التوجه نحو التعاقد الصناعي كآلية لعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
-دراسة حالة الجزائر-

Orientation towards industrial contracting as a mechanism for modernizing SME-
-Study the situation of Algeria-

معيزي نجاة Maizi Nadjet 1
جامعة جيجل، الجزائر، nadjet2007@yahoo.fr
درويش صفية Daruich Safia 2
جامعة جيجل، الجزائر، safia1881@hotmail.com

تاريخ الإرسال: 2023/ 08/11 **تاريخ القبول:** 2023/ 12/13 **تاريخ النشر:** 2024/01/07

ملخص: *تهدف الدراسة إلى إبراز دور المناولة في عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ تعتبر المناولة كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الصناعية بين المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقطاع المناولة يصب ضمن الخيارات الإستراتيجية للجزائر للنهوض بالقطاع الصناعي وتنويعه، بالنظر للدور الهام الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية، وفتح الاستثمار في مجالات متعددة، حيث سعت الحكومات المتتالية إلى انتهاج العديد من السياسات ذات التوجه الداعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم محدودية هذه السياسات وعدم تلاؤمها مع خصوصية الاقتصاد الجزائري.*
الكلمات المفتاحية: *المناولة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاقتصاد الجزائري.*

Abstract: *the study aims to highlight the role of handling in the modernization of small and medium enterprises in Algeria, Ed. Handling is considered a dynamic factor in strengthening industrial partnership relations between large productive institutions and small and medium enterprises, and the material handling sector is one of the strategic options for Algeria to advance and diversify the industrial sector, taking into account the important role it plays in the economic life of industrial enterprises and the opening-up of investments in many fields, where successive governments have sought to pursue many policies that support the orientation of SMEs despite the limits of these policies and their incompatibility with the particularity of the Algerian economy.*
Keywords: *handling, small and medium enterprises, Algerian economy.*

.

* المؤلف المرسل: معيزي نجاة

1. مقدمة

أصبحت المناولة الصناعية سمة الاقتصاديات المتطورة والصاعدة في ظل عولمة الاقتصاد وتوجه الدول الصناعية نحو المزيد من التكتل والتنسيق في مجالات الإنتاج والتسويق، حيث برزت أهمية المناولة والشراكة الصناعية كعامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقة التكامل والتشابك بين وحدات النشاط الصناعي بهدف تنمية الصناعة ومنتجاتها.

ولهدا اختيار إستراتيجية المناولة هو اختيار جوهري ومناسب للدول النامية التي تعاني من مشاكل كثيرة والجزائر على وجه الخصوص من بين الدول التي تواجه فيها المناولة الصناعية بعض الصعوبات ، ففي الوقت ال ذي تواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية العديد من التحديات لاسيما عوائق محدودية مواردها صغر حصصها السوقية، عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتنمية، العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع المجالات، فإن خيار المناولة من الخيارات الإستراتيجية الهامة لها لتحقيق التكامل والاندماج من جهة وسعيا لتجاوز مختلف هده العوائق من جهة أخرى وتعزيز قدراتها التنافسية وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية للبلد.

وبناء على ما سبق؛ وتقديرا لأهمية المناولة الصناعية فقد أتت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على أهمية التوجه نحو المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تحليل تجربة الجزائر فيها، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة **محاور أساسية:**

المحور الأول: أساسيات حول المناولة الصناعية

المحور الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية التوجه نحو المناولة

المحور الثالث: تجربة الجزائر في المناولة لعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

2. أساسيات حول المناولة الصناعية

1.2. مفهوم المناولة الصناعية

قدم للمناولة الصناعية أو ما يسمى التعاقد من الباطن العديد من التعاريف، ولعل أبرزها ما يلي:

- حسب قاموس التسيير، المناولة هي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجهات خاصة ومحددة بالمناولة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز.(Mahe, 1998, p416)
- المناولة هي عقد تقوم عن طريقه المؤسسة الآمرة بالتعهد لمؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة، من أجل أن تقوم ببعض العمليات قبل أن تقوم بردها. (امحمد، 2013، صفحة110)
- المناولة هي جميع الالتزامات في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه

وملزم للطرفين، بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة. (مهلل، 2014، صفحة 15)

- المناولة الصناعية هي جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي تم إنشاؤها عام 1991 وتتكون من المؤسسات العمومية والخاصة، وهي تقوم بعملية تكامل بين المؤسسات. (زرمان، 2019، صفحة 114)

انطلاقا من هذه التعريفات يمكن تعريف المناولة على أنها: عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالآمرة بالأعمال والمقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى المناولة.

