



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور المناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة -

تخصص: إدارة استراتيجية

من إعداد الطالبة:

- زينب كداية

تحت اشراف:

د. سارة شوابي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور واهمية المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل نشاطها ودعمها، باعتبار المناولة الصناعية احد اهم الاستراتيجيات سعيًا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هدفت ايضا الى معرفة واقع المناولة الصناعية في مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الذي وزع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 30 عامل، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق مجموعة من الاساليب الاحصائية بالاستعانة ببرنامج الاحصائي Spss توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بعملية المناولة الصناعية مع عدة مؤسسات.
 - توجد علاقة ارتباط بين متغير المناولة الصناعية ومتغير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بالإضافة الى مجموعة من التوصيات أهمها:
- الاهتمام باستراتيجية المناولة الصناعية لزيادة فعاليتها في اوساط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - نشر اسلوب المناولة الصناعية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الكلمات المفتاحية:** المناولة الصناعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز.

Abstract

The objective of this study is to show the role and importance of industrial handling in the development of small and medium companies and activate its activity and support it, industrial handling is considered as one of the most important strategies in the growth of this small and medium companies. also, its purpose is to know the reality of industrial handling in the company of natural and mineral water Salsabil Ain Bouglez. This study was conducted to gather the information. This questionnaire was distributed randomly to 30 workers, relying on the way of description and analysis through many statistics with the help of the statistics program SPSS. I found the following results :

- This company makes industrial handling with different companies.
- There is a big relationship between industrial handling and the small and medium companies.

In addition to many other recommendations such as :

- Take care of the strategy of industrial handling to increase its role in the small and medium companies.
- The expansion of industrial handling to develop the small and medium companies.

Key words: Industrial handling, Small and medium enterprises, company of natural and mineral water Salsabil Ain Bouglez.

الاهداء

من قال أنا لها " نالها " .

ما سلمنا البدايات إلا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته، فالحمد لله الذي منحني الصحة والعافية للقيام بهذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي وسنوات من الجد والمثابرة وجهد الليالي.

اهديه إلى من قال فيهما الله تعالى: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا " .
إلى من جمل اسمي بأجمل الألقاب ذلك الرجل العظيم، من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس واستمددت منه قوتي واعتزازي بذاتي، " أبي الغالي " .

إلى ملاكي الطاهر، إلى من احتضنت اسمي بين كفيها وفرشت لي الطريق للوصول إلى هنا، إلى من كانت الداعمة الأولى والأبدية، من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل، إلى معنى الحب والحنان، هي مثالي الأعلى في الأصالة والثبات " أمي ومحبوتي وملهمتي " أهديك هذا الانجاز الذي لولاك لم يكن.

إلى رفيقة درب نصفي الأول أختي الحبيبة، إلى من بها زالت عقبات الطريق، ضماد الروح ودواء الجروح ضحكتي الدائمة، إلى من بها أكبر وعليه اعتمد إلى الشمعة التي تنير ظلمتي، سندي "أختي" إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من علمني علم الحياة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي الطريق، إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، " أخي الغالي " .
إلى مصدر قوتي ومن يذكرني بمدى قوتي واستطاعتي، الذي امن بشجاعتي إلى من سيشاركني رحلة الحياة رفيق دربي وروحي، ممتنة لان الله اصطفاك من البشر زوجا لي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي افتتح كتابه بالحمد فقال: الحمد لله رب العالمين.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما من به من نعم لا نحصيها.

إن بحثي هذا لم يكن لينجز لو لا فضل الله ونعمته، فله الشكر والحمد أولا وأخيرا.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام والى كل أساتذة جامعة الشادلي بن جديد - الطارف -، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، وعلى رأسهم أستاذتي الدكتورة المشرفة على هذه المذكرة: " شوابي سارة " على النصائح والإرشادات التي قدمتها لي، واسأل العلي القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها.

كما أوجه الشكر الخاص الى عمال مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز على كل المساعدات التي قدموها لي في المؤسسة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	التعريف الاصطلاحي للمناولة	1-1
20	المناولة الصناعية في الإطار العادي أو الاستثنائي	2-1
28	المناولة الصناعية بالتسلسل	3-1
45	المزايا التنافسية التي توفرها المناولة	4-1
57	إشكالية تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-2
58	المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2-2
66	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3-2
85	اثر المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المؤسسة	4-2
87	معايير وسلم تنقيط المناولة	5-2
91	تصنيف فئات المناولين من طرف المؤسسة الآمرة	6-2
97	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوقلاز	1-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	دوافع، أنواع المناولة لدى المؤسسة الآمرة	1-1
55	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	1-2
55	تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال في الأردن	2-2
56	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري	3-2
68	مزايا وعيوب المؤسسات الفردية	4-2
79	مزايا وعيوب الشركات	5-2
72	التصنيف حسب العمل	6-2
75	مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة والتعاونية	7-2
89	معايير الانتقاء الخاصة من الطرفين	8-2
101	عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة	1-3
104	فئات مقياس likert الخماسي ودلالاتها	2-3
105	قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة	3-3
106	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور المناولة الصناعية وفق shapiro wilk	4-3
107	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق shapiro wilk	5-3
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	15
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	16
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	17
114	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	18
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	19
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	20
116	تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحور المناولة الصناعية	21

128	تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	22
129	المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري الإجمالي للمحورين	23
120	اختبار t لعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين مدى تطبيق المناولة الصناعية والتي تعزى لخاصية الجنس	24
121	اختبار anova لعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين مدى تطبيق المناولة الصناعية والتي تعزى لخاصية السن والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة	25
122	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	26

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الملخص
II	Abstract
	الشكر والعرفان
	الإهداء
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الجداول
XI	فهرس المحتويات
2	المقدمة
	القسم النظري
	الفصل الأول: مدخل المناولة الصناعية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية
17	المطلب الأول: مفهوم المناولة وأهميتها
24	المطلب الثاني: ظهور المناولة الصناعية
26	المطلب الثالث: أنواع المناولة الصناعية
28	المطلب الرابع: أهداف المناولة الصناعية
29	المبحث الثاني: عموميات عن المناولة الصناعية
29	المطلب الأول: مجالات المناولة الصناعية وشروط نجاحها
30	المطلب الثاني: دوافع اتخاذ قرار المناولة الصناعية وأسبابها
38	المطلب الثالث: مراحل عملية المناولة الصناعية
42	المطلب الرابع: مزايا وعيوب المناولة الصناعية
49	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها
65	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها
77	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
78	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
80	المبحث الثاني: توافق نشاط المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
80	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للمناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها لتشجيع إنشاء وترقية المؤسسات
82	المطلب الثاني: المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و وإسهامات المناولة الصناعية في المؤسسات
87	المطلب الثالث: واقع العلاقة بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة
92	المطلب الرابع: معوقات تنظيم وتنشيط المناولة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
93	خلاصة الفصل
	القسم التطبيقي
الفصل الثالث: دراسة تمهيدية للجانب الميداني	
95	تمهيد
96	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
96	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بوقلاز
97	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
97	المطلب الثالث: المناولة من منظور المؤسسة
100	المطلب الرابع: فرص المؤسسة من المناولة
100	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث
101	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

101	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
104	المطلب الثالث: اختبار صدق وتبات أداة الدراسة
108	المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل
109	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
111	تمهيد
112	المبحث الأول: تحليل النتائج
112	المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة
116	المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد حول محاور الدراسة
120	المطلب الثالث: اختبار t و anova
122	المطلب الرابع: اختبار معامل person
123	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
123	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
123	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
125	المطلب الثالث: الاستنتاجات
126	المطلب الرابع: التوصيات
128	خلاصة الفصل
130	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

المقدمة

مقدمة

أصبحت المناولة الصناعية، سمة الاقتصاديات المتطورة والصاعدة، في ظل عولمة الاقتصاد وتوجه الدول الصناعية نحو المزيد من التكتل والتنسيق في مجالات الإنتاج والتسويق، حيث برزت أهمية المناولة الصناعية كعامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقة التكامل والتشابك بين وحدات النشاط الصناعي بهدف تنمية الصناعة، ومنتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى خاصة.

إن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشائها، يعد من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام؛ والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة، وفي رفع النمو الاقتصادي للدول، اعتماداً على روح المبادرة والابتكار، كونها لا تتطلب أموال معتبرة، بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها، مرونة التفاعل مع المناخ الاستثماري، بالإضافة إلى القدرة على استيعاب تكنولوجيا جديدة، وتعتبر مخرجاتها بمثابة مدخلات لإنتاج سلع وخدمات أخرى وهو الدور المتميز في إمداد المؤسسات الكبرى، ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، بحيث قدمت لها العديد من المساعدات وخاصة بعد أن أثبتت قدراً وكفاءة في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة.

وباعتبار المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي الأفضل لضمان البقاء والاستمرارية، جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجه إلى هذا المجال والبحث عن شريك، حيث تقوم هذه المؤسسات بإنتاج منتج لصالح زبون آخر (مؤسسة كبيرة)، والذي يقوم ببيع هذا المنتج لصالحه، حيث تضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمان استمراريته ونجاحها وزيادة أرباحها عن طريق المناولة الصناعية التي أصبحت ضرورة حتمية، بحيث تتنازل المؤسسة على جزء أو البعض من وظائفها إلى المؤسسة أخرى أكثر تخصصاً في هذه الوظائف، أو إلى مجموعة من المؤسسات مختلفة التخصصات وهذا وفق شروط بين المتعاقدين أو الشركتين ويصبح منهما ملزم بشروط هذا العقد. ومن خلال ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المناولة الصناعية في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح الأسئلة التالية:

1. ما هو دور وأهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
2. فيما تتمثل دوافع تبني استراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

3. هل تساهم المناولة الصناعية في تحسين ورفع القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية 1: تتبع مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز استراتيجية المناولة الصناعية، من خلال قيامها بعمليات المناولة مع المؤسسات المناولة.

الفرضية 2: هناك علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير المناولة الصناعية ومتغير تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية بحثنا في كونه يشخص أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم في الساحة الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين ومقرري السياسة التنموية على حد سواء، كما يعتبر موضوع المناولة من أحد المواضيع التي لقيت اهتماماً بالغاً في مجال إدارة الأعمال على المستوى العالمي خاصة في اليابان، الو م الأمريكية، أوروبا، كما برهنت الوقائع الاقتصادية على أهميتها باعتبارها تشكل أحد أهم الآليات الحديثة وأكثرها قدرة على دعم وتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تنطلق أهمية الموضوع من التجربة التي أخذتها الجزائر في عملية التنمية الاقتصادية بإعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً في تحقيق هذه التنمية، وأيضاً تتبع هذه الأهمية من الاستراتيجية التي رسمتها السلطات في تحقيق التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة عن طريق الشراكة والمناولة، وتكمن أيضاً أهمية البحث في كونه يتعرض لأهم القضايا التي يتم البحث فيها من طرف الباحثين وذلك للمكانة الاقتصادية التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول المتقدمة والمختلفة على حد سواء، وتستمد الدراسة الحالية أهميتها كذلك من خلال:

- ✓ تعد هذه الدراسة من اول الدراسات التي تتناول موضوع المناولة الصناعية في مؤسسة بوقلاز.
- ✓ تساعد هذه الدراسة في اعطاء افكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق الى جوانب جديدة.
- ✓ إبراز قيمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المناولة الصناعية.
- ✓ تسليط الضوء على دور المناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ أهمية المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ اعتبار المناولة الصناعية تشكل أحد أهم الآليات الحديثة وأكثرها قدرة على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الاستراتيجية للمناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:
- ✓ الحصول على معرفة كافية عن مختلف جوانب المناولة الصناعية وإزالة الغموض الموجود حول المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ عرض تجربة مؤسسة صغيرة ومتوسطة من خلال قيامها بالمناولة الصناعية وتحديد أهم الأسس المعتمدة لنجاح عملية المناولة.
- ✓ إبراز أهمية المناولة ودورها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في تطويرها ومحاولة تفسير آلية عمل المناولة الصناعية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الآمرة وإبراز دورها.
- ✓ اختبار العلاقة الارتباطية بين متغير المناولة الصناعية ومتغير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات لأثبت صحتها من عدمها.
- ✓ اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

رغم كون الموضوع من المواضيع الحديثة النشأة فان دوافع اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب فضلا عن أهميته فان هناك أسباب ذاتية لهذا الموضوع وأخرى موضوعية نجملها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ادرسه.
- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة موضوع المناولة الصناعية ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ توسيع المعرفة في مجال المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ قيمة وأهمية هذا الموضوع بتزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساهمتها الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية.

- ✓ محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى المؤسسات الجزائرية.

2. الأسباب الموضوعية:

- ✓ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع القاعدة الصناعية وبالتالي في التنمية الاقتصادية.

- ✓ نقص الدراسات والبحوث حول موضوع المناولة في الجزائر خاصة التي تناولت تقييم المناولة من خلال تحليل آثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ الأهمية المتزايدة للمناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ حداثة وتحدد موضوع المناولة الصناعية.

حدود الدراسة:

✓ حدود الموضوع:

اقتصرننا في هذا البحث على دراسة المناولة كشكل من أشكال تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك استبعدنا المفهوم الواسع للمناولة.

✓ حدود المكانية:

تم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على شركة بوقلاز لولاية الطارف كمؤسسة آمرة، وتجربتها في الاعتماد على آلية المناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ حدود الزمنية:

انطلقت الدراسة الميدانية منذ شهر ماي 2024 حيث تم الشروع في الصيانة الاولى للاستبيان وبعد الحصول على توجيهات وراي الاستاذة المشرفة تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في اواخر شهر ماي من نفس السنة وبعدها مباشرة تمت عملية توزيع الاستبيان على عدد معين من المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة واستغرقت عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه 7 ايام.

منهجية الدراسة:

المنهج المتبع:

لإنجاز بحثي هذا اعتمدت على مناهج متنوعة حسب متطلبات الدراسة المختلفة، فلقد تم الاعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري للدراسة إذ كان المنهج الوصفي من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة بكل من المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك أكثر في إبراز إشكال كل منهما، والمنهج التحليلي من خلال التحليل البسيط لمختلف العناصر، وعلى الجانب التطبيقي تم استخدام منهج دراسة الحالة، حيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

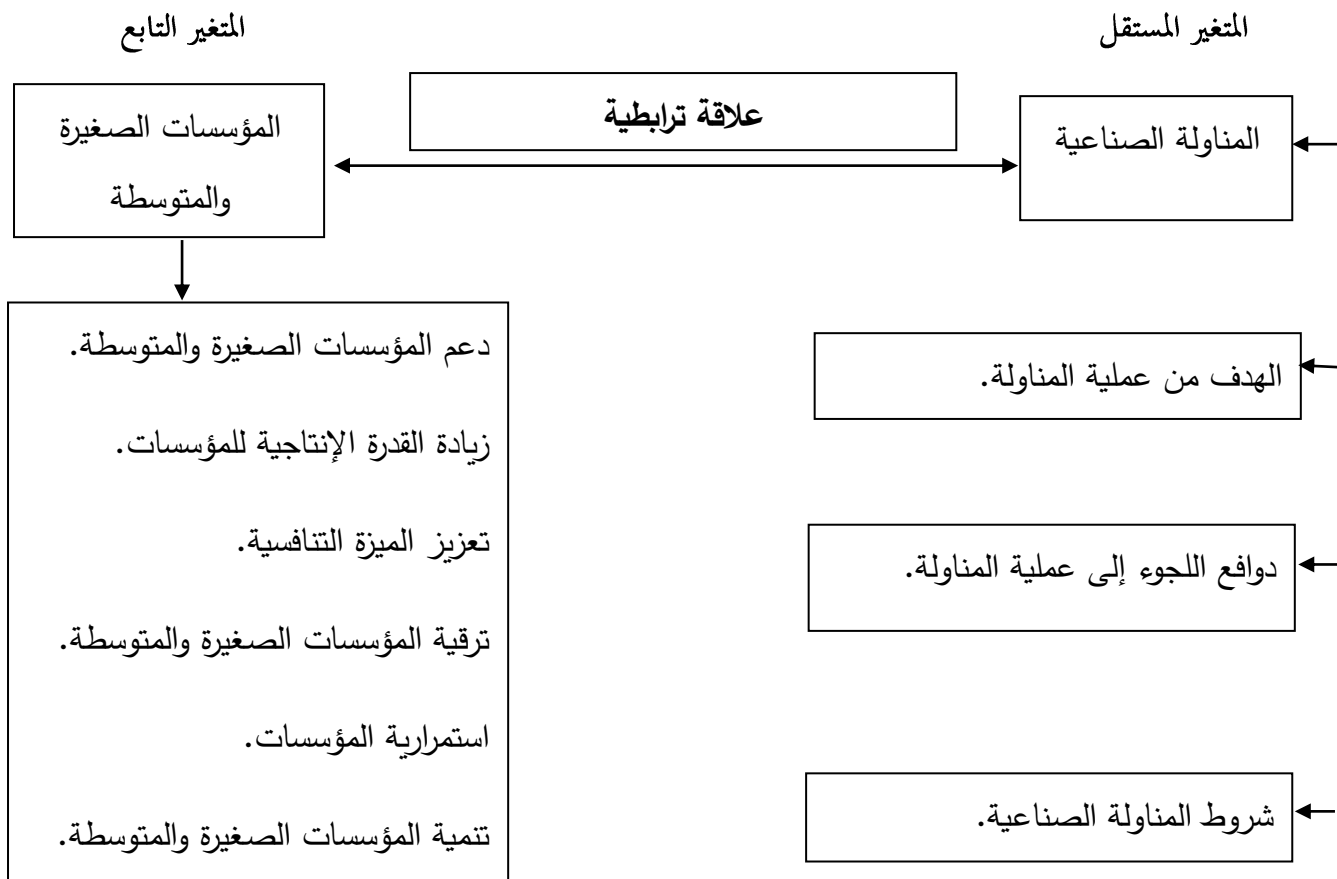
أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

أما بالنسبة لأدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات المستعملة لإنجاز هذه الدراسة فهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ المسح المكتبي وذلك بالاطلاع على مختلف الكتب والرسائل والأطروحات والدوريات والأبحاث والتقارير الورقية والإلكترونية المتوفرة باللغة العربية والأجنبية والمتعلقة بالموضوع.
- ✓ الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الاستبانة قصد جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة الآمرة.

نموذج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع المناولة الصناعية، ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار المناولة الصناعية (المتغير المستقل) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير التابع)، يمكن توضيح ذلك في المخطط التالي.



المصدر: من اعداد الطالبة، بالاعتماد على دراسة لغوالي لمياء، عبادي خضرة، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة شركة سونلغاز للكهرباء والغاز فرع ادرار-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد دراية- ادرار-، 2020-2021، ص29.

من خلال هذا المخطط يتم معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المناولة الصناعية والمتغير التابع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مصطلحات الدراسة:

- ✓ المناولة الصناعية: هي جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة.
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لم يتم وضع تعريف محدد لها، ويمكن تعريفها بأنها مؤسسات مستقلة التي توظف أقل من عدد معين من المستخدمين ويختلف العدد حسب الدولة.
- ✓ مؤسسة آمرة: هي المؤسسة التي تقوم بتكليف أو طلب عمل من المؤسسات الأخرى قصد إنتاج جزء من عملياتها الإنتاجية.
- ✓ مؤسسة مناولة: هي المؤسسة التي تقوم بالأعمال الموجه لها من المؤسسات الآمرة، أي هي المؤسسات التي تنفذ أو تجهز أعمال المؤسسات الآمرة.
- ✓ مناولة صناعية على أساس طاقة الإنتاج: تقوم المؤسسة الآمرة بالأعمال بإبرام عقود مناولة مع مؤسسات أخرى إما بصفة مؤقتة أو دائمة رغبة منها في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية خاصة بها.
- ✓ مناولة صناعية على أساس التخصص: في هذه الصيغة تتعاقد المؤسسة الآمرة بالأعمال مع مؤسسات متخصصة تتوفر فيها التجهيزات والكفاءات اللازمة لتوفير احتياجاتها من المواد أو الخدمات المطلوبة نظراً لعدم توفر المؤسسة الآمرة على التجهيزات والكفاءات المطلوبة.
- ✓ مناولة صناعية بالتسلسل: يكون تدرج الماولين حسب أهميتهم فالمؤسسة الأولى هي المؤسسة الآمرة وتتبعها المؤسسة المناولة من الصنف الأول بدورها تعد مؤسسة آمرة بالنسبة للمؤسسات المناولة من الصنف الثاني وهكذا تليها مؤسسات بدرجة أقل.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع المناولة الصناعية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسات جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها، ونشير إلى أن الدراسات التي سوف تستعرض جاءت في الفترة الزمنية بين 2014 و2021، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات، ثم تبيان جوانب الاختلاف بينها، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

➤ الدراسة الأولى:

جاء غارنييه سنة 2013 بعنوان التطورات في المناولة الصناعية ومخاطر العمل والتي هدفت الى توضيح تطور المناولة الصناعية في سياق التغيرات العامة في الإنتاج، والآثار الايجابية، وقبل كل شيء المخاطر التي تشكلها المناولة الصناعية على الشركات والموظفين واستخدمت اداة الملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج التفسيري.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- ✓ علاقة المناولة الصناعية مع المخاطر المرتبطة بها ليست عالمية ولا يمكن عكسها.
- ✓ تتمثل مخاطر المناولة الصناعية في تسرب الخبرات، عتامة العلاقات، عيوب التنسيق.

➤ الدراسة الثانية:

دراسة عبد المالك مهلهل سنة 2014/2013 بعنوان المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة والتي هدفت إلى التعرف ماهية المناولة الصناعية والشراكة الصناعية وأهميتها في الاقتصاد الجزائري وما مدى تحقيق الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة وكيف يمكن للمناولة والشراكة التأثير على النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي والتاريخي والوصفي.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- ✓ المناولة أداة أساسية في تنمية إن التخصص الصناعي وتعزيز التشابك والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، وفرصة لتوسيع قاعدة القطاع الصناعي.
- ✓ تعتبر المناولة والشراكة همزة وصل بين المؤسسات الكبرى الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالمناولة.

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة باربرا فيليون سنة 2014 بعنوان المناولة الصناعية "البوميرانغ": تأثير العلاقات الصناعية على استيعاب الأنشطة التصنيعية المنوطة بالمناولة الصناعية، والتي هدفت إلى شرح القرار الإداري للاستبطان من خلال الديناميكيات الاجتماعية المتأصلة في العلاقات الصناعية، وتوضيح مدى أهمية المناولة الصناعية في العمل النقابي وإلى مدى قدرة الاستعانة بها وتأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية على العلاقات الصناعية واستخدمت أداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج التفسيري.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

✓ العلاقات الصناعية يمكن أن تؤثر على قرار صاحب العمل لاستيعاب الأنشطة التي تم التعاقد عليها من الباطن سابقاً.

✓ يزداد فرص الاستعانة بالمناولة الصناعية عندما يتم الاعتماد على العديد من الاستراتيجيات والإجراءات التي تزيد من عمل المؤسسة.

➤ الدراسة الرابعة:

دراسة مليانة الحاج سنة 2016/2017 بعنوان دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - لفترة 2012-2014، والتي هدفت إلى إبراز دور مراكز المناولة، كإحدى أهم الآليات الداعمة لترقية نشاط المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سعياً وراء زيادة قدرتها التنافسية، كما سلط الضوء على واقع المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر والعلاقة بينهما، استخدمت أداة الملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج الإحصاء الوصفي.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

✓ 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.

➤ الدراسة الخامسة:

دراسة ماكسيم ازرازي سنة 2018 بعنوان فهم أفضل الديناميكيات للعلاقات التعاونية المستدامة في البيئة الصناعية دراسة 9 حالات للمناولة الصناعية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي هدفت إلى دراسة سير العلاقات الصناعية

بين الموردين والعملاء، لتحديد العوامل التي تؤثر عليها وفهم العمليات والآليات اللازمة لإدارة علاقة دائمة وفهم طبيعة وعلاقات المؤسسات المانولة واستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج التفسيري ودراسة حالة.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

✓ تظهر نتائج هذه الدراسة أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة من الباطن يعتمدون على القيم الاجتماعية أكثر من القيم الاقتصادية، مثل الثقة وجودة الروابط الشخصية واحترام الالتزام وتبادل المعلومات وسريتها والشفافية والابتكار والتراكم. الخبرة، التي تشكل أداة فعالة لصيانة وديناميكية علاقات التعاون. وعلى نحو مماثل، لا يبدو أن خطر الانتهازية، المرتبطة بعقود التعاون، غير المكتملة بطبيعتها، يشكل مصدر قلق كبير لهؤلاء القادة أنفسهم.

✓ تلعب المانولة الصناعية دورا هاما في تطوير العلاقات بين الشركات، إلا في ظروف معينة مرتبطة بتطور وضع الشركة المانولة ودرجة نضجهم الصناعي وموقعهم داخل قطاعات الإنتاج الإقليمية.

➤ الدراسة السادسة:

دراسة د. أميرة بحري، د. إيمان بوعكاز سنة 2020 بعنوان المانولة الصناعية كأداة لتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي هدفت إلى التعرف إلى ماهية المانولة الصناعية وتحديد المصطلحات المتعلقة بها بدقة، إضافة إلى معرفة واقع المانولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وما مدى أهميته التطوير وتحسين واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت أداة الملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

✓ عدد شركات المانولة في الجزائر محدود جدا وبحاجة إلى زيادة دمج أكبر عدد ممكن في بورصة المانولة.

✓ دور المانولة الصناعية، كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الصناعية بين المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

➤ الدراسة السابعة:

دراسة ماريما فاسيلسكا سنة 2021 بعنوان خصائص علاقات المانولة الصناعية الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والتي هدفت على توضيح أهمية المانولة الصناعية وتوضيح بعض السمات الرئيسية للعلاقات التي تشير إلى وجود شراكة استراتيجية متبادلة بين المانولين الصناعيين وعملائهم بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة واستخدمت أداة الملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج التفسيري والتحليل.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- ✓ تمكن المناولة الصناعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التغلب على نقاط الضعف الكامنة فيها، وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التنمية الواعدة.
- ✓ يجب أن تكون مجموعة المعايير التي تحدد المقاول كشريك استراتيجي فريدة لكل شركة. ويمكن أن يختلف وفقاً للتخصص الصناعي للمقاول من الباطن، وحجمه، وتركيزه على الابتكار، واستراتيجيته، وأهدافه (النمو، والتنوع، والتدويل)، وكذلك اعتماداً على خصائص المقاول وموضوع العلاقة بينهما.

➤ الدراسة الثامنة:

دراسة سيلفيا بوريلي سنة 2023 بعنوان المناولة الصناعية – الاستغلال المنظم والتي هدفت إلى التركيز على الأشكال القانونية لاستغلال العمال والإغراق الاجتماعي، وتوضيح دور المناولة الصناعية في المؤسسات الكبيرة، وتوضيح العلاقات بين الشركات، واستخدمت أداة الملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج.

نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

1. المناولة الصناعية تقلل المخاطر والمسؤوليات على الشركات الكبيرة وتقوم بفصل الأرباح عن المخاطر والمسؤوليات
2. إن المناولة الصناعية تجعل عمليات التحقق التي يقوم بها مفتشو العمل أكثر صعوبة، حيث أن العلاقات بين الشركات غالباً ما تكون غير واضحة، في حين أن قوانين العمل وظروف العمل ذات الصلة تصبح غير واضحة.

ثانياً: تموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال ما تطرقنا له من دراسات سابقة يتضح لنا مجموعة من الاختلافات والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهي تتمثل فيما يلي:

أوجه الاختلاف:

- ✓ تختلف دراستي عن الدراسات السابقة في أنني قمت بالدراسة الميدانية في مؤسسة خاصة مؤسسة بوقلاز عكس الدراسات السابقة التي كانت دراستهم الميدانية في مؤسسات عامة.
- ✓ بالنسبة للجانب التطبيقي اختلفت دراستي على الدراسات السابقة في أن دراستي تناولت سيرورة عملية المناولة الصناعية أي كيفية القيام بها وجوانب الاستفادة من استراتيجية المناولة الصناعية.
- ✓ قلة الدراسات التي ربطت دراسة حالتها بمؤسسة صغيرة ومتوسطة ناشطة في مجال المناولة الصناعية.

✓ تختلف دراستي على كوني تطرقت الى المناولة الصناعية في مؤسسة بصفة امرة، حيث اشرت الى الخدمات التي تقدمها استراتيجية المناولة لهم.

✓ تختلف دراستي عن الدراسات السابقة في كوني ركزت على توضيح العلاقة الارتباطية بين المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أوجه التشابه:

✓ اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو مساهمة المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة أيضا في دور المناولة الصناعية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من الدراسات، حيث حاولت ان توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

✓ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـ دور المناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

✓ وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.

✓ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.

✓ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

✓ نقص في المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع المناولة الصناعية.

✓ صعوبة إيجاد مؤسسة صغيرة ومتوسطة مناولة بالمواصفات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية.

✓ انعدام في الطرح المكتبي، مما دفعني إلى الاعتماد على المجالات، المقالات، المداخلات، المؤتمرات، مواقع الانترنت، وكذا أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول، اثنان منها تخص الجانب النظري والفصل الثالث يخص الجانب التطبيقي.

