

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية

فرع: مالية و محاسبة

تخصص: مالية المؤسسات

الموضوع:

المناولة الصناعية كأداة لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر -الفجوج- قالمة

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د. أمال بن ناصر

من إعداد الطلبة:

- رزق الله نجم الدين

- نبيل سامي سلامية

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"لَا يَغْيِرُ اللَّهُ مَا يَقُومُ حَتَّى يَغْيِرُوا

مَا بِأَنْفُسِهِمْ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ (الرعد / 11)

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار علينا بنور العقل، وأعطانا الإرادة والعزيمة
لتحقيق مبتغانا، وأعاننا على أداء هذا العمل، فالشكر لله شكراً
جزيلاً طيباً يوافي نعمته.

نتقدم بالشكر والامتنان وعظيم التقدير إلى الدكتوراة المؤطرة:

“بن ناصر أمال”

التي كانت عوناً لنا طيلة فترة العمل، والتي لم تبخل علينا
بنصائحها وتوجيهاتها القيّمة التي أنارت طريقنا.

كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا الخالص إلى جميع أساتذة قسم
التسيير.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من فارق نورها الدنيا أُمي

العزيزة الغالية رحمها الله " زبيدة "

إلى من كان سندي وتحمل هموم

الحياة من أجلي أبي الغالي " إبراهيم " .

إلى ما استندت عليهما أختاي العزيزتان: " سهام " و "زهراء" .

إلى زميلي ورفيقي في إنجاز العمل " نبيل سامي "

لا أنسى أن أهدي هذا العمل إلى أصدقائي وإخوتي في الحياة

" بدر الدين "، " أيمن "، " عبد الرزاق "،

وإلى كل الزملاء والأصدقاء القريب منهم والبعيد.

نجم الدين

قائمة المحتويات

الفهرس:

كلمة شكر و تقدير

إهداء.

الفهرس IV-I

قائمة الجداول..... V

قائمة الأشكال..... VI

قائمة الملاحق..... VII

قائمة المصطلحات..... VIII

مقدمة عامة..... أ-و

الفصل الأول: المناولة الصناعية كإستراتيجية المؤسسة

تمهيد..... 2

المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية..... 3

المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية..... 3

الفرع الأول: تعريف المناولة الصناعية..... 3

الفرع الثاني: أنواع المناولة الصناعية..... 4

الفرع الثالث: أهمية المناولة الصناعية و أسباب إعتمادها..... 9

المطلب الثاني: خصوصية المناولة الصناعية..... 13

- 13.....الفرع الأول: الفرق بين المناولة الصناعية و المفاهيم المشابهة.
- 15.....الفرع الثاني: مميزات المؤسسات المناولة.
- 16.....المطلب الثالث: مزايا و عيوب المناولة الصناعية.
- 16.....الفرع الأول: مزايا المناولة الصناعية.
- 18.....الفرع الثاني: عيوب المناولة الصناعية.
- 20.....المبحث الثاني: المناولة كإستراتيجية المؤسسة.
- 20.....المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية و التحالفات الإستراتيجية.
- 20.....الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية و أسبابها.
- 21.....الفرع الثاني: تعريف التحالفات الإستراتيجية و أسبابها.
- 24.....المطلب الثاني: إتخاذ قرار إستراتيجية المناولة.
- 25.....المطلب الثالث: كيفية القيام بالمناولة.
- 30.....خلاصة الفصل.
- الفصل الثاني: : ترقية المناولة الصناعية لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسط
- 32.....تمهيد.
- 33.....المبحث الأول: الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 33.....المطلب الأول: اساسيات حول الإستثمار.
- 33.....الفرع الأول: مفهوم الإستثمار.
- 34.....الفرع الثاني: أهمية الإستثمار.

- 35..... الفرع الثالث: أهداف الإستثمار.....
- 35..... المطلب الثاني: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 36..... الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 38..... الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 40..... المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اهميتها.....
- 40..... الفرع الأول: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 42..... الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 44..... المبحث الثاني: المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 45..... المطلب الأول: تطور مفهوم المناولة الصناعية.....
- 45..... الفرع الأول: الفترة الممتدة ما بين 1960 – 1975 (مناولة القدر).....
- 45..... الفرع الثاني: الفترة الممتدة ما بين 1975-1980 (مناولة التخصص).....
- 45..... الفرع الثالث: الفترة الممتدة ما بين 1980 – 1990 (تنظيم شبكي لعلاقات المناولة الصناعية).....
- 46..... الفرع الرابع: الفترة من نهاية 1990 الى يومنا هذا (تعقد علاقات المناولة الصناعية).....
- 46..... المطلب الثاني: دور القانون التوجيهي لترقية المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 46..... الفرع الأول: التشريع الجزائري و المناولة.....
- 48..... الفرع الثاني: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
- 50..... الفرع الثالث: برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و ترقية المناولة.....
- 51..... المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.....

51.....	الفرع الأول: نظرية تبادل التكاليف.....
53.....	الفرع الثاني: نظرية الوكالة.....
53.....	الفرع الثالث: نظرية الموارد.....
55.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمناولة صناعية و خدمية في مؤسسة عمر بن عمر	
57.....	تمهيد:.....
58.....	المبحث الأول: نبذة عن مصنع عمر بن عمر - لفجوج- قالمة.....
58.....	المطلب الأول: تقديم و عرض مطاحن عمر بن عمر.....
61.....	المطلب الثاني: تقديم و عرض مصنع عمر بن عمر للعجائن.....
62.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر.....
68..	المبحث الثاني: عقد مناولة صناعية و خدمية بين مؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة مناولة X ..
68.....	المطلب الأول: أطراف المتعاقدة في عملية المناولة.....
68.....	المطلب الثاني: بنود و نصوص المتفق عليها في عملية المناولة.....
المطلب الثالث: المناولين الذين تتعامل معهم مؤسسة عمر بن عمر و المشاريع المستقبلية في مجال	
79.....	المناولة.....
80.....	خلاصة الفصل.....

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
14	الفرق بين المناولة الصناعية و تأجير اليد العاملة	1
39	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	2

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
07	المناولة الصناعية بالتسلسل	1
08	أنواع المناولة الصناعية	2
19	ملخص مزايا المناولة الصناعية لكل من المؤسسات الأمانة و المؤسسات المناولة	3
53	العوامل المؤثرة في تكاليف التبادل	4
59	مطاحن عمر بن عمر	5
60	شعار مطاحن عمر بن عمر	6
60	صوامع التخزين في مطاحن عمر بن عمر	7
61	Semoule supérieur	8
61	Semoule courant	9
62	شعار مصنع عمر بن عمر للعجائن	10
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	11
67	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة و المالية	12
68	الهيكل التنظيمي لقسم التموينات	13

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	المصاريف المتعلقة بالصيانة	01
94	قائمة معدات الصيانة	02
95	نموذج تقرير التدخل	03
96	ورقة التدخل	04
97	القائمة الاسمية للموظفين العاملين في موقع العميل	05
98	قائمة قطع الغيار بالإضافة إلى تفاصيل أسعار الخدمات	06

الإنجليزية	الفرنسية	العربية
capacity outsourcing	la sous-traitance de capacité	مناولة صناعية على أساس طاقة الإنتاج
specialty outsourcing	la sous-traitance de spécialité	مناولة صناعية على أساس التخصص
Supply	La Fourniture	التوريد
The cotraitance	La cotraitance	المناولة المشتركة
outsourcing	L'externalisation	التخريج
The strategy	Stratégie	الاستراتيجية
Strategic Alliances	Alliances stratégiques	التحالفات الاستراتيجية
learning	L'apprentissage	□ التمهين
vertical integrations	des integrations verticales	تفكك الرأسى
interdependence	inter dependence	الاعتماد المتبادل
inter enterprise	inter enterprise	بين الشركات
the network firm	la firme réseau	شركة الشبكة
the pivot firm	la firme pivot	الشركة المحور
modular	Modulaires	وحدات
subassemblies	sous-ensembles	المجموعات الفرعية
behavior uncertainty	l'incertitude comportement	الأكادية سلوكية
opportunism	l'opportunisme	الانتهازية
limited rationality	la rationalité limitée	الرشاد المحدودة
hold up	braquage	التعطيل
asymmetry of information	l'asymétrie d'information	تناظرية المعلومات
Resources	les ressources	الموارد
skills	les compétences	المهارات

Specific resources epogenes	Ressources Spécifiques epogenes	موارد نوعية خارجية المنشأ
Endogenous Specific Resources	Ressources Spécifiques endogenes	موارد نوعية داخلية المنشأ

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

تعد المؤسسات الصغيرة، و المتوسطة في وقتنا الحالي حجر الزاوية و أهم ركيزة من ركائز الاقتصاد لأي دولة، اذ تلعب دورا كبيرا بإعتبارها الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات المتقدمة و النامية بصفة عامة؛ فهي تعتبر قوة إقتصادية جديدة يتم التوجه إليها من طرف حكومات الدول.

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها دور فعال في تحقيق التنمية الإقتصادية و أحد أهم العناصر الإستراتيجية في عمليات التنمية و التطور الإقتصادي في معظم الدول؛ كما تقوم بتوزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة و التجمعات السكنية النائية إذ تم مقارنتها مع المؤسسات الكبرى التي تكون مركزة إلا في المدن الكبرى و التجمعات السكنية الهائلة.

و يمكن أن نقول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قادرة على أن تكون محركات إستثمارية رائدة في التنمية؛ و أن هناك حاجة إلى الإمكانيات التي تمتلكها هذه المؤسسات لتحفيز النمو و التنمية من خلال الإستثمار و إتباع سياسات محددة لتقليل العوائق التي تواجهها؛ و يرجع هذا إلى التصنيفات المتعددة لهذه المؤسسات و من بين هذه التصنيفات و الذي نستطيع أن نقول عليه أداة لتحقيق الإستثمار؛ و هذا النوع يسمى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاتلة من الباطن أو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

إن هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ظهر في منتصف القرن العشرين على شكل مناولة القدرة؛ ثم عرف عدة تطورات خلال عدة فترات إلى أن أصبح في يومنا هذا بما يعرف بالمناولة الصناعية.

فالمناولة الصناعية لها أهمية إقتصادية كبيرة؛ تتمثل في القدرة على تحقيق التنمية الصناعية؛ حيث برزت أهمية المناولة الصناعية كعامل ديناميكي في بناء و تفعيل علاقة التكامل و الشباك بين وحدات النشاط الصناعي بهدف تنمية الصناعة و منتجاتها و قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية و الخارجية؛ إلى جانب أنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و لهذا فإن إختيار إستراتيجية المناولة هو إختيار جوهري و مناسب للدول؛ فهي تعمل على تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تعزيز الإستثمار فيها و بالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية في البلد.

فالجزائر تعتبر من بين الدول التي تسعى إلى النهوض بإقتصادها من خلال المؤسسات المناولة؛ حيث قامت بتنظيم عدة ملتقيات و معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة؛ كما وضعت قانون توجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناولة.

1. الإشكالية البحث:

و إستنادا على ما تم ذكره سابقا و ضمن هذا الإطار؛ تبرز ملامح إشكالية البحث كما يلي:

- كيف تقوم المناولة الصناعية بدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

2. الأسئلة الفرعية:

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي الأسباب التي تدفع المؤسسات الآمرة للاعتماد على المناولة الصناعية؟
- ✓ على أي أساس يتم إختيار قرار إستراتيجية المناولة الصناعية؟
- ✓ كيف تقوم المؤسسات بعملية المناولة؟
- ✓ ماهي الإجراءات التي تقوم بها الجزائر لدعم المناولة كوسيلة لترقية المؤسسات الصغيرة، و المتوسطة؟

3. الفرضيات:

- و من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- عدم إمتلاكها موارد المالية للقيام بالإستثمارات؛ و من أجل تخفيض تكلفة النشاط.
- على أساس بعدين؛ بعد عملي و بعد إستراتيجي.
- إتباع عدة مراحل للقيام بعملية المناولة؛ بدأ من معايير إختيار المؤسسة المناولة؛ وصولا إلى دفتر الشروط.
- وضع قوانين و تشريعات و تنظيم ملتقيات لترقية المؤسسات المناولة.