وتختلف المصطلحات المستخدمة للتعبير عن التعاقد من الباطن من دولة إلى أخرى، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم1: المصطلحات المستخدمة في المناولة

الدول	المصطلح المستخدم
فرنسا	Sous-traitance
انجلترا	subcontracting
اسبانيا	subcontratacion
ألمانيا	Zuliefrung
السعودية	التكامل الصناعي
الأردن	التعاقد الصناعي
مصر	الصناعات المغذية
بلدان المغرب العربي والإمارات العربية	المناولة الصناعية

المصدر: مصطفى بورنان، كريم زرمان، **دور مراكز التسهيل والمناولة الصناعية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص114.

2.2. مراحل تطور المناولة الصناعية

مرت المناولة الصناعية منذ ظهورها بعدة مراحل نوردها فيما يلي: (دلال، 2018، صفحة 197-198)

- **مرحلة الصناعة التقليدية**: عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيطة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.

- **مرحلة الصناعة المكثفة** : تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالمية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان يبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن، ..)، وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)... ففي سنة

1914، تم القيام بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجزت أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتايلورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة.

لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

- **مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية:** عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الأعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في: التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي....إلخ.

وشيئا فشيئا وجد الصناعيين أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم على البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجزء ظهر مجال المناولة الصناعية الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

3.2. أهمية المناولة الصناعية وأهدافها

تعتبر المناولة كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الصناعية بين المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبرز أهمية المناولة فيما يلي : (صيد، 2018، صفحة 330)

- إن إنتاج بعض أوكل مستلزمات الإنتاج داخل الدولة، من شأنه أن يؤدي إلى إيجاد آلاف فرص الاستثمار للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى سد الفجوات الإنتاجية واستكمال حلقات السلسلة الإنتاجية، وتدعيم تكامل القطاع الصناعي على المستوى المحلي؛
- إن القيام بالإنتاج طبقا للمواصفات المحددة من المؤسسات الآمرة، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير التكنولوجيا المحلية، وزيادة وتيرة التكنولوجيا المستوردة، طبقا لاحتياجات هذه المصانع، ومن ثم تحسين نوعية وجودة الإنتاج وقدرته التنافسية؛
- إن القيام بتصنيع مستلزمات الإنتاج للصناعات الكبيرة، بالإضافة إلى تصنيع قطع الغيار وبعض المكونات والمعدات من شأنه أن يؤدي إلى تنشيط صناعات إحلال الواردات، ويساهم في الحد من نزيف العملات الأجنبية، ويؤدي إلى تحسين وضعية ميزان المدفوعات؛
- تساهم المناولة في تحسين القدرات التنافسية، على الصعيدين المحلي والدولي من خلال تحريض المؤسسات الصناعية على التخصص في مجالات التقنية، مما يحسن في الإنتاجية وجودة المنتج ويؤدي إلى الضغط على التكاليف؛
- تساهم المناولة في سعيها نحو ترويج فرص الاستثمار الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بمستلزمات الإنتاج للصناعات القائمة، من شأنها أن تنشط المؤسسات الاستشارية الصناعية والهندسية وتزيد من الطلب على خدماتها إلى حد بعيد؛

- تمتاز المناولة بالمرونة في المعاملات والسرعة في الإنجاز، وهذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي الحالي، حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعلها مواكبة للتقدم والمنافسة العالمية؛
- تساهم المناولة بصفة فعالة في التوازن الاقتصادي بين مختلف مناطق البلاد، من خلال التوزيع الواسع للعمليات الإنتاجية على مختلف الأقاليم والتقريب بين مستويات المعيشة بين مختلف المناطق والأقاليم.

وتهدف المناولة الصناعية في الأغلب إلى تحقيق ما يلي: (دلال، 2018، صفحة 200)

- تنمية التخصص وتقسيم العمل؛
- توسيع قاعدة النسيج الصناعي؛
- تعزيز التشابك والتكامل الصناعي؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية؛
- تشجيع التنمية الجهوية.