القسم النظري:

❖ الفصل الأول: مدخل للمناولة الصناعية

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث قسمناه إلى أربعة مطالب:

المبحث الأول بعنوان ماهية المناولة الصناعية، ويتضمن في المطلب الأول مفهوم المناولة الصناعية وأهميتها، والمطلب الثاني ظهور المناولة الصناعية، والمطلب الثالث أنواع المناولة الصناعية، والمطلب الرابع أهداف المناولة الصناعية.

المبحث الثاني بعنوان عموميات عن المناولة الصناعية، ويتضمن المطلب الأول مجالات المناولة الصناعية وشروط نجاحها، والمطلب الثاني دوافع اتخاذ قرار المناولة الصناعية وأسبابها، والمطلب الثالث مراحل عملية المناولة الصناعية، والمطلب الرابع مزايا وعيوب المناولة الصناعية.

❖ الفصل الثاني: دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث قسمناه إلى أربعة مطالب:

المبحث الأول بعنوان مفاهيم عامة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتضمن المطلب الأول مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها، والمطلب الثاني تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها، والمطلب الثالث دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمطلب الرابع التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني بعنوان توافق نشاط المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتضمن المطلب الأول الدور الاستراتيجي للمناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها لتشجيع وترقية المؤسسات، والمطلب الثاني المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسهامات المناولة الصناعية في المؤسسات، والمطلب الثالث واقع العلاقة بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة، والمطلب الرابع معوقات تنظيم وتنشيط المناولة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

القسم التطبيقي:

❖ الفصل الثالث: دراسة ميدانية للجانب الميداني

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث قسمناه إلى أربعة مطالب:

المبحث الأول بعنوان تقديم لمؤسسة محل الدراسة، ويتضمن المطلب الأول التعريف بالمؤسسة، والمطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمطلب الثالث المناولة من منظور المؤسسة، والمطلب الرابع فرص المؤسسة من المناولة الصناعية.

المبحث الثاني بعنوان الدراسة المنهجية للبحث، والمطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة، والمطلب الثاني الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، والمطلب الثالث اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والمطلب الرابع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

❖ الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث قسمناه إلى أربعة مطالب:

المبحث الأول بعنوان تحليل نتائج مخرجات الاستبيان ببرنامج الإحصائي spss، ويتضمن المطلب الأول تحليل متغيرات الدراسة، والمطلب الثاني تحليل إجابات الأفراد، والمطلب الثالث اختبار t و anova، والمطلب الرابع اختبار معامل الارتباط بيرسون.

المبحث الثاني بعنوان اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، والمطلب الأول اختبار الفرضيات، والمطلب الثاني مناقشة النتائج، والمطلب الثالث النتائج، والمطلب الرابع التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد

تعد المناولة الصناعية الآن من أهم المواضيع حديثاً، فأصبحت حديث الساعة في العديد من المؤسسات، حيث بدأت تأخذ في السنوات الأخيرة أبعاد جديدة وتنتشر بسرعة إلى كل بلدان العالم، ألنها لم تعد تتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة، الحراسة، الإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالمحاسبة ودفع الأجور ومعالجة البيانات، بل امتدت لتشمل كل العمليات والنشاطات الاستراتيجية.

ومن اجل توضيح موضوع المناولة الصناعية قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية.

المبحث الثاني: عموميات عن المناولة الصناعية.

المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية

في ظل التغيرات العالمية وشدة المنافسة في الأسواق الدولية أصبحت معظم المؤسسات تركز على الأعمال والمنتجات التي تتميز فيها وعلى أن يتم انجاز الأعمال الأخرى من قبل مؤسسات متخصصة بكلفة اقل من كلفة إنتاجها داخليا وبنفس الجودة والمواصفات الراغبة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية وأهميتها

أولاً: مفهوم المناولة الصناعية

هناك عدة تعاريف للمناولة الصناعية نذكر منها ما يلي:

➤ تعريف 1975 henry bakis: " المناولة الصناعية تصمم مجموعة من الأعمال الخاصة بمؤسسة تعتبر هي الجهة المانحة أو المؤسسة الآمرة، هذه الأخيرة يمكن أن تتعهد بتنفيذ هذه الأعمال إلى مؤسسة أخرى متخصصة هي المؤسسة المناولة تعمل معها ضمن عقد محدد أو تبعا لتوجيهاتها".¹

➤ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDU: " المناولة هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الآمرة، وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الآمرة بما يسمح لهم (المناولين) بعد ذلك بالوصول إلى مستويات تخصيص أعلى في مجالات و قطاعات محددة".²

➤ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: "جميع العالقات التعاونية و التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر تسمى: منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين".³

¹. Bakis Henry, La sous-traitance dans l'industrie, In: Annales de Géographie, 1975. p. 297

². علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، سنة 2010/2009، ص 48.

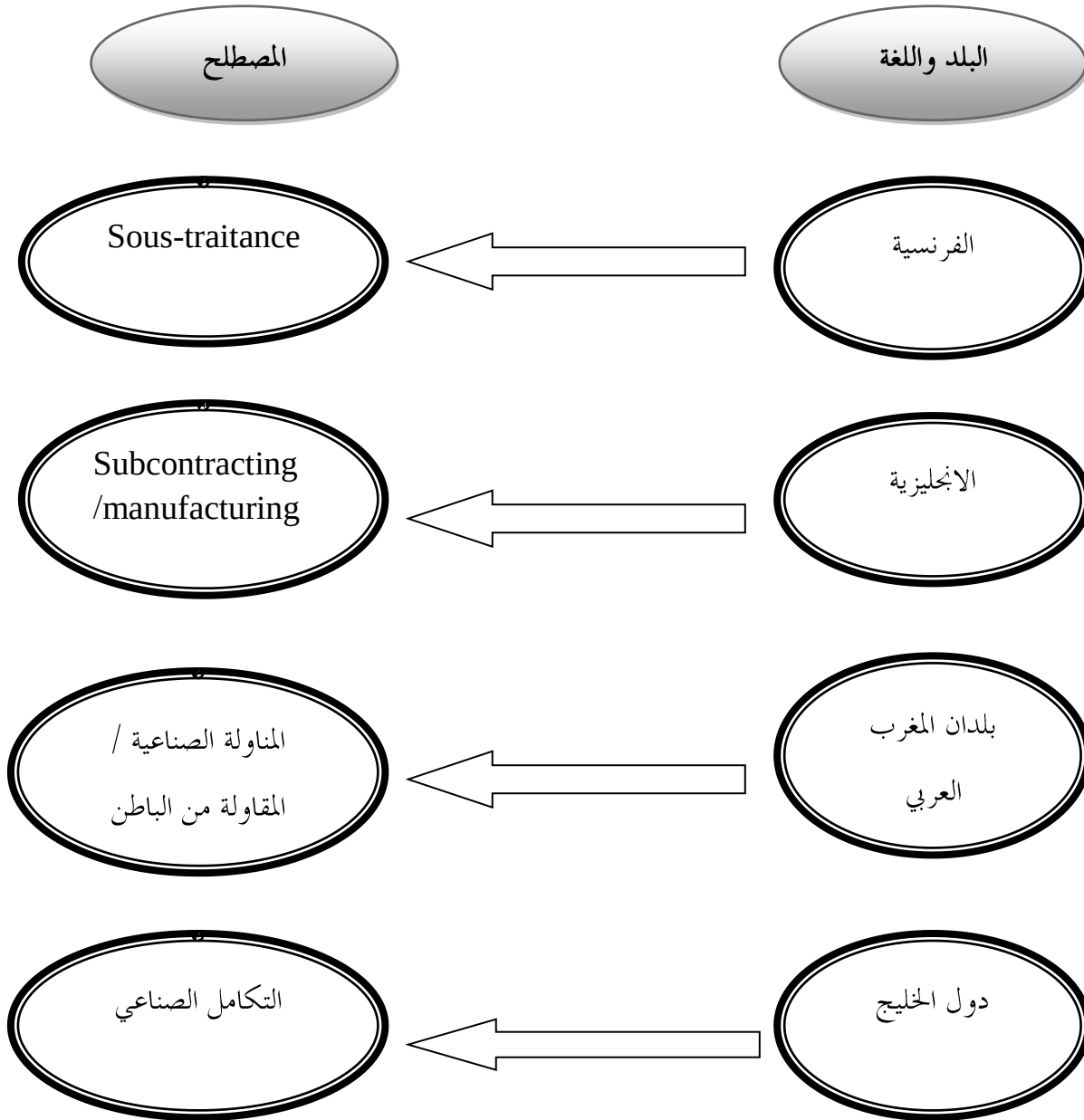
³. حمدي معمر، فلاق صليحة، المناولة الصناعية كمدخل استراتيجي لتفعيل القطاع الصناعي في الجزائر، مداخللة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 02، المحور رقم 01 استراتيجيات ترقية القطاع الصناعي، 06-07 نوفمبر 2018، ص 3-4.

➤ المجموعة الأوروبية: " هناك علاقة مناولة كلما تعهدت مؤسسة ما (كثيرا ما تكون صغيرة الحجم وتسمى مناولة) لفائدة مؤسسة أخرى (في غالب الأحيان كبيرة الحجم وتسمى آمرة بالأعمال) في عملية بلورة وتصنيع لمنتج معين على أساس مخططات وبيانات تقنية يوفرها الآمرة بالأعمال، وتبقى المسؤولية الاقتصادية النهائية على هذا الأخير ".¹

استنادا لتعريف بعض الباحثين والمنظمات الدولية والإقليمية يمكن تعريف المناولة الصناعية على أنها عبارة عن عقد بين مؤسستين مؤسسة كبيرة وتسمى مؤسسة آمرة وأخرى صغيرة أو متوسطة وتسمى مؤسسة مناولة بموجبه تنفيذ مهام أو خدمات في مراحل الإنتاج (تصميم، دراسة، صناعة، منتجات وسيطة، ... الخ) للمؤسسة الكبيرة.

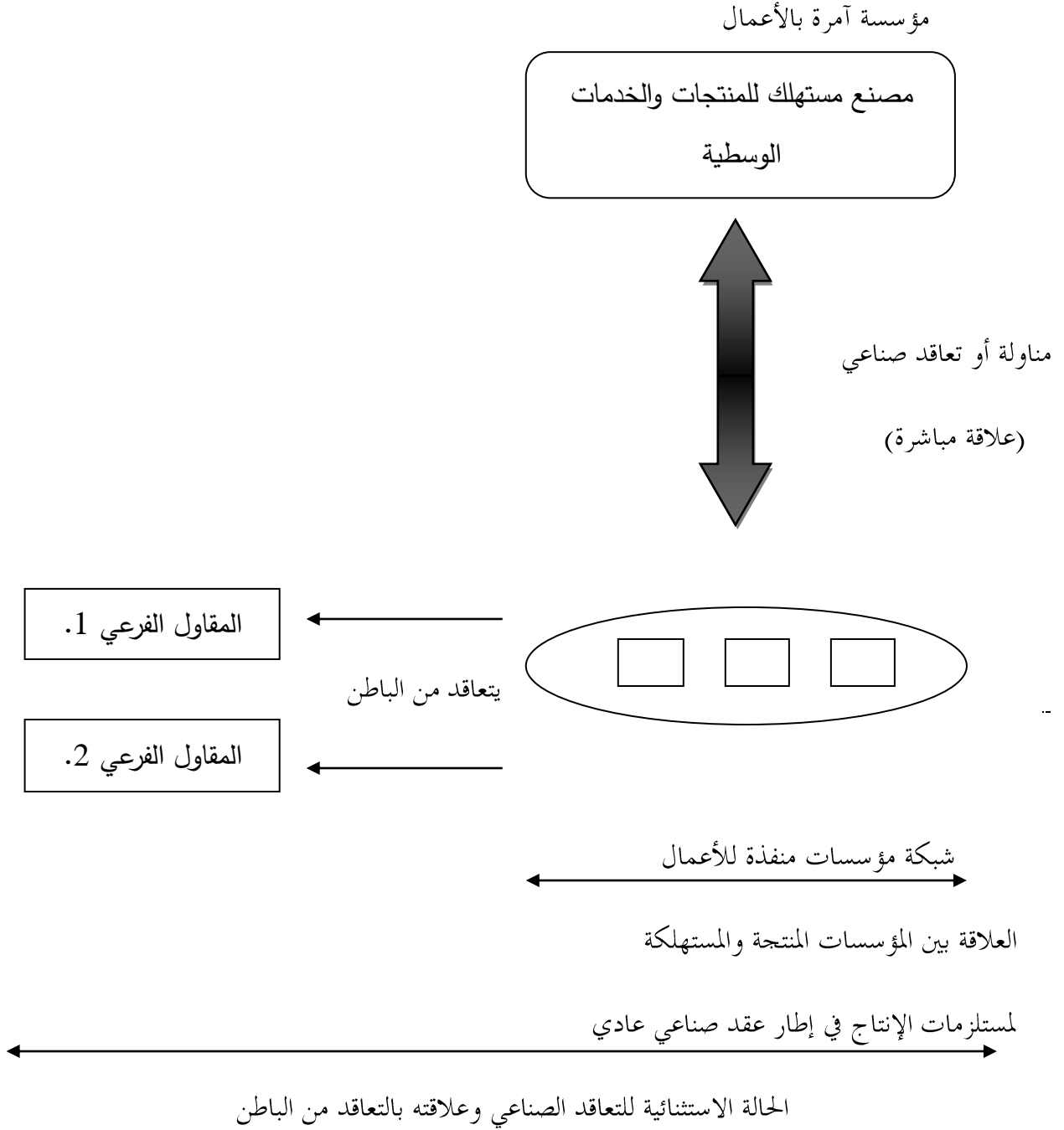
¹. عبد المالك مهليل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص 5.

الشكل 1-1: التعريف الاصطلاحي للمناولة



المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 2-2: المناولة الصناعية في الإطار العادي أو الاستثنائي



المصدر: سرين زيدان غربي، الشيخ الداوي، (2019)، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI » ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر، ص. 59.

تعريف بعض العلماء للمناولة الصناعية:

- Bernand chaillou (1977) : المناولة الصناعية كل عمل يتطلب تحقيقه تدخل وكيل أو عميل خارجي ويكون من خلال : إما عن طريق التعريف بالمهام الموكلة (عن طريق تنفيذ الوثيقة المفصلة للمهام المناولة) أو من خلال تعريف بأساليب العمل المطلوبة (عن طريق تنفيذ وثيقة نموذج المناولة) أو من خلال انجاز المهام قيد التنفيذ (عن طريق تنفيذ جزء من المهام أو الخدمة المناولة)، و يتم تنفيذ هذا التدخل حتى الانتهاء الكامل من المهام المناولة.¹
- Barreyre (1991) : المناولة هي العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالاتفاق مع شركة أخرى لتقوم بأعمال ونشاطات لصالحها مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة، ضمن دفتر شروط، أي أن المناولة هي عنصر من عناصر سياسة التعاقد الخارجي، ومضمونها هو مشاركة طرف معني (طرف خارجي عن المؤسسة) في صناعة منتج من خلال تفويضه للقيام بجزء من النشاط أو بالنشاط كله أو بعدد من الأنشطة.²
- M.millot (2001) : المناولة هي العملية التي تقتضي أن تقوم مؤسسة ما بإسناد نشاط أو أكثر لمؤسسة أخرى، فهي تميز أيضا العلاقة التجارية القائمة بين المؤسستين، و جيب أن يكون في إطار عقد بين المؤسسات، من خلال عقد العمل الذي يبرز الاختلاف الموجود بين الموظف و الأجير، و هذا ضمن الشروط التي تقدمها المؤسسة الآمرة للمناولة و التي لا تتعارض مع قانون العمل.³
- Jean marie PITROU (2007) : المناولة هي قرار مؤسسة تسمى "المؤسسة الآمرة" توكيل مؤسسة أخرى تسمى " المؤسسة المناولة" لتنفيذ مهمة لصالحها ، وفق دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الآمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج.
- طلعت بن ظافر: "المناولة هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية ، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة

¹.Bernard Chaillou : Définition et typologie de la sous-traitance ; revue économique , volume 28, n°2, 1977 pp. 262-285.

².Abdellatif. Ezzerari : « Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel » : Thèse pour obtenir doctorat en Science de Gestion Université Paul - Verlaine METEZ. 2008,p 15.

³.Gorinne Grusenmeyer:la sous-traitance et accidents: Exploitation de la base de données Picéa Ns 266 Janvier 2007. .p 5-6.

للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين.¹

و بعبارة أخرى فإنه طلق مفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالأمرة بالأعمال و المقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى "المناولة".²

ثانيا: أهمية المناولة الصناعية

تكمن أهمية المناولة الصناعية فيما يلي:

✓ أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للآمر بالأعمال:

- يسمح بتقسيم مهام للآمر بالأعمال بتركيز إمكانياته على الأنشطة التي يجدها أكثر استراتيجية.
- المؤسسة الأمرة بالأعمال لا تتكفل بالتكاليف المتغيرة، كما تتجنب رفع عتبة المردودية ولا تتحمل عبء التشغيل ولا شراء الآلات والمعدات، فهي تسعى بذلك لتخفيض الأسعار وتحقيق موقع تنافسي.
- مرونة عالية، فالمناولة الصناعية تسمح للآمر بالأعمال بتوجيه الأنشطة عموديا.
- عقد تنظيمي منخفض.
- الأمر بالأعمال له صلاحية الوصول إلى التكنولوجيا أو الإجراءات التي من الصعب على المؤسسة الحصول عليها سواء من خلال توظيف متخصص أو القيام بحملات تكوينية.

✓ أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المناولة:

- تحقيق مستوى تحكم ثابت، فهناك تطور واضح في هذا المجال، إذ أن العلاقات بين الأمر بالأعمال والمؤسسة المناولة تتطور نحو اتفاقات الشراكة المبينة على الثقة المتبادلة.
- تحقيق خدمات تجارية محدودة فلا يوجد نفقات إشهار كبيرة.³

وعليه أصبحت المناولة تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع البلدان المتقدمة ومكنت المؤسسات التي عملت بها على تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من

¹. طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية، الطبعة الأولى، 2000، ص 10.

². د. قلوب عبد الله، د. سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 2، العدد: 3 أبريل 2018، ص 34.

³. حمدي معمر، فلاق صليحة، المناولة الصناعية كمدخل استراتيجي لتفعيل القطاع الصناعي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 6.

النفقات وزيادة الكفاءة ورفع القدرة التنافسية وأصبحت تمثل نسبة مهمة من الإنتاج الصناعي في الدول المتقدمة ، حيث تزيد عن 15 % في الاتحاد الأوروبي و 35 % في الولايات المتحدة الأمريكية و 56 % في اليابان ، وان 70 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختصة في مجال المناولة الصناعية لدى هذه الدول.¹

كما تحظى بأهمية كبيرة في عالم الصناعة اليوم ويمكن حصر أهميتها في عناصر كما يلي:

1. تنظيم النشاط: تقوم المناولة بتنظيم النشاط بين الآمرين والمنفذين.
2. تحقيق التخصص: عند قيام الآمرين بالأعمال بتقديم مناولات للصناعات الصغيرة فإنهم يأخذون بتطبيق وتحقيق التخصص في العمل وبالتالي يتفرغون لإنجاز مهام أخرى.
3. تقسيم العمل: تؤدي عملية المناولة الصناعية إلى تقسيم العمل بين عدة أطراف مما يسهل عملية التنفيذ.
4. الحد من النفقات: عند منح عمل معين في شكل مناولات فإن الشركة الآمرة في كثير من الأحيان تحد من نفقات خاصة في مجال تدريب عمالها على أعمال ليسوا قادرين على إنجازها بمثل كفاءة متخصصين غيرهم، غير الكثير من التكاليف الثابتة التي تصبح عائق في مجال إنجاز العملية.
5. زيادة الكفاءة: أثبت الكثير من التجارب الدولية في مجال المناولة الصناعية أن هذه الأخيرة تكسب الشركات المنفذة للمناولة كفاءة معتبرة ومتزايدة مع كل عملية جديدة تجعل منها خبيرة في مجال نشاطها وتحولها شيئاً فشيئاً إلى صناعات متوسطة ثم شركات كبرى.
6. تعظيم المكاسب: تزداد مكاسب طرفي المناولة (الآمر والمنفذ) نظراً لتركيز كل طرف في مجال محدد لكن نجد أن الصناعات الصغيرة هي الأكثر استفادة من هذه العملية لأنها تضمن الاستمرار في النشاط وبالتالي ضمان البقاء في السوق.
7. رفع القدرة التنافسية: تشتد المنافسة بين الصناعات الصغيرة للحصول على المناولة مما يزيد تنافسية هذه المؤسسات ويجعلها أكثر دراية بميزات التنافسية وبالتالي المقدرة على المناورة والتميز.²

¹ د. بن حراث حياة، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي الثاني حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء قدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية، جامعة احمد دارية ادرار، 22/21 فيفري 2017، ص 6.

² ميدون الياس، خروبي سفيان، المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة آفاق للدراسات والبحوث - العدد الأول - جانفي 2018، ص 75.

المطلب الثاني: ظهور المناولة الصناعية

- مرحلة الصناعة التقليدية: عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.
- مرحلة الصناعة المكثفة: تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشأة القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن....) وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918) ففي سنة 1914 قام الصناعيين بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز وأول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيها بالتيلورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة، هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك الموارد الأولية بمفردها وال تحتاج لمورد آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.
- مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية: في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء. ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية لسد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهيكل القاعدية وغيرها، وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين متخصصين، و تمثلت الصناعات آنذاك في: التصليح، الصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية. وشيئا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم على البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب القدرة والمهارة

المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة. أما في سنوات الستينات فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص الإنتاج المعتمدة في بعض الدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، و قاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف و طوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الإنتاج في الوقت المحدد.¹

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانيات، وهذا بدوره سوف يجبرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيون يلجئون إلى المناولين الصناعيين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرجحة. ومنذ التسعينات بدأ اعتماد المناهج اليابانية من خلال التدبير الصناعي وإعادة تنظيم العلاقات الصناعية، وظهرت مستويات عديدة للمناولة وزادت قنوات المؤسسات بنموذج المناولة كخيار استراتيجي للوفاء بمتطلبات السوق العالمية وزيادة رفاهية المستهلك، وأصبحت المناولة المتخصصة هي القاعدة والنموذج المرغوب فيه من طرف كل المتعاملين، واعتبرت الشراكة هي العالقة الوحيدة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المنفذة، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بوظائف غير الوظائف التقليدية، من بين هذه الوظائف:

- ✓ البحث والتنمية.
- ✓ ضمان الجودة.
- ✓ الاستثمار والتكوين.
- ✓ تقليص قائمة المزودين والمناولين.
- ✓ إدخال التبادل العالمي للمعطيات.
- ✓ ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.²

ومن محددات ظهور استراتيجية المناولة الصناعية ما يلي:

¹. حساني علي، المناولة الصناعية في الجزائر - دراسة قانونية واقتصادية -، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، تاريخ النشر 2019/12/31، ص 131-132.

². آمنة يدري، وفاء دحماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017/2018، ص 12.

- ✓ احتدام التزاحم، ومع التطور التقني الذي جعل الأنظمة المعاصرة واليت تتسم بالمرونة وتعقيد العملية الإنتاجية حفز بعض المؤسسات باللجوء إلى مؤسسات أخرى تتوفر على تجهيزات ومهارات متخصصة ترفع من جودة المنتج المطلوب وبأسعار مناسبة.
- ✓ الرغبة في تحقيق وفورات اقتصادية وتتضمن وفورات الإنتاج التي تزيد بزيادة حجم المؤسسة مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة فيما تعلق منها بالدراسات والأبحاث، دراسات السوق ذات المردودية الأعلى.
- ✓ السعي إلى تحقيق حجم أمثل من خلال الاستغلال المعتبر للتكنولوجيا في مجال الإعلام والاتصال لتسهيل التوغل في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.¹

المطلب الثالث: أنواع المناولة الصناعية

1. أنواع المناولة حسب طبيعتها: لان المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن 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 طلبه ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاول من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.²
 - ب. مناولة على أساس التخصص: في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على التكنولوجيا والخبرة اللازمة لتنفيذ عمل بصعب على الطرف الآخر تنفيذه.³ والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات ألنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.
2. أنواع المناولة حسب المدة: في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:
 - أ. مناولة ظرفية (سببية): المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكاناتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

¹ أ. صيد ماجد، د. رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، ص 328.

² Henry Bakis, op, cit, p 299.

³ Yves Drolet, Modèle de relations en sous-traitance: la vision du preneur d'ordres, Mémoire présenté à l'Université du Québec, Mai 1992, p 62

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 وأحياناً دائمة.

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 المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد. الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك كما يمكن إدراج أنواع أخرى لاستراتيجية المناولة من الباطن، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الاستراتيجية.¹

4. المناولة حسب محل التطبيق:

أ. مناولة جهوية: المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية.

ب. مناولة وطنية: المؤسسات تنتمي إلى دولة واحدة.

ت. مناولة دولية: المؤسسات تنتمي إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.

5. مناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

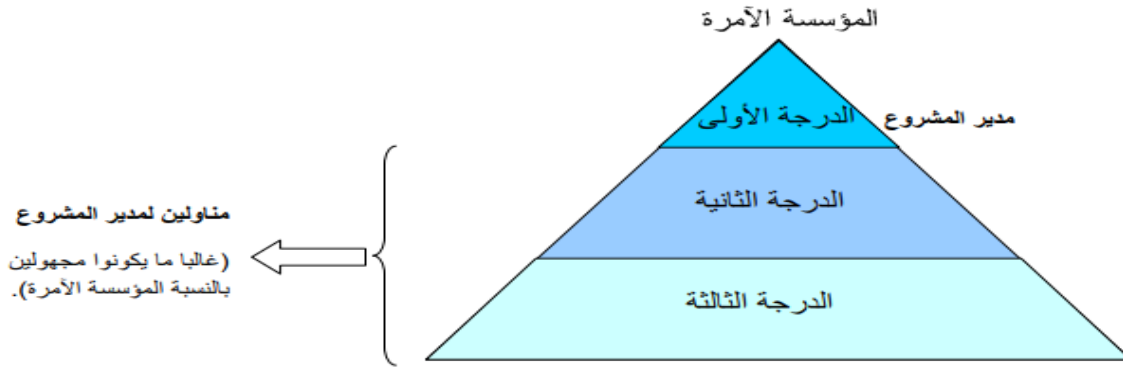
أ. مناولة بسيطة: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

ب. مناولة متدرجة: في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلاً 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 أقل.²

¹. علالي فتيحة، أ: فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، ص 5-6.

². د. زرقاني رابع، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية - 29(1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 195-196.

الشكل 1-3: المناولة الصناعية بالتسلسل



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

6. مناولة حسب الموضوع:

- أ. مناولة صناعية: تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.
- ب. مناولة الخدمات: تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثلا: الصيانة.¹

المطلب الرابع: أهداف المناولة الصناعية

فهي تتمثل في الآتي:

- تنمية التخصص وتقسيم العمل.
- توسيع قاعدة النسيج الصناعي.
- تعزيز التشابك والتكامل الصناعي.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية.
- تشجيع التنمية الجهوية.²
- الاستغلال الأمثل للطاقات.
- تخفيض تكاليف إلى جانب تحسين جودة الإنتاج والعمليات.
- زيادة المرونة والإنتاجية.

¹ د. زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص 195-196.

² د. العلواني عديلة، د. بن سميحة دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 4، النشر 2018/12/30، ص 200.

- الاستفادة من خبرة الغير والتكنولوجيا المتطورة.¹

المبحث الثاني: عموميات عن المناولة الصناعية

تغطي المناولة الصناعية بأهمية بالغة في الواقع الاقتصادي لما توفره من عدة تسهيلات، هذا ما جعلها وجهة لجميع المؤسسات لما تقدمه من مزايا كبيرة، وهو ما جعل العلماء بالتعمق في الدراسات عنها مثل ما سوف نعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مجالات المناولة الصناعية وشروط نجاحها

أولاً: مجالات المناولة الصناعية

تتمثل مجالات المناولة الصناعية في الآتي:

- في مجال التمويل: بحيث تزيد المؤسسة من مواردها في التمويل من خلال تفويض جزء من أعمالها إلى مؤسسة أخرى مما ينتج عنها رفع من قدرتها على تمويل حاجيتها الأساسية وبشروط أفضل.
- في المجال التسويقي والإنتاجي: بحيث تستطيع المؤسسة أن تتنازل وتناول إحدى مجالاتها المؤسسة أخرى بشرط أن تحقق تكاليف أقل ما إذا كانت المؤسسة قد مارست ذلك النشاط بنفسها.
- في المجال التقني: الحصول على المهارات والتقنيات بطريقة غير مباشرة وهذا عن طريق اللجوء إلى مؤسسات تمتاز بقدرتها ومهارات تكنولوجيا عالية تفوق المؤسسة الأمرة.
- في مجال الاستثمار التكنولوجي: توفر المناولة الصناعية على المؤسسة عناء البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين ما دامت قد تم تفويضه لمؤسسة أخرى وبالتالي تتجنب المؤسسة هنا الاستثمارات التكنولوجية المكلفة من أجل تطوير ذلك النشاط.²
- في المجال العلمي: العمل نحو تحقيق التكامل في النسيج الصناعي من أجل استخدام الأمثل للموارد المجتمع والطاقات الإنتاجية.