4. أهمية البحث:

تكمن أهمية دراسة المناولة الصناعية كوسيلة لترقية الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

مايلي:

- رواج تبني علاقات المناولة الصناعية، و تطورها في الدول الصناعية؛ ذلك لإعتبارها مصدرا للتكامل الإقتصادي.
- حداثة موضوع المناولة الصناعية بالنسبة للجزائر، لاسيما دورها في ترقية الاستثمار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



5. أسباب إختيار الموضوع:

نجل الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره؛ وهي:

- شعورنا بقيمة و أهمية هذا الموضوع بإعتبار أن الإستثمار من أهم أساسيات الإقتصاد الوطني؛ و بتزايد الإهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة ، و المتوسطة لمساهمتها الفعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية؛ الإجتماعية و الصناعية.
- نقص الدراسات و البحوث التي تناولت تقييم المناولة الصناعية من خلال تحليل آثارها كأداة لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديدا المؤسسات المناولة.

6. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث بلوغ جملة من الأهداف و المتمثلة فيما يلي:

- + التعرف على ماهية المناولة الصناعية؛ و تبيان أنواعها و أهميتها
- + تعداد مزايا و عيوب المناولة الصناعية.
- + إبراز الفروقات بين المناولة الصناعية ، و المفاهيم المشابهة لها.
- + إتخاذ قرار إستراتيجية المناولة؛ و تبيان كيفية القيام بها.
- + التعرف على النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.

7. منهجية البحث:

سيتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتم استعمال هذا المنهج لضرورة فرضتها طبيعة الموضوع محل الدراسة، حيث سيتم جمع و تلخيص البيانات، و الحقائق المرتبطة

أ- المنهج المتبع:

سيتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتم استعمال هذا المنهج لضرورة فرضتها طبيعة الموضوع محل الدراسة، حيث سيتم جمع و تلخيص البيانات، والحقائق المرتبطة بطبيعة سريان عقد المناولة في الجزائر، وكيفية ودورها في تطوير استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ب- أدوات التحليل:

سيتم الإعتماد على عدة أدوات تحليل فسيتم الإعتماد على مجموعة من الجداول المدعمة في كثير من الأحيان ببيانات رقمية، إضافة إلى جملة من الأشكال التي ستدعم الجزء النظري و التطبيقي، وذلك لإضفاء نوع من التوضيح.

ج- التوثيق العلمي:

وسعياً للإلمام بجوانب الموضوع، وإثراء الدراسة سيتم الإعتماد على :

- البحث المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث؛ إضافة إلى مصادر إلكترونية و هذا قصد الإلمام بالموضوع في جانبه النظري و التحليلي.
- الوثائق و المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة عمر بن عمر محل الدراسة.
- المقابلات الشخصية بغرض الحصول على المعلومات التي تساعدنا على التوصل لبعض الإيضاحات.

8. حدود البحث:

أ- حدود الموضوع:

إقتصرتنا في هذا البحث على دراسة المناولة الصناعية كشكل من أشكال التحالفات الإقتصادية؛ بين المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و بذلك إستبعدنا المفهوم الواسع للمناولة؛ و التي تتوسع إلى مجالات أخرى غير إقتصادية

ب- لحدود المكانية و الزمنية:

سوف يتم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة عمر بن عمر؛ الناشطة في قطاع مجال التغذية (العجائن بمختلف أنواعها و السميد)، و ذلك من خلال الاتصال المباشر -خلال السنة الدراسية 2017/2018- بالمختصين في المؤسسة لتزويدنا بالمعلومات اللازمة.

9. تقسيم المذكرة:

قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول؛ إثنان منها تخص الجانب النظري و الفصل الثالث يخص الجانب التطبيقي.

● الفصل الأول: المناولة الصناعية كإستراتيجية المؤسسة.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين و كل مبحث قسمناه إلى ثلاثة مطالب:

المبحث الأول بعنوان ماهية المناولة الصناعية؛ و يتضمن في المطلب الأول مفهوم المناولة الصناعية؛ و المطلب الثاني خصوصية المناولة الصناعية؛ و المطلب الثالث مزايا و عيوب المناولة الصناعية.

المبحث الثاني بعنوان المناولة الصناعية كإستراتيجية المؤسسة؛ و يتضمن في المطلب الأول ماهية الإستراتيجية و التحالفات الإستراتيجية؛ المطلب الثاني إتخاذ قرار الإستراتيجية؛ المطلب الثالث كيفية القيام بالمناولة الصناعية.

● الفصل الثاني: ترقية المناولة الصناعية لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين و كل مبحث قسمناه إلى ثلاثة مطالب:

المبحث الأول بعنوان الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و يتضمن في المطلب الأول أساسيات حول الإستثمار؛ المطلب الثاني أساسيات حول المؤسسات الصغيرة؛ المطلب الثالث أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها.

المبحث الثاني بعنوان المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و يتضمن في المطلب الأول تطور مفهوم المناولة الصناعية؛ المطلب الثاني دور القانون التوجيهي لترقية المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ المطلب الثالث النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.

- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمناولة الصناعية و خدمية في مؤسسة عمر بن عمر.

قمنا بدراستنا في مؤسسة كبرى تتعامل بالمناولة الصناعية و خدمية مع مؤسسة مناوول X و للقيام بالدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان: نبذة عن مصنع عمر بن عمر - لفجوج- قالمة.

المبحث الثاني بعنوان: عقد مناولة صناعية و خدمية بين مؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة مناولة X

و أخيرا خاتمة عامة وضعنا من خلالها مختلف النتائج المتوصل إليها؛ و ثم إبداء بعض من الإقتراحات و التوصيات؛ و بعض الآفاق المستقبلية.

10. صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا البحث فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع؛ نتيجة النقص الكبير في الطرح المكتبي فيما يخص موضوع البحث؛ مما دفعنا إلى البحث في الأنترنت على الكتب و أيضا قمنا بالإعتماد على المجلات و التقارير و مداخلات المؤتمرات و كذا مواقع الأنترنت.
- عدم وجود دليل خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين لنا بعض المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة الصناعية؛ لذا قمنا بدراستنا في مؤسسة كبرى تتعامل مع مؤسسة تنشط في مجال المناولة الصناعية و الخدمية.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة و الكافية من طرف المؤسسة التي قمنا بدراستنا فيها و لذا فقد كثفنا مجهوداتنا من أجل الحصل على بعض المعلومات.

الفصل الأول:

المناولة الصناعية كإستراتيجية

المؤسسة

تمهيد:

تعد المناولة الصناعية كعامل ديناميكي في بناء و تفعيل علاقات التكامل و التشابك بين وحدات النشاط الصناعي؛ فالمناولة الصناعية تعد من أحد إستراتيجيات التحالف الفعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية للمؤسسات ككل؛ سواء كانت مؤسسات صغيرة و متوسطة أو مؤسسات كبرى؛ فالمناولة الصناعية بأنواعها المختلفة و أهميتها البالغة تعتبر كإستراتيجية تتخذها المؤسسات لكي تواجه جميع تقلبات السوق التي يمكن أن تكون عائق في وجه المؤسسة في المستقبل؛ و لكن ليس هذا هو السبب الوحيد الذي يدفع المؤسسات لإتخاذ المناولة الصناعية كإستراتيجية؛ فهناك أسباب كثيرة؛ و هذا ما سنحاول أن نبينه في هذا الفصل .

وللقيام هذه الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ حيث المبحث الأول و الذي هو بعنوان ماهية المناولة الصناعية و الذي قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ المطلب الأول بعنوان مفهوم المناولة الصناعية و يتضمن تعريف المناولة الصناعية؛ أنواعها؛ أهميتها و أسباب اعتمادها؛ و المطلب الثاني بعنوان خصوصية المناولة الصناعية و يتضمن الفرق بين المناولة الصناعية و المفاهيم المشابهة لها و كذا مميزات المؤسسات المناولة؛ و المطلب الثالث بعنوان مزايا و عيوب المناولة الصناعية؛ أما المبحث الثاني بعنوان المناولة كإستراتيجية المؤسسة فهو أيضا قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ المطلب الأول بعنوان ماهية الإستراتيجية و التحالفات الإستراتيجية؛ و المطلب الثاني بعنوان إتخاذ قرار إستراتيجية المناولة؛ و المطلب الثالث؛ كيفية القيام بالمناولة.

المبحث الأول: ماهية المناولة الصناعية.

تعد المناولة الصناعية أحد و أهم استراتيجيات التحالف و التي تمثل دورا مهما في تحقيق التكامل الصناعي؛ و لقد برهنت على قدرتها في تخصيص المواد و تخفيض التكاليف الإنتاج و زيادة الإنتاجية ..إلخ؛ و لذا سنعرض في هذا المبحث ماهية المناولة الصناعية و لقد قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ في المطلب الأول مفهوم المناولة الصناعية؛ المطلب الثاني خصوصية المناولة الصناعية؛ المطلب الثالث مزايا و عيوب المناولة الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية.

يهدف الوصول إلى مفهوم واضح للمناولة الصناعية نحاول في بداية هذا المطلب تقديم تعاريف بعض الاقتصاديين للمناولة الصناعية؛ و تقديم أهم أنواعها؛ و أخيرا أهميتها .

الفرع الأول: تعريف المناولة الصناعية.

رغم تطور مفهوم المناولة الصناعية إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه يترجم الأسس العلائقية التي تربط بين المؤسسة الآمرة و المؤسسات المناولة (المنفذة للأعمال).

لذا سنتطرق إلى بعض تعاريف الاقتصاديين و منه نقوم بوضع النقاط المشتركة للمناولة :

1. تعريف Jean-Marie Pitrou

المناولة هي عبارة عن "قرار مؤسسة تدعى (المؤسسة الآمرة)؛ بتوكيل من مؤسسة أخرى تدعى (المؤسسة المناولة) لتنفيذ مهمة لصالحها؛ وفق دفتر مواصفات مسبق؛ و تؤدي هذه المهام إلى إنجاز منتج أو (خدمة) خاصة بالمؤسسة الآمرة؛ حيث تحتفظ هي بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج¹.

2. تعريف François BLONDEL :

تقوم مؤسسة بعملية مناولة صناعية تجاه زبونها (المؤسسة الآمرة)؛ إذا قامت بإنجاز عملية تصميم؛ إعداد؛ صناعة؛ تنفيذ أو صيانة المنتج لحساب زبون؛ و هذا في إطار دورة إنتاج محددة؛ و إذا التزمت بمطابقة هذه العملية مع المواصفات التقنية أو العامة التي يحددها الزبون².

¹ Jean-Marie Pitrou, **la sous-traitance : gagnant/gagnant**, édition ellipses, paris, 2007, p :09.

² François BLONDEL, **Gestion industrielle**, DUNOD, Paris, 2000, p :259

و من هنا يمكن وضع تعريف للمناولة الصناعية بأنها:

قيام مؤسسة ما تسمى (المؤسسة الأمرة)؛ بتكليف أو إئتمان نشاط ما لمؤسسة أخرى تسمى (المؤسسة المنفذة للأعمال) أو (المؤسسة المناولة)؛ و يكون هذا النشاط إما القيام بعمل ما أو جزء منه كتصميم؛ أو صيانة منتج...إلخ ؛ و تكون المؤسسة المنفذة للأعمال مطالبة بالامتثال التام للتوجيهات و المواصفات التقنية المحددة من قبل المؤسسة الأمرة.

❖ ومن هذه التعاريف نستنتج:

- 1) المناولة الصناعية هي العملية أو مجموع العمليات الخاصة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج كالدراسات؛ التصميم؛ التصنيع؛ التشغيل أو الصيانة للمنتوج ما.
- 2) تقوم من خلال المؤسسة الأمرة بتكليف المؤسسة المناولة بتنفيذ جزء من عمليات الإنتاج بناء على دفتر مواصفات مسبق يحدد فيه المعايير التقنية و شروط التسليم و التزامات كل طرف.
- 3) المناولة الصناعية هي عبارة عن علاقة عمودية مباشرة بين الجهات المتعاقدة يكون فيها المناول تابعا للمؤسسة الأمرة وفق الأهداف الصناعية التي تسعى إليها هذه الأخيرة.

