مدى ملائمة مقاربة النواة(Nucleus) في تكامل وتطوير موارد وكفاءات المؤسسات المتعاقدة من الباطن مع شركة تصنيع السيارات– حالة مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارات المتعاملة مع مصنع السيارات فيات بطافراوي

The suitability of the Nucleus approach in integrating and developing the resources and competencies of subcontractors with an automobile manufacturer - The case of subcontractors in the manufacture of automotive components working with the Fiat automobile plant in Tafraoui

ميهوب محمد أمين[1]، د. بقادة محمد[2]

Mihoub Mohamed Amine[1], Bekkada Mohamed[2]

[1] جامعة محمد بن أحمد وهران2 (الجزائر)، مخبر التوجهات والتحديات الجديدة للسياسات التنموية في الجزائر ، mohamedaminemihoub09@gmail.com

[2]جامعة وهران2 (الجزائر)، scienceseco31@gyahoo.com

تاريخ الاستلام: 2025-09-30 تاريخ القبول: 2026-05-08

ملخص :

تعتبر مؤسسات المناولة الصناعية ركيزة أساسية في الاقتصادات المحلية والعالمية في قطاع صناعة السيارات ، لما لها من دور في رفع الناتج المحلي، إنعاش سوق العمل،وتعزيز الابتكار ودعم الشركات الكبرى وذلك ضمن إستخدام مواردها وكفاءاتها المحدودة في تشكيل شبكة تآزر وتعاون مهني.تهدف دراستنا إلى معرفة مدى إنسجام تطبيق مقاربة Nucleus على مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارات ضمن شركة تصنيع السيارات من أجل رفع مواردهم وكفاءاتهم وإدماجهم محليا في سلسلة التصنيع والتوريد مع هاته الشركة في تصنيع السيارات. ولمقارنة الجانب النظري مع التطبيقي حرصنا في الدراسة التطبيقية على تركيز من جهة على النشاط الأساسي لمصنع السيارات فيات بطافراوي ومؤسسات المتعاقد معها من الباطن ومن جهة أخرى على التجمع والنشاط الشبكي لهاته المؤسسات المناولة في الجزائر حول النشاط الأساسي لهدا المصنع ثم مقارنة أوجه إختلاف والتشابه لسلوك الشبكي لهدا التجمع مع التعريف النظري ومدى إمكانية تطبيق لهاته المقاربة عليهم.

كلمات مفتاحية: الكفاءات والموارد ، النشاط الأساسي للشركة، إدماج مؤسسات المناولة في تصنيع السيارات ،النواة (Nucleus)

تصنيف JEL: L62,L22 ,L23, L24,L25,R11,O32

Abstract :

Industrial subcontracting are a fundamental pillar of local and global economies in the automotive industry, due to their role in increasing GDP, stimulating the labor market, promoting innovation, and supporting major companies. This is achieved by utilizing their limited resources and competencies to form a network of synergies and professional cooperation. Our study aims to determine the extent to which the application of the nucleus approach to subcontracting firms in the manufacturing of automotive components within an automotive manufacturer is consistent with the goal of leveraging their resources and

[1] **المؤلف المرسل:** ميهوب محمد أمين ، **الإيميل:** mohamedaminemihoub09@gmail.com

competencies and integrating them locally into the manufacturing and supply chain of the automotive manufacturing company. To compare the theoretical and practical aspects, we focused in the applied study on the core activity of the Fiat car factory in Tafraoui and its subcontracting firms, and on the other hand, on the cluster and network activity of these subcontracting firms in Algeria around the core activity of this factory. We then compared the differences and similarities in the network behavior of this cluster, the theoretical definition, and the extent to which this approach can be applied to them.

Keywords : *competencies and resources, core business, integration of subcontracting companies into automotive manufacturing, nucleus*
Jel Classification Codes : **L62, L22 ,L23, L24,L25,R11,O32**

مقدمة :

عرف قطاع تصنيع السيارات في الجزائر دخول شركات جديدة باشرت نشاطها ، كما هو الحال لشركة فيات ستيلانتيس بالمنطقة الصناعية طفراوي بوهران ، التي باشرت نشاطها بإستيراد سيارات كاملة الصنع من الخارج وبإستيراد كذلك الأجزاء المفككة جزئيا (SKD)مثل هيكل السيارة الكامل والمدهون بالطلاء ،الأبواب المطلية ،... الخ ، ثم بعدها بدأت شركة فيات ستيلانتيس في إطلاق أشغال التوسعة على مستوى مصنعها بطفراوي والمتمثل في في بناء ورشات تجميع الكامل للأجزاء المفككة (CKD)والمتمثلة في ورشة تلحيم اجزاء الهيكل ليصبح جاهزا وورشة طلاء الهيكل ،..الخ ، تتعبر أعمال التوسعة التي أطلقتها شركة فيات ستيلانتيس بمثابة تركيزها على نشاطها الرئيسي ، وبالمقابل إلتجأت في الانشطة المكملة إلى مؤسسات المناولة الداعمة لتصنيع السيارات مثل صناعة المقاعد، البطاريات ، ....الخ ، إلا أنا عدد المؤسسات المناولة المحلية المؤهلة التي أخترهم شركة فيات ستيلانتيس كان عددهم ضئيل جدا ومؤسسات المناولة المحلية التي لم يتم إختيارها كان ذلك راجع لمحدودية مواردها وكفاءاتها ولإفتقارهم للمعايير الدولية لتصنيع السيارات مثل شهادة نظام إدارة الجودة (IATF) ، فنظرية الموارد والكفاءات تدل على إستخدام المؤسسة لمواردها الخاصة بطريقة فعالة وأفضل من غيرها ، كما أن معظم الدراسات أظهرت أن مؤسسات المناولة مواردها وكفاءاتها محدودة وتعاني من العزلة ، كما أظهرت تجارب المناطق الصناعية في الدول المتقدمة مثل إيطاليا ، على تواجد عدد هائل من الموردين ومؤسسات المناولة في شكل عناقيد ،يتآزرون ويتعاونون ويتبادلون الخبرات في الشراء والبيع والتصنيع وهدا من أجل تجاوز محدودية الموارد والكفاءات التي تخصهم وتتم نشاطاتهم داخل هاته عناقيد أو الشبكة بالتنسيق فيما بينهم ،وينشطون بالقرب من شركات تصنيع السيارات ، وهدا ما يعرف شبكة المؤسسات او العناقيد ، وهده الحالة لا تتشابه مع حالة شركة فيات ستيلانتيس بالمنطقة الصناعية طفراوي، وهدا راجع كما ذكرنا سابقا إلى العدد الضئيل لمؤسات المناولة التي تعمل بالقرب من شركة فيات ستيلانتيس، فمفهوم النواة (Nucleus) الذي انتهجته الوكالة الألمانية للتعاون الدولي من أجل التنمية المستدامة والعمل التعليمي الدولي ،قد يسهم في إنشاء شبكة محلية من مؤسسات المناولة المكملة في تصنيع السيارات ، فمفهوم النواة يراد به تجمع مؤسسات حول مرافق او مؤطر

او مستشار من اجل هدف مشترك (تعليمي، تآزر وتعاون وتبادل الخبرات في الموارد والكفائات، إيجاد حلول،...الخ) ، هدا النهج التعليمي والتعاوني من شأنه خلق شبكة مهنية من المؤسسات تعمل في نفس النشاط أو في نشاط مختلف تابع لنفس القطاع ، مفهوم النواة كدلك من شأنه أن يسهم في تطوير موارد وكفاءة مؤسسة المناولة وتأهيلها في إبرام عقود المناولة مع شركة تصنيع السيارات ضمن نظام الانتاج المحلي.

ومن خلال هاته الدراسة سنسعى في الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي هي :

مدى تأثير تجمع المؤسسات المناولة حول مرافق شركة السيارات في رفع مواردها وكفاءتها؟

وللتطرق لإشكالية البحث في هدا المقال تطرقنا في الجانب النظري إلى المنهج الوصفي التحليلي ، تناولنا مفاهيم النشاط الرئيسي للشركة وإستعانتها بمؤسسات المناولة ومفاهيم الخاصة بإدماج مؤسسات المناولة المحلية وفي الاخير في الجانب التطبيقي ندرس واقع إدماج مؤسسات المناولة المحلية في إبرام عقود مع شركة صناعة السيارات فيات ستيلانتيس بطفراوي وهران

الفرضيات :

الفرضية 01 : في ضل تركيز شركة تصنيع السيارات على نشاطها الاساسي وأمام واقع عدم المناولة المحلية المؤهلة في تصنيع المكونات وقطع الغيار ، يتعين على وجود مؤسسات شركة تصنيع السيارات إستقدام مقاوليها الباطنيين الأجانب إلى الجزائر وإبرام عقود المناولة معهم وهدا من شأنه ان يجعل نشاط الشركة مستمر ومن جهة أخرى يجعلها تتخلى عن إستيراد المكونات وقطع الغيار.

