جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الـــــعـــنـــــوان:

دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مع دراسة نماذج رائدة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

إعداد الطالبة:

مروة صغير موح

نوقشت علنا أمام اللجنة المتكونة من:

د.صليحة حفيفي	رئيسا
د. فتحية بن حاج جيلالي مغراوة	مشرفا
د.زهية كواش	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2020

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العـــنـــوان:

دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مع دراسة نماذج رائدة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

إعداد الطالبة:

مروة صغير موح

نوقشت علنا أمام اللجنة المتكونة من:

د.صليحة حفيفي	رئيسا
د. فتحية بن حاج جيلالي مغراوة	مشرفا
د.زهية كواش	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2020

شكر وتقدير

قال الله تعالى "ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي"
الآية 19 سورة النمل

و قال رسول الله صل الله عليه وسلم"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فلولا توفيق الله أولا,ثم جهود الأستاذة **بن حاج جيلالي مغراوة فتحية** حيث كانت بتوفيق من الله المشرفة العلمية لهذا العمل فاني هنا أسجل شكري وامتناني واعترافي بالفضل لها وسعة علمها وسديد توجيهاتها في جميع مراحل البحث فلها مني الشكر ومن الله الثواب على ما قدمت.

ثم نقف احتراما وتقديرا إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا في مسارنا الجامعي

الإهداء

إنه لمن دواعي الفرح والسرور بلوغي لهذه الدرجة العلمية وذلك لم يكن إلاّ بتوفيق وسداد من الله جلّ في علاه.

إلى من تعبت وصبرت على تربيتي، من ضحّت براحتها في سبيل رعايتي حقّ الرعاية، إلى من كانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة.

أمي الغالية.

إلى من كان لي سندا وعونا، من كان لي مصدرا للأمن والأمان في حياتي ،إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام، إلى من سهر على تربيتي وتعليمي.

أبي الغالي.

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع حفظهما الله وجزاهما عنّي خير جزاء.

إلى من تجمعني بهم رابطة الأخوة، إلى أعزّ الناس إلى قلبي، أختاي الحبيبتان وأخي الصغير.

إلى كل أصدقائي وزملائي طلبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2020.

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز مراكز المناولة، كإحدى أهم الآليات الداعمة لترقية نشاط المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سعيا وراء زيادة قدراتها التنافسية .فمن خلال تسليط الضوء على الدور الذي انشات من اجله إحدى هاته المراكز ممثلة في المناولة بالجزائر, والمتمثل في دعم المناولة الصناعية وإحداث تشابك بين المؤسسات من خلال الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،باعتبار أن المناولة أصبحت تعد من أهم أنواع الشراكة الإستراتيجية بين المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،المناولة الصناعية .

Résumé:

L'étude vise à mettre en évidence les centres de manutention, comme l'un des mécanismes les plus importants de soutien à la promotion de l'activité de manutention industrielle dans les petites et moyennes entreprises dans un effort pour accroître leurs capacités concurrentielles, en mettant en évidence le rôle pour lequel l'un de ces centres a été créé représenté dans la manutention en Algérie, représenté dans le soutien de la manutention industrielle et Créer une imbrication entre les institutions en s'appuyant sur les petites et moyennes entreprises, étant donné que la gestion est devenue l'un des types les plus importants de partenariat stratégique entre les institutions.

Mots-clés : les petites et moyennes entreprises, la sous-traitance industrielle.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير 4

الإهداء..... 5

الملخص 6

فهرس المحتويات 7

مقدمة.....11

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 4

تمهيد: 5

المبحث الأول: المناولة الصناعية 6

المطلب الأول: ماهية المناولة الصناعية..... 6

المطلب الثاني: أهمية ووظائف المناولة الصناعية : 14

المطلب الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....16

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....19

المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية 19

المطلب الثاني : الدراسات الحديثة 21

خلاصة الفصل: 27

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للمناولة الصناعية 28

تمهيد: 29

المبحث الأول : المناولة الصناعية في دول العالم 30

المطلب الأول: المناولة الصناعية في أوربا 30

المطلب الثاني: تجربة اليابان وكوريا الجنوبية في المناولة الصناعية.....35

المطلب الثالث: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية 37

المبحث الثاني: ظهور المناولة الصناعية ومراكزها في دول المغرب العربي. 39

المطلب الأول: واقع المناولة الصناعية في تونس.....39

المطلب الثاني: واقع المناولة الصناعية في المغرب 46

المبحث الثالث : تشخيص وضعية المناولة الصناعية واستراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 50

المطلب الأول :ظهور المناولة الصناعية في الجزائر وآليات ترقيتها 50

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة الصناعية 53

المطلب الثالث:إستراتيجية الجزائر في مجال ترقية المناولة الصناعية 55

خلاصة الفصل 58

خاتمة.....60
قائمة المراجع والمصادر 63

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أنواع المناولة	10
2-1	مزايا المناولة حسب دراسة (André et jean Louis2004)	22
1-2	عروض المناولة الصناعية في دول أوروبا لسنة 2017(مليار اورو)	30
2-2	معدل تطور رقم الأعمال مقارنة بمعدل تطور الإنتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا للسنوات 2013-2017	32
3-2	معدل تطور رقم الأعمال بمعدل تطور الإنتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا 2016-2017	33
5-2	الصناعة المعملية في تونس	33
6-2	الصناعة غير المعملية في تونس.	41
7-2	توزيع أهم المؤسسات المناولة في المجال الصناعي	52

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
2-1	تطور معدل رقم الأعمال والإنتاج المحقق بواسطة المناولة الصناعية في فرنسا للسنوات من 1998-2017	34
2-2	النظام الهرمي للتعاقد الصناعي	35

مقدمة

توطئة:

تهدف المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية،و بلوغ الأداء الأفضل،و المحافظة عليه،وهذا ما يضمن البقاء والاستمرارية، وتحقيق أهدافها المسطرة ولأجل ذلك تعمل هذه المؤسسات على تطوير وتحسين استراتجياتها ،و العمل على استخدام الأدوات والأساليب المناسبة.

كما أن المؤسسة تسعى إلى استخدام كل ما له دور واثر في تطوير أدائها التسويقي ، ومن هذه الوسائل نجد، لجوئها إلى الشركات المناولة، مما يسمح لها بفتح أفاق جديدة تمكنها من الارتقاء بأدائها من جهة ،و دخول أسواق جديدة من جهة أخرى .

و تلجا المؤسسات الكبرى عادة إلى شركات المناولة أو ما عرف بشركات المقاولة من الباطن،و هذا بهدف المحافظة على المهام الكبرى، والنشاطات الرئيسية للمؤسسة دون المساس بجودة وقيمة الناتج النهائي لها ، وهذا ما تضمنه الشركات المناولة التي تتولى عادة القيام بالأعمال الفرعية أو الثانوية ، وتسعى إلى تقديمها للشركة الآمرة بالشكل المطلوب ، وفي الوقت المحدد، وهذا ما ينجم عنه تقييم العمل وخلق التخصص في مجال الأعمال.

و المؤسسات المناولة عادة ما تكون مؤسسات صغيرة ومتوسطة، يكون أساس أعمالها القيام بنشاطات فرعية للمؤسسات الكبرى ، بحيث تسعى جاهدة وباستمرار إلى تطوير نظام المناولة المتبع من قبلها ،و هذا بهدف أداء وظيفتها بالشكل الأمثل ،و يسمح لها باستغلال الفرص ومواجهة المنافسة ، فهذا النظام يعتبر وسيلة حقيقية لتطوير الأداء والتموقع الأمثل في القطاع الاقتصادي ، وبشكل خاص تطوير أدائها التسويقي من خلال زيادة كل من حصتها السوقية والربحية وكذا قوة علامتها التجارية.

ولا شك ان الاستثمار في الجزائر يعتمد على المؤسسات الاقتصادية والشركات التي تجعل من المناولة الصناعية وسيلة دفع بالاقتصاد وعامل استراتيجي فعال لتطوير قدراتها التنافسية وتحقيق نمو صناعي ملفت.

أدركت الكثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي وآسيا أن المناولة الصناعية تعد محورا أساسيا للتسيير المؤسساتي وعامل استراتيجي لتفعيل المنشات الصناعية التي تمكنها بواسطة هذا النشاط من جعله أسلوب حقيقي لتنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية إلى جانب تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى.ولا يخفى على احد أن الجزائر تملك عدد لا يستهان به من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يسمح لها بان تنشط في مجال المناولة الصناعية في الجزائر ويحصي الخبراء على ما يزيد عن ألف مؤسسة يمكنها العمل في مجال الصناعة عامة والصناعة الميكانيكية بالخصوص وفي قطاع البناء أيضا.

وعليه وعلى ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

"كيف يمكن اعتبار أسلوب المناولة الصناعية كوسيلة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،وكيف يمكن الاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1ما ابرز دوافع لجوء المؤسسة إلى اتخاذ قرار اللجوء إلى المناولة؟

2.ما مكانة المناولة الصناعية المحلية في القطاع الصناعي في الجزائر ؟

3ما هو الدور الذي تلعبه المناولة الصناعية في تطوير منشات الأعمال الصغيرة ؟

فرضيات الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية

1تعدد المهام وتشتتها من أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للجوء إلى مؤسسة أخرى كمؤسسة مناولة.

2.تعتبر المناولة الصناعية وسيلة أساسية في ترقية القطاع الصناعي في الجزائر .

3. تلعب المناولة الصناعية دورا هاما في تطوير منشات الأعمال الصغيرة من خلال ربط هذه الأخيرة بالشركات الصناعية الكبرى التي ترغب في إسناد بعض الأنشطة للتفرغ للأنشطة الأكثر إستراتيجية .

مبررات اختيار الموضوع :

-طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره المحرك أو العجلة التي تقود المؤسسة .

-حاجة المؤسسات الجزائرية إلى المناولة الصناعية قصد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

-رغبة منا للتعرف أكثر على المناولة الصناعية وخاصة في المؤسسات الجزائرية .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى مجموعة تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

-تقديم إطار نظري للتعريف بأسلوب المناولة نظرا لقلة الدراسات التي تتناول الموضوع خاصة من الناحية الاقتصادية والإدارية،باعتباره واحدا من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في الوقت الحاضر .

-التعرف على واقع تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لإستراتيجية المناولة الصناعية .

-محاولة تسليط الضوء على بعض آليات دعم وترقية نشاط المناولة الصناعية، كمراكز المناولة والشراكة، وكذا أهم المعوقات التي تواجهها.

أهمية الدراسة :

*تستند أهمية البحث إلى أهمية القطاع الصناعي في الدول،حيث ان تحديد عمليات المناولة وحصر مصادرها وتوضيح الأساليب المنتهجة لاكتساب وتوليد المعارف والمهارات والتكنولوجيا من شانه أن يساهم في تزويد القائمين على القطاع الصناعي في الجزائر بالنهوض به.

*إن الجزائر معنية أكثر من أي وقت مضى بالرفع من أداء وزيادة القدرات التنافسية للقطاع الصناعي،نتيجة التواجد الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ومحاولة إعطائها ديناميكية من اجل اكتساب وتحويل هذه التطورات الحاصلة في القطاع الصناعي في العالم.

*محاولة إعطاء صورة واضحة عن المناولة الصناعية في الجزائر والقطاع الصناعي في المؤسسات المناولة لمواكبة العملية التصنيعية والتي تطلبها المؤسسات الصناعية الآمرة ،خاصة في صناعة السيارات وما تتطلبه من كوادر بشرية مؤهلة في العمليات التصنيعية الدقيقة.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة :

تم إجراء الدراسة محل الاهتمام بتتبع مراحل تطور المناولة الصناعية في عدد من دول العالم (اليابان،كوريا الجنوبية،فرنسا،الولايات المتحدة الأمريكية،تونس،المغرب،الجزائر)،بالإضافة إلى تسليط الضوء على حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشاط المناولة الصناعية بها.

وبالنسبة للحدود الزمانية تناولت الدراسة مختلف المراحل الزمنية الخاصة بالمناولة الصناعية ،من خلال تقديم مختلف الإحصائيات والأرقام الخاصة بموضوع الدراسة محل الاهتمام.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة: لقد تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي من خلال تقديم مختلف التعاريف والمفاهيم التي تتعلق بموضوع المناولة الصناعية،و باستعمال نفس المنهج تم التعرف على واقع المناولة الصناعية ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بالإضافة إلى دراسة وتحليل النماذج الرائدة في هذا المجال .

هيكل الدراسة :

بغرض دراسة الإشكالية ومعالجة الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى فصلين (نظري وتطبيقي)، الفصل الأول فقد تطرقنا فيه إلى مبحثين،الأول خاص بماهية المناولة الصناعية أما الثاني فخصص للدراسات السابقة أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية وقد قسم إلى ثلاث مباحث الأول خاص المناولة الصناعية في العالم والثاني يتحدث عن المناولة الصناعية في بعض دول المغرب العربي والمبحث الثالث عن المناولة في الجزائر ..

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمناولة الصناعية

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

في ظل التطورات الاقتصادية الحديثة التي يعرفها العالم،أصبحت من اليوم تلقى اهتمام واسع ، وعناية خاصة، وذلك من قبل كل من الباحثين الاقتصاديين، والمؤسسات الدولية،وذلك يرجع إلى كون عمليات المناولة، والشركات المناولة تعتبر من الركائز الأساسية التي تسمح للمؤسسات الكبرى بتنفيذ أعمالها على الوجه المطلوب.بحيث تمد المناولة المؤسسات الكبرى بكل ماتحتاج إليه ،و تمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج،و تحسين جودة منتجاتها ،و مرونة تأقلمها مع أسواقها،باعتبار أن اغلب شركات المناولة تصنف ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر القلب النابض لأي اقتصاد .

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل إلى التعريف بالمناولة الصناعية،وصيغها وأهمية, ووظائف, ومزايا،وعيوب المناولة الصناعي وهذا في المبحث الأول أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناولة الصناعية

يعتبر موضوع المناولة شديد الأهمية بالنظر إلى المزايا التي يتمتع بها وخاصة في ضل الظروف الاقتصادية الحالية،وأيضا لان له تأثير في طريق توزيع الأعمال والموارد.

المبحث الأول: المناولة الصناعية

كانت الحرب العالمية الأولى (1914-1918) دافعا لبداية الصناعات المكثفة تحت ضغط المتطلبات الاقتصادية العالمية لسد الاحتياجات،وعليه تم انجاز أول سلسلة لتركيب السيارات وهو أعظم اكتشاف غير مجرى الاقتصاد, من الصناعات التقليدية إلى الصناعات المكثفة وشيئا فشيئا وجد الصانعون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم للبحث عن سبل الإنتاج والجودة مما أدى إلى ظهور المناولة الصناعية .

المطلب الأول: ماهية المناولة الصناعية

حتى نصل إلى تعريف شامل لعملية المناولة سنتطكرق إلى عدة تعاريف ومن زوايا مختلفة جاءت كالتالي:

أولا: تعريف المناولة الصناعية :

رغم زيادة الاهتمام بالمناولة كأحد الأساليب المهمة في تنفيذ عقود المناولة واثبات أهميتها كمحرك لعلاقات التعاون والاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمنشاة من قبل الاقتصاديين فأنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول تعريف موحد لعبارة "المناولة"

إن مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا, أما بالنسبة لدول المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاولة Outsourcing أما بالانجليزية la sous-traitance وتسمى بالفرنسية، وسنورد فيما يلي أهم التعاريف التي تناولت المناولة الصناعية:

- فحسب قاموس التسيير تسمى إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة بالمناولة،.فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر, حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل والتوجيهات اللازمة .أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والانجاز[1].

[1]Henri MACHE «Dictionnaire de gestion» (vocabulaire,concepr et outils),edition economica,paris,1998, p416.

– وتعرف AFNOR المنظمة "المناولة بأنها عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد, إنتاج والقيام بخدمات أو الصيانة المفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الآمرة بالعمل[1].

– ويتداخل مصطلح المناولة مع مصطلح التعاقد من الباطن, حيث يمكن تعريف هذا الأخير بأنه "اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول أخر من الباطن بتقديم عناصر متعاقد عليها ".

– وحسب الدكتور "محمد طه إبراهيم" فان المناولة أو ما يسمى أحيانا بالمقاولة من الباطن هي "ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده " [2]ومن خلال التعريف الأخير :

فالتعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل " بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى " المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله [3].

ويتضمن هذا التعريف ثلاث عناصر :

––صاحب الأشغال (ملك المشروع) ;

– صاحب العقد الرئيسي ;

–المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي) ;

إضافة إلى وجود عقدين :

عقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى، وينطبق هذا المفهوم على عدة قطاعات منها: البناء والأشغال العمومية أي الممتلكات غير المنقولة،كما يشمل مجال القطاع الصناعي في حالات استثنائية،و ذلك لصعوبة توفر العناصر الأساسية لهذا التعريف في التعاقد الصناعي .

[1] Group de travail transversal–maitrise de sous–traitence et mode de collaboration colloque de prosective ingerieurs

[2] أسامة محمد طه إبراهيم"النظرية العامة لعقود الباطن"دار النهضة العربية,مصر,2008,ص37

[3] ايت زيان كمال،"المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية"،المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية،الجزائر، 2006،ص173

يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن,ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك في العقد الرئيسي،حيث يشمل التعامل الثانوي جزءا من موضوع الصفقة في إطار التزام تعاقدي يربط المتعامل الثانوي مباشرة بالمتعامل المتعاقد التابع للمصلحة المتعاقدة.

ثانيا:صيغ المناولة الصناعية

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة وبأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب انجازها،و التي يمكننا تصنيفها حسب التالي :

1. أنواع المناولة حسب طبيعتها :

لان المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة،فان هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان :

أ/ مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (أو طاقة الإنتاج):

في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطيع رفع طاقاتها الإنتاجية فإنها تلجا إلى المقاولة من الباطن،هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار .

ب/ مناولة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجا إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج،و العلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى التغيرات بحجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فانه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فان هذا النوع هو الذي بدا يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية [1] .

2.أنواع المناولة حسب المدة :

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى :

ا/ مناولة ظرفية (سببية) :

المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجا الى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية

ب/مناولة هيكلية (دائمة):

هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحيانا دائمة

[1] علوي فاطمة الزهراء "المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"مع دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، رسالة ماجستير، الجزائر، 2010،ص 50

3. أنواع المناولة حسب تفويض العمل :

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزا بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة, كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتوج معقد .

