



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

المناولة ودورها في تطوير العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء فرع توزيع الغاز والكهرباء-

إشراف الدكتور:

محمد الأسود

المشرف المساعد الدكتور:

عثمان مديني

من إعداد:

حريزي شيماء

بوعافية عبد السميع

رقاز فاطمة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. عياشي عبد الله
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. محمد الأسود
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. ربيع العايش بوصبيح

السنة الجامعية: 2021/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
بأذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...
وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...
إلى جميع أساتذتي الأفاضل...

"كن عالما.. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء،

فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

وأخص بالتقدير والشكر:

الدكتور: محمد الأسود

الدكتورة: عثمان مديني

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير "

إلى ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلا في جامعة الشهيد حمه لخضر

و إلى أسرة مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب... لهم مني فائق

التقدير والاحترام.

شيماء حريزي

بوعافية عبد السميع

فاطمة رقاد

إهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر

يا صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير

يا من لك الفضل في نجاحي

أهديك هذا البحث "أبي"

إلى حكمتي.... وعلمي

إلى أدبي..... وحلمي

إلى طريقي...المستقيم

إلى طريق.... الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله "أمي الغالية"

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من آثروني على أنفسهم

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة " أخواتي "

إلى القلوب الطاهرة النفوس البريئة إلى قرّة عيناى " إخوتي "

إلى من زرعت التفاؤل في دربي وقدمت لي جميع المساعدات

إلى رفقاء دربي.. إلى أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقوني

في المشوار الدراسي

إلى من جعلهم الله أخوتي في الله... "دفعة إدارة أعمال

وإلى كل من أعاننا على انجاز هذا العمل من قريب أو بعد

إلى من نسيتهم بقلمى ولم أنساهم بقلبي

شيماء، عيد السميع، فاطمة

ملخص الدراسة:

واجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات خاصة فيما يتعلق بمحدودية مواردها، صغر حصصها السوقية، عجزها عن تمويل الحملات التسويقية مما جعل اللجوء إلى المناولة من بين الخيارات الإستراتيجية سعياً لتجاوز مختلف العقبات، كونها أصبحت مجالاً لتدعيم مهاراتها التقنية والتجارية. غير أن تطبيق المناولة بالدمج مع الفكر المقاولاتي في الجزائر محدود ويطرح عدة تساؤلات عن مدى نجاعته وهذا بالرغم من كل الجهود المبذولة في الرفع من مستوى العمل المقاولاتي وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل بالتنسيق بين الإستراتيجيتين حيث ان الجهود التي بذلتها الجزائر في مجال ترقية المناولة من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبيرة جداً، إلا أن ضعف الترابط بين المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الذي لا يزال المحور الأساسي للجدال القائم بين مشكل ثقة من جهة ومشكل تطبيق المواصفات الدولية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: المناولة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقاول

Summary

The small and medium enterprises sector has faced many challenges, especially with regard to its limited resources, small market share, inability to finance marketing campaigns, which has made the resort to handling among the strategic options in order to overcome various obstacles, as it has become an area to strengthen its technical and commercial skills.

However, the application of handling in combination with entrepreneurial thinking in Algeria is limited and raises several questions about its effectiveness. Despite all the efforts made in raising the level of entrepreneurial work and encouraging small and medium-sized enterprises to work in coordination between the two strategies, since Algeria's efforts in promoting handling by focusing on small and medium-sized enterprises are very large, it is the weak interrelationship between large industrial enterprises and small and medium-sized enterprises that remains the main focus of the debate between the problem of trust on the one hand and the problem of applying international standards on the other.

Keywords: handling, small and medium enterprises, contracting

فهرس الموضوعات

	شكر وتقدير
	اهداء
	الملخص
	فهرس الموضوعات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-د	المقدمة
الفصل الأول	
المقاولاتية واستراتيجيات العمل بها	
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمقاولاتية
7	المطلب الأول: ماهية المقاولاتية:
10	المطلب الثاني: خصائص المقاول
15	المطلب ثالث: نشأة وتطور المقاولاتية عبر الزمن
22	المبحث الثاني: تأثير العمل المقاولاتي
22	المطلب الأول: التأثير الاقتصادي للمقاولاتية.
27	المطلب الثاني: التأثير الاجتماعي للمقاولاتية
29	المطلب الثالث: واقع المقاولاتية في الجزائر
34	المبحث الثالث: واقع المقاولاتية في الجزائر واستراتيجياتها
34	المطلب الأول: استراتيجيات المقاولاتية في الجزائر
39	المطلب الثاني: المقارنة النظرية للمقاولاتية
42	الخلاصة

الفصل الثاني

تطبيق المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

44	تمهيد
45	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمناولة
45	المطلب الأول: ماهية المناولة
51	المطلب الثاني: أشكال ومصطلحات خاصة بالمناولة
58	المطلب الثالث: إيجابيات ومخاطر المناولة
70	المبحث الثاني: المقاربات النظرية للمناولة
70	المطلب الأول: المقاربة الاقتصادية والاجتماعية للمناولة.
75	المطلب الثاني: المقاربة الإستراتيجية للمناولة
80	المطلب الثالث: المقاربات التنظيمية للمناولة.
85	المبحث الثالث: نماذج دولية عن تطبيق المناولة
85	المطلب الأول: نماذج عن تطبيق المناولة لبعض الدول المتقدمة
92	المطلب الثاني: نماذج عن تطبيق المناولة لبعض الدول الأخرى الناشئة
94	المطلب الثالث: نماذج عن تطبيق المناولة لبعض الدول العربية
105	المطلب الرابع: استراتيجيات المناولة في المؤسسة
117	الخلاصة.

الفصل الثالث

تشخيص تطبيق المناولة في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة قطاع الطاقة "سونلغاز"

119	تمهيد
120	المبحث الأول: تشخيص وضعية المناولة واستراتيجيات تطويرها في الجزائر.
120	المطلب الأول: ظهور المناولة في الجزائر وآليات ترقيتها
126	المطلب الثاني: استراتيجية الجزائر في مجال ترقية المناولة
127	المطلب الثالث: العراقيل والقيود التي تواجه تقدم المناولة في الجزائر
133	المبحث الثاني: المناولة في المؤسسات الآمرة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء "سونلغاز".

133	المطلب الأول: التعريف العام بالمؤسسة.
137	المطلب الثاني: مراحل المناولة في المؤسسات الأمانة Sonal Gaz
145	المطلب الثالث: المناولة من وجهة نظر المؤسسات المناولة (المنقذة)
153	المبحث الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية دراسة حالة (فرع توزيع الغاز والكهرباء "سونالغاز")
153	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها
156	المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للعلاقة بين المتغيرات
179	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.
181	الخلاصة
183	الخاتمة
186	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الصفات الأربع للمقاول في العالم	14
02	العلاقة بين العمل المقاولاتي وخصائص المقاول.	36
03	العلاقة بين الشركات المنتجة والمستهلكة لمستلزمات الإنتاج في إطار عقد مناولة عادي	47
04	الحالات الاستثنائية للتعاقد من الباطن	48
05	أول أشكال عقود المقاولاة الدولية من الباطن	51
06	ثاني أشكال عقود المقاولاة الدولية من الباطن	52
07	ثالث أشكال المقاولاة الدولية من الباطن	53
08	رابع أشكال المقاولاة الدولية من الباطن	54
09	دور المناولة داخل المؤسسة	69
10	العلاقة بين الاستراتيجية والكفاءات المتميزة والميزة التنافسية	84
11	تفسير إستراتيجية إخراج الأنشطة	107
12	تطور إستراتيجية إخراج الأنشطة "التخريج" عبر الزمن	108
13	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001-السداسي الأول 2016	127
14	مراحل تكوين العقود "التحالفات" ل(جورج وفارس).	138
15	مراحل التعاقد عند اير	140
16	طلب خطي من أجل إجراء مقابلة.	149
17	منحنى بياني يوضح متغير الجنس في المؤسسة	157
18	منحنى بياني يوضح متغير الفئات العمرية في المؤسسة	158
19	منحنى بياني يوضح متغير المستوى التعليمي داخل المؤسسة	159
20	منحنى بياني يوضح متغير الخبرة في المؤسسة	160
21	منحنى بياني يوضح متغير وضع العاملين قبل بداية المشروع	161
22	منحنى بياني يوضح متغير تركيز الأنشطة في المؤسسة	161
23	منحنى بياني يوضح مصادر التمويل عند انطلاق المشروع	163
24	منحنى بياني اسس انشاء المؤسسة	164
25	منحنى بياني متغير مصادر التمويل التي تتجه إليها المؤسسة	165
26	منحنى بياني يوضح متغير الشكل القانوني للمؤسسة	166

167	منحنى بياني يوضح متغير الجهات الداعمة للمؤسسة	27
168	منحنى بياني يوضح متغير الضمانات المقدمة في المؤسسة	28
169	منحنى بياني يوضح متغير اسباب ارساء الصفقات في المؤسسة.	29
170	منحنى بياني يوضح متغير معايير التوظيف في المؤسسة	30
176	العلاقة بين الشكل القانوني للمؤسسة والضمانات المقدمة لذلك	31
177	العلاقة بين متغير الجنس والجهات الداعمة في المؤسسة	32
178	العلاقة بين الشكل القانوني للمؤسسة والضمانات المقدمة في سبيل ارساء الصفقات	33

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تجارب الدول في مجال المناولة	26
02	نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي	27
03	توزيع المشاريع الممولة في إطار الصندوق الوطني للتأمين على البطالة حسب قطاع النشاط الاقتصادي (2004-2015).	32
04	توزيع المشاريع الممولة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط الاقتصادي خلال الفترة (1997-2015)	33
05	حجم المناولة في دول الاتحاد الأوربي الخمسة عشر خلال سنة 2011	90
06	حجم المناولة في الدول الأوربية خلال سنة 2011	91
07	ملخص لتطور مفهوم نظرية استخراج الأنشطة	106
08	أشكال وتصنيف نظرية إخراج الأنشطة	109
09	نموذج الإفراق الساخن	114
10	نموذج الأطراف البارد	114
11	أشكال الم.ص.م المحدث في إطار الإفراق	115
12	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة السداسي الأول (2001/2016)	127
13	مقارنات بين الجزائر تونس المغرب في مجال إنشاء المؤسسات	130
14	مراحل تكوين التعاقد "التحالف".	138
15	عدد المؤسسات المناولة (كهرياء).	144
16	عدد المؤسسات المناولة (الغاز).	144
17	رزمة المقابلات في مؤسسة "سونغاز".	150
18	متغير الجنس في المؤسسة	156
19	متغير الفئات العمرية في المؤسسة.	157
20	متغير المستوى التعليمي داخل المؤسسة.	158
21	متغير الخبرة في المؤسسة	159
22	متغير وضع العاملين قبل بداية المشروع	160
23	متغير تركيز الأنشطة في المؤسسة	162
24	مصادر التمويل عند انطلاق المشروع	163
25	اسس انشاء المؤسسة.	164

165	متغير مصادر التمويل التي تتجه إليها المؤسسة	26
166	متغير الشكل القانوني للمؤسسة	27
167	متغير الجهات الداعمة للمؤسسة	28
168	متغير الضمانات المقدمة في المؤسسة	29
169	متغير اسباب ارساء الصفقات في المؤسسة	30
170	متغير معايير التوظيف في المؤسسة	31
171	العلاقة بين طبيعة التمويل في المؤسسة والشكل القانوني لها	32
172	العلاقة بين قطاع النشاط ومتغير انشاء المؤسسة	33
173	العلاقة بين متغير مصادر التمويل في المؤسسة والضمانات المقدمة	34
174	العلاقة بين الشكل القانوني للمؤسسة والجهات الداعمة لها	35
174	العلاقة بين جهات الدعم التي تلجئ اليها المؤسسة والضمانات المقدمة	36
175	العلاقة بين متغير الشكل القانوني للمؤسسة وجهات الدعم والضمانات المقدمة	37
176	العلاقة بين قطاع النشاط والضمانات المقدمة.	38



المقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات وتطورات كبيرة وناجحة عن ظاهرة، العولمة الشاملة والتكتلات الاقتصادية العملاقة التي تعمل على كسر الحدود والنماذج الاقتصادية النابعة من الاقتصاد الموجه، والتي فرضنا نظاما اقتصاديا جديدا يقتضي بضرورة الانتقال من الاقتصاد المركز من حيث الطلب إلى الاقتصاد المنتشر من حيث العرض الذي أدى إلى إغراء زبائنها بالجودة والإبداع مثلتهما مثل السعر.

ضمن الطريقة الجديدة في التسيير فانه يتعين على عدد كبير من المؤسسات التركيز على، النشاطات الأخرى *la sous-traitance* وظيفتها الأساسية وبالتالي إخراج المناولة التي يستحسن التحلي عنها إلى الشركاء الأكثر تخصصا، بالمقابل فان التطور التكنولوجي ساعد على تنمية وتطوير المنتجات الاستهلاكية الأكثر تعقيدا والتي تتطلب التكنولوجيات ومواد متنوعة وعليه فان السيطرة في الإنتاج على كل العناصر من قبل متدخل واحد أصبح غير معقول اليوم.

غير أن التغيرات لكبيرة التي حملها نهاية القرن الماضي نحو تفضيل وقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أصبحت هذه الأخيرة ميزة اقتصاديات دول العالم خاصة المتقدمة منه، حيث اعتبرت حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة مع بداية القرن الحالي حيث أصبح النظام المقاولاتي هو كذلك القاعدة التي يمكن أن يقوم عليها نجاح الاقتصاديات الحالية، فالمؤسسات الكبرى التي نراها اليوم في الأصل هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة استطاعت بطريقة أو بأخرى أن تحقق نجاحا باهرا في اغلب الأحيان، خاصة لما تتميز هذه الأخيرة من خصائص كقابليتها للتكيف ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة من خلال توفيرها لفرص التكامل مع الصناعات الكبيرة وهو ما يطلق عليه بالمناولة التي تعمل على إمداد المؤسسات الكبيرة بما تحتاج إليه وبشكل يسمح لها بالتواجد في معظم الحالات.

وفي ظل ما سبق فان الاقتصاد الجزائري ملزم على التكيف مع المحيط العالمي الجديد، لذا قامت الحكومة الجزائرية باتخاذ إجراءات لتشجيع وتطوير الدمج بين العمل المقاولاتي والمناولة في إطار التطور والتقدم التكنولوجي، تشجيع البحث العلمي وتنمية القدرة على الابتكار، باعتبار قطاع الطاقة من القطاعات الهامة في الاقتصادي الجزائري فان الدولة التي تسعى لتطوير هو الرفع من مستواه وتسييره الخارجي.

وفي العموم ينتج عن إستراتيجية المناولة ظهور عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل على تغذية الصناعات الكبرى من خلال مناولتها للنشاطات الثانوية لهذه الأخيرة، وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم اغلب المؤسسات المناولة لما يمنحها صغر حجمها من مرونة، لكن بالرغم من تماشي إستراتيجية المناولة مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث حجمها وتخصبها وقصور إمكانياتها المالية والتقنية، إلا أنها تعاني من تبعيتها للمؤسسات الآمرة ويعود ذلك لمحدودية عدد زبائنها (المؤسسات الآمرة) التي تقع تحت سيطرتها، مما يؤثر على تنافسيتها ويهدد بقائها.

واستنادا لما سبق وما تم ذكره وضمن هذا الإطار تبرز ملامح إشكالية البحث بطرح التساؤل الرئيسي:

هل يؤدي تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى تطوير العمل المقاولاتي

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

لتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مستويات الفكر المقاولاتي التي تساعد على تحقيق المؤسسة لنتائج أفضل ؟
- 2- كيف ساهم الفكر المقاولاتي في تطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- 3- كيف ساهمت المناولة في تطوير العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

✓ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- رواج وانتشار تبني علاقات المناولة وتطورها في الدول الصناعية والعالمية ذلك باعتبارها مصدرا للتكامل الصناعي؛
- 2- حداثة وتحدد موضوع المناولة بالنسبة للجزائر والدول العربية عامة؛
- 3- أهمية تبني قطاع الطاقة في الاقتصاد الجزائري، ومدى الدور الذي تلعبه المناولة للإنعاش هذا القطاع، خاصة بعد سعي المؤسسات الآمرة للتركيز على تخريج الأنشطة والتعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 4- كيف تطور العمل المقاولاتي بعد تبني المؤسسات للاستراتيجيات المناولة.

✓ أهداف البحث:

نسعى من خلال البحث البلوغ إلى جملة من الأهداف، والمتمثلة في:

- 1- التعرف على ماهية المناولة، كأحد أشكال التعاون بين المؤسسات الأكثر انتشارا في الأنظمة الحديثة؛
- 2- محاولة التعرف على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية تبنيها المقاولاتية بالدمج مع المناولة؛
- 3- إبراز أهمية المناولة بالنسبة للمؤسسات الآمرة والمؤسسات المنفذة؛
- 4- إبراز مزايا تبني إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية كبديل استراتيجي يؤدي إلى التعاون والتكامل بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة؛
- 5- عرض بعض التجارب العربية والعالمية لإبراز أهمية تبني المناولة ومدى مساهمتها في تطوير التنمية الاقتصادية لتلك البلدان.

✓ أسباب اختيار الموضوع.

نجمل الدوافع التي أدت إلى تبني وبناء هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

- 1- الأهمية والقيمة التي تكتسبها إستراتيجية المناولة خلال القرنين الماضي والحالي؛
- 2- تزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في تحقيق تنمية اقتصادية، اجتماعية وصناعية؛
- 3- نقص الدراسات والبحوث الملمة بالمناولة وعلاقتها بالعمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديداً؛
- 4- تسليط الضوء على قطاع الطاقة واخذ عينة منه على كيفية تبنيها للإستراتيجية المناولة وكيفية دعم الدولة لها للاستثمار في هذا المجال من خلال إخراج بعض الأنشطة.

✓ منهج البحث

1- المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي ما تم استنتاجه، نتبع من خلال معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من الدراسة، إذ يسمح لنا المنهج الوصفي بتوصيف كل من إستراتيجية المناولة والعمل المقاولاتي من خلال تقديم بعض التعريفات والاستراتيجيات المتبعة في إطار ذلك، كما يسمح لنا بتحديد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تبني هذه الاستراتيجيات والصعوبات التي

واجهتها، كما استخدم المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين العمل المقاولاتي والمناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة.

2- أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تمثل أدوات الدراسة ومصادر البيانات المستعملة لإنجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المصادر والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع، إضافة إلى مصادر الكترونية، وهذا قصد الإلمام بالموضوع من كل جزئياته وجوانبه.
- الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة قيد الدراسة
- الاستبانة قصد جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة الآمرة والمناولة محل الدراسة

✓ حدود الموضوع:

اقتصرننا في هذا البحث على دراسة المناولة والعمل المقاولاتي في المؤسسات الاقتصادية الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك استبعدنا المفهوم الواسع للمناولة، والذي يتوسع إلى مجالات أخرى غير اقتصادية.

✓ الحدود المكانية:

سوف يتم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على مؤسستين في قطاع الطاقة الشركة الوطنية للغاز والكهرباء -سونالغاز-، المؤسسات المقاولات التي تتعامل معها، وذلك بدراسة أسباب وأثار المناولة على هذه المؤسسات.

تقسيمات البحث:

يقسم البحث إلى ثلاثة فصول، اثنان منها للجانب النظري من البحث والأخر يخص الجانب التطبيقي منه.

✓ الفصل الأول: مفاهيم أساسية ونظرية حول المقاولاتية.

✓ الفصل الثاني: المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمناولة في قطاع الطاقة بالجزائر.

وفي الأخير خاتمة عامة جملنا من خلالها مختلف النتائج المتوصل إليها، من ثم إبداء بعض الاقتراحات

والتوصيات.



الفصل الأول:

المقاولاتية واستراتيجيات

العمل بها

تمهيد:

برزت المقاولاتية كوحدة من اهم القوى في الاقتصاد العالمي وفي دراسات الإدارة والاعمال، فيرى الكثيرون من المقاولاتية طريق جديد لتطور وصول للريادة حتى بعض دول اصبح تدرج ما يعرف باقتصاد المقاولاتي أي اعتماد على المقاولاتية في بناء اقتصاد دولها، مع بيئة الاعمال الحالية الشديدة التنافس والاضرابات فيجدر بالمؤسسات اتباع نمط مختلف جديد لتصبح ريادية او حتى تضع بصمتها في عالم الاعمال، يعتبر Ocatave Géliner بأن البلدان والمهمن والمؤسسات التي تعمل على الابداع والابتكار والتطوير هي ممارسات المقاولاتية، وهذه الأخيرة تعتبر من ركائز المؤسسات الرائدة، حيث ان إحصاءات النمو الاقتصادي والتبادل الدولي والابداع وبراءات الاختراع بالنسبة للثلاثينات المجيد ترسخ نقطة مهمة للغاية الا هي: "ان لايمكن القيام بالسابق بدون المقاول"، وهذه تؤكد بضرورة اهتمام وتطوير الروح المقاولاتية لما تلعبه الظاهرة من دور كبير في اقتصادنا ومجتمعنا.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمقاولاتية

المطلب الأول: ماهية المقاولاتية:

ان المقاولاتية ظاهرة تجدد تحمل في طياتها الكثير فقد أصبحت مفهوما شائعا ومتداول لما يحققه من أهمية اقتصادية واجتماعية من خلال توفير مناصب الشغل والمساهمة في دعم التنمية المحلية من خلال انشاء المشاريع المقاولاتية.

أولا: تعريف المقاولاتية:

حسب Hisrich et Peters تعرف على انها نوع من السوك يتمثل في السعي نحو الابتكار تنظيم وإعادة الاليات الاقتصادية والاجتماعية.

كما عرفها Gasse et Damours فقد اعتبر ان المقاولاتية هي مسار الحصول على وتسيير الموارد البشرية والمادية بهدف انشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالإجابة لحاجيات الافراد والجماعات وفي بحثه حول نماذجه ظاهرة المقاولاتية هي عبارة عن تواصل بين مقال ومنظمة محركة من طرفه وقد ميزها بثلاث ابعاد معري وتنسيقي وهيكلية.¹

كما عرفها Allen المقاولاتية هي عقلية التي هي فرصة المركزة المبتكرة والموجهة للنمو يمكن العثور عليها في الشركات الكبيرة وذات المسؤولية الاجتماعية غير الهادفة للربح.

كما عرفها Hart Stevenson and Dial على انها هي السعي لاستغلال الفرصة دون مراعاة للموارد الحالية والمتحركة فيها ولكن مقيدة بالخيارات السابقة للمؤسستين والخبرة المتعلقة بالصناعة.

Schampiter المقاولاتية هي تنفيذ تركيبات جديدة للمنظمة من منتجات جديدة خدمات جديدة مصادر جديدة للمنتجات الأولية مناهج جديدة للإنتاج أسواق جديدة واشكال جديدة من التنظيم.²

¹ د. فضيلة بوطورة، بوطورة فاطمة الزهراء، هواري أحلام، مداخلة أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية تبسة، جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر، يومي 10-11 ديسمبر 2018 ص3

² بن يحي زهير، دور اليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاولاتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017-2018، ص 20

من خلال هذه تعريفاً يمكن ان نعرف مقاولاتية على ان هي إيجاد فكر وطريق جديد للابتكار وابداع قابل لتطبيق بهدف تحقيق وتلبية حاجيات الجماعات سواء الاقتصادية او اجتماعية عن طريق سواء ابتكار منتجات جد.

ثانيا: الابعاد المقاولاتية:¹

✓ **البعد الأول:** هو البعد المعرفي هو نتيجة رؤية مقاولاتية عند المقاول وتتميز بكر استراتيجي يفسر أيضا بسرعة رد الفعل أي القدرة الفرد على ترجمة الاحداث فهم ما يجب فعله من خلال ما حدث والتعلم نتيجة التجربة السابقة والحالية معارف استعدادات حالات الخضوع لتأثير الميولات لكن أيضا مجموعة المعارف المكتسبة اللازمة للفرد.

✓ **البعد الثاني:** هو بعد التنسيقي الناتج عن الفعل المقاولاتي والذي يقود المقاول للتموقع مقابل العديد من المتعاملين من مختلف الطبقات الاجتماعية حث يقوم معهم بالتحكم في الشكل المنظماتي.

✓ **البعد الثالث:** البعد الهيكلي الذي يهتم بالإدماج المقاولاتي وحول خاصية الغاية الملموس والذاتية غير الملموس هذه الصور تضع المقاول ومنظّمته في ارتباط وطيد وتحجيج ما هو المدى الذي يؤثر فيه هذا الارتباط بشكل مهم على المنظمة ومنشئها.

ثالثا: خصائص مقاولاتية:²

✓ هي عملية انشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم منتج جديد او طريقة جديدة في عرض منتج او خدمة ما او طريقة جديدة في التسويق والتوزيع.

✓ ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ منتج او خدمة جديدة الى السوق.

✓ تحقيق أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار التي تظهر في المنتج او الخدمة المعروضة السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات عادية.

¹ أ.محمد قوجيل، محاضرات مقياس المقاولاتية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح-ورقلة، 2016-2017

ص:4

² د.سوسن زيرق، محاضرات مقياس المقاولاتية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اون 1955-سكيكدة، 2017-2018، ص:6

✓ مهد المبادرة الفردية التي تمنح المقاول القدرة على تحقيق أفكاره ورؤيته وتسيير مؤسسته بشكل مباشر ومستقل عن تدخل الشركاء كما حدث في الغالب في المؤسسات النمطية الأخرى

رابعاً: صور المقاولاتية¹

1- المقاولاتية وفرص الاعمال: من خلال هذا المفهوم تبين ان الفرصة هي معلومة جديدة يتم استغلالها من طرف افراد يمتلكون خاصيتين الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكملة لهذه المعلومة والتي تسمح لهم باستغلالها والثانية انهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من اجل تقييمها الحصول على هذه المعلومة تثير الحس المقاولاتي لاستغلال هذه الفرصة.

2- المقاولاتية وانشاء المنظمة: من خلال هذه المقاربة فلمقاولتيه تعرف على انها مجموعة المراحل التي تقود لأنشاء منظمة معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد من اجل تحويل الفرصة الى مشروع منظم ومهيكل وعليه فحسب هذه المقاربة فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على اعداد رؤية مستقبلية مقاولاتية وقيادي على قيادة التغيير النتائج عن النشاطات المقاولاتية

3- المقاولاتية ومفهوم خلق القيمة: هو مفهوم المتعلق بالمزيج (الفرد-خلق القيمة) حيث عرفه Bruyat كحركية تغيير ان يكون الفرد في نفس الوقت عامل لخلق القيمة بحيث يقوم بتحديد الطرق والأهداف ومجال وكيفية خلق القيمة حيث يعرف FAYOLLY المقاولاتية كحالة تربط بصفة متلازمة شخص يمتاز بدافع شخصي قوي (استهلاك الوقت المال الطاقة) ومشروع او منظمة جديدة او منظمة قائمة في شكل مقاولاتية التي يتم خلقها تعود لأسباب تقنية مالية وشخصية التي تحصل عليها المنظمة المحركة والتي تمنح الرضى للمقاولين والمتعاملين او المهتمين

4- المقاولاتية والابتكار: منذ اعمال Shampeter اتفق الكتاب على ان الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي مع ذلك لم يكن هناك اجماع حول مفهومه إذا يرجع الابتكار الى قدرة المقاولين على "اقتراح أفكار جديدة من اجل منح او انتاج سلع او خدمات جديدة أيضا من اجل إعادة تنظيم المؤسسة الابتكار هو انشاء مؤسسة عن تلك التي نعرفها من قبل انه اكتشاف او تحويل منتج انه اقتراح طريقة جديدة للعمل التوزيع او البيع"

¹ د. فضيلة بوطورة، بوطورة فاطمة الزهراء، هواري أحلام، نفس المرجع السابق، ص3

المطلب الثاني: خصائص المقاول

أولاً: تعريف المقاول

يعتبر المقاول الفاعل الرئيسي في عملية الانشاء حيث عرف Cantillon المقاول هو صاحب راس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن اللايقين البيئية وقد عرف D.Mc Clelland المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة كما عرفه knight بانه الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق¹.

كما عرف الخبير الاقتصادي Marshall المقاول الشخص الذي يدمج بين عوامل الإنتاج لإنتاج السلع والخدمات لتحقيق أكبر ربح ممكن وبالتالي زيادة الثروة والرفاه المادي للمجتمع وحسب Schumpeter المقاول هو شخص يريد وقادر على تحويل الفكرة الى ابتكار ناجح المقابلة تقود الى تغيرات كثيرة في أسواق القطاعات الاقتصادية لان المنتجات الجديدة تأتي لتعوض المنتجات القديمة².

اما اللجنة الأوروبية عرفته كما يلي " المقاول يمكن اعتباره ذلك (او تلك) الفرد الذي يأخذ ويتحمل الاخطار بجمع الموارد بشكل فعال يبتكر في انتاج خدمات ومنتجات بطرق انتاج جديدة يحدد الأهداف التي يريد بلوغها وبذلك بتخصيصه الناجع للموارد كما عرف قاموس Meniamwebster1988 على انه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية ومع التطور الاقتصادي يمكن تعريف المقاول على انه الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل -اذا كان لديه الموارد الكافية- على تحويل فكرة جديدة او اختراع الى ابتكار يجسد على ارض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة م اجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطر ويتصف بالإضافة الى ما سبق بالجرأة الثقة بالنفس المعارف التسييرية والقدرة على الابداع وبهذا يقود التطور الاقتصادي.

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة ضمن متطلبات نشيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة، 2014-2015، ص25.

² نفيسة خميس، عواطف محسن، مقالة حول دور تكوين الجامعي في تفعيل النية المقاولاتية لدى الطلبة، جامعة ورقلة، نشر في 2017/12/31، ص9

ثانيا: خصائص المقاول

- 1- **الخصائص الشخصية:** لقد اشارت معظم التعاريف الى ان المقاول هو الشخص المخاطر او متحمل المخاطر الناتجة عن تسيير المقاوله لذا فان ميزة في المقاول هو الميل نحو المخاطر فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها فرد واحد تكون أكثر تعرضا او ميلا للمخاطرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.¹ ان الافراد الذين لديهم الجرأة للإنشاء مؤسسة او بدأ مشروع جديد يحمل نوعا من المخاطرة هم مقاولين فدرجة المخاطر متنوعة سواء عند بدا المشروع او اثناء الممارسة الفعلية له فالفاعل/ المالك يستثمر غالبا بأمواله الخاصة حتى انه يستعين بمدخرات العائلة فالمقاول يخاطر بأمواله او أموال العائلة دون معرفة ما اذا كان المشروع سينجح او سيفشل عليه كلما زادت درجة الرغبة في نجاح كلما ازداد الميل والاستعداد للمخاطرة وبهذا فان اهم خصائص الشخصية او الذاتية التي يتميز بها الشباب المقاول كالآتي:
- 2- **الرغبة في النجاح:** يعرف الشباب المقاول أهدافهم جيدا ويعملون بمثابرة لتحقيق تلك الأهداف انهم منظمون ذهنيا على انهم يحتفلون في درجة الرغبة في النجاح عن غيرهم ويملكون درجات اكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لانشغالهم ووظائفهم.
- 3- **الثقة بالنفس:** ان الشباب الذين يملكون الثقة بالنفس في قدراتهم وامكانياتهم والتي تشعرهم انهم يمكن ان يقابلوا التحديات والصعوبات التي تواجههم وانه من خلال الثقة بالنفس يستطيع الشباب المقاول وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ان يجعلوا من مشاريعهم اعمالا ناجحة حيث انهم يملكون شعورا متفوقا ودراية بالمشاكل المختلفة فالثقة بالنفس تساهم في تنشيط الجوانب الإدراكية والتصورية لدى المقاولين بشكل يجعلهم أكثر تفاؤلا اتجاه المتوقع من أعمالهم الجديدة كما يؤدي عدم توفر عنصر الثقة في الشباب المقاول الى فشل وزوال المقاوله في بدايتها.
- 4- **الاندفاع للعمل:** عادة ما يظهر الشباب المقاول مستوى من الاندفاع نحو العمل اعلى من الاخرين حتى ان هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل المغامرة العناد والرغبة في العمل الصعب الشاق.
- 5- **الالتزام:** لا بد على الشباب المقاول ان يكون ذا ديمومه في تركيزهم على أهدافهم وعدم تخليهم عن التخطيط الاستراتيجي للأنشطة المختلفة ويمكن لأي مستثمر ان ينجح في العمل الحر بشرط الا يرجع في الأهداف التي سطرها وان يتعلم من أخطائه وأخطاء الاخرين ذلك ان بقاء نمو الاعمال والمشاريع لا

¹ عومري سالم، بايوسف عبد القادر، المرافقة المقاولاتية ودورها في انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2017-2018، ص5

يتوقف فقط على بعض الخصائص مثل الوضوح والتنظيم والتخطيط الجيد بل ان نموها يستوجب على مالكيها الالتزام والمخاطرة.

6- **التفاؤل:** اذ نجد فئة لمقاولين متفائلون أكثر من غيرهم فالإقبال على انشاء مشروع يعتبر خطوة كبيرة نحو التفاؤل بالنجاح صحيح ان الناس قد يفشلون في تحقيق شيء ما في مرحلة من مراحل الحياة وهذا امر لا يمكن تفاديه ولكننا يجب ان نتعلم من ذلك الفشل ونتفائل بعد افضل حيث يعتبر الفشل حلقة من سلسلة النجاح اما عند شوم بيتر فان المقاول لا يفصل ابداء عن الابداع لذا يمكن ان نضيف خاصية الابداع الى المقاول.

7- **توفر روح المبادرة:** فاذا أراد المقاول ان يبرز في عمله لا بد ان يمتلك صفة البحث عن الفرص الجديدة وحسن استغلالها وما يقدمونه من ابداعات جديدة تميزهم عن باقي الفاعلين.

8- **القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في الحصول عليها:** لان المقاول يشعر بالمسؤولية الشخصية عن النتائج المحصل عليها من طرف مؤسسته كما يفضل استثمار مواردها بالشكل الذي يخدم أهدافه الشخصية.

9- **التضحية والايثار:** أي التنازل عن اشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الاعمال.

10- **خصائص النفسية:** يتفق أصحاب الاتجاه النفسي على ان المقاول يتحلى بمجموعة من الصفات الخاصة به والتي تؤثر عليه بشكل كبير ولهذا حاول العديد منهم تحديد هذه الخصائص عن طريق اجراء العديد من الأبحاث التي خلصت بتقديم نتائج كثيرة من أهمها مجموعة خصائص التالية:¹

✓ الحاجة لتحقيق انجاز شخصي؛

✓ القدرة على الابداع والمبادرة؛

✓ الثقة في النفس؛

✓ الرغبة في الاستقلالية؛

✓ الاهتمام باكتشاف تحديات جديدة فعادة ما يكون المقاول ذو فضول كبير يمتلك البديهية

وشجاع بالقدر الكافي للمجازفة والبحث عن كل الفرص الممكنة؛

✓ القدرة على تحمل الأمور غير الاعتيادية خاصة انه في مواجهة دائمة مع مشاكل جديدة؛

✓ الحماس الشديد والإصرار على الوصول الى الهدف؛

¹ عومري سالم، بايوسف عبد القادر، المرافقة المقاولاتية ودورها في انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص6

✓ التحلي بروح المسؤولية؛

✓ كما ان المقاول يميل في العادة للمجازفة وتحمل المخاطر التي غالبا ما تكون محسوبة؛

✓ يتجنب المقاول المواقف الخطيرة لأنه يرغب في النجاح باي ثمن؛

✓ الكفاءة في الاتصال؛

11- خصائص السلوكية: للمقاول نوعين من المهارات وهي:

✓ **المهارات التفاعلية:** وهي مبنية على العلاقات الإنسانية بين العمل والإدارة والمشرفين على

العملية الإنتاجية التي تربطهم اثناء العمل وهذا يؤدي الى إقامة عملية اتصال متفاعلة فيما بينهم والى الاحترام والتبادل المشترك.

✓ **المهارات التكاملية:** وتمثل في المهارات التي يطمح المقاولين الى تطويرها وتنميتها بينهم وبين

العاملين حيث تصبح المؤسسة كأنها خلية عمل متكاملة

12- **الخصائص الإدارية:** هناك عدة مهارات نذكر منها:¹

أ. **المهارات الإنسانية:** وهذه المهارات تتعلق بالجانب الإنساني حيث يجب الاحترام مشاعر العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتحسين وتوفير الأجواء المناسبة لهم مع احترام الذات.

ب. **المهارات الفكرية:** وهو ان تمتلك المؤسسة مجموعة من المهارات الفكرية والمعرفية وان تكون لها رؤية بعيدة المدى من اجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

ج. **المهارات التحليلية:** وتهتم بتحليل العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المؤسسة حيث تقوم بدراسة وتحليل عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة وعناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة في بيئتها الخارجية .

د. **المهارات الفنية:** وتتعلق بمهارات الأداء ومعرفة كيفية أداء هذه الاعمال منها ما يتعلق بتصميم المنتج ما يربط بتشغيله ومنها ما يتعلق بالصيانة ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات.

13- **الخصائص الاجتماعية:**²

✓ توفر البيئة الاسرية والاجتماعية الملائمة والمشجعة للمقاول على ممارسة نشاطه؛

¹ عومري سالم، بايوسف عبد القادر، المرافقة المقاولاتية ودورها في انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص7

² بونيسي رم، المعوقات الاجتماعية للممارسة المقاولاتية في الجزائر، مذكره لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاجتماع، جامعة سطيف 2 الجزائر، 2014/2015، ص236

- ✓ قدرة المقاول على التوفيق بين كل من واجباته الاسرية والمسؤولية تجاه المقاوله؛
 - ✓ ان تكون للمقاول القدرة والمرونة في التعامل مع العنصر البشري باعتباره مورد هام للمؤسسة وذلك ليتعرف على مواطن القوة فيه لينميها ويستغلها بشكل فعال يخدم المؤسسة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى باعتباره العميل والمكون الأساسي للبيئة المحيطة.
- والشكل التالي يوضح اهم خصائص المقاولين:

الشكل 01: يمثل الصفات الأربع للمقاول في العالم



المصدر: المرافقة المقاولاتية ودورها في انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسط

ثالثا مميزات المقاول: ميز مقاول بمجموعة من مميزات واهمها:¹

- ✓ يجب ان يكون واثقا من نفسه؛
- ✓ تكون له إدارة واضحة فيكون حازم وجدي في عمله؛
- ✓ ان يركز على إتمام مهامه بشكل فعال بغرض الوصول الى النتائج المرغوبة بحيث يهتم بالتجديد واخذ المبادرة؛
- ✓ ان يتميز بروح المخاطرة والتحدي مع اخذه بعين الاعتبار والحسبان نسبة هذه المخاطر قبل البدء بها؛
- ✓ ان يكون مؤهل للقيادة ومستعد لها بحيث يتميز بانه متصل جيد بالآخرين وبتطوير قدراتهم؛
- ✓ ان يكون مبدع مبتكر مرن ماهر يتفاعل بسرعة ويسر مع المتغيرات الحاصلة؛
- ✓ ان يهتم بالمستقبل بحيث تكون له قدرة على التنبؤ؛

¹ نفس مرجع، لونيبي رم، العوقات الاجتماعية للممارسات المقاولاتية في الجزائر، ص 235

المطلب ثالث: نشأة وتطور المقاولاتية عبر الزمن

المقاول عند الاقتصاديين الفرنسيين:¹

شهد القرن الثامن انتشار الاختراعات التقنية، لاسيما في مجال الغزل، النسيج والمعادن مما جعل كلا منها ميدان له معايير ربح مغرية، ليصبح المقاول في قلب التحليل الاقتصادي خلال تلك الفترة. كانت الأفكار التي ظهرت عند نهاية الماركنتلية في فرنسا تخدم وتمجد، لا التجار ولا رجال الصناعة، وإنما الزراعة ومنتجاتها المتنوعة يعتبر ريتشارد كونتيون 1680-1734 المصري الايرلاندي الأصل ورجل الأعمال الذي عاش في باريس، أول اقتصادي اهتم بالمعالجة النظرية للمقاول واعطاء معنى اقتصادي أكثر دقة للمقاولاتية. ففي كتابه المعنون "Essai sur la nature du commerce en general"، الذي حرره بين سنتي 1716 و 1734 ولم ينشر حتى سنة 1755، خصص الفصل الثامن منه لتحديد خصائص هذا المقاول، لينهي هذا الفصل بمبدأ أن كل مقايضة ودوران النشاط الدولة هو مبني على روح المبادرة والقيادة لهؤلاء المقاولين. هو الكتاب الذي لخص المبادئ التي تقوم عليها الأسواق الاقتصادية الناشئة، حقوق الملكية الفردية والترابط الاقتصادي، وميز بين ثلاث طبقات من العملاء الاقتصاديين؛ ملاك الأراضي، المقاولون أو المتعهدون والأجراء الممثلين للطبقة الدنيا.

وفقا لكونتيون، فكل من يعمل على إنتاج أو شراء سلع بسعر معين ويبيعها للحصول على سعر غير مؤكد، والتالي الحصول على دخل غير ثابت، ينتمي لفئة المقاولين الذين يقودون عملية التبادل في الأسواق في إطار تحقيق الربح، باتخاذ القرارات التجارية لمواجهة حالة عدم اليقين أو ما يطلق عليها باللاأكادة، وبذلك عمل كونتيون على خلق رؤية خاصة ب "كيف يعمل الاقتصاد الرأسمالي على تقديم دور محوري للمقاول كمسؤول مراجح عن جميع عمليات التبادل التي تتم في الاقتصاد؟" وكذا "من، بدوره، يعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب؟"، لتكون السمة الأساسية لتحليل كونتيون هي التركيز على الخطر واللاأكادة، والعمل على ربط وظيفة المقاول بالاداء لتصبح المقاولاتية في نظره مسألة حكمة، بصيرة واستعداد لمواجهة حالة من اللاأكادة، وهو التفكير الذي تبناه في وقت لاحق الاقتصاديون الأمريكيون ومن بينهم فرانك نايت انطلاقا من نظرة كونتيون، تزايد اهتمام المؤلفين الفرنسيين بموضوع المقاولاتية، خصوصا وسط المجموعة التي شكلت المذهب الطبيعي الذي ينادي بأن مصدر الثروة الحقيقي هو الأرض باعتبارها المورد الذي لا ينفذ (الفيزيوقراطية مفهوم فلسفي الأصل

¹ نجاة شادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس-سطيف 01 العدد 01،

يعني سيادة قوانين الطبيعة). ترأس الطبيعيين الفيزيائي فرنسوا كيسناي 1694 1774 الذي شارك الرؤية الاقتصادية الأساسية لكونتيون، بتسليط الضوء على أهمية رأس المال الذي مصدره ملاك الأراضي في تحقيق النمو الاقتصادي، وصور المقاول الممثل للطبقة المنتجة كمالك مستقل لعمل حر، حيث قسم العملاء الاقتصاديين إلى ثلاث مجموعات تشكل الهيكل الطبقي الفيزيوقراطي: ملاك الأراضي الممثلين للطبقة المالكة، ويؤول إليهم الجانب الأساسي من الناتج الصافي، وعليهم تقع المسؤوليات الاجتماعية والسياسية للجماعة وللدولة.

يأتي بعدهم المقاولون المزارعون الممثلون للطبقة المنتجة التي تقوم بالعمل الزراعي ويفلحون التربة، وبعد أن تدفع مكافأتهم يذهب الناتج الصافي إلى الملاك. أخيرا وفي مرتبة أدنى يأتي التجارة الصناعيون، الحرفيون إلى غير ذلك ممثلين للطبقة غير المنتجة.¹

كان نيكولاس بودو 1730-1792 أحد تلامذة كيسناي، إضافة إلى تأثيره برؤية كونتيون للمقاول الحامل للخطر، أتى نيكولاس بودو بفكرة المقاول المبدع *the entrepreneur as an innovation* كصفة أساسية تساعد المقاول على التقليل من نفقائه وزيادة أرباحه في نفس الوقت. إلى جانب ذلك، ركز نيكولاس بودو على ما سبق التطرق إليه من قبل كيسناي، باعتبار أن طاقة الفرد، المعرفة المكتسبة والامكانيات، هي الصفات التي تعطي المقاول الفرصة للتحكم في بعض الجوانب من العملية الاقتصادية المنشودة والتي تمكنه من تجنب جزء من الخطر الذي قد يواجهه في حالة من الالأكادة بالنسبة لآن روبرت جاكس تورغو 1727-1781، وزير المالية في عهد لويس السادس عشر، فكان تراكم الثورة يسير جنبا إلى جنب مع تراكم رأس المال، والذي يتحقق عن طريق الادخار. فمع تراكم الأموال لدى العملاء الاقتصاديين، يصبحون رأسمالين قادرين على اتخاذ القرارات الاستثمارية كمشراء أراضي، الاستثمار في أعمال حرة أو ببساطة اقراض المال للآخرين.

بناء على ذلك، يظهر مقاول تورغو في المقام الأول كرأسمالي مع فرصة أن أحد ملاك الأراضي، وبالتالي حرية الاختيار بين البقاء رأسمالي مقرض محض أو أن يصبح مقاول في مفهوم تورغو للمقاول، أهمية رأس المال تسيطر على دوره المقاولاتي، باعتبار أنه مقاول رأسمالي يسعى لتحقيق مكاسب من رأس المال المستثمر والحصول على مكافأة مقابل عملتها ومن أهم المؤلفين الذين عكسوا اسهامات المدرسة الفرنسية في معالجة موضوع المقاولانية أيضا، جين-بابتيست ساي 1767-1832، والذي كان نفسه مقاول صناعي ومسير لمصنع نسيج. حيث قادته خلفيته إلى تمجيد الدور المميز، بل الحاسم، للمقاول، الرجل الذي يتصور مشروعا ما أو يتولى

¹ نجاة شادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، نفس مرجع سابق ص 290

مسؤوليته، يرى الفرصة ويغتنمها ليكون بذلك القوة المحركة للتعبير وتحسين الوضع الاقتصادي. وبالتالي كانت أفكاره سابقة على أفكار آخرين في العصر الحديث.

فعلى عكس كونتيون، المقاول بالنسبة لساي يجمع عوامل الإنتاج وينسق بينها، هدفه الأول هو زيادة الإنتاج ليصبح تحقيق الربح هدف ثانوي بالنسبة له، ليأتي تعريف ساي أن "المقاول في صناعة ما، هو المتعهد بخلق (على حسابه الخاص، لمصلحته الخاصة وبمواجهته للمخاطر) منتج معين قابل للاستهلاك" أي أن المقاول باستغلاله المعارف المكتسبة من أجل إقامة نشاط معين، يجمع الموارد والإمكانات التنفيذية الضرورية من أجل خلق منتج ما، ثم في الأخير يشرف على التنفيذ. إضافة إلى ذلك، يصنف ساي المقاولين إلى ثلاثة فئات: مقاولين في صناعة الزراعة (المزارعين، مستغلي المناجم، ملاك الأراضي، مستغلي المحاجر، البحارين إلى غير ذلك) معتبرا المقاول من يعمل لحسابه، أما الذي يعمل كأجير فيعتبر من يقوم بتسديد أجره مقاولا. أما الصنف الثاني فيتمثل في مقاولي الصناعة المعملية، الذين يعملون لحسابهم الخاص وينتجون منتج متواجد مسبقا مضاف عليه بتجديدات ترفع من قيمته، وهذا لا يعني أن هذا الصنف يشمل المقاول الذي يجمع عددا كبيرا من العمال بل قد يكون نجارا يصنع نوافذ وأبواب، أو حداد أو دهان عمارات إلى غير ذلك، وهنا ليس من الضروري أن يكون المقاول مالكا للأدوات، فقد يكون المقاول هو نفسه الأجير.

أما الصنف الأخير فيتمثل في مقاولي الصناعة التجارية، وهم الذين يقومون بتحويل المنتجات من طرف الآخر، من خلال القيام ببيعها (في نفس الحالة التي تم شراؤها بها)، فتصبح في متناول الأفراد الذين يرغبون في الحصول عليها سواء جيء بها من بلد لآخر أو قاموا بتحويلها من بلدة إلى أخرى داخل نفس البلد "ختاما لما سبق، اعتبرت المدرسة الفرنسية المقاول عنصرا حيويا له دوره في الاقتصاد، ولكن الجوانب المختلفة التي نسبت إلى المقاول عملت على تطوير المفهوم في عدة اتجاهات مختلفة، إلا أن الأدبيات الاقتصادية الفرنسية التي ظهرت في القرن الثامن والتاسع عشر، تزامنت أو اتبعت بمحاولات لكتاب في كل من إنجلترا، ألمانيا مثلو الفكر الكلاسيكي والاقتصاد السياسي للمرحلة 1770-1870.¹

¹ نجاة شادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاني، نفس مرجع سابق ص 291.

المقاول عند الكلاسيك والاقتصادي السياسي:¹

أهملت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام موضوع المقاول ولم تسعى إلى تطوير نظرية مستقلة خاصة بالمقاولاتية. وأن مصطلح مقاول في حد ذاته لم يستعمل سواء قبل الفكر الكلاسيكي أو من قبل الاقتصاديين الكلاسيك أمثال دافيد ريكاردو (1772-1823)، جون ستيوارت ميل (1806. 1873) وتوماس رمانتوس (1766. 1834) والذين اعتبروا المقاول رأسمالي في المقام الأول، منزلته منزلة عميل اقتصادي عادي يضع رأسماله على المحك، وبتطرقهم للوظائف المقاولاتية يستخدمون مصطلحات مثل المغامر المشاربي أو المتعهد. في حين أن الفريد مارشال (1842-1924) جمع أفكار متعددة عن المقاولاتية ووصف المقاول على أنه المنسق، المراقب، المتحمل للأكاداة، فقد ناقش أدوار المقاول دون أن يذكر وظيفته الفريدة. يعتبر جيرمي بنثام (1748-1832) الكاتب الوحيد الذي ركز أكثر من معاصريه الكلاسيك على المقاول، حيث كان بنثام من المقربين من المدرسة الفرنسية. فعلى عكس سميث الذي كان معلمه، إلا أنه تصور المقاول في أعماله، فانطلاقاً من تسميته، انتقد بنثام ، آدم سميث وبشدة للصورة السلبية التي رسمت له باعتباره مسرفاً، أو كونه الرجل الذي تقوده مصلحته الشخصية ليكون بنثام بذلك التصور متقدماً بفارق كبير عن عصره، حيث أسند الدور الفعال في الاقتصاد للمقاول المبدع وهي الرؤية التي تم تبنيها في وقت لاحق خلاصة القول أنه على الرغم من أن الاقتصاديين الكلاسيك البريطانيين تطرقوا إلى دور المقاول في كتاباتهم، إلا أنهم لم يطوروا نظرية خاصة بموضوع المقاولاتية من المثير للاهتمام أيضاً أنه كان هناك بعض المساهمات في النظرية المقاولاتية مصدرها باحثين من ألمانيا والنمسا وأن التحليلات التي مصدرها هذه الدول تنتمي للتراث الذي تبني مواضيع الإدارة والسياسة.

يعتبر فون ثيوتن (1783-1850) أحد الاقتصاديين الذي يستحق الذكر في هذا الصدد، والذي جادل من الناحية النظرية الفرق بين المقاولاتية والإدارة، واعتبر أيضاً المقاول مبدعاً وحاملاً للخطر على حد سواء، كذلك هناك مانقولدت (1824-1868)، الذي اعتبر الأرباح المقاولاتية عائداً عن المقدرة مشيراً إلى ضرورة اعتبار المقاول عامل إنتاج مستقل، أنشأ تراث الاقتصاد السياسي الألماني مفهوم قائد مشروع، كما يعتبرها البعض السباقين النظرية نايت للخطر والأكاداة.

¹ نجاة شادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، نفس مرجع سابق ص 292.

المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي:

قد تمت دراسة المقاولاتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقاً من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة منها للإجابة على التساؤلين التاليين:¹

✓ ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟

✓ ما الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية؟

كما تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقاً من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشياً مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقداً مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة، وبناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، إنجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام.

ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولاً في القرن الثامن عشر ليعني "الشخص الذي يباشر في عمل ما" أو بكل بساطة هو "شخص نشيط يقوم بإنجاز العديد من الأعمال، وبالرغم من أن استعمال هذا المصطلح من قبل إلا أن الفضل في إدخاله إلى النظرية الاقتصادية يعود إلى كل من **R. Cantillon** سنة 1755 و **j.B.Say** سنة 1803، واللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصوراً واضحاً لوظيفة المقاول ككل فالمقاول حسب **Cantillon** و **Say** هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر **Cantillon** عدم اليقين عنصراً أساسياً في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري أو يستأجر بسعر أكيد لبيع أو ينتج بسعر غير أكيد.

ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بشروط السوق، وتقلبات الأسعار وبالظروف الطبيعية حيث يقوم بشراء العوامل الضرورية للإنتاج والمواد الأولية بسعر محدد، ليقوم بتحويلها أو بيعها، وفي المقابل لا يملك ضمانات لما سيحنيه، ولا يمكنه التأكد من المداخيل التي سيحصل عليها من وراء ذلك، ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والتي هي الدافع الأساسي من وراء نشاطه.

¹ نجاة شادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، نفس مرجع سابق ص 292.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث، والتي تتميز باقتصاد مبني أساسا على الفلاحة، مع تطور ملحوظ للمبادلات التجارية، أما بالنسبة إلى Say الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة، حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث، المقاول، والعامل الذي يعمل لحسابهما فالمقاول يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، ويعتمد في ذلك على العامل الذي تتمثل مهمته في إنجاز العمل، ويصف Say أيضا المقاول والذي يمكن أن يكون فلاحا، حرفيا أو تاجرا بأنه الوسيط بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من ملاك الأراضي وعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وبين هؤلاء والمستهلك.

ونظرا لخبرته الكبيرة في المجال الصناعي ومجال البنوك يدرك Say أن المقاول هو قبل كل شيء منظم، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل، رأس المال من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالمقابل تتوافق بعض الأنشطة الصناعية دائما وحتى المسيرة منها بشكل جيد بعض الأخطار التي تجعلها عرضة للفشل.¹

اتفق **Say** و **Cantillon** في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة، وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو باللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال وكذلك نجد أعمال **A. Marshal** الذي يعتبر من أوائل الكتاب الإنجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيروها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب وجود رجال ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.

ونلاحظ أن **Marshal** لم يفرق بين المقاول والمسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته

التسييرية وعلى قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية.

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، مرجع سابق ذكره ص 3

J.A.Schumpeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في "البحث عن التغيير والتصرف بما يوفقه واستغلاله كأنه فرصة¹ فالمقاول حسب **Schumpeter** وقبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:²

- ✓ صنع منتج جديد؛
- ✓ استعمال طريقة جديدة في النتاج؛
- ✓ اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛
- ✓ اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة؛
- ✓ إنشاء تنظيمات جديدة؛

ومن أجل الابداع، يقوم المقاول بتحمل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخسر الذي يمكن ان يلحق بمؤسسته انما سوق رؤوس الأموال هي التي تسمح له بالإيجاد ممولين يتحملون الاخطار بدلا عنه، كما ان الدافع الأول الذي يحركه لا يمكن في البحث عن الأرباح، وانما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة³

أما بالنسبة إلى **Kizner** المقاول هو شخص حساس للفرص، ففي حين أن وظيفة المقاول حسب **Schumpeter** تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من أجل إحداث التغيير، فالمقاول حسبه تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبه تتمثل في إدراكه لوجود فرص مريحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات.

كما يفرق بين المقاولاتية والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، مرجع سبق ذكره ص3

² Robert Witterwulge, **La PME une entreprise humaine**, de boeck université, Paris,1998,p41

³ صلحية حقيقي، دور الابداع والابتكار في التأهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولات والابداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007،ص353.

من مستوى معين من المدخلات¹ وعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولاتية على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة أسباب المقاولاتية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترفيتها ومن روادها M. Weber والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن المقاولاتية هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط المقاول، وتوصل إلى نتيجة تتمثل في أن قيم المذهب البروتستانتي هي السبب في الازدهار الاقتصادي للمجتمع صليحة حقيقي، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، ان الاتجاه الاقتصادي تتمتع بأهمية كبيرة، حيث ساهم في إعطاء أسس تاريخية مجال المقاولاتية، غير أن هذا الاتجاه الذي استمر إلى غاية نهاية السبعينيات لم يساهم كثيرا في تحسين فهمها للظاهرة، نظرا لاتساع وتشعب مجال المقاولاتية التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق حدود العلوم الاقتصادية.²

المبحث الثاني: تأثير العمل المقاولاتي

المطلب الأول: التأثير الاقتصادي للمقاولاتية.

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على انها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني فقد بنيت الاخصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية ان من بين 21 مليون مشروعا هناك 20.5 مليون أي 98% من تلك المشاريع يمكن اعتبارها مشروعات مقاولاتية وتعمل هذه المشروعات في كل المجالات الاقتصادية على رغم من اغلبها يرتكز في تجارة التجزئة والخدمات وكما انه على المستوى العالمي نجد ان هذا النوع من المؤسسات عرف دعما ومساندة كبيرة حيث انها تمثل 90% تقريبا من المؤسسات في العالم وتشتغل ما بين 50% الى 60% من القوى العاملة في العالم.

يمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة ان تساهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية لأنها لا تتطلب استثمارات ضخمة في وقت واحد وهي قادرة على تعبئة المدخرات الفردية الصغيرة ويمكن لإنتاج هذه الصناعات ان يوسع في السوق المحلي ويضمن انتاج بعض السلع التي يصعب الحصول عليها كما تساعد في اعداد الكوادر

¹ Khled Boabdallah et abdallah Zouache, *Enterprenuriat et développemnt économique*, les cahiers du CREAD, Alger, n73,2005, pp16,17.

² Azzedine TOUNES, *un cadre d'analyse de l'enseinemnet de l' entreprenuriat en France* ,Cahiers de recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF ,n(03-69),2003

الفنية كما يمكنها من تنمية الصادرات ومنه الحصول على العملة الأجنبية وبالتالي تحسين موازين مدفوعات الدول النامية بالإضافة الى مساهمتها في تكوين قطاع صناعي متوازن خدم الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق الدفع الذاتي لتقديم المجتمعات ولاسيما النامية منها.¹

ومنه يمكن استعراض الدور الذي يمكن ان تقوم به الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يتمثل فيما يلي:

1- رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي: تبدو المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الاقدر على

رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي نظرا الى ارتفاع إنتاجية العامل فيها بالمقارنة بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم فضلا عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتنظيم العمل وجميع المزايا التي يحققها كبر الحجم، وهي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة، الا ان مثل هذا الاعتقاد غير صحيح، وذلك لأنه يتجاهل امرا مهما وهو العلاقة بين راس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار من راس المال، ومع التسليم بان الفائض الاقتصادي الذي يحققه العامل يتزايد مع كبر حجم المؤسسة، الا انه اذا تم الربط بين راس المال المستثمر والفائض الاقتصادي الذي يحققه بحسب احجام المؤسسات المختلفة، ومن ثم ما تحقق للمجتمع من فائض اقتصادي على أساس استثمار مبلغ معين من راس المال، يتضح لنا ان مؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الاقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع.

ومن ناحية أخرى فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، بمعنى انه من خلال ما تحققه من وفرة عنصر رأس المال فهي بذلك قادرة على استخدام الكوادر النادرة بكفاءة أكبر، او هي القادرة على استخدام الفن الإنتاجي المناسب الذي يحقق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.²

في اليابان تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 97% من مجموع المؤسسات وتساهم ب 31% من قيمة المضافة الاجمالية وفي فرنسا فتمثل المؤسسات التي تشغل اقل من 250 عاملا 99.8% من مجموع المؤسسات

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية مرجع سابق ذكره، ص: 41

² عبد الرزاق، عادل نعموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مداخلة في الندوة الدولية حول المقاولات والابداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 03

وتحقق 46% من رقم الاعمال الإجمالي للمؤسسات وتساهم ب 53% من القيمة المضافة الاجمالية وفي كوريا الجنوبية تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 25% من القيمة الاجمالية¹

2- تنوع الهيكل الصناعي: تؤدي اعمال المقاوله دورا هاما في تنوع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الصناعية وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها وكذلك صغر حجم راس مالها، مما يعمل على انشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجات الجارية للسكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها

3- تدعيم التنمية الإقليمية: تتميز المقاولات بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة وذلك نظرا لإمكانية اقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، كم انها اعمال لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشرط تكويننا عاليا في العمل الإنتاجي او تكاليف مرتفعة في التسيير او تكنولوجيا عالية، لذلك فهي تعمل على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة، والتخفيف من مشاكل الإسكان والتلوث البيئي²

4- معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية: تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، وتعمل اعمال المقاوله على علاج ذلك من خلال الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة انشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة. بالإضافة الى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال تصنيع السلع المحلية بدلا من استيرادها وتصدير السلع الصناعية، ونظرا لاعتمادها على كثافة العمل لذلك تستغني عن استيراد التكنولوجيات العالية ذات التكاليف الباهضة.

5- تكوين الكوادر الفنية والإدارية: تؤدي الصناعات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تكوين راس المال البشري وذلك بتامين الحصول على التدريب اقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية، حيث تتسم هذه المعاهد في الدول النامية بالندرة ونقص الإمكانيات، فضلا على انها وان وجدت فهي غالبا ما تكون محدود الخبرة.

¹ عبد الرزاق، عادل نعموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، ص4.

² ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاوله والابداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص216.

6- جذب المدخرات: ان الصناعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تعبئة المدخرات المحدود لدى صغار المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، وبكثهم على استعداد لاستثمارها في مؤسساتهم الخاصة حيث من المعروف ان طلب الصناعات الصغيرة والمتوسطة على راس المال هو طلب محدود ومن ثم فان المدخرات القليلة لدى افراد الاسرة قد تكون كافية لإقامة مشروع من مشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بدلا من ترك هذه الأموال عاطلة وعرضة للأفناق او حتى ايدعها في البنوك، وهكذا فان انخفاض حجم راس المال اللازم للإنشاء وتشغيل هذه الصناعات يجعلها اكثر جاذبية لصغار المدخرين، الذين لا يميلون لأنماط التوظيف التي تحرمهم من الاشراف المباشر على استثماراتهم¹

7- تنمية الصادرات: ان تنمية الصادرات تعتبر بمثابة قضية لمعظم الدول النامية التي تعاني عجزا كبيرا ومتزايدا في موازين مدفوعاتها وبصفة خاصة في الميزان التجاري، فقد ظل حركا لوقت طويل على المؤسسات الكبيرة فالاستثمارات التي كانت تقضي بأنشاء شبكات تجارية معقدة ومرتبطة بحجوم كبيرة جدا من الأسواق العالمية، لم تكن تسمح حينها عمليا الا بوجود مؤسسات كبيرة الحجم، الا انه في الواقع الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير، لتوضيح أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة في التصدير سواء بشكل مباشر او غير مباشر سنشير الى تجارب الدول في هذا المجال وهذا يكون في الجدول الاتي:²

¹ ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 04.

² الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية نفس المرجع السابق، ص:43.

الجدول رقم 01: يمثل تجارب الدول في مجال المقاولاتية

الدول	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي %
اليابان	57
اسبانيا	64.3
فرنسا	56
النمسا	44
كندا	43
استراليا	33
الو.م.أ	50
الهند	40
ايران	44

المصدر: الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية مرجع سابق ذكره، ص: 44-45

8- زيادة الناتج المحلي: تتضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي وذلك خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي او الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة، كما تحقق ارتفاعا في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوظيفي الحكومي العام، كما انها تمثل مناخا مناسباً للتجديد والابتكار، مما يرفع من إنتاجية العامل باستمرار، بالإضافة الى ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التخفيف من الاسراف والضياع على المستوى الوطني، وتؤدي هذه العوامل مجتمعة الى زيادة حجم الناتج المحلي وتنوعه، بشمول العديد من المنتجات البديلة او مكمله،

والجدول تالي يبين نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي:¹

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية مرجع سابق ذكره، ص: 44-45

الجدول رقم 02: نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي

الدول	نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي الصادرات %
إيطاليا	53
الدانمرك	46
سويسرا	40
السويد	30
فرنسا	26
هولندا	26
اليابان	13.5
الصين	60
تايوان	56
كوريا	40

المصدر: الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية مرجع سابق ذكره، ص: 46-45

المطلب الثاني: التأثير الاجتماعي للمقاولاتية

1- زيادة التشغيل:

ان الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع الى الدور الذي تؤديه على المستوى التشغيل، بالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة، خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفير النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال. لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.

ففي دولة الامارات العربية تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 90% من إجمالي المؤسسات وتوظيف نحو 85% من القوى العاملة، وفي السعودية تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 93% وتستوعب 77% من إجمالي العمالة، اما في سلطنة عمان تمثل الصغيرة 70% وتوظف 80% من إجمالي العمالة¹

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية مرجع سابق ذكره، ص: 46.

2- عدالة توزيع الدخول:

ان وجود مقاولات بالعدد الكبير ومتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخول بحيث انها تتطلب إمكانيات استثمارية متواضعة، والذي يسمح لعدد كبير من افراد المجتمع بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما يحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة الى إمكانيات استثمارية ضخمة، تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي

3- ترقية روح المبادرة:

تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على ان اعمال المقاولات هي منبع المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصاديات بروز منظمين تعمل على تشجيع انشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي ريغان سنة 1985 بقوله "تأتي معظم الابتكارات والاعمال الجديدة، والتقنيات والقوة الاقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة، ولكن آخذة في النمو، من الابطال الذين هم رجال الاعمال الصغيرة، والمنظمون الامريكيون ذو كفاءة وجرأة يتحملون مخاطر كبيرة في سبيل الاستثمار والابتكار المستقبل"

على هذا الأساس يبرز دور اعمال المقاولات في ترقية المبادرة الذاتية والمهارة بعكس المؤسسات الكبيرة التي لا توفر هذه الفرص¹.

4- محاربة الآفات الاجتماعية:

مما لاشك فيه ان ممارسات إعادة الهيكلة تتفاوت كثيرا من دول الأخرى، ولكن الاقتطاع من الموازنات المخصصة للرفاهية وتسريح من العمل والبطالة، تسببت بجزء من الأعباء الاجتماعية الأساسية الناجمة عن التغييرات الاقتصادية الحديثة عبر العالم

في غالب الأحيان يؤدي النفاذ المحدود الى التعليم، وعدم الثبات في العمل، وعدم وجود تحفيزات والمهارات اللازمة، الى دفع الشباب الى هامش المجتمع، فيتحكم بهم الضعف، ويصبحون عرضة لمخاطر عديدة منها الجرائم والمرض والادمان على المخدرات، كما يتسبب الافتقار الى فرص عمل منتجة في المجتمع بدفع الشباب الى مجتمعات غير حضارية وغير منظمة، غالبا ما تفتقر الى الحد الأدنى من الموارد والخدمات. لهذا فان المقاولات تمثل

¹ ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 218.

الحل لهذه المشاكل وأخرى من خلال وضع حد لضعف أجيال المستقبل من خلال التعليم والتدريب والاهداف واستراتيجيات التوظيف. ويفترض ان توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يرحونه بدلا من التعويل على غريزة البقاء لديهم وحسب لتلبية احتياجاتهم الفورية¹

5- مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية:

منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقاولاتية كوسيلة لمكافحة الفقر وادماج الفئات المقصات اجتماعيا واقتصاديا، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي (تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي)، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة "بنك الفقراء" في بنغلادش فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعضوا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى.

المطلب الثالث: واقع المقاولاتية في الجزائر

فقد قامت الجزائر بإنشاء العديد من الآليات الداعمة من أهمها انشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد تطرق بدور واهمية المزايد للعمل المقاولاتي لما له من مساهمة في الدخل في المحلي وتأثيرها على الاقتصاد، فقد حاولت الجزائر تحسين الاستثمار في بلاد عن طريق العديد من الآليات وانشاء العديد من الصناديق واستحداث العديد من الصيغ التمويل لمساعدة على انشاء المزيد من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعرف هذه الآليات بآليات دعم المقاولاتية والصناعات التقليدية التي تم عادة هيكلتها وتحويلها الى وزارة التنمية الصناعية والمؤسسات الصغيرة المتوسطة.

1- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة:

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة هيئة حكومية أنشئت سنة 1994 للتخفيف من العواقب الاجتماعية الناجمة عن تسريح الجماعية للإجراء العاملين بالقطاع الاقتصادي، يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بجهاز الدعم للإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30-50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب الاقتصادية لشهر واحد والحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الاعمال.²

¹ نتائج بحث اليونسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، نحو ثقافة الريادة في القرن الواحد والعشرين تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010 ص35.

² حجاب عيسى، السبتي وسيلة، آليات الحكومة الجزائرية في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة الأخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر 2017، ص12

2- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 77/06 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق لـ 18 فبراير 2006 حيث كانت قبل ذلك تحت تسمية ديوان الوطني لليد العاملة الذي انشاء في نوفمبر 1962 في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة وأصبح يعد ذا طابع اداري منذ سنة 1971. وتتمتع حاليا بعد سنة 2006 بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل الاجتماعي حيث تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل، كما تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.

3- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

شهدت الوكالة التي انشأت في إطار الاصلاحات الأولى التي تم مباشرتها في الجزائر خلال التسعينيات والمكلفة بالاستثمار تطورات تهدف للتكيف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد حالت لهذه المؤسسة الحكومية التي كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار من 1993-2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مهمة تسهيل وترقية واصطحاب الاستثمار.¹

4- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

تم انشاء الوكالة لتسيير القرض بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 كهيئة ذات طابع الخاص، يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن الوطني، مهمتها تطبيق سياسة الدولة في مجال محاربة البطالة والفقر عن طريق تدعيم أصحاب المبادرات الفردية من اجل مساعدتهم على احداث نشاطات لحسابهم الخاص ويتضمن دور الوكالة تقديم الدعم والاستشارة والمرافقة للمبادرين وضمان المتابعة للإنجاح المشاريع المجمدة.

وعلى ضوء هذا قمنا بأخذ دراسة سابقة على واقع المقاولاتية في الجزائر من مذكرة سابقة وأنت بعرض نتائج التالفة تم الاستعانة بمنشورة على انترنت للدكاترة (د.بورديمة سعيدة د.طبابية سليمة د.عنان

¹ حجاب عيسى، السبتي وسيلة، آليات الحكومة الجزائرية في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص 19

ساسية) تحت عنوان المقاولاتية في الجزائر: بين الواقع والتحديات لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة 8ماي 1954 قالمة- وبعد التعريف بمصدر المعلومات لهذه الدراسة السابقة نستعرض نتائجها كالتالي:

✓ عرض نتائج آليات الدعم وأثرها على نمو النشاط المقاولاتي: إن اهتمام الجزائر بالمقاولاتية دفع واضعي السياسات لإرساء العديد من الآليات كما ذكرنا، مما أدى إلى توسع النسيج المؤسساتي كما سنوضحه من خلال عرض نتائج مختلف هيئات الدعم.

✓ عدد المؤسسات المنشأة في إطار الصندوق الوطني للتأمين على البطالة: تبعا لإحصائيات الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، فقد بلغ عدد المشاريع الممولة منذ بداية نشاطه الموجه إلى الشباب حاملي المشاريع سنة 2004 وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2013، 129 814 مشروع بقيمة مالية 410 550,76 دج، توفر مجموع المشاريع الممولة 266 871 منصب شغل.

تتوزع المشاريع الممولة في إطار الصندوق على مجموعة من قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث يستحوذ قطاع نقل البضائع على مجموع المشاريع الممولة بحصة 35,27%، يليه قطاع الخدمات بحصة 21,76%، وبذلك يستحوذ هذين القطاعين على ما يقارب 60% من مجموع المشاريع الممولة، وهذه النسبة تعكس اهتمام وميول الشباب نحو هذين القطاعين اللذان يوفران امكانية الأرباح السريعة وسهولة خلق المشاريع، ليأتي في المرتبة الثالثة قطاع الفلاحة بحصة 10,93%، وفي المرتبة الرابعة قطاع نقل المسافرين بحصة 9,38%، أما باقي القطاعات مجتمعة فلم تستفد سوى من 22,46%، كما يظهر ذلك من خلال الجدول.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع المشاريع الممولة في إطار الصندوق الوطني للتأمين على البطالة حسب قطاع النشاط الاقتصادي (2004-2015).

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	النسبة	مناصب الشغل المستحدثة	القيمة المالية
الفلاحة	14 188	10,93	34 522	53 423,17
الحرف	9 870	7,60	26 078	29 489,45
الصناعات الصغيرة	7 599	5,85	24 568	29 762,93
الهيدروليك	307	0,23	1 065	2 163,79
الصناعة	9 821	7,56	28 653	42 582,39
الصيانة	737	0,57	1 779	2 024,30
الصيد	355	0,27	1 293	2 393,77
المهن الحرة	711	0,55	1 541	2 380,95
الخدمات	28 252	21,76	59 316	99 366,74
نقل البضائع	45 793	35,27	69 597	118 163,54
نقل المسافرين	12 181	9,38	18 459	28 799,73
المجموع	129 814	100	266 870	410 550,76

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28، ماي 2016، ص 25.

✓ عدد المؤسسات المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

حسب آخر الإحصائيات الصادرة عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وصل عدد المشاريع الممولة منذ بداية نشاط الوكالة سنة 1997 إلى غاية سنة 2015، 356718 مشروع بقيمة مالية 1 104 732 852 871 دج، توفر مجموع المشاريع الممولة 855498 منصب شغل.¹

أما عن توزيع المشاريع الممولة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي، فكما يتضح من الجدول أدناه، يسيطر قطاع الخدمات على مجموع المشاريع الممولة بحصة 28,98%، يليه قطاع نقل البضائع بحصة 15,85%، وبذلك يستحوذ هذين القطاعين على ما يقارب 45% من مجموع المشاريع الممولة، وهذه النسبة تعكس اهتمام وميول الشباب نحو هذه القطاعات التي تتناسب مع مؤهلاتهم وطموحاتهم وتخوفهم من المشاريع الانتاجية التي تتطلب جهد وتكلفة أكبر، ليأتي في المرتبة الثالثة قطاع الفلاحة بحصة 14,03%، ثم قطاع الحرف بحصة

¹ د. بورديمة سعيدة د. طبائبية سليمة د. عناني ساسية، المقاولاتية في الجزائر: بين الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1954 قالة، الجزائر، 2016، ص 13.

11,86%، قطاع البناء والأشغال العمومية بحصة 8,58%، الصناعة بحصة 6,30%، ويقل عدد المشاريع الممولة المنتمة إلى باقي القطاعات.¹

الجدول رقم 04: يمثل توزيع المشاريع الممولة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط الاقتصادي خلال الفترة (1997-2015)

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	النسبة	مناصب الشغل المستحدثة	القيمة المالية
الخدمات	103 401	28,98	241 241	328 470 024 600
نقل البضائع	56 531	15,85	96 241	145 558 855 730
الفلاحة	50 042	14,03	119 801	176 067 994 300
الحرف	42 302	11,86	124 937	108 582 022 196
البناء والأشغال العمومية	30 616	8,58	90 936	114 206 153 185
الصناعة	22 481	6,30	66 925	100 471 609 694
نقل المسافرين	18 984	5,32	43 677	46 617 872 026
نقل التبريد	13 382	3,75	24 128	33 755 061 939
المهن الحرة	8 740	2,45	19 911	19 313 662 381
الصيانة	8 605	2,41	20 277	21 321 269 192
الصيد	1 094	0,31	5 415	7 211 282 240
الهيدروليك	540	0,15	2 009	3 157 045 389
المجموع	356 718	100	855 498	1 104 732 852 871

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28، ماي 2016، ص 25.

✓ عدد المؤسسات المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

فتشير آخر الإحصائيات أن عدد المشاريع الممولة من قبل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار منذ بداية نشاطها سنة 2002 إلى غاية سنة 2013، وصل إلى 53207 مشروع، بقيمة مالية إجمالية 11213572 مليون دينار جزائري، ونتج عنها توفير 853409 منصب شغل. وكما يتضح من الشكل، يحتل قطاع النقل المرتبة الأولى بنسبة 50,91%، ويأتي في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 18,74%، وفي المرتبة

¹ د. بورديم سعيدي د. طبائبية سليمة د. عناني ساسية، المقاولاتية في الجزائر: بين الواقع والتحديات، نفس المرجع السابق، ص 14.

الثالثة قطاع الصناعة بنسبة 15,32%، ثم قطاع الخدمات بنسبة 10,34%، في حين تسجل كل من قطاعات الفلاحة، الصحة، السياحة، الاتصالات، والتجارة أقل عددا من حيث المشاريع المصرح بها.¹

✓ عدد المؤسسات المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

تعتبر آلية القرض المصغر من أكثر الآليات استقطابا لفئة الشباب، نظرا لسهولة الإجراءات وعدم وجود شروط تعجيزية للاستفادة من قروضها. وحسب آخر الإحصائيات، بلغ عدد المشاريع الممولة من قبلها منذ بداية نشاطها سنة 2005 إلى غاية 30 نوفمبر 2016، 25779 مشروع، تتوزع على مجموعة من قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث يستحوذ قطاع الصناعة الصغيرة على مجموع المشاريع الممولة بحصة 38,44% يليه قطاع الخدمات بحصة 20,96%، ثم قطاع الصناعة التقليدية بحصة 17,39%، قطاع الزراعة بحصة 14,22%، قطاع البناء والأشغال العمومية بحصة 8,52%، قطاع التجارة بحصة 0,38%، وأخيرا قطاع الصيد البحري بحصة 0,09%.

يستنتج من خلال تحليل وتقييم إنجازات هيئات الدعم أن نشاطها يبقى محدودا ولم يرقى إلى المستوى المطلوب، إذ لم يتعدى عدد المشاريع الممولة، 10817 مشروع سنويا بالنسبة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، و 18744 مشروع سنويا بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وكما يبقى إجمالي المشاريع المصرح بها في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار متواضعا، بمتوسط سنوي لا يتجاوز 4302 مشروع. تبقى هذه الأرقام متواضعة، ولا يمكن اعتبار هذا الجهد كافيا لترقية وتطوير إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تراجع مستويات الثقة بين أطراف العملية المصرفية، حيث يُعتبر العامل الأول وراء تدني مساهمة البنوك في القطاع الاقتصادي والمساعدة في تمويل المؤسسات الاستثمارية.

المبحث الثالث: واقع المقاولاتية في الجزائر واستراتيجياتها

المطلب الأول: استراتيجيات المقاولاتية في الجزائر

يسعى المقاول من خلال تأسيس مشروع مقاولاتي الى تحقيق جملة من الأهداف جملة من الأهداف على عدة مستويات وهو امر يتطلب منه اختيار استراتيجيات محددة حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الإمكانيات والجهود المتوفرة وترتبط استراتيجيات المقاولاتية بعدة مفاهيم كما يلي:²

¹ د. بورديم سعيدي د. طبائية سليمة د. عناني ساسية، المقاولاتية في الجزائر: بين الواقع والتحديات، نفس المرجع السابق، ص 14.

² بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ص، 88-89

- ✓ استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزائن والأسواق؛
 - ✓ ابتكار والابداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المؤسسة؛
 - ✓ القدرة على اجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكله السوق وحاجات الزائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية؛
 - ✓ الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛
 - ✓ القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.
- سنركز على اهم استراتيجيات التي تساعد في مواجهة التحديات وهي كما يلي: الابداع، الابتكار، التميز، اخذ المخاطرة والمبدأ.

1- الابداع:

يعتبر الابداع مزيجاً من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ترقى بالعمليات العقلية الى الحصول على نتائج اصلية ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع، وذلك اخذا بعين الاعتبار وجود البيئة المناسبة التي تحفز هذا الابداع. وينتج عن ذلك:¹

- ✓ توليد شيء جديد غير مسبوق على الاطلاق، وفي حالات الابداع العالي يمكن الحصول على منتج نادر الحدوث،
 - ✓ توحيد او ربط ودمج مجموعة أفكار متباعدة او غير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة؛
 - ✓ إيجاد او اظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة او لمنتج ما؛
 - ✓ نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة الى مستفيدين آخرين او اشخاص جدد.
- وقد عرفه **SMITH** على انه "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". كما تم تعريف الابداع على انه "القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد، او دمج الآراء القديمة او الجديدة في صورة جديدة، او استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ملموس او غير ملموس بطريقة او أخرى".

ويعتبر الابداع من اهم ركائز المقاولاتية لأنه يمنحها القدرة على التميز من خلال خلق أفكار اصيلة مختلفة عن أفكار بقية الاعوان الاقتصاديين، وهو ما يؤكد عليه هذا التعريف للمقاولاتية والذي ينص على انها: "عبارة

¹ د. د. بورديمه سعيدة، د. طبائبية سليمة، د. عناني ساسية، المقاولاتية في الجزائر: بين الواقع والتحديات، نفس المرجع السابق، ص 14. د. سوسن زيرق، محاضرات مقياس المقاولاتية، نفس المرجع السابق، ص: 56

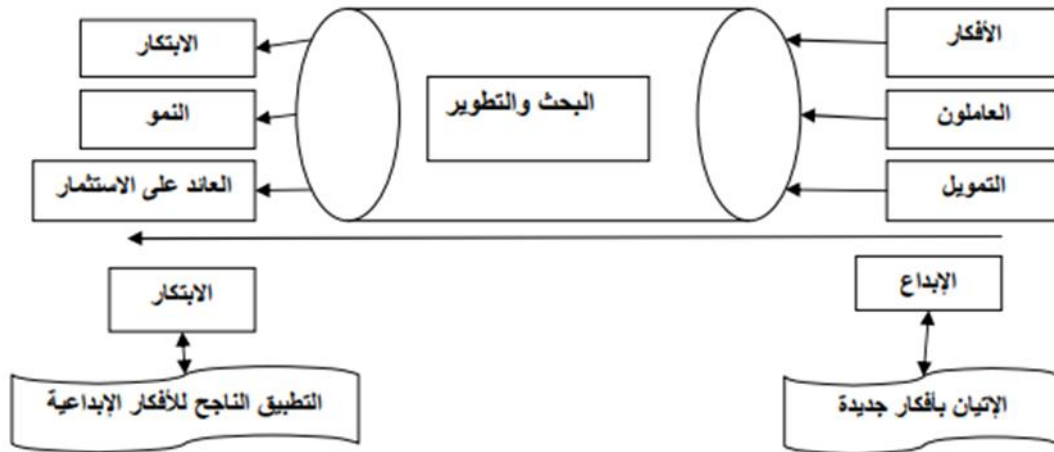
عن السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق، وبين اثنين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية وبما ا السيرورة هو التجديد على المستوى المنتج المادي او الفكري (الطرق والمناهج...) او اكتشاف موارد جديدة، فتنطوي المقاول على مبدأ الابداع¹.

2- الابتكار:

عرفه **SCHUMPETER** على انه: "النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة او أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج او كيفية تصميمه"² وقد أشار **WEAVER** سنة 2002 الى ان المؤسسة الابتكارية هي تلك التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين في ظل اطارها الاجتماعي.³

ويعد الابتكار عنصرا مهما من عناصر نجاح المقاولاتية لا يقل أهمية عن سمات وخصائص المقاول، وهو ما يدعو الى الاهتمام به. وشكل تالي يوضح علاقة بينهما:

الشكل رقم 02: يوضح العلاقة بين العمل المقاولاتي وخصائص المقاول.



المصدر: أحلام قزال، المقاول كآداة لانشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي بحاسي مسعود دراسة حالة مجموعة من المقاولين الناشطين في القطاع البترولي بحاسي مسعود، كلية علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر 2018/2017 ص90.

¹ د. سوسن زريق، محاضرات مقياس المقاولاتية، نفس المرجع السابق، ص: 56

² شريف غياط، محمد بوقموم، حاضرات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 066، جامعة محمد خضير-بسكرة، 2009، ص55

³ بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، نفس المرجع السابق، ص89.

يتضح الارتباط بين الابداع وابتكار على مستوى المقاوله عن طريق تحفيز الابداع للفرد المقاول عن طريق البحث عن أفكار إبداعية جديدة وعن طريق الابتكار تطبق هذه الأفكار وتنفذ وبهذا نحصل على مخرجات متكونة سواء في منتجات او خدمات تكون متميزة ومختلفة .

3- التفرد (التميز):

وهي من الاستراتيجيات المهمة بالنسبة للمقاولات انها تعني ان تمتلك المقاوله شيئا يميزها عن بقية المنافسين من خلال الخدمات او المنتجات التي تقدمها من جهة، وتستجيب لحاجات الزبائن من جهة أخرى، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات والخدمات الأفضل المعتمدة أساسا على الموارد النادرة والمميزة. وتعمل المقاولات على اكتساب مختلف الموارد التي تمنحها هذا التميز سواء كانت مادية او بشرية، وعموما هناك أربع موارد تعد تحديات تواجه المقاولات لتحقيق التفرد الذي تنشده وهي:¹

- ✓ **تجميع الموارد:** وتشمل الى جانب الموارد المادية المهمة الموارد البشرية التي تقوم ببناء العمليات وإنجاز الاعمال المتعلقة بالمعرفة في الصناعة والسمعة التجارية وتأتي ذلك من خلال افراد يتمتعون بتعليم وخبرة تسمح لهم بإنجاز هذه المهام كما تسمح لهم بالتحكم في الموارد التكنولوجية التي تأمل المقاوله في الحصول عليها بأقل تكلفة سواء بامتلاكها او تصنيعها مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الزمن
- ✓ **اختيار الموارد الجاذبة:** يجب على المقاوله ان تقوم باختيار الموارد الأكثر جذبا من بين كل الموارد المتاحة امامها وفقا لطبيعتها او تكلفتها والعمل على إيجاد التناغم والانسجام بينهما بما يضمن نجاحها معا في منح المقاوله ميزة تنافسية تختص بها، وقد تكون هذه الموارد مهارات في البيع او التسويق او إيجاد الزبائن مثلا .
- ✓ **تجميع الموارد المختارة:** بعد اختيار اهم الموارد الجاذبة من قبل المقاوله والتي تتميز بتنوعها وتفرداها تعمل على تجميعها معا بالشكل الذي يتناسب مع أهدافها، وينتج عن هذا التجمع خلق موارد جديدة نتيجة لبذل الجهود من قبل العاملين الذين يتميزون بالخبرة والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية التي تتفاعل مع رأسمال المقاوله لتتبلور أفكار جديدة تستفيد منها في كسب ميزة تنافسية.
- ✓ **الموارد الفردية التحويلية:** ان ضمان تفرد الموارد التي تم اختيارها وتجميعها يتطلب مرحلة مهمة وهي تحويل او ربط قوى الافراد بقوة المقاوله مما يضمن استمرارية هذا التميز.

¹ د. سوسن زريق، محاضرات مقياس المقاولاتية، نفس المرجع السابق، ص: 57-58

4- اخذ المخاطرة:

تم تعريف اخذ المخاطرة بانه ما يتم اخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، وهو امر يأخذه المقاول بعين الاعتبار على أساس ان المقاول تركز على الاتيان بفكرة جديدة او تطوير فكرة قديمة وهما امران ترتبط بهما المخاطرة، الا ان المقاول يمتلك مقارنة ببقية رجال الاعمال مهارات اخذ المخاطرة والتي تنص على احتساب المخاطر المرتبطة بتلك الاعمال تجنباً للفشل في حالات الغموض وعدم التأكد، أي ان المقاول يهتم بالتنبؤ بالأعمال الأكثر إيجابية. ومن أكثر ما يدعم تشكيل مهارات اخذ المخاطرة لدى المقاول ما يلي:¹

- ✓ الرؤية الإيجابية للأشياء والمكتسبة من التميز الذي تنفرد به المقاول مما يجعلها تمتلك رؤية مستقبلية؛
- ✓ الرؤية الإيجابية للمستقبل تمنح المقاول القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تعزيز نظره الثابتة واكتشاف الاعمال الأكثر ربحية وتماشياً مع أهدافه؛
- ✓ التقييم الدوري للأهداف المنشودة من خلال تقييم الاعمال المنجزة وغير المنجزة مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الزمن؛
- ✓ قبول المخاطر المصاحبة لحالة عدم التأكد من خلال التحضير لأسوء الاحتمالات بعدم تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد؛
- ✓ التعرف على مزايا الافراد العاملين بالمقاول لأنهم القدرات الحقيقة والعنصر والأكثر قدرة على المضي بها قدماً.

5- المبدأة:

هي القدرة على اخذ مخاطرة عالية أكثر من الظروف البيئية المحيطة، وهي تتضمن ثلاث عناصر:²

- ✓ قرار ملاحقة او عدم الملاحقة المنافسين بالإبداع؛
 - ✓ المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير؛
 - ✓ محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم؛
- ويرتبط سلوك المبدأة بالمفاهيم التالية:
- ✓ اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية؛

¹ د. سوسن زيرق، محاضرات مقياس المقاولاتية، نفس المرجع السابق، ص: 58

² د. سوسن زيرق، محاضرات مقياس المقاولاتية، نفس المرجع السابق، ص: 59

✓ تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين؛

✓ التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.

كما تشير المبدأة أيضا الى الاستعداد المقدم للتعامل مع صعوبة محتملة من خلال المشاركة في التغيرات والانتباه للبيئة، كما ينظر الى المبدأة على انها القدرة على إيجاد الفرص او تمييز الفرص عن القيام بطرح منتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كردة فعل للأحداث ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق والمستقبل. وتتميز المبدأة بكونها عملية مكلفة تنطوي على الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح للسوق على المدى الطويل والبحث عن الموارد النادرة. اذن فالاستباقية او المبدأة تمثل مختلف جهود المؤسسة ولتحديد حجم الفرص لمستقبلية، وتولي زمام المبادرة بملاحقتها واقتناصها من خلال المشاركة الفاعلة في مشاكل المستقبل والتغيرات والحاجات إضافة الى توقع الاحتياجات المستقبلية للسوق بغية تقديم الجديد والمناسب وطرحه في السوق سواء تعلق الامر بالمنتجات او الخدمات او طرق الإنتاج او أساليب الإدارة.

المطلب الثاني: المقاربة النظرية للمقاولاتية

طورت البحوث في مجال المقاولاتية من خلال ثلاثة تيارات فكرية رئيسية والتي بدورها اختلفت في تناولها لهذا المجال، الا انها مكتملة لبعضها البعض

1- المقاربة الوظيفية للاقتصاديين:¹

اهتمت المقاربة الوظيفية للاقتصاديين بآثار المقاولاتية وبدور المقاول في تنمية النظام الاقتصادي، ففي هذا السياق يقول كل من Carlos Jarillo 1990,Stevenson: "اهتم الباحثون بنتائج أعمال المقاول وليس المقاول أو حتى نشاطاته في حد ذاتها" يعتبر J.B.Say، R Cantillon و A. Schumpeter من الرواد الذين اهتموا بنشاطات المقاول وسعوا إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه هذا الأخير في والتنوع الاقتصادي التنمية الاقتصادية، غير أن من كان له الفضل في إدخال هذا المفهوم إلى النظرية الاقتصادية هو R Cantillon، الذي عرف المقاول، وقسم المجتمع إلى ثلاث فئات:

¹ بويرث ثينة. مخلوف صورية، دور المقاولاتية في التنوع الاقتصادي الجزائري 2010-2018، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري-تيزي وزو-، سنة الجامعية 2018-2019، ص 35-36.

✓ الملاك الذين يعيشون في استقرار مالي؛

✓ العمال؛

✓ المقاولين؛

اما J.B.Say يرى أن المقاول حجر الزاوية في العملية الاقتصادية كما أنه وسيط بين مختلف مستويات المنتجين وبين المنتجين والمستهلكين وهذا المقاول يمكن أن يكون مزارعا، صناعيا، أو تاجرا، وقد ركز على المقاول الصناعي.¹

فلقد كان استعمال هذه المقاربة التحليل المقاول في البدايات إلى غاية سنوات السبعينات من القرن العشرين، إذ كانت المقاول تعتبر من طرف الاقتصاديين كتفسير مفيد لفهم التطور الاقتصادي، إلا أن بعض الباحثون لم يشاطروا هذا الرأي مثل: H. Leibenston 1968 الذي يرى أنه من غير الممكن تأسيس نموذج كامل ومفصل للتطور الاقتصادي له علاقة بالمقاول، ويرى أن نظرية المنافسة تكفي لوحدها من أجل تفسير التطور الاقتصادي ولا داعي الوجود مجال المقاول ويفسر هذا بأنه ناتج عن إغفال وإخفاء الدور الحيوي للمقاول، وبهذا أصبحت العلوم الاقتصادية في منى عن تفسير العديد من الظواهر في مجال المقاول لأنه يجدر أولا تحديد العوامل السلوكية لظاهرة المقاولاتية .

1- المقاربة السلوكية: ظهرت هذه المقاربة لتفادي الفجوات التي وقعت فيها المقاربة الأولى وذلك لكثرة اهتمام المقاربة الأولى بدور المقاول فقط، حيث تم إهمال ونسيان بأن النجاح لا يرتبط فقط بالخصائص والصفات الشخصية، بل يتضمن أيضا تأثير لعائلة التي نشأ فيها ذلك المقاول والمجتمع الذي استلهم منه ثقافته، فالمبادرة الفردية لا معنى لها بدون وجود ظروف اجتماعية، اقتصادية، وسياسية مشجعة على المقاول. فالمقاربة تأسست في علم النفس وذلك من خلال الأعمال R. Cantillon ووضع الباحث فرضية أن السمة النفسية مستقرة ما إذا اختزنها محيط مشجع للمقاول فهي تهيئ الأفراد للاختيار المقاول كمسار مهني.²

¹ امينة قايد، تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة نيل شهادة دكتور، كلية علوم الاقتصادية، جامعة معسكر، سنة جامعية 2016-2017، ص 6-7.

² بوبريث ثنينة. مخلوف صورية، دور الماوالاتية في التنوع الاقتصادي الجزائري 2010-2018، نفس المرجع السابق، ص 37.

- 2- مقارنة فرصة الأعمال: تركز هذه المقاربة على فكرة فرصة المقاولاتية حيث تعتبر المقاولاتية أنها انتهاز أو بالأحرى استغلال الفرص التي يجب على المقاول اكتشافها ثم تقييمها وأخيرا المباشرة في استغلالها مثل المفكر Venktaranum أو في ظل هذه المقاربة تكون المقاولاتية محصورة في إنتاج السلع والخدمات.
- 3- مقارنة إنشاء المنظمات: تنطلق هذه المقاربة من فكرة المقاولاتية هي إنشاء منظمات جديدة في الحد الأدنى وقد تجاوزت الرؤية الحديثة للمقاولاتية في هذا الإطار فكرة إنشاء المؤسسات إلى فكرة بروز التنظيمي المؤسساتي، أي بروز أشكال جديدة لتنظيم انطلاقا من مؤسسة قائمة من قبل.
- 4- مقارنة خلق القيمة: تعتبر المقاولاتية كأداة لخلق قيمة جديدة بالنسبة للفرد أو المجتمع ككل فقد عرف bruyat كموضوع علمي للبحث في الثنائية الفرد وخلق القيمة.
- 5- أما Roustad أكد أن المقاولاتية هي المسار الحركي لخلق ثروة إضافية فركز في تعريفه على إنشاء القيمة المضافة وسواء عبر إنتاج سلع وخدمات جديدة عبر إدخال تحويلات على سلع وخدمات موجودة من قبل كما يربط المقاولاتية بعامل المخاطرة.
- 6- مقارنة الابداع: ترتبط بشكل كبير بالإبداع وتعود جذوره هذه المبادرة الاقتصادي Shaumpter الذي اظهر خمس أنواع من الابداع.¹

¹ مجدوب محوصي، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقولانية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 4، الصادرة في جوان 2017، ص 22

الخلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على المقاولاتية وكيفية ولدتها في العالم الحديث والاقتصادي كما تعرفنا على المقاول كذا خصائصه وابعاد المقاولاتية واستراتيجياتها، كما تطرقنا في هذا الفصل على دور المقاولاتية فهي تؤثر على الدول بشكل اجابي من خلال تأثيرها على المجتمع من جهة ومن جهة أخرى على اقتصاد دولة بصفة عامة حيث انها تقوم برفع كفاءة الإنتاجية وعظيم الفائض الاقتصادي، كما انها تؤدي في تنويع الإنتاج وتوزيعه على مختلف مجالات الصناعية وتنوعها، كما انها تقوم بدعم التنمية الإقليمية عن طريق انتشار الجغرافي في مناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة وسهولة تكيفها مع المحيط هذه المناطق، كما يرجع دور مقاولتيه اقتصاديا على جذب المدخرات وتنمية الصادرات وتكوين الكوادر الفنية والإدارية ومعالجة الاختلالات الاقتصادية كما انها تمكن من زيادة الناتج المحلي، اما من ناحية الاجتماعية فبإنشاء اعمال المقاولاتية تؤدي الى زيادة التشغيل ومحاربة البطالة كما انها تقوم بمحاربة الآفات الاجتماعية ومكافحة الفقر والترقية الاجتماعية.، كما ان الدولة الجزائرية تقوم بدعم المقاولين ومؤسساتهم عن طريق انشاء مؤسسات الدعامات او جهات دعم المقاولاتية.

الفصل الثاني

تطبيق المناولة في
المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم بيئة اقتصادية تتميز بتداخل العديد من العوامل منها: قيود العولمة والتي أدت خاصة إلى ازدياد حدة المنافسة، تذبذب الطلب، شروط المساهمين المتمثلة في منطوق ارتفاع القيمة السهمية، اتساع نطاق الأسواق، والتطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. إن هذه العوامل وغيرها من عوامل جعلت المؤسسات تتبنى طرق عمل واستراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق الاستغلال الفعال لمواردها سعياً وراء تحقيق التقدم والتطور اللازمين لبقائها في الريادة.

حيث بات من الواضح اليوم أن "مناولة" النشاط في المؤسسات ليس ظاهرة عابرة بل توجهها استراتيجياً أساسياً بعيد المدى ما انفك يأخذ، في السنوات الأخيرة، أبعاداً جديدة وينتشر بسرعة إلى كل القطاعات الاقتصادية في معظم بلدان العالم. والأكثر من ذلك، أصبحت المناولة موضوع الساعة في الكثير من المؤسسات لأنها لم تعد تتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة والحراسة (الأمن والإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالحاسبة ودفع الأجر ومعالجة البيانات (الإعلام الآلي)، بل امتدت لتل، والنشاطات الإستراتيجية تشمل أيضاً كل العمليات Processus.

تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالمناولة الإستراتيجية أو ما يسمى بالمقاولة من الباطن بشكل عام ثم التطرق بشيء من التفصيل إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإستراتيجية المناولة من خلال التعريف، وتقديم مختلف المقاربات النظرية المبررة لضرورة اعتمادها كإستراتيجية في المؤسسات الصناعية.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمناولة

المطلب الأول: ماهية المناولة

أولاً: تعريف المناولة

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

1-التعريف اللغوي:

المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من المصدر ناولَ يناول مناولة، فهو مناول(بكسر الواو)، والمفعول مناول (بفتح الواو) فتصبح "ناوله الشيء" أي أعطاه إياه ماداً به يده¹.

ويمكن تقديم التعريف اللغوي للمقاوله نظراً لاقتران المناولة واعتبارها في كثير من الحالات كمقاوله أو مقاوله من الباطن، فأصل كلمة مقاوله مأخوذ من فعل قاوول (هـ) مقاوله في الأمر أي باحثه وجادله، ومن هذا المعنى اللغوي اصطلح على عقد المقاوله بهذه التسمية، لما يكون من جدال ومباحثه عند إبرام هذا العقد.

2-التعريف الاصطلاحي:

✓ حسب قاموس التسيير:

نسمي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة "بالمناولة". فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر وهو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز.²

¹ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

² - صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف- المسيلة كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2016/2017، ص 10.

✓ وفي قاموس المالية وإدارة الأعمال:

فإن المناولة هي "عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة (مؤسسة) أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) *Donneur D'ordre* محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية،¹ بالتعهد لمؤسسة أخرى وتعرف المناولة بأنها" عقد عن طريقه تقوم به المؤسسة الأمرة بمنتجات نصف مصنعة من أجل أن تقوم ببعض العمليات، قبل أن تقوم بردها"، فالمناول إذن ينفذ خدمات تحت قيود وأوامر تحددها المؤسسة الأصلية، كما تحرس على تنفيذها طبقا لمقاييس وشروط محددة من طرفها وقد يلجأ المناول أو المقاول الأصلي المتعاقد مع المؤسسة الأمرة رب العمل، إلى الاتفاق مع مناول آخر يدعى المقاول الفرعي أو المقاول من الباطن للقيام إما بكل العمل الذي التزم بإنجازه أو بجزء منه، ويحدث ذلك على وجه الخصوص، إذا كانت هناك جوانب فنية في العمل محل التعاقد، تحتاج إلى خبرات عديدة وجهود كبيرة، لا يطبق المقاول الأصلي القيام بها لوحده بهذا المنظور.

يمكن تعريف عقد المناولة (المقاولة من الباطن) بأنه "اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو إنجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها". وحسب *Bernard و Marquet*: فإن المقاولة الفرعية أو المقاولة من الباطن هي:

"عقد يعهد من خلاله أحد المقاولين إلى مقاول آخر، وتحت مسؤوليته، تنفيذ جزء أو كل عقد المقاولة المبرم مع رب العمل صاحب المشروع".

وحسب الدكتور **محمد طه إبراهيم** فإن المقاولة من الباطن هي "ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده" من خلال التعاريف المقدمة يبرز لنا وجود ثلاثة عناصر هي:²

- صاحب الأشغال "مالك المشروع"
- صاحب العقد الرئيسي "الأمير بالعمل"

¹ Henri Mahe de boislandelle, (vocabulaire, concepts et outils), édition economica, paris, 1998, p416.

² صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، نفس المرجع السابق ذكره، ص. 12.

- المتعاقد من الباطن "المنفذ أو المناول"

إضافة إلى وجود عقدين، الأول رئيسي يربط بين صاحب المشروع والشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن الذي يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى ويمكننا من خلال هذا التعريف أن نستخلص العناصر التي تتميز بها المناولة حيث يتكون العقد في صيغة المناولة من طرفين هما:

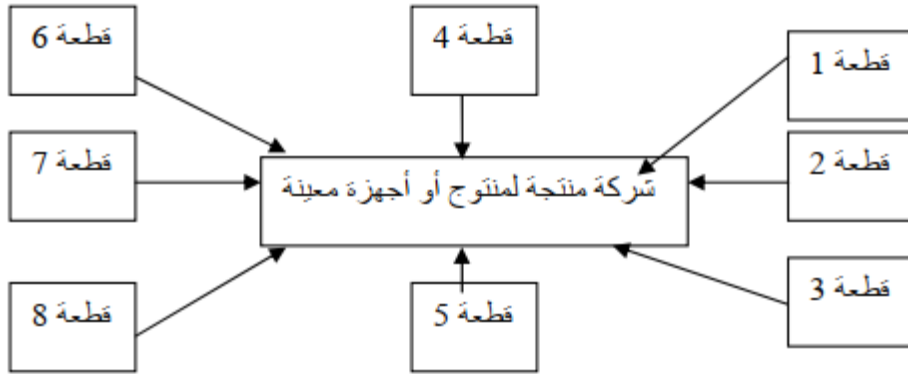
- المنشأة الأمرة بالأعمال Donneur d'ordre

- والمنشأة المنفذة Sous-traitant

- وجود عقد واحد Contrat

حيث على سبيل المثال، تتعاقد منشأة مختصة يربط مباشرة بين المؤسسات المقدمة للأعمال، والمؤسسات المناولة أو المجهزة في صناعة وتركيب أجهزة التلفزيون بصفتها مقدمة للأعمال بصورة مباشرة مع شركات الأخرى، باعتبارها مؤسسات مناولة او منفذة للأعمال، لتوفير المدخلات اللازمة من المواد الأولية والمنتجات الأساسية والوسيطية والخدمات الصناعية بشروط منافسة، كما هو مبين في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل 03: العلاقة بين الشركات المنتجة والمستهلكة لمستلزمات الإنتاج في إطار عقد مناولة عادي



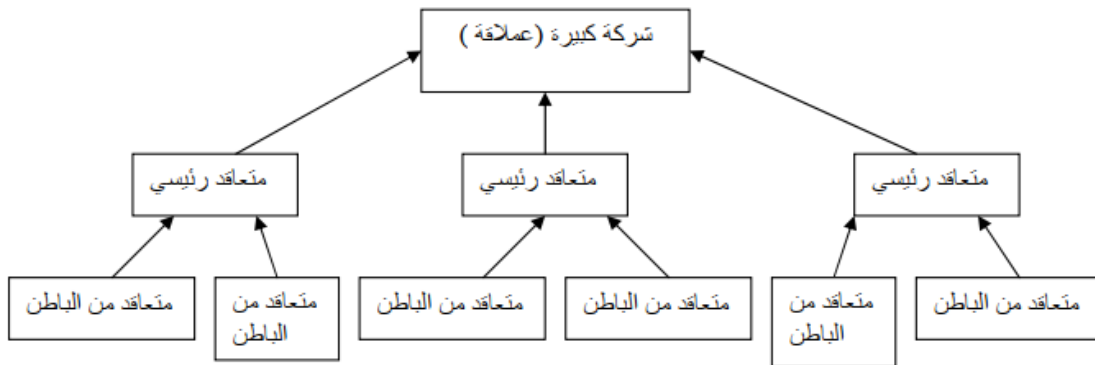
المصدر: من إعداد الطالب من خلال معلومات ملتقى حول دور المناولة والشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ابوظبي 29-30، مارس 1998، موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، أطلع عليه بتاريخ، 16-04-2021.