4.2. صيغ المناولة الصناعية

تأخذ المناولة الصناعية أشكالا متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب انجازها، ولعل أبرزها: (زروق، 16-15 نوفمبر 2011، صفحة 08)

- **مناولة طاقة الإنتاج**: حيث تقوم المؤسسة الآمرة بالأعمال بإبرام عقود مناولة مع منشآت أخرى متخصصة إما بصفة مؤقتة أو بشكل دائم رغبة منها في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية خاصة بها.
- **مناولة الاختصاص**: في هذه الصيغة تتعاقد المؤسسة الآمرة بالأعمال مع مؤسسة (أو مؤسسات) متخصصة تتوفر فيها التجهيزات والكفاءات اللازمة لتوفير احتياجاتها من المواد أو الخدمات المطلوبة نظرا لعدم توفر المؤسسة الآمرة على التجهيزات والكفاءات اللازمة.
- **المناولة الوطنية**: في هذه الصيغة تتمتع المؤسسة المتعاقدة بنفس الجنسية وتزاول نشاطها داخل حدود وطنها.
- **المناولة الدولية**: حيث تتمتع المؤسسات المتعاقدة بجنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي تمارس فيها عملها.

5.2. متطلبات نجاح عملية المناولة الصناعية ومخاطرها

1.5.2. متطلبات نجاح عملية المناولة الصناعية: يتطلب نجاح عملية المناولة في تحقيق التكامل والتعاون الفعال بين المؤسسات الاقتصادية توافر العديد من العوامل نذكر منها ما يلي: (زرمان، 2019، صفحة 115)

- مستوى الجودة التي يعتبر من أهم المعايير لتحديد واختيار المؤسسات المقدمة للأعمال لخدمات المؤسسات المناولة؛
- عوامل التكلفة الإنتاجية وطاقات الإنتاج القادرة على توفير الكميات المطلوبة في مواعيدها؛

- توفر تكنولوجيا حديثة ومتطورة وفقا لمتطلبات السوق؛
- تمتع الشركة المناولة بثقة وتقدير الشركات المقدمة للأعمال الأخرى، إضافة إلى تحليها بالانضباط والجدية والدقة في التنظيم والإدارة وتطبيق نظم إنتاج متطورة، واعتمادها على عمالة ماهرة علاوة على قدراتها المالية.

ومن بين الخصائص الأخرى التي يجب أن تتمتع بها المؤسسة المناولة ما يلي: (سعيدي، 2017، صفحة 381-382)

- تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الآمرة التي تقوم بتصميم المنتج؛
- هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية، فبما أن خدمات المناولة أقل تنوعا فإن النفقات العامة أقل، ولا تحتاج المؤسسات المناولة إلا لرأس مال ضعيف وهذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج، وهي لا تقوم بتخزين منتجاتها التامة (إلا إذا كان هناك بند مفروض من طرف المؤسسة الآمرة)؛
- تتلقى المؤسسات المناولة طلبيات مفتوحة أي أن الكمبيالات والآجال تحدد فيما بعد، وهذا لا يضع المؤسسة المناولة في وضعية عدم الاستقرار، فبإمكان المؤسسة الآمرة التقليل من طلبياتها أو حتى التوقف عن الطلب في حالة انخفاض نشاطها، أو كذلك قد تسعى المؤسسة الآمرة إلى إعادة إدخال الأنشطة المناولة؛
- تعتبر المؤسسات المناولة مصدرا للتشغيل غير الثابت، الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر للاستجابة لطلبات المؤسسات الآمرة، حيث توصلت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تمثل أغلبية المؤسسات المناولة.

2.5.2. مخاطر المناولة الصناعية: على الرغم من المزايا التي تتيحها المناولة لمختلف الأطراف، إلا أن هذا لا يعني أنها لا تنطوي على مخاطر، ومن بين المخاطر يمكن ذكر مايلي : (سعيدي، 2017، صفحة 383-384)

- إمكانية ارتفاع تكلفة المناولة على التكلفة الداخلية لإنتاج المنتج الوسيط، وإمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر، للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط؛
- ظهور التكاليف الخفية والتي عادة ما تتعلق بتكاليف الدخول في علاقات مناولة؛
- إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة، واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين؛
- فقدان المؤسسة للمهارة الصناعية، صعوبة التحكم في آجال التنفيذ وفقدان التعلم التكنولوجي؛
- قد ينشأ عن عمليات المناولة الصناعية مشاكل اجتماعية، كالإضرابات بسبب تخلي المؤسسة المقدمة للأوامر عن الأفراد القائمين على النشاط الذي تتم مناولته؛