الفرع الثاني: أنواع المناولة الصناعية.

يمكن النظر إلى المناولة الصناعية من عدة جوانب أو على أساس عدة معايير؛ و التي من خلالها يمكن تصنيف المناولة الصناعية إلى عدة أنواع:

1. على أساس طبيعة المناولة الصناعية.

هناك نوعان هما:

أ- مناولة صناعية على أساس طاقة الإنتاج (la sous-traitance de capacité)

في هذه الحالة لا تمتلك المؤسسة الأمرة القدرة الإنتاجية اللازمة لصناعة المركبات؛ الأجزاء أو المعدات الخاصة؛ و بالتالي لا يمكن تلبية طلب السوق على منتجها؛ فتقوم بإئتمان مؤسسة أخرى تتوفر لها القدرة الإنتاجية للقيام بالمناولة؛ على الأقل لفترة زمنية مؤقتة¹.

¹ Jean-Louis Morcos, Sous-traitance Internationale Ou Délocalisation, Rapport De L'ONUDI, Vienne, 2004, P : 09

ويحدث هذا النوع من المناولة خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة الآمرة غير مستقر و متغير باستمرار.

ب- مناولة صناعية على أساس التخصص (la sous-traitance de spécialité)

تلجأ المؤسسة الآمرة إلى المؤسسة المناولة التي تتوفر على المعدات و التجهيزات و الآلات المتخصصة¹؛ و كذلك على مستخدمين مؤهلين و متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية معقدة و دقيقة؛ و لا تعود هذه المناولة إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل فهي علاقة مستقرة؛ و يعود ذلك لحاجة المؤسسة الآمرة لتخصص المؤسسة المناولة.

1. على أساس مدة عقد المناولة الصناعية.

هناك نوعان هما²:

أ- مناولة صناعية ظرفية (مؤقتة).

تلجأ المؤسسة الآمرة إلى هذا النوع من المناولة لأسباب طارئة و ظرفية؛ فتستعين بالمؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

ب- مناولة صناعية دائمة (هيكلية).

و تكون العلاقة بين المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة طويلة المدى أو دائمة؛ عندما يتعلق الأمر بالمنتجات المعقدة.

2. على أساس تفويض العمل :

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة الصناعية يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة الآمرة لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة الآمرة تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

¹ Pascal Laurent et François Bouard, Economie D'entreprise, TOME 2, Les éditions D'organisation, Paris, 1997, P 209

² هشام بلقاسمي؛ أهمية التدقيق الداخلي لنشاط المقاول من الباطن في المؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة؛ جامعة محمد خيضر- بسكرة؛ 2014/2015؛ ص 39.

كما يمكن إدراج أنواع أخرى استراتيجية للمناولة الصناعية، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية¹.

3. على أساس محل تطبيق المناولة الصناعية.

و تمثل 3 أنواع هي²:

أ- مناولة صناعية جهوية.

المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلاً: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

ب- مناولة صناعية وطنية.

حيث تنتمي كل من المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة لنفس الدولة .

ج-مناولة صناعية دولية.

في هذه الحالة تكون المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة من دولتين مختلفتين؛ فالمؤسسة المناولة عادة ما تكون فرع تابع للمؤسسة الأمرة وهي التي تعطي لها الأوامر .

4. على أساس درجة تعقد العلاقات.

هناك نوعان هما:

أ- مناولة صناعية بسيطة.

حيث هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة

ب- مناولة صناعية متدرجة (بالتسلسل).

في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين؛ و يكون ذلك حسب اهميتهم؛ فتأخذ علاقات المناولة

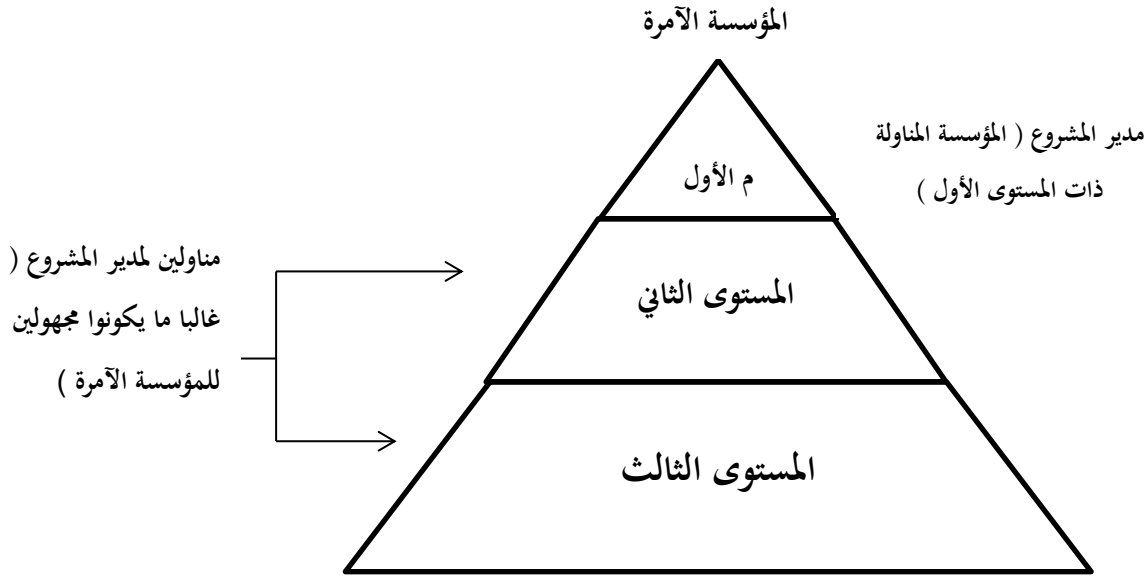
شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر؛ و تكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات

¹ هشام بلقاسمي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 40.

² مرجع نفسه؛ ص40

المناولة ذات المستوى الأول؛ و تكون عادة بدورها مؤسسات آمرة بالنسبة للمؤسسات المناولة من المستوى الثاني؛ ثم تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل¹.

الشكل رقم 01: المناولة الصناعية بالتسلسل.



المصدر: فاطمة الزهراء علوي؛ المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير؛ جامعة أحمد بوقرة؛ بومرداس - الجزائر؛ 2010/2009؛ ص52

5. على أساس موضوع المناولة.

و تنقسم المناولة على هذا الأساس إلى²:

أ- مناولة حسب الموضوع.

تتعلق المناولة بسلع مادية؛ مثلا: مناولة قطع خاصة بالصناعات الميكانيكية.

ب- مناولة الخدمات.

تتعلق المناولة بأشياء غير مادية؛ مثلا: الصيانة.

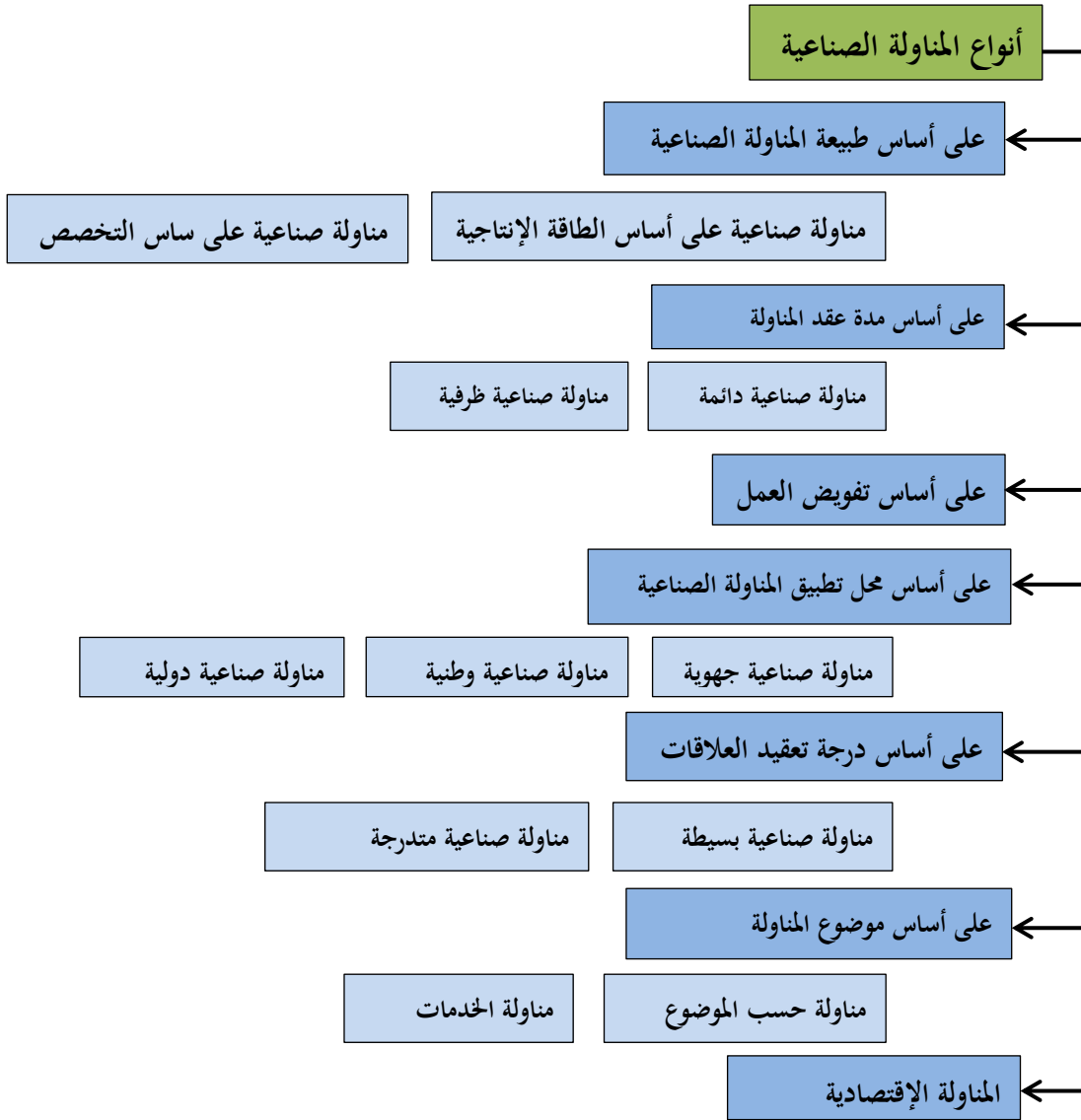
¹ عبد الرحمن بن جدو، واقع و مستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006.

² نفس المرجع.

6. المناولة الاقتصادية.

في هذا النوع من المناولة يكون هدف المؤسسة الأمرة تحقيق أقل التكاليف؛ و ذلك ناجم إما عن انخفاض تكلفة اليد العاملة للمؤسسة المناولة في منطقة أو بلد ما؛ أين تكون الأجور منخفضة؛ و ما ينتج عنه إلغاء التوطن النشاط؛ أو الناجم عن إنتاجية جيدة للمؤسسة المناولة الناتجة عن تخصصها العالي؛ أو الناجم عن توفر المؤسسة المناولة على معدات أقل تكلفة و اهتلاك أقل نظرا للكميات المنتجة المعتبرة؛ أو الناجم عن التحكم الجيد في التكنولوجيا¹.

الشكل رقم 02: أنواع المناولة الصناعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة ا

¹ فاطمة الزهراء علوي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص.ص 50-51.

الفرع الثالث: أهمية المناولة الصناعية و أسباب اعتمادها.

