

واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI »
ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية.
The Reality of the Industrial Subcontracting at the « SNVI »
and its Role in Supporting the Algerian SME Sector.

نسرين زيدان غربي^{1*}، الشيخ الداوي²

¹ محخر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3 (الجزائر).

² محخر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3 (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 02 ماي 2018 ؛ تاريخ المراجعة : 01 سبتمبر 2018 ؛ تاريخ القبول : 27 ماي 2019

ملخص: المتعارف عليه أن قوة أي اقتصاد كان مبني على مدى قدرة مؤسساته على النمو، تطور نسيجه الاقتصادي بالإضافة الى الاجراءات المتخذة من قبل الحكومات لتحسين البيئة المحيطة بها في ظل تداعيات العولمة والمنافسة الدولية، وانطلاقا من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري يعتبر من بين الأهداف الرئيسية للسياسة الصناعية في الجزائر اليوم، استحداث بنية تحتية مساعدة على مرافقة التطور الاقتصادي (تحسين الانتاجية، ترقية الصادرات، تخفيض نسبة الواردات...) من خلال تشجيع علاقات المناولة الصناعية تعزيزا للترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الى أنه في أعقاب تبني المؤسسة للمناولة الصناعية ساهم ذلك في زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في محيطها، كما أنها تعمل على اقحامها في مختلف المشاريع التي تيرمها مع شركائها قصد الرفع من قدراتها التنافسية وفتح المجال لها لاكتساح أسواق جديدة.

الكلمات المفتاح: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مناولة صناعية.

تصنيف JEL: M21، L24، L16، L14.

Abstract: It is clear that the vitality of an economy is measured by the growth capacity of its companies, the development of its economic fabric and the measures taken by the public authorities to improve this ecosystem (in the context of globalization and international competition).

In light of the importance of small and medium enterprises in the Algerian economy, one of the main objectives of industrial policy in Algeria is to develop an infrastructure to accompany economic development (productivity improvement, export promotion, import substitution ...) through industrial subcontracting, our study focused in this respect on monitoring the reality of the application of subcontracting in Algerian companies and its role on boosting the small and medium enterprises sector.

The study found that the adoption of the Industrial subcontracting at SNVI has contributed to the increase in the number of small and medium enterprises, but also to associate them with the various projects that it undertakes with its partners in order to increase its competitiveness and open up to new markets.

Keywords: Small and Medium Enterprises; Industrial Subcontracting Partnerships.

Jel Classification Codes: L14, L16, L24, M21.

* Corresponding author, e-mail: nasrine.gesi@gmail.com

I- تمهيد :

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أغلب المؤسسات المناولة، التي تعمل على تغذية الصناعات الكبرى عن طريق مناولتها للنشاطات الثانوية لهذه الأخيرة، وذلك يعود للمرونة التي يمنحها إياها صغر حجمها وتخصصها بالإضافة إلى ضعف إمكانياتها المالية والتقنية، إلا أن التحولات الاقتصادية العالمية المستمرة والسريعة التي تتجه نحو عوامة الإنتاج والسوق، تعمل على خلق بيئة تعتبر جديدة على المؤسسات الاقتصادية في العالم بأسره ناهيك عن تلك المتواجدة في الدول النامية، جعلها في محك مواجهة منافسة شديدة، وبالتالي أصبح لزاما عليها أن تعمل من أجل تطوير قدراتها التنافسية، عن طريق تحسين منتجاتها/سلع/خدمات وطرق إدارتها ومسايرة التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة، كل ذلك من بغرض اغتنام الفرص المتاحة لها وإثبات وجودها، وهكذا يمكن القول أن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة أصبح اليوم أكثر أهمية من ذي قبل، ويرجع هذا الاهتمام الكبير إلى الفاتورة الثقيلة التي تقارب 3 مليارات دولار سنويا والتي تخص قطاع المناولة الموجهة بصفة عامة للقطاع الصناعي، ما أدى إلى تنشيط وتشجيع المناولة الصناعية بهدف الانتقال التدريجي من اقتصاد ريعي بامتياز نحو اقتصاد منتج ومتنوع، خاصة في ظل ما تعرفه أسعار المحروقات من تذبذب في الوقت الحاضر.

وعليه فإن هذه الورقة البحثية تعالج الإشكالية التالية: هل لعلاقات المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية دور في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر؟

لمعالجة الإشكالية أعلاه سوف نتطرق إلى المناولة الصناعية، أهم المقاربات المفهومة لها بالإضافة أسباب اللجوء إليها ومختلف أشكالها هذا فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ثم تتبع واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة محل الدراسة ودوره في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالجمال، على ضوء بعض الدراسات التي تناولت الموضوع من بينها نذكر:

▪ علوي (فاطمة الزهراء):

«المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة تطبيقية لقطاع المحروقات»

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة بومرداس سنة 2009-2010 هدفت الباحثة ضمنها إبراز أهمية المناولة الصناعية كخيار استراتيجي يؤدي الى التعاون والتكامل بين كل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة رغم ما يشوب هذه العلاقة من عدم تماثل وبالتالي تبعية المؤسسات المناولة للأمر بالعمل، من خلال التطرق الى أسباب لجوء كل منهما لتبني أسلوب المناولة من اجل تجسيد ذلك فقد تناولت الباحثة دراسة حالة علاقة المناولة بين مؤسسة أمرة ومؤسسة مناولة لها بقطاع المحروقات خلصت الدراسة الى ان علاقة المناولة تعتبر فعلا خيار استراتيجي لكل منهما غير ان مؤسسات المناولة مطالبة بالعمل أكثر وتبني الابداع للتخلص من التبعية للأمر بالعمل.

▪ دراسة (علاي فتيحة و فاطمة الزهراء عراب)

«تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر»

مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد بجامعة ورقلة 2012، اشارت هذه المداخلة الى أهمية القطاع الصناعي في إرساء اقتصاد قوي الامر الذي أدى بالجزائر الى تشجيع المناولة الصناعية لما لها من دور في تفعيل علاقات التشابك بين مختلف وحداته، خاصة الصغيرة والمتوسطة التي تعاني العديد من المشاكل التي تعيق نموها، وتمثلت نتائج المداخلة في ان هناك ضعف اهتمام المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين بالمناولة واتجاههم الى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف اكتظاظا، على الرغم من وجود فرص عديدة للمناول في قطاعات تعرف عجزا كالطاقة والميكانيك وأكدت الباحثين على ضرورة قيام المؤسسات الكبرى بالجزائر بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية المحلية والحد من الاعتماد على المناولة الأجنبية مساهمة منها في التنمية والتكامل الاقتصادي للوطن.