ومن جهة أخرى تكون المناولة مرادفا لمصطلح (التعاقد من الباطن) بوجود عقدين "عقد المناولة الأصلي" و"العقد من الباطن"، حيث يستند عقد الباطن في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي الذي يعد سببا في وجوده.

فضلا عن ذلك فإن المقاول المشترك(الأصلي) لا يكتفي في التعاقد من الباطن بل على العكس يظل موجودا كحلقة وصل بين العقد الأصلي والعقد من الباطن، ولا يترك المسرح التعاقدى شاغرا.

فعلى سبيل المثال، تنشأ حالات التعاقد من الباطن من خلال العقود التي تبرمها شركات عملاقة ك (تويوتا أو رونو أو غيرها) مع عدد قليل من الشركات المتخصصة لتلبية احتياجاتها من القطع والمكونات، حيث تقوم هذه الشركات المتخصصة بدورها بإبرام عقود من الباطن مع عدد كبير من الشركات الصغيرة المتخصصة للتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه الشركات الكبيرة كما يوضحه الشكل التالي¹:

الشكل 04: الحالات الاستثنائية للتعاقد من الباطن



المصدر: إعداد الطالب بناء على معطيات أطروحة الدكتوراه المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية سنة 2012-2013.

وحيث لا يستطيع المناولون المباشرون(المتعاقدون الرئيسيون) تلبية كافة احتياجات الشركات الكبيرة من جميع المكونات والقطع اللازمة لهذه الصناعة، فيلجئون إلى التعاقد من الباطن أو الفرعي لمواجهة احتياجات المنشأة أو الشركة المقدمة للأعمال وتسمى العلاقات بين الأمر بالأعمال (الشركات العملاقة في هذا الشكل)، والمناولين من الدرجة الأولى (المتعاقدين الرئيسيين) بالمناولة، وبين هؤلاء والمناولين من الدرجة الثانية (المتعاقدين

5 ملتقى حول دور المناولة والشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ابوظبي 30-29، مارس 1998، موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، بتاريخ 16-04-2021.

من الباطن) بالمناولة أو التعاقد من الباطن، حيث أن المناولين من الدرجة الأولى في هذه الحالة أصبحوا في موقع أمرين بالأعمال بالنسبة للمناولين (المجهزين) من الدرجة الثانية الذين بدورهم أصبحوا في موقع مقدمو الأعمال بالنسبة للمناولين من الدرجة الثالثة وهكذا بالنسبة لباقي التسلسل.

ثانيا: بعض التعاريف الأخرى المقدمة من طرف المنظمات

✓ **تعريف المنظمة الفرنسية «AFNOR*»:** المناولة هي عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج والقيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الآمرة بالعمل.¹

✓ **تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:** 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 للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين.

✓ **تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي:** تتحدد المناولة كعملية بواسطتها تكلف مؤسسة "آمرة" مؤسسة أخرى "مناولة" بتنفيذ مصالحها وحسب دفتر شروط متفق عليه ومضبوط بجزء أو مرحلة من عملية الإنتاج أو خدمات مرتبطة به بحيث تتحمل الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية.

✓ **تعريف اللجنة الأوروبية:** المناولة توصيف لكل عملية تتضمن تدخل مؤسسة - عادة صغيرة الحجم- مناولة لفائدة مؤسسة أخرى - عادة كبيرة الحجم- آمرة بالأعمال في عملية بلورة وتصنيع منتج معين على أساس مخططات وبيانات تقنية تضعها المؤسسة الآمرة بالأعمال متحملة بذلك كل مسؤولية اقتصادية نهائية.

✓ **تعريف المقاول من الباطن حسب لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي اليونيسترال (UNCITRAL):** يعرف مصطلح المقاول من الباطن في الدليل القانوني للجنة اليونيسترال بشأن صياغة العقود الدولية لإنشاء الأعمال الصناعية بأنه "استخدام المقاول لطرف من أطراف العقد لتنفيذ

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية "دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بالقايد-تلمسان،-، سنة 2013/2012، ص 109.

*AFNOR: Association Française de Normalisation

- بعض التزامات المقاول بموجب عقد الأشغال نيابة عن المقاول"، وما يلاحظ من خلال هذه التعريفات أنه رغم اختلاف مصادرها ومفرداتها أن تجمع على ضرورة وجود:
- أساس علاقائي وقانوني ممثل في عقد يربط مؤسستين إحداهما أمره بالأعمال والأخرى مناولة أو منفذة.
 - خصائص تقنية وفنية في التنفيذ يحددها دفتر الشروط المعد مسبقا من طرف المؤسسة الأمره والذي يحملها المسؤولية النهائية.
 - موضوع التعاقد صناعة منتج وسيط، تكملة مرحلة إنتاج، تنفيذ، تصميم، أو تقديم خدمة.

ثالثا: خصائص عقد المناولة

يتميز عقد المناولة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها حسب ما ورد في القانون الفرنسي كونه السباق في هذا المجال وكون أهم جوانب القانون الجزائري مرتبطة بالقانون الفرنسي بشكل كبير حيث تتمثل خصائصه فيما يلي:¹

- 1- **عقد المناولة هو عقد رضائي:** فهو ينعقد بمجرد تراضي طرفيه على محل المقاولة، فيجوز إبرامه بالكتابة أو شفهيًا، وهو ما نصت عليه المادة 561 من القانون المدني الجزائري .
- 2- **هو عقد من عقود المعارضات:** حيث أن كلا طرفي عقد المناولة يأخذ مقابلا لما يعطي، فالمناول يقوم بالعمل المتفق عليه مقابل الأجر الذي يحصل عليه من رب العمل، ولا يشترط أن يكون المقابل معينًا عند إبرام عقد المناولة، إذ يكفي أن يكون قابلا للتقدير وفقا للقواعد المهنية السارية والأصل أنه متى كان المتعاقد مهنيًا أدرك أن ما يقوم به ليس تبرعا بل له مقابل وهذا ما يتفق مع الواقع والسير العادي للأمر.
- 3- **عقد المناولة ملزم للطرفين:** حيث يترتب عن عقد المناولة التزامات على عاتق الطرفين المتعاقدين، أهمها إنجاز العمل المطلوب بالنسبة للمناول، وبالنسبة للأمر بالعمل أو رب العمل يلتزم بدفع الأجر المستحق عن هذا العمل ويترتب عن هذه الصفة التبادلية نتائج هامة فيما يتعلق بالفسخ والدفع بعدم التنفيذ وغيرها.
- 4- **هو عقد وارد على العمل ودون تبعية المقاول (المناول) للأمر بالعمل:** فالمناول إذ يقوم بالعمل المكلف به فإنما يقوم بذلك باسمه الخاص مستقلا عن أي إرادة أو إشراف من جانب الأمر بالعمل، فالعقد

¹ - أحمد لبيب، "شرح أحكام عقد المقاولة في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص 17.

يحدد العمل أو النتيجة المراد تحقيقها، والمقاول يختار الوسائل والأدوات التي يراها مؤدية إلى إنجاز هذا العمل أو تحقيق هذه النتيجة دون أن يكون للآمر أن يتدخل لتوجيه هذا الاختيار أو رقابته على التنفيذ.

المطلب الثاني: أشكال ومصطلحات خاصة بالمناولة

هناك صيغ كثيرة في مجال المناولة يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات التي تتبناها المنشآت الصناعية في هذا الميدان، حيث يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة، ويمكن تصنيف عقود المناولة حسب عدة معايير.¹

أولاً: تصنيف المناولة حسب نطاق التعاقد

تصنف عقود المناولة حسب المستوى المنعقدة ضمنه إلى:

1- المناولة الوطنية (nationale): وفي هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.

2- مناولة جهوية (Sous-traitance régionale): وهنا فإن المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

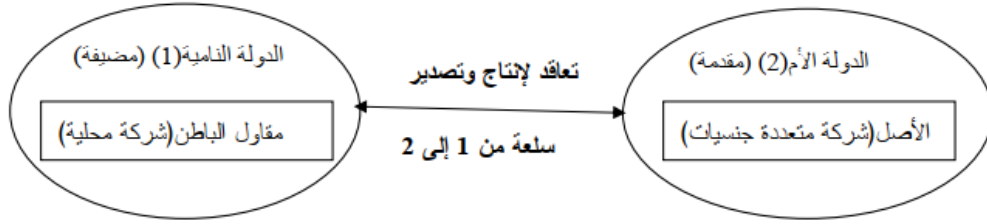
3- المناولة الدولية (Sous-traitance internationale): في هذه الصيغة تختلف جنسية المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها. وهناك أربعة أشكال لهذه العقود يمكن إدراجها كما يلي:

النمط الأول: اتفاقية بين طرفين يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان في دولتين مختلفتين الأول مقدم أو ما يطلق عليه بالأصل والآخر مضيف والشكل التالي يوضح هذا النوع.²

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق ذكره، ص125.

² صلاح عباس، لعولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي، مؤسسة شباب الجامعة، يناير 2008، ص120.

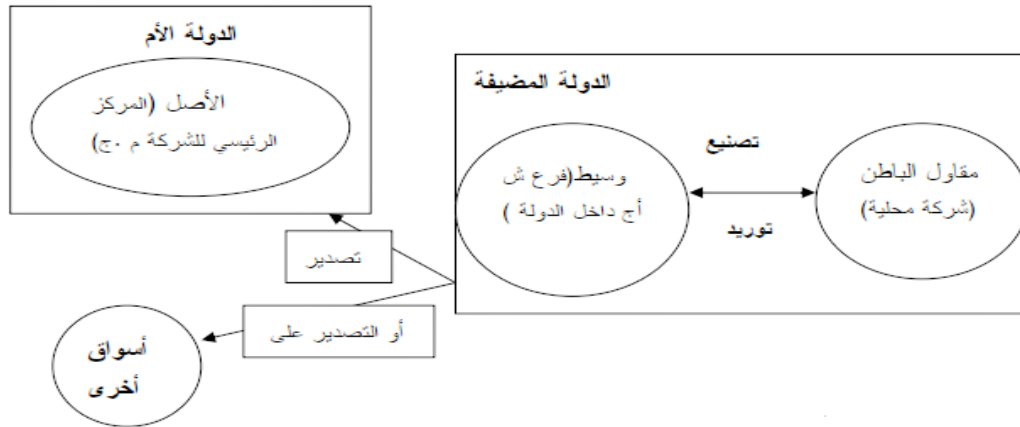
الشكل 05: أول أشكال عقود المقابلة الدولية من الباطن



المصدر: الكاتب صلاح عباس، "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي" ص 120.

النمط الثاني: اتفاقية بين طرفين أحدهما فرع لشركة أجنبية والآخر شركة محلية (أو منشأة مقاولات) أو مستثمر أجنبية داخل الدولة المضيفة حيث تقوم الشركة المحلية التي يطلق عليها (مقاول الباطن) بإنجاز أو تصنيع مكونات سلعة معينة وتوريدها إلى الفرع الذي بدوره يقوم إما بإضافة عمليات إنتاجية أو عملية أخرى ثم يقوم بتصديرها إلى المركز الرئيسي للشركة الأم أو يوجهها مباشرة إلى أسواقه، والشكل الموالي يوضح هذا النمط.¹

الشكل 06: ثاني أشكال عقود المقابلة الدولية من الباطن



المصدر: صلاح عباس، "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي" المرجع السابق، ص 122.

النمط الثالث: اتفاقية بين طرفين فرعين لشركتين إحداهما محلية وهي مقاول الباطن والأخرى أجنبية مركزها في الدولة الأم وفرعها داخل الدولة المضيفة، على أن يقوم فرع الشركة المحلية بتصنيع أجزاء أو مكونات سلعة معينة وتقديمها مباشرة للدولة الأم أو إلى أحد الأسواق مباشرة أو أن يضيف إليها بعض التغييرات ويقوم إما بـ:

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق ذكره، ص 126.

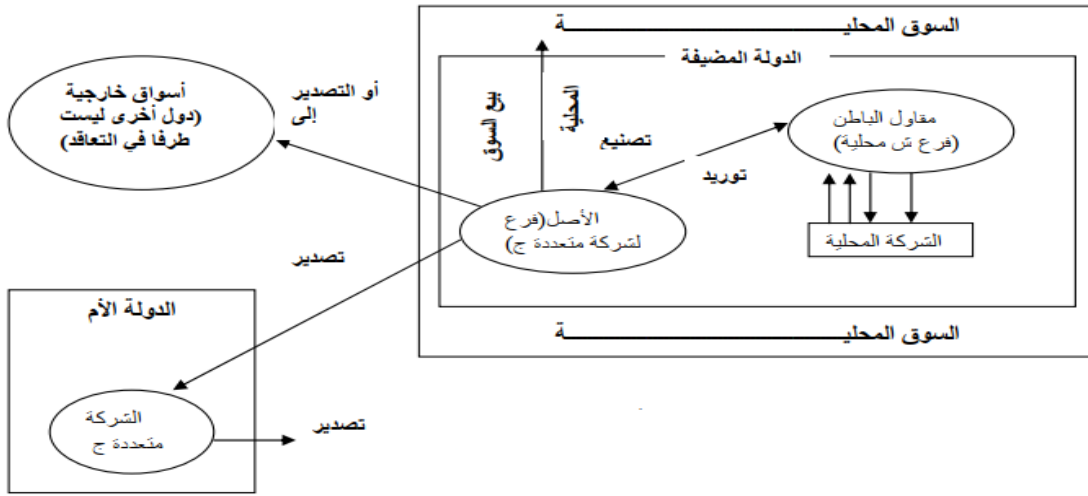
أ- بيعها محليا لحساب الشركة الأم

ب- تصديرها للدولة الأم

ج- إدخالها إلى أسواق أخرى

الشكل الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل 07: ثالث أشكال المقاولو الدولية من الباطن



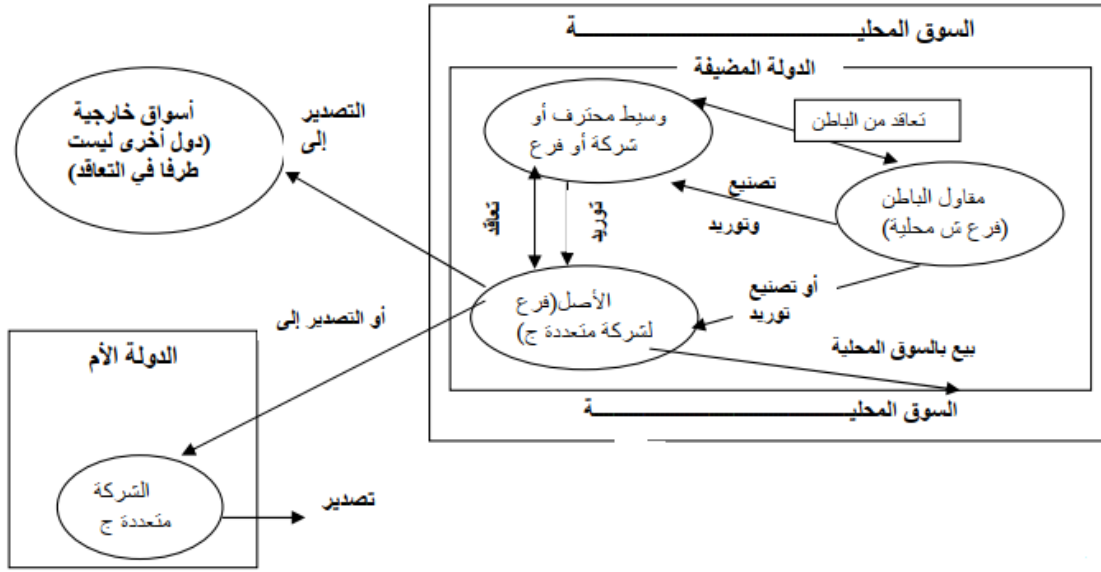
المصدر: صلاح عباس، "لعولة وآثارها على الفكر المالي والنقدي" المرجع السابق، ص123.

النمط الرابع: وهنا قد يكون وسيط كطرف ثالث متواجد في الدولة المضيفة أو خارجها يتعاقد مع فرع شركة متعددة الجنسيات متواجدة في الدولة المضيفة، ليقوم بتصنيع أجزاء سلعة معينة أو إنجاز معين، ثم يقوم هذا الوسيط أيضا بالتعاقد من الباطن مع مستثمر محلي أو منشأة مقاولات لتنفيذ العقد لقاء مقابل أقل ويكون بذلك الفرق بين تكلفتي التعاقدين هو ربح الوساطة أو السمسرة والشكل الموالي يوضح هذا النمط².

¹ صلاح عباس، لعولة وآثارها على الفكر المالي والنقدي، نفس المرجع السابق، ص122.

² بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق ذكره، ص127، ص128.

الشكل 08: رابع أشكال المقاول الدولية من الباطن



المصدر: صلاح عباس "العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي"، المرجع السابق، ص 124

ويعد عقد المناولة الدولية من الباطن شكلا من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، ولا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضا ليشمل النشاط التجاري، بمعنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن، كأن تتلقى شركة "أ" المتواجدة باليابان والعاملة في مجال صناعة وتجارة السيارات طلبه من أحد العملاء سواء في داخل اليابان أو من خارجها كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا فتقوم هاته الشركة "أ" بتكليف شركة أخرى "ب" متواجدة في دولة أخرى ككوريا لتصنيع هذه السيارات حسب الكميات المطلوبة على أن يتم توريد الطلبية إما عن طريق الشركة "أ" مباشرة أو عن طريق مقاول الباطن "ب" بشرط أن يتميز المنتج بالعلامة التجارية للشركة "أ".

ومن خلال ما سبق يتضح أن عقود الإنتاج أو الاتجار الدولي من الباطن قد تتم داخل الدولة المضيفة أو خارجها، أي بينها وبين دولة أخرى أي بين فرعين من فروع إحدى الشركات المتعددة الجنسيات داخل الدولة المضيفة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون مقاول الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

ثانيا: مصطلحات شبيهة وقريبة للمناولة

توجد مصطلحات تكاد تكون مرادفة أو شبيهة بالمناولة، يمكن تناول أهمها بإيجاز في ما يلي¹:

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق ذكره، ص 128.

1- التفويض الخارجي أو التسيير الخارجي Externalisation، Outsourcing

يقترَب مفهوم الترخيج أو التسيير الخارجي من مفهوم المناولة بشكل كبير، فهو يعني عزل بعض أنشطة خلق القيم المطلوبة للمؤسسة وإسنادها لموردين خارجيين متخصصين في أداء هذه الأنشطة، وبعبارة أخرى فإن الترخيج أو الاعتماد على الموردين الخارجيين يتضمن العمل على تقليص حجم الشركة وتركيز أنشطتها على بعض الأنشطة الخاصة بخلق القيم اللازمة لنشاطها الرئيسي فالتسيير الخارجي يتعلق إذن ببعض الأنشطة التي تساهم في تكوين جزء من القيمة المضافة من قبل المؤسسة وتمثل في¹:

✓ أنشطة الدعم؛ مثل النقل، الاتصالات، الإمداد، تسيير العقارات، خدمات الإعلام الآلي، مطعم المؤسسة، المحيط، صيانة الآلات، المحاسبة وبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية وغيرها. فهذه الأنشطة تساهم في تحقيق نوعية الخدمة أو المنتج، وبالتالي تؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة للزبون.

وفي جميع الأحوال فإن هذه الأنشطة التي تسند إلى المتعامل الخارجي يجب ألا تنتمي إلى المهنة الأساسية للمؤسسة.

في سنة 1980 دخل مفهوم ANFOR2002 حقل إدارة الأعمال، ليتم تعريف الترخيج على انه بنقل نشاط أو مجموعة من الأنشطة من داخل المؤسسة إلى خارجها بحيث يتم إسناد إدارتها إلى متعاملين خارجيين، ويكون النقل الكلي أو الجزئي لمهمة أو وظيفة في الشركة المستخدمة إلى شركة خارجية أخرى"، وهو ناتج عن قرار يتخذ من قبل الإدارة.

فالمؤسسة إما أن تستمر بنفسها في أداء النشاط أو الأنشطة أو تسند إدارتها أو إلى المتعاملين الخارجيين بموجب عقد يربط الطرفين.

واليوم فإن اللجوء إلى خيار الإدارة الخارجية وإسناد المؤسسات لأنشطتها غير الأساسية إلى متخصصين خارجيين تزايد بشكل كبير، وقد حددت بعض الدراسات والأبحاث أن 56% من إجمالي العمليات الصناعية في العالم تتم عن طريق الموردين الخارجيين المتخصصين، ولكن هذا لا يعني أن الاعتماد على الموردين الخارجيين مقصوراً فقط على العمليات الصناعية، بل هناك العديد من الأنشطة الأخرى يتم إسنادها لهم.

¹ مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة واقع المناولة في الجزائر لفترة 2012/2013"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، ورقلة، سنة 2016/2017، ص 11.

فعلى سبيل المثال فإن شركة مايكروسوفت أسندت منذ سنوات لشركة Amoco عمليات الدعم الفني التي تحتاجها كما أسندت كل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى شركة اكسولت الموجودة بمدينة سان انطونيو لمدة خمسة سنوات.

ودفعت مقابل ذلك مبلغ 600 مليون دولار واعتبر هذا العقد أكبر عقد في هذا المجال ويتميز التسيير الخارجي بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي¹:

1- في بعض الحالات عقود عمل يؤدي التسيير الخارجي (لإخراج) في الغالب إلى تحويل الأجراء والتجهيزات باتجاه المتعامل الخارجي الأجراء وحقوق الملكية على التجهيزات تحول إلى وحدة مستقلة في انتظار أن يستلم المتعامل الخارجي الرقابة بشكل نهائي؛

2- التسيير الخارجي له بعد تنظيمي لا يمكن تجاهله، حيث أن الأمر لا يتعلق بتنازل بسيط فالمتعامل الخارجي يحل بشكل كلي محل الوحدات التنظيمية الداخلية التي كانت تتولى تقديم الخدمة وبالتالي فمهمة المتعامل الخارجي تتمثل في إعادة تنظيم الأنشطة التي تم تحويلها إليه

3- ينشأ عن التسيير الخارجي في الغالب علاقة دائمة ومباشرة بين المؤسسة الزبونة وبين المتعامل الخارجي مدة عقود الإدارة الخارجية تمتد من خمسة إلى سبعة سنوات وهذا حتى يتمكن المتعامل الخارجي من الاستثمار في الأفراد وفي التجهيزات الخاصة بكل زبون، وتكون العلاقة مجسدة بعقد يربط الطرفين وكثيرا ما يحدث عدم التمييز بين مفهوم التسيير أو الإدارة الخارجية.

حيث يرى "Barthélemy 2007" " أن المناولة تنطوي على الالتزام بتوفير الوسائل فالمناول يوفر يرى الموارد في حين² الأمر بالعمل إدارة نشاط المناولة، أما التخريج فينطوي على التزام المنفذ (المناول) بتوفير الوسائل مع ضمان إدارة نشاط التخريج فالمناول وإن كانت تعني إنجاز عمل ما من قبل متعامل خارجي تحت توجيهات المؤسسة الأصلية كما هو الحال في التسيير الخارجي فإنها تكون عادة عبارة عن تعاقد لفترة زمنية أقل عما هو عليه الأمر في التسيير الخارجي، وهذا الأخير يعد معالجة باطنية (مناولة) لأنشطة موجودة أصلا بالمؤسسة وضمن قائمة مهامها لكن لأسباب مرتبطة إما بالجوودة أو بالتكاليف أو بالتخصص تفضل المؤسسة إخراجها، في حين تتعلق

¹ مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص 15.

² صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2016-2017، ص 10.

المناولة بالنشاطات التي لا تدخل في إطار النشاط العادي للمؤسسة وتسندها للغير لكي يقوم بإنجازها، وبالتالي فإن إستراتيجية الأخرجة تشترط وجود النشاط الذي تم إخراجها داخل المؤسسة كجزء من مهامها، مع وجود علاقة طويلة المدى وقد تكون دائمة في حين تكون المناولة (التعاقد الباطني) مرتبطة بنشاط أو أكثر لا يكون أصلا بالمؤسسة أو قد يكون أصلا بالمؤسسة لكن لأسباب تتعلق بالطلب (العجز في الطاقة الإنتاجية) فتعاقد المؤسسة باطنيا لإنجاز المنتج أو أجزاء منه لتلبية هذا الطلب، ثم تأخذ هذه المناولة بعدا استراتيجيا بعد اعتمادها من قبل المؤسسة في كل عملياتها الإنتاجية، ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار التسيير الخارجي الطويل الأجل عادة كشكل متقدم للمناولة.

2- الإمداد أو التوريد Logistique

الإمداد هو الترجمة اللغوية للكلمة، Logistique والتي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية Logistikos التي استخدمت في أول الأمر في الميدان العسكري وانتقلت إلى الميدان الاقتصادي والإداري، ويعرف على أنه مجموعة من الأساليب والوسائل التي تتعلق بتنظيم أنشطة المؤسسة، تتمثل في المناولة، النقل، التجهيز، وفي بعض الأحيان يضاف إليها التموين، كما اقترحت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا له مفاده أن "الإمداد هو كل ما يتعلق بحركة، وتفريغ، ومناولة السلع، من نقطة التصنيع إلى نقطة الاستهلاك أو "الاستعمال"، وبذلك فإن نشاط الإمداد من منظور الجمعية هو نشاط توزيعي للسلع.

ويعرف BALLOU (1999): وظيفة الإمداد على أنها "العمليات التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين وفي ظروف ملائمة حيث يتم هذا بمشاركة الجميع داخل المؤسسة ويتبين من خلال هذا التعريف أن كفاءة وظيفة الإمداد تقاس بمدى توفير السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين في إشارة إلى نوعية العلاقة بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى داخل المؤسسة.¹

ويعد مفهوم إدارة شبكة الإمداد من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال، ظهر في الولايات المتحدة سنة 1990 هذا ويعرف انه "الطريقة التي تسيير بها تدفقات المواد هدف تحقيق الأمثلية في عملية التوريد، والإنتاج والتوزيع، وفي آن واحد، وهذا بإشراك والمعلومات العملاء والموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة.

¹ صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 13

المطلب الثالث: ايجابيات ومخاطر المناولة

يمكن إيجاز أهم ايجابيات المناولة وكذا المخاطر المترتبة عنها من خلال ما سيأتي:

أولاً: الإيجابيات¹:

للمناولة عديد المزايا سواء بالنسبة (للآمرين بالعمل أو المناولين) المنفذين لعل أهمها ما يلي:

1- المزايا بالنسبة للآمرين بالعمل

أ- خفض التكاليف

هناك دواعي عدة للشركات للدخول في المناولة حيث تستعين هذه الشركات بمصادر خارجية للاستفادة من الفوارق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية في تكاليف عوامل الإنتاج، بما في ذلك انخفاض الأجور أو المواد الخام. فبالنسبة للبلدان الصناعية فإن الإنتاج أو الشراء في الخارج أرخص من الإنتاج المحلي أو الشراء المحلي، وهو ما يجعل الشركات في هذه البلدان تنتج بتكلفة أرخص وبالتالي تقدم أسعار تنافسية للمنتوج.

فعلى سبيل المثال ووفقاً لدراسة قام بها "فان إينينام VAN Eenennam"، المتعلقة بالتكاليف هي ان السبب الرئيسي لدفع الشركات الهولندية التي شملها الاستطلاع لاستخدام مرافق التصنيع الدولية تحسين الجودة والحصول التكنولوجية الجديدة، كما أنه من الأسباب الأخرى، زيادة المرونة، الحد من المخاطر، السياسات البيئية، فهناك عدة أسباب تدفع إلى عقد شراكات من الباطن لأجل خفض تكاليف الإنتاج منها:

- أن المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية، مقارنة بالمقاولين 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 وتكاليف الإدارة تكون أقل؛

¹ - صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، نفس المرجع السابق ذكره، ص15.

- المقاولين من الباطن عموما يستعملون معدات والآلات أقل فضلا عن ورش عمل أبسط من الشركات الكبيرة.

ومع كل هذا فيجب أن تراعى هذه المزايا وتقارن بحجم المساوئ التي يمكن أن تنجم عن الاستعانة بالمصادر الخارجية، فكثيرا ما يتم التقليل من هذه العيوب، مما يؤثر على تكاليف الإنتاج، فبالإضافة إلى عامل الزمن قد تكون هناك تكاليف إضافية ناجمة عن النقل الدولي والاتصالات، فضلا عن ارتفاعه تكاليف المفاوضات وتكاليف الوكالة، وأخيرا تكاليف التوزيع التي تشكل عادة 15% إلى 10% من تكلفة وحدة المنتج.

وفي دراسة قام بها كل من مورفي ودالي **Murphy & Daley** (1994) تفيد بأن:

أنه بسبب مشاكل التوزيع كان من الضروري تخصيص ميزانية جرد، إن 75% من الوحدات التي شملها الاستطلاع تصرف 25% على الأقل من ميزانية الشراء الخاصة بها على النقل، كما أن الوقت اللازم لإيصال منتجات من الخارج يشكل 05% من تكلفة إنتاج الوحدة، مقارنة مع خدمة التوصيل الداخلي من 05% إلى 10%.

ب- 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 الممولين الخارجيين فاللجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخليا أو الحصول على الآلات والمعدات المناسبة قد يتطلب وقتا وموارد مالية كبيرة، وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للشركة وتوفير قطع الغيار والمكونات ذات الجودة العالية، علاوة على ذلك فقد اكتسبت بعض البلدان والتجمعات والمناطق الصناعية سمعة عالمية لتصنيع أو إنتاج الأجزاء والمنتجات أو المكونات ذات الجودة العالية، ولذلك فغن استخدام اتفاقات التعاقد الباطني يسمح للشركات أن تظل قادرة على المنافسة والحفظ على الميزة التنافسية¹.

¹ - صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، نفس المرجع السابق ذكره، ص16.

ج - مرونة النفقات

بدلاً من استغلال الأشخاص والمعدات التي تعد تكاليف ثابتة في العملية الاستثمارية، يمكن للشركة الراغبة في العمل أن تدفع لمزودها رسوم الخدمات - التي تعد تكاليف متغيرة- وبالتالي سيجنبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمنفذ وهي مخاطر تكاليف الإفراط في الاستثمار ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار، كما أن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة ينطوي عليه تحقيق وفورات ضريبية كبيرة.

د - 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 لتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق.

فعندما 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 أو يلجئون 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 ورشات ومعدا إلى ما هو أبعد من مستوى طاقتها لتجنب العيوب الناجمة عن 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.¹

هـ - المناولة تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة

تتيح المناولة كذلك لرجال العمال فرصاً للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية، مع زيادة فرص النمو بها كما هو الشأن بالنسبة للسيارات والإلكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المناولة وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات خاصة في البلدان ذات الحواجز

¹ صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، نفس المرجع السابق ذكره، ص 17.

التجارية المرتفعة مما يقلل بالتالي من التكلفة ورفع الأرباح وبالتالي تخفيض سعر بيع هذه المنتجات في السوق الجديدة.

2- المزايا بالنسبة للمناولين (المنفذين)

فوائد المناولة عديدة أيضا بالنسبة للمناولين، لا سيما في البلدان النامية فهي تؤدي إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة، أو صنع بعض المكونات وهذا النوع من التخصص يسمح للمقاول تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة ومستويات أعلى من الإنتاجية، وكذا تحقيق رأس مال أعلى ويد عاملة مؤهلة.

أ- تحقيق الكفاءة والإنتاجية العاليتين

حيث أن اتفاقات التعاقد الصناعي تسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة من الباطن الحد من تكاليف النقل والإمداد من خلال إبرام صفقات غير مكلفة وكذا الحصول على جديد التكنولوجيا وتصميم المنتجات، إجراءات التصنيع وأساليب الإدارة والتسويق والمواد من الشركات العملاقة، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرة على البحث والتطوير والنمو والابتكار في التكنولوجيا أو العمليات الإنتاجية، وهو ما من شأنه تحقيق معدلات أعلى من الكفاءة ومستويات أعلى من الإنتاجية فعلى سبيل المثال واستنادا إلى عينة من 61 لقاء أجري مع شركات صغيرة ومتوسطة في قطاعات المعادن والآلات المستخدمة في صناعة السيارات والدراجات النارية في اندونيسيا، وجد أن التكامل العمودي بين الشركات في المعاملات التجارية كان واحدا من لمصادر الأكثر فعالية لتقديم الدعم الفني والتجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة. هذا الاستنتاج يتطابق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الاعتماد على نظام المناولة وتطوير القدرات التكنولوجية والفنية للأعمال الصغيرة والمتوسطة، من خلال مسح ميداني أجري على شكل مقابلات واستبيانات بين أوت 1999 ومارس 2000 مع شركات صغيرة ومتوسطة في قطاعات المعادن وكذا بعض الجهات التي توفر منتجات أو خدمات لصانعي السيارات والدراجات النارية والآلات الزراعية والدراجات الهوائية، وجد أن التعاقد الباطني ضروري لتحسين إنتاجية القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة ووفقا لتحليل مختلف العوامل المؤثرة على مؤشرات تقييم وظائف الإنتاج، وجد أن معدل المناولة هو المتغير المهيمن في تفسير التغيرات في إنتاجية العمل¹.

¹ - صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، نفس المرجع السابق ذكره، ص 18.

وبالإضافة إلى ذلك فإن مؤشر الإنتاجية الكلية، للعوامل يتغير بتغير مساهمة المناولة في العوامل الإنتاجية، وهو ما يبين أن المناولة تكتسي أهمية كبرى للشركات الصغيرة والمتوسطة المناولة لتحسين إنتاجيتها.

فمن خلال دراسة قام بها هايشي **Hayashi** ودراسات أخرى تفيد كون أن المناولة لها علاقة كبيرة بتشجع التصنيع، فعلى سبيل المثال في دراسات أجريت على قطاعات التآئيث وصناعة الخشب والملابس، تبين أن اتفاقات المناولة توفر للشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا فرصة هامة للتعلم الجيد للتكنولوجيا بالإضافة إلى توفير معدات الإنتاج وبرامج التدريب على التكنولوجيا والإدارة.

ب- الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة

تمكن المناولة الشركات من زيادة معدل الاستفادة من القدرات المتوفرة وتحسين إنتاجية رأس المال والعمل، حيث أن استغلال هذه القدرات يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الكفاءة والدخل وهو ما من شأنه خلق فرص عمل¹.

ج- تحقيق وفورات الحجم

فمن خلال التركيز على نشاط واحد أو التخصص، يمكن لعرضي الخدمات التعهد بتقديم وفورات 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.

د- نقل التكنولوجيا

اتفاقيات التعاقد من الباطن والمناولة 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 وأرباب أعمال، موردين ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيات المنقولة والتكنولوجيا هنا تشير إلى جميع أشكال الأصول المادية والمعارف والمهارات والقدرات البشرية والتي يمكن من التنظيم الفعال للسلع والخدمات.

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق ذكره، ص135.

هـ - التقليل من المخاطر

فبالجوء إلى المناولة قد يكون وسيلة للحد من المخاطر التجارية (مثل تقادم المخزون) وعدم التأكد، وتعرض أسهم الشركة للتقلبات، وهو ما من شأنه زيادة معدل الربح بناء على طلبات خاصة وتحسين شروط الدفع.

و - الدعم المالي

حيث أن المقاولين الرئيسيين يقدمون لمقاوليهم من الباطن مساعدات مالية كما يستفيد هؤلاء المقاولين من فرص الحصول على الائتمان من الجهات المانحة لهذا الأخير، والذي قد يكون على شكل ضمانات للقروض من طرف الأمر بالعمل، كما الشأن في البلدان الصناعية مثل اليابان، وهذه المساعدات المالية يمكن أن تتخذ شكل مبالغ مدفوعة مسبقاً، أو مبالغ مدفوعة ومنخفضة التكلفة أو استئجار مصانع، أو حتى في شكل مشاركات مالية في رأس مال هؤلاء المقاولين من الباطن، ما يعني أن المناولة تعمل على تحسين الجدارة الائتمانية من خلال استخدام ضمانات الديون التي تقدمها الشركات الأمرة بالعمل.

ثانياً: مخاطر عمليات المناولة

رغم المزايا العديدة التي توفرها إستراتيجية المناولة، فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها اعتماد المؤسسة عليها، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأرباح المحتملة والفورات نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة أنشطة، والحقيقة إن مناقشة مسألة المخاطر المرتبطة بالمناولة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمنطق تشغيل التعاقد بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة، هذه المخاطر تكون لها علاقة عادة بنوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المنفذة، التقليل من الموارد المخصصة لإنجاز العمل، التكاليف المخصصة للتكوين والتدريب، توجيه الخدمة، وكذا الخطر المرتبط بالمركز المالي لمقدم الخدمة، بالإضافة إلى عديد المخاطر الأخرى ويمكننا التطرق إلى أهم هذه المخاطر من وجهة نظر المؤسسة الأمرة وذلك وفق ما سيأتي¹.

¹ عبد القادر، المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية" مقارنة نظرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، المجلد 04، العدد 01، سنة 2014، ص 25.

1- خطر السوق (قلة المزودين بالخدمة).

فالعديد من المؤسسات تعلن إرادتها في إبرام عقود مناولة مع متعاملين ذوي سمعة أو نشاط على المستوى العالمي، وهذا ما يؤدي إلى تمركز الأنشطة في يد عدد قليل من المتعاملين الخارجيين، خاصة في بعض الميادين كميدان الاتصالات مثلا، حيث لا يوجد إلا عدد قليل من المتعاملين ذوي الشهرة العالمية والذين بإمكانهم مرافقة الزبائن في مجال المعلوماتية ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد 6 أو 7 مؤسسات تتقاسم النسبة الأكبر من سوق الإدارة الخارجية في الإعلام الآلي هذا التمركز أو الصغر في حجم المؤسسات المناولة يبرره عاملان أساسيان، فمن جهة يعد مفهوم المناولة أو التعاقد الباطني حديث نسبيا، ومن جهة أخرى فإن تقديم خدمات المناولة، يتطلب من المؤسسة المقدمة للخدمة امتلاك أصول عادة ما تكون مكلفة وبالتالي كلما كان عدد المناولين قليل كانت المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج بعض أنشطتها في وضعية صعبة، حيث تكون في وضعية المجبر على التعامل مع المتعامل الذي يعرض الخدمة، وإن كان غير كفؤ، مما قد ينجم عنه تلقي المؤسسة لخدمات لا تحقق المستوى المرغوب للجودة، كما أن فشل هذا المتعامل خطر يهدد المؤسسة الأمرة ومصالحها لا سيما التكنولوجيا المقدمة من طرفه أو يقل عدد المتعاملين الخارجيين كلما زادت درجة التخصص في الخدمة المقدمة من طرفهم، وهذا ما يخالف الفرضية الأساسية للاقتصاد النمطي التي تقوم عليها أفكار المنافسة التامة من حيث تواجد عدد كبير من المتنافسين في السوق، وهذه الخاصية غالبا ما تكون غائبة في مجال إبرام العقود والصفقات.

2- خطر علاقة التبعية في اتجاه واحد

فبخلاف بعض المفاهيم الأخرى التي يترتب عن توقفها استقلالية في أداء المؤسسة الأصلية لنشاطها عن مؤسسات أخرى كانت على علاقة معها.

• مفهوم DOWNSIZING لتقليص الحجم¹.

"إن مفهوم المناولة يختلف تماما عن مفهوم "تقليص الحجم"، حيث أن هذا الأخير يتمثل في التنازل فقط عن نشاط مؤسسة أخرى والعلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة على الاستعانة بالمصادر الخارجية فإن حاجتها إلى النشاط أو الأنشطة المخرجة، لا تنتهي وتكون إذن تابعة إلى المتعامل الخارجي فيما يتعلق بالخدمة أو المنتج التي اختارت التوقف عن توفيره داخليا.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مقدمة لي إدارة الأعمال الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الرابعة، 2002، ص 265.

إن نشوء علاقة التبعية باتت تشكل الانشغال الأساسي للمؤسسة التي تعتمد خيار المناولة أو التقاويل الباطني، حيث أن هذا الخطر لا يمكن توقعه عند توقيع العقد ولا يظهر إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، وفي نظر العديد من متخذي القرار فإن إعادة إدماج النشاط المدار خارجيا أمر شبه مستحيل.

فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن 77% من مسؤولي المؤسسات المطبقة للمناولة يعتقدون أن إعادة إدماج الأنشطة غير ممكن. ويمكن القول أنه حتى وإن كانت هذه العملية ممكنة فإنها لا تتم إلا بتكاليف مرتفعة.

3- فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط

فمن خلال إسناد إدارة بعض الأنشطة لمقاولين خارجيين فإن المؤسسة الأمرة تكون معرضة لخطر فقدان الرقابة على النشاط، خاصة فيما يتعلق بمتابعة أداء الخدمة ونوعيتها وسعرها لذلك فالمؤسسة الزبونة، للتقليل من مخاطر الإدارة الخارجية مطالبة بتطوير كفاءات خاصة للتحكم في الرقابة على الوظائف التي تسيّر خارجيا، وهذا يفترض الإطلاع على المعارف في مجال النشاط الذي يدار خارجيا واستخدام أدوات التسيير الملائمة (تحديد الأدوار، تقييم الخدمة المقدمة، نظام العقوبات، لوحات القيادة والرقابة وتدقيق الوظيفة وغيرها).

ويعد خطر فقدان السيطرة الخطر الرئيسي لمعظم البنوك التي تعتمد على المناولة وإخراج النشطة في أوروبا، حيث تشير بعض الدراسات أن 75% من البنوك الفرنسية تتعرض لهذا الخطر جراء تعهد بعض أنشطتها للخارج، وتدير هذا الخطر عن طريق الحفاظ على أعمالها الأساسية داخليا أو تشكيل مشروعات مشتركة مع بنوك أخرى، ولعل نقص الشفافية والإفصاح بتكاليف الإنجاز الذي باتت تتميز به بعض الهياكل الاحتكارية يعد السبب الرئيس في تعرض البنوك لمثل هذا الخطر.¹

4- خطر انخفاض الأداء أو عدم الأداء

يتطابق هذا الأمر مع الحالة التي يتولى فيها المناول، تقديم خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة الأمرة تتحمل الخسارة المترتبة عن التقليل من هذا الخطر، الذي قد يعرضها لفقدان الامتياز التنافسي خاصة إذا كان يقوم على معارف فنية عملية أو على تنظيم محدد، فرقم أعمالها يكون معرض للخطر، لذلك فإن عليها في مرحلة اختيار المتعامل، اعتماد معايير التجربة السابقة والسمعة التي يتميز بها المناول،

¹ عبد السلام أبو قحف، مقدمة لي إدارة الأعمال الدولية، نفس المرجع السابق، ص 266.

وبعدها يجب اعتماد أنظمة المتابعة وأدوات الرقابة لاكتشاف الانحرافات، أو التحفيز لتحسين الأداء، أو فرض عقوبات على عدم الأداء.

5- المخاطر المتعلقة بالتحكم في الربحية

فعلى الرغم من أن المناولة، تولد انخفاضا كبيرا في التكاليف، فإنها قد تتسبب أيضا في زيادة بعض "التكاليف الخفية" التي يتم التقليل من شأنها في كثير من الأحيان من قبل الشركات.¹

والتي يتعين على المؤسسة للتخفيف منها القيام برصد ومراقبة جميع الأنشطة التي يتم مناولتها من خلال القيام بالتنسيق بين الفرق، والتحديث الدوري للعقود، وتحديد المواصفات من خلال دفتر الشروط، ومتابعة الأنشطة المناولة.

وعلاوة على ذلك، فإنه ليس من السهل دائما بالنسبة للآمر بالعمل التحكم في عناصر المشروع، وهو ما من شأنه الحد من المكاسب المتوقعة.

6- خطر عجز المناول (الجهة المنفذة للعمل)

ويتضمن هذا النوع ثلاثة أنواع من الخطر وهي:

- الخطر الفني؛
- الخطر الاقتصادي والمالي؛
- الخطر التكنولوجي.²

فالخطر الفني يرتبط بالمشاكل الفنية والإختلالات التي يمكن أن تحدث، والتي ينتج عنها عدم ضمان استمرارية تقديم الخدمة وهو خطر قابل للتوقع ويسير في العقد، أما الخطر الاقتصادي والمالي فيتعلقان بمسألة الاستمرارية الاقتصادية للمتعاقل، حيث أن دخول بعض المتعاملين إلى السوق لتقديم الخدمة يكون تحت تأثير الإغراءات التي تتضمنها السوق، دون امتلاكهم التراكم المعرفي الناتج عن الخبرة والأقدمية، وهذا ما يتطلب إعداد دراسة معمقة للقدرة المالية للمتعاقل ومدى اتصاف تجهيزاته بالاستقرار والمناخ الاجتماعي السائد لديه ويرتبط

¹ - عبد السلام أبو قحف، مقدمة لي إدارة الأعمال الدولية، نفس المرجع السابق، ص 267.

² - عبد القادر، المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص 27.

الخطر التكنولوجي بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المتعامل على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا لتقديم الخدمة الملائمة بالتكلفة المناسبة، ويكون هذا الخطر أشد تأثيراً في بيئة الأعمال ذات الاعتماد الكبير على التكنولوجيا مثل الإعلام الآلي والاتصالات وخدمات الإمداد وغيرها.

7- الخطر الاجتماعي

قد ينجم عن بعض عمليات المناولة تحويل الأفراد أو تسريحهم مما يتسبب في حدوث اضطرابات اجتماعية كالإضرابات، وذلك ما يحدث في العديد من المؤسسات التي تعتمد هذا الخيار الإستراتيجي، مثل مؤسسة سوناطراك الجزائرية التي تعد من أكبر الشركات لإنتاج النفط في العالم وما تعرفه أعمال المناولة لديها بالجنوب الجزائري، نتيجة عدم التزام بعض الشركات الأخرى المناولة لها ببند توفير المعلومات الحقيقية بشأن ظروف التشغيل بالمناطق النائية وعرضه للسلطات المحلية ومكاتب التشغيل، والإبلاغ عن المخالفات لدى مفتشيات العمل، مع جعل ظروف العامل المهنية بعيدة كل البعد عن أعين الرقابة خصوصاً ما تعلق بساعات العمل والعطل الأسبوعية والسنوية إضافة إلى عدم توفير معدات الأمن والسلامة الصناعية للعمال في كثير من الشركات.

ونتيجة لهذه الظروف قد يلجأ الموظفون إلى أشكال معينة لمقاومة التغيير كأن يلجأ الأجراء سواء الذين تم تحويلهم إلى المتعامل الخارجي أو أولئك الباقون في المؤسسة الطالبة للخدمة إلى محاولة إفشال نشاط المناولة، من خلال تقييد الإنتاج وانخفاض الدافع إلى العمل وعليه فنجاح المناولة يتوقف في جزء كبير منه على التسيير الجيد للبعد التعاقدية للموارد البشرية، وعلى وجود برنامج اتصالات. فمن الضروري إذن تسيير الخطر الاجتماعي بالتعاون مع المتعامل الخارجي، حيث أن للزبون والمتعامل مصلحة واضحة في ضرورة اعتماد تسيير دقيق للكفاءات الفردية.¹

8- الخطر المترتب عن الإدارة الخارجية

تنطوي المناولة على تحويل الموارد من المؤسسة الأمرة باتجاه المتعامل الخارجي، وفي حال سوء العلاقة مع هذا الأخير، يمكن حدوث الانفصال بين الطرفين وتعويض المتعامل بمتعامل آخر، وهنا فإن عدد هؤلاء المتعاملين في السوق يعتبر مهم. ولكن عندما تكون الموارد المحولة إلى المتعامل تتميز بخصائص معينة خاصة إذا كانت مدة العقد طويلة، فإن المناولة هنا تكتسي طابعا إستراتيجيا، فالمؤسسة قد تتعرض إلى مخاطر ناجمة عن علاقة التبعية، ويصبح

¹ عبد القادر، المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص28.

من الضروري للمؤسسة الأصل أن تحمي نفسها من الانتهازية، حيث أن المناول الخارجي يسعى للبحث عن مصلحة الشخصية بعدم تقديمه للبيانات الصادقة، أي يقدم بيانات غير واقعية عن قدراته واختياراته واهتماماته، الأمر الذي ينتج عنه عدم تماثل البيانات بين الطرفين المتعاقدين؛ المؤسسة والمناول، الملتزم بتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المطلوبة ومستوى الجودة المطلوب، وقد يمتد الأمر إلى عدم الوفاء بالالتزامات وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الزبونة نتيجة ارتفاع تكاليف العقد، لذلك فإن العنصرين الأساسيين الواجب الاهتمام العقد ما لنجاح عملية المناولة، هما ووضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ، ففيما يتعلق بالعقد يجب أن يتصف بالدقة قدر الإمكان لضمان حماية المؤسسة الأصلية حيث أن القاعدة التعاقدية أساسية فموجبها يتم تحديد بدقة مؤشرات الأداء، العقوبات المحتملة وقواعد تخلي أي طرف عن الطرف الآخر... الخ¹.

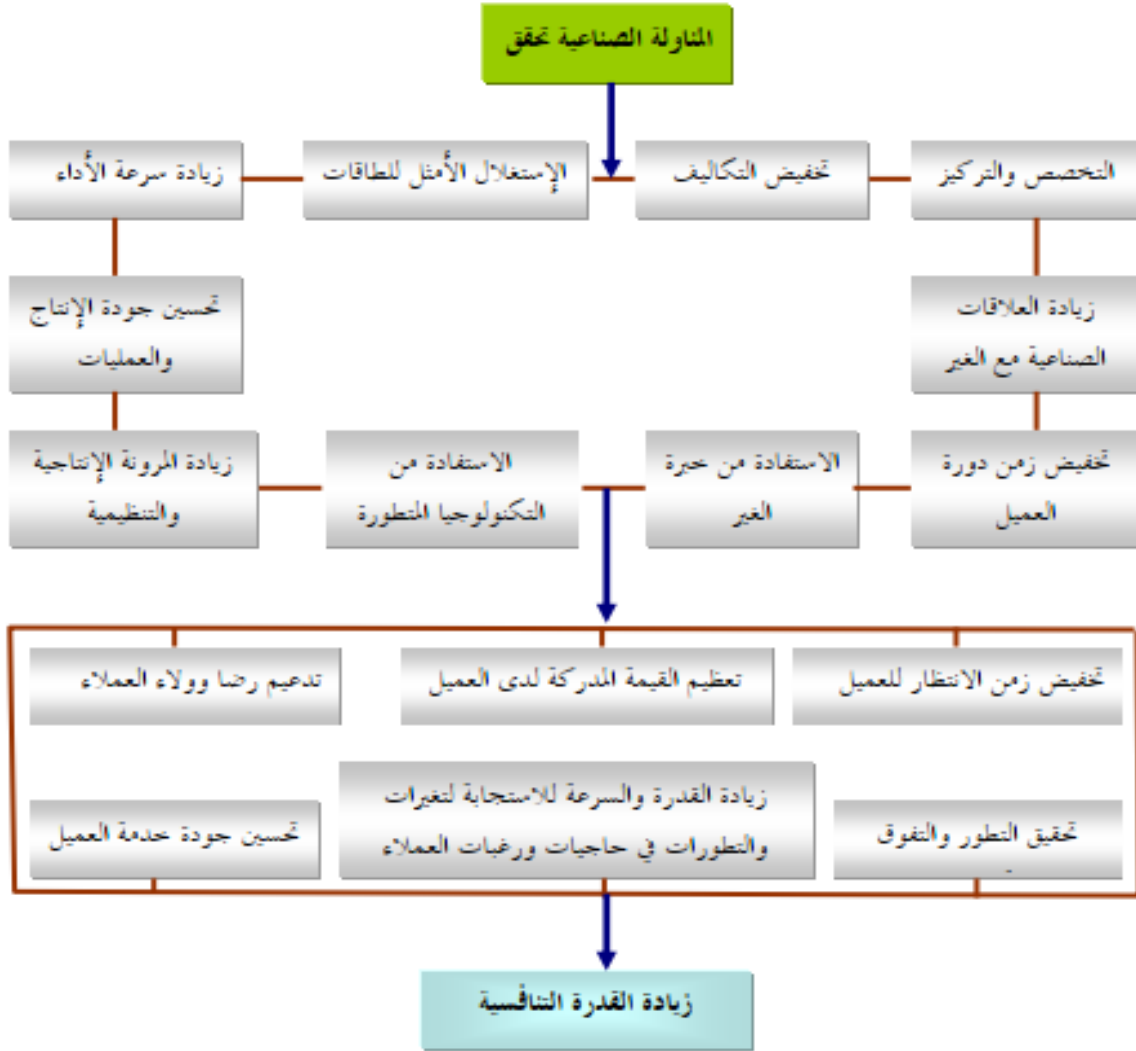
فالإدارة الخارجية تنطوي على انعكاسات تنظيمية خاصة وهامة، حيث أن المؤسسة الأصلية تلتزم على المدى الطويل بتقديم موارد إلى المتعامل الخارجي، ولكون المؤسسة تصبح في موقع التابع فإن العقد يصبح الأداة الأساسية للرقابة والضغط، ويتحقق الهدف المنشود، كلما كان العقد متكاملا ودقيقا فالعقد إذن استثمار له تكلفته وهذا الاستثمار لا يمكن تقييمه إلا بعد حدوث اختلاف في وجهات النظر بين المؤسسة والمتعامل.