1. أهمية المناولة الصناعية

برهنت الوقائع الاقتصادية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة و أكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع الدول المتقدمة؛ و يمكن استخلاص أهمية المناولة من خلال النقاط التالية¹:

- ❖ إن إنتاج بعض أو كل مستلزمات الإنتاج داخل الدولة؛ من شأنه أن يؤدي إلى إيجاد آلاف فرص الاستثمار للمشاريع الصناعية الصغيرة و المتوسطة؛ مما يؤدي إلى سد الفجوات الإنتاجية و استكمال حلقات السلسلة الإنتاجية؛ و تدعيم تكامل القطاع الصناعي على مستوى أعلى.
- ❖ إن القيام بالإنتاج طبقا للمواصفات المحددة من المؤسسات الأمرة؛ من شأنه أن يؤدي إلى تطوير التكنولوجيا المحلية؛ و زيادة وتيرة التكنولوجيا المستوردة؛ طبقا لاحتياجات هذه المصانع؛ و من ثم تحسين نوعية و جودة الإنتاج و قدرته التنافسية.
- ❖ إن القيام بتصنيع مستلزمات الإنتاج للصناعات الكبيرة؛ بالإضافة إلى تصنيع قطع الغيار و بعض المكونات و المعدات من شأنه أن يؤدي إلى تنشيط صناعات إحلال الواردات؛ و يساهم في الحد من نزيف العملات الأجنبية؛ و يؤدي إلى تحسين وضعية ميزان المدفوعات.
- ❖ تساهم المناولة في تحسين القدرات التنافسية؛ على الصعيدين المحلي و الدولي؛ من خلال تحريض المؤسسات الصناعية على التخصص في مجالات التقنية؛ مما يحسن في الإنتاجية و جودة المنتج و يؤدي إلى الضغط على التكاليف و تقليلها.
- ❖ إن هذه العملية رغم أهميتها القصوى؛ فإن تكاليفها محدودة جدا؛ إذ أن دور مراكز المناولة ينحصر في التعاون مع الشركات الكبرى في تحديد احتياجاتها؛ و من ثم التعرف على موردي التكنولوجيا القادرين على المساهمة في تأمين الآلات و التجهيزات و المعرفة الفنية اللازمة لإنتاج هذه المستلزمات؛ و تعريف المستثمرين من الشركات الصغيرة وز المتوسطة بها.

¹ ماجد صيد؛ المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛ مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE؛ سوق أهراس الجزائر؛ جوان 2017؛ ص330.

❖ إن مراكز المناولة؛ في سعيها نحو ترويج فرص الاستثمار الصغيرة و المتوسطة المرتبطة بمستلزمات الإنتاج للصناعات القائمة؛ من شأنها أن تنشط المؤسسات الاستثمارية الصناعية و تزيد من الطلب على خدماتها إلى حد بعيد.

❖ تمتاز المناولة بالمرونة في المعاملات و السرعة في الإنجاز؛ و هذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي الحالي؛ حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعلها مواكبة للتقدم و المنافسة العالمية.

❖ تساهم المناولة بصفة فعالة في التوازن الاقتصادي بين مختلف مناطق البلاد؛ من خلال التوزيع الواسع للعمليات الإنتاجية على مختلف الأقاليم و التقريب بين مستويات المعيشة بين مختلف المناطق و الأقاليم.

2. أسباب المناولة الصناعية.

ظهرت المناولة نظرا لأسباب معينة؛ و ذات هذه الأسباب أدت إلى انتشارها و تطورها؛ حيث يوجد عدة أسباب تدفع المؤسسة الأمرة للجوء إلى المناولة الصناعية؛ و تتمثل هذه الأسباب في:

أ. أسباب اقتصادية:

تلجأ المؤسسة الأمرة للمناولة الصناعية لعدة أسباب اقتصادية نذكر منها:

- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات؛ و إذا كانت الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته؛ و بالتالي فالمؤسسة الأمرة يمكن أن تزيد إنتاجها باللجوء إلى المناولة الصناعية دون زيادة تكاليفها الثابتة.
- من أجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة؛ فالمؤسسة الأمرة يمكن أن تملّي عدة شروط في إطار العقد المكون بينها و بين المؤسسة المناولة؛ أكثر من فرضها الشروط على وحداتها الداخلية؛ لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر¹.
- إذا لم تلجأ المؤسسة للمناولة الصناعية فإنها تكون ملومة بدفع ثمن المواد الأولية و أجور العمال في أوقات محددة؛ لكن في حالة المناولة الصناعية فيمكنها أن تتفق (دائما داخا إطار العقد) على الدفع خلال فترة تتراوح ما بين 60 إلى 90 يوما ابتداء من تاريخ التسليم.
- التخفيف من تكاليف التخزين.

¹ فتحة علالي؛ تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؛ كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؛ ورقلة؛ بدون سنة نشر؛ ص09.

- تمكن المؤسسة الأمرة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية طلب السوق.
ب. أسباب تكنولوجية:

تلجأ المؤسسة الأمرة للمناولة الصناعية لعدة أسباب تكنولوجية نذكر منها¹:

- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية إرتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار و بالتالي يفرض عليها التماشي مع الافكار الجديدة.
 - إرتفاع أكثر من المحيط الخارجي.
 - المناولة تمثل نقلة نوعية للتقدم التكنولوجي و التقني؛ فالمؤسسات الأمرة تنقل مهاراتها إلى المؤسسات المناولة؛ حيث تقوم هذه الأخيرة بإستغلال ذلك و هذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.
- ج. أسباب إستراتيجية:

إن المؤسسة التي تعطي الأوامر بتطبيق المناولة تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس؛ و بدخول مصطلح منافسة يدخل مصطلح إستراتيجية؛ فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة؛ فال محور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو إختراق السوق أو التنويع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة و طويلة الأجل؛ و يجب أن تأخذ بعين الإعتبار تخصيص الموارد اللازمة؛ و ذلك في ضل مستقبل غير معروف؛ و هنا يجب أن يكون القرار إستراتيجيا؛ فالمؤسسة الأمرة تملك دائما فرصا للإستثمار و التي لا يمكن أن تحققها لوحدها؛ فتغيرات السوق و التغيرات و التطورات التقنية و كذلك طرق التسيير تفتح آفاقا و فرصا جديدة للإستثمار؛ إن هذا الفرق بين ما هو موجود ز ما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حلويا للإختيار.

فتعدد و تنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكل أكثر حدة و تعقيدا؛ لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف و ربما إضافة أخرى تقتضيها التطورات كالبحت و التطوير؛ التسويق... إلخ.

و غذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية و مكملة لبعضها البعض؛ هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة و إتمائها إكيان مؤسسة واحدة من هنا يظهر البديل؛ و هذا البديل يتمثل في مناولة الوظائف التي لا تعتبر إستراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة و تفويضها إلى مؤسسات قد تكون

¹ فتيحة علالي، مرجع سبق ذكره؛ ص 09.

متخصصة و قد تكون قادرة على تلبية الطلب و النوعية؛ إن القرار هنا يعتبر إستراتيجيا إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل داخل إطار السياسة العامة للمؤسسة¹.

وهناك سببان رئيسيين هما:

● تكلفة النشاط:

فالمؤسسة تلجأ إلى المناولة لأن تكلفة نشاطها أقل؛ مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها؛ و هذا يعود إلى أن المؤسسة المناولة متخصصة في مجال نشاطها؛ مما يجعلها أكثر فعالية و أقل تكلفة في العملية الإنتاجية؛ و هذا ما يجعلها وجهة للمؤسسات الآمرة².

● مرونة المناولين:

فهذه المرونة هي السبب الأساسي للجوء المؤسسات الآمرة إلى المناولة؛ و ذلك لأن إدارة المؤسسة الآمرة يمكنها أن تغير القرارات بسهولة؛ كما يمكنها تغيير أو تعديل برنامج الإنتاج في أي لحظة؛ فمرونة المؤسسات المناولة تساعدها كثيرا و يمكنها تلبية حاجاتها و قراراتها بسهولة³.

و يوجد أسباب أخرى متمثلة في⁴:

➤ إعادة تركيز المؤسسة على مهنتها الأصلية فمثلا صناعة السيارات تركز نشاطها على تصميم؛ تجميع و تسويق السيارات؛ في حين تشتري من المناولين جميع الأجزاء الضرورية التي قد تتجاوز 60% من سعر السيارة.

➤ اللجوء إلى مختصين في مجالات معينة؛ الذين غالبا ما يكونوا مناولين متخصصين؛ فالتطور الحاصل في التقنيات الجديدة للإنتاج أدى إلى مستوى فائق التطور في تصميم الإنتاج؛ قصد صنع منتجات ذات مواصفات عالية و بصفة فعالة و مربحة؛ و هذا ما يستدعي الاستعانة بمناولين يمتلكون الخبرة في مجالات مخصصة.

➤ رفع جودة المنتجات أو الخدمات ورفع الثقة في الالتزام بأجال تسليم المنتجات.

¹ فتيحة علالي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 10

² Jean louis morcos, op.cit., P 09.

³ Ibid., P 10.

⁴ فاطمة الزهراء علوي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص.ص 55-56.

المطلب الثاني: خصوصية المناولة الصناعية.

غالبا ما يتم الخلط بين المناولة و بعض المفاهيم المتشابهة؛ لذا سنقوم بإظهار الفروقات بين هذه المفاهيم و المناولة الصناعية؛ و أيضا في هذا المطلب نقوم بإظهار مميزات المؤسسات المناولة؛ و هذا قصد إيضاح أكبر لملامح المناولة الصناعية.

الفرع الأول: الفرق بين المناولة الصناعية و المفاهيم المشابهة.

هناك عدة مفاهيم مشابهة مقارنة في مفهومها للمناولة الصناعية؛ و التي يجب التفرقة بينها و بين هذه المفاهيم؛ و نذكر منها:

1. الفرق بين المناولة الصناعية و التوريد (La Fourniture) .

يكنم الفرق في كون أن المورد لا يعمل تحت توجيهات المؤسسة الأمرة؛ و إنما يعرض عليها ما لديه و تقوم المؤسسة الأمرة باختيار ما تحتاج إليه؛ و يكون المنتج محدد ضمن العقد بين المورد و الزبون؛ و لكن في بعض الأحيان تصبح عملية التفريق بين المناولة و التوريد صعبة نوعا ما؛ و ذلك عندما يقوم المورد بتكليف منتجه على حسب زبونه؛ أو عندما يستعمل المناول نماذج قديمة و التي يحتمل أن تكون قد هيأت لمؤسسة أمرة أخرى¹ .

2. الفرق بين المناولة الصناعية و اليد العاملة (L'intérim).

المناولة عبارة عن تكليف مؤسسة بالقيام بمهمة؛ في حين تأجير اليد العاملة هو وضع مستخدمي مؤسسة تحت تصرف مؤسسة أخرى؛ فبالنسبة لعمال المؤسسة المناولة يقومون بالعمل بملابس العمل و التجهيزات الموفرة من طرف مؤسستهم؛ أما بالنسبة لتأجير اليد العاملة فعلى المؤسسة المستأجرة القيام بذلك؛ و أيضا بالنسبة لدفع الأجور فتكون المؤسسة المناولة مسؤولة عن دفع أجور عمالها؛ و في حالة تأجير اليد العاملة تقوم المؤسسة المستأجرة بدفع أجورهم؛ إلا في حالة تحديد غير ذلك في العقد؛ أي اتفاق أن المؤسسة المؤجرة هي التي تقوم بدفع أجور عمالها².

و يمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

¹ Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de Gestion, 2eme Édition, Economica, paris, 1997, P3003

² Jean-Marie Pitrou, op.cit., P.p10.11

الجدول رقم 01: الفرق بين المناولة الصناعية و تأجير اليد العاملة.

الفروقات	المناولة الصناعية	تأجير اليد العاملة
الفرق 1	هو تكليف مؤسسة أخرى بالقيام بعملة (تصنيع منتج أو الجزء منه.	هي وضع مستخدم مؤسسة تحت تصرف مؤسسة أخرى.
الفرق 2	العمال يعملون بجميع تجهيزات (ملابس؛ آلات؛ أدوات...) و المتوفرة من طرف مؤسستهم.	العمال يعملون بجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة المستأجرة.
الفرق 3	أجور العمال تدفعها المؤسسة المناولة.	أجور العمال تدفعها المؤسسة المستأجرة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

3. الفرق بين المناولة الصناعية و المناولة المشتركة (La cotraitance).

المناولة المشتركة هي عبارة عن شركات مجمعة مؤقتا لتعمل معا لصالح زبون واحد (المؤسسة الآمرة)؛ و كل من هذه الشركات مسؤول عن تنفيذ الجزء الخاص من عمله لصالح المؤسسة الآمرة¹؛ و هي تتميز بالمسؤولية الجماعية.