▪ دراسة (B.CHAILLOU, 1978)

«La sous-traitance : élément intégré de la politique de l'entreprise»

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطرقت لعلاقة المناولة بصفة مباشرة والتي عاجلت العديد من المواضيع ولعل أهمها هو مكانة المناولة في سياسة المؤسسة وهذا على المستوى الجزئي أما على المستوى الكلي فقد قام الباحث في هذه الأطروحة بدراسة شاملة تقييمية لوضع المناولة في فرنسا، كما قسم هذه الدراسة إلى جزئين الجزء الأول وفي مقدمته خصصه لعرض مختلف نماذج المناولة (نموذج العمل، نموذج السوق والمؤسسة الأمرة، نموذج الوقت)، إضافة إلى دراسة تشابك وتركيبة قرار المناولة في السياسة العامة من الناحية الاستراتيجية، وفي نفس إطار الجزء الأول تعرض إلى المشاكل التي قد تظهر أثناء تجسيد علاقة المناولة في الإطار التنظيمي للمؤسسة الأمرة وركز الباحث كثيرا على معايير

وشروط انتقاء واختبار الشريك الأمثل وانعكاساته على المناولة، أما الجزء الثاني حاول الباحث تقييم وضع المناولة في فرنسا من خلال التطرق إلى مختلف تسهيلات التبادل (بورصات المناولة، مراكز المناولة،... إلخ) إضافة إلى مختلف القوانين المتحركة في هذا النوع من العلاقات بفرنسا.

أثناء بحثنا في مختلف الأدبيات المرتبطة بصورة مباشرة بموضوع المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدنا أن دراستنا من الدراسات القلائل التي تناولت موضوع المناولة في قطاع الميكانيك بالجزائر، بالإضافة إلى كونها تركز على دورها بالنسبة للمؤسسات المناولة من خلال دراسة نوعية استكشافية.

I. الجزء النظري

يعتبر موضوع المناولة الصناعية موضوع شديد الأهمية بالنظر إلى المزايا التي يتمتع بها والتي تعمل على دفع عجلة النمو الصناعي، وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية والتنافسية الحالية، وأيضاً لأن له تأثير على طريق توزيع الأعمال والموارد كما له تأثير على شدة ونوع المنافسة السائدة في بيئة معينة، ولهذا يكون من الجدير التعرف على هذا الموضوع والبحث في دوره ومكانته.

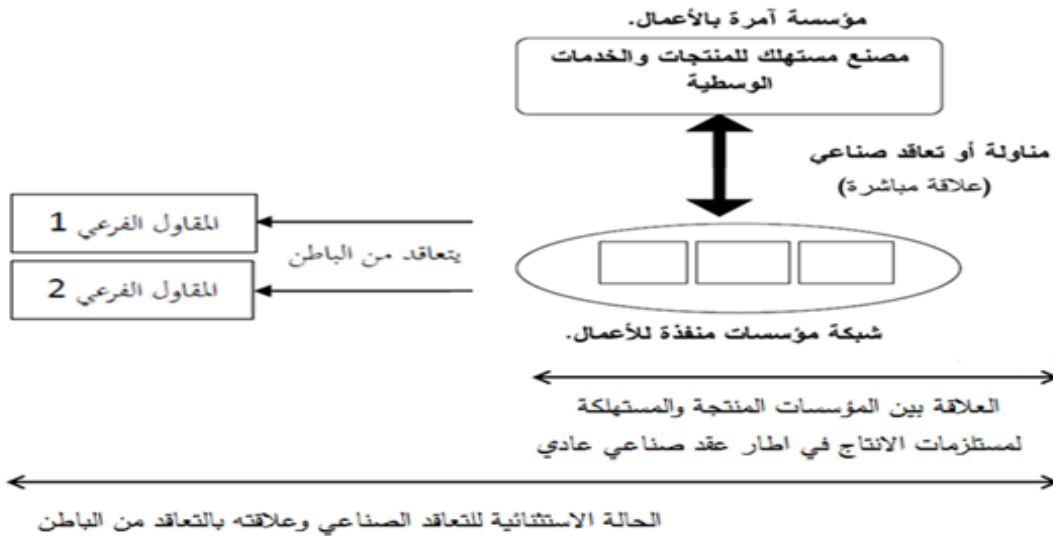
1. تعريف المناولة الصناعية:

لقد اختلفت التعاريف التي اعطيت لمفهوم المناولة الصناعية من قبل الاقتصاديين، بالنظر إلى اختلاف توجهات الكتاب أو زوايا النظر إلى هذا المفهوم لذا فقد اخذ بعضهم بالمفهوم اللغوي والمعروف باسم التعاقد من الباطن وايد البعض المفهوم العام المعتمد من طرف المجموعة الأوروبية وهناك مصطلح ثالث يعرف بالمناولة الصناعية فيمكن اعتباره جميع العلاقات التكاملية التعاونية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الانتاجية بموجبه تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الانتاج طبقاً لعقد محدد مسبقاً وملزم للطرفين (Hebert guillaume, 2013)

يتميز هذا المفهوم عن المصطلح المعروف باسم التعاقد من الباطن بوجود علاقة مباشرة بين المؤسسات المقدمة للأعمال والمؤسسات المنفذة للأعمال وفق الأهداف الصناعية والتجارية التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأخيرة، ويختلف هذا المفهوم عن المصطلح اللغوي للمناولة حسب الخصائص التالية:

- تتكون عناصر العقد في صيغة المناولة الصناعية من طرفين هما المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المنفذة للأعمال؛
- وجود عقد contrat واحد يربط بين المؤسسات المقدمة للأعمال والمؤسسات المناولة أو المجهزة.
- وبناء على ذلك فإن عبارة التعاقد من الباطن ليست مرادفة بشكل دائم لمصطلح المناولة الصناعية، إلا في بعض الحالات المحدودة وبصورة خاصة في الصناعات الضخمة المعقدة كصناعة السيارات، حيث لا يستطيع المناولون المباشرون تلبية كافة احتياجات مصنعي السيارات من جميع المكونات والقطع اللازمة لهذه الصناعة، مما يستدعي الماولين من الدرجة الأولى إلى التعاقد من الباطن أو الفرعي لمواجهة احتياجات المؤسسات المقدمة للأعمال، وهي تعتبر من بين الأشكال الاستثنائية للمناولة.

الشكل (1): المناولة الصناعية في الإطار العادي والاستثنائي



المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقاً من المعلومات المقدمة سابقاً.

كما تطورت عبارة المناولة الصناعية وأصبحت مرادفة لعبارة الشراكة الصناعية التي تعرف بأنها علاقة تكاملية دائمة تمكن مؤسستين أو أكثر من إقامة روابط هيكلية تهدف إلى تعظيم الاستفادة المشتركة من عوامل اقتصادية واجتماعية والتحكم في متغيرات بيئة معينة من فرص وتحديات (سليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، 2009).