كما يمكن إدراج أنواع أخرى لاستراتيجيات المقاولة من الباطن،و لكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية .

4.المناولة حسب محل التطبيق :

ا/ مناولة جهوية :

المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة،مثلا:المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى

ب/مناولة وطنية :

المؤسستان تنتميان إلى دولة واحدة

ج/ مناولة دولية :

المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين،و المناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الام وهي التي تعطي له الأوامر

5. مناولة حسب درجة تعقد العلاقات :

ا/مناولة بسيطة :

هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة

ب/مناولة متدرجة :

في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين،ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلا في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر,وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول،وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات اقل [1] .

6.مناولة حسب الموضوع :

ا/ مناولة صناعية :

تتعلق المناولة بسلع مادية مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية .

ب/ مناولة الخدمات :

تتعلق المناولة بأشياء غير مادية مثلا الصيانة .

[1] علوي فاطمة مرجع سبق ذكره ص 52.

الجدول رقم 1-1: أنواع المناولة

التصنيف	نوع المناولة الصناعية
حسب طبيعة (مهارة وكفاءة المناول)	مناولة على أساس طاقة الإنتاج مناولة على أساس التخصص
حسب مدة العلاقة	مناولة ظرفية (سببية) مناولة هيكلية (دائمة)
حسب تفويض العمل	عمل حسب الطريقة مناولة لصناعة قطعة مناولة لعملية إنتاجية كاملة
حسب محل التطبيق	مناولة جهوية مناولة وطنية مناولة دولية
حسب درجة تعقيد العلاقات	مناولة بسيطة مناولة متدرجة
حسب الموضوع	مناولة صناعية مناولة الخدمات

المصدر: علوي فاطمة الزهراء,مرجع سبق ذكره, ص 51

ثالثا:دوافع المناولة مزاياها وعيوبها

1:دوافع المناولة

ظهرت المناولة نظرا لدوافع معينة،وهذه الدوافع أدت إلى انتشارها وتطورها،كذلك نظرا للمزايا التي تجلبها لكل من المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة،غير أن المناولة الصناعية كغيرها من العلاقات لا تخلو من العيوب وهذا ما سنحاول إيضاحه في النقاط التالية:

1-1/ دافع اقتصادي :

- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة

-من اجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملي عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاولة من الباطن،أكثر من فرضها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية،لان هذا يكلفها مبالغ أكثر,

-إذا لم تلجا المؤسسة لهذه الإستراتيجية فأنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محددة، لكن في حالة المقاولة من الباطن فإنها قد تتفق ودائما في إطار عقد،على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60الى 90 يوما بدءا من تاريخ التسليم،

-التخفيف من تكاليف التخزين,

-تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية كل طلب السوق،

- تعتبر المقاولة من الباطن عامل مساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات لان هيكل المؤسسة يصبح اقل تعقيدا وأكثر مرونة،

1-2/ دافع تكنولوجي :

- لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب :

الجانب التكنولوجي،لان الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح ب: [1]

- انفتاح أكثر على المحيط الخارجي

-إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة

- وهنا تجدر الإشارة إلى أن المناولة الصناعية خاصة تمثل "نقلة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتقني إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (savoir faire) تنقل مهارتها فالمؤسسات الكبيرة هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي(PME/PMI)

1-3/دافع استراتيجي :

[1] نور الدين بويعقوب،"المناولة الصناعية التجربة المغربية"، المؤتمر العربي الاول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006 ،ص09 .

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

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

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

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

ثانيا :مزايا المناولة الصناعية:

للمناولة الصناعية جملة من المزايا،لكلتا طرفي العلاقة, سواء بالنسبة للمؤسسات الآمرة أو المؤسسات المناولة

1/بالنسبة للمؤسسة الآمرة بالأعمال :

هناك العديد من الايجابيات ونذكر منها :

-تقليص التعقيد التنظيمي

-إن مناولة التخصص تسمح باكتساب تكنولوجيا أو بالدخول إلى مراحل إنتاج من الصعب على المؤسسة الآمرة أن تتولى القيام بها، مثل الاستثمار في البحث والتطوير،

-النهائية للعملية الإنتاجية، حيث تقوم المؤسسة الآمرة بالتركيز على مهنتها الأساسية

-**تخفيض التكليفات:**[1] وذلك عند إكمال مراحل إنتاجية معينة لمؤسسات أخرى متخصصة يمكنها الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار منخفضة يمكنها استخدام عمالة متخصصة وغير مكلفة،و هذا ما يسمح للمؤسسة الآمرة بدعم مركزها التنافسي والتفوق من خلال المنافسة السعرية،

-**تحسين الجودة:** [2] وذلك لتمتع المؤسسات المناولة بالخبرة والمهارة والتقنية العالية ومواكبتها للتحديث التكنولوجي ويتحقق ذلك بشكل خاص في حالة مناولة التخصص، فتصبح المؤسسة الآمرة في غنى عن توظيف عمالة جديدة متخصصة أو تكوين العمال الموجودة، هذا ما ينعكس ايجابيا في مراحل لاحقة على جودة المنتج النهائي .

- تسليم الإنتاج في الآجال المتفق عليه في العقد وبالتالي ربح ثقة الزبون

-تعد المناولة كآلية فعالة للاستجابة لتقلبات طلب السوق

-عندما تواجه المؤسسة الآمرة ارتفاع مؤقت في السوق تلجا إلى مناولة قدرة الإنتاج

2/ بالنسبة للمؤسسة المناولة :

أما المزايا التي تستفيد منها المؤسسات المناولة فهي :

-الحصول على مستوى مضمون من الطلبات، فالمناولة وفقا لضمانات وعقود تربط بين المؤسستين

-المساعدة المالية والتقنية للمؤسسة الآمرة والتمتع بشهرتها

-تخفيض مصاريف الإشهار, فكل ما ينتج فهو مسوق لا محالة

- تخفيض مصاريف التخزين

- **رفع إنتاجية وفعالية المؤسسة المناولة :** فتكون المؤسسة المناولة متخصصة في صناعة بعض الأجزاء أو القطع،أو بعض الخدمات وهذا النوع من التخصص يمنح المؤسسة المناولة مستوى عال من الفعالية والمهارة وبالتالي مستوى عال من إنتاجية رأس المال واليد العاملة

-تعظيم استفادة المؤسسة المناولة من المؤسسة الآمرة من اجل التطور والتخصص والنجاح في الاندماج التكنولوجي المعقد .

ثالثا :عيوب المناولة الصناعية :

لكل مزايا هناك عيوب ومن بين هذه العيوب نذكر منها :

1/بالنسبة للمؤسسة الآمرة :

-إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالإنتاج الذي تمت مناولته للمعايير المحددة في دفتر الشروط

-إمكانية اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة واستعمال ذلك لاحقا لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الآمرة الأولى

---

[1] Jean-CHARLES MATHE, »Dynamique concurrentiele et valeur de l'entreprise »édition EMS,France2004;p210

[2] R.PERCEROU,"Entreprise:Gestion et compétitive" ed ECONOMICA.1984.P53

-تقوم المؤسسة الآمرة باختيار المناولين على أساس ثلاث معايير : السعر، الجودة والآجال، فإذا كان معيار السعر مراعي جدا، فلن يكون هناك ضرورة لمراعاة معياري الجودة والآجال .

2/ بالنسبة للمؤسسة المناولة :

-يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الآمرة

-وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين وربما منافسة مع المؤسسة الآمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع في كل الأحوال اخذ إنتاج المناول، ونجد هذه الحالة في مناولة قدرة الإنتاج .

-على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائما مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الآمرة،آجال التسليم غير المعقولة المفروضة من طرف المؤسسة الآمرة

-حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مربح وذلك نتيجة العرض الجد منخفض المقدم من قبل المؤسسات الآمرة

-محدودية عدد الزبائن.

المطلب الثاني: أهمية ووظائف المناولة الصناعية :

تلعب المناولة الصناعية دورا فعالا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،و لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف وتعظيم النتائج في مدة قصيرة .

أولا: أهمية المناولة الصناعية

برهنت الوقائع الاقتصادية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل ابرز الاستراتيجيات الحديثة, وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، فقد تمكنت المؤسسات التي أخذت بها من[1] تنظيم النشاط وتحقيق التخصص وتقسيم العمل،الحد من النفقات، زيادة الكفاءات، تعظيم المكاسب، ورفع القدرة التنافسية،هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره، وخلق قاعدة عريضة من المنشات الصغيرة والمتوسطة، المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الروابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة, والصناعات الأساسية الكبيرة (الأم).

تقوم المنشات الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التقاعد بتكلفة اقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركة (الأم).

يساعد هذا النظام على تطوير، وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق .

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

يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي, وزيادة الإمكانيات التصنيعية،خاصة في المعدات الاستثمارية،و إحلال المنتجات المحلية محل الواردات.

تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية، ورفع قدرتها الإنتاجية، والتنافسية، وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية، وتقليص نسب البطالة، وبالتالي رفع مستوى الدخل، ورفاهية المواطن.

دعم النسيج الصناعي المحلي، وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة, ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعة الأكثر إحكاما, وتوازنا, وتساعد الجودة العالية في الإنتاج, والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي, والمنافسة الدولية.[1]

تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استحلاب منتجات من الخارج تنتج محليا, أو يمكن إنتاجها محليا وبجودة عالية

ثانيا : وظائف المناولة

إن محيط المؤسسة يجبرها على تلبية احتياجات متعددة ومتنوعة، فيما يتعلق بظروف العمل, أو التجارة أو التسيير المالي, والمحاسبي, والإعلام الآلي, والنقل, والتأمينات...الخ.

و خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتصليحات الصناعية, ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق كل ذلك في نفس الوقت, بإمكانيتها الخاصة, وبكفاءة عالية ولا تضاهى, لذا فان من أهم الخدمات التي تلجا المؤسسة التي تعطي الأوامر أو تعويضها إلى مؤسسات المناولة, هي وظيفة الإمداد, وظيفة دفع الأجور, وظيفة الصيانة.

1/وظيفة الإمداد:

إن وظيفة الإمداد ذات أهمية كبيرة في المؤسسات وقد عرفت تطورات عديدة, قطعت من خلالها عدة خطوات جعلت الاستثمار فيها صعب, لما تتطلبه من موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة.

ونظرا للأهمية التي تكتسبها، والمكانة التي تتربع علها المؤسسة, وكذلك تأثير درجة أدائها على نتائج المؤسسة, فان هذه الأخيرة تلجا إلى تنفيذها من خلال مؤسسات مختصة أكثر, ولها إمكانيات اكبر, وهذا مما يجعل تفويضها إلى المقاول من الباطن حلا أفضل, وذلك للنقاط الايجابية التي تحققها المؤسسة التي تعطي الأوامر من خلال هذه العملية وأبرزها تخفيض التكاليف, وعموما يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى المقاولة من الباطن لوظيفة الإمداد على النحو الأتي:

التركيز على النشاط الرئيسي,حيث أن المناولة تسمح للمؤسسة التي تعطي الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي, وترك الإمداد للجهة المختصة, هذه الأخيرة التي يجب أن تكون مرنة ومواكبة لكل مستجدات السوق.

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

توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة.

تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

[1] زرقاني رابح ،"المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية –،جامعة زيان عاشور،الجلفة،الجزائر،ص 196.

نوعية الخدمة من قبل المناولة تكون ذات جودة عالية, مقارنة بادئها داخل المؤسسة التي تعطي الأوامر, لان المناول هو الأكثر تخصصا, وكذلك له المهارات والإمكانيات التي تضمن النوعية الجيدة للخدمة, لان النشاط الذي يقوم به يمثل نشاطه الرئيسي.

إن أي استثمار يحمل درجة من المخاطرة تقل بزيادة تكاليف التحكم فيها, فإذا لم تكن وظيفة الإمداد هي الوظيفة الأساسية في مؤسسة ما فان مقاولاتها يساعد على تفادي استثمار مبالغ كبيرة, وبالتالي تفادي مخاطر الاستثمار في وظيفة ليست إستراتيجية في المؤسسة.

2/وظيفة دفع الأجور:

من بين أهم الخدمات التي لا تعتبر نشاط رئيسي في المؤسسة, وتقوم بمناولتها إلى مؤسسة مقاولة من الباطن, وظيفة دفع الأجور,و المرتبات حيث يقوم المناول في هذه الحالة بحساب وطباعة, وسحب كل وثيقة اجر, وتتم المعالجة على كل المعلومات المتعلقة بكل عامل وموظف.

3/وظيفة الصيانة :

نعتبر وظيفة الصيانة من بين أهم الوظائف التي يستحسن مناولتها من الباطن,كون أن المتخصصين في المجال يتوفرون على مهارات وأدوات وتقنيات تضمن صيانة الأجهزة والآلات،وبالتالي تفادي الوقت الضائع الناتج عن التعطل في أجهزة الإنتاج أو تكاليف إضافية في حالة إصلاح التعطلات،إذ أن صيانتها من قبل المناول عادة ما تكون اقل تكلفة وأكثر جودة،وقد تم اختيار هذه الوظائف على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر،فيما يخص مجال الخدمات التي يمكن أن يقدمها المناول .

المطلب الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي وبين المهتمين بأمر هذه المؤسسات، وذلك لأنه من الصعوبة وجود تعريف محدود ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون مقبولا لمختلف الاتجاهات الاقتصادية.

يبدو من الوهلة الأولى للباحث سهولة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن الواقع غير ذلك، وهذا راجع كله إلى الاختلاف والتباين الموجود في النشاط الاقتصادي من مؤسسة إلى أخرى والاختلاف الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات في السياسات التنموية من دولة إلى أخرى.

أولا: أسباب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وجب علينا التطرق إلى هذه الأسباب المؤدية إلى اختلاف تعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية قبل الوصول إلى تحديد تعريف يعكس أهمية ومكانة هذه المؤسسات في المحيط الاقتصادي والمتمثلة في الأسباب التالية:

1-اختلاف درجة النمو الاقتصادي

يعكس اختلاف درجة النمو بين الدول الصناعية والمتقدمة والدول النامية التطور في كل دولة وأيضا على وزن الهياكل الاقتصادي (مؤسسات ووحدات اقتصادية).

فالمؤسسات الصغيرة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أوفي أي بلد مصنع يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة في دولة نامية مثل الجزائر، وذلك حسب اختلاف وضعيتها الاقتصادية والنقدية والاجتماعية

2-تنوع النشاط الاقتصادي

عند مقارنة بين المؤسسات لفروع مختلفة نجد على سبيل المثال مؤسسة تضم 500 عامل تعتبر كمؤسسة صغيرة في قطاع صناعة السيارات، لهذا من الصعب أمام اختلاف النشاط الاقتصادي إيجاد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3-تعدد النشاط الاقتصادي

تختلف كل مؤسسة حسب فروع النشاط الذي تنتمي إليه مثال ذلك ينقسم النشاط الصناعي إلى المؤسسات الصناعية الإستخراجية، ومؤسسات صناعية تحويلية وهذا الأخير يضم بدوره عدد من الفروع الصناعية من صناعات غذائية وصناعة الغزل والنسيج والصناعات المعدنية وصناعة الورق والخشب ومنتجاته ولذا تختلف كل مؤسسة من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطه.

4-عامـل التقـني

يتلخص في مدى الاندماج بين المؤسسات فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماج يؤدي هذا إلى توحد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبرى بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدّة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

ثانيا :معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت المعايير التي يتم على أساسها تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, فنجد المعايير الكمية والتي تعد الأكثر استخداما فهي تسمح بتحديد الحجم (صغر أو كبر كل مؤسسة) كما نجد أيضا المعايير النوعية والتي تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم.

1- المعايير الكمية: تصنف إلى نوعين

1-**1التصنيف النقدي:**ويضم مبلغ رأس المال ،رقم الأعمال ،حجم الاستثمارات...الخ

1-**2 التصنيف الاقتصادي أو التقني:** ويضم عدد العمال ،التركيب العضوي لرأس المال ،حجم الطاقة المستعملة ،المعايير النوعية رغم الاستخدام الكبير للمعايير الكمية إلا أن هناك من الباحثين من يرتكز على المعايير النوعية لتصنيف مثل هذا النوع من المؤسسات التي يمكن تفعيلها لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:

1-المسؤولية: نجد في المؤسسات الصغيرة المدير / المالك أحيانا يؤدي عدة وظائف في نفس الوقت، الإنتاج والإدارة والتمويل، في حين المؤسسات الكبرى يتوزع أداء هذه الوظائف على عدة أشخاص.

2-الملكية: تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلبها إلى القطاع الخاص، وتشكل النسبة الكبيرة منها مشروعات فردية وعائلية، ويلعب المدير /المالك دورا كبيرا على جميع المستويات ونجد مثلاً في الجزائر الدولة تملك عددا من هذه المؤسسات تابعة لها حيث تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية.

3-طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في إنتاج المنتج، فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل، ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج في الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال وهو الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويتلخص في القانون رقم 18-01الصادر في 12ديسمبر 2001المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذلك 5.6.7منه لتبيين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.

حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات:

1- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2مليار دينار جزائري ؛

2- تستوفي معايير الاستقلالية ؛

3- بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعات مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تم إحصاء العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية سواء في موضوع المناولة أو موضوع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن تبقى قليلة هي الأبحاث التي ربطت العلاقة بين الموضوعين ومن ابرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة نذكر :

المطلب الأول: الدراسات الكلاسيكية

أولا: دراسة (B.CHAILLOU 1978) :[1]

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطرقت لعلاقة المناولة بصفة مباشرة والتي عالجت العديد من المواضيع ولعل أهمها هو مكانة المناولة في سياسة المؤسسة وهذا على المستوى الجزئي أما على المستوى الكلي فقد قام الباحث في هذه الأطروحة بدراسة شاملة تقييمية لوضع المناولة في فرنسا, كما قسمت هذه الدراسة إلى جزأين، الجزء الأول وفي مقدمته خصصه لعرض مختلف نماذج المناولة (نموذج العمل، نموذج السوق والمؤسسة الآمرة، نموذج الوقت)، إضافة إلى دراسة تشابك وتركيبة قرار المناولة في السياسة العامة من الناحية الإستراتيجية، وفي نفس إطار الجزء الأول تعرض إلى المشاكل التي قد تظهر أثناء تجسيد علاقة المناولة في الإطار التنظيمي للمؤسسة الآمرة وركز الباحث كثيرا على معايير وشروط انتقاء واختبار الشريك الأمثل وانعكاساته على المناولة، أما الجزء الثاني حاول الباحث تقييم وضع المناولة في فرنسا من خلال التطرق إلى مختلف تسهيلات التبادل (بورصات المناولة، مراكز المناولة،... الخ) إضافة إلى مختلف القوانين المتحكمة في هذا النوع من العلاقات بفرنسا.