أما المناولة الصناعية فهي عبارة عن مؤسسة واحدة تقوم بعمل أو جزء منه؛ و هي مسؤولة عن جودة العمل الذي قامت به؛ و هي تتميز بالمسؤولية الفردية

4. الفرق بين المناولة الصناعية و التخريج (L'externalisation).

تعني المناولة الالتزام بالوسائل؛ حيث يأتي المزود أي (المؤسسة المناولة) بالمواد؛ في حين يحتفظ الزبون أي (المؤسسة الآمرة) بتسيير النشاط المناول.

¹ <http://www.utopic.fr/ondigo/quelle-est-la-difference-entre-cotraitance-et-sous-traitance/> date de consultation : 20/05/2018.

أما الترخيغ فيعني الالتزام بالنتائج؛ حيث يأتي المزود بالموارد و يوفر أيضا تسيير النشاط المخرج؛ و يخص الترخيغ أيضا مجموعة من القطاعات في الصناعة و الخدمات و مؤخرا في الإدارة. و مجال تطبيق الترخيغ أوسع من مجال تطبيق المناولة الصناعية التي تدخل فقط في مراحا الإنتاج.

-الترخيغ يشبه نوعا ما المناولة الخدمية¹

الفرع الثاني: مميزات المؤسسات المناولة.

تتميز المؤسسات المناولة بجملة من المميزات تتميز عن باقي المؤسسات؛ و المتمثلة في ما يلي:

1. تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الأمرة؛ حيث تصمم هذه الأخيرة المنتج؛ من هذا المنطق توجد فوارق معتبرة بين تنظيم المؤسسة العادية و تنظيم المؤسسة المناولة؛ فالمؤسسة المناولة لا تقوم بخدمات التسويق لأنها لا تتبع منتجاتها؛ و لا خدمات تصميم المنتجات لأن المؤسسة الأمرة تقوم بذلك
2. هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية؛ فبما أن خدمات المناولة أقل تنوعا فإن النفقات العامة أقل؛ و لا تحتاج المؤسسات المناولة إلا لرأس مال عامل ضعيف و هذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج؛ و هي لا تقوم بتخزين لمنتجاتها.
3. تختلف العلاقات بين المؤسسات المناولة و المؤسسات الأمرة عن التي نراها عموما في التسويق و حتى التسويق الصناعي؛ فهي مجرد علاقات بين مسؤولي التصنيع للمؤسسات الأمرة و صاحب المؤسسة المناول.
4. فإنتاج الورشة المناولة أكثر تنوعا من ورشة المؤسسة الأمرة المحدود².
5. تتميز المؤسسات المناولة بوضعية عدم الاستقرار؛ و ذلك يرجع لتلقيها طلبيات مفتوحة مما يجعل الآجال و الكميات تحدد فيما بعد؛ و هذا ما يجعلها في وضعية عدم الاستقرار.
6. تتميز المؤسسات المناولة بانخفاض أجور عمالها مقارنة بأجور المؤسسات الأمرة؛ و ذلك يرجع لسيطرة المؤسسات الأمرة أثناء عملية التفاوض على تحديد الأسعار؛ فهذا يؤثر سلبا على المؤسسات المناولة و على أجور عمالها.

¹ Jérôme Barthélemy, **Stratégies D'externalisation** : Préparer, Décider et Mettre en œuvre L'externalisation d'activités stratégiques, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2007, P : 12

² Yves Simon et Patrick Joffre, op.cit., P : 3004

7. تعد المؤسسات المناولة مصدرا للتشغيل غير ثابت؛ فلذلك تبقى هي و وظائف عمالها مهددين بالانخفاض القوي لدفتر طلبياتها.

8. تتميز معظم المؤسسات المناولة بصغر حجمها؛ الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر للاستجابة لطلبات المؤسسات الآمرة؛ حيث توصلت دراسات عديدة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي التي تمثل أغلبية المؤسسات المناولة.

فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة قامت بها جمعية الاتحاد الأوروبي ان 70% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات مناولة؛ كما توصلت إليه إحصائيات MIDEST لسنة 2004 التي أجريت على المؤسسات الفرنسية المناولة إلى أن 81.3 % منة هذه الأخيرة هي مؤسسات صغيرة و متوسطة (تشغل أقل من 20 عامل¹).

المطلب الثالث: مزايا و عيوب المناولة الصناعية.

تعتبر المناولة الصناعية الخيار البديل الأفضل أمام المؤسسات الكبرى؛ فالمناولة الصناعية لها العديد من مزايا التي تكون في صالح المؤسسات الآمرة و تكون أيضا في صالح المؤسسات المناولة؛ و لكنها لا تخلو أيضا من بعض العيوب؛ و في هذا المطلب سنتطرق لكلا من مزايا و عيوب المناولة الصناعية؛ و التي سنوجزها في النقاط التالية:

الفرع الاول: مزايا المناولة الصناعية.

هناك عدة مزايا للمناولة الصناعية تخص كلا الطرفين (المؤسسات الآمرة ؛ المؤسسات المناولة) و نذكر منها:

1. المزايا الخاصة بالمؤسسات الآمرة بالأعمال.

- تقليص التعقيد التنظيمي.
- مناولة التخصص تسمح باكتساب التكنولوجيا أو بالدخول إلى مراحل الإنتاج التي من الصعب على المؤسسة الآمرة أن تتولى القيام بها؛ إذ يتطلب ذلك استخدام متخصصين أو ضمان تكاليف التكوين أو الاستثمار أكثر في البحث و التطوير.
- زيادة الإنتاجية: و ذلك عندما يتم التركيز فقط على النشاطات الاستراتيجية و المراحل النهائية للعملية الإنتاجية؛ حيث تقوم المؤسسة الآمرة بالتركيز على مهنتها الأساسية.

¹ MIDEST, Les salons de la Sous-traitance industrielle dans une économie Globale et Mondialisée, Congres et Salon arabe de la sous-traitance, Club des pins, Alger, 12-14 Septembre 2006, P :05

- تخفيض التكاليف: يحدث ذلك عند إيكال مراحل إنتاجية معينة للمؤسسات أخرى متخصصة؛ يمكنها من الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار منخفضة و يمكنها استخدام عمالة متخصصة و غير مكلفة؛ و هذا ما يسمح للمؤسسة الأمرة بدعم مركزها التنافسي و التفوق من خلال المنافسة السعرية¹.
- تحسين الجودة: وذلك لتمتع المؤسسات المناولة بالخبرة و المهارة و التقنية العالية و مواكبتها للتجديد التكنولوجي؛ و يتحقق ذلك بشكل خاص في حالة مناولة التخصص؛ فتصبح المؤسسة الأمرة في غنى عن توظيف عمالة جديدة متخصصة أو تكوين العمالة الموجودة؛ هذا ما ينعكس إيجابيا في مراحل لاحقة على جودة المنتج النهائي².
- تسليم الإنتاج في الأوقات المحددة للزبون النهائي.
- تعد المناولة كآلية فعالة للاستجابة لتقلبات طلب السوق.
- الإستجابة لتذبذبات السوق: عندما تواجه المؤسسة الأمرة ارتفاع مؤقت في طلب السوق؛ تلجأ إلى مناولة قدرة الإنتاج.

2. المزايا الخاصة بالمؤسسات المناولة.

تتميز المؤسسات المناولة بالمزايا التالية³:

- إنتاجية و فعالية 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 و القدرات؛ التي تؤدي حتما إلى مستويات أعلى في إنتاجية رأس المال و اليد العاملة.
- كما يمكن المؤسسات المناولة من مباشرة عمليات البحث و التطوير من أجل الإبداع و التطوير في التكنولوجيا أو في مجال خاص.
- استغلال الطاقة المتوفرة: تمكن المناولة من استغلال الطاقة المتوفرة في المؤسسة و من تحسين إنتاجية كل من رأس المال و اليد العاملة؛ و التي غالبا ما تكون غير مستغلة.
- اقتصاديات السلم: إن التركيز على نشاط واحد؛ أو التخصص في عمل معين يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات السلم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدرية.

¹ Jean-Louis Morcos, op.cit. P : 09.

² Ibid. P : 10

³ عبد المالك مهلل؛ المناولة و الشراكة الصناعية؛ مفهومها و دورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ز المؤسسات الكبيرة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية؛ جامعة الجزائر 3؛ 2014؛ ص 26.

- انتقال التكنولوجيا: تعد علاقات المناولة من ميكانيزمات و وسائل الأكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التقليل من المخاطر: باعتبار ضرورة تقليل مخاطر الأعمال هو التفكير أكثر حداثة في موضوع المناولة.
- الدعم المالي: أخيرا يمكن للآمرين بالأعمال أن يقدموا الدعم المالي أو التحسين في طرق إقتناء القروض للمناولين.

الفرع الثاني: عيوب المناولة الصناعية.

رغم ما تتميز به المناولة الصناعية من مزايا إلا أن لديها العديد من العيوب التي تقف عائقا لكلا من المؤسسة الأمرة بالأعمال و المؤسسة المناولة؛ و نوجزها في ما يلي¹:

1. العيوب الخاصة بالمؤسسات الأمرة بالأعمال.

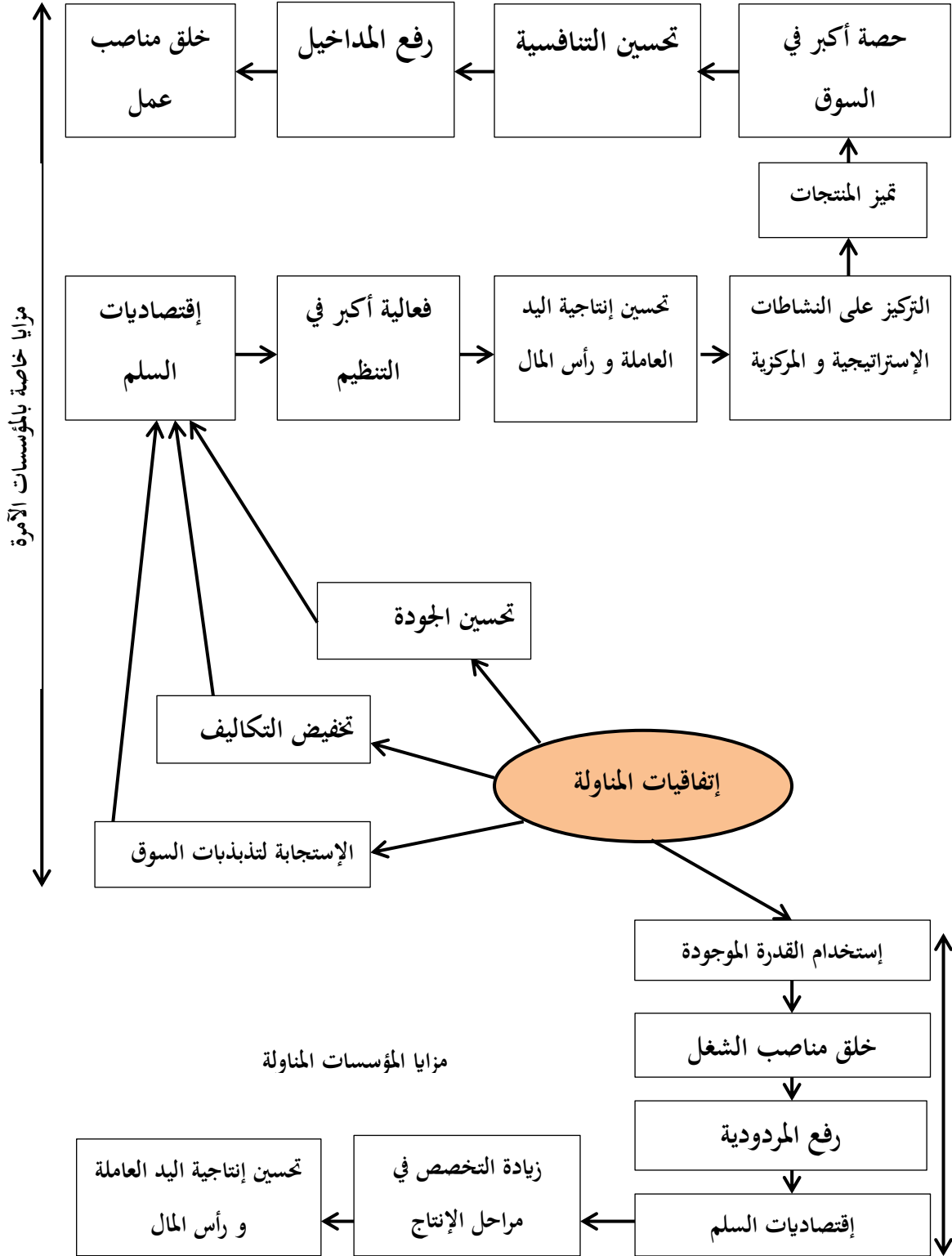
- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الأمر للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد و في دفتر المواصفات.
- إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة و استخدام ذلك لاحقا لصالح شركاء جدد منافسون للمؤسسة الأمرة الأولى.
- تقوم المؤسسة الأمرة باختيار المناولين على أساس ثلاث معايير: السعر؛ الجودة؛ و الآجال؛ فإذا كان السعر مراعي جدا؛ فلن يكون هناك ضرورة لمراعاة معياري الجودة و الآجال.
- قد تكون تكلفة المناولة أكثر من الإنتاج الداخلي.