2. المناولة الصناعية من منظور المقاربات المفسرة لها

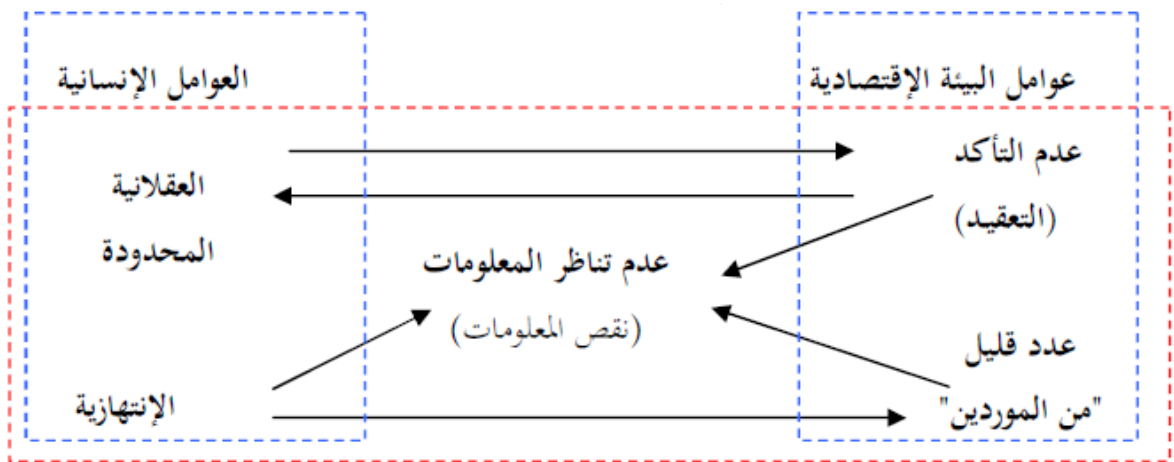
على الرغم من أنه لا توجد نظريات مؤسسة خصيصا للمناولة الصناعية، إلا أنه هناك مجموعة من الإسهامات النظرية التي اهتمت باتفاقيات التعاون بين المؤسسات وباعتبار أن المناولة الصناعية تندرج ضمن هذا النوع من اتفاقيات، والتي عرفت انتشارا واسعا وسريع مس جميع قطاعات الاقتصاد، ما يدل على ميلاد سلوك جديد خاص بالمؤسسات أصبحت تنتهجه من أجل ضمان تنافسيتها، أدى بالكثير من الباحثين إلى طرح إشكالية هامة تتعلق بمدى تأثير هذه العلاقات التعاونية على أداء هاته المؤسسات، من خلال محاولة هذه النظريات تفسير أسباب قيامها، فهناك من يدرجه تحت أساس تخفيض التكاليف ومن تم الأسعار، وآخرون يفسرونه بتنوع الموارد والمهارات الموجودة، وفق منظورين رئيسيين موجهين أساسا لتفسير حدود المنظمة (Nada Rajeb, 2004)

- منظور تعاقدية والذي يهتم بمشاكل تكاليف العلاقات؛
 - منظور قائم على العلاقات والتعلم يركز على العوائد المتوقعة للمتعاملين الموجودة في علاقة المناولة.
- سنتطرق فيما يلي إلى أبرز النظريات المثلة لهذين المنظورين على التوالي:

1.2. نظرية تكاليف الصفقات: تعتبر نظرية تكاليف الصفقات هي النظرية الأكثر استخداما في تحليل العلاقات بين مؤسساتية حيث تجدد هذه النظرية أسسها في أعمال Coase (1937) الذي طورها Williamson (1975-1985-1991)، تتخذ نظرية تكاليف الصفقات الصفقة وحدة التحليل الأساسية لها وتعني الصفقة تحويل سلعة أو خدمة من عون اقتصادي إلى آخر، تهتم النظرية على الخصوص بتنظيم الصفقة بالبحث عن الشكل التنظيمي الأفضل لها (بوزيدي، 2013)، يرى Williamson في دراسته للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات بأن هذه الأخيرة تتحدد بعدة عوامل كمحيط المؤسسة الشديد التقلب، التخصص الكبير للأصول وصعوبة توجيهها، ارتفاع تكاليف تحديد العقود بين المشاركين، عدم امتلاك المنافسين للكم الكافي من المعلومات المتعلقة بالسوق بالإضافة إلى تعدد مراحل انجاز الصفقة الواحدة والتكاليف المترتبة عن كل منها، فأمام تعدد هذه التكاليف وسعيها منها إلى تخفيضها، تلجأ المؤسسات إلى إبرام شراكات فيما بينها، باعتبار أن هذه الأخيرة أفضل طريقة لمواجهة الارتفاع في التكاليف.

بالرغم من أن هذه النظرية تعتبر مهمة لفهم علاقات التعاون التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنها رغم ذلك تتميز بجملة من النقائص ولعل من أبرزها صعوبة حصر وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق، لارتباطها بعدة متغيرات تؤثر فيها وتتأثر بها (ترغيني، 2015).

الشكل(2): منطق نظرية تكاليف الصفقات ومختلف المتغيرات المتحكمة بها



المصدر: صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة-دراسة حالة مجمع صيدال-أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 23.

–**العقلانية المحدودة** : إن القدرات الإدراكية للأشخاص في تخزين ومعالجة المعلومات محدودة فهم غير قادرين على توقع كل الأحداث المحتملة خلال مدة العقد، ما يترتب عنه تكاليف معاملات كبيرة، وتزداد الوضعية خطورة لما تتسم البيئة الاقتصادية بعدم التأكد والتعقيد، ما يؤدي إلى صعوبة إدماج مختلف التغيرات بالعقد، وهذا ما يترتب عنه عقود غير كاملة.

–**الانتهازية**: تعرف بأنها شكل قوي من أشكال الحرص على المصالح الشخصية، فالشخص الذي يسعى لتحقيق مصالحه عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الالتزامات الملقاة على عاتقه لكن الانتهازي لا يتردد في إنكار تعهداته، وبالتالي يسعى لتحقيق نتائج فردية زيادة عن الربح العادي الحق من التبادل، فكلما زاد عدد المتعاملين كلما أمكن تفادي السلوكات الانتهازية، لكن في حالة احتكار القلة يصعب تفادي ذلك وهنا يصبح هدف المؤسسة هو تعظيم المداخل، وبالتالي يصبح تقسيم المداخل لعبة ذات مجموع معدوم بين المورد والزبون، إذ أن كل منهما يرغب في تحقيق أقصى الامتيازات عن طريق مختلف الوسائل، ما يترتب عنه عملية تفاوض طويلة ومكلفة لكلا الطرفين، وبالتالي يشكل السوق إذن طريقة فعالة لتخصيص الموارد.