هذا الخطر الناجم الذي ينطوي عليه التسيير الخارجي راجع إلى كون العقد بطبيعته غير متكامل، والذي يرجع بدوره إلى مفهوم العقلانية اللامحدودة كما ورد لدى H.SIMON هيربرسايمين "مفهوم العقلانية المحدودة الذي تقوم عليها أفكار الاقتصاد النمطي لدى فالنتيجة الأساسية إذن للعقلانية المحدودة تكمن في عدم القدرة على تفادي عدم اكتمال العقود"، حيث أن الأفراد في الواقع يتصرفون بمحدودية القدرات والمعارف الشخصية لإجراء الاتصالات ومعالجة البيانات والاستفادة منها كما أنه ليس بمقدورهم أن يتوقعوا مسبقا محمل الاحتمالات التي من شأنها التأثير على عقودهم، فالعقد لا يمكن أن يحدد مسبقا التزامات الطرفين في كل الحالات الممكنة" وعليه فإن الشروط السابقة لإبرام العقد يجب أن تولى ببالغ الأهمية وبذلك فإن عدم تماثل البيانات بين طرفي العقد، ونوعية المعلومات المجمعة خلال المرحلة التحضيرية لها أثرها الواضح على علاقة المؤسسة مع المتعاملين الخارجيين، لذا يجب القيام بالبحوث الضرورية خلال هذه المرحلة بهدف الحصول على البيانات الصادقة قدر

¹ عبد القادر، المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص30.

الإمكان للتقليل من تكلفة العقد والتقليل قدر الإمكان من الخطر المترتب عن التسيير الخارجي له من خلال الشكل التالي سنتعرف إلى ما الذي تحققه المناولة في المؤسسة.

الشكل رقم 09: دور المناولة داخل المؤسسة



المصدر: طاهر علي، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول "دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال" المناولة الصناعية، جامعة باجي المختار عنابة، نوفمبر 2007، ص 133.

المبحث الثاني: المقاربات النظرية للمناولة

رغم قلة الدراسات والأبحاث والدراسات التطبيقية المهمة بدور المناولة ودورها في زيادة التنافسية للمؤسسات وكذا الرفع من النمو الاقتصادي للدول، فإن هناك مجموعة من الإسهامات النظرية التي اهتمت باتفاقيات التعاون بين المؤسسات والشركات أدت بالكثير من الباحثين إلى طرح إشكالية هامة تتعلق بمدى تأثير هذه العلاقات التعاونية على أداء هاته المؤسسات وباعتبار المناولة أحد أشكال التعاون والتحالف بين المؤسسات والتي نشأت بناء على مجموعة من العوامل والدوافع المرتبطة أساسا بالبنية الصناعية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، فإن مقدار هذا التأثير أو الأداء لهذه النوع من التعاون يعتمد على الأقل في عمومها على ثلاث مرجعيات منسجمة ومتكاملة مع بعضها البعض، ويمكن إيجازها فيما يلي¹

المطلب الأول: المقاربة الاقتصادية والاجتماعية للمناولة.

هناك إسهامات عديدة ونظريات اهتمت بالتعاون بين المؤسسات من المنظورين الاقتصادي والاجتماعي، منها ما يرى فيها شكل من أشكال التنظيمي يتم من خلالها منح الموارد الاقتصادية والتحكم في التكاليف بدلا من السوق كما هو الشأن بالنسبة لنظرية تكلفة الصفقات ومنها ما يرى فيها الطريق الأنسب لترقية السلوك الاجتماعي في حالة عدم القدرة على التحكم في النتيجة النهائية، مثل ما هو الشأن بالنسبة لنظرية الألعاب.

أولا: نظرية تكلفة الصفقات *La Théorie des coûts de transaction*

تشير تكلفة المعاملة حسب اقتصاديين Eric Allix-Desfautaux et Patrick Joffre إلى سعر التعامل المباشر بين عونين (بشكل فردي جماعي أي مجموعتين اقتصاديتين). وتتضمن عنصر عدم التأكيد السلوكي *L'incertitude comportementale* في المعاملات الاقتصادية تستمد هذه النظرية جذورها من أعمال "كوز 1939" وبتطوير من "ويليامسن"، حيث انطلق "كوز" من خلال كتابة "طبيعة المؤسسة *The Firm nature of The*، في تفكيره من نظرية وضعها قبله "روبيستون" سنة 1922، ومفادها أن التنسيق بين المؤسسات يكون يجري بطريقة مقصودة عكس التعاون بين أعوان السوق بطريقة غير الذي يسير مقصودة.

¹ - تشام فاروق، دور المناولة الصناعية في ترقية المبادرة المقاولاتية في تحسين التنافسية الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بن أحمد وهران-2، وهران، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 20.

وبالنسبة لـ "كوز" فإن الحصول على موارد من السوق يولد تكاليف ماثلة في تكاليف المعاملات كإكتشاف السعر المناسب، وتكاليف التبادل وإبرام العقود، بينما التنسيق الإداري في المؤسسة يسمح بتخفيض تكلفة التبادل نظراً للتنسيق المبني على التنظيم الهرمي في المؤسسة والذي يتماشى وتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها، والتي يكون من أولويات تخفيض التكاليف.

وتندرج ضمن تكاليف المعاملة كل التكاليف الضرورية للبحث عن العون أو المتعامل الاقتصادي والتفاوض معه وإعداد ومتابعة تنفيذ العقد المبرم معه.

حيث أكد Williamson و Coase، ومجموعة من المفكرين الآخرين ليدخل قراءات جديدة على عالم الأعمال ليخرج بنظريته المعروفة بهذه الأفكار "نظرية تكلفة التبادل" (الصفقات).¹

حيث وصلا إلى نظرة مختلفة على أن المؤسسة مجموعة عقود وليس تنظيم هرمي، وانطلاقاً من ذلك تقسم تكاليف الصفقات إلى:

- تكاليف البحث والمعلومات؛
- تكاليف المساومة أو التفاوض؛
- تكاليف التنفيذ والمراقبة.

وانطلاقاً كذلك من الطبيعة الانتهازية للمتعاملين الاقتصاديين الذين يستغلون نقص المعلومات وباستعمال كل أنواع الحيل للوصول إلى المصالح الخاصة.

يرى "Williamson"، أن اختيار التعاون والشراكة للقيام ببعض الصفقات تعود أسبابه ودوافعه الحقيقية على مرجعية بمعايير الكفاية الاقتصادية فهاته، المقارنة تعتبر التعاون كبديل للسوق في حالة ضعف السوق وعدم كفايته، وأيضاً لسيادة جو عدم التأكد الناجمة عن الرشد والعقلانية المحدودة، وكذا السلوكيات الانتهازية للأفراد والمؤسسات، وهو الأمر الذي يدفع بتكاليف الصفقات إلى الارتفاع ما يجعل المؤسسة تلجأ إلى إحلال الصفقة

Internalism

- إنشاء دائرة جديدة أو كيان جديد يكون غير مستقل ومرتبطة سواء بواسطة الاستحواذ أو الدمج،

¹ - تشام فاروق، دور المناولة الصناعية في ترقية المبادرة المقاولانية في تحسين التنافسية الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 21.

- الإحلال الذي يعتبر مفيد جدا مقارنة الذاتية، الأصول التكاملية، والمكونات الخصوصية بالعقود في حالة الأصول غير الملموسة، والمعارف الروتينية وهو ما يجعل التعاون أو الشراكة من خلال عقود المناولة مشجعة من وجهة نظر تكلفة الصفقات، وبالتالي فإذا كان السوق هو الأول فإن ضعفه وفشله؛
- يطرح التنسيق كبديل أساسي للأنشطة الاقتصادية بواسطة التعاون من خلال إبرام عقود المناولة.

ثانيا: نظرية الوكالة La Théorie d'agence¹

لقد أدى كبر حجم التنظيمات وتعقدتها من الناحية الفنية إلى ضرورة تطبيق اللامركزية في إدارتها، وتقسيم التنظيم إلى مراكز مسؤولة، وقد أدت اللامركزية بدورها إلى ضرورة استخدام نظام محاسبة المسؤولية في مجال تقييم ومكافأة الأداء، ما أدى في الوقت نفسه إلى ظهور علاقة الوكالة وما نجم عنها من مشاكل جمة، حيث أن الإدارة العليا فوضت سلطة اتخاذ القرارات إلى رؤساء هذه الأقسام (الوكلاء) بما يعظم دالة منفعة المؤسسة ككل، ومنه هنا نشأت علاقة الوكالة بين الإدارة العليا ومديري الأقسام ويمكن تعريف علاقة الوكالة بأنها "عقد بموجبه يقوم شخص يدعى موكل (بكسر الكاف) بتعيين شخص آخر يدعى موكل (بفتح الكاف) من أجل القيام بمهمة لفائدة الأول، الشيء الذي يولد تفويض سلطة اتخاذ القرار "للموكل"، وبذلك ظهرت هذه النظرية لتنظيم العلاقة بين المساهمين في الشركات أو ما يدعو بالأصلاء وموكليهم، حيث أن الاختلاف في المصالح الموجود بين الفئتين مضافا إليه عدم التأكد يولد ما يسمى بتكاليف الوكالة.

وترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

- أ- أن كلا من الموكل والوكيل يتميز بالتصرف الرشيد وبذلك فهو يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة؛
- ب- أن الوكلاء سوف يعملون من اجل تعظيم منفعتهم الخاصة ولو كان ذلك على حساب مصلحة الأصلاء (الأميرين) وبناء على ذلك فإن علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدافعية، ووضع شروط ملزمة للتعاقد وذلك لتخفيف حدة التعارض بين مصالح الطرفين؛
- ج- من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع البيئة المحيطة به أو ما يعرف بالعوامل الخارجية، ويشير ذلك إلى إمكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة؛

¹ - بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص 170.

د- تختلف أفضليات كل من الموكل والوكيل، فبينما يفضل الموكل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل في مقابل مكافأة مرضية، لا يميل الوكيل بطبيعته على بذل الجهد في الوقت الذي يأمل فيه الحصول على مكافآت أكبر، ويشير ذلك إلى وجود أسباب قوية للاعتقاد بان الوكيل لن يتصرف دائما في صالح الموكل؛

هـ- لدى كل من الموكل والوكيل موقف متماثل تجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمالي متماثل تجاه التصرفات التي يفوض فيها الأول للثاني للقيام بها، وهو ما يعني المشاركة في المخاطر.

ويظهر من خلال هذه الفروض أن مشاكل الوكالة تنبع من كون أهداف الموكل والوكيل قد تكون مختلفة، وبالتالي فقد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريحوه الموكلون، وربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل لا والموكلين.

فالوكلاء تتوافر لديهم معلومات عن الموارد التي يديروا أكبر بكثير مما يتوفر للموكلين، ولذا فإن أي وكيل عديم الضمير يستطيع الاستفادة من المعلومات التي يعرفها ولا يعرفها موكلوه لتعظيم عائده الشخصي على حساب الموكلين.

ورغم وجود عديد الأساليب التي تهدف إلى مراجعة وتقييم أداء الوكلاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة كالاتماد على مجلس الإدارة لمراجعة وتقييم أعمال المديرين(الوكلاء)، وإجراءات أخرى كتلك المعتمدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تجبر الشركات العامة المملوكة للجمهور بتقديم بيانات دورية عن الموقف المالي للشركة إلى لجنة الإشراف على الشركات العامة والمعروفة بـ *Fédéral and Exchange Commission*، بمراجعة أن يتم إصدار تلك المعلومات الدورية وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها، فإنه ستوجد دائما درجة من الاختلاف في المعلومات المتاحة لكل من الموكل والوكيل، كما انه ستكون دائما درجة من الثقة في العلاقة بينهما، ولسوء الحظ فإن أقلية من الوكلاء ليسوا أهلا للثقة، وأنهم حريصين على استغلال هذه الثقة لتحقيق مكاسب شخصية¹.

ولقد اعتبر *Williamson*، أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح من أهم مبررات الإخفاقات التي تحدث في السوق، والتي تؤدي إلى غياب الثقة وفي هذا الإطار إذا اعتبرنا المناولة أحد أشكال التعاون والشراكة

¹ - بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص 171.

بين المؤسسات ناشئة بالدرجة الأولى عن عقد بين مؤسسات آمرة وأخرى منفذة فإن هذا الشكل وفي ظل هذه الظروف سيعمل على تسوية لهذه المشاكل نظراً لتوفيره درجة من الحوكمة، والتحديات الحقيقية التي يقابلها من يواجه مشكلة الوكالة هي تشكيل الوكيل حتى يتمشى مع الأهداف التي وضعها الموكل، ثم تقليص فروقات المعلومات الموجودة بين الوكلاء والموكلين، بالإضافة إلى تنمية سياسة التخلص من الوكلاء الذين لا يعملون لتحقيق الأهداف التي وضعها الموكلون.

ثالثاً: نظرية الألعاب¹ La théorie des jeux

نظرية الألعاب أو نظرية المباريات، هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة.

إن القالب العام للنظرية تم وضعه على يد عالم الرياضيات الفرنسي "إيميل بوريل"، الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب، لكن الفضل في ابتكار النظرية لعالم الرياضيات الهنغاري-الأمريكي "جون فون نيومان"، الذي أسس عبر سلسلة من المقالات امتدت على مدى عشر سنوات (1920-1930)، الإطار الرياضي لأي تطوير على النظريات الفرعية. فخلال الحرب العالمية الثانية كانت معظم الخطط العسكرية، ضمن مجال نقل الجنود وإيوائهم الدعم اللوجستي ومجال الغواصات، والدفاع الجوي مرتبطة بشكل مباشر مع نظرية الألعاب.

بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيراً واستخدمت في عدة مجالات كبيئة علم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة، لعلوم العسكرية...

وحسب والإداريين David Kreps، فإن هدف نظرية الألعاب الإستراتيجية يتمثل في مساعدة الاقتصاديين إلى على شرح ما ينتج عن مختلف الحالات الاقتصادية.

ورغم أن نظرية الألعاب الإستراتيجية من النظريات التي استخدمت في المساعدة على اتخاذ القرار وذلك في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود صراع أو تضارب للمصالح بين مختلف الوحدات المتنافسة والمستقلة سواء كانت أفراداً أو منظمات والتي يسعى من خلالها كل طرف لتحقيق منفعته على حساب الطرف الآخر، فإن

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص 171.

نتائج السياسات الإستراتيجية للمؤسسات والمرتبطة بتعاونها مع مختلف منافسيها في البيئة التي تعمل فيها أدى بكثير من الباحثين والمهتمين إلى الاستعانة بمرجعية هذه النظرية واعتبارها نموذجاً يتم البحث من خلاله عن قواعد لترقية السلوك الاجتماعي في الحالات التي ينعدم فيها التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار.

وانطلاقاً من اهتمام اللاعبين صنف "Gugler"، درجتين من الألعاب¹:

1. ألعاب غير تعاونية

وتتسم هذه الألعاب بتعارض كلي أو جزئي لمصالح اللاعبين، حيث أن قيمة ما يكسبه أحد الأطراف هو قيمة ما يربحه الطرف أو الأطراف الأخرى، كما تتميز بتكرار العملية بين اللاعبين لعدد غير متناهي من المرات، يعطي من خلالها المتنافسون أهمية أكبر للمستقبل على حساب الحاضر، كما أن هذه الألعاب مبنية على فرضية التراجع عن الاتفاق المبرم بين الأطراف والانفصال وعدم إمكانية الاتصال.

2. ألعاب تعاونية

ليس من الضروري في هذه الألعاب، أن ما يكسبه طرف أو أطراف في اللعبة يخسره طرف أو أطراف معينة وإنما يمكن أن يكون الكسب أو الخسارة بالاشتراك بين الأطراف. وعلى عكس الألعاب غير التعاونية فإن الألعاب التعاونية تعد اتفاقاً ملزماً ونهائياً بين الأطراف يمنحهم فائدة تزيد عن تلك التي يحصلون عليها انفرادياً، كما يتعين أن يكون الاتصال جيداً بين اللاعبين.

المطلب الثاني: المقاربة الإستراتيجية للمناولة

لقد كان لظهور تيار العولمة في الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية الهائلة وكذا الفرص غير المستغلة المتاحة في الأسواق القومية لآسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا بالإضافة إلى التحرر من القوانين والتشريعات المقيدة الأثر الكبير في جعل الشراكة الإستراتيجية كيفما كان نوعها جزءاً لا يتجزأ من القدرة التنافسية للشركات، حيث قامت

¹ تشام فاروق، دور المناولة الصناعية في ترقية المبادرة المقاولاتية في تحسين التنافسية الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص30.

العديد من الشركات في كل المجالات وفي جميع أنحاء العالم بتكوين شركات إستراتيجية لدعم مبادراتها الإستراتيجية، وتقوية قدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية¹.

ويعتد ذلك الأمر تحولا جوهريا في الوضع السائد في الماضي عندما كانت الغالبية العظمى من الشركات راضية بتحمل المسؤولية والعمل وحدها معتقدة أنه يمكنها تطوير أية موارد وخبرات لازمة لتحقيق النجاح في السوق. لذلك تجد العديد من الشركات نفسها مجبرة في الوقت الحالي على الدخول في سباقين تنافسيين الأول يتعلق بالسعي لحيازة مكانة ضمن الشركات الرائدة في الأسواق العالمية والثاني يتعلق بالسعي للاستفادة من الثورة التكنولوجية وبناء موارد قوية وإمكانات عمل كفيلة للمنافسة بنجاح في مجالات منتجات المستقبل وأسواقه.

وفي هذا الصدد فإن دخول المؤسسة في شراكة إستراتيجية معينة مهما كان نوعها يكون لثلاثة أغراض متميزة على الأقل وهي:

- **التزامل:** الذي بإمكانه تتحول المؤسسة مع شريكها إلى مقدمي سلع وخدمات مكملة لبعضها البعض تتيح لهما تطوير أعمال تجارية جديدة، كما يعد هذا التزامل فرصة لتحديد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كور مصادر، جديد وذلك بإدخالهم في التحالف.
- **تضافر التخصصات:** والذي من شأنه تكوين قيمة ناتجة عن مزج موارد ومراكز ومهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق لتتجمع معا في جهد مشترك وتزيد من القيمة ازديادا كبيرا، مع إعادة تركيز الشركات على سلسلة ضيقة من المهارات والأنشطة المحورية ومع تحول الفرص على أنظمة وحلولها بدلا من منتجات منفصل بعضها عن بعض.
- **التعلم والتزود بالمهارات:** حيث تعتبر الشراكة سبيلا مؤديا إلى التعلم وإدخال مهارات جديدة إلى الشركة، فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة. كما أن المهارات تصبح أكثر قيمة عندما يمكن تعلمها من شريك وإدخالها على الشركة واستغلالها فيما وراء حدود التعاون أو الشراكة.

¹ ماجد صيد وفاطمة الزهراء رقايقية، "المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي

أولاً: نظرية السلوك الإستراتيجي

1- المناولة كإستراتيجية تنافسية

إن ما يلاحظ من خلال الإطلاع على مواضيع الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، أن اغلب الدراسات والمراجع، بينت أن مرحلة اتخاذ القرار هي من بين أهم مراحل التفكير الاستراتيجي التي تأتي بعد مرحلة التشخيص والتحليل والتي على ضوءها تأتي مرحلة تنفيذ القرار ومراقبته¹.

وأياً كان الغرض أو الهدف الذي يتخذ قرار المناولة التي تعتبر أحد أوجه الشراكة - بسببه، فإن المؤسسة مطالبة بمراجعة وضع المناول أو المقاول والنظر إلى طريقة تسييره وقدرته على الابتكار وكذا كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينها وبين المناول، أي تحديد المجالات الأكثر نجاحاً والتي يمكن تمييزها بسهولة وقياس أدائها، فالمؤسسة بلجوتها إلى المناولة عليها أن تحقق ميزة تنافسية سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو النوعية أو التميز، ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ قرار المناولة فهي حتما ستعتمد على مجموعة من الدوافع التي توجهها لكي يكون اختيارها مناسباً، ولعل الدافع الاستراتيجي يعد في هذا الإطار من أهم الدوافع الموجهة لاتخاذ هذا القرار.

فبمجرد تفكير المؤسسة في التنافس يدخل مصطلح الإستراتيجية حيز التنفيذ، وفي هذا الإطار لا يمكن النظر للمناولة على أنها إجراء عرضي أو عملي لتغطية حالة طارئة، بقدر ما يمكن اعتبارها إستراتيجية محوراً الأساسي هو النمو أو اختراق السوق، التنوع في المنتج، أو الرفع من مردودية رؤوس الأموال، وذلك في ظل مستقبل غير معروف وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجياً. وبالتالي فإذا كانت الأهداف الموضوعية تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، فإن القرار يعد هنا قراراً استراتيجياً، وضمن هذا الإطار فإن قرار المناولة يعد قراراً استراتيجياً يدخل في إطار القدرة على التخصص ويكون على مستوى عال من المسؤولية، كما يأخذ طابعه الرسمي من خلال إبرام العقد بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة (المناولة).

2- المناولة كإستراتيجية علاقتية

تعد العلاقة أحد المحاور الكبرى التي تقوم عليها اتفاقية الشراكة بين مختلف المؤسسات. فمن منطلق نظرية إستراتيجية العلاقات فإن الشراكة تعد طريقة لتفادي المنافسة مما يؤدي إلى تكوين إستراتيجية علاقات وترابط بين

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية نفس المرجع السابق، ص 195.

الشركاء، ولعل ذلك يبرز بوضوح من خلال المحاولات التي تم القيام بها سنة 1986 من طرف بعض المهتمين والأساتذة بالمعهد العالي للتجارة بباريس والتي تهدف إلى تطوير "الإستراتيجية العلاقتية"، حيث تقوم على فكرة أن السلوك الحقيقي للمؤسسات في واقعه يختلف جدا عن الخطاب المؤسس على المواجهة والمنافسة، وهو يقوم على نسج وربط علاقات بين مختلف المتعاملين في المؤسسات من خلال إبرام اتفاقيات شراكة تسعى من خلالها هاته المؤسسات إلى تنظيم السوق وتجزئته تفاديا لتحمل آثار المنافسة المدمرة.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الشخصية في إبرام العقود الهامة والمشاريع الكبرى والحصول على القروض واستغلال النفوذ لاجتياز الحواجز ودخول الأسواق الجديدة أنه لا يمكن أن نتجاهل محدودية هذه النظرية التي تفترض أن كل المتعاقدين أو المشاركين يسعون إلى نفس الهدف المتمثل في ضمان البقاء والاستمرارية فالواقع قد يكون عكس ذلك حيث تؤدي عقود الشراكة أو التحالف إلى إضعاف أحد الشركاء على حساب الآخر.

ثانيا: نظريات التدويل Internationalisation

قد يكون بإمكان المؤسسات التي تنتج سلعها في الدول الأخرى، أن تخفض هيكل تكاليفها، أو تنوع منتجاتها بطريقة أفضل، بالإضافة إلى ذلك فقد يكون بإمكانها أن تزيد حجم مبيعاتها بسرعة، وبذلك تحصل على المزايا الاقتصادية للحجم الكبير.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أي مؤسسة بافتراض توافر مقومات هذا النجاح على المستوى المحلي، لا يعني بالضرورة إمكانية تحقيقه على المستوى الدولي، ويرجع هذا في الواقع إلى عدد من العوامل من أهمها التباين في المتغيرات البيئية من دولة إلى أخرى¹.

وبالرغم من ما يشار إليه أحيانا من زيادة التعقيدات والصعوبات من جراء ممارسة الأعمال خارج الوطن الذي تنتمي إليه المؤسسة فإن هناك تصاعدا ملحوظا لهاته المعاملات خاصة في أواخر القرن السابق وبداية القرن الحالي، حيث حولت الشركات الرائدة في العالم انتباهها نحو نمط الأعمال والمعاملات الدولية حرصا على تعظيم أرباحها بفضل المبيعات الهامة التي تحققها، وكذا حماية حصصها السوقية والحصول على الميزة التنافسية.

بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص199¹

لكن التساؤل المطروح هنا، لماذا اللجوء إلى الاستثمار الأجنبي المباشر لتسويق المنتجات، ألا يمكن لمختلف أنواع عقود منح التراخيص للشركات والمؤسسات الأخرى أو حتى القيام بالتصدير أن يكفي للقيام بهذا الدور؟

وضمن هذا الإطار برزت مجموعة من النظريات المفسرة للتدويل الذي أضحي يحتل مكانة هامة للشركات الدولية، وبذلك تعددت النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي المباشر، والمحددة للعوامل التي من شأنها تحديد مؤشرات وتمركز الاستثمار الأجنبي المباشر، فوفقاً لتقرير الاستثمار العالمي الصادر عن "الأونكتاد عام 1998" أنه من المتفق عليه بشكل كبير أن الاستثمار الأجنبي المباشر يحدث كظاهرة إذا ما توافرت ثلاثة من المحددات بشكل متزامناً:

- وجود ميزات للمركز بالدولة المضيفة كأن تكون ذات سوق كبير أو أن لديها ثروات معدنية؛
- وجود ميزات الملكية القادرة على المنافسة بالشركة متعددة الجنسيات؛
- وجود ميزات التدويل أو القدرة على تدويل الإنتاج داخل حدود الشركة.

ومن بين النظريات التي اهتمت بقضايا التدويل نجد:

1- نظرية الميزة الاحتكارية *Monopolistique avantage théorie*

ظهرت على يد هايمر "Hymer" (1960) والذي يرى أن الدافع الرئيسي للاستثمار الأجنبي المباشر هو رغبة الشركة في السيطرة على السوق الخارجي، كما يرى أن الشركات المتعددة الجنسيات تتجه للاستثمار بالخارج فقط إذا تمتعت بمميزات لا تتمتع بها الشركات المحلية بالدول المضيفة، كنا ينبغي أن تكون هناك عوائق (عدم كمال السوق) تمنع الشركات المحلية من الحصول على المميزات التي تتمتع بها الشركات الأجنبية، تلك المميزات تمكن الشركات الأجنبية من المنافسة والحصول على عائدات أعلى من تلك التي تحصل عليها الشركات المحلية بالسوق الخارجي. ولقد طور هذا النموذج من طرف **caves (1974، 1982، 1971)** الذي رأى أن الاستثمار بالخارج يحدث نتيجة توافر أربعة خصائص وهي¹:

✓ ميزة تكلفة رأس المال: التي تجعل الشركة قادرة على توجيه مصادرها التمويلية بشكل أفضل ما يؤدي بما إلى امتلاك هياكل تمويلية قوية تجعلها أكثر قدرة من الشركات الأخرى على اقتحام الأسواق؛

¹ سخاف ياسين- بون إسلام. المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجربة فرنسا - جامعة العربي تيسي- تبسة - المجلد رقم 05 العدد 01. السنة 2020-ص 137، ص 144.

- ✓ ميزة البحث العلمي المتقدم: الذي يجعل هذه الشركات الاحتكارية تتمتع بقدرة عالية على القيام بنشاطات البحث والتطوير كما أن لها ميزة التفوق التكنولوجي على باقي الشركات الأخرى، بالإضافة إلى قدر ما الفائقة على الحصول على أسعار منخفضة لعناصر الإنتاج؛
- ✓ ميزة تنوع المنتجات: الذي يجعل هذه الشركات، تستجيب لأذواق المستهلكين وطبيعة الأسواق التي تستثمر فيها، من خلال التنوع الكبير في منتجاتها وقدرتها الكبيرة على تحمل تكاليف الإعلان والترويج الضخمة؛
- ✓ وفورات الحجم: حيث تتميز هذه الشركات بإمكانية تحقيق وفورات الحجم مع كبر المشروع، من خلال طرق تنظيمية متقدمة، ووجود تخصص على أعلى مستوى، وإمكانية الحصول على أسعار جملة كلما كبر حجم المبادلات.

المطلب الثالث: المقاربات التنظيمية للمناولة.

أولاً: نظرية الشبكات التنظيمية¹

تشير كلمة شبكة إلى الكثير من المصطلحات المعبرة كشبكة المعلومات أو شبكة الهاتف، شبكة العلاقات، والتي تعمل على القيام بوظيفة أساسية وهي الشراكة والتعاقد والتنسيق كوسيلة للوصول إلى غاية أو هدف ما. ويمكن تعريف الشبكة بأنها تحالف بين الأفراد أو المؤسسات يتضمن تعبئة قدراتهما المشتركة ومواردها لدعم قدرات الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة بشرط أن تحتفظ كل مؤسسة باستقلاليتها، وتسعى (الشبكة) إلى إيجاد رؤية مشتركة بين المؤسسات المنضوية في إطارها لتطوير خدمة أو منتج معين.

ويعرف التشبيك بأنه شكل من أشكال التحالف أو التعاون المشترك بين المؤسسات والتنظيمات يقوم على المساندة المشتركة لقضية أو أكثر من قضايا التنمية يستعد الحلفاء فيها لتنفيذ بعض أو كل الخطط المتفق عليها ولكن يظل أهم ما يميز فكرة التشبيك هو اجتماع وتفاعل إمكانات الموارد البشرية والفنية والمالية حول قضية أو أكثر بعد أن كانت مشتتة بين منظمات يملك بعضها التمويل والإدارة بينما يملك الآخرون الخبرة الفنية أو قدرات بشرية تطوعية.

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص203.

ويقوم التشبيك على احتياج الناس إلى تجميع رأس المال بهدف التصدي لتحديات الحياة، وإذا ما استهدفت عملية التشبيك الحياة المهنية (كالأعمال والسياسة وغيرها) فإنها تؤدي بذلك إلى إقامة علاقات تعاون متعددة الأطراف مع أشخاص آخرين أو مؤسسات أخرى، فالمفهوم مبني على التعاون والقدرة في إيجاد المصالح المشتركة، كما يعني ضمناً إمكانية الاتجار ووجود هدف مشترك.

ويقصد بالاتجار أن يحصل الشركاء على شيء ما وان يعطوا في المقابل شيئاً آخر، كما أن الهدف المشترك فيقوم على جمع الشركاء وتعاضدهم سعياً وراء تحقيق الهدف المنشود.

والموضوع التشبيك أهمية كبيرة وأهميته تنبع من عدة اعتبارات أهمها أن المنظمات بحاجة إلى تضافر وتجميع قواها إذا ما أرادت القيام بالدور المرسوم لها وان تنتج التأثير الذي تريده علي المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، كما أن الجميع يقر بان البني المتحدة أقوى واقدر على تحقيق الأهداف وضمنان الاستمرارية. لذلك كانت هناك ضرورة لإعادة النظر بأهمية التشبيك كمفهوم وضرورة إنشاء الشبكات والتحالفات ولاسيما مع ازدياد عدد المؤسسات والتنظيمات المختلفة الأدوار التوحيد جهودها بما سينعكس إيجاباً في التنمية الشاملة.

والملاحظ أن بعض النظريات في الماضي ركزت على الكيان أو التنظيم المحدد دون البحث في العلاقات بين هذه الكيانات والتنظيمات. مثل نظريات التنظيم (**Théories of Organisation**) ونظريات الدولة (**Théories of State**) التي ركزت على أجهزة الدولة المختلفة، التشريعية والتنفيذية والقضائية، والعلاقات بينها دون الاهتمام بتشكيلات وكيانات المجتمع الأخرى وعلاقة الدولة بما، واعتبرت الدولة هي المركز الذي يسير المجتمع. ولكن منذ الثمانينات حدثت تغيرات عميقة في المجتمعات الحديثة نتيجة التقسيم العمل المعقد واكتسبت الكيانات الأخرى مثل مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات التطوعية وزنا ومكانة في المجتمع جعلتها تؤثر على اتخاذ قرار الدولة وتشارك فيه. وقد اتضحت هذه الظاهرة بظهور الشركات متعددة الجنسيات التي نسفت حدود الدولة القومية ولم يعد بمقدور الدولة رقابة وتسيير هذه الشركات التي تهدف إلى تحقيق الربح وكبح جماحها. ونتيجة لذلك صار التنسيق بين النقابات القومية واتحاداتها على المستوى العالمي ضرورة لحماية مصالح العاملين أمام هذه الشركات الأخطبوطية¹.

¹ سخاف ياسين- بون إسلام. المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع السابق، ص143.

وكانت نتيجة لهذا التطور الذي اتضحت معالمه منذ الثمانينات ظهور نظريات الشبكات والتشبيك التي بدأت تتحدث عن مجتمعات الشبكات (**Network Society**) والتي فقدت الدولة فيها دورها المركزي في تسيير المجتمع كما ظهرت نظريات تتحدث عن مجتمع بلا مركز وأخرى تتحدث عن المجتمع متعدد المراكز الذي يربط بين أجزائه نظام الشبكات والذي يقوم على التنسيق الأفقي والمساواة بين أعضائه بدلا عن الترتيبية الرأسية والتي تقوم الدولة على قمتها، ومن أهم جوانب هذه النظريات الاهتمام بالروابط والعلاقات التبادلية وطبيعتها الأفقية وأثرها على نقاط أعضاء الشبكة.

ومن منظور مقارنة نظرية الشبكات التنظيمية، يمكن القول أن المناولة أو التعاقد الباطني بصفته احد أشكال التحالف بين المؤسسات لا يعد سوى نوع خاص من الشبكات المؤدية لربط علاقات بواسطته يتبادل الشركاء أي المؤسسات الآمرة وكذا المنفذة الموارد والمهارات من منظور الاتحاد وسعيا وراء تحقيق هدف منشود من عملية التشبيك.

ثانيا: نظرية الموارد والكفاءات

يتمثل الهدف الأولي لأي إستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومهما يكن المستوى الذي يستخدم الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فينبغي على المؤسسة خلق كفاءات متميزة، ولكي تستحوذ المؤسسة على كفاءة متميزة ينبغي عليها على الأقل أن تمتلك إما موردا متفردا ذو قيمة عالية، بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الضرورية، للاستفادة واستغلال هذه الموارد، أو أن تمتلك قدرة متفردة على إدارة هذه الموارد، وتكون في أقوى حالاتها عند امتلاك موارد متفردة ذات قيمة عالية وقدرات متفردة على إدارة تلك الموارد¹.

وتتمثل الكفاءات المتميزة في نقاط قوة المنشأة التي تتيح للشركة تمييز منتجاتها، أو تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، كما أن الموارد تشمل الموارد المالية، المادية، الاجتماعية، أو البشرية، التكنولوجية والعامل التنظيمي التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين.

وإذا كان **Porter** يرى بان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والداعمة المرتبطة في شكل سلسلة قيمة، تهدف تحويل المدخلات على مخرجات ذات قيمة للمستهلك، فإن نظرية الموارد والمهارات التي ظهرت خلال الثمانينيات من القرن العشرين خاصة مع أعمال (**Wernerfelt**، 1984)، تعتبر المؤسسة

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية نفس المرجع السابق، ص 209.

تشكيلة من الموارد المادية وغير المادية أو مجموعة من المهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إخراج المنتجات وتمييزها.

وتشير المهارات إلى القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات، أي في النمط أو الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وبذلك يعتبر النموذج المبني على الموارد والمهارات مكتملا لنموذج سلسلة القيمة لأن إنشاء القيمة يعتمد على وجود هذه الموارد والمهارات واستغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad) أن تنافسية المؤسسة تنشأ على المدى الطويل من قدرتها على امتلاك موارد وبناء وتكوين مهارات إستراتيجية، بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين، ويقوم ذلك على مجموعة من المبادئ لعل أهمها:

- من الأهمية الاعتراف بأن المؤسسة قد لا تحتاج إلى الموارد المتفرقة ذات القيمة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة والإنفراد في السوق، كما أن امتلاكها لموارد متفرقة قد لا يؤدي إلى خلق الكفاءة المتميزة إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية؛
- يجب على المؤسسة إدراك أن اختلافها وتباينها مع المؤسسات الأخرى لا يتعلق فقط بدرجة اختراق السوق ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات المتاحة من الموارد؛
- يؤدي الاستغلال الأمثل للموارد إلى زيادة الحصص المنتجة؛

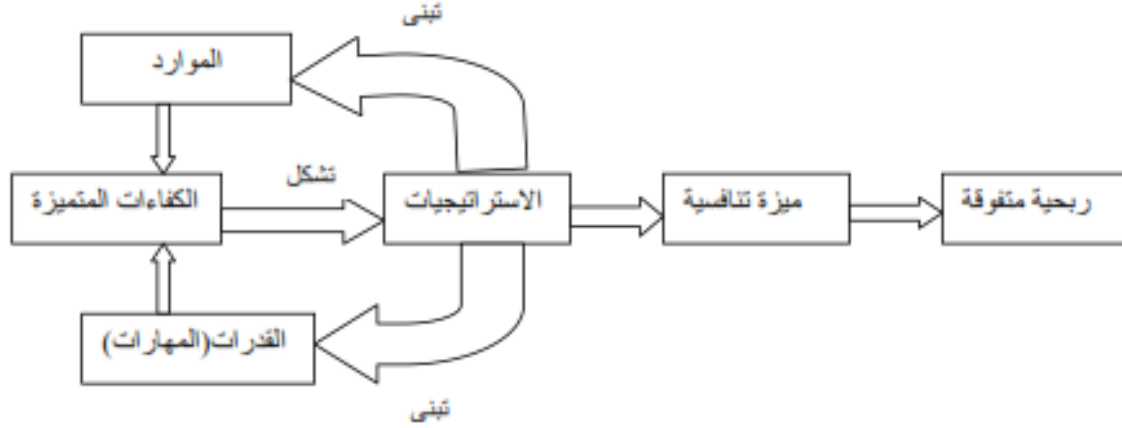
ولقد أشار كل من Hamel et Prahalad على أن المؤسسة لا يمكن اعتبارها مجموعة منتجات وخدمات فقط بل أيضا حافظة مهارات، وامتلاك المؤسسة للمهارات المحورية يعني امتلاك ميزة تنافسية كما أن امتلاك الموارد النادرة يعطي المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة¹.

ويعد التمييز بين الموارد والمهارات أمرا جوهريا لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى توليد وإيجاد الكفاءة المتميزة، هذه الأخيرة تعد محور الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية والربحية الفائقة، كما أنه من الأهمية أن ندرك أن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة يمكن أن تبني موارد ومهارات جديدة أو تفرز وتدعم الموارد والقدرات الحالية للمؤسسة وبذلك تتعزز وتقوى الكفاءات المتميزة للمؤسسة.

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص 210.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين استراتيجيات الشركة والكفاءات المتميزة¹

الشكل رقم 10: العلاقة بين الاستراتيجية والكفاءات المتميزة والميزة التنافسية



المصدر: صلاح عباس، لعولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي، نفس المرجع السابق، ص 150.

إن الانتقاد الرئيسي الموجه للمقاربة التقليدية التي تعتبر الحصول على الميزة التنافسية راجع النشاطات سلسلة القيمة، هو أنها لم تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين المؤسسات وما لها من تأثير على الميزة التنافسية، خاصة علاقات المناولة أو التخريج **externalisation**، من خلال الاعتماد على المصادر الخارجية. والتي تمكن المؤسسة من ضمان موارد خارجية داعمة لمواردها الداخلية بدل الاستثمار في توفير تلك الأخيرة لاعتبارات عديدة كالتكاليف والجودة وغيرها.

فمن منظور مقارنة الموارد والمهارات فإن المؤسسة لا تمتلك بالضرورة كل الموارد والمهارات الضرورية لأداء نشاطها لذا فإن أمامها ثلاث خيارات وهي²:

- تنمية موارد مهاراتها داخليا: وهنا قد تعاني المؤسسة من مشاكل بسبب الانفتاح وازدياد الطلب على التكنولوجيا والمعرفة والموارد والمهارات من طرف الشركات الصغيرة والمتوسطة العديدة الناشئة في السوق الشيء الذي يزيد من صعوبة المر بسبب المنافسة، وهو ما يجعل امتلاك الميزة التنافسية عن طريق الاكتفاء والإنتاج الداخلي أمرا في غاية الصعوبة؛

¹ صلاح عباس، لعولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي، نفس المرجع السابق، ص 150.

² بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص 211.

- الاستحواذ على مؤسسة تستخدم مهارتهما: وهنا فإنه وبالرغم من المزايا التي يوفرها الاستحواذ أو الاندماج كفوائد أثر الحجم، إضافة موارد جديدة واقتسامها، نقل وتحويل المهارات الوظيفية، نقل المهارات الإدارية، فإن الاستفادة من هاته المزايا تكون مرتبطة بإدارة الاندماج بعد الاستحواذ والذي قد يؤدي فشله إلى تخطيم المهارات؛
- المناولة أو أخرجة أنشطة المؤسسة: إذا كانت لا تمتلك هذه الموارد والمهارات بأقل تكلفة من ما هو موجود في السوق؛

ويعتبر الخيار الثالث هو الأنسب والأقل تكلفة والذي يجعل المؤسسة تتحصل على الموارد والمهارات دون أن تمتلكها داخليا، خاصة إذا كان هذا النشاط أو الأنشطة لا تمثل جزءا من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، لذلك فإن المناولة وباعتبارها أحد أشكال الشراكة، تعتبر من المناهج التنموية الأكثر نفعاً وملائمة انطلاقاً من وضعية هاته المؤسسات وحاجتها المتزايدة للحصول على الموارد والمهارات داخليا لمواجهة المنافسة المتزايدة والمفروضة بالإضافة إلى حاجتها من الموارد المالية الهامة للحصول على المهارات التي تنقصها.¹

المبحث الثالث: نماذج دولية عن تطبيق المناولة

سيخصص هذا الجانب من الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم التجارب العالمية في المناولة، باعتبارها كنماذج رائدة في التقدم والتطبيق الناجح لقواعد ترقية القطاع الصناعي والاقتصادي وذلك لنقل وتوطين الجوانب الملائمة والاستفادة منها في الدول النامية عموماً والجزائر بصفة خاصة.

المطلب الأول: نماذج عن تطبيق المناولة لبعض الدول المتقدمة

الحاجة للتعرف على بعض تجارب العالم المشهود لها بالنجاح في مجال المناولة تقودنا بصورة خاصة إلى التركيز على بعض التجارب الرائدة كتجربة اليابان التي تميزت في هذا المجال عن غيرها من البلدان الصناعية، إلى بالإضافة تجارب أخرى كتجربة الولايات المتحدة، وأوروبا.

¹ - بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص 212.

وقد تؤدي هذه الخطوة إلى فتح آفاق مستقبلية بناءً بالنسبة للجهات العربية من أجل نقل وتطوير وتوظيف الجوانب الملائمة من هذه التجارب لتعميق وتفعيل علاقات التعاون والتكامل المثمرة بين المنشآت الصناعية¹.

أولاً: التجربة اليابانية في مجال المناولة

يعتبر الاقتصاد الياباني ثاني أكبر الاقتصاديات في العالم من ناحية حجم الناتج المحلي الإجمالي بعد الولايات المتحدة الأمريكية، كما يعتبر نصيب الفرد الياباني من الناتج المحلي الإجمالي الأعلى في العالم تفضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المشروعات وكما هو معلوم فإن اليابان قد بنت الصغيرة، حيث أن المشروعات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة التي تتكامل أفقياً ورأسياً وأمامياً وخلفياً.

وكان لاعتماد اليابان على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل 99.7% وتشغل حوالي 70% من اليد العاملة، إلى أن انخفضت نسبة البطالة وزاد الإنتاج وتحققت مساهمة الأفراد والأقاليم المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي وبمعدلات وتراكم لرأس المال يتناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان.

1- دعائم قيام تجربة المناولة في اليابان:

لقد قامت التجربة اليابانية في مجال النهضة الصناعية على أساس عنصرين هامين هما:

- تنمية روح المنشأة والابتكار وإدخال التحسينات اللازمة في جوانب التكنولوجيا من أجل ترقية القطاع الصناعي؛

- تنمية روح المناولة من خلال الاعتماد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد أساساً على المقاول من الباطن أو ما يدعى بالصناعات المغذية، التي أصبحت مجالاً حيويًا لهاته المؤسسات، ونذكر على سبيل المثال، تعامل شركة جنرال موتور الأمريكية مع أكثر من 30000 مورد ومناول صغير، تعامل شركة رونو الفرنسية مع أكثر من 50000 مورد صغير، وتصل نسبة اعتماد الصناعات الكبيرة

¹ السعيد دراجي، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة بعنوان التجربة اليابانية في المناولة الصناعية وآليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص22.

على الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى 89.2% في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة إلى 88.4% وفي صناعة السيارات ومعداتها إلى 86.9% من صناعة الآلات في اليابان.

هذا الانتشار الكبير للوحدات الصغيرة التي تعمل في إطار المقولة من الباطن، يمكن أن يبرر بعدة عوامل أهمها: تخفيض تكلفة الإنتاج، والتقليل من الأخطار الصناعية ونسب التلف، بالإضافة إلى الأخطار والتبعات الاقتصادية.

ولغرض تنمية روح المناولة، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات الأساسية أهمها¹:

1-1- إجراءات قانونية وإدارية: حيث عملت الدولة من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية بإنشاء

قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أنيطت به المهام التالية:

- متابعة تطبيق قانون 1956، الخاص بضمان تسديد مستحقات الممولين؛
- متابعة تنفيذ قانون 1966، الهادف إلى توحيد معاملة المنشآت الصغيرة المنفذة للأعمال مع غيرها من الشركات الكبيرة والمتوسطة؛
- متابعة تطبيق قانون 1970، الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث وتطوير وسائلها وإصدار ونشر "دليل الممولين الصغار" بالتعاون مع الأمرين بالأعمال.

1-2- إجراءات عملية: أهمها قيام الدولة بتكوين "جمعية تنمية المناولة" إلى جانب قسم المناولة، تضم الجمعية

في صفوفها أكثر من (100) ألف منتسب، وتقوم الجمعية بواسطة مكاتبها المحلية بأدوار كثيرة مكتملة تتمحور حول:

- فك المنازعات بين الممولين من الباطن فيما بينهم وكذلك بينهم وبين الممولين الأصليين؛
- دعم وتشجيع إقامة مراكز للمناولة والشراكة للربط بين الممولين من الباطن والمؤسسات المقدمة الأعمال؛
- توفير أدلة وإعداد مخططات قطاعية لمساعدة المؤسسات المنفذة للأعمال في الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تقدمها الأجهزة المختصة.

¹ السعيد دراجي، مداخلة للمشاركة في المنتدى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نفس المرجع السابق،

2- تحديات تجربة المناولة وإجراءات مواجهتها في اليابان:

لقد أدى السلوك المتبادل بين المؤسسات الآمرة بالأعمال والشركات المناولة إلى تكوين شبكة مترابطة بين الطرفين وخلق مناخ محفز للتوظيف والاستخدام إلا أن هذا النظام شهد بروز مجموعة من المشاكل وفي مقدمتها نقص اليد العاملة الذي واجهته القطاعات الصناعية نتيجة الحد من الولادة خاصة منذ عام 1980، ولمواجهة هذا المشكل، قامت عديد المنشآت بإنشاء فروع لها في أماكن تميزت بكثافتها السكانية بعيدا عن مقرات عملها الرئيسية، فعلى سبيل المثال، ولأول مرة في تاريخها قامت شركة "تويوتا" بإنشاء فروع لها في منطقة "كيوتو"، حيث تم اختبار طرق وأساليب عمل وإنتاج جديدة من أجل إيجاد ظروف أكثر ملاءمة للعمل.

كما أدى إلى شح اليد العاملة الوطنية بعدد متزايد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية التي تعتبر مصدر طاقة للاقتصاد الياباني، إلى الهجرة والإقامة في دول جنوب شرق آسيا المعروفة بأجور العمالة المنخفضة. ولقد واجهت المنشآت الصغيرة والمتوسطة المناولة التي انحصرت نشاطها داخل اليابان ضغوطا قوية حملتها على إعادة هيكلتها وتوجيه جزء من نشاطها إلى الصناعات المتجددة وإدخال تكنولوجيا متطورة قادرة على خلق أكبر قيمة مضافة واقتحام مجالات جديدة مثل تركيب مكونات حواسيب الجيل الجديد، وتطوير صناعة السيارات التي انتعشت فيما بعد نتيجة اقتحام كبار صانعي السيارات أسواق مزدهرة في أمريكا اللاتينية وفي جنوب شرق آسيا وقدرتهم كذلك على إنتاج وعرض أجيال جديدة من السيارات بأسعار منخفضة خلال فترات قياسية¹.

ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية²

تلعب المؤسسات الكبيرة في و.م.أ دورا جوهريا في تحقيق التنمية الصناعية وترقية أسلوب المناولة من خلال اعتماد آلية التنازل (التفريغ) عن جميع الأنشطة الفرعية لمؤسسات متخصصة مع الاحتفاظ بالوظائف الأساسية، بحثا عن تكاليف الإنتاج المنخفضة، تحسين المردودية وتعزيز القدرة التنافسية، ولقد عرف أسلوب المناولة انتشارا كبيرا في و.م.أ (وتحديدا بكندا) وخصوصا في قطاع السيارات، حيث تركز شركة (Ford-motor) استثماراتها على مرحلتَي التجميع والتسويق وتمنح الشركات المتعاقدة معها المناولة جوائز الامتياز العالمية على أساس (معايير الجودة والتكلفة واحترام مواعيد التسليم). كما تتعاقد بعض المؤسسات مع مؤسسات أخرى متخصصة للقيام

¹ السعيد دراجي، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص25.

² بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية نفس المرجع السابق، ص220.

بكامل العملية الإنتاجية، بينما تحتفظ هي مرحلة التسويق تحت شعار - شركات بلا مصانع - كشركة (Nike) التي تكلف مؤسسات متخصصة بآسيا لصناعة متطلباتها من التجهيزات الرياضية التي تقوم بتسويقها، بالإضافة إلى شركة (Nortel الكندية) تنازلت (سنة 2000) عن 07 مصانع لصالح شركة (Sélecteront) التي تنشط في مجال المناولة.

ولقد عرف هذا الأسلوب تطورات وتغيرات متتابة في مختلف المجالات (صناعة الطائرات، الأدوية، المواد الفلاحية، المنتجات الإلكترونية، التجهيزات الطبية...) لها تأثيرات خارجية على اعتبار أن معظم المؤسسات الآمرة لها صفة مؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم على مبدأ التنافس، مما يحقر ذلك المؤسسات على الابتكار والتجديد من خلال الإنتاج بشكل أحسن اعتمادا على المواد المتاحة بهذه الريادة والتوغل في السوق وتملك النوعية وتفويض المهام الثانوية للمناول الذي يكافح للحفاظ على مكانته وعلاقته مع المؤسسات الآمرة ومسايرة التحولات بتكثيف عمليات البحث والتطوير والتجديد التحسين النوعية.

ثالثا: تجربة الدول الأوروبية في مجال المناولة

استنادا إلى المعطيات المتاحة عن المناولة بأوروبا يمكن أن نستشف وزن المناولة في الدول الأوروبية حيث تشير التقديرات أنه في عام 2011 بلغ عرض المناولة في دول الاتحاد الأوربي السابق (15) ما يقارب 419.79 مليار أورو، كما قدر عدد المؤسسات المزولة النشاط المناولة ما يقارب 260000 مؤسسة، كما أن عدد الأشخاص المنتمين إلى نشاط المناولة وصل إلى أكثر من 3.4 مليون نسمة. وبالطبع فإن سنة 2011 ليست هي سنة 2010 ومعدلات النمو، انخفضت كما لا يمكن نسيان الأزمة العالمية المتفجرة سنة 2008 والتي ألفت بظلالها على الدول الأوروبية، ورغم ذلك فإن حجم المناولة يمكن القول عموما أنه في سنة 2011 وفي نطاق دول الاتحاد الأوربي الخمسة عشر بلغ ارتفاع مقارنة بالسنوات السابقة حيث نما بما يقارب 8% في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010.¹

ويمكن توضيح وزن المناولة في دول الاتحاد الأوربي (15) خلال سنة 2011 وذلك من الجدول الموالي:

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية نفس المرجع السابق، ص222.

