أما إذا قطع المفاوضات لسبب أو أخر غير مقنع وبصورة مفاجئة ،يعتبر خطأ ومعارض لقواعد التفاوض.

[1]محمد حسن قاسم، مرحلة التفاوض في عقد المكينة المعلوماتية دراسة مقارنة، دار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص204.

[2]محمد حسين منصور، العقود الدولية، مرجع سبق ذكره، ص61.

[3]نبيل إسماعيل الشبلاق، الطبيعة القانونية لمسؤولية الأطراف في مرحلة ما قبل العقد دراسة في العقود الدولية لنقل التكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الحقوق ،سوريا ،المجلد 29، العدد2، 2013، ص243.

➢تزويد أطراف المتفاوضة بجميع المعلومات: تمكين الطرف الأخر من الاطلاع والتعرف على جميع المعلومات والبيانات والإمكانيات المادية الفنية والتكنولوجية، التي تتعلق بالعقد موضوع التفاوض وتكون الأمور واضحة ومكشوفة، دون كتمان حتى يتسم التفاوض بالشفافية.

فإذا ثبت خطا المتفاوض وما ترتب عنه من ضرر مادي أو مالي، كان من الحق في إثبات ذلك والمطالبة بالتعويض، ويدخل هذا الضرر في نفقات التفاوض، بضياع الوقت والجهد والمساس بالسمعة التجارية وإخفاء الجوانب العملية وتفويت الفرصة، ويكون الطرف المتضرر في هذه الحالة المطالبة بالتعويض، ولا يكون هذا التعويض إجبار الطرف الأخر على التفاوض أو التزام ببنود العقد، بل يقتصر الحكم بالتعويض النقدي الجابر للضرر.[1]

تسبق المفاوضات التمهيدية الدراسات الأولية قبل إبرام العقد، وتشمل الجدوى الاقتصادي للمشروع، إذا كان مجدي وغير مجدي من وراء إقامة هذا التعاقد، بدارسة السوق والجوانب المالية وطرق التمويل، والجوانب الفنية والتقنية، والتي عادة ما تسبقها عمليات تحليل وتشخيص قبل عملية إقامة وتشييد المشروع الصناعي أو أي مشروع استثماري أخر، كما أن الدراسات المعمقة ذات الطبع التفصيلي للدراسات الأولية تطيل عمليات التفاوض، بداعي الدراية الكافية بجميع جوانب الفنية للمشروع الصناعي.[2]

يختلف عقد المناولة الصناعية عن عقد البيع والعقود الأخرى، إذ بمجرد صدور الإيجاب والقبول تكون المفاوضات قد حققت الغرض الاسمي لها، وهو توصيل الطرفين المتفاوضين بتكوين العقد، وتوجد صعوبة بتوافق إرادات الأطراف في عقد المقاولة من الباطن، ومن سمات هذه المرحلة النقاش والمواجهة التي غالبا إرادة الطرف الأخر تكون غير محددة أو غير متأكد من بنود العقد وتنتهي بمحاولة التوفيق بين الإيرادات.

2-3 تحرير الصفقات:

تعود عملية تلقي الصفقات بعقود المناولة الصناعية إلى المؤسسة الآمرة، بالبحث عن المؤسسة المنفذة من أجل التعاقد معها عن طريق تلقي العروض (المناقصة)، وتلقى العروض المختلفة التي تتضمن البيانات الواضحة

[1] إسماعيل الشبلاق، الطبيعة القانونية لمسؤولية الأطراف في مرحلة ما قبل العقد دراسة في العقود الدولية لنقل التكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،كلية الحقوق، مرجع سبق ذكره، ص328.

[2] بن دين أمحمد، المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر، مرجع سابق، ص172.

فيما يتعلق بمواعيد التقدم بالعروض وعناصره وموصفاته وشروطه حتى يتم التفاوض على أسس واضحة،[1]وتنتهي بالاختيار من بين العروض أو تكون الصفقة إما عن طريق الممارسة أو تلقي العروض.[2]

أولا: الصفقة عن طريق تلقي العروض: تختلف هذه طريقة الصفقة باختيار المناولين أو مجموعة من المؤسسات أو مؤسسة للقيام بتنفيذ العمل، عن طريق تقديم العروض التي تتعلق بالمشروع، والتي عادة تكون في المشروعات الكبيرة ذات الصفقات الضخمة ويكون طرح الأمر إلى جمهور الموردين والمقاولين وتلقي العروض المختلفة بشأنه، ويتميز هذا النوع من الصفقات بالتنافس بين الموردين والمقاولين، ويقدم تفصيل كامل عن المشروع بالبيانات الواضحة وعناصره وموصفاته وشروطه، ويتم التفاوض على أسس واضحة، وبعد تلقي العروض المختلفة يتم تدقيقها وفحصها وترتيبها حسب الأقل عطاء، حسب المعايير المناسبة في اختيار المؤسسة، وأبعد اختيار المقاول أو المورد تتم عملية التفاوض وتختلف مدتها حسب أهمية الصفقة.[3]

2-4 الصفقة عن طريق الممارسة:

يعتبر هذا النوع من الصفقات الأكثر استخداما، وتقوم المؤسسة الآمرة باختيار المناولين للقيام بتنفيذ الأعمال وإجراء المفاوضات معهم، كما يقوم هؤلاء المناولين التي تم اختيارهم من طرف المؤسسة الآمرة الاتصال مع مناولين من الدرجة الثانية بالتعاقد مع مصادر متعددة بعد تقسيم المشروع أو المنتج إلى أجزاء ويكون المشروع تحت السيطرة، ويتميز هذا النوع من الصفقات بالسرية التامة وسرعة الانجاز، ويتم بين المؤسسات العمومية بنفسها أو مؤسسات ذات سمعة وشهرة عالمية في إنتاج متخصص ودقيق، وتكون عمليات التصنيع والإنتاج محتكرة من قبل هذه المؤسسات في التكنولوجيا العالية المتفوقة والمنتجات الدقيقة خاصة في صناعة مركبات الطائرات والصناعات الفضائية، وذالك لاعتبارات عديدة لعلها المحافظة على سرية المعلومات وبراءات الاختراع من طرف المؤسسة الآمرة خوفا من تسربها، ويكون التوجه عادة إلى مؤسسة التي تحتكر عملية التصنيع.

2-5 كتابة وتوقيع العقود:

تعتبر مرحلة كتابة وتوقيع العقود من المراحل المهمة في التعاقد بين طرفي العقد لتوثيق وكتابة العقود والتوقيع عليها في النهاية، لتجنب أية مشاكل قد تحدث مستقبلا، ويقوم أطراف العقد قبل إبرام والتصديق على العقد

[1] حمد حسين منصو ،العقود الدولية، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2] بن دين امحمد، المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص175.

[3] محمد حسين منصور، العقود الدولية، مرجع سبق ذكره ، 2010، ص32.

بتداول أوجه الاختلاف والتوافق بينهما، نظرا لتدقيق وتقييم المعلومات والمعطيات، وتعتبر كتابة العقود ملزمة من أجل التوقيع على العقد خاصة في العقود الدولية، بالمحافظة على سرية المعلومات وتقديم النصح والإرشاد، ويعتبر التوقيع على العقد من الشروط الجوهرية بقبول المكتوب به واعتماد محتواه كامل ويكون حجة على من وقعه، بتبادل الإيجاب والقبول من خلال التوقيع.

6-2 صياغة دفتر الشروط:

يعتبر دفتر الشروط في عقد المناولة الصناعية كبيان ووثيقة التي تحدد جميع مواصفات التقنية والفنية والالتزامات القانونية التي تريدها المؤسسة الآمرة من المؤسسات المنفذة للأعمال،[1] وموضوع العقد لجميع التطلعات المؤسسة الآمرة، ويشمل دفتر الشروط مجموعة الأهداف والخصائص وهي:

- الخصائص الفنية في المنتوج كالجودة ومواعيد وأجال التسليم.

- شكل المنتوج و وظيفته وهندسة تصميمه والمعايير الكمية والخصائص الديناميكية التي تحتويه.

- عمليات الرقابة والوسائل البشرية والمادية المخصصة لذالك.

وقبل بداية إجراءات التعاقد يجب الأخذ بعين الحسبان عدة اعتبارات والتي تخص:

-اختيار الشريك: أن اختيار الشريك المناسب في عملية التعاقد، يعني النجاح والاستمرارية معه في المستقبل القريب والبعيد، ويمكن أن يتطور هذا التعاون إلى تعميق وتوطيد الشراكة والى إقامة تحالفات إستراتجية بينهما.
- تحديد الأهمية والهدف بالتدقيق من عملية الشراكة: تقوم كلا من المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المنفذة للأعمال بتحديد الأساليب والآليات التي من خلال نستطيع مدى نجاعة عملية التعاقد بينهما.

-معرفة أساليب وإجراءات العمل كل شريك وإعطاء المبادرة لابتكار: غالبا ما تكون عملية التعاقد مرتبطة أساسا في الابتكار والبحث والتطوير، تحفيز وتشجع كل الشريك للتعاقد وضبط علاقات التوازن بينهما من أجل نجاح هذا التعاقد، كما أن دمج إجراءات العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

[1] بن ديد أحمد، المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 176.

3 –الالتزامات الرئيسية لطرفي التعاقد:

إن الاتفاق المبرم بين طرفي العقد يعتبر النواة الأساسية التي تحدد العلاقة بينهما، التي تربط بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة، بما فيها من حقوق والواجبات والتزامات على عاتق الأطراف التقيد بها كقاعدة عامة وعدم الإخلال ببنودها، كما يجب الالتزام الصارم بدفتر الشروط التي تم التعاقد في إطاره، طبقا لبنود عقد المناولة وهناك مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

3–1 مقدمة العقد: عادة ما يستهل العقد بديباجة تشير إلى أهدافه والى خبرة الأطراف في موضوع العقد، وتؤكد أحيانا نية الطرفين في التعاون وتعد بالأصل جزءا من العقد باستظهار مقاصد المتعاقدين، ويتم ذكر وتحديد الأطراف والأشخاص المتعاقدة في العقد، وبتحديد الشكل الدقيق لكل من المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة، ويكون لطرفي العقد المعلومات الكافية والشرح المفصل بالحالات التي يتم فيها تطبيق العقد التي تكون ضمن شروطه، وتحديد نوع العقد المبرم بين طرفي العقد سواء كان ظرفي أو سنوي وتجديد العقد أو تمديده.[1]

3–2 تحديد النقاط الأساسية في العقد: ليس بالضرورة أن يحتوي العقد المبرم على جميع التعريفات، وعادة ما تحتوي على تعريفات للدلالة على بعض مقاصد المصطلحات الهامة، وتعطي طرفي العقد على احتواء واستيعاب أحسن للعقد، بعبارات واضحة التي تؤدي خلوها من التأويلات، وتزداد أهمية التعريفات بعبارات ذات معاني دقيقة، كإنتاج العجلات المطاطية للسيارات ذات مواصفات وبيئات مختلفة، فمن غير المجدي ذكر جميع التفصيلات أينما ورد التزام أو ذكر كلمة عجلات.

3–3 نقل الملكية: يتم عملية نقل الملكية في عقد الصناعية بين طرفي العقد في وقت التسليم، غير أن المنتج تحت التصنيع لا تنقل ملكيته إلا بعد تمام العقد، ويتم نقل الملكية حسب البنود المبرمة في العقد والمتفق عليها من طرفي التعاقد والقانون المعمول به في تلك الدولة، غير أن نقل ملكية المنتج أو الخدمة من طرف المؤسسة المنفذة إلى المؤسسة المناولة يكون عند استفاء جميع الشروط والالتزامات الخاصة بالمنتج المتفق عليها في العقد.

3–4 شروط التسليم: يجب تحديد في العقد شروط التسليم، بما في ذالك تاريخ التسليم في الوقت المحدد في العقد مع مراعاة المواعيد التي تستلزم طبيعة المنتج ويتعين على المناول الوفاء بالتزامه في الوقت المحدد دون أية أعذار، ويمتد أجال التسليم في حالة القوة القاهرة مؤقتة تعوق تنفيذ الالتزام بالتسليم، كما تحدد كيفية وطريقة

[1] طارق الحموري، قراءة مبسطة في عقود التجارة الدولية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية تابعة للجامعة العربية، ندوة صياغة وإبرام عقود التجارة الدولية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 25-2007/12/29، ص10.

التسليم سواء كان فعلي أو قانوني، حكميا أو معنويا حتى يكون تحت تصرف المؤسسة الآمرة، ومكان التسليم التي حدد مكانه وقت العقد سواء في المنطقة المتواجد بها المؤسسة الآمرة أو المؤسسة المناولة في المنطقة الجغرافية، أو خارج تواجد طرفي العقد كالتصدير فان مكان التسليم يكون هو مكان وصول البضاعة وتكون نفقات التسليم في النقل والشحن حسب الشروط الواردة في العقد.[1]

3-5 نقل التكنولوجيا: عادة يتم التعاقد بين المؤسسة الكبيرة الآمرة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة المنفذة للأعمال، التي تحاول المؤسسة المناولة من خلال هذا التعاقد اكتساب عدة مزايا من أجل تنميها وتطويرها من خلال الشراكة والتعاون مع المؤسسات الآمرة وفق بنود العقد، حيث تلتزم المؤسسة الآمرة بنقل وتحويل المعرفة والتكنولوجيا المتطورة التي تدخل في عملية إنتاج وتصنيع السلع والخدمات، بالإضافة إلى المساعدة الفنية والتنمية البشرية وتدريب العمالة والحد الأدنى من الاستثمار والمحافظة على سرية وتبادل التحسينات والابتكارات ومواصلة الإنتاج والجودة وتحمل المخاطر، ويحرص كل طرف نقلها للأخر ما يتم التوصل إليه.

3-6 الالتزام بحماية حقوق الملكية الصناعية وبراءة الاختراع: خلال عملية التعاقد يلتزم طرفي العقد، بحماية حقوق الملكية الفكرية وبراءة الاختراع التي تنطوي على السرية، والتي تقتصر على نطاق ضيق، وتحديد الفترة المحددة في استغلالها وفق بنود العقد وليس بإمكان أي طرف أخر لاستغلالها في المناولة من الدرجة الثانية، بالحفاظ على سريتها وعدم التجسس الصناعي واحتمال إفشاء أسرار المعرفة، ووضع شروط للتعويض عن الضرر الذي ينشا عن إفشاء هذه السرية سواء كان في مرحلة التفاوض على إبرام العقد أو بعد العقد، أما في حالة براءة الاختراع من طرفي المؤسسة المناولة والآمرة بتحديد الملكية الجماعية لها وفق الشروط المحدد في العقد، ويلتزم كل طرف بالإعلان عن الأبحاث والتطورات الجديدة المتعلقة بالعقد، لاكن غالبا ما تتهرب المؤسسة الكبيرة الآمرة من تنفيذ هذا الالتزام ،رغبة في احتكار الابتكارات ومحاولة استغلالها بعيدا عن العقد.

3-7 الالتزام بمواصلة الإنتاج والجودة والخدمات المقدمة: يشترط عادة المؤسسة الآمرة بمواصلة الإنتاج بالكمية المتفق عليها بالحد الأدنى والأقصى وفق حجم معين من الإنتاج، مع جودة محددة حرصا لحفاظ على سمعة والعلامة التجارية والمركز التنافسي في الأسواق، خاصة في صناعة لوازم وقطع غيار السيارات والطائرات التي تنتج من طرفة المؤسسة المناولة والتي تتطلب الصرامة الكبيرة في احترام معايير الجودة والإنتاج فأي ضرر قد يلحق

[1] محمد حسين منصور، العقود الدولية، مرجع سبق ذكره، ص211.

بالمستهلك نتيجة الخلل الموجود في المنتج أو الخدمة المقدمة، يقوم بتحمل أعباء الخسائر الناتجة عن المنتجات المصنعة الغير المطابقة لمعايير الجودة المتفق عليها في العقد بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة.

3-8 ضمان الأمان والسلامة وتحمل المخاطر: عادة ما تترتب عن التكنولوجيا بعض الأضرار، وقد تقع في جميع المراحل الإنتاجية من التركيب وتشغيل والإنتاج، ويكون هذا الضرر الذي يلحق طبيعة المنتج المصنع من طرف المؤسسة المنفذة للأعمال موجود إما في طبيعة الآلات أو المادة الأولية المستعملة وموجود في العملية الإنتاجية، وكل خطأ في عملية تصنيع، التي يترتب عنها منتج أوخدمة غير مطابقة للمواصفات والشروط المتفق عليها في العقد،[1] قد تلحق ضرر بالمؤسسة الآمرة وصمعتها الدولية، خاصة في ظل اهتمام متزايد وازدهار قوانين حماية المستهلك وتوفير الأمان والسلامة من الأخطار الناتجة عن استخدام المنتجات التكنولوجية والمعارف الفنية، ومن هنا تتحمل المؤسسة المناولة بضمان الأمان في منتجاتها وتحمل مسؤولياتها والتعويضات إذا لحق الضرر، و المشرع الفرنسي أعطى سلطة الرقابة الفنية على المتعاقد من الباطن في موقع عمله بهدف الاطمئنان على جودة ومطابقة للمواصفات المتفق عليها في العقد.[2]

3-9 تحديد مدة العقد:عادة ما يطرح العديد من التساؤلات في مدة عقد المناولة بين طرفي التعاقد خاصة بالنسبة إلى المؤسسة المناولة ومن له الصلاحية إلغاءه، أن يحدد الطرفين مدة انجاز العمل وبداية سريانه وكيفية احتسابها، ويدرج بند في العقد يحدد الضرر وتعويضه من قبل المؤسسة المنفذة للأعمال، ومن الضروري تحديد الحالات التي يتم فيها إلغاء العقد ،نتيجة أضرار لحقت بطرفي العقد بوجود عيوب، وقد تختلف القوانين المطبقة من بلد لأخر التي تحكم عقود المناولة ومن له الحق في إلغاء العقد وتحمل المسؤولية وتعويض الضرر الذي لحق بالطرف الأخر.

3-10 سرية جميع المعاملات: تقوم المؤسسة الآمرة بالأعمال عادة بإخطار جميع مناوليها، أن جميع الوسائل التقنية والفنية والهندسية والبيانات والرسومات المستعملة في عملية تصميم وإنتاج وتصنيع المنتج ملكا خاصا له، سواء تلك التي قدمها أو حتى تلك التي أعدها المتعاقد معه، ويخص مجال استعمالها في الحدود اللازمة لتنفيذ العقد، وتنطوي على سرية وجدية في الكتمان وعدم إفشاء المعلومات المتعلقة بالعقد القائم، وتضل هذه الوسائل محصورة على المناولين والأشخاص القائمين على استغلالها في التصنيع دون سواهم وفي الأماكن المحددة وفق شروط

[1] زياد العرسان وعمار التركاوي، أحكام التعاقد من الباطن في العقود الإدارية دراسة مقارنة، جامعة البعث بالعاصمة السورية، دمشق ،المجلد 38، العدد 49، 2016، ص64.
[2] ياد العرسان وعمار التركاوي، أحكام التعاقد من الباطن في العقود الإدارية دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص68.

العقد، والامتناع عن استعمالها في عمل وغرض معين ووفق نطاق ومنطقة جغرافية محدد يتفق عليه الأطراف، ولا يمنح ترخيص لأخر للغير في ذالك المكان، وتبقى هذه الوسائل المقدمة تحت وصاية المؤسسة الآمر.

3-11 الأسعار:عادة يتم تحديد السعر المسبق من طرف المؤسسة الآمرة في عقد المناولة إما بالتراضي أو بمقارنة العروض،كما يتم تحديد الأسعار من طرف المؤسسة المناولة وفقا لعنصر التكلفة وتغيرات السوق وهي غير ثابتة وتكون متغيرة من فترة لأخرى، مما يصعب تحديد الأسعار خاصة في العقود الطويلة الأجل، وفقا ما تراه المؤسسة المناولة من تغيرات التي تحدث في السوق في تحديد سعر المادة الأولية بارتفاعها وانخفاضها وغيرها من المدخلات التي تدخل في العملية الإنتاجية، مما يستحيل وضع سعر ثابت، غير أن الخدمات تختلف عن الوضعية الأولى، و يمكن تحديد سعرها وتثبيته على المدى المتوسط.

3-12 تحديد طريقة الدفع و التسديد: يشترط على طرفي العقد الاتفاق تحديد المقابل الخدمة والسلعة في العقد، الذي يعد محورا جوهريا من جهة والوفاء والالتزام المقابل من جهة أخرى، بتحديد طريقة الدفع والعملة المتفق عليها ونوع عملية الدفع سواء كانت أقساط أو دفعات متتالية، ويحدد مكان الدفع سواء كان في تسليم البضاعة ويتم تحديد عواقب تأخير عملية الدفع خاصة المؤسسات المناولة هي بمثابة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تحتاج إلى أموال لاستمرار في الإنتاج والعمل ويبعدها عن العجز المالي، وتمنح موارد مالية على شكل مساعدات من طرف المؤسسة الآمرة إلى المؤسسة المناولة عن طريق قروض، ويأخذ شكل الدفع مقابل نقدي أو مقابل عيني حسب البنود والشوط المتفق عليها في العقد وعواقب التأخير وتعويض الضرر.[1]

3-13 عواقب تأخير: تتفق المؤسسة الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة على وقت التسليم بوضعه تحت تصرف المؤسسة الآمرة بالأعمال سواء كان التسليم في فترات محددة أو دفعة واحدة، وليس الحق للمؤسسة المناولة تسليم في الآجال الغير المحددة في العقد التي عادة المؤسسة الآمرة لا تملك مخازن ومستودعات كافية للتخزين، وكل تأخير في وقت الغير المحدد للتسليم مطالب المؤسسة المناولة بالتعويض بالضرر الذي لحق بالطرف الآخر،وقد يرفض استلام المنتج أو الخدمة إذا كان غير مطابق للمواصفات أو فيها عيب ظاهر، وإذا كانت المؤسسة الآمرة غير مختصة بالمسائل الفنية وتحتاج إلى خبير للتأكد من صحة واكتشاف عدم المطابقة بعد التسلم، وفي هذه الحالة على المؤسسة المناولة تعويض اللازم أو الإصلاح على النحو الذي يجعل المنتج مطابق للمواصفات المتفق عليها في العقد.

[1] زياد العرسان وعمار التركاوي، أحكام التعاقد من الباطن في العقود الإدارية دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص66.

14-03 التأمين: يجب أن يتفق طرفي العقد ضمن شروط وبنود المتفق عليها في العقد عن تحديد مسؤولية المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة عن عمليات التأمين، حيث يلعب دورا هاما في مجال تأمين العملية الإنتاجية، ويأخذ عدة صور مختلفة من بينها تأمين النقل، خاصة إذا كان الطرف الأخر في دولة أخرى، ويكون تسليم عن طريق الشحن أو تصدير المنتج وتحت مسؤولية ناقل البضاعة، أن تأمين جودة المنتجات وسلامتها من العيوب التي قد تظهر عليها لاحقا من بين البنود التي يجب أن يتفق عليها الأطراف وعلى من تقع عملية التأمين، كما لا ننسى تأمين العمال التي عادة يكون على عاتق المؤسسة المناولة، وتأمين المال الضامن للدين كثير ما يكون وسيلة أو شرطا للحصول على الائتمان، ويأخذ التأمين صور كتأمين الدين ضد مخاطر إعسار المؤسسة الآمرة آو عدم قيامه بالسداد أو أي أضرار تخص تأخر في تسليم أو عيوب في المنتج.

15-3 القانون الواجب التطبيق: يتم تحديد واختيار طرفي العقد القانون الواجب التطبيق خاصة في عقود المناولة الدولية ،وكيفة تسوية النزاعات التي قد تنشأ من نوع هذه العقود مستقبلا، وهي نوع من الاحتمالات تختلف حسب مصالح كل طرف، ويلجأ عادة الطرف الأجني في الدولة المضيفة إلى فرض وإدراج بند التحكيم الدولي في فض النزاعات يتفق طرفي العقد بموجبه على عرض النزاعات التي قد تنشأ بينهما مستقبلا على محكم أو هيئة تحكيمية لحلها وهو ما يسمى بالشرط ألتحكيمي، وعادة ما يتم تجنب القضاء نظرا لطول مدته في فصل القضايا المنازعاتية وارتفاع تكاليفه.[1]

16-3 ضمان الجودة: تلزم المؤسسة الآمرة من المؤسسة المناولة شرط لجودة في منتجاتها،بتوفرها على شهادات العالية المطابقة بمعايير الجودة ايزوا، وتتعهد المؤسسة بتبني إجراءات والالتزام بمتطلبات تسجيل كافة الاختبارات المطلوبة، وضما معايير بإتباع شهادات الوثيقة ذات الصلة بأجهزة القياس والاختبار، كما يجب الاحتفاظ في الموقع بنسخ من القواعد التي تم الرجوع إليها في الوثائق الفنية التي يتضمنها هذا العقد، ويجعل هذه الوثائق متاحة للاطلاع والتصرف من طرف المؤسسة الآمرة بالأعمال.

17-3 التعديلات المحتملة للعقد: قد تطرأ مستقبلا على مستوى عقد المناولة إضافة بعد البنود والشروط التي يمكن إدراجها في العقد حفاظا على استمرارية، إذ يمكن مراجعة الأسعار من طرف المؤسسة المناولة نتيجة ارتفاع تكاليف المادة الأولية في العملية التصنيعية، خاصة في العقود الطويلة الأجل،كما أن المؤسسة الآمرة تقوم بتحديد

[1] صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا ،دار الفكر الجامعي، الازاريطة، الإسكندرية،2004 ، ص179.