ثانيا: دراسة (J.Benguerel 1989):[2]

تمحور موضوع هذه الدراسة حول إستراتيجية المناولة لدي المؤسسات المصغرة,و تطرق في هذه الأطروحة إلى مكانة المناولة والمؤسسات الصغيرة الصناعية ودورها في التنمية الاقتصادية في سويسرا حيث يركز في القسم النظري على مجموعة من المفاهيم النظرية من خلال عرض مختلف التعريفات للمناولة والمؤسسات المصغرة الصناعية المتداولة في كثير من الدول المتقدمة بالإضافة إلى عرض مختلف نماذج المناولة ومدى تأثيرات التطور التكنولوجي في قرار عمليات المناولة أما جزء الدراسة التطبيقية فقد أجرى الباحث دراسة مقارنة بين 45 مؤسسة مصغرة من سويسرا و32 مؤسسة مصغرة أخرى مقاطعة أخرى بيريتاني الفرنسية من خلال توجيه استبيان شامل يحتوي على :

1.عرض للمؤسسة والسيرة الذاتية للمقاول;

2.مدى الاستعانة بالمصادر الخارجية أثناء عملية المناولة;

---

[1] B.CHILLOU.la sous-traitance élément Intégré De la politique de l'entreprise, thèse de doctorat déétat és Science Economique:université de Lyon2;1978

[2]J-Benguela:Stratégie des PMI Sous-traitance Etude Comparaitre La Bretange et Conto, De Neuchâtel Thése de doctorat es science économiques Université de Neuchâtel 1989

3.الأهداف من وراء عملية المناولة;

4.التوجه التكنولوجي للمؤسسة;

5.البيئة التنافسية والإستراتيجية المتبعة من المؤسسة;

6.قياس أداء المناولة.

وقد توصل الباحث في الأخير إلى العديد من النتائج وأوجه الشبه والاختلاف بعد تحليله للأنشطة SARL المستهدفة في التجربتين حيث أظهرت نتائج تفضيل التجربة السويسية لشركات من نوع فيما كان توجيه المؤسسات الفرنسية إلى اختيار مزيج وعدة أنواع وأشكال قانونية مختلفة, فيما يتبين أيضا أن 59.4% من أصحاب المؤسسات الفرنسية لم يتجاوز 45 سنة بينما سن أصحاب المؤسسات السويسية قد تجاوز 46سنة وذلك بنسبة قدرت ب 60% من إجمالي العينة, إضافة إلى ذلك وجد الباحث تركيز أصحاب المؤسسات السويسية على جودة الخدمات المقدمة للمؤسسات الآمرة, فيما ركزت نظيرتها الفرنسية على التنافس في الأسعار كخيار استراتيجي في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمؤسسات الآمرة.

ثالثا: دراسة (Y.Drolet1992) :[1]

حاول الباحث دراسة شكل ونموذج علاقات المناولة بين المؤسسات الآمرة والمنفذة وتطرقت الدراسة إلى عرض الأسس النظرية لمختلفة أنواع علاقات المناولة من خلال التعرف على مختلف العلاقات التي تربط المؤسسات مع بعضها البعض داخل مقاطعة "كيبيك" الكندية, بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين عملية المناولة, واختار الباحث هنا عينتين من المؤسسات العملاقة المتخصصة في إنتاج البرامج والشرائح المعدنية والالكترونية للحاسوب, وفي النهاية توصل الباحث إلى ثلاث أنواع من العلاقات التي تميز بها هذا القطاع الناجمة عن المناولة من طرف المؤسسة الآمرة, وهي علاقة تأديبية وذلك من خلال التخلي المؤقت على المؤسسة المناولة أو المنفذة والنوع الثاني هي علاقة انتقامية من خلال التخلي النهائي على المؤسسة المناولة وقد تتابعها قضائيا في بعض الأحيان في هذا النوع أما النوع الثالث والأخير هي علاقة ثقة متبادلة ما بين الطرفين،و كما توصل الباحث إلى العناصر المؤثرة على هذا النوع من العلاقات وهي :

_توحيد القياس;

_التكنولوجيا المستعملة;

_درجة المخاطر المتوقعة;

_نتائج تقرير الأعمال;

_ثقافة المؤسسة والجانب الاجتماعي;

_درجة تعقيد المنتج أو الخدمة المقدمة.

[1] Yves-Drolet Modelé de relations en sous-traitance:La vision de preneur d'ordres université du Québes,1992,p57.

و على أساس هذه العناصر ثم قياس مدى قوة العلاقة في دراسة الحالة المقارنة ما بين الشركتين ذلك عنصرا مهما وهو الابتكار في تحديد نوع العلاقة كونه عاملا وعنصرا مهما وفعالا في هذا القطاع بالذات, كما أوضح الباحث العديد من أوجه الاختلاف والشبه ما بين المؤسستين في علاقة المناولة والتي اتضح بان المؤسسة الآمرة هي التي تتبنى سياسة السيطرة المطلقة من خلال التخطيط للمؤسسات المناولة نيابة عنها، ويظهر جليا في التحكم في وحدة البحث والتطوير, ونجد أيضا من بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة, هي لجوء المؤسسات الآمرة إلى بعض الأساليب الانتهازية كالضغط أحيانا أو معاقبة المناول من خلال التخلي عنه بصفة مؤقتة لعدم حصولها على المعلومات أو التخلي بشكل كلي نتيجة عدم تماثل المعلومات المتكرر أكثر من مرة, وفي الأخير طرح الباحث نموذج مبسط علاقة المناولة في هذا القطاع بكندا بناءا على أساس عينة الدراسة.

رابعا: (M Frank 1994) :[1]

قام الباحث بدراسة علاقة المناولة في السوق العمومية والتي كانت حسب رأيه أنها ظاهرة معقدة من ناحية العلاقة بين مختلف المتعاملين والشركاء الاقتصاديين في فرنسا, وذلك من خلال عرضه لمختلف النصوص القانونية المنظمة بين مختلف المتعاملين للمناولة منذ سنة 1975الى غاية 1994, قبل أن يتطرق لدراسة واقع المناولة في السوق الأوروبية والتي كانت تتخبط ما بين الرأسمالية والاشتراكية في تلك الفترة حسب رأيه, كما ركز الباحث في مجالات المناولة بالسوق العمومية وشروطها ودور الدولة في عملية المتابعة والمراقبة, والذي اعتبرت بان عقد المناولة هو عقد متتابع ومتعاقب للعقود الأخرى, واظهر أن التشريع الفرنسي رجع في تحليله لقانون المناولة في السوق العمومية إلى قانون التعهدات وقانون التنازل عن الديون, كما تطرق الباحث إلى دور القانون في المعالجة المالية وطرق الدفع بعد أن تعرض إلى الشروط والوثائق واللازمة للصول على عقد مناولة من مؤسسة آمرة عمومية, أما في الأخير عرض مختلف العقوبات التي تعرض لها المناول جراء إخلاله أو جهله بالقواعد التطبيقية لعقود المناولة.

المطلب الثاني : الدراسات الحديثة .

أولا: دراسة (André et jean Louis2004): [2]

واعتبرت كأول دراسة حديثة شاملة حول المناولة العالمية،ONUDI هي دراسة منظمة تحت رعاية حيث حاول الباحثان الإجابة على مدى تأثير المناولة الدولية على المؤسسة بالدرجة الأولى ثم على سوق العمل بدرجة اقل، وهل هي علاقة رابح ما بين الدول المتقدمة والدول النامية، وللإجابة على هذا التساؤل اختار الباحثان 14 مؤسسة أمرة عالمية من دول الشمال وتضم كلا من الولايات المتحدة الأمريكية،الصين, سنغافورة, فرنسا, هولندا, ألمانيا, بريطانيا أما المؤسسات المنفذة أو المناولة هي من دول الجنوب وتظم كلا من (كوستاريكا, الهند, باراغواي, سلوفاكيا, سيريلان كاو أورغواي) وجاءت نتائج الدراسة ايجابية إلى حد ما حيث كانت في جميع الحالات كانت علاقة منفعية متبادلة لكلا الطرفين والجدول التالي يوضح النتائج الايجابية لكل طرف.

---

[1] Frank Moderne:La sous-traitence des Marvhés Publiques DALLAS,1995,p45.

[2] Jean-Louis et André :La sous-tratence internationale ou délocalisation.ONUDI .Vienne 2004.p82.

جدول رقم1-2 : مزايا المناولة حسب دراسة (André et jean Louis2004)

مزايا المناولة الدولية للمؤسسة الآمرة	مزايا المناولة الدولية للمؤسسة المناولة
-الحفاظ على الوظائف القائمة وإنشاء فرص عمل جديدة, -تحسين القدرة على المنافسة -زيادة الحصة السوقية للمؤسسة -الحصول على مواد خام بأقل التكاليف وأكثر جودة -التحسين من قيمة المنتج النهائي .	-ظهور وخلق فرص إضافية جديدة -زيادة إيرادات المؤسسات المناولة -تحسين وترقية مستوى التكنولوجيا لدى المناولين -توسيع شبكة العملاء من خلال دخول أسواق عالمية جديدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

و أظهرت النتائج أيضا إن 62% من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المناولة (المنفذة) غير متوفرة في بلد المؤسسات الآمرة،وان 50% من المنتجات النهائية للمؤسسات الآمرة يعود إلى موطنها الأصلي في دول الشمال للتركيب النهائي .

ثانيا: دراسة (Trime-Lise and Al 2006):[1]

قام فريق البحث في هذه الدراسة بإجراء دراسة مقارنة لعقود المناولة في قطاع بناءات وتشييد السفن في كلا من الصين ومنافستيها النرويج،وانجلترا, حيث عالج الباحثين في قسمها الأول واقع صناعة السفن في الصين بدءا من القرون الوسطى وصولا إلى القرن الواحد والعشرين، إما في الجزء الثاني قام بتقديم والتي استحوذت على حصة الأسد حيث فاق إنتاجها 60% من الإنتاجCSSC عرض لأهم شركة صينية الإجمالي للسفن بالصين أما في الجزء الأخير من الدراسة فقد خصص إلى شرح مفصل لعلاقات المناولة بصفة عامة وقطاع السفن بصفة خاصة وركز الباحثين في هذا القسم في البحث على مختلف المفاهيم والتشريعات التي في كلا من البلدان الثلاث، ولقد تطرق في هذا الجزء إلى مختلف أنواع النزاعات التي قد تطرأ ما بين المؤسسات الآمرة والمناولين نتيجة العيوب التي تظهر في أجزاء وقطع المناولة والتي غالبا ما يتبرأ منها هذه الأخيرة صانعي السفن (المؤسسة الآمرة) ويحملون المؤسسات المناولة مسؤولية العيوب التي قد تظهر ما بعد البيع، وهو ما ينتج عنه تكاليف إضافية وفي بعض الأحيان تعويضات بمبالغ خيالية لصالح مؤسسات النقل البحري العالمية ومالكي السفن، وهذا ما يشكل النزاع الدائم بين المؤسسة الآمرة والمنفذة, مما جعل البحث عن نموذج موحد لعقد المناولة يوضح من خلاله مسؤوليات كل طرف، ويسوي النزاعات أمرا ضروريا، وللوصول إلى النموذج خاص بصانعي السفن الصينية لحل المشاكل الواردة ما بين أطراف علاقة المناولة، استنجد فريق البحث بالنموذج النرويجي والمعروف عالميا بنموذج 2000,وهو

[1]Trime Lise and Al :Subcontracting in chinese Shipbuilding Contract-2006

خاص بالمناولة في بناء السفن وفي الأخير قام الباحثون بتقيين هذا النموذج لكي يكون صالحا ويتماشى أكثر مع خصوصيات النموذج الصيني بما يخدم جميع الأطراف وأصحاب المصالح .

ثالثا: دراسة (Frédeic Mazoud2007): [1]

حاول الباحث في هذه الأطروحة الإجابة على إشكالية مدى دور المناولة في تنظيم نظام الإنتاج في شركات الأقطاب أو المحور بصفة عامة وشركة ايرباص لصناعة الطائرات بصفة خاصة، وقد توصل هذا الباحث إلى العديد من النتائج النظرية والقياسية أهمها :

-تناقص عدد الموردين المباشرين (المناولين)لشركة ايرباص فيما تزايدت مسؤولياتهم

-نوع المنتجات يحدد من طرف اتجاه واحد وهو المؤسسة الآمرة

-تبقى شركات الأقطاب هي المسؤول الأول على المنتجات التي تقدمها المؤسسات المناولة وهو عكس في بناءات وتشييد السفن في الدراسة السابقة.(Trime 2006) توصل إليه

-شركة ايرباص تعتمد على اختيار الكفاءات في تقديم منتجات المناولة .

-شركة المحور ايرباص هي الوحيدة المسؤولة عن تنظيم مختلف العلاقات في شبكة المؤسسات التي كونتها

-إن نظام الإنتاج في شركة ايرباص يعد من أكثر الأنظمة تعقيدا في العالم في عمليات المناولة كونه ينقسم إلى عدة مستويات .

و في الأخير توصل الباحث إلى أن قدرة التحكم التي تمتلكها شركة ايرباص في تنظيم سوق المناولة خلال سنة 2006 وهو رقم كبير ة قياسي في صناعة A380 مكنتها من إنتاج وبيع 434طائرة من نوع الطائرات وأن نفس سوق المناولة الخاص بها يشتغل 5700عامل سنة 2006 ومعظمهم من دول شرق أوروبا وهو ما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج بحوالي 30%.

رابعا: دراسة (ERNEZ Molka 2011): [2]

عالجت هذه الدراسة والأطروحة دور ميكانيكية الابتكار في تعزيز علاقة المناولة وذلك من خلال تخصيص الجزء الأول النظري لتحليل دور حياة علاقات المناولة الابتكارية على أساس أنها ابتكار مشترك،و انطلاقا من مفهوم الابتكار الكلاسيكي "التقليدي" كما تطرق الباحث أيضا إلى الفرق في المعلومات والموارد والخبرات الموجودة في كلا من المؤسسة الآمرة والمنفذة على حد سواء، كما استنتج انه من الصعب جدا رقابة هذا النوع من العلاقات والذي أدى بدوره إلى ظهور عنصر مهم جدا يحل محل الرقابة وهو" الثقة " والذي سمح بإعطاء المناول أفضلية نسبية في عملية التفاوض مع المؤسسة الآمرة، وقد تم إجراء هذه الدراسة على 191 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في

[1] Fredéric Mazoud: de la firme sous-traitence de premier range à la firme pivot :«Air Bus» Thése de doctorat en science Economique.U Toulouse I 2007

[2] Molka ERNEZ : Rôle de la dynamique de l'innovation dans l option de la relation de sous-traitence,Université.paris est «Marme la valée».2011,p46

مجال صناعة النسيج والملابس بتونس، محاولا بذلك الوصول إلى تأثير المناولة الابتكارية في العلاقة الغير متكافئة، وفي الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

-عدم تماثل المعلومات ما بين أصحاب المصالح وأطراف العلاقة يؤدي إلى فرض الرقابة مما يتماشى مع مصلحة المؤسسة الآمرة .

- إن المؤسسة الآمرة عادة ما تفرض سيطرتها من اجل التحكم في التكاليف من خلال فرضها على المناول عدم التعامل مع المؤسسات الآمرة المنافسة الأخرى ويعتبر ذلك كشرط جزائي في اغلب الأحيان.

-الرقابة والثقة كآليات مهمة لتسيير الحسن للمناولة، ولكونهما يكملان بعضهما وهو ما يسمح ويساهم في بناء علاقة قوية ما بين الطرفين .

- إن الابتكار يلعب دورا مهما في تعزيز الثقة وهو ما يجعل عملية الرقابة في غاية الصعوبة، يرجع ذلك إلى تخوف المؤسسة الآمرة من احتكار المؤسسة المناولة للابتكار الجديد لصالح مؤسسات منافسة، وهو ما يفرض عليها إبراز حسن النية اتجاه المؤسسة المناولة .

- إن المؤسسة الآمرة عادة ما تفرض سيطرتها من اجل التحكم في التكاليف من خلال فرضها على المناول عدم التعامل مع المؤسسات الآمرة المنافسة الأخرى ويعتبر ذلك كشرط جزائي في اغلب الأحيان.

-الرقابة والثقة كآليات مهمة لتسيير الحسن للمناولة، ولكونهما يكملان بعضهما وهو ما يسمح ويساهم في بناء علاقة قوية ما بين الطرفين .

- إن الابتكار يلعب دورا مهما في تعزيز الثقة وهو ما يجعل عملية الرقابة في غاية الصعوبة، يرجع ذلك إلى تخوف المؤسسة الآمرة من احتكار المؤسسة المناولة للابتكار الجديد لصالح مؤسسات منافسة، وهو ما يفرض عليها إبراز حسن النية اتجاه المؤسسة المناولة

خامسا: دراسة (Khallaf NEZHA 2009) : [1]

وهي الأخرى دراسة تقييمية في قطاع نسيج الألبسة تهدف إلى تقييم المناولة انطلاقا من أنها جزء من علاقة التآزر ما بين المتعاملين الاقتصاديين، وقد تمت هذه الدراسة بصورة تحليلية على عينة متكونة من 48 مؤسسة من المغرب خلال الفترة (2005-2009) وقد استهلت الباحثة في جزئها الأول من الأطروحة بدراسة مختلف العلاقات الاقتصادية ومختلف الأشكال التنظيمية ما بين المؤسسات، أما الجزء الثاني فقد خصصته لتقييم سلوك المتعاملين الاقتصاديين ومختلف أشكال التقارب في قطاع النسيج بالمغرب، فيما خصصت الجزء الثالث والأخير لإجراء دراسة تطبيقية مباشرة من خلال تقييم العلاقة ما بين المناولين والمؤسسات الآمرة، والتي لم تتلقى استجابة سوى اقل من 50 % من مجموع العينة والتي توصلت في النهاية إلى تحديد نموذج شكلي لعلاقة المناولة في قطاع النسيج بالمغرب .