الفرضية 02: ترسيخ ثقافة تجمع مؤسسات المناولة الجزائرية غير المؤهلة مع المؤسسات المناولة المؤهلة حول مرافق شركة وضمن مقاربة نهج النواة(NUCLEUS) من شأنه أن يرفع من موارد وكفاءات مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارات ويولد روابط وتعاون وتعاقدات فيما بينها.

1-الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- تهدف دراسة **(Rainer Müller-Glodde et Simone Lehmann ،2006)** في تطبيق مقاربة النواة داخل غرف التجارة والصناعة في البرازيل وأوروغواي وسيرلانكا وجعلها مقدمة الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي تثبث ميزتها التنافسية في السوق ويكون هدا عن طريق جمع وبمرافقة مستشار غرفة التجارة والصناعة ومن أجل هدف مشترك(Nucleus)لمؤسسا ت الصعيرة والمتوسطة ضمن النواة بحيث تبدأ المؤسسات في توصيف مشاكلهم والتوصل إلى حلول فيما بينهم.

-دراسة **(Cécile Perret, Amina Chibani،2010)**

لي

والتي هدفت إلى دراسة نهج النواة التي إنتهجتها الوزارة الوصية أنداك من اجل إحياء المؤسسات الحرفية في الجزائر وإحداث تأثير إيجابي في الغرف بحيث تصبح تقدم خدمات إحترافية عن طريق مستشاريها للمؤسسات الحرفية المجتمعة وتنشيط مناطقها ودلك بالتعاون مع الوكالة الفنية والتقنية الألمانية (GTZ/GIZ)وإحداث تأثير إيجابي في الغرف بحيث تصبح تقدم خدمات إحترافية عن طريق مستشاريها للمؤسسات الحرفية المجتمعة من أجل التحديات المشتركة والمتمثلة في تطوير من مواردها وكفاءاتها و تتجاوز العقبات التي تواجهها معا.

إسم الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Rainer Müller-Glodde et Simone Lehmann ,2006, " **L'APPROCHE NUCLEUS : Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Développement ORGANISATIONNEL des Associations et des Chambres de Commerce dans les Pays en Développement** " .	-التركيز على مقاربة نهج النواة (Nucleus) - تتشابه في العقبات والتحديات العامة التي تواجه هاته المؤسسات. - تتشابه الدراستان التطبيقيتان في الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات المدروسة .	-تركز الدراسة الحالية على تطبيق مقاربة ال نواة في سياق جديد المتمثل في مؤسسات الم ناولة حول شركة تصنيع السيارات -التركيز على العقبات والتحديات الخاصة بمؤسسات المناولة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . -تركز الدراسة التطبيقية على وصف عام لتجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مستشار غرفة التجارة والصناعة في البرازيل والأورغواي وسيريلانكا ،أما دراستنا التطبيقية تركزعلى جمع البيانات من المراجع وإنشاء جداول تخص شركة السيارات فيات بالجزائر وموردیها المحليين والتحليل وإستخراج النتائج وإعطاء التوصيات
Cécile Perret, Amina Chibani, 2010, "L'expérience de l'approche Nucleus et l'évolution du rôle de la Chambre de l'Artisanat et des Métiers algérienne (CAM) "	-التركيز على تطبيق نظرية نيوكليوس -ركزت على المؤسسات المصغرة، وفي دراستنا الحالية يوجد هدا الحجم من المؤسسات. - تشتركان الدراستان في نفس السلوكيات والعقبات والتحديات التي تواجه المؤسسات المصغرة. - الأخذ بعين الاعتبار سبب فشل مقاربة النواة في قطاع الحرف.	-دراستنا الحالية تركزعلى تطبيق نظرية النواة في إطار جديد هو مؤسسات المناولة المصغرة و شركة تصنيع السيارات. -ركزت الدراسة السابقة على المؤسسات الحرفية المصغرة وفي الدراسة الحالية على نشاط المؤسسة المصغرة في المناولة في تصنيع مكونات السيارات. -تتطرق دراستنا الحالية إلى شروط إدماج مؤسسات المناولة المصغرة في قطاع تصنيع السيارات.

	–تتشابه الدراستان التطبيقيتان في الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات المدروسة	– ركزت الدراسة التطبيقية على استطلاعات الرأي التي أُجريت مع المؤسسات الحرفية والمقابلات مع مديري غرف الحرف في عدة ولايات الجزائر المشاركة في نهج النواة ، أما دراستنا التطبيقية تركز على على جمع البيانات والمعلومات الرسميةومراجع أخرى وإنشاءها في جداول ، تخص نشاط الشركة و مؤسسات المناولة في الجزائر.

2–جدول مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

2– نمودج الدراسة : وفقا للدراسة الحالية وإشكاليتها وفرضياتها و إعتمادا على الدراستين السابقتين ، خلصنا إلى تقسيم الدراسة وفق مايلي :

– لنشاط الاساسي للشركة

– المناولة الصناعية (العقد من الباطن)

– التجربة الهندية في صناعة السيارات : النشاط الاساسي لشركة ماروتي سوزوكي الهندية وإستعانتها بمؤسسات المناولة

– إدماج مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارات

– الإرادة السياسة الصناعية كمحرك رئيسي في تصنيع السيارات في الجزائر

– مقاربة النواة(Nucleus)

– الدراسة التطبيقية

أولا : الإطار النظري للدراسة

1 – النشاط الاساسي للشركة (Cœur de metier)

1–1 –مفهوم النشاط الاساسي للشركة

"النشاط الجوهري للشركة أي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، من خلال تركيزها على قلب المهنة أو النشاط الأساسي الذي تتميز فيه مقارنة بغيرها، أما باقي الأنشطة توكل إلى مقدم خدمات خارجي. وهو ما يؤدي إلى توفير الجهد وتحريرالمزيد من الوقت للتفرغ لما هو أهم "(شايب حنان ، 2017، ص 14)

2– المناولة الصناعية

فحسب ألتيرسون(أمال ذبيح ،2024، ص47، كما ورد في:Altersohn،1992) "المناولة الصناعية على أنها تلك العملية التي تعهد بها المؤسسة آمرة إلى مؤسسة منفذة بمهمة القيام بجزء من عملية الإنتاج أو خدمات وفقا لدفتر شروط، متحملة بذلك كافة مسؤولياتها الاقتصادية "

وبموجب تعريف المناولة في الجزائر ، فحسب (فضيلة شعبان ،2023-2024،ص35) نخلص القول أن عقد المقاولة من الباطن؛ هو اتفاق بين المقاول الأصلي مع مقاول آخر يسمى المقاول من الباطن على أ ن يقوم هذا الأخير بتنفيذ كل أو جزء من العمل محل قعد المقاولة الأصلي المبرم بين المقاول الأصلي و رب العمل مقابل أجر .

نستنتج من التعريفات أن المناولة هي عقد يتم بين طرفين ، الطرف الاول هي المؤسسة الأصلية وتسمى المؤسسة الآمرة وهي مالكة المشروع ، والطرف الثاني هو الجهة المكلفة بتنفيد المشروع وتسمى با لمقاولة أو مؤسسة المناولة ،وأن عقد المناولة هو إلتزام المؤسسة المناولة بتقديم خدمة أو تصنيع منتوج للمؤسسة الآمرة مقابل مبلغ الصفقة ، وبما انه عقد مبرم بين الطرفين فهدا يعني أن عقد المناولة يتكون من عدة مواد او فقرات من بينها مضمون العقد أي يوضح ما ستقوم به مؤسسة المناولة ،مدة العقد ، السعر، المسؤوليات ، اليد العاملة المؤهلة و في رأس المال والمعدات والألات والورشات و ا لمخازن ،الوسائل التكنولوجية .....إلخ.

كما يمكن للمؤسسة المناولة إبرام عقد مع مؤسسة مناولة فرعية التي تعتبر كمورد غير مباشر للمؤسسة الآمرة، لكي تقوم هاته الأخيرة بإنجاز نسبة أو حصة من الصفقة.

