

المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية

أ.عزيرو سليمة

المركز الجامعي لتيبازة

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى اقتراح بعض المعايير والفرضيات التي ترمي إلى دراسة المناولة الصناعية من زاوية الاقتصاد الكلي وبصفة خاصة فان المغزى منه اكتشاف الآثار المترتبة على التصنيع القائم على المناولة الصناعية والبحث عن الإمكانيات المتوفرة من اجل أن يكون هذا النوع الخاص من المناولة طريق للتنمية الاقتصادية تمارس من طرف الدول النامية.

المصطلحات الدالة: المناولة ، الامر بالأعمال، المناول ، المناولة الصناعية

L'objet de cette article est de proposer certains critères et hypothèses visant à étudier la sous traitance industrielle sous un angle macroéconomique.

En particulier, s'il s'agira d'explorer les effets d'une industrialisation axée sur la sous-traitance industrielle et de s'interroger à propos des possibilités existantes pour ce type particulier de sous traitance devienne une voie développement économique praticable pour les pays en voie de développement.

المقدمة:

إن ظهور تيار العولمة و التطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال قد أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ، والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية. ففي هذه البيئة الجديدة تغيرت أساليب ووسائل العمل والإنتاج و تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدا ، كما تلاشت الحواجز السياسية و الجغرافية و الثقافية والاقتصادية بين الدول، لذا فقد ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها محيرة على مسامرة هذه التحديات الجديدة و البحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها و استمرارها في الأسواق، فقد لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز على الأعمال والمنتجات التي تتميز فيها بقدرة تنافسية وعلى أن يتم إنجاز الأعمال والمواد الثانوية من قبل مؤسسات أخرى متخصصة بكلفة أقل من كلفة إنتاجها داخليا وبنفس الجودة والمواصفات وذلك من خلال إبرام عقود مناولة .

تعتبر المناولة الصناعية نشاطا ملحوظا في الوقت الراهن، وتشكل واحدة من أنجح الاستراتيجيات في تنمية الصناعة، وهذا بفضل ما تتمتع به من إيجابيات، فالمناولة الصناعية تشجع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة ، وتساهم في توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية بشكل محكم ، وتجمع بين الجودة العالية في الانتاج والسرعة في الإنجاز مما يسمح من مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية ، كما يدعم النسيج الصناعي المحلي و يمكن الصناعات الصغيرة والمتوسطة 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. إن هذا الخيار لا يحقق المنافع فقط بل ينتج عن تطبيقها أيضا مخاطر ذات طبيعة متنوعة يتطلب الأمر تقييمها وتسييرها لتمكين المؤسسة من تحقيق الهدف المرغوب بالفعالية المتوقعة.

لتحليل و إثراء هذا الموضوع فقد ارتأينا طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور المناولة الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية؟

لمعالجة هذا الموضوع سنحاول تقديم الاجابة عن التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالمناولة الصناعية؟

- ما هي مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية؟

- كيف يمكن أن تحقق المناولة الصناعية التنمية الوطنية؟

- ماهي السبلات المرتبطة بالمناولة وكيف يمكن التغلب عليها؟

ومن اجل الإجابة على كل هذه الأسئلة انطلقنا من الفرضيات التالية:

- انتشار المناولة الصناعية ناتج عن الرغبة في تعميق التخصص الصناعي وهذا لما له من أثر إيجابي على فعالية المؤسسات الصناعية ؛
- نجاح المناولة الصناعية مرتبط بالجوانب الإيجابية العديدة التي يتميز بها هذا الشكل من التعاون بين المؤسسات.
- ضرورة اعتماد المؤسسات الصناعية لهذا الأسلوب من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها في السوق.

أهمية المقال:

- لقد حظيت المناولة الصناعية باهتمام كبير ولقد اعتبرتها الكثير من الدول محورا من محاور سياستها الاقتصادية التنموية، كما اعتبرتها العديد من المؤسسات الصناعية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في تزايد حدة المنافسة و تمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- إبراز أهمية المناولة الصناعية باعتبارها عامل ديناميكي في بناء و تفعيل علاقات التكامل بين وحدات النشاط الصناعي و لها دور في تحقيق التنمية الاقتصادية و في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات ليكون ذلك مشجعا لأصحاب القرار لتبني هذا المنهج؛
 - تكتسي المناولة الصناعية أهمية خاصة لا سيما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها خاصة مع انفتاح الأسواق و تحرير التجارة الخارجية كما تحتل المناولة مكانة هامة ضمن برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نسعى من خلال هذا امقال إلى:

- تحديد الآثار المترتبة عن المناولة الصناعية بغية الاستفادة من الايجابيات و المنافع الناجمة عنها و كذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها.

أولا : مفهوم المناولة الصناعية:

نلاحظ من خلال استقراء تاريخ الصناعة أن المناولة الصناعية* أصبحت من أبرز الاستراتيجيات وأكثرها قدرة على التنمية الصناعية.

وبالرغم من الأهمية التي يتمتع بها هذا الشكل من أشكال التعاون ما بين المؤسسات الصناعية، إلا أن هذا المفهوم لا يزال غامضا، وليس أدل على ذلك من تعدد التعاريف التي تناولته. وسعيا منا للإحاطة به سنعمل في البداية على تقديم المفهوم اللغوي للمناولة الصناعية لنتنقل بعدها لتناول المفهوم الاصطلاحي للمناولة الصناعية وهذا من خلال استعراض جملة من التعاريف المقدمة من قبل هيئات متخصصة.

* تشهد الدول العربية استعمال مفاهيم عدة للتعبير عن هذا الشكل من أشكال التعاون الصناعي. ففي مصر يعرف باسم "الصناعات المغذية" أو "التعاقد من الباطن" وفي العراق والأردن يطلق عليه اسم "التعاقد" وفي السعودية "التكامل الصناعي" أما في منطقة المغرب العربي فيعرف "بالمناولة الصناعية".