الجدول رقم (05): حجم المناولة في دول الاتحاد الأوروبي الخمسة عشر خلال سنة 2011

الدول	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار أورو)	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة	عدد المؤسسات المزاوله لنشاط المناولة
ألمانيا	131.45	823636	43647
فرنسا	72.84	494915	30343
إيطاليا	48.39	445590	45739
المملكة المتحدة	42.13	383043	31367
اسبانيا	36.92	537032	47489
هولندا	15.43	102001	5753
النمسا	14.38	103458	4806
بلجيكا	11.91	77686	4490
السويد	11.76	10602	10695
فنلندا	8.27	44866	4724
البرتغال	8.12	122886	11089
الدانمرك	6.75	54615	2730
ايرلندا	5.45	55296	6612
اليونان	5.05	75134	9864
لوكسمبورغ	0.94	6573	342
المجموع	419.79	3400833	259690

Source: Magazine VEHICLE NEWS، n359, "Etat de la sous-traitance industrielle en Europe et en France", LBP international SARL, Paris, Sep 2012، p10.

ويظهر من خلال تصنيف الدول الخمسة عشر الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أنه ومنذ سنة 2000 وإلى غاية 2011 فإن: ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة، وإسبانيا بقيت تمثل حوالي 80% من القيمة الإجمالية للمناولة (مع حيازة ألمانيا على ما يقارب 30% من المجموع)، كما أن هذه الدول تستحوذ على 77% من عدد الشركات و 81% من عدد الموظفين في نشاطات المناولة.

ويظهر الجدول الموالي الأرقام المتعلقة بالمناولة في أوروبا، أي بإدخال حجم المناولة في الدول 12 الجديدة في الاتحاد الأوروبي بالإضافة إلى حجم المناولة في سويسرا والنرويج.

الجدول (06): حجم المناولة في الدول الأوروبية خلال سنة 2011

عدد المؤسسات المزاولة لنشاط المناولة	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة	رقم الأعمال المحقق من نشاط المناولة (مليار أورو)	المنطقة	
259690	3400833	419.79	مجموع دول الاتحاد الأوروبي (15)	1
153999	1150673	70.86	الدول الـ 12 الجديدة	2
413689	4551506	490.65	مجموع (U.E) 27	2+1=3
7425	112778	25.18	سويسرا والنرويج	4
267115	3513611	444.97	أوروبا الغربية	4+1=5
421114	4664284	515.83	إجمالي أوروبا	6=مجموع 4, 3

Source: Magazine VEHICULE NEWS، n359, "Etat de la sous-traitance industrielle en Europe et en France", p10

هذا الانتشار الواسع للمناولة في أوروبا يبرره عديد الأسباب من بينها¹:

1- الأتمتة (la robotisation):

حيث أن تطور التقنيات الجديدة المبنية على المكننة غير ليس فقط من طرق العمل وإنما شروط استغلال وتسيير أدوات الإنتاج كذلك، ففي أغلب الأحيان يزداد الطلب على خدمات المناولين من قبل المؤسسات الآمرة وهذا ما يمكنها من الاستثمار في آلات جديدة ومتطورة وبالتالي تحقيق منتجات عالية وبأسعار مناسبة.

2- تحسين ورفع جودة المنتجات: حيث أن حدة المنافسة والموازية للتطورات التقنية أدت إلى تعقيد المنتج

وتركيباته وهو ما جعل إنتاج منتج من طرف المؤسسة وبالمواصفات العالية الجودة أمرا صعبا لذلك يتم اللجوء إلى الشركاء والمقاولين من الباطن الذين يتوفرون على التجهيزات والمهارات الضرورية للوصول إلى الجودة المطلوبة.

هذا وتجدر الإشارة إلى تعدد أسباب انتشار المناولة في أوروبا، فلو أخذنا فرنسا مثلا فنجد أنها اهتمت

بتوفير آليات من أجل تطوير قطاع المناولة وهذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75-1334

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، نفس المرجع السابق، ص225.

المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 والمتعلق بالمقابلة الفرعية المقابلة من الباطن) والذي عرف عدة تعديلات آخرها التعديل الواقع بموجب قانون 1668-2001 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 إلى جانب إنشاء بورصات المناولة التي ساهمت كثيرا في انتشار ثقافة المناولة وإحصاء المؤسسات العاملة في مجال المناولة وتوفير كافة المعلومات التقنية الضرورية، وترى فرنسا في المناولة أسلوبا فعالا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي.

المطلب الثاني: نماذج عن تطبيق المناولة لبعض الدول الأخرى الناشئة

يعيش العالم حاليا مرحلة اقتصادية مهمة شهدت تطورات متلاحقة من قيام منطقة التجارة العالمية وتبعاتها، إلى بروز الشركات العملاقة وتسابقها على الاندماج بهدف التخصص، ورفع القدرة التنافسية، وبرز العملاق الصيني وغزوه الأسواق العالمية. ويواكب ذلك ثورة في تكنولوجيا المعلومات قلبت كل الموازين في سرعتها وتنوعها الذي يكاد يكون يوميا، وصاحب ذلك على المستوى الدولي تطورات ملحوظة في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتحويلها عبر المناولة إلى صناعات مغذية لصناعات أخرى أكبر. وبدأ نشاط المناولة يتسع في دول العالم المتقدم حيث يغطي نسبة كبيرة من إنتاجها الصناعي، تزيد عن 15% في دول الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية و56% في اليابان.

أولا: التجربة الكورية الجنوبية في المناولة¹

ضمن منطلق تحليل الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول التي كانت إلى عهد قريب ليست بذاك البعد من أوضاعنا الاقتصادية والاجتماعية، تعد كوريا الجنوبية من الشواهد الحديثة على قدرة الدول على تسخير إمكاناتها المتاحة من أجل تحقيق إنجازات غير مسبوق، تجعل الآخرين يقفون احتراما لها وتقديرا لطموحاتها في الوصول إلى قمة الصناعية، حيث أضحت تمثل القوة الاقتصادية رقم (12) على المستوى العالمي، وما حققته من إنجازات عجزت عن تحقيقه أمم لها ما لها من الإمكانيات والموارد التي لو تم توزيعها وتوجيهها الوجهة السليمة لكانت من ضمن الدول المتقدمة.

امتدت فكرة تطوير البنية الشبكية التعاقدية في التجربة الكورية الجنوبية، وكذلك في دول آسيوية أخرى مثل: تايوان، وهونج كونج، إلى ما وراء تلك الدول، وانتهجت عدة مؤسسات صناعية بما أسلوب الشركات

¹ بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية نفس المرجع السابق، ص 227.

متعددة الجنسيات في إنشاء شركات فرعية في عدة دول - قد تكون متقدمة أو من العالم الثالث - تتقاسم معها العمليات الإنتاجية حسب نمط معين، وتناول بموجبه عن جزء من تكنولوجيا الإنتاج لتلك الفروع، لإنتاج مكونات تتطلب قوى عاملة كثيرة مثلاً، أو مواد خام متوافرة في تلك الدول، وتتكامل تلك المنتجات في النهاية بصورة مرشدة تتيح المنافسة الدولية. وجدير بالذكر، أن ما يبدو من قيام تلك المؤسسات الصناعية الكورية بتصدير التكنولوجيا المتوفرة لديها خاصة إلى دول العالم الثالث.

إلا أن ذلك في حقيقة الأمر وسيلة لفتح أسواق جديدة، أو استكمال البنية الشبكية وهما جزاءان من إستراتيجية تجارية واحدة. ومن الأمثلة الجديرة بالذكر لهذه المؤسسات شركة **سامسونج** وهي أهم الشركات الكورية في ميدان الصناعات الإلكترونية، تصنع هذه الشركة أجزاء إلكترونية لعدة شركات أجنبية هامة مثل: أنابيب التلفزيون لشركة **نيون** اليابانية، وزجاج الأنابيب التلفزيونية لشركة **كورنينج** الأمريكية، إلى غير ذلك.

وتتكامل شركة **سامسونج** مع أكثر من (500) شركة صغيرة ومتوسطة محلية وأجنبية، حيث توفر تلك الشركات، باعتبارها صناعات مناولة الأجزاء عالية التخصص، تحتاج لمهارات معينة، ولكنها خارج إطار تخصص شركة **سامسونج**.

ثانياً: التجربة الهندية¹:

اتسع مجال المناولة في الهند وأصبحت صناعة قائمة بذاتها تدر أرباحاً هائلة وأيضاً تساهم في توسيع قاعدة الخبرة التكنولوجية للقائمين بها، حيث أضحت الهند من أكثر الدول التي تبرز في هذا المجال، والتي أصبحت تدعى بعملاق خدمات المناولة والتعهد، حيث تقود سوق خدمات المناولة العابرة للحدود في مجال مناولة خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إدارة نظم الأعمال على حد سواء.

وتستحوذ الهند في مجال المناولة على حصة تقدر بحوالي 60% من إجمالي السوق العالمي، حيث قفزت عائداً في قطاع تعهد خدمات إدارة نظم الأعمال العابرة للحدود وحده إلى ما يزيد على 6 مليار دولار عام 2009، وعائدات إجمالية بقيمة 22 مليار دولار.

¹ قويقح نادية، نشاء وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية - حالة الجزائر-، لأطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ديدوش مراد-الجزائر-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2002، ص150.

ورغم أن الهند تعاني من عدد من القضايا الشائكة المتعلقة بالعمل والقوة العاملة، حيث أنه وعلى سبيل المثال يعاني السوق الهندي من استنزاف خطير في الأفراد، يمكن أن يتراوح بين 20% و50% من الأفراد في بعض الشركات بالإضافة إلى مشكلة أخرى تتمثل في الحفاظ على ضخ إمداد كاف من العمال المهرة، وهذا بالرغم من أن الجامعات والمدارس الفنية الهندية تخرج سنويا متوسط يصل إلى 400 ألف طالب متخصص في الهندسة وعلوم الكمبيوتر، حيث أن عدد كبير من الخريجين في الهند لا يتمتعون بالتدريب الكافي، ويفتقرون إلى الخبرة والمهارات العملية مثل إدارة المشروعات أو القدرة على العمل باستقلالية، هذا بالإضافة إلى تحدي آخر على صعيد العمالة يتمثل في الأجور المتصاعدة، في ظل تزايد تضخم أجور عمال تكنولوجيا المعلومات بمعدل يصل ما بين 10% إلى 15% في العام.

وبالرغم من كل هذه الصعاب، إلا أن إجراءات تطوير المناولة والتعهد (الأخرجة) تبدو واضحة حيث تتحرك الشركات الهندية التي توفر خدمات المناولة لتجاوز العمل التطبيقي البسيط لتكنولوجيا المعلومات وعمليات صفقات تعهد خدمات إدارة نظم الأعمال، وتقوم بتوسيع استشاراتها وبدء القيام بأعمال الأبحاث والتطوير المعقدة. كما أن شركات توفير الخدمات الهندية بدأت توسع وجودها العالمي، حيث تقوم شركة **انفوسيس Infosys** بافتتاح مراكز في أوروبا الشرقية والصين وتقوم شركة **ويبرو Wipro** بشراء شركات أمريكية وأوروبية لتعزيز وجودها في أسواق أخرى.¹

المطلب الثالث: نماذج عن تطبيق المناولة لبعض الدول العربية

إن مصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول **Sub Contracting** ولكي العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد أو التعاقد من الباطن تكون عملية المناولة ناجحة يجب احترام الالتزامات المبرمة بين الطرفين (الأمير والمنفذ)، وتسعى المنظمة حاليا لتوحيد المصطلح عربي.²

وبالنسبة لدور المناولة على الصعيد الوطني في الدول العربية فهي تدعم النسيج الصناعي المحلي وتشجع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات

¹ قوبح نادية، نشاء وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية - حالة الجزائر-، نفس المرجع السابق، ص151.

² حسين يحي، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي، واقع أفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر-مجلد08، العدد02، 2012، ص55.

الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية. كما تساعد المناولة في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.

وهناك مثال شهدته شخصا حيث كان أحد مصانع السيارات العربية يستورد من الخارج أحد المنتجات الغذائية لإنتاج السيارات في الوقت الذي كان هناك مصنع من داخل الدولة والمدينة يبعد عنه بضعة كيلومترات يقوم بإنتاج نفس المنتج وبجودة عالية جدا.

وتعتبر المناولة، والتي أصبحت نشاطا ملحوظا، تعتبر من الاستراتيجيات الناجحة في تنمية الصناعة، ولذلك تأسست بورصات أو مراكز للمناولة والشراكة الصناعية في كثير من بلدان العالم. وتوفر هذه المراكز بنوكا للمعلومات تحتوي على قواعد معلومات للمنتجات والمؤسسات التي تعمل على إنتاجها، كما تساهم هذه المراكز في تنظيم معارض للمناولة الصناعية تلعب دورا أساسيا في الترويج للمنتجات وعقد الصفقات وجذب الاستثمار والشركات بهدف تطوير المؤسسات الصناعية القائمة والرفع من قدرتها التنافسية، ويمكن إن تكون بورصات أو مراكز المناولة حكومية أو مشتركة أو خاصة.

ومع قلة التجارب العربية في مجال المناولة إلا أن هناك تجارب ناجحة جدا في المغرب وتونس والجزائر، كما بدأت بعض الدول العربية الأخرى الدخول في هذه التجربة مثل مصر والسعودية والإمارات والأردن، حيث أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، يتزايد بشكل كبير لدى الجهات المعنية في الدول العربية.

ولقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة، مع مطلع التسعينيات بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو **UNIDO** باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل واتسمت هذه التجربة بالنماذج الثلاثة التالية¹:

¹ حسين يحيى، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي، نفس المرجع السابق، ص 57.

✓ النموذج الأول: اتسم هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من:

- تونس (مركز واحد)
- الجزائر (أربعة مراكز)
- المغرب (مركز واحد)

وقد تمكنت هذه المراكز من الاستمرار في أداء عملها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من برنامج الإنماء للأمم المتحدة بواسطة اليونيدو **UNIDO** خلال مرحلي، التأسيس والتشغيل. ويرجع الفضل في ذلك، إلى وعي ودعم الجهات المسؤولة في هذه الدول وكفاءة وإرادة الأطر الوطنية العاملة فيها.

✓ النموذج الثاني: تميز هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من: السعودية والأردن،

ومصر، التي تحمد نشاط هذه المراكز فيها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من الهيئة سالفة الذكر.

✓ النموذج الثالث: يتمثل النموذج الثالث في قيام بعض الأقطار العربية، مثل دولة الإمارات العربية

المتحدة، وسلطنة عمان وسوريا بتنفيذ برامج توعية وتعريف بالمناولة لإيجاد الاهتمام اللازم حول هذا الأسلوب في الأوساط الصناعية فيها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

أولاً: التجربة التونسية في مجال المناولة¹:

تعد تونس من الدول العربية السبّاقة في مجال المناولة، هذه الأخيرة تطورت عبر مجموعة من المراحل وذلك

كما يلي:

✓ الفترة (1959-1969): كانت أولى مراحل بروز سمات الإنتاج الصناعي المتخصص حيث كان

الاهتمام منصبا على:

- تركيز على الوحدات الصناعية الكبرى ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي؛
- الارتباط الكبير مع مزودي المعدات وقطع الغيار.

¹ هداحي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بولاية برج بوعريش، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2018/2019، ص32.

✓ الفترة (1970-1986): تميزت هذه المرحلة بـ:

- دراسة الإجراءات المرتبطة بالصناعة وخاصة عند نقل التكنولوجيا (في الإنتاج والتصريف الصناعي) - تطوير الاستثمار المحلي والأجنبي؛
- التركيز على المناطق الصناعية والمراكز الفنية.

✓ الفترة (1987-1995): وكان الاهتمام منصبا خلالها على:

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

✓ الفترة (1996-2005): اتسمت بـ:

- تطوير وعصرنة طرق العمل في المصانع (المعدات الأوتوماتيكية)؛
- التأهيل الصناعي،
- تحديث الصناعة؛
- تكوين ورسكلة الموارد البشرية؛
- الاهتمام بالمناولة والشراكة.

1- بورصة المناولة التونسية نشأتها ودورها¹:

ولقد أنشأت بورصة المناولة والشراكة في تونس سنة 1987 في إطار مشروع هيئة الأمم المتحدة من أجل تطوير الصناعة (ONUDI) الذي باشرته منذ النصف الثاني من الثمانينات وتمويل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) والمتمثل في إقامة عدد من مراكز المقاولات من الباطن والشراكة في كل من المغرب وتونس والجزائر والأردن وفي السعودية، وكان غرض إنشاء هذه البورصة هو النهوض بالصناعة التونسية.

¹ هداحي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية برج بو عرييج، نفس المرجع السابق، ص34.

- وتمثلت مهمة البورصة في القيام بعدة زيارات ميدانية لجمع المعلومات حول التخصصات الفنية وطاقات الإنتاج المتوفرة في المصانع ومحاولة الربط بين المصانع ليتم التكامل الصناعي بينهما، حيث مكنت أعمالهما من:
- الاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج الوطنية والحد من الاستيراد غير المجدي لمعدات متوفرة بالبلاد وكذلك قطع الغيار الممكن إنجازها وطنياً؛
 - كما ساعدت على استقطاب مستثمرين أجانب في ميدان المقاوله من الباطن ما ساعد على توفير فرص شغل إضافية واستقطاب استثمارات.
 - وشمل عمل البورصة الخطوط العريضة التالية:
 - عملية مسح لجميع المصانع المتواجدة بالبلاد التونسية (إحصاء طاقات الإنتاج)؛
 - تصنيف الاختصاصات الفنية؛
 - التعداد الكمي لطاقات الإنتاج المتوفرة وغير المستغلة؛
 - تجميع وتخزين واستغلال المعلومات المتحصل عليها في برمجيات مركزة على حاسوب ووضعها في متناول الصناعيين والباحثين؛
 - الاتصال الدائم بالصناعيين لتحسين المعلومات المخزنة.

وفي نطاق مساندة تطور التكنولوجيا وما يحدث في البلدان الصناعية فلقد تم ربط البورصة عن طريق الشبكات الإعلامية بنك التقارب للمجموعة الأوروبية الذي يسمى **BC-net** كما أحدث مركز **euro - info center** لتقديم المساعدة الفنية للصناعيين المحليين وكذلك الأجانب الذين يرغبون في التعرف على الصناعة المحلية وما توفره من إمكانيات للتعاون.¹

2- إنجازات البورصة

حتى سنة 2006، كانت بورصة المناولة والشراكة تحوي معلومات تخص ما يفوق 2000 وحدة صناعية تونسية، كما تحتوي على قاعدة معطيات تخص المزودين العالميين لآلات قطاع النسيج وقطاع الميكانيكي والبلاستيك تمكن الباحث الصناعي التونسي من التعرف على نوعية هذه المعدات ومدى تطورها تقنيا وتكنولوجيا وتساعد على الاختيار لهذه المعدات.

¹ هدا جي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية بج بو عريبيج، نفس المرجع السابق، ص35.

هذا وقد أنجزت البورصة عدة نشرات قطاعية، كما قامت بتعريف الصناعيين ببعضهم وبإمكانياتهم حيث تم إمضاء عدة عقود مقاولة من الباطن مكنت من الاستغناء عن توريد قطع غيار واستغلال أنجع للطاقت الصناعية المحلية والاقتصاد في العملة الصعبة، ولقد شاركت بورصة المناولة والشراكة في تنظيم وإعداد معارض على المستوى القومي مثل (معرض بتررتو الكاف وجناح المناولة في معرض سفاقس).

أما على الصعيد الدولي فقد أشرفت على إشراك الصناعيين التونسيين في العديد من التظاهرات أدت إلى عقد بعض الصناعيين لصفقات مع شركات أجنبية ك (ميدا ست بباريس وسيام بتولوز) وبألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.¹

3- تحليل عمليات كشف البورصة:

لقد تبين من خلال إحصاء نموذجي شمل 300 وحدة صناعية في تونس أن نسبة استغلال طاقت المعدات المتواجدة على الساحة القومية هي كالتالي:

- الصناعات الميكانيكية والكهربائية 53%؛
- الصناعات البلاستيكية 75%؛
- الصناعات النسيجية 80%.

أما فيما يتعلق بالمؤشر الفني للعاملين (عدد الفنيين بالنسبة في هذه القطاعات للعدد الإجمالي للعملة)، فهو يقدر بالنسب التالية:

- الصناعات الميكانيكية والكهربائية 13%؛
- الصناعات البلاستيكية 12%؛
- الصناعات المطاطية 11%؛
- الصناعات النسيج 15%.

¹ هدا جي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية برج بو عرييج، نفس المرجع السابق، ص36

وعلى ضوء هذه المعطيات يبرز دور بورصة المناولة في دعم الصناعة التونسية بالاستغلال المحكم للنسيج الصناعي وحث الصناعيين على دعم نسبة الاندماج القومي وتحسين الجودة وفرض المنتجات الصناعية التونسية في الأسواق الخارجية.

4- جهود الدولة في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

وإدراكا منها بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط المناولة وتكميل الصناعات الكبيرة فقد عملت الدولة على ترقية هذا النوع من المؤسسات من خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال المالي فقد تم إنشاء بنك تمويلي **la banque de financement des PME**، ومن أجل بمقتضى القانون 65-2001 في 2005/03/01 برأسمال اجتماعي قدره 50 مليون دينار تونسي، بمساهمة الدولة وبعض المؤسسات الأخرى منها المؤسسة التونسية للضمان **La société tunisienne de garantie SOTUGAR**، حيث يساهم البنك في تمويل الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتأرجح تكلفتها ما بين 80000 دينار و4 مليون دينار تونسي يتدخل البنك في تمويل 25% إلى 50% من تكلفة المشروع مع سقف محدد بمليون دينار تونسي، كما أن من مهام البنك ما يلي:

- ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع المجالات؛
 - تسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تدعيم وترقية المؤسسات القائمة في مجال توسيعها أو تحديد استثماراتها؛
 - التنسيق المستمر عن طريق الاتفاقيات المبرمة مع البنوك التونسية لزيادة حجم التمويل وتوسيع مجالاته، وللإشارة فإنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من التسهيلات المالية التي يقدمها البنك باستثناء المؤسسات السياحية ومؤسسات الترقية العقارية.
- ويعتبر المشروع التونسي نموذجيا بالنسبة لستة دول عربية وهي تونس، الجزائر، المغرب، مصر، الأردن وذلك في نطاق المشروع الإقليمي الممول من طرف البرنامج الأممي للتنمية بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

¹ هداحي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية بج بو عريبيج، نفس المرجع السابق، ص36.

ثانيا: المناولة في المغرب¹:

لا تقل التجربة المغربية شأنًا عن نظيراتها التونسية إذ بادرت السلطات منذ مطلع التسعينات في إرساء قواعد العمل بهذا الأسلوب الحديث من خلال إنشاء هيكله الضرورية وإعداد التشريعات اللازمة لتفعيله.

1- نشأة بورصة المناولة المغربية:

أنشأت البورصة للمناولة والشراكة سنة 1992، حيث أخذت على عاتقها مهمة الترويج لثقافة المناولة والشراكة، وتطويرهما كأسلوب وكعلاقات تبادل وتنسيق، وذلك لتأهيل القطاع الصناعي ودعم قدراته، لمواجهة تحدي المنافسة المفروضة عليه، من واقع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتجارية الدولية، بما فيها من تكتلات إقليمية وجهوية كبرى.

2- المركز المغربي للمناولة والشراكة:

أهداف المركز، تتحدد عمليا، في تركيز مجهوداته، على التوظيف الأمثل للطاقات الصناعية، وتوسيع قاعدة النسيج الصناعي الوطني، وخدمة الاندماج والتكامل الصناعي.

ويعمل المركز المغربي للمناولة والشراكة، من أجل تحقيق هذه الغاية، بالعمل على عدة أصعدة، من خلال المسح الميداني للنسيج الصناعي ومتابعة مستجداته وتطوراته، عبر زيارات ميدانية للمنشآت الصناعية وجرد طاقاتها الإنتاجية، كما يضطلع كذلك بالكشف عن فرص المناولة والشراكة محلية كانت أم أجنبية، عبر زيارات مباشرة لدى مصالح التزويد للمؤسسات الكبرى، ويقوم بالاستشارات الموجهة إلى المركز، وتنظيم زيارات جماعية لفائدة المناولين لدى المؤسسات الكبرى، والمشاركة في المعارض الجهوية والدولية.

ويعمل المركز في هذا النطاق، على الربط ما بين العرض والطلب في مجال المناولة والشراكة، من خلال معرفة النسيج الصناعي وقدراته الإنتاجية ومهاراته الفنية، استنادا إلى خبرة مهندسي المركز، بغية تعزيز بنك المعلومات، ومن جانب آخر، يضطلع بالمساهمة في تنشيط النسيج الصناعي الوطني، والتعريف بطاقاته ومهاراته، اعتمادا على قناة تنظيم المشاركة الجماعية في المعارض الدولية وإقامة تظاهرات ولقاءات مهنية.

حسين يحي، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي، نفس المرجع السابق، ص 62.¹

3- دور وحجم المناولة:

إن أرقام المناولة المغربية، من شأنها أن تعكس تطور هذا القطاع فعليا، حيث أنه وبحسب بعض الأرقام المتوفرة سنة 2005 نجد أن رقم معاملاتهما بلغ 23 مليار درهم، وأن المناولة ممثلة ب 2101 مقاوله، تشغل 175 ألف أجير، كما أنها تصدر 50%، من إنتاجيتها نحو الخارج.

أما في ما يخص توزيع المناولة حسب القطاعات، نجد أن قطاع المعادن يحتل من ناحية التصدير معدل 16.05 %، وقطاع تحويل البلاستيك 4.5 %، وقطاع الإلكترونيات 61.4 %، وقطاع المناولة المتخصصة للسيارات والشاحنات من الحجم الثقيل 80 % أي 1181.08 مليون أورو، من خلال مجهودات 1262 مقاوله، توظف 14200 مستخدم، أما قطاع الإلكترونيات والإلكترونيك التقني 38.471 مليون أورو، ممثلا في 91 مقاوله، تشغل 8922 مستخدما، ومناولة المعادن 561.6 مليون أورو، من خلال 552 مقاوله توظف 13125 أجيورا.

ومن خلال هذه الأرقام يتبين لنا، أن المناولة المغربية، انفردت بأهمية قطاعات فاعلة، نذكر منها النسيج، رغم التدهور الذي عرفه هذا القطاع في السنوات السابقة، ورغم ذلك استطاعت هذه القطاعات أن تحافظ على مكانتها بفضل المهارات التي يتميز بها بعض المناولين في هذا القطاع المعترف به دوليا.

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

ثالثا: التجربة المصرية في مجال المناولة:¹

يمثل سوق المناولة خاصة المناولة العابرة للحدود سوقاً قوياً ومرنا أمام المناطق التي تنجح في الدخول إليه وتملك مصر، وهي وافد جديد نسبياً على هذا المجال، بعض المقومات الفريدة التي يمكن أن تجعلها تجني فوائد اقتصادية من فرص خدمات المناولة والتعهد بيد أن الصناعة المحلية في مصر تواجه تحديا كبيرا نتيجة بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية تجعل العمل علي تطوير وتحديث الصناعة بصفة عامة والمغذية بصفة خاصة

¹هداجي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية بيج بو عريريج، نفس المرجع السابق، ص40.

أمرا لا مناص منه ،وفي هذا الإطار انتهجت الدولة مجموعة من الإجراءات لتطوير مختلف أنواع الصناعات في شركات المناولة، حيث يمكن تقسيم الصناعات في هذا المجال إلى ثلاث أنواع رئيسية وذلك على النحو التالي:

- صناعة مستلزمات الإنتاج والمكونات والإكسسوارات؛
- صناعة التجهيز وهي تقوم بعمليات إنتاج معينة مع الحصول على الخامات اللازمة من الشركات الام ؛
- صناعة تتم داخل مصنع الشركة الأم للقيام بعمليات معينة.

1. أهمية نظام المناولة في تطوير وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تتجه الدولة حاليا إلى تشجيع وتطوير ورعاية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لدورها الهام في الاقتصاد المصري، وذلك من خلال السياسات التالية¹:

- الترويج لمشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة للصناعات الكبيرة؛
- العمل على تحسين مستوى الأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات المغذية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشارها وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.

2. محاور برنامج التحديث بوزارة التجارة والصناعة المصرية وأثرها على تطوير وتحديث المصانع الصغيرة والمغذية والمكملة للمصانع الكبرى.

مع التحول الاقتصادي تسعى وزارة التجارة والصناعة لإتباع سياسة خاصة لتشجيع ودعم القدرات الصناعية لتحقيق أعلى إنتاجية بأفضل مواصفات قياسية، وزيادة القدرة التنافسية والتصديرية للمنتجات الصناعية وذلك من خلال:

- الاستمرار في تطوير المنتجات الصناعية والارتقاء بجودة المنتج الصناعي مع خفض تكاليف الإنتاج ودعم نظم الجودة وتطوير المواصفات والقياسات والمعايرة وفقا للمفاهيم والنظم العالمية؛

¹ هداجي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية بيج بو عريبيج، نفس المرجع السابق، ص41.

- دعم وتطوير المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وإتاحة المعلومات والمساعدات الفنية والتسويقية بأسلوب علمي منظم؛
- العمل على تعميق التصنيع المحلي للمعدات الاستثمارية وتحديث قواعد المعلومات التي تخدم هذه العملية وتطوير الأجهزة القائمة بالتصميم الهندسي وربطها بمراكز البحث والتطوير؛
- تشجيع تصنيع المكونات الرئيسية للمشروعات الصناعية الكبرى محليا، وإعطاء الأهمية في مجال نشر المواطنين واعتبار الإقبال على السلع الوطنية واجب وطني لمساعدة الصناعة والصناع في الانطلاق إلى العالمية، وتتلخص مكونات برنامج تحديث الصناعة المصرية بالنسبة للصناعات الصغيرة والمغذية في النقاط التالية:
- تحديد الطاقات التي تتمتع فيها مصر بميزة نسبية طبقا للدراسات الإستراتيجية؛
- تصنيف الشركات بما يمثل واقع الصناعة المصرية؛
- العمل تهيئة بيئة صناعية بالتغلب على مشاكل التعريف الجمركية وتسهيل عقبات والإجراءات التصدير.

3. أهم السياسات المصرية لتعميق الصناعة المصرية وزيادة تنافسيتها

تهدف هذه السياسات إلى تنمية القدرة الصناعية وكذا المزايا التنافسية لزيادة الصادرات الصناعية، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والطبيعية وتنميتها، مع الاستفادة من اتفاقيات المشاركة والمناطق الحرة، وتتمثل أهم محاور السياسة الصناعية فيما يلي:¹

- تحديد الأنشطة الصناعية الواعدة؛
- ✓ تنمية الأنشطة الواعدة للوصول إلى القدرة التنافسية العالمية عن طريق البرامج التالية :
- برنامج تحديث الصناعة؛
- *برنامج لوضع هذه الصناعات على قدم المساواة مع المنافسين بالخارج وذلك برفع الأعباء الإضافية إلى زيادة تكلفة المنتج؛
- برنامج لتشجيع إقامة مصانع جديدة للصناعات المختارة الواعدة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية لها؛
- برنامج لدفع المصانع القائمة للوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج؛

¹ هداجي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية برج بو عرييج، نفس المرجع السابق، ص42.

- برنامج للتكامل الصناعي يقوم علي التكامل الرأسي والتوطين للأنشطة الصناعية وخدماتها؛
- ربط حوافز الاستثمار بمشروعات الأنشطة الصناعية الواعدة ذات الأولوية.

المطلب الرابع: استراتيجيات المناولة في المؤسسة

اولا : استراتيجية إخراج الأنشطة **Outsourcing – Externalisation**¹

إن إستراتيجية إخراج الأنشطة ليست بالظاهرة الحديثة فمنذ خمسينات القرن الماضي عمل صانعي السيارات والسفن في الدول الأوروبية والأمريكية على إتباع نهج المصنعين اليابانيين طوروا شبكات الموردين، منذ ذلك التاريخ، ومع مرور الوقت برز مصطلح إخراج الأنشطة وهي كلمة مركبة من شقين "**Outsourcing**" "**Sourcing**" بمعنى الاحتياجات، "**Out**" بمعنى الخارجية، أما بالفرنسية فهي **Externalisation** أي بمعنى الاحتياجات الخارجية.

وبالنسبة للعربية فنطلق عليها اصطلاحا، إخراج الأنشطة، الاستعانة بمصادر خارجية، تعهيد المهام والأنشطة التعاقد من الخارج، استيراد الوظائف والمهام، إسناد النشاطات كلها مصطلحات بالعربية لكن بمفهوم واحد، وهناك العديد من الباحثين الذين حاولوا تقديم مفهوم لهذه الإستراتيجية عبر مراحل مختلفة من الزمن، ومن أبرزهم²:

¹ - هداجي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بولاية بج بو عرييج، نفس المرجع السابق، ص42.

² - محمد الاسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2017، ص97.

الجدول رقم 07: يوضح ملخص لتطور مفهوم نظرية استخراج الأنشطة

الباحث	التعريف
Barreyre 1968	هو عملية تعهيد نشاط معين الى مزود الخدمات أو موردا بدلا من إنجازها داخليا؛
Foos 1996	هو قرار الاتفاق مع شريك خارجي، حول كل أو جزء من نشاط معين لا يزال حتى الآن يمارس داخليا في المؤسسة، وهو شكل من أشكال التفكك العمودي؛
J-Barthelemy et Quelin 2002	هو عبارة عن الفعل الذي من خلاله تتعهد المؤسسة الأمرة مع مؤسسة أخرى بتحويل وإنجاز وإدارة نشاط معين كان ينجر داخليا إلى مؤسسة خارجية أكثر كفاءة؛
Fimself 2002.	هو عملية تكليف جهة خارجية بمسؤولية تسيير مجال معين مع تحمل الخسارة والربح؛
Bertr and Al 2003	هو قرار استراتيجي يقضي بتحويل جزء من أنشطة المؤسسة إلى الغير وتكون هذه العلاقة دائمة على المدى المتوسط، مما يتطلب قرار صائب وحازم في آن واحد؛
Johnson and Al 2005	هي ظاهرة مواكبة للعصرنة والابتكار والتجديد مفادها أن تقرر المؤسسة التخلي عن المنتجات وخدمات تقوم بإنجازها بوسائلها الخاصة إلى شرائها من طرف خارجي؛
Valery and AL 2009	هو عملية تفويض أحد الوظائف لطرف خارجي، بإدارة وإنجاز هذه الوظيفة بشكل أفضل عما كانت تقوم به المؤسسة.

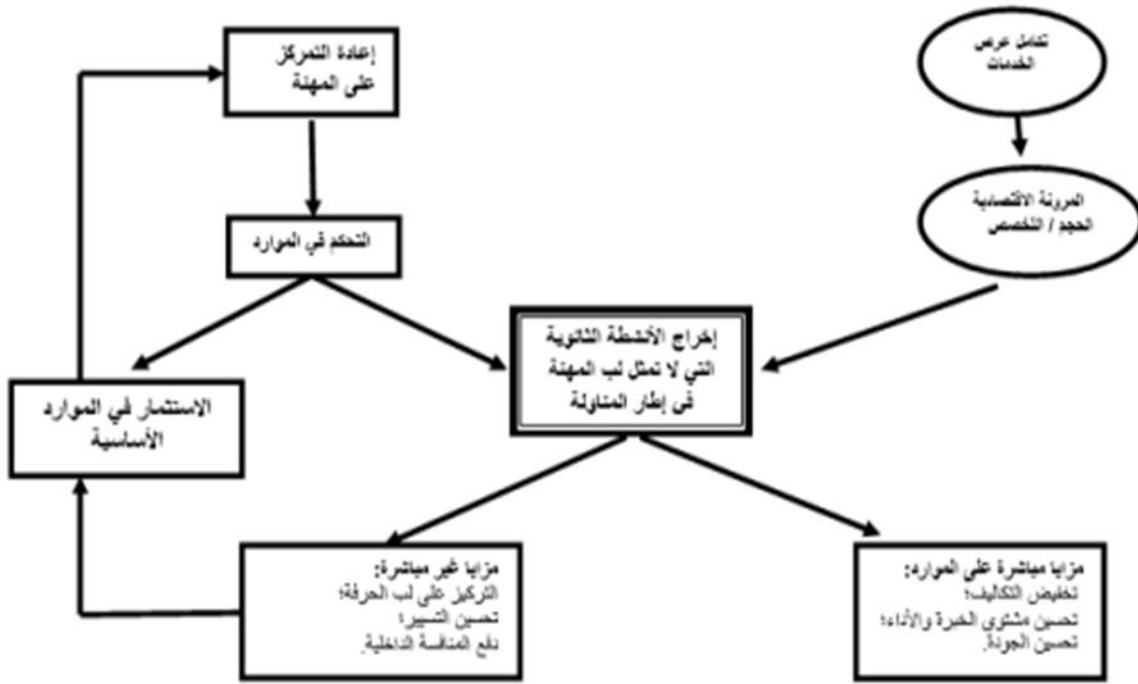
المصدر: محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص98.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الإخراج هو قرار استراتيجي بقيام المؤسسة بالتنازل عن النشاط أو جزء من الإنتاج أو توفير خدمة معينة كانت تنجز داخل المؤسسة لصالح مؤسسة أخرى مستقلة لأسباب متنوعة أهمها:¹

- ✓ التكلفة المرتفعة لإنجاز النشاط أو المنتج داخليا؛
- ✓ مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال ظهور مؤسسات مختصة بأكثر جودة وأقل تكلفة؛
- ✓ رغبة المؤسسة في تركيز جهودها نحو نشاطها الرئيسي من أجل خلق ميزة تنافسية مضافة أي من أجل تحكّم أقل من أجل "تحكّم أحسن"؛
- ✓ تقاسم المخاطر مع مؤسسة خارجية خاصة في ظل تقلبات السوق وعدم التأكد والشكل الموالي يعطي أكثر تفسيراً لإستراتيجية إخراج الأنشطة من خلال نظرية الموارد والكفاءات.

¹ - محمد الاسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص97.

الشكل رقم 11: يوضح تفسير إستراتيجية إخراج الأنشطة.



Source: Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation; 3 Eme Edition paris 2007 p94.

إن الشكل السابق يعطي توضيحا أكبر حول عمليات إخراج الأنشطة من خلال صب الاهتمام بالوظائف الأكثر أهمية مقارنة بحجمها ومكانتها في خلق قيمة مضافة هذا من جهة المؤسسة الأمرة، أما من ناحية المناولين أي مزودي الخدمات والمنتجات المخرجة فيتعهدون باستمرار والاستعداد المستمر بتحمل المزيد من المخاطر والمسؤوليات من أجل الوصول إلى شراكة دائمة مع المؤسسات الأمرة وهو ما يعرض هذه الأخيرة إلى خطر التبعية إلى مزودي الخدمة.¹

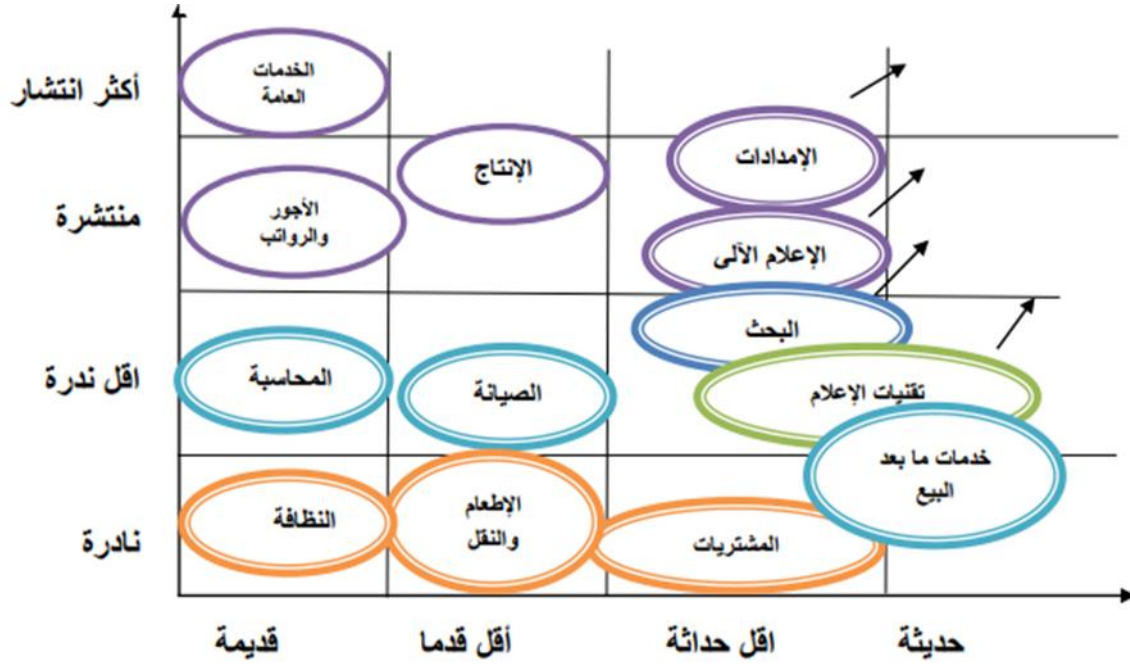
1. تطور قطاعات ومجالات الأنشطة المخرجة

لقد عرف إخراج الأنشطة تطورا سريعا عبر الزمن خصوصا مع اتجاه المؤسسات نحو التفرغ والتخصص رغبة منها في خلق ميزة تنافسية وقيمة مضافة من خلال التركيز على الوظائف الإستراتيجية (البحث، التطوير، الابتكار والتجديد، عمليات الإنتاج، الأعمال التجارية، الإدارة... الخ) على حساب وظائف الدعم الأساسية (الخدمات

¹ Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; 3 Eme Edition paris 2007 p94

العامّة، الأجور والرواتب، المحاسبة، النقل، النظافة، الصيانة، الحراسة... الخ) والشكل الموالي يوضح تطور إستراتيجية الإخراج حسب الأنشطة عبر الزمن.

الشكل رقم 12: يوضح تطور إستراتيجية إخراج الأنشطة "التخريج" عبر الزمن



Source: Jérôme Barthélemy. Op.cit.p22.

الشكل أعلاه يوضح كيفية تطور واتساع رقة الأنشطة المخرجة تدريجياً مع تمسك المؤسسات بالوظائف الحيوية مثل البحث والتطوير والمهارات كونها وظائف جوهرية في حين تسقط بعض الوظائف مع الزمن للاستفادة من الصناعات المتخصصة والتي تمكنها من الاستفادة من وفرة الحجم وتخفيض التكاليف في الأنشطة البعيدة عن مجال نشاطها وخبرتها والتي ليست لها أهمية إستراتيجية.

2. أشكال الإخراج

للإخراج عدة تصنيفات وأشكال وهذا حسب الزاوية التي ينظر منها إليه، ومن أبرز وأحدث هذه التصنيفات والذي طوره **Barthelemy 2007**، أكثر من مرة والذي اعتمد في تصنيفه على حساسية النشاط المخرج بالنسبة للمؤسسة، والشكل الموالي يعطي أكثر توضيح حول هذا التصنيف:¹

¹ محمد الاسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع الخروقات"، نفس المرجع السابق، ص 99.

الجدول رقم 08: أشكال وتصنيف نظرية إخراج الأنشطة

مدى قرب النشاط من قلب المهنة	قوي	الإخراج الاستراتيجي مع تحويل الموارد	الإخراج الاستراتيجي
	ضعيف	الإخراج التقليدي مع تحويل الموارد	الإخراج التقليدي
		أنشطة تنجز في الداخل	أنشطة تنجز في الخارج
		مدى إنجاز النشاط قبل الإخراج	

Source: Jérôme Barthélemy: stratégies d'externalisation Op.cit. P14.

حسب الشكل أعلاه فقد قسم الباحث إخراج الأنشطة إلى أربعة أصناف أساسية وهي¹

1. **الإخراج التقليدي** وهو إخراج الأنشطة البعيدة عن نشاط المؤسسة الرئيسي والذي يعتبر الأقل حساسية والمتمثلة أساسا في أنشطة الدعم (الإطعام، نقل العمال، النظافة.... الخ) ويتم إخراجها بشكل دوري ومتكرر ولفترة طويلة؛
2. **الإخراج التقليدي مع تحويل الموارد** وهي تشمل الأنشطة الغير أساسية أيضا والبعيدة عن النشاط الرئيسي، لكن في كثير من الأحيان يبقى مشكل التخلص من عمال تلك الفئة المتعلقة بالنشاط المخرج عائقا أمام توجيهها نحو الإخراج، وهو ما ينتج عنه ضغوطات من النقابات العمالية حول تسريح العمال، فتضع المؤسسة في حرج كبير وخاصة أن أصحاب هذه الأنشطة الغير أساسية (الإطعام، النظافة... الخ) لا يمكن استغلالهم في نشاط المؤسسة الرئيسي فتقوم المؤسسة بعملية الإخراج المصاحب للموارد البشرية أي تحويل العمال إلى مزود خدمات؛
3. **الإخراج الإستراتيجي مع تحويل الموارد**: في كثير من الأحيان تلجأ المؤسسة إلى نقل أحد الأنشطة جزئيا أو كليا، ويكون فيه هذا النشاط المخرج قريب من قلب المهنة الأساسي مع تحويل الموارد البشرية أو المعدات بغية الاستفادة من بعض مزايا التكنولوجيا أو براءات الاختراع التي بحوزة المؤسسات المناولة الأخرى، وكون قدرات المؤسسة المالية محدودة تلجأ إلى تخفيض الاستثمارات من خلال تحويل الموارد البشرية والمادية؛

¹ محمد الاسود، المناولة وديناميكية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص 101.

4. الإخراج الاستراتيجي: وهو تفويض نشاط أكثر قربا من النشاط الرئيسي للمؤسسة غير مصحوب بنقل الموارد البشرية والمادية) وهذا راجع لإمكانية استغلال المؤسسة لهذه الموارد (الآلات والوسائل) في نشاطات أخرى بديلة ومتقاربة أو عدم رغبة المؤسسة في تفریطها عمالها المؤهلين والمختصين من أجل إشراكهم في نشاطات أخرى، كما يوجد هنا العديد من التصنيفات الأخرى نذكر منها:¹

حسب درجة الشمولية:

1. إخراج كلي Externalisation Complete

2. إخراج جزئي Externalisation Partielle

حسب الموقع الجغرافي:

1. إخراج قريب (وطني) داخلي؛

2. إخراج دولي بمحاور قريب؛

3. إخراج دولي بعيد.

ثانيا : إستراتيجية الإفراق كآلية لبعث الم.ص.م المناولة:

يعتبر الإفراق أحد أهم الاستراتيجيات والطرق لبعث الم.ص.م المناولة من خلال تشجيع الموظفين الذين يرغبون في تطوير أوضاعهم المهنية إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، وفي نفس الوقت يساهم في بعث المناولة وخاصة بعض المشاريع النائمة التي تعرف عزوفا أساسها ارتفاع درجة المخاطر في الاستثمار في قطاع معين أو احتكاره من طرف السلطة بصفة مباشرة أو كون ذلك القطاع لا يستقطب المستثمرين بسبب قلة هوامش الربح فيه، لذلك لجأت العديد من الدول إلى التوجه نحو هذه الإستراتيجية لصيد المشاريع النائمة في القطاعات العمومية والتي تعرف عروقا كما يعتبر الإفراق الطريقة المثلى التي تهدف إلى خلق وحدات مناولة جديدة أكثر فعالية وفي نفس الوقت يساهم في توفير حلول المشاريع الاقتصادية العديدة للمؤسسات، وتجدر الإشارة أن المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تحظى بفرص نجاح كبيرة قد تصل إلى 80-85% خلال الخمس سنوات الأولى من مناولة النشاط عن طريق الإفراق.

¹ محمد الاسود، المناولة وديناميكية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص102.

وقد سجل أول ظهور لإستراتيجية الإفراق أو التفريغ كأحد الآليات الجديدة في مجال مرافقة وبعث المؤسسات ص. م. المناولة سنة 1976 بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتبرت كآلية لبعث المؤسسات المصغرة المناولة داخل المؤسسات الكبيرة واعتبرت بمثابة حث المورد البشري (العمال الذين بداخلها على بعث مؤسسات مصغرة خاصة بهم والاستفادة من فرص إخراج الأنشطة ومن هذا المنطلق ظهر الإفراق كنتيجة لإخراج الأنشطة وكتقافة جديدة بفرنسا تحت شعار أخلق شيء لنفسك) وذلك سنة 1980.

أولاً: مفهوم الإفراق¹ / Spin-off / Essaimage:

تطرق العديد من الباحثين والمنظمات والهيئات المفهوم الإفراق ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

- حسب تعريف **M. Porter et C.Bussnault 1991** هو عبارة عن قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة ومنحهم بعض المساعدات المالية ودعم لوجيستي مع الحق في إمكانية العودة إلى الوظيفة في المؤسسة الأم الآمرة في حال فشل مشاريعهم المناولة الجديدة؛
- حسب (**Eric Michal la violette 2005**) هو طريقة لخلق المؤسسات من خلال قيام أحد الموظفين بإنشاء وحدة خاصة أو مباشرة عمل وحدة كانت في السابق موجودة داخل المؤسسة لكنها الآن مستقلة عن الشركة الأم ويتم ذلك من خلال الاستفادة من مختلف أشكال الدعم والمساعدة بغرض تقليص احتمال خطر الفشل؛
- حسب منظمة إنشاء المؤسسات الإفراق: هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتشجيعات التي تقدمها المؤسسات الآمرة الأم لموظفيها من أجل بعث مؤسسة أو الاشتراك في مشروع إنشاء مؤسسة جديدة كلياً ناجحة للمؤسسة الأم بالتفريع.

وفي هذا السياق يمكننا القول أن جل الباحثين ركزوا في دراساتهم على الدعم الذي يحظى به الموظف من طرف المؤسسة الأم لزيادة نجاح المؤسسة المناولة الحديثة ومن أهم وسائل الدعم التي تحظى بها هذه المؤسسة المفرقة ما يلي:

¹ محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص 105.

- ✓ المساعدة المالية واللوجستية (تأجير الآلات والمعدات... الخ)؛
- ✓ الاستشارة التقنية والقانونية والتجارية؛
- ✓ المتابعة من طرف المؤسسة الأم الآمرة؛
- ✓ ضمان حصة سوقية في إطار المناولة وذلك لفترة زمنية محددة حسب الاتفاق.

ثانيا: أشكال ونماذج إستراتيجية الإفراق لدى المؤسسة الآمرة.

كما تطرقنا سابقا أن المؤسسة الآمرة تنظر الإفراق على أنه جزء من إخراج الأنشطة (إستراتيجية الإخراج) أو شكل من أشكال الاستعانة بالتعاقدات الخارجية في إطار الاستعانة بمؤسسة شريكة ومناولة، تكلفها من خلالها بإنجاز أعمال ومهام لحسابها مع القيام بتزويدها بجميع المعدات واليد العاملة اللازمة للعمل.

1- أشكال إستراتيجية الإفراق من وجهة المؤسسة الآمرة.

إن هذه العملية (الإفراق) حسب المؤسسة الآمرة نأخذ شكلين:

- إفراق غير مباشر: ويتم من خلال انتقال اليد العاملة والمعدات منها إلى مؤسسة قائمة موجودة مسبقا متعاقد معها في إطار المناولة، وذلك لكون الم.ص.م المناولة بحاجة إلى موارد أكبر لتلبية حاجيات وطلبات المؤسسة الآمرة المتزايدة أكثر من طاقتها.
 - إفراق مباشر: حيث في هذا النوع الاستراتيجي تتدخل المؤسسة الآمرة كونها فاعلا أساسيا في إنشاء المؤسسة الصغيرة المناولة من خلال أحد موظفيها والذي كان سابقا تابعا للمؤسسة والذي أصبح مناول مستقل استفادة من معدات ووسائل (مادية ومعنوية) من المؤسسة الآمرة أثناء مرحلة الإنشاء وهو ما يطلق عليه بصيغة الإفراق المباشر؛
- وهنا نوه أنه عادة ما تفضل المؤسسات الآمرة التعامل مع المؤسسة المناولة المفرقة بشكل المباشرة (الشكل الثاني) أثناء اختيار شركائها الأساسيين في إطار المناولة بدلا من اللجوء إلى المناولين المزودين العاديين (الشكل الأول العدة أسباب رئيسية أهمها¹:

¹ محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص 106.