2-1 أسباب الاستعانة بمؤسسات المناولة :

حسب كلافر (أميرة طاري ،تربش محمد ، 2023، ص116, كما ورد في:CLAVER ،2002) تلجأ الشركات إلى الدخول في علاقات المناولة بغية التركيز على نشاطها الجوهري المتمكنة فيه والذي هو أصل ميزتها التنافسية وتتجلى دوافعها للأسباب التالية :

-التركيز على قلب المهنة والحفاظ على القدرة الانتاجية

-خفظ التكاليف

-الزيادة في الانتاجية

-المرونة والتكيف (Ricardo & Mario ,2017, p399)

-الكفاءة والفعالية وتطوير الجودة (McIvor R, 2008, P24)

انطلاقا من هاته تعريفات ، نستنتج أن تركيز الشركات الكبرى على نشاطها الجوهري المتمثل في إستغلال مواردها وكفاءاتها المتخصصة وإستعانتها بالمؤسسات المناولة يشكلان مصدرالميزة التنافسية لهاته الشركات،هناك عدة أسباب أو عوامل تجعل الشركة تركز على نشاطها المحوري وتلجأ فيها إلى الاستعانة بمؤسسات المناولة في الانشطة غير رئيسية أو المكملة ، من اجل تقليل تكاليف التي ليس لها علاقة بنشاطها الاساسي،والتي تعتبر مرتبطة بالنشاط الرئيسي لمؤسسة المناولة مثل تكاليف الشراء وتكاليف

التصنيع وتكاليف تكوين وتدريب اليد العاملة وتكاليف التوزيع, وتكاليف التنسيق الداخلي التي تتطلب تعاون بين مختلف مصالح والتكاليف التقنية والفنية والتي تخص على سبيل المثال الوصف التقني وتركيب الآلات والمعدات، تعتبر هاتين الأخيرين من أهم الأسباب التي تجعل الشركة تعتمد على المتعاقد من الباطن. كذلك من بين العوامل التي تدفع الشركة للتعاقد مع مؤسسة المناولة هو تصنيع المنتجات نصف المصنعة أو القطع والأجزاء التي تدمجها الشركة مع منتجات أخرى في سلسة قيمتها في عملية تصنيع المنتوج النهائي ، بحيث تعتبر مؤسسة المناولة أكثر تخصصا في نشاطها مقارنة بالشركة ، ولها قدرة على توفير المنتج بطاقة إنتاجية أعلى وهدا ما لاتستطيع فعله الشركة ،أيضا تتصف مؤسسة المناولة بالمرونة والتكيف مع حاجيات وطلبيات الزبائن ،فعلى سبيل المثال لها قدرة على الاستجابة والتكيف على تصنيع المنتجات وفق تصميم الشركة ،كما لها القدرة على تعديل المنتج في حالة طلبت الشركة ذلك ، كما ان مؤسسة مناولة بإستطاعتها إطلاق في السوق منتجات جديدة مبتكرة،علاوة على ذلك،تحقق مؤسسة مناولة للشركة تسليم المنتج بالكمية والنوعية وفي الوقت المتفق عليه وبتكاليف أقل.

3-التجربة الهندية في صناعة السيارات : النشاط الاساسي لشركة ماروتي سوزوكي الهندية وإستعانتها بمؤسسات المناولة

ومن أبرز الأمثلة على ذلك التجربة الهندية في صناعة السيارات، فحسب (Sudan, Falendra Kumar,2020) تتمركز شركة ماروتي سوزوكي الهندية(MSIL) في الهرم وتعتبر المُجمِّع لكل المكونات المفككة،ويأتي الموردين و مؤسسات المناولة من الدرجة الأولى والثانية لمكزنات السيارات في الوسط، والموردون الصغار في المراتب الدنيا من سلسلة القيمة،والتي تترابط فيما بينها بواسطة إبرام عقود المناولة،عند بدأ النشاط إعتمدت الشركة على التجميع الكامل للمكونات المفككة (CKD)المستوردة وبما أن شركة ماروتي سوزوكي الهندية تابعة لشركة سوزوكي موتور اليابانية (SMC) قامت هاته الأخيرة بإستقدام مقاوليها اليابانيين من الباطن إلى الهند من خلال مشاريع مشتركة.

انطلاقا من التجربة الهندية يمكن القول أن شركة تصنيع السيارات تركز على نشاطها الجوهري المتمثل في تصنيع محرك السيارة وتجميع كل الأجزاء والمكونات المفككة كليا(CKD),أما مؤسسات المناولة من المستوى الأول والثاني التي تبرم مباشرة عقود المناولة الصناعية مع شركة تصنيع السيارات، يتمثل دورها في تصنيع المكونات وقطع الغيار ،أما الموردين الآخرين يتمثل دورهم في توريد المواد والاجزاء التي يستخدمها الموردين من الدرجة الأولى والثانية في تصنيع المكونات،أما في ما يخص حالة عدم وجود مؤسسات المناولة الهندية المؤهلة فإن شركة ماروتي سوزوكي الهندية قامت بمشروع شراكة مع شركة السيارات سوزوكي اليابانية،حيث قامت هاته الأخيرة بجلب مناوليها الباطنين المؤهلين من اليابان ، الذين يعتبرون موردين من المستوى

الأول والثاني مع شركة ماروتي سوزوكي الهندية،عن طريق عقود المناولة، أما مؤسسات المناولة الهندية من المستويات الدنيا يندمجون في عقود مناولة كموردين مباشرين للمواد الأولية للمؤسسات المناولة من الدرجة الأولى والثانية،هدا يدل على شركة تصنيع السيارات ماروتي سوزوكي الهندية لجأت كخطوة أولى في إستيراد مكونات السيارات المفككة كليا،وبعد توطين محليا لمؤسسات المناولة المؤهلة اليابانية بدأت شركة ماروتي سوزوكي تلجأ إليها عن طريق إدماجها محليا وتتخلى عن إستيراد المكونات وقطع الغيار، وهدا ماحفز إدماج لمؤسسات المناولة الهندية من المستويات الدنيا في إبرام عقود المناولة والتوريد مع مؤسسات المناولة اليابانية، تعتبر هاته الحالة في صناعة السيارات ماروتي في الهند كنموذج شبكي سمح لمؤسسات المناولة الهندية التجمع في المنطقة الصناعية بالقرب من مؤسسات المناولة اليبانية حول شركة ماروتي سوزوكي الهندية، تعتبر هاته شبكة بمثابة ركيزة لنقل المعرفة والخبرة والتكنولوجيا من مؤسسات المناولة اليابانية إلى مؤسسات المناولة الهندية وتعزيز الابتكار وإحداث عقود المناولة. كما نستنتج أن نجاح مؤسسات المناولة الهندية غير المؤهلة في إستغلال هاته الشبكة يتطلب إرادة ورغبة في التغيير ورغبة في التعلم من مؤسسات المناولة اليابانية والتكيف مع شروط ومعايير متطلبات الجودة حتى يتسنى لها رفع مواردها وكفاءتها والاندماج في إبرام عقود مع المؤسسات المناولة اليابانية.

وإستكمالا لما سبق ، سنتناول في ما يلي إدمادج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عقود المناولة و القيود التي تواجهها وسنقدم مثالا عن عقود المناولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع شركات تصنيع السيارات في الجزائر.

4- إدماج مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارات في الجزائر

4-1- نظريات الموارد والكفاءات

4-1-1- مقاربة الكفاءات

حسب Mintzberg(نجاح عائشة ،2018/2017 ،ص4، كما ورد في :محفوظ احمد جودة ، 2000) الكفاءة هي القدرة على اختيار أفضل مسار الدي يحقق أحسن نتيجة باستعمال الموارد المتاحة ، أي أن ا لمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها التنظيمية باستغلال أفضل للموارد.

كما أن (Thomas Durand, 2006, p261) أعتبر أن الكفاءة تتكون ثلاث عناصر هي المعرفة ، والممارسة (المهارة)، والمواقف (السلوك)، إد يعتبر أن أصول وموارد المؤسسة على شكلها الخام لا تتحول إلى قيمة مضافة إلا بالتوظيف الفعال للعناصر الثلاثة للكفاءة.

4-1-2- مقاربة الموارد

تساءل Wernerfelt(1984) ما الذي يجعل شركة ما أكثر أداء من غيرها على المدى الطويل ؟ إجابته أنه " لا يوجد الأداء المستدام في القطاع، ولا في موقع الشركة في السوق، ولا في المنتجات التي

تطورها، ولكنه يوجد داخل الشركة نفسها، من خلال إنشاء وتطوير موارد تمنحها ميزة تنافسية مستدامة ، تكمن هذه الميزة في خصائص الموارد أو في قدرة الشركة على اكتسابها بطريقة تجعل من الصعب على المنافسين الحصول عليها (حاجز المورد). يمكن أن تكون عمليات الاندماج والاستحواذ وسيلة لاكتساب الموارد" (Mihoub , 2013, p12-13 ,cite dans :Charles- Joseph , 2005)

كما وضح (Barney,1991, cité dans : Depeyre C., 2005, p 3) أن المورد يجب أن يكون خالق للقيمة، نادر، صعب التقليد، ومرتبطا بظروف تاريخية أو غموض سببي يجعل التقليد صعبا .

من خلال هاته التعاريف تركز هاته النظرية على إستخدام الموارد الداخلية في المؤسسة بشكل فعال (مثل رأس المال، لتكنولوجيا، رأس المال البشري، ...الخ) لتحقيق ميزة تنافسية و الموارد يجب أن تكون مولدة للقيمة، نادرة، وغير قابلة للتقليد.