- قد تنشأ علاقة تبعية بين المناول والمؤسسة المقدمة للأوامر، وذلك في حال كون المناول هو المؤسسة الوحيدة التي تملك الخبرات والكفاءات اللازمة لإنجاز نشاط معين؛
- يمكن للمؤسسة المقدمة للأوامر تحمل أعباء إضافية ناتجة عن وضع آليات رقابية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة في العقد.

3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية التوجه نحو المناولة

1.3. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف نظرة الاقتصاديات إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف درجة تطور الاقتصاد وتشكيلة الاقتصاد، حيث يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اقتصاد إلى آخر، ويمكن تلخيص أهم التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أهم الاقتصاديات

المنطقة/البلد	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
فرنسا	المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتولى فيها قائدها شخصيا مباشرة المسؤوليات المالية والاجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة
بريطانيا	ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية: – حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛ – حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي؛ – عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 مواطن.
الولايات المتحدة الأمريكية	ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين في تحديد مفهومها، وذلك على النحو التالي: – مؤسسات الخدمات والتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛ – مؤسسات تجارية بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛ – المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أوأقل.
بلدان جنوب شرق آسيا	يعتمد التعريف على معيار العمالة على النحو التالي: – مؤسسات عائلية حرفية من 1 إلى 9 عمال – مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل – مؤسسات متوسطة من 50 إلى 99 عامل – مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على: العلواني عديلة، بن سمينة دلال، **دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص189.

2.3. مميزات وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، نذكر منها ما يلي: (زرقاني، 2014، صفحة 198-199)

- **الملكية المحلية:** يغلب على هذا النوع من المؤسسات نمط الملكية العائلية، بحيث يشترك فيها أفراد الأسرة، وفي كثير من الأحيان يكون ملاك هذه المؤسسات يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين فيتلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

- **سهولة التأسيس (النشأة):** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة نقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

- **الاستقلالية في الإدارة:** عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها، حيث يكون مالك المؤسسة هو مديرها في نفس الوقت، مما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع المستجدات، كما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة.

- **القدرة على الابتكار والتجديد:** وهذا من أجل ضمان بقائها، فكثير من براءات الاختراع يتم اكتشافها من طرف أفراد (مؤسسات فردية) أو مؤسسات صغيرة.

- **سهولة وبساطة التنظيم:** وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

- **فعالية الموارد البشرية والمادية:** تشكل هذه المؤسسات مخزنا للموارد البشرية والمادية، وهذا نظرا لصغر حجمها وتخصيص العمل فيها بالنسبة للعمال، فكل عامل يعتبر فني في منصبه لتخصصه في العمل وطول مدته في نفس المنصب مما يكسبه الفعالية في الأداء كما أن هذه المؤسسات تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار، الذين يبحثون عن استثمار أموالهم.

3.3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترجع أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعديد الأسباب لعل أهمها: (زرقاني، 2014، صفحة 200)

- اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الحاضنة الأولى للرياديين والمبدعين من الفقراء وذوي الدخل المحدود لتحقيق دخل مستمر يمكن من توفير متطلبات الحياة والارتقاء بمستويات المعيشة كما أنها تعتبر نواة أساسية للمؤسسات الكبيرة.
- ترسيخ الأمن الاجتماعي لوجود علاقة بين البطالة وزيادة نسبة الجريمة من خلال الحد من البطالة.

- تطوير وتنمية المناطق الأقل حظا في التنمية والتي تعاني من تدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة وذلك عبر انتشارها الجغرافي الواسع في المناطق الريفية لعدم حاجتها الماسة لوجود بنية تحتية متكاملة وقدرتها على الاستفادة من الوسائل المتاحة في المناطق التي تنشأ فيها.