[1] Khallaf-NEZHA:La relation de coordination entre les agents économique Risque ou confiance.Le cas de la sous-traitence dans Textile .Habillement au Maroc Thése pour l'obtention de garde de docteur 2009.p84.

سادسا: دراسة (XAYPphone Kand and youhi-T2009) [1]

حاول الباحثان في هذه الورقة البحثية الإجابة على سؤال رئيسي وهو معرفة محددات المناولة بالفيتنام، وذلك من خلال دراسة لعينة متكونة من 42 مؤسسة وتوصل الباحثان إلى أن حجم المؤسسة وكثافة رأس المال هي من العوامل الهامة في تحديد سلوك المناولة في المقابل وجد أن التكنولوجيا وأجور العمال ونمو المبيعات ليسوا من المحددات الهامة في تسيير سلوك وحجم وعدد المناولين في هذه الدراسة، كما وجدوا أن المؤسسات العالية الأجور تميل إلى توظيف العمال الذكور على عكس المؤسسات ذات الأجور المنخفضة التي تميل إلى توظيف العاملات، وفي الأخير حاول الباحث تقديم نموذج في شكل معادلة لتنبأ بتعداد المناولين في قطاع النسيج بالفيتنام.

سابعا: دراسة (M.H.Bengrina et amina taleb .2011) :

تعد هذه الدراسة من ابرز الدراسات التي تطرقت لعلاقة المناولة في الجزائر وبالضبط في قطاع المحروقات حيث أراد الباحثان في هذا المقال الإجابة على مدى تأثير المناولة في استخدام المورد البشري في شركات المحروقات الأجنبية وقد تناول الباحثان هذه الدراسة على قسمين، القسم الأول يتمثل في الدراسة القانونية والتشريعية لعلاقة المناولة من الناحية النظرية حيث تعرضا إلى مختلف أنواع المناولة وانعكاساتها على المؤسسة الآمرة والمنفذة، وفي نفس السياق قاما بعرض نموذج شامل لمراحل منح الترخيص للمؤسسات لبناء علاقات مناولة وفق التشريع الجزائري، أما في القسم الثاني فتمثل في الدراسة التطبيقية لمجمع حوض بركين وذلك من خلال عرضهما لنبذة تاريخية وأخرى تنظيمية للمجمع هذا الحوض في خطوة أولى، ثم تطرقا إلى مسار عملية المناولة داخل الحوض كما قاما بدراسة لتقييم ديناميكية اليد العاملة في الحوض وقياس مدى تأثيرها على المناولة خلال الفترة الممتدة بين (2000-2007)، أما في الأخير توصل الباحثان إلى درجة الترابط بين قطاعات الأنشطة المناولة واليد العاملة فيها، من خلال تحليل دقيق وشامل ل (12) مؤسسة مناولة عاملة داخل حوض بركين قبل أن يقترحان بعض التوصيات المهمة من اجل تحسين علاقات المناولة داخل المؤسسات الآمرة الأجنبية.

ثامنا: دراسة (Hébert Gullaume and AL2013) : [2]

تناولت هذه الدراسة تأثير الاستعانة بالمناولة في القطاع العمومي في مقاطعة "كيبيك" الكندية واختار فريق البحث ثلاثة أنشطة لشركات أساسية مهمة وهي كيبيك للكحول والخمر وشركة تسيير للحكومة الالكترونية، ومؤسسة تسيير مؤسسات سكن ودور كبار السن، وقد توصلت الدراسة إلى :

-إن المناولة في القطاع الحكومي لا تخفض تكاليف الإنتاج بل أحيانا تكون أكثر وأعلى تكلفة مما كان والذي وجد أنها تخفض تكاليف الإنتاج (Fredric 2007) متوقعا، وهو عكس ما توصل إليه دراسة بنسبة 30% .

-المناولة لا يمكن أن تكون وحدها ضمانا كافيا لعدم التأخير الزمني لتسليم الطلبيات في وقتها المحدد، لكنها قد تقلل من التأخيرات بنسبة جزئية .

---

[1] Xayphone-Kon and youhi-T-:Determinations of Subcontracting in low Garment Industry.2009.p78

[2] H.Guillaume and al :La sous-traitance dans la secteur public :cout et conséquences ;IRIS 2013.p95

-المناولة في السوق العمومية لا تقدم ضمانا في تقديم منتجات ذات جودة أفضل مقارنة بالقطاع الخاص، حيث وجد أن المناولة تسمح للمؤسسة (André et Jean Louis 2004) وعكس ما توصل إليه دراسة الآمرة بالوصول إلى منتجات وخدمات أكثر جودة واقل تكلفة أيضا.

-المناولة لا يمكن أن تكون وحدها ضمانا كافيا لعدم التأخير الزمني لتسليم الطلبيات في وقتها المحدد، لكنها قد تقلل من التأخيرات بنسبة جزئية .

-المناولة في السوق العمومية لا تقدم ضمانا في تقديم منتجات ذات جودة أفضل مقارنة بالقطاع الخاص، حيث وجد أن المناولة تسمح للمؤسسة (André et Jean Louis 2004) وعكس ما توصل إليه دراسة الآمرة بالوصول إلى منتجات وخدمات أكثر جودة واقل تكلفة أيضا.

-إن المناولة في القطاع العمومي تعاني من نقص في الشفافية ة في الحصول على المعلومات بحجة حماية المنافسة والمصالح التجارية أي علاقة يسودها التوتر وعدم الثقة .

-خروج العديد من الإطارات والخبرات الحكومية لإنشاء مؤسساتهم الخاصة وفقا للاحتياجات المطلوبة، وهو ما يشكل حسب الباحثين تهديدا للمؤسسات الحكومية في فقدان العديد من الخبرات المهمة بداعي أو حجة افراق المؤسسات.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتعريف المناولة الصناعية والتي تعتبر صيغة من صيغ علاقات التعاون الأكثر تطورا وكفاءة في تنظيم علاقات التبادل والتكامل بين المشاريع المقدمة والمنفذة للأعمال في مراحل الإنتاج والتسويق، والتي تتناول أعمال التصميم والدراسة، التكرير وصناعة منتجات وسيطة ونهائية. وتطرقنا كذلك إلى أهداف المناولة الصناعية التي من أبرزها تحقيق التكامل بين المؤسسات المناولة الصناعية وتقوية القدرات التنافسية للمؤسسات المناولة ، أما بالنسبة للإشكال المناولة فتتمثل في مناولة طاقة الإنتاج ومناولة الاختصاص والمناولة الوطنية والدولية وتطور المناولة إلى شراكة، كما للمناولة الصناعية أهمية بالغة في دفع عجلة التنمية الصناعية. ومن بين الأسباب التي أدت إلى نشر أسلوب المناولة البحث عن المرونة في التموين والحصول على مهارات متطورة وتكنولوجية عالية، الحد من الاستثمارات التكنولوجية ذات المر دودية الغير أكيدة .فاتضحت لنا من خلال هذه الأسباب معظم أنواع المناولة الصناعية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للمناولة الصناعية

تمهيد:

تعتبر المناولة الصناعية في العقود الأخيرة النموذج الأمثل والخيار الإستراتيجي للمؤسسات حتى تتمكن من تحقيق نمو يضمن لها البقاء في وسط اقتصاد عالمي سمته البارزة التنافس الشديد، في حين تستعمل المؤسسات العملاقة وتعتمد على أسلوب المناولة حتى تتمكن من تقوية قدرتها التنافسية لتحافظ على حصتها السوقية من خلال التحسين المستمر لنوعية المنتج والرفع من الأداء الكلي للمؤسسة، وحتى تستطيع كل دولة تحديد مجالات الاستفادة من التجارب الناجحة يفترض بها تقييم تجربتها لإمكانية تحديد نقاط الضعف التي تحتاج للإصلاح لذلك تم اختيار بعض التجارب الدولية كنماذج للتقييم وعلى ضوء المعطيات المتاحة عنها سعيا لتقييم التجارب بموضوعية وتطوير وتنمية المناولة العربية

ولقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية من النصف الثاني من الثمانينات من خلال التعاون بين بعض الدول العربية ومنظمة اليونيدو وبتمويل من برنامج الأمم المتحدة للإنماء بإقامة عدد من مراكز المناولة والشراكة في كل من الجزائر، تونس والمغرب، ونظرا لأن مفهوم المناولة مازال غير مفهوم بما فيه الكفاية فقد ظل الدور الذي تتطلع إليه هذه المراكز في نشر هذا الأسلوب وإقناع الصناعيين المتواجدين في محيطها بالعمل به في مستوى متواضع، وسوف نسلط الضوء على أهم التجارب الدولية الرائدة في مجال المناولة الصناعية واستنتاج أهم الدروس المستفادة في هذا المجال التي على دول المغرب العربي الإقتداء بها لترقية المناولة الصناعية.

والجزائر من الدول النامية التي أدركت مؤخرا أهمية هذه الاستراتيجية بصفة عامة على الاقتصاد القومي وبصفة خاصة على المؤسسات النشطة في هذا المجال ،أي المؤسسات الآمرة (الكبيرة)و المؤسسات المنفذة (الصغيرة والمتوسطة) على حد سواء ،وفي هذا السياق قامت الجزائر ببذل عدة مجهودات لتطوير وترقية وتنشيط هذا المجال.

لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول :واقع المناولة في العالم

المبحث الثاني: المناولة الصناعية في بعض دول المغرب العربي

المبحث الثالث: تشخيص وضعية المناولة الصناعية واستراتيجيات تطويرها في الجزائر

المبحث الأول : المناولة الصناعية في دول العالم

سنتحدث في هذا المبحث عن تجارب المناولة الصناعية في بعض دول العالم من خلال التطرق إلى تجربة فرنسا والدول الأوربية واليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة الأمريكية

المطلب الأول: المناولة الصناعية في أوربا

تظهر تجارب بعض الدول حجم الدور الذي تؤديه المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا: واقع المناولة الصناعية في الدول الأوربية

في التقرير السنوي الذي تعده مجلة GLOBAL Industrie، الصادر في سنة 2019 والذي نشرت فيه دراسة بعنوان المناولة الصناعية في أوربا وفرنسا وتحليلات والتي تعرض فيه الأرقام التالية:

الجدول رقم 2-1 : عروض المناولة الصناعية في دول أوروبا لسنة 2017(مليار اورو)[1]

الدول	رقم الأعمال المحقق بالمناولة	حجم العمالة من خلال المناولة	عدد المؤسسات المناولة
ألمانيا	142.09	862 164	45 341
فرنسا	73.67	507 224	43 623
ايطاليا	45.44	406 904	31 317
المملكة المتحدة	42.76	372 192	46 702
اسبانيا	36.69	513 471	5 077
النمسا	16.01	110 755	6 015
هولندا	15.58	104 018	4 558
بلجيكا	12.04	76 369	4 558
السويد	11.44	66 515	10 442
فنلندا	7.96	43 071	4 735
البرتغال	7.94	117 159	10 899
الدانمارك	7.16	58 482	2 810
ايرلندا	6.54	59 286	6 877
اليونان	4.78	71045	9 851
لكسمبورغ	0.98	6633	346

[1] AIDMO,1997, « Séminaire de formation sur la sous-traitance,industrielles,casa du 17 au 20/03/1997

مجموع11دولةالاتحاد الأوربي UE	**431.08**	**3 381 288**	**259 647**
مجموع13دولة المنظمة حديثا UE	**92.33**	**1 420 889**	**172 851**
سويسرا+النرويج من خارج UE	27.02	117 279	7 675
المجموع العام	**550.43**	**4 919 456**	**440 173**

Source :Daniel coué :**la sous-traitance industrielle chiffre et analyses**, paris,2018

يظهر الجدول حجم رقم الأعمال المحقق في دول الاتحاد الأوربي من خلال المناولة الصناعية بسنة 2017،حيث تحتل ألمانيا المرتبة الأولى بمجموع 142.09مليار اورو وحجم عمالة مقدرة ب 164 862 عامل ومجموع 341 45 مؤسسة وتليها فرنسا وايطاليا وتأتي في المرتبة الأخيرة دولة لكسمبورغ برقم أعمال مقدر ب 0.98 مليار اورو و633 6 عامل و346 مؤسسة.

كما تظهر الإحصائيات حجم رقم الأعمال للدولة المنظمة حديثا للاتحاد الأوربي والمقدر ب 92.33 مليار اورو و889 420 1 عامل و851 172 مؤسسة.

إضافة إلى دولتي سويسرا والنرويج من خارج الاتحاد الأوربي ،حيث بلغ رقم الأعمال المحقق 27.02 مليار اورو وعدد عمال مقدر ب 279 117عامل و675 7 مؤسسة[1].

أخيرا يظهر الجدول المجموع العام لرقم الأعمال الذي حققته المناولة للدول سالفة الذكر والمقدر ب:550.43 مليار اورو،كما وظفت خلال هذه الفترة 456 919 4 عامل و173 440مؤسسة وهي أرقام هائلة تبين أهمية المناولة الصناعية لهذه الدول المعروفة بالمنافسة فيما بينها ،كما تبين هذه الإحصائيات عدد المؤسسات التي دخلت في عقود المناولة والبالغ عددها أكثر من 440 ألف مؤسسة وهو الرقم الذي يدل على أهمية المناولة في دعم المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة ،كما تظهر أرقام الجدول حجم العمالة التي تحققها المناولة الصناعية لاقتصاديات هذه الدول.

جدير بالذكر أن هذه الإحصائيات المعروضة في هذا الجدول عرفت تطورا مقارنة بسنة 2016 والمقدر ب 6.1% بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي .

[1] سخاف ياسين،.بودن اسلام ،"المناولة الصناعية كالية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد05،العدد2020،01،ص145.

ثانيا: تجربة فرنسا الرائدة في المناولة الصناعية

- بداية التجربة الفرنسية في المناولة الصناعية:

بدأ اللجوء إلى المناولة منذ السبعينات، لقد عرفت تطورا ملحوظا وبالخصوص في ميدان الصناعة، حققت ما يقارب 73.2مليار أورو(480.3 مليار فرنك) من رقم الأعمال وتتكون من 36890 مؤسسة بمختلف الأحجام وتشغل 680521 شخص، هذه الإحصائيات متعلقة بسنة 2001.

مهما كان التنوع العملي حاليا8 مؤسسات من بين 10 لها علاقات مع الشراكة، الدلائل المقدمة من أجل القيام بالإخراج (externalisation) تلخص في كلمتين الإنتاجية والمرونة والتي كثيرا ما تؤدى إلى الشراكة وحذف بعض الامتيازات الاجتماعية وتعديل أفضل لتكاليف الإنتاج والتوزيع. المؤسسات الفرنسية واجهت وضعية تتميز بطلب متردي وتكاليف مالية في تزايد لان معدل الفوائد في ارتفاع مستمر.

هذا التطور تسبب في: تدنى وفورات الحجم (les economies déchelle) وثقل مهم في تكاليف الاستثمار ووهن في خزينة المؤسسات، نتيجة هذه المشاكل كان رد الفعل سريعا لان المؤسسة اتجهت نحو الحصول على الإنتاجية.

الجدول الموالي يبين رقم أعمال المؤسسات المناولة مقارنة بمعدل نمو الإنتاج

الجدول رقم2-2 : معدل تطور رقم الأعمال مقارنة بمعدل تطور الإنتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا للسنوات 2013-2017

المؤسسات ذات 20 عامل فأكثر	2013	2014	2015	2016	2017
نمو الإنتاج %	-4.06	+0.78	+3.81	+2.39	+3.55
نمو رقم الأعمال%	-5.98	-0.03	+3.01	+2.31	+4.73

Source : Daniel coué :**la sous-traitance industrielle chiffre et analyses**, paris,2018

يبين الجدول[1] معدلات نمو الإنتاج ورقم الأعمال المحققة عن طريق المناولة الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا للسنوات 2013 إلى 2017 ،التي تظهر العلاقة الطردية بين الإنتاج ورقم الأعمال على مدي السنوات الخمس ،حيث يسجل تباطؤ النمو في سنة 2013و هذا راجع إلى تداعيات تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي في هذه الفترة التي شهدت هبوطا حادا في أسعار النفط لنفس السبب ،إلا انه سرعان ما يتحول الإنتاج ورقم الأعمال إلى النمو بوتيرة أسرع وهذا ما يؤكد ما قيل سابقا عن تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي وهي المؤشرات الدالة على أهمية المناولة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت ذروتها في 2017 والمقدرة ب3.55+و4.73+ بالنسبة للإنتاج ورقم الأعمال على الترتيب.