شروط وبنود العقد في مناولة الخدمات النقل الحراسة والأمان وغيرها من الخدمات المختلفة، بحيث لا يؤدي إلى البطلان الكامل للعقد، وهذا ما يعرف بالبطلان الجزئي لعقد المناولة.

03-18 تحديد تاريخ التوقيع: يجب عند كتابة العقد والتوقيع علية في نهاية المطاف وضع التاريخ وتوقيع طرفي العقد وفق شروط وبنود العقد المتفق عليه سابقا، من خلال فحص ومراقبة كل الوثائق والمستندات المرفقة مع العقد كمعايير الجودة العالمية آيزوا 9001 والمخططات التصميمية وغيرها من المرفقات، وتعتبر هذه المستندات جزء لا يتجزأ من العقد ومتممة لبعضها البعض، لهذا على الطرفين تحديد أية مستند أو وثيقة في حالة تعارض بين البيانات الواردة بها، كضمان صحة العقد أجاز القانون الجزائري حضور بعض الأطراف كالمحاميين والشهود ومترجمين معتمدين في حالة العقود الدولية، تفاديا لطرق التدليس والغلط التي تقع فيها العديد من العقود ومن بينها عقد المناولة.

19-3 انهاء العقد: يولي طرفي العقد وبالأخص المؤسسة الآمرة على الحرص على وضع بنود تحدد الحالات التي يمكن فيها فسخ العقد دون شروط مبررة التي عادة تقدمها المؤسسة المناولة لإثبات ذالك كالقوة القاهرة وغيرها، وتتميز هذا النوع من العقود الطويلة، كما يتم تحديد في العقد المسؤولية المنتسبة لطرفية عند فسخ العقد.[1]

III-3-2 طبيعة العلاقة (الترابط) وتطورها بين المؤسسة المناولة والآمرة.

تعمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالتعاقد مع المؤسسة الآمرة و تسود عدة علاقات وترابط بينهما وتتطور هذه العلاقة التي كانت تسودها الثقة والتعاون إلى شراكة حقيقية.

1- طبيعة العلاقة (الترابط) بين المؤسسة المناولة والآمرة.

تربط المؤسسة المناولة والآمرة علاقات ترابط خلال فترة التعاقد، وتكون هذه العلاقة تعاونية وتشاركيه فالمدى البعيد، وتظهر بعض العلاقات التي تسودها الانتهازية بين طرفي التعاقد، كما للعلاقة الترابطية دور كبير في تعلم المهارات والمعارف واكتسابها من طرف المؤسسة المناولة ، ومن اهم هذه العلاقات نجد:

[1] كيسي زهيرة، الخروج عن القواعد العامة لأسباب انقضاء عقد المقاولة من الباطن، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، المركز الجامعي تمنراست، المجلد 6، العدد 02، 2017، ص60.

1-1 العلاقات التعاونية والانتهازية بين المؤسسة المناولة والآمرة:

عادة ما تتكون العلاقة الارتباط القائمة بين المؤسسة المناولة والآمرة هي علاقة تعاونية وتشاركيه تطبعها الثقة المتبادلة والتعاون بين الأطراف على المدى الطويل، غير أنه في بعض الأحيان تسودها العلاقات الانتهازية وعدم التعاون فيما بينهما (المؤسسة المناولة والآمرة)، وتعتبر هذه العلاقة القائمة بينهما المحدد الأساسي لنجاح أو فشل المشروع القائم، ومن بين أهم هذه العلاقات نجد:

1-1-1 العلاقات التعاونية بين المؤسسة المناولة والآمرة:

تعتبر العلاقة بين المؤسسة المناولة والآمرة النواة الأساسية وعصب عملية التعاقد، وتميز علاقة الارتباط بالتبادلية بين المؤسسة الآمرة والمناولة، بوجود نية لتطويرها وبنائها بشيء من التوافق والتكامل يسمح للطرفين بالاستفادة بشكل فعلي من المهارات التي هي بحاجة إليها حتى تضمن الاستقرار العلاقة واستمرارها على المدى البعيد وتحقيق أهداف المنشودة لكل طرف، فكلما زادت درجة الارتباط بين الطرفين كان أكثر ارتباط في بناء علاقة تعاون مثمرة طويلة المدى، وتكون العلاقة التعاونية بين المؤسسة الآمرة والمناولة على النحو:

- المعلومات: في إطار التعاون أظهرت العديد من الدراسات ضرورة تقاسم المعلومات بين طرفي التعاقد (المؤسسة المناولة والآمرة)، حيث لاحظ "NOVIN MOHER" أن العلاقات القائمة بين المؤسسات تكون أكبر تشاركيه حين تقاسم المعلومات والاتصال المتكرر بين الاتجاهين مما يسهم في شراكة طويلة المدى، حيث المعلومة تضمن التنسيق والتوافق بينها وبين محيطها، فكلما كانت العلاقة بين المؤسسة المناولة والآمرة علاقة قوية وثرية وذكية كلما زادت الثقة وكانت مربحة للطرفين، إن خلق القيمة لا يمكن للمؤسسة الحصول فقط على المهارات التي لا تملكها واستغلالها بل إثراء مهاراتها عن طريقة العلاقة القوية بينهما.

-العمليات الإنتاجية والتصنيعية: العلاقة بين المؤسسة المناولة مع نظيراتها المؤسسة الآمرة في نظامها الإنتاجي يكون أكثر تعاون وتنسيق مما يساهم في الحد من القصور أو الفوارق التي قد تظهر عند تنفيذ العقد من أجل التكيف والاستجابة لحاجيات وأهداف المؤسسة الآمرة والمناولة.[1]

[1] دارين بوزيدي ، الشراكة خيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 93.

مع تقاسم المخاطر الناتجة بعدم التزام المؤسسة المناولة في تسليم الطلبيات المحددة وفق تواريخ سابقة محددة في العقد التي كان من الوفاء الالتزام بها من طرف المؤسسة المناولة، كي لا تقع المؤسسة الآمرة في مشاكل ومخاطر مع عملائها، وعليه المناول يقوم بذل كافة الجهود وتسخير كافة الإمكانيات التي لديه باحترام مواعيد التسليم سواء عن طريق اقتناء الآلات والتجهيزات تكون أكثر تقنية وتطور وكفاءات بشرية أكثر تدريب وممارسة في عملية التصنيع، لتسريع وتيرة الإنتاج وتقديمها في الوقت المحدد.

ويمكن يكون هذا التعاون في بداية مدخلات العمليات الإنتاجية في تصميم المنتج إلى غاية المخرجات بإنتاج النهائي، وتكون العلاقة والتعاون القائم بين المؤسسة المناولة والآمرة في تقاسم المخاطر التي تنجر في عدم الوفاء في تنفيذ بنود العقد لكلا الطرفي العقد (آجال التسليم ومقاييس الجودة المطلوبة ، والدفع) وغيرها من المخاطر، والجودة والتكلفة وأجال التسليم وغيرها من مصادر الأرباح القائمة بين طرفي العقد، ويكون العمل والتعاون في مجال البحث والتكنولوجيا المستعملة في تطوير المنتج والعمليات الإنتاجية في براءات الاختراع المشتركة والتقنيات الجديدة المبتكرة بتحسين الكفاءات والكوادر البشرية، الأمر الذي يساهم في انعكاسات ايجابية في تحسين جودة المنتج والحد والتقليل من النفقات والتكاليف وتقليص من الوقت، بتسليمه قبل الآجال المحدد في العقد، وبالتالي يرفع من هامش الربح لدى المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة.

-الرقابة على العمليات الإنتاجية: في إطار علاقات التعاونية بين طرفي العقد في الرقابة على العمليات الإنتاجية بين المؤسسة الآمرة ونظيراتها المناولة مجتمعة تكون هذه العملية بداية من مدخلات العمليات الإنتاجية، في اختيار المادة الأولية وتصميم المنتج إلى غاية مخرجات هذه العملية بمراقبة مدى جودة المنتج النهائي.

-تقاسم المخاطر: وتكون هناك علاقة تعاونية بين طرفي العقد في تقاسم المخاطر نتيجة توقعات المستقبلية غير ثابتة، خلال توقيع العقد خاصة في العقود الطويلة الآجل، والتي تتمثل في ارتفاع تكاليف مخرجات المنتج النهائي نظرا لارتفاع تكاليف الإنتاج وهي خارج عن إرادة المؤسسة المناولة كارتفاع المواد الأولية في الأسواق الوطنية والدولية والذي عادة يؤثر على هامش ربح المؤسسة المناولة، وينبغي على الأطراف المتعاقدة في تحديد التعديلات الأسعار المستقبلية المناسبة، التي قد تطرأ نتيجة مواصفات المنتج والخدمة المراد تحقيقها، بالشكل الذي لا يؤثر على التكاليف.

-الأرباح: تظهر عمليات التفاوض بين المؤسسة المناولة والآمرة في تحديد السعر ومدى قدرة كل طرف في تحديد هامش ربح يكون في صالحها مقارنة بالطرف الآخر خاصة إذا كانت لدى المؤسسة المناولة الإمكانيات التقنية

والتكنولوجية الكافية والكفاءات المؤهلة، تزيد من قدرته على تحديد هامش أكبر في تحديد السعر والتغلب على مجريات عمليات التفاوض، ويسعى دائما طرفي العقد إلى خفض التكاليف الإنتاج وتدنيتها خلال مراحل العملية الإنتاجية ،حيث"**أشار بورتر**"[1] إلى أن العقدة لن تتمكن من خلق ميزة تنافسية إلا إذا مكنت من تقليص التكاليف أو دعم التميز بشكل يبرر التكاليف الإضافية التي يسببها.

يكون المحيط الخارجي للمؤسسة أكثر تهديد وتعقيدا ويؤثر على علاقة المناولة، تكون فيه المؤسسة المناولة والآمرة يبحثان بشكل مستمر التهديدات والفرص الجدية المتاحة لهم، عن طريق اكتشاف المشروع أو تهديدا بتقاسم المخاطر التي قد تنجر عن هذا المشروع، وتكون أكثر مرونة من أجل مواجهته.

-تبادل المعارف والمهارات: إن عملية تصميم المنتجات وتحسين وتطوير منتجات جديد تكون عن طريق تبادل للأفكار والمعلومات وطرق التصنيع والابتكارات بين المؤسسة المناولة والآمرة في ورشات التصنيع وتصميم مشترك ووضع قائمة تحدد فيها جميع التوجيهات المؤسسة الآمرة لصالح المؤسسة المناولة، من أجل جودة مخرجات المنتج النهائي وفق للمواصفات والطلبات المطلوبة، مع الالتزام بسرية كبيرة للمعلومات للنماذج التكنولوجية المقدمة والتي أطلع عليها طرفي العقد خوفا من تسربها لطرف أخر خارج العقد، كما يجب تحديد مواصفات الخدمة التي تدخل في عمليات تطوير وتنمية المنتج النهائي بشكل مشترك، مع رعاية أسرار والكتمان عليها حيث يمنع استخدامها دون إذن المؤسسة وموافقة مسبقة بالاتفاق المتبادل.

كما تقدم تقنيات جديدة بالتطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال قد يساهم بشكل كبير في تطوير العلاقات بين المؤسسة الآمرة والمناولة، بتحويل المعلومات بشكل دوري ويومي تتمثل عادة في شكل معلومات مدمجة التي تسمح باستغلال الفرص في السوق وتجنب التهديدات حيث أن المعلومة تسمح للمؤسسة بالتأثير على محيطها بدل الأثر به، إن تقاسم النظامي للمعلومة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصفقة وتكاليف إنتاج المعرفة وتسهيل العمل والتفوق أكثر على المنافسين ، ويشجعهم ببحثهم المستمر عن الابتكار وتحسين منتجات المؤسسة المناولة هنا نجد اتفاق GLYCOSCIENCE OXFORD وPFIZER والاتفاق المبرم بين INCYTE PHARMACEUTICAL et OXFORD GLYCOSCIENCEالمختصة في صناعة الأدوية، على دمج معارفهم خبراتهم ومعداتهم الخاصة لمشروع طويل الأجل وبناء قاعدة بيانات مشتركة،[2] نتيجة

[1] دارين بوزيدي ، الشراكة خيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية، نفس المرجع السابق، ص 95.

[2] ساحلي كنزة وآخرون، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية بالجزائر إشارة حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، المجلد 02، العدد 04، 2017، ص 712.

عمليات البحث والتطوير في مخابرها وتزويدها لصالح المؤسسة المناولة وكوادرها البشرية في ورشات التصنيع ويتمثل عادة التدريب في احتكاك إطارات المؤسسة المناولة مع نظيراتها الآمرة باكتسابها تلك المعارف والمهارات المتميزة وتكون مستغلة من طرف المناول، من أجل تحسين الإنتاجية وجودة المنتج النهائي وفق المواصفات الدولية وأساليب إنتاجية جديدة.

تكون المراقبة المشتركة للتكاليف في تعاون مشترك بين المؤسسة الآمرة والمناولة، على تطوير منتج جديد أو تحسينه وإدخال تغييرات جذرية على المنتج بإدخال تكنولوجية جديدة عليه، ويتم تحديد السعر عن طريق المراقبة المشتركة للتكاليف ومتابعتها بشكل دوري لتحديدها والذي يعتبر شرط أساسي لنجاح هذه العلاقة.

تكون عملية الثقة المتبادلة والغير المتزنة وضعيفة بين المؤسسة الآمرة والمناولة في مدى درجة التعقيد للمنتج أو الخدمة المراد تصنيعها وذات قيمة مضافة للمؤسسة الآمرة، والتي تتطلب تقنيات كبيرة وتكنولوجية متفوقة ،خاصة في صناعة الطائرات والسيارات والصناعة الفضائية، تكون فيها عملية الإنتاج معقدة بينما تزيد الثقة بين الطرفين العقد في الصناعات البسيطة.

1-1-2 العلاقة غير التعاونية (الانتهازية) بين المؤسسة المناولة والآمرة:

قد تسود نوع من الاضطرابات في العلاقة بين المؤسسة المناولة والآمرة التي تنجم عنها علاقة غير تعاونية والانتهازية والسيطرة للمؤسسة الآمرة على المؤسسة المناولة والتبعية لها واهتمام أحد الأطراف بتعظيم مكاسبه المادية والمعرفية على حساب الطرف الثاني، وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة على حساب الأهداف الفردية،[1] الأمر الذي يدفع المناول أو الأمر بالأعمال إلى الشك والخوف، وإعادة النظر في موازين القوى، وبالتالي عدم وجود استراتجيات ضمنية للعلاقات في تضارب المصالح في بينهما، وهذا ما نصت عليه نظرية الوكالة عند تحليلها علاقة الوكيل بالموكل، كما أن الثقة المطلقة يرى بعض الأخصائيين المؤيدين لنظرية تكلفة المعاملات كفرصة للانتهازية لا تخدم تطور العلاقات على المدى البعيد، وتظهر العلاقات الانتهازية على الأشكال الآتية:

-من بين أهم علامات الانتهازية وعدم التعاون التي تطبع العلاقة بين المؤسسة المناولة والآمرة تتمثل في عدم تشارك المؤسسة الآمرة في شراء واقتناء الآلات ومعدات الإنتاج أو حتى إعطاء رأيها في مواصفات تقنيات الموجودة لدى التجهيزات المراد شراؤها بالرغم من الطلبيات الكبيرة على المدى الطويل، وبالتالي لا يساهم في تطوير وتحسين

[1] زغدار احمد وآخرون، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال التحالفات الإستراتجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد03، العدد 03، 2004، ص 165.

العمليات الإنتاجية، مما يجعل المؤسسة المناولة بتحمل مخاطر كبيرة، وهنا تكون الانتهازية لدى المؤسسة الآمرة في عدم التعاون والتشارك الأمر الذي ينعكس بشكل أو أخر على مخرجات المنتج.

-تظهر انتهازية المؤسسة الآمرة في عدم تقاسم المخاطر نتيجة ارتفاع تكاليف مدخلات العملية الإنتاجية، كارتفاع المواد الأولية وبالتالي يبقى للمناول هامش ربح ضعيف، أو الخسارة نتيجة عدم إعادة التفاوض على السعر الجديد مع المؤسسة الآمرة.

-تظهر العلاقات الغيرة التعاونية التي تسودها عدم الثقة بين طرفي العقد (المؤسسة الآمرة والمناولة) في عمليات الرقابة نتيجة تخوف المؤسسة الآمرة بتقديم المنتج في الوقت المحدد والجودة المطلوبة، والتي تظهر غالبا في العقود القصيرة الأجل بظهور السلوك الانتهازي لدى المناول، خاصة ذات المنتجات الدقيقة التصنيع وعالية الدقة في استعمال التكنولوجية المتطورة، مما يجبر المؤسسات الآمرة بتطبيق الصرامة والرقابة الكبيرة على نظيرتها للحد من السلوك الانتهازي لدى المؤسسة المناولة.

-إن عواقب تأثيرات المحيط الخارجي وعدم استقراره يؤثر بشكل كبير على المؤسسة المناولة، خاصة إذا كانت خارج توقعاتها نتيجة عدم احترامها أوقات التسليم والجودة المطلوبة الأمر الذي ينعكس على العلاقة مع المؤسسة الآمرة وانهيار الثقة المتبادلة، نتيجة فرض بعض العقوبات على المؤسسة المناولة، وقد تكون العلاقات الترابطية معقدة نوعا ما حسب مستوى درجة التعقد التكنولوجي أو قطاع نشاط الممارس فيه، وتكون المؤسسة الآمرة هي التي تتحكم في التكنولوجيا فيما يخص التصاميم والمعايير التقنية وشروط الجودة .

2-مراحل بناء العلاقة التعاقدية بين المؤسسة الآمرة والمناولة :

تبني علاقة التعاون وتتطور بين المؤسسة الآمرة والمناولة قبل التعاقد، بالتعرف والاستكشاف على قدرات كلا طرف وإمكانية الوصول إلى إبرام العقد، وهذا باختلاف دور حياة كل مرحلة ولكن تكون في مجملها تشابه وتتبع نفس المراحل، تبدأ باستكشاف أداء وإمكانيات وقدرات كل طرف إذ بإمكان الدخول في علاقة مع الطرف الأخر، أما مرحلة التوسع فتزداد عملية الثقة والارتباط أكثر فأكثر، ففي مرحلة الالتزام يسعى كل الطرف إلى محاولة تجسيد جميع تلك الأهداف دون الوصول إلى علاقات تربطها بالتزامات كاملة،[1] وتكون تلك الشروط في

[1]محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة المحروقات، أطروحة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير ،ت خصص مناجمنت وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 125-126.

حالة جذب ورد بين طرفي التعاقد، وإمكانية الالتزام بها أو تغيير بنودها وعدم قبولها في بعض الأحيان، أو العمل بها لأحد أطراف التعاقد دون الطرف الأخر، قد ينهي هذه العلاقة من جانب واحد أو إنهائها من الطرفين، ومن بين أهم مراحل العلاقة التي تمر بين المؤسسة الآمرة والمناول هي:

-إنشاء العلاقة بين المؤسسة المناولة والآمرة: تنشأ تلك علاقة في بداية التوقيع على العقد، وتظهر من خلال العمل بين الأمر بالأعمال والمناول، على تدنية تكاليف الإنتاج والحصول على التكنولوجيا واكتساب المهارات بالإضافة.

-توطيد العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمناولة: كلما كانت العلاقة بين الطرفين طويلة المدى كانت العلاقة كبيرة ومستمرة ونضجها، بتوثيق المعارف والمهارات وتجميعها، و تجسيدها عن طريق ابتكارات من أجل تحسين وتطوير مخرجات المنتج النهائي.

-إنهاء العلاقة بين الطرفين: ان عدم الالتزام طرفي التعاقد وظهور بعض العراقيل والمشاكل في جميع مراحل العمليات الإنتاجية عادة، ينتهي بإنهاء تلك العلاقة القائمة، أو قد تبدأ علاقات جديدة وتزداد عبر المستقبل بتوطيد تلك العلاقات بين الطرفين، وخلق مناخ ثقة لدى الطرفين بتطلع طرفي العقد إلى استقرار العلاقة على المدى القصير و الطويل، أو قد تنتهي تلك العلاقة إلى الاستحواذ والاندماج والحيازة أو التحالف بين الطرفين.

3- العلاقة التعاقدية بين المؤسسة المناولة والآمرة من منظور تعلم المهارات والمعارف:

تظهر علاقات بين المؤسسة المناولة والآمرة في شكل الحصول واستغلال مهارات جديدة وتطوير مهارات المؤسسة من خلال المشاركة والتشاور في تحديد الأهداف ودراسة المخاطرة وتحديد جدوى المشروع ومتابعة تطور عمليات الإنتاج والتدخل لمتابعة التجديد إذا لزم الأمر بدمج معارفهم، ويعتبر التعلم سبب وجود نقص في المهارات والمعارف تكون غير ملموسة لكل طرف حين إبرام العقد، فيعتبر التعلم وسيلة وأداة لنقلها واكتسابها وهي من أهم المحفزات لإبرام عقود المناولة بين الطرفين، حيث الواقع يبين أن الكثير من المؤسسات المناولة تقوم بإبرام عقود المناولة مع المؤسسة الآمرة بغية اكتساب معارف ومهارات، أو دمج تلك المعارف من كلتا الطرفين، من أجل الحصول على تكنولوجيا متطورة و أفضل أساليب التصميم والتقنيات الجديدة في العمليات الإنتاجية.[1]

[1] قاسمي خضرة وبزقاري عبلة، دورا لتعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مقاربة مبنية على الموارد والمهارات (TRC)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 08-2010/11/09، ص10.

ويمكن أن تكون المعرفة مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أداء أفضل لطرفي التعاقد وتكملة معارفها من أجل الوصل في النهاية إلى التميز، إن الحصول على المعارف يكون بطريقة واعية أو عن طريق الاحتكاك بالشريك والاستفادة منه، بتبادل المعلومات حول العمليات التصنيعية بالتفاعل المتكرر بين الطرفين تتضح منه طرائق العمل، كما تتمكن المؤسسة من التعلم من ثلاث مستويات وهي داخل المؤسسة في تحصيل المورد البشري وكفاءات جيدة، أو قد تكون هذه المعارف في شكل مستندات ووثائق،[1] أما مابين المؤسسات تظهر في تبادل الموارد والمهارات المتعاقدة ومن أطراف خارجية ذات العلاقة بموضوع التعاقد.

يؤدي الجهد المشترك بين الطرفين في التعلم وجعل التعاقد أكثر قوة وارتباط في مواجهة عدم التأكد وأكثر مرونة في مواجهة التغيرات المحيطة، ومع مرور الوقت تنضج العلاقة بين طرفي التعاقد وتدفعهما إلى إعادة التفاوض وطريقة العمل، ويعتبر شريك التعاقد (المؤسسة المناولة والآمرة)، هو الذي يحوز على نفس المقطع التكنولوجي ويمتلك تكنولوجيا مكملة، حيث التشابه في التكنولوجيا يؤدي عادة إلى الاستيعاب الكبير للتكنولوجيا التي يتوفر عليها الطرف الأخر وتحقيق اقتصاديات الحجم لكلا الطرفي التعاقد وخلق معارف جديدة.[2] ويمكن بناء روابط بوصلات جديدة بين المعارف القديمة والمعارف الجديدة من خلل دمجها للوصول إلى معارف جديدة، ويمكن للمؤسسة المناولة الحصول على معارف جديدة والتي بدورها تساعدها إلى اكتشاف مجالات أخرى وحل المشاكل الموجودة كما تحفز هذه المعارف الجديدة على الابتكار، ويسمح التعلم لطرفي التعاقد بالاستفادة من معارف جديدة من خلال هياكل اتصال فعالة، إن تنوع هياكل المعرفة تسمح باكتساب المعارف الجديدة أو معارف تكميلية وإعداد وصلات جديدة منشئة للأفكار.

4-تطور المناولة إلى شراكة.

إن تطور العلاقة بين المؤسسة المناولة والآمرة على المدى البعيد يشكل شراكة إستراتجية وتعاون في تكوين علاقة تكاملية وتبادلية وأكثر عمقا وانسجاما وتنسيقا بين أطراف التعاقد، كما أتسع مصطلح المناولة الصناعية في العصر الحديث وأصبح أكثر شمولا واتساعا ليطلق عليه مصطلح الشراكة الصناعية، نظرا للعلاقة القوية التي تربط المؤسسة المناولة والآمرة على المدى الطويل، كما أصبحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مصدرا هاما للأفكار

[1] نور الدين بن شوفي، دور التحالفات الإستراتجية في تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية على فرع صناعات المعدنية الميكانيكية الالكترونية والكهرباء في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة بالعاصمة الجزائرية، المجلد 11، العدد 22، 2016، ص171.

[2] سهام موسى، نوال شين، أشكال إستراتجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة، مجلة نماء التجارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة جيجل، المجلد02، العدد 02، 2017، ص135.

الجديدة والاختراعات وخاصة في عصرنا هذا، حيث أن معظم الابتكارات في العالم تذهب إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسة الصغيرة المناولة تربط علاقتها مع نظيرتها المؤسسة الكبيرة الآمرة على أساس منتجات جديدة، وهذا الارتباط ناجم عن الابتكار ليتطور ويتحول في الأخير إلى شراكة، وقبل التطرق إلى تطور المناولة إلى شراكة إستراتجية يجب التعرف على بعض المصطلحات كالشراكة والابتكار و الذي يعتبر مفهوم حديث نظر لأهميته وارتباطه بعدة أبعاد اقتصادية وسياسية.

4-1 تحليل علاقة المناولة بالابتكار:

اختلف الباحثين في العديد من النظريات في تحليل ارتباط المناولة بعمليات الإبداع، واعتبرها البعض سوى عملية تخفيض التكاليف ومبدأ تقسم العمل، غير أن العديد من المؤسسات الآمرة تلجأ إلى المؤسسات المناولة (مناولة الحجم)، وهدف من وراء إبرام عقد مناولة بين المؤسسة الآمرة والمناولة هو تخفيض تكاليف الإنتاج.