¹. د. بن حراث حياة، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع م.ص.م، مرجع سبق ذكره، ص 6.

². د. زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

- في المجال التنافسي: السعي على مجالات المؤسسة المتنافسة من خلال الاستعانة بمؤسسات تتصف بالتخصص والتميز بما يتطلب على المؤسسة المناولة الاستفادة منها وتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المؤسسة.¹

ثانياً: شروط نجاحها

يتطلب نجاح عملية المناولة تحقيق التكامل والتعاون الفعال بين المؤسسات بالإضافة إلى:

- ✓ توفر المناولين على القدرات المالية.
- ✓ مستوى الجودة الذي يعتبر من أهم المعايير لتحديد واختيار المؤسسات المناولة.
- ✓ عوامل التكلفة الإنتاجية وطاقات الإنتاج القادرة على توفير الكميات المطلوبة في مواعيدها.
- ✓ توفير تكنولوجيا حديثة ومتطورة وفقاً لمتطلبات السوق.
- ✓ وجود مواصفات التقييس الدولي.
- ✓ تمتع الشركة المناولة بثقة وتقدير الشركات المقدمة للأعمال.
- ✓ تطبيق نظم إنتاج متطورة والاعتماد على عمالة ماهرة.

لكن ما يمكن استخلاصه من عرض هذه العوامل أنها ليست بأيدي الدول النامية بل بأيدي الدول المتقدمة لأن الدول النامية تعتبر مستوردة للمناولة فقط ولا تستطيع فرض صناعاتها على الدول المتقدمة، وعليه فإن فتح مجال الشراكة بين الدول المتقدمة والدول النامية يمكن أن يؤدي إلى نجاح عملية المناولة في كل الدول والاستفادة من المنافع الاقتصادية.²

المطلب الثاني: دوافع اتخاذ قرار المناولة الصناعية وأسبابها

أولاً: دوافع اتخاذ قرار المناولة الصناعية

مهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ القرار فهي حتماً ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً، من بين هذه الدوافع ما يلي:

¹ د. زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² د. بن حراث حياة، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع م.ص.م، مرجع سبق ذكره، ص 9.

1. الدافع الاقتصادي: إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى استراتيجية المناولة في الحالات التالية:

- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق استثمارات، إذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.
- من أجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجوودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملّي عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقابلة من الباطن، أكثر من فردها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، ألن هذا يكلفها مبالغ أكثر.

2. الدافع التكنولوجي: لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية المناولة نجحت و لو في هذا

الجانب، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح بـ:

- انفتاح أكثر على المحيط الخارجي.
- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار والتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة.

3. الدافع الاستراتيجي: بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس، وبدخول

مصطلح المنافسة يدخل مصطلح الاستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرض لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للاستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق والتوزيع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، و ذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص للاستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح آفاقا وفرصا جديدة للاستثمار.¹

4. دوافع مالية: والتي يمكن التعرض إلى البعض منها في النقاط التالية:

- تلجا في بعض الأحيان المؤسسات الكبيرة إلى المناولة بغرض تحميل عبئ الخزينة للمناول، فقد يتحمل هذا الأخير مختلف المصاريف " مواد أولية، أجور ... " بينما تقوم المؤسسات الكبرى بالدفع للمناولة عند الاستلام.
- قيام المؤسسة المناولة بعملية تخزين منتجاتها، تمكن المؤسسات الكبيرة بخفض مخزونها إلى الحد الأدنى وتسييره بتكلفة أقل.

¹. آمنة يدري، وفاء دهماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

- تلجأ المؤسسات الكبيرة للمناولة جراء سعر التكلفة المنخفض الذي يحققه المناولون نظراً لتخصصهم في العمل، المنافسة بين المناولين للفوز بالمناقصات المطروحة ... الخ.

5. **دوافع تقنية:** تلجأ المؤسسات المناول إلى مناولة جزء من نشاطه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لأجل أسباب تقنية يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

- نظراً لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخصص تقوم المؤسسات المانولة عن بعض من نشاطها لصالح هذه المؤسسات قصد التقليل من تكاليف الإنتاج وضمان الجودة.
- تعد اللجوء إلى المناولة ابتعاداً عن الأخطار التقنية التي يمكن قد أن تطرأ خلال العملية الإنتاجية.
- تفادي مشكل اليد العاملة سواء من حيث النوعية أو الكمية.
- قبول صفقات كبيرة تفوق طاقة المؤسسة وذلك باللجوء إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذها.

ولأن قرار اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحكم مصير هذه المؤسسات فله عدة أبعاد أهمها بعدين هما:

أ. البعد الأول عملي، لأن قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسئولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتماداً على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تناوله من مؤسسات أخرى.

ب. البعد الاستراتيجي، فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية (المديرية العامة)، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.¹

6. **دوافع المتعاقدين:**

➤ **دوافع المناول:** هناك مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها من الحوافز التي تدفع المناول إلى اللجوء للمناولة نذكر منها:

- في غالب الأحيان، نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلاً من تشتيت مجهودهم في الأعمال التي لا يتقنونها لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه.

¹. د. زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.

- في حالة ما إذا كانت المناولة المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي المناول له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مناولة زيادة عن إنتاجه الشخصي لسد فراغ طاقة إنتاج آلاته.
- دوافع الأمر بالأعمال: يلجأ الأمر بالأعمال إلى المناولة لأسباب متنوعة تنطرق إليها باختصار فيما يلي:
 - يلجأ الأمر بالأعمال إلى مناولة جزء من إنتاجه لدى مؤسسات خارجية لأسباب تقنية.
 - تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنازل عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة قصد الضغط على تكاليف الإنتاج وضمان الجودة.
 - إن اللجوء إلى المناولة من طرف الأمرين بالأعمال، وسيلة لإبعاد نظر الأخطاء التقنية، التي عادة قد تصيب عملية الإنتاج، فالأمر بالأعمال في هذه الحالة، يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، تخصم تكاليفها من حساب المناول.
 - تفادي لعوامل الاختناق في الإنتاج والتي منها الطاقة الإنتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن.¹

وفي نفس السياق يمكننا أن نلخص أهم دوافع اللجوء للمناولة في النقاط الأساسية الآتية:

- تحسين المرونة: من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق من خلال اللجوء إلى مناولين، وهو ما يسمح هلا بتحسين المرونة الوظيفية (حجم العمالة).
- تحكم في الوقت والحد من التأخيرات: إن اللجوء إلى المناولة يسمح للمؤسسة بتسليم الطلبات في وقتها المحدد وفي ظل تقلبات السوق، وبذلك يمكن للمؤسسة الحفاظ على العملاء والاستجابة لجميع الطلبات حتى ولو كانت المؤسسة في ذروة الطلب.
- الرفع من مستوى الإنتاجية: بما أن الفرق المناولة تكون متخصصة بخدمات معينة، فإن إنتاجها سيكون أقرب من القوى العاملة بالمؤسسة وهذا نتيجة لتكرار العمل وتركيز المناول في نشاط معي.
- التحكم في التكاليف: اللجوء إلى المناولين يمكن المؤسسة الآمرة من الحصول على عقود للمدخلات بأسعار ثابتة، ما يسهل عليها التحكم في التكاليف ويقلل من مسؤولية الإشراف على العمل ومراقبته.

¹. عبد المالك مهليل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

➤ التخلص من العمالة الرائدة: من النادر أو من المستحيل أن جند شركات أو مؤسسات تملك فرق عمل متكاملة وجاهزة، كافية لتقديم خدمات الإنتاج بأكملها، لأن ذلك يستوجبه الحفاظ على العمال ودفع رواتبهم من أجل إبقائهم على أهبة الاستعداد عند مجيء بعض الأعمال.¹

ثانيا: أسباب المناولة الصناعية

تلجأ المؤسسة الآمرة إلى المناولة نظرا للأسباب التالية:

➤ السبب الأول متعلق بتكلفة النشاط: إذ تلجأ المؤسسة إلى المناولة إذا كانت تكلفتها اقل، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها، كون أن المؤسسة المناولة تكون متخصصة في مجالها، وبالتالي تتوفر على التجهيزات والمستخدمين المهنيين للنشاط المناول، كذلك تعدد زبائن المؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر لدى المؤسسة الآمرة وهذا ما يقلل سعر تكلفتها وما يسمح لها بعرض السعر تنافسية.

➤ السبب الثاني مرتبط بمرونة المناولين: فهذه المرونة هي السبب الرئيسي للجوء المؤسسات الآمرة إلى المناولة هنا كذلك يعزز تعدد زبائن المؤسسات المناولة مرونتها.

فضلا عن أسباب أخرى هي:

➤ إعادة تركيز المؤسسة على مهنتها الأصلية: إذ صناعة السيارات تركز نشاطاتها على التصميم وتجميع وتسويق، في حين تشتري من المناولين خاصة، جميع الأجزاء الضرورية، التي قد تتجاوز 60 % من سعر السيارة.

➤ اللجوء إلى مختصين في مجالات معين الذين غالبا ما يكونوا المناولين متخصصين فالتطور الحاصل في التقنيات الجديدة الإنتاج أدى إلى مستوى فائق التطور في تصميم الإنتاج قصد صنع منتج ذات مواصفات عالي بصفة فعالة ومربحة.

➤ رفع جودة المنتجات أو الخدمات و رفع الثقة في الالتزام بآجال تسليم المنتجات.²

بالإضافة يمكن تحديد عوامل لجوء المؤسسات الدولية إلى عملية المناولة في العناصر التالية:

➤ التطور التقني الذي يتطلب إمكانيات علمية ومالية وتقنية صعبة الاكتساب.

¹. د. قلوبش عبد الله، د. سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

². ميدون الياس، خروبي سفيان، المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- تخصص المؤسسات الدولية في قطاع معين وترك الأعمال الأخرى لمؤسسات شريكة عن طريق المناولة.
 - عدم إمكانية المؤسسات انجاز كل العمليات بمفردها وخاصة عندما لا تتوفر لديها التجهيزات والأفراد المؤهلين لذلك.
 - تخصيص الإمكانيات المالية ، البشرية والتقنية للمشاريع المربحة فقط بهدف تحقيق الفعالية الاقتصادية.¹
- وهناك مجموعة من الأهداف التي أدت للجوء إلى المناولة الصناعية، وجعلها ضرورة حتمية لزيادة تنافسية المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة في ظل انفتاح الأسواق الدولية ومن الأسباب نجد:
- التخصص: غالبا ما يكون المناولين مختصين، فالمؤسسات الكبيرة لا ترغب في إنتاج وتصنيع جميع عملياتها، وعادة ما تلجأ إلى المناولين بإبرام عقود بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، قصد إنتاج منتج ذو صفات عالية.
 - ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت جميع المجالات المالية والتقنية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبحت قيود شديدة في المنافسة في الأسواق، كما أدت العولمة إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، هذا أدى إلى ضرورة تطوير المؤسسة من استراتيجيتها، مما يجعل صعوبة على المؤسسات المستثمرة في الخارج تحقيق نجاح دون اختيار طرف ثاني في العملية الإنتاجية في الوقت المحدد والحد من التأخر، وفي هذه الحالة اللجوء إلى المناولة يسمح للاستجابة لمختلف الطلبات من طرف الموردين، وتسليم الطلبات في وقتها المحدد وفق تغيرات السوق.
 - الحد من الاستثمارات التكنولوجية: حيث أن المناولة الصناعية توفر استغناء عن البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين مادام تفويضه لمؤسسة أخرى، حيث تتجنب الموارد المالية الكبيرة للاستثمارات التكنولوجية، من أجل تطوير هذا النشاط.
 - يجب على المؤسسة تكريس جميع الموارد المالية التقنية والبشرية على قطاع ومجال واحد، بدلا أن تقوم بتكثيف جهودها على مجموعة من القطاعات، هي غير قادرة عليه ويهيمن عليه مؤسسات أخرى متخصصة فيه.

¹. د. بن حراث حياة، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 6.

➤ تقليل من الكلفة التشغيلية والتكاليف الثابتة، من حيث العمالة الإضافية المواد الخام والمعدات اللازمة للتصنيع.

وهناك العديد من الأسباب جعلت المؤسسات الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تتبنى استراتيجية المناولة وجعلها ضرورة حتمية ومن أهمها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق: يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مؤسسة إلى مؤسسة أخرى (مناولة) في مجالات والتسويق، والحصول على مزايا تكاليف أقل من المؤسسات المناولة، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها، وهذا يعود إلى المؤسسة المناولة المختصة في مجالها، كذلك تعدد الزبائن للمؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر لدى المؤسسة الآمرة.
- الدافع الاستراتيجي: فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص الاستثمار التي تعجز عن تحقيقها بمفردها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وطرق التسيير تضع آفاقا وفرصا جديدة للاستثمار.
- زيادة المرونة في التموين.
- الحصول على المهارات المتطورة واكتساب المعرفة.
- ابتعاد عن الأخطار التقنية وتقاسم المخاطر التي يمكن أن تطرأ خلال العملية الإنتاجية.¹

¹. مبسوط عبد القادر، الهواري جمال، مبسوط هوارية، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من البطن كاستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات fricion tec بارزويو وهران، مجلة الريادة والأعمال، المجلد الأول، العدد 2، 2020، ص 109.

جدول 1-1: دوافع، أنواع المناولة لدى المؤسسة الآمرة

نوع المناولة .	سبب لجوء المؤسسة الآمرة	دور المناول.	الهدف من المناولة.	القطاعات .
الطاقة/القدرة الإنتاجية	توفير العجز في الطلبات.	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الآمرة .	المرونة .	النسيج الأدوية .
التخصص	إن المؤسسة الآمرة لا تتوفر على الخبرة اللازمة.	يشارك في التصميم التقني وفي احتياجات مؤسسة آمرة.	التقنية والمهارة .	الطيران .
الذكية	كون الصناعة متعددة.	يشارك في التصميم التقني في بعض الأحيان.	التقنية + الجودة + الكلفة.	المعلوماتية .
الوطنية	القرب من المؤسسة.	ينفذ العمل تحت مراقبة المؤسسة الآمرة.	الكلفة + الليونة.	مختلف القطاعات .
الدولية	احتكار الابتكار، انخفاض التكلفة في جلب المناول وارتفاع الضرائب الجمركية في بلد المنشأ.	يشارك في التصميم حسب احتياج المؤسسة الآمرة.	تقنية مبتكرة + الكلفة	البرمجة .
الخدمات	التركيز على النشاط الأساسي.	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الآمرة.	الثقة + جودة الخدمات.	البترونية .
السوق	تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي.	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الآمرة.	الكلفة + المرونة.	الخدمات بصفة عامة.
الصناعية المباشرة	اهتمام المؤسسة بالتفاصيل الدقيقة للمنتج + عدم الثقة يف المناول الرئيسي (درجة أولى).	تنفيذ العمل حسب المتطلبات مع المشاركة في التصميم وفق الاحتياجات الخاصة.	التقنية + الجودة في النوعية .	الصناعات الدقيقة والمعقدة كالسفن .

المصدر: د. قلوب عبد الله، د. سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جملة إضافات

اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 3، أبريل 2018، 35-36.

المطلب الثالث: مراحل عملية المناولة الصناعية

1. مرحلة البحث عن الشريك:

- تحديد معايير معقولة لتحديد الشريك المحتمل.
- البحث عن الشريك الذي تتوفر لديه تقنيات أو مهارات أو موارد متكاملة مع المؤسسة الأمرة.
- البحث عن الشريك الذي تتوافق ثقافته التنظيمية مع ثقافة المؤسسة الأمرة التنظيمية، كما يلعب التوافق في القيم السلوكية في كل المؤسستين دورا مهما في نجاح العلاقة.
- البحث عن الشريك الذي يمكن أن يقدم شيئا محددًا.

2. معايير اختيار الشريك:

- جودة المنتجات والالتزام بمواعيد التسليم.¹
- قدرته المالية والطبيعية، بما في ذلك فحص قدرته الائتمانية والإنتاجية وإجراء تحليل مالي للمؤسسة خاصة إذا كانت علاقة مقالة طويلة الأجل.
- قدرة هذه المؤسسة على حماية القدرات الذهنية وحقوق الملكية وبراءات الاختراع، خاصة إذا تمت العملية في إطار نقل المعارف، التكنولوجيا والموظفين.
- وضع برنامج للزيارات لمراكزه الرئيسية ومصانعه لتقييم ثقافته التنظيمية وقدرته وكفاءة موارده.
- اختيار الشريك الذي تكون أهدافه متكاملة مع أهداف المؤسسة الأمرة وغير منافسة لها.
- امتلاك هذه المؤسسات المقالة لتكنولوجيا متطورة ومرنة تتوافق مع التغيرات السريعة في السوق.
- وجود مواصفات قياسية دولية تتميز بها هذه المؤسسات المقالة.
- التمتع بسمعة طيبة أي لم يعرف بها من قبل.

3. وضع المناقصة:

- يضعها قسم المشتريات، وهي الوثيقة الأساسية التي تهدف إلى السماح للمناولين بتوفير أفضل العروض التي تلي الاحتياجات التي أعربت عنها المؤسسة الأمرة بالأعمال، الفصول الأساسية لهذه الوثيقة تتعلق بما يلي:
- الهدف: تكون فيه الإشارة إلى التوريد أو الخدمة التي تم التشاور عليها بالإضافة إلى التفاصيل الموجودة على مستوى دفتر المواصفات الذي سيكون وثيقة مرفقة في كل المراحل.

¹. أمانة يدري، وفاء دهماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

• الآجال: يتم تحديد تاريخ نهائي في حالة المناولة المحدودة، أما بالنسبة للمناولة المتكررة فإن المدة تكون بحسب صلاحية العقد والكمية المقدرة تسليمها خلال (يوم، أسبوع، سنة).

• السعر: يأخذ قسم المشتريات كل الاعتبارات التي تمكن المقاولين من تعليم عروض تتكيف مع:

- في حالة مناولة تخص عملية إنجاز جزء أو كل المنتج فإن قسم المشتريات يحدد ما هو متوقع من المؤسسات التي شملتها الدراسة في مجال الأسعار مع محتوى الأسعار المقدمة على مستوى العروض، إضافة إلى ذلك العملة التي يجب أن تعتمد عند التسعير.

- في حالة مناولة لتوفير الخدمات، يحرص قسم المشتريات على ذكر طريقة الدفع من أجل توفير هذه الخدمة: السعر/الساعة، السعر/القطعة، سعر متغير، سعر ثابت بشكل عام.

• الدفع: يشمل هذا البند طرق الدفع الرئيسية المطبقة من طرف المؤسسة الآمرة بالأعمال، حيث عادة ما تقدم لقسم المشتريات من طرف قسم الخدمات المالية الخاص بالمؤسسة، هذه الطرق يمكن أن تكون كالتالي:

- طريق الدفع المختار: وتشمل الدفع النقدي، الشيك، وصل لأمر.

- مدة الدفع: 90 يوم، 20 يوم، 10 يوم، والإشارة إلى نقطة البداية لهذه المدة: تاريخ التسليم، تاريخ بداية الأعمال.¹

• النوعية:

- يجب أن تتفق كل من المؤسسة الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة على تبني مقاربة مشتركة لتحقيق أفضل نوعية وإن أمكن الجودة الشاملة في كل المستويات.

- تحديد البنود الخاصة بالنوعية التي تحتاجها المؤسسة الآمرة لضمان نوعية المنتج / الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المناولة.

• السرية وحقوق الملكية الصناعية: المعروف أنه في عقد المناولة عادة ما يتم تبادل المعلومات والمهارات مع الالتزام بالسرية كشرط ضروري ومهم، لأن صناعة المنتجات وأداء الخدمات يقتضي استعمال براءات اختراع، الرسومات، المخططات، البرمجيات والعلامات التجارية، وهو الأمر الذي يستدعي الحذر خاصة من

¹. أمانة يدري، وفاء دهماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

جانب المؤسسة الآمرة بالأعمال، ولذلك تعمل هذه الأخيرة على وضع وتحديد حقوق الاستعمال وحقوق حماية هذه المهارة وكذلك سريتها.

- شروط التعاون الإداري بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المقاول: إن الهدف من العمليات الامدادية هو ضمان التدفق المادي المستمر بين المؤسسة الآمرة والمناولة طوال سلسلة الإنتاج/البيع، تقديم الخدمات.
- وسائل الإنتاج الخاصة: في هذا البند يتم تحديد وبدقة جميع الوسائل الخاصة بالإنتاج (معدات، وسائل لمراقبة الجودة.... الخ)، و التي تكون موجهة لإنتاج الطلبات وكذا شروط استعمال وصيانة هذه الوسائل، إذن فالمؤسسة الآمرة يجب أن تنكر ذلك من خلال بنود تضمن حقوق كل طرف.

4. مرحلة التفاوض والاتفاق:

- إجراءات التفاوض: مرحلة التفاوض هي مرحلة جد مهمة لإقامة علاقة المناولة بين المؤسسات الآمرة والمنفذة، حيث يفترض أن يتم إبرام العقد في جو من الثقة؛ المسؤولية والالتزام، فأول ما يمكن فعله وتوقعه هو مجريات هذه المفاوضات، وما إذا كانت هناك أمور ستعكر صفو هذه المفاوضات قبلها وأثنائها، حيث يجب الإصغاء جيدا إلى طبيعة وجهات النظر المتبادلة بين الطرفين .
- الاتفاق إجراء تنفيذ عقد المناولة: بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناولة، حينها تأخذ العلاقة طابعا ورسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة الآمرة والمنفذة. يتضمن هذا العقد كل الإجراءات الخاصة بعملية شراء مناولة وعادة ما يستهل العقد بإنشاء دفتر الشروط الذي يحدد المبادئ الأساسية والإطار التقني الذي يستهل بالتسجيلات الخاصة لمختلف التوريدات والخدمات التي ستستند مهمة إنجازها إلى أطراف خارجية، وينتهي بمحاسبة و تسديد الفواتير الخاصة بالمناولة.¹

5. إدارة علاقة المناولة:

بعد عقد اتفاق التعاون لم يبق إلا البحث عن كيفية تسيير العلاقة الناتجة عن إبرام هذا الاتفاق، فكلما الطرفين مجبران على القيام بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان السير الحسن لهذا التعاون، وبالرغم من أن الأنشطة الممارسة تختلف عن بعضها البعض إلا أنها تشترك في الجوانب التالية: التخطيط، التشغيل، الاتصال، الاستثمار، تقاسم الأرباح والمخاطر.

¹. أمانة يدري، وفاء دهماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

• ضرورة وجود العوامل الأساسية لنجاح العلاقة (الثقة، الرضا، الالتزام) تتسم العديد من العلاقات التعاوانية بدرجة عالية من عدم التأكد فيما يتعلق بطول فترة الارتباط بين شريكي عملية التبادل، وقد وصفت جودة العلاقة في حالة عقود المناولة بقدره هذه الأخيرة على التخفيض من حجم عدم التأكد، حيث أكدت العديد من الدراسات أن هذا الأخير يختزل نتيجة لوجود تاريخ متواصل من التعاملات الإيجابية. لقد تعرضت العديد من الدراسات لجودة العلاقة ومتغيراتها بالرغم من أنه ليس هناك اتفاق حول هذه المتغيرات، إلا أنه استناداً إلى العديد منها يجمع الباحثين على أن جودة العلاقة التعاوانية بين الأطراف المتعاقدة يتم التعبير عنها من خلال عناصر مستقلة ولكنها مرتبطة ببعضها، هذه العناصر هي: الثقة، الالتزام بالعلاقة والرضا.

• الإجراءات الخاصة بمتابعة العقد كل عقد خاص بتنفيذ عملية المناولة يطلب تحديد المكان الخاص بتنفيذ المنتج أو الخدمة المطلوبة ولذلك نصادف حالتين:

- إما يكون التنفيذ على مستوى موقع المناولة من الباطن مع تسليم المنتج أو الخدمة خلال مدة زمنية متفق عليها (ولو حدث تأخر هناك إجراءات تتخذ من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال).

- إما يكون التنفيذ على مستوى موقع المؤسسة الأمرة بالأعمال.

• وضع الإجراءات اللازمة لحل النزاعات إن وجدت في هذه المرحلة من إدارة علاقة المناولة يتم وضع بعض التصورات عن حالات النزاع التي من الممكن أن تحدث بين الأطراف المتعاقدة وطرق تفاديها:

- نزاعات حول المنتجات والخدمات المقدمة.

- نزاعات حول الفوترة.

- الرقابة من النزاعات.

على المؤسسات المتعاقدين أن تأخذ بعين الاعتبار قبل التعاقد، كل الاحتياطات الأولية اللازمة من أجل تفادي الحد الأقصى من الصعوبات التي من الممكن أن تحدث خلال فترة تنفيذ العقد.¹

¹. آمنة يدري، وفاء دهماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب المناولة الصناعية

1) المزايا:

1.1 المزايا بالنسبة للآمرين بالأعمال

- خفض التكاليف: هناك أسباب عديدة تدفع شركات تعاقدية من الباطن لأجل خفض تكاليف الإنتاج منها:
 - أن المناولين من الباطن على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الأداء بسعر أقل مقارنة المناولين الرئيسيين.
 - المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من المرونة حيث بإمكانهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع كما يمكنهم تغيير الجداول الزمنية للإنتاج أو تعديلها بسهولة أكبر.
 - من خلال الاعتماد على المقاول من الباطن فإن المصاريف العامة والتكاليف الإدارية تكون أقل.
 - المناولين عموماً يستعملون المعدات والآلات بشكل أقل، فضلاً عن ورش عمل أبسط من الشركات الكبيرة.
- تحقيق أفضل جودة: إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقية العالية في بيئة متغيرة ومتطورة يدفع الشركات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث لا يمكن للمتخصصين الداخليين تلبية المعايير المطلوبة، وبالتالي يتم اللجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة والمتوفرة لدى المناولين الخارجيين، فاللجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخلياً أو الحصول على آلات والمعدات المناسبة قد يتطلب وقتاً وموارد مالية كبيرة، وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للشركة وتوفير قطع الغيار والمكونات ذات الجودة العالية.¹
- المناولة آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق: بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك سبب آخر يجعل الشركات تستعين بالخارج وهو توافر المنتجات أو المواد الخام لتلبية الطلب على المنتجات، وبعبارة أخرى فإن استخدام المقاولين من الباطن الخارجيين (الدوليين) هو بمثابة وسيلة للتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق، وعندما يواجه المقاولين الرئيسيين زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود تغيرات موسمية فإنهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع ويلجئون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية، فالخيار الأول ينطوي على خطر الاستخدام غير الكامل لهذا الاستثمار في المستقبل، وفي كثير من الأحيان تلجأ الشركات الكبيرة إلى استخدام ورشاتها ومعداتها إلى ما هو أبعد من مستوى طاقتها لتجنب العيوب الناجمة عن

¹.Verrag,J., "Sourcing nijenrod. Research paper series", Centre for supply chain management, 1999, p13.

ثقل تكاليف إعادة الاستثمار، ومع ذلك يكون اللجوء إلى المقاول من الباطن لتوفير الأجزاء والمكونات هو الأكثر كفاءة من وجهة نظر مالية من أجل مواجهة التقلبات في السوق وتجنب الفائض في الطاقة كذلك.

- المناولة تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة: تتيح المناولة كذلك لرجال الأعمال فرصا للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية مع زيادة فرص النمو بها، كما هو الحال بالنسبة للسيارات والإلكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المناولة وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات الخاصة في البلدان ذات الحواجز التجارية المرتفعة، وبالتالي التقليل من التكلفة ورفع الأرباح وتخفيض سعر بيع هذه المنتجات في الأسواق.¹

2.1.1 المزايا بالنسبة للمؤسسات المناولة

- تحقيق الكفاءة والإنتاجية العاليتين: إن اتفاقيات التعاقد الصناعي تسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة من الباطن من الحصول على جديد التكنولوجيا وتصميم المنتجات، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرة على البحث والتطوير والنمو والابتكار في التكنولوجيا أو العمليات الإنتاجية.
- الاستخدام الأمثل للقدرة المتاحة: تمكن المناولة الشركات من زيادة معدل الاستفادة من القدرات المتوفرة وتحسين الإنتاجية لرأس المال والعمل، حيث أن استغلال هذه القدرات يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الكفاءة والدخل وهو ما من شأنه خلق فرص عمل.
- تحقيق وفورات الحجم: من خلال التركيز على نشاط واحد أو تخصص، يمكن لعارضي الخدمات التعاقد بتقديم هذه الوفورات الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تقدمها هذه الشركات التي تقوم بتوفير المعدات الأصلية هذه الوفورات تكون ناتجة من وجود مرافق وشبكات أكبر حجما وأكثر كفاءة.
- نقل التكنولوجيا: اتفاقيات المناولة تكون بمثابة آلية وأداة قوية لرفع المستوى التكنولوجي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة، فمن خلال الانخراط في اتفاقيات التعاون النشط مع شركات كبيرة، موردين ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة، والتي تشير هنا إلى جميع أشكال الأصول المادية المعارف والمهارات والقدرات البشرية.²
- التقليل من المخاطر: فاللجوء إلى المناولة قد يكون وسيلة للحد من المخاطر التجارية وعدم التأكد، وتعرض أسهم الشركات للتقلبات وهو ما من شأنه زيادة معدل الربح بناء على طلبات خاصة وتحين شروط الدفع.