1- المفهوم اللغوي للمناولة الصناعية: المناولة عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي، تم إبرامه مع جهة تسمى "صاحبة الأشغال"، الحق في تكليف مؤسسة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن" بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله¹.

إن هذا التعريف الخاص بالمناولة يتضمن ثلاثة عناصر:

- صاحب الأشغال (مالك المشروع)؛
- صاحب العقد الرئيسي؛
- المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي).

وتقتضي المناولة من الباطن وجود عقدين، الأول رئيسي يربط بين صاحب المشروع والشخص الحاصل على العقد من جهة، والثاني عقد من الباطن يربط بين هذا الأخير والمتعاقد من الباطن من جهة أخرى. وينطبق هذا المفهوم على قطاع البناء والأشغال العمومية، أي الممتلكات غير المنقولة ولا يشمل مجال القطاع الصناعي؛ إلا في حالات استثنائية؛ وذلك لصعوبة توافر العناصر الأساسية لهذا التعريف في التعاقد الصناعي.

2- المفهوم الإصطلاحي للمناولة الصناعية: تولت العديد من المنظمات المهنية المختصة إعطاء التعريف الذي تراه مناسباً للمناولة الصناعية، ومن بين التعاريف الأكثر تداولاً في الأوساط الصناعية ما يلي:

2-1- تعريف المناولة المتداول في أوروبا: المناولة هي العملية الذي يتم من خلالها صنع منتج أو بعضاً من مكوناته بصفة عامة، وذلك لفائدة الأمر بالأعمال وطبقاً للخصائص الفنية وطرق الاستلام التي يحددها في آخر المطاف وعلى أساس الهدف الصناعي الذي يرمي إليه هذا الأخير. وضمن هذا التعريف العام يمكن تمييز جملة من التعاريف سنعمل على عرض بعضها بشكل موجز في النقاط التالية:

2-1-1- تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي (1973): "المناولة هي

العملية التي تتولى بموجبها مؤسسة ما تكليف مؤسسة أخرى للتنفيذ لفائدتها، وحسب دفتر شروط معد مسبقاً، جزءاً من عمليات الإنتاج أو خدمات، مع تحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية"².

2-1-2 - تعريف المجموعة الأوروبية: "توجد علاقة مناولة كلما تعهدت مؤسسة ما، غالباً ما تكون صغيرة الحجم وتسمى المؤسسة المناولة، القيام لفائدة مؤسسة أخرى، في غالب الأحيان كبيرة الحجم وتسمى أمراً بالأعمال، بعملية بلورة وتصنيع لمنتج معين على أساس مخططات وبيانات تقنية يوفرها الأمر بالأعمال، على أن تقع المسؤولية الاقتصادية النهائية على هذا الأخير"³.

2-1-3- الدليل التعاقدى لعلاقات المناولة للمركز الوطني للمناولة (cenast) بفرنسا (1975): "المناولة هي العملية التي يتم من خلالها صنع منتج أو البعض من مكوناته بصفة عامة،

- مصطفى هني، قاموس المصطلحات الاقتصادية والمالية، فرنسي عربي، مكتبة لبنان، 1997.¹

²- Claude Altersohm, la sous traitance de l'aube de XXI siècle, l'Harmattan, 1997, p 23

³- Claude Altersohm, Op-cit, P24

وذلك لفائدة الأمر بالأعمال وطبقا للخصائص الفنية وطرق الاستلام التي يحددها في آخر المطاف وعلى أساس الهدف الصناعي الذي يرمي إليه هذا الأخير¹.

2-1-4- الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات (1987AFNOR): أعطت الجمعية

الفرنسية لتوحيد المواصفات للمناولة الصناعية التعريف التالي: "المناولة الصناعية هي عبارة عن عملية أو أكثر للدراسة والتجهيز أو إنتاج أو تقديم خدمات أو الصيانة لمنتج معين بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب مقاييس ومواصفات هذا الأخير، وتسمى قابضة الأم"².

2-2- تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: عرفت المنظمة العربية للتنمية الصناعية

والتعدين مفهوم المناولة الصناعية على أنها "كل علاقة تعاقد يتم إبرامها لفترة محدودة أو غير محدودة بين طرفين أو أكثر في مراحل الإنتاج (تصميم، دراسة، صناعة منتجات بسيطة، صناعة نهائية... إلخ) والتسويق والصيانة في إطار مجموعة من الشروط ملزمة لطرفي العقد خدمة لمصالحهما المتبادلة"³.

نخلص للقول أن المناولة الصناعية صيغة من صيغ علاقات التعاون الأكثر تطوراً وكفاءة في تنظيم علاقات التبادل والتكامل بين المؤسسات في مختلف مراحل الإنتاج والتسويق. كما يمكن القول أنها تتمثل في "جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية طبقاً لعقد محدد مسبقاً وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة. وتسمى المؤسسة، التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمؤسسة "الأمر بالأعمال"، والمؤسسة التي تقوم بالأعمال تسمى المؤسسة "المنفذة أو المناولة".

ثانياً : أشكال المناولة الصناعية.

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة ، حسب مستوى ونوع المهام التي تسعى المؤسسات المعنية إلى تحقيقها، أي أنه أسلوب له القدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة، ويأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها. وفيما يلي نستعرض أهم أشكال المناولة الصناعية.

1- مناولة القدرة (La sous-traitance de capacité):⁴ في هذا النوع من المناولة يجد

الأمر بالأعمال نفسه أمام تزايد طلب مناسباتي أو دائم لكنه لا يستطيع تلبية، بسبب ضعف قدرته الإنتاجية أو ضعف تجهيزاته. وفي هذه الحالة يواجه وضعين

¹ - C.BUSSEMAULT et M.PRETET, **Organisation et gestion d'Entreprise**, vuibert, paris, 2001, P:183.