أما عند توجه المؤسسة الآمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة في أنتاج متخصص (مناولة التخصص)، تبدأ فكرة في التجسيد للولوج للابتكار واعتبارها وسيلة للمؤسسة المناولة للتوجه إلى هذا الخيار من أجل المحافظة على سمعتها ومكانتها لدى المؤسسة المتعاقدة الآمرة، وهذا ما يعتبر الطريق الأسهل للوصول إلى شراكة مع المؤسسة الآمرة في الآجال القصيرة من التعاقد.

أما المناولين من الدرجة الثانية فتنعدم فكرة الإبداع لديهم وهم غير مجبرين على ذالك فبالرغم بتوفرهم العديد من الحوافز وعدم قدرة المناولين الثانويين على تحمل المخاطر وعلى تصميم منتجاتهم، ويوجد مناولين ثانويين في اليابان عملت مؤسسات على التنسيق والمشاركة في بعض الأنشطة في الهندسة وتصميم المنتجات وتشجيع على البحث والتطوير، الأمر الذي ساهم على تكوين جمعيات وزيادة الروابط وتقويتها بين المؤسسات في إطار العقود الطويلة المدى في أغلب العقود.[1]

ونجد المناولين الفرعين أصبحوا يكتسبون معارفهم ومهارتهم للعلاقة التي تربطهم مع المناولين الأساسيين، إن تشجيع الابتكار في المؤسسة المناولة يساهم في تجديد عقود المؤسسة المناولة مع المؤسسة الآمرة، يكون الحافز لدى المؤسسة المناولة على تحسين منتجاتها ومن اجل ضمان عقود طويلة الأجل،[2] وظهرت دراسة قامت بها وزارة

[1] سمية بن علي، التعاقد من الباطن إستراتجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات تحليل لبعض التجارب الرائدة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، المجلد22، العدد 04، 2016، ص 226.

[2] بن قرينة محمد حمزة وآخرون، الافتراق كإستراتجية لشراكة صناعية بين المؤسسة المناولة والآمرة في ضوء الابتكار، الملتقى الدولي حول إستراتجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية الواقع والأفاق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 21-2017/02/22، ص 169.

الصناعة فرنسية أن20% من لمؤسسات المناولة تعتبر مؤسسات مبدعة ومن أهم المصادر الخارجية لإبداع للمؤسسات الآمرة.[1]

4-2 قدرة المؤسسات المناولة على الابتكار في المنتج والعمليات:

إن عمليات ابتكار في المنتج والعمليات مرتبطان ومكملان لبعضهما البعض وتواجدهما في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والهدف من وراء ذالك هو تخفيض تكاليف الإنتاج بارتباطهما بمناولة الحجم، إن الابتكار في المنتج يؤدي غالبا الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة، وبالتالي تزيد من عدد الطلبات من طرف المؤسسة الآمرة في السوق والتعاقد معها في إطار العقود الطويلة الأجل.

يكون الابتكار في المنتج ذات المواصفات الدقيقة والعالية التكنولوجية كالصناعة الفضائية والطائرات والسيارات والتي تتطلب قدرة إبداعية كبيرة للمؤسسة المناولة في تطوير المنتج،كما أن الابتكار في المنتج يعتبر من وجهة نظر إستراتجية للمؤسسة وخطة دفاعية تتضمن ديمومة تنافسيتها، والهدف الأولى للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة هو منح مميزات وقدرات تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى الموجودة في السوق، فكلما استطاعت المؤسسة الصغيرة المناولة على ابتكار في المنتج ساهم إلى زيادة حصتها السوقية والتوسع إلى أسواق دولية جديدة، الأمر الذي ينعكس على أرباح المؤسسة المناولة، ويعتبر الابتكار الوسيلة الفعالة للمؤسسة المناولة في إبرام عقودها.[2]

III-3-3 التحكم في مخاطر و نجاح التعاقد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة عدة مخاطر وصعوبات خلال عملية التعاقد بينها وبين المؤسسة الآمرة، نتيجة وجود انحرافات ومشاكل يصعب التحكم والسيطرة عليها، لذا يجب وضع ميكانزمات عملية من أجل تحديد مسار هذه الانحرافات وتصحيحها باتخاذ القرار المناسب والتحكم فيها.

[1]Robert BOYER et Michel DIDIER, **Innovation et croissance**, Conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 1998, p30.

[2]محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة المحروقات، أطروحة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير تخصص مناجمانت وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 153.

1-مخاطر نجاح التعاقد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة:

بالرغم من المزايا العديدة المحققة من وراء عملية التعاقد، يبقى النجاح الهدف التي تسعى من ورائه الإطراف المتعاقد، وهو ليس بالأمر الهين نتيجة عدة عراقيل تعيق عمليات التعاقد بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة مع المؤسسة الآمرة ومن بين هذه المخاطر نجد:

-الاتكال والاعتماد الكبير على إحدى الطرف المتعاقد: خاصة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من عدة مشاكل وصعوبات، عادة تنظر إلى المناولة الصناعة الطريق السهل لتنميتها والحصول على التكنولوجيا المتطورة من المؤسسة الآمرة، دون تطوير مؤهلاتها وقدراتها الذاتية وتكوين كوادرها البشرية والاعتماد على البحث والتطوير ،ولا بد الاعتراف أن المؤسسة الآمرة تربطها علاقته مع المؤسسة المناولة بتقاسم هذه المعارف وعدم الاتكال من طرف واحد.

-تغيير الظروف: قد تطرأ عدة ظروف على أحد الأطراف المتعاقد سواء كانت مؤسسة مناولة أو الآمرة، مما يجبر أحد الأطراف الخروج من العقد الممضي بين الطرفين، لهذا الأسباب يجب التطرق إلى هذه النقاط في بداية التفاوض قبل إمضاء العقد في النهاية.

-الرضا التام عن التعاقد:ليس من المتوقع بوجود احتمالات بوجود مشاكل تعيق عملية التعاقد أثناء عملية تنفيذ العقد حتى يتم تحقيق النجاحات على أرض الواقع، لذا يجب السيطرة والتغلب عليها عند اكتشافها بوجود هذه الانحرافات بإنشاء معايير النجاح ونظم الرقابة وربطها بالزمن.[1]

-غياب مستوى الشفافية و الثقة:إن عدم التعاون بين الأطراف المتعاقد وغياب الثقة في العلاقة التي تجمعهما وتخوف كل طرف في كشف أسراره حول عمليات الإنتاجية والابتكارات والتحسينات، من أجل تسريبها لأطراف خارجية الأمر الذي يزيد من تفاقم العلاقة القائمة بين الطرفين.

-عدم السيطرة على المشاكل القائمة وبروز النزاعات: تظهر عادة عدة مشاكل أثناء عملية التعاقد بين الأطراف نتيجة وجود عدة انحرافات وعدم السيطرة عليها مبكرا نتيجة عدم وجود عمليات الرقابة والتقييم، مما يجعل المشاكل تتفاقم وتتحول إلى صراعات ونزاعات بين الأطراف المتعاقدة.

[1] آمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، أطروحة دكتوراه ، في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص2017 .

-الاختلافات الثقافية بين المؤسسة الآمرة والمناولة: عادة ما نجد المؤسسة المناولة في شكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة أما المؤسسة الآمرة تكون على شكل مؤسسة كبيرة، وهنا على الأطراف المتعاقدة أن تتأكد بوجود لديها مداخل متشابهة لأداء الأعمال، بتقاسم تلك الأهداف والطموح، مما يجبر على فريق العمل أن تنفق الوقت المطلوب لفهم نشاط الحليف قبل الموافقة على أهدافه وأهداف التعاقد الطويل الأجل، وللسيطرة على هذه المخاطر والانحرافات وعدم الاستقرار يجب بوضع أدوات لمعالجة هذه المشاكل والانحرافات ومن أهم هذه الأدوات نجد:

*يجب وضع المخاطر والاحتمالات المتوقعة مستقبلا في عملية التعاقد، بتحليل وتشخيص كل خطر وترتيبها ومحاولة إيجاد الطرق والحلول المناسبة والسيطرة عليها حين حدوثها، عن طريق تقييمها السريع لها بقرار فوري وسريع قبل تفاقمها وعدم السيطرة عليها.

*إعطاء أهمية كبيرة للعقود الطويلة الأجل وعدم الركون إلى النتائج الحاضر والماضي.

*توفير مجموعة من البدائل، حتى يتم المفاضلة بينها حسب إمكانية المؤسسة ووضعيتها التنافسية.

*العمل والحرص على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة والاستعداد لأي تغيير في الوقت المناسب.

*العرض الدائم والمباشر للنتائج المحصلة من التعاقد من اجل الإبقاء على الحماس والاستمرارية.

2- عوامل نجاح التعاقد عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

اختلفت التيارات النظرية التي اهتمت بعملية بالمناولة الصناعية والتحالفات الإستراتجية عند المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة عند دراستها عواما نجاح وفشل عمليات التعاقد بين الأطراف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم هذه الدراسات التي قام بها **هوفمان وشلوسر** 2001، بدراسة على عينة من المؤسسات الاسترالية المتكونة من 164 مؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويرجع نجاح التعاقد عند هذه المؤسسات إلى فئتين:

*عوامل النجاح اللينة ، العوامل الناعمة SOFT هي الثقة والتوافق من حيث إستراتجية العمل بين الحلفاء.

*عوامل النجاح الصلب، العوامل الصلبة، HARD هي توفر آلية مناسبة لإدارة التعاقد، خطة إستراتجية وتعاون جيد (الشراكة).

وهناك دراسات أخرى أدريت في اندونيسيا سنة 1997، حول عمليات التحالفات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل التي تضمن نجاح هذا التعاقد، وقام الباحثون باختيار عينة عشوائية متكونة من 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، بإعطاء أصحاب المؤسسات أرائهم إلى العوامل التي أدت إلى نجاح عملية التعاقد مع الأطراف الأخرى المتعاقدة، كرؤية مشتركة، الانفصال أو الحكم الذاتي من المشاركين في عمليات التعاقد أهداف واضحة وغايات مماثلة وهي مبينة في الجدول الأتي:

الجدول(3–4): عوامل النجاح بين الأطراف المتعاقدة بين الم ص وم الاندونيسية 1997 (%)

عوامل النجاح	ليس مهم	مهم قليلا	مهم	بالغ جدا	بالغ الأهمية	الترتيب
-الانفصال أو استقلالية أطراف التعاقد.	25,9	31,9	13.8	24,1	4,3	12
-رؤية مشتركة.	9,2	34,2	7,5	27,5	30	3
-بيئة السوق الحرة	4,2	36,4	18,6	27,1	13,1	10
-نظام معلومات في الوقت.	1,7	32.5	12,5	37,5	15,8	4
تحديد الاتصالات الرئيسية.	5,0	40,3	10,1	30,3	14,3	9
-أهداف واضحة وغايات مشتركة.	1,6	31,2	6,6	31,2	29,5	7
-اتفاق قانوني بين الأطراف المتعاقدة.	1,7	36,7	11,7	27,5	22,5	8
-تماثل في نظام اتخاذ القرار .	16,8	32,0	13,6	19,2	18,4	11
الثقافة التعاونية للمؤسسات .	4,1	32,2	5,8	34,7	32,1	2
-دعم المدراء التنفذيين .	2,5	27,1	6,8	30,5	33,1	1
-ضمانات ضد استيلاء الغير ودي من أي طرف -هيكل التعاقد	13,5	28,6	5,9	14,3	37,8	5
يسمح الذي يسمح للاستجابة لأي مشكل قد يواجه التعاقد بين الاطراف.	1,7	38,3	9,2	27,5	23,3	6

Sours ; Tulus Tambunan, K. Mark Weaver, SME Strategic alliances in indonesia : an :analysis of alliance formation and success, International Council For Small Business, ICSB, Singapore Conference Proceedings, 1998, p 06.

نلاحظ من خلال الجدول (3–4)، نجاح عملية التعاقد بين الأطراف المتعاقدة قد تختلف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبقي العوامل المشتركة بين الطرف العامل الكبير في نجاحها، وهي الثقافة التعاونية بين

المؤسسات، دعم المدراء التنفذيين لقرار التعاقد، رؤية مشتركة بينهما، نظام معلوماتي في الوقت، ضمانات ضد استيلاء الغير ودي من أي طرف من الأطراف المتعاقدة.

ويمكن حصر مجموعة من العوامل النجاح التعاقد عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في:

–الالتزام المتبادل: يكمل نجاح التعاقد في محافظة كل طرف وبذل كل مجهوداته من أجل الاستمرار والبقاء لهذه العلاقة القائمة بين الأطراف المتعاقد، بتوضيح التزامات كل طرف وشريك مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية.[1]

–تبادل المعلومات: تكمن عملية النجاح بين الأطراف المتعاقدة بتبادل المعلومات بينهما بشكل مستمر ودوري ، في شكل اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في صالح الطرفين خاصة في وجود انحرافات وسرعة معالجتها الأمر الذي ينعكس إيجابا على تقليص الوقت وتدنية التكاليف وتحسين الأداء.[2]

–إدارة المخاطر والمكاسب المتوقعة من التعاقد: لا يعني أن عملية التعاقد والشراكة بين الأطراف المتعاقدة هو إزالة المخاطر والعقبات، ولا تحقيق المكاسب فقط ،بل يجب الموازنة بين المخاطر المتوقعة والمكاسب المحققة، وعادة عمليات الشراكة والتحالف تحقق مكاسب أكبر من المخاطر يكون هنا التعاقد مفيدا للمؤسسة.

*الثقة المتبادلة.

*التوازن والتكامل بين الأطراف المتعاقدة .

*جلب اكبر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة والتعرف عليها.

[1] أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ام البواقي،2015، ص218.

[2] عبد الوهاب شمام، التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول الأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، المجلد01، العدد 01، 2014، ص42.

خلاصة الفصل الثالث:

تسعى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتحسين والرفع من أدائها في ظل ظروف بيئية خارجية متغيرة، إن قياس الأداء وتقييمه من طرف المؤسسة يسمح بتصحيح العديد من الأخطاء والعيوب التي قد تحدث أثناء العمليات الإنتاجية سواء كانت بداية أو قبل مخرجات النهائية، والتي تجنب المؤسسة تكاليف إضافية تقع على عاتقها، وتسعى المؤسسة جاهدة من رفع وتحسين أدائها من اجل الاستقرار والديمومة.

مرت بطاقة الأداء المتوازن العديد من المراحل منذ نشأتها وعرفت تطورا واستخدام كبيرا من طرف المؤسسات الاقتصادية، من خلال الجمع بين الأبعاد المالية والأبعاد الغير المالية وسمحت بالقياس وتقييم الشامل لأداء المؤسسات واستطاعت الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها.

تعتبر العلاقة التي تربط المؤسسة المناولة بالآمرة الهدف الوحيد التي يسعى إليه كل طرف من اجل تحقيق أهدافه، وتكون العلاقة التعاونية بين الأطراف المتعاقد أهم وسيلة ومحفز لنقل المعارف والمهارات والتعاون بينهما وعادة تتحول تلك العلاقة على المدى البعيد إلى شراكة حقيقية، ولنجاح أي تعاقد يجب التحكم في المخاطر الذي قد تظهر خلال العملية الإنتاجية باتخاذ القرار في الوقت المناسب، لتحقيق علاقة ترابطية تسودها وتطبعها التعاون والتكامل والتشارك بين الأطراف المتعاقدة.

الفصل الرابع

إسهامات المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية(دراسة عينة)

تمهيد الفصل الرابع:

بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة في البحث والتأكد من صحة أونفي الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة، وكذلك بغية تدعيم الفصول النظرية بالواقع الميداني، ثم إعداد استمارة استبيان وتوجيهها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المناولة والمتعاقد مع مختلف المؤسسات الآمرة والعاملة في السوق الجزائري، وقد تم اختيار هذا النوع من الدراسة الاستبيانية وعدم إجراء دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات نظرا لطبيعة الإشكالية المطروحة، ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر شمولية من النتائج التي يمكن الوصول إليها في حالة إجراء دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات.

كما تم إجراء المقابلات من طرف رؤساء قسم المالية والإنتاج والتسويق وقسم الموارد البشرية، البحث والتطوير في المؤسسات محل الدارسة بصفتهم المسؤولين الأكثر الماما بالجانب التقني والمالي بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى كل من الموظفين العاملين بمختلف أقسام المؤسسة والذين لديهم دراية كافية بمختلف العمليات الإنتاجية والتصنيعية داخل مؤسساتهم .

وقد شملت الدراسة عينة من العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية والتي تطبق إستراتيجية المناولة وتتعاقد مع مختلف المؤسسات الكبيرة الآمرة وتنشط في السوق الجزائرية، وهذا من أجل تحقيق فرضيات الدراسة ومعرفة إن كان هناك تبني لخيار المناولة الصناعية في هذه المؤسسات، ومدى تأثير هذه الإستراتيجية على مستويات الأداء، ومن خلال إجاباتهم سيتم إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

IV-1 مراحل إعداد استمارة الدراسة الاستبيانية.

تتطلب الدراسة الاستبيانية مجموعة من الأدوات من أجل ضمان معالجة جيدة للموضوع، ولهذا الأسباب اعتمدنا على الاستبيان نظرا للاستخدام الواسع والكبير من طرف الباحثين وفي ضوء الرؤية العلمية المتحققة، لما له من مزايا في مجال قياس وتطابق وجهات النظر مع أفراد العينة الموجهة إليها الاستبيان، وهذا لغرض تحليل والتوصل إلى نتائج علمية تهدف إلى تحقيق الهدف المنشود منه وتكوين الرأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية.

IV -1-1 طبيعة الدراسة.

لمعرفة مدى فعالية المناولة ومساهمتها في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وبما أن الاستمارة تعتبر من أدوات البحث قمنا بتصميم الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث الميداني.

1- مرحلة التصميم:

الاطلاع على الأدبيات والدراسة السابقة ذات العلاقة بجزئيات التي تناولت المتغيرات التي شملها موضوع الدراسة مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم و موضوع البحث بالاعتماد على محتوى إشكالية بحثنا وانطلاقا من عدة مراجع وطبيعة واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

2-مرحلة التصميم النهائي للاستبيان:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في كليات الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية في بعض الجامعات الجزائرية المجاورة لتدقيق الاستبيان، ومن أجل الاطلاع عليها وإعطاء التوصيات والملاحظات للتأكد من سلامة صياغة الأسئلة وقدرتها على تغطية جميع جوانب البحث، قام الباحث بتعديل وحذف وإضافة بعض العبارات، وبعدها بتصميم النهائي للاستبيان وترجمتة باللغة الفرنسية والانجليزية لأن أغلب المؤسسات المناولة التي تنشط في السوق يجيدون ممارسة الفرنسية، ليتم بعد ذالك التنقل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تنشط في مجال صناعة مستلزمات وقطع غيار والإكسسوارات السيارات وصناعة الزجاج والإلكترونيك والحديد والصلب وغير من الصناعات، إضافة إلى التوجه إلى المؤسسات الكبيرة الآمرة المتعاقدة مع

المؤسسة الآمرة التي تنشط في السوق الوطني، والتسليم المباشر للاستبيان لمختلف أفراد العينة والعديد من ولايات الغرب الجزائري (وهران، تلمسان، سيدي بلعباس).

وقد تضمن القسم الأول من الاستبيان أسئلة عامة يتعلق بالخصائص الشخصية العامة لأفراد الدراسة وعن المؤسسة بحد ذاتها من حيث المؤسسة الوظيفة والسن، عدد العاملين بها وعدد سنوات الخبرة والمستوى الدراسي بالإضافة إلى نوع العقود المبرمة مع المؤسسات الآمرة في السوق.

وقد تم تصميم أسئلة على قسمين، فيتضمن القسم الأول تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، من خلال المحور الأول حول الهدف والدافع من وراء تبني خيار المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتتضمن المحور الثاني تعاقد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة مع المؤسسات الآمرة والجوانب التنظيمية والتسييرية لعقود المناولة في المؤسسة.

أما القسم الثاني فخصص للجانب المتغير التابع من الدراسة والمتمثل في الأداء متعلقة بأبعاد الأداء وهي على التوالي: التحكم في التكاليف، العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات، التكنولوجيا والإبداع، الحصة السوقية، بتحديد تأثير وفعالية وإسهامات تطبيق إستراتيجية المناولة على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

وقد روعي في الأسئلة أن تكون سهلة وواضحة ومختصرة، كما روعي في معظم الأسئلة إتاحة الفرصة أمام المجيب لإضافة ملاحظات أو اقتراحات لما يتضمنه السؤال، كما قمنا بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المدريين ورؤساء الأقسام المالية وقسم الإنتاج وقسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والمؤسسات الآمرة المتعاقدة معها.

IV -1-2 هيكل استمارة الاستبيان.

بعد تصميم استبيان الدراسة باستشارة أهل الاختصاص وذوي الخبرة في مجال المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء كانوا أهل الميدان أو أكاديميين أو مهنيين بما يغطي فرضيات وأهداف الدراسة ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسيان:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

وتضم جميع المعلومات للأفراد عينة الدراسة يمثلون الإدارة العليا من مدراء ورؤساء أقسام ونوابهم المالية والموارد البشرية والتسويق البحث والتطوير ونظام المعلومات الإنتاج والعمليات، رؤساء المصالح والفروع ونوابهم الذين يشتغلون بالمؤسسات محل الدراسة، من خلال الإجابة على أسئلتهم الخاصة بـ (المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الحالي، والسن)، ومعلومات أخرى تخص المؤسسة (عدد العاملين بالمؤسسة وعمر المؤسسة إضافة إلى نوع درجة المناولة التي تمارسها المؤسسة ونوع العقود المبرمة مع المؤسسة الآمرة)، وهذا بهدف عن مدى توفر المعرفة اللازمة لدى الأفراد المجيبين لإلمام بمحتوى الاستبيان وقدرتهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقياس تأثير بعض هذه المتغيرات على مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل تطور تبني إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال مسايرته للتطورات التكنولوجية الحديثة وقدرته في الإجابة عن الاحتياجات المعبر عنها من قبل الأطراف المتعددة وبالأخص فئة أو عينة الدراسة من المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة الصناعية.

الجزء الثاني: مجالات ومحاور الاستبيان.

وهي عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون من 31 فقرة موزعة على محورين رئيسيين:

المحور الأول:

تقيس فيها تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويتضمن الهدف والدافع من وراء تبني خيار المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أما المحور الثاني فتضمن تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسات الآمرة والجوانب التنظيمية والتسييرية لعقود المناولة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثاني:

إذا كان القسم الأول من الاستبيان خصص للمتغير المستقل في الدراسة، فان القسم الثاني حصص للمتغير التابع والمتمثل في الأداء، فقد احتوى على (18) فقرة متعلقة بأبعاد الأداء المالي والغير المالي وهي على التوالي حسب ترتيبها في الاستبيان (التحكم في التكاليف، العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات، التكنولوجيا والإبداع، الحصة السوقية).

IV -1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences V.20(SPSS)، حيث قمنا بفرز وتحليل الإجابات التي تضمنتها استمارة الاستبيان العادي، وقد تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لغرض تقييم إجابات أفراد العينة وتكييفها رقميا وفق هذا السلم من أجل تكميم (QUANTFICATION) +وقياس درجة موافقة أفراد العينة.

وعليه فقد تم تصميم استمارة بحث تتضمن مجموعة من الأسئلة تعكس أبعاد الدراسة المستوحاة من الإطار النظري للموضوع، إلى جانب الدراسات السابقة المطلع عليها، وأخذا في الاعتبار النموذج المقترح فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لشرح البيانات المفرغة من الاستمارة واختبار الفرضيات، وسيتم ضمن هذا الجزء شرح مضمون الاستمارة، واختبار التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفق اختبار كولموجوروف وسمينوروف، واختبار صدق اتساق الاستمارة باستخدام معاملات الارتباط الخطي لكل محور من محاورها والدرجة الكلية للمحور، وأيضا اختبار ثباتها وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وعليه فقد تم استخدام عدد من الأدوات الاحصائية يمكن ايجازها فيما يلي الإحصائية التالية:

* اختبار التوزيع الطبيعي للعينة وذلك من خلال حساب معامل كولموجوروفوسمينوروف (Z)، حيث لم يتحقق التوزيع الطبيعي لأفراد العينة إذ أن القيمة للاختبار أقل من مستوى الدلالة المعنوية وهي (α=0.05)، وهذا ما يؤكد لنا أن توزيع غير الطبيعي أو غير معلمي سوف يتم الاعتماد على الخيارات الإحصائية التي تتناسب مع هذا التوزيع.

*التكرارت المطلقة والنسبية والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ولإجابات، لغرض وصف عينة الدراسة والاتجاه العام للإجابات المحصلة.

*اختبار الفا كرونباج (Cronbach's Alpha Coefficient)لإختبار ثبات فقرات الاستبيان.

*معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس قوة وإتجاه علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، ولاختبار صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

*تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، حيث تم حساب المدى، الذي يساوي أعلى درجة في المقياس (5) ناقص أدني درجة في المقياس كما هو موضح (5-1 =4)، ليتم تحديد طول مجال كل إجابة حيث قدر بـ0,8، (4/5)؛ وعليه فإن طول الفئة الدنيا يساوي أقل قيمة في المقياس زائد طول الفئة (1+0,8= 1.8) والجدول التالي يوضح طول الفئات.