¹. jean louis MORCOS, et André de cromberugghe, Sous-traitance internationale ou délocalisation?, Vienne, 2004 , p 11.

². د. العلواني عديلة، د. بن سميعة دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 196.

- الدعم المالي: يمكن لأصحاب المشاريع تقديم المساعدة المالية أو تحسين الوصول إلى الائتمان لمقاوليهم من الباطن؛ على سبيل المثال، يمكن أن يكون العقد بمثابة ضمان للقروض. بالنسبة لكبار المقاولين من البلدان الصناعية مثل اليابان، يمكن أن تأخذ المساعدة المالية شكل دفعات مقدمة أو استئجار غير مكلف لمصانع عادية وحتى في شكل مشاركة مالية في رأس مال المقاول من الباطن/المورد. يوضح هونداي أيضاً أن الاستعانة بمصادر خارجية تعمل على تحسين الملاءة المالية، على سبيل المثال من خلال استخدام ضمانات الديون من قبل الشركات الأم.¹

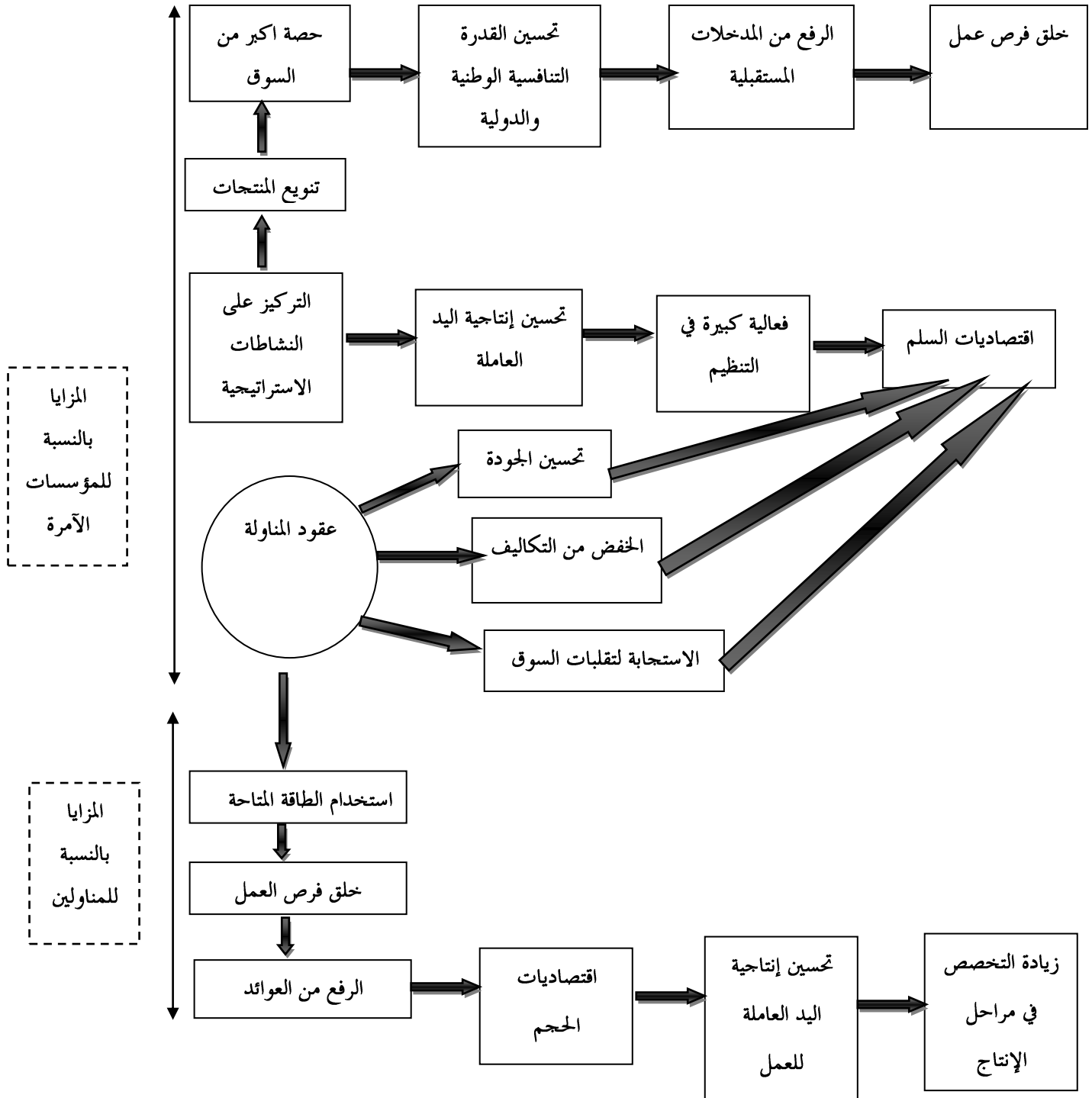
هناك عدة نقاط إيجابية أخرى تتميز بها استراتيجية المناولة ويمكن ذكر أهمها:

- تساعد استراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني.
- تشجيع التعاون بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة.
- المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات.
- المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.
- تعتبر من بين الحلول لتحقيق من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل.
- شخصية: الدافعية نحو إنشاء مشروع صغير.
- اجتماعية: كاستمرار مشروع الأسرة أو وراثة المشروع، أو تحسين الوضع الاجتماعي.
- تعتبر المناولة عامل مساعد على تكييف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمناول المتفتح على المحيط الخارجي وتطوراتها.
- تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي.²
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل أكثر.
- إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها.
- زيادة نمو وتطور واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ jean louis MORCOS, et André de cromberugghe, p 15.

² عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

الشكل 1-4: المزايا التنافسية التي توفرها المناولة



Source : Jean-Louis Morcos, et André de cromberugghe, "Sous-traitance international ou délocalisation ?" Ed, 2004, p16.

(2) العيوب:

1.2 العيوب بالنسبة للمؤسسة الآمرة

- احتمال ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الآمرة بالأعمال للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته؛ بالإضافة إلى التوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر المواصفات.¹
- إمكانية اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة واستخدام ذلك لاحقا لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الآمرة الأولى.
- تختار المؤسسات الآمرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر، الجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا لا يضمن بالضرورة الجودة والآجال، وهو الأمر الذي يفرض في الغالب القيام بعمليات البحث عن مقاولين من الباطن المناسبين.
- قد تكون تكلفة المناولة أكثر من الإنتاج الداخلي.

2.2 العيوب بالنسبة للمؤسسات المناولة

- تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية وتجارية للمؤسسة الآمرة بالأعمال.²
- وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين.³
- في حالة الكساد، المتضرر الأول في السوق سيكون المقاول من الباطن، لان الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تفادي التراجعات مع موظفيه.⁴
- فقدان المؤسسة اتصالها المباشر مع الصناعة وهذا ما يفقدانها المهارة الصناعية.
- محدودية اليد العاملة أن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير الذي يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني.⁵
- تسرب الخبرات ونوعية التعاون

¹.Roger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE, op-cit, p : 21.

².Serge PEYRET, Sous-traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants, encyclopédie DELMAS, Paris 2000, p:29.

³.J-G BELLE et autres , Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance de la qualité, Revue internationale PME, vol 8 N°2, Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, 1995, p:61.

⁴. آمنة يدري، وفاء دحماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁵. عبد المالك مهليل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- تسرب الخبرات وعد وضوح العلاقات.
- تغيير الخبرة.¹

بالرغم من المميزات المقدمة من طرف المؤسسات الآمرة والمناولة من تطبيق استراتيجية المناولة الصناعية، غير هناك أخطار قد تحدث وتنجر عنها جراء اعتماد عليها، وقد تنعكس على أداء تنافسية المؤسسة، وتتعدد هذه المخاطر جراء التعاقد المؤسسة الآمرة مع المؤسسة المنفذة بتنازل عن جزء من عملها لصالح المؤسسة المناولة، ومن مجموعة هذه المخاطر التي قد تقع للمؤسسة الكبيرة الآمرة هي ضعف أداء ونوعية خدماتها جراء رداءة جودة منتجاتها وعدم التسليم في الوقت المحدد، ومن أهم المخاطر:

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

- خطر قلة المناولين في السوق: قلة المناولين المتخصصين ذات السمعة العالمية في السوق خاصة في صناعة الطائرات ومركبات الفضاءية وصناعة الأدوية الجينية ذات الأمراض المستعصية، ويقل عدد المتعاملين كلما زادت درجة التخصص، ومن هنا يجبر² المؤسسة الآمرة إلى اللجوء إليها (الخدمة المعروضة على هؤلاء المناولين)، حتى وان كان غير في المستوى، مما ينعكس على المؤسسة الآمرة من حيث جودة ومخرجات منتجاتها، وكل خطر أو فشل المؤسسات المناولة المتعاقدة، ينعكس سلبا على المؤسسات الآمرة مباشرة.
- خطر انخفاض الأداء: قد ينجر انخفاض الأداء من طرف المؤسسة المناولة، نتيجة عدم احترام البنود المبرمة في العقد وفق خصائص ومواصفات محددة الواجب تصنيعها أو إنتاجها، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة الآمرة من حيث الأداء وتنافسية منتوجاتها في الأسواق مقارنة مع منافسين آخرين في نفس القطاع.

¹ Jacques Garnier. Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail. Chroniques du Travail, 2013, Qualité du Travail, Emplois de Qualité, 3, p 8-9.

² مبسوط عبد القادر، الهواري جمال، مبسوط هوارية، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من البطن كاستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات fricion tec بارزويو وهران، مرجع سبق ذكره، ص 109.

- وقوع المؤسسة المناولة من قبل مناولين منافسي في السوق أو حتى مؤسسات أمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع أخذ مكان المناول بإنتاج وتصنيع العمليات التي كانت توردها من قبل.
- قد تكون المؤسسة المناولة في تبعية تقنية وتجارية من طرف المؤسسة الأمرة وعدم قدرتها التقنية في تطوير قدراتها التقنية والتكنولوجية.
- حصول المؤسسة على عطاء غير مربح نتيجة العرض المنخفض من طرف المؤسسات الأمرة في السوق.
- محدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الأحيان، لان مهاراتها تتوقف على تكوينها، وما تتطلبه من تكاليف مرتفعة في التكوين والتدريب.
- تميز نشاط المناولة بعد الاستقرار والثبات في الطلبات من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال لان العلاقة ليست دائمة.
- في حالة الكساد تتضرر بالدرجة الأولى المؤسسة المناولة في السوق مقارنة بالمؤسسة الأمرة، التي عادة تفضل استرجاع الصناعات المناولة من اجل تفادي التراجعات مع موظفيه.¹

¹. مبسوط عبد القادر، الهواري جمال، مبسوط هوارية، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من البطن كاستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية — دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات fricion tec بارزويو وهران، مرجع سبق ذكره، ص 110.

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا إلى المناولة بمفاهيمها وخصائصها والأهمية البالغة التي تمثلها نجمل قولنا إن المناولة تعد من أهم الخيارات الاستراتيجية السليمة التي تبنتها المؤسسات الاقتصادية الكبرى الواضحة من حيث الهدف والتنظيم وتحقيق مزايا للمؤسسات المناولة.

فتساعد المناولة المؤسسات الآمرة على تحسين قدراتها التنافسية بتخفيض تكاليف إنتاجها مع امتلاكها لأجزاء ومحتويات ذات جودة عالية، مما يضمن لها اقتحام أسواق جديدة ذات فرص تجارية معتبرة.

كما أنها تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وتسليم الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين.

وتعتبر المناولة تعتبر الأداة المفصلة في آية عملية تنمية وتعد الوسيلة الفعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي وتسحين استخدام الطاقات المؤسسات الصناعية، خاصة تلك المتخصصة كما تعمل على زيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق برامجها.

الفصل الثاني

تمهيد

يُحظى مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير من طرف العديد من الدول، بما فيها الدول المتقدمة على غرار الدول النامية نتيجة أهميتها الاقتصادية والاجتماعية والمساهمة الفعالة في زيادة الأداء في الإنتاجية والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات، وبالنظر إلى ما تملكه من فعالية وسرعة التأقلم مع متغيرات المحيط الخارجي.

فازداد مؤخراً اهتمام العديد من الدول في العالم وخاصة النامية منها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور فعال في خلق مناصب الشغل وبناء النسيج الصناعي المتكامل وتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال، وهذا بخلاف مؤسسات مناولة صغيرة والتي تسعى إلى العيش في ظل المؤسسات الكبيرة التي توفر لها كل من الإمكانيات المالية والتقنية لإنجاز مشاريعها.

وتلعب المناولة الصناعية دوراً مهماً في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، كما تلعب دوراً أساسياً في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، كما تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي الرفع من مستوى الدخل ورفاهية الوطن.

ومن أجل توضيح هذه المزايا قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: توافق نشاط المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الأولويات التي أعطتها الحكومة أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات التي تعرفها الاقتصاديات الدولية، إذ لم يحسم إلى حد الآن في وضع تعريف عالمي متفق عليه يحدد بدقة ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب الاختلاف الواقع بين الدول حيث أنها تتميز بعدد من الخصائص والسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

أولا: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد اختلف المختصين حول وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بسبب تعدد المعايير التي يحدد بها مفهوم أو تعريف لهذا النوع من المؤسسات بين جميع الدول والهيئات، وهذا ما دفع بكل دولة إلى تبني تعريف خاص يميزها وذلك حسب درجة نموها وإمكاناتها وقدراتها الاقتصادية.

✓ تعريف بعض الدول الأجنبية

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يضع البنك الاحتياطي الفيدرالي تعريفا

محددا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تقديم المساعدات لها فيعرفها على أنها: " المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة و تستحوذ على نصيب محدود من السوق".¹

و أهم تعريف هو التعريف الشبه الرسمي الذي ورد في قانون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة-Small act business لسنة 1953، ويشترط في هذا القانون " على المؤسسة الصغيرة وجود مالك مستقل وكذا مدير مستقل وأن لا تسيطر هذه المؤسسة على النشاط الذي تعمل فيه".²

2. تعريف بريطانيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تستخدم بريطانيا مجموعة من المعايير في تعريفها للمشروعات الصغيرة أهمها:

- لا يزيد حجم الأموال المستثمرة والتي ترد في المركز المالي لها عن 7 ملايين جنيه إسترليني.

- لا يزيد حجم المبيعات السنوية للمشروع عن 1.4 مليون جنيه إسترليني.³

¹. رابح خوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 24.

². Galen Spencer Hull, « la petite entreprise à l'ordre du jour », éditions l'harmattan, Paris, 1986, p 40.

³. توفيق عبد الرحيم يوسف "إدارة الأعمال التجارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 19.

3. تعريف فرنسا: تعد مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 211 عامل، ورأس مال متضمن الاحتياجات أقل من 2 مليون فرنك فرنسي.¹

4. تعريف ألمانيا: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا على أنها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل وتحقق مبيعات صافية أقل من 100 مليون DM في السنة.²

5. تعريف اليابان: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على أنها وحدات الأعمال التي تستخدم أقل من 300 عامل يتقاضون أجوراً منتظمة وذلك في الصناعات التحويلية والمعدنية وخدمات النقل، وهي أيضاً وحدات الأعمال التي تستخدم أقل من 50 عامل يتقاضون أجوراً منتظمة في وحدات الأعمال التي تعمل في التجارة والخدمات.³

✓ تعريف بعض الهيئات الدولية

1. تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير والمتوسط بالمحددات التالية:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي.
 - حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.
 - عدد العمال الموظفين لا يزيد عن 250 عامل أو موظف.⁴
- أما التعريف السائد في دول الاتحاد الأوروبي بناء على قرارات المجلس الأوروبي فان:
- حصيلتها السنوية تقل عن 43 مليون أورو.
 - رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 250 مليون أورو.
 - وعدد عمال لا يتجاوز 250 عامل.⁵

¹. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص 398.

². نجية ضحاك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم آفاق تجربة الجزائر، المنتدى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، يومي 17-18 أفريل، 2006، ص 137.

³. م حمد سعد عبد الرسول، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 15.

⁴. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص 26.

⁵. فاطمة الزهراء علوي، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

6. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO): عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة على أنها: "تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 50 عامل.¹"

7. تعريف لجنة التنمية الاقتصادية: تعرف هذه اللجنة المؤسسات الصغيرة على جملة من المعايير نذكر منها:

- استقلالية الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع.

- أن يتم توفير رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص.

- حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي يخضع لحدود عليا.²

8. تعريف البنك الدولي: يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة على أنها كل مؤسسة لا يزيد عدد إجمالي أصولها ومبيعاتها لا يتجاوز 1 مليون دولار، أما المؤسسات المتوسطة عمالها عن 50 عامل، فهي تلك المؤسسة التي لا يتجاوز إجمالي أصولها ومبيعاتها 15 مليون دولار، و عدد عمالها لا يزيد عن 300 عاملاً.³

✓ تعريف بعض الدول العربية

1. تعريف مصر: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة الصناعة المصرية على أنها "المؤسسات التي توظف 100 عامل فأقل، برأس مال ثابت لا يزيد عن 500 ألف جنيه بعد استعادة قيمة الأراضي و المباني".⁴

2. تعريف الكويت: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكويت حسب المعيار العددي على أنها "تلك المؤسسات التي لا يتجاوز عدد العمال فيها 10 عمال، أما المؤسسات المتوسطة فهي محصورة بين عشرة وأربع مائة وتسعة وتسعين عاملاً".⁵

3. تعريف لبنان: في لبنان يتم تعريف المؤسسات انطلاقاً من تصنيفات، وهي تصنف في القطاع الصناعي والتجاري حسب مؤشر عدد العمال.⁶

¹. حسان لحضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، العدد السابع، الكويت، 2002، ص 02.

². جالين سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشأة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 110.

³. رامي حريد، البدائل التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد النقود والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، - 2014/2015، ص 09.

⁴. صالح حسن، التطورات والتغيرات الاقتصادية الدولية دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لحل مشاكل البطالة والفقر، الطبعة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص 26.

⁵. رابع خوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁶. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الجدول 2-1: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

تصنيف المؤسسات	عدد العمال
مؤسسات صغيرة الحجم	من 1 إلى 5 عامل
مؤسسات متوسطة الحجم	من 6 إلى 50 عامل
مؤسسات كبيرة الحجم	أكثر من 500 عامل

المصدر: نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص27.

4. تعريف الأردن : هي المؤسسة التي تعتمد على الحساب الخاص للعمالة والعاملين، والتي تعمل على خلق فرص عمل لصاحبها وللآخرين بما في ذلك العمالة الأسرية غير مدفوعة الأجر.¹
وقد تم تقديم مشروع مقترح لتصنيف المؤسسات في الأردن يعتمد على تصنيف الجمعية العلمية الملكية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 2-2: تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال في الأردن

تصنيف المؤسسات	عدد العمال
المؤسسات الصغرى	(1-4) عامل
المؤسسات الصغيرة	(5-19) عامل
المؤسسات المتوسطة	(20-99) عامل
المؤسسات الكبيرة	100 عامل فأكثر

المصدر: فايزة، جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص67.

5. تعريف الجزائر : تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات، والتي تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري، وألا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (01) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية.²

¹. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص241.

². المادة 5 من القانون رقم 02/17 مؤرخ في 10/01/2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017، ص05.

وكذلك قد تضمن القانون التوجيهي التعاريف المفصلة التالية:

- المؤسسة الصغيرة جدا: بأنها مؤسسة تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين مليون دينار جزائري.¹
- المؤسسة الصغيرة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعمائة مليون دينار، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائتي مليون دينار.²
- المؤسسة المتوسطة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين إلى مائتين وخمسين شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين أربعمائة مليون إلى أربعة مليار دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي مليون إلى مليار دينار.³

الجدول 2-3: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

المعيار		عدد العمال (عامل)		رقم الأعمال (م)	مجموع الحصيلة السنوية (م د)
النوع				(د)	
مؤسسة صغيرة جدا		01	09	لا يتجاوز 40	لا يتجاوز 20
مؤسسة صغيرة		10	49	40	200
مؤسسة متوسطة		50	250	400	200
				4000	1000

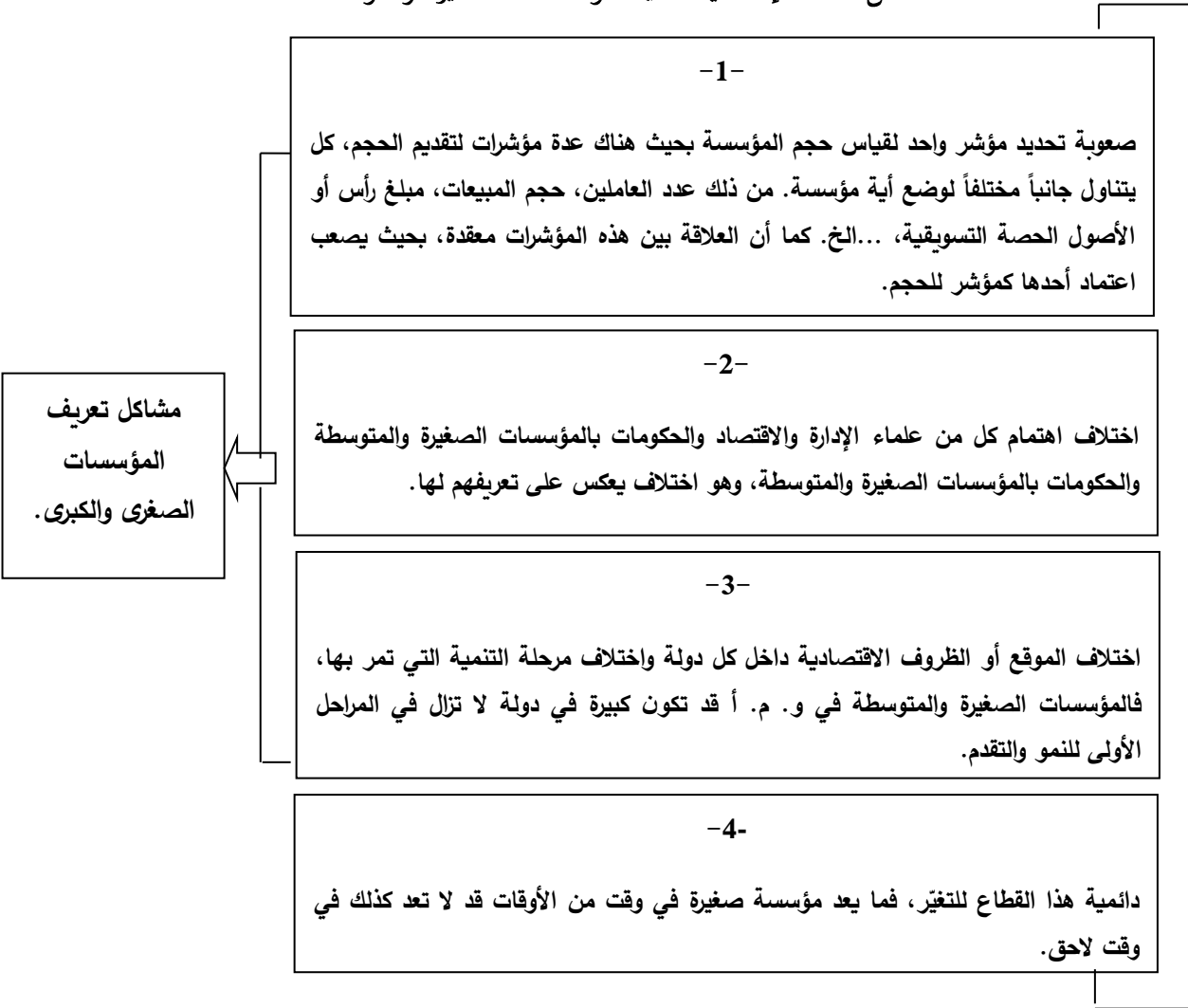
المصدر: آمنة يدري، وفاء دحماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2017/2018، ص 46.

¹ المادة 10 من نفس القانون 02/17، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017، ص6.

² المادة 9 من نفس القانون 02/17، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017، ص6.

³ المادة 08 من نفس القانون 18/01، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017، ص6.

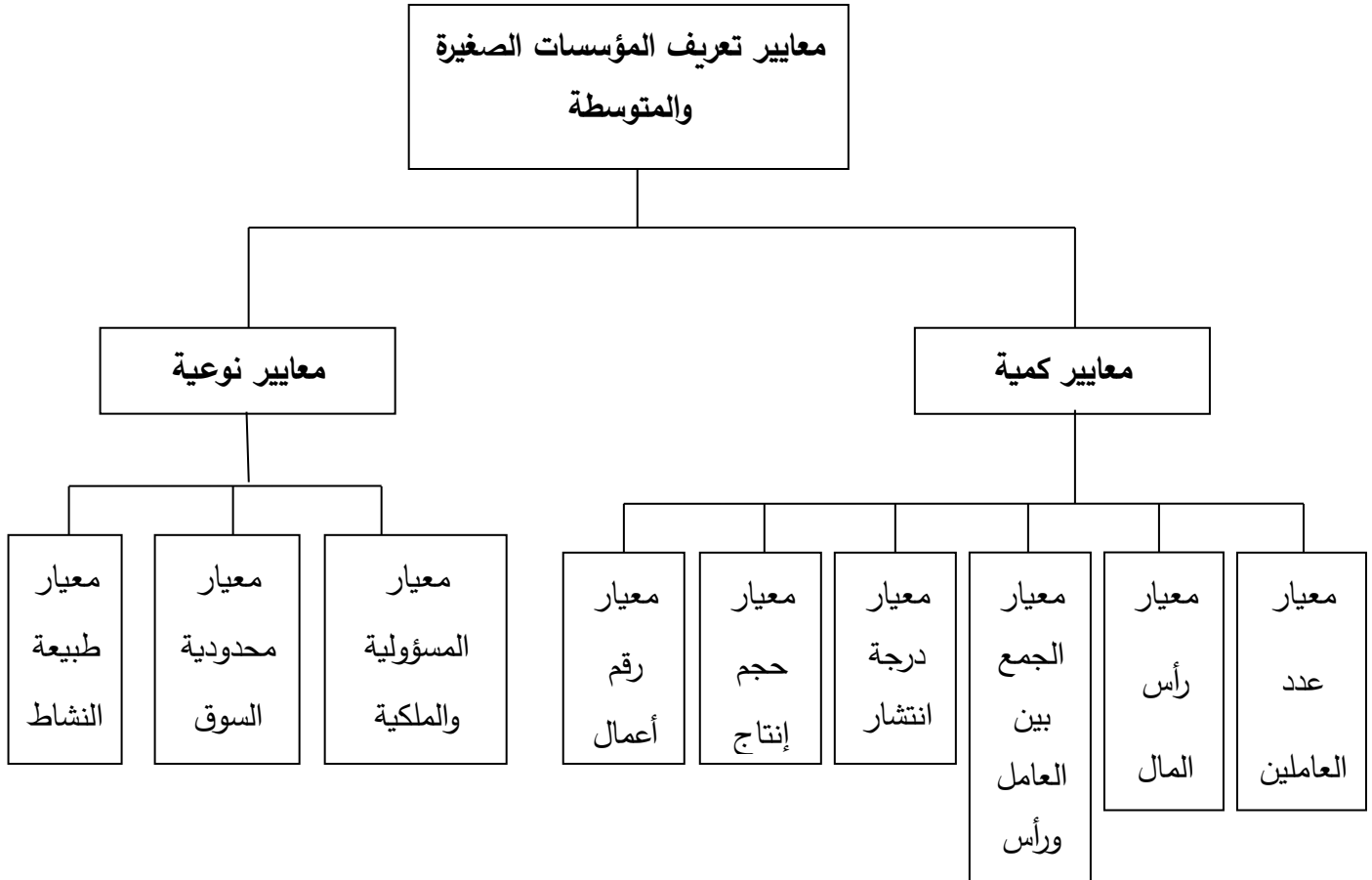
الشكل 2-1: إشكالية تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص 88.

وللتوصل إلى تعريف مناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم الاعتماد على عدة معايير وهي تتمثل في الشكل التالي:

الشكل 2-2: المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: عبد المالك مهمل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2013-2014، ص 89.

➤ المعايير الكمية

إن صغر أو كبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، يسمح استعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسة.

هذه المعايير تتناول الجوانب الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، والتي يمكن بمقتضاها جمع البيانات الإحصائية من أجل الاستفادة منها، وهي في نفس الوقت تساعد

الجهات التنظيمية على مساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تأدية دورها بصورة واضحة المعالم، وهي كذلك معايير ذات صبغة محلية، لأنها توضع في ضوء ظروف كل دولة وتخص مجموعة من المؤشرات التقنية والاقتصادية.

- **مقياس عدد العاملين:** يعتبر مقياس العمالة أحد المعايير الكمية للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذا نتيجة لسهولة البيانات المتعلقة بالمؤسسة، حيث يتراوح هذا العدد بين 9 و50 أقصى بين 50 و100 عامل، هذا في الدول النامية، ولكن في الدول المتقدمة، كاليابان وأمريكا وأنجلترا، حيث يتراوح الحد الأقصى لعدد العاملين في المؤسسات الصغيرة بين 200 و500 عامل، بينما يقل هنا العدد في الدول النامية كالهند إذ يتراوح بين 9 و10 عمال.