² - groupe de trav transversal- maitrise d'oeuvre des project: **sous-traitance et mode de collaboration**, colloque de prospective ingenieurs et techniciens, la londe des Maures, 26-28 juin 2007, P:01 C.BUSSEMAULT et M.PRETET, **Organisation et gestion d'Entreprise**, vuibert, paris, 2001, P:183.

³ - المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، مرجع سابق، ص40.

⁴ - **sous-traitance ; enjeu et limites : établir un véritable partenariat**, site <http://www.acheteursinf.com> consultation 1/1/2004

. إما القيام بالعملية بمفرده متحملا مختلف المتطلبات المالية وتقنية، إلى جانب المحافظة على الآجال.
. أو الاعتماد على مناولين مؤهلين ماليا واقتصاديا. ويتوفر الأمر بالأعمال على جميع المعطيات التقنية
للمنتج ، ومنح هذه المعطيات إلى المناول الذي يتوفر على قدرة إنتاجية غير مستغلة تسمح لهذا الأخير
بصناعة منتج يتوفر على جميع المواصفات التي يملكها صاحب الطلب.

2 - المناولة الصناعية المتخصصة (La sous-traitance de spécialité) :¹ في هذه
الحالة يتوفر المناول على كفاءات مميزة أو خاصة، عمل على تطويرها ومنحته خبرة كبيرة أو معرفة في ميدان
من الميادين يجري البحث عنها، سواء كان هذا المناول يمتلك تجهيزات مختصة يستطيع بواسطتها القيام
بالمعالجة أو الإنتاج أو يقوم بإنجاز أعمالا خاصة.
تلجأ المؤسسات صاحبة الأعمال إلى التعاقد مع هذه المؤسسات المتخصصة لعدم قدرتها أو عدم
رغبتها في الاستثمار في الوسائل اللازمة، أو كذلك لعدم توفرها على البيانات المؤهلة والمنافسة.

3- المناولة الصناعية لإعادة التوطين (La sous-traitance de delocalization) :² هذا النوع ينتسب إلى مناولة القدرة بحيث نجد منتج في بلد ذو كلفة إنتاجية
عالية يقوم بتحويل تصنيع منتج معين أو عنصر من عناصر الإنتاج إلى بلد تكون فيه تكلفة الإنتاج
منخفضة، وهنا يجد المناول نفسه تحت الرقابة التامة لصاحب الأمر الذي في غالب الأحيان يقوم بتزويده
بالمواد الأولية، ويحدد خصائص المنتج، وفي هذه الحالة يصبح المناول ملحقا بصاحب الأمر.

4 - المناولة الصناعية المناسبة (La sous-traitance occasionnelle) :³
صاحب الأمر هنا يطلب من المناول إنجاز عمل معين أو إنتاج خاص في إطار عقد صفقة أو حالة خاصة
بطلب في مناسبة معينة.

¹-Jean Catain-Roger Gaudon: **petites et moyennes entreprises: l'heure du choix**. Editions Sociales Paris 1975 p :106).

9-Bourkab mohamed El Hadi, **Pour la promotion et le développement de la Sous-traitance et du partenariat entre les pays arabes et le renforcement de la compétitivité des PME** CONGRES ET SALON ARABE DE LA SOUS-TRAITANCE, 12-15- /09 :2006, p7

³. A.sallez et J.Schlegel, **La Sous-Traitance Dans L'Industrie**, Dunod, paris 1963, P.18

5- المناولة الصناعية الخدمائية (La sous-traitance de service) ¹: إن المحيط أو

البيئة التي توجد فيها المؤسسة تختم عليها الاستجابة للتغيرات المتعددة والمتنوعة التي تطرأ على تشريعات العمل، التجارة، التسيير المالي والمحاسبة، الإعلام الآلي، البيئة، النقل، التأمينات، الجمارك، التغليف، الجباية... الخ. وقد لا تتمكن المؤسسة من القيام بمثل هذه الأعمال بمفردها، فتضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات متخصصة مناولة تقترح خدمات تكون شاملة. وفي هذا النوع من المناولة يتم التركيز على النشاط الفعلي للإنتاج، غير أن الصناعيين يلجؤون في بعض الأحيان إلى المناولة الصناعية. إن التطور التكنولوجي اليوم يحتم على الصناعيين منح المناولة في عدة مجالات كانت من قبل تقوم بها المؤسسة بمفردها.

6- المناولة الصناعية العادية (La sous-traitance habituelle) ²: بعض المنتجات

الصناعية تصنع مكوناتها من طرف مناولين اختصاصيين بصفة معتادة ودائمة ولمدة طويلة، وكمثال على ذلك صناعة السيارات التي تقوم بمناولة جزء من مكوناتها (محركات، عجلات... الخ). في المستقبل هذه العلاقة الدائمة بين هذه المؤسسات بحكم ديمومتها تتحول من مجرد علاقة بين أمر بالأعمال ومناول، يقوم بتنفيذ طلبات الأمر، إلى شراكة، بحيث يصبح الشركاء متساوون ويتعاونون جميعا من أجل إنتاج المنتج النهائي وهو في المثال السابق السيارة.

ثالثا : المناولة الصناعية: أهميتها، مزاياها.

تعتبر المناولة الصناعية الأداة المفضلة في أية عملية تنموية، وهذا نظرا لفعاليتها في تنظيم الإنتاج الصناعي وحسن استخدام طاقات المؤسسات الصناعية، خاصة تلك المتخصصة كما تعمل على زيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيق برامجها.