4-2- السمات السلوكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم

حسب (Rainer Müller-Glodde et Simone Lehmann, 2006 ,p2-3) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر سلوكياتهم متجانسة في العالم مهما كانت فوارقهم الثقافية وإنتمائهم الجغرافي وهدا يمثل النقطة الجوهرية في مقاربة Nucleus ، يتصرفون بمفردهم ومستواهم محدود في التعليم والتدريب المهني ولا يتبادلون المعرفة والخبرات في ما بينهم ، لأنهم يعتبرون المؤسسات مثلهم منافسين ولا يثقون في الدولة و الإدارات العمومية التي تقدم الخدمات و عديمي المبادرة الشخصية ولا يعتمدون على قدراتهم الخاصة.

نستنتج من هدا،أن المؤسسات المناولة دات الحجم المتوسط والصغير هي كدلك معنية بهاته السلوكات، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت ثقافتهم ومهما كان إنتمائهم للبلدان، يشتركون في م مارسات تقيد أو تعيق تجمعهم في إحداث العمل الشبكي ، إذ أنهم يتصرفون في حياتهم المهنية داخل ا لمؤسسة وخارجها بمعزل عن المحيط الخاص بتطوير أعمالهم، إلى جانب دلك أنه نظرا لقصورمستواهم ا لتعليمي و التدريبي ونظرا لغياب تحسينات في المستوى وهدا إما راجع من جهة لعدم رغبتهم في التعلم و التغيير أو راجع لقرار صاحب المؤسسة نفسه الدي لا يعي أو لا يرتب ضمن أولويات نشاطه تطوير ا لمهارات والمعارف له ولليد العاملة المشغلة عنده وهد اعامل سلبي لا يحفز هاته المؤسسات على ت طوير كفاءاتها ومن جهة أخرى إما راجع لعدم قدرتهم على دفع مصاريف التكوين أو راجع لعدم توفر فرص ودورات تدريبية منسجمة مع تخصصاتهم ، بالإظافة إلى دلك ، تمتنع المؤسسات الصغيرة و ا لمتوسطة على العمل الشبكي الدي يتصف بالتعاون والتآزر وتبادل المعرفة والخبرات في ما بينهم لأن هم يعتبرون مؤسسات مثلهم كمنافسيين وهدا عامل سلبي يساهم في عدم تطوير هاته المؤسسات لم واردهم وكفاءاتهم ، زيادة على دلك تنطر الموسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإدارات العمومية مقدمة ال

خدمات على أنهاهياكل تنظيمية غير موثوقة ومشكوك في نزاهتها ،كما أنهم لا يستندون على مبادراتهم وإ مكاناتهم الخاصة في تطوير مواردهم وكفاءاتهم .

4-3- العقبات والمشاكل المشتركة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم

فحسب وثيقة عمل صادرة عن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO,2002) تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل من بينها العزلة و لاتستطيع تحقيق اقتصاديات الحجم على المدخلات ولا تمتلك القدرة على تصنيع وتوفيرالمنتجات بكميات مناسبة،ولا تطبق معاييرالإنتاج المتجانسة ولاتحترم مواعيد التسليم المنتجات للاستفادة من الفرص التجارية المتاحة لها.

4-4- العقبات و التحديات التي تواجه مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارة في الجزائر

حسب (قلوش عبد الله، 2021، ص 45-46 ، كما ورد في: بوالحيلة عبد الحكيم ، 2020) أن هناك عدة عقبات وتحديات تعيق تطور مؤسسات المناولة والتي تشترطها الشركات الآمرة خاصة الأجنبية ، أهمها غياب مواصفات الجودة والتي ت "تمثل في شهادة التصديق والمطابقة للمنتوج(produit du homologation)بالإضافة إلى ايزو 9001، إلى جانب عجز التمويل الدي تعاني منه هاته مؤسسات المناولة .

وحسب(طوبال منى و حداد بختة، 2020،ص 591)،أن الاسباب الرئيسية التي تعيق المؤسسات المناولة من الدرجة الأولى من إبرام عقود المناولة مع مصانع تركيب وتصنيع السيارات تتمثل في غياب التكوين لدى اليد العاملة ونقص المهارات والتي تمثل 42 % من إجمالي المؤسسات،و أن 42% من مؤسسات المناولة غير مؤهلة بسبب غياب شهادة نظام إدارة الجودة المتعلقة بصناعة السيارات وشهادةISO .

وفي ضوء هاته المعطيات يمكن القول أن مؤسسات المناولة في الجزائر تواجه عدة صعوبات، فمعايير الجودة التي تشترطها شركات تصنيع السيارات كونها الشركات الآمرة على مؤسسات المناولة هي معايير دولية تطبقها شركات تصنيع السيارات في العالم،وعلى مؤسسات المناولة الالتزام بها وأن تتوفر لديها هاته المعايير مثل رخصة المطابقة وشهادة إدارة نظام الجودة ،إذ نلاحظ أن نسبة 42% من مؤسسات المناولة في تصنيع مكونات السيارات في الجزائر ليس لديها شهادة نظام إدارة الجودة في صناعة السيارات(IATF) ويمكن تفسير هدا بمايلي :

- حداثة الاستثمارالأجنبي في تصنيع السيارات العالمية في الجزائر مثل شركة رونو وشركة فيات،.. الخ يمكن إعتباره كعامل لعدم وجود مؤسسات مناولة جزائرية في تصنيع مكونات السيارات مستعدة في هدا النشاط أو بعبارة أخرى وجود مؤسسات المناولة غير المؤهلة في الجزائر في تصنيع مكونات السيارات العالمية لأنها مؤسسات متدنية المستوى في الموارد والكفاءات وغير منسجمة للمعايير الدولية لتصنيع

السيارات أو أنها مؤسسات المناولة محدودة النشاط أو مؤسسات ناشئة قيد الإندماج مع المعايير الدولية لتصنيع السيارات.

–تكاليف التدريب على شهادة نظام إدارة الجودة في صناعة السيارات هو باهظ الثمن وأن معظم مؤسسات المناولة في الجزائر تفتقر للموارد المالية لتغطية تكاليف التدريب على هاته الشهادة.

–عدم إهتمام المناوليين الصناعيين المحلين بهاته الشهادة وخاصة في الظروف الحديثة السابقة والمتراكمة التي شهدتها الجزائر في ملف عدم إستقرار صناعة السيارات هدا من جهة ومن جهة أخرى الغلق النهائي للمصانع والغلق والفتح المؤقت لمصانع أخرى للسيارات ، هده كلها عوامل لا تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في قطاع المناولة الصناعية للسيارات .

نلاحظ كذلك أنه من بين الأسباب التي تعيق مؤسسات المناولة في الجزائر في الإندماج ضمن منظومة تصنيع مكونات السيرات هو غياب تكوين اليد العاملة في هدا المجال إد 42 % من إجمالي المؤسساتا لمناولة تمثل غياب التكوين لدى اليد العاملة ونقص المهارات وهدا راجع إلى :

–عزوف اليد العاملة وعدم الثقة في ممارسة هدا النشاط وخاصة أمام المشاكل التي عرفها قطاع تصنيع السيارات في الجزائر في السنوات الأخيرة وتسريح الكثير من عمالها وهدا له تأثير سلبي مباشر على إ ستقرار وإستمرارية مؤسسات المناولة المحلية في ممارسة هدا النشاط .

– وبالرغم من وجود مؤسسات المناولة المحلية وإستمرارها في هدا النشاط إلا أنها تعاني من نقص في ا ليد العاملة الماهرة وكذلك نقص تكوين في هدا المجال والذي يرجع إما لعدم إمتلاك مؤسسات المناولة ا لمحلية للميزانية الخاصة بتكوين اليد العاملة الخاصة بها أوعدم تحفزها في تنفيد برامج تكوينية لصالح ع مالها وخاصة أن بيئة نشاط تصنيع السيارات في الجزائر غير مستقر وغير متضح الرؤية .