الجدول (4-1): **تقسيم الفئات حسب سلم ليكرت**

فئات سلم ليكرت الخماسي	درجة الموافقة
متوسط من 1-1.80	لا اتفق تماما
متوسط من 1.81-2.6	لا اتفق
متوسط من 2.61—3.4	محايد
متوسط من 3.41-4.20	اتفق
متوسط من 4.21-5	اتفق تماما

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

*اختبار الإشارة (sigtest) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (1.5.3) أم لا.

*اختبار مان-وتني (MANN-WHITENY TEST) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

*اختبار كاي مربع لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الاسمية.

IV-2 منهجية الدراسة الميدانية.

بعد التطرق إلى المراحل التي مر بها إعداد إستمارة الدراسة من طبيعة توزيع البيانات، والتأكد كذلك من الأساليب والاختيارات التي سوف يتم اعتمادها، سنتناول في هذا الجزء تحديد المنهجية التي مر بها نشر وإدارة استبيان الدراسة، وكذا مصادر جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة والحدود الزمنية والمكانية والموضوعية لهذه الدراسة.

IV-2-1 نشر وإدارة استمارة الاستبيان.

اعتمدنا للوصول لأفراد عينة الدراسة على عدة قنوات، وأهمها الاستعانة ببورصة الشراكة والمناولة بالغرب وهران والمؤسسات الآمرة المتعاقد مع المؤسسات المناولة والاستعانة بالمعارف الشخصية وبالزملاء العاملين بتلك المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة ومقابلتهم وكذا تعرف على جميع العمليات الإنتاجية والتصنيعية في ورشات التصنيع وتقديم بعض الوثائق والاطلاع عليها، الآمر الذي مكننا في غالبية الأحيان من الأتصال المباشر بأفراد العينة والحصول على الإجابة من خلال المقابلة الشخصية مع الفرد المستوجب وفي بعض الحالات تقديم الاستمارات وتسليمها بعد فترة، ونظر للعدد القليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال المناولة الصناعة والتي تنتمي جميعها للقطاع الصناعي الجزائري نظرا للأهمية سواء كانت هذه المؤسسات المناولة عمومية أو خاصة أو أجنبية أو مختلطة بالشراكة والمتعاقدة مع المؤسسات الآمرة في مجال (الميكانيك، الحديد والصلب، الإلكترونيك. ..)، كما روعيا نوع المنتجات التي تقوم هذه المؤسسات بتصنيعها ونوع المؤسسات الآمرة المتعاقدة لتزويدها بالمنتج النهائي وذالك بالتنقل على مستوى ولاية سيدي بلعباس والولايات المجاورة وهران تلمسان غير أننا وجدنا بعض الصعوبات من أجل توسيع عينة الدراسة، خاصة فيما تعلق بمشاكل سرية وتحفظ عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المتعاقدة مع المؤسسات الآمرة في مجال تركيب وتصنيع السيارات والتي تقتضي على وجود كتمان كبير خاصة في مجال عمليات الإنتاجية والجودة، مما صعب لنا مهمة جمع المعلومات وعدم إدلائنا بالمعلومات المتعلقة بالعقود.

وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في الوصول إلى عينة الدراسة على ما يلي:

*مقابلة أفراد العينة من مدراء المؤسسات المناولة ومسؤولي العمليات الإنتاجية والجودة المالية والمحاسبة الموارد البشرية البحث والتطوير أثناء ممارسة أعمالهم سواء كان في المكاتب وورشات التصنيع.

*الاتصال بالزملاء أهل المهنة وكذلك بالمعارف الشخصية في الوصول إلى أفراد العينة سواء المؤسسات الآمرة المتعاقد معها أو بورصة الشراكة والمناولة للغرب وهران.

بعد الانتهاء من وضع إطار عام لاستبيان الدراسة، تم تحميله على ورق عادي اعد باللغتين العربية والفرنسية وتضمن واحد وخمسون (31) سؤالا.

وقبل الشروع في توزيع الاستبيان، تم تحكيمه من قبل مجموعة من الأساتذة والخبراء المختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناولة ذوي كفاءة مهنية وعلمية مختلفة والمالية والمحاسبة في كل من جامعة سيدي بلعباس تلمسان وعين تموشنت ووهران، وهذا من أجل التأكد من سلامة بناء على أسئلة الاستبيان وصياغة أسئلته بشكل مبسط ومفهوم ثم ترجمته من حيث ما يلي:

*دقة ووضوح الأسئلة.

*مدى التنسيق في وضع الأسئلة وربطها بالفرضيات.

*طريقة طرح الأسئلة لضمان معالجتها من الناحية الإحصائية للتأكد من مدى جدية الأفراد في الإجابة على الاستمارة.

*إدراج بعض الأسئلة بطريق غير مباشرة.

IV-2-2 مصادر جمع المعلومات.

يتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة المناولة جزائرية ومختلطة عن طريق الشراكة بالشريك الأجنبي، تنتمي جميعها إلى القطاع الصناعي الجزائري والمختصة في إنتاج وتصنيع مستلزمات المؤسسات الصناعية الآمرة في الميكانيك، الحديد والصلب، الإلكترونيك، البلاستيك، الزجاج)، والتي حققت نوع من الابتكارات التحسينية المختلفة، ويتمتع المدراء والعاملين بها بخبرات ومهارات في المستوى المطلوب أسهمت في تقديم وتطوير منتجات قائمة لتلبية طلبات المؤسسات الآمرة التي تنشط في السوق الوطني والأجنبي، وقد تم اختيارنا للقطاع الصناعي نظرا للأولية التي يقدمها في الآونة الأخيرة في دخول العديد من مجمعات في تركيب السيارات والعتاد الفلاحي والمؤسسات الكبيرة الصناعية وما تتطلبه من جزء من مكونات منتج النهائي، وما تقتضيه من مؤسسات مناولة لتلبية طلبياتها ورفع نسبة الاندماج المتفق عليها في دفتر الشروط وما يشهده العالم من تطورات مست هذا القطاع.

كما تجدر الإشارة في اختيار هذه المؤسسات في نوعية المنتجات التي تقوم بتصنيعها من قطع غيار وأطقم و اكسيسوارات وكل القطع التي تدخل في العمليات تركيب وتصنيع لصالح المؤسسات الآمرة والمتعاقدة معا وفق شروط محددة في العقد تأخذ في الحسبان المعايير الدولية في الجودة والقياس والسلامة المرورية وخدمة الزبون، وبالتالي فان عملية التقييم تقتضي اختيار المؤسسات التي يكون معها شراكة وتعاقد من المؤسسات الآمرة.

كما تم الاستعانة بإبراء المؤسسات الآمرة التي جلها مؤسسات عالمية تشكل فروع وعلامات تنشط في عملية التركيب في الجزائر والمتعاقدة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة باعتبارهم معنيين كذلك في العلاقة والترابط التي تربط بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة التي تتوفر على جميع الإمكانيات ومتطلبات عمليات التصنيع.

كما انه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة مسبقا، بل قمنا بتوزيع أكثر من 69 من الاستمارة، شملت مؤسسات مختلفة مست الجهة الغربية للوطن الجزائر، وتم استرجاع 37 استمارة صالحة للاستعمال.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي لتوضيح المؤسسات التي تم استقصائها وكذلك عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في كل منها.

الجدول (4–2): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة للمؤسسات والمستقصاة.

المؤسسات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
المؤسسة الصناعية الجزائرية السويدية للمواصلات السلكية واللاسلكية(صناعة الكوابل) (SITEL) بالرمشي ولاية تلمسان.	**7**	**5**
المؤسسة الصناعية التركية لتصنيع كراسي السيارات بالسانيا ولاية وهران (**MARTUR**)	**5**	**5**
المؤسسة الوطنية لصناعة الزجاج ألفيرفيراليا (قارورات المشروبات والمعدات الزجاجية) بولاية وهران.	**13**	**6**
المؤسسة الصناعة الجزائرية لصناعة البطاريات (FRICION TEC)، بأرزيو ولاية وهران.	**11**	**6**
المؤسسةالوطنية للسباكة الحديدية وغير وحديدية لصناعة القوالب آلفون (ALFON) بولاية وهران.	**12**	**5**
المؤسسة الصناعية لصناعة عتاد الفلاحي (CAM/SAMPO) بمصطفى بن إبراهيم بولاية سيدي بلعباس.	**12**	**6**
المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية بيا إلكترونيك (BYA ELECTRONIQUE)، بأرزيو ولاية وهران.	**9**	**4**
المجموع	**69**	**37**

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات المستوحاة من البيانات.

IV-2-3 الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.

تتمثل حدود الدراسة مايلي:

***الحدود المكانية:**

محتوى الدراسة يتعلق بمدة تأثير ومساهمة المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والذي تبعته تحفيزات وامتيازات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، لعينة من المؤسسات المناولة في بعض ولايات الوطن.

***الحدود الزمنية:**

يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالفترة التي أجريت فيها الدراسة الاستيبانية والتي بدأت نوفمبر 2020 وانتهت في جانفي 2021.

***الحدود البشرية:**

اعتمدت هذه الدراسة على أراء وإجابات مسؤولي ومدراء أقسام البحث والوحدات الرئيسية المختلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تنشط في الجزائر، والمتعاقد لصالح المؤسسات الآمرة المختصة في تركيب وتصنيع السيارات والمركبات والعتاد الفلاحي وصناعة الزجاج والإلكترونيك والميكانيك.

***الحدود الموضوعية:**

اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المتعلقة بالمناولة وتأثيراتها على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تبنت إستراتيجية المناولة وتعاقدت مع المؤسسات الآمرة التي نشط في السوق الجزائري.

IV-3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤسسة المشتغلين بها، الوظيفة، السن، الجنس، المستوى التعليمي،الخبرة، بداية نشاط المؤسسة، عدد العملين، قسم نشاط المؤسسة، العقود المبرمة مع المؤسسات، كذا معرفة الهدف والدافع من وراء تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وأهم العقود المبرمة مع المؤسسات الآمرة المتعاقدة معها وكيف استطاعت المناولة في تحسين ورفع أداء هذه المؤسسات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحور مستوى الأداء.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، و إثبات وصحة أو نفي الفرضيات الخاصة بها سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي.

Statistical Package for the Social Sciences V.20(SPSS)، ومنه سوف يتم تحديد نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، والوصول إلى نتائج تتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

IV-3-1 اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بصدق الاستبيان تقييس أسئلة الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1-1 صدق المحكمين:

لمعرفة مدى صدق الاستبيان فقد تم عرضه في المرحلة الأولى على أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال والتسيير المؤسسات والإحصاء والمالية، وكذلك بعض المديرين ورؤساء أقسام المالية والإنتاج والجودة للمؤسسات عينة الدراسة، للتأكد من أن أسئلته تقيس ما وضعت لقياسه وكذا التأكد من استجابة عينة الدراسة لأسئلته وفهمها، وقد استجبنا لآراء المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2-1 صدق المقياس:

- الاتساق الداخلي (Internal Validity):

يقصد بصدق أداة الدراسة "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى.

أ–الصدق الظاهري:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين توجد أسمائهم كما هو موضح في الملحق رقم (01)، منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص، وبعض إطارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

ب– صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة)

والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند المستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) والتي تبين أن المحور صادق لما وضع قياسه. وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

الجدول (4–3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة) والدرجة الكلية للمحور.

الفقرات	معامل بيرسون	مستوى المعنوية
1.تهدف مؤسستنا لإبرام عقود مع المؤسسات الآمرة من أجل الحصول على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، المعارف والمهارات.	**,808****	**,000**
2.تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة لتوسيع أنشطتها حجمها وتعظم أرباحها.	**,409***	**,012**
3.تعمل مؤسستنا لإبرام عقودها مع المؤسسات الآمرة بهدف زيادة حجم الإنتاج وتحسين المنتج والتخصص.	**,306**	**,065**
4.تبرم مؤسستنا عقود مع المؤسسة الآمرة في ظل افتقار للتكنولوجيا الحديثة والخبرات وكيفية الحصول عليها من المؤسسات الآمرة بأقل الأسعار وجهد.	**,719****	**,000**
5.في ظل قيود والمنافسة الشديدة وهيمنة منتجات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق.	**,367***	**,025**

6.في ظل إنتاج المنتجات المعقدة والدقيقة ونقس الخبرة وعدم التحكم في التكنولوجيا.	**,673****	**,000**
7.الدافع بتبني إستراتيجية المناولة هو الوصول إلى شراكة حقيقية مع الأمر بالأعمال.	**,625****	**,000**
8.هناك دوافع وأهداف أخرى تتعاقد عليها المؤسسة المناولة مع نظيرتها الآمرة.	**,691****	**,000**
9.تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة حسب الطلبيات من المؤسسة الآمرة.	**,254**	**,130**
10.تستطيع مؤسستنا بفتح فروع إنتاج حسب طلبيات المتخصصة للمؤسسات الآمرة.	**,342***	**,038**
11.يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الآمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجية.	**,431****	**,008**
12.التعاقد مع المؤسسات الآمرة ذات الشهرة وسمعة عالمية.	**,786****	**,000**
13.لا يوجد تعاون وتشارك بين مؤسستنا والمؤسسة الآمرة لتحويل المعارف والتكنولوجية.	**,519****	**,001**
14.تواجه مؤسستنا عدم الثقة والانتهازية واحتكار التكنولوجيا من طرف المؤسسة الآمرة.	**,512****	**,001**

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول (4-3)، أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-4):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مستوى أداء المؤسسة) والدرجة الكلية للمحور.

الفقرات	معامل بيرسون	مستوى المعنوية
1.تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة.	,372*	,023
2.تنفذ مؤسستنا طلبيات مختلفة في حجم الإنتاج من دون التأثير على التكلفة.	,416*	,011
3.تقوم مؤسستنا بإنتاج مكونات بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى.	,565**	,000
4.تقوم المؤسسة الآمرة بمساهمة في تخفيض التكاليف وتدنيتها.	,427**	,008
5.تعتمد مؤسستنا على جزء كبير على الواردات في العملية التصنيعية.	,582**	,000
6.يتم التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم الوقوع الأخطاء.	,652**	,000
7.تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية المتطورة وتشجيع الابتكار.	,694**	,000
8.لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب المعدات والأيادي العاملة.	,320	,054
9.تتميز منتجاتنا بالجودة العالية.	,727**	,000
10.تقوم مؤسستنا على تطوير الجودة لمنتجاتها بشكل دائم.	,605**	,000

11.ساهم تبني المناولة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات.	,408*	,012
12.تقوم المؤسسة الآمرة بالرقابة على جودة منتجاتنا.	,457**	,004
13.يساعد أسلوب المناولة على تطوير وتحسين منتجات جديدة.	,542**	,001
14.تعمل المناولة على اكتساب وتبادل المعارف والمهارات والخبرة بين الأطراف المتعاقدة.	,668**	,000
15.أسلوب المناولة يساهم في زيادة التخصص وتطوير المنتج المصنع.	,713**	,000
16.تواجه مؤسستنا طلبيات كبيرة من طرف مؤسسات الآمرة.	,448**	,005
17.استطاعت مؤسستنا الدخول في شراكة وتحالف مع المؤسسات الآمرة.	,867**	,000
18.تواجه المؤسسة محدودية طلبات منتجاتها من طرف المؤسسات الآمرة.	,635**	,000

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجاتSPSS

يتضح من الجدول (4-4)، قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تمحسا بمعامل ألفاكرونباخ (Alpha Cronbach) على العينة المتحصل عليها (37 فرد)، والجدول التالي يوضح معامل إثبات وصدق محاور أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

حساب معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) استخدمنا طريقة ألفا:

كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (4-5): معامل ألفا كروميخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	**15**	**0,816**	**0,903**
المحور الثاني	**19**	**0,876**	**0,936**
الإجمالي	**34**	**0,902**	**0,950**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يوضح الجدول(4-5)، أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.902)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات،كما أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ (0.950). وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الخاص بالدارسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وانه صالح للتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

معايير قياس الاستبيان:

الجدول (4-6):درجات مقياس ليكرت للإستبيان.

الاستجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	حيادي	أتفق	أتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على استبيان الدراسة.

IV-3-2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسيمات الشخصية.

-التحليل الوصفي لأفراد لخصائص العينة:

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجداول التالية:

1-التوزيع حسب الجنس:

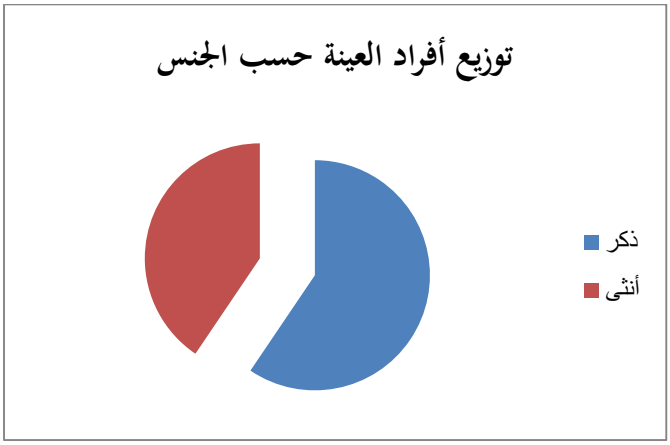
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	59,5
أنثى	15	40,5
المجموع	**37**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

نلاحظ من خلال الجدول (4-7)، أن النسبة الكبيرة هيا من الذكور والتي قدرت بـــ (59.5%) من أفراد العينة، أما نسبة الإناث قدرت بـ (40.5%)، هذا ما يوضح سيطرت الذكور على مختلف الوظائف العليا في المؤسسة.



2-توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.

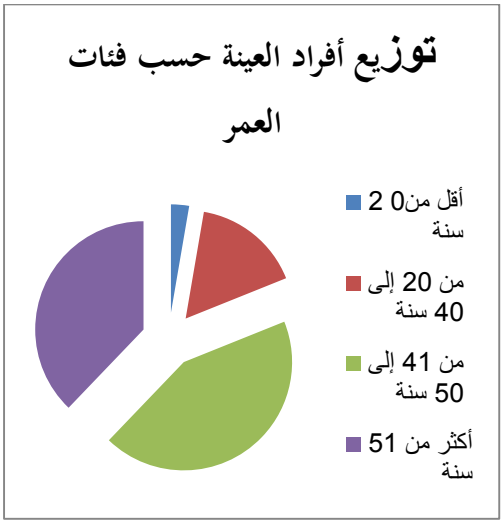
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-8): توزيع أفراد العينة فئات العمر.

الفئات	التكرار	النسبة %
أقل من0 2 سنة	1	2,7
من 20 إلى 40 سنة	6	16,2
من 41 إلى 50 سنة	16	43,2
أكثر من 51 سنة	14	37,8
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-8)، يتبين لنا أن أكبر نسبة من العينة المدروسة محصورة ما بين (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة تقدر بـ (43.2%)، تليها الفئات (من51 إلى فما فوق) بنسبة (37.8%)، أما فئات (من 20 إلى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ (16.2%)، وأخيرا الفئة (أقل من 20 سنة)، ويلاحظ اقتحام الفئات من 40 سنة فما فوق، وهذا راجع إلى الخبرات العلمية الطويلة والمتاركمة وتربعهم على الوظائف القيادية في مؤسساتهم.



3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

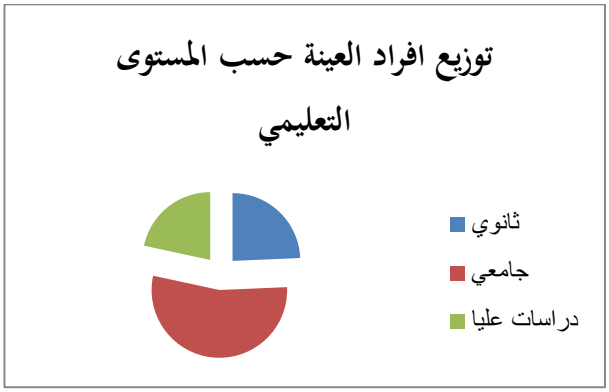
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول.

الجدول (4-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	9	21,6
جامعي	20	67,6
دراسات عليا	8	10,8
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يتبين من خلال الجدول (4-9)، أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة ليسانس بنسبة (67.6%) من إجمالي العينة المدروسة، هذا الارتفاع راجع إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تولي اهتمام لإطاراتها المكونة أكاديميا بكفاءات عالية المستوى في جميع التخصصات، أما المستوى الثانوي ما نسبة (21.6%) من عينة الدراسة، وبالنسبة لحملة الدراسات العليا (ماجستير،دكتوراه) فهم يمثلون ما نسبة (10.8%)، وينعدم أشخاص العينة من المستوى الابتدائي والمتوسط.



4- التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة:

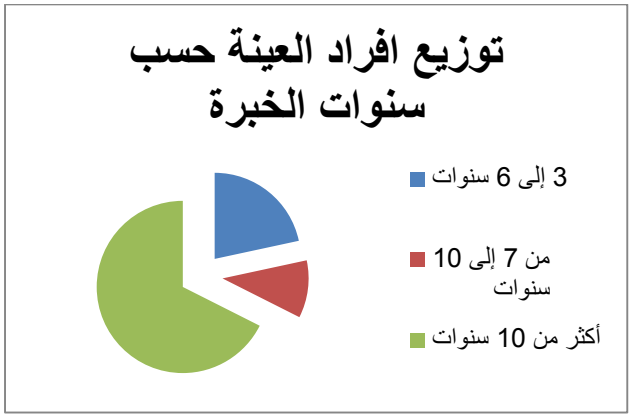
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
3 إلى 6 سنوات	8	21,6
من 7 إلى 10 سنوات	4	10,8
أكثر من 10 سنوات	25	67,6
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يتبن لنا من خلال الجدول (4-10)، أن ما نسبة (67.6%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية أكثر 10 سنوات، وأن ما نسبة (21.6%) تتراوح خبرتهم ما بين 3 إلى 6 سنوات، في حين حققت نسبة (10.8%) لأشخاص التي لديهم خبرة من 7 إلى 10 سنوات، هذه النتائج توضح أن أغلبية أفراد العينة تتمتع بخبرة مهنية كبيرة تفوق 10 سنوات تمكنهم من الإلمام بكثير من المشاكل والقضايا التي تتعلق بالعمليات الإنتاجية والتصنيعية من خلال مؤسساتهم المهنية.



5- التوزيع حسب عدد العاملين بالمؤسسة.

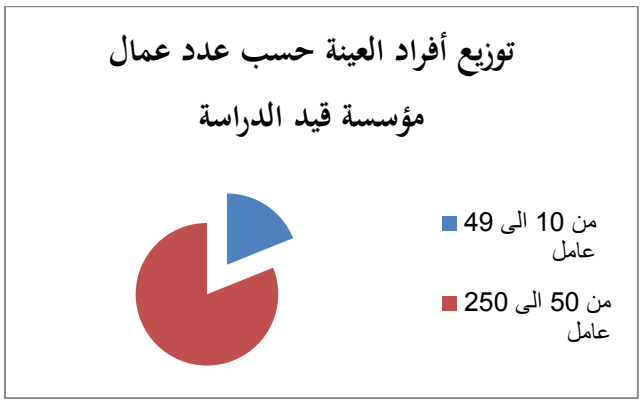
ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب تعدد العمال في المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-11): توزيع أفراد العينة حسب عدد عمال المؤسسات قيد الدراسة.

تعداد العمال	التكرار	النسبة %
من 10 إلى 49 عامل	**7**	18,9
من 50 إلى 250 عامل	**30**	81,1
المجموع	**37**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول (4-11)، يتبين لنا أن ما نسبة (81.1%) من أفراد العينة المدروسة يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 عامل، لتليها نسبة (18.9%) يقدر عدد عمالها من 10 إلى 49 عامل، هذه النتائج توضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من المؤسسات المتوسطة وهذا راجع إلى العمليات التصنيعية الكبيرة التي تتطلب عدد عمال هائل للتحكم في العمليات الإنتاجية بشكل كبير.



6- توزيع حسب فترة بداية النشاط المؤسسة.

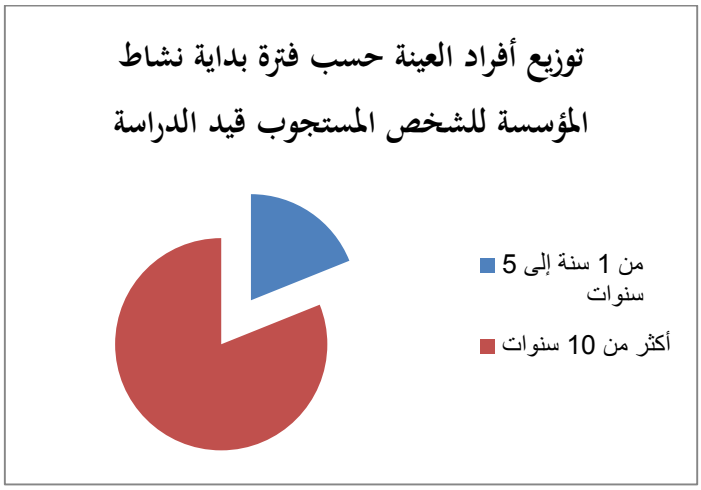
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-12):توزيع أفراد العينة حسب فترة بداية نشاط المؤسسة.

فترة نشاط المؤسسة	التكرار	النسبة %
من 1 سنة إلى 5 سنوات	7	18,9
أكثر من 10 سنوات	30	81,1
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-12)، يتبين لنا أن ما نسبة (81.1%) من أفراد العينة المدروسة، يتراوح عمر المؤسسة أكثر من 10 سنوات منذ بداية نشاطها، لتليها نسبة (18.9%) يقدر عمرها من سنة إلى 5 سنوات، هذه النتائج توضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من المؤسسات لها فترة طويلة في العمليات الإنتاجية والتصنيعية الكبيرة.