1 - أهمية المناولة الصناعية: برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة الصناعية التي أصبحت تشكل أهم الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوفير الظروف التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية للإنتاج برفع جودته وإحداث التكامل بين قطاع الصناعات الكبيرة وقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة. وهكذا لجأت المؤسسات الكبيرة إلى الأخذ بمجموعة من السياسات والتدابير التي من شأنها إعادة النظر في أسلوب عملها الذي يعتمد على استراتيجية الدمج لجميع الأنشطة المرتبطة بإنتاجها (شراء، دراسات، تصميم، تركيب، تخزين، إنتاج، التسويق)، خاصة بعد ظهور منظمة التجارة العالمية، وتوسع المنافسة بهدف رفع قدرتها التنافسية والتأقلم مع متطلبات السوق من خلال إتباع أسلوب التنازل أو التخريج لجميع أنشطتها الفرعية (نقل مصانع أو أنشطة بالكامل إلى مؤسسات متخصصة) والتركيز في نشاطها على المهام الرئيسة وتوزيع فعال لوسائل الإنتاج

11-Jean-louis Morcos ,sous-traitance internationale ou delocalization, rapport de l'ONUDI, vienne,2004,p:03

²- Bourkab mohamed El Hadi,op-cit,p8

واعتماد مبادئ تقسيم العمل والتخصص. ولقد انتقلت هذه المؤسسات من مرحلة التعامل مع عدد كبير من الموردين إلى إقامة علاقات ثابتة ومركزة مع عدد قليل من المانولين المتخصصين لتوفير مستلزماتها من الإنتاج بأسعار منافسة وجودة عالية وتقنيات متطورة، بما يحقق التخصص ورفع القدرة التنافسية. كما تلعب المنافسة الصناعية دورا بارزا في استقطاب وتوزيع المؤسسات الكبيرة داخل المناطق الجغرافية من خلال خلق أسواق المنتجات الوسيطة، مركزة من حيث الطلب، ومنتشرة من حيث العرض، وصولا إلى تنمية اقتصادية متوازنة.

وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى تنشيط النسيج الصناعي من خلال تخصص المؤسسات وتوزيع المهام على الصعيدين التقني والجغرافي، وقيام مؤسسات جديدة على أساس الأجزاء التي تخلصت عنها المؤسسات الكبيرة وانتعاش التخصص في المنتجات الوسيطة في مختلف فروع الصناعة. كما تحقق المنافسة في هذا المجال نتائج ملموسة في ميدان التوازن الاجتماعي، إضافة إلى كونها تشكل عنصر مرونة ضروري للاقتصاد الصناعي للتكيف مع التحولات السريعة.

1-1- أهمية المنافسة الصناعية في الدول الغربية : يبين التقرير السنوي للمنظمة العالمية للتجارة لسنة 1998، الذي تناول أهمية المنافسة، أن 37 % من قيمة إنتاج السيارات الأمريكية تتحقق في الولايات المتحدة الأمريكية، أما باقي النسبة فموزعة كما يلي¹: 30 % من قيم السيارات المنتجة تعود إلى كوريا الجنوبية التي تقوم بعملية الجمع، و 17 % تعود لليابان التي تقوم بعملية إنتاج المكونات والتكنولوجيا، و 7.5 % هي من نصيب ألمانيا مقابل قيامها بعملية التصميم، 4 % لتايوان وسنغافورة للأجزاء الثانوية، 2.5 % للمملكة المتحدة للدعاية والإشهار، 1.5 % لإيرلندا للإعلام الآلي.

كما تحتل المنافسة الصناعية أهمية كبيرة في مجال صناعة الطائرات الكبيرة والمتوسطة الأحجام. فلإنتاج طائرة من نوع " بوينغ 747"، يستعمل ما يقارب 34000 مكون منتج من طرف صناعيين مختلفين. وتطبق معظم المؤسسات الكبيرة في مختلف القطاعات الصناعية خاصة قطاع السيارات هذا الأسلوب².

وتحت شعار من أجل " شركات بلا مصانع " تقوم بعض المؤسسات بالتعاقد مع غيرها من الشركات المتخصصة للقيام بالعملية الإنتاجية بالكامل وتحتفظ لنفسها بمرحلة التسويق، مثل شركة "NIKE" التي تقوم بتكليف غيرها من المؤسسات المتخصصة في آسيا بصناعة احتياجاتها من التجهيزات الرياضية التي تتولى هي تسويقها.

¹- Grossman G.M. et Helpman E., **Outsourcing in a Global Economy**, National Bureau of Economic Research Working Paper Number 8728, janvier 2002, p1

²- Shy O. et Stenbacka R., **Strategic Outsourcing**, Journal of Economic Behaviour and Organisation, volume 50, bulletin 2, février 2003, p2

وتجدر الإشارة إلى أن رقم أعمال المناولة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، في سنة 2001 بلغ حوالي 300 مليار دولار أمريكي ، وقدر عدد المؤسسات التي تستعمل المناولة لجزء من نشاطها بـ 1.6 مليون مؤسسة ، وعدد المؤسسات المناولة وصل إلى 146 ألف مؤسسة، و 30 % من المؤسسات الكبيرة تناول أكثر من 50 % من إنتاجها¹.

ولم تكن المناولة الصناعية إلى وقت قريب منتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية، مثلما هي عليها في الوقت الحاضر، على خلاف اليابان، التي اعتمدتها منذ نشأتها وأعتبرتها نشاطا أساسيا ومهما، ولذلك نجد أن المنتجين اليابانيين للسيارات بدأوا يطبقون المناولة الصناعية منذ ثمانينيات القرن العشرين، وتفوقوا بذلك على المنتجين الأمريكيين، حيث كان إنتاج « toyota » يقارب 70 سيارة عن كل عامل، بينما كان إنتاج « Général-motors » يقارب 10 سيارات عن كل عامل. ويرجع سبب ذلك حسب (Shy et stenbacka) إلى كون « Toyota » كانت تناول كل أجزاء سيارتها بينما تقوم هي بعملية التركيب فقط .