إلى جانب هاته العوامل تواجه هاته المؤسسات عقبات أخرى مثل ضعف قدرتها المالية وصعوبة في تمويل نشاطها وهدا مايعيق ممارسة نشاطها كمؤسسة المناولة لصالح الشركة الامرة والتي ينجر عنها عدم قدرتها على التصنيع وتوفير الكميات المطلوبة للشركة الأمرة ،كما أن معايير شركة تصنيع السيارات يعتبر شرطا إلزاميا عند ابرام مؤسسات المناولة الصناعية من الدرجة الأولى و الثانية عقود المناولة مع شركات الامرة في تصنيع السيارات، كما أنه يضمن سلامة جودة المنتج الذي يدخل في سلسلة القيمة للشركة الامرة، فأي خلل في هدا من شأنه يكلف الشركة تكاليف وتأخر في تجميع الأجزاء المفككة (C KD) وبالتالي تأخر في تسليم طلبيات السيارات في السوق المستهدف محليا، وإستنادا إلى التجربة اله ندية في صناعة السيارات ماروتي سوزوكي التي ذكرناها سابقا،فإن الموردين المحليين في المستويات لأد نى في الجزائر هم كدلك ملزمين باتباع نفس السياق الخاص بسلامة الجودة عند تقديمهم للمواد الم ستخدمة من طرف مؤسسات المناولة المحلية من المستوى الأول والثاني، وفي نفس السياق فإن الاخد با

لتجربة الهندية الخاصة بتشكيل شبكة مؤسسات المناولة المستوى الأول والثاني والموردين من الدرجات ا لدنيا حول شركة ماروتي سوزوكي من شأنه أن يجعل هاته التجربة تنجح في الجزائر، فمن جهة تسمح

لمؤسسات المناولة المحلية غير المؤهلة في الجزائر أن ترفع من مواردها وكفاءتها في تصنيع المكونات و قطاع الغيار وتحسين جودة المنتج ضمن شبكة المؤسسات المناولة المؤهلة محليا وحول شركة تصنيع ا لسيارات في الجزائر .

4-5-مقاربة النواة (Nucleus)

4-5-1-مفهوم النواة Nucleus

حسب (Amina CHIBANI, Cècile PERRET, 2010,p4) " يُعتبر أنه كلما كان لدى رواد الأعما ل أو المديرين التنفيذيين في الشركات شيء مشترك، يمكن إنشاء النواة . والأمر الأساسي هو أن يتمكن ا لأفراد المعنيون من تقديم شيء لبعضهم البعض: تبادل التقنيات، وتقديم طلبات شراء جماعية، وما إلى ذ لك. [.....]، يتكون شبكةNucleus من ستة أو سبعة رواد أعمال وحرفيين من نفس القطاع أو لديهم اهتمامات مشتركة وقريبين جغرافيًا. يمكن لرواد أعمال آخرين الانضمام إلى الشبكة حتى يصل عدد الحر فيين إلى حوالي عشرين، وهو العدد الأقصى الذي يمكن للمستشار تنظيم اجتماعات مثمرة له."

وحسب (Müller-Glodde et Lehmann, Mars 2006 ,p3-4) أن النواة هي مجموعة متجانسة من المؤسسات تجتمع داخل غرفة التجارة او جمعية ومن اجل هدف مشترك ، تتكون هاته المجموعة من 12 إلى 30 مؤسسة ، وبمرافقة مستشار الغرفة تبدأ المؤسسات في تحديد مشاكلهم ، والبحث عن حلول فيما بينهم .

نستنتج من هده تعاريف أن نيكليوس أو النواة هو تصور تنظيمي تتجمع فيه مجموعة من المؤسسات حول مستشار نيوكليوس أو المنشط أو المؤطر. تعمل المؤسسات على تبادل المهارات والتقنيات والخبرات في مجال تخصصهم أو نشاطهم واحداث رأس مال إجتماعي او بناء قيمة إجتماعية تبنى على الثقة والاحترام في حالة كانت المؤسسات المتآزرة جديدة ، اما في حالة كانت المؤسسات المجتمعة تعرف بعضها البعض من قبل فهدا يعتبر قيمة اجتماعية مكتسبة عبر عدة سنوات، النواة أو مصطلح نيوكليوس هو شبكة تدمج مؤسسات متشابهة النشاط للتآزر وتبادل مهارات تصنيع المنتوج،الشراء،التسويق والبيع والتحديات التي تواجههم في مواردهم وكفائاتهم ، مثل قلة رأس المال، وغلاء المواد الأولية والآلات والمعدات ، وقلة اليد العاملة المتخصصة، ...الخ يعتبر مستشار نيوكليوس متخصص يعمل على تأطير هاته المجموعة وتعليمهم نظريا وتطبيقيا في مايخص إنشاء المؤسسة ودراسة السوق وإعداد مخطط الأعمال وتقنيات التسيير والبيع والشراء والمخزون ، كما يعطيهم حلول تخص التحديات والعقبات التي تواجههم في نشاطهم وحثهم على ثقافة التعاون والتشارك في نشاطهم للتغلب على كل التحديات التي

تواجههم، فعلى سبيل المثال اذا كانت مؤسسة في مرحلة زمنية من مراحل إنتاجها غير قادرة على شراء مواد الاولية لتصنيع منتوج موجه بيعه لمؤسسة او لشركة وفق طلبيتها أو طاقة إنتاج الكمية المطلوبة غير كافية ولا تلبي طلبيات المؤسسة ، فإن دور مستشار نيوكليوس هو حث مؤسسات من نفس النشاط على التعاون والتشارك في شراء كمية المواد الأولية التي تدخل في عملية تصنيع كمية المنتوج الموجه للبيع، بعبارة اخرى نفترض أن مؤسسة المناولة(أ) تحتاج إلى كمية معينة من المواد الأولية، والمؤسسة المناولة (ب) تحتاج إلى كمية معينة ، والمؤسسة المناولة(ت) تحتاج إلى كمية معينة ، في هاته الحالة تتعاون مؤسسات المناولة الثلاث في شراء مجموع الكميات من عند المورد والتفاوض على السعر والخصم ، بهده الطريقة يمكن لهم تجاوز هده العقبة. نفس الشيئ بالنسبة للآلات والمعدات، وكدلك في مايخص تصنيع المنتوج في حالة عدم توفر اليد العاملة ، فالتعاون والتشارك فيما بينهم في تصنيع منتوج بالكمية والنوعية التي تطلبها شركة التصنيع اذن دور ومهام مستشار نيوكليوس هو تعليم المؤسسات وتوجيههم وإعطاء لهم أمثلة واقعية يمكن أن تحدث لهم مستقبلا في نشاطاتهم وكيف التعامل مها إلى جانب ذلك ، يمكن الاستنتاج أن دورات نيوكليوس ليست فقط جانب تأطيري وتعليمي ، بل تتيح كدلك للمؤسسات لنفس النشاط و المجتمعة حول مستشار نيوكليوس، الفرصة لطرح مشاكلهم والحالات الواقعية التي يواجهونها في نشاطهم وإيجاد حلول لها عن طريق تبادل والتعاون والتآزر فيما بينهم ، فعلى سبيل المثال، ادا كانت مؤسسة (أ) مشكلتها تتمثل في توفر اليد العاملة المؤهلة و ليس لها الآلات والمعدات أو ورشة العمل الخاصة بالتصنيع أو غير قادرة ماليا على شرائها أو استئجارها ، فإن هاته المؤسسة لها إمكانية إيجاد في دورة نيوكليوس مؤسسة (ب) تتآزر معها في توفير الآلات أو ورشة العمل لتحقيق هدف مشترك .

4-5-2-تنفيذ نهج النواة

حسب الدراسة التي قام بها(Müller-Glodde et Lehmann, 2006, p5-6)

في غرف التجارة في الدول النامية أنه يجب أخذ العوامل التالية في الاعتبار لتنفيذ نهج النواة:

- الغرف معارضين لفكرة التغييروالتطوير التنطيمي و ليسوا مجموعة ضغط ولا يدافعون عن مصالح أعضائها أمام الهيئات كما أن خدمات تطوير الأعمال التي تقدمها لمؤسساتها المسجلة عندها غير احترافية وأن الغرف ليس بإمكانها تحديد مستشارين وفي متناول ميزانيتها وأن في نهج النواة يمكن تدريب لمستشار الأعمال داخل الغرف والذي لديه أقل مستوى او خبرة للإشراف على مجموعة من المؤسسات وأن هاته الأخيرة عليها التسجيل في العضوية لتغطية رسوم المستشار (Müller-Glodde,1997)

5- الدراسة التطبيقية

من أجل تقييم مدى تطابق الجانب النظري على واقع إدماج مؤسسات المناولة المحلية مع شركة صناعة السيارات فيات ستيلانتيس بطافراوي وهران، قمنا بتحلبل النشاط الأساسي لشركة فيات ستيلانتيس انطلاقا من أعمال توسعة المصنع التي قامت بها هاته الشركة ومؤسسات المناولة التي إستعانت بها ،ثم قارنا

مدى تطابق سلوك العمل الشبكي لمؤسسات المناولة المحلية حول شركة فيات بطافراوي مع نظرية Nucleus ،بحيث تم الإستناد في جمع المعلومات الكمية على البيانات الموجودة في الموقع الرسمي لشركة فيات ستيلانتيس ومن مراجع أخرى دات صلة بعالم تصنيع السيارات والتي سمحت لنا بتجميع هاته البيانات الكمية المتفرقة وتجميعها في جداول.