وعلى الرغم من تحديد مقياس عدد العاملين، إلا أننا نجد أن جميع الدول التي وضعت تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنفق فيما بينها على تعريف موحد يحدد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من اعتبار عدد العاملين من أكثر المعايير شيوعا في الاستخدام، نظرا لسهولة عند المقارنة على المستوى الدولي. لذلك فالاعتماد على مقياس عدد العاملين وحده لتحديد حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قد لا يسير المقارنة الدولية لاختلاف نوعية العمل من بلد لآخر.

وخلص القول، أنه مهما كان لهذا المقياس من مزايا وعيوب، إلا أنه من أكثر المعايير الكمية استخداما.¹

- **مقياس رأس المال:** يرى البعض استخدام مقياس عدد العاملين بالمؤسسة لا يعد معيارا كافيا للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ويرجع هذا إلى وجود المؤسسات التي تعتمد على التكثيف العمالي بمفهوم إن رأس المال المستثمر للعامل يكون منخفضا.

ويعتبر مقياس رأس المال أحد المعايير الأساسية والشائعة في تحديد حجم المؤسسة، لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويختلف هذا المقياس من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

باستخدام هذا المقياس، يعرف البعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي لا تتجاوز فيها رأس المال المستثمر فيها حدا أقصى معين يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي.

وتتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا برأس مال فردي أو اجتماعي صغير، عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لقيامها بنشاطها، وعادة ما يقصد برأس المال المستثمر رأس مال طويل الأجل المستعمل في تمويل الأصول الثابتة.

¹. عبد المالك مهمل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

وعلى ضوء ذلك، يرى أصحاب هذا الرأي إن رأس المال المستخدم قد يكون الأكثر فاعلية للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم، ويأخذ هذا المعيار انه لا يصح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو استخدامه كمعيار للمقارنة في الدول المختلفة، ويفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده، حيث يمكن الاسترشاد به مع معايير أخرى.

- **معيار الجمع بين العمالة ورأسي المال:** يتم الاعتماد على كل من العاملين ورأس المال في هذا المعيار لذا يعد هذا الأخير من أكثر المعايير استخداما لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وكما ذكرنا سلفا أن كل معيار من المعيارين السابقين بمفرده يوجه إليه بعض الانتقادات فالجمع بينهما وإدماجها يقلل من الانتقادات، إلا أن هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور، فوضع حد أقصى للعمالة¹ بجانب رقم معين للاستثمار، يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن توظف أعدادا جديدة من العمال، رغم حاجاتهم إليها، ويمكن استخدام هذا المعيار في حالة البلاد التي تعاني من حدة مشكلة البطالة.

- **معيار درجة الانتشار:** يرى البعض أن معيار التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم يتوقف على درجة الانتشار لهذه المؤسسات، فهذه الأخيرة تنتشر في جميع أنحاء القطر، كما أنها يمكن أن تتركز في منطقة معينة يمارس فيها نشاط واحد تتميز به، لان حجم المؤسسة ومحدودية النشاط والعمالة يساعدان على ممارسة هذا النشاط في أي مكان، كما تتصف بالكثرة وسهولة انتشارها وهذا ما يعكس إمكانياتها وقدرتها على الاستمرار.

- **معيار حجم الإنتاج والطاقة:** غالبا ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الكبرى وكذلك بالنسبة لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج. وهذا المعيار يحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي تتصف بصغر إنتاجها من حيث الكمية والقيمة، نظرا لارتباطها بأسواق صغيرة الحجم.

- **معيار رقم الأعمال:** أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيطرتها على حجم معين من السوق وبالتالي فان رقم أعمالها سيكون ضعيفا بالمقارنة مع المؤسسات الضخمة المسيطرة على جزء كبير من السوق. بالرغم من أهمية المعايير الكمية، إلا أنها تبقى نسبية، وتفتقد للحصر والدقة، وغير صحيحة فيما يخص الكثير من المؤسسات، خاصة التي لا تستعمل اليد العاملة بشكل كبير، عكس بعض المؤسسات التي هي الأخرى

¹ عبد المالك مهمل، المناولة والشراسة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

تعتمد على اليد العاملة ولا تعتمد على رؤوس الأموال الضخمة، أما فيما يخص معيار رقم الأعمال، فقد لا يكون دقيقاً، خاصة في فترات التضخم، لهذا لابد من إدراج نوع آخر من المعايير أو الخصائص.¹

➤ المعايير النوعية

لا يكفي الاعتماد على المعايير الكمية لوحدها لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعتها، وهذا ما جعل الباحثين الاقتصاديين يدرجون ويضيفون معايير نوعية أخرى تسمع بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات من شأنها أخذت بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيدا ومتناسبة فيما بينها.

- **معيار الاستقلالية (المسؤولية) والملكية:** وتعني استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، وأيضا الإدارة والعمل، أي أن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة. بمعنى أن يحمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات، وان يتحمل صاحب المؤسسة المسؤولية الكاملة فيما يخص التزاماتها تجاه الغير. وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية وغير التابعة لأي مؤسسة كبرى أو معظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال وقد تكون ملكيتها عامة كمؤسسات الجماعات المحلية وقد تكون ملكية مختلطة.

ولهذا فعن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكيها مباشرة وحده، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، وكذلك التسويق والتوظيف، وتمويل المؤسسة.

- **معيار المحدودية:** تعتبر درجة هيمنة المؤسسة من بين أهم المعايير التي تحدد حجمها، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق، ونوع المنتجات المعروضة، ونطاق السوق، وان إنتاج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو إنتاج سلعي والعلاقة بينهما وبين السوق هي علاقة عرض وطلب، وتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الأخيرة على السوق.²

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار عكس المؤسسات الكبرى التي يمكنها أن تفرض الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها من السوق إلا أن هذه الخاصية تبقى نسبية أيضا، لأننا نصادق مؤسسات صغيرة ومتوسطة تغزو حتى الأسواق الخارجية، من خلال عملية التصدير، بسبب درجة الجودة والدقة التي تتمتع بها منتجاتها.

¹. عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- معيار طبيعة النشاط: إن حجم المؤسسة يحدد بطبيعة النشاط الممارس فيها، فبعض الصناعات لا يتطلب حجما كبيرا من رؤوس الأموال، ولا عددا كبيرا من اليد العاملة، كالصناعات الحرفية والتقليدية التي يكفي سير عملها ورشة صغيرة، كما توجد صناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة وآلات ومعدات استثمارية ضخمة، كما هو الحال في صناعات السيارات والصناعات البترولية.¹

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

■ الخصائص القانونية

1. سهولة الإنشاء والتأسيس: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأس مال إنشائها، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسة جدوى إقامتها، كما تتميز بسهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج من آلات ومعدات فضال عن سهولة تحضير مستلزمات التشغيل من مواد خام ومواد أخرى، كما تتميز هذه المؤسسات بانخفاض إجراءات تكوينها وانخفاض الإجراءات الإدارية فيها نظرا لبساطة وسهولة هياكلها الإدارية والتنظيمية.²

2. الاستقلالية في الإدارة: تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرة الشخص على التحكم وإدارة أعمال المؤسسة.³

■ الخصائص التنظيمية:

1. سهولة الإدارة وبساطة التنظيم: من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام والتوثيق بين المركزية الأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.⁴

¹. عبد المالك مهمل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودرها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، نفس المرجع السابق، ص 94.

². هيا جميل بشار، التمويل المصرفي في السالم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

³. عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2013، ص 36.

⁴. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلونائس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الاغواط، يومي 08 و 09 افريل، 2003، ص 16.

2. المرونة العالية والقدرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية: تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة والقيادة والتوجيه والوضوح في تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها وبساطة الأسس والسياسات التي تحكم عمل المؤسسات وسهولة إقناع العاملين العملاء بها.¹

■ الخصائص الوظيفية:

1. الخصائص في مجال الموارد البشرية:

أ. العمالة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية العمالة بـ:

- كثافة عنصر العمل: إن أغلب الموارد البشرية التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بكثافة اليد العاملة وندرة رأس المال، وهما الظاهرتين السائدتين في معظم الدول النامية، بالإضافة إلى أنها تستخدم وسائل أو أدوات بسيطة في عملية الإنتاج.
- التكوين البسيط للعمال: لا تتطلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجهزة إدارية ذات خبرة، وذلك لمحدودية رأس المال المستثمر وبساطة التكنولوجيا المستخدمة مما ينعكس على تكلفة الإنتاج.
- ب. مركز التدريب الذاتي: إن طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها مركزاً ذاتياً لمالكيها والعاملين فيها وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم باستمرار وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة وهذا ما ينمي قدراتهم.²
- ت. المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين: من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها تفوق على المؤسسات الكبيرة هي العلاقات الشخصية الكبيرة والقوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين.

2. خصائص في مجال الإنتاج:

- أ. انخفاض حجم الإنتاج: وذلك بسبب حجم المؤسسة وقلة تخصصها وكلها عوامل تسمح بتغير درجة مستوى النشاط أو طبيعته على اعتباراته سيكون أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- ب. استخدام الموارد الأولية المحلية: غالباً ما يكون اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المواد الأولية المحلية لانخفاض تكلفتها وتوافرها في الأسواق المحلية.

¹ محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النبيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص 16.

² آمنة يدري، وفاء دهماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ت. توفير الخدمات للمؤسسات الكبيرة: يمكن أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور مؤشر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة، وبالتالي تصبح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكتملة للمؤسسات الكبيرة.

3. خصائص في مجال التسويق:

أ. المعرفة الجيدة للأسواق: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسرعة الاستجابة لحاجيات السوق، وذلك أن صغر حجمها ومحدودية تخصصها وضآلة رأس المال، كلها عوامل تسمح بتغير درجة ومستوى النشاط أو ضيقه.

ب. المعرفة التفصيلية بالعملاء: إن المعرفة الشخصية للعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة إلى تغير في هذه الاحتياجات والرغبات واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر.¹

بالإضافة إلى وجود خصائص أخرى وهي تتمثل فيما يلي:

1. سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق: ذلك أن صغر الحجم عموماً وقلة التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة مستوى النشاط أو طبيعته؛ على اعتبار أنه يكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.

2. دقة الإنتاج والتخصص: مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج.²

3. المرونة العالية والتكيف مع التغيرات: إن هذه المؤسسات لديها القدرة على التأقلم بشكل أكبر من المشروعات الكبيرة، حيث أنها تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية والمرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم وبرامج التسويق، مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات السوق.

¹. أمانة يدري، وفاء دحماني، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

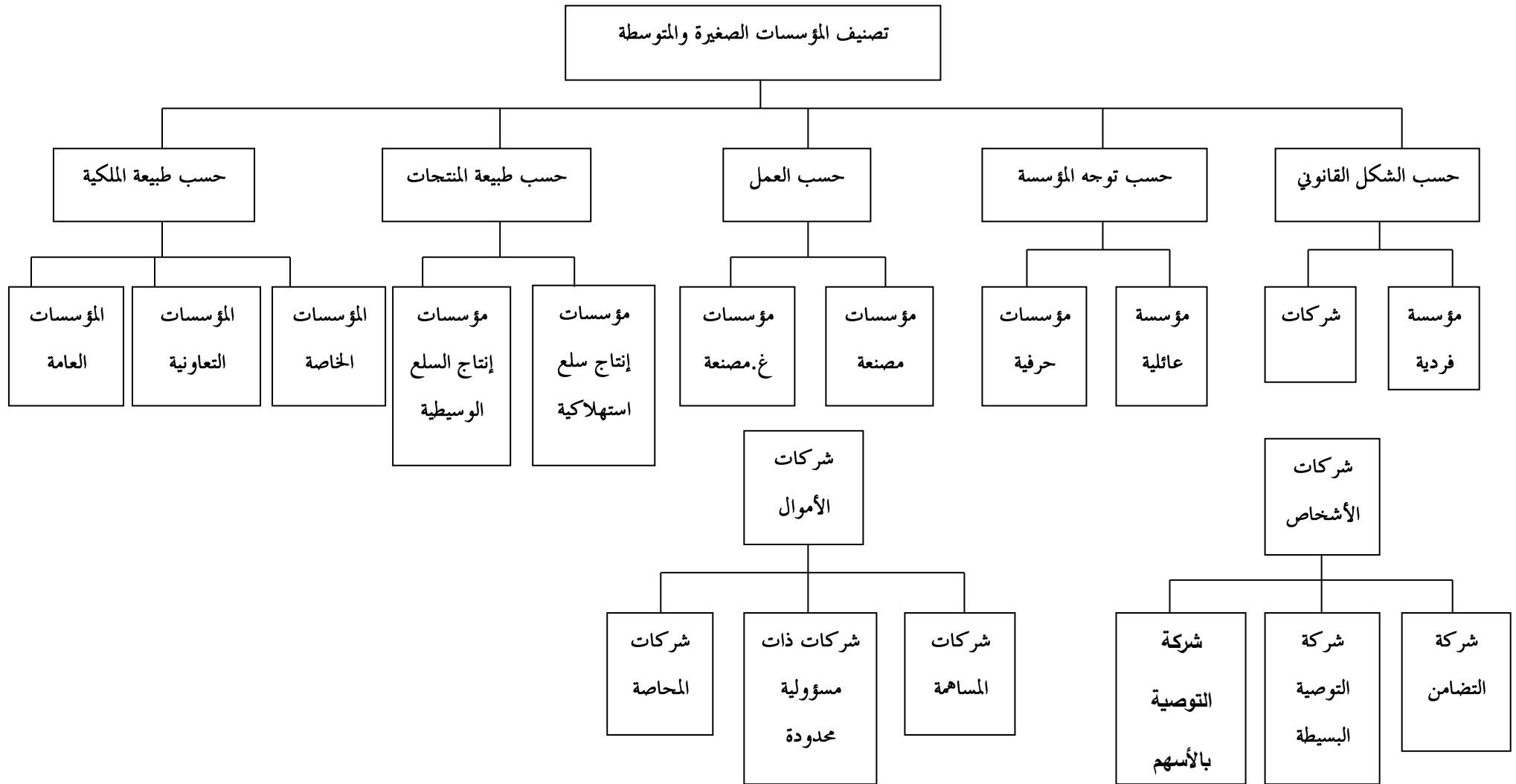
². محمد يعقوبي، "مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص 42.

4. انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة: حيث أنها تستخدم نمطا تكنولوجيا بسيطا جدا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة و يعتبر هذا النمط أكثر ملائمة لطبيعة ظروف الدول النامية.¹

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

الشكل 2-3: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹. هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 30.



المصدر: عبد المالك مهليل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص 106.

1) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

إن الشكل القانوني هو الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها والتي تحدّد حقوق وواجبات تلك المؤسسات وتنظيم العلاقة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي تحكم سير نشاطها.

أ. المؤسسات الفردية: المؤسسة الفردية هي التي يقوم بها شخص واحد تتوفر فيه صفات الرأسمالي والمنظم والمدير¹ فهو المسؤول عن تكوين رأسمالها واتخاذ إجراءات تكوينها ويتحمل مسؤولية إدارة تشغيلها، ويحصل في المقابل على كل الأرباح المحقّقة، ومن جهة أخرى يتحمل كافة الخسائر التي تترتب على التشغيل وممارسة النشاط، ومسؤولياته غير المحدودة.²

كما أن المؤسسات الفردية تمثّل الشكل المسيطر للمؤسسات الخاصة في مستهل الثورة الصناعية وتتّصف هذه المؤسسات بعدة خصائص، كما لها عدّة عيوب ويمكن ذكرها في الجدول التالي:

¹. عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 129.

². سمير عازم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001 ص 99.

الجدول 2-4: مزايا وعيوب المؤسسات الفردية

المزايا	العيوب
-سرعة وبساطة بدء العمل. -هي الشكل الأقل تكلفة من بين أشكال المؤسسات الأخرى، التي تظهر على شكل تكاليف الإجراءات القانونية المطلوبة لتشجيع المشروع. -صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا الذي يدفع إلى العمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح. -يمكن للمالك إيقاف العمل بسهولة بدون إجراءات قانونية طويلة. -تعزيز العلاقات الإنسانية بين المؤسسة والمتعاملين معها على أساس المعاملة التفضيلية المبنية على العلاقات الشخصية بين المالك.	-المسؤولية المالية غير المحدودة بمعنى صاحب المؤسسة مسؤول عن سداد جميع ديون المؤسسة الصغيرة. -الإشراف المباشر للمالك على كل الأنشطة في المؤسسة والتي قد لا يتوفر لديه المعارف اللازمة لأدائها. -إدارة المؤسسة من طرف المالك بمفرده تمنحه درجة عالية من المرونة. -صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية الذي يؤدي بدوره لصعوبة التوسع بسبب طبيعة عمل المؤسسات وحجم نشاطها من حيث بيع وشراء الأسهم. -عدم القدرة على الاستمرار شيء مورث في المؤسسة الفردية.

المصدر: عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص108.

ب. الشركات: تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.¹ وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما: شركات الأشخاص، وشركات الأموال.²

¹. عمر صخري، اقتصاد ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2003، ص 27.

². عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص109.

➤ **شركة الأشخاص:** وهي امتداد للمؤسسة الفردية وتقع ضمن ما يسمى بشركات الأشخاص وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركات في هذا النوع عن عشرين شخصاً لتعاطي أي عمل بالاشتراك وذلك بقصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة.¹

- **شركة التضامن:** يتكون هذا النوع من المؤسسات الصغيرة عندما يتفق شريكان أو أكثر في تكوين مؤسسة صغيرة تمارس أنشطة معينة بغرض تحقيق أهداف محدودة.

ويكون الشركاء فيها مسؤولين شخصياً بالتضامن وبالتكافل من جميع التزاماتها في الأموال الخاصة و ككل شركة لها مزايا و عيوب، ففيما يلي جدول يوضح مزايا و عيوب شركة التضامن:²

جدول 2-5: مزايا و عيوب الشركات

المزايا	العيوب
-تزداد ثقة المتعاملين نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل وخارج المؤسسة.	-المسؤولية غير محدودة للشركاء لأن أي تصرف غير سليم من قبل أحد الشركاء بأيدي إلى ضياع أموال الشركة.
-تتفق شركة التضامن مع المؤسسة الفردية من حيث سهولة وبساطة التكوين.	-يغلب الطابع الشخصي على علاقة الشركاء ببعضهم البعض مما يجعل الشركة غير مستقرة.
-حرية تصرف الشركاء المتضامين بإدارة الشركة.	-ارتباط الشركة بعمر فرغبة الشركاء المتضامين حيث تنتهي الشركة بوفاة أو انسحاب أحد الشركاء.
-قدرة تجميع الأموال اللازمة وممارسة أنشطة اقتصادية واسعة والحصول على التسهيلات المالية.	- لا تحظى بنفس الثقة من جانب المؤسسات الائتمانية والتي تتمتع بها أنواع أخرى من الشركات.
-القدرة على التحصيل على حجم كبير نسبياً من الائتمان.	-حرية الشريك مقيدة في التصرف بحصته، لا يحق له بيعها إلا بموافقة جميع الشركاء.
-توفر فرض أكبر للتوسع بإضافة شركاء متضامين.	

المصدر: عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة

2013-2014، ص109.

¹. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001، ص29.

². عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص109.

- **شركة التوصية البسيطة:** وتتكون هذه الشركة بنفس الطريقة السابقة للمؤسسات، حيث تشترط اتفاق شريكين على الأقل لتكوين المؤسسة، ويحدد عقد المشاركة بنسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة، وتمتاز هذه المؤسسات بوجود نوعين من الشركاء: شريك متضامن لا يختلف في شيء عن الشريك المتضامن في شركة التضامن، والآخر شريك موصي مسؤوليته محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع.¹

- **شركة التوصية بالأسهم:** بالرغم من أن هذه الشركات من شركات الأموال، إلا أنها تعد تطويراً لشركة التوصية البسيطة، حيث أنها تضم فئتين من الشركاء: متضامين وشركاء موصين، غير أن هؤلاء الشركاء الموصين يمتلكون أسهماً بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ويحق لهم التصرف بها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامين لأخذ موافقتهم.²

➤ **شركات الأموال:** وهي الأكثر تطوراً بين الشركات ذات الملكية الخاصة، وفيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، لأنها لا تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين.³

- **شركات المساهمة:** وهي أكبر شركات الأموال حيث يقسم رأس مالها إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتسمى أسهماً، وتطرح في السوق للبيع، تسمى الاكتتاب العام، وهي عادة الأسهم العادية وقد تصدر أسهماً ممتازة، لها الأولوية في الأرباح وتسديد القيمة على الأسهم غير العادية.⁴

- **شركة ذات المسؤولية المحدودة:** وهي نوع آخر من شركات الأموال وتطوراً لشركة الأشخاص، تتميز بأن عدد المساهمين لا يزيد عن 50 مساهم، ويكون رأس المال موزع على حصص بين الشركاء محصورة بينهم وبحيث لا يمكن انتقال هذه الحصص إلى غير الشركاء إلا بشروط محدودة، كما لا يسمح بزيادة رأسمالها، أو طرح أسهم للاكتتاب العام، أو بيع سندات الدخول، أو أعمال البنوك، أو الادخار، أو الاستثمار أموال الحساب الغير.⁵

¹ عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص111.

² سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 1993، ص102.

³ كاسر ناصر المنصور وشوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، دار ومكتبة الحامة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص32.

⁴ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁵ كاسر ناصر المنصور وشوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، مرجع سبق ذكره، ص 33/32.

- شركات المحاصة: تعتمد على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء في إنشائها، القيام بنشاطها الاقتصادي، خلال فترة محدودة، لتحقيق ربح معين، يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة.

2) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجيهها

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجيهها إلى الأصناف التالية:

- أ. المؤسسات العائلية: مثل هذه المؤسسات عادة ما يكون مقر إقامتها المنزل، وتستخدم الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة، وهذا في حالة بعض البلدان مثل: اليابان وسويسرا أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية (المعالجة الجانبية).
- ب. المؤسسات الحرفية (التقليدية): يشبه هذا الصنف من المؤسسات النوع السابق حيث أنها تعتمد على اليد العاملة العائلية، وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع معين ترتبط معه في شكل تعاقدية، كما يمكن لهذه المؤسسات الاعتماد على العمل الأجر وهو ما يميزها عن النوع الأول، إضافة إلى أن مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل، حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.¹

¹ عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3) تصنيفها حسب العمل

الجدول 2-6: التصنيف حسب العمل

نظام المصرف			النظام الصناعي		النظام المصرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي

المصدر: عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص113.

أ. المؤسسات غير المصنعة: تجمع المؤسسات غير المصنعة بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل، إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهم في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني (النظام الحرفي) ¹ الذي يقوم به حرفي لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعاً ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

ب. المؤسسات المصنعة: يجمع صنف المؤسسات المصنعة كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع أيضاً من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها ².

4) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات

أ. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: تعمل هذه المؤسسات في نشاط السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته. ويعود التركيز على مثل هذه المنتجات أساساً نظراً لكونها تتلاءم وخصائص هذه المؤسسات بحيث ان:

¹ عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص113.

² عبد الكريم الطيف، " واضح وآفاق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تطبيق " سياسة الإصلاحات الاقتصادية الحالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 14.

- لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها.¹
- صناعة السلع الغذائية تعتمد أساساً على مواد أولية متفرقة المصادر.²
- تصنيع الجلود وصناعة الأحذية تقوم به مؤسسات تستعمل تقنيات إنتاج بسيط وكثيفة الاستخدام لليد العاملة.
- صناعة الورق وبعض المنتجات الكيماوية باعتبار شدة اعتمادها على القرب من السوق.
- ب. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: هذه المؤسسات تركز أعمالها في مجالات الصناعات الوسيطة والتحويلية المتمثلة في تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيك، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتطورة³، ويعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب المحلي على منتجاتها، خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.
- ت. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية الإنتاج وكثافة رأس مال كبير، الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا ترى مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيقاً.⁴
- يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون ذلك خاصة في البلدان المصنعة.
- أما في الدول النامية فإن نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجمع بعض الآلات والتجهيزات انطلاقاً من قطع غيار أغلبها مستورد كتركيب الآلات الكهربائية وأجهزة التلفزة مثلاً.⁵

¹. سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005، ص 15.

². عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³. سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴. عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁵. عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، نفس المرجع السابق، ص 115.

5) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الملكية

يمكننا أيضاً أن نميز بين مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستناد إلى معيار الملكية لرأس مالها فنجد الأنواع التالية:

أ. **المؤسسات العامة:** هذه النوع من المؤسسات تعود ملكيته للقطاع الحكومي إلا أننا نشير أن هذا الصنف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر قليل جداً في جميع الدول خاصة المتطورة منها، من هنا فإن المؤسسات تهدف في محل الأول من الاعتبارات إلى تحقيق المصلحة العامة، وعلى ذلك فهي لا تهدف أساساً إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.¹

ب. **المؤسسات الخاصة:** وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محلياً أو عبارة استثمار أجنبي وهذه المؤسسات يمكن أن تكون شركات مساهمة، أو ذات مسؤولية محدودة، أو شركات تضامن، كما يمكن أن تأخذ شكل عائلي أو فردي.

ت. **المؤسسات التعاونية:** تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص وبنسب متفاوتة ولهذا النوع أشكال تقليدية وشكل حديث، وتنصرف الأشكال التقليدية إلى الامتياز وإلى المشاطرة، وينصرف الشكل الحديث إلى مؤسسات الاقتصاد المختلطة.²

فالمؤسسة التعاونية يمكن أن تكون مؤسسات إنتاجية، أو مؤسسات استهلاكية أو مؤسسات للإسكان، أو حتى لتنظيم استخدام جهود العمال المنضمين إليه والدفاع عن مصالحهم.

حيث يوجد اختلاف بين المؤسسات العامة والخاصة والتعاونية في عدة نواح هامة والجدول التالي يبرز لنا هذه النواحي جميعاً عن طريق مقابلة كل ناحية من بينها بالمسلك المتبع حيالها في المؤسسات الخاصة والعامة بحيث تزداد طبيعة هذه الأخيرة وضوحاً.³

¹. عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 133.

². عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³. عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، نفس المرجع السابق، ص 116.

جدول 2-7: مقارنة بين المؤسسات الخاصة والعامة والتعاونية.

المؤسسة التعاونية	المؤسسة العامة	المؤسسة الخاصة	مواضيع المقارنة النواحي
اجتماعية مبنية على العوضية خدمة الأعضاء عن طريق التسيير الديمقراطي الاتجاه للتنسيق	عامة أو جماعة خدمة أهداف المجتمع بواسطة مندوبي الدولة الميل للاحتكار	فردية أو خاصة العمل على تحقيق ربح مؤسسة على حقوق التملك الميل للمنافسة	الملكية الهدف الرقابة الموقف تجاه السوق

المصدر: عبد المالك مهمل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014، ص 116.

ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبرى باعتبارها تعد منفذا جديدا لاستغلال الموارد والخدمات المحلية، وتحقيق العديد من الأهداف وندرجها فيما يلي:

1. توفير مناصب الشغل: إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قادرة على امتصاص البطالة، و خلق فرص عمل جديدة، لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة.¹
2. تكوين الإطارات المحلية: خاصة في البلدان النامية في تكوين الأفراد، وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، وتعطي فرصة أكبر للمنظمين الجدد للدخول للأسواق.
3. تقديم منتجات وخدمات جديدة: تعتبر مصدرا للأفكار الحديثة والابتكارات الحديثة، حيث تقوم بإنتاج السلع والخدمات المبتكرة، ويمثل الإبداع جانب من إدارة هذه المؤسسات، والملاحظة أن الكثير من السلع والخدمات ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل هذه المؤسسات.
4. توفير احتياجات المشروعات الكبيرة: تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة، حيث تمدها لاحتياجاتها و تغذي خطوط التجمع فيها، و تقوم بدور الموزع و المورد هذه المؤسسات، فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة.²

¹ عبد الحميد مصطفى أبو انعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2002، ص 25.

² رابع حوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص 46.

5. استخدام التكنولوجيا المناسبة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لظروف البلدان النامية.

6. المحافظة على استمرارية المنافسة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها:

✓ العدد الكبير لهذه المؤسسات.

✓ الحصة السوقية المحدودة.

✓ صغر الحجم والتقارب بينهم.

✓ كمية الإنتاج الصغيرة.

✓ ضعف الموارد المالية.¹

7. تحقيق التطور الاقتصادي: باتت المؤسسات الصغيرة كواحدة من أقوى أدوات التنمية الاقتصادية و أحد أهم العناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية و التطور الاقتصادي في معظم الدول النامية على حد سواء.²

8. التغيرات الكلية: من حيث مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي، فإنها تساهم بـ 40% من الناتج القومي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.

وأيضا فهي تساهم في زيادة رقم الأعمال فتبلغ حصتها 65 % من مجموع رقم أعمال المشروعات في الاتحاد الأوروبي، كما تساهم المؤسسات التي تستخدم اقل من 100 عامل بنحو 25 % من حجم البيوع الأمريكية منذ أواسط الثمانينات.

9. توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي: تلعب دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة و التجمعات السكنية النائية، كما لها دور مهم في مجال تنوع الهيكل الصناعي، فهي تعتبر المؤسسة الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات السوق المحدودة نظرا لاعتمادها على الإنتاج الموسع، و هكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج و بكميات صغيرة بدلا من الاستيراد من الخارج.³

¹. رابح حوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص 58.

². محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³. محمد عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأسمال المخاطر و دورها في تمويل المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 18.

المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. **مساهمتها في التشغيل:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقى هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع اضطراب الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء عليها، فقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل خلافا للمؤسسات الكبيرة من خلال توسيع قاعدة المؤسسات.¹

2. **مساهمتها في جذب وتعبئة المدخرات:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، تساهم في توفير مناصب عمل جديدة، حيث أنها تعتمد أساسا على محدودية رأس المال مما يعد عنصرا لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

3. **مساهمتها في تنمية الصادرات:** تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية:

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير.
- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.²

¹. سليمان بوفاسة، موسى سعداوي، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة- دراسة عن ولاية المدية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 44.

². سليمان بوفاسة، موسى سعداوي، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة- دراسة عن ولاية المدية، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تحديات إدارية:

- البيروقراطية الإدارية في منح الاستثمارات.
- صعوبة الحصول على العقار الصناعي.
- عدم إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة حيث يسود في إدارة هذه المشاريع نمط المدير المالك الذي يجمع عادة بين وظائف الإدارة والتمويل والتسويق.
- عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في مجال ترتيب الوظائف والمحاسبة والاقتصاد وغيرها.
- عدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في المشاريع المختلفة.¹
- نقص المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة وشروط ومواصفات السلع المنتجة وأنظمة ولوائح العمل والتأمينات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير أعمالها على الوجه المستهدف.

2. تحديات تسويقية:

- ضعف الكفاءة التسويقية بسبب انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المشاريع.
- عدم توفر معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين.
- عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات هذه المؤسسات.
- ضيق نطاق السوق المحلي.
- ارتفاع وتيرة الاقتصاد الموازي.
- غياب دراسات استراتيجية صناعية تنبئ أصحاب المشاريع بأخطار الاستثمارات.
- عدم إتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق ونقص الكفاءات التسويقية وعدم الاهتمام بإجراء البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والتغليف وأذواق المستهلكين... إلخ، الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسات على تسويق منتجاتها.

¹. منصور هوري، بدوي سامية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع الاقتصاد الوطني والخروج من التبعية الكاملة للريع البترولي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 5، 31-15-2017، ص155.

- قيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسات إغراقية لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.

3. تحديات فنية:

- تعتمد هذه المشاريع على قدرات وخبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسية.
- غياب برامج التكوين والتدريب.
- تلجأ عادة إلى استخدام أجهزة ومعدات قد تكون بدائية أو أقل تطوراً عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة.
- لا تتبع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية.
- كما أن اختيار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المؤسسات قد لا يخضع لمعايير فنية وهندسية مدروسة.¹
- ولكنها تعتمد في أغلب الأحوال على خبرة أصحاب هذه المؤسسات التي قد تكون محدودة في بعض المجالات، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها في بعض الأحيان.

4. تحديات تنظيمية وتشريعية:

- تعدد الجهات التي تتعامل معها المؤسسات مما يعد هدراً للوقت، الجهد والمال.
- التحيز لصالح المؤسسات الكبيرة والمتمثلة بأنظمة الحوافز والتسهيلات والدعم رغم الجهود التي قامت بها الدولة مؤخراً لدعم هذه المؤسسات من أجل تنويع الاقتصاد الوطني.

5. التحديات الخاصة بالتمويل:

- المؤسسات المالية الموازية ومشكلة ضمان القروض ما يدفع بأصحاب المؤسسات إلى التعامل مع وكلاء الأسواق غير الرسمية الخارجة عن سيطرة ورقابة البنوك المركزي.
- نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة من البنك كالإعفاءات.
- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار.

¹. منصور هوري، بدوي سامية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع الاقتصاد الوطني والخروج من التبعية الكاملة للريع البترولي، مرجع سبق ذكره، ص155-156.

- غياب ونقص كبير في التمويل الطويل الأجل فغالبا من تكون القروض الممنوحة من البنوك محدودة وغير كافية.

- غياب بنوك متخصصة في تمويل الاستثمارات الخاصة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- غياب صيغ تمويلية مفصلة ومنظمة حسب احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- اقتصر البنوك الجزائرية على الأساليب الكلاسيكية في تقدير خطر منح الائتمان، علما أنه توجد أساليب وتقنيات حديثة حلت محل الأساليب والتقنيات الكلاسيكية في الدول المتقدمة.¹

المبحث الثاني: توافق نشاط المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المناولة الصناعية محورا أساسيا في استراتيجيات المؤسسات الصناعية للدول، إذ تمكنها من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق، فقد أدرك مسيرو المؤسسات اليوم أهمية اللجوء للمناولة في تفعيل علاقات التكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي من اجل مواجهة التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي مما يجعل هذا الأسلوب عاملا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان ديمومتها في الأجل الطويل وتشجيع إنشائها وترقيتها.

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للمناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها لتشجيع إنشاء

وترقية المؤسسات

أولا: الدور الاستراتيجي للمناولة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة ومما سبق فقد مكنت المناولة المؤسسات التي أخذت بها تحقيق ما يلي:

✓ تنظيم النشاط.

✓ تحقيق التخصص.

✓ تقسيم العمل.

✓ الحد من النفقات.

✓ زيادة الكفاءة.

¹. منصوري هوارى، بدوي سامية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع الاقتصاد الوطني والخروج من التبعية الكاملة للريع البترولي، مرجع سبق ذكره، ص156.

✓ تعظيم المكاسب.

✓ رفع القدرة التنافسية.

وعليه يمكن اعتبار نظام المناولة من أهم الآليات التي يجب نشرها لخلق قاعدة متينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة تتميز بالاستدامة والتطور وهذا نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

ثانيا: أهمية المناولة الصناعية كاستراتيجية لتشجيع إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد المناولة الصناعية من أساليب الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المؤسسات من خلال توفير المكونات الإنتاج للصناعات الكبرى عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي وسيلة فعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي وبالتالي زيادة الإنتاج وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار المناولة الصناعية أحد أشكالها، حيث تسمح بتشكيل مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحيط بالمؤسسة الكبرى وتوفر لها أجزاء من الإنتاج كما هو الحال في العديد من المناطق الصناعية.

كذلك فإن نشاط المناولة الصناعية يدعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة ويضمن ديمومتها عن طريق التكامل والعيش في ظل المؤسسات الكبرى التي توفر لها كل من الإمكانيات المالية والتقنية لإنجاز مشاريعها. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج لمن يكملها ويدعمها لتجاوز محدودية مواردها، وبالتالي يمكننا تلخيص أهمية المناولة في تنمية هذه المؤسسات من خلال النقاط التالية:

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- يساعد نظام المناولة على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق والاستغلال الأمثل للطاقت المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها.

¹. د. بن حراث حياة ، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- تستفيد المنشآت 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 الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات ناهيك عن تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- تساهم المناولة بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليل نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن خاصة من خلال الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.¹
- يعتبر هذا النوع من الاتفاقيات بمثابة آلية وأداة لرفع المستوى التكنولوجي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة، فمن خلال الانخراط في اتفاقيات التعاون مع مؤسسات كبيرة، موردين ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة.
- تخصص المؤسسات المناولة في بعض النشاطات و إنتاج بعض المستلزمات و القطع الخاصة ، يمكنها من الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية وذلك بتوفير منتجات ذو جودة وبأقل تكلفة عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة الأم.²

المطلب الثاني: المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسهامات المناولة

الصناعية في المؤسسات

أولا: المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد كان الأوضاع الاقتصادية العالمية المبنية على الانفتاح والعولمة ، دورا كبيرا في زيادة التخصص والتفرد في انجاز الأعمال، وفرض هذا الوضع على المؤسسات الاقتصادية تدعيم تنافسيتها من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها و

¹ .د. ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، كلية الحقوق سعيد حمدين، جامعة يوسف بن خدة - الجزائر 1 - ، أطروحة دكتوراه، ص 342.

² .وداد شعباني، دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الآفاق الاقتصادية الجزائرية، مجلد، تاريخ النشر 2020، ص 14.

خبرتها و كفاءتها، تجاه الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات و المخاطر التي تميز بيئتها المتغيرة والمتقلبة باستمرار، مما ألزم هذه المؤسسات على ضرورة زيادة التركيز والتخصص في نشاطاتها ، وتعتبر المناولة الصناعية احد أهم الوسائل والأساليب في تحقيق التخصص و التميز في الأعمال انطلاقا من تحقيق مجموعة من المزايا التي من شأنها أن تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.¹

عرف التنافسية بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد"²، فهي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، من اجل التطور والبقاء لمدة أطول وكسب رضا وولاء الزبائن من خلال انتهاز عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية وكفاءة مع احترام آجال التسليم، مما يوفر على الزبائن الجهد والمال والوقت. وعليه تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها وتميزهم عنهم، حيث "تنشأ الميزة التنافسية للمؤسسة بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"³، وهي تعرف بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"⁴، كما يمكن تعريفها بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون "⁵. وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال نوعين رئيسيين هما:

- أ. ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.
- ب. تميز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

¹ . صيد ماجد، د. رقايقية فاطمة الزهراء ، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 332.

² . فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000، ص 11.

³ . M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

⁴ . نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998، ص 37.

⁵ . علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة 2001، ص 104.

تبعاً لهذه المفاهيم نجد أن المناولة الصناعية، كما سبق وعرفناها أعلاه، تساهم بشكل كبير في تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أحد أهم الوسائل في تحقيق التخصص والتميز في العمل انطلاقاً من تحقيق عدة مزايا أهمها:

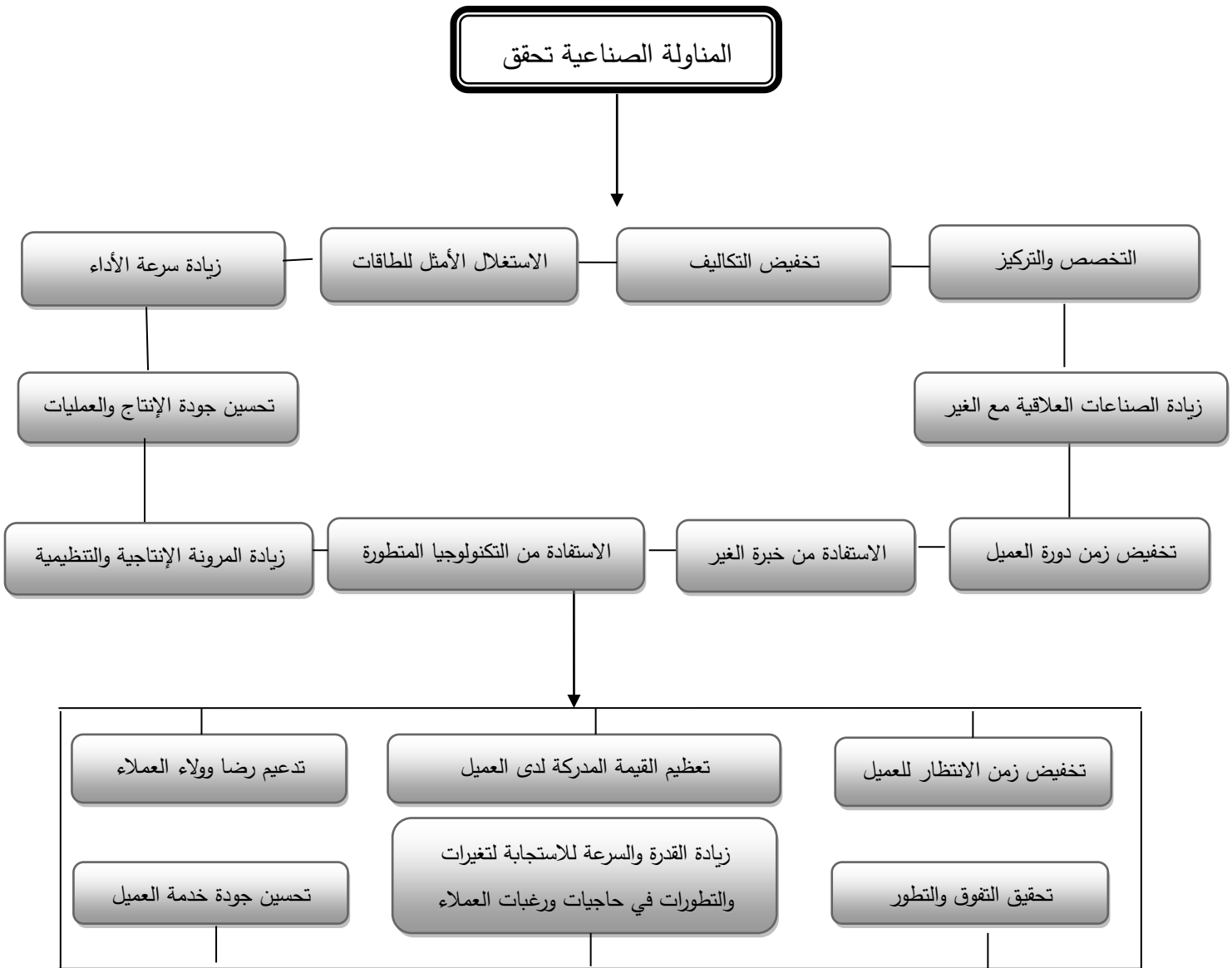
- التخصص و التركيز: حيث أن تنازل المؤسسة عن بعض الأعمال و إنتاج بعض المنتجات الجزئية في مؤسسات أخرى أكثر كفاءة و تخصصاً، سيجعل المؤسسة تركز جهودها على الأنشطة الأساسية التي تحوز فيها على خبرة و كفاءة عاليتين.¹
- التخفيض في التكلفة: حيث أن تفويض المؤسسات الآمرة بعض المهام للمؤسسات المناولة ذات خبرة و كفاءة تفوق خبرتها في ذات المجال سيؤدي إلى تخفيض الأعباء الناتجة عن اتساع الأنشطة وتنوعها وبالتالي تخفيض أعباء المراقبة والتسيير وهو ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة النهائية للمنتوج.
- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تتمتع بها المؤسسات المناولة القائمة بالأعمال.
- الاستفادة من خبرة الغير حيث يظهر أثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي.
- تحسين جودة الإنتاج والعمليات: بالاعتماد على مؤسسة متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي.
- زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية فتركيز نشاط المؤسسة في الأعمال فقط يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات.
- الاستغلال الأمثل للطاقات: من خلال تفويض المهام إلى من هو أكثر خبرة واختصاص وبذلك تقوم المؤسسات الآمرة بتسخير طاقاتها في مجالات تتفوق في إنجازها.
- زيادة سرعة الأداء: إذا أن تنازل المؤسسة عن أداء بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها سرعة الأداء والانجاز.
- تخفيض زمن دورة العميل: فتركيز عمل المؤسسة يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لطلبات العميل وتحقيق رغباته سواء كان ذلك في سرعة الاستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبات.
- زيادة العلاقات الصناعية مع الغير غالباً ما يكون في إطار تعاقد طويل الأجل و استراتيجي مما يوسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية.²

¹. د. ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 339.

². د. ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 340.

وعليه فإن المناولة الصناعية من خلال هذه المزايا تساهم بشكل أساسي في تحقيق و تدعيم مقومات التنافس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق التفوق والتطور ورفع الجودة مما يعزز مكانتها في السوق، كما تظهر أهمية المناولة في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الترويج لمشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للصناعات الكبرى، والعمل على تحسين مستوى الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات.¹

الشكل 2-4: أثر المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المؤسسة



المصدر: صيد ماجد، د.رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، ص 332.

¹.د.ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، نفس المرجع، ص 341.

ثانيا: إسهامات المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تشجيع المؤسسات الصناعية على الإبداع والابتكار: أكدت عدة أبحاث ودراسات في السنوات الأخيرة أن مصدر الابتكار والإبداع في المؤسسات الصناعية استولت عليها مؤسسات صغيرة ومتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في اليابان تشكل العدد الكبير مقارنة بالمؤسسات الأخرى، تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بهذه الخاصية نتيجة تخصصها في إنتاج معين سواء كانت مستلزمات أو قطاع غيار أو إكسسوارات وغيرها من المواد التي يتم تصنيعها على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة

التعاونية التي تربط المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة والتي تتحول إلى شراكة في المدى البعيد، وتتكون نوع من الثقة والالتزام بين الطرفين في تبادل المعارف والمهارات بين الأطراف المتعاقدة وتدمج تلك المعارف وتتحول إلى عمليات ابتكار وإبداع وتستخدم في العمليات التصنيعية في المؤسسة الصناعية.

2. البحث والتطوير: تشكل عملية البحث والتطوير داخل المؤسسة المناولة سواء كان آمرة أو المناولة الهدف الوحيد لديهما هو تطوير قدراتهما فالمؤسسات المناولة تسعى من خلال مناوله التخصص ومناولة الحجم، بإدخال تحسينات وتغييرات على المنتج المصنع حيث نجد معظم المنتجات المصنعة من قطع غيار والإكسسوارات في مجال قطاع صناعة الطائرات والسيارات والصناعة الفضائية، تستولي عليها مؤسسات مناوله نظرا للتخصص الكبير في تصنيعها، أما المؤسسات الآمرة فتقوم بتحويل جزء من صناعتها إلى المؤسسات المناولة عن طريق طلبات وفق مقاييس وشروط محددة، وتقوم المؤسسة الآمرة بالرفع من عمليات البحث والتطوير لجزء من العملية التصنيعية داخل ورشاتها وتحاول التخصص فيها وتحسين جودتها عن طريق عمليات البحث والتطوير.

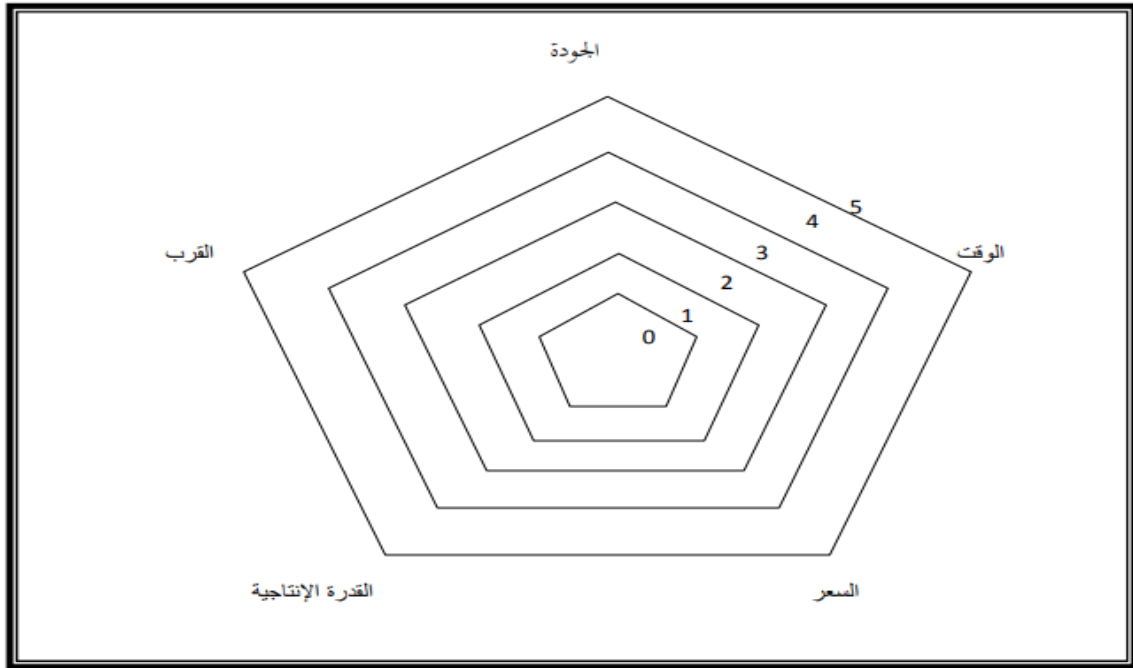
3. تخفيض التكاليف: قامت العديد من الدراسات حول دور المناولة الصناعية في تدنية تكاليف العملية الإنتاجية ومن أهم هذه الدراسة نجد (Van(Eenennaam 1995 ، حول المزايا التي تتمتع بها المناولة وتوصل إلى تحقق المناولة الصناعية في إطار التعاقد بين المؤسسة المناولة والآمرة على المدى الطويل في تخفيض التكاليف.

أما المزايا الأخرى تتمثل في ميزة المرونة داخل المؤسسات المناولة والآمرة ، الجودة والتموين الثانوي والتحويلات التكنولوجية.¹

المطلب الثالث: واقع العلاقة بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة

قبل اختيار شركة مناولة ما، تكون قادرة على إنجاز العمل المطلوب، يجب قبل ذلك دراسة شاملة للسوق حيث يتم فيه دراسة واستعراض جميع الخيارات بما في ذلك إمكانية إدراج صنع المنتج وأداء الخدمة داخليا أي من طرف خارجيا، وبالتالي فإن الشاغل الأول للمؤسسة بعد اختيار الأنشطة هو اختيار المرشحين للمناولة وتقع مسؤولية اختيار المناول المناسب على عاتق مسؤولية رئيس قسم المشتريات بدرجة أولى، وعادة تضع المؤسسة الآمرة له معايير وشروط اختيار المؤسسة المناولة وفقا للأهداف المسطرة مسبقا والتي دف إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى عملية المناولة والشكل التالي يوضح مختلف أهم المعايير الفاعلة في تحديد المناولة المناسب.

الشكل 2-5: معايير وسلم التنقيط بالمناولة



المصدر: مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012 - 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017، ص 44.

¹. ميسوط عبد القادر، الهواري جمال، ميسوط هواري، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من البطن كاستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات fricion tec بارزوي وهران، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الجودة: والمقصود بها الدقة في النوعية والتفاصيل حيث عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات الآمرة إلى مؤسسة مناولة (أي مناولة الاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأكثر جودة منها، وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات و معايير جودة قياس دولية تمكنها من دخول بغض الأسواق العالمية والأوروبية بصفة خاصة كون هذه الأسواق تتطلب دخولها وجود معايير ومواصفات ذات جودة وفق المعايير الدولية وعلى هذا الأساس تشير العديد من الدراسات أن المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الميكانيكية للطائرات والسفن على وجه الخصوص تفضل هذه المعايير عن غيرها.¹

السعر: اختيار الأقل تكلفة حيث أن المؤسسات الآمرة تلجأ إلى هذا المعيار في انتقاء المؤسسات المناولة لكون هذه الأخيرة تمكنها من تقديم خدمة أو منتج في شكل مدخلات للمؤسسة الآمرة بأقل تكلفة ونفس الجودة أو أكثر من المؤسسة الآمرة نفسها، ويرجع اختيار هذا المعيار إلى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة على الأقل تكلفة لدخول واكتساح الأسواق.

الوقت (السرعة): الدقة في المواعيد حيث يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مناولة ذات مصداقية وقدرة على الوفاء وتسليم في الوقت المحدد، في الحصول على أجزاء المنتج لتضمن المؤسسة الآمرة حصول عملائها على طلبها م في آجالها ومواعيدها المحدد دون الوقوع في مخاطر التأخير التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم دقة واحترام المواعيد النهائية للتسليم.

القرب: وهو أن المؤسسة المرشحة تقع جغرافيا بقرب من المؤسسة الآمرة وهذا ما يوفر عليها العديد من الأعباء، مثل تكاليف النقل والأعباء الجمركية وأعباء وتكاليف المراقبة ... الخ، كما يمكنها من الاستفادة من عنصر ربح الوقت وسهولة الرقابة والاتصال.

القدرة الإنتاجية: والمقصود به قدرة المناول على استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مناول آخر من نفس الاختصاص أي عدم تجزئة الخدمة أو المنتج على أكثر من مناول، ويكون ذلك وفق دراسة إمكانياته المادية والمالية مثل الوسائل والمعدات والقدرة على التخزين والموارد البشرية ... الخ.

يمكن للمؤسسة الآمرة وضع شروط خاصة حسب طبيعة النشاط والمنتج نذكر منها ما يلي:

¹. مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012 - 2014، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- **الابتكار:** كون المؤسسة المناولة لها براءة اختراع جديدة وحصرية لا يمكن للمؤسسة الآمرة الحصول عليها أو اقتنائها إلا عن طريق اقتنائها للمنتج بعقد مناولة.
- **تكنولوجيا متطورة:** يعتبر هذا النوع قليل نوعا ما، حيث تكون المؤسسة المرشحة للمناولة بحوزتها تكنولوجيا متطورة على التي تملكها المؤسسة الآمرة وهذا عادة ما تكون في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات.
- **الشهرة والاسم التجاري:** تعتمد بعض المؤسسات الآمرة بأعمال الأخذ ذا المعيار للاقتناء واختيار المناول كونه يوفر لها عناء الدراسة والتقييم وكون المؤسسة المناولة تتمتع بسمعة طيبة وهذا يمنحها الاستفادة من الاسم التجاري والسمعة في تسويق منتجاتها الجديدة.

وبناء على هذه المعايير تقوم المؤسسة الآمرة باختيار المناول المناسب وفق استراتيجيتها العامة وهدفها من وراء عملية المناولة، مع العلم أن هناك معايير أخرى تكميلية دف إلى معرفة ما إذا كان المناول في حال تم اختياره يتوفر على ضمانات تتوافق مع مصلحة المؤسسة الآمرة والعكس صحيح أيضا بالنسبة لمصلحة المناول وسنحاول تلخيص هذه المعايير التكميلية في الجدول الموالي:¹

الجدول 2-8: معايير الانتقاء الخاصة من الطرفين

سياسة المناول: أن يخضع لتبعية المؤسسة الآمرة في مختلف مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة وفق الشروط التقنية / أي الخضوع للتبعية الاقتصادية. القوة المالية: يجب التأكد من أن الأهداف والإمكانيات المالية للمناول متوافقة مع المسار الطبيعي للعمل المطلوب منه، أي أن إمكانيات التمويل الخاصة بالمناول تمكنه من تنفيذ الاستثمارات الجديدة اللازمة لإنجاز الأعمال الرئيسية في سلاسل الإنتاج المتوسطة. ضمان عدم المنافسة: يسمح هذا المعيار للمؤسسة الآمرة بالحفاظ على سرية الأعمال وهذا المعيار له هدفان منع تسريب المعلومات حول تصميم منتج جديد للمؤسسات الآمرة المنافسة، خاصة إذا تعلق الأمر بمنتج ذو استهلاك واسع حيث يتيح إمكانية الحفاظ على سرية ذلك طيلة الفترة المحددة لتسويق المنتج، كذلك منع تسريبات الخبرات التي	معايير الانتقاء الخاصة بالمؤسسة الآمرة
--	--

¹. مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012-2014، مرجع سبق ذكره، ص

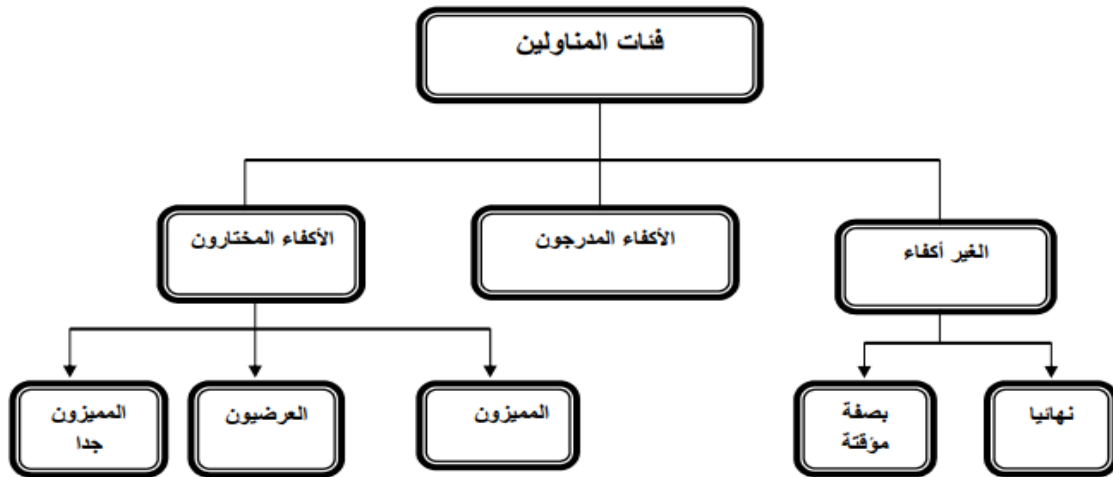
تنقلها المؤسسة الآمرة للمناول لتحسين نتائج تعاونهم .	
سياسة المناول: أن يخضع لتبعية المؤسسة الآمرة في مختلف مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة وفق الشروط التقنية / أي الخضوع للتبعية الاقتصادية. القوة المالية: يجب التأكد من أن الأهداف والإمكانيات المالية للمناول متوافقة مع المسار الطبيعي للعمل المطلوب منه، أي أن إمكانيات التمويل الخاصة بالمناول تمكنه من تنفيذ الاستثمارات الجديدة اللازمة لإنجاز الأعمال الرئيسية في سلاسل الإنتاج المتوسطة. ضمان عدم المنافسة: يسمح هذا المعيار للمؤسسة الآمرة بالحفاظ على سرية الأعمال وهذا المعيار له هدفان منع تسريب المعلومات حول تصميم منتج جديد للمؤسسات الآمرة المنافسة، خاصة إذا تعلق الأمر بمنتج ذو استهلاك واسع حيث يتيح إمكانية الحفاظ على سرية ذلك طيلة الفترة المحددة لتسويق المنتج، كذلك منع تسريبات الخبرات التي تنقلها المؤسسة الآمرة للمناول لتحسين نتائج تعاونهم.	معايير الانتقاء الخاصة بالمؤسسة الآمرة
سياسة المؤسسة الآمرة: تختلف احتمالات قبول عمل مناولة معينة استراتيجية المؤسسة الآمرة في اختيار نوع المناولة (التخصص، الحجم، ... الخ) حيث ذلك يوضح نوع تأسيس علاقة العمل هل هي طويل المدى (شراكة) أم على المدى القصير (هامش ربح عرضي). احترام جدول الدفع: يجب على المناول أن يتحقق من جانبه مما إذا كانت شروط الدفع المعروضة عليه مناسبة لخزينته، غير أن هذا العنصر ليس كافيا حيث من المهم أيضا التأكد من احترام المدة النهائية بشكل عام، حيث أن ثقل دفع المؤسسة الآمرة يجعل الدولة تعلن إفلاس المناول للمؤسسات المدنية لها. حصة القيمة المضافة: يجب على المناول أن تقدير نسبة القيمة المضافة للعمل الذي ينجزه، مقارنة بقيمة القطعة المصنعة داخليا لدى المؤسسة الآمرة، وإذا كان النسبة (القيمة المضافة داخليا / القيمة المضافة للعمل خارجيا "للمناول"). ضعيفة جدا رغم احتمال وجود ربح كبير، فهذا يعني أن المناول غير متأكد من صفقة جيدة أي إعادة تجديد العقد و إذا كان العمل المطلوب يتطلب دقة كبيرة وكانت مخاطر إنتاجه بتلك	معايير الاختيار الخاصة بالمناول

الدقة أو منخفضة نسبيا فيجب على المناول الأخذ بعين الاعتبار مخاطر الإنتاج في حساب التكلفة قصد الحصول على سعر مناسب يأخذ بعين الاعتبار مخاطر تصنيع.