–**عدم تناظر المعلومات**: غالباً ما تكون المعلومات المتعلقة بالمعاملات موزعة بطريقة غير متناظرة ما بين الطرفين المتعاقدين، لذا عملية إعادة التوازن تعتبر جد مكلفة في حالة ما إذا هناك إمكانية لتحقيقها.

2.2. نظرية الموارد والكفاءات:

فمن منطلق المنظور الثاني المذكور سابقاً، فإن نظرية الموارد والكفاءات تستمد أسسها لتفسير علاقات المناولة انطلاقاً من حدود المؤسسة، هذه الأخيرة التي تتحدد بغياب الموارد وخاصة الكفاءات في السوق أو لدى المتعاملين الآخرين، أي أن المؤسسة لا تمتلك بالضرورة كل الموارد والكفاءات الضرورية لأداء نشاطها لذا فإن أمامها ثلاثة خيارات وهي: (وسيلة، 2012)

- **تتمية مواردها وكفاءاتها داخلياً**: وهنا قد تعاني المؤسسة من مشاكل بسبب الانفتاح وازدياد الطلب على التكنولوجيا والمعرفة والموارد والكفاءات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديدة الناشئة في السوق الشيء الذي يزيد من صعوبة وحدة المنافسة، وهو ما يجعل امتلاك الميزة التنافسية عن طريق الاكتفاء والإنتاج الداخلي أمراً في غاية الصعوبة خاصة ما تعلق ببعض النشاطات المعقدة؛
- **الاستحواذ على مؤسسة تستخدم كفاءاتها**: وهنا فإنه وبالرغم من المزايا التي يوفرها الاستحواذ أو الاندماج كفوائد أثمر الحجم، إضافة موارد جديدة واقتسامها، نقل وتحويل الكفاءات الوظيفية، نقل الكفاءات الإدارية، فإن الاستفادة من هاته المزايا تكون مرتبطة بإدارة الاندماج بعد الاستحواذ والذي قد يؤدي فشله إلى تحطيم الكفاءات؛
- **المناولة أو أخرجة أنشطة المؤسسة**: إذا كانت لا تمتلك هذه الموارد والكفاءات بأقل تكلفة مما هو موجود في السوق.

ويعتبر الخيار الثالث هو الأنسب والأقل تكلفة والذي يجعل المؤسسة تتحصل على الموارد والكفاءات دون أن تمتلكها داخلياً، خاصة إذا كان هذا النشاط أو الأنشطة لا تمثل جزءاً من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، لذلك فإن المناولة الصناعية تعتبر من المناهج التنموية الأكثر نفعاً وملائمة انطلاقاً من وضعية هاته المؤسسات وحاجتها المتزايدة للحصول على الموارد والكفاءات داخلياً لمواجهة المنافسة المتزايدة والمفروضة بالإضافة إلى حاجتها من الموارد المالية الهامة للحصول على الكفاءات التي تنقصها، هنا تظهر أهمية العلاقات بين مؤسساتية وبالتالي فالهدف من علاقات المناولة كشكل منها هو اقراض أو الحصول على الموارد وعلى الخصوص الكفاءات، استغلال الجديدة منها وتطوير المتواجدة منها بالمؤسسة، وتزداد قدرة مثل هذه العلاقات في خلق القيمة إذا كانت موارد وكفاءات المؤسسة الأمرة والمنفذة متكاملة، أي أفضليات تجميع موارد وكفاءات المؤسسات تنتج مجتمعة إيرادات أكبر من مجموع الإيرادات التي يحصل عليها كل شريك على حدى، فلا تمكن هذه العلاقات المؤسسات فقط من تحقيق الجودة، تخفيض التكاليف، دخول أسواق جديدة بل الاستفادة من مزايا بعضهم البعض (المحمد، 2013).

3.1. أسباب المناولة:

إن الدوافع الأساسية للمناولة الصناعية تتمثل بشكل أساسي في الأسباب التنافسية المتعلقة بفعالية الأداء وسرعته والجودة والتكاليف، مما يجعل ممارسة المناولة ليست حكراً على مؤسسة معينة دون غيرها سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ولا تتوقف على فرع دون غيره من فروع الصناعة الأخرى فنتائج التحليل والمقارنة بين كلفة صناعة المنتج داخل المؤسسة في إطار استراتيجية دمج عمليات الإنتاج والسعر المعروض من طرف المؤسسة المناولة لصناعة نفس المنتج في إطار استراتيجية قائمة على التخصص وتقسيم العمل، هي في النهاية التي تقرر مدى الحاجة لتطبيق أسلوب المناولة أو التخلي عنه من طرف هذه المؤسسة أو تلك، يمكن تلخيصها في العناصر التالية (المحمد، 2013، صفحة 72، 73):

- **تحسين الانتاجية والفعالية أكثر:** لأن تفويض جزء من أعمال المؤسسة لمؤسسة أخرى يرفع من قدرتها وسرعتها على تمويل حاجياتها الأساسية وبشروط أفضل بالنسبة للمؤسسة الأمرة، كما أن المناولة تؤدي إلى التخصص في مناولة بعض النشاطات أو انتاج بعض المستلزمات أو القطع الخاصة، هذا النوع من التخصص يمكن المناول من الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية والقدرات، التي تؤدي حتما إلى مستويات أعلى في إنتاجية رأس المال واليد العاملة.

زيادة على ذلك فإن اتفاقيات المناولة، تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تخفيض تكاليف وسائل الإعلام وعمليات الإنتاج، عن طريق اكتسابها بتكاليف أقل للتكنولوجيا الجديدة، تصاميم المنتجات، طرق الإنتاج، طرق التسيير والتسويق والوسائل الآتية من المؤسسات الكبيرة الحجم، كما يمكن المؤسسات المناولة من مباشرة عمليات البحث من أجل الابداع والتطوير في مختلف المجالات.

- **استغلال الطاقة المتوفرة:** تمكن المناولة من استغلال الطاقة المتوفرة في المؤسسة، ومن تحسين إنتاجية رأس المال واليد العاملة التي غالبا ما تكون غير مستغلة، حيث أن المناولة الصناعية توفر على المؤسسة عناء البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين وهذا ما يتجلى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة حيث وبطبيعتها ومميزاتها المتعارف عليها من محدودية الموارد المادية التي تسمح بالبحث والتطوير فإنها تلجأ الى العمل الميداني رفقة المؤسسات الأمرة التي تسمح لها من الاستفادة من سنوات الخبرة.

- **الاستفادة والحصول على الكفاءات المتطورة:** تعد علاقات المناولة ميكانزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين ونقل التكنولوجيا والاستفادة والحصول على الكفاءات المتطورة، حيث تهدف المؤسسات من وراء تبني استراتيجية المناولة الصناعية الحصول على كفاءات وقدرات وتكنولوجيات متطورة فيما يخص المؤسسات الكبيرة، أما الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى ذلك فهي تهدف إلى الاستفادة من خبرة وسمعة المؤسسة الأمرة من أجل الترويج لخدماتها خاصة مع تطور علاقات الشراكة الدولية وتوافد الاستثمارات الأجنبية.