جدول(1) صنع سيارات FIAT 500 و FIAT Doblo

السنة	الكمية المتوقعة	الكمية الفعلية	الفارق	%
2024	40000 سيارة عن طريق تركيب الأجزاء نصف المفككة SKD	18000 سيارة من 01 جانفي 2024 إلى 11 ديسمبر 2024	22000سيارة	-55%
2025	60000 سيارة SKD	غير معلن عنها	//////////////	//////////////////
2026	90000 سيارة عن طريق تركيب الأجزاء المفككة بالكامل CKD مع دمج الطلاء والتلحيم والدمغ	//////////////////	//////////////	//////////////////

المصدر : من إعداد الباحث إعتمادا على بيانات المدكورة في (ستيلانتيس، 11 ديسمبر 2024).

حسب هدا الجدول نلاحظ ان شركة فيات سطرت أهداف متوقعة لعدد السيارات التي يتم تجميعها داخل المصنع أو بعبارة أخرى المنتج الذي يعتبر مفكك جزئيا skd والمستورد من الخارج . بالرغم من توقعات شركة فيات بإنتاج 40000 سيارة في سنة 2024 إلا أن الإنتاج الفعلي كان 18000سيارة أي بفارق 22000سيارة والتي تمثل نسبة عجز في الإنتاج ب -55 %، قد يعود هدا لعدة أسباب ندكر منها لا الحصر:

- مشاكل سلسلة التوريد الدولية مثل نقص المخزون الخاص بمنتج skd عند الشركة الام فيات في أوروبا وخاصة أن مصانع سيارات فيات تتواجد في عدة دول، وان هاته مصانع هي كدلك تحتاج إلى منتوج skd.

- إما راجع إلى القيود الإدارية في الإستيراد أو تسليم الحاويات على مستوى الموانئ أو قيود اللوجستية أخرى في سلسلة التوريد.

- نقص اليد العاملة المؤهلة في هدا المجال لكي تلتحق بالمصنع.

- أو راجع إلى أن عدد اليد العاملة داخل المصنع غير كاف لتحقيق هاته الطاقة الإنتاجية حسب توقعات فيات ستيلانتيس .

– نقص مؤسسات المناولة متخصصة في الصناعات الداعمة لصناعة السيارات أو إما راجع لعدم إحترام مؤسسات المناولة لدفتر الشروط بعد إبرامها عقد المناولة مع الشركة فيات ستيلانتيس الآمرة، مثل تأخر في تسليم المنتج الذي يدخل في تصنيع السيارات أو أن نوعيته غير مطابقة،أو إما راجع إلى تأخر مؤسسات المناولة في الالتحاق لإبرام عقود المناولة مع شركة فيات بسبب ضعف قدراتها المالية والانتاجية و نقص تأهيل مواردها البشرية، ..الخ .

جدول(2) أشغال التوسعة التي قام بها مصنع سيارات فيات بطافراوي (بناء ورشات التجميع الكامل للأجزاء المفككة CKD) وكذلك بمؤسسات المناولة التي إستعانت بها

السنة / العنصر	2023	2024	2025	
شركة فيات طفراوي	بدأ النشاط في 11ديسمبر	أشغال التوسعة تجاوزت 40%	أشغال التوسعة تحاوزت 85% إلى غاية 17 جويلية	
مؤسسات المناولة على المستوى المحلي	200 مؤسسة جزائرية ناشطة في مناولة السيارات تخضع لإعادة التأهيل	05 مؤسسات مناولة التي إختارتها شركة فيات ستيلانتيس	03مؤسسات مناولة التي إختارتها شركة فيات ستيلانتيس	04مؤسسات مناولة التي إختارتها شركة فيات ستيلانتيس
مجموح مؤسسات المناولة	12 مؤسسة مناولة أمضت عقد المناولة مع مصنع فيات			

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على بيانات الموجودة(ستيلانتيس ، 11 ديسمبر 2024) و (أمين بشار ، 2023) و (MarkLines,2025) .

الهدف من هدا الجدول هو تتبع قرار أعمال التوسعة المصنع الذي باشرت فيه شركة فيات ستيلانتيس مقارنة بقرار المناولة، و انطلاقا من هدا الجدول نلاحظ ان شركة فيات ستيلانتيس، قامت بإنشاء ورشات تجميع أجزاء المفككة بالكامل CKD مع إدخال التلحيم والطلاء ، وهو عكس نظام SKD الذي يخص تجميع الأجزاء النصف مفككة. في ورش تجميع الأجزاء المفككة بالكاملCKD، يتم تلحيم الأجزاء لتشكيل هيكل السيارة ثم طلائه وبعدها يتم إدخال فيه المحرك و العنلأخرى، الهدف من التحول من نظام الوحدات المفككة جزئيا (skd) التي يتم إستورادها من الشركة الأم فيات الى نظام تجميع الوحدات المفككة كليا داخل مصنع سيارات فيات طفراوي هو خلق قيمة مضافة في منتج محلي صنع، كما نلاحظ من الجدول أن نسبة أشغال التوسعة أو إنشاء ورشات CKD

تخطت نسبة 40% في سنة 2024 ووصلت إلى نسبة 85% في سنة 2025، أي على وشك إنهاء إنشاء الورشات ،كما نلاحظ كذلك بأن نشاط CKD يعتبر نشاطا أساسيا داخل مصنع فيات مثله مثل شركات تصنيع السيارات العالمية الاخرى، وبالرغم من انه منتج مفكك كليا إلا أنه من الصعب تقنيا وتنظيميا تجزئة هدا النشاط و تفويضه للمتعهد أو المناول الصناعي الخارجي، بالإضافة إلى ذلك هو يدخل في خصوصية العلامة التجارية لسيارة فيات ومن جهة أخرى يعتبر النشاط الجوهريCœur de metier لشركة فيات ستيلانتيس ، يتجلى تركيز شركة فيات ستيلانتيس على نشاطها الرئيسي متوافقا مع ماورد في الإطار النظري الخاص بالمقال حول نظرية النشاط الاساسي. كما نلفت الانتباه كذلك، ان قرار التوسعة التي تقوم به فيات ستيلانتيس بطفراوي فيما يخص تجميع منتجCKD، يؤدي إلى تجنب تماما تكاليف إستيراد منتج SKD وتخفيض كذلك تكاليف اليد العاملة الأجنبية التي ركبت منتج SKD في شركة الام فيات وتخفيض تكاليف المواد الأولية والمدخلات التي تدخل في منتج SKD وخاصة أن معظم المواد الأولية والمدخلات التي تدخل في منتج SKD موجودة في الجزائر أو يمكن صناعتها محليا نظرا لتوفر الجزائر على الموارد الطبيعية .

كما نلاحظ من الجدول أن شركة فيات ستيلانتيس أمضت عقود المناولة مع مؤسسات أو موردين محليين، والذي عددهم الإجمالي 12 مؤسسة مناولة محلية، فهدا يعزز الفكرة على أن شركة فيات ستيلانتيس حافظت وركزت على أنشطتها الأساسية واستثمرت مواردها في الأنشطة الجوهرية داخل المصنع و أتخدت قرار المناولة الذي يعبر عنه بتركيز شركة فيات ستيلانتيس على تركيزها على نشاطها الجوهري الذي تقوم به بشكل أفضل وتفويض الأنشطة الداعمة والمكملة لمؤسسات المناولة المؤهلة في صناعة السيارات فيات، إن تركيز شركة فيات ستيلانتيس على نشاطها الرئيسي ينتج عنه تخفيض التكاليف في سلسة قيمتها الصناعية ومنتوج ذو جودة عالية ورضى زبائنها وهدا بالتنسيق مع مؤسسات المناولة ، وهدا ينسجم كدلك مع أسباب استعانة الشركة بمؤسسة المناولة التي تم تطرق إليها في الجانب النظري.

كما نلاحظ من الجدول ، ان عدد المؤسسات المناولة المحلية التي اختارتهم شركة فيات ستيلانتيس هو عدد قليل بالمقارنة مع 200 مؤسسة مناولة محلية غير مؤهلة ،بسبب مواردها وكفائاتها المحدودة إلى جانب الشروط والمعاير الدولية الخاصة بتصنيع السيارات التي تشترطها شركة فيات ستيلانتيس على مؤسسات المناولة،وهدا يتوافق مع الجانب النظري في يخص قيود إدماج مؤسسات المناولة المحلية في تصنيع مكونات السيارات.