7- توزيع حسب وظيفة الشخص المستوجب.

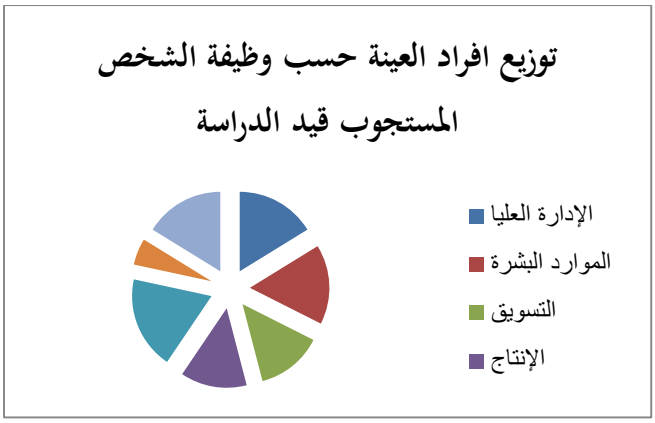
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب وظيفة الشخص المستجوب من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-13): توزيع أفراد العينة حسب وظيفة الشخص المستوجب قيد الدراسة.

وظيفة المستجوب	التكرار	النسبة %
الإدارة العليا	6	16,2
الموارد البشرة	6	16,2
التسويق	5	13,5
الإنتاج	5	13,5
المالية	7	18,9
البحث والتطوير	2	5,4
نظام المعلوماتية	6	16,2
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-13)، يتبين لنا أن ما نسبة (18.9%) من أفراد عينة الدراسة يزاولون نشاطهم بقسم المالية، لتليها ما نسبة (16.2%) تتوزع على قسم الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية وقسم نظم المعلومات، أما ما نسبة (13.5%) تتوزع على من العينة المدروسة تتوزع على قسم الإنتاج والعمليات وقسم التسويق، وأخيرا ما نسبة (5.4%) من العينة المدروسة فتذهب إلى قسم البحث والتطوير، هذه النتائج توضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من وظائف قسم الإدارة العليا والموارد البشرية والمالية، وهذا راجع إلى المناصب الحساسة في تلك الأقسام في المؤسسة، والتي تعطي الأوامر وتنفيذ الاستراتيجيات وتكوين العنصر البشري.



8. توزيع حسب العقود المبرمة مع المؤسسات الآمرة.

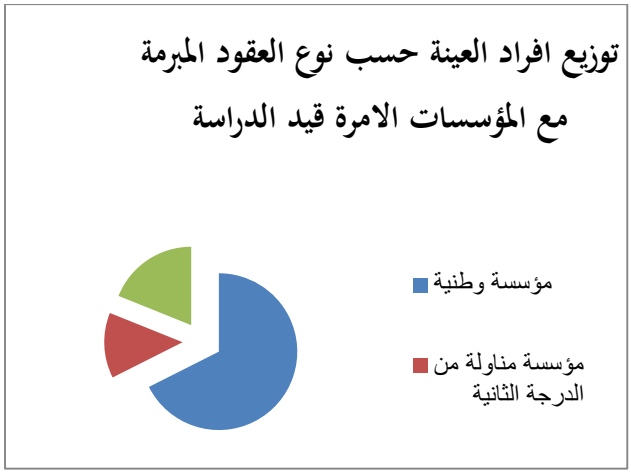
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العقود المبرمة مع المؤسسات من خلال الجدول الموالي:

الجدول (4-14): توزيع أفراد العينة حسب نوع العقود المبرمة مع المؤسسات الآمرة قيد الدراسة.

نوع العقود	التكرار	النسبة %
مؤسسة وطنية	25	67,6
مؤسسة مناولة من الدرجة الثانية	5	13,5
مؤسسة أجنبية داخل الوطن	7	18,9
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-14)، أن ما نسبة (67.6%) من العينة المدروسة تتعاقد مع مؤسسات أمرة وطنية، لتليها ما نسبة (18.9%) من العينة تتعاقد مع مؤسسات أمرة أجنبية تنشط داخل الوطن، وأخيرا نسبة (13.5%) من العينة المدروسة تتعاقد مع مؤسسات مناولة من الدرجة الثانية، ومن هنا يتبين لنا أن اغلب العقود من المؤسسات الآمرة الوطنية وهذا رجع إلى بعض الشروط التي تفرضها المؤسسات الآمرة الأجنبية على المؤسسات الوطنية المناولة.



– تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

أولا: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور: تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

للتعرف على مدى موافقة الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تحديد الأهمية النسبية لإجاباتهم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور: **تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.**

1- بعد الهدف والدافع من تطبيق المناولة: لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الهدف والدافع من تطبيق المناولة.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.تهدف مؤسستنا لإبرام عقود مع المؤسسات الآمرة من أجل الحصول على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، المعارف والمهارات.	التكرار	10	13	6	4	4	**2,43**	**1,30**	غير موافق
	النسبة	27,0 %	35,1 %	16,2 %	10,8 %	10,8 %			
2.تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة لتوسيع أنشطتها حجمها وتعظم أرباحها.	التكرار	0	0	0	19	18	**4,49**	**0,51**	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	0,0 %	51,4 %	48,6 %			
3.تعمل مؤسستنا لإبرام عقودها مع المؤسسات الآمرة بهدف زيادة حجم الإنتاج وتحسين المنتج والتخصص.	التكرار	0	0	2	17	18	**4,43**	**0,60**	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	5,4 %	45,9 %	48,6 %			
4.تبرم مؤسستنا عقود مع المؤسسة الآمرة في ظل أفتقار للتكنولوجيا الحديثة والخبرات وكيفية الحصول عليها من المؤسسات الآمرة بأقل الأسعار وجهد.	التكرار	14	7	9	5	2	**2,30**	**1,27**	غير موافق
	النسبة	37,8 %	18,9 %	24,3 %	13,5 %	5,4 %			
5.في ظل قيود والمنافسة الشديدة وهيمنة منتجات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق.	التكرار	0	4	4	14	15	**4,08**	**0,98**	موافق
	النسبة	0,0 %	10,8 %	10,8 %	37,8 %	40,5 %			
6.في ظل إنتاج المنتجات المعقدة والدقيقة ونقس للخبرة وعدم التحكم في التكنولوجيا.	التكرار	5	12	10	6	4	**2,78**	**1,20**	محايد
	النسبة	13,5 %	32,4 %	27,0 %	16,2 %	10,8 %			
7.الدافع بتبني إستراتيجية المناولة هو الوصول إلى شراكة حقيقية مع الأمر بالأعمال.	التكرار	2	9	4	15	7	**3,43**	**1,21**	موافق
	النسبة	5,4 %	24,3 %	10,8 %	40,5 %	18,9 %			
8.هناك دوافع وأهداف أخرى تتعاقد عليها المؤسسة المناولة مع نظيرتها الآمرة	التكرار	0	0	15	18	4	**3,70**	**0,66**	موافق
	النسبة	0,0 %	0,0 %	40,5 %	48,6 %	10,8 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		**الهدف والدافع من تطبيق المناولة**					**3,46**	**0,62**	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-15)، يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الهدف والدافع من تطبيق المناولة تتسم بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي3.46عليه من5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات قياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار"موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.62)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الجدول (4–16): ترتيب فقرات لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الهدف والدافع من تطبيق المناولة الصناعية.

العبارات	المتوسط الحسابي
-تبرم مؤسستنا عقود مع المؤسسة الآمرة في ظل افتقار للتكنولوجيا الحديثة والخبرات و كيفية الحصول عليها من المؤسسات الآمرة بأقل الأسعار وجهد.	2,30
-تهدف مؤسستنا لإبرام عقود مع المؤسسات الآمرة من اجل الحصول على التقنيات الحديثة، المعارف والمهارات.	2,43
-في ظل إنتاج المنتجات المعقدة والدقيقة ونقس للخبرة وعدم التحكم في التكنولوجيا.	2,78
-الدافع بتبني إستراتيجية المناولة هو الوصول إلى شراكة حقيقية مع الأمر بالأعمال.	3,43
-هناك دوافع وأهداف أخرى تتعاقد عليها المؤسسة المناولة مع نظيرتها الآمرة.	3,70
-في ظل قيود و المنافسة الشديدة و هيمنة منتجات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق.	4,08
-تعمل مؤسستنا لإبرام عقودها مع المؤسسات الآمرة بهدف زيادة حجم الإنتاج وتحسين المنتج والتخصص.	4,43
-تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة لتوسيع أنشطتها حجمها وتعظم أرباحها.	4,49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

- جاءت العبارة "تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة لتوسيع أنشطتها حجمها وتعظم أرباحها" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ4.49من5.

- جاءت العبارة "تعمل مؤسستنا لإبرام عقودها مع المؤسسات الآمرة بهدف زيادة حجم الإنتاج وتحسين المنتج والتخصص" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.43 من 5.
- جاءت العبارة "في ظل قيود والمنافسة الشديدة وهيمنة منتجات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدربـ4.08 من 5.
- جاءت العبارة "هناك دوافع وأهداف أخرى تتعاقد عليها المؤسسة المناولة مع نظيرتها الآمرة" في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.70 من 5.
- جاءت العبارة "الدافع بتبني إستراتيجية المناولة هو الوصول إلى شراكة حقيقية مع الأمر بالأعمال" في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.43 من 5.
- جاءت العبارة "في ظل إنتاج المنتجات المعقدة والدقيقة ونقس للخبرة وعدم التحكم في التكنولوجيا" في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.78 من 5.
- جاءت العبارة "تهدف مؤسستنا لإبرام عقود مع المؤسسات الآمرة من أجل الحصول على التقنيات الحديثة، المعارف والمهارات" في المرتبة السابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.43 من 5 .
- جاءت العبارة "تبرم مؤسستنا عقود مع المؤسسة الآمرة في ظل افتقار للتكنولوجيا الحديثة والخبرات وكيفية الحصول عليها من المؤسسات الآمرة بأقل الأسعار وجهد" في المرتبة الثامنة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.30 من 5.

من خلال ترتيب العبارات والوقوف على نتائج التحليل الخاصة بمتغير تطبيق المناولة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فانه يتضح من خلال المحور الأول المتعلق بالهدف والدافع من تطبيق المناولة، أن أغلب الفقرات فاقت المتوسط النظري ما عدا الفقرات (1)، (4)، (6)، ويتبين من خلال القيم المتحصل عليها وجود اتفاق شبه كلي بين آراء عينة كان الهدف والدافع من تطبيق وتبني المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هو الاستفادة وتوسيع نشاطها وتعظيم أرباحها وزيادة حجم إنتاجها عن طريق تحويل جزء من نشاط المؤسسات الكبيرة الآمرة إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة المتعاقدة معها، حيث أحتلت الفقرة (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4،49) تليه الهدف والدافع للفقرة (3) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،43)، لتحتل المرتبة الثالثة الفقرة (5) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.08)،تليها الفقرة (8) بدوافع وأهداف أخرى من وراء تطبيق المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.70)، كما يلاحظ أن المؤسسة المناولة المبحوثة لا تسعى من وراء تطبيق المناولة في ظل افتقارها للتكنولوجيا والخبرات والمعارف والمهارات والحصول عليها وتحويلها من المؤسسة الآمرة وبأقل جهد وتكاليف ويتضح ذالك من خلال الفقرة الرابعة (6) و(1) و(4)، التي احتلت المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي على التوالي بـ (2،72) (2.43) و(2.30).

2- بعد تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسة الآمرة.

لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسات الآمرة.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة حسب الطلبيات من المؤسسة الآمرة.	التكرار	0	0	0	15	22	4,59	0,50	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	0,0 %	40,5 %	59,5 %			
2.تستطيع مؤسستنا بفتح فروع إنتاج حسب طلبيات المتخصصة للمؤسسات الآمرة.	التكرار	0	6	2	10	19	4,14	1,11	موافق
	النسبة	0,0 %	16,2 %	5,4 %	27,0 %	51,4 %			
3.يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الآمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجية.	التكرار	1	6	10	13	7	3,51	1,07	موافق
	النسبة	2,7 %	16,2 %	27,0 %	35,1 %	18,9 %			
4.التعاقد مع المؤسسات الآمرة ذات الشهرة وسمعة عالمية.	التكرار	8	7	10	6	6	2,86	1,38	محايد
	النسبة	21,6 %	18,9 %	27,0 %	16,2 %	16,2 %			
5.يوجد تعاون وتشارك بين مؤسستنا والمؤسسة الآمرة لتحويل المعارف، التكنولوجيا.	التكرار	4	6	4	17	6	3,41	1,26	موافق
	النسبة	10,8 %	16,2 %	10,8 %	45,9 %	16,2 %			
6.تواجه مؤسستنا عدم الثقة والانتهازية واحتكار لتكنولوجيا من طرف المؤسسة الآمرة.	التكرار	4	11	8	11	3	2,95	1,18	محايد
	النسبة	10,8 %	29,7 %	21,6 %	29,7 %	8,1 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		مدى تطبيق إستراتيجية المناولة					3,58	0,58	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول (4-17)، يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسات الآمرة تتسم بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.58 عليه من5، وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.58)،وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذاحسب الجدول الأتي:

الجدول (4–18): ترتيب فقرات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسات الآمرة.

العبارات	المتوسط الحسابي
-التعاقد مع المؤسسات الآمرة ذات الشهرة وسمعة عالمية.	**2,86**
-تواجه مؤسستنا عدم الثقة والانتهازية واحتكار التكنولوجيا من طرف المؤسسة الآمرة.	**2,95**
-يوجد تعاون وتشارك بين مؤسستنا والمؤسسة الآمرة تحويل المعارف، والتكنولوجية.	**3,41**
-يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الآمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجيا.	**3,51**
-تستطيع مؤسستنا بفتح فروع إنتاج حسب طلبيات المتخصصة للمؤسسات الآمرة.	**4,14**
-تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة حسب الطلبيات من المؤسسة الآمرة.	**4,59**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- جاءت العبارة "تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة حسب الطلبيات من المؤسسة الآمرة" في المرتبة الأولى ،وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ4.59 من 5.
- جاءت العبارة "تستطيع مؤسستنا بفتح فروع إنتاج حسب طلبيات المتخصصة للمؤسسات الآمرة" في المرتبة الثانية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.14 من5.
- جاءت العبارة "يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الآمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجية" في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.51 من5.

- جاءت العبارة "يوجد تعاون وتشارك بين مؤسستنا والمؤسسة الآمرة تحويل المعارف، التكنولوجية" في المرتبة الرابعة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.41 من 5.
- جاءت العبارة "تواجه مؤسستنا عدم الثقة والانتهازية واحتكار التكنولوجيا من طرف المؤسسة الآمرة" في المرتبة الخامسة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.95 من 5.
- جاءت العبارة "التعاقد مع المؤسسات الآمرة ذات الشهرة وسمعة عالمية" في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.841 من 5.

ومن خلال الفقرات السابقة والوقوف على نتائج التحليل الخاصة بمتغير تطبيق المناولة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فانه يتضح من خلال المحور الثاني المتعلق **تعاقد المؤسسة المناولة مع المؤسسة الآمرة،** أن أغلب الفقرات فاقت المتوسط النظري ما عدا الفقرات، (4)، (6)، ويتبين من خلال القيم المتحصل عليها وجود اتفاق شبه كلي بين آراء عينة حول تعاقد المؤسسات المناولة مع المؤسسات الآمرة وأهم الشروط والالتزامات التي يفرضها المتعاقدين (المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة)، هو الاعتماد على معاير الانتقاء المؤسسات الآمرة وإنتاج جزء من مكونات وقطع حسب الطلبيات المحددة والقدرات المالية والتكنولوجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة، ويظهر ذالك من خلال المرتبة الأولى التي حازتها الفقرة (1) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،59)، تليها الفقرة (2) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،14)، كما أحتلت المركزين الأخيرين أحتلتهما الفقرة(4) و(6) بمتوسط حسابي على التوالي يقدر بـــ (2.95) و(2،86)، التي عادة المؤسسة الآمرة تحتكر التكنولوجيا.

ثانيا: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور: مستوى أداء المؤسسة.

للتعرف على مدى موافقة الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تحديد الأهمية النسبية لإجاباتهم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات **مستوى أداء المؤسسة**

1-بعد التحكم في التكاليف:

لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه في الجدول الموالي:

الجدول(4–19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحكم في التكاليف.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة.	التكرار	0	0	0	18	19	**4,51**	**0,51**	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	0,0 %	48,6 %	51,4 %			
2.تنفذ مؤسستنا طلبيات مختلفة في حجم الإنتاج من دون التأثير على التكلفة.	التكرار	0	0	0	15	22	**4,59**	**0,50**	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	0,0 %	40,5 %	59,5 %			
3.تقوم مؤسستنا بإنتاج مكونات بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى.	التكرار	0	2	18	9	8	**3,62**	**0,89**	موافق
	النسبة	0,0 %	5,4 %	48,6 %	24,3 %	21,6 %			
4.تقوم المؤسسة الآمرة بمساهمة في تخفيض التكاليف وتدنيتها.	التكرار	0	0	9	19	9	**4,00**	**0,71**	موافق
	النسبة	0,0 %	0,0 %	24,3 %	51,4 %	24,3 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		**التحكم في التكاليف**					**4,18**	**0,45**	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-19)، يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد **التحكم في التكاليف** تتسم بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي4.18 عليه من5 ،وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار"موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.45)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

الجدول (4–20): ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحكم في التكاليف.

العبارات	المتوسط الحسابي
1.تقوم مؤسستنا بإنتاج مكونات بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى.	3,62
2.تقوم المؤسسة الآمرة بمساهمة في تخفيض التكاليف وتدنيتها.	4,00
3.تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة.	4,51
4تنفذ مؤسستنا طلبيات مختلفة في حجم الإنتاج من دون التأثير على التكلفة.	4,59

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات .SPSS

ومن خلال نتائج الجدول (19-4)، يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة "تنفذ مؤسستنا طلبيات مختلفة في حجم الإنتاج من دون التأثير على التكلفة" في المرتبة الأولى من، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.59 من 5.
- جاءت العبارة "تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.51 من 5.
- جاءت العبارة "تقوم المؤسسة الآمرة بمساهمة في تخفيض التكاليف وتدنيتها" في المرتبة الثالثة ،وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ4 من 5.
- جاءت العبارة "تقوم مؤسستنا بإنتاج مكونات بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى" في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.62 من 5.

نلاحظ أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات الخاصة ببعد **التحكم في التكاليف** فاقت المتوسط النظري، وهذا ما يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدارسة حول فقرات التحكم في التكاليف، ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرة (2) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.95) والانحراف المعياري (0.50)، وبذلك أحتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المستجوبة، هذا يعني أن المناولة الصناعية في المؤسسة تساهم في زيادة حجم الإنتاج حسب الطلبات دون تأثير على التكاليف، لتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،51) والتي تبين أن المؤسسة تتحكم في التكاليف دون المساس بجودة المنتوج النهائي، في حين أحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (3) بمتوسط

حسابي يقدر بـ (3،62)، يعني وجود إجماع اغلب أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة لا تواجه مشاكل في التحكم التكاليف والسيطرة عليها.

2- بعد العمليات الإنتاجية:

لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الإنتاجية.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.تعتمد مؤسستنا على جزء كبير على الواردات في العملية التصنيعية.	التكرار	4	13	7	5	8	3,00	1,35	محايد
	النسبة	10,8 %	35,1 %	18,9 %	13,5 %	21,6 %			
2.يتم التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم الوقوع الأخطاء.	التكرار	0	3	8	12	14	4,00	0,97	موافق
	النسبة	0,0 %	8,1 %	21,6 %	32,4 %	37,8 %			
3.تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية المتطورة وتشجيع الابتكار.	التكرار	1	3	11	14	8	3,68	1,00	موافق
	النسبة	2,7 %	8,1 %	29,7 %	37,8 %	21,6 %			
4.لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب المعدات والأيادي العاملة.	التكرار	0	0	0	18	19	4,51	0,51	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	0,0 %	48,6 %	51,4 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		**العمليات الإنتاجية**					**3,80**	**0,73**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول(4-21)، يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد **العمليات الإنتاجية**، تتسم بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80) عليه من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار"موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.73)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الجدول (4–22): ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الإنتاجية.

العبارات	المتوسط الحسابي
تعتمد مؤسستنا على جزء كبير على الواردات في العملية التصنيعية.	3,00
تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية المتطورة وتشجيع الابتكار	3,68
يتم التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم الوقوع الأخطاء.	4,00
لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب المعدات والأيادي العاملة.	4,51

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات .SPSS

- جاءت العبارة "لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب المعدات والأيادي العاملة" في المرتبة الأولى من، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.51 من 5.
- جاءت العبارة" يتم التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم الوقوع الأخطاء" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4 من 5.
- جاءت العبارة "تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية المتطورة وتشجيع الابتكار "في المرتبة الثالثة ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.68 من 5.
- جاءت العبارة "تعتمد مؤسستنا على جزء كبير على الواردات في العملية التصنيعية" في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3 من 5.

من خلال البعد الثاني لمستوى أبعاد الأداء، فان الأوساط الحسابية لجميع الفقرات الخاصة ببعد **العمليات الإنتاجية** فاقت المتوسط النظري واقتربت من بعضها البعض، هذا يدل على وجود اتفاق كبير بين أراء العينة المستجوبة حول الفقرة (4)، والتي تبين من خلالها أن إستراتيجية المناولة تساعد على إحداث مرونة كبيرة داخل المؤسسة والتخطيط للعمليات الإنتاجية وترتيب المعدات والقدرة على التحكم والتدخل وهذا راجع إلى التخصص في العمليات الإنتاجية في إنتاج قطع معينة والخبرة الطويلة في تصنيعها، حيث أحتلت هذه الفقرة الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،51)، تليها الفقرة (2) التي تبين أن المؤسسة تتأكد من تصميم العمليات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء وتصحيحها في أوقاتها دون الرجوع إلى الصفر والذي ينجر عنها تكاليف إضافية تقع على عاتق المؤسسة، وقد أحتلت هذه الفقرة (2) متوسط حسابيي قدر بـ (4،00)، لتحتل

المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى (1) التي تنص على الاعتماد على جزء كبير على الواردة يدخل في العمليات التصنيعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3،00).

3- بعد جودة المنتجات :

لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد جودة المنتجات.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.تتميز منتجاتنا بالجودة العالية.	التكرار	0	3	21	8	5	3,41	0,83	موافق
	النسبة	0,0 %	8,1 %	56,8 %	21,6 %	13,5 %			
2.تقوم مؤسستنا القدرة على تطوير الجودة لمنتجاتها بشكل دائم.	التكرار	0	0	1	25	11	4,27	0,51	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	2,7 %	67,6 %	29,7 %			
3.ساهم تبني المناولة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات.	التكرار	0	0	3	18	16	4,35	0,63	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	8,1 %	48,6 %	43,2 %			
4.تقوم المؤسسة الآمرة بالرقابة على جودة منتجاتنا.	التكرار	0	0	3	18	16	4,35	0,63	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	0,0 %	8,1 %	48,6 %	43,2 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		جودة المنتجات					4,09	0,46	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

- من خلال نتائج الجدول (4-23) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد جودة المنتجات تتسم بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي4.09 عليه من5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار" موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.
- كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.46)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال النتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الجدول (4–24): ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد جودة المنتجات.

العبارات	المتوسط الحسابي
1.تتميز منتجاتنا بالجودة العالية.	**3,41**
2.تقوم مؤسستنا القدرة على تطوير الجودة لمنتجاتها بشكل دائم .	**4,27**
3.ساهم تبني المناولة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات.	**4,35**
4.تقوم المؤسسة الآمرة بالرقابة على جودة منتجاتنا.	**4,35**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- جاءت العبارتين: "تقوم المؤسسة الآمرة بالرقابة على جودة منتجاتنا"، "ساهم تبني المناولة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.35 من 5.
- جاءت العبارة "تقوم مؤسستنا القدرة على تطوير الجودة لمنتجاتها بشكل دائم" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ4.27 من 5.
- جاءت العبارة "تتميز منتجاتنا بالجودة العالية"في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.41من5.

من خلال فقرات البعد الثالث لمستوى أبعاد الأداء حول بعد **جودة المنتجات** المصنعة من طرف المؤسسة المناولة ورضا وردة فعل من طرف المؤسسة الآمرة المقتناة، حيث أن المتوسطات الحسابية واقتربت من بعضها البعض، هذا يدل على وجود اتفاق كبير بين آراء العينة المستجوبة حول الفقرة (4) و(3) والتي تبين من خلالها أن إستراتيجية المناولة تساعد على تخفيض تكاليف من جهة وزيادة جودة مخرجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة من جهة أخرى، ويظهر ذلك من خلال التعاقد وتجديد الصفقات لتزويد المؤسسة الآمرة بمنتجات المصنعة من طرف المؤسسات المناولة، إضافة إلى تدخل المؤسسة الآمرة خاصة في صناعة لواحق السيارات وضمان الجودة وعدم التكرار وتصحيح الأخطاء إن وجدت لتجنب التكاليف الإضافية وجودة المنتج النهائي، التي عادة المؤسسة الآمرة يلحقها الضرر في الأخير بعدم رضا المستهلك، حيث أحتلت الفقرتين (3) و(4) نفس الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،35)، تليها الفقرة (2) بمتوسط حسابيي قدر بـ (4،00) والتي تبين أن المؤسسة المناولة المبحوثة تسعى لتطوير جودة منتجاتها سعيا لتعاقد وجذب مؤسسات أمرة في السوق للتعاقد معها، لتحتل المرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص أن المؤسسات المناولة راضية بمخرجات منتجاتها وبجودتها العالية عن طريق الصفقات الكبيرة المبرمة مع المؤسسات الآمرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3،41)

4- بعد التكنولوجيا والإبداع.

لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول(4-25):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التكنولوجيا والإبداع.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.يساعد أسلوب المناولة على تطوير وتحسين منتجات جديدة.	التكرار	0	1	2	21	13	**4,24**	**0,68**	موافق جدا
	النسبة	0,0 %	2,7 %	5,4 %	56,8 %	35,1 %			
2.تعمل المناولة على اكتساب وتبادل المعارف والمهارات والخبرة بين الأطراف المتعاقدة.	التكرار	3	8	3	17	6	**3,41**	**1,24**	موافق
	النسبة	8,1 %	21,6 %	8,1 %	45,9 %	16,2 %			
3.أسلوب المناولة يساهم في زياد التخصص وتطوير المنتج المصنع.	التكرار	0	7	7	8	15	**3,84**	**1,17**	موافق
	النسبة	0,0 %	18,9 %	18,9 %	21,6 %	40,5 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		**التكنولوجيا والإبداع**					**3,83**	**0,91**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول (4-25)، يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد **التكنولوجيا والإبداع** تتسم بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي3.83 من5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار" موافق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك أتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.91)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الجدول (4-26): ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التكنولوجيا والإبداع.

العبارات	المتوسط الحسابي
1.تعمل المناولة على اكتساب و تبادل المعارف والمهارات والخبرة بين الأطراف المتعاقدة.	**3,41**
2.أسلوب المناولة يساهم في إدخال تكنولوجيا جديدة وتطوير المنتج المصنع.	**3,84**
3.يساعد أسلوب المناولة على الإبداع و تطوير وتحسين منتجات جديدة.	**4,24**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

- جاءت العبارة "يساعد أسلوب المناولة على الإبداع وتطوير وتحسين منتجات جديدة" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.24 من 5.
- جاءت العبارة "أسلوب المناولة يساهم في إدخال تكنولوجيا جديدة وتطوير المنتج المصنع" في المرتبة الثانية ،وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.84 من 5.
- جاءت العبارة "تعمل المناولة على اكتساب وتبادل المعارف والمهارات والخبرة بين الأطراف المتعاقدة" في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــت 3.41 من 5.

من خلال فقرات البعد الرابع لمستوى أبعاد الأداء–**التكنولوجيا والإبداع**- فان المتوسطات الحسابية اقتربت من بعضها البعض، هذا يدل على وجود اتفاق كبير بين آراء العينة المستجوبة، فمن خلال الفقرة (3) والتي تبين من خلالها إن إستراتيجية المناولة تساعد على تطوير وتحسين المنتجات جديدة من خلال العمليات المتعددة وبخبرات متراكمة في تصنيع إحدى مكونات منتج التي يدخل في العمليات التصنيعية للمؤسسات الآمرة، حيث احتلت هذه الفقرة الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،24)، تليها الفقرة (2) بمتوسط حسابيي قدر بـ (3،84) والتي تبين أن المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تساهم في إدخال تكنولوجيا في العمليات الإنتاجية وإدخال تحسينات على منتجات المصنعة لتحقيق رضا من طرف لمؤسسة الآمرة المتعاقدة، لتحتل المرتبة الأخيرة الفقرة (1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3،41).

5- بعد الحصة السوقية.

لقياس مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (4–27):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحصة السوقية.

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1.تواجه مؤسستنا طلبيات كبيرة من طرف مؤسسات الآمرة.	التكرار	1	3	5	9	19	4,14	1,11	موافق
	النسبة	2,7 %	8,1 %	13,5 %	24,3 %	51,4 %			
2.استطاعت مؤسستنا الدخول في شراكة وتحالف مع المؤسسات الآمرة.	التكرار	2	10	5	13	7	3,35	1,23	محايد
	النسبة	5,4 %	27,0 %	13,5 %	35,1 %	18,9 %			
3.تواجه المؤسسة محدودية طلبات منتجاتها من طرف المؤسسات الآمرة.	التكرار	2	8	11	15	1	3,14	0,98	محايد
	النسبة	5,4 %	21,6 %	29,7 %	40,5 %	2,7 %			
المتوسط والانحراف المعياري للبعد		الحصة السوقية					3,54	0,87	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول (4-27)، يتضح إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الحصة السوقية تتسم بالموافقة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.54 عليه من5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة 3من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار"موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.87)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأهمية النسبية للعبارات وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

الجدول (4–28): ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحصة السوقية.

العبارات	المتوسط الحسابي
1.تواجه المؤسسة محدودية طلبات منتجاتها من طرف المؤسسات الآمرة.	**3,14**
2.استطاعت مؤسستنا الدخول في شراكة وتحالف مع المؤسسات الآمرة.	**3,35**
3. تواجه مؤسستنا طلبيات كبيرة من طرف مؤسسات الآمرة	**4,14**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- جاءت العبارة "تواجه مؤسستنا طلبيات كبيرة من طرف مؤسسات الآمرة" في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 4.14 من 5.
- جاءت العبارة "استطاعت مؤسستنا الدخول في شراكة وتحالف مع المؤسسات الآمرة" في المرتبة الثانية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــــ3.35 من5.
- جاءت العبارة" تواجه المؤسسة محدودية طلبات منتجاتها من طرف المؤسسات الآمرة "في المرتبة الثالثة ،وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.14 من 5.

من خلال فقرات البعد الخامس لمستوى أبعاد الأداء –**الحصة السوقية**– أن المتوسطات الحسابية اقتربت من بعضها البعض، هذا يدل على وجود اتفاق كبير وشبه تام بين آراء أفراد العينة المستجوبة، والتي تبين أن المناولة الصناعية لها القدرة على ترويج المؤسسة لمنتجاتها وزيادة الطلب عليها، وهذا من خلال الفقرة (3) وتبين من خلالها أن المؤسسة المناولة لها طلبات متعددة من طرف المؤسسات الصناعية الآمرة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4،14)، تليها الفقرة (2) التي تبين أن المؤسسة دخول في شراكة مع المؤسسات الآمرة من خلال العقود المتوسطة الآجل والثقة المتبادلة من الطرفين ساهم في تصنيع منتجات أخرى تدخل في المنتج النهائي للمؤسسة الآمرة، بمتوسط حسابيي قدر بـ (3،35)، لتحتل المرتبة الأخيرة الفقرة (1) بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3،00).

الجدول (4–29): نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات مستوى الأداء.

الرقم	أبعاد الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	**التحكم في التكاليف**	**4,18**	**0,45**	الأول
02	**العمليات الإنتاجية**	**3,80**	**0,73**	الرابع
03	**جودة المنتجات**	**4,09**	**0,46**	الثاني
04	**التكنولوجيا والإبداع**	**3,83**	**0,91**	الثالث
05	**الحصة السوقية**	**3,54**	**0,87**	الخامس
مجموع	**الأداء**	**3.88**	**0.25**	ــــــــــ

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

وتشير نتائج في الجدول (7-29)، أن متغير التحكم في التكاليف أحتل المرتبة الأولى من حيث تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي يفوق المتوسط النظري حيث قدر متوسط هذا المتغير بـــ (4.18) ومعامل انحراف معياري بـــ (0.45)، يليه متغير جودة المنتجات بوسط حسابي يقدر بـــ (3.80)، يليه متغير

التكنولوجيا والإبداع بـــ (3.83) ، ثم متغير كفاءة العمليات الإنتاجية بمتوسط حسابي يقدر بـــ (3.80)، أما متغير الحصة السوقية احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.54)، مما يعني وجود اقتراب إجابات العينة لعد التأكد بشان حجم الحصة السوقية.

وتشير نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات مستويات الأداء أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.88)، مما يعني أن إجابات مستوى الأداء اتسمت بالموافقة كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما إجابات أفراد العينة،حيث بلغ الانحراف الكلي(0.25)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

IV-3-3 اختبار فرضيات الدراسة.

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الهدف والدافع من تطبيق المناولة ومحور مدى تطبيق المناولة، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد محاور الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وأيضا استخدمنا تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار.

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية وأبعاد الأداء مجتمعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيد الدراسة.

وتقاس العلاقة بين متغيرين باختيار ما يسمى الارتباط، ويعني الارتباط بين متغيرين أن التغير في احدهما يصاحبه زيادة أو نقصان في قيم المتغير الأخر، ويحدد الارتباط وقوة العلاقة وكذلك اتجاهها بين المتغيرين.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون بين محور تطبيق المناولة الصناعية المناولة ومحور مستوى أداء المؤسسة وذلك وفق الجدول التالي

لاختبار الفرضية الرئيسية نستخدم مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون بين محور تطبيق المناولة الصناعية ومحور مستوى أداء المؤسسة، وعليه كانت النتائج وفق لجدول الموالي:

جدول (4–30): معامل الارتباط الخطي بيرسون بين محور تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحور مستوى الأداء.

		تطبيق المناولة الصناعية	مستوى أداء المؤسسة
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	1	,603**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	37	37
مستوى أداء المؤسسة	Corrélation de Pearson	,603**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول (4-30)، نلاحظ معنوية معامل الارتباط الخطي، إذ أن قيمة sig المقابلة أقل من 0.05، وذلك وفق علاقة قوية موجبة بينهما، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى ونمضي لاختبار فرضياتها الفرعية.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$)بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق جودة المنتجات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكنولوجيا والإبداع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وزيادة الحصة السوقية.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى تم اعتماد مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد محور تطبيق المناولة في المؤسسة وأبعاد محور مستوى أداء المؤسسة وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (4–31): معامل الارتباط الخطي بيرسون بين محور تطبيق المناولة في الم ص و محو أبعاد مستوى أداء المؤسسة.

		تطبيق المناولة الصناعية	التحكم في التكاليف	العمليات الإنتاجية	جودة المنتجات	التكنولوجيا والابتداع	الحصة السوقية
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	1	,258	,522**	,582**	,482**	,448**
	Sig(bilatérale)		,122	,001	,000	,003	,005
	N	37	37	37	37	37	37
التحكم في التكاليف	Corrélation de Pearson	,258	1	,633**	,536**	,248	,451**
	Sig(bilatérale)	,122		,000	,001	,138	,005
	N	37	37	37	37	37	37
العمليات الإنتاجية	Corrélation de Pearson	,522**	,633**	1	,689**	,283	,551**
	Sig(bilatérale)	,001	,000		,000	,090	,000
	N	37	37	37	37	37	37
جودة المنتجات	Corrélation de Pearson	,582**	,536**	,689**	1	,489**	,507**
	Sig(bilatérale)	,000	,001	,000		,002	,001
	N	37	37	37	37	37	37
التكنولوجيا والابداع	Corrélation de Pearson	,482**	,248	,283	,489**	1	,569**
	Sig. (bilatérale)	,003	,138	,090	,002		,000
	N	37	37	37	37	37	37
الحصة السوقية	Corrélation de Pearson	,448**	,451**	,551**	,507**	,569**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,005	,000	,001	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول (4-31)، نلاحظ معنوية معاملات الارتباط الخطي عند مستوى 0.05، إذ أن قيمة sig المقابلة أقل من 0.05، وذلك وفق علاقة قوية موجبة بينهما، وعليه نقبل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين تطبيق المناولة الصناعية والتحكم في التكاليف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (4-32): الارتباط بين تطبيق المناولة الصناعية والتحكم في التكاليف.

		التحكم في التكاليف	تطبيق المناولة الصناعية
التحكم في التكاليف	Corrélation de Pearson	1	,258
	Sig. (bilatérale)		,122
	N	37	37
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	,258	1
	Sig. (bilatérale)	,122	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-32)، نلاحظ أن قيمة الارتباط بين تطبيق المناولة الصناعية وبعد التحكم في التكاليف (0،122) وهي غير دالة إحصائيا كونها اكبر من مستوى دلالة المعنوية، إذ أن قيمة sig المقابلة أكبر من 0.05، مما يعني وجود ارتباط ضعيف جدا بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين تطبيق المناولة الصناعية والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (4–33): الارتباط بين تطبيق المناولة الصناعية والعمليات الإنتاجية.

		العمليات الإنتاجية	تطبيق المناولة الصناعية
العمليات الإنتاجية	Corrélation de Pearson	1	,522**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	37	37
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	,522**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول (4-33)، نلاحظ أن قيمة الارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق المناولة الصناعية وبعد العمليات الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.522)، كما أن درجة المعنوية هي (0،01) وهي دالة إحصائيا كونها أصغر من مستوى دلالة المعنوية، إذ أن قيمة sig المقابلة أقلمن 0.05، مما يعني وجود ارتباط قوي بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وجودة المنتجات.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين تطبيق المناولة الصناعية وجودة المنتجات في المؤسسة.

الجدول (4–34): الارتباط بين تطبيق المناولة الصناعية وجودة المنتجات.

		جودة منتجات	تطبيق المناولة الصناعية
جودة المنتجات	Corrélation de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	37	37
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال الجدول (4-34)، نلاحظ أن قيمة الارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق المناولة الصناعية وبعد جودة المنتجات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.582) كما أن درجة المعنوية هي (0،000) وهي دالة إحصائيا كونها

أصغر من مستوى دلالة المعنوية، إذ أن قيمة sig المقابلة أكبر من 0.05، مما يعني وجود ارتباط قوي جدا بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وجودة المنتجات.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيا والإبداع.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين تطبيق إ المناولة الصناعية والتكنولوجيا والإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (4–35): الارتباط بين تطبيق المناولة الصناعية والتكنولوجيا والإبداع.

		التكنولوجيا والإبداع	تطبيق المناولة الصناعية
التكنولوجيا والإبداع	Corrélation de Pearson	1	,482**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	37	37
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	,482**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-35)، نلاحظ أن قيمة الارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق المناولة الصناعية وبعد التكنولوجيا والإبداع حيث بلغ معامل الارتباط (0.482) كما أن درجة المعنوية هي (0،003) وهي دالة إحصائيا كونها أصغر من مستوى دلالة المعنوية، إذ أن قيمة sig المقابلة أكبر من 0.05، مما يعني وجود ارتباط قوي جدا بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيا والإبداع. وعليه نقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والحصة السوقية.

يوضح الجدول الموالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين تطبيق المناولة الصناعية والحصة السوقية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (4–36): الارتباط بين تطبيق المناولة الصناعية والحصة السوقية.

		الحصة السوقية	تطبيق المناولة الصناعية
الحصة السوقية	Corrélation de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	37	37
تطبيق المناولة الصناعية	Corrélation de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول (4-36)، نلاحظ أن قيمة الارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق المناولة الصناعية وبعد الحصة السوقية حيث بلغ معامل الارتباط (0.445)، كما أن درجة المعنوية هي (0.005) وهي دالة إحصائيا كونها أصغر من مستوى دلالة المعنوية المعتمد، إذ أن قيمة sig المقابلة أكبر من 0.05، مما يعني وجود ارتباط قوي جدا بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والحصة السوقية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية وتحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدارسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم اعتماد جدول تحليل التباين لأثر محور تطبيق المناولة الصناعية على محور مستوى أداء المؤسسة وذلك وفق الجدول التالي:

يأتي جدول تحليل التباين لاختبار المعنوية الكلية لمعادلة الانحدار الخطي بين المتغير التابع أداء المؤسسة والمستقل تطبيق المناولة الصناعية وذلك وفق الفرضيتين H0وH1 كما يلي:

H_0 =لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة عند مستوى معنوية (α=0.05).

H_1 =توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة عند مستوى معنوية (α=0.05).

جدول (4–37):جدول تحليل التباين لأثر تطبيق المناولة على مستوى أداء المؤسسة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,640	1	3,640	19,947	,000[b]
	Résidu	6,386	35	,182		
	Total	10,026	36			

a. Variable dépendante: مستوى أداء المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول (4-37)، الذي يبين نتائج تحليل التباين أثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة نلاحظ تحقق معنوية النموذج الكلية عند مستوى 0.05، ذلك لكون قيمة sig=0.00 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1: توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق جودة المنتجات.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكنولوجيا والإبداع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وزيادة الحصة السوقية.

لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية تم اعتماد جدول تحليل التباين وكذا تقدير معاملات الارتباط الخطي لأثر تطبيق المناولة على أبعاد محور مستوى أداء المؤسسة، وعليه يأتي جدول تحليل التباين لاختبار المعنوية الكلية لمعادلة الانحدار الخطي بين أبعاد المتغير التابع أداء المؤسسة والمستقل تطبيق المناولة وذلك وفق الفرضيتين H0وH1 كما يلي:

-الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتحكم في التكاليف.

H_0 =لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التحكم في التكاليف عند مستوى معنوية (α=0.05).

H_1 = توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التحكم في التكاليف عند مستوى معنوية(α=0.05).

يوضح الجدول الموالي مصفوفة بين المتغيرين تطبيق المناولة والتحكم في التكاليف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

جدول(4-38): جدول تحليل التباين لأثر تطبيق المناولة على التحكم في التكاليف

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,481	1	,481	2,505	,122[b]
	Résidu	6,725	35	,192		
	Total	7,206	36			

a. Variable dépendante : التكاليف.في.التحكم

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول (4-38)، الذي يبين نتائج تحليل التباين أثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة نلاحظ عدم تحقق معنوية النموذج الكلية عند مستوى 0.05، ذلك لكون قيمة sig=0.122 وهي أكبر من 0.05 وعليه

نقبل فرضية العدم ونقبل الفرضية H0: لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التحكم في التكاليف عند مستوى معنوية (α=0.05) من وجهة نظر المبحوثين.

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التحكم في التكاليف"، لتحل محلها الفرضية الصفرية وهي أنه **لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التحكم في التكاليف.**

-الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمليات الإنتاجية.

H_0 =لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 = توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية عند مستوى معنوية (α=0.05).

يوضح الجدول الموالي مصفوفة بين المتغيرين أثر تطبيق المناولة الصناعية والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

جدول (4-39):جدول تحليل التباين لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,210	1	5,210	13,122	,001[b]
	Résidu	13,895	35	,397		
	Total	19,105	36			

a. Variable dépendante.العمليات الإنتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول (4-39)، الذي يبين نتائج تحليل التباين أثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة نلاحظ تحقق معنوية النموذج الكلية عند مستوى 0.05، ذلك لكون قيمة sig=0.01 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1: توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية عند مستوى معنوية (α=0.05).

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية"، لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه **توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية.**

-الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معينة (α≤0.05).بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة وتحقيق جودة المنتجات.

H_0 =لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على تحقيق جودة المنتجات عند مستوى معنوية(α=0.05) ،

H_1 = توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على تحقيق جودة المنتجات عند مستوى معنوية (α=0.05).

يوضح الجدول الموالي مصفوفة بين المتغيرين أثر تطبيق المناولة وتحقيق جودة في المنتجات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

جدول (4-40):جدول تحليل التباين لأثر تطبيق المناولة على تحقيق جودة المنتجات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,594	1	2,594	17,887	,000[b]
	Résidu	5,075	35	,145		
	Total	7,669	36			

a. Variable dépendante: جودة المنتجات

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول (4-40)، الذي يبين نتائج تحليل التباين أثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة نلاحظ تحقق معنوية النموذج الكلية عند مستوى 0.05، ذلك لكون قيمة sig=0.00 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1:توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة على تحقيق جودة المنتجات عند مستوى معنوية (α=0.05).

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على تحيق جودة المنتجات" لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه **توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على تحقيق جودة المنتجات**

-الفرضية الفرعية الرابعة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معينة (α≤0.05) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكنولوجيا والإبداع.

H_0 =لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التكنولوجيا والإبداع عند مستوى معنوية (α=0.05).

H_1 = توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التكنولوجيا والإبداع عند مستوى معنوية(α=0.05).

يوضح الجدول الموالي مصفوفة بين المتغيرين أثر تطبيق المناولة والتكنولوجيا والإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

جدول (4-41): جدول تحليل التباين لأثر تطبيق المناولة على التكنولوجيا والإبداع.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,993	1	6,993	10,581	,003[b]
	Résidu	23,132	35	,661		
	Total	30,125	36			

a. Variable dépendante : التكنولوجيا والإبداع

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول (4-41)، الذي يبين نتائج تحليل التباين أثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة نلاحظ تحقق معنوية النموذج الكلية عند مستوى 0.05، ذلك لكون قيمة sig=0.003 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1: توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على التكنولوجيا والإبداع عند مستوى معنوية (α=0.05).

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه "لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على الإبداع والتكنولوجيا" لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه **توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على الإبداع والتكنولوجيا.**

-الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معينة (α≤0.05) بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة الحصة السوقية.

H_0 =لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على الحصة السوقية عند مستوى معنوية (α=0.05).

H_1 = توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على الحصة السوقية عند مستوى معنوية (α=0.05).

يوضح الجدول الموالي مصفوفة بين المتغيرين اثر تطبيق إستراتيجية المناولة والحصة السوقية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

جدول (4-42):جدول تحليل التباين لأثر تطبيق المناولة على الحصة السوقية.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,416	1	5,416	8,807	,000[b]
	Résidu	21,523	35	,615		
	Total	26,938	36			

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول (4-42)، الذي يبين نتائج تحليل التباين أثر تطبيق المناولة على أداء المؤسسة نلاحظ تحقق معنوية النموذج الكلية عند مستوى 0.05، ذلك لكون قيمة sig=0.00 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H1: توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على الحصة السوقية عند مستوى معنوية (α=0.05).

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على الحصة السوقية"، لتحل محلها الفرضية البديلة وهي أنه **توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق المناولة على العمليات الإنتاجية.**

خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الاستبيانية الوقوف على تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ثم معرفة العلاقة التي تربط بين المناولة الصناعية في المؤسسة ومستويات الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال آراء المستجوبين في العينة المختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبين من خلال اختبار الفرضيات المطروحة وجود علاقة قوية وموجبة بين آراء المسؤولين في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،باستثناء بعد التحكم في التكاليف ضعيف نوع ما مقارنة بالأبعاد الأخرى كانت كلها موجبة وقوية.

وجود إجماع بين المستجوبين بان المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تبنت خيار المناولة الصناعية وإجماعهم بالدور الفعال للمناولة الصناعية في تدنية التكاليف والتحكم في العمليات الإنتاجية، التكنولوجيا والإبداع، وزيادة منتجاتها، والحصول على حصص سوقية كبيرة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

أما من خلال الفرضية الثانية تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومستويات الأداء ثم معرفة تأثير تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة على الأداء، ومن خلال أراء المستجوبين في العينة المختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبين من خلال اختبار الفرضيات المطروحة وجود تأثير قوي وكبير وفعال لتطبيق المناولة الصناعية على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على (الحصة السوقية وجودة المنتجات والتكنولوجيا والإبداع والعمليات الإنتاجية)، ولم يوجد اثر تطبيق المناولة الصناعية على التحكم في التكاليف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الخـــاتمـــة العـــامـــة

أصبحت المناولة الصناعية إحدى الاستراتيجيات الحديثة والمعاصرة لدى العديد من الدول والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الفاعلة في السوق، جراء ما تواجهه من تحديات ومنافسة كبيرة في محيطها الداخلي والخارجي من قبل المؤسسات.

ولقد سمحت المناولة على منح العديد من الإسهامات للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتخفيض التكاليف والتخصص والتسليم في الوقت المحدد وزيادة الحصص التسويقية وتطوير قدرات التكنولوجية وزيادة الإبداع والابتكار في المنتجات المصنعة وتوفير العديد من مناصب الشغل الأمر الذي يساهم في تطوير المؤسسات المتعاقدة الآمرة والمناولة برفع أدائها وقدراتها التنافسية.

ولقد حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة العاملة بالجزائر، معالجة الإشكالية التي تدور معالمها حول **ما مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، من خلال الفصول الأربعة للأطروحة، وانطلاقا من الفرضيات الأساسية، باستخدام الأساليب والأدوات المشار إليها في المقدمة.

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطور واهتمام ملحوظا على المستوى العالمي لما حققته من نتائج كبيرة انعكست على اقتصاديات الدول وطورت نسيجها الصناعي بزيادة حجم صادراتها وزيادة الناتج المحلي الخام وتوفير العديد مناصب الشغل، وشهدت الجزائر في الآونة الأخيرة تطور في تعداد هذه المؤسسات في ظل هيئات الدعم المختلفة التي توفرها الدولة لإنشاء مثل هذه المؤسسات ومرافقتها، غير أنها تعاني العديد من المشاكل والصعوبات تعيق تطورها وعدم قدرتها على البقاء والمنافسة.

يحتاج إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة صناعية في الجزائر إلى إمكانيات مالية وتقنية كبيرة، وشهد قطاع الصناعي عدة تطورات ومراحل بتطبيق العديد من الاستراتيجيات للنهوض به وتطويره لمواجهة المشاكل والصعوبات والتحديات الراهنة وما تفرضه المنافسة الدولية، وأصبح القطاع الصناعي مرهون باستيراد مواد نصف مصنعة تدخل في عمليات تركيبية وتجميعية دون الخوض في صناعة حقيقية.

كما عرفت المناولة الصناعية المرور عبر مراحل في تاريخها وازدادت اهتماما في ظل العولمة والتطور الصناعي واحتياجات المؤسسات الصناعية الكبرى والأسواق العالمية، وتقوم المناولة من خلال عقد المبرم بين المؤسسة الآمرة

والمؤسسة المناولة المنفذة لإنتاج قطع معينة تدخل في العمليات التصنيعية للمنتجات النهائية للمؤسسة الآمرة وفق المقاييس والجودة المطلوبة المحددة في العقد.