- ✓ هو أن الإفراق يسهل عملية البحث وتقييم المناولين أو المزودين، أي أنه يختصر الطريق لأنه يسمح باختيار الشخص الأنسب من الموظفين للقيام بهذه المهمة لكون مهاراته معروفة مسبقا لدى المؤسسة فلا داعي للإضاعة الوقت في البحث عن مناول موجود مسبقا وإجراءات الاختيار التي تكون في الغالب مملة؛
- ✓ كون الإفراق المباشرة يسمح بخلق توازن وتنسيق بين المؤسسة الحديثة والمؤسسة الآمرة بحكم معرفة ودراية الموظفين السابقة باحتياجات المؤسسة الآمرة، وأيضا بحكم العلاقة القوية مع زملائهم السابقين، وبالتالي فإن عملية المناولة هنا تكون أكثر علاقة وأهمية من كونها علاقة مناولة عادية؛
- ✓ الإفراق المباشر يتيح للمؤسسة فرض وجهتها وسيطرتها على المناول في استغلال جميع المعدات والوسائل أو بعضها حسب رغبتها لأن المؤسسة الصغيرة لا تزال جديدة وستكون أكثر تقبلا لهذه المعدات والوسائل على عكس المناولة الغير مباشرة التي تكون أكثر انتقائية في اختيار المعدات والوسائل لأن مواردها قائمة أصلا مسبقا؛
- ✓ الإفراق المباشر يعطي أكثر ثقة للموظفين لأنه يتيح لهم العودة إلى مؤسسة الأم في حالة فشل المناولة المفرقة ومشاريعهم الخاصة، ففي هذا النوع تبقى العلاقة دائما قوية وقائمة بين المؤسسة والموظف المستفيد عن الأطراف على عكس المناولة التقليدية (غير مباشرة) التي تكون فيها العلاقة متوترة وضعيفة ومحدودة بين المؤسساتين.¹

2- نماذج الإفراق لدى المؤسسات الآمرة.

يمكننا القول بأن هناك وضعيتان تلجأ فيهما المؤسسة إلى إخراج الأنشطة عن طريق الإفراق، وكلاهما مرتبطان باقتصاد المؤسسة بصفة مباشرة ويساعدان على شرح وضعيتها وحالة المؤسسة أثناء هذه المرحلة.

أ. النموذج الأول (الإفراق الساخن): وهو يعبر عن الوضع السيئ للاقتصاد المؤسسة الآمرة ويكون الهدف والغرض منه هو إعادة هيكلة المؤسسة بدرجة أولى من خلال تخفيض عدد الموظفين ولكن بشكل سلمي.

- إعادة هيكلة اقتصادية؛

- إستراتيجية حث قوية للعمال على ألا يوجد أي فكرة لدى العمال. إنشاء مؤسساتهم

¹ محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص 107.

جدول رقم (09): يوضح نموذج الإفراق الساخن.

بالنسبة للمقاول الباعث	بالنسبة للمؤسسة الأم (الآمرة).	
لا يوجد رأي فكرة لدى العمال	إعادة هيكلة اقتصادية؛ إستراتيجية حث قوية للعمال على ألا يوجد أي فكرة لدى العمال. إنشاء مؤسساتهم	مرحلة ما قبل الإنشاء
لا يوجد رأي لدى العمال في سن القوانين	تقدم بطيء للمشروع	مرحلة سن القوانين
في حالة فشل المشروع لا يوجد احتمال	سن علاقات أحادية الجانب وهو ما يؤدي إلى التبعية المؤسسة المفرقة أو إمكانية إعادة إدماج الموظف حامل المناولة	مرحلة ما بعد الإنشاء

Source: Rapport: Etat l'art de l'essaiage op cit p17

ب. النموذج الثاني (الإفراق البارد): وهنا يكون الوضع الاقتصادي للمؤسسة جيد لذلك يعبر على هذا النوع الإفراق البارد لكونه يهدف إلى تحفيز الموظفين في إطار إستراتيجية اقتصادية تنمية شاملة تحم جميع الأطراف.

جدول رقم (10): يوضح نموذج الأطراف البارد.

بالنسبة للمقاول الباعث	بالنسبة للمؤسسة الأم (الآمرة).	
الاحتضان وتدريب العمال	غرس روح المقاومة ونشر ثقافة المقاومة لدى العمال؛ إنشاء وسن إستراتيجية طويلة المدى	مرحلة الاحتضان
مرحلة سهلة على الباعث وسريعة في حال كان المشروع مدروس بشكل جيد. من طرف الباحث على المدى البعيد.	تقدم كبير في المشروع من طرف مسئول الإفراق	مرحلة النضج وسن القوانين
تطور العلاقات إلى علاقة شراكة	دعم إداري وتجارى إمداد لوجيستي تعلم تنظيمي تطوير العلاقات	مرحلة التطور والدعم

Source: op.cit.:p 18

ثانيا: أشكال المؤسسات المحدثّة المناولة في إطار الإفراق.

من المعلوم أن الإفراق ليس سوى طريقة معينة لإخراج الأنشطة وبعث المشاريع، وهو مثل أي مشروع، فهو

يهدف إلى:

- 1- الوصول إلى المهارات؛
- 2- الوصول إلى الأسواق؛
- 3- الوصول إلى التمويل.

من خلال تحليل هذه التحديات يكون أمام المؤسسة الأمرة (الأم) والمؤسسة المفرقة (المناولة) ثمان أشكال

التجسيد الإفراق في إطار علاقة المناولة كما يوضحه الجدول الموالي¹.

جدول رقم (11) يوضح أشكال الم.ص.م المحدثّة في إطار الإفراق

إفراق عبر	التحدي الأساسي	السلسلة	الوصف	الغاية والهدف
الابتكار (تأمين لنتيجة بحث علمي)	المعرفة	البحث والتطوير	إنشاء وحدة جديدة لتطوير أو تسويق براءة اختراع	تطوير منتج جديد.
منح رخص (رخصة تكنولوجية او تجارية)	المعرفة	التسويق/الإنتاج	إنشاء وحدة جديدة لإنتاج تحت رخصة تجارية أو تكنولوجية	تطوير الأعمال
الانتقال (إعادة توطين الأنشطة)	المعرفة	الإنتاج	إنشاء وحدة جديدة عبر الانتقال الجغرافي لوحدة أو خط إنتاج ما مع نقل الكفاءات	تخفيض التكاليف والاقتراب أكثر من العملاء الموزعين
إقامة فروع (شركة تابعة)	المعرفة	الإنتاج/التوزيع	إنشاء وحدة جديدة قانونية ولكنها غير مستقلة عن وحدة المفرقة	التخصيص المعني والتنمية الخارجية
التخلص من الأنشطة (بيع الخدمات)	السوق	الإنتاج/التوزيع	إنشاء أو استئناف النشاط في وحدة من خلال البيع أو الإيجار	إعادة هيكلة الأصول
تعاقد خارجي (الإخراج)	السوق	الإنتاج/التوزيع	إنشاء وحدة جديدة عبر التعاقد الخارجي مع انتقال الموظفين	تطوير أداء العملية التجارية وهيكلية

¹Rapport: Etat l'art de l'essaimage en Tunis et son impact sur la dynamique création d'Enterprise، 2012.P17-19.

الموظفين				
تخفيض التكاليف وتحسين أداء الخدمة	إنشاء وحدة جديدة على إثر انتهاء نشاط داخلي في الوحدة المفرقة	الإنتاج/التوزيع	السوق	المناولة
تعزيز الوجود التجاري وشبكات التوزيع	إنشاء وحدة من خلال رخصة تجارية أو توكيل لتوزيع المنتجات أو الخدمات	التوزيع	السوق	منح الامتياز (التوكيل)

المصدر: محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، نفس المرجع السابق، ص110.

الخلاصة.

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بجميع المفاهيم النظرية للموضوع حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدوات النظرية للمناولة في المؤسسات الصناعية، وما يمكن استنتاجه حول أهمية المناولة ومساهمتها في رفع التنمية الاقتصادية، وبعض تجارب الدول في العالم وبرز ما نتج عن تطبيق المناولة في مؤسساتها.

الفصل الثاني سنتناول فيه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والذي تم من خلاله استعراض لأهم جوانب الدراسة والمتمثلة في الهدف من الدراسة، العينة المستخدمة وطريقة المعالجة وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير تم تقديم التوصيات والنتائج التي تبين أهمية العلاقة التي تربط بين المناولة والمقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجال الاستفادة منها.

الفصل الثالث

تشخيص تطبيق المناولة في

المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة قطاع الطاقة

"سونالغاز"

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا في الجزء النظري لاحظنا الاهمية البالغة التي تحظى بها المناولة والمقاولة في أغلب المؤسسات العالمية رغم أن استراتيجيات المناولة تعتبر الاحداث في مجال الأعمال إلا أن الاهتمام البالغ الذي تحظى به هو ما أكد على ضرورة تبني مثل هذه الاستراتيجية.

وبما أن الجزائر تعتبر جزءا من هاته البلدان كان من الضروري تبني هذه الاستراتيجية للرفع من مستوى التنمية المستدامة والاقتصاد الوطني بشكل عام.

في هذا الفصل سنتطرق الى تشخيص الاصلاحات التي طبقتها الدولة في مجال المناولة الذي يخلق قيمة مضافة في تنوع الاقتصاديات والصناعات ويعطي الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الظهور بالساحة الاقتصادية، حيث قسمت هذه الدراسة التطبيقية إلى:

- المبحث الأول: تشخيص وضعية المناولة واستراتيجيات تطبيقها في الجزائر
- المبحث الثاني: المناولة في المؤسسات الآمرة نموذج مؤسسة "سونلغاز"
- المبحث الثالث: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية مؤسسة "سونلغاز"

المبحث الأول: تشخيص وضعية المناولة واستراتيجيات تطويرها في الجزائر.

سيخصص هذا الجانب من الدراسة لإبراز كيفية ظهور المناولة في الجزائر، من خلال إعطاء لمحة عن مختلف القوانين والمراسيم المتعلقة وكيفية ترقيتها من خلال اعتماد مراكز المناولة والشراكة، وكذا أهم المعوقات التي تعترض سبيل ترقيتها.

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

المطلب الأول: ظهور المناولة في الجزائر وآليات ترقيتها

أولا: ظهور نظام المناولة في الجزائر¹

لم تلقى المناولة اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، بعدها أدركت الجزائر أهمية هذا الأسلوب فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدول الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19/07/1988، والمتعلق بالاستثمار ليتعزز مع بداية التسعينيات بصدور قانون الصفقات العمومية في 09/11/1991، المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11/08/2003، والذي خصص قسم منه للمقاولات الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى وإدراكا منها بضرورة تفعيل هذا الأسلوب وترقيته فقد تم الاتفاق على إنشاء شبكة البورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية **PNUD** عن طريق مشروعين مهمين هما:

- مشروع ALG/PNUD-DP/90/001، الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية؛
- مشروع ALG/PNUD/95/004، الموقع في 09 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة لشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران؛

¹ علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماجستير، 2010/2009، ص79.

• كما تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدمجت في مشروع ALG/PNUD/95/004.

وتم بالفعل إنشاء هذه البورصات والتي ينتظر منها أن تعطي دفعا قويا في مجال إقامة علاقات في إطار المناولة، هذا وتخضع البورصات للقانون المتعلق بالجمعيات في 04 ديسمبر 1990 المؤرخ 90-31، ويتجلى دورها من خلال:

- أنما تعد بنك معلومات يوفر دليل لفرص المناولة؛
 - تقديم المساعدة التقنية والاستشارات في التسيير، للمؤسسات الصغيرة التي لا تكتسب هذه الوسائل والمعارف؛
 - تعمل على ترقية المناولة والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي؛
 - تعمل على ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية، بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر.
- ورغم عدم توفر معلومات إحصائية دقيقة عن عدد مؤسسات المناولة في الجزائر وكذا مساهمة هذه الأخيرة في الناتج المحلي إلا أنه يلاحظ تركيز كبير على أهمية هذا الأسلوب في الطرف الحالي، حيث تستورد الجزائر سنويا ما قيمته 3 مليارات دولار من قطع المناولة الموجهة في الأساس لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 8 ممولين رئيسيين، وتحمل فرنسا مقدمتهم 422 مليون دولار مليون دولار، وألمانيا 165 مليون دولار، 136 دولار لإسبانيا، والصين بـ 189 متبوعة بإيطاليا 122 مليون دولار، والولايات المتحدة الأمريكية بـ 115 مليون دولار، واليابان بـ 89 مليون دولار، وتركيا بـ 85 مليون دولار.

ثانيا: ترقية المناولة في الجزائر من خلال الاعتماد على مراكز المناولة والشراكة

في الواقع لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة في الجزائر، كما لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الاستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي ومختلف القطاعات الأخرى في الجزائر، وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار.¹

¹ علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، نفس المرجع السابق، ص82.

وانطلاقاً من هذا القانون وضعت الجزائر استراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، والتي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة وكذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة، حيث تبين أن نجاح المناولة والاستفادة منها بشكل فعال يظل مرهوناً بتوفر السياسات والتشريعات اللازمة واستحداث الهياكل التنظيمية المتخصصة كمراكز المناولة والشراكة والجمعيات المهنية والوحدات الإدارية.

1- مفهوم مراكز المناولة:

مراكز المناولة، عبارة عن "أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتناسب مع حاجيات التعاقد وتنمية المناولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي ومن مهامها:

أ- القيام بجمع وتحليل وخرن وتحديث مستمر للمعلومات الخاصة بفرص المناولة المتاحة التي تعرضها المؤسسات الطالبة للأعمال وتعميمها على المنشآت المنفذة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة في مجال إبرام العقود للجهات التي تحتاجها؛

ب- تنظيم المعارض المهنية والعكسية في مجالات المناولة والشراكة والتكنولوجيا؛

ج- تنظيم دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة في المناولة لصالح أطر المؤسسة المقدمة والمنفذة للأعمال؛

د- إعداد الدراسات والإحصاءات اللازمة لتنمية قطاع المناولة ومن أهم المراكز الداعمة لنشاط المناولة نجد:

1- المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة:

يعد المجلس الوطني لترقية المناولة، أحد المراكز الداعمة لنشاط المناولة، ويشكل هذا المجلس الذي يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة ومن بين التدابير التي نص عليها القانون التوجيهي لترقية الاستثمار في المؤسسات هو إنشاء مجلس وطني لترقية المناولة الصغيرة والمتوسطة الصادر بتاريخ 2001/12/12 يهدف إلى:¹

أ- اقتراح التدابير الرامية إلى تحقيق أفضل اندماج للاقتصاد الوطني؛

ب- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمقاول من الباطن؛

¹ علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، نفس المرجع السابق، ص85.

- ج- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل الوطنيين والأجانب؛
 د- تنسيق نشاطات البورصات المقاوله من الباطن والشراكة الجزائرية فيما بينها؛
 هـ- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها،
 و- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان المناولة؛
 هذا وتحدد تشكيلة هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم، التوجيهات والخصائص التقنية لصاحب الأمر.

2- بورصات المناولة والشراكة :

بورصة المناولة والشراكة هي عبارة عن مركز معلومات تقنية، للترقية وربط العلاقات حول القدرات والأساليب والاختصاصات الإنتاجية أو الخدمات الصناعية، على شكل هيكل مستقل، الهدف منه تسهيل التقارب بين العرض والطلب في أشغال المناولة ويعود منشأ هذه الفكرة بفرنسا سنة 1960، وهذا في إطار مجموعة مصالح اقتصادية جمعت حوالي عشرة مؤسسات، مختصة في تحويل الحديد، بحيث كانوا متجاورين ويملكون تجهيزات غير مستعملة ويفتقرون لآلات الإنتاج، ومما لوحظ عليهم أنهم لا يعرفون بعضهم البعض ويقومون بتبذير إمكانياتهم وكان من مصلحتهم أن يضعوا إمكانياتهم للاستفادة الجماعية فيما بينهم، كما أن بعض الصناعيين الآخرين في البلاد كانوا مهتمين بفكرة تأسيس جمعيات مهنية وحرفية.

ولقد تجسدت الفكرة ابتداء من لوران بفرنسا في 1961 بحيث قامت السلطات العمومية بتأييد انطلاق المبادرة حينها بتأسيس حوالي 20 بورصة للمناولة والشراكة، بعد ذلك بدأت عديد البلدان تم بالفكرة وتم إنشاء عدة بورصات في ألمانيا، بلجيكا، إسبانيا، إيطاليا، وبعد ذلك وبفضل المساعدة التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ظهرت بورصات المناولة في الدول النامية منها الهند، ماليزيا، الفلبين، تركيا، تونس، المغرب، الجزائر، العربية السعودية، لبنان... الخ.

توجد أكثر من 60 بورصة على مستوى العالم، تعمل بالمشاركة مع منظمة الأمم المتحدة اليوم للتنمية الصناعية على شكل جمعيات الصناعيين من أجل الصناعيين وبدعم السلطات العمومية والتنظيمات المهنية، وتمويلها يتركز على المساهمة الثلاثية، السلطات العمومية، المنظمات والهيئات المهنية والمؤسسات المنخرطة.¹

¹ علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، نفس المرجع السابق، ص86.

3- الخطوات العملية والفنية لإنشاء مركز المناولة والشراكة :

للوصول إلى قرار بإقامة مركز مناولة يتطلب الأمر تقديم مبررات مقنعة فنية واقتصادية من خلال دراسة يتبين من خلالها أسلوب عمل المركز وإبراز دوره في سد الفجوة بين حلقات الإنتاج ضمن استراتيجية شاملة تعتمد على مبدأ التخصص والتكامل بين المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال بما يعزز قدراتها التنافسية ويمكن إنجاز أهم المراحل المتعلقة هذه الدراسة فيما يلي:¹

3-1- دراسة الجدوى لمشروع المركز:

تم دراسة جدوى مركز المناولة والشراكة وفق خمس خطوات، يمكن إجمالها فيما يلي:

الخطوة الأولى: تكوين فريق العمل:

يشكل فريق العمل العمود الفقري لدراسة الجدوى بوجه عام، ويتحدد عدده واختصاصه حسب المهام المطلوبة في تغطية جوانب التوعية والتعريف لإيجاد الاهتمام اللازم بالمشروع، ودراسة الجوانب الفنية والاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب المخطط التنظيمي للمركز وأسلوب تسييره.

الخطوة الثانية: الحملة التعريفية

تشمل هذه الحملة كافة المستويات المهنية والرسومية المعنية لشرح مضامين المناولة وأشكالها، وأسبابها وأهدافها ومجالات تطبيقها. وتستخدم لهذا الغرض وسائل التعريف المختلفة من ندوات، ورش عمل، ولقاءات متخصصة وكتيبات وبرامج إعلامية، وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات إنشاء مراكز التعاقد الصناعي لأن نجاحها يؤدي بلا شك إلى خلق الاهتمام الكافي حول برنامج المناولة والتفاعل معه بصورة إيجابية.

الخطوة الثالثة: جمع المعلومات

يقوم فريق العمل بإجراء المسوحات القطاعية الميدانية، والاتصالات المباشرة بالجهات المعنية في الدولة، والاطلاع على خطط التنمية الصناعية القائمة، والوثائق والدراسات المتوافرة حول واقع القطاعات الصناعية الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات الآمرة بالعمل والمنفذة له، من أجل الحصول على المعلومات الكافية لإنجاز الدراسة المطلوبة، وتدقيقها وتدوينها بشكل متسلسل، واضح ومرتب.

¹ بولحيلة حكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، العدد 14، 18-10-2020، ص16.

- تقديم البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة (B.A.S.T.P) تعريفها:¹

هي جمعية ذات غرض غير مريح تم إنشائها في عام 1991، وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة إضافة إلى دعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الجمعية في تطوير المناولة والشراكة في الجزائر، لذلك فإن لها دور نشيط في التنمية الاقتصادية الوطنية، فهي تقوم أساسا بإحداث تشابك بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين عموميين كانوا أو خواص، والذين يشتغلون في قطاع الصناعة أو في مجال الخدمات.

✓ مهامها:

تقوم البورصة بعدة مهام من بينها:

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية،
- إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الوطني والدولي،
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا وأو التي سيتم إنشائها؛
- إعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة؛
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة؛
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة؛
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

✓ نشاط البورصة:

تعد البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وبنك معلومات محدث، كما أنها تعد زيادة على كونها وسيلة لتنظيم عروض وطلبات المناولة كوسيلة لتقديم المساعدة فيما بين الشركاء ورغم وجود البورصة كمركز هام لتطوير المناولة في الجزائر منذ أكثر من عشرين سنة، فإن نشاط البورصة لم يصل بعد على مستوى الطموحات والتطلعات، حيث أرجع مسئولو البورصة هذا الأمر إلى عدم وضوح مفهوم المناولة بشكل جيد في الأوساط الصناعية في الجزائر، بالإضافة إلى ضعف الوعي العام بأهمية المناولة ودورها.

ولكن رغم هذه الوضعية التي يعرفها نشاط البورصة، وفي ظل عدم توفر معلومات دقيقة عن عدد المؤسسات المدرجة سواء الآمرة أو المنفذة فإن ما يمكن الإشارة إليه هو أن البورصة استطاعت أن تغطي في إطار

¹ عزيرو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة-حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2008/2009، ص 114.

نشاطها مجموعة من القطاعات لعل أهمها صناعة الحديد واستخراج المعادن، الميكانيك والكهرباء والإلكترونيك، صناعة البلاستيك والمطاط، بالإضافة إلى صناعة النسيج والجلود والخدمات.

المطلب الثاني: استراتيجية الجزائر في مجال ترقية المناولة

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

1- تشخيص واقع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن المتتبع لاستراتيجية الجزائر في إطار ترقية المناولة يرى بوضوح كبير، الاهتمام الذي باتت توليه الدولة لترقية النسيج الصناعي من خلال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، التي أصبح لها دور كبير في ترقية هذا النوع من أشكال التعاقد والشراكة الصناعية فحتى بداية التسعينات كان النسيج من أهم القطاعات في الجزائر.¹

أما القطاع العمومي فكان يتمثل بـ 80% من مجموع المؤسسات الصناعية حيث أن القطاع الخاص لم يكن ممثلاً إلا بنسبة قليلة من مجموع المؤسسات الصناعية حينها، غير أن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر في إطار إعادة الهيكلة الصناعية سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن للقطاع الخاص يتمتع بالاستجابة السريعة للظروف البيئية والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة. ليتغير بذلك هيكل الاقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام وبروز القطاع الخاص في كل فروع النشاط الاقتصادي.

بهذا الشكل تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة، تماشياً والتحول العالمي في هذا الاتجاه، فضلاً عن الفشل الذي آلت إليه بعض المؤسسات الكبيرة والذي

¹ قلووش عبد الله، سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة أمرة "سيرور"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2017-2018، ص14.

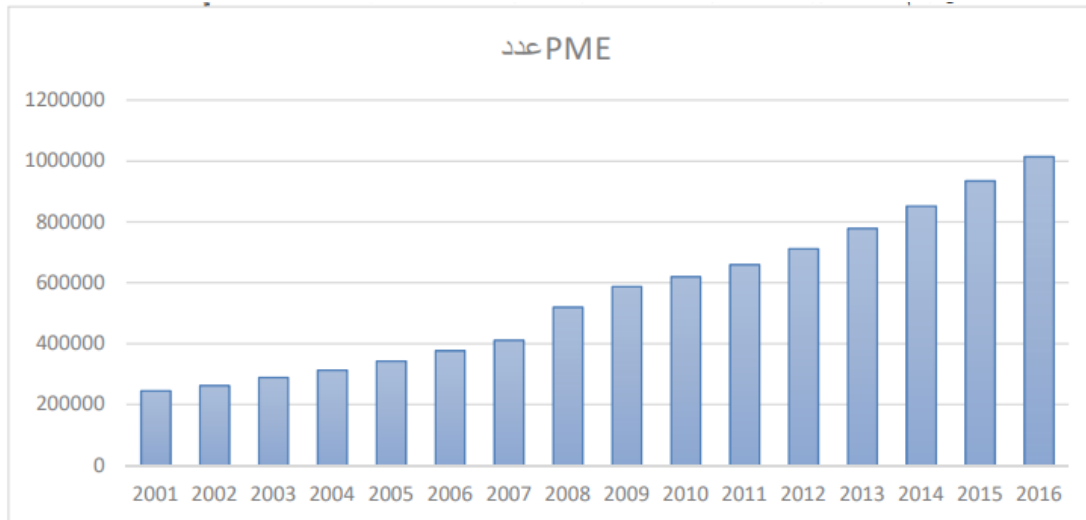
استدعى إعادة هيكلتها وتفتيت بعضها إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة ليتطور بذلك عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا وهو ما يوضحه الجدول الموالي¹:

الجدول رقم 12: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة السداسي الأول (2016/2001)

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
القطاع الخاص	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013
القطاع العام	788	788	788	778	874	739	666	626
الحرف التقليدية	64677	71523	79850	86732	96072	106222	116347	126887
المجموع	245358	261863	288587	312959	342788	376767	410959	519526
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القطاع الخاص	586903	618515	658737	711275	777259	851511	934037	1013637
القطاع العام	591	557	572	557	557	542	532	438
المجموع	587494	619072	659309	711832	777816	852053	934569	1014075

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية والإحصائية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية، متوفرة الموقع على www.mdipi.gov.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/05/12.

الشكل رقم 13: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001-السداسي الأول 2016.



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول السابق.

¹ نشرية المعلومات الاقتصادية والإحصائية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية، متوفرة الموقع على www.mdipi.gov.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/05/12.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر حيث تقدر هذه الزيادة بين سنة 2001 و2005 بـ 40%، وبين سنة 2005 و2010 بـ 81%، وبين سنة 2010 و2015 بـ 51%، ونسبة الزيادة من سنة لأخرى تتجاوز 6%، وبلغ متوسط معدل النمو السنوي أكثر من 10%، خلال فترة الدراسة مع تسجيل أعلى نسبة بين سنتي 2007 و2008 حيث وصلت إلى 42,26%، ويرجع ذلك إلى إدماج أصحاب المهن الحرة في المنظومة.

يرجع هذا التطور المعتبر والملحوظ في PME، إلى نمو القطاع الخاص الذي زاد بأكثر من أربع أضعاف حيث انتقل PME العمومية من 24457 مؤسسة سنة 2001 إلى 1013671 مؤسسة نهاية السداسي الأول من سنة 2016 في المقابل سجلت انخفاضا بـ 350 مؤسسة خلال نفس الفترة ويرجع ذلك لعمليات التصفية الخوصصة التي باشرتها الدولة في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق.¹

2- سبة المؤسسات المناولة في الجزائر:

يُمكن إرجاع التدهور الذي لا يزال يُمس قطاع المناولة في الجزائر إلى عدة أسباب وعوامل والتي يُمكن تفسيرها من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف رئيس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة السيد كمال أقسوس والمتمثلة في أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قد بلغ 900 ألف مؤسسة، تمثل منها 1% من المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعي، مبررا أن الجزائر استوردت 220 مليار من المعدات الصناعية التي تنتجها المؤسسات الصناعية في ظرف 15 سنة فيما حققت نسبة تصديرها 14 مليار فقط.²

كما أكد السيد كمال أقسوس على أن الجزائر لازالت متأخرة جدا عن دول الجوار في مجال المناولة، حيث أنه توجد حاليا من 250 إلى 300 مؤسسة مناولة في عدة مجالات من بينها: إلكترونيك، الحديد والكهرباء... في حين بلغ عدد البورصات الجهوية حوالي 150 في الشرق، 250 في الغرب، وحوالي 600 مؤسسة مصغرة في كامل الوطن من ضمنها الخاصة بالإسمنت، سوناطراك، سونلغاز، في حين توجد حوالي 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة داخل البورصات، وهي أرقام اعتبرها رئيس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة مشجعة لكنها تبقى غير كافية مقارنة بالدول الأوروبية وحتى بدول الجوار، كاشفا أن المغرب توجد به حوالي 7000 مؤسسة مصغرة ما يمثل

¹ بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، تقييم أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016، جامعة الشلف، الجزائر، 2018-10-29، ص15.

² قلووش عبد الله، سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة أمرة "سيور"، نفس المرجع السابق، ص18.

1400 تنشط بالمناولة، في حين تملك تونس 500 مؤسسة في قطاع المناولة أي ما يقارب 20%، أما في فرنسا فان المؤسسات الناشطة في قطاع المناولة توظف حوالي 500 الف شخص، أي ما يقارب 68 مليار أورو وهو رقم يمثل رقم الجزائر في المحروقات.

وعلى هذا الأساس شدد أفسوس على ضرورة بذل مجهودات أكثر للنهوض بالمناولة في الجزائر، وذلك لتسوية وضعية الاقتصاد الجزائري وخاصة وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مضيفا أن الدولة سطرت برنامجا سيتمكن القطاع الصناعي بفضلها القيام بدور هام وكبير في هذا الميدان، ويساعد في تقوية الإنتاج الوطني وتخفيض نسبة الاستيراد من الخارج، منوها بوجود ميكانيزمات خاصة لدعم ومرافقة مشاريع المناولة داعيا في هذا الصدد شركات صناعة السيارات إلى إدراج المؤسسات الصغيرة في مشاريعها عبر تسطير برنامج من 05 إلى 10 سنوات، لتكون فعالة مثل المشاريع الخاصة بالصناعات الميكانيكية وقطاع الغيار.

ورغم عدم توفر معلومات إحصائية دقيقة عن عدد مؤسسات المناولة في الجزائر وكذا مساهمة هذه الأخيرة في الناتج المحلي، إلا أنه يلاحظ تركيز كبير من الدولة على أهمية هذا الأسلوب في الظرف الحالي، حيث تستورد الجزائر سنويا ما تفوق قيمته 3 مليارات، من قطع المناولة الموجهة في الأساس لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 08 ممولين رئيسيين، وتحتل فرنسا مقدمتهم بـ 422 مليون دولار متبوعة بإيطاليا بـ 188 مليون دولار، والصين 165 مليون دولار، وألمانيا 136 مليون دولار، واسبانيا 122 مليون دولار، والولايات المتحدة الأمريكية 115 دولار، واليابان 89 مليون دولار، وتركيا بـ 85 مليون دولار.

ويرجع الخبراء، هذه الفاتورة الثقيلة إلى ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا اكتظاظا كبيرا مثل قطاع الصناعات الغذائية، وذلك رغم كل الجهود والتسهيلات التي قدمتها الدولة لقطاع المناولة في الجزائر.

المطلب الثالث: العراقيل والقيود التي تواجه تقدم المناولة في الجزائر

أولا: القيود التي تقف أمام نمو وتقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1- قيود بيئة الاستثمار:

على الرغم من الجهود التي بذلتها الجزائر لتشجيع الاستثمار ودعم المقاولاتية إلا أن مناخ الأعمال لم يتحسن، وهذا ما يؤكدته تقرير ممارسة الأعمال الصادر عن البنك الدولي Doing Business حيث سجلت

الجزائر تراجعاً المرتبة، 128 من أصل 183 اقتصاد حسب DB 2005 ثم إلى المرتبة 183/136 حسب DB 2010، ثم إلى المرتبة 183/163 حسب DB 2016، لتكسب 7 أماكن وتحتل المرتبة 156، من أصل 190 اقتصاد حسب DB 2017، وهذا نتيجة مجموعة من الإصلاحات اتخذت في مجال إنشاء اقتصاد، حسب المؤسسات، للحصول على رخصة البناء، الربط بالكهرباء، وتسديد الضرائب.¹

الجدول رقم 13: مقارنات بين الجزائر تونس المغرب في مجال إنشاء المؤسسات.

الاقتصاد	ترتيب سهولة ممارسة الأعمال	عدد الإجراءات	عدد الأيام	التكلفة (% من متوسط دخل الفرد)	رأس المال الأدنى المدفوع (% من دخل الفرد)	ترتيب إنشاء مؤسسة
الجزائر	156	12	20	11,1	0,0	142
المغرب	68	04	9,5	9,7	0,0	40
تونس	77	09	11	4,7	0,0	103

Source: Doing Business 2017

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن الجزائر أقل تميزاً في كل المؤشرات المتعلقة بإنشاء مؤسسة مقارنة بالمغرب وتونس، يتمثل المؤشر الرئيسي في عدد الإجراءات الإدارية لتسجيل مؤسسة جديدة، حيث أنه في الجزائر يتطلب 12 إجراء وهو أكبر من تونس (09 إجراءات)، وثلاث أضعاف ما يحدث في المغرب (04 إجراءات).

وبالنسبة لمعالجة الإجراءات 20 يوم في الجزائر، بينما في تونس والمغرب فحوالي نصف المدة كافية تستغرق لإتمام العملية، وبالتالي يمكن القول أن تقل الإجراءات، ارتفاع التكاليف والآجال، غياب الشفافية، الرشوة والفساد تعتبر من أهم العوامل التي تقف أمام ترقية الاستثمار الخاص وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- لقيود المالية:

إن حصول المؤسسات ص وم على القروض الطويلة وحتى القصيرة الأجل هو أمر في غاية الصعوبة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات المصغرة فحسب الاستقصاء الذي أجراه الديوان الوطني للإحصائيات 2011 فقط والذي شمل 71% من المؤسسات الموجودة بينما 3,3% تعتبر القروض البنكية لتمويلها، من المؤسسات كمصدر أساسي.

¹ بولخيلة حكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، نفس المرجع السابق، ص 18.

بينما 83.2% من المؤسسات (كل القطاعات) تعتمد على أموالها الخاصة، 4% من إجمالي المؤسسات هيكل الدعم... (ANSEJ/ ANDI)، استفادوا من، ويمكن أن نرجع هذه الصعوبات التمويلية التي تعاني PME منها الدعم المالي أن له عدة أسباب منها:

شروط الإقراض والضمانات المطلوبة، ثقل الإجراءات وطول مدة معالجة ملفات القرض، ارتفاع معدلات الفائدة، ضعف الهندسة المالية وعدم توفر منتجات ما تلائم طبيعة المؤسسات ص وم، عدم وجود بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات ص وم... الخ.

3- إغراق السوق وانتشار القطاع غير الرسمي:

إن المتضرر الأكبر من عملية إغراق السوق وانتشار القطاع غير الرسمي هو القطاع الخاص الذي يفقد الكثير من مقومات المنافسة في السوق بسبب دخول بضائع من خارج الحدود بأسعار أقل بكثير من أسعار المنتوجات المحلية، لذلك يجب على السلطات العمومية اتخاذ التدابير اللازمة لحماية المنتوجات الوطنية من المنافسة غير المتكافئة.

4- القيود المرتبطة بالمعلومات:

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية في بيئة معلوماتية ضعيفة جدا وهذه الوضعية لا تساعد بأي حال من الأحوال على نموها وتنميتها وذلك بسبب:

- عدم وجود نظام معلومات وطني، وانعدام بنوك المعلومات الإحصائية؛
- نقص المعطيات ودراسات السوق (الوطني، الجهوي، المحلي)؛
- صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات المتخصصة 80% من PME "غير موصولة بالإنترنت"؛
- غياب المعلومات حول فرص الاستثمار، المنافسة، المتعاملين الاقتصاديين... الخ

5- القيود المرتبطة بسوق العمل:

يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي: ¹

- نقص اليد العاملة المؤهلة: خبراء في الإدارة، التسيير، تقنيين المؤهلين... الخ؛

¹ بولحيلة حكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، نفس المرجع السابق، ص 19.

- عدم التوافق بين التكوين المقدم من طرف الجامعات والاحتياجات الحقيقية للمؤسسات في مجال التقنيات الحديثة في الإدارة التسيير، التسويق... الخ؛
 - عدم وجود معاهد متخصصة في التكوين وضعف البرامج المعتمدة؛
 - صعوبة التحكم في اللغات الأجنبية من قبل حاملي الشهادات.
- 6- القيود المرتبطة بالعتار الصناعي:**

إن الحصول على العتار الصناعي يعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعدة أسباب منها:¹

- نقص العتارات الصناعية وارتفاع تكاليف الحصول عليها؛
- نقص الشفافية في دراسة الملفات بالإضافة إلى ثقل إجراءات وطول مدتها (متوسط مدة الحيازة ما بين سنة و5 سنوات)؛
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في الكثير من جهات الوطن؛
- نقص وغياب أحيانا الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق وكيفيات وآجال وشروط التنازل على الأراضي وموضوع استخدامها ومتابعة ذلك لاحقا؛
- تعدد الجهات المتدخلة فالأراضي عموما لا تتبع جهة إدارية واحدة.

ثانيا: معوقات ترقية المناولة في الجزائر

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

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

¹ بولحيلة حكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، نفس المرجع السابق، ص 19.

المبحث الثاني: المناولة في المؤسسات الآمرة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء "سونلغاز".

المطلب الأول: التعريف العام بالمؤسسة.¹

أولاً: تقديم مؤسسة سونلغاز

يمتد تاريخ الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، بتاريخ الخدمة الوطنية في الجزائر، وإذا كان الزمن قد تغير تماماً كتغير وضعية قطاع الطاقة والوضع القانوني بشركة سونلغاز فإن الهدف يبقى وحيداً ألا وهو مؤسسة اقتصادية عالية الأداء وفي خدمة المجموعة الوطنية من خلال هذا التقديم ارتأينا إعطاء تعريف عام للمؤسسة يتناسب وأهدافها المسطرة لذا سندرس نشأتها وتطورها وسنركز على أكبر أعمالها وإنجازاتها.

1- التعريف بمؤسسة سونلغاز:

هي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وهي عبارة عن شركة ذات أسهم بموجب القانون 95-02 المؤرخ في جوان 2002، يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 150 مليار دينار جزائري موزع على 150 ألف سهم بقيمة مليون دينار لكل سهم، مكتتبه ومعرضة حصرياً من طرف الدولة.

- رقم الانخراط في السجل التجاري (CNRC) سونلغاز مسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم .99B001282 du ، 2003/06/23

- أما عن أجهزة الشركة فهي تتكون من: الجمعية العامة للمجتمع، مجلس الإدارة ولجان التنفيذ.

- الهدف الاجتماعي للمؤسسة:

- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الكهرباء وطنياً ودولياً؛
- نقل الغاز بدا يتوافق واحتياجات السوق الوطنية؛
- المبادلات التجارية للغاز عبر قنوات وشبكات التوزيع في الجزائر أو خارجها؛
- تطوير وتمويل كل الاحتياجات ومتطلبات الخدمات الطاقوية إضافة إلى دراسة وتقسيم وترقية كل ما يتعلق بالموارد الطاقوية؛
- تطوير كل الوسائل المتعلقة بوظائف المؤسسة التي بها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة الكهرباء والغاز والتي يمكن أن تحقق عائد للمجتمع؛

¹ وفقاً لمعطيات ووثائق المؤسسة.

- مواكبة استراتيجية التطور الدائم وذلك من خلال احترام وحماية البيئة بانتهاج المشاريع للطاقة المتجددة وتطوير الطاقة الهوائية والشمسية؛
- التمويع على مستوى حوض ابيض متوسط من خلال إنشاء مشاريع تحالف مع الاتحاد العربي ودول جنوب أوربا وذلك بتزويدها بالطاقة الكهربائية آفاق 2017/2005؛
- خلق وتأسيس فروع ومساهمات جديدة مفتوحة على السوق الجزائرية والخارجية.

ثانيا: فروع سونلغاز

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)؛
- شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) التي أنشئت في 2013؛
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)؛
- تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، في سنة 2005، أي:
 - الشركة المدنية لطب العمل (SMT)
 - مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG)
- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة السيارات وخدمات (MPV).
- وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات الكهربائية المحولات (SKMK)
- وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي شركة النقل التي والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية التي أنشئت في 1993 (TRANSMEX).
- شركة الوقاية والعمل الأمني "SEAT" (SPAS سابقا).
- التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC)
- وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997
- نزل المزارعين HMP الذي تم اقتناؤه في 1997.
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI) أنشئت في 1998

- وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info) أنشئت بدورها في 1998
- إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG) في 2003 وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى.

الفرع الأول:

- نقل الكهرباء (OS) مكلف بإدارة نظام إنتاج /مسير منظومة الكهرباء
 - كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA)
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC)
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE)
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO)
 - تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
 - والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، لتكون قطب (المهن القاعدية).
- يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقية (SKT)
- شركة كهرباء كدية الدروش (SKD)
- شركة كهرباء البروقية (SKB)
- شركة كهرباء سكيكدة (SKS)

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك خلال هذه السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس.

- شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF)
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB)

- شركة إنجاز القنوات (KANAGHAZ)
 - شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA)
 - شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB).
 إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983
 في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو:
 معهد التكوين في الكهرباء والغاز (IFEG) وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز، مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز (CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء:

- 1- شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT)
 - 2- وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG)
- أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)
 - الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC)
 - الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL)
 - شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO)
 - الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR)
 - شركة كهرباء حجرة النوس (SKH)
- هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهروماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع وقد التحق فرع أخير بالمجمع (AEC) في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة)، حيث لم تحدث أي تغييرات بمجمع سونلغاز إلى اليوم.

ثالثا: نبذة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز" (المؤسسة الآمرة)

المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 59-69 باسم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 88، إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري (EGA)، وحاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

ثالثا: الخدمات التي تقوم سونلغاز بمناولتها

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لريائتها وأن تكسب ولائهم لها من خلال عدة خدمات متنوعة من بين هذه الخدمات الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز متمثلة:

- أ- **عمليات التجديد والترميم:** جديدة تم من خلالها تجديد لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة والأمان لريائتها، وهذا بتطبيق استراتيجية المراكز والأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بكابل جديد يدعى بالكابل التورسادي إذ نجد منه نوعين للاستعمال المنزلي وهما على التوالي: الكابل التورسادي بقوة 220 فولط والكابل التورسادي بقوة 380 فولط، أما بما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتجديد شبكة الغاز التي كانت أساسها النحاس إلى بولتيلان.
- ب- **عمليات الصيانة:** تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزتها لتلف أو إحدى الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد وبأمان، بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان وعلى حياة المستهلك.

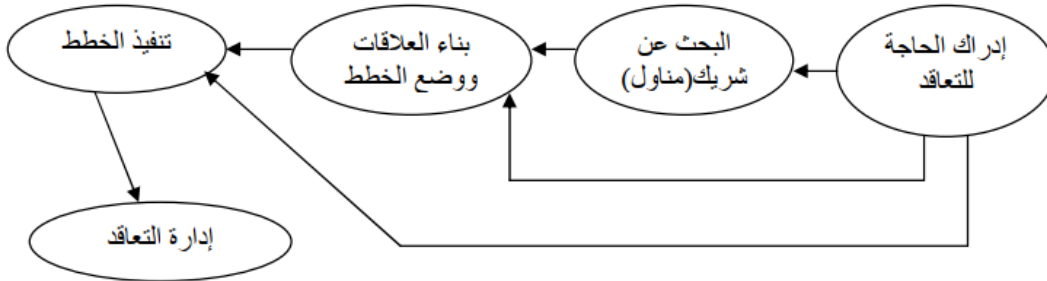
المطلب الثاني: مراحل المناولة في المؤسسات الآمرة Sonal Gaz

أولا: بناء عقد المناولة بين المؤسسة الآمرة والمنفذة (المناولة).

تبنى العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة وفق عقود مبرمة بين الطرفين يلتزم بها كلا الطرفين، حيث إن عقود المناولة أو يمتن تسميتها بأحد أشكال التحالفات بين المؤسسة الآمرة والمنفذة تمر بعدة مراحل رئيسية لتكوين هذه التعاقدات ويمكن اختصار هذه المراحل حسب رأي جورج وفارس George and Farris .

والمملخصة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: مراحل تكوين العقود "التحالفات" لـ(جورج وفارس).



المصدر: من إعداد الباحثين بالاطلاع على رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، "الاندماج والتحالقات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، ص251.

كما يمكننا تلخيص دورة حياة التعاقد بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة (المناولة) بالجدول الموالي:

الجدول رقم 14: مراحل تكوين التعاقد "التحالف".

المرحلة	الوصف
إدراك الحاجة إلى التعاقد	تدرك الشركة حاجتها للتعاقد، والعائد المتوقع منه، ويتم إدراك ذلك في أي مستوى إداري أو في أي موقع على سلسلة القيم بالشركة
البحث عن شريك (مزود)	حيث تبدأ الشركة بفحص المناولين المرتقبين، أي من يمكن أن تتعاقد معهم، وقد يتضمن ذلك مدى التناسب التقني والتسويقي، والتخطيط المبكر لتوزيع المواد.
مرحلة بناء العلاقات ووضع الخطط	وهنا تناقش الشركة مع مزودها أهداف التعاقد وتضع بمعيتهما خطة لتنفيذ مشروعاتها.
التنفيذ	يتم هنا تنفيذ المشاريع أو الإنجازات التي تم التعاقد بشأنها أو خطة التعاقد
إدارة التعاقد	وهنا يتم مراعاة مدى استمرارية المشروع المتعاقد عليه ونموه، والذي قد يواجه بعض الصعوبات ما يتوجب إجراء تغييرات طبيعية في بعض الأحيان.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، استراتيجية الاندماج والتحالقات بين الشركات في الدول العربية، المرجع السابق، ص252.

حيث يمكننا تحليل عقود المناولة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المزودة أو المنفذة، فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى: مرحلة إدراك الحاجة إلى التعاقد (قرار التعاقد).

حيث تدرك المؤسسات سواء الآمرة أو المنفذة أن الدخول في التعاون مفيد وأنه يساعد في الحصول على ميزة تنافسية، وتنفق الشركات مجهودات كبيرة في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وأن تساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة البحث عن شريك.

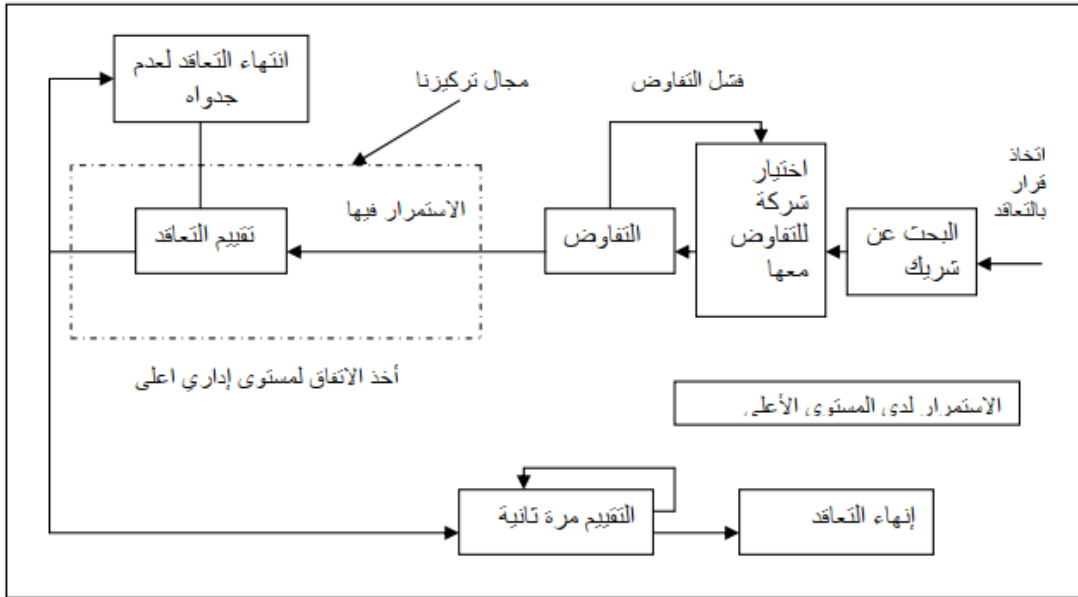
فبعد إنهاء إجراءات اتخاذ القرار بالتعاون أو التعاقد تضبط قائمة للشركات التي بإمكانها المساعدة في هذا التعاون، والمهم هنا هو التعرف على مهارات وقدرات المؤسسة المشاركة ومساهمتها، لأن لنجاح في اختيار الشريك والتعرف عليه يعد أساس المرحلة الموالية، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف التعاقد في التعامل مع بعضهم ووضع الأسس المبدئية للتعاقد ويعد عامل الثقة عامل مهم في إنجاح التعاقد واختيار المناول بشكل جيد فقد يقوم هذا الأخير بالاحتفاظ بالمعلومات أو إعطاء صورة غير حقيقية عن نشاطه المهني، وللتخفيف من مخاطر هذا المشكل وجب تكثيف الاتصالات والوقوف الميداني من خلال الزيارات للمخابر والمصانع بالشكل الذي يسمح بالتعرف الجيد لما يمكن المساهمة به وفي هذا الصدد يمكن اللجوء إلى إمضاء بنود خاصة متعلقة بسرية المعلومات.

✓ المراحل الأخيرة: ويمكن دمجها تحت اسم مراحل التوسع وتوطيد العلاقة.

ويظهر في هذه المرحلة عددا من الخصائص المشتركة وفيهما يزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة كما تزداد الثقة بينهما وتتركز جهود الأطراف على إعادة تركيز التعاون على التنمية المتبادل ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

ويوضح الشكل الموالي مراحل تكوين التحالفات:

الشكل رقم 15: مراحل التعاقد عند اير.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسبوي، المرجع السابق، ص256.

ثانيا: أسس ومراحل التعاقد مع المقاولين (المناولين) في المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء "سونلغاز".

قبل اختيار شركة "سونلغاز" لشركة مناولة (منفذة) ما قادرة على إنجاز العمل المطلوب، يجب عليها القيام بدراسة شاملة للسوق، حيث يتم فيه دراسة واستعراض جميع الخيارات المتاحة أمام المؤسسة بما في ذلك إمكانية إدراج أداء الخدمة داخليا أي من طرف المؤسسة الأمرة نفسها، ومن المستحيل وجود مناولة إلا إذا كانت المؤسسة الأمرة متأكدة من إمكانية إنجاز العمل خارجيا، وبالتالي فإن الشاغل الأول للمؤسسة بعد اختيار الأنشطة هو اختيار المرشحين للمناولة، حيث يتم ذلك وفق المادة 78 من المرسوم الرئاسي التي تتضمن ما يلي:

المادة 78: يجب أن تكون معايير اختيار المتعامل المتعاقد ووزن كل منها (المناول)، مرتبطة بموضوع الصفقة وغير تمييزية، مذكورة إجبارا في دفتر الشروط الخاص بالدعوة للمنافسة.

وكذلك وفق مواد محددة في دفتر الشروط الخاص بالمؤسسة الأم، الذي يضمن مجموعة من المواد تخص تنظيم الصفقات مع المقاولين، وكيفية تفويض الأعمال والأشغال لهم، والتي تتبعها معظم المؤسسات التابعة للمؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء - سونلغاز - لتسيير أعمالها مع المؤسسات المناولة.

1. أسس اختيار المقاول في مؤسسة "سونلغاز".

- يبلغ عدد العاملين في مؤسسة سونلغاز 600 عامل من بينهم مقاولين مقسمين إلى اثنين:

- مقاولين خاصين بأعمال الغاز: 74 مقال؛
- مقاولين خاصين بأعمال الكهرباء: 202 مقال؛

حيث تتجدد هذه القائمة الخاصة بالمقاولين كل سنتين (2 سنوات)، ومرتبة ترتيبا تصاعديا (من المقاول الأضعف إلى المقاول الأقوى).

يتم اختيار المناول في مؤسسة سونلغاز وفقا لدفتر الشروط (الموضح في الشكل الموالي)، والذي يكون موحدا من قبل الفرع الرئيسي للمؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء، كما يتم إحداث بعض التغييرات الطفيفة عليه حسب كل ولاية والنشاط كل الموكل إليها ومقرها...، و يتم تحديد المناول الذي سيتم التعاقد معه بعد عدة مراحل مهمة تتمثل في:

✓ المرحلة الأولى: مرحلة المشاركة.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى التي تثبت جدية المقاول في العمل، حيث أن كل مناول يمتلك دفتر شروط خاص به يحمل عدد الأعمال التي قام بها المقاول، والمعدات التي يستعملها والخدمات التي يستطيع توفيرها، الأماكن الذي نشط فيها، أسماء المشاريع التي قام بإنجازها، مدة إنجازها للمشاريع... الخ، وبعض المعلومات الخاصة، وعلى هذا أساس يتم قبول المقاول ليطم انتقاله إلى المرحلة الثانية.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة المعالجة.

في هذه المرحلة يتم قبول دفاتر الشروط التي تتناسب ونشاط المؤسسة ثم يتم معالجتها وفق محددات وأسس مختلفة حسب العمل أو النشاط الذي ترغب المؤسسة بتخريجه إلى المناولين.

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة التصنيف.