جدول(3) : جدول النواة (Nucleus) الخاص بمقارنة الجانب النظري مع سلوك النشاط الشبكي لشركة فيات ستيلانتيس بوهران مع الموردين ومؤسسات المناولة

مكونات النواة	الجانب النظري	الدراسة التطبيقية		درجة الإنسجام	الفوارق
طبيعة التجمع والهدف	لقاء الدوري للنواة : -تجمع20 إلى 30 مؤسسة حول مستشار الغرفة من أجل هدف مشترك ودلك عن الطريق التعاون والتآزرو تبادل الخبرات . -التطوير لتنظيمي للغرف وجعل منها مقدم الخدمات الاحترافية للمؤسسات الحرفية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نظمت شركة فيات في16-17أبريل 2024 مؤتمر الدولي للموردين في وهران لدعم طموحات النمو في منطقة إفريقيا و منطقة الشرق الأوسط والدي عرف تجمع 90 مورد محلي ودولي لمكونات وقطع غيار السيارات حول المرافق أو المستشار لشركة فيات ستيلانتيس. -سمحت للموردين بمعرفة المزايا والتحفيزات التي تقدمها الوكالة الوطنية لترويج الاستثمار. - تحفيز المؤسسات المحلية على الاندماج في تصنيع قطع الغيار وتحفيز الموردين الأجانب للاستثمار في الجزائر ونقل خبرتهم.	في20-21ماي 2025 نظمت شركة فيات المؤتمر الدولي الثاني للموردين بوهران لتعزيز تجدرها الصناعي حيث تجمعت 75مؤسسة محلية ودولية في قطاع غيار السيارات. - شاركت هاته المؤسسات في عدة ورشات الخاصة بالصادرات والواردات والمزايا والتسهيلات التي إلى جانب ، تقدمها لهم إعلامهم بالإجراءات والدعم الخاص بالأراضي الصناعية . والحوافز الضريبية - معالجة نقص اليد العاملة المؤهلة وتدريبها أو جلبها من المعاهد التي أبرمت معها اتفاقيات. - دعم الموردين عن طريق نقل المهارة ومتطلبات الجودة	-متوافق من حيث تجمع الموردين حول المرافق أو المستشار شركة ستيلانتيس وبطلب هاته الأخيرة - متوافق من حيث التحفيز ، المرافقة وتقد يم الإستشارة و نقل المعرفة وا لمهارة	-لا توجد تفاصيل عن طلب موردين في التجمع ولا توجد تفاصيل عن التآزر والتعاون وتبادل االمعرفة و الخبرات بين الموردين.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نظرية النواة وعلى (Stellantis, April 2024) و (ستيلانتيس، ماي2025)

نلاحظ من الجدول، ان شركة ستيلانتيس قامت وبادرت بتجميع الموردين المحليين والدوليين في حضورهم للمؤتمرين، إذ لعبت ستيلانتيس والجهات الوصية بدور مشترك كمرافق ومنشط هده مؤتمرات الخاصة بموردي صناعة السيارات فيات ستيلانتيس، يعتبر هدا التنسيق والجهود بمثابة تحسيس وإعلام الموردين بتوفر بيئة استثمارية ملائمة لتشجيعهم للاستثمار والقرب والاندماج في مشروع صناعة السيارات فيات ستيلانتيس .

كما لاحظنا هدف هادين المؤتمرين هو تحفيزي ، تعليمي ،إعلامي ، تفاعلي ودعم لمؤسسات المناولة وأن مدة تنظيم هاذين مؤتمرين متباعدتين وأنها تجمع موردين محليين ودوليين حول موضوع مشترك يخص مصالح وانشغالات مؤسسات المناولة ومصالح وانشغالات شركة فيات ستيلانتيس وأن ستيلانتيس هي التي بادرت ونظمت هده مؤتمرات وأن هاته المؤسسات لم تبادر ولم تطلب من شركة فيات بهذا التجمع ،كما أنه لا توجد معلومات عن تبادل المعرفة والتعاون والتآزر بين هاته المؤسسات ، نستنج من هدا ان المؤتمرات التجميعية لمؤسسات المناولة التي تنظمها ستيلانتيس تشبه إلى حد ما من حيث الشكل نظرية نيكليوس (Nucleus)الذي تطرقنا له في الجانب النظري ، مع وجود بعض الاختلافات مثل مدة تنشيط هاته تجمعات ،بعبارة أخرى , تجمع المهنيين حول مستشار نيوكليوس هو دوري، عكس مؤتمري ستيلانتيس الذي هو تجمع متباعد ، عدد الموردين المشاركين في المؤتمرين يفوق بكثير عدد المهنيين المشاركين في تجمع نيوكليوس وهدا ما يجعل مرافق شركة فيات صعب عليه التحكم في الموردين المجتمعيين ، كما أن قدرات تنظيم هاته التجمعات تفوق قدرات تنظيم تجمع نيوكليوس،كما أن العمل الشبكي بين الموردين غير معلن عنه ، وعليه نستنج ان تجميع ستيلانتيس لمؤسسات المناولة ضمن مفهوم الشبكة هو نيوكليوس لم يكتمل تطبيقه كاملا على أرض الواقع من حيث المضمون والمبدأ، ودلك راجع لحداثة نشاط شركة تصنيع السيارات فيات بالجزائر والتي تسعى في بادئ الأمر إلى جلب مؤسسات المناولة لديها عن طريق تنظيم المؤتمرات الدولية وتعريفهم بالنشاط وطريقة وشروط العمل معها من جهة ، ومن جهة أخرى تحفيزهم على الاندماج المحلي في تصنيع مكونات السيارات، إد تعتير هاته المبادرات بمثابة تحفيز هاته المؤسسات على التشكل الشبكي.

كما أنه حسب جدول الاستعانة بمؤسسات المناولة داخل منطقة صناعية طفراوي الدي تنشط فيه شركة فيات ستيلانتيس بالقرب من 12مؤسسة مناولة محلية ضمن مشروع حكومي الخاص بصناعة السيارات وبدعم من السلطات المحلية يوحي على وجود نظام إنتاج محلي قيد الولادة أو مشروع تجمع شبكي قيد التكوين وذلك نظرا لأن عدد الموردين والمؤسسات المناولة ضئيل جدا.

الخاتمة

رفع مؤسسات المناولة المحلية غير المؤهلة لمواردها وكفاءتها في تصنيع مكونات السيارات يتطلب منها فهم منظومة تصنيع السيارات العالمية وثقافة العمل الشبكي، توصلنا من هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

- شركة تصنيع السيارات بحكم علامتها التجارية ونشاطها المعقد وإتقانها لنشاطها الجوهري ، لا يمكنها اللجوء في جميع أنشطتها إلى مؤسسات المناولة ، بل تستعين بها مباشرة عن طريق عقود المناولة من المستوى الاول والثاني في الانشطة المكملة.
- الاستثمار في أعمال توسعة مصنع طفراوي والخاصة بإنشاء ورشات تصنيع وتركيب الأجزاء المفككة بالكامل (CKD) يجعل شركة فيات ستيلانتيس بطفراوي عند بدأ نشاط الورشات تتخلى عن استيرادها

لهاته المكونات، كما تلجأ في أنشطتها المكملة إلى المؤسسات المناولة المؤهلة محليا لاستمرار نشاطها داخل المصنع، وفي حالة عدم وجود في الجزائر لمؤسسات المناولة الصناعية المؤهلة ،فإنه من الضروري أن تقوم شركة فيات ستيلانتيس بجلب إلى المنطقة الصناعية بطفراوي لمؤسساتها المناولة المتعاقدة معها في الخارج بالقرب من شركة فيات الأم بإيطاليا ، أو إنشاء فروع لها في الجزائر.