وفي آسيا الشرقية ، وفي سنة 1996 ، بلغت الصادرات من المكونات والأجزاء نسبة 20% من إجمالي الصادرات، وهي تمثل أكبر معدل (15% سنويا) من الصادرات الصناعية لهذه المنطقة². أما في أوروبا وحسب إحصائيات المركز الوطني للمناولة بفرنسا Cenast لسنة 2001 فقد قدرت ر قيمة انتاج المناولة في مجموعة الدول الأوروبية الخمسة عشر بـ 639 354,35 مليون أورو، في حين بلغ عدد المؤسسات المناولة حوالي 750 471 مؤسسة مناولة تشغل أكثر من 5566665 عاملا في مجال المناولة. وكان توزيع ذلك على النحو التالي:

جدول رقم (01): المناولة الصناعية في الدول (15) الأوروبية لسنة 2001

البلد	قيمة إنتاج المناولة (مليون أورو)	عدد المؤسسات	عدد العمال
ألمانيا	191 454,59	118 138	1 349 854
فرنسا	114 144,22	100 825	930 916
إيطاليا	94 508,55	162 155	849 885

¹ -Schicchi N. G., Expert ONUDI, **Industrial Subcontracting Trends**, mai 2002,diapositive 9

² . Ng F. et Yeats A., **Production Sharing in East Asia**, Policy Research Working Paper,octobre 1999, The World Bank Development Group Trad.p de couverture

774 102	102 111	79 342,52	المملكة المتحدة
618 097	99 019	46 137,56	اسبانيا
151 292	19 249	20 110,48	الدول المنخفضة
132 002	22 331	18 731,19	بلجيكا
151 217	23 733	17 660,06	السويد
127 372	10 878	15 949,98	النمسا
175 895	36 966	10 387,85	البرتغال
73 974	9 853	10 135,20	فلندا
85 085	11 363	9 773,91	الدانمارك
60 244	12 218	5 280,21	إيرلندا
78 319	20 847	4 611,34	اليونان
8 411	785	1 126,69	ليكسمبورغ
5 566 665	750 471	639 354,35	المجموع

Source : Daniel Coué ,RIOST-CENAST, 2002, page 9

1-2- أهمية المناولة في الدول العربية : انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية مع مطلع

التسعينيات بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو "UNIDO"، باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل.

يعاني قطاع المناولة الصناعية في المنطقة العربية من نقص ملحوظ، حسب الإحصاءات المقدمة والمبينة لعدد المؤسسات الصناعية المناولة، والقيمة المضافة وعدد العاملين ومعدلات نمو هذا القطاع وغيرها من البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم نشاط المناولة في الدولة العربية. ورغم ذلك فقد حظي هذا الموضوع باهتمام من بعض البلدان العربية التي قامت بإحصاءات ولو أولية لمؤسساتها الصناعية المناولة كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : أرقام عن المناولة في الدول العربية

الدولة	عدد المؤسسات المناولة	القيمة المضافة	عدد العاملين في المؤسسات المناولة	السنة
الإمارات العربية المتحدة	983	-	54472	2002
دولة فلسطين	428	2.974631 م.د	5591	2002

2002	2648	26.969 ألف ريال عماني	34	سلطنة عمان
2002	5690	-	178	لبنان
2000	166.617	21.2 مليار درهم	1854	المغرب

المصدر : ملف الملتقى العربي للمناولة والشراكة بالجزائر أيام 15/09/2006 - 12

يلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

. هناك عدد كبير من البلدان العربية لا تتوفر على إحصاءات بالنسبة لقطاع المناولة فيها.
. غياب بعض المؤشرات في الإحصاءات الموجودة مثلا للقيمة المضافة في كل من إمارتي أبوظبي والشارقة ولبنان.

. اعتماد الصناعة في بعض الدول العربية على المناولة كالمغرب (1854 مؤسسة صناعية مناولة) وإمارة الشارقة (904 مؤسسة صناعية مناولة) وفلسطين (428 مؤسسة صناعية مناولة).

2 - مزايا المناولة الصناعية

لقد مكن أسلوب المناولة الصناعية المؤسسات من تنظيم نشاطها، تحقيق التخصص، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة، تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية. ولقد أصبحت المناولة الصناعية اليوم تمثل نسبة مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة، تزيد على 15 % في الاتحاد الأوروبي و 35 % في الولايات المتحدة الأمريكية، و 56 % في اليابان¹.

ويمكن التمييز بين المزايا التي تعود على المناول وتلك التي تعود على الأمر بالأعمال كما يلي:

2-1- مزايا المناولة بالنسبة للمناول : إن مزايا المناولة بالنسبة للمناول عديدة ومتنوعة، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

2-1-1- إنتاجية وفعالية أكثر : تؤدي المناولة إلى التخصص في ممارسة بعض النشاطات أو إنتاج 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 .

2-1-2- استغلال الطاقة المتوفرة : تمكن المناولة من استغلال الطاقة المتوفرة في المؤسسة ومن تحسين إنتاجية كل من رأس المال واليد العاملة، التي غالبا ما تكون غير مستغلة.

2-1-3- اقتصاديات الحجم : إن التركيز على نشاط واحد، أو التخصص في عمل معين يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدريّة .

2-1-4- انتقال التكنولوجيا : تعد علاقات المناولة ميكانيزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . فدخل الموردين والمناولين في علاقات تعاون مع الزبائن

¹ - Coué D. *Le Poids de la sous-traitance industrielle en France*, RIOST-CENAST, Lyon, 2002.

يمكنهم من الاستفادة من جلب التكنولوجيا إليهم في المستقبل. ويقصد بالتكنولوجيا هنا " كل الأشكال المادية، المعرفية، المهنية والطاقة البشرية التي تمكن من التنظيم الفعال للممتلكات والخدمات"¹.

2-1-5- التقليل من المخاطر : من بين الأسباب التي تدفع إلى اللجوء إلى علاقات المناولة هو

تقليل مخاطر الأعمال (غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزون)، بالإضافة إلى الزيادة المرتبطة بتطور الحجم²، مع زيادة معدل الربح الناتج عن الطلبات الخاصة وظروف الدفع المستحقة³.