[1] **Séminaire de formation sur la sous- traitance, industrielles, casa** du 17 au 20/03/1997" AIDMO,1997

الجدول رقم2-3 : معدل تطور رقم الأعمال بمعدل تطور الإنتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا 2016-2017

	التطور من 2016-2017					
	رقم الأعمال 2017(مليار اورو) و معدل النمو%		عدد العمال ومعدل النمو%		عدد المؤسسات ومعدل النمو%	
المؤسسات ذات 20عمال فأكثر	60 261.19	+4.73	395 645	+1.58	5818	+0.61
المؤسسات اقل من 20 عامل	13 411.82	+4.93	111 579	+1.66	25 263	+0.63
مجموع حجم المناولة الصناعية	73 673.01	+4.76	507 224	+1.60	31 054	+0.62

Source : Daniel coué :**la sous-traitance industrielle chiffre et analyses**, paris,2018

يمثل الجدول تطور رقم الأعمال الإجمالي المحقق عن طريق المناولة الصناعية،إضافة إلى نمو عدد العمال وعدد المؤسسات الأقل من 20 عامل والتي تعتبر مؤسسات مصغرة والأكثر من 20 عامل في فرنسا،حيث تظهر الإحصائيات الحجم الهائل لرقم الأعمال المحقق والمقدر ب 673.01 73 مليار اورو ومدى تطوره إضافة إلى حجم مناصب الشغل المستحدثة والمقدر ب 224 507 منصب في 2017 إضافة إلى عدد المؤسسات المناولة والذي قدر ب 054 31 مؤسسة من بينها 236 25 مؤسسة اقل من 20 عامل بنسبة 82% تقريبا من مجموع المؤسسات الناشطة في مجال المناولة الصناعية ،حيث تدل هذه الأرقام على فعالية المناولة الصناعية في جذب أو استحداث هذا العدد من المؤسسات اقل من 20 عاملا لقطاع الصناعة وهو ما يؤكد فرضية أهمية المناولة الصناعية ومدى مساهمتها في دعم المؤسسات المصغرة.[1]

الجدول 2-4: اتجاه تطور معدل رقم الأعمال والإنتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا للسنوات 1998-2017

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
نمو الإنتاج	100	105.6	116.6	118.4	111.3	117.2	119.3	120.1	125.7	124.8
نمو رقم الأعمال	100	105.3	114.9	113.0	111.0	108.0	114.2	116.3	117.4	117.5

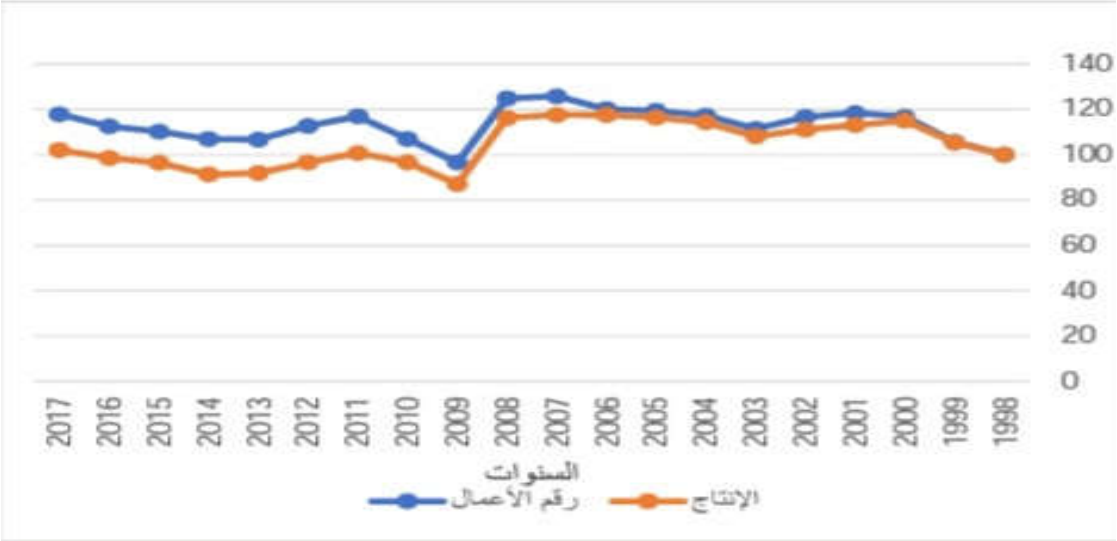
[1] .سخاف ياسين،.بودن اسلام ، مرجع سبق ذكره ،ص،ص،147،146.

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
نمو الإنتاج	124.8	96.5	106.9	116.9	112.6	106.6	106.8	110.1	112.4	117.8
نمو رقم الأعمال	116.2	87.0	96.5	100.7	96.5	91.9	91.2	96.4	98.5	102.0

Source : Daniel coué **:la sous-traitance industrielle chiffre et analyses**, paris,2018

يبين الجدول اتجاه تطور معدل رقم الأعمال ومعدل الإنتاج المحقق من خلال المناولة الصناعية في فرنسا للسنوات 1998-2017 ،حيث سيظهر الشكل الموالي اتجاه النمو بوضوح :

الشكل رقم 2-1: تطور معدل رقم الأعمال والإنتاج المحقق بواسطة المناولة الصناعية في فرنسا للسنوات من 1998-2017



المصدر: د.سخاف ياسين،د.بودن اسلام ،"**المناولة الصناعية كالية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،الافاق للدراسات الاقتصادية ،المجلد05،العدد01،2020،ص148

يبين الشكل بوضوح اتجاه تطور معدل رقم الأعمال والإنتاج المحقق من خلال المناولة الصناعية في فرنسا حيث انطلق المنحنيان من سنة الأساس وهي 1998 كان المعدل فيها 100% ليبلغ 125و117 في سنة 2006 أي بنسبة 25%و17% بالنسبة لمعدل الإنتاج ورقم الأعمال على الترتيب،ليعاودا الانخفاض في سنة 2009 وذلك بسبب الأزمة المالية العالمية التي كانت لها تداعيات على جميع القطاعات بما فيها الصناعة ،إلا انه سرعان ما عاودا الارتفاع وبقيا بنفس الاتجاه حتى سنة 2017 وهي المؤشرات الدالة على أهمية المناولة الصناعية من خلال الدور الفعال الذي تؤديه في ترقية وتطوير إنتاج ورقم أعمال المؤسسات المناولة في هذا القطاع.

المطلب الثاني: تجربة اليابان وكوريا الجنوبية في المناولة الصناعية

فيما يلي نستعرض كل من تجربة اليابان وكوريا الجنوبية بهدف الوقوف على أهم الدروس المستفادة من هاتين التجربتين.

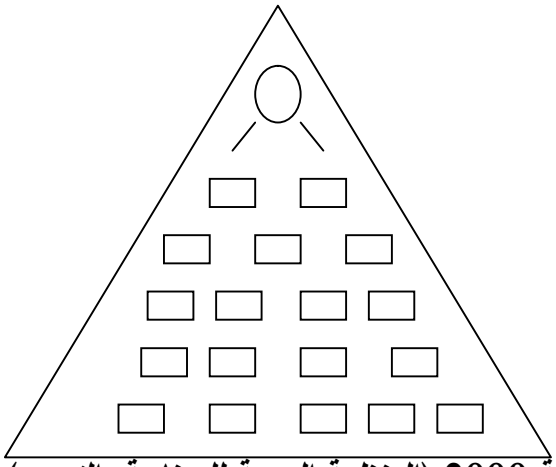
أولا: التجربة اليابانية[1]:

تميزت التجربة اليابانية في المناولة الصناعية بعدد من المبادئ الأساسية أهمها:

– عمق العلاقة بين المؤسسات الآمرة بالأعمال والشركات المناولة حتى أصبحت تصنف ضمن النمط الإقطاعي بما تميزت به من طاعة واستعداد وخصوصية.

– وجود هيكل هرمي يتميز بقلة عدد المؤسسات المناولة من الدرجة الأولى بالمقارنة مع نظام المناولة الأوروبي كما هو مبين في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم 2-2: النظام الهرمي للتعاقد الصناعي



المصدر: الدليل العربي للمناولة الصناعية 2000 (المنظمة العربية للصناعة والتعدين)،ص،ب:8019 الأمم المتحدة (10102 الرباط)،ملتقى شارع فرنسا،زنقة الخطوات،الرباط،المملكة المغربية.

يبين نظام المناولة في اليابان الخصائص التالية:

– روح الإنسانية والتعاون والثقة المتبادلة بين أطراف هذا النظام.

– إن هذا النظام ليس جامدا بل سيهدف إلى تطورات مهمة مع التغيرات المتلاحقة على الصعيدين المحلى والخارجي.

– كما شهد هذا القطاع تطورا آخر تمثل في توجه المنشات المناولة التي استمرت داخل اليابان على تقوية مواقعها مع الجهات المكملة لمنتجاتها من خلال تحسين وتطوير خدماتها وتقليل الاعتماد على جهة واحدة.

– معظم الخصائص جعلت من النظام الياباني في مجال المناولة الصناعية بأنه نموذج علاقتي بالمقارنة مع النظام التفاوضي الاوروبى الذي قد أصبح في تراجع.

[1] –Claude Altersohn. **la sous traitance de l'aube.de xx^e Siecle**, pp : 193-195

– قامت الدولة بإتباع سياسة الإعفاء من الضرائب وذلك لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال الإعفاء من ضريبة العمل والعقارات.وكل هذا تعتمده اليابان حماية من الإفلاس.

ومن أهم المشاكل التي برزت في هذا المجال نقص اليد العاملة الذي واجه القطاعات الصناعية نتيجة الحد من الولادة خاصة منذ عام 1980.

ولمواجهة هذه الصعوبات قامت المنشئات التي عانت من شح اليد العاملة بإنشاء فروع لها في أماكن تميزت بكثافتها السكانية بعيدا عن مقرات عملها الرئيسية.

وعلى سبيل المثال ولأول مرة من تاريخها قامت شركة "تويوتا" بإنشاء فروع لها في منطقة "كيوتو" حيث تم اختيار طرق وأساليب عمل وإنتاج جديد من اجل إيجاد ظروف أكثر ملائمة للعمل.

كما أدى شح اليد العاملة الوطنية بعدد متزايد من المنشات الصغيرة والمتوسطة اليابان التي تشكل 99% من إجمالي القوى العاملة البالغ عددها أكثر من 66 مليون وتستخدم نسبة 81% من إجمالي القوى العاملة البالغ عددها أكثر من 55 مليون نسمة و52%من إجمالي الصادرات وما يزيد عن62%من مبيعات الجملة مكونة بذلك مصدر طاقة للاقتصاد الياباني إلى الهجرة والإقامة في دول جنوب شرق أسيا المعروفة بأجور العمالة المنخفضة .

كما واجهت المنشات الصغيرة والمتوسطة المقاولة من الباطن التي انحصر نشاطها داخل اليابان ضغوطا قوية أرغمتها على إعادة هيكلتها وتوجيه جزء من نشاطها إلى الصناعات المتجددة وإدخال تكنولوجيا متطورة قادت إلى خلق اكبر قيمة مضافة واقتحام مجالات جديدة مثل تركيب مكونات حواسب الجيل الجديد.

فالنتائج الايجابية التي حققها كبار المصنعين في قطاع السيارات بإمكانها في الحالات العادية تشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة على مواصلة إستراتيجيتها في التحديث والتأقلم.

وحسب رأي المختصين يعود انتعاش وازدهار كبار مصنعي السيارات إلى قدرتهم على اقتحام الأسواق المزدهرة في أمريكا اللاتينية وفي جنوب شرق آسيا، وقدرتهم كذلك على إنتاج وعرض أجيال جديدة من السيارات بأسعار منخفضة خلال فترات قياسية (سنتين ونصف على سبيل المثال بالنسبة لتويوتا).

كما شهد هذا القطاع تطورا آخر تمثل في توجه المنشآت المقاولة من الباطن التي استمرت داخل اليابان على تقوية مواقعها مع الجهات المستهلكة لمنتجاتها من خلال تحسين وتطوير خدماتها وتقليل الاعتماد على جهة واحدة والإنتاج عند توفر القدرة، لمواجهة احتياجات أكثر من مؤسسة متنافسة خاصة في مجال صناعة لسيارات والإلكترونيك، وقد دفع هذا التوجه بالمختصة" Yveline Lellerc " إلى القول بأن" معظم الخصائص التي جعلت من النظام الياباني في مجال المناولة بأنه نموذج علاقاتي بالمقارنة مع النظام التفاوضي الأوروبي قد أصبحت في تراجع[1].

[1]– بريبش السعيد:" **المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد والمؤسسة:دراسة تجربتي اليابان وتونس**". مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق،عنابة، يومي 6و7 نوفمبر 2007، ص ،ص15،16.

ثانيا: تجربة كوريا الجنونية في المناولة.

امتدت فكرة تطوير البنية الشبكية (التعاونية) في التجربة الكورية الجنوبية، وكذلك في دول آسيوية أخرى مثل: تايوان، وهونج كونج، إلى ما وراء تلك الدول، وانتهجت عدة مؤسسات صناعية بها أسلوب الشركات متعددة الجنسيات في إنشاء شركات فرعية في عدة دول، قد تكون متقدمة أو من العالم الثالث، تتقاسم معها العمليات الإنتاجية حسب نمط معين وتتنازل بموجبه عن جزء من تكنولوجيا الإنتاج لتلك الفروع، لإنتاج مكونات تتطلب قوى عاملة كثيرة مثلا أو مواد خام متوافرة في تلك الدول، وتتكامل تلك المنتجات في النهاية بصورة مرشدة تتيح المنافسة الدولية، والجدير بالذكر أن ما يبدو من قيام تلك المؤسسات الصناعية الكورية بتصدير التكنولوجيا المتوفرة لديها، خاصة إلى دول العالم الثالث، إلا أن ذلك في حقيقة الأمر وسيلة لفتح أسواق جديدة، أو استكمال البنية الشبكية هما جزءان من إستراتيجية تجارية واحدة، ومن الأمثلة الجديرة بالذكر لهذه المؤسسات شركة سمسونج وهى أهم شركة كورية في ميدان الصناعات الالكترونية وتصنع هذه الشركة أجزاء الكترونية لعدة شركات أجنبية هامة مثل أنابيب التلفزة لشركة نيبون اليابانية ومعاش نصف ناقلة وزجاج الأنابيب التلفزية لشركة كورنينج الأمريكية إلى غير ذلك[1].

وتتكامل شركة سمسونج مع أكثر من 500 شركة صغيرة ومتوسطة محلية وأجنبية حيث توفر تلك الشركات باعتبارها صناعات مناولة أجزاء عالية التخصص، تحتاج لمهارات معينة ولكنها خارج إطار التخصص شركة سمسونج.

المطلب الثالث: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تلعب المؤسسات الكبيرة في و.م.أ دورا جوهريا في تحقيق التنمية الصناعية وترقية أسلوب المناولة من خلال اعتماد آلية التنازل(التفريج) عن جميع الأنشطة الفرعية لمؤسسات متخصصة مع الاحتفاظ بالوظائف الأساسية بحثا عن تكاليف الإنتاج المنخفضة، تحسين المرودية وتعزيز القدرة التنافسية، ولقد عرف أسلوب المناولة الإنتاج انتشارا كبيرا في و.م.أ وتحديدا بكندا وخصوصا في قطاع السيارات، حيث تركز شركة (Ford-motor) استثمارها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنع الشركات المتعاقدة معها (المناولة) جوائز الامتياز العالمية على أساس (معايير الجودة والتكلفة واحترام مواعيد التسليم)، وهناك مؤسسات أخرى تتعاقد مع مؤسسات متخصصة للقيام بكامل العملية الإنتاجية، بينما تحتفظ هي بمرحلة التسويق تحت شعار –شركات بلا مصانع– كشركة (nike) التي تكلف مؤسسات متخصصة بآسيا لصناعة متطلباتها من التجهيزات الرياضية التي تقوم بتسويقها، وكذلك شركة (الكنديةNortel) تنازلت سنة 2000 عن07 مصانع لصالح شركة (Selectron) التي تنشط في مجال المناولة الصناعية.

ولقد عرف هذا الأسلوب تطورات وتغيرات متتابعة في مختلف المجالات (صناعة الطائرات، الأدوية، المواد الفلاحية، المنتجات الإلكترونية، التجهيزات الطبية....) لها تأثيرات خارجية على اعتبار أن معظم المؤسسات الآمرة

[1] " AIDMO،1997،Séminaires de formation sur la sous-traitance ،industrielles،casa،du 17au 20/03/1997 .

لها صفة مؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم على مبدأ التنافس، مما يحفز ذلك المؤسسات على الابتكار والتجديد من خلال الإنتاج بشكل أحسن اعتمادا على المواد المتاحة بهذه الريادة التوغل في السوق وتملك النوعية وتفويض المهام الثانوية للمناول الذي يكافح للحفاظ على مكانته وعلاقته مع المؤسسات الآمرة ومسايرة التحولات بتكثيف عمليات البحث والتطوير والتجديد لتحسين النوعية[1].

[1]– فاطمة رقايقية : **مساهمة استرتيجية المناولة الصناعية في تعزيز دور القطاع الصناعي، تجارب، رهانات وآفاق**" مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية واقع، تحديات وآفاق، يومي6و7نوفمبر 2007،عنابة،ص9.

المبحث الثاني: ظهور المناولة الصناعية ومراكزها في دول المغرب العربي.

لقد بيّنا من خلال دراستنا من قبل كيفية ظهور وانتقال المناولة الصناعية إلى الدول العربية، فحاولنا في هذا المبحث تخصيص دراستنا حول نشأة المناولة الصناعية، وأهم مراكزها في بعض دول المغرب العربي (–تونس – المغرب) كما يلي:

المطلب الأول: واقع المناولة الصناعية في تونس

أولا : واقع الصناعة في تونس

تساهم الصناعة في تونس بنسبة28.6 % من الناتج القومي الخام و34 % من نسبة التشغيل من السكان الناشطين. وهي تشمل 3 أنواع من الصناعات:

– الصناعات المعملية.

– الصناعات غير المعملية.

– قطاع المناجم والتنقيب عن النفط.

– قطاع الأشغال العامة والكبرى.[1]

1– النتائج الكمية:

ركزت تونس مجهوداتها على تطوير الاقتصاد، وجعله أكثر تنافسية حيث تحصلت على المرتبة 37 عالميا سنة 2006من جملة 117 اقتصادا عالميا، والمرتبة 27 سنة 2007 من جملة 127 اقتصادا عالميا، وتحصلت على عدد 4.5 من 7 سنة 2006 و4.7 من 7سنة 2007 .

– نسبة نمو بمعدل 5.6 % سنويا متجاوزة بذلك نسق تطور الناتج المحلي الإجمالي 4.5%: قطاع الصناعات المعملية يساهم بنسبة 20 %في تجسيم نسق نمو الاقتصاد عموما خلال تلك الفترة.

– تحسين الإنتاجية الجملية لعناصر الإنتاج وبالتركيز خاصة على المساهمة الفعالة للأنشطة الموجهة للتصدير (لاسيما قطاعي النسيج والملابس والأحذية والصناعات الميكانيكية والكهربائية).

– تطور الصادرات المعملية بنسق حثيث بلغ معدل 13.3 % سنويا، مما مكّن من تعزيز حصة تونس في الأسواق الخارجية وذلك بالاعتماد أساسا على المنتجات من النسيج والملابس والمكونات الكهربائية والميكانيكية والإلكترونية، علما وأن هذه الصادرات قد مثلت زهاء 86% من صادرات الخيرات خلال تلك الفترة.

– ارتفاع حجم الاستثمار بمعدل 7.8 %سنويا بالاعتماد على الدفع الذي شهدته استثمارات قطاع الصناعات الغذائية 12.1%، والصناعات المختلفة 13.8% والمواد الميكانيكية والكهربائية 8.3%.

– انخراط ما يناهز 3606 مؤسسة في برنامج التأهيل الصناعي إلى موفى أوت 2006 إلى جانب التطور الحاصل في القطاعات الساندة على غرار البنية الأساسية. مزيد التنوع ومن دعم قدرته على مجابهة المنافسة الخارجية تماشيا مع النسق المتسارع للتحولات الاقتصادية ووفقا لتعهدات تونس الخارجية بعد انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرام اتفاقية شراكة مع الإتحاد الأوروبي.