مرحلة التصنيف هي المرحلة الأخيرة في عملية انتقاء واختيار المقاول المناسب والذي ستعامل مع المؤسسة الأمرة، حيث بعد معالجة دفتر الشروط الخاص بالمناولين يتم تصنيفهم وفقا سلم معين من الأضعف والذي يرمز له بـ (A) إلى أقوى ويرمز له بـ (E)، (أنظر الملحق رقم 04)

ويجب أن تستند المصلحة المتعاقدة (المؤسسة الأمرة) لاختيار أحسن عرض (المناول) من حيث المزاي إلى عدة معايير، من بينها:

- النوعية - آجال التنفيذ أو التسليم - السعر أو الكلفة الإجمالية للاقتناء والاستعمال.

- الطابع الجمالي والوظيفي - القيمة التقنية - الخدمة بعد البيع والمساعدة التقنية.
- النجاعة المتعلقة بالجانب الاجتماعي، لترقية الإدماج المهني للأشخاص المحرومين من سوق الشغل والمعوقين
- والنجاعة المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- شروط التمويل عند الاقتضاء، وتقليص الحصة القابلة للتحويل التي تمنحها المؤسسات الأجنبية ويُمكن أن تستخدم معايير أخرى، بشرط أن تكون مدرجة في دفتر الشروط الخاص بالدعوة للمنافسة

2. أما إلى معيار سعر الوحدة إذا سمح موضوع الصفقة بذلك:

- لا يُمكن أن تكون قدرات المؤسسة موضوع معيار الاختيار وتطبق نفس القاعدة على المناولة.
 - يُمكن أن تكون الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المشروع موضوع معيار الاختيار.
- في إطار الصفقات العمومية للدراسات، يستند إختيار المتعاملين أساسا إلى الطابع التقني للاقتراحات ولكن يبقى عامل الثقة هو المعيار الأساسي لاختيار المناول المناسب وهذا راجع للنزاعات الكثيرة التي يشهدها هذا المجال، وهذا لضمان استمرار وتيرة النشاط من جهة، وتسليم المشاريع المنجزة لأصحابها في الآجال المحددة من جهة أخرى.

3- مضمون دفتر الشروط:¹

يعتبر دفتر الشروط الوثيقة التي تحدد المواصفات والاحتياجات التي يطلبها مقاول أو مؤسسة أمرة من عارضي الخدمات، حيث أن مفهومه أوسع ويشمل ليس فقط الوصف التقني للاحتياجات، ولكن أيضا جميع الالتزامات القانونية للشركات المنفذة تجاه المؤسسة طالبة، وكذلك المعدات المستخدمة من طرف المقاول بالإضافة إلى جميع نشاطاته وأعماله (أسعارها، ومقرها ومدة إنجازها)، وفق مجموعة مواد محدد ومرتبة بما يتناسب ونشاط المؤسسة ومتطلبات وحاجيات المقاول كما ذكر.

فهو بذلك يعد الأداة التي تعبر عن إرادة المنشأة الأمرة بالعمل، حول موضوع العقد، ويجسد تطلعاتها الصناعية المنشودة.

حيث لا يوجد اختلاف كبير بين دفتر الشروط الخاص بأعمال الغاز عن دفتر الشروط الخاص بأعمال الكهرباء لذلك يمكننا تقسيمه إلى ما يلي: (أنظر الملحق رقم 02):

¹ وفقا لمقابلة شخصية مع مسئول المشاريع في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي "أسامة جديدي".

الفصل الأول: تعليمات للمقاولين "Instructions aux Candidats."

والذي يحتوي على مجموعة من التعليمات الموجهة للمقاولين والتي تحدد فيها قواعد وأسس التعامل مع المؤسسة والعمل المطلوب إنجازها وكل ذلك مقرر ضمن 33 مادة.

الفصل الثاني: يسمى بنظام الخطاب ونظام السوق

.La commande lettre et La commande marche

يحتوي هذا الفصل على مجموعة من المواد حوالي 22 مادة تحمي حقوق المناول (المقاول) والمؤسسة الآمرة، وتفرض واجبات وأسس التعامل بينهم من أجل ضمان حق كل طرف، كما يحتوي هذا الفصل على عدة عقود فارغة يتم ملؤها من طرف المتعاملين والاحتفاظ بها.

الفصل الثالث: الخاص بالبنود التجارية والقانونية والمالية

"Juridiques et Financières،Cahier des clauses Administratives"

يحتوي هذا الفصل على 40 مادة أو بند الغرض منها: معرفة العلاقات التعاقدية القانونية، التجارية والمالية الخاصة بالمنتج أو الخدمات أو التوريدات التي هي موضوع الطلب في المناقصات المتعاقد عليها.

الفصل الرابع: الخاص بمتطلبات البلديات "Prescriptions Communes"

يحتوي هذا الفصل على بعض العقود التي تبرم مع البلديات في إطار إنجاز بعض المشاريع مثل شبكات الغاز الخاصة بمؤسسة ما، إصلاح أعطاب كهربائية في مؤسسة عمومية أو تابعة للبلدية،... وغيرها من المشاريع الأخرى التي يتم إبرامها مع الشركة الوطنية للغاز والكهرباء.

الفصل الخامس: الخاص بمتطلبات خاصة "Prescriptions Spéciales"

يحتوي هذا الفصل على مجموعة العقود المبرمة في إطار أعمال خاصة والتي تكون حسب الطلب مثل: تركيب شبكة غاز لأحد الزبائن في مسكنه، تركيب شبكة كهرباء لمجمع تجاري خاص، أو لمحل، قاعة أفراح... وتكون مسطرة ضمن عقد بين الطرفين بشروط معينة.

في ما يلي إحصائيات تقريبية لعدد المؤسسات المناولة الموجودة في كل من الغاز والكهرباء لسنة 2018.

الجدول رقم 15: عدد المؤسسات المناولة (كهرباء).

نوع التصنيف	A	B	C	D	E
عدد المؤسسات المناولة	16	12	108	27	35

الجدول رقم 16: عدد المؤسسات المناولة (الغاز).

نوع التصنيف	A	B	C	D	E
عدد المؤسسات المناولة	20	29	18	32	24

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة.

بعد مرحلة التصنيف يبقى على المؤسسة الأمرة إنهاء المناقصة من خلال: (المصادقة على الأنشطة المؤكدة للمؤسسات المناولة، بعد تحديد المهام وتخصيص الأنشطة تقوم المؤسسة الأمرة سونلغاز ببث قائمة أسماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الوكالات المتواجدة في عدة مناطق، حيث أن الأولوية تمنح للتصنيف الأقوى لاستلام الأنشطة عن غيرهم من المؤسسات المناولة الأخرى التي لم تحصل على التأهيل أخيرا، يقدم للمقاول المخطط الذي تم انجازه من طرف التقنيين بالإضافة إلى استمارة تتضمن أمر بالخدمة متمثل في:

Ordre de service، الذي يتضمن إعطاء الأمر للمؤسسة المناولة (المقاول) للعمل وتنفيذ الأشغال في التاريخ المحدد وكذلك استلام المؤسسة المناولة (المقاول) النسخة الأصلية المعنية بذلك وتسلم منها ثلاث نسخ (أنظر الملحق رقم 03): إحداهما لقسم الدراسة وتنفيذ الأشغال من أجل ممارسة الرقابة التقنية على الأشغال والأخرى تسلم لقسم العلاقات التجارية أما الأخيرة فتدرج ضمن الملف الخاص بالمشروع، إذ بعد استلام الأمر يبدأ احتساب الأيام المتفق عليها لإنجاز الأشغال، كما أنه يبرم عقد يربط بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة، الذي يكون في إحدى الأشكال التالية.

LETTRE DE COMMANDE: 0 إلى 50 مليون؛ في حالة إذا لم تبلغ القيمة المالية لتلك الأشغال من:

- **COMMANDE**: تكون في الأشغال المحصورة قيمتها بين 50 مليون إلى 800 مليون؛
- **MARCHES**: يتكون في الأنشطة التي تفوق قيمتها المالية 800 مليون.

بعد مرحلة التصنيف يبقى على المؤسسة الآمرة إنهاء المناقصة من خلال: (المصادقة على الأنشطة المؤكدة للمؤسسات المناولة، بعد تحديد المهام وتخصيص الأنشطة تقوم المؤسسة الآمرة سونلغاز ببعث قائمة أسماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الوكالات المتواجدة في عدة مناطق، حيث أن الأولوية تمنح للتصنيف الأقوى لاستلام الأنشطة عن غيرهم من المؤسسات المناولة الأخرى التي لم تحصل على التأهيل أخيراً، يقدم للمقاول المخطط الذي تم إنجازها من طرف التقنيين بالإضافة إلى استمارة تتضمن أمر بالخدمة متمثل في:

Ordre de service، الذي يتضمن إعطاء الأمر للمؤسسة المناولة (المقاول) بالعمل وتنفيذ الأشغال في التاريخ المحدد وكذلك استلام المؤسسة المناولة (المقاول) النسخة الأصلية المعنية بذلك وتسلم منها ثلاث نسخ: إحداها لقسم الدراسة وتنفيذ الأشغال من أجل ممارسة الرقابة التقنية على الأشغال والأخرى تسلم لقسم العلاقات التجارية أما الأخيرة فتدرج ضمن الملف الخاص بالمشروع، إذ بعد استلام الأمر يبدأ احتساب الأيام المتفق عليها لإنجاز الأشغال، كما أنه يرم عقد يربط بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة، الذي يكون في إحدى الأشكال التالية:

• **LETTRE DE COMMANDE**: 0 إلى 50 مليون؛ في حالة إذا لم تبلغ القيمة المالية لتلك الأشغال؛

• **COMMANDE**: تكون في الأشغال المحصورة قيمتها بين 50 مليون إلى 800 مليون؛

• **MARCHES** يتكون في الأنشطة التي تفوق قيمتها المالية 800 مليون.

المطلب الثالث: المناولة من وجهة نظر المؤسسات المناولة (المنقذة) .

معرفة ما إذا كان نشاط معين يمكن فيه الاستعانة بالمصادر الخارجية ليس سوى شرط أول من شروط نجاح عملية المناولة. والشرط الثاني - الذي لا يقل أهمية عن الأول - هو معرفة كيفية إدارة العلاقة مع المناول، فإذا كانت نظرية الموارد قد أغفلت هذا الجانب فإن نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات) أعطت إضاءة حقيقية له فإن نجاح المناولة يقوم على التوفيق بين مستوى المخاطر التعاقدية ونوع العقد المستخدم، والأكثر من ذلك خصوصية الأصول، وكذا عدم التأكد، لذلك يكون من المهم استخدام النماذج المتقدمة للعقود لذلك فإن العلاقة بين طالب العمل (المؤسسة الآمرة) والمقاول (المؤسسة المناولة، المنقذة).

أولاً: العلاقات الناشئة بين المؤسسة الآمرة والمنفذة في حالة التعاقد من اجل المناولة.

1- العلاقة بين المتعاقد الأصلي(رب العمل) والمتعاقد المشترك

يحدد الاتفاق المبرم بين طرفي العقد الأصلي أسس العلاقة بينهما، إذ يحدد هذا الاتفاق حقوق والتزامات المتعاقد الأصلي والمتعاقد المشترك ويحكم هذه العلاقة القائمة بين الطرفين، مبدآن وذلك على النحو التالي أولاً: لا يجوز إعفاء المؤسسة المنفذة المشتركة من التزامها تجاه المؤسسة الآمرة (المتعاقد الأصلي)، إذا لجأت المؤسسة المشتركة إلى التعاقد من الباطن لتنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتقها تجاه المؤسسة الأصلية، ثانياً: عدم جواز تعديل أو تغيير التزامات المتعاقد الأصلي تجاه المتعاقد المشترك: فلا تتنازل المؤسسة المقدمة للعمل في إطار عقد أصلي بلجوئها للتعاقد من الباطن عن مركزها التعاقدية، ولا عن الحقوق التي تنشأ لها بمقتضى العقد الأصلي ومن ثم فلها أن تلجأ إلى المؤسسة الآمرة (المتعاقد الأصلي)، طالبة منها تنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتقها بمقتضى العقد المبرم بينهما.

2- العلاقة بين المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن

يتمتع عقد المقاولة من الباطن باستقلال ذاتي عن عقد المقاولة الأصلي، هذا الاستقلال يجعله جديراً بأن يحكم العلاقة بين طرفيه المقاول المشترك والمقاول من الباطن، ولا شأن للمتعاقد الأصلي (رب العمل) هذه العلاقة فهو يعد أجنبي عنها، لذلك فإن علاقة المتعاقد المشترك بالمتعاقد من الباطن هي علاقة رب العمل بالمتعاقد المشترك، ويترتب عن ذلك أن المتعاقد المشترك يلتزم بكل ما يلتزم به رب العمل في المقاولة الأصلية، وفي المقابل يلتزم المقاول من الباطن بكل ما يلتزم به المقاول المشترك في عقد المقاولة الأصلية. وقد تختلف أحكام عقد المقاولة من الباطن عن أحكام عقد المقاولة الأصلي كون استقلالية عقد الباطن تجعله متميزاً من حيث المقابل أو بعض شروط العقد بخلاف ما هو منصوص عليه في العقد الأصلي، ومع ذلك فإن أحكام عقد الباطن هي التي تسري لا أحكام عقد المقاولة الأصلي، كما أنه لا غرابة أن يستمد عقد الباطن أحكامه من العقد الأصلي ويظهر ذلك جلياً من خلال الالتزامات التي تقع على عاتق المقاول من الباطن فهو يلتزم تجاه المتعاقد المشترك وفق ما يلتزم به الأخير تجاه رب العمل في عقد المقاولة الأصلي.

إذا كان هناك تشابه بين عقد المقاولة الأصلي وعقد الباطن فإن هذا التشابه لا يصل إلى حد التشابه التام على الأقل لسببين: الأول كون رب العمل الحقيقي هو المتلقي النهائي وليس المقاول المشترك، أما السبب الثاني فيتمثل في كون ضمان الشيء المنجز بعد تسليمه للمقاول المشترك من قبل المتعاقد من الباطن يخضع لأحكام

القواعد العامة لعقد المقاولة، أي لضمان العيوب الخفية وليس للضمان العشري الذي يخضع له المتعاقد المشترك في علاقته مع رب العمل.

ويقع على عاتق المقاول من الباطن عدد من الالتزامات تجاه المقاول المشترك لعل أهمها:

- الالتزام بإنجاز العمل المتفق عليه؛
- الالتزام بتسليم العمل؛
- الالتزام بضمان سلامة العمل؛
- الالتزام بالنصح؛
- الإرشاد والتعاون.

3- العلاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن

الأصل أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن، إذ لا يربطهما أي عقد وبالتالي يعتبر كلا منهما غير ملزما لمواجهة الآخر، فالقاعدة تقتضي بأن أثر التصرف القانوني لا تنصرف إلا إلى المتعاقدين، هذه هي القاعدة في تحديد آثار العقد، فالشخص الراغب في تشييد بناء ما يبرم أكثر من عقد في سبيل إنجاز هذا البناء، فهو يتعاقد مع المقاول وهذا الأخير يتعاقد مع مقاول من الباطن ليقوم بالتنفيذ، كما يتعاقد مع المورد الذي يورد مواد البناء التي يحتاجها المقاول وهكذا نجد أن هذا الشخص قد أبرم أكثر من عقد تهدف جميعها في النهاية إلى تحقيق هدف مشترك هو إنجاز البناء، وهذه الطائفة من العقود تندرج تحت ما يسمى بالمجموعات العقدية.

ومنه فإن المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء "سونلغاز" تعتمد في إبرامها للعقود بين المتعاقد الأصلي (المؤسسة الأم) والمتعاقد المنفذ (المقاول)، على أن يكون العقد المبرم يحمي الطرفين حيث أن فروع المؤسسة الأم هي التي تقوم بالتعاقد مع المقاولين، أي أن العقد المبرم يتم بين مدير كل فرع من فروع مؤسسة سونلغاز والشريك المنفذ (المقاول)، حيث قد يبرم العقد في احد الفروع بين المدير التنفيذي أو أحد رؤساء المصالح في المؤسسة مع المؤسسة المنفذة (المقاول) حسب النشاط المتعاقد عليه وبالتالي فانه يمكننا القول أن مؤسسة سونلغاز لا تعتمد على نوع واحد من أنواع العقود بين الطرفين، فقد يختلف العقد حسب الطرف المتعاقد معه.

ثانيا: سبب لجوء مؤسسة سونلغاز للمناولة "استراتيجية إخراج الأنشطة".

تقوم مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بمناولة أنشطتها في إطار استراتيجية تخريج الأنشطة، وقد تعدد الأسباب التي كانت وراء ذلك نذكر أهمها فيما يلي:

- ظهور قانون إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتقليص حجم العمال فيها وهذا بسبب ما كانت تعانيه سونلغاز من تضخم في عدد العمال؛
- عدم وجود تجديد في الدورة الوظيفية للعمال في سونلغاز (المؤسسة الأمرة).
- الرغبة بامتصاص جزء من البطالة ودفع العجلة الوظيفية نحو التجديد في المستقبل، بحيث يكون ذلك باستغلال الخريجين من الجامعات والتكوين الذين يمتلكون المؤهلات والكفاءة في الأداء، وهذا من خلال خلق مناصب شغل لهم من المناصب الشاغرة التي تركها المتقاعدين من نهاية الخدمة فيها بسبب صدور القانون الذي يحدد سن التقاعد الذي تم تحديده في سن 50 وخبرة لا تقل عن 20 سنة في الميدان العملي وهذا حسب القانون الجزائري 10/94 المؤرخ في 1994/05/26.
- حيث يعتبر العاملين في المؤسسة أن تبني استراتيجية المناولة في المؤسسة ونظرية استخراج الأنشطة بشكل خاصة أنها نهج مهم جدا تتبعه المؤسسة لتحقيق بعض الأهداف نذكر منها:

- تهدف مؤسسه غاز من خلال إبرامها لعقود المناولة على تحقيق نمو في الانتاجيه؛
 - الهدف من مناولة الأنشطة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين؛
 - تزويد المؤسسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باحتياجاتها؛
 - عقود المناولة المبرمة في المؤسسة هدفها تقليل المخاطر؛
 - العولمة والتقدم التكنولوجي احد أهم الأسباب للوجوب إلى عقود المناولة؛
 - عقود المناولة في مؤسسه صنع الغاز هدفها مواجهه الارتفاع المؤقت في الطلب.
- فتراجع عدد المؤسسات الرغبة في أداء كل شيء يجعل المؤسسة تتخصص في أنشطه معينه وتقوم بتخريج الأنشطة الأخرى وتحسين أدائها المالي.

ثالثا: مقابلات في المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء "الوادي".

في إطار متطلبات الدراسة والحصول على أجوبة لبعض الأسئلة تم إجراء هذه المقابلات مع رئيس قسم ادارة الصفقات (المشاريع) وبعض المقاولين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي.

المقابلة

تم في إطار الوصول إلى إجابات أكثر شمولية وفائدة إجراء مجموعة من المقابلات المباشرة مع رئيس مصلحة المناولة والمقاولين والمهتم بشؤون العمل المقاولاتي في مؤسسة سونلغاز بهدف طرح بعض الأسئلة والحصول على بعض الإجابات الوافية وقد تم إجراء هذه الزيارات وفق مجموعة من المواعيد مرفقة بطلب للإجراء المقابلة والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 17: طلب خطي من أجل إجراء مقابلة.

طلب خطي من أجل إجراء مقابلة.

الطلبة:..... جامعة:..... تخصص:.....

التاريخ:..... الساعة:.....

موضوع المقابلة:.....

-نتقدم بكوننا طلبة جامعيين في جامعة الشهيد حمه لخضر-الودي - والمقبلين على شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة أعمال

أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب إجراء مقابلة مباشرة (وجه لوجه) مع أحد رؤساء المصالح في مؤسستكم من أجل الحصول على بعض الإجابات في إطار موضوعنا "المناولة ودورها في العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)-

إذا لم يكن لديكم مانع طبعاً، وإن كنتم مستعدين لاستقبالنا فنرجو تحديد الوقت المناسب لذلك.

شكراً لكم على منحنا هذه الفرصة.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لطلب المؤسسة.

رزمة المقابلات:

الجدول رقم 17: رزمة المقابلات في مؤسسة "سونلغاز".

نسبة الإجابة على الأسئلة المخطط لها	ساعة إجراء المقابلة	تاريخ المقابلة	رقم المقابلة
%80	10:30	2021/05/20	01
%100	11:00	2021/05/23	02
%100	11:30	2021/05/27	03
%85	9:30	2021/05/31	04

المصدر: من إعداد الباحثين.

الأسئلة المطروحة:

- 1- عدد المشاريع التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز في إطار المناولة.
 - 2- عدد عقود المناولة في مؤسسه سونلغاز
 - 3- تقوم المؤسسة بإبرام عقود في إطار المناولة مع مؤسسه جزائرية فقط
 - 4- تهدف مؤسسه سونلغاز من خلال إبرامها لعقود المناولة على تحقيق نمو في الإنتاجية
 - 5- تزود المؤسسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باحتياجاتها
 - 6- الهدف من مناولة الأنشطة هو تدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين
 - 7- عقود المناولة المبرمة في المؤسسة هدفها تقليل المخاطر
 - 8- تعد العولمة وتقدم التكنولوجي احد أهم الأسباب للوجوب إلى عقود المناولة
 - 9- تراجع عدد المؤسسات الراغبة في أداء كل شيء يجعل مؤسسه متخصص في أنشطه معينه وتقوم بتخريج الأنشطة الأخرى
 - 10- عقود المناولة في مؤسسه سونلغاز هدفها مواجهه الارتفاع المؤقت في الطلب
 - 11- ما هي أنشطه المناولة المهمة التي تقوم بها المؤسسة
 - 12- على ماذا تعتمد المؤسسة في اختيارها للمقاولين
 - 13- هل عدد المقاولين والعاملين في المؤسسة كاف
 - 14- عدد أنشطه الصيانة
 - 15- عدد أنشطه النظافة
 - 16- عدد أنشطه التركيب
 - 17- كيف تؤثر عقود المناولة على تطوير تصنيع المحلي للمعدات: محولات ضغط العام، مضخة الغاز، العوازل، كابلات، والخطوط.....
 - 18- هل يعتبر نشاط المناولة ثابتا
 - 19- هل عقود المناولة في المؤسسة دائمة
 - 20- تعتبر نسبة العمالة في المؤسسة ثابتة
 - 21- هل تعتبر عقود المناولة استراتيجية داعمة لنشاط المؤسسة ومبتغاها
 - 22- ما هي لاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في إطار المناولة
 - 23- كيف يتم تصنيف المقاولين في المؤسسة
 - 24- ما هي معوقات عمليات المناولة
 - 25- متى تصل أنشطه المناولة في المؤسسة إلى ذروتها
 - 26- أهم المشاريع الحالية في المؤسسة
- نشكر لكم تعاونكم.

من خلال مجموع المقابلات التي تم إجرائها مع بعض الشخصيات في المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء - سونلغاز - حيث تم طرح بعض الأسئلة الرئيسية والفرعية، والتي تم الإجابة على أغلبها ومن خلال ذلك توصلنا إلى أن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز- سونلغاز- تقوم بمشاريع متعددة ومختلفة منها المشاريع الخاصة بالدولة والمسماة ببرامج الدولة، وكذلك المشاريع الدعم الفلاحي، المشاريع السكنية، وبعض المشاريع الأخرى، حيث يصل عدد المشاريع كاملة إلى حوالي 720 مشروع لسنة 2021/2020، حيث قسمت إلى 190 مشروع خاص بالغاز، و530 مشروع خاص بالكهرباء، والتي تندرج تحت 720 عقد من عقود المناولة في المؤسسة.¹

كما أن نشاط المؤسسة متوقف على إبرام عقود مع مؤسسات جزائرية فقط في إطار المناولة، والتي ليس لها أي عقود أو تعاملات أخرى مع مؤسسات أجنبية من خارج الوطن أو مؤسسات أجنبية تمارس عملها محليا.

حيث يندرج إبرام هذه العقود تحت إطار تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في: أن مؤسسة سونلغاز تهدف من خلال إبرامها لعقود المناولة إلى تحقيق نمو ملحوظ في الإنتاجية، وتدارك النقائص وإيجاد الحلول في جميع الميادين، وتدارك الأخطاء الأعطاب التقنية، كما أن مواكبة التكنولوجيا والتقدم العلمي أحد أهم الأسس التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.

يرى المقاولين العاملين مع المؤسسة الذين يعتبرون دائمين طيلة فترة سنتين والمصنفين ضمن تصنيفات خاصة وشروط يجب توفرها في كل مقاول أن إتباع المؤسسة لاستراتيجية المناولة والعقود المبرمة من خلالها تعتبر داعما رئيسيا ودافعا مهما لتحقيق أهدافها والوصول إلى ممتغها، لذلك فان مفهوم المناولة لدى العاملين مرسخ بشكل واضح وجيد، حيث وحسب رأي بعض المقاولين أن عقود المناولة لها تأثير ايجابي جدا فيما يخص تطوير التصنيع المحلي للمعدات مثل (محولات الضغط العالي، مضخات الغاز، العوازل، كابلات الكهرباء.....)، مع مجموع أنشطة أخرى مثل: -أنشطة الصيانة والتي تظم كوابل الكهرباء. - شبكات الغاز والكهرباء الفلاحية. - غرف الضغط....

كذلك أعمال النظافة، وأعمال التركيب....،وعلى ذلك فان عقود المناولة في المؤسسة تعتبر ثابتة وذلك بسبب استمرار نشاط وعقود المناولين معها لفترة سنتين فما فوق.

¹ وفقا لمقابلة شخصية مع مسئول المشاريع في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي "أسامة جديدي"

ومن خلال المعطيات والمعلومات التي تم تزويدنا بها فإن المؤسسة تعتمد خلال نشاطها على استراتيجية إخراج الأنشطة والتي تعتبرها استراتيجية ناجحة وذلك بسبب تراجع عدد المؤسسات الراغبة في إنجاز وأداء كل الأنشطة فيجعلها تتخصص في أنشطة معينة وتقوم بتخريج بقية الأنشطة الأخرى.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية دراسة حالة (فرع توزيع الغاز والكهرباء "سونالغاز")

إن موضوعية النتائج وصحتها تتوقف على دقة الإجراءات وسلامة المنهج المتبع عند كل باحث وذلك أثناء معالجة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، كما سنتناول في هذا المحور الإجراءات المنهجية لدراستنا هذه من خلال الكشف عن منهج الدراسة المتبع، خطوات الدراسة الاستطلاعية المطبقة، بيان مجتمع الدراسة والعينة، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وخصائصها وصولاً للتحليل الإحصائي الوصفي

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها

في هذا الإطار تم تبني أسلوب الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق تحديد مجتمع الدراسة وتصميم استبيان لهذا الغرض، ثم تحليل البيانات المجمعة التي تم استعادتها من المبحوثين مع إجراء العديد من المقابلات الرسمية المباشرة مع العديد من المسؤولين، كل ذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية مناسبة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

المؤسسة الآمرة في هذه الدراسة إلى -عموماً هدفت دراستنا الاستطلاعية الأولية والتي شملت

- استكشاف والتعرف على ميدان ومجتمع الدراسة؛
- الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالدراسة من مصادرها الأولية؛
- جس النبض لعينة من المؤسسات بغية قياس مدى تفاعلهم وتجاوبهم مع إجراءات الدراسة؛
- القيام ببعض الإجراءات القانونية والإدارية الأزمة؛
- التعرف على الصعوبات قصد تفاديها أثناء الدراسة الأساسية.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة أساساً في المؤسسة الآمرة التي تنشط داخل قطاع المحروقات وفي مختلف فروعها وكذلك المؤسسات المنفذة التي تحت إشرافها.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عن طريق المعينة العشوائية، وذلك حسب توافق وتوفر الخصائص اللازمة في المؤسسة المدروسة، والتي أيضا توافق على المشاركة في الدراسة، وفي هذا الإطار قد تم التنقل إلى مناطق ومراكز النشاط ومختلف الهيئات الوصية بمرافقة المناولة وكذا معارض والصالونات الوطنية والدولية المتخصصة التي تجتمع فيها المؤسسة الأمرة لعرض حاجياتها ومتطلباتها مع المؤسسات المناولة المنفذة لعرض خدماتها ومنتجاتها على مدراء وهذا وقد تم استخدام ثلاث طرق لتوزيع الاستبيانات: طريقة الاستجواب المباشر أي وجها لوجه مع مسيري ومديري المصالح والمسؤولين في المؤسسة، أو ترك الاستبيانات لفترة زمنية ثم يتم استردادها لاحقا يدويا، أو عن طريق استبيانات الكترونية على موقع المؤسسة.

ثالثا: أداة الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة وفرضيات البحث واعتمادا على مقاييس أحادية ومتعددة لمتغيرات الدراسة تم تصميم الاستبيان ليغطي كافة هذه المتغيرات، حيث تم صميم الاستبيان من طرف خبراء وأساتذة مختصين في مجال المناولة. ولكن تم التعديل هذا النموذج بما يتوافق مع خصائص القطاع المدروس حيث شمل الاستبيان على خمس محاور أساسية: حيث ضم المحور الأول معلومات عامة وبيانات خاصة عن عينة المؤسسة الأمرة، أما المحور الثاني فشمل على معلومات تجارية عن حجم المناولة ونوع الأنشطة المخرجة والذي يضم سبعة متغيرات تهدف أساسا إلى عرض واقع المناولة داخل المؤسسة الأمرة، أما المحور الثالث فأرتبط بقياس الأعمال المناولة من منظور جغرافي وتاريخي من خلال معرفة المحيط الذي تنشط فيه، أما الرابع فتمحور حول تقييم علاقة المناولة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة وبشكل عام يهدف إلى قياس مدى رضا المؤسسات الأمرة على خدمات المؤسسات المناولة، أما المحور الخامس والأخير فضم جملة من المتغيرات التي نحاول من خلالها معرفة أفاق المناولة على المدى المتوسط والقريب على حد سواء، وإذا ما كان هناك ملاحظات أو توجد تعقيبات إضافية حول علاقة المؤسسة الأمرة مع المناولين، وقد تم استخدام بعض الأسئلة المفردة في بعض الأحيان والتي تدور حول هدف الدراسة على العموم.

رابعا: صدق أداة الدراسة المستعملة

في هذا الإطار تم تصميم استبيان بناء على ما تم مسحه من الدراسات السابقة التي أنجزت حول موضوع المناولة وذلك من خلال اطلاعنا على العديد من نماذج الاستبيانات التي استعملت في تلك الدراسات، وبناء عليها تم تصميم هذا النموذج بما يتوافق مع خصائص قطاع النشاط المدروس، وبيئة الدراسة ولتحقيق ذلك تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمة، وذلك بعد أن اطلع

المحكمين على عنوان الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، فأبدى جميع المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وفقراته من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة ضمنه، ومدى وضوح الفكرة وسلامة صياغتها واقتراح طرف لتحسينه وفي هذا الإطار تم الأخذ بآراء الخبراء بهدف معرفة درجة وضوح العبارات في الاستبيان ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، ولقد تم الأخذ بكل الملاحظات وجميع الآراء الواردة من هؤلاء الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص، حيث تم حذف وتعديل بعض عبارات الاستبيان لزيادة درجة مصداقية الأداة.

1- قياس ثبات وصدق الاستبيان

صدق الاستبيان يعني تمثيل للمجتمع المدروس بشكل جيد أي أن الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت من أجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبيان، فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع، وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي تحصلنا عليها من العينة الأولى.

2- مواصفات وخصائص عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة أساسا في المؤسسة الآمرة التي تنشط داخل قطاع الطاقة الكهرباء والغاز وكذلك في المؤسسات المنفذة التي تحت إشرافها.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عن طريق المعينة العشوائية، وذلك حسب توافق وتوفر الخصائص اللازمة في المؤسسة المدروسة، والتي أيضا توافق على المشاركة في الدراسة، وفي هذا الإطار قد تم التنقل إلى مناطق ومراكز النشاط ومختلف الهيئات الوصية والأماكن التي تجتمع فيها المؤسسة الآمرة لعرض حاجياتها ومتطلباتها مع المؤسسات المناولة المنفذة لعرض خدماتها ومنتجاتها على مدراء.

وبغرض التحليل الإحصائي ودراسة المقارنة بين المتغيرات الخاصة بالدراسة تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس معين، وفيما يلي Spss حيث بعد ما تم توزيع الاستبيانات وتشفيرها تم استخدام برنامج الخدمة الإحصائية الجاهزة سنقوم باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، كالنسب المئوية والتكرارات النسبية بغية التعرف على توزيع خصائص العينة المدروسة واستخلاص أهم النتائج منها.

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للعلاقة بين المتغيرات

أولاً: الدراسة الوصفية للمتغيرات الشخصية

يهدف هذا الجزء من الدراسة تحليل الاستبانة للتعرف على طبيعة العينة لاعتمادها فيما بعد في التحليل والتعرف على العلاقة الممكنة بين متغيرات الدراسة، وذلك للاستدلال بطريقة غير مباشرة على التوجهات المقاولاتية في مؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء -الوادي-

1. متغير الجنس

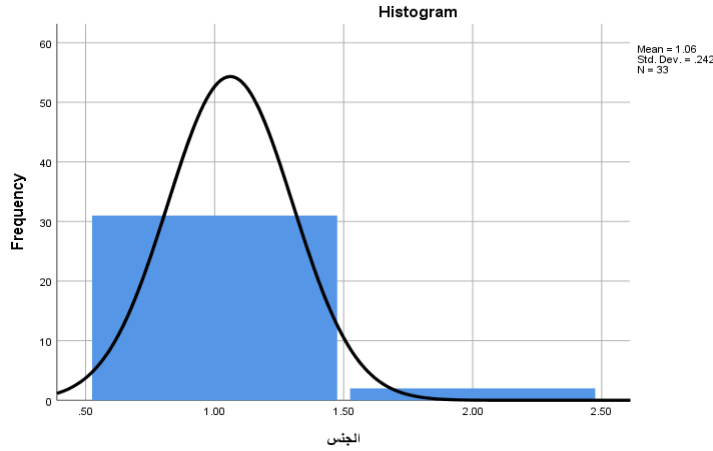
الجدول رقم 18: يوضح متغير الجنس في المؤسسة

متغير الجنس في المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	93.9	93.9	93.9
	أنثى	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -الوادي- تمثل الذكور والتي قدرت بـ 93.9% من أفراد العينة، مقابل 6.1% من الإناث، مما يوضح سيطرة الذكور على مختلف الوظائف الإشرافية في المؤسسات الصناعية.

الشكل رقم 17: منحنى بياني يوضح متغير الجنس في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين المنحنى التالي تطور نسبة الذكور لعاملين في المؤسسة وارتفاعها مقارنة بنسبة الإناث العاملين في نفس القطاع وهذا ما يفسر باستحواذ الذكور على مختلف المناصب في المؤسسات الصناعية والتجارية.

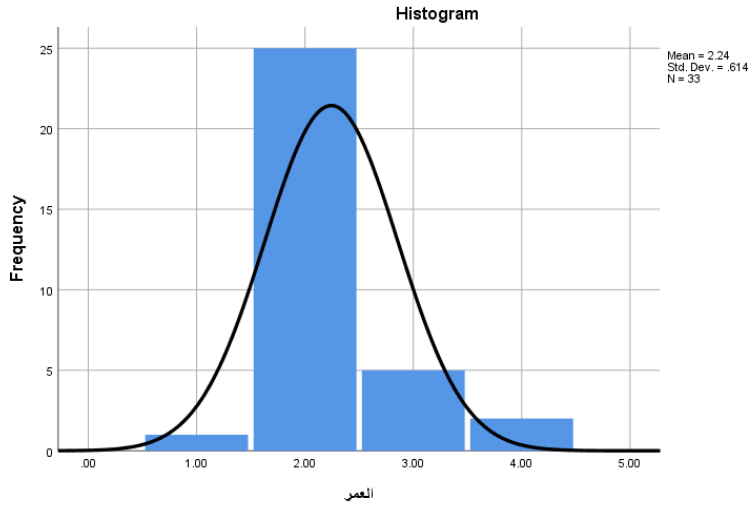
2. متغير العمر

الجدول رقم 19: يوضح متغير الفئات العمرية في المؤسسة.

متغير العمر بالنسبة للمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	1	3.0	3.0	3.0
	من 31 إلى 40 سنة	25	75.8	75.8	78.8
	من 41 إلى 50 سنة	5	15.2	15.2	93.9
	أكبر من 50 سنة	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الشكل رقم 18: منحنى بياني يوضح متغير الفئات العمرية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الأشكال أعلاه نلاحظ ان الفئة العمرية الأكثر نشاطا في مجال المقاولاتية داخل مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -سونلغاز- بكل فروعها ومختلف نشاطاتها هي الفئة التي تتراوح بين 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 75.8%، تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 15.2%، ثم الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 6.1%، وأخيرا الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 3% وهي النسبة الأقل بين كل الفئات، ما يوضح الاقتحام الملحوظ لعنصر الشباب على الوظائف القيادية في المؤسسات، وذلك حسب توفر عنصر الخبرة العملية الكافية في مجال عملهم.

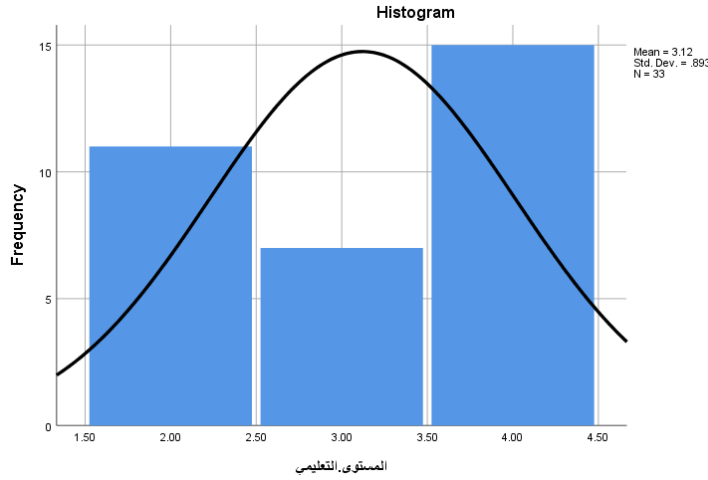
3. متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 20: يوضح متغير المستوى التعليمي داخل المؤسسة.

متغير المستوى التعليمي في المؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تعليم ثانوي	11	33.3	33.3	33.3
	تعليم جامعي	7	21.2	21.2	54.5
	ما بعد التدرج	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

الشكل رقم 19: منحى بياني يوضح متغير المستوى التعليمي داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

ويتبين من الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة المدروسة متحصلين على شهادة جامعية، حيث بلغت نسبتهم ما يقارب 54.5% ومن إجمالي العينة المدروسة، وقد يعود هذا الارتفاع إلى أن المؤسسات التجارية الصناعية تولي اهتماما للإطارات المكونة أكاديميا، كسياسة تسعى من خلالها لتدعيم طاقمها الإداري بكفاءات عالية المستوى، حيث بلغت نسبة المتحصلين على شهادات التعليم ما بعد التدرج وشهادات التعليم الثانوي إلى 12.2% و33.3% للشهادتين على التوالي.

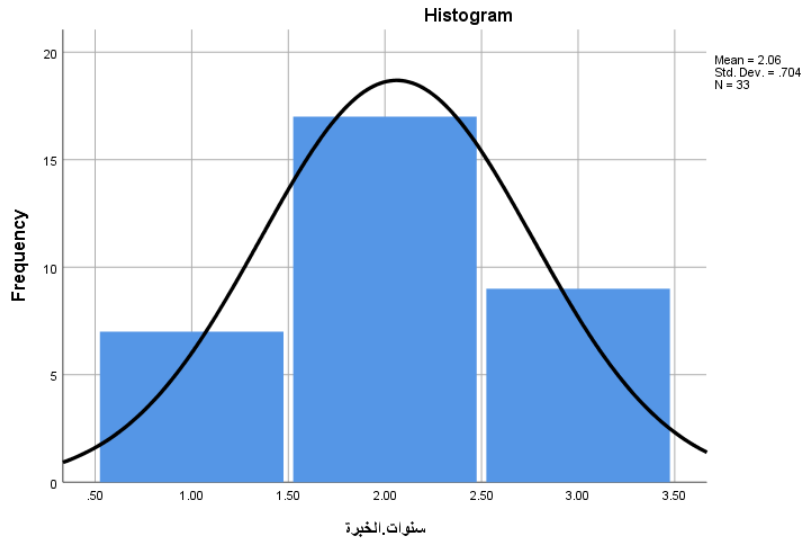
4. متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم 21: يوضح متغير الخبرة في المؤسسة.

متغير الخبرة بالنسبة للمؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	21.2	21.2	21.2
	من 6 إلى 0 سنوات	17	51.5	51.5	72.7
	من 11 إلى سنة 2	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

الشكل رقم 20: منحى بياني يوضح متغير الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 27.3% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تفوق 11 سنة في حين أن نسبة 51.5% منهم لهم خبرة تتراوح بين 0 إلى 6 سنوات، تليها أصحاب الخبرة المقدرة اقل من 5 سنوات بنسبة 21.2%.

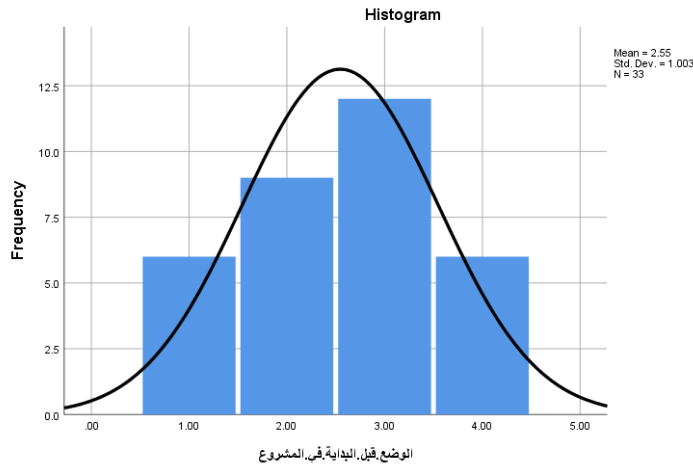
5. متغير الوضع قبل بداية النشاط

الجدول رقم 22: يوضح متغير وضع العاملين قبل بداية المشروع.

متغير الوضع بالنسبة للمؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف في القطاع العام	6	18.2	18.2	18.2
	موظف في القطاع الحكومي	9	27.3	27.3	45.5
	بطل	12	36.4	36.4	81.8
	آخر	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

الشكل رقم 21: منحى بياني يوضح متغير وضع العاملين قبل بداية المشروع.

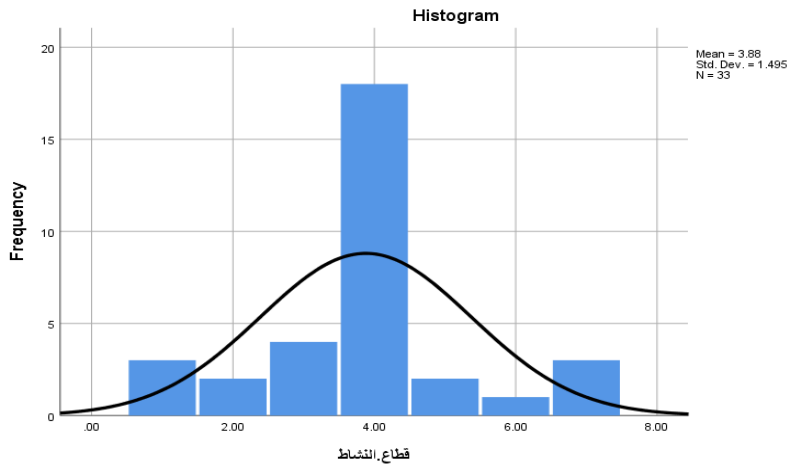


المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الشكلين السابقين أن أغلب المتعاملين مع مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي كانوا في وضع البطالين قبل الانضمام إلى المؤسسة وذلك بنسبة 36.4% ليأتي موظفو القطاع الحكومي في المرتبة التالية بنسبة 27.3%، ثم موظفي القطاع العام بنسبة 18.2%، أما نسبة 18.2% الأخيرة كانت للموظفين الذين شغلوا وظائف مختلفة أخرى.

6. متغير قطاع النشاط:

الشكل رقم 22: منحى بياني يوضح متغير تركز الأنشطة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم 23: يوضح متغير تركز الأنشطة في المؤسسة.

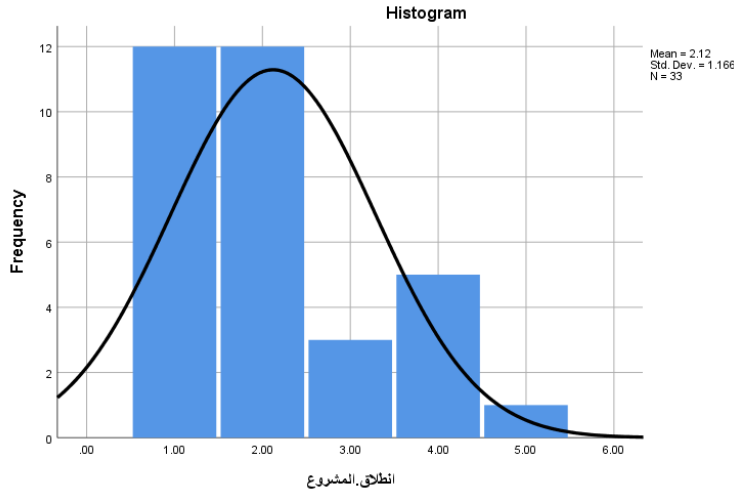
متغير النشاط بالنسبة للمؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
خدمات أشغال التركيب الخاصة	3	9.1	9.1	9.1
خدمات إيجار المعدات	2	6.1	6.1	15.2
خدمات الصيانة	4	12.1	12.1	27.3
خدمات تركيب شبكات الكهرباء	18	54.5	54.5	81.8
خدمات الرقابة على الجودة	2	6.1	6.1	87.9
خدمات الحراسة والأمن	1	3.0	3.0	90.9
خدمات أخرى	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الأشكال أعلاه أن متغير النشاط بالنسبة لمؤسسة الغاز والكهرباء الوادي يعتمد على أنشطة مختلفة ومتعدد تتراوح أهميتها حسب الطلب عليها حيث نسبة 54.5% تتوجه إلى خدمات تركيب شبكات الكهرباء والتي تعتبر أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ثم 12.1% لخدمات الصيانة، ونسبة 9.1% لخدمات وأشغال التركيب الخاصة التي تتساوى مع بعض الخدمات الأخرى المقدمة من قبل المؤسسة حسب الطلب عليها، لتليهم خدمات إيجار المعدات وخدمات الرقابة على الجودة بنسبة 6.1%، وأخيرا خدمات الحراسة والأمن بنسبة 3.0%.

7. متغير انطلاق النشاط:

الشكل رقم 23: منحى بياني يوضح مصادر التمويل عند انطلاق المشروع



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

الجدول رقم 24: يوضح مصادر التمويل عند انطلاق المشروع

متغير انطلاق المشروع بالنسبة للمؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تمويل ذاتي	12	36.4	36.4	36.4
	تمويل عائلي	12	36.4	36.4	72.7
	التمويل باللجوء الى ansej	3	9.1	9.1	81.8
	التمويل باللجوء الى cnac	5	15.2	15.2	97.0
	5.00	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

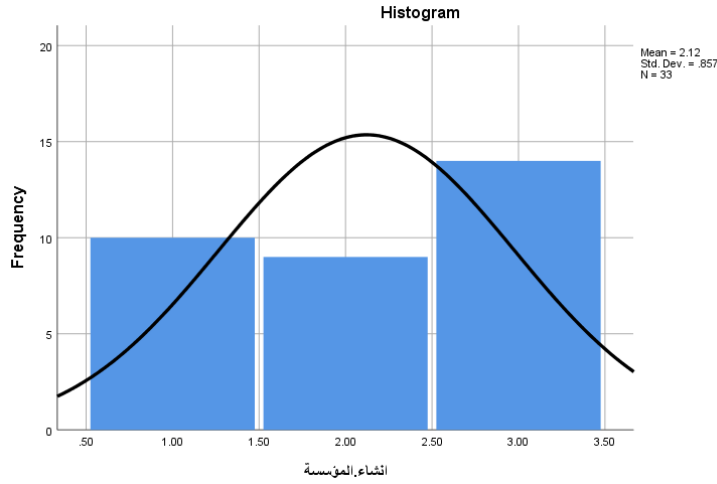
المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة "ansej" ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الأشكال السابقة نلاحظ أن انطلاق مشروع المؤسسة كان بنسب مختلفة بالنسبة للمقاولين حسب اختلافهم حيث اعتمد حوالي 36.4% من العينة المختارة على التمويل الذاتي والعائلي فيما اعتمد 15.2% منهم على التمويل باللجوء إلى الجهة الداعمة CNAC، أما 9.1% من العينة اعتمدوا على

التمويل من خلال اللجوء إلى مؤسسة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ فيما اعتمدت نسبة 3% على جهات داعمة أخرى.

8. متغير إنشاء المؤسسة:

الشكل رقم 24: منحنى بياني اسس انشاء المؤسسة.



الجدول رقم 25: اسس انشاء المؤسسة.

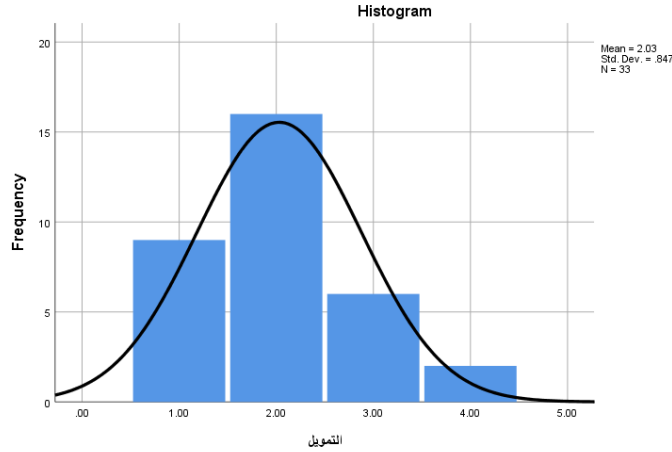
متغير اسس انشاء المؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خبرات سابقة	10	30.3	30.3	30.3
	خبرات شخصية	9	27.3	27.3	57.6
	شهادة تكوين	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الاحصائي spss.

من خلال الأشكال السابقة نلاحظ اعتماد إنشاء المؤسسة كان على أساس شهادات التكوين بنسبة 42.4%، و بنسبة 30.3 % بالاعتماد على الخبرات السابقة التي تمتلكها العينة المختارة، فيما قدرت نسبة 27.3 % بالنسبة للخبرات الشخصية.

9. متغير التمويل:

الشكل رقم 25: منحى بياني متغير مصادر التمويل التي تتجه إليها المؤسسة.



الجدول رقم 26: متغير مصادر التمويل التي تتجه إليها المؤسسة.

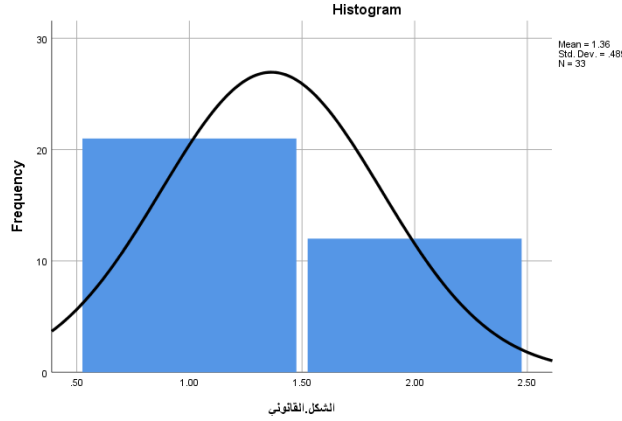
متغير مصادر التمويل في المؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	27.3	27.3	27.3
أقل من 1 مليون دينار				
من 1 مليون إلى 10 مليون دينار	16	48.5	48.5	75.8
من 10 مليون إلى 100 مليون دينار	6	18.2	18.2	93.9
من 100 مليون إلى 500 مليون دينار	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الاحصائي spss.

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن اعتماد المؤسسة خلال إنشائها كان على تمويل مالي مختلف حيث أن نسبة 48.5% من العينة المختارة اعتمدوا على تمويل يتراوح بين 1 مليون دينار إلى 10 مليون دينار، فيما قدرت نسبة 27.3% منهم على تمويل قدره أقل من 1 مليون دينار، و18.2% على تمويل يتراوح بين 10 مليون دينار إلى 100 مليون دينار، وأخيرا نسبة 6.1% على تمويل يتراوح بين 100 مليون دينار إلى 500 مليون دينار جزائري.