2-1-6- الدعم المالي: أخيراً يمكن للآمرين بالأعمال أن يقدموا الدعم المالي أو تحسين طرق اقتناء

القروض للمناولين، فمثلاً يمكن للعقود أن تقوم مقام الضمانات لعملية الاقتراض. ففي اليابان قد يأخذ الدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات الآمرة شكل تسبيقات، أو شكل مساهمة مالية في رأسمال المناول/مورد⁴.

2-2- مزاي المناولة بالنسبة للآمر بالأعمال : تحقق المناولة الصناعية للآمر بالأعمال مزايا عديدة

يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-2-1- تخفيض التكلفة : تفضل الدول المصنعة التزود من الخارج أو الإنتاج في الخارج بدل التزويد

المحلي أو الإنتاج في بلدانها، بسبب انخفاض تكاليف المواد الأولية، وكذا اليد العاملة الرخيصة، مما يحقق لها اقتصاد في تكلفة الإنتاج الإجمالية، ويسمح لها بعرض منتجاتها بأسعار منافسة.

ويتم تخفيض التكلفة من خلال:

- التخصص في العمل : إن تخصص المؤسسات المناولة في الأعمال التي تقوم بها تكسيها مهارات عالية، ومجهود أقل يؤهلها إلى اقتصاد في تكاليف الإنتاج؛
- استعمال ورشات عمل بسيطة وعتاد وآلات أقل؛
- مساهمة أقل في نشاطات البحث والتطوير والتسويق؛
- انخفاض قيمة الأعباء العامة وتكاليف الإدارة ؛
- المرونة التي تتميز بها المؤسسات المناولة، بسبب قدرة المديرين فيها، على اتخاذ القرارات بسرعة، والتغيير في برامج الإنتاج بسهولة.

¹-Dunning J. H., **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Wokingham: Addison-Wesley, 1993, p 28.

²-Chung A., Jackson T. et Laseter T., **Why Outsourcing Is In?, Operating Strategies, Strategy and Business**, Bulletin 28, 2002, p3

³-Hayashi, M., **The Role of Subcontracting in SME Development in Indonesia: Micro-Level Evidence from the Metalworking and Machinery Industry**, Journal of Asian Economic, volume 13, bulletin 1, janvier -février 2002, p 2

⁴-Garrigós-Soliva D., de Crombrughe A. et Sarrión E., **Practical Case Studies on Industrial Subcontracting and Partnership**, 1997, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, p 41.

2-2-2- تحسين الجودة : إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية في وسط أكثر تعقيد، دفع بالمؤسسات إلى مناولة جزء من الأنشطة التي تتطلب التخصص¹.

2-2-3- الاستجابة لتطورات السوق : إن توسيع نشاط المؤسسة عن طريق زيادة الاستثمار في أصولها، بسبب زيادة الطلب على منتجاتها، يعتبر قرار صعب ومكلف (يتطلب أموال طائلة، وغالبا ما تكون هذه الأموال غير متوفرة لدى المؤسسة) ولذلك، من الأحسن للمؤسسة في هذه الحالة، البحث عن المؤسسات المناولة، لتلبية هذه الطلبات، لكي لا تخسر زبائنهم من جهة، ولكي تضمن عدم وقوعها في مشكلة عدم استغلال طاقتها عند تقلص الطلب على هذه المنتجات².

2-2-4- الدخول إلى المناطق بقدرات إنمائية هائلة : يمكن للمؤسسات اللجوء إلى المؤسسات المناولة المتواجدة في المناطق التي تتوفر على شروط العمل المناسبة لاقتناء حاجاتها من المستلزمات وهذا لأسباب عديدة، مثل الحصول على يد عاملة منخفضة الأجور، ضرائب أقل، سوق فتي.. الخ، وهذا كله يجعل المناطق التي يتواجد فيها هذا النوع من المؤسسات تتوفر على فرص إنمائية هائلة يمكن استغلالها في تنميتها وتطويرها.

رابعا: مبررات اللجوء للمناولة والمخاطر المترتبة عنها.

المناولة الصناعية بصفتها أحد أشكال الارتباط بين المؤسسات، لها دوافعها الاقتصادية الخاصة بها، كما أن لها مجالات تميزها، وفيما يلي سنتعرض لأسباب ومبررات اللجوء إلى المناولة.

1- مبررات اللجوء للمناولة : ينطلق دافع المناولة بصفة عامة من المبدأ التالي "الحصول بالتعاون مع مؤسسات أخرى على المردودية القصوى للإنتاج الصناعي". ويمكن أن نميز بين مجموعتين من المبررات تلك التي تخص المناول، وخاصة تلك التي تخص الأمر بالأعمال، باعتباره صاحب قرار المناولة.

1-1- دوافع المناول : هناك مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها من الحوافز التي تدفع المناول

إلى اللجوء للمناولة نذكر منه³:

1-1-1- التخصص في التقنية : في غالب الأحيان، نجد رؤساء المؤسسات الصغيرة، يفضلون التخصص في تقنية معينة في العمل بدلا من تشتيت مجهودهم في الأعمال التي لا يتقنونها، لهذا يتفانون فيه ويتخصصون في أدائه .

1-1-2- المناولة المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي : في هذه الحالة، المناول له طاقة إنتاجية هائلة، غير مستغلة بالكامل في كل وقت، يرغب في خلق أعمال مناولة زيادة عن إنتاجه الشخصي لسد فراغ طاقة إنتاج آلاته.