4.3. أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذ تتمثل في مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي تتجلى فيما يلي: (عمر، 2018، صفحة83)

- تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات، محلية ووطنية، جهوية ودولية؛
- تحسين مستوى معيشة العمال وضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، والتخطيط الجيد لها إضافة إلى توزيع ومراقبة عملية تنفيذ مدة الخطط والبرامج؛
- الدعوة إلى تماسك العمال عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد العاملين؛
- توفير التأمينات والمرافق للعمال، وأيضا إقامة أنماط استهلاكية معينة.

5.3. المناولة كأسلوب لتقوية القدرة التنافسية للمؤسسات

يعتبر نظام المناولة الصناعية (التعاقد من الباطن) من أهم الأساليب التي تعمل الدول على انتشاره 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، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية: (يحي، 2013، صفحة 55)

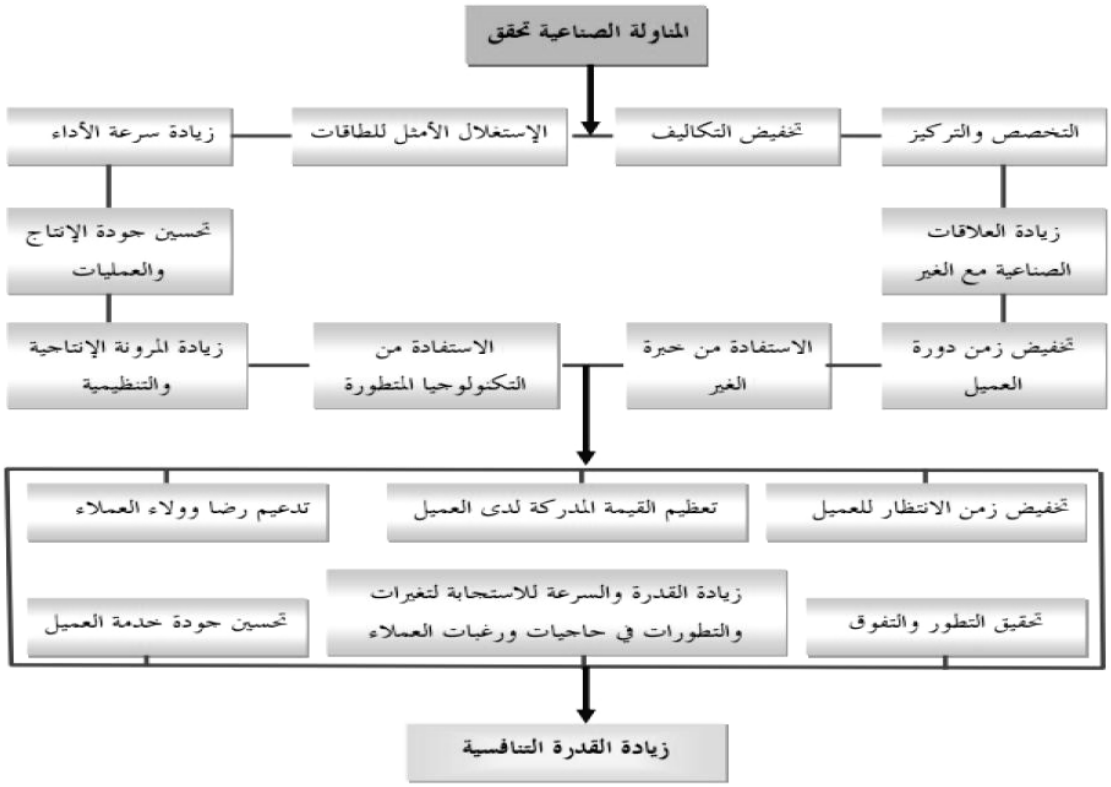
- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم)؛
- يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق –كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية؛
- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة؛
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية.

إن المناولة الصناعية تساهم بشكل كبير في تدعيم تنافسية المؤسسات انطلاقا من عدة مزايا لعل أهمها:

- **التخصص والتركيز**: حيث أن تنازل المؤسسة عن بعض الأعمال و إنتاج بعض المنتجات الجزئية في مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وتخصصا، سيجعل المؤسسة تركز جهودها على الأنشطة الأساسية التي تحوز فيها على خبرة وكفاءة عاليين.
- **التخفيض في التكلفة** : حيث أن تفويض بعض المهام لمؤسسات أخرى لها ميزة نسبية مقارنة بالمؤسسة سيؤدي إلى تخفيض الأعباء الناتجة عن المراقبة والتسيير وهو ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة النهائية للمنتج. (امحمد، 2013، صفحة 174)
- **الاستغلال الأمثل للطاقات** : تساهم المناولة الصناعية بشكل كبير في تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات سواء كان ذلك بالنسبة للمجتمع ككل أو بالنسبة للمؤسسة ذاتها، فبدا من أن تسخر هذه الأخيرة طاقاتها وتستنفذها في مجالات وأنشطة غير متخصصة وخبيرة فيها، تفوضها إلى من هو أكثر منها خبرة وتقوم بتسخير طاقاتها تلك في مجالات أخرى تتفوق في إنجازها.
- **زيادة سرعة الأداء**: إن تنازل المؤسسة عن ممارسة بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها سرعة الأداء والإنجاز.
- **تحسين جودة الإنتاج والعمليات** : إن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة ذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي، ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجات العميل.
- **زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية**: إن تركيز نشاط وعمل المؤسسة في الأعمال فقط يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية.
- **الاستفادة من خبرة الغير**: حيث يظهر أثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي للمؤسسة، وذلك نتيجة الاعتماد في انجازه على بعض العمليات والأجزاء ذات جودة عالية التي تتمتع بها المؤسسة القائمة بالأعمال، كما أن احتكاك المؤسسات بهم يجعلها تستفيد من الخبرات التي يتمتعون بها في انجاز بعض الأعمال.
- **تخفيض دورة زمن العميل**: إن تركيز عمل المنظمة يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لطلبات العميل وتحقيق رغباته سواء كان ذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبيات.
- **زيادة العلاقات الصناعية مع الغير**: لكون أن المناولة الصناعية تفرض على المؤسسة إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى في إطار تعاقد قد يكون طويل الأجل واستراتيجي فإن هذا يجعلها توسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية. (علي، نوفمبر 2007، صفحة 313)

ويوضح الشكل الموالي أثر المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المؤسسات.

الشكل رقم 1: أثر المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المؤسسات



المصدر: بطاهر علي، **دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولة الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، نوفمبر 2007، ص313.

4. تجربة الجزائر في المناولة لعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انقطاع المناولة يصب ضمن الخيارات الإستراتيجية للجزائر للنهوض بالقطاع الصناعي وتنويعه، بالنظر للدور الهام الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية، وفتح الاستثمار في مجالات متعددة، ما يستدعي حسبه تثمين المواد الأولية الوطنية،ورفع المستوى التكنولوجي لتطوير الإنتاج وتشجيع البحث والتطوير المستمر على الصعيد العملي.

1.4. تطور الإطار التشريعي لقطاع المناولة في الجزائر

لم تلق المناولة الصناعية اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية نهاية الثمانينات من القرن الماضي نظرا لطبيعة النظام السياسي أنداك والدي لم يسمح ببروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة مما يبين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها (يحي، 2013، صفحة 60)، بعدها أدركت الجزائر أهمية هدا الأسلوب فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وقلصت دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 1988/7/19 والمتعلق بالاستثمار، ليتعزز مع بداية التسعينات بصدور قانون الصفقات العمومية في 1991/11/09 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في

2013/08/11 والدي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيد المشاريع الكبرى.

كما تم إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة الذي تم إنجازه بمساعدة منبرنا مجال أمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعيتهما:

- مشروع ALG/PNUD-DP 01990/الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.
- مشروع ALG/PNUD 95/004/الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق وبورصة المناولة والشراكة للغرب، أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فتم إنشاءها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدمجت في مشروع ALG/PNUD.95/004/. إن بورصات المناولة والشراكة عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة وذات هدف غير مربح وتخضع للقانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات.

وفي سنة 2001 تم إصدار القانون رقم 18-01 المؤرخ في 2001/12/12 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعات مجاورة.