المصدر: مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012 - 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017، ص 46.

بعد قيام المؤسسة الأمرة بوضع المعايير لاختبار الشريك المناسب (المناول) تأتي مرحلة توزيع المناولين حسب درجة الاستحقاق والشكل الموالي يوضح أكثر هذه المرحلة:¹

الشكل 2-6: تصنيف فئات المناولين من طرف المؤسسة الأمرة



المصدر: مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012 - 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017، ص 47.

1. فئة المناولين المرفوضين: هناك فئتان

أ/ المرفوضين نهائيا: يتعلق الأمر بالمناولين ذوي المهارات المشكوك فيها أو المهارات التي لا تتناسب مع طبيعة المؤسسة على المدى القصير والطويل على حد سواء.

¹ مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012 - 2014، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ب/ المرفوضون مؤقتة: هنا يتعلق الأمر بالمناولين الذين ينشطون في قطاع مغاير أو مخالف لقطاع نشاط المؤسسة الأمرة، لكن اللجوء إليهم في حالة توسع النشاط على المدى البعيد جدا.

2. فئة المناولين الأكفاء المدرجون (الاحتياطيين): هذه الفئة تضمن المناولين، ويتم إدراجهم في الوثائق والرجوع إليهم من أجل المشاكل المحتملة في التصنيع أو أداء الخدمات على المدى الطويل.

3. فئة المناولين الأكفاء المختارون: لا يتعلق الأمر بالمناولين الأكفاء فقط بل هؤلاء الذين يلبون معايير الاختيار الخاصة بالمؤسسات، وينقسم هذه الفئة إلى ثلاث أجزاء:

أ/ المناولون العروضيون: نادرا ما تلجأ المؤسسة إلى هذه الفئة.

ب/ المناولون المميزون: وهو تلك الفئة التي لديها أعمال وتناول بصفة منتظمة دون مشاكل.¹

ج/ المناولين المميزين جدا: وهو المناولين من الدرجة الأولى حيث تكون المؤسسة على ثقة مطلقة بهم في تنفيذ العمل المطلوب بدقة واحترافية بشكل كبير جدا، كما يتميزون بالخبرة طويلة، لاشك فيها والتي تحد من المراقبة الضرورية.²

المطلب الرابع: معوقات تنظيم وتنشيط المناولة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد من المعوقات، على سبيل الذكر لا للحصر:

- ضعف وعي الصناعات الصغيرة والمتوسطة بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.
- عدم الوعي بأهمية المناولة الصناعية في أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم ثقة الصناعات الأمرة في قدرات هذه الصناعات في تنفيذ هذه المناولات الصناعية.
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى الصناعات الكبيرة.
- النقص الفادح في وسائل ترويج ونشر ثقافة المناولة الصناعية بين أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء هيئات بمعايير دولية و ما يتبعها من سن للقوانين و التنظيمات لا تتماشى في غالب الأحيان مع طبيعة ومتطلبات السوق الجزائرية مما يجعل هذه القوانين بعيدة عن التنفيذ.³

¹. مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

². مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³. ميدون الياس، خروبي سفيان، المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

خلاصة الفصل

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور اهتمام القائمين على السياسة الاقتصادية في مختلف الدول بالرغم من تنوع اتجاهاتها وأيديولوجياتها نظرا إلى مساهمتها الفعالة في التخفيف من معدلات البطالة، فهي أصبحت خيارا استراتيجيا لا جدال في نجاعته وفي قدرته على تحقيق الأهداف التنموية.

ويتضح جليا من خلال تعريفنا للمناولة الصناعية وتصنيفاتها تشابه كبير بينها وبين أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناهيك عن مضمون نشاط المناولة الصناعية الذي يصب ضمن أهم نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سبق وأشرنا أعلاه مما يؤكد توافق نشاط كل منهما، للوصول بالقول إن نشاط المناولة الصناعية هو أحد أشكال نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع المناولة الصناعية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول في هذا الفصل والمتمثل في الجانب التطبيقي، إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لدور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يشمل هذا الفصل تقديم لمؤسسة محل الدراسة والدراسة المنهجية للبحث.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز من أهم المصانع الموجودة في الجزائر وخاصة في ولاية الطارف، فلذا قمنا بدراستنا التطبيقية في المؤسسة بشكل عام، لكن تخصصنا في جانب المناولة الصناعية للمؤسسة، ولقد خصصنا هذا المبحث ليكون نبذة تعريفية عن مؤسسة بوقلاز.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بوقلاز

مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز بولاية الطارف مؤسسة جزائرية خاصة رائدة في سوق المشروبات على المستوى المحلي، في إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية ومختلف أنواع العصير، تحتوي على 180 موظف، تأسست عام 2000.

ومن بين الخدمات التي تقدمها ما يلي:

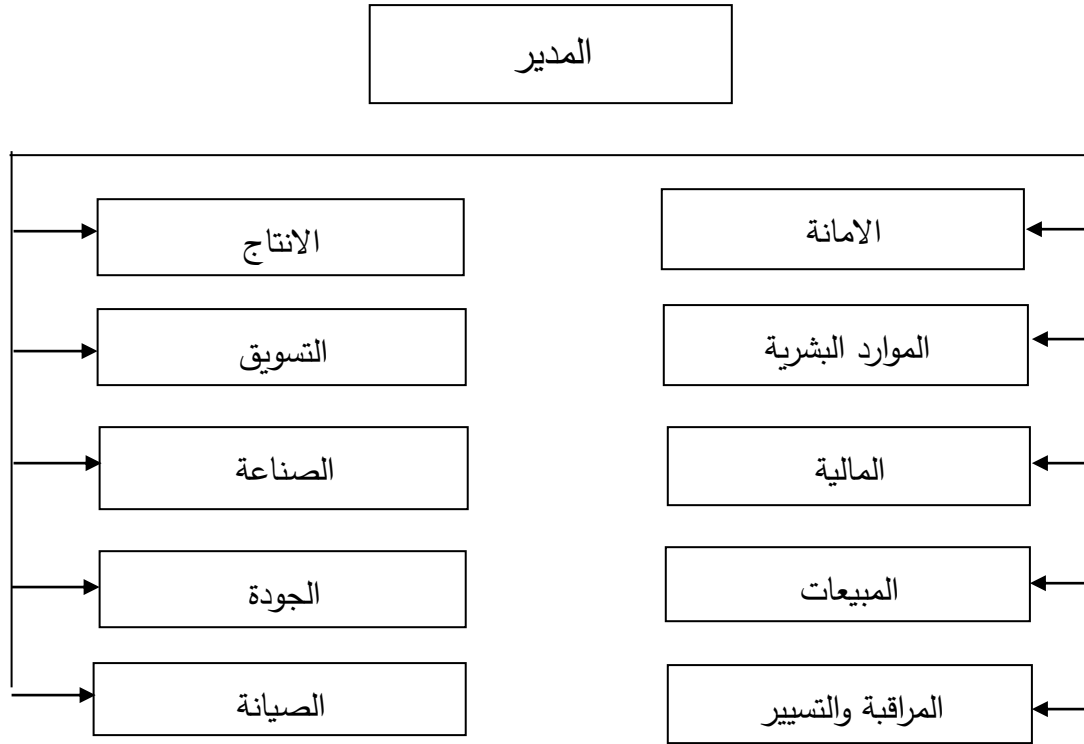
- إنتاج المشروبات الغازية.
- إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع.
- إنتاج العصير.

ومن أهداف المؤسسة المستقبلية:

- النمو والتوسع.
- الابتكار والتطوير.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تطوير المهارات.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تعزيز العلاقات مع العملاء.
- تنويع المنتجات والخدمات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوقلاز

الشكل 3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوقلاز



المطلب الثالث: المناولة من منظور مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز

تعتبر مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز بالطارف المناولة هي تلك العملية التي يتم من خلالها توكيل جزء من أعمالها الإنتاجية لمؤسسات أخرى، ويعود السبب في اللجوء إلى هذه الممارسة إلى عدم تأدية هذه المهام داخليا، نظرا لمحدودية الإمكانيات في بعض الحالات أو لعدم التخصص في مجال معين وبالتالي تستفيد من تخصص المؤسسة المناولة، وقد يكون تعدد المشاريع التي تستلمها المؤسسة دافع آخر في إبرام عقد المناولة الغرض منه الالتزام بالمواعيد المحددة لإتمام المشاريع.

وتختار المؤسسة محل الدراسة المؤسسات التي تتعامل معها في إطار علاقة المناولة وفق معايير محددة أبرزها سمعة المناول وكفاءته، السعر وكذلك الجودة ومدى التزام المناولة بشروط العقد وتلبية المواصفات المطلوبة وفق ما هو متفق عليه وفي الآجال المحددة، إضافة إلى ضرورة القرب الجغرافي، وكما تتم عملية اختيار المناولة المناسب وفق مراحل نذكرها بشكل موجز كالتالي:

1. الإعلان عن الاحتياجات: تقوم المؤسسة بالإعلان عن جميع احتياجاتها للمناول للقيام بالمشروع ما يتم ذلك بإرسال متطلباتها إلى مجموعة من المؤسسات المناولة المتاحة والتي يتوافق نشاطها مع متطلبات المؤسسة.
2. تقييم العروض: يتم تقديم الاظرفة المتضمنة لعروض المناولين إلى لجنة تقييمية التي تقيم كل من الجوانب المالية، التجارية والتقنية.
3. اختيار المناول المناسب: تمكن عملية التقييم من تحديد المناول المناسب الذي تتوفر فيه الشروط التخصص، المدة والآجال المناسبة، الجودة، الضمان وأقلهم تكلفة.
4. اتخاذ قرار المناولة: تمر ملفات المناولين بعد عملية التقييم إلى الهيئة أو اللجنة المركزية والتي بدورها تقوم بتقييم آخر للمناول المختار ثم تصدر القرار النهائي بشأن مباشرة العقد معه أو لا.
5. إبرام عقد المناولة: بعد الاختيار يتم إبرام عقد المناولة يتضمن جميع البنود، الشروط والإجراءات القانونية التي تحكم عقد المناولة طيلة فترة العقد.

المؤسسات المناولة معها:

1. في جانب القارورات البلاستيكية préforme:

❖ مؤسسة SARL SJT:

19 g ----- 0.5 L	قارورة مياه معدنية
22 g ----- 1 L	قارورة مياه معدنية
24 g ----- 1.5 L	قارورة مياه معدنية
37 g ----- 1 L	قارورة مشروبات غازية
50 g ----- 2 L	قارورة مشروبات غازية

❖ مؤسسة SARL FPS:

29 g ----- 1.5 L	قارورة مياه معدنية
85 g ----- 5 L	قارورة مياه معدنية

2. في جانب غطاء القارورات:

❖ مؤسسة SARL SJT:

Pco 28 -----	قارورات المياه المعدنية
--------------	-------------------------

Pco 28 -----

قارورات المشروبات الغازية

❖ مؤسسة SARF FABRIPLASTO:

30/25 ----- 1.5 L

48/41 ----- 5 L

Poigné 48/41 ----- 5 L

3. جانب التعبئة والتغليف:

ملصقة القارورة etiquette 0.5 L / 1 L / 1.5 L / 5 L	{	EURL AURES ❖
		SARL COPARCB ❖
		SARL AGROFILM ❖

carton 1260*960 / 1020*1200 / 1200*1000	{	SARL SIFCO ❖
		SARL HIPONE EMBALLAGE ❖
		SARL ARTPAP ❖

غلاف بلاستيكي شفاف film plastique	{	SARL MULTIPLAST ❖
		SARL MERIPLAST ❖
		SARL YIDA EMBALLAGE ❖
		SARL ABPLAST ❖

4. علب العصائر

TETRAPACK ❖

125 ML / 200 ML / 1 L

SARL SIFCO ❖

Carton حاملة علب العصير حسب حجم علب العصير

المطلب الرابع: فرص المؤسسة من المناولة الصناعية.

تعتبر المناولة الصناعية فرصة هامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكنها تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف. يمكن للأتمتة والآليات الصناعية تحسين الإنتاجية ودقة التصنيع، مما يساعد على تحقيق توفير في التكاليف وتعزيز تنافسية الشركة في السوق، ويمكن طرح الفرص في النقاط التالية:

- تحسين الإنتاجية: المناولة الصناعية تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الأتمتة وتحسين عمليات التصنيع.
- زيادة دقة التصنيع: تقنيات المناولة الصناعية تساعد في تحسين دقة العمليات، مما يؤدي إلى منتجات أفضل.
- تسريع الإنتاجية: التحكم في المعدات تساعد في تسريع عمليات التصنيع، مما يعزز التسليم في الوقت المحدد.
- تعزيز التنافسية: بفضل الكفاءة الأعلى وتحسين جودة المنتج، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنافس بفاعلية في السوق.
- فرص التوسع: تحسين الإنتاج يفتح الباب أمام المزيد من الفرص للتوسع في الأسواق واستقطاب عملاء جدد.
- تحسين بيئة العمل: التقنيات المتقدمة في المناولة تعزز بيئة العمل بتقليل الأعباء اليدوية الثقيلة وتحسين سلامة العاملين.
- تعزيز الابتكار: إمكانية استخدام التكنولوجيا في تطوير منتجات وعمليات جديدة.
- تقديم منتجات مخصصة: القدرة على تلبية احتياجات العميل بشكل دقيق من خلال تخصيص العمليات.
- تقليل التكاليف: فرصة لتقليل التكاليف الإنتاجية والتشغيلية وتحسين عمليات الإنتاج.
- رفع حجم الإنتاج.
- زيادة أرباح المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للمبحث

إن مؤسسة بوقلاز تقوم بالمناولة الصناعية، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها، نعرض من خلالها التحليل ونتائج الاستبيان، مما يوضح لنا علاقة المؤسسة بالمناولة، والاعتماد عليها بإنتاج جزء من عملياتها الإنتاجية، وهذا ما سنقوم بتوضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات، وبناءاً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها الإشكالية المطروحة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هي مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز، فئة رئيس قسم، فئة رئيس مصلحة، فئة مهندسون.

الجدول 3-1: عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة

مؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز				
المستبعدة	المفقودة	العائدة	الموزعة	
3	0	3	6	رئيس قسم
3	0	6	8	رئيس مصلحة
0	4	16	20	مهندسون

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدنا في بحثنا هذا على دراسة الحالة الميدانية، أين تم استخدام عينة عشوائية بسيطة والتي يقصد بها أفراد مجتمع البحث، لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار، وان اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر، وهو أفضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة وهي ضرورية حتى تستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ولتحصيل أكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، تم الاستعانة بالأدوات التالية:

أولاً: الملاحظة الميدانية

مكننا الملاحظة الميدانية من مراقبة مختلف التطورات التي تظهر على المؤسسات المناولة ميدانياً ولجمع معلومات أكثر والتعرف على واقع المناولة في المؤسسة.

ثانيا: ملاحظة الوثائق

تعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع المعلومات، والتي تمثلت في مختلف منشورات المؤسسة على الانترنت، وكذا الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا: المقابلة

حتى يتمكن من الحصول على معلومات دقيقة إضافة إلى شرح مفصل من خلال الأسئلة المطروحة.

- تمت المقابلة مع رئيسة قسم الإنتاج، كانت مدة المقابلة ساعتين، الساعة الأولى كانت من خلال جولة استطلاعية على المؤسسة والتعرف عليها، الساعة الثانية كانت بالمكتب تم تسجيل المعلومات مباشرة على الورق، الهدف من المقابلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات والتأكد من صحة الفرضيات المصاغة والنتائج التي تم الوصول إليها.

رابعا: الاستبيان

مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع، من اجل تجميع المعلومات، يوزع على مجموعة من الأفراد للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة، من اجل الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد وتصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها للإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الإطار النظري للمناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا مجموعة من الدراسات السابقة.

- مراحل تصميم الاستبيان

1. مرحلة تصميم الاستمارة: تمت صياغة أسئلة الاستمارة بما يتوافق وإشكالية وفرضيات الدراسة، لذلك تم تقسيمها إلى محاور، لكن بعد ما قمنا بالمقابلة أعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة.
2. مرحلة تصميم الاستمارة: التصميم الأولي للاستمارة اعتمد على إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلة مع الإطارات لمؤسسة سلسيل للمياه

المعدنية عين بوقلاز، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى.

3. أقسام وحوار الاستبيان: تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع العاملين محل الدراسة للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان، حيث يحتوي الاستبيان على 3 محاور.

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: يضم المحور الثاني مفاهيم عن المناولة الصناعية.
- المحور الثالث: يضم دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولقد تم تدريج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث أشار andreasen, 2002 أن هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل العداد والتفسير وسهل الاستخدام لأنه يقوم على إعطاء مفردات العينة المجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من 5 غير موافق بشدة إلى 1 موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهم ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، كما يمنحه لمفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارات بالتالي تسهيل تجميع البيانات.

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة $5 - 1 = 4$ ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح حيث أن طول الفئة: $5/4 = 0.80$.

الجدول 3-2: فئات مقياس likert الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 5 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية جدا من الرفض
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة عالية من الرفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة بين الرفض والتأييد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الاختبارات الحكمية

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكذلك المحكمين في إطار مؤسسة بوقلاز ومراجعة المشرف وهذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين وإبداء الرأي في الاستمارة بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وبناء على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء تم إجراء التعديلات الضرورية وللتأكد من الصدق الظاهري تم تطبيقها على عينة استطلاعية شملت مجموعة من الإطارات والعاملين في المؤسسة محل الدراسة للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء كانت مكررة وبناء على ذلك يتأكد الصدق الظاهري ووضوح عبارات الاستبيان وكذلك صدق المحتوى وشمولية هذه الأبعاد والأسئلة لقياس جميع الجوانب المتغيرات.

ثانياً: الاختبارات الإحصائية

تتمثل هذه الاختبارات في معامل ألفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي.

1. ألفا كرونباخ

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جميع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها من أكثر طرق

قياس الثبات هي طريقة Alpha cronbach's والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة والتي يمكن الحصول عليها من خلال برنامج spss.

الجدول 3-3: قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
محور المناولة الصناعية.	0.643
محور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	0.657

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

حسب الجدول أعلاه فإن قيمة معامل ألفا، محاور متغيرات الدراسة هي تساوي وأكبر من 0.6 وهي القيمة المثالية لهذا المعامل، ومنه يمكن الاعتماد على مقاييس هذه الدراسة باعتبار إنها تتضمن جانب كبير من الموثوقية.

2. اختبار التوزيع الطبيعي

بما أن حجم العينة 30، في هذه الحالة يتم اختيار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار shapiro wilk وفق فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أقل من 0.05.
- الفرضية البديلة: تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أكبر من 0.05.

جدول 13: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور المناولة الصناعية وفق Shapiro Wilk

Shapiro wilk			المتغير
SIG	DF	الإحصائية	
0.307	30	0.960	هل تقومون بإبرام عقود مناولة؟
0.672	30	0.975	هل تمكنكم المناولة من زيادة المردودية المالية؟
0.249	30	0.959	هل تساهم المناولة من نمو القيمة المضافة للمؤسسة؟
0.831	30	0.980	تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال فتح أسواق جديدة؟
0.888	30	0.983	تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال تطوير وتنويع المنتجات تبعا لاحتياجات السوق والجودة؟
0.052	30	0.931	يمثل زيادة المرونة والإنتاجية من أهداف المناولة في المؤسسة؟
0.578	30	0.971	تقومون بإبرام عقود المناولة مع: مؤسسات صغيرة ومتوسطة؟
0.705	30	0.976	هل يعتبر السعر المنخفض من أسباب اللجوء للمناولة الصناعية؟
0.790	30	0.979	يتم اختيار قرار استراتيجية المناولة الصناعية على أساس بعدين بعد عملي وبعد استراتيجي؟
0.966	30	0.987	هل تعتبر المناولة آلية من الآليات التعاونية الفعالة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

جدول 3-5: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق shapiro wilk

Shapiro wilk			المتغير
SIG	DF	الاحصائية	
0.443	30	0.966	من بين الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تجعل منها أداة أكثر فاعلية التخصص والتنوع في الخدمات والمنتجات؟
0.162	30	0.949	هل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في تحقيق التنمية الاقتصادية؟
0.381	30	0.964	هل تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات وتحديات مي مجال ترقيتها؟
0.294	30	0.959	من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد تعزيز المنافسة؟
0.485	30	0.968	يساعد التوسع في الأسواق الجديدة على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.095	30	0.871	هل تعتقد أن المناولة لها دور في تطوير المؤسسة؟
0.558	30	0.971	هل تعتبر المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
0.071	30	0.936	هل يعتبر النقص الفادح في وسائل ترويج ونشر ثقافة المناولة الصناعية بين أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة من معوقاتها؟
0.432	30	0.966	من بين دور المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انه يساعد نظام المناولة على الاستخدام أمثل للموارد المتاحة والتصرف؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

ومن خلال الجدولين أعلاه نلاحظ أن علامة SIG أكبر من 0.05، لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

للإجابة على أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة والمتمثلة في:

1. معامل ألفا كرونباخ **alpha cronbach's** لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. اختبار التوزيع الطبيعي وفق **shapiro wilk** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات.
3. مقاييس الإحصاء الوصفي **statistiques descriptives** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على أسئلة وبالاعتماد على معامل الاختلاف وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
4. اختبار **T** للعينات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف الجنس.
5. تحليل التباين الأحادي **one-way anova** وذلك لمعرفة الفروقات في إجابات المبحوثين.
6. اختبار **person** لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام للتعريف بمؤسسة سلسبيل للمياه المعدنية عين بوقلاز، وتحديد منهجية الدراسة وكيفية إجراءها، وهنا كانت مؤسسة بوقلاز بصفة مؤسسة آمرة، وقمنا بتطوير الاستبانة وإعدادها وتحكيمها وإجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، ثم إبراز الاختبارات الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات كذلك قمنا بتحليل وتمحيص الدراسات السابقة من أجل تطوير نموذج خاص للدراسة.

الفصل الرابع

تمهيد

يتناول هذا الفصل الأخير من هذه الدراسة الإطار التطبيقي، قمنا بإسقاط هذه الدراسة على أحد المؤسسات الجزائرية الخاصة، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة للمناولة الصناعية، حيث يشمل هذا الفصل تحليلاً لخصائص أفراد العينة وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

ومن خلال مدة التربص استطعنا الوصول على المعلومات التالية من طرف مؤسسة سلسيل للمياه المعدنية عين

بوقلاز.

المبحث الأول: تحليل نتائج مخرجات الاستبيان برنامج الإحصائي Spss

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة

أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول 4-1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90%
أنثى	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في مؤسسة بوقلاز تمثل 90%، في حين كانت نسبة الإناث تمثل 10%، ويعود هذا إلى أن العمل في مؤسسة بوقلاز يتطلب أعمال تطبيقية ذات جهد عضلي كبير، والرجل يعمل مرتين أكثر من المرأة مما ويتمتع الرجل براحة وحرية أكبر في العمل.

ب. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول 4-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	19	63.3%
من 31 إلى 40 سنة	9	30%
من 41 إلى 50 سنة	2	2%
أكثر من 50 سنة	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد المؤسسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 63.3%، ثم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 30%، وأخيراً من 40 إلى 50 سنة بنسبة 2%، وهذا السبب راجع إلى أن أغليبتهم شباب متخرجين يستطيعون تقديم الأحسن لأن هذا القطاع يحتاج إلى حيوية أكثر.

ت. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول 4-3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	19	63.3%
متزوج	11	36.7%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة للعازيين بنسبة 63.3%، في حين نسبة المتزوجين تمثل 36.7%، أما نسبة المطلقين والأرامل معدومة، وهذا ما يدل على ان المؤسسة بحاجة لعمال عازيين نظرا لطبيعة العمل الذي يتوجب فيه العمل الليلي بنظام 8/3، حفاظا على الاستقرار المهني.

ث. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول 4-4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دون الثانوي	0	00%
الثانوي	0	00%
دراسات عليا	08	26.6%
جامعي	22	73.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

حسب الجدول أعلاه فان نسبة 73.3% جامعيين و 26.6% دراسات عليا، وهذا راجع إلى أن الجامعيين هم الذين يحملون شهادات تتطابق مع العمل الذي تتطلبه مؤسسة بوقلاز وهم ذوي خبرات في المجال، وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها وجعلها أكثر اندماجا في المؤسسة.

ج. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول 4-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	0.00%
رئيس قسم	3	10.00%
رئيس مصلحة	6	20.00%
مهندس	21	70.00%
المجموع	30	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه احتوت الدراسة على 3 رؤساء أقسام بنسبة 10 %، و 6 رؤساء مصلحة بنسبة 20 %، و 21 مهندس بنسبة 70 %، لأنه حسب التنظيم الدولي لكل مؤسسة فان رؤساء المصالح يتولون مهمة التسيير الإداري للموظفين وكل رئيس مصلحة تختلف مهمته باختلاف المصلحة التي يتولاها، أما رؤساء الأقسام فمهمتهم تكوين رؤية مستقبلية للقسم وتنسيق الأعمال، أما المهندسين فمهمتهم تسيير الأعمال والمشاريع، وتم اختيار أفراد العينة حسب هذه الوظائف نظرا لعلاقتهم بالموضوع.

ح. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

الجدول 4-6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	76.7%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4	13.3%
من 11 إلى 15 سنة	2	6.7%
أكثر من 15 سنة	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن اغلب أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 76.7٪، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 13.3٪، أما فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة بلغت نسبتهم 6.7٪، وفي الأخير فئة الأفراد الأكثر من 15 سنة بلغت 3.3٪، وهذا راجع لان المؤسسة توظف فئة الشباب أكثر.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة.

أ. تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحور المناولة الصناعية

الجدول 4-7: تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحور المناولة الصناعية

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الترتيب
X1	هل تقومون بإبرام عقود مناولة؟	1.61	1.21	0.8	1
X2	هل تمكنكم المناولة من زيادة المردودية المالية؟	2.32	1.16	0.5	4
X3	هل تساهم المناولة من نمو القيمة المضافة للمؤسسة؟	1.94	1.14	0.6	3
X4	تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال فتح أسواق جديدة؟	1.90	1.13	0.6	3
X5	تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال تطوير وتنويع المنتجات تبعاً لاحتياجات السوق والجودة؟	1.78	1.00	0.7	2
X6	يمثل زيادة المرونة والإنتاجية من أهداف المناولة في المؤسسة؟	1.82	1.03	0.6	3
X7	تقومون بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة؟	1.73	1.19	0.7	2
X8	هل يعتبر السعر المنخفض من أسباب اللجوء للمناولة الصناعية؟	1.58	1.15	0.7	2
X9	يتم اختيار قرار استراتيجية المناولة الصناعية على أساس بعدين بعد عملي وبعد استراتيجي؟	2.09	1.31	0.6	3
X10	هل تعتبر المناولة آلية من الآليات التعاونية الفعالة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	1.83	1.20	0.7	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

- جاءت عبارة "هل تقومون بإبرام عقود مناولة؟" في المرتبة الأولى، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على أن المؤسسة تقوم بإبرام عقود المناولة.
- جاءت عبارة "تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال تطوير وتنويع المنتجات تبعاً لاحتياجات السوق والجودة؟" و"تقومون بإبرام عقود المناولة مع: مؤسسات صغيرة ومتوسطة؟" و"هل يعتبر السعر المنخفض من أسباب اللجوء للمناولة الصناعية؟" و"هل تعتبر المناولة آلية من الآليات التعاونية الفعالة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟" في المرتبة الثانية، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون بالدرجة الثانية أن المناولة لها أهمية ودور كبير في المؤسسة.
- جاءت عبارة "هل تساهم المناولة من نمو القيمة المضافة للمؤسسة؟" و"تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال فتح أسواق جديدة؟" و"يمثل زيادة المرونة والإنتاجية من أهداف المناولة في المؤسسة؟" و"يتم اختيار قرار استراتيجية المناولة الصناعية على أساس بعدين بعد عملي وبعد استراتيجي؟" في المرتبة الثالثة، وذلك ما يبين أن أفراد عينة الدراسة بين مؤيد ومعارض لهذه العبارات.
- جاءت عبارة "هل تمكنكم المناولة من زيادة المردودية المالية؟" في المرتبة الرابعة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لم تكن وجهة نظرهم دقيقة فيما إذا كانت المناولة تمكن المؤسسة من زيادة المردودية المالية.