10. متغير الشكل القانوني:

الشكل رقم 26: منحنى بياني يوضح متغير الشكل القانوني للمؤسسة.



الجدول رقم 27: يوضح متغير الشكل القانوني للمؤسسة.

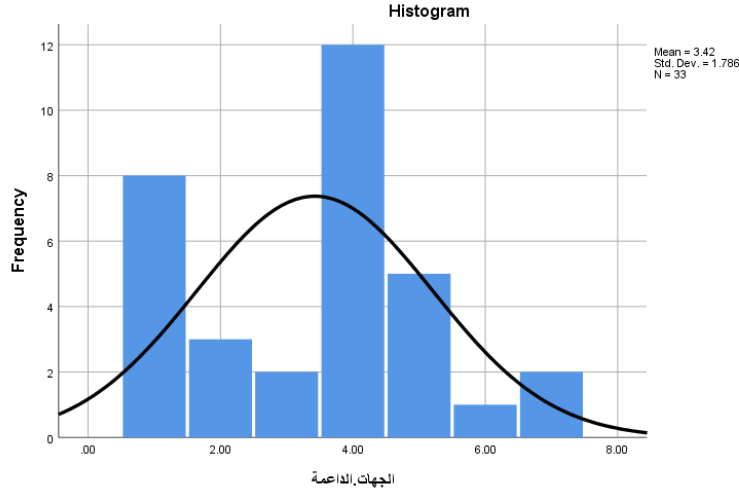
متغير الشكل القانوني للمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SARL	21	63.6	63.6	63.6
	EURL	12	36.4	36.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الأشكال السابقة نلاحظ أن الشكل القانوني SARL للمؤسسة حسب آراء العينة المختارة هو 63.6% وهي شركة ذات مسؤولية محدودة لشخص وتؤسس بالشراكة بين مؤسستين أو أكثر فيما كانت تقدر قيمة الشكل القانوني EURL بنسبة 36.4% وذلك حسب آراء العينة.

11. الجهات الداعمة:

الشكل رقم 27: منحى بياني يوضح متغير الجهات الداعمة للمؤسسة



الجدول رقم 28: يوضح متغير الجهات الداعمة للمؤسسة.

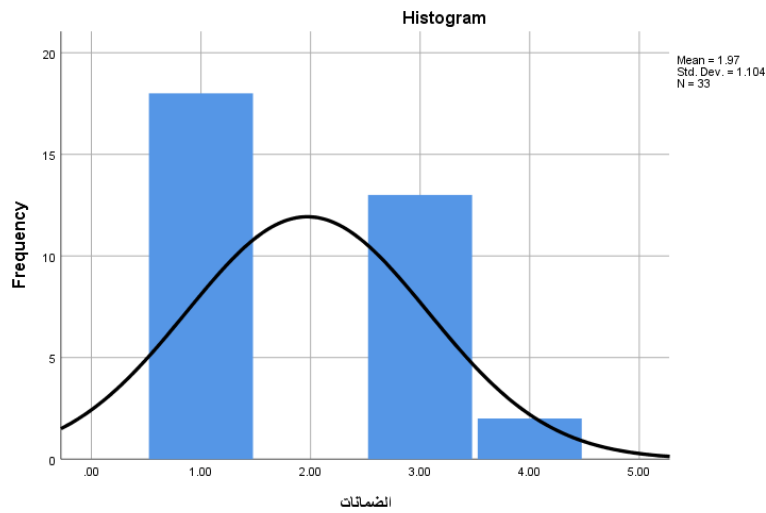
متغير الجهات الداعمة التي تلجأ إليها المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ansej	8	24.2	24.2	24.2
	مدخرات شخصية	3	9.1	9.1	33.3
	الصندوق الوطني للتأمين على لبطالة cnac	2	6.1	6.1	39.4
	اقتراض من العائلة	12	36.4	36.4	75.8
	قرض من البنك	5	15.2	15.2	90.9
	مصادر اخرى	1	3.0	3.0	93.9
	7.00	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الأشكال أعلاه نلاحظ اختلاف الجهات الداعمة للمؤسسات المعنية حيث أن نسبة 36.4% اعتمدت على الاقتراض من العائلة، فيما كان الاعتماد وكالة دعم وتشغيل الشباب ANSEJ قدر بنسبة 24.2%، فيما اعتمدت نسبة 15.2% منهم على الاقتراض من البنك، ونسبة 9.1% اعتمدوا على بعض المدخرات شخصية لهم، وكانت نسبة 6.1% لـ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC، فيما اعتمد البقية على جهات أخرى بنسبة 3%.

12. الضمانات المقدمة:

الشكل رقم 28: منحنى بياني يوضح متغير الضمانات المقدمة في المؤسسة.



الجدول رقم 29: يوضح متغير الضمانات المقدمة في المؤسسة.

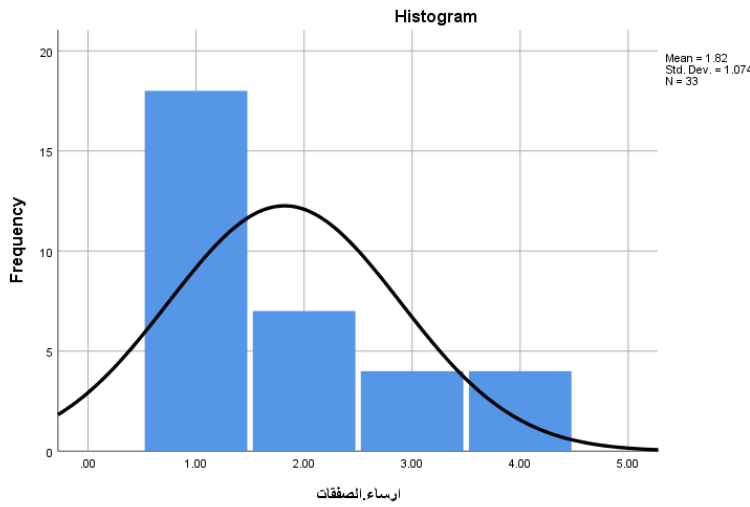
متغير الضمانات المقدمة في المؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم أقدم أي ضمان	18	54.5	54.5	54.5
	ضمانات شخصية	13	39.4	39.4	93.9
	ضمانات أخرى	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الأشكال أعلاه نلاحظ الضمانات المقدمة من قبل أطراف العينة كانت مختلفة حيث أن نسبة 54.5% لم يقدموا أي ضمانات في سبيل إنشاء المؤسسات الخاصة بهم، فيما قدمت نسبة 39.4% منهم ضمانات شخصية، بينما قدمت نسبة 6.1% منهم ضمانات أخرى ومختلفة.

13. إرساء الصفقات:

الشكل رقم 29: منحنى بياني يوضح متغير اسباب ارساء الصفقات في المؤسسة.



الجدول رقم 30: يوضح متغير اسباب ارساء الصفقات في المؤسسة.

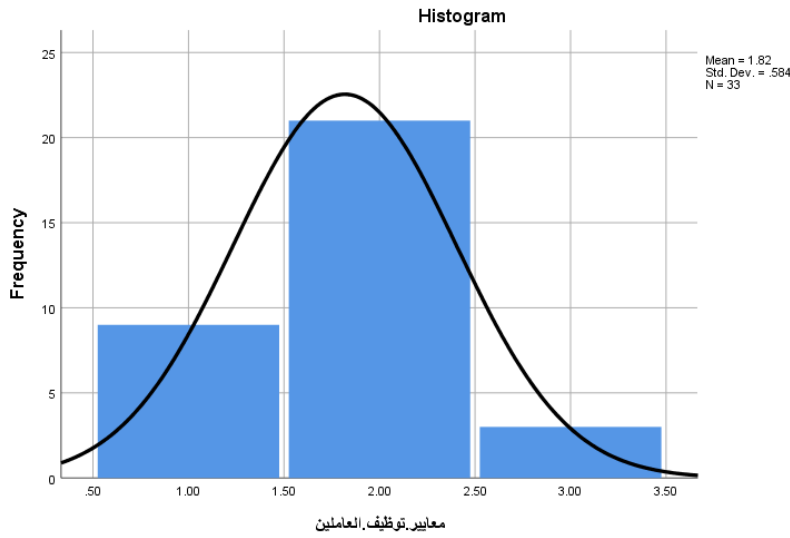
متغير اسباب ارساء الصفقات في المؤسسة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التكلفة الاقل	18	54.5	54.5	54.5
	الجودة في العمل	7	21.2	21.2	75.8
	احترام مواعيد انجاز المشاريع	4	12.1	12.1	87.9
	القرب من مقر المشروع	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الأشكال أعلاه نلاحظ أن إرساء الصفقات بالنسبة للعينة المختارة يعتمد على أسباب مختلفة حيث يعتمد بنسبة 54.5% على أقل التكاليف، ونسبة 21.2% على جودة المشاريع، أما بالنسبة لاحترام مواعيد انجاز المشاريع ومدى القرب من مقر المشروع فكانت نسبتهم 12.1% لكل منهما.

14. معايير توظيف العاملين:

الشكل رقم 30: منحى بياني يوضح متغير معايير التوظيف في المؤسسة.



الجدول رقم 31: يوضح متغير معايير التوظيف في المؤسسة.

متغير معايير التوظيف في المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بحسب الشهادات المتحصل عليها	9	27.3	27.3	27.3
	بحسب خبرة طالب العمل	21	63.6	63.6	90.9
	بحسب أولوية القرابة العائلية	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الأشكال أعلاه نلاحظ أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم على ثلاث أسس حيث أن التوظيف على أساس خبرة الطالب تقدر نسبتها بـ 63.6% من نسبة التوظيف كاملة، فيما قدرت نسبة التوظيف بحسب الشهادة المتحصل عليها بنسبة 27.3%، وأخيرا التوظيف على أساس أولوية القرابة العائلية تقدر نسبته بـ 9.1% وهي النسبة الأقل فيهم.

ثانيا: دراسة الارتباط الجزئي بين بعض المتغيرات

الغرض من هذا الجزء من الدراسة هو التعرف على علاقة بعض المتغيرات بما يمكننا من استنتاج أو فهم علاقة المناولة بمختلف القواعد الأخرى. فالعلاقة الموجبة تشير إلى ارتباط نوعي بين المتغيرات والعكس بالعكس. حيث ستضعنا نتائج الارتباط تك على تماس مباشر بالعلاقة الغير معلنة في الفكر المقاولاتي. مثلا الارتباط بين طبيعة التمويل من حيث كونه ذاتي أو غير ذاتي (أي باللجوء إلى احد المصادر الأخرى) وبين الشكل القانوني يفسر بطريقة ما مرونة القوانين من صلابتها؟ وهل هناك توجه لجهات دعم معينة من المؤسسات أم لا....

مثلا العلاقة الموجبة التي وصلت إلى 27.5% لها دلالتها بان الشكل القانوني يساهم بطريقة معينة في الحصول على التمويل حيث أن طبيعة الشكل القانوني هي التي تحدد نوع التمويل الموجه للمؤسسة.

1. العلاقة بين طبيعة التمويل بالشكل القانوني للمؤسسة:

الجدول رقم 32: يوضح العلاقة بين طبيعة التمويل في المؤسسة والشكل القانوني لها .

العلاقة بين طبيعة التمويل والشكل القانوني للمؤسسة.				
		التمويل	الشكل القانوني	
العلاقة بين المتغيرات	التمويل	Correlation Coefficient	1.000	.275
		Sig. (1-tailed)	.	.061
		N	33	33
	الشكل القانوني	Correlation Coefficient	.275	1.000
		Sig. (1-tailed)	.061	.
		N	33	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من تحليل الأشكال أعلاه نلاحظ وجود ارتباط إيجابي بين التمويل والشكل القانوني متمثل في 27.5% بحيث نرى أن شكل التمويل يؤثر على الشكل القانوني وهذا الأخير يتأثر برأس المال. حيث نلاحظ أن عينة

يتوجه تمويلها ما بين 1 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري الذي يمثل ما نسبته 48% كما أن تسجيل شكل قانوني الذي يمثل أغليبيته شكل قانوني SARL ممثل بنسبة 63.6%.

الجدول رقم 33: يوضح العلاقة بين قطاع النشاط ومتغير انشاء المؤسسة

متغير العلاقة بين قطاع النشاط وانشاء المؤسسة				
			قطاع.النشاط	انشاء.المؤسسة
العلاقة بين المتغيرات	قطاع.النشاط	Correlation Coefficient	1.000	.137
		Sig. (1-tailed)	.	.186
		N	33	33
	انشاء.المؤسسة	Correlation Coefficient	.137	1.000
		Sig. (1-tailed)	.186	.
			N	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي SPSS.

2. العلاقة بين قطاع النشاط وإنشاء المؤسسة:

من خلال الأشكال أعلاه نلاحظ أن إنشاء المؤسسة مرتبط بقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث اعتماد على إنشاء المؤسسة مرتبط بنسبة كبرى على شهادات التكوين وخبرات سابقة التي أدت إلى إنشاء المؤسسة ومن ثم ارتباطها بالنشاط العاملة به وهذا بارتباط ايجابي المقدر بـ +13.7.

3. العلاقة بين التمويل والضمانات

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين متغير مصادر التمويل في المؤسسة والضمانات المقدمة

متغير العلاقة بين مصادر التمويل والضمانات المقدمة.				
			التمويل	الضمانات
العلاقة بين المتغيرات	التمويل	Correlation Coefficient	1.000	-.173-
		Sig. (1-tailed)	.	.143
		N	33	33
	الضمانات	Correlation Coefficient	-.173-	1.000
		Sig. (1-tailed)	.143	.
		N	33	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق يمكننا ان نلاحظ ان العينة لم تقدم أي ضمانات على تمويلها وهذا يمكن أن نراه في نسبة سلبية متمثلة في 17.3- يمكن تفسيره على أن العينة اتجهت إلى التمويل من مدخرات شخصية والأقارب وأصدقاء.

5. العلاقة بين الجهات الداعمة والشكل القانوني:

الجدول رقم 35: يوضح العلاقة بين الشكل القانوني للمؤسسة والجهات الداعمة لها .

متغير العلاقة بين الجهات الداعمة للمؤسسة وشكلها القانوني.				
			الجهات الداعمة	الشكل القانوني
العلاقة بين المتغيرات	الجهات الداعمة	Correlation Coefficient	1.000	0.225
		Sig. (1-tailed)		0.079
		N	33	33
	الشكل القانوني	Correlation Coefficient	.225	1.000
		Sig. (1-tailed)	.079	.
		N	33	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول اعلاه يمكننا ان نلاحظ أن العينة قد تقربت من جهات الداعمة لزيادة تمويلها وهذا يمكن نراه 22.5 بالإيجاب وبهذا يمكن أن نقول أن مؤسسات لم تستطع اعتماد على رأس مال أولي وكانت بحاجة لزيادة رأس مالها.

4. العلاقة بين الجهات الداعمة والضمانات

الجدول رقم 37: يوضح العلاقة بين جهات الدعم التي تلجئ اليها المؤسسة والضمانات المقدمة .

متغير العلاقة بين الجهات الداعمة للمؤسسة والضمانات المقدمة.				
			الجهات الداعمة	الضمانات
العلاقة بين المتغيرات	الجهات الداعمة	Correlation Coefficient	1.000	-.060-
		Sig. (1-tailed)	.	.350
		N	33	33
	الضمانات	Correlation Coefficient	-.060-	1.000
		Sig. (1-tailed)	.350	.
		N	33	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

لم تقدم العينة للجهات الداعمة أي ضمانات وهذا نره بمعدل 60.0- وهذا يمكن تفسيره على أن اغلب اتجاه العينة في الحصول على الدعم كان عن طريق أقارب والأصدقاء.

8. العلاقة بين الجهات الداعمة والضمانات والشكل القانوني للمؤسسة

الجدول رقم 37: يوضح العلاقة بين متغير الشكل القانوني للمؤسسة وجهات الدعم والضمانات المقدمة

متغير العلاقة بين الجهات الداعمة والشكل القانوني للمؤسسة.					
			الجهات.الداعمة	الضمانات	الشكل.القانوني
العلاقة بين المتغيرات	الجهات الداعمة	Correlation Coefficient	1.000	-.060-	.225
		Sig. (1-tailed)	.	.350	.079
		N	33	33	33
	الضمانات	Correlation Coefficient	-.060-	1.000	-.037-
		Sig. (1-tailed)	.350	.	.416
		N	33	33	33
	الشكل القانوني	Correlation Coefficient	.225	-.037-	1.000
		Sig. (1-tailed)	.079	.416	.
		N	33	33	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ من أن مؤسسات توجهت إلى جهات الداعمة بسبب نقص رأس مالها مع اعتمادهم على الأقارب ومدخرات الشخصية والذين ذو صلة مع عدم تقديم ضمانات لكونهم ذو صلة وأقارب.

5. العلاقة بين قطاع النشاط والضمانات

الجدول رقم 38: يوضح العلاقة بين قطاع النشاط والضمانات المقدمة .

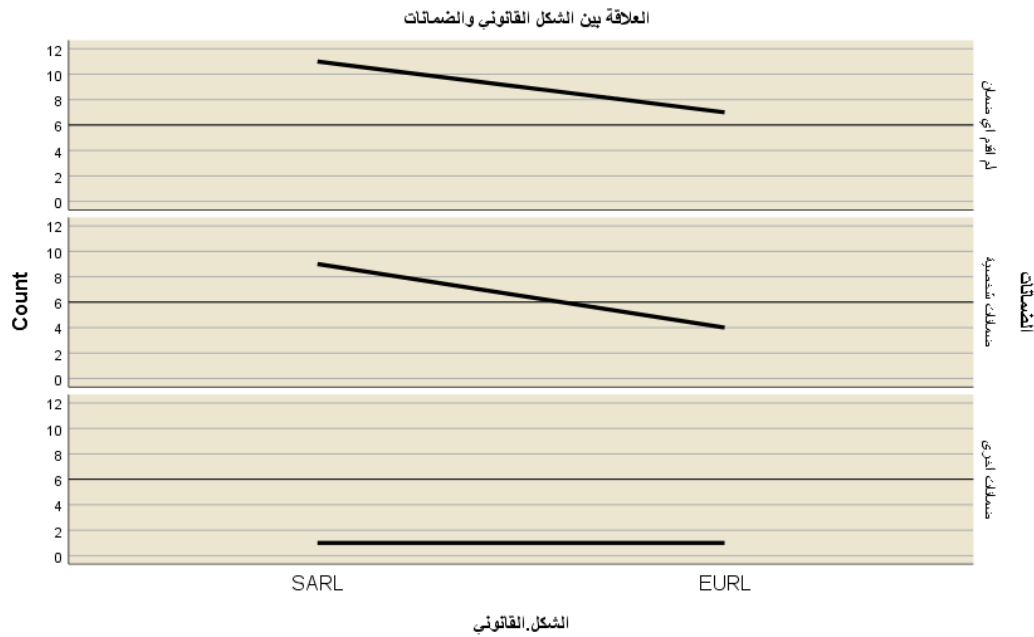
متغير العلاقة بين قطاع النشاط والضمانات				
			قطاع.النشاط	الضمانات
العلاقة بين المتغيرات	قطاع.النشاط	Correlation Coefficient	1.000	-.055-
		Sig. (1-tailed)	.	.364
		N	33	33
	الضمانات	Correlation Coefficient	-.055-	1.000
		Sig. (1-tailed)	.364	.
		N	33	33

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال الجدول اعلاه ملاحظ ان نشاط المؤسسة لا يعتمد بشكل مباشر على الضمانات المقدمة ممن طرف اصحابها كما هو موضح في الجدول ان نتيجة العلاقة بين نشاط المؤسسة والضمانات المقدمة هي علاقة سلبية حيث لا تقدم أي ضمانات على نشاط وهذا يتضح بمعدل السليبي -0.55

- العلاقة بين الشكل القانوني والضمانات

الشكل رقم 31: يوضح العلاقة بين الشكل القانوني للمؤسسة والضمانات المقدمة لذلك

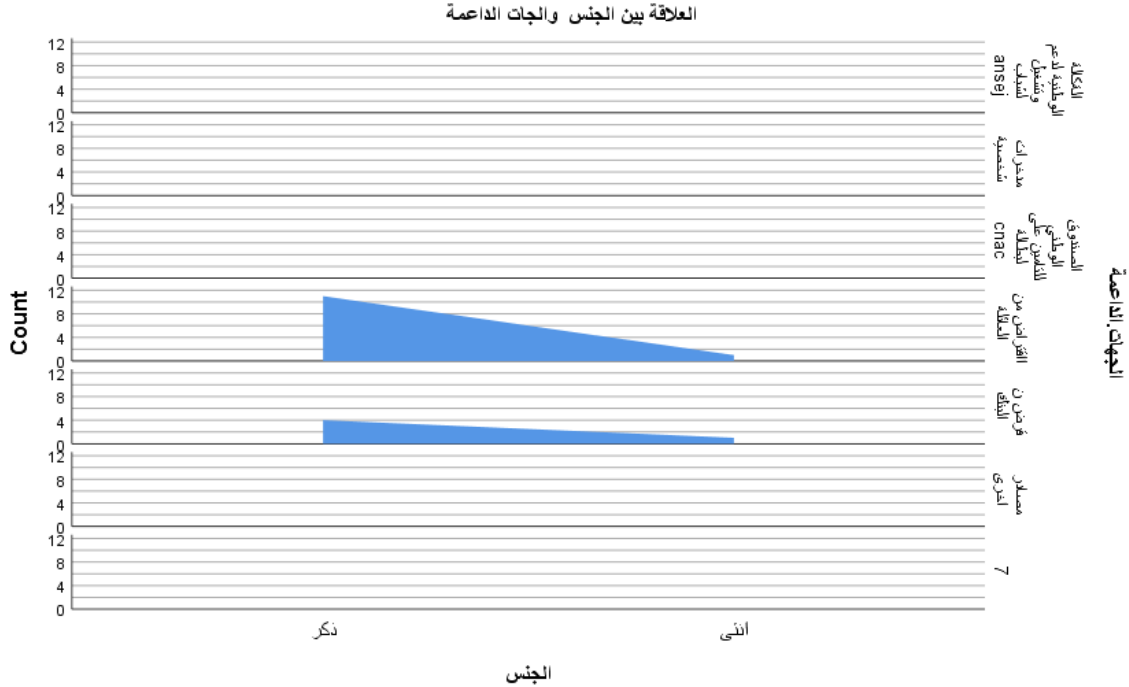


المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ من شكل أعلاه ان مؤسسات ذات شكل قانوني SARL نسبة كبرى منها لم تقدم ضمانات فيظهر ذلك بمعدل 11.5% الا ان هناك من قدم ضمانات شخصية حيث نلاحظ ان مؤسسات ذات شكل قانوني SARL قدمت ضمانات شخصية بمعدل 9% على غير مؤسسات ذات الشكل قانوني EURL التي نلاحظ ان العينة منها لم تقدم ضمانات وكانت نسبتها اقل من مؤسسات ذات شكل القانوني EURL وظهر ذلك بمعدل 7% وفي نفس وقت فقد قدمت ضمانات شخصية وهذا يظهر لنا بمعدل 4% واستقرت مؤسسة ذات شكل قانوني SARL و EURL على نسبة 1% في تقديم ضمانات أخرى.

- العلاقة بين الجنس والجهات الداعمة

الشكل رقم 32: يوضح العلاقة بين متغير الجنس والجهات الداعمة في المؤسسة

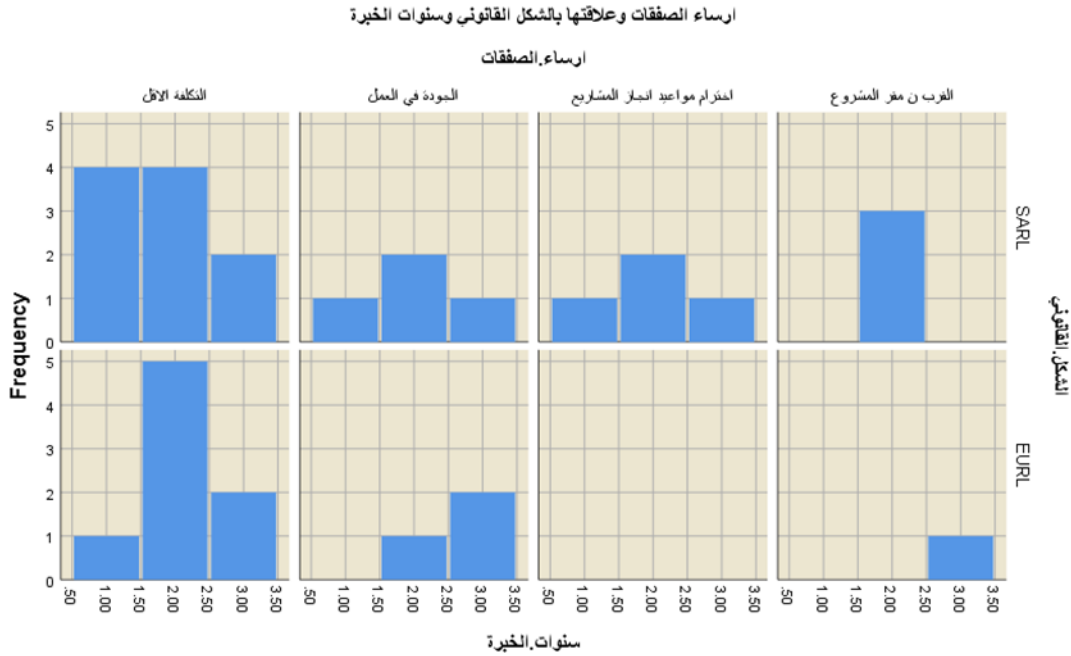


المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ من شكل أعلاه ان الفئة الذكور على اقتراض أكثر من الفئة إناث بحيث ان اقتراض العائلي كان أعلى من اقتراض البنك حيث ان اقتراض من العائلة بمعدل 11 على حساب إناث الذي كان بمعدل 1 اما من اعتمدوا الدعم من البنك فقد كانت إحصائيات كتالي فئة الذكور فقد كان اعتمادهم بمعدل 4 أما إناث فقد كان اعتمادهم 1. نلاحظ من هذه إحصائيات توجه العينة الى اقتراض من العائلة على حساب جهات الدعم أخرى كما ان فئة الذكور كانت لها الحصة كبرى وتوجه الى اقتراض حسب العينة معمول بها

- علاقة بين إرساء الصفقات وعلاقتها بالشكل القانوني وسنوات الخبرة

الشكل رقم 33: يوضح العلاقة بين الشكل القانوني للمؤسسة والضمانات المقدمة في سبيل إرساء الصفقات



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات المؤسسة ونتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ من شكل أعلاه ان مؤسسات ذات الشكل القانوني SARL تعتمد في إرساء صفقتها على التكلفة الأقل في سنوات الخبرة ما بين 0.50-2.50 حيث نلاحظ استقرارها في معدل 4% ونلاحظ انخفاض هذا معدل ما بين سنوات خبرة 2.50-3.50 وانخفاض معدل الى نصف 2%، اما مؤسسات ذات الشكل القانوني EURL فاعتمادها على تكلفة الأقل في حدود سنوات خبرة بحيث نلاحظ وجودها منخفض ما بين سنوات خبرة 0.50-1.50 وحصولها على معدل 1 ثم زيادة ما بين سنوات خبرة 1.50-2.50 الى معدل 5 وانخفاضها في سنوات خبرة 2.50-3.50 الى معدل 2% كما نلاحظ اعتماد مؤسسات SARL على معيار الجودة في العمل في إرساء صفقاتها حيث نلاحظ ان اعتمادها على هذا معيار اقل ارتكازا مما هو عليه في معيار التكلفة حيث نلاحظ ان في سنوات خبرة ما بين 0.50-1.50 تحصل على معدل 1 ثم نلاحظ ازديدها في سنوات خبرة من 1.50-2.50 الى ضعف 2% ثم انخفاضها مجدد الى معدل 1 في سنوات خبرة 2.50-3.50، ومن ناحية مؤسسات EURL.

فلاحظ ان انطلاق اعتمادها على معيار الجودة اقل أهمية من تكلفة فנסجل معدل 1% في سنوات خبرة [2.50-1.50] ثم ازديادها الى ضعف 2 في سنوات خبرة [3.50-2.50].

اما في معيار احترام مواعيد انجاز المشروع فان مؤسسات ذات الشكل قانوني SARL تعتمد عليها حيث سجلت نفس ملاحظات معمول بها في معيار الجودة العمل اما مؤسسات ذات شكل القانوني EURL لم تعتمد عليه في معيار قرب من مقر مشروع فلاحظ تسجيل مؤسسات ذات شكل القانوني SARL قد سجلت معدل 3% على حساب سنوات خبرة ما بين [2.50-1.50]، اما بنسبة لـ EURL فقد سجلت معدل اقل مقدر بـ 1% في سنوات خبرة ما بين [3.50-2.50].

نستنج من هذا التحليل احصائي اعتماد مؤسسات ذات الشكل قانوني EURL على معيار التكلفة بشكل اكبر على حساب معايير أخرى حيث سجل معدل مقدر بـ 5، أما مؤسسات ذات الشكل القانوني SARL هي تحاول لعب على جميع معايير موضوعه وارتكازها اكبر على معيار التكلفة الذي يقدر بـ 4%.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة التي وسمت بعنوان، "المناولة ودورها في تطوير العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، والتي تمحورت إشكالياتها في التساؤل الجوهرية التالي:

هل يؤدي تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى تطوير العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ومن خلال ما تم استعراضه في الدراسة بشقيها النظري والميداني يمكن استخلاص النتائج التالية:

تجمع مختلف التعريفات الخاصة المقاولاتية، رغم اختلاف التعريفات بين الباحثين، على أن المقاولاتية هي السعي لاستغلال الفرصة دون مراعاة للموارد الخالية والمتحكمة فيها ولكن مقيدة بالخيارات السابقة للمؤسستين والخبرة المتعلقة بالصناعة، تعد المناولة أحد أنواع الشراكة الاستراتيجية، تقوم بموجبها مؤسسة مقدمة للأعمال، بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر، تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة، لإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية الإنتاج طبقا لعقد محدد وملزم للطرفين، تعمل المناولة، على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وإيصال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين، يتوقف نجاح إدارة عقد المناولة وتنفيذ بنوده بالشكل المطلوب بالدرجة الأولى، على إدراك الشركاء بأهمية الإعداد والتحضير الجيد من

قبلهم انطلاقاً من معرفتهم الشخصية ببعضهم البعض، ثم معرفتهم وإدراكهم للأهداف المرجوة من هذا التشارك، تعد مبادئ الثقة المتبادلة، الاتصال، الشفافية والوضوح والالتزام المبدئي بتوفير شروط النجاح، من المسائل الجوهرية التي يجب توفرها وتنميتها بين المتعاقدين في إطار المناولة، نتيجة للصعوبات ذات الطابع الميكلي والظرفي فإن هناك تأثير سلبي على تنمية القطاع الصناعي في الجزائر، حيث يتسم التصنيع بجملة من الخصائص أثرت سلباً على تنمية هذا القطاع، كما أن برامج الإصلاح المنتهجة لم تظهر تحسناً ملموساً، ما قد يتطلب تحسين وضعية الصناعة والتي قد تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً نتيجة تعقد مراحلها وصعوبة تجاوز العراقيل السياسية، ما زال تطبيق استراتيجية المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومها وخصائصها وآلياتها ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعااطي معها بشكل نظامي، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها، رغم الدور الكبير الذي باتت تؤديه مراكز المناولة عبر العالم من خلال ترقية المناولة فإن دورها بقي محدوداً منذ نشأتها في الجزائر، ولعل مرد ذلك هو نقص الإدراك بأهمية المناولة من قبل المؤسسات لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، وبهذه النتائج، يبقى التحدي قائم بمدى القدرة على ترقية وتطوير المناولة، ولا يكون ذلك إلا بتبني إستراتيجيات واضحة، وسياسات ممنهجة.

الخلاصة:

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

ولقد حاول الباحث من خلال الجانب الأخير لهذا الفصل محاولة الوقوف على مدى تطبيق المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ثم معرفة العلاقة بين هذا المدى ومساهمة المقاولاتية في دعم المؤسسات الصناعية، من خلال آراء المسؤولين في عينة مختارة من المؤسسات الصناعية الجزائرية من بينها مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي وتبين من خلال اختبارات الإحصائية المطروحة وجود اختلافات بين آراء المسؤولين في المؤسسات قيد الدراسة وتطبيق المناولة تبعا لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، والخبرة في حين وجد اتفاق بشأن هذا المتغير تبعا لمتغير الجنس، ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لاستراتيجية المناولة والمقاولاتية إلا أن هذه العلاقة تبدو قوية جدا حيث تبين من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق المناولة وأبعاد المقاولاتية وجود ارتباط بين تطبيق المناولة وبعد البعد المعرفي المقاولاتية كما أن بعدي التنسيق والهيكلي يتماشيان في اتجاه واحد تطبيق المناولة ما يدل على وجود تناسق في إجماع بين الباحثين بان المؤسسات الصناعية استعملت بشكل أو بآخر المناولة والمقاولاتية معا وإجماعهم بأن للمناولة دور مهم في تخفيض التكلفة، السيطرة على الأسواق، تحسين الجودة والإبداع والتطوير في المؤسسات الصناعية والتجارية.

الخاتمة

الخاتمة

لا شك أن المناولة أو المقاول من الباطن، أضحت تمثل أحد الظواهر الاقتصادية المعاصرة التي تراهن عليها الدول والمؤسسات على حد سواء، لخلق الفوائض الاقتصادية، حيث 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 وتقدم الفرص للتقدم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وذلك من خلال الدمج بين اهم استراتيجيات المقاوله والمناولة حيث برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، حيث مكنت هذه الاستراتيجية من رفع القدرات المختلفة لدى الوحدات المنتجة كما حصل في اليابان والعديد من الدول المتقدمة.

ولما كانت الجزائر جزءا من هذا العالم الذي أصبح ينظر إليه كقرية صغيرة، نتيجة العولمة وما يترتب عنها، فإن الأمر يتطلب قيام الدولة بدورها التأهيلي للاقتصاد الوطني لتحقيق اندماج ايجابي في الاقتصاد العالمي، وذلك بإعطاء الأولوية لتطوير القطاعات الأكثر قدرة على دفع النمو الاقتصادي من جهة، وضمان سلامة الاقتصاد الوطني من الانعكاسات السلبية للعلاقات الاقتصادية الدولية من جهة أخرى، باستعمال الأساليب الحديثة للتسيير، واعتماد سياسة انفتاحية هجومية تقودها الدولة مع تحريك شبكة من المؤسسات من مختلف القطاعات مستغلة المزايا النسبية المطلقة لعوامل الإنتاج والمواد الأولية والطاقوية، العمالية، وتقديم الدعم المعلوماتي والبحثي والفني للمؤسسات التي تتجه للسوق الدولية، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية قطاع المناولة في الحد من انعكاسات الانفتاح بواسطة الارتقاء بالمنتوج الوطني، ومواجهة التحديات المختلفة.

من خلال دراسة وتحليل الجزئين النظري والتطبيقي، توصلنا الى الاقتراحات التي لخصت في النقاط التالية:

- السعي لنشر ثقافة المقاوله في المجتمع؛
- توجه المقاولين لمؤسسات الداعمة من اجل حصول على تمويل؛
- تسهيل التعاملات الإدارية؛
- ارجاع التعامل باستراتيجية essimage "الافراق" في المؤسسات من اجل دعم المقاولتية والمناولة في الجزائر؛
- محاولة تنويع الخدمات المقدمة في اطار المناولة من قبل المؤسسات الآمرة؛

- العمل على تفعيل المناولة ومناولة في دور الجامعة من اجل انشاء مؤسسات صغيرة والمتوسطة ومنها رفع الاقتصاد وتنوعيه؛
- تكثيف المعارض التي تهتم بالمقاولين وعمليات المناولة؛
- انضمام المقاولين للجمعيات ونوادي خاصة؛
- تنويع في إرساء الصفقات وعدم اعتماد على معيار واحد؛
- الاعتماد على الشهادات العالية في التوظيف؛
- انشاء المؤسسات مع ذوي خبرة في مجال المناولة؛

فائفة المصاوير

والمرآة

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

ثانياً: المراجع

أ- الكتب العربية:

2. أحمد لبيب، "شرح أحكام عقد المقاوله في ضوء الفقه والقضاء"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.

3. بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

4. صلاح عباس، العولمة وآثارها على الفكر المالي والنقدي، مؤسسة شباب الجامعة، يناير 2008.

5. عبد السلام أبو قحف، مقدمة لي إدارة الأعمال الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة

الرابعة، 2002.

ب- المذكرات

6. امينة فايدى، تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية،

جامعة معسكر، سنة جامعية 2016-2017.

7. بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية "دراسة تطبيقية

على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،

جامعة أبي بكر بالقائد-تلمسان-، سنة 2012/2013.

8. بن يحي زهير، دور اليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاولاتي، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

بوضياف-المسيلة، 2017-2018.

9. بوبريث ثنينة.مخلوف صورية، دور الماولاتية في التنوع الاقتصادي الجزائري 2010-2018، مذكرة ماستر،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري-تيزي وزو-، سنة الجامعية 2018-2019.

10. بونيسي ريم، المعوقات الاجتماعية للممارسة المقاولاتية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم

الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاجتماع، جامعة سطيف 2 الجزائر، 2014/2015.

11. الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة، 2014-2015.
12. صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف-المسيلة كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2016/2017.
13. صابر حاجي، عبد الباسط قرنازي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان المناولة في مجال الصفقات العمومية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2016-2017.
14. عزيرو سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة-حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2008/2009.
15. علوي فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماجستير، 2009/2010.
16. عومري سالم، بايوسف عبد القادر، المرافقة المقاولاتية ودورها في انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2017-2018.
17. قويقح نادية، نشاء وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية -حالة الجزائر-، لأطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ديدوش مراد-الجزائر-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2002.
18. محمد الاسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "حالة قطاع المحروقات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2017.
19. هداجي أمينة، دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بولاية برج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2018/2019.

ج-المقالات والمجلات

20. قلوبش عبد الله، سحنون سمير، استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة آمرة "سيرور"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2017-2018.
21. بولحيلة حكيم، السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر: تحديات وآفاق، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، العدد 14، 18-10-2020.
22. بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، تقييم اداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016، جامعة الشلف، الجزائر، 29-10-2018.
23. نجاة شادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس-سطيف 01 العدد 01، 30-06-2018.
24. نفيسة خميس، عواطف محسن، مقالة حول دور تكوين الجامعي في تفعيل النية المقاولاتية لدى الطلبة، جامعة ورقلة، نشر في 31/12/2017.
25. بورديمة سعيدة د. طبايبة سليمة د. عناني ساسية، المقاولاتية في الجزائر: بين الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1954 قالمة، الجزائر، 2016.
26. حسين يحيى، تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي، واقع آفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر-مجلد 08، العدد 02، 2012.
27. سوسن زيرق، محاضرات مقياس المقاولاتية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اون 1955-سكيكدة، 2017-2018.
28. شريف غياط، محمد بوقمقوم، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 066، جامعة محمد خضير-بسكرة، 2009.
29. تشام فاروق، دور المناولة الصناعية في ترقية المبادرة المقاولاتية في تحسين التنافسية الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد بن أحمد وهران-2، وهران، المجلد 12، العدد 02، 2019.

30. عبد القادر، المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية" مقاربة نظرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، المجلد 04، العدد 01، 2014.
31. ماجد صيد وفاطمة الزهراء رقايقية، "المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميله، 4102، ص: 349
32. مجدوب بحوصي، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولات مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 4، الصادرة في جوان 2017، ص 22
33. محمد قوجيل، محاضرات مقياس المقاولاتية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016-2017.
34. مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة واقع المناولة في الجزائر لفترة 2013/2012"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، سنة 2016/2017.
35. سخاف ياسين، بودن إسلام، المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تجربة فرنسا- جامعة العربي تبسي، تبسة، المجلد رقم 05 العدد 01. السنة 2020.
- د- المداخلات والملتقيات**
36. ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاول والابداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 216.
37. ملتقى حول دور المناولة والشراكة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ابوظبي 29-30 مارس 1998، موقع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، بتاريخ 16-04-2021.
38. عبد الرزاق، عادل نقموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مداخله في الندوة الدولية حول المقاول والابداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007.
1. فضيلة بوطورة، بوطورة فاطمة الزهراء، هواري أحلام، مداخله أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية تبسة، جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر، يومي 10-11 ديسمبر 2018.

39. صلحية حقيقي، دور الابداع والابتكار في التأهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاوله والابداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007.
40. السعيد دراجي، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة بعنوان التجربة اليابانية في المناولة الصناعية وآليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012.
41. حجاب عيسى، السبتي وسيلة، آليات الحكومة الجزائرية في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة الأخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر 2017.
42. نتائج بحث اليونسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010.
- 43.

هـ- المراجع الأجنبية

44. Rapport: Etat l'art de l'essaimage en Tunis et son impact sur la dynamique création d'Enterprise، 2012.P17-19.
45. Jérôme Barthélemy ; stratégies d'externalisation ; 3 Eme Edition paris 2007 p94
46. Henri Mahe de boislandelle, (vocabulaire, concepts et outils), édition economica, paris,1998, p416.
47. Khled Boabdallah et abdallah Zouache,Enterprenuriat et développemnt économique, les cahiers du CREAD, Alger, n73,2005, pp16,17.
48. Azzedine TOUNES, un cadre d'analyse de l'enseignemnet de l'entreprenuriat en France ,Cahiers de recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF ,n(03-69),2003
49. Robert Wtterwulghe, La PME une entreprise humaine, de boeck université, Paris,1998,p41

و- المقابلات

50. لمقابلة شخصية مع مسئول المشاريع في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالوادي "أسامة جديدي".

الملاحم

الاستبيان

S O M M A I R E

A- INTRODUCTION

Article 1 - Objet de l'appel d'offres

Article 2 - Conditions d'appel d'offres

Article 3 - Frais de soumission

B- LES DOCUMENTS DE L'APPEL D'OFFRES

Article 4 - Contenu du Dossier d'appel d'offres

Article 5 - Eclaircissements apportés au dossier d'appel d'offres

Article 6 - Modification aux documents d'appel d'offres

C – PREPARATION DES OFFRES

Article 7 - Elaboration des offres

Article 8 - Documents constitutifs de l'offre de pré qualification

Article 9 - Forme et signature de l'offre

D- DEPOT DES OFFRES

Article 10 - Etapes de dépôt des offres

Article 11 - Mode de présentation des offres

Article 12 - Cachetage et marquage des offres

Article 13- Date et heure limites de remise des offres

E- OUVERTURE DES PLIS, RECEVABILITE ET EVALUATION DES OFFRES

Article 14 - Séance de réception, d'ouverture des plis et recevabilité des offres

Article 15 - Eclaircissements concernant les offres

Article 16 - Examen préliminaire des offres de pré qualification

Article 17 - Evaluation des offres

F- PRESENTATION DES OFFRES TECHNIQUES ET COMMERCIALES

Article 18 - Offre Technique

Article 19 - Offre Commerciale

Article 20 - Prix de l'offre

Article 21 - Evaluation des offres technique et financière

Article 22- Travaux suite incidents :

G- ATTRIBUTION DU MARCHÉ

Article 23 - Critères d'attribution du marché

Article 24 - Droit de la Direction de Distribution d'El-Oued modifié les quantités au moment

De l'attribution du marché

Article 25 -Droit de la Direction de Distribution d'El-Ouedd'accepter l'une quelconque des

Offres et de rejeter une ou toutes les offres

**DECLARATION D'ACCEPTATION D'ALIGNEMENT SUR LES PRIX
UNITAIRES DU MOINS DISANT.**

EL-OUED , le.....

**Déclaration d'Acceptation d'Alignement sur les prix
unitaires du moins disant
Appel d'offres n° 06/SDC/DD.EOU-DAM/2015**

Suite à la consultation restreinte commerciale n° du
(COPEO) a pour objet d'arrêter les prix unitaires de chaque acte pour la réalisation des
prestations commerciales gaz par marché à commandes.

Nous soussignons entreprise
représentée par Monsieur en
qualité de de l'entreprise.

Déclarons notre **Acceptation d'Alignement sur les prix unitaires du moins
disant** retenus par le **service contractant définis en annexe n° 01** concernant
l'ensemble des lots de la consultation restreinte commerciale n° du
.....

Fait à EL OUED, le

POUR L'ENTREPRISE

Lu et Accepté

Mention à écrire de la main du signataire.

ENTRE LES SOUSSIGNES

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz , Région de Distribution Centre « RDC» ,par le Direction de Distribution d' El Oued dont le siège social est Boulevard Mohamed Khemisti El Oued, inscrite au registre de commerce d'El Oued sous le N° 39/01-0805455 B06 DU 09/08/2017, et représentée par Monsieur :.....Directeur de la direction de distribution d'El Oued par délégation de pouvoirs de Monsieur :**SALMI Noureddine** Directeur de la Région de Distribution Centre établie le 11 04/2018 enregistrée le 22/04/2018 par l'inspection de l'enregistrement et du timbre de la Wilaya de Blida sous le N°4340 ayant tous pouvoirs pour le présent contrat ci-après dénommée :

« Maître d'ouvrage RDC »,

D'UNE PART,

ET

L' Entreprise ou la Société,, dont le siège social est à, inscrite au registre de commerce desous le n°....., représentée par Monsieur, en sa qualité de, ayant tous les pouvoirs à l'effet du présent contrat, et désigné ci-après par l'expression **« L'ENTREPRENEUR »**

D'AUTRE PART,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

1.2 - LETTRE DE SOUMISSION COMMERCIALE

Je soussigné (Nom et Prénom) :

Profession :

Agissant au nom et pour le compte de :

Inscrite au registre du commerce :

Après avoir pris connaissance des pièces du cahier des charges et du marché et après avoir apprécié à mon point de vue et sous ma responsabilité la nature et la difficulté des prestations à exécuter :

Remets, revêtus de ma signature, un bordereau des prix établi pour la prise en charge en **clé en main** des travaux électricité deLot n°.....et ce, conformément aux causes figurant dans le marché.

Me soumetts et m'engage envers la Direction de distribution D'EL-OUED à exécuter les prestations conformément aux conditions du cahier des charges et moyennant les prix unitaires fermes, non révisables et non actualisables inscrits dans mon offre et la somme globale estimative en HT de :

En lettres :.....

En Chiffres :.....

Décomposée en :

- Fournitures :.....DA en HT
- Mise en œuvre :.....DA en HT

Mes prestations seront réglées par la Direction de distribution D'EL-OUED par application des prix unitaires aux quantités réellement exécutées par attachements contradictoires.

Je m'engage à achever les travaux, objet du marché, dans un délai ferme dejours.

la Direction de distribution D'EL-OUED se libérera des sommes dues par elle en faisant donner crédit au compte bancaire ou C.C.P numéro :.....

Adresse :.....

J'accepte le fait que la Direction de distribution D'EL-OUED n'est pas tenue d'accepter une offre quelconque ou toutes les offres qu'elle se réserve le droit de me confier qu'une partie des travaux, objet de ma soumission..

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit du contrat aux torts exclusifs de l'Entreprise soumissionnaire, que la dite Entreprise ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Fait à.....le

Nom, Qualité du Signataire et Cachet de la Société co-contractante



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE

MARCHE

N° / Electricité /

Affaire

Entreprise.....

ENTRE LES SOUSSIGNES

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz , Région de Distribution Centre « RDC» ,par le Direction de Distribution d' El Oued dont le siège social est Boulevard Mohamed Khemisti El Oued, inscrite au registre de commerce d'El Oued sous le N° 39/01-0805455 B06 DU 09/08/2017, et représentée par Monsieur :
Directeur de la direction de distribution d'El Oued par délégation de pouvoirs de Monsieur : **SALMI Noureddine** Directeur de la Région de Distribution Centre établie le 11 04/2018 enregistrée le 22/04/2018 par l'inspection de l'enregistrement et du timbre de la Wilaya de Blida sous le N°4340 ayant tous pouvoirs pour le présent contrat ci-après dénommée :

« Maître d'ouvrage RDC »,

D'UNE PART,

ET

L' Entreprise ou la Société,, dont le siège social est à, inscrite au registre de commerce desous le n°....., représentée par Monsieur en sa qualité de, ayant tous les pouvoirs à l'effet du présent contrat, et désigné ci-après par l'expression « l'ENTREPRENEUR »

D'AUTRE PART,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

رقم الزبون : E62/046/2019
رقم تاشيرة المحاسب :

سم الإدارة و الصفقات
صلحة تسبير القروض و الإستثمارات

أمر بعمل للمقاول

رقم :

الإسناد :

الرقم التسلسلي للدفتري : 2021/209

62 N 284 2029

المرجع : مناقصة محدودة رقم GAG/001/2020

جنة تقييم العروض، محضر رقم : 001/2020 بتاريخ : 01/01/2020

طبقا لدفتري الشروط لأشغال الكهرباء/الغاز المصادق عليه من طرفكم، واستنادا للمناقصة المحدودة و
محضر لجنة تقييم العروض المذكورين أعلاه
فإن المقاوله :

مدعوة لمزاولة الأشغال فور إستلام هذا الأمر بالعمل، موضع الطلب/العقد رقم
وافتنا للمخططات :
المؤرخ في :

ALIM EN EE PER AGR BOUGHAFALA (1.2.3.4) PRG 300 KM

STILL

MT/A	MT/S	BT/A	BT/S	P/ACC	GC	EQ.P/C	EQ.CDP	EQ.CD	BRTS
0,091	0,000	1,141	0,000	4	0	0	0	0	0

Autre	Designation	Quantité
		0

بمبلغ إجمالي خالي من الضريبة قدره : ,00 د.ج و مدة إنجاز محددة ب : 25 يوم
هذه الأجل تكون سارية المفعول بعد "48" ساعة من تاريخ إمضاء هذا الأمر بالعمل

الوادي في :

المقاوله

مدير التوزيع

T/001/2021

الملحق رقم (04)

172	ADAÏKA MEKKI	A	ELEC	
66	AOUADJ MED DJAMIL	A	GAZ	
43	ATTOUSSI ISMAIL	A	ELEC	
46	BEKKAR REDOUANE	A	ELEC	
16	BELKADI LAZHAR	A	GAZ	
41	BEN ALI ABDECHAKOUR	B	ELEC	
18	BEN BORDI MORAD	B	ELEC	
21	BEN KALIFA HADJ ALI	B	GAZ	
132	DJEDID NACIRA	B	ELEC	
29	DOUIS RIDHA	B	GAZ	
85	EPE-SPA DIVINDUS SOPTE	B	GAZ	
12	ÉTÉ BEN BORDI LAROUCI	B	ELEC	
15	ÉTÉ CHETTI MESSAOUD	B	ELEC	
71	ÉTÉ ZEKAIRA LAID	C	GAZ	
169	ETS STEG STAR	C	ELEC	
15	EURL AMMARI	C	ELEC	
36	GHENDIR AUN ZOHRA	C	GAZ	
141	GHERGHOUT ALI	C	ELEC	
27	GORI FAOUZI	C	ELEC	
128	KADOURI MOHAMED	C	GAZ	
142	LEGHDEMSI AHMED	C	ELEC	
47	MAOUCHE YOUCEF	C	ELEC	
21	MEGUERHI ABDELMADJID	C	GAZ	
177	MIDA BRAHIM	C	ELEC	
157	NECIB MEROUANE	D	ELEC	
19	NESRAT MED TAYEB	D	GAZ	
31	SARL EL SAFOUA	D	ELEC	
96	SARL ERLR KHELEIL PRESTATION	D	GAZ	
151	SARL IBN ELARABI	D	ELEC	
170	SARL INARA ELMESSAOUD	D	ELEC	
199	SARL ZED INTERNATIONAL SERVICES	D	GAZ	
34	TOUATI TLIBA LAKHDAR	D	ELEC	
62	ZATOUT DJAMEL	D	ELEC	
28	ZEGHEB ALI	D	GAZ	
137	ZEGHOUANE BRAHIM	D	ELEC	
53	AICHOUCHE ABDELHAMID	E	ELEC	
181	AICHOUCHE SALIM	E	GAZ	
206	AZZI ALI	E	GAZ	
135	BEDIR SALAH	E	GAZ	
02	BELKADI ABDERRAHMANE	E	GAZ	
84	BEN AMARA OMAR	E	GAZ	
130	BOUHAMED MOUADAA	E	GAZ	
08	CHETTI MED SALAH	E	GAZ	
162	DJEDID MOUNIR	E	ELEC	
189	ETBP KAHROGAZ	E	ELEC	
90	ETS ELANOUAR (BEN AHMED SANA)	E	ELEC	
196	GADI KAMEL	E	ELEC	
31	GROUP HADJ AMAR A MAJID	E	ELEC	

سَمِعْتُ مُحَمَّدًا (رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ)
عَنْ أَبِي سَلَمَةَ