2. العيوب الخاصة بالمؤسسات المناولة.

- يكون المنال في وضعية تبعية تقنية و تجارية بالنسبة للمؤسسة الأمرة .
- وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين و ربما منافسة مع المؤسسة الأمرة بحد ذاتها؛ و التي تستطيع في كل الأحوال أخذ إنتاج المناول؛ و نجد هذه الحالة في مناولة قدرة الإنتاج.
- على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائما مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة.
- آجال التسليم الغير المعقولة المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة.
- حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مربح و ذلك نتيجة العطاء (العرض) الجدد منخفض المقدم من قبل المؤسسات الأمرة. و محدودية عدد الزبائن.

¹ علوي فاطمة الزهراء؛ مرجع سبق ذكره؛ ص59

الشكل رقم 03: ملخص مزايا المناولة الصناعية لكل من المؤسسات الآمرة و المؤسسات المناولة.



Source : Jean-Louis Morcos, Sous-Traitante Internationale ou Délocalisation, op.cit., P16

المبحث الثاني: المناولة كاستراتيجية للمؤسسة.

يعد إتخاذ قرار المناولة و كيفية القيام بعملية المناولة تشكل محورا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات الصناعية في الدول المتقدمة؛ و لتوضيح ذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلي ثلاثة مطالب؛ ففي المطلب الأول قمنا بتحديد ماهية الاستراتيجية و التحالفات الاستراتيجية؛ و في المطلب الثاني حاولنا أن نبين كيف يتم إتخاذ قرار المناولة؛ و في المطلب الثالث قمنا بينا كيفية القيام بعملية المناولة.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية و التحالفات الاستراتيجية.

في ظل العولمة و اشتداد المنافسة يعد التحالف الاستراتيجي من أهم البدائل التي تعتبر كحل يساعد في نمو و تطور المؤسسة عموما؛ و لكن قبل الخوض في موضوع التحالفات الاستراتيجية؛ نرى أنه من الأولى الوقوف عند تعريف الاستراتيجية و كذا أسباب الاستراتيجية و من ثم التطرق إلى التحالفات الاستراتيجية و كذا أسباب التحالفات الاستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية و أسبابها.

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية على الأصل الإغريقي stratigor و تعني (فن الحرب)؛ لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة او فن القيادة)¹؛ وقد إنتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال و المؤسسات؛ و كانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية حيث إحتل العمل الرائد Kenneth R-Andrews مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية².

و قد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم؛ و من أهم تلك التعاريف التي قدمت للإستراتيجية ما يلي :

1. تعريف الاستراتيجية:

من بين أهم التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية ما يلي³:

أ- تعريف ANSOFF.

الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية؛ و ذلك لتحقيق تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات البيئية.

¹ علي حسين علي و آخرون؛ الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال؛ دار حامد للنشر و التوزيع؛ عمان؛ 1999؛ ص 434.

² يونس إبراهيم حيدر؛ الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات؛ مركز الرضا للكمبيوتر؛ دمشق؛ 2006؛ ص 189.

³ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'entreprise, épreuve n°3, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2001, P.P 326 – 327.

ب- تعريف CHANDLER.

الاستراتيجية تتمثل في إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة؛ إختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات

ج- تعريف ANDREWS.

تشكل الاستراتيجية من مجموعة غايات؛ سياسات ضرورية و مخططات لتحقيق هذه الغايات؛ و تكون معدة بطريقة معينة لتحديد مجال عمل المؤسسة؛ أو المجال الذي يجب أن تكون فيه؛ و نوع المؤسسة الذي هي عليه؛ أو الذي يجب أن تكونه.

➤ وتعرف الاستراتيجية أيضا على أنها:

مجموعة القرارات و الأنشطة التي في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل؛ و تتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط انتهاء بالمدى البعيد¹.

■ و من التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للإستراتيجية (هي خطة تقوم بوضعها المؤسسة و تكون في المدى الطويل؛ و ذلك لبلوغ مجموعة من الاهداف و الغايات؛ مع تحديد الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأخيرة؛ كما يمكن أن تكون صورة لمركز المؤسسة مستقبلا من خلال تحليل بيئتها).

2. أسباب الاستراتيجية.

تنتهج المؤسسة استراتيجية معينة تبعا لأسباب عدة نذكر البعض منها في ما يلي²:

أ- الاستجابة لتطورات البيئة الاقتصادية؛ السياسية؛ الاجتماعية؛ و التكنولوجية.

ب- البحث عن المنافسة السعرية أو التنافسية الغير سعرية؛ و المبنية على أساس الجودة؛ الإبداع و الخدمات.

ج- بحثا على التميز على الشركاء الآخرين أي المنافسين الأساسيين.

د- من أجل التطور و النمو في المنتجات؛ سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.

الفرع الثاني: تعريف التحالفات الاستراتيجية و أسبابها.

يعد التحالف الاستراتيجي من أهم البدائل التي تعتبر كحل يساعد في نمو و تطور المؤسسة عموماً؛ و لذا قمنا في هذا الفرع بتعريف التحالفات الاستراتيجية و كذا أسباب اعتمادها.

¹ نادية العارف؛ الإدارة الاستراتيجية؛ الطبعة الثانية؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية- مصر؛ 2002؛ ص13

² Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit., P.P 330-331

1. تعريف التحالفات الاستراتيجية.

نورد في ما يلي عددا من التعريفات التي ذكرها الأكاديميون و غيرهم للتحالفات الاستراتيجية¹:

أ- تعريف جولاتي GULATI:

التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل و تقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات؛ و كما هو واضح فإن التحالفات عبارة عن عقود تتم بالاختيار بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة.

ب- تعريف كوليفا KOLEVA:

يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية على أنها عبارة عن شكل معقد من أشكال التنظيم ينظر إليه عادة على أنه ارتباط غير كامل؛ و قد يعتبره البعض الغموض نظرا لأنه من الصعب تحديد تفاصيل العلاقة بين الحلفاء مبكرا؛ و لكن هذا الارتباط يتضمن تبادل المعارف الفنية بين الحلفاء.

ج- تعريف داير و كايل و سنج DAYER, KALE , SINGH:

التحالفات الاستراتيجية عبارة عن أسلوب يتسم بالسرعة و المرونة للحصول على الموارد الموجودة في الشركات الأخرى بما يحقق التكامل و المزايا التنافسية لكل الشركاء.

■ و بذلك فإن تعريفنا للتحالفات الاستراتيجية هو:

التحالفات الاستراتيجية عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتعدد أشكالها و تتسم بالمرونة و عدم الدقة؛ ترم اختيارا بين الشركاء المستقلة لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة؛ أو استراتيجية مالية أو غير مالية قابلة للتطوير باستمرار.

2. أسباب التحالفات الاستراتيجية.

تتوجه المؤسسات إلى التحالفات الاستراتيجية لمجموعة من الأسباب؛ و التي تكون في صالح جميع المؤسسات المتحالفة؛ و تتمثل هذه الأسباب في ما يلي:

أ- التعاون و أثر التآزر. la synergie

فعوض المواجهة تلجأ المؤسسات إلى المشاركة في مشروع مؤقت و بانتظام من أجل الحصول على أثر التآزر la synergie و التكامل للاستفادة من بعض المزايا²؛ فيتمثل أثر التآزر في الأثر الايجابي الناجم عن

¹ رفعت السيد العوضي و إسماعيل بسيوني؛ الإندماج و التحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة- مصر؛ 2005 ص 173 .175 .176 .182.

² Jean-Luc Charron et Sabine Séparai, op.cit., P.409.

التجميع ما بين نشاطين من جراء التحالف؛ و يعبر عنها بالمعادلة: $(5=2+2)$ فلا يتم الحصول على هذا الأثر في حال ما إذا عملت المؤسسات بشكل مستقل.

ب- التمهين L'apprentissage.

يعمل التحالف على خلق فرص التمهين؛ أو نقل المهارات بين المؤسسات المتحالفة؛ و يعد التحالف أداة تعلم فعالة فيما يتعلق بالحصول على مهارات غير متوفرة في السوق¹.

ج- الدخول إلى أسواق جديدة.

تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة و اختراق صناعات متعددة؛ و ذلك من أجل زيادة القوة التنافسية للمنظمة بالإضافة على الحصول على المعلومات التسويقية فيما يتلق باختيار المنتجات الملائمة للزبائن و الاستراتيجيات التسويقية اللازمة لتسويقها فضلا عن زيادة المنافذ التوزيعية².

د- التعلم و تطبيق تكنولوجيا جديدة.

تقوم المنظمة بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع التعلم و اكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة؛ أو مهارات تصنيع ذاتي مدى واسع من التكنولوجيا؛ إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجالات عدة مثل: التصميم؛ التصنيع ... إلخ³.

هـ- المشاركة في المخاطر.

يستعمل التحالف الاستراتيجي للتقليل من المخاطر المنبثقة عن المنافسة؛ أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر. فالتحالف الاستراتيجي يعمل على تخفيض المخاطر المالية المرتبطة بالكلف المالية للاستثمارات الخاصة بفرص ذات مخاطر عالية؛ أو إدارة المخاطر المتعلقة بالأسواق الناشئة؛ بالإضافة إلى كونه وسيلة لتقليل مخاطر اللاتأكد؛ من خلال توحيد الموارد و استغلال الفرص الجديدة و بدون الالتزام بموارد ضخمة⁴.

¹ Jean-Pierre Détire, Stratigor : Politique Générale De L'entreprise, 4eme édition, DUNOD, Paris, 2004, P340.

² سعد علي العنزي و جواد محسن راضي؛ التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال؛ دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع؛ طبعة الأولى، عمان؛

الأردن؛ 2011؛ ص 12-14.

³ نفس المرجع؛ ص 14-16.

⁴ نفس المرجع؛ ص 18-20.

المطلب الثاني: إتخاذ قرار استراتيجية المناولة.

إن المختصين في الوقت الراهن يثبتون مدى أهمية استراتيجية المناولة؛ و ذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الاستراتيجية بكل أنواعها؛ سواء تعلق الأمر بقطاع إنتاجي أو خدمي.

و هناك قطاعات أكثر تقبلا لتبني هذه الاستراتيجية من غيرها؛ فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المؤسسات المناولة الأكثر تحضا منها؛ فالمؤسسات المناولة المتخصصة يمكنها أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات؛ الشيء الذي يجعلها الأكثر كفاءة في ميدانها.

فقبل إتخاذ قرار إستراتيجية المناولة يجب على المؤسسة أن تقيس أولا فعاليتها و كذا فعالية المناولين المحتملين؛ لكي تتمكن من المقارنة بين فعاليتها و فعالية المناولين؛ لذا يجب الحصول على جملة من الاسئلة؛ و من أهم هذه الأسئلة¹:

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى إستراتيجية المناولة؟
- في حالة تنفيذ قرار إستراتيجية المناولة؛ هل ستقدم المؤسسة (المنتج/الخدمة) الأفضل؟
- هل سيحترم المناول كل التوجيهات التي تعطيها المؤسسة له؟
- في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية؛ هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المناولين مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
- ما هو تأثير استراتيجية المناولة على المستخدمين؟

- فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمناول و النظر في طريقة تسييره و قدرته على الابتكار؛ و كذلك كيفية تنسيق العلاقات و العمليات بينهما؛ و أفضل عمليات المناولة التي قام بها المناول.
- و المقصود بأفضل عمليات المناولة؛ هي أكثرها نجاحا و التي تتميز بالسهولة في التنفيذ؛ أي إمكانية قياس الاداء و درجة تعقد العمليات بها تكون أدنى.
- فالمؤسسات بلجوئها إلى المناولة يجب عليها أن تحقق ميزة تنافسية؛ سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.