¹- Crombrughe et Garrigós-Soliva, p 42

²- Crombrughe et Garrigós-Soliva, p 41

³- A.sallez et J. schlegel, Op-cit.P5

1-2- دوافع لجوء الأمر بالأعمال إلى المنافسة الصناعية : يلجأ الأمر بالأعمال إلى المنافسة

لأسباب تقنية، اقتصادية ومالية :

1-2-1- الأسباب التقنية : يلجأ الأمر بالأعمال إلى منافسة جزء من إنتاجه لدى مؤسسات خارجية

لأسباب تقنية يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

• البحث عن التخصص : تفضل المؤسسات الكبرى اليوم التنافس عن الوظائف التي لا تتقنها إلى مؤسسات متخصصة مجهزة بوسائل مادية متطورة ويد عاملة مؤهلة، قصد الضغط على تكاليف الإنتاج وضمان الجودة؛

• إبعاد الأخطار التقنية : إن اللجوء إلى المنافسة من طرف الأمرين بالأعمال يعتبر وسيلة لإبعاد خطر الأخطاء التقنية؛ التي عادة ما تصيب عملية الإنتاج. فالأمر بالأعمال في هذه الحالة يرفض كل القطع المنتجة التي بها عطب، ويقوم بخصم تكاليفها من حساب المناول؛

• تفادي عوامل الاختناق في الإنتاج : منها الطاقة الإنتاجية للورش غير الكافية، عطب في آلة من آلات الإنتاج، ضيق المهلة الممنوحة من طرف الزبائن؛

• تفادي مشكل العمران : تمنع بعض التشريعات الخاصة بالعمران، المؤسسات المتواجدة في بعض المناطق، من التوسع داخلها، مما يجعل إنشاء ورشات جديدة لها في هذه المناطق غير ممكن، الغرض من هذه التشريعات، حماية هذه المناطق، من كل ما يضر بالبيئة وبصحة السكان؛

• معالجة مشكل النقص في حجم ونوعية العمالة : ويكون ذلك وفقا لمعاري النوعية والكمية: بالنسبة للنوعية : يمكن للأمر بالأعمال، أن يتراجع أمام ظهور تقنيات جديدة، تتطلب مختصين قادرين على تسييرها .

• بالنسبة للكمية : إن اللجوء إلى المنافسة، وسيلة لإخفاء العجز في اليد العاملة لدى الأمر بالأعمال. فيما نجد بعض التشريعات الخاصة، تمنع المؤسسات من توظيف أكثر من نسبة معينة من اليد العاملة الموجودة في أماكن وجود هذه المؤسسات، هذا من أجل تحقيق التوازن في التوظيف فيما بين المؤسسات، لتفادي الاحتكار المحلي.

• قبول صفقات كبيرة الحجم تفوق طاقة المؤسسة : تفضل المؤسسات التي قد تحصل على صفقة كبيرة تفوق طاقتها الإنتاجية، اللجوء إلى عدد من المناولين لتنفيذها، بدلا من رفضها.

1-2-2- الأسباب الاقتصادية : يمكن حصرها فيما يلي²:

• مردودية الاستثمارات الجديدة : كل صناعي يرغب في شراء آلة جديدة، لابد عليه أن يتخذ قرارا اقتصاديا" : هل يمكنه استعمال كل الطاقة الإنتاجية للآلة واستغلالها، أو أحسن له أن يتخلى عن هذا العمل إلى صناعي آخر يملك نفس الآلة؛

¹ - A.sallez et J. schlegel, Ibid, pp7-8

² A.sallez et J. schlegel, Op-cit, p10

● النشاطات الموسمية : ترد بعض الطلبات على المؤسسات، تفوق في بعض الحالات، الطاقة الإنتاجية لها، هذا في فترات محددة (زيادة الطلب). لذا نجد هذه المؤسسات، تتردد في اقتناء الآلات اللازمة لذلك، والتي قد لا تشغيلها في الظروف العادية. وعليه فإن الحل السليم لها، هو إتباع مسار الطلب العادي مع الأخذ بعين الاعتبار الفترات الحرجة¹. إذ يستحسن التزويد بالآلات، في الفترات التي يكون الطلب فيها مستقر وعادي، واللجوء إلى عمليات المناولة في الفترات الحرجة؛

● إذا كانت الزيادة في الطلب تفوق إمكانيات المؤسسة، ينبغي عليها حينها البحث عن مناولين لها للقيام بإنتاج الفائض؛

● أما إذا حدث انكماش في الطلب، فعليها أن تقوم هي بدور المناول لاستغلال الفائض في طاقتها؛

● الفترات الحرجة : اللجوء إلى المناولة يتم بنفس شروط المناولة في حالة النشاطات الموسمية². مثلاً : في مصنع إنتاج السيارات، عند انطلاق منتج جديد الذي هو "سيارة جديدة" تقوم ورشات الإنتاج وفي وقت قصير، بتوريد كل الأجزاء اللازمة لإنتاج هذه السيارة، إلا أنه في الظروف العادية، تقوم بإنتاج قطع الغيار فقط؛

● الحد الأقصى لحظيرة الآلات : المؤسسة المسيرة بطريقة جيدة، التي تريد وضع "مخطط" مقلص لنشاطها، عليها أن تستغل وبجدية الحد الأقصى لحظيرة آلاتها. فمثلاً : المؤسسة التي تتنازل على نسبة 15% من نشاطها إلى مؤسسات أخرى مناولة تحمي نفسها من عواقب التراجع (وتحتفظ بالبصمة التي توفر لها ميزتين :

. تمكنها في حالة الأزمة من استرجاع النشاط (15%) المتنازل عليها.

. البحث وبصفة دقيقة ضمن هذه النسبة (15%) عن العمل الذي يمكنها القيام به، والتي هي غير مهيأة له بصفة دقيقة، فهي إذن تبحث عن أحسن مردودية لها عن طريق التعاون فيما بين المؤسسات، ومن جهة أخرى يمكنها مواجهة حالة التطورات المؤقتة لنشاطها والتمويل بطريقة ذكية.

1-2-3- الأسباب المالية : والتي تتمثل في³:

● الضرائب : إن الرسم على القيمة المضافة في بعض الدول يكون منسجماً مع علاقات المناولة، لأنه يمكن الأمر بالأعمال، أن يطرح من الرسوم التي تجب عليه دفعها، مقدار الرسم على القيمة المضافة التي تحسب له من طرف المناول؛

● تخفيض عبء الخزينة : يلجأ الصناعيون، في بعض الأحيان، إلى المناولة بغرض تحميل عبء الخزينة الصعب للمناول، إن مدة تسديد مصاريف المواد الأولية غالباً ما تستغرق 90 يوماً، في حين تمتد مصاريف اليد العاملة على طول مدة الإنتاج.