كما وضعت الجزا ئر استراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، والتي بدأت معالمها بإنشاء المجلس الوطني للمناولة والدي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيدي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أفريل 2003 ويتجلى دوره فيمايلي:

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

ومند بداية النصف الثاني من عام 2014 مع موجة التراجعات الأخيرة في أسعار النفط فرض على الحكومة الجزائرية ضرورة تفعيل دور المناولة الصناعية وتوسيع رقعة نشاطها، من خلال برامج عملية لتطوير شامل يكفل تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية، ما يشكل تحولا لمساري التنمية والاندماج الاقتصادي في البلاد في ظل توقعات باستمرار الانخفاض في أسعار النفط، التي أدت إلى انعكاسات سلبية على حجم العائدات النفطية للجزائر ذات الاقتصاد الريعي، كما أن السلطات الجزائرية على وعي تام بأهمية هدا التحول للتخفيف من العبء المالي ونزيف العملة الصعبة ال ذي يفرضه استيراد السلع المختلفة القابلة للتصنيع محليا، حيث قامت مؤخرا بتبني إستراتيجية بهدف تأطير نمط النمو ومنح تسهيلات وتحفيزات وضمان مناخ ملائم لتطوير القطاع الخاص الجزائري، من خلال إدخال مفهوم الشراكة العمومية- الخاصة في عام 2004 بتأطير دقيق عن طريق قانون الصفقات العمومية ومجموعة من القوانين التي ظهرت في الفترة بين 2005 و 2008 لتبلغ ذروة

استخدام هده الطريقة في عام 2012 حيث تمكنت الطريقة من حشد موارد بقيمة 86 مليار دولار. (صيد، 2018، صفحة 334)

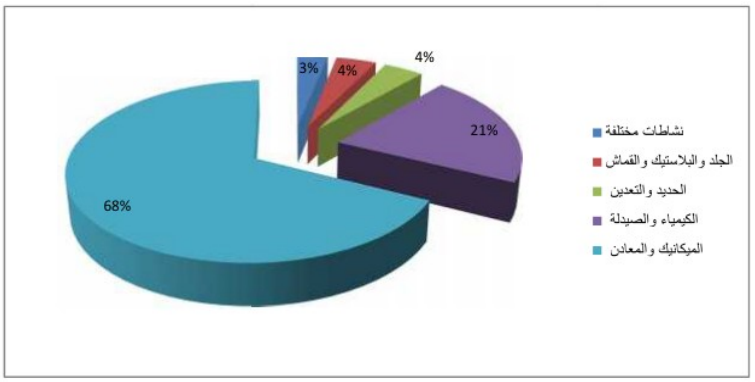
2.4. واقع المناولة في الجزائر

تنشط المؤسسات المناولة في العديد من القطاعات النشاط الرئيسية أهمها:

- خدمات الاستشارة والهندسة المحاسبية؛
- صناعة ميكانيكية؛
- صناعة البلاستيك والمطاط والتغليف؛
- البناء والأشغال العمومية؛
- خدمات النقل بضائع وعمال؛
- خدمات النظافة الصناعية؛
- خدمات شبكات الاتصال والإعلام الآلي والبرمجة؛
- خدمات أخرى متنوعة للمؤسسات.

على خلفية ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تشير الإحصائيات إلى أن أهم المؤسسات المناولة على المستوى الوطني في أغلبيتها هي مؤسسات تزاول نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن (Mécanique/métallique) .وتقدر نسبتها بحوالي 67,66%،ونسبة 20,83% تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة (Chimie/pharmacie)،ونسبة 4,14% خاصة بقطاع الحديد والتعدين (Sidérurgie/métallurgie)،ونسبة معادلة كذلك (4,17%) تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي (أي 3,17%) في نشاطات مختلفة،وسنحاول ترجمة هذه المعطيات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم2: تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط



المصدر: من إعداد الباحثين استناد إلى إحصائيات المنظمة العربية للصناعة والتعدين وحسب إحصائيات السداسي الأول لسنة 2009 .

فقد بلغ عدد المؤسسات المناولة 39245 مؤسسة معنوية، بينما بلغ عدد المؤسسات المناولة للأشخاص الطبيعيين أكثر 200000 مؤسسة يعملون أساسا في خدمات الصيانة كهرباء، غاز، ماء، مكاتب المحاسبة وغيرها من الأنشطة...الخ

والجدول التالي يوضح تموقع المؤسسات المعنوية المناولة في الجزائر.

الجدول رقم 3: تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنوية المناولة والمنفدة للأعمال

الجهات الكبرى	العدد	النسبة
الشمال	26956	%69
الهضاب العليا	6071	%15
الجنوب	6218	%16
المجموع	39245	%100

المصدر:محمد الأسود، **المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–حالة قطاع المحروقات-**، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص 42.