¹ فتيحة علالي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص08.

1. أبعاد قرار إستراتيجية المناولة:

✚ إذ أن المنطلق في اتخاذ قرار إستراتيجية المناولة هو قرار اقتصادي بالدرجة الأولى؛ فهو قرار يحكم مصير المؤسسة؛ سواء بالأداء الجيد أو بالفشل في الأداء؛ و لذا هذا القرار له عدة أبعاد أهمها¹:

أ. البعد العملي:

إن قرار إتخاذ إستراتيجية المناولة يعبر عن إتزام المؤسسة في المدى القصير ؛ هنا يمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج في المؤسسة إتخاذ هذا القرار اعتمادا على الميزانية (أي و ذلك بالتأكد من أن ما قد تنتجه بنفسها يكلفها أكثر مما قد تقوم بمناولته أو العكس؛ فإذا كان ما قد تنتجه بنفسها يكلفها أكثر مما قد تقوم بمناولته (يأتري على ميزانيتها بالسلب)؛ فهنا يجب عليها إتخاذ قرار إستراتيجية المناولة.

ب. البعد الاستراتيجي:

يتعلق بالأهداف طويلة الأجل و التي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة؛ و في هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة الإنتاجية أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة لمنتوج خاص)؛ فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية (ينتقل القرار إلى المديرية العامة) لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف و تحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف؛ و كذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

— و مهما كان البعد الذي تتركز عليه المؤسسة لإتخاذ القرار؛ فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً.

المطلب الثالث: كيفية القيام بالمناولة.

بعد إتخاذ قرار استراتيجية المناولة؛ (أي أن المؤسسة سوف تعتمد على المناولة الصناعية في العملية الإنتاجية القادمة أو جزء من العملية الإنتاجية)؛ تقوم المؤسسة الأمر بالبحث عن المؤسسة المناولة الكفاء بعدة طرق نذكر منها:

- وجود علاقة قائمة من قبل بين المؤسسة الأمر و المؤسسة المناولة: أي أن المؤسسة قامت بالمناولة الصناعية مرة على الأقل أو عدة مرات عند نفس المؤسسة المناولة.
- تفحص دليل الهاتف أو تفحص لدليل المؤسسات المناولة: تقوم المؤسسة بتفحص دليل الهاتف لديها أو بتفحص دليل المؤسسات المناولة في المنطقة التي تنشط فيها او في جميع مناطق الوطن؛ ثم الإتصال بهم و الإتفاق معهم.

¹ فتيحة علالي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 08.

- اللجوء إلى شبكة إتصال خاصة بالمناولين: تلجأ المؤسسة إلى شبكة إتصال خاصة بالمؤسسات المناولة؛ سواء كانت هذه الشبكة عبارة عن موقع إلكتروني أو منشورات تقدم شرح مفصل عن المناولين.
- عرض مناقصة:

و يتم إختيار المؤسسة المناولة المناسبة على أساس ثلاثة معايير هي : السعر؛ المهلة و الجودة.

1. السعر.

يقوم كل من المؤسسة الأمرة بالأعمال و المؤسسة المناولة بالاتفاق عل السعر وفق الحالات التالية¹:

1-1. تحديد سعر التكلفة المناسب للمنتجات المناولة:

و يتم ذلك وفق ما يلي:

أ- تحديد السعر من طرف المؤسسة المناولة:

تقوم المؤسسة المناولة بتحديد السعر الذي يراه مناسباً؛ و ذلك عن طريق إما درايته بسعر تكلفة المنتجات التي سبق له إنتاجها؛ أو عن طريق حسابه لمتوسط سعر تكلفة ساعة العمل؛ و بضرب متوسط سعر تكلفة ساعة العمل في الزمن المستغرق في إنجاز الطلبية؛ يتم تحديد السعر المناسب.

ب- تحديد السعر من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال:

تقوم المؤسسة الأمرة بالأعمال باقتراح سعر تكلفه الذي يراه مناسباً؛ عن طريق مقارنة السعر الذي قامت بعرضه عليه المؤسسة المناولة؛ أو مقارنته بأسعار التكاليف السابقة لطلباته أو بأسعار العروض الأخرى المقترحة من طرف المناولين الآخرين؛ غير أن هذه الطريقة في تحديد السعر غير دقيقة.

ج- التحليل التقني للسعر:

حسب هذه الطريقة؛ تقوم في البداية مصلحة طرق الإنتاج بتحديد و بدقة؛ مجموعة العمليات الإنتاج عن طريق الذي تتطلبه كل عملية وفقاً للمقاييس معينة الواجب احترامها. ثم بعد ذلك تقوم مصلحة الأسعار بتقدير سعر التكلفة لهذه العمليات من منطلق عدد الآلات اللازمة؛ و مقدار إهتلاكها؛ و عدد العاملين و ما يكلفونه من مصاريف اجتماعية.

و أخيراً تقوم مصلحة الإنتاج الخارجية بتحليل و مناقشة الأسعار المفروضة من طرف المناولين؛ و تعتبر هذه الطريقة هي الطريقة المطبقة عموماً في تحديد الأسعار.

د- المقارنة بين السعيرين و تحديد السعر المناسب:

يقوم كل من المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة مقارنة بين العرضين لتحديد السعر المناسب فيما بينهما.

¹ عبد المالك مهل مرجع سبق ذكره؛ ص 31

1-2. مراجعة السعر:

تتم مراجعة السعر في بعض الحالات نذكر منها:

أ- حالة تغيير القطعة:

قد تقع أثناء عملية الإنتاج بعض التعديلات على القطع المنتجة بطلب من الجهات المختصة؛ و هذا يؤدي غلى مراجعة و تعديل سعر التكلفة.

ب- علاقة مراجعة السعر:

عند تنفيذ طلبية معينة على مدى طويل؛ يمكن لسعر المواد الاولية و الاجور أن يرتفع و عليه لا بد من وضع إطار لمراجعة السعر؛ و يتم ذلك بين المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة.

ج- تغيير السعر وفق مراحل تنفيذ الطلبية:

في حالة تنفيذ الطلبية الإجمالية التي يتم تقسيمها إلى مجموعات؛ فإن السعر المطبق على المجموعة الأولى يكون نوعا ما مرتفع إذا أخذنا بعين الاعتبار مشاكل الانطلاق؛ ثم يتقلص نسبيا عند ارتفاع الكمية المنجزة بسبب تدارك أكثر للمشاكل.

ينخفض سعر التكلفة على المدى الطويل إذا كان حجم الطلبية في ارتفاع؛ غير أن هذا الانخفاض لا يكون بصفة منتظمة إذا وصل حجم الطلبيات نسبة معينة؛ فإن هذا يستلزم استثمار جديد للرفع من تكلفة الإنتاج للسماح له بالانخفاض من جديد؛ و هذه الظاهرة تتكرر بصفة دورية و منتظمة.

2. المهلة:

تبحث المؤسسة المناولة عادة على تأمين التمويل؛ و عليه يقوم بوضع رزنامة يحترمها؛ كما يراقب المؤسسة المناولة عن قرب؛ و يتم الاتفاق على المهلة بين المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة كل حسب شروطه لتفادي الانعكاسات السلبية على عملية المناولة.

و يتم تأمين التمويل من طرف المؤسسة الآمرة من خلال¹:

1-2. تسيير المخزون:

حتى تؤمن المؤسسة الآمرة بالأعمال تموينها؛ يشترط على المناول أن يكون لديه القطع المنتجة ما يغطي احتياجاته لمدة 15 يوم لتجنب أي طارئ (ناتج عن طريق حريق؛ إضراب؛ نقص في المواد الاولية... إلخ). و بهذه الطريقة فإن المؤسسة الآمرة بالأعمال تكون لديها مخزون ضروري تسييره بأقل تكلفة حسب طريقة احتياجاتها.

¹ عبد المالك مهلل مرجع سبق ذكره؛ ص 32

و يكون تأمين التمويل وفق ثلاثة مجموعات:

أ- المجموعة الأولى:

القطع الغالية الثمن تسلم في وقت قصير من قبل المؤسسة المناولة حسب حاجات التركيب؛ ما يفرض رزنامة ضيقة للتسليم؛ في هذه الحالة يتم الاتفاق على أن يمثل مخزون القطع غالية الثمن نسبة 2 % إلى 5% بالكمية؛ و 85% بالقيمة.

ب- المجموعة الثانية:

قطع أقل أهمية من القطع الغالية الثمن يمثل مخزونها نسبة 30% بالكمية و 10% بالقيمة.

ج- المجموعة الثالثة:

قطع قيمتها ضعيفة يمثل مخزونها نسبة 65% بالكمية و 5% بالقيمة؛ أين يكون لدى المؤسسة الآمرة بالأعمال مخزون معتبر؛ يكون دون التأثير على مخزونه؛ مما يسمح بتلبية الطلبات دون التخطيط المسبق.

2-2. التخطيط:

يقوم قسم التجارة بوضع مخطط للإنتاج يجب إحترامه؛ و ذلك حسب طلبياته أو حسب دراسة السوق من أجل عرض منتج جديد؛ كما تقوم مصلحة المشتريات بتحديد المخزون الأدنى للعناصر حسب طبيعة القطع و المهلة و ذلك من أجل تجديده.

و من منطلق هذه العمليات؛ يقوم الأمر بالأعمال بالتعاون مع المؤسسة المناولة؛ و حسب إمكانيات هذا الأخير (المؤسسة المناولة) من صيغة المناولة عن طريق تحديد المدة و طبيعة تسليم المنتجات المناولة.

3. الجودة:

بعدما يتم إختيار المؤسسة المناولة الكفاء من طرف المؤسسة الآمرة بالأعمال للقيام بالعمل على أساس؛ سلعته؛ إتقانه للعمل؛ جودة عمالته؛ حظيرة آلاته (آلات مناسبة ودقيقة في العمل)؛ يقوم الأمر بالأعمال بتزويد المؤسسة المناولة بكل المعلومات التقنية اللازمة للحصول على عمل في منتهى الدقة و الجودة و ذلك من خلال¹:

1-3. دفتر الشروط

يقدم دفتر الشروط من طرف إدارة المؤسسة المقدمة للأعمال؛ حيث يجسد تطلعاتها المنشودة؛ ز يشكل هذا التوجه القاعدة الأساسية التي يتم في إطارها تحديد الالتزامات المؤسسة المناولة؛ و يتضمن دفتر الشروط عدد من الالتزامات و الواجبات؛ و تتمثل هذه الالتزامات و الواجبات في العناصر التالية:

¹ عبد المالك مهال مرجع سبق ذكره؛ ص 33.

● الأهداف:

حيث تعتب هذه الأهداف الدافع الذي أدى المؤسسة الآمرة باللجوء إلى المناولة الصناعية؛ حيث تشمل هذه الأهداف؛ الجودة و الخصائص الفنية المطلوب التقيد بها؛ و مواعيد التسليم

● الحثيات:

و تشمل ما يلي:

- المرجع القياسي: قياسات و حجم المنتج.
- الخصائص الإحصائية: كالمساحة؛ التناسق و الشكل هندسي.
- الخصائص الديناميكية: كوظيفة و عمل المنتج.

● الأثر المحتمل:

و يتضمن ما يلي:

— طبيعة الرقابة المقررة

— الوسائل البشرية و المادية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية

و تتوقف جودة المنتج على مدى دقة دفتر الشروط المقدم من طرف المؤسسة الآمرة بالأعمال و صرامة التنفيذ من جانب المؤسسة المناولة.