- تقييم مؤسسات المناولة الصناعية في الجزائر لنقاط قوتها وضعفها في تصنيع مكونات السيارات وأن تتعود وتترسخ لديها ثقافة ممارسة العمل الشبكي ،إذ أن استغلال فرصة تجمعها مع مؤسسات المناولة الصناعية المؤهلة ضمن مقاربة النواة وبمرافقة شركة تصنيع فيات ستيلانتيس من شأنه أن يجعل هاته المؤسسات المناولة الجزائرية في مواجهة التحديات والرفع من مواردها وكفاءاتها وإبرام عقود المناولة بالتدرج داخل شبكية تصنيع السيارات فيات بطفراوي.
- نهج النواة (Nucleus) لم ينجح من في الماضي في غرف صناعات التقليدية والحرف التي هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتابعة لقطاع الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر بسبب عدة عوامل من بينها عدم استقلالية مديري الغرف في أخد قراراتهم أمام الجهة الوصية التابعة لها أنداك ومخالفة بعض مديري الغرف لتوجيهات الوكالة الألمانية للتعاون الفني والتقني ، والدي حقق نجاحا في تجربة العمل الشبكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل غرف التجارة والصناعة في دول البرازيل والأروغواي وسيريلانكا، وفي ما يخص مدى ملائمة تطبيق نهج النواة في قطاع تصنيع السيارات في الجزائر، من جهة تصنيع السيارات فيات بطفراوي هو مشروع شراكة بين إيطاليا ووزارة التصنيع بالجزائر، وأن شركة فيات ستيلانتيس بطفراوي هي مستقلة فنيا وتقنيا وملزمة حسب دفتر الشروط في الوصول إلى نسبة إدماج محلي للمنتج الجزائري ، ومن جهة أخرى وجود إرادة في أعلى هرم السلطة والسلطات المحلية و شركة فيات ستيلانتيس بطفراوي في إنجاح مشروع تصنيع السيارات في الجزائر، كل هاته العوامل من شأنها ان تساعد شركة فيات ستيلانتيس مستقبلا في حالة تبنيها مقاربة النواة بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الفني والتقني في تشكيل شبكة مؤسسات المناولة محليا تتعاون وتتآزر وتتبادل فيما بينها الموارد والكفاءات وتطويرها.
- أظهرت الدراسة التطبيقية عدد كبير من مؤسسات المناولة الجزائرية قيد التأهيل ، وعدد قليل جدا منها مؤهلة التي أبرمت عقود المناولة الصناعية مع شركة تصنيع السيارات فيات ستيلانتيس، إلى جانب ضعف العمل الشبكي لهاته مؤسسات المناولة المحلية وهدا ما يتطلب من جهة استكمال تأهيل هاته المؤسسات وجلب مؤسسات مناولة أجنبية مؤهلة تنقل خبراتها لها وخاصة إدا تجمعت هاته المؤسسات مع بعضها البعض وتعاونت وتبادلت المعارف حول مستشار شركة فيات .
- في حالة وجود مستقبلا الكيان المرافق مستشار النواة (Nucleus) ضمن شركة فيات ستيلانتيس بطفراوي وبدعم مالي من طرف وزارة الصناعة من شأنه أن يجلب عدة مزايا إيجابية من بينها تقليل من

تكاليف الباهظة الخاصة بشهادات إدارة نظام الجودة,(IATF)،،،الخ التي تواجهها المؤسسات المناولة الجزائرية ،و تتبنى شركة فيات ستيلانتيس نهج النواة (Nucleus) وتكون مقدم الخدمات الاحترافية للمؤسسات المناولة الجزائرية غير المؤهلة وذلك بدعم التقني والفني من وكالة الألمانية GTZ/GIZفيما يخص التعليم و ترسيخ ثقافة التجمع وطرق التشكل وتآزر الشبكي لمواجهة التحديات وكدلك التكوين في تسيير المؤسسات وهدا مايساعد شركة فيات ستيلانتيس من جهة، تقديم للمؤسسات المناولة الجزائرية دعمها الفني والتقني الخاص بها في تصنيع السيارات.

- التعريف المناسب لتطبيق نهج النواة على المؤسسات المناولة حول شركة تصنيع السيارات يتمثل في: تجمع المؤسسات المناولة الصناعية الجزائرية غير المؤهلة والمؤهلة ودات الحجم المصغر والصغير والمتوسط مع المؤسسات المناولة الصناعية الأجنبية المؤهلة وضمن شركة تصنيع السيارات متواجدة في الجزائر من شأنه يعزز النشاط الشبكي فيما بينهم عن طريق التعاون والتآزرو تبادل المعارف والخبرات ويطور من موارد وكفاءات المؤسسات المناولة المحلية غير المؤهلة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الأطروحات

- ✓ فضيلة شعبان ،2023-2024، عقد المقاولة من الباطن في القانون الجزائري ، أطروحة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في الحقوق –تخصص: قانون ألعمال ، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الصفحات 7-502
- ✓ قلوش عبد الله، 2021، المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية – دراسة ميدانية لمؤسسات آمرة– ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جـــامعة أبي بكـر بلقـايد– تـلمســان– ، الجزائر

المحاضرات

- ✓ نجاح عائشة ،السنة الجامعية2018/2017، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات ،السنة الثانية ماستر تخصص"اقتصاديات العمل" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة – ابن خلدون – تيارت ، صفحات 1- 146

المجلات

- ✓ أمال ذبيح ، " دراسة تحليلية لواقع المؤسسات المناولة خلال الفترة (2015-2023) ومساهمة بورصة المناولة والشراكة في ترقيته " ، مجلة جديد الاقتصاد ، المجلد 19 / العدد: 01 (2024)، صفحات 43-70
- ✓ الأستاذ حساني علي ،2019 ، " المناولة الصناعية في الجزائر – دراسة قانونية واقتصادية " ، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية ، المجلد 05/ العدد 01 ، الصفحات 127-145
- ✓ أميرة طاري ،تربش محمد ،2023، تطور نشاط المناولة بالمؤسسة الصناعية الوطنية–دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للنسيج في تلمسان، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المجلد المجلد 23، العدد01 ،الصفحات 112-124
- ✓ شايب حنان ، 2017، استراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول- التجربة الهندية–، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص 14 ، صفحات 8 -25
- ✓ طوبال منى و حداد بختة، 2020، واقع المناولة الصناعية في قطاع صناعة وتركيب السيارات بالجزائر – دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات المناولة –، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 11، العدد2 ، ص574- 596

مواقع الأنترنت

- ✓ أمين بشار، 12 جوان 2023، 200 معامل جزائري مرشح لإنتاج غيار السيارات، سهم ميديا ، https://www.sahm-media.dz
- ✓ ستيلانتيس، 11 ديسمبر 2024، بعد عام واحد من إطلاقه، يواصل مصنع فيات طفراوي تطوره، البيانات الصحفية، https://www.media.stellantis.com/me-ar/corporate-communications/press/one-year-after-its-launch-the-fiat-tafraoui-plant-continues-its-development-ar
- ✓ ستيلانتيس، 20 و 21 ماي 2025 ، الطبعة الثانية للملتقى الدولي للمزوّدين لدعم و تسريع تطوير فرع السيارات الجزائري ، بيانات الصحفية، https://www.media.stellantis.com/me-ar/corporate-communications/press/stellantis-holds-its-2nd-international-suppliers-convention-in-oran-to-strengthen-its-industrial-footprint-ar

المراجع باللغة الأجنبية

Thèses

- ✓ Colette DEPEYRE, 2009, De l'observable au non observable : les stratégies d'identification,d'adaptation, de création d'une capacité de la firme. Dynamiques de l'industrie américaine de défense (1990-2007), Thèse présentée pour l'obtention du titre de Doctorat en Sciences de Gestion, École doctorale Économie, Organisations, Société (Nanterre, Hauts-de-Seine), paris 10, pp.1-412

Articles

- ✓ Depeyre C., 2005, "Retour sur la théorie des ressources", Le Libellio d'Aegis , France,N°1, pp. 9-14
- ✓ Thomas Durand,2006, L'alchimie de la compétence, Revue française de gestion ,Lavoisier, vol. 160(1), pages 261-292

Colloque

- ✓ Amina CHIBANI, Cècile PERRET,2 et 3 décembre 2010, L'expérience de l'approche Nucleus et l'évolution du rôle de la Chambre de l'Artisanat et des Métiers algérienne (CAM, Colloque international "Vulnérabilité, Équité et Créativité en Méditerranée », Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme (salle Georges Duby), 5 rue du Château de l'Horloge, Aix en Provence, France

Documents et Rapports

- ✓ ONUDI ,(2002),DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX ET DES RÉSEAUX DE PME,Organisation des Nations Unies pour le développement industriel Vienne,Developpement_des_systems_productifs_locaux_et_des_reseaux_de_PME_01_0.pdf
- ✓ Sudan, Falendra Kumar (2020) : Leveraging the participation of small and medium-sized enterprises in global value chains of the automotive industry: Insights from Maruti Suzuki India Limited, ADBI Working Paper Series, No. 1167, Asian Development Bank Institute(ADBI), Tokyo

Sites internet

- ✓ MarkLines. (2025, July 18). Stellantis Tafraoui plant reaches 85% completion of CKD extension work in Algeria. MarkLines. https://www.marklines.com/en/news/329814
- ✓ Rainer Müller-Glodde et Simone Lehmann,Mars 2006, L'Approche Nucleus :promotion des PME et Développement Organisationnel des Associations et des Chambres de Commerce dans les Pays en Développement ,Dakar, Mars 2006,p3-4, http://nucleus-international.net/Nuc_Francais/F10_Download/F01_Nuc_Approch/MG-SL_Approche_Nucleus_V06-06F.pdf

- ✓ Thomas Durand.(1997),Théorie du management par les ressources, dans les Actes de la conférence de Montréal sur le Savoir, savoir-faire et savoir-être, Repenser les compétences de l'entreprise, www.wikiberal.org/
- ✓ Stellantis, 16-17 April 2024, An international supplier convention in Oran serving the growth ambition of the Middle East and Africa region, PRESS RELEASES, PRESS RELEASES, https://www.media.stellantis.com/me-ar/corporate-communications/press/one-year-after-its-launch-the-fiat-tafraoui-plant-continues-its-development-ar?utm_source=chatgpt.com