من الجدول أعلاه نلاحظ تموقع المؤسسات المنفذة في الشمال الجزائري ويعتبر دلك منطقيا لعدة أسباب كتمركز المؤسسات الصناعية في الشمال والكثافة السكانية العالية في تلك المناطق، ونجد في الجنوب ما يقارب 16% من إجمالي المؤسسات المناولة ودلك راجع لعدة أسباب أهمها الإعفاءات الجبائية والضريبة على تلك المناطق كإجراء لتشجيع الاستثمار بها، إضافة إلى تمركز المؤسسات الكبرى العاملة في قطاع المحروقات ويعتبر دلك عامل مهم في استقطاب المؤسسات المناولة العاملة في قطاع الخدمات العامة كنقل الإطعام، الإيواء والأشغال العمومية وباقي الخدمات البترولية.

3.4. معوقات المناولة الصناعية في الجزائر

-ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها؛

-عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار؛

-عدم وجود قوانين كافية 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.

5. خلاصة

من خلال ما تطرقنا إلى المناولة ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر استخلصنا النتائج التالية:

- إن المناولة لها دور مهم في تمكين الصناعات الصغيرة و المتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها وتنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

- تحاول الجزائر التكيف مع المناولة من أجل تخفيف الضغوط في الميادين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الاهتمام بمختلف الآليات الداعمة لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتفعيل دور بورصات المناولة ومختلف آليات الدعم ذات الصلة بهته المؤسسات كحاضنات الأعمال ومراكز التسهيل بالإضافة إلى تكييف المنظومة التشريعية لتنمية هدا النوع

من أنواع الشراكة الإستراتيجية سعيا وراء تحقيق معدلات نمو أعلى وزيادة تنافسية للاقتصاد الوطني.

- مازال تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسة الصناعية الجزائرية يواجه بعض الصعوبات منها ما تعلق بمفهومها وخصائصها وآلياتها ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معها بشكل نظامي، كصعوبة الحصول على بيانات دقيقة لاحتياجات المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري، أو صعوبة في تحصيل شركات المناولة ومستحقاتها من الشركات الآمرة.

يمكن وضع التوصيات التالية:

- التسريع في رفع العراقيل البيروقراطية وتقديم التسهيلات لإنشاء نسيج مناولة يضمن توفير الملايين من مناصب العمل؛
- التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية وإصدار التشريعات المطلوبة؛
- لا بد على الدولة الاهتمام أكثر بهذا المجال وإعادة النظر في جدوى الإجراءات والآليات التي سخرت له ومرافقته ودراسة كل جوانب النقص وإتباع خطى التجارب الناجحة التي برهنت على أهمية المناولة الصناعية في تحقيق التنمية الصناعية.

6. قائمة مراجع

Mahe, H. (1998). *Dictionnaire de Gestion (Vocabulaire, concepts et outils)* . paris: édition Economica.

العلواني عديلة، بن سمينة دلال. (2018). دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع* ، 197-198.

بطاهر علي. (نوفمبر 2007). دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال. *الملتقى الدولي حول المقاولة الصناعية* (صفحة 313). الجزائر: جامعة عنابة.

بن الدين امحمد. (2013). المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية. *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان* ، 110.

حسين يحي. (2013). تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع وآفاق. *مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 04، العدد02* ، 60.

حسين يحي. (2013). تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع وآفاق. *مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 4، العدد 7* ، 55.

رابح زرقاني. (2014). الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، العدد22، المجلد 11* ، 198-199.

صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء. (2018). المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 2* ، 330.

عبد المالك مهلل. (2014). المناولة والشراكة الصناعية. *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر* ، 15.

عمر شريف، زكية بن زروق. (16-15 نوفمبر 2011). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة –دراسة حالة مقارنة بين الجزائر وفرنسا. *الملتقى الدولي حول استراتيجيات الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة* (صفحة 08). الجزائر: كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.

قويدري عبد الرحمان، أقاسم عمر. (2018). المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 02، العدد 06* ، 83.

ليليا بن منصور، وفاء سعيدي. (2017). سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة. *مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، المجلد 03* ، 382-381.

مصطفى بورنان، كريم زرمان. (2019). دور مراكز التسهيل والمناولة الصناعية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04، العدد 01* ، 114.