¹ -Ibid, P11

² - A.sallez et J. schlegel, Op-cit p12

³ -ibid ,P13

بهذه الطريقة يتحمل المناول كل أعباء الإنتاج، في حين يتحمل الصناعي تسديد حقوق المناول عند التسليم، في الوقت الذي يكون زبائنه قد سدّدوا له؛

• زيادة الإنتاج بالنسبة للتكاليف الثابتة: إن اللجوء إلى المنافسة يمكن الصناعي من مضاعفة رقم أعماله، دون الزيادة في التكاليف الثابتة، وبهذا يحقق لنفسه هامش ربح معتبر؛

• تخفيض نفقات التخزين: في غالب الأحيان، يقوم المناول بعملية التخزين وهو الذي يقوم بتنظيم إنتاجه بالطريقة التي يرغب فيها. وهذه الطريقة تمكن الأمر بالأعمال من تخفيض مخزونه إلى الحد الأدنى وتسييره بتكلفة أقل؛

• سعر التكلفة: إن السبب الرئيسي الذي يجعل الصناعي يلجأ إلى المنافسة، هو سعر التكلفة المنخفضة التي يحققها المناولون، مقارنة بالإنتاج المدمج، وهذا لأسباب عديدة نذكر منها: . تخصصهم في العمل؛

. المنافسة بين المناولين للفوز بالمنقصات المعروضة؛

. انخفاض التكاليف الثابتة التي يعملون بها، بسبب اعتمادهم على: آلات قديمة في الإنتاج، مصاريف اليد العاملة المنخفضة، تقليصهم لنفقات الخدمات الإدارية والتجارية والتركيز على الجانب التقني؛

• اليد العاملة: تختلف مستحقات نفقات اليد العاملة من منطقة إلى أخرى وداخل المنطقة نفسها باختلاف تواجد المؤسسات المانولة فنجد:

. مناولين متواجدين في ضواحي المدن: تلجأ بعض المؤسسات إلى المنافسة في مناطق خارج دائرة تواجدها، خاصة في الأعمال التي تتطلب الدقة أي عدد كبير من اليد العاملة.

. مناولين حريفيين لا يدفعون أعباء اجتماعية.

. مناولين من درجة "دنيا": يلجأ الصناعي إلى مناولين من درجة دنيا في حالة الأعمال التي لا تتطلب جودة معينة، وبذلك يتحصل على أسعار منخفضة وهذا ناتج عن:

* عدم احترام مقاييس الإنتاج؛

* عدم احترام الضمانات الاجتماعية (الشروط الأمنية) والتي يصعب مراقبتها في المؤسسات الصغيرة؛

* العمل الأسود والغش الضريبي؛

* معدلات الأجور المنخفضة.

2- المخاطر التي تترتب عن المنافسة الصناعية: تتعرض المؤسسات التي تعتمد في إنتاجها على

المنافسة الصناعية إلى مجموعة من المخاطر يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الأمرة للتأكد من مدى مطابقة الانتاج التي تمت مناولة للتوجيهات المحددة في دفتر الشروط؛¹

¹ - Rogger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE P, Nouvelles Strategie d'Achat :Sous traitance, coopération, Partenariat, 3ème édition d'organisation, paris, 2000, p:21

- إمكانية اطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الانتاج للمؤسسة الامرّة بالأعمال واستخدام ذلك لاحقا لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الامرّة؛
- يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الامرّة¹؛
- تتعرض المؤسسات الامرّة التي تتعامل مع مناولين اجانب الى جملة من المخاطر نذكر منها:
 - * عدم احترام اجال التسليم بسبب بعد المسافة بين المؤسسة الامرّة والمؤسسة المناولة؛
 - * فقدان او تلف البضاعة اثناء نقلها؛
 - * المخاطر السياسية وكذا ظهور قيود جمركية غير متوقعة²؛
 - * اختلاف اللغة والثقافة والمشاكل القانونية؛
- * تقدم الأنشطة التي تدار خارجيا بمستوى أداء منخفض ما يؤدي إلى فقدان المؤسسة للامتنياز التنافسي.

الخاتمة:

تعتبر المناولة الصناعية نشاطا ملحوظا في الوقت الراهن، وتشكل واحدة من أنجح الاستراتيجيات في تنمية الصناعة، إذ تشجع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، وتسهم في توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية بشكل محكم، ويوازن الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الإنجاز لمواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية، تدعم النسيج الصناعي المحلي إلى جانب الحد من استيراد المنتجات التي تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية، وهو الاستيراد الذي يتطلب موارد مالية معتبرة بالعمولات الصعبة. إن المناولة لها دور مهم في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة 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.

إن الاهتمام بنشاط "المناولة الصناعية" يمكن أن يكون ركيزة أساسية في دفع وتنمية قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة كما أن التقدم في هذا الجانب والرغبة بدخول منافسة محلية ودولية مع الآخرين، لن تتحقق إلا إذا تم الارتقاء بمستوى الصناعات والمنتجات لتكون على قدر من القوة.

ولكي تتمكن المؤسسات المناولة من كسب زبائن؛ يجب ان تتميز بالقدر على التأقلم مع متطلباتهم، وذلك بتكييف طرق انتاجها بما يتماشى مع احتياجات كل زبون. لذلك على المؤسسة المناولة ان تكون قادرة على الابداع.

¹-Serge PEYRET, sous-traitance, Industrielle: guide pratique des relations entre acheteurs et sous-traitants, encyclopédie DELMAS, 2000, p:10

²-Jean-Marie PITPOU, La Sous-traitance : gagnant / gagnant, édition ellipses, paris, 2007, p. 09