تقوم مراكز وبورصات المناولة بدور رئيسي في تطوير نشاط المناولة الصناعية، كما تعتبر النواة الرئيسية للتعرف على المؤسسات المناولة والمؤسسات الآمرة التي تنشط في السوق، ويبقى نشاطها محدود في الجزائر منذ بداية نشاطها بالرغم من انتشارها على المستوى الوطني، في ظل غياب الوعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالدور التي تلعبه المناولة الصناعية في تنميتها وتطويرها.

ويعتبر اختيار المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة الناشطة في السوق من أوليات نجاح التعاقد وتجنب الوقوع في نزاعات التي قد تحدث بعد تنفيذ العقد وتأثر على الطرفين، ويكمل نجاح التعاقد بين الأطراف المتعاقدة بالمعرفة الجيدة للطرفين وأهداف كلاهما ، لتطوير هذه العلاقة وتحويلها إلى شراكة حقيقية. إن تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الجزائرية سواء كان كبيرة أو صغيرة ومتوسطة محدودا وضعيف الانتشار ويكتنفه العديد من الغموض في أوساط المؤسساتية ومعرفة أهميتها ودورها، ويظهر ذالك في ضعف انتشارها وتبنيها من قبل المؤسسات.

يعتبر تحسين ورفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أولويات قائد المؤسسة سواء كان على مستوى الأداء المالي والغير المالي، كما أجمع عليه خبراء الأداء وهناك طريق حديثة لقياس الأداء والتي تجتمع في بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، لتحقيق الفعالية والوصول إلى أهداف المؤسسة.

تسود بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة مع المؤسسة الكبيرة الآمرة علاقة تعاونية وتشاركية بتبادل المعارف والمهارات ودمجها بين الأطراف المتعاقد، كما تسود علاقة انتهازية بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة يكون فيها أحد الأطراف قوي على الأخر باكتساب التكنولوجيا وغيرها من المعارف والمهارات، وعادة ما تتحول العلاقة التعاونية بين الأطراف المتعاقدة على المدى البعيد الى شراكة حقيقية.

وتعتبر تطبيق وتبني إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة له تأثير وتغيير كبير على مستوى الأداء ، ويوجد ارتباط قوي بين تطبيق استراتيجيه المناولة الصناعية وتحسين الأداء.

-نتائج اختبار الفروض:

بناءا على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات (0.816)، مما تفسر على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على تطبيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة الصناعية، من حيث الهدف والدافع من تطبيق المناولة والتعاقد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة مع المؤسسة الكبيرة الآمرة في السوق.

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول فقرات مستوى الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي هو(3.88) وبانحراف معياري يقدر بـــ (0.25)، ما يعني وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة المستجوبة حول هذا المتغير، كما أن اكبر اتفاق يظهر على مستوى الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو بعد التحكم في التكاليف بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.18) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.45) وازداد هذا الاتفاق خاصة في الفقرة (2) ضمن هذا البعد والتي تبين أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة تنفذ جميع طلبياتها المقدمة من طرف المؤسسة الآمرة من دون تأثير على التكلفة، كما بلغت جميع مستويات الأداء في جميع الفقرات الخاصة بها وهي بين (3- 4.59)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار"موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

توصلت الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضيات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة إلى وجود ارتباط ضعيف بين تطبيق المناولة الصناعية والتحكم في التكاليف عند مستوى معنوي (0.122) وهي أكبر من مستوى دلالة المعنوية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة الصناعية والعمليات الإنتاجية حيث بلغت مستوى المعنوية (0.01).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتطبيق المناولة الصناعية وجودة المنتجات عند مستوي معينة sig (.000)

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة الصناعية والتكنولوجيا والإبداع عند مستوى معينة (0.003).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة الصناعية والحصة السوقية عند مستوى معينة يقدر (0.005).

كما كشفت نتائج الدراسة التطبيقية التأثير الكبير الذي تقدمه المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على مستوى الأداء، كما أن تأثير هذه الإستراتيجية الفعالة كان كبير في مستوى التحكم في العمليات الإنتاجية، وتحقيق الجودة و مستوى التكنولوجيا والإبداع وزيادة الحصة السوقية، ويعتبر تأثير تطبيق المناولة في المؤسسة على التحكم في التكاليف ضعيف وهذا راجع إلى معظم مدخلات العمليات الإنتاجية هي عبارة عن مواد أولية مستوردة تدخل في العمليات الإنتاجية وسعرها مرتبط بالأسواق الدولية مما يجعل التحكم فيها صعب جدا إضافة إلى عدم وجود امتيازات جبائية وجمركية كإعفاء المناولين من دفع الحقوق والرسوم الجمركية في استيراد مثل هذه المواد عكس ما تستفيد منه المؤسسات الكبيرة الآمرة في السوق.

-عرض نتائج الدراسة:

من خلال هذا البحث نستخلص النتائج التالية:

-أظهرت نتائج الدراسة أن الهدف والدافع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المستجوبة قبل تبنيها إستراتيجية المناولة الصناعية كانت تطمح إلى الوصول إلى تدنية تكاليفها بزيادة حجم المنتجات المصنعة بزيادة طلبات المؤسسات الكبيرة الآمرة في السوق وتحسين المنتوج من حيث الجودة والتخصص في ظل القيد التي كانت تواجهها في السوق لنفس المنتجات المصنعة من طرف المؤسسات الكبيرة جراء نقس الخبرة وضعف التكنولوجيا.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والتي تبنت إستراتيجية المناولة الصناعية استطاعت التعاقد مع العديد من المؤسسات الكبيرة الآمرة في السوق سواء كانت وطنية أو أجنبية أو مناولة من الدرجة الثانية عن طريق عقود قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل وتلبية جميع طلباتها بمختلف المنتجات خاصة في قطع الغيار والإكسسوارات، وتتجنب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية في صفقاتها مع المؤسسات الكبيرة الآمرة الدولية ذات الشهرة العالمية خاصة في المنتجات الدقيقة والمعقدة، والتي تتطلب تكنولوجيا عالية وموارد مالية كبيرة

والمؤسسة المناولة ليست لها قدرات الكافية لإنتاجها، ويبقى التعاقد مع المؤسسات الكبيرة من أجل تحويل المعارف والتكنولوجيا للمؤسسة المناولة ضعيف إلى إذا كانت هذه الأخيرة لها قدرات تكنولوجيا كبيرة ومتوازنة مع المؤسسة الآمرة يكون هنا تعاون وتبادل المعارف.

-أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط ضعيف بين تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقيادة التكلفة والتحكم فيها بتدنيتها وتخفيضها، بالرغم الحجم الكبير والعمليات المتتالية من الإنتاج والتخصص فيه مع التحكم في جودته، وهذا الارتباط ضعيف راجع إلى عدم التحكم في مدخلات العمليات الإنتاجية والتصنيعية للمؤسسة المناولة من مواد أولية وقطع نصف مصنعة تستوردها من الأسواق العالمية ومدى ارتفاعها وانخفاض أسعارها من قبل موردين أجانب، ومعظم مدخلات العمليات الإنتاجية مستوردة ولا يوجد عمليات تحويلية للمواد الأولية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في السوق الوطنية والتي تتطلب دقة وتكنولوجية معقدة في تصنيعها خاصة في إنتاج قطع غيار السيارات و المؤسسة المناولة الجزائرية لا تمتلكها.

وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل التي تتحكم في العمليات الإنتاجية حيث أن معظم المواد الأولية التي تدخل في مدخلات العمليات الإنتاجية والتصنيعية مستوردة من الخارج وهي مرتبطة بارتفاعها وانخفاضها في الأسواق الدولية، إضافة إلى تقلبات سعر الصرف الدينار الجزائري وانخفاضه مقابل العمولات الأجنبية، إضافة إلى عدم حصول المؤسسة المناولة على الامتيازات والتسهيلات الجمركية والجبائية للمواد الأولية المستوردة مقارنة بالامتيازات الجمركية والجبائية التي تحصل عليها المؤسسات الآمرة (إلغاء وتخفيض الرسوم والحقوق الجمركية على مكونات ومستلزمات والإكسسوارات) في بداية النشاط (CKD-SKD).

-أظهرت نتائج الدراسة تأثير تطبيق المناولة الصناعية في التحكم في العمليات الإنتاجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المناولة المستجوبة، إن هدف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق المناولة الصناعية هو تحيق أعلى معدلات إنتاجية عن طريق التخصص في إنتاج قطع معينة إحدى مكونات المنتوج النهائي للمؤسسات الآمرة، ونتيجة للخبرات المتراكمة يد عاملة مؤهلة مختصة في التحكم الآلات والصيانة وخبرة مع موردين أجانب لقطع غيار وتوصيلها وتخزينها لتجنب توقف في العمليات الإنتاجية والتصنيعية، استطاعت المناولة بخلق مرونة كبيرة وكيفية إدارة العمليات الإنتاجية والتدريب العالي على مختلف الآلات والمعدات والأجهزة وعدم الوقوع في الأخطاء لتجنب تكاليف إضافية تقع على عاتق المؤسسة المناولة، كما يوجد تأثير بواسطة العلاقة الترابطية بين

المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة والتي تملك خبرة كبيرة بالتعمق في العمليات الإنتاجية في خط إنتاج معين من قطع غيار وإكسسوارات بالتأكد من سلامة المنتج في جميع مراحل الإنتاج.

-أظهرت نتائج الدراسة تأثير تطبيق المناولة الصناعية في التحكم في جودة المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة المستجوبة والتي تحوز كلها على معايير ومقاييس الجودة ايزو(ISO)، بواسطة مناولة الحجم ومعايير الجودة المطلوبة من طرف المؤسسة المتعاقد معها (المؤسسة الآمرة) والطلبيات الكبيرة استطاعت الحفاظ على مورديها، تقوم المؤسسة المناولة اقتناء آلات تصنيعية حديثة ذات تكنولوجية عالية بتكوين مواردها بالإضافة إلى وجود مخابر على مستوى المؤسسة المناولة، وهذا ما تسعى من وراءه المؤسسة الآمرة للحفاظ على صمعة منتجاتها من طرف المستهلك، وعادة ما تقوم المؤسسة الآمرة بإرسال مفتشين عند وجود نقائص وبعض هيئات محايدة مختصة في التدقيق في الجودة والخبرة قبل وصول المنتج إليها.

- أظهرت نتائج الدراسة تأثير تطبيق المناولة الصناعية في التكنولوجيا والإبداع من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة المستجوبة، بإدخال تحسينات على المنتج النهائي واستخدام التكنولوجيا في جميع العمليات التصنيعية، وتقوم المؤسسة الآمرة والمناولة بالتعاون من أجل تطوير منتجات جديدة باهتمام بالإبداع والتكنولوجيا عن طرق دمج المعارف والمهارات والخبرات بينهما وتحويلها بين الأطرف المتعاقدة.كما تساهم المناولة في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية والتي تؤدي إلى انخفاض تكاليف البحث والتطوير وذالك بسبب توفر معلومات تكنولوجية جديدة في المؤسسة الآمرة.

-أظهرت نتائج الدراسة تأثير تطبيق المناولة الصناعية في أكتساب حصة سوقية كبيرة من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة المستجوبة، عن طريق التعاقد مع المؤسسات الكبيرة الآمرة وضمان عقود متوسطة وطويلة الأجل، استطاعت المؤسسة المناولة بالتخصص في إنتاج قطع معينة باكتساب الخبرة العالية في التصنيع من حيث التحكم في الجودة والتكلفة وتسليم المنتج في الوقت المحدد وتحقيق رضا المؤسسة الآمرة، وبالتالي تحسين صمعة المؤسسة الآمرة في السوق الوطنية والأجنبية، كما يساهم في جلب العديد من المؤسسات الآمرة سواء كانت وطنية أو دولية لتوريدها بمختلف القطاع ومكونات، وتضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة تلبية احتياجات ومكونات المؤسسات الآمرة عن طريق زيادة الطلب عن الصناعات المرتبطة بها وزيادة الحصول على حصة سوقية كبيرة مما يؤدى إلى مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية.

-معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لم تدخل في عمليات تصنيعية حقيقية، واكتفت بعمليات تجميعية وتركيبية للقطع والمكونات التي تدخل في العمليات التصنيعية النهائية للمؤسسات الآمرة، ومعظم عمليات التصنيعية في مؤسساتها عبارة عن صناعات خفيفة لا تستخدم تكنولوجيات عالية ومتطورة أو إدخال تحسينات أو ابتكار جديد على المنتج المصنع، وهذا راجع إلى نقص العامل البشري المؤهل وارتفاع قيمة التكنولوجيا المستوردة.

-أظهرت نتيجة الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المتعاقدة مع المؤسسات الآمرة تظهر عليها محدودية في عملياتها التصنيعية من خلال مخرجاتها النهائية بإنتاج القطع النصف المصنعة والمستلزمات والتي تغيب عنها العمليات الدقيقة والمعقدة في تصنيعها.

-اقتراحات الدراسة:

من خلال دراستنا للجوانب المتعددة للموضوع، يمكننا وضع مجموعة من الاقتراحات التي نرى بأنها مناسبة من أجل تطوير إستراتيجية المناولة الصناعية في الجزائر وتطوير أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

-ضرورة اهتمام وتشجيع نشاط المناولة الصناعية في أوساط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة في الصناعة المغذية للمؤسسات الكبيرة بما يتماشا واحتياجاتها من مكونات تدخل في المنتجات النهائية بإنتاجها في السوق الوطني من طرف المؤسسة الآمرة بدل استورداها من مؤسسات مناولة دولية.

-تطوير المناجمنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والتكوين وتأهيل مستوى الموظفين والموارد البشرية والمادية المتعلقة بأساليب الإنتاج ومراقبة النوعية، ووضع برامج تكوينية لفائدة رؤساء المؤسسات المناولة لتحديث معارفهم وطرق عملهم لتسيير مؤسساتهم.

-اهتمام بخطوط إنتاج مكونات منتجات التي تدخل في العمليات الإنتاجية والاعتماد على مناولة هرمية للقضاء على توريد أجزاء كبيرة من الخارج لتجنب تكاليف إضافية وصناعة حقيقية.

- إعطاء كافة التحفيزات والامتيازات المالية والضريبة والجمركية خلال السنوات الأولى من النشاط لصالح المؤسسات المناولة، وإنشاء بنوك استثمارية متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة يمكنها في ظهور مناولة صناعة حقيقية.

-وضع قوانين وتشريعات تضبط نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة خاصة العلاقة التعاقدية وعدم تكافؤ المنافسة بين المناول والأمر بالعمل، تحدد حقوق وواجبات الأطرف المتعاقدة لتجب وقوع نزاعات مستقبلية وإحداث توازن بينهما.

-حث المؤسسات الكبيرة الآمرة بتطبيق بنود الاندماج الوطني الذي يعتبر عامل لدمج القطع المصنعة من طرف المناولين اندماج عن طريق التعاقد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

-تفعيل دور بورصة الشراكة والمناولة، بوضع قاعدة بيانات بالترويج والتعرف أكثر على أهم المؤسسات المناولة العاملة في السوق الوطنية وتبادل المعلومات بالكشف عن احتياجات وطلبيات المؤسسات الآمرة وأهم منتجات المؤسسات المناولة، بنظام معلوماتي وبالسرعة المطلوبة والوقت المحدد، وتطوير نظام المعلومات موجه للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بقاعدة بيانات وإحصائيات إقليمية وطنية ودولية وإنشاء الترابط بين المناولين في نفس الفرع والمؤسسات الآمرة وهيئات التكوين والإعلام.

-ضرورة إقامة شراكة وتحالفات وجلب كبار المصنعين خاصة في صناعة قطع الغيار وما تتطلبه من عمليات تصنيعية دقيقة تفتقرها المؤسسات المناولة الجزائرية، تسمح من خلالها بإدماج التكنولوجيات الحديثة ومنح القدرة على التصميم تصل إلى مرحلة الإبداع والابتكار والتحكم في التكنولوجيا بمنتجات ذات جودة عالية بمقاييس عالمية تستطيع بها منافسة المنتج الأجنبي، وتشجيع مناخ الاستثمار والاعتماد على يد عاملة ومواد أولية محلية من طرف المؤسسات صغيرة ومتوسطة المناولة، وجلب العديد من المؤسسات الآمرة في السوق الوطنية والأجنبية من أجل التعاقد معها.

-تشجيع المؤسسات المناولة في نشاط الصناعات التحويلية نظرا لتوفر المادة الأولية وتحويلها إلى مواد نصف مصنعة لتوفير سلسلة توريد لصالح المناولة الهرمية لتخفيض واردات الكبيرة للمؤسسات المناولة والدخول في صناعة حقيقية بدل عملية التركيب والتجميع.

-افاق الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالتركيز على عينة من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة، كما أن هذه الدراسة تفتح أفاق لمعالجة إشكاليات بحثية من

خلال النتائج المتوصل إليها، ونذكر منها التحديات التي تواجه تطبيق المناولة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كذالك توصلت الدراسة إلى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات المناولة المتعاقد مع المؤسسة الآمرة في السوق.

ومن خلال ما سبق يمكن أقتراح معالجة المواضيع التالية:

-دور المناولة الصناعية في تطوير العلاقة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والمؤسسة الكبيرة الآمرة.

-المناولة الصناعية كإستراتيجية فعالة لتحويل المعارف والمهارات إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

-فعالية إستراتيجية المناولة الصناعية بالنهوض بالقطاع الصناعي بالجزائر.

-دور المناولة الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع المعتمدة

قائمة المراجع المعتمدة باللغة العربية:

1-الكتب:

1.أسامة محمد طه إبراهيم، النظرية العامة لعقود الباطن، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

2 .رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

3.زهير ثابت، كيف تقيين أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشرة، القاهرة،2001.

4.صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا، دار الفكر الجامعي، الازاريطة، الإسكندرية، 2004.

5.صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.

6.عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، الجزء 1999،03.

7.محمد حسن قاسم، مرحلة التفاوض في عقد المكينة المعلوماتية دراسة مقارنة، دار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

8.محمد حسين منصور، العقود الدولية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

9.مصطفى هني، قاموس المصطلحات الاقتصادية والمالي فرنسي-عربي، مكتبة لبنان، 1997.

10.نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.

2.المجلات العلمية المحكمة :

1.برحومة عبد الحميد وآخرون، دور المقاولة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر عرض تجربة POLYBEN بورج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مسيلة، المجلد 05،العدد 07، 2012.

2.بريش عبد القادر وآخرون، محددات سياسة توزيع الأرباح في مؤسسات الخاصة الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية،جامعة الشلف، المجلد05، العدد02، 2013.

3.بضياف صالح وآخرون، الصناعة في الجزائر بين الواقع والآمال وأثرها على الميزان التجاري خارج قطاع المحروقات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المدية، المجلد 02، العدد 02، 2014.

4.بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى بورصة الجزائرية للشراكة والمناولة ناحية الوسط، مجلة الحقيقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، المجلد 11، العدد 21، 2012.

5.بن لوكيل رمضان، الأهمية الإستراتيجية للصناعة التحويلية في تنمية القطاع الصناعي دراسة مقارنة الجزائر-تونس، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد 19، العدد01، 2015.

6.بوسهمين أحمد، الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية،سوريا، المجلد 26، العدد 01، 2010.

7.بوصالح سامية، الإقلاع الاقتصادي في الجزائر بين إنفاق متنامي وقطاع مهيمن، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجلفة، المجلد 03، العدد 04، 2017.

8.جبار بوكثير وآخرون، المقاولة من الباطن خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد01 العدد 02، 2016.

9.جيهان ونس عبد العزيز موسى، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شراكات الاتصالات الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة بغداد، العدد 47، 2016.

10.حسين يحيى، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي الواقع والأفاق، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة ، المجلد 04، العدد 07، 2013.

11.رضوان موجاري، أثر التمويل على دعم وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2009-2015)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، المجلد02، العدد 07، 2017.

12.رقراق عبد القادر وآخرون، الإجراءات الواجب اتخاذها لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بورج بوعريريج، المجلد 04، العدد 05، 2015.

13.زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باتنة، المجلد06، العدد 02، 2016.

14.زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال التحالفات الإستراتجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد03، العدد 03، 2004.

15.زوزي محمد، إستراتيجية الصناعات المصنعة والصناعة الجزائرية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، المجلد08، العدد 08، 2010.

16.زياد العرسان وعمار التركاوي، أحكام التعاقد من الباطن في العقود الإدارية دراسة مقارنة، جامعة البعث بالعاصمة السورية، دمشق، المجلد 38، العدد 49، 2016.

17.ساحلي كنزة وبن حسين ناجي، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية إشارة حالة الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، المجلد 02 ،العدد 04، 2017.

18.السبتي وسيلة، المناولة أهميتها ومدى تطورها، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، المجلد 14، العدد 39، 2009.

19.سفير محمد، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ميلة، المجلد 01، العدد 02، 2017.

20.سمية بن علي، التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات، تحليل لبعض التجارب الرائدة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، المجلد22، العدد 45، 2016.

21.سمير زهير الصوص، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين، سياسات والتحليل والإحصاء، مجلة وزاة الاقتصاد الوطني، مكتبة محافظة قلقيلية، فلسطين، 2010.

22.سهام موسى، نوال شين، أشكال إستراتجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة، مجلة نماء التجارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة جيجل، المجلد 04، العدد 02، 2017.

23.الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الأغواط، المجلد07، العدد 07، 2010.

24.شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، المجلد 04، العدد01، 2013.

25.صيد ماجد، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والإعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، المجلد 01، العدد 02، 2017.

26.عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة غداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، العدد 04، 2005.

27.عبد الوهاب شمام، التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول الأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، المجلد01، العدد 01، 2014.

28.عثمانية رؤوف، توفير بيئة مؤسسية تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، المجلد 08، العدد01، 2018.

29.عريوة محمد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث في العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، المجلد02، العدد04، 2017.

30.عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية ، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 10، 2013.

31.علي الشايع، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، المجلة الدولية رماح للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 02، العدد 11، 2013.

32.عمر الشريف، العياشي زرزار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير،جامعة المسيلة،المجلد06، العدد 10، 2013.

33.كمال رزيق وآخرون، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، المجلد 02، العدد02، 2011.

34.كيسي زهيرة، الخروج عن القواعد العامة لأسباب انقضاء عقد المقاولة من الباطن، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، المركز الجامعي تمنراست، المجلد 06، العدد 12، 2017.

35.ليليا بن منصور ووفاء سعيدي، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، المجلد07، العدد 03، 2017.

36.محمد الهادي ضيف الله وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متطلبات الإنشاء المعوقات والحلول، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، المجلد01، العدد 02، 2016.

37.محمد حكمت عبويني، تأثير الحاكمية المؤسسية والرافعة المالية على قيمة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 04، 2016.

38.مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس ومبادئ ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 03، المجلد 04، العدد 28، 2013.

39.مسعود بن جواد وآخرون ، المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار–خيارات تمويل المقاولات الصغرى والمتوسطة في الجزائر–، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ميلة، المجلد 04 ، العدد 04، 2017.

40.مصطفى بودرامة وآخرون، المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، المجلد07، العدد 12، 2017.

41.مقداد مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية بومرداس، المجلد 07، العدد01، 2017.

42.نبيل إسماعيل الشبلاق، الطبيعة القانونية لمسؤولية الأطراف في مرحلة ما قبل العقد دراسة في العقود الدولية لنقل التكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الحقوق، سوريا، المجلد 29، العدد02، 2013.

43.نور الدين بن شوفي، دور التحالفات الإستراتجية في تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية على فرع صناعات المعدنية الميكانيكية الالكترونية والكهرباء في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العاصمة الجزائرية، المجلد 11، العدد 22، 2016.

44.هاني نوال، التحالفات الإستراتجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قسنطينة، المجلد10، العدد 10، 2013.

45.وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنيات المعلومات، كلية الهندسة، قسم هندسة النفط، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد 02، العدد 02، 2016.

46.الياس شاهد وآخرون، الشراكة الصناعية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق السواق الدولية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، المجلد04، العدد 07، 2017.

3.الندوات والملتقيات:

1.الأخضر بن عمر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الوادي، 05-2013/05/06.

2.أشرف الصوفي، عبد المنعم الدامي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقاطرة للنمو بالجزائر، الملتقى الوطني بعنوان تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الإقليمية والدولية، ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قالمة،27-2017/11/28.

3.بن الدين أمحمد ومسعودي عمر، المقاربات النظرية للشراكة الصناعية، الملتقى الدولي حول إستراتجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أدرار، 21-2017/02/22.

4.بن قرينة محمد حمزة ، الافتراق كإستراتجية لشراكة صناعية بين المؤسسة المناولة والآمرة في ضوء الابتكار، الملتقى الدولي حول إستراتجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 21-2017/02/22.

5.رقاقية فاطمة الزهراء، المقاولة من الباطن خيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبعض التجارب وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي حول آليات دعم وإنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 03-2011/05/04.

6.طارق الحموري، قراءة مبسطة في عقود التجارة الدولية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية تابعة للجامعة العربية، ندوة صياغة وإبرام عقود التجارة الدولية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 25-29 /2007/12.

7.عبد الرحمان بن جدوا، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر العاصمة، 12-2006/09/15.

8.عبد الرحمان بوعلي، مبررات الانتقال من الإنتاج المدمج إلى شبكة إنتاج المتخصص، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر العاصمة، 2006/09/15.

9.عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009.