- **التقليل من المخاطر:** إن التفكير الأكثر حداثة في موضوع المناولة مرتبط أساسا بعملية تقليل المخاطر، وأن أحد أسباب اللجوء إلى علاقات المناولة يكمن في ضرورة تقليل المخاطر (غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزونات) بالإضافة إلى الزيادة المرتبطة بتطور معدل الربح الناتج عن الطلبات الخاصة وظروف الدفع الملائمة.

- **الدعم المالي:** وهنا يمكن للآمرين بالأعمال أن يقدموا الدعم المالي أو التحسين في طرق اقتناء القروض بالنسبة للمناولين، كاعتماد العقود مقام الضمانات لسحب القروض، أو دعم مالي في شكل تسبيقات، أو مساهمة مالية في رأس المال.

- **تقليل حدة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الصناعيين:** خاصة ذو الثقل في السوق، مما يسمح بتوفير نوع من التوازن بينها وبين الناشئة منها خاصة الصغيرة والمتوسطة لأجل تحقيق الهدف الأساسي وهو الرفع من قدراتها التنافسية.

4.1. شروط اختيار المؤسسات المناولة:

للاستفادة من المزايا التي تتمتع بها استراتيجية المناولة كان لا بد من تحديد الخصائص والمميزات الضرورية التي على أساسها يتم انتقاء المناولين، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من وراء اللجوء إلى هذا النوع من الاستراتيجيات، ويمكن حصر أبرز الخصائص التي على أساسها يتم انتقاء المناولين فيما يلي (القادر):

- **الجودة:** يجب أن تتمتع المؤسسة المرشحة للقيام بمناولة نشاط معين على جودة عالية بذلك النشاط على وجه الخصوص مقارنة بالمؤسسة الأمرة.

- **التكلفة:** تلعب التكلفة دور مهم في تحديد سعر المنتج أو الخدمة المناولة وبالتالي فهو عنصر أساسي تأخذه المؤسسات المقدمة للأعمال بعين الاعتبار عند التفكير في تخريج نشاط معين.

- **الطاقة الانتاجية:** يجب أن تتوفر المؤسسة على هياكل وقدرات إنتاجية معتبرة تسمح لها بالوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها.

- **المصداقية:** تعمل المصداقية على رسم سمعة المؤسسة في مجال نشاطها أمام عملائها في السوق مما يسمح لها بتعزيز موقعها التنافسي.

- **وجود تكنولوجيا متطورة:** يشترط الحياة على درجة من التطور التكنولوجي والإبداعي من أجل تحقيق التميز في مجال التخصص.

- **الحيازة على مواصفات قياسية دولية:** وهذا حتى يحظى منتج المؤسسة بالقبول في الأسواق الدولية وهو شرط لا مفر منه خاصة في ظل انعكاسات العولمة الاقتصادية على الأسواق.

في الأخير نلخص إلى أن هذه الشروط متفاوتة حسب دوافع اللجوء إلى المناولة والأهداف المراد بلوغها، فمن أجل الحصول على جودة عالية يمكن التضحية بهدف التكاليف وهكذا.

5.1. أشكال المناولة:

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى ونوع المهام المراد تحقيقها، حيث هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمناولة الصناعية وهي قائمة على عدة خصائص من وجهة نظر العديد من الباحثين أبرزها: درجة تكامل وتوائم الأنشطة المناولة مع قلب المهنة للمؤسسة الأمرة، وكذلك درجة المسؤولية الموكلة أو المسندة إلى المؤسسة المنفذة للأعمال (Houssiaux, 1957)، ويمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات المتبناة من قبل المؤسسات الصناعية المختلفة ونستعرض أدناه ملخصاً لأهم هذه الصيغ (George Valentin, 1979):

– مناولة طاقة الإنتاج: sous-traitance de capacité

يقصد بها قيام المؤسسات المقدمة للأعمال، رغم توفرها على البنى اللازمة بإبرام عقد مناولة مع مؤسسات أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها وهو ما يعرف بالتعاقد الظرفي، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة انتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات انتاجية متوفرة في محيطها الخارجي أي التعاقد البنوي.

– مناولة الاختصاص: sous-traitance de spécialité ou technologique

في بعض الحالات وعكسا لما سبق ذكره آنفاً، لا تتوفر المؤسسات الأمرة بالأعمال على البنى والتقنيات اللازمة لصناعة نشاط معين، ولواجهة الطلب عليها في السوق تلجأ إلى مناولين تتوفر لديهم الشروط المطلوبة.

– المناولة الوطنية: sous-traitance nationale

في هذه الصيغة وكما يشير إليها اسمها تتمتع كل من المؤسستين الأمرة والمنفذة بنفس الجنسية، وتمارسان النشاط داخل حدود وطنها.

– المناولة الدولية: sous-traitance internationale

هذه الصيغة خلافاً للأولى تختلف جنسية المتعاقدين، وليس هنالك اعتبار للمكان الذي تنشط فيه.

II – الإطار التطبيقي للدراسة

في إطار تتبع دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم الاعتماد على المقابلة الشبه الموجهة والمتكررة متبوعة بالملاحظة والاستنتاج من أجل تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات الذي يعطينا لمحة عن واقع المناولة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك مع رؤساء المصالح على مستوى كل من مديرية الشراء والتمويل ومديرية المناولة والشراكة على مستوى فرع السيارات الصناعية بالروبية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأصحاب مؤسسات المناولة أثناء توافدهم للمؤسسة، والتي وقع اختيارنا عليها للأسباب التالية:

- تعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من الهياكل المهمة في الجزائر، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التطورات والتغيرات التي تؤثر عليها.
- عمدت المؤسسة إلى تطبيق استراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف أقل، كما تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع الأشغال والمهام على مختلف المؤسسات المختصة.
- اجراء البحث على مستوى فرع السيارات الصناعية الواقع مقره بالروبية بالتحديد، راجع الى عدة اعتبارات من أهمها أنه يضم أكبر نسبة من التعاملات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال تصنيع التجهيزات على غرار قطع الغيار، المستلزمات البلاستيكية بمختلف أنواعها وغيرها...

1. نظرة تاريخية حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يرجع تاريخ تأسيس المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى 02 جوان 1957 حينما قام أحد المستوطنين الفرنسيين ويدعى برلي BERLIET وبقرار من السلطات الفرنسية في الشروع بإنشاء معمل لتركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل في المنطقة الشرقية لعاصمة البلاد خدمة لمصالحها.