[1] الصناعة في تونس– ويكيبيديا– الموسوعة الحرة على الموقع:http: //ar. wikipidia.org/w/index.php –

2- النتائج النوعية:

- مواصلة سياسة التحرير والحذف التدريجي للحماية تماشيا مع تعهدات تونس في نطاق اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والتزاماتها في إطار المنظمة العالمية للتجارة.

- تطوير المراكز الفنية والزيادة في عددها وتركيز نظم الجودة، تهيئة الأراضي الصناعية وقد تم في هذا الصدد إنهاء أشغال تهيئة 5 مناطق صناعية جديدة خلال السنوات 2002-2004 تمسح 109 هك ويتواصل إنجاز 10 مناطق أخرى على مساحة جملية في حدود 401 هك إضافة إلى إعادة تهيئة عدد من المناطق الصناعية المتواجدة.

-تطوير المؤسسات وتعزيز دور القطاع الخاص عبر تكوين الباعثين الجدد ومساعدة المؤسسات على ملائمة وضعها مع الحاجيات المتطورة للاقتصاد.

- توفير المناخ المشجع للاستثمار من خلال ملائمة الإطار التشريعي للاستثمار مع مقتضيات السوق، إلى جانب دعم الصناديق الموجهة نحو تشجيع الاستثمار الصناعي والتخفيض في الأداءات الديوانية على التجهيزات الموردة، والضغط على التكلفة الاستثمار والنهوض بالاستثمار في الجهات وتشجيع الاستثمار الأجنبي في هذا الميدان، دعم الشراكة.

- إنجاز الدراسات الإستشرافية القطاعية لتقييم مسيرة القطاع وإبراز التموقع الإستراتيجي لبعض الأنشطة الصناعية وانتقاء الأنشطة الواعدة.

أنواع الصناعات:

1- الصناعة المعملية:

الصناعة المعملية هي صناعة موجهة للتصدير بالأساس من حيث نصيبها في الصادرات 83.5% وهو ما يعتبر تميزا في الدول النامية التي تتكون صادراتها من المواد الفلاحية (القهوة، القطن، الذرة) أو ما يعرف بالاقتصاديات القطنية أو تعتمد على تصدير الطاقة المحروقاتية أو ما يعرف بالاقتصاديات النفطية،وبما أن تونس تفتقر لهذه الموارد رغم كونها مطمورة روما في العهد الروماني في المجال ألفلاحي.

- سنة 2004 وجدت 5468 مؤسسة صناعية تشغل أكثر من 10 أشخاص منها 2360 مؤسسة للتصدير مباشرة، يشتغل بالصناعة التونسية 550000 مواطن ومواطنة من جملة 2.85 مليون من السكان النشطين[1] .

- يعتبر المرحوم الدكتور الهادي نويرة، الأب الروحي للصناعة التونسية المعملية حيث أحدث قانون 1972 الخاص بالتصدير وصناعة النسيج.

- كانت الاختيارات والأولويات الصناعية أرضية صلبة وواقعية مستجيبة لحاجيات تونس طوال 3 عقود.

- تم مواصلة الجهود لتطوير الصناعة بفتح مناطق التبادل الحر ببنزرت وجرجيس واستقطاب الصناعة بالمناولة من أواخر الثمانينات بداية التسعينات، وفي العشرية الأخيرة تم توجيه مجهودات البحث العلمي في خدمة الصناعة

[1]- الصناعة في تونس- ويكيبيديا- الموسوعة الحرة على الموقع:،http: //ar. wikipidia.org/w/index.php،تاريخ الاطلاع على الموقع،2020/10/1

وإجراء بحوث مشتركة بين الصناعيين والجامعات من خلال الأقطاب التكنولوجية وإشراف الوكالة الوطنية للنهوض بالصناعة، وذلك للصمود أمام تيار العولمة ومن خلال المنافسة من بلدان جنوب شرق آسيا الذي هدد اقتصادات عالمية كالاقتصاد الأوروبي الأمريكي.

– توجت هذه المجهودات بتحسين التنافسية التونسية (الثانية إفريقيا، والثالثة عربيا). والحصول على المرتبة 3 في مجموعة 40 (تضم المكسيك، البرازيل، كوريا، بولونيا، الأردن) والمرتبة 36 عالميا متفوقة على إيطاليا اليونان وتطوير نسبة النمو الاقتصادي، وخلق مواطن شغل جديدة .

الجدول رقم2–5: الصناعة المعملية في تونس

قطاعات الصناعة	عدد المؤسسات ذات أكثر من 10أجراء	عدد مواطن الشغل	النصيب في الصناعة المعملية	نصيب ن.ق.خ في الصناعة المعملية
صناعة النسيج والملابس	2049	460204	%46.1	%21.9
الصناعات الغذائية	945	02160	%13.5	%28.9
صناعةالإلكترونيك والكهرومنزلية والكهربائية	283	38242	%9.5	%8.4
صناعة مواد البناء. الخزف والبلور	428	61529	%6.7	%7.1
الصناعة الميكانيكية والتعدينية	481	59127	%6.2	%8.6
صناعة الجلود والأحذية	289	43025	%5.7	%5.2
صناعة كيميائية	249	36422	%05.0	%11.6
صناعة الورق وعجينه	201	62910	%2.4	%2.1
صناعة البلاستيك	221	35510	%2.3	%1.7
صناعة الأثاث والخشب	205	18410	%2.3	%4.0

المصدر: الوكالة الوطنية للصناعة.

2- الصناعة غير المعملية:[1]

الجدول رقم 2-6: الصناعة غير المعملية في تونس.

النشاط الصناعي	ن.ق.خ ملايين الدينارات	النصيب من الناتج القومي الخام	نسبة السكان النشطين (الآلاف)	نسبة السكان النشطين في الصناعة
المناجم، الطاقة، الكهرباء والمياه	2843.1	%7.8	33.7	%1.2
التجهيز والأشغال العامة	2178.7	%6.0	380.9	%13.5
الجملة	5021.8	%13.7	414.6	%14.7

المصدر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

ثانيا: التجربة التونسية في المناولة

قامت اليونيدو منذ النصف الثاني من الثمانينات وبتمويل من برنامج الأمم المتحدة للإنماء بإقامة عدد من مراكز المناولة والشراكة في كل من تونس، الجزائر، والمغرب، الأردن وفي السعودية مع بداية عام 1999، ونظرا لأن مفهوم المناولة مازال غير معروف بما فيه الكفاية في المنطقة العربية وقليل التداول فقد ظل الدور الذي تتطلع به هذه المراكز في نشر هذا الأسلوب وإقناع الصناعيين المتواجدين في محيطها بالعمل به في مستوى متواضع.
أنشأت بورصة المناولة والشراكة بوكالة النهوض بالصناعة منذ 1987 حيث قامت بعدة عمليات للترابط الصناعي بين المؤسسات التونسية حيث قامت بعدة عمليات للترابط الصناعي بين المؤسسات التونسية وتمثلت مهمة بورصة المناولة في القيام بعدة زيارات ميدانية لجمع المعلومات حول التخصصات الفنية وطاقات الإنتاج المتوفرة في المصانع ليتم التكامل الصناعي بينهما.

ولقد مرت المناولة الصناعية في تونس بالمراحل الأساسية لتالية:

1- الفترة أ (1959-1969):

- تركيز وحدات صناعية كبرى ذات بعد اقتصادي واجتماعي.
- ارتباط كبير مع مزودي المعدات وقطع الغيار.

2- الفترة ب(1970-1986):

-دراسة الإجراءات المرتبطة بالصناعة وخاصة عند نقل التكنولوجيا(في الإنتاج والتصرف الصناعي).
- تطوير الاستثمار المحلي والأجنبي.
- تركيز المناطق الصناعية والمراكز الفنية.

[1] الصناعة في تونس- ويكيبيديا- الموسوعة الحرة ، تاريخ الاطلاع على الموقع،2020/10/1

3- **الفترة ت (1987-1995):**

- الجدوى الاقتصادية : التكلفة- الإنتاجية- المناولة والشراكة.
- التصدير.
- التكوين المهني والعالي.
- مواصفات الجودة.

4- **الفترة ث (1996-2005):**

- تطوير وتعصير طرق العمل في المصانع (المعدات الأوتوماتيكية)
- التأهيل الصناعي
- تحديث الصناعة
- تكوين ورسكلة الموارد البشرية
- المناولة والشراكة.

_التصدير.

_التصميم والابتكار.

-البحث العلمي.

-المواصفات[1].

ولقد مكنت أعمالها من الاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج الوطنية والحد من الاستيراد غير المجدي لمعدات متوفرة بالبلاد وكذلك قطع الغيار الممكن إنجازها وطنيا، كما ساعدت على استقطاب مستثمرين أجانب في ميدان المناولة موفرة فرص شغل إضافية ومستقطبة لاستثمارات تمكن من دمج اقتصاد البلاد في الدورة العالمية وشمل عمل البورصة الخطوط العريضة التالية:

- عملية مسح لجميع المصانع المتواجدة بالبلاد التونسية (إحصاء طاقات الإنتاج).
- تصنيف الاختصاصات الفنية.
- التعداد الكمي لطاقات الإنتاج المتوفرة وغير المستغلة.
- تجميع وخزن واستغلال المعلومات المتحصل عليها في برمجيات مركزة على حاسوب ووضعها في متناول الصناعيين والباحثين.
- الاتصال الدائم بالصناعيين لتحسين المعلومات المخزنة[1].

5- الفترة د(2006-2017)

-البحث عن فرص الشراكة والتعاون

-صناعة السيارات

[1] محمد وازع:" المناولة في قطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية. التجربة التونسية"،" ورقة مقدمة في إطار فعاليات المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية. الجزائر. 12-2006/09/15، ص،ص،5،4.

-العمل في مجال تصنيع قطع الغيار أو قطع ولواحق التركيب الأولي في السيارات (الأصلية)

وقد استهدفت نشاطها القطاعات التالية:

-الصناعات الميكانيكية والمعدنية واتي تعد 500 مؤسسة.

-الصناعات الكهربائية والإلكترونية والتي تعد 280 مؤسسة.

-الصناعات الكيماوية والتي تعد 450 مؤسسة.

-صناعات النسيج والملابس والتي تعد 2100 مؤسسة.

-صناعات الجلود والأحذية ولي تعد 300 مؤسسة.

-الصناعات المختلفة (الخشب، الورق، اللف...) والتي تعد 500 مؤسسة.

-صناعات مواد البناء الخزف والبلور والتي تعد 440 مؤسسة.

-الصناعات الغذائية والتي تعد 930 مؤسسة.

-الخدمات لها المهام التالية: ذات العلاقة (معلوماتية، استشارة، هندسة...).

ثالثا :حجم ودور المناولة الصناعية في تونس.

أهم محاور نشاط البورصة هي كالأتي :[1]

- إحصاء قدرات المؤسسات في مجال المناولة عبر الزيارات الميدانية بهدف إثراء وتحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالمناولة والشراكة.

- تشخيص فرص الأعمال ذات الصبغة الصناعية والخدماتية: بمعدل 600 فرصة سنويا صادرة، بالاتصال المباشر أو بالمراسلة عن مؤسسات تونسية أو أجنبية بما يناهز 300 عرض شراكة ومناقصة عالمية يتم رصدها من شبكات المعلومات المختصة .

- ربط العلاقات بين المؤسسات الأجنبية الراغبة في التزود عبر المناولة والمؤسسات التونسية القادرة على إنجاز العروض، وذلك من خلال:

- الاتصال المباشر.

- البريد الإلكتروني.

-نشرة أسبوعية على أعمدة صحيفة مختصة في مجال الاقتصاد.

- بث إذاعي مختص.

- تنظيم زيارات لحساب وفود صناعيين أجانب لمؤسسات تونسية بهدف التباحث والتفاوض حول مشاريع مناولة أو شراكة والإطلاع على ما يتوفر من إمكانيات إنتاجية.

[1]- الهادي فريحة: "**المناولة والشراكة الصناعية. التجربة التونسية**"، ورقة مقدمة في إطار فعاليات، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-09/15/ 2006.ص،ص،8،9.

–الاستجابة لطلبات عينية في البحث عن شركاء لحساب باعثين ومستثمرين تونسيين وذلك بإصدار بطاقة مشروع خصوصية(Project Profile) عبر شبكة مراكز الإعلام الأوروبيةEIC+EICC.

–المشاركة في المعارض والتظاهرات الوطنية والعالمية القطاعية المتخصصة في المناولة والشراكة وخصوصا تلك التي تنظم في العالم العربي وأوروبا.

– تنظيم أيام شراكة قطاعية عالمية خصوصا في مجالات:

– مكونات السيارات.

– البلاستيك التقني والمطاط.

–الصناعات الميكانيكية والكهربائية.

–الصناعات الغذائية.

– الهندسة المعلوماتية وتكنولوجيات الاتصال.

– منتجات المقاطع.

– منتوجات القطاع (رخام وغيرها .....).

–تقديم الاستشارة والإحاطة في مجال دراسة عروض الشركة والمناولة وتحرير العقود المتعلقة بهما.

تنظيم أيام شراكة جهوية ذات صبغة عالمية.

–توفير المعلومات المتعلقة بالقوانين والإجراءات والمواصفات المعتمدة في الفضاء الأوروبي الموحد وذلك عبر مركز الإعلام الأوروبي المتواجد صلب الوكالة (عدد711 EICC).

– القيام سنويا بمتابعة وتقييم نشاط البورصة قصد تطوير توجهاتها لتمكنها من الاستجابة لتطلعات المؤسسة التونسية.

– تبادل المعلومات والخبرات مع البورصات العربية والإفريقية إلى جانب تقديم الإحاطة للبعض منها عند الأحداث.

–القيام سنويا بمتابعة وتقييم نشاط البورصة قصد تطوير توجهاتها لتمكينها من الاستجابة لتطلعات المؤسسة التونسية[1].

أما الوسائل المعتمدة:

– الربط عبر شبكة الانترنت مع المنخرطين والمتعاملين معها.

– قاعدة معلومات معينة حول المؤسسات التونسية ذات كفاءة في مجال المناولة والشراكة.

– شبكة مراكز الإعلام الأوروبية.

– قواعد معلومات مختصة في المناولة والشراكة من عديد البلدان.

– قاعدة المعلومات الصناعية المتوفرة لدى الوكالة.

– الاتصال المباشر بمقر البورصة، زيارات ميدانية، معارض ...

يتجسم عمل البورصة في إطار شبكة تضم بالخصوص:

[1]– الهادي فريحة. مرجع سابق، ص 10.

- 24 إدارة جهوية للوكالة.
- وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي.
- الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية.
- 8 مراكز فنية تغطى جل الاختصاصات الصناعية.
- العزف التجارية والصناعية التونسية والمختلطة والأجنبية.

المطلب الثاني: واقع المناولة الصناعية في المغرب

التجربة المغربية لا تقل شانا عن نظيرتها التونسية إذ بادرت السلطات منذ مطلع التسعينات في إرساء قواعد العمل بهذا الأسلوب الحديث من خلال إنشاء هياكله الضرورية وإعداد التشريعات اللازمة لتفعيله

أولا: السياسة الصناعية في المغرب

تواجه الصناعة المغربية عراقيل تتمثل في منافسة الصناعة الأجنبية خاصة، بعد المناداة بتطبيق الشراكات ووحدات مناطق التبادل الحر ما يفرض تطوير هذه الصناعة .

1- السياسة الصناعية الجديدة في المغرب

- في إطار السياسة الصناعية الجديدة يتخذ المغرب:

-تغيير المحيط العام: ويشمل تأهيل القضاء وخلق محاكم تجارية وإرساء قانون تنظيم المقاولات والشركات وتبسيط المساطر الإدارية المالية، وسن مدونة الشغل.

-نظام تحفيز الصناعة: تهيئ وتجهيز المناطق الصناعية، خلق المراكز الجهوية للاستثمار.

-تأهيل النسيج الإنتاجي: خوصصة عدد من المؤسسات والوحدات الإنتاجية العمومية وتشجيع اعتماد الإعلاميات والتقنيات الحركية.

2- اختلاف توزيع الصناعة في المغرب:

يلاحظ أن الصناعة الكيماوية تحتل المرتبة الأولى لتتبعها الصناعة الغذائية ثم النسيج.

أما فيما يخص التوزيع الجغرافي فنجد تمركز الأنشطة الصناعية في المناطق الشمالية والغربية لتقل تدريجيا في اتجاه الشرق والجنوب وذلك راجع أساسا لتوفر المواد الأولية ومصادر الطاقة ووسائل المواصلات وتظل مدينة الدار البيضاء الأهم من حيث الأنواع أو الحجم.

3- تساهم تنمية الصناعة في تحديث الاقتصاد: هناك علاقة واضحة في تنمية الصناعة وتحديث الاقتصاد إذ أن تنمية الصناعة تساهم في خلق فرص الشغل من جهة، وتنمية الإنتاج الفلاحي والصناعي من جهة أخرى، مما يؤدي إلى ارتفاع القوة الشرائية والاستهلاك فترتفع الأرباح والضرائب مما يساعد على الزيادة في الاستثمار والبحث العلمي وقيام المؤسسات الصناعية وتأهيلها[1].

[1]- الصناعة في المغرب على الموقع:http://sc.college.free.fr/2e /g 210.htm ،تاريخ الاطلاع على الموقع ،2020/10/10.

2- أهم العراقيل التي تواجه المقاولات حسب حجمها:

أ- المقاولات الكبرى (أزيد من 200 عامل):

1- ضعف البنية التحتية الضرورية للصناعة
2- ارتفاع نسبة الضرائب
3- صعوبة الحصول على الحقوق الشرعية أمام المحاكم
4- الرشوة والفساد الإداري
5- صعوبة الحصول على الرخصة من الإدارات المحلية.

ب- المقاولات المتوسطة (بين 51 و200 عامل):

1- الرشوة والفساد الإداري
2- منافسة المقاولات غير المنظمة
3- منافسة البضائع المهربة
4- ارتفاع نسبة الضرائب
5- ضعف البنية التحتية الضرورية للصناعة.

ج- المقاولات الصغرى(بين10 و50 عامل)[1]:

1- الكلفة العالية للتمويل.
2- ضعف البنية التحتية الضرورية للصناعة.
3- صعوبة الحصول على الحقوق الشرعية أمام المحاكم
4- ارتفاع نسبة الضرائب
5- القوانين المنظمة للعمل والقيود المفروضة من طرف الدولة.