10.عبد القادر بريش، أثر الشراكة في قطاع صناعة السيارات على تطوير المناولة وفرص التشغيل في الجزائر، الملتقى الدولة حول إستراتجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 21-2017/02/22.

11.عبد القادر دبوش، المناولة والإبداع التكنولوجي لزيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 27-2017/11/28.

12.العربي حمزة، الحوكمة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة الشلف، 14- 2016/11/15.

13.عرقوب نبيلة، مداخلة بعنوان مراحل تطور قطاع الصناعة في الجزائر، الملتقى العلمي الاقتصادي الدولي الرابع حول التأهيل الصناعي وتحديات إنماء الاقتصاديات العربية حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 23-2015/11/24.

14.عروب رتيبة، أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتجية الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر الواقع والأفاق، ملتقى الوطني الإستراتيجية الصناعية في الجزائر استمرارية أم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مستغانم، 23-2012/04/24.

15.علالي فتيحة، تنشيط المناولة الصناعية خيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 18-2012/04/19.

16.عياش الزبير، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة اتجاه جديد ووسيلة بديلة لترقية الاقتصاد الوطني—المخطط الخماسي للتنمية 2010-2014، ملتقى الوطني تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قالمة،27-2017/11/28.

17.قاسمي خضرة وبزقاري عبلة، دورا لتعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مقاربة مبنية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (TRC)على الموارد والمهارات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 08-2010/11/09.

18.قروي عبد الرحمان، مسيود عبد الرحمان، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية كندا نموذجا، الملتقى الوطني بعنوان تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الإقليمية والدولية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قالمة،27-28 /2017/11.

19.قلش عبد الله، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف، 2010/11/10.

20.لسبع مريم ، واقع وأفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017/11/28/27.

21.محمد الناصر، إسهامات هيئات المرافقة المقاولاتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 18-2012/05/19.

22.مداخلة السيد أكسوس الرئيس المدير العام للبورصة الجزائرية للمناولة، خلال الأيام الدراسية حول المناولة في صناعة السيارات في الجزائر، بفندق الأوراسي، الجزائر العاصمة، 2018/03/06.

23.مداخلة عزيز العايب، المدير التنفيذي ببورصة الجزائرية للمناولة، خلال اليوم العلمي التقني حول الصيانة الصناعية في الجزائر فندق الأوراسي، الجزائر العاصمة، 2017/03/07.

24.مرغاد لخضر، آليات إنشاء ومراقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الفكر المقاولاتي، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة،03-04-05 /2011/05

25.نوغي فتيحة، أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 25-26-27-2003/05/28.

26.واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي) في المنطقة العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، 12-2006/09/15.

27.يعقو بن صليحة، أداء الصناعات التحويلية في الجزائر ومصر دراسة مقارنة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية تطور القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة البليدة، 06-2018/11/07.

4.الرسائل والأطروحات:

1.ابتهال حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، قسم الإدارة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2017.

2.آمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

3.بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار نموذجا، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2014-2015.

4.بن دين محمد، المناولة الصناعية كإستراتجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012-2013.

5.بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2011 -2012.

6.دارين بوزيدي، الشراكة خيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.

7.سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة لبعض تجارب لدول نامية–، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017.

8.سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إستراتجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 2015-2016.

9.سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2013-2014.

10.صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2014-2015.

11.عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة صحية، جامعة St. Clements العالمية، سوريا، 2009.

12.العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016.

13.غدير سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر دراسة حالة الجنوب الشرقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2017.

14.كربوش محمد، إستراتجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2013-2014.

15.كمال أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.

16.محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة قطاع المحروقات، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمنت وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة،2017.

17.محمد زوزي، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.

18.مختار بن هنية، استراتجيات وسياسات التنمية الصناعية حالة البلدان المغاربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم، جامعة قسنطينة، 2008.

19.مخطار سليم، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018.

20.موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتجية لتكنولوجيا الانترنيت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013-2014.

21.ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016.

22.الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014.

23.يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2015.

5–القوانين والمراسيم:

1.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،مرسوم تنفيذي 20–311 ،المتضمن الاستفادة من الإعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة على المكونات والمواد الأولية التي يتم اقتنائها من طرف المناولين، المادة 02–04–06، العدد67، 2020/11/15.

2.الجريدة الرسمية الجزائرية، مرسوم رئاسي 02–01، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة الجديدة، العدد01، 2020/01/01.

3.الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة02، المتعلقة بالإعفاءات الجمركية للمؤسسات المناولة في الجزائر، العدد25، 2018/5/02.

4.الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 02–17، المتضمن شروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها، المادة 02–06–09–15–27–30–31–32–33، العدد68، 2017/01/11.

5.الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 10–149، المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، العدد 36، 2010/05/30.

6.الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم رقم 03–78، يتضمن إنشاء حاضنات الأعمال، العدد 13، 2003/02/26.

7.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، العدد 29، 2003/04/23.

8.الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 02- 373، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، العدد74، 2002/11/11.

9.الجريدة الرسمية الجزائرية، المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لقانون 01–18، المادة 05–07، العدد 77، 2001/12/12.

10.الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 96–296، المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، العدد 52، 1996/09/11.

11.الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 212-94، المتعلق بإنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد47، 1994/07/20.

12.الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 93-12، المتعلق بترقية الاستثمار، العدد 64، 1993/10/10.

13.الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 90-10، المتعلق بالنقد والقرض، العدد 16، 1990/04/18.

14.الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون 88-25، يتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة، العدد 28، 1988/10/05.

15.الجريدة الرسمية الجزائرية، يتضمن حماية وتسيير الأملاك الشاغرة، العدد 12، 1962/09/07.

6.إصدار المنظمات والهيئات المهنية:

1.برنامج الإصلاحات الاقتصادية لفائدة المؤسسة من المطالبة إلى التشاور، حلقة التفكير والعمل حول المؤسسة carre، 2017.

2.التقرير السنوي لبنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، نوفمبر 2014.

تقرير للديوان الوطني للإحصائيات، أفريل 2019.

3.على فريد عبد الكريم، دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو والقدرة التنافسية، مجلة تصدر عن البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للاستثمارات قسم إدارة المخاطر، العراق، بغداد، 2014.

4.محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر أساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008.

5.المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الدورة التدريبية لصالح الدول العربية، 30-01،2002/12/10.

6.النشرية الإحصائية الثلاثية، بنك الجزائر ،رقم 46، جوان 2019.

7.نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 04-06-10-12-14-16-18-20-22-24-26-28-30-32-33-36.

2-قائمة المراجع المعتمدة بالفرنسية:

1-الكتب:

1.Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Ed. Village Mondial, Paris, 1999.

2.David M.Kreps, préface de Bernard Guerrien, " Théorie des jeux et modélisation économique", édition Dunod, paris, 1999.
3.François BLONDEL, Gestion industrielle, DUNOD, Paris, 2000.Roger PERROTIN et 3.Jean Michel LOUBERE**,** Nouvelles stratégie d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2000.

4.Gérard BEGLIN et autres, Management industriel et logistique, Edition Economica , Paris, 2006.

5.Gugler P, les alliances stratégiques transnationales, éditions universitaires friboug ,Suisse, 1991.

6.Jean Pierre Mercier: Mesure et développer les formances, les édition A Quebecor, Montréal,2003.
7.Lionel GRAND, La sous-traitance en transport routier de marchandise: causes, formes, effets, Edition CELSE, Paris, 2009.

8.MAHE DE BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils, Economica, Paris 1998.
9.Mane-Henri **,** " Dictionnaire de gestion" vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris,1998.
10.Mohamed Bouhadida, dictionnaire des finances des affaires et de management, éditions casbah, Alger, 2000.

11.Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performance, éd. Dunod, Paris, 1999.

2-المجلات:

1.AFNOR, Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle. Paris 2.1987.

2.Jean Yves saulquin , Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établis- émets socio-sanitaire, Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Esaka, Paris, Juin 2000

3–الندوات والملتقيات:

1.INGHAM M., MOTHE C.**,** « L'Apprentissage et Confiance au Sein d'une Alliance Technologique », Communication présentée au Conférences de l'AIMS àTunis2003.
2.MAHE DE BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts, et outils, Economica, Paris 1998.

4–الرسائل والأطروحات

1.Valérie Barbat, Modalités et processus, Thèse doctorat, Université Montesquieu – Bordeaux iv, France, 2004.

2.Dounia TAZI, "Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de proceds ",Thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, France, 2008.

5–إصدار المنظمات والهيئات المهنية:

1.B.A.S.T.P (le partenaire des partenaires), Guide d'induction, Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat-Région Centre,20/12/2017.

2. ONUDI, définition du guide pour la création de centre de promotion de sous traitante et de partenariat industrielle , Crombourgh, vienne,2000.

3.Jean-Louis MORCOS, en collaboration avec Andrée de CROMBRUGGHE, " Sous-taitance internationale ou délocalisation", Un aperçu de la littérature et études de cas 4.en provenance du réseau SPX/BSTP, Organisation des nations unies pour développement industriel(ONUDI) vienne, 2004.
4.Robert BOYER et Michel DIDIER, Innovation et croissance, Conseil d'analyse économique, La documentation Française, Paris 1998.

5.Paul Pinto: la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003.

6.Miguel de Fontenay,"Guide Pratique de Partenariat Stratégique", Institut Esprit Service, Paris, 2007.

7.Barthélemy, stratégies d'externalisation, Ed Dunod, Paris.,2003

6-المراجع باللغة الانجليزية:

1.Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloz, 6 ed, Paris, 2000.
2.Michael Jensen et Clifford Smith "Stockholder, Manager and creditor Interests: applications of Agency, theory " Harvard Business school 1985.

المواقع الالكترونية:

1. موقع مقال في الموقع الالكتروني للإذاعة الجزائرية القناة الأولى، www.radioalgerie.dz.

2.موقع جريدة النصر، الندوة الصحفية من طرف رئيس بورصة الجزائر للمناولة والشراكة، www.annasronline.com

3. موقع كمال أقسوس، منتدى المجاهد، 26-03-2017 بمناسبة انعقاد الصالون الدولي للمناولة في طبعته 04

4.موقع الديوان الوطني للإحصاء والإعلام الآلي للجمارك CNIS، عبر الموقع الالكتروني www.douane.gov.dz

5. موقع نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، www.mpmeart-org.dz

6.موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، www.diwanalarabia.com

7. موقع تقرير الديوان الوطني للإحصائيات، www.ons.dz

8.Thierry pénard «la théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques » université de Rennes 1, CREM, octobre 2004 (sur http : //perso univ, rennes 1.fr).

9.Whittaker, J. "President's Management Agenda-A Balanced Scorecard Approach", Management Concepts Inc, United States, 2003.

10.Thomas Hess& Markus Anding *:online content syndication -A critical analyses from the perspective of transaction cost theory*-, Jérôme

قـــائـــمـــة المـــلاحـــق

استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول موضوع:

دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة العاملة بالجزائر.

السيد الفاضل (ة):

إن الباحث يرجى من سيادتكم إمداده برأيكم في الاستبيان الموجه إلى مديري ومسؤولي المصالح بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة العاملة بالجزائر، بموضوع مساهمة المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يندرج في إطار إعداد رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.

ونظرا لأهمية رأي المستقصي منهم وهم المدريين والمسئولين القائمين على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان الباحث ليرجو من سيادتكم التكرم بالمشاركة برأيكم السديد وخبرتكم الطويلة بالمعلومات والبيانات التي تساعده في تحقيق أهداف الرسالة العلمية، مع توجيه نظر سيادتكم بأهم البيانات هذه الاستمارة هيا بينات إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واني لأشكركم على حسن تعاونكم، ومساهمتكم على بيانات ومعلومات صحيحة ومن واقع ما تسير عليه مؤسستنا للاقتصاد والوطن.

أولا: أسئلة عامة

1-المؤسسة:

الوظيفة (المشغولة حاليا في المؤسسة):

3-السن : اقل25 سنة (25سنة-34سنة) (35سنة-49سنة) (50سنة فما فوق).

4-الجنس : ذكر انثى

5-المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا.

6-الخبرة: اقل من 2سنتين (3-6) (7-10) (10سنوات أو أكثر...).

7-بداية نشط المؤسسة: سنة واحدة (سنةالى5سنوات) (6سنوات الى10سنوات) (أكثر من 10سنوات)

8-عدد العاملين في مؤسستنا: أقل من 9 عمال (10 عامل-49 عامل) (50 عامل-250عامل).

9- قسم نشاط المؤسسة: الإدارة العليا الموارد البشرية التسويق الإنتاج والعمليات المالية البحث والتطوير نظم المعلومات.

10- عقود المناولة المبرمة مع المؤسسات: مؤسسسة وطنية مؤسسة مناولة من الدرجة الثانية
مؤسسة أجنبية خارج الوطن مؤسسة أجنبية داخل الوطن.

ثانيا: استبيان الدراسة:

في رأيكم إلى أي مدى تطبق هذه العناصر في مؤسستكم

ملاحظة : يرجى وضع علامة x في الخانة المناسبة مع اختيار واحد فقط عند كل جملة، مع مراعاة أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة على نفس السطر أي يتعين اختيار خانة واحدة أمام كل جملة.

الفقرة	أتفق تماما	اتفق	حيادي	لا اتفق	لا اتفق تماما
أولا: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و إستراتيجية المناولة					
I–الهدف والدافع من وراء تطبيق إستراتيجية المناولة [1]					
1.تهدف مؤسستنا لإبرام عقود مع المؤسسات الآمرة من أجل الحصول على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمعارف والمهارات.					
2.تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة لتوسيع أنشطتها وحجمها وتعظم أرباحها.					
3.تعمل مؤسستنا لإبرام عقودها مع المؤسسات الآمرة بهدف زيادة حجم الإنتاج وتحسين المنتج والتخصص.					
4. تبرم مؤسستنا عقود مع المؤسسة الآمرة في ظل افتقار للتكنولوجيا الحديثة والخبرات وطريقة الحصول عليها من المؤسسات الآمرة بأقل الأسعار وجهد.					
5. في ظل قيود والمنافسة الشديدة وهيمنة منتجات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق.					
6- في ظل إنتاج المنتجات المعقدة والدقيقة ونقس للخبرة وعدم التحكم في التكنولوجيا					
7.الدافع بتبني إستراتيجية المناولة هو الوصول إلى شراكة حقيقية مع الأمر بالأعمال.					
8.هناك دوافع وأهداف أخرى تتعاقد عليها المؤسسة المناولة مع نظيرتها الآمرة.					
II /مدى تطبيق إستراتيجية المناولة والتعاقد مع المؤسسات الآمرة					
1.تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة حسب الطلبيات من المؤسسة الآمرة.					
2.تقوم مؤسستنا بتخصص في إنتاج قطع معينة والجودة المطلوبة.					
3.تستطيع مؤسستنا بفتح فروع إنتاج حسب طلبيات المتخصصة للمؤسسات الآمرة.					
4. يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الآمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجية.					
5.التعاقد مع المؤسسات الآمرة ذات الشهرة وسمعة عالمية.					
6.يوجد تعاون وتشارك بين مؤسستنا والمؤسسة الآمرة تحويل المعارف والتكنولوجيا.					
7.تواجه مؤسستنا عدم الثقة والانتهازية واحتكار التكنولوجيا من طرف المؤسسة الآمرة.					

[1] **المناولة**: هي العملية التي تقوم بتكليف بانجاز العمل بالمؤسسة الآمرة(donneur d'ordres)، بينما تطلق على المؤسسة التي تقوم بانجاز أو الخدمة أو تقديم العمل بالمؤسسة المناولة والمنفذة للعمل (sous- traitante) ، وفق الشروط المحددة في العقد.

الفقرة	أتفق تماما	اتفق	حيادي	لا اتفق	لا اتفق تماما
ثانيا: مستوى أداء المؤسسة					
I/التحكم في التكاليف .					
1.تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة.					
2.تنفذ مؤسستنا طلبيات مختلفة في حجم الإنتاج من دون التأثير على التكلفة.					
3.تقوم مؤسستنا بإنتاج مكونات بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى.					
4.تقوم المؤسسة الآمرة بمساهمة في تخفيض التكاليف وتدنيتها.					
II/العمليات الإنتاجية					
1.تعتمد مؤسستنا على جزء كبير على الواردات في العملية التصنيعية.					
2.يتم التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم الوقوع الأخطاء.					
3.تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية المتطورة وتشجيع الابتكار.					
4.لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب المعدات والأيادي العاملة.					
III/جودة المنتجات					
1.تتميز منتجاتنا بالجودة العالية.					
2. مؤسستنا لها القدرة على تطوير الجودة لمنتجاتها بشكل دائم.					
3.ساهم تبني المناولة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات.					
4.تقوم المؤسسة الآمرة بالرقابة على جودة منتجاتنا.					
IV /التكنولوجيا والإبداع					
1.يساعد أسلوب المناولة على تطوير وتحسين منتجات جديدة.					
2. تعمل المناولة على اكتساب و تبادل المعارف والمهارات بين الأطراف المتعاقدة.					
3.أسلوب المناولة يساهم في زيادة التخصص وتطوير المنتج المصنع.					
V/الحصة السوقية					
1. تواجه مؤسستنا طلبيات كبيرة من طرف مؤسسات الآمرة.					
2.استطاعت مؤسستنا الدخول في شراكة وتحالف مع المؤسسات الآمرة.					
3.تواجه المؤسسة طلبات محدودية لمنتجاتها من طرف المؤسسات الآمرة.					

أشكركم جزيل الشكر على وقتك وتعاونك لانجاز هذا البحث، من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université DJILLALI LAIBES – SIDI BEL ABBES
Faculté des sciences économiques, sciences commerciale, et sciences de gestion

Questionnaire sur le sujet

Le rôle de la sous-traitance industrielle dans l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises algériennes -Une étude appliquée sur un échantillon de petites et moyennes en Algérie.

Monsieur,

Le chercheur espère que vous fournira votre questionnaire avis d'experts destinée aux gestionnaires et aux responsables des fonctions des petites et moyennes entreprises industrielle en Algérie, afin d'étudier La contribution de la stratégie de la sous-traitance industrielle, qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un doctorat en sciences économiques de l'université mentionné au-dessus.

Ainsi, le chercheur espère vous de bien vouloir procéder pense une bonne expérience, pour fournir les informations et données qui aident à la réalisation des objectifs de cette thèse scientifique, avec l'attention de Votre Excellence que les données contenues dans ce formulaire sont données confidentielles, pas tout le monde peut les voir, et utilisée uniquement aux fins de recherche scientifique. Et je vous remercie de votre collaboration et de votre contribution à la préparation de Recherche scientifique

Premièrement : L'entreprise :

1- Fonction (actuellement occupée dans l'entreprise (l'établissement) :
2- Age : moins de 25 ans (25 - 34 ans) (35 - 49 ans) (50 ans et plus)
3- Sexe : Masculin Féminin
4- Niveau d'instruction : Primaire moyen secondaire universitaire études supérieures
5- Expérience : Moins de 2 ans (3 à6 ans) (7 à10ans) (10 ans ou plus...)
6- Début de l'activité de l'entreprise: 1 an (1 an à 5 ans) (6 ans à 10 ans) (plus de 10 ans)

7- Le nombre d'employés (d'ouvriers) dans notre entreprise : Moins de 9 travailleurs (10 à49 travailleurs) (50 à 250 travailleurs)
8- Départements des activités de l'entreprise : Encadrement Ressources humaines Marketing Production & Finances Recherche & Développement des systèmes d'information
9- Contrats de gestion d'entreprise : Établissement (firmes / entreprises) nationales entreprises de sous-traitance de 2ème ordre Établissement (firmes /

entreprise) étranger à l'extérieur du pays d'origine (notre pays) Établissement (firmes /entreprises) étranger à l'intérieur du pays d'origine (notre pays).
Deuxième ment : Sondage (Questionnaire) d'enquête :

À votre avis, dans quelle mesure ces éléments sont appliqués dans votre entreprise
Remarque : Veuillez cocher la case appropriée avec un seul choix pour chaque phrase, en gardant à l'esprit qu'il ne peut y avoir plus d'un choix sur la même ligne, ce qui signifie qu'une seule case doit être sélectionnée pour chaque phrase.

Rubrique	Tout à fait d'accord	d'accord	sans avis neutre	Pas d'accord	pas du tout d'accord
1-Petites et moyennes entreprises et stratégie de la sous-traitance					
I- Le but et la motivation de la mise en œuvre de la stratégie de la sous-traitance[2]					
1. Notre entreprise vise à conclure des contrats avec les firmes / entreprises (donneurs d'ordres) pour l'accès aux nouvelles technologies, au savoir et aux compétences.					
2. Notre entreprise essaye de percer dans l'activité de sous-traitance pour élargir ses activités, s'agrandir et augmenter ses profits.					
3. Notre entreprise œuvre à conclure ses contrats avec les firmes / entreprises (donneurs d'ordres) afin d'augmenter le volume de production, d'améliorer le produit et la spécialisation.					
4. Notre entreprise conclut des contrats avec les firmes / entreprises (donneurs d'ordres), compte tenu du manque de technologie, de l'expertise et des modalités de les obtenir de ces donneur d'ordres aux prix et aux efforts les moins couteux.					
5. Compte tenu des conditions sévères de la concurrence et de la prédominance des produits des grandes entreprises sur les PME sur les marchés.					
6- Dans le cadre de la production de produits complexes et précis, du manque d'expérience et le manque de maitrise de la technologie					

[2] La sous-traitance : est un processus qui assigne l'exécution du travail du donneur d'ordres, tandis que l'institution qui effectue le service ou fournit le travail de l'entreprise sous-traitante et exécutant, selon les conditions stipulées dans le contrat

Rubrique	Tout à fait d'accord	d'accord	sans avis neutre	Pas d'accord	pas du tout d'accord
7. La motivation d'adopter une stratégie de sous-traitance est de parvenir à un véritable partenariat avec les firmes / entreprises (donneurs d'ordres)					
8. Il existe d'autres motifs et objectifs qui incitent les entreprises de sous-traitance à traiter avec les firmes / entreprises (donneurs d'ordres)					
II/ mesure dans laquelle l'application de la stratégie de la sous-traitance et les contrats de marchés avec les donneurs d'ordres					
1. Notre entreprise conclut des contrats de sous-traitance avec plusieurs entreprises en fabriquant différents produits sur demande des les firmes / entreprises (donneurs d'ordres)					
2. Notre entreprise se spécialisera dans la fabrication de certains produits particuliers de qualité requise.					
3. Notre entreprise est en mesure d'ouvrir des succursales de production à la demande d'institutions spécialisées (les firmes / entreprises)					
4. La transaction est acceptée selon les prix indiqués, les modalités de paiement par les firmes / entreprises (donneurs d'ordres), et le délai de livraison					
5. les contrats sont définis et acceptés par les firmes / entreprises (donneurs d'ordres) selon les capacités financières et technologiques.					

Rubrique	Tout à fait d'accord	d'accord	sans avis neutre	Pas d'accord	pas du tout d'accord
6. les contrats avec des firmes / entreprises (donneurs d'ordres) de notoriété et de réputation mondiale.					
7. Il existe une coopération et un partenariat entre notre entreprise et les firmes / entreprises (donneurs d'ordres) de transfert de connaissances,					
8. Notre entreprise est confrontée à la méfiance, à l'opportunisme et au monopole technologique des firmes / entreprises (donneurs d'ordres)					
Deuxièmement : Le niveau de performance de l'entreprise					
I-Maitrise des couts					
1. Notre entreprise tente de contrôler les coûts sans compromettre la qualité.					
2.Notre entreprise met en œuvre différentes demandes d'augmentation de la production sans affecter le coût.					
3. Notre entreprise produit des composants à un coût inférieur à celui des autres entreprises.					
4. L'entreprise mère contribue à la réduction des coûts et à sa destruction.					
II-Les processus de production					
1.Notre entreprise dépend en grande partie des importations dans le processus de fabrication					
2. Les opérations sont conçues avec certitude pour éviter toutes erreurs.					

Rubrique	Tout à fait d'accord	d'accord	sans avis neutre	Pas d'accord	pas du tout d'accord
3. Notre entreprise s'appuie sur la technologie moderne dans les processus de production avancés et l'encouragement de l'innovation					
4. Notre entreprise est très flexible quant à la planification et l'organisation de l'équipement et de la main d'œuvre (les ouvriers)					
III-la qualité des produits					
1. Nos produits se distinguent par leur haute qualité.					
2. Notre entreprise développe constamment la qualité de ses produits.					
3. L'adoption de la sous-traitance du principe de la réduction des coûts des dépenses et à améliorer la qualité des produits					
4. les firmes / entreprises (donneurs d'ordres) contrôlent la qualité de nos produits.					
IV-Technologie et créativité					
1.Le mode de la sous-traitance contribue au développement et l'amélioration de nouveaux produits					
2. la sous-traitance permettra l'acquisition et l'échange des connaissances, des compétences et de l'expérience entre les parties contractantes					
3. Le mode de la sous-traitance contribue à accroître la spécialisation et l'amélioration du produit fabriqué.					

Rubrique	Tout à fait d'accord	d'accord	sans avis neutre	Pas d'accord	pas du tout d'accord
V-Part de marché					
1. Notre entreprise fait face à de grandes demandes de la part les firmes / entreprises (donneurs d'ordres)					
2. Notre entreprise a pu conclure des partenariats et des alliances avec les institutions les plus loyales.					
3. L'entreprise fait face à une demande limitée de ses produits de la part des firmes / entreprises (donneurs d'ordres)					

Merci beaucoup pour votre temps et votre contribution à la réalisation de cette recherche. S'il vous plaît assurez-vous que vous n'avez pas laisser de questions sans réponse.