وقد تم تركيب وإصدار أول شاحنة من الوزن الثقيل على أرض الجزائر في 15 أكتوبر 1958 ومنذ ذلك اليوم عرف إنتاج السيارات الصناعية تطورات منتظمة وهذا دائما في ظل السيطرة والاحتكار الفرنسي المتمثل في وكيلها برلي BERLIET، أما في جوان 1964 أخذت الحكومة الجزائرية مساهمة الصندوق للتنمية بنسبة 40% من مجموع رأسمال برلي-الجزائر، وبموجب المرسوم رقم 150-67 لسنة 1967 تم

انشاء الشركة الوطنية للتركيب الميكانيكي (SONACOME) حيث كلفت هذه الشركة من قبل الحكومة الجزائرية بترقية وتطوير قطاع الصناعات الميكانيكية والعمل على إنشاء صناعة مستقلة قادرة على تلبية الاحتياجات الجزائرية حاضرا ومستقبلا.

في 03 جوان 1970 تم إبرام عقد والذي ترجم من خلال مخطط (70-73) الرباعي وذلك لإنشاء مركب السيارات الصناعية بالإضافة إلى سبع وحدات محيطة تساهم كل في تخصصها في انشاء السيارات (تركيب الحافلات، تركيب الشاحنات، مصنع الصفائح المعدنية، مصنع تشكيل المعادن، مصنع الحدادة، السباكة، مصنع هياكل السيارات)، ليمت بعدها التأميم النهائي لكل الوحدات الانتاجية وضمها لمركب السيارات الصناعية وصولا الى القرار رقم 81-342 الصادر سنة 1981 الذي بموجبه تم انشاء الشركة الوطنية للسيارات الصناعية S.N.V.I كمخرج لإعادة هيكلة الشركة الام (www.snvgroupe.com, 2018) SONACOME.

2. أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية S.N.V.I

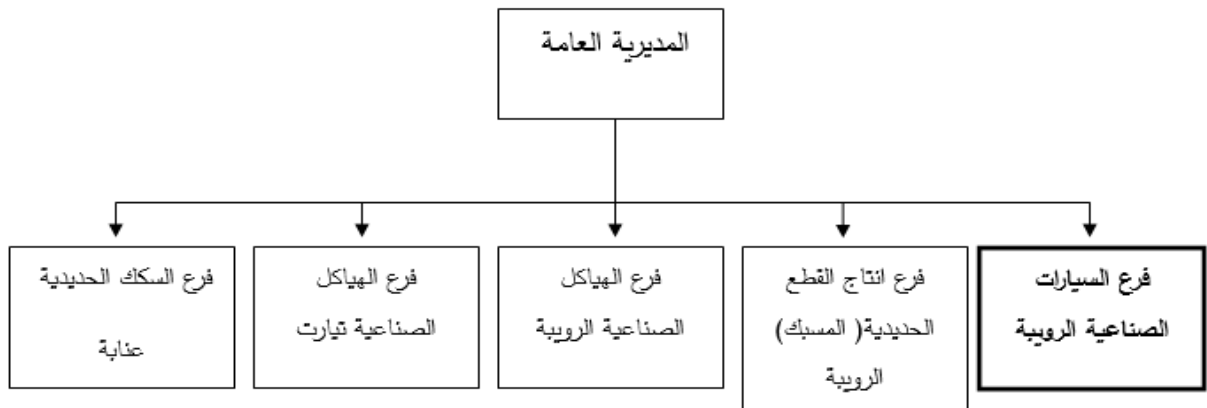
إن مؤسسة كبيرة كالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يجب أن تقوم على مبادئ ثابتة وأهداف مسطرة مسبقا، كونها تكلف رأسمال كبير جدا لذا يجب أن تضع خطة واضحة ذات معالم معروفة حتى يتسنى للقائمين عليها دراسة وضعيتها وتحليل نشاطها، ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة لها، ويمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي:

- تلبية متطلبات السوق الوطنية من السيارات الصناعية.
- البحث العلمي ومحاولة تطوير الإنتاج حتى تستطيع المنافسة وتحرير المؤسسة من تبعيات التمويل.
- رفع مستوى العمال والتقنيين بالتكوين والتعليم للحد من التبعية التقنية.
- النهوض بقطاع الصناعات الميكانيكية عن طريق محاولة بعث نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمختلف متطلباتها، من أجل تحقيق ما يعرف بالتكامل المحلي.
- تصدير الفائض من الانتاج الى الخارج إن وجد.

3. نشاطات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

مهمة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية هي الانتاج، البحث، التطوير، توزيع السيارات الصناعية وقطع الغيار، كما تقوم بتأمين وتطوير نشاطات ما بعد البيع، أما بالنسبة للنشاطات الانتاجية فتقوم به خمس وحدات كما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل (3): فروع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية



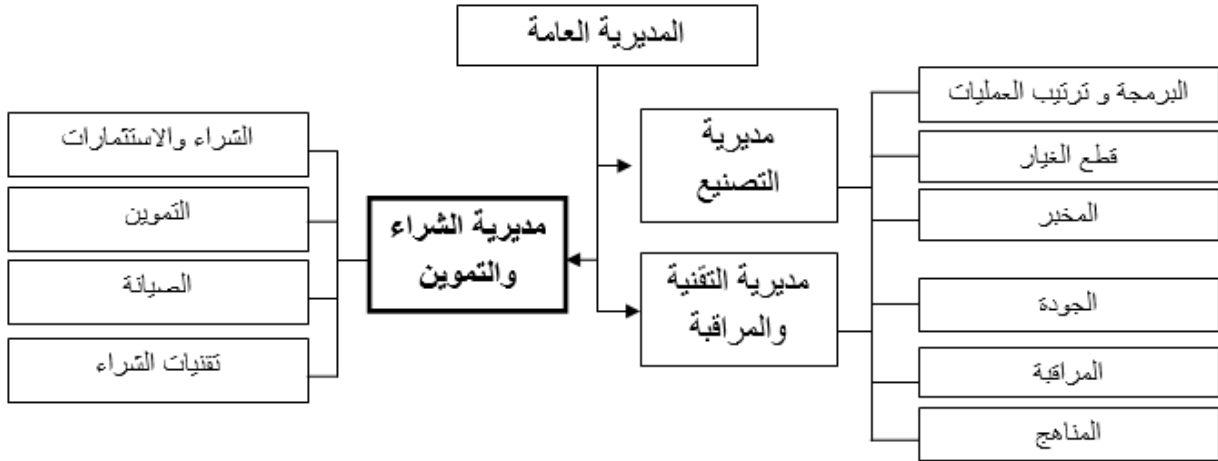
المصدر: www.snvgroupe.dz بتاريخ 2018/05/03.