ب. تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحور المناولة الصناعية

الجدول 4-8: تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بمحور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الترتيب
X1	من بين الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تجعل منها أداة أكثر فاعلية التخصص والتنوع في الخدمات والمنتجات؟	1.32	1.21	0.9	1
X2	هل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في تحقيق التنمية الاقتصادية؟	2.14	1.44	0.7	3
X3	هل تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات وتحديات مي مجال ترفيتها؟	1.72	1.12	0.7	3
X4	من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد تعزيز المنافسة؟	1.93	1.04	0.5	5
X5	يساعد التوسع في الأسواق الجديدة على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	1.63	1.30	0.8	2
X6	هل تعتقد أن المناولة لها دور في تطوير المؤسسة؟	1.79	1.26	0.7	3
X7	هل تعتبر المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	1.26	0.99	0.8	2
X8	هل يعتبر النقص الفادح في وسائل ترويج ونشر ثقافة المناولة الصناعية بين أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة من معوقاتها؟	1.71	1.06	0.6	4
X9	من بين دور المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انه يساعد نظام المناولة على الاستخدام أمثل للموارد المتاحة والتصرف؟	2.15	1.07	0.5	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

- جاءت عبارة "من بين الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجعل منها أداة أكثر فاعلية التخصيص والتنوع في الخدمات والمنتجات؟" في المرتبة الأولى، وذلك ما يبين أن أفراد عينة الدراسة يرون بدرجة أولى أن التنوع في الخدمات والمنتجات خاصية من خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جاءت عبارة "يساعد التوسع في الأسواق الجديدة على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟" و"هل تعتبر المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟" في المرتبة الثانية، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة على صحة العبارات.
- جاءت عبارة "هل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في تحقيق التنمية الاقتصادية؟" و"هل تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات وتحديات مي مجال ترقيتها؟" و"هل تعتقد أن المناولة لها دور في تطوير المؤسسة؟" في المرتبة الثالثة، مما يدل على أن هناك من يرى أن المناولة ليس لها تأثير على المؤسسة.
- جاءت عبارة "هل يعتبر النقص الفادح في وسائل ترويج ونشر ثقافة المناولة الصناعية بين أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة من معوقاتها؟" في المرتبة الرابعة، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة بين الرفض والقبول.
- جاءت عبارة "من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد تعزيز المنافسة؟" و"من بين دور المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انه يساعد نظام المناولة على الاستخدام أمثل للموارد المتاحة والتصرف؟" في المرتبة الخامسة، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون بمستوى ضعيف صحة العبارات، وجزء منهم موافق والجزء الآخر رافض.

ت. المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري الإجمالي للمحورين

الجدول 4-9: المتوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري الإجمالي للمحورين

الانحراف الإجمالي	المتوسط الإجمالي	
0.38	0.62	محور المناولة الصناعية.
0.35	0.52	محور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسط الإجمالي كان أكثر من الانحراف الإجمالي طبقا لإجابات الأفراد.

المطلب الثالث: اختبار t و anova

أ. اختبار t

من اجل اختبار t لعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لدى تطبيق المناولة الصناعية والتي تعزى لخاصية الجنس، فإننا أمام فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة اقل من 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى لخاصية الجنس.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة أكثر من 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى لخاصية الجنس.

الجدول 24: اختبار t لعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لدى تطبيق المناولة الصناعية والتي تعزى لخاصية الجنس

الخاصية	العدد	المتوسط	T	مستوى الدلالة
الجنس	30	0.9051	4.317	0.059

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نتائج اختبار t للجنس هي اكبر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة.

ب. اختبار anova

من اجل اختبار anova لعينات المستقلة حول دلالة الفروق المعنوية لإجابات المبحوثين لدى تطبيق المناولة الصناعية والتي تعزى لخاصية السن والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة، فإننا أمام فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى لخاصية السن والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط إجابات المبحوثين والتي تعزى لخاصية السن والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة.

الجدول 4-11: اختبار **anova** لعينات المستقلة حول درجة الفروق لإجابات المبحوثين لدى تطبيق المناولة الصناعية والتي تعزى لخاصية السن والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة

الخاصية	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	2	5.600	5.748	0.008
	27	0.968		
	29			
الحالة العائلية	1	3.178	2.397	0.133
	28	1.326		
	29			
المستوى التعليمي	1	0.718	0.712	0.406
	28	1.008		
	29			
المستوى الوظيفي	2	10.050	9.060	0.001
	27	1.109		
	29			
مدة الخبرة	3	7.827	5.903	0.003
	26	1.326		
	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

- العمر من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $P = 0.008$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد.

- الحالة العائلية من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $P 0.133$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد.
- المستوى التعليمي من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $P 0.406$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وعليه تقرر رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد.
- المستوى الوظيفي من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $P 0.001$ وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وعليه تقرر رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد.
- مدة الخبرة من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة $P 0.003$ وهي اصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وعليه تقرر رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد.

المطلب الرابع: اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول 4-12: اختبار معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	المناولة الصناعية	مستوى الدلالة
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	0.555**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.555^{**} ، وهذا يدل على أنها توجد علاقة بين المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم في هذا المبحث التحقق من صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتصل إليها من خلال ما تم التطرق اليه والوصول إليها من خلال تحليل النتائج، والتوصل الى الاستنتاجات والتوصيات.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

- خلال نتائج صدق الثبات والمتوسطات ونتائج التحليل، فانه يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن للمناولة الصناعية دور وأهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- من خلال نتائج تحليل المتوسطات والانحرافات التي توحى بان مؤسسة بوقلاز تتبع استراتيجية المناولة الصناعية، ومن خلال إجابات المبحوثين فانه يمكن قبول الفرضية الاولى التي تنص على انه مؤسسة بوقلاز تقوم بعملية المناولة الصناعية.
- من خلال تحليل معامل الارتباط person الذي ينص على وجود علاقة ارتباطيه بين المناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فانه يمكن قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه هناك علاقة ارتباط عند مستوى معنوية لمتغير المناولة الصناعية ومتغير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية.

1. الجنس

تغلب عنصر الذكور على عنصر الاناث حيث كانت نسبة الذكور تمثل 90٪، في حين كانت نسبة الإناث تمثل 10٪، ويعود هذا طبيعة العمل التي تتطلبها المؤسسة محل الدراسة من خلال الجهد المبذول وطريقة عملها.

2. السن

اغلب أفراد المؤسسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 63.3٪، وهذا يدل أن أغليتهم المؤسسة على الفئة الشبابية بالدرجة الأولى، حيث تعتبر فئة نشيطة تتمتع بنشاط وحركة أكثر تساعده على الإنتاج أسرع.

3. الحالة العائلية

يتضح أن أكبر نسبة للعازين بنسبة 63.3٪، وهذا ما يدل على ان المؤسسة بحاجة لعمال عازين نظرا لطبيعة العمل الذي يتوجب فيه العمل الليلي بنظام 8/3، حفاظا على الاستقرار المهني.

4. المستوى التعليمي

نسبة 73.3% للجامعيين و26.6% دراسات عليا، وهذا مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسة بان يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس مدى استفادة المؤسسة من معرفتهم العلمية.

5. المستوى الوظيفي

احتوت الدراسة على 3 رؤساء أقسام بنسبة 10 %، و6 رؤساء مصلحة بنسبة 20 %، و21 مهندس بنسبة 70 %، وهذا يدل على أن رؤساء المصالح يتولون مهمة التسيير الإداري للموظفين وكل رئيس مصلحة تختلف مهمته باختلاف المصلحة التي يتولاها، أما رؤساء الأقسام فمهمتهم تكوين رؤية مستقبلية للقسم وتنسيق الأعمال، أما المهندسين فمهمتهم تسيير الأعمال والمشاريع.

6. الخبرة

يتضح لنا أن اغلب أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 76.7 %، وهذا راجع لان المؤسسة توظف فئة الشباب أكثر وتهتم بالفئة الشبابية أكثر.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور المناولة الصناعية.

حقق هذا المحور على متوسط إجمالي 0.62 وبلغ انحرافه المعياري الإجمالي 0.38

وتدل النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور، حيث يرى موظفي مؤسسة بوقلاز أن هناك وجود للمناولة الصناعية في المؤسسة من خلال طبيعة عملها التي تتطلب وجود مناولة صناعية بها، في حين أن المناولة الصناعية تضمن لها تخفيض للتكاليف وزيادة الإنتاجية بسبب تخصصها في جزء معين، وهذا ما بين الدور والأهمية التي تشملهم المناولة الصناعية في المؤسسة بسبب ما تعطيه للمؤسسة من خلال زيادة المردودية المالية وغيرها.

ثالثا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حقق هذا المحور متوسط إجمالي 0.52 وانحراف معياري إجمالي 0.35

نستنتج من خلال هذه النتائج موافقة لبعض أفراد العينة أن للمناولة الصناعية دور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها تساهم في تطويرها وترقيتها، وان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على المناولة الصناعية من اجل تحقيق مكانة في السوق وان المناولة الصناعية تؤثر بشكل ايجابي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال زيادة الميزة التنافسية لها.

المطلب الثالث: النتائج

النتائج النظرية

- تمثل المناولة الصناعية دورا مهما في تحقيق التكامل بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة.
- هناك عدة أسباب تدفع المؤسسات الآمرة للجوء إلى المناولة الصناعية؛ والمتمثلة في عدم امتلاكها موارد إملائية للقيام بالاستثمارات ومن أجل تخفيض تكاليف النشاط.
- تساهم المناولة الصناعية في تحسين ورفع القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تخصصها في إنتاج جزء معين.
- يشكل نشاط المناولة الصناعية محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في الدول الصناعية المتقدمة التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها.
- إن المناولة آلية جديدة لتنضم النشاط الصناعي وذلك باعتبارها كبديل ضروري لإعادة هيكلة المؤسسات الصناعية وتكييف أجهزتها مع القواعد الجديدة التي تحكم السوق.
- إن المناولة أداة أساسية في تنمية التخصص الصناعي وتعزيز التشابك والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، وفرصة لتوسيع قاعدة القطاع الصناعي.
- تعتبر المناولة همزة وصل بين المؤسسات الكبرى الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالمناولة.
- تسمح المناولة الصناعية بتشكيل مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحيط بالمؤسسات الكبرى وتوفر لها أجزاء من الإنتاج.
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمناولة بالتخصص وقدرتها على الإبداع في مجال نشاطها.
- تعتبر المناولة الصناعية الأداة الفعالة بالنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تساهم المناولة الصناعية بالرفع من القدرات الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها.

النتائج التطبيقية

- تساهم المناولة الصناعية بالرفع من قدرات الإنتاجية وتحسين جودة منتجات المؤسسة وتحسين أدائها.
- إن المناولة الصناعية تضمن نمو رقم أعمال المؤسسة وزيادة حصتها في السوق.
- تعتبر المناولة الصناعية آلية من الآليات التعاونية الفعالة بين المؤسسة الآمرة والمناولة.
- تقوم المؤسسة الآمرة بمجموعة من الإجراءات من أجل انتقاء المؤسسة المناولة الأفضل لتناولها نشاطاتها.

- تستعين المؤسسة الأمرة "بوقلاز" بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا، وهذا من خلال الشروط التي تضعها المؤسسة الأمرة في دفتر الشروط منذ البداية.
- تساهم المؤسسات المناولة في خفض تكاليف مؤسسة بوقلاز.
- استفادت المؤسسات المناولة لدى مؤسسة بوقلاز من نقل المعرفة والتكنولوجيا والمهارات الإدارية، وهو ما ساهم في نموها وتطورها.
- تسعى مؤسسة بوقلاز إلى التركيز على مهنتها القاعدية واللجوء إلى المؤسسات المناولة في جزء بسيط من عملياتها.

المطلب الرابع: التوصيات والاقتراحات.

التوصيات

- لا بد من اهتمام الأوساط الصناعية بالفعاليات والأنشطة التي تقام في مجال المناولة الصناعية، للتعرف عليها أكثر والاستفادة عن طريق تنظيم ملتقيات وندوات متخصصة حول أساليب الإنتاج والتصرف الصناعي قصد تحسين الإنتاجية ودعم الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- نشر أسلوب المناولة الصناعية لإحداث التكامل الصناعي وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يجب أن تحقق عملية المناولة الصناعية تخفيض في التكاليف بما لا يمنع رفع جودة المنتج النهائي.
- العمل على تقييم تجربة المناولة في جميع المجالات من طرف السلطات العمومية، من أجل الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات واحتياجات المؤسسات الأمرة والمنفذة للأعمال ضمن مخططاتها التنموية.
- ضرورة تعاون المؤسسات الأمرة المتبينة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد مع مناوليها، لضمان مرونة إنتاجها.

الاقتراحات

- تنظيم ندوات وأيام دراسية في الجامعات حول أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والدور الفعال الذي تلعبه في ترقية الاقتصاد.
- القيام بدراسات ميدانية بصفة دورية حول واقع المناولة الصناعية ومعوقاتها قصد وضع آليات جديدة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء موقع خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تبنين مجالات تخصصها ومواقعها تعريف بها.
- التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية وإصدار التشريعات المطلوبة.

- إنشاء بنك للمعطيات الإحصائية ومراكز دراسات استشرافية حول نظام المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها المستقبلي في دفع عجلة النمو نحو التقدم.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية، ومن خلال عرض نتائج تحليل الاستبيان برمانج Spss تبين لنا أن هناك علاقة بين المناولة الصناعية والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كما تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن للمناولة الصناعية دور وأهمية كبيرة في المؤسسة.

كما قمنا بتقديم توصيات واقتراحات نأمل بان يتم تجسيدها في المؤسسات ككل، بغية تسليط الضوء وإكساب المناولة الصناعية مكانة في الواقع العملي.

الخاتمة

خاتمة

لقد تجسد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدانيا في العديد من الأصعدة، خاصة في جانب التوجيه والترقية، حيث ظهرت عدة هيئات ومنظمات تهتم بتقديم المساعدات اللازمة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى تيسير إجراءات وتكليف إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وزيادة تعدادها.

فتمثل المناولة في الوقت الحاضر حجر الأساس السياسات الصناعية والتجارية لمعظم الدول وتفرض نفسها كاستراتيجية ناجعة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تلعب المناولة الصناعية دورا مهما في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، كما تلعب دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، كما تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليل نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن، و من جانب آخر، فإن المناولة الصناعية أضحت تمثل أحد الظواهر الاقتصادية المعاصرة التي تراهن عليها الدول والمؤسسات على حد سواء، لخلق الفوائض الاقتصادية، وعصرنه وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجعلها تواكب جميع التطورات و التحولات الاقتصادية التي يشهدها العامل اليوم كونها انتشرت في مختلف البلدان لتناسب المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ولتمكنها من التحلي بالتنافسية في محيط يزداد فيه التنافس ليس على الزبائن فحسب بل على الموارد والمهارات أيضا. ولقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية، وعمليات تحويلها إلى منتجات بسيطة، ويمكن القول أن هدف من تعميق المناولة الصناعية هو تحسين ورفع مستوى أداء هذه المؤسسات وتفعيل مكانتها، وتحقيق قدر أكبر من التكامل ما بين عملية المناولة الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبيرة، فيتطلب الأمر بالدرجة الأولى الإيمان بالدور الرائد والبناء لأهمية هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مكمل لنشاط المؤسسات الآمرة، وذلك بإرساء جملة من المبادئ تسهل العلاقة بين الأطراف وأهمها : الاتصال المستمر، المرونة في العلاقة، تبادل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، الثقة المتبادلة ناهيك عن روح التعاون.

ولقد جاءت هذه الدراسة لرفع الغموض حول موضوع المناولة الصناعية وأثرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللإطلاع على ماهية المناولة الصناعية وكل ما يتعلق بها من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث تبين الدراسة النظرية الدور الهام الذي تؤديه المناولة الصناعية في تحسين القدرات الإنتاجية للمؤسسات الآمرة ودورها الفعال في

تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها كانت هذه الدراسة عبارة عن محاولة لتوضيح مساهمة المناولة الصناعية في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إسقاط ذلك على مؤسسة بوقلاز، فلقد أثبتت لنا الدراسة الميدانية التي قمت بها على مستوى مؤسسة بوقلاز أن المناولة الصناعية ساهمت بشكل فعال في تطور ونجاح المؤسسة وتدعيم نشاطاتها باختلاف أنواعها، ومكنها من تحقيق الريادة في مجال تخصصها كما جعلها تخلق العديد من فرص العمل للمؤسسات المناولة، هذا من جهة ومن جهة أخرى قدمت المناولة الصناعية لمؤسسة بوقلاز العديد من الامتيازات من بينها رفع حجم الإنتاج، وتركيزها على أنشطتها الرئيسية.

آفاق الدراسة:

بحكم أن الموضوع الذي تناولته متشعب الجوانب، أرى إمكانية مواصلة الدراسة في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع، لذا ارتأينا في الأخير تقديم بعض الآفاق المستقبلية للدراسة، متمثلة في بعض الإشكاليات المقترحة كما يلي:

- ✓ واقع المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ اثر المناولة الصناعية في التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ دور المناولة الصناعية في تحقيق الأهداف الاقتصادية.
- ✓ آفاق المناولة الصناعية في ظل المتغيرات الدولية.

قائمة المراجع

الكتب :

- إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- جالين سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشأة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 2008.
- سمير عازم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2001.
- سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 1993.
- صالح حسن، التطورات و المتغيرات الاقتصادية الدولية دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لحل مشاكل البطالة والفقر، الطبعة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011.
- طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000.
- عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992 .
- عبد الحميد مصطفى أبو انعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2002.
- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2013 .
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة 2001 .
- عمر صخري، اقتصاد ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة، 3، 2003.
- فايزة، جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000.

- كاسر ناصر المنصور وشوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، دار ومكتبة الحامة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998.
- محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النبيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- محمد عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأسمال المخاطر و دورها في تمويل المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي في السالم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2008.

رسائل الماجستير ودكتوراه:

- آمنة يدري ، وفاء دحماني ، المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2018/2017.
- ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية الحقوق سعيد حمدين، جامعة يوسف بن خدة -الجزائر 1 -.
- رامي حريد، البدائل التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد النقود والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، -2015/2014.
- سيد علي بلمحمدية، المؤسسات " الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005.
- عبد المالك مهلل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2013-2014.
- عبد الكريم الطيف، " واضح وآفاق تطوير " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تطبيق " سياسة الاصلاحات الاقتصادية الحالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

- علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، سنة 2010/2009.
- مليانة الحاج، دور المناولة في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة واقع المناولة في الجزائر - للفترة 2012 - 2014، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017.

المجلات:

- العلواني عديلة، د.بن سمينة دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 4، النشر 2018/12/30.
- حسان لخضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، العدد 9، الكويت، 2002.
- حساني علي، المناولة الصناعية في الجزائر - دراسة قانونية واقتصادية -، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، تاريخ النشر 2019/12/31.
- زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية - 29(1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- سليمان بوفاسة، موسى سعداوي، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة - دراسة عن ولاية المدية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015.
- سرين زيدان غربي، الشيخ الداوي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI » ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر، 2019.
- صيد ماجد، د.رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر.
- قلووش عبد الله، د. سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية « جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 2، العدد 3، أفريل 2018.

- مبسوط عبد القادر، الهواري جمال، مبسوط هواري، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من البطن كاستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات fricion tec بارزويو وهران، مجلة الريادة والأعمال، المجلد الأول، العدد 2، 2020.
- منصوري هواري، بدوي سامية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنويع الاقتصاد الوطني والخروج من التبعية الكاملة للريع البترولي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 5، 31-15-2017.
- ميدون الياس، خروبي سفيان، المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة آفاق للدراسات والبحوث - العدد الأول - جانفي 2018.

الملتقيات والمؤتمرات :

- بن حراث حياة، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي الثاني حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء قدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية، جامعة احمد دارية ادرار، 21/22 فيفري 2017.
- حمدي معمر، فلاق صليحة، المناولة الصناعية كمدخل استراتيجي لتفعيل القطاع الصناعي في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 02، المحور رقم 01 استراتيجيات ترقية القطاع الصناعي، 06-07 نوفمبر 2018.
- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلونائس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الاغواط، يومي 08 و 09 افريل، 2003.
- علالي فتىحة، أ:فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة.
- نجية ضحاك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الامس واليوم آفاق تجربة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، يومي 17-18 افريل، 2006.
- محمد يعقوبي، "مكانة واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أفريل 2006.

المواد القانونية :

- المادة 5 من القانون رقم 02/17 مؤرخ في 10/01/2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017.
- المادة 10 من نفس القانون 02/17، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017.
- المادة 9 من نفس القانون 02/17، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017.
- المادة 08 من نفس القانون 18/01، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ، 11/01/2017.

المراجع باللغة الأجنبية :

- Abdellatif. Ezzerari, « **Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel** » : Thèse pour obtenir doctorat en Science de Gestion Université Paul - Verlaine METEZ, 2008.
- Bakis Henry, **La sous-traitance dans l'industrie**, In: Annales de Géographie, 1975.
- Bernard Chaillou, **Définition et typologie de la sous-traitance**, revue économique, volume 28, n°2, 1977.
- Galen Spencer Hull, « **la petite entreprise à l'ordre du jour** », éditions l'harmattan, Paris, 1986.
- Gorinne Grusenmeyer, **la sous-traitance et accidents: Exploitation de la base de données Picéa**, Ns 266 Janvier 2007.
- M. Porter, "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993.
- Roger perrotin et jean michel loubere, **nouvelle stratégie d'achat : sous-traitance coopération partenariat**, 3 eme édition, édition d'organisation, paris, 2000.
- Jacques Garnier, **Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail. Chroniques du Travail**, 2013, Qualité du Travail, Emplois de Qualité.
- J-G BELLE et autres, **Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance de la qualité**, Revue internationale PME, vol 8 N°2, Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, 1995.
- jean louis MORCOS, et **André de cromberugghe, Sous-traitance internationale ou délocalisation?**, Vienne, 2004 .
- Serge PEYRET, **Sous-traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants**, encyclopédie DELMAS, Paris 2000.
- Verrag.J., "**Sourcing nijenrod, Research paper series**", Centre for supply chain management, 1999.
- Yves Drolet, **Modèle de relations en sous-traitance: la vision du preneur d'ordres**, Mémoire présenté à l'Université du Québec, Mai 1992.

الملاحق

الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين.

المحكم	الجامعة
بوغاري فاطمة الزهراء	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
هادف ليلي	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية، صممت هذه الاستمارة لتسليط الضوء على واقع المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة فإننا نرجو من سيادتكم وهذا بعد الاطلاع على كل محاور هذه الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها وذلك بوضع الإشارة (X) أمام العبارة المناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة والصراحة، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ويمكن تعريف مصطلحات الأطروحة كما يلي:

المناولة الصناعية: اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء، أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هي عبارة عن مؤسسات تجارية صغيرة الحجم تعمل في مجالات مختلفة، وتعتبر هذه المؤسسات ذات أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد، حيث تشكل محركا رئيسيا للنمو الاقتصادي.

محور البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

الفئة العمرية

☐

من 31 إلى 40 سنة

☐

من 20 إلى 30 سنة

☐

أكثر من 50 سنة

☐

من 41 إلى 50 سنة

الحالة العائلية

☐

ارمل

☐

مطلق

☐

متزوج

☐

اعزب

المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ دون الثانوي
☐ جامعي ☐ دراسات عليا

المستوى الوظيفي

☐ مدير ☐ رئيس مصلحة
☐ رئيس قسم ☐ مهندس

مدة الخبرة

☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

محور المناولة الصناعية	موافق	موافق بشدة	محايد	غ.موافق	غ.موافق بشدة
هل تقومون بإبرام عقود مناولة؟					
هل تمكنكم المناولة من زيادة المردودية المالية؟					
هل تساهم المناولة من نمو القيمة المضافة للمؤسسة؟					
تضمن المناولة نمو رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها في السوق من خلال:					
فتح أسواق جديدة.					
من خلال تطوير وتنويع المنتجات تبعا لاحتياجات السوق والجودة.					
يمثل زيادة المرونة والإنتاجية من أهداف المناولة في المؤسسة؟					
تقومون بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة؟					
هل يعتبر السعر المنخفض من أسباب اللجوء للمناولة الصناعية؟					

				يتم اختيار قرار استراتيجية المناولة الصناعية على أساس بعدين بعد عملي وبعد استراتيجي؟
				هل تعتبر المناولة آلية من الآليات التعاونية الفعالة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
				محور دور المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
				من بين الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تجعل منها أداة أكثر فاعلية التخصص والتنوع في الخدمات والمنتجات؟
				هل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في تحقيق التنمية الاقتصادية؟
				هل تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات وتحديات مي مجال ترقيتها؟
				من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد تعزير المنافسة؟
				يساعد التوسع في الأسواق الجديدة على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
				هل تعتقد أن المناولة لها دور في تطوير المؤسسة؟
				هل تعتبر المناولة الصناعية كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
				هل يعتبر النقص الفادح في وسائل ترويج ونشر ثقافة المناولة الصناعية بين أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة من معوقاتها؟
				من بين دور المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انه يساعد نظام المناولة على الاستخدام أمثل للموارد المتاحة والتصرف؟

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,657	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	9

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
السن 1	,112	30	,200 [*]	,960	30	,307
السن 2	,069	30	,200 [*]	,975	30	,672
السن 3	,106	30	,200 [*]	,959	30	,294
السن 4	,087	30	,200 [*]	,980	30	,831
السن 5	,078	30	,200 [*]	,983	30	,888
السن 6	,120	30	,200 [*]	,931	30	,052
السن 7	,112	30	,200 [*]	,971	30	,578
السن 8	,080	30	,200 [*]	,976	30	,705
السن 9	,108	30	,200 [*]	,979	30	,790
السن 10	,095	30	,200 [*]	,987	30	,966

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
السن 11	,107	30	,200 [*]	,966	30	,443
السن 12	,181	30	,013	,949	30	,162
السن 13	,146	30	,100	,964	30	,381
السن 14	,102	30	,200 [*]	,959	30	,294
السن 15	,082	30	,200 [*]	,968	30	,485
السن 16	,147	30	,095	,871	30	,002
السن 17	,160	30	,049	,971	30	,558
السن 18	,146	30	,102	,936	30	,071
السن 19	,135	30	,173	,966	30	,432

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques

		السن 1	السن 2	السن 3	السن 4	السن 5	السن 6	السن 7	السن 8	السن 9	السن 10
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,5902	2,3235	1,9376	1,9026	1,7763	1,8211	1,7299	1,5816	2,0923	1,8260
Ecart type		,95517	1,15542	1,13893	1,13462	1,00433	1,03467	1,18983	1,13799	1,31387	1,19829
Somme		47,71	69,71	58,13	57,08	53,29	54,63	51,90	47,45	62,77	54,78

Statistiques

		السن 11	السن 12	السن 13	السن 14	السن 15	السن 16	السن 17	السن 18	السن 19
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,3162	2,1355	1,7204	1,9344	1,3576	1,7948	1,2565	1,7111	2,1395
Ecart type		1,21496	1,43782	1,11890	1,03664	1,30759	1,26402	,96804	1,06818	1,07016
Somme		39,49	64,06	51,61	58,03	40,73	53,84	37,70	51,33	64,19

ANOVA

الفئة العمرية 1

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	11,200	2	5,600	5,784	,008
Intra-groupes	26,140	27	,968		
Total	37,340	29			

ANOVA

الحالة العائلية 1

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	3,178	1	3,178	2,397	,133
Intra-groupes	37,122	28	1,326		
Total	40,301	29			

ANOVA

المستوى التعليمي 1

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,718	1	,718	,712	,406
Intra-groupes	28,222	28	1,008		
Total	28,940	29			

ANOVA

المستوى_الوظيفي 1

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	20,099	2	10,050	9,060	<,001
Intra-groupes	29,949	27	1,109		
Total	50,048	29			

ANOVA

مدة_الخبرة 1

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	23,480	3	7,827	5,903	,003
Intra-groupes	34,474	26	1,326		
Total	57,954	29			

Corrélations

		المحور_الاول	المحور_الثاني
المحور_الاول	Corrélation de Pearson	1	,555**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,555**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
الجنس 1	4,317	29	<,001	<,001	,90505	,4762	1,3339