3- الفرص المتوفرة للمقاولات الصغرى والمتوسطة بالمغرب: وتتضمن العناصر التالية

1- انفتاح سوق الوحدة الأوروبية مع اتفاقيات الشراكة مع أوروبا، ثلاث سنوات قبل تعميم تخفيض التعريفات الجمركية في إطار اتفاقيات الجات سنة 2006 وإمكانيات التصدير الجديدة نحو دول أوروبا الشرقية المنتمية إلى الوحدة الأوربية

2- الاهتمام الحديث لبعض الدول الآسيوية للقيام باستثمارات في المغرب لإنتاج بضائع موجهة للسوق الأوربية (شركة Deawo بالنسبة للسيارات Yamaha بالنسبة للعجلات النارية)[1].

3- عدم تجديد اتفاقية الصيد البحري مع أوربا سنة 1999 وإمكانيات توسيع قطاع المقاولات الصغرى والمتوسطة المرتبطة بهذا القطاع الواعد.

4- إمكانية تخفيض كلفة الطاقة في الإنتاج بفضل أنبوب الغاز الذي يمر عبر المغرب من الجزائر إلى أوروبا، والذي يستفيد منه المغرب.

[1]- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مرجع سابق، ص،ص، 111،112.

5- الإمكانيات الكبيرة المتوفرة في السواق المغربية لتنمية أساليب التمويل بالمشاركة سواء في إطار البنوك وشركات التمويل المغربية والأجنبية التقليدية أو داخل إطار إنشاء البنوك وشركات الاستثمار ٱلإسلامية.

6- إمكانيات إعادة إحياء وتفعيل المبادلات التجارية المغاربية.

7- بروز مؤسسة في المغرب سنة 1992 بمبادرة من وزارة التجارة والصناعة لتنمية المقاولة داخل المقاولات الصغرى والمتوسطة تحت اسم البورصة الوطنية للمناولة والشراكة ومهمتها مركزة حول مجموعة من الصناعات التحويلية مثل: الصناعات المعدنية، اللدائن والمطاط والمواد الكهربائية والإلكترونية والخدمات المرتبطة بالصناعة. إمكانية تنمية المناولة بين مقاولات دول المغرب العربي.

ثانيا: ظهور المناولة الصناعية في المغرب [1]

التجربة المغربية لا تقل شأنا عن نظيراتها التونسية إذ بادرت السلطات منذ مطلع التسعينات في إرساء قواعد العمل بهذا الأسلوب الحديث من خلال إنشاء هياكله الضرورية وإعداد التشريعات اللازمة لتفعيله، ومنذ تأسيسها سنة 1992، أخذت البورصة الوطنية للمناولة والشراكة على عاتقها مهمة الترويج لثقافة المناولة والشراكة الصناعية وتطويرها كأسلوب وكعلاقات تبادل وتنسيق. وذلك لتأهيل القطاع الصناعي ودعم قدراته، لمواجهة تحدي المنافسة المفروضة عليه من واقع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتجارية الدولية بما فيها من تكتلات إقليمية وجهوية خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية وما تحمله من أثار سلبية وايجابية معها وقد تداركت المغرب الوضع حيث احتلت المناولة الصناعية مكانة مهمة كما هو مبين من خلال أرقام المناولة الصناعية للمغرب:

رقم المعاملات: 23 مليار درهم (1درهم =0,1 يورو).

عدد المناولين: 2101 مقاولة.

المستخدمين: 175000 مستخدم.

الصادرات: 47%.

من خلال هذه الأرقام نلاحظ أن المناولة الصناعية بالمغرب تساهم بـ47 %من الصادرات وهذا ما يعبر أن قطاع الصناعة المغربي يعتمد بشكل كبير على المناولة الصناعية.

ثالثا: حجم ودور المناولة الصناعية في المغرب

إن أرقام المناولة الصناعية المغربية، من شانها أن تعكس تطور هذا القطاع فعليا. حيث نجد أن رقم معاملاتها تبلغ23 مليار درهم (1درهم =0.1أورو).

وأنها أي المناولة الصناعية ممثلة ب2101.مقاولة تشغل 175 ألف أجير. كما أنها تصدر 50% من إنتاجيتها نحو الخارج.

ويجب هنا إثارة الانتباه إلى ضرورة تصحيح هذه الأرقام الرسمية، بمعامل 1.4 أخذا بعين الاعتبار القطاع غير المنظم.

[1] نور الدين يعقوب ،مرجع سبق ذكره

أما فيما يخص توزيع المناولة حسب القطاعات نجد أن قطاع المعادن يحتل من ناحية التصدير معدل 16.05% وقطاع تحويل البلاستيك 4.5% وقطاع الإلكترونيك 61.4 % وقطاع المناولة المتخصصة للسيارات والشاحنات من الحجم الثقيل 80% أي1181.08 مليون أورو.

من خلال مجهودات 1262 مقاولة توظف 14200 مستخدم أما قطاع الإلكترونيك والإلكترونيك التقني 471.38 مليون أورو، ممثلا في 91 مقاولة تشغل 8922 مستخدما ومناولة المعادن 561.6 مليون أورو من خلال 552 مقاول توظف 13129 أجيرا.

ومن خلال هذه الأرقام يتبين لنا أن المناولة المغربية، انفردت بقطاعات فاعلة نذكر منها النسيج، رغم الأزمة التي يجتازها هذا الأخير منذ سنوات ورغم ذلك استطاعت هذه القطاعات أن تحافظ علي مكانتها بفضل المهارات التي يتميز بها بعض المناولين في هذا القطاع المعترف به دوليا.

كما نلاحظ أيضا حضورا أكثر فأكثر، لقطاع المناولة في الإلكترونيك، وهذا ناتج عن الطلب في قطاع تصنيع السيارات، خصوصا في ميدان الأسلاك الكهربائية[1].

[1]– حسين يحي،. مرجع سبق ذكره، ص 1.

المبحث الثالث : تشخيص وضعية المناولة الصناعية واستراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية المناولة ومكاملة المؤسسات الكبيرة، كان لزاما علينا الوقوف على وضعية هذه المؤسسات ومساهمتها في الناتج الوطني،ثم إبراز أهم الإجراءات التي انتهجتها الجزائر في سبيل النهوض بالمناولة الصناعية من خلال الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول :ظهور المناولة الصناعية في الجزائر وآليات ترقيتها

إبراز كيفية ظهور المناولة في الجزائر ،من خلال إعطاء لمحة عن مختلف القوانين والمراسيم المتعلقة بها.

أولا :ظهور نظام المناولة في الجزائر

لم تلق المناولة الصناعية اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية الثمانينيات من القرن الماضي.بعدها أدركت الجزائر أهمية هذا الأسلوب فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية,أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25المؤرخ في 1988/07/19 والمتعلق بالاستثمار,ليتعزز في بداية التسعينيات بصدور قانون الصفقات العمومية في 1991/11/09 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 08/11/ 2003والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

وإدراكا منها بضرورة تفعيل هذا الأسلوب وترقيته فقد تم الاتفاق على إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية في إطار مشروعين هما الموقع في سبتمبر 1990و المخصص لإنشاء بورصة المناولةALG/PNUD-DP/90/001-مشروع والشراكة الجزائرية الموقع في 9اكتوبر 1996و المخصص لإنشاء بورصة المناولة و ALG/PNUD/95/004 -مشروع الشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران.

كما تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .وتم بالفعل إنشاء هذه البورصات والتي ينتظر منها ان ALG/PNUD/95/004 ثم أدمجت في مشروع تعطي دفعا قويا في مجال إقامة علاقات في إطار المناولة هذا وتخضع البورصات للقانون رقم 90-31المؤرخ في 04 ديسمبر 1990المتعلق بالجمعيات،و يتجلي دورها من خلال[1] :

-أنها تعد بنك معلومات يوفر دليل لفرص المناولة -تقديم المساعدة التقنية والاستشارات في التسيير ،للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف.

[1] جوامع اسماعيل ،بركات فايزة، "استراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنشيط وتنظيم المناولات الصناعية"التجربة الجزائرية،"مداخلة مقدمة إلى الملتقى الأول حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة

-تعمل على ترقية المناولة والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي.

-تعمل على ترقية المنتوج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية،بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر

ثانيا: المناولة الصناعية في الجزائر والمؤسسات الناشطة في هذا المجال

تحصي الجزائر حوالي 10.000 مؤسسة مناولة ،90% منها في مجال البناء والأشغال العمومية و10% منها فقط ينشط في المناولة الصناعية المختلفة (الميكانيكية،الالكترونية،الكيميائية) وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع كل من تونس 20%والمغرب 30%،حيث ساهم جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في المجالات الصناعية في تعزيز نشاطات هذه المؤسسات فيها وارتفاع الطلب على منتجاتها، وبالتالي:

رفع وتيرة الانتاج وكذا تحسين وتعديل منتجاتها تبعا لمتطلبات مانحي للاوامر بغرض تقديم ميزتها التنافسية التي تفرقها عن باقي المؤسسات المناولة في نفس المجال.ومن بين أهم الوسائل المحلية المسخرة لتطوير المناولة في الجزائر هي البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة.

BASTP (Bourse Algérienne De sous-traitance Et De Partenariat) تعتبر مركزا للتطوير المحلي لترقية المناولة الصناعية والخدمات المتعلقة بالصناعة،فهي الحليف الأول والأمثل لهذه المؤسسات إذ تلعب دورا هاما في رفع المنافسة بين المؤسسات الجزائرية والارتقاء بها إلى الأسواق الدولية. وهذا من خلال تقديم الدعم اللازم وتنظيم التظاهرات والفعاليات للربط والتقريب بين مختلف المتعاملين[1].

لكن بالرغم من المجهودات المبذولة من قبل البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة إلا انه من الصعب إحصاء كافة المؤسسات المناولة في الجزائر نتيجة لغياب قاعدة معلومات واضحة،إذ يتم تجميعها من خلال التقرب من هذه المؤسسات ومحاولة تحديد نشاطاتها وكذا ربطها مباشرة مع مانحي الأوامر ، إلا أن حجب المعلومات وعدم التصريح بها من قبل بعض هذه المؤسسات يجعلها بعيدة عن التصنيف " تبويب قطاعات المناولة الصناعية"BASTP أو الإحصاء ،و بغرض تسهيل المعاملات تم على مستوى إلى 5 قطاعات رئيسية يشمل كل قطاع أهم المؤسسات المناولة في المجال الصناعي.

نتيجة لصعوبة إحصاء كافة المؤسسات المناولة في الجزائر سنقوم بإجراء دراسة مصغرة اعتمادا على الصناعية "، وهذا بدراسة 129 مؤسسة مصرح بها من قبل البورصة الناشطة في المناولة BASTP معطيات"

[1] طوبال منى،حداد بختة ،"واقع المناولة الصناعية في قطاع صناعة وتركيب السيارات بالجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد11،العدد2،الجزء1،2020،ص578.

الجدول2-7يكثل توزيع أهم المؤسسات المناولة في المجال الصناعي

قطاع نشاط المؤسسات المناولة	نوع المؤسسات المناولة في الجزائر							المجموع	النسب
	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة				مؤسسات كبرى				
	متوسطة	صغيرة	مصغرة	المجموع	النسب%	العدد	النسب%		
ص.الميكانيكية وتحويل المعادن	7	20	15	42	%89.3	5	%10.7	47	%36
ص.الحديد والصلب	4	11	1	16	%59.3	11	%40.7	27	%21
ص.الالكترونية الكهربائية والمعلوماتية	7	2	1	10	%50	10	%50	20	%16
ص.الكيميائية وتحويل البلاستيك والمطاط	2	7	4	13	%61.8	8	%38.2	21	%16
الخدمات الصناعية	2	3	4	9	%64.3	5	%35.2	14	%11
المجموع	22	43	25	90	%100	39	%100	129	%100
النسب%	%17	%33.3	%19.4	-	%69.7	-	%30.3	-	%100

المصدر: طوبال منى،حداد بختة،مرجع سبق ذكره بالاعتماد على دليل المناولة الصناعيةBASTP

ثالثا:ترقية مراكز المناولة والشراكة كآلية لترقية المناولة الصناعية بالجزائر

في الواقع لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة في الجزائر،كما لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر،و قد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون رقم 17-02 الصادر بتاريخ10 يناير201 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

قامت الحكومة بوضع إستراتيجية لتنشيط وتنظيم المناولة في الجزائر،حيث تم سن قوانين ووضع برامج وإنشاء هياكل لترقية وتطوير المناولة الصناعية وركزت في ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،والنقطة التالية عرض لأبرز هذه التدابير والآليات.

-إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في الجزائر: إن أحكام المادتين 20و21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنص على مايلي:

-**المادة 20:** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة المتوسطة،تحضي المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

-**المادة21** : يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة،و يتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة[1].

رابعا :معوقات ترقية المناولة الصناعية في الجزائر

تعترض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها :

- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها .
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار .
- عدم وجود قوانين واضحة ومنظمة للمناولة الصناعية .
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية .
- غياب ثقافة المناولة وغياب المدلول الحقيقي لمصطلح المناولة لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونشاط المناولة الصناعية

وفي الوقت الذي تتسارع فيه وتيرة وحدة المنافسة وتعدد أشكال الضغط المحيطي،تواجه المؤسسات الصغيرة عديد التحديات لا سيما عوائق محدودية مواردها، صغر حصصها السوقية، عجزها عن
الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتنمية، العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطها، الأمر الذي يجعل خيار المناولة أو التقاول الباطني من الخيارات الإستراتيجية الهامة لها، لتحقيق التكامل والاندماج سعيا لتجاوز مختلف هذه العوائق بما يضمن تدعيم مهاراتها الأساسية وتعزيز قدراتها التنافسية.

[1] ليليا بن منصور،وفاء سعيدي،"سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء الدول المتقدمة"،جامعة عباس لغرور ،خنشلة،العدد03،12جوان 2017،ص386

والملاحظ أنه عمليا، ما زال تطبيق أسلوب المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معه بشكل نظامي ، ويظهر ذلك من خلال ضعف الترابط بين المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى محدودية دورها في الرفع من أداء القطاع الصناعي وتدعيم مساهمته في الناتج المحلي ،ناهيك عن محدودية الدور الذي كان من الممكن أن تلعبه بورصات المناولة والشراكة في إحداث التشابك بين هاته المؤسسات فيما بينها، ثم بينها وبين المؤسسات الكبيرة، الأمر الذي أبقى على محدودية أدائها، وضعف معدلات نموها وطاقاتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية .

و قبل التطرق إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية المناولة في الرفع من تنافسية الأعمال الصغيرة والمتوسطة وكذا أهم الإجراءات المنتهجة في الجزائر لترقية هذا النوع من أنواع الشراكة الإستراتيجية من خلال هاته المؤسسات،يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،و كذا أهميتها في دفع عجلة التنمية في الاقتصاديات الحديثة.

أولا:المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية

إن أهم مشكلة تواجه الطالب عند دراسته للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عدم وجود تعريف دقيق وموحد لها بين مختلف الباحثين في شؤونها وبين مختلف دول العالم ،و ذلك لاختلاف إمكانيتها التنظيمية وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية ومراحل نموها ومستوى تطورها وتقدمها الفني,لذا اعتمد في تصنيفها عدة معايير منها ماهو كمي،كحجم العمالة ورقم الأعمال ومقدار رأس المال ومنها ماهو نوعي كالمعيار القانوني والتنظيمي ومعيار الاستقلالية والحصة السوقية.

فحسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001 وفي المواد 04، 05، 06، 07 منه تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:[1]

"المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية هي مؤسسة إنتاج السلع أوالخدمات وتشغل من 01 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار بالإضافة إلى أنها تستوفي معايير الاستقلالية".

فالمؤسسة المتوسطة تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصا ويكون رقم أعمالها بين مائتي مليون وملياري دينارأو يكون مجموع حصيلتها السنوية بين مائة وخمس مائة مليون دينار.

أما المؤسسة الصغيرة فهي كل مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دينار.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية,"القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،العدد77،المؤرخ يوم السبت 30رمضان1422,الموافق ل15ديسمبر 2011.

ثانيا:دور إستراتيجية المناولة في الرفع من تنافسية الأعمال الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

تعتبر المناولة الصناعية احد العناصر الأساسية لأي تنمية صناعية وتعد مقياسا للتطور الاقتصادي من خلال دورها في تحسين وزيادة الإنتاجية وإسناد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق برامجها سواء فيما بينها أو مع المؤسسات الكبرى باعتبارها وحدات إنتاجية للمناولة الصناعية أو كمورد مختص.

تعتبر المناولة الصناعية احد أهم الوسائل والأساليب في تحقيق التخصص والتميز في الأعمال انطلاقا من تحقيق مجموعة من المزايا التي من شانها تدعيم تنافسية المؤسسة .

و من خلال الدراسة والتحاليل السابقة،يمكن القول أن المناولة الصناعية تساهم بشكل كبير في تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كما تظهر أهميتها في تطوير وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال مجموعة من السياسات والتي من بينها:[1]

-الترويج لمشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للصناعات الكبيرة.

-العمل على تحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمنشات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات المغذية.

و تعمل جميع الدول على انتشار نظام المناولة الصناعية,و خلق قاعدة عريضة من المنشات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.و يتجلى هذا الدور في العديد من المزايا،و التي نذكر منها:

-قيام المنشات الصغيرة في ظل هذا النظام من نظم الشراكة الصناعية,بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة اقل،وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).

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

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

المطلب الثالث:إستراتيجية الجزائر في مجال ترقية المناولة الصناعية

قبل التطرق إلى أهم الإجراءات المنتهجة من طرف الجزائر لترقية المناولة، يجدر بنا إعطاء تشخيص بسيط لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور كبير في تفعيل نشاط المناولة ، وكذا مساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي ، ومن خلال ذلك يمكن إدراك مدى الحاجة إلى انتهاج أسلوب المناولة سعيا وراء إنعاش الصناعة المحلية وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص .

[1] بوزيان الرحماني هاجر,بكدي فطيمة ،"المناولة الصناعية كمدخل لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"دراسة تحليلية ومقارنة لتجارب بعض الدول المغاربية, الملتقى الدولي ،حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:الواقع ،التحديات والأفاق،جامعة باجي مختار،عنابة،الجزائر,يومي6,7 نوفمبر 2007،ص،112

أولا:تشخيص واقع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن المتتبع لإستراتيجية الجزائر في إطار ترقية المناولة يرى بوضوح كبير، الاهتمام الذي باتت توليه الدولة لترقية النسيج الصناعي من خلال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية،التي أصبح لها دور كبير في ترقية هذا النوع من أشكال التعاقد والشراكة الصناعية. فحتى بداية التسعينيات كان النسيج الصناعي يتمثل أساسا في القطاع العمومي، حيث كان يمثل 80% من مجموع المؤسسات ، أما القطاع الخاص فلم يكن مثلا إلا بنسبة قليلة من مجموع المؤسسات الصناعية.

غير أن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر في إطار إعادة الهيكلة الصناعية سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدورالهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن للقطاع الخاص الاستجابة السريعة للظروف البيئية والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة ليتغير بذلك هيكل الاقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام وبروز القطاع الخاص في كل فروع النشاط الاقتصادي.

وبهذا الشكل تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة،تماشيا والتحول العالمي في هذا الاتجاه, فضلا عن الفشل الذي ألت إليه بعض المؤسسات الكبيرة والذي استدعى إعادة هيكلتها وتفتيت بعضها إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة[1].

ثانيا:جهود الجزائر في مجال ترقية المناولة والتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة،و التي بدأت تتضح معالمها بإنشاء المجلس الوطني للمناولة والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 افريل 2003 ويتجلي دوره فيما يلي[2]:

- العمل على تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناول
- تقديم اقتراحات من شانها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني
- ترقية الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينهما.

كما بادرت الجزائر إلى إتباع مجموعة من الإجراءات يمكن إجمالها في النقاط التالية :

-**وضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية المناولة:** وهدفه تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء جوارية من خلال القانون رقم 18-01المؤرخ في12 ديسمبر المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمكرس لنظام المناولة 2003

-**وضع برنامج عملي للتطوير وترقية المناولة :**وذلك من خلال

---

[1] "قوريش نصيرة"ابعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر"،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،،العدد05 السداسي الأول ،2007،ص89.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،المرسوم التنفيذي رقم188/03 المؤرخ في 22 افريل سنة 2003المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة،الجريدة الرسمية العدد29.

أ-تنظيم ملتقيات مخصصة لتطوير وترقية المناولة مثل قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم لقاءين متخصصين لتطوير وترقية المناولة حول الأقطاب البتر وكيميائية لسكيكدة(2000)

وارزيو (2002) حيث سجلت مشاركة أكثر من 200مؤسسة كبيرة وصغيرة في كل ملتقى،بالإضافة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية،المنظم من طرف الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس"بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين,وذلك بالجزائر ايام12الى 15 سبتمبر 2006

ب-تنظيم معارض متخصصة لتطوير وترقية المناولة مثل تنظيم الصالون الدولي لأول للشراكة والمناولة سنة 2002و الثاني سنة 2004بوهران،ثم الثالث سنة 2011باشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار,الصالون الدولي لترقية المناولة والشراكة (2003)بالجزائر العاصمة،الصالون الوطني للتغذية والتغليف(2002) بعنابة،الصالون الوطني الأول المنعكس للمناولة (2011)بمشاركة 50 مؤسسة وطنية[1].

-**تأهيل بورصات المناولة والشراكة:** حيث تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وبرنامج ميدا على القيام بعملية تأهيل لبورصات المناولة والشراكة الجهوية[2].

-ربط البورصات الأربعة مع الفروع التي تنشا على المستويين المحلي والخارجي: من خلال ربط البورصات الأربعة مع بعضها،و كذا ربطها مع المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، وفي هذا الإطار فقد تم الإعلان في شهر جوان من سنة 2009 عن ميلاد التنسيقية الوطنية لبورصات المناولة والشراكة من طرف المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة،و تعمل التنسيقية على الرفع من مستوى تمثيل الجزائر في الخارج

كما تسعى الدولة إلى ربط شبكة بورصات المناولة والشراكات مع المؤسسات الأجنبية المماثلة,حيث تم الاتفاق مع الطرف التونسي والمغربي بمشاركة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين على وضع اللمسات الأولى لتحقيق شبكية تربط بورصات المناولة والشراكة للدول المغاربية الثلاثة بالإضافة إلى إنشاء ملحقات محلية بورصات المناولة والشراكة في إطار تعزيز مهام البورصات الجهوية للمناولة والشراكة سعيا لتقريب تمثيلية هذه البورصات مع المتعاملين الاقتصاديين[3].

---

[1] جلال حمري"إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " شبكة ومنتديات طلبة الجزائر، متوفر علىhttp://etudiantdz.com/vb/t16229.html، تاريخ المقال ،2009-03-26، 07:06.

[2] جوامع إسماعيل، بركات فايزة، المرجع السابق ، ص 14.

[3] بن الدين محمد،"المناولة الصناعية كاستراتيجيةلتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"،دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2013/2012

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل باستعراض وتقييم لبعض التجارب الدولية الرائدة كتجربة اليابان، كوريا الجنوبية، فرنسا ،و الولايات المتحدة الأمريكية في ترقية المناولة الصناعية، حيث خرجنا بأهم الدروس المستفادة من هذه التجارب في مجال ترقية المناولة الصناعية أهمها،عمق العلاقة بين المؤسسات الآمرة بالأعمال والشركات المناولة حتى أصبحت تصنف ضمن النمط الإقطاعي بما تميزت به من طاقة واستعداد وخصوصية. ولقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطية، وكذا في أجور العمالة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، وقد مكنت هذه الإستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان والعديد من الدول المتقدمة.

و بالنسبة للجانب الثاني من الفصل والذي خصص لتشخيص وضعية المناولة الصناعية في الجزائر فيمكن القول انه رغم النية الواضحة من قبل الدولة في اعتماد هذه الإستراتيجية في الآونة الأخيرة، والتي تظهر من خلال المعارض والصالونات التعريفية بهذا الأسلوب بالإضافة إلى الأغلفة المالية المخصصة لترقية مختلف الآليات والمراكز الداعمة لها كاعتماد بورصات المناولة والشراكة الهادفة إلى إحداث التشابك بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فانه يمكن القول أن تطبيق هذه الإستراتيجية مازال يواجه بعض الصعوبات ،منها ما يتعلق بمفهومها وخصائصها وآلياتها ، ومنها ماهو مرتبط بكيفية التعاطي معها بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها،الأمر الذي انعكس سلبا على مستوى أدائها الاقتصادي والمالي وبالتالي ضعف معدلات نموها وطاقاتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية.

خاتمة

خاتمة

لقد برهنت المناولة الصناعية على قدرتها على تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في النفقات الموجهة لاقتناء الموارد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة .وكذا أجور العمالة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبني التحتية، وقد مكنت هذه الإستراتيجية من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان والعديد من الدول المتقدمة وبالنظر للأهمية التي تكتسبها هذه الآلية (المناولة) أولت الدول العربية اهتماما بالغا حيث بدات تتطلع إلى المناولة الصناعية محاولة معرفة طرق الاستفادة منها من اجل بناء وتفصيل علاقات التعاون والتشابك بين الوحدات الصناعية ،بهدف دفع عجلة التنمية الصناعية في ظل التحولات العالمية المتلاحقة .

وخلال دراستنا لموضوع المناولة الصناعية توصلنا إلى إن المناولة الصناعية في الدول العربية تعتبر صيغة من صيغ علاقات التعاون الأكثر تطورا وكفاءة في تنظيم علاقات التبادل والتكامل بين المشاريع المقدمة والمنفذة للإعمال في مراحل الإنتاج والتسويق وللمناولة الصناعية عدة أهداف من أبرزها تحقيق التكامل ين المؤسسات المناولة وتقوية القدرات التنافسية للمؤسسات المناولة .كذلك عرفنا مختلف أشكال المناولة الصناعية التي تتمثل في طاقة الإنتاج ومناولة الاختصاص المناولة الوطنية والدولية وتطور المناولة إلى شراكة ،ومما سبق فان أهمية المناولة الصناعية تتمثل في دفع عجلة التنمية الصناعية، أما الأسباب التي أدت إلى نشر أسلوب المناولة فتتمثل في البحث عن المرونة في التموين والحصول على مهارات متطورة وتكنولوجيا عالية.

وبالنسبة للمناولة الصناعية العربية لم تحقق موقعا تنافسيا مقابل الصناعات الأجنبية ولا حتى على مستوى الأسواق المحلية ،بالنظر إلى ظروف الدول النامية نزعم إن الوضع مختلف على أكثر من صعيد عند تقييمنا للظاهرة، فبعض هذه البلدان تفتقر إلى حد أدنى من النسيج الصناعي والتكنولوجي والخدمي، والبعض الآخر يشهد تفكيكا للبنية الصناعية المكتسبة كما هو الحال في الجزائر . ان تجربة الدول النامية وخاصة الدول المغاربية لا تزال فتية رغم النجاح ن تجربة الدول النامية وخاصة الدول المغاربية لا تزال فتية رغم النجاح النسبي في تونس حيث خطت خطوات معتبرة في تطبيق إستراتيجية المناولة من خلال قيام تونس باستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج الوطنية والحد من الاستيراد غير المجدي للمعدات المتوفرة بالبلاد وكذلك قطع الغيار الممكن انجازها وطنيا .

أما بالنسبة للمغرب فقد انفردت بأهمية قطاعات فاعلة نذكر منها قطاع النسيج اما بالنسبة للجزائر فقد قامت بتطبيق أسلوب المناولة الصناعية كما وفرت المناخ الملائم لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع هذه الأخيرة على تطبيق هذه الأسلوب .

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى:تعدد المهام وتشتتها من أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للجوء إلى مؤسسة أخرى كمؤسسة مناولة من خلال الفصل الأول يظهر لنا أن الفرضية صحيحة وأن للمؤسسة المناولة أسباب تدفعها للجوء إلى مؤسسة أمرة من اجل انتشارها وتطورها.

الفرضية الثانية: تعتبر المناولة الصناعية وسيلة أساسية في ترقية القطاع الصناعي في الجزائر.

من خلال الدراسة يظهر لنا أن المناولة الصناعية من أهم أشكال التعاون وأحسن خيار لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية للبلد.و هذا يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة:تلعب المناولة الصناعية دورا هاما في تطوير منشات الأعمال الصغيرة من خلال ربط هذه الأخيرة بالشركات الصناعية الكبرى التي ترغب في إسناد بعض الأنشطة للتفرغ للأنشطة الأكبر إستراتيجية

نعم تلعب المناولة الصناعية دورا هاما حيث تدفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الروابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة ،و الصناعات الأساسية الكبيرة (الأم) وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

نتائج الدراسة : يمكن توضيح أهم النتائج كالأتي :

–تعد المناولة الصناعية كوسيلة لتنمية التخصص والتكامل الصناعيين لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي والمتشكل في غالبيته من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

–تسمح المناولة الصناعية بتشكيل مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحيط بالمؤسسات الكبرى وتوفر لها أجزاء من الإنتاج.

–تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المشاكل التي تحد من بقائها ونموها كالصعوبات الإدارية،الفنية،المالية والتسويقية والتكنولوجية والصناعية .

–تعتبر بورصة المناولة والشراكة حلقة وصل بين المؤسسات المناولة والمؤسسة الآمرة بهدف تحسين تنافسية المؤسسات المناولة من جهة وتحقيق التكامل الصناعي من جهة أخرى .

–تتجه الجزائر إلى توسيع رقعة المناولة الصناعية من خلال برنامج عملي للتطوير يكفل تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية ،ما يشكل تحولا لمساري التنمية والاندماج الاقتصادي.

التوصيات : من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى بعض التوصيات منها :

–ضرورة قيام الشركات الكبيرة الجزائرية بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة عامة والمساهمة في التنمية بصفة خاصة.

–يجب وضع إستراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين الوطنيين مصل الجامعة والبنوك والإدارة لرسم معالم أساسية توضح أهداف المناولة.

–على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة القيام ببرامج تكوينية لرفع من مستواها ولتقديم خدمات ذات جودة عالية تمكنها من الحصول على شهادات الجودة العالمية، وذلك للدور المهم والكبير الذي يلعبه عامل الجودة في انتقاء واختيار المناولين في قطاع المحروقات.

آفاق الدراسة : وككل بحث علمي لدينا حدود ويجب تقديم الأفاق المستقبلية للدراسة وهي كالأتي:

–دور الإبداع في تحسين تنافس المؤسسات المناولة .

–المناولة الصناعية أداة لتفعيل العلاقة من مناول إلى شريك.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أ-باللغة العربية

***الكتب**

1. أسامة محمد طه إبراهيم،"**النظرية العامة لعقود الباطن**،"دار النهضة العربية،مصر،2008

***الرسائل العلمية**

1. علوي فاطمة الزهراء، "**المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،مع دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات ،رسالة ماجستير، الجزائر، 2010

2. بن الدين محمد،"**المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية**"،دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العامة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2012/ 2013

***الملتقيات**

1. ايت زيان كمال،"**المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية**"،المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية،الجزائر،2006

2. نور الدين بويعقوب،"**المناولة الصناعية التجربة المغربية**"، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006

3. بريبش السعيد،" **المناولة كاختيار استراتيجي لتعظيم مكاسب الاقتصاد والمؤسسة:دراسة تجربتي اليابان وتونس**"، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق،عنابة، يومي 6و7 نوفمبر 2007

4. محمد وازع:" **المناولة في قطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية. التجربة التونسية**"، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية. الجزائر. 12-2006/09/15

5. الهادي فريحة: "**المناولة والشراكة الصناعية. التجربة التونسية**"، ورقة مقدمة في إطار فعاليات، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-09/15/ 2006

6. جوامع اسماعيل ،,بركات فايزة، "**استراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنشيط وتنظيم المناولات الصناعية**"التجربة الجزائرية،"مداخلة مقدمة إلى الملتقى الأول حول الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية،جامعة محمد خيضر ,بسكرة

***المجلات**

1. زرقاني رابح ،"**المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية ،جامعة زيان عاشور،الجلفة،الجزائر

2..سخاف ياسين،.بودن اسلام ،"**المناولة الصناعية كالية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"،الافاق للدراسات الاقتصادية ،المجلد05،العدد01،2020.

3. فاطمة رقايقية : **مساهمة استرتيجية المناولة الصناعية في تعزيز دور القطاع الصناعي، تجارب، رهانات وآفاق**" الملتقى الدولي الأول حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية واقع، تحديات وآفاق، يومي 6 و7 نوفمبر 2007. عنابة

4. حسين يحيى،"**تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي**"واقع وأفاق

5. طوبال منى،حداد بختة ،"**واقع المناولة الصناعية في قطاع صناعة وتركيب السيارات بالجزائر**"، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد11/العدد2جزء1(2020)

6. ليليا بن منصور،وفاء سعيدي،"**سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء الدول المتقدمة**"،جامعة عباس لغرور،خنشلة،العدد12،03جوان 2017

7. بوزيان الرحماني هاجر,بكدي فطيمة "**المناولة الصناعية كمدخل لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"دراسة تحليلية ومقارنة لتجارب بعض الدول المغاربية،ورقة قدمت إلى الملتقى الدولي حول,المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:الواقع،التحديات,والأفاق,جامعة باجي مختار-عنابة-الجزائر,يومي6,7 نوفمبر 2007

8. قوريش نصيرة"**أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر**",مجلة العلوم اقتصاديات شمال إفريقيا،صادرة عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا,العدد05 السداسي الأول 2007ص89

9. جلال حمري"**إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" شبكة ومنتديات طلبة الجزائر، تاريخ المقال 2009/03/26

***القوانين والمراسيم**

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية,"**القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**",العدد77,المؤرخ يوم السبت 30رمضان1422,الموافق ل15ديسمبر 2011

2.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،المرسوم التنفيذي رقم188/03 المؤرخ في 22 افريل سنة 2003المتضمن إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة،الجريدة الرسمية العدد29,المؤرخ في 2003/04/23.

ب- باللغة الأجنبية:

1.Henri MACHE « Dictionnaire de gestion »(vocabulaire،concept et outils),édition economica،paris,1998
2. Group de travail transversal-maitrise de sous-traitance et mode de collaboration colloque de prospective ingénieurs
3. Jean-CHARLES MATHE, »Dynamique concurrentiele et valeur de l'entreprise »édition EMS,France2004;
4.R.PERCEROU,"Entreprise:Gestion et compétitive" ed ECONOMICA.1984
5. B.CHILLOU.la sous-traitance élément Intégré De la politique de l'entreprise, thèse de doctorat déétat és Science Economique:université de Lyon2;1978
6. J-Benguela:Stratégie des PMI Sous-traitance Etude Comparaitre La Bretange et Conto, De Neuchâtel Thése de doctorat es science économiques Université de Neuchâtel 1989
7.Yves-Drolet Modelé de relations en sous-traitance:La vision de preneur d'ordres université du Québes
8.Frank Moderne:La sous-traitence des Marvhés Publiques DALLAS,1995
9. Jean-Louis et André :La sous-tratence internationale ou délocalisation.ONUDI .Vienne 2004.
10.Trime Lise and Al :Subcontracting in chinese Shipbuilding Contract-2006

11.Fredéric Mazoud: de la firme sous-traitence de premier range à la firme pivot :«Air Bus» Thése de doctorat en science Economique.U Toulouse I 2007
12. Molka ERNEZ : Rôle de la dynamique de l'innovation dans l option de la relation de sous-traitence,Université.paris est «Marme la valée».2011

13Khallaf-NEZHA:La relation de coordination entre les agents économique Risque ou confiance.Le cas de la sous-traitence dans Textile .Habillement au Maroc Thése pour l'obtention de garde de docteur 2009.

14.Xayphone-Kon and youhi-T-:Determinations of Subcontracting in low Garment Industry.2009.

15. H.Guillaume and al :La sous-traitance dans la secteur public :cout et conséquences ;IRIS 2013.

16. Claude Altersohn. la sous traitance de l'aube.de xx^{e} Siecle

17. AIDMO¸1997¸Séminaires de formation sur la sous-traitance ¸industrielles¸casa¸du 17au 20/03/1997

ج-المواقع الالكترونية :

1. الصناعة في تونس- ويكيبيديا- الموسوعة الحرة ،على الموقع:،http: //ar. wikipidia.org/w/index.php.

2. الصناعة في المغرب ،ويكيبيديا ،الموسوعة الحرة ،على الموقع:http://sc.college.free.fr/2^{e} /g 210.htm