4. مركب السيارات الصناعية V.I.R

يقع في المنطقة الصناعية للروبية يغطي مساحة اجمالية تقدر بـ 70 هكتار منها 18 هـ مغطاة، مهمته تتجاوز عملية تركيب الشاحنات والحافلات إلى إنتاج السيارات الصناعية والحافلات الصغيرة الحجم، ويكتسي المركب أهمية إستراتيجية في الاقتصاد الوطني وذلك لأنه يعمل على تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن تلخيصها في:

ترقية سوق السيارات بالجزائر (تركيب وإنتاج) وذلك باستعمال مختلف التقنيات وتحويل التكنولوجيا من أجل استغلالها، بالإضافة إلى تكوين عمال مختصين في مجال السيارات الصناعية وقطع الغيار، والمركب ينقسم إلى عدة مديريات، كما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل (4): الأطراف المتدخلة في سيرورة انتقاء المناولين على مستوى فرع السيارات الصناعية الروبية



المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

لتزويد المركب بالمواد الأولية الضرورية لتصنيع وتشكيل الشاحنات والحافلات الصغيرة والكبيرة وكذا المواد الضرورية للاستعمال اليومي في جميع قطاعات المركب، يستعين هذا الأخير بالمديرية المختصة والمتمثلة في مديرية المشتريات التي تتكفل بالقيام بهذه المهمة وكذا بمهام أخرى منها بيع المنتج المتمثل في السيارات الصناعية بمساهمة ادارة المبيعات في ترشيد أعمالها.

5. أسباب لجوء المؤسسة الوطنية للمناولة الصناعية:

تتجلى أهم ميزة للمناولة الصناعية للمؤسسة في التركيز على لب المهنة بصفة أساسية، بالإضافة إلى:

- زيادة المرونة في التمويل.
- تخفيض تكلفة الانتاج.
- الاستفادة والحصول على الكفاءات المتطورة للمناولين.
- الاستجابة لتطورات السوق.

6. أشكال المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (VIR)

فيما يخص أشكال المناولة التي تم إيجادها على مستوى مركب السيارات الصناعية تتمثل في كل من مناولة القدرة ومناولة التخصص بالإضافة إلى مناولة الخدمات والتي لا تعتبر جد مهمة مقارنة بموضوع بحثنا.

أ. مناولة طاقة الانتاج:

من البديهي أن المهمة الأساسية لمركب السيارات الصناعية هو إنتاج السيارات الصناعية على غرار الشاحنات الحافلات الكبيرة منها والصغيرة من أجل تلبية الاحتياج الوطني، وبغرض تحقيق هذا الهدف تسعى S.N.V.I إلى تبني إستراتيجية المناولة المسماة بالـ **العملية السهلة**، والتي تتطلب من مراكز الإنتاج مناولة بعض العمليات المتفق على أنها ثانوية ومعطلة لسير العملية الإنتاجية، والتي تعنى بالأخص مركز الميكانيك الذي يعتبر الحلقة الأقوى بالمؤسسة والهيكلي الأكثر استعمالا لها، مركزا بذلك كل إمكانياته على تصميم وإنتاج القطع الأكثر تعقيدا.

■ كرونولوجيا مناولة طاقة الإنتاج في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

ارتأينا أنه من الضروري اعطاء لمحة تاريخية عن مناولة طاقة الإنتاج على مستوى مركب السيارات الصناعية، بدأ أول ظهور لها سنة 1983 وتمثلتخلي عنها مع نهاية 1986 ليعود تبني هذه الاستراتيجية مع أواخر التسعينات لتمس القطع الميكانيكية، حيث تعتبر سنة 1999 بمثابة سنة ثورية تم فيها تحقيق نقلة نوعية تتمثل في انشاء اللجنة المكلفة بالمناولة على مستوى المؤسسة، بالإضافة الى مصلحة المناولة من قبل الادارة العامة التي تمارس نشاطها الى غاية اليوم.

ب. مناولة التخصص أو المناولة التكنولوجية

هذا النوع من المناولة بدأ العمل به في فيفري 1985 علما أن بوارده بدأت بالظهور في سنة 1984 عن طريق دعم وزارة الصناعات الثقيلة آنذاك تحت شعار المناولة ما بين المؤسسات.

المبدأ الأساسي في مناولة التخصص على مستوى المركب هو تصنيف المواد الموجهة للمناولة إلى ثلاثة أصناف حسب الخصائص التالية والتي يوضحها الجدول أدناه:

الجدول(1): تصنيف المواد المناولة على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

التصنيف	المادة %	رقم الاعمال %
ا	10	70
ب	15	20
ج	75	10

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يبين الجدول أعلاه التقسيم المتبع من قبل مديريةية الشراء للاحتياجات من الأجزاء حسب طبيعتها إلى الأصناف "أ"، "ب"، "ج" أجزاء دقيقة تستلزم تقنيات وتكنولوجيا عالية، أجزاء متوسطة التقنية وأجزاء بسيطة على الترتيب مع مراعاة امكانيات المؤسسة المناولة، تولى المديرية أقصى اهتمامها لمناولة الأجزاء من الصنف "أ" ذلك أن مناولة قطعة واحدة من هذا الصنف أفضل من مناولة العديد من القطع من الصنف "ج" مروراً بالصنف "ب" وهذا راجع للمكاسب التي تعود على المؤسسة (ضعف التكنولوجيا على مستوى المؤسسة والاستثمار في إنجازها داخليا يكبدها خسائر كبيرة) فتتوجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية، إلا أنها في أغلبيتها توجه إلى الاستيراد نظراً لمحدودية المؤسسات المناولة المحلية التي تستطيع تليتها، فتبقى بذلك المناولة تقتصر على الصنفين "ب" و"ج".

بدأت المناولة الصناعية تعرف أوج ازدهارها خلالالفترة الممتدة من 1993 إلى غاية1997والذي تزامن وصدور عدة إصلاحات من شأنها ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قانون الاستثمار 1993 بالإضافة إلى استحداث بورصة المناولة والشراكة والتي تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من المؤسسات الأوائل التي انخرطت بها، والجدول أدناه يبرز تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمستلزمات مركب السيارات الصناعية منذ بداية تبني هذه الاستراتيجية إلى اليوم الحالي:

الجدول(2): عدد مناولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية موزعة حسب المعيار القانوني

المجموع	خاص	عمومي	
11	06	05	قبل 1985
204	186	18	1985 إلى يومنا هذا

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يلاحظ من خلال الجدول أن المناولة على مستوى المؤسسة تطورت بشكل ملفت فقبل سنة 1985 كانت المؤسسة تعتمد على سياسة الدمج لمختلف الأجزاء الداخلة في المنتج النهائي، أما بعد تبنيها ازداد عدد علاقات المناولة خاصة بالقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العمومي، ويعود السبب إلى تغيير السياسة المنتهجة من سياسة الاندماج الكلي إلى سياسة التفكك القائمة على ربط شبكات من العلاقات مع المؤسسات الأخرى، والهدف منه إعادة ترتيب أنشطتها والتركيز على النشاط الرئيسي.

■ سيرورة انتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة:

بالرغم من تشابك تنظيم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نظراً لكبر حجمها إلا أننا سوف نحصر المتدخلين في السيرورة في الأطراف الأساسيين فقط، حيث يمثل مركب السيارات الصناعية مقر تواجد الهياكل المتدخلة في هذه العملية، وذلك بإجراء لقاءات بين V.I.R والمناولين من أجل تحديد النقائص وتقديم الحلول المناسبة.

وبالتالي أهم الأطراف المتدخلة في عملية المناولة هم:

- مديريةية التصنيع؛
- مديريةية التقنية والمراقبة؛
- مديريةية الشراء والتمويل.

وتجدر الإشارة إلى أن مديريةية الشراء والتمويل تمثل الطرف الأكثر أهمية في هذه العملية وذلك راجع لأنها تلعب دور همزة الوصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فهي عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمناولة، تمثل بالإضافة إلى مديريةية التقنية والمراقبة الضامن أو الكافل لجميع المنتوجات المناولة لذلك يعتبر مركز مصالح بالنسبة للمؤسسة ككل.

وبالتالي تبقى وظيفة الشراء ذات بعد استراتيجي جد هام ويرجع ذلك إلى تأثيرها على كفاءة وفعالية المؤسسة في عدة مستويات على غرار:

- التكلفة الناتجة عن عملية مناولة المنتج مقارنة بتصنيعه داخليا.
 - تكلفة تخزين المنتجات المناولة على المؤسسة، أي تخفيض في التخزين يعود بالفائدة عليها.
 - التسيير الفعال لمحيطها من الماولين يمكن أن يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية على المنتج المناول.
 - تركيز الوظيفة على عنصر الجودة ينقص من تكاليف عدم مطابقة الجودة التي تتحملها المؤسسة، وبالتالي ما يسمح بتوطيد العلاقة مع المناول مما يسمح له بتحسين نوعية وجودة خدماته.
- تمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة من قبل مديرية الشراء والتموين عبر سيرورة جد منظمة آخذة بعين الاعتبار جميع الخصائص التي سبق ذكرها في الجانب النظري من خبرة في النشاط، جودة المنتج، التحكم في مواعيد التسليم، حيث يمثل الجدول أدناه بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة للمؤسسة.

الجدول (3): عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المواد المناولة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة
مختلف انواع الكوابل (المكايح، ...)	AFRIC-CABLES
تجهيزات بلاستيكية	AFRIC-MOULES
قطع غيار المعدات الدقيقة حسب الطلب	ETS MESROUK
صناعة المضخات الهيدروليكية الصناعية	HYDRO-KJ
اللولب الصناعية	M.R.I RESSORTS INDUSTRIELS
مفاتيح الضغط، منظمات الحرارة الصناعية	KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE KCA SPA

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

III- مناقشة النتائج :

من خلال تتبع واقع المناولة بالمؤسسة نلاحظ تزايد عدد الماولين الذين تتعاون المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية معهم في اطار تغذية احتياجاتها من مختلف التجهيزات الوسيطة إلى ما يقارب 300 مناول وطني حاليا، والتي تمثل غالبيتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تسعى المؤسسة إلى توسيعه أكثر فأكثر ما يبين الدور الهام لها في دعم هذا القطاع، كما تعتبر المؤسسة عضو نشيط ببورصة المناولة والشراكة وتعمل في تنسيق دائم معها ما يعكس وعيها بحجم المسؤولية المترتبة عليها للنهوض بالصناعة الجزائرية، حيث تمثل نسبة الأعمال المناولة من رقم أعمال المؤسسة الذي يفوق 20 مليار دينار جزائري ما يقارب 35% وتعود المؤسسة على رفعه بالاعتماد على عديد الشراكات المبرمة مع شركاء محليين وأجانب (مؤسسة انتاج الشاحنات والحافلات بالروبية تحت علامة Mercedes-Benz، مؤسسة انتاج السيارات الخفيفة كل الميادين بالتيارات تحت نفس العلامة، مؤسسة انتاج السيارات النفعية بوهران تحت علامة Renault، مؤسسة انتاج علب السرعة ZF بالروبية من علامة ZF) وأخرى في طور الانجاز، مدعومة بإرادة قوية من طرف السلطات العمومية ومختلف هيئاتها، لمرافقة مناوليها الحاليين والمحتملين بإدماجهم فيها لما تسمح به من نقل التكنولوجيا، الخبرات، وهو ما يساعد على دعم وزيادة تنافسيتهم محليا ودوليا.

IV- خلاصة :

كما حاولنا عرض بالتحليل واقع ممارسة المناولة الصناعية على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وتبيان الدور الذي تلعبه في دعم وتنشيط قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالبحال في الجزائر، عن طريق نقل الخبرة والكفاءة والمرافقة بما يسمح ببناء وتنمية قدراتها التنافسية، وتوصلنا إلى أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تبنت من ضمن استراتيجياتها خيار المناولة الصناعية بالدرجة الأولى لما لها من دور جد فعال في توسيع وتعزيز قاعدة النسيج الصناعي، عن طريق تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاط الصناعي والعمل على تشابكه وتكامله، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع وكذلك الطاقات الإنتاجية الهائلة، وتسعى المؤسسة إلى مضاعفة الجهود للارتقاء بهذا الدور الذي يبقى دون المستويات المطلوبة.

المراجع والاحالات:

- www.snvigroupe.com visité :03/05/2018.
- Hebert guillaume, et. al. (2013). **la sous traitance dans le secteur public :couts et consequences**. Monreal: IRIS.
- Houssiaux, J. (1957). **le concept de quasi integration et role des sous traitants dans l'industrie**. revue economique vol n° 2, pp 221-247.
- George Valentin, M. P. (1979). Dans les cotrats de sous traitance. Paris II, p 29.
- Nada Rajeb, A. G. (2004). **l'impact de la nouvelle relation de sous traitance sur la performance des sous traitants :cas de l'industries mecaniques en Tunisie**. 13 eme conference de l'AIMS ,2,3 et 4 juin, Normandi, p 6.
- بن الدين احمد. (2013). المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، ص 164.
- بوازيد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، ص 74.
- دارين بوزيدي. (2013). الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة كوسيدار الجزائر، اطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 48.
- صبرينة ترغيني. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 23.
- عزيزو سليمة. (2009). بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير جامعة الجزائر. ص 85.
- قلش عبد الله، مطاي عبد القادر. الاهمية التنافسية للمناولة الصناعية واثرها على المنافسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافس للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 4.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نسرين زيدان غربي، الشيخ الداوي، (2019)، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI » ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 57-68.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.