3-2. التعاون التقني:

إن الثقة المتبادلة بين الأمر بالأعمال و المؤسسة المناولة؛ تجعل هذه الأخيرة (المؤسسة المناولة) تشعر بالطمأنينة؛ حيث إذا ما واجهته مشاكل تقنية يمكنها اللجوء إلى المؤسسة الآمرة بالأعمال للاستفادة من كل الإرشادات التقنية اللازمة؛ كما يجب على المؤسسة الآمرة بالأعمال أن تقدم للمؤسسة المناولة كل المساعدات التي هي بحاجة إليها في المجال التقني و كذلك طريقة تنظيم مؤسسته.

3-3. المراقبة:

عندما يكون العمل المناول ذو تقنية عالية (تقنية معقدة)؛ يمكن للمؤسسة الآمرة بالأعمال أن ترسل تقني إلى عين المكان لمراقبة العملية الإنتاجية عن قريب؛ رغم بقاء المؤسسة المناولة هي المسؤول الأخير عن المنتج الذي تقدمه؛ و من جهتها المؤسسة الآمرة بالأعمال يجب عليها أن مراقبة جودة المنتج عند إستلامها له؛ و ذلك باعتبارها مسؤولة أمام زبونها.

خلاصة:

في إطار التحولات العالمية المتلاحقة؛ أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بمدى قدرتها على التجاوب مع تغيرات السوق و البيئة التنافسية؛ و هذا دفعها إلى إعادة النظر في طبيعة أهدافها و إتباع إستراتيجية مغايرة.

فالمناولة الصناعية تعتبر أحد و أهم الإستراتيجيات؛ التي تعتمد عليها المؤسسات لكي تواجه البيئة التنافسية؛ فهي تسمح لها بتخفيض التكاليف الإنتاجية؛ و تسمح لها باكتساب التكنولوجيا أو بالدخول إلى مراحل الإنتاج التي من الصعب على المؤسسة أن تتولى القيام بها.

و تعد المناولة الصناعية أيضا كوسيلة لتنمية التخصص و الكامل الصناعيين و لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي و المتشكل في غالبيته من مؤسسات صغيرة و متوسطة.

فالمناولة الصناعية لها عدة مزايا التي تمس المؤسسات الآمرة من خلال زيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف و تحسين الجودة؛ و تمس المؤسسات المناولة أيضا من خلال إنتاجية و فعالية أكثر و إستغلال الطاقة المتوفرة و التقليل من المخاطر.

و بالرغم من وجود عدة مزايا للمناولة الصناعية إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب و التي تمس كلا من المؤسسات الآمرة و المؤسسات المناولة.

و بالرغم من وجود هذه العيوب فالمؤسسة يمكنها التغاضي عنها و اللجوء لإستراتيجية المناولة و ذلك من أجل عدة أسباب منها أسباب اقتصادية و أخرى أسباب تكنولوجية و أخرى أسباب إستراتيجية.

الفصل الثاني:

ترقية المناولة الصناعية لدعم

الإستثمار في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

ان عماد قيام التنمية الاقتصادية و النهوض بها هو التركيز على الاستثمار الذي يعد العمود الفقري لاقتصاد أي دولة لما له من دور هام في احداث التطور الاقتصادي و الحصول على تدفقات مالية مستقبلية، ومن أجل النهوض بالاقتصاد الوطني توجهت الجزائر كغيرها من الدول المتطورة الى الاستثمار في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدما كانت مرتكزة على المؤسسات الكبيرة وذلك لما له من عائد كبير على الاقتصاد و الثورة التي أحدثتها هذه المؤسسات في تحقيق أعلى درجات التقدم لما لها من امتيازات و مع دمج المناولة الصناعية في اطار هذه المؤسسات أصبحت الفرصة متاحة لتحقيق افضل السبل للنمو والتطور المرجو لما لهذه الأخيرة من أهمية كبيرة في تحريك علاقات التعاون بين المؤسسات الاقتصادية والصناعية .

وللقيام هذه الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ حيث المبحث الأول و الذي هو بعنوان الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و الذي قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ المطلب الأول بعنوان أساسيات حول الإستثمار يتضمن مفهوم الإستثمار و أهمية الإستثمار و أهداف الإستثمار؛ المطلب الثاني بعنوان أساسيات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يتضمن تعريف و خصائص؛ المطلب الثالث بعنوان أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتضمن أنواع و الأهمية؛ أما المبحث الثاني بعنوان المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو أيضا قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ المطلب الأول بعنوان تطور مفهوم المناولة الصناعية؛ المطلب الثاني بعنوان دور القانون التوجيهي لترقية المناولة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و المطلب الثالث بعنوان النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.

المبحث الأول: الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يعد موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الإقتصادية و السياسية و التي تمثل الركيزة الأساسية للتنمية بشقيها الإقتصادي و الإجتماعي حينما ينصب إهتمامها في تطوير الإستثمارات على المستوى الوطني؛ و لأن الإستثمار يعد جوهر عملية التنمية الإقتصادية و عنصر حاسم و أداة فعالة لتحقيق التطور الإقتصادي؛ فقد حظى بإهتمام كبير من قبل دول العالم خاصة منها المتقدمة و المتخلفة؛ ولذا سنعرض في هذا المبحث الذي هو باسم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و لقد قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ المطلب الأول أساسيات حول الإستثمار؛ المطلب الثاني أساسيات حول المؤسسات الصغيرة ، و المتوسطة و المطلب الثالث أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها.

المطلب الأول: أساسيات حول الاستثمار.

يعد الاستثمار جوهر عملية التنمية الاقتصادية و عنصر فعال لتحقيق التطور الاقتصادي، حيث يوجد للاستثمار مفاهيم عديدة و متنوعة و مختلفة باختلاف نظرة كل اقتصادي و هذا ما يبدي أهميته في مختلف المجالات، و في هذا المطلب سوف نتطرق لمفاهيم الاستثمار العديدة. ثم أهميته ثم أهدافه.

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار.

للاستثمار مفاهيم عديدة نذكر منها:

● يقصد بالاستثمار " التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة و لفترة من الزمن بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وكذلك عن النقص المتوقع في قيمتها الشرائية بفعل عامل التضخم و ذلك مع توفير عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة المتمثل باحتمال عدم تحقق هذه التدفقات"¹.

● ويعرف كذلك على أنه:

" التضحية بالموارد التي يستخدمها في الحاضر على أمل الحصول في المستقبل على إيرادات أو فوائد خلال فترة زمنية معينة حيث أن العائد الكلي يكون أكبر من النفقات الأولية للاستثمار"².

● وهناك من يعرفه على انه:

" التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من اشباع استهلاك حالي و ذلك بقصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من اشباع استهلاك مستقبلي"³.

¹ محمد مطر، إدارة الاستثمارات "الإطار النظري والتطبيقات العملية"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2006، ص22.

² حمد عيسى خلفان، إدارة الاستثمارات و المحافظ المالية، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص47.

³ موسى نوري شقيري، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بدون بلد، دون سنة، ص18.

• و يعرف أيضا على أنه:

"أي استعمال لرأس المال بهدف تحقيق الربح في المستقبل مهما كان شكل هذا الاستعمال".¹

و من التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- للقيام بالاستثمار يجب توفر رأس مال، أو أموال يمتلكها الفرد.
- للاستثمار هدف رئيسي ويتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق منفعة مستقبلية.
- يكون عائد الاستثمار أو ربح الاستثمار أكبر من النفقات الأولية للاستثمار.
- للاستثمار خطر كبير متمثل في عدم تحقيق عائد.

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار.

للاستثمار أهمية كبيرة تتمثل في:

1. زيادة الإنتاج والإنتاجية مما يؤدي الى زيادة الدخل القومي و ارتفاع متوسط نصيب الفرد منه و بالتالي تحسين مستوى معيشة المواطنين.
2. توفير الخدمات للمواطنين و المستثمرين.
3. توفير فرص العمل وتقليل نسبة البطالة.
4. زيادة معدلات التكوين الرأسمالي للدولة.
5. إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع حاجات المواطنين و تصدير الفائض منها للخارج مما يوفر العملات الاجنبية اللازمة لشراء الآلات و المعدات و زيادة التكوين الرأسمالي.²
6. مساهمة الاستثمار في إحداث التطور التكنولوجي و ذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة و تكيفها مع الظروف الموضوعية للمجتمع.
7. مساهمة الاستثمارات في دعم الموارد المالية للدولة و ذلك من خلال سداد ما يترتب على المشروع من ضرائب للحكومة لكي تقوم باستخدام هذه الموارد وفق مقتضيات المصلحة العامة.
8. مساهمة الاستثمار في دعم البنية التحتية للمجتمع.³

¹ محمد عبد العزيز عب الله؛ الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الإقتصاد الإسلامي؛ دار النفائس؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ 2005؛ ص 16.

² موسى نوري شقيري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ مروان شموط، أسس الاستثمار، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008، ص 10.

الفرع الثالث: أهداف الاستثمار

للاستثمار عدة أهداف نذكر منها¹:

1. تأمين المستقبل:

عادة ما يقوم بمثل هذا النوع من الاستثمارات الأشخاص الذين بلغوا سنا معيناً، و هم على أبواب التقاعد حيث ميلهم لتأمين مستقبلهم، يحملهم على استثمار ما لديهم من أموال في الأوراق المالية ذات العائد المتوسط المضمون دورياً مع درجة ضعيفة من المخاطر.

2. تحقيق تنمية مستمرة في الثروة مع عائد مقبول:

يكون هدف المستثمر تحقيق عائد جاري مقبول مع نسبة زيادة مقبولة في رأس مال المستثمر على الدوام، حيث أن المكاسب الرأسمالية التي يمكن الحصول عليها تعتبر هدف المستثمر، ومضاف إليها العائد المحصل.

3. تحقيق أكبر دخل جاري:

يركز المستثمر بالغ اهتمامه على الاستثمارات التي تحقق أكبر عائد حالي ممكن بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.

4. حماية الأموال من انخفاض قوتها الشرائية نتيجة التضخم:

إن هدف المستثمر يتمثل في تحقيق مكاسب رأسمالية، وعوائد جارية تحقق المحافظة على القدرة الشرائية لنقوده المستثمرة.

5. تحقيق أكبر نمو ممكن للثروة:

يميل الى تحقيق مثل هذا الهدف المضاربون، حيث يختارون الاستثمارات التي لها درجة مخاطرة عالية، و يقبلون عندها ما يترتب عن اختيارهم، إما بتحقيق توقعاتهم أو تخطئتها.

6. حماية الدخل من الضرائب:

يكون هدف المستثمر في هذه الحالة الاستفادة من خلال استثماره هذا من المزايا الضريبية التي تمنحها التشريعات، و التنظيمات المعمول بها، حيث أنه إذا قام بتوظيفها في غير هذا النوع سيتم إخضاعه الى شرائح ضريبية عالية.

المطلب الثاني: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في هذا المطلب سوف نتطرق الى تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي لا يوجد لها تعريف موحد فهناك تعريف تخص البلدان المتقدمة و هناك تعريف تخص البلدان العالم الثالث و هناك تعريف تخص بعض المنظمات، و من هذه التعاريف نستنتج مجموعة من الخصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص.ص 12-13

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة تعاريف نذكر منها:

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- يضع البنك الاحتياطي الفيدرالي تعريفا محددًا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تقديم المساعدات لها فيعرها على أنها: " المنشأة المستقلة في الملكية و الإدارة و تستحوذ على نصيب محدود من السوق".¹

- و أهم تعريف هو التعريف الشبه الرسمي الذي ورد في قانون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة Small business-act لسنة 1953، و يشترط في هذا القانون " على المؤسسة الصغيرة و جود مالك مستقل و كذا مدير مستقل و أن لا تسيطر هذه المؤسسة على النشاط الذي تعمل فيه".²

2. تعريف بريطانيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تستخدم بريطانيا مجموعة من المعايير في تعريفها للمشروعات الصغيرة أهمها³:

- لا يزيد حجم الأموال المستثمرة و التي ترد في المركز المالي لها عن 7 ملايين جنيه إسترليني.
- لا يزيد حجم المبيعات السنوية للمشروع عن 1.4 مليون جنيه إسترليني.

3. تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير و المتوسط بالمحددات التالية⁴:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي.
- حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.
- عدد العمال و الموظفين لا يزيد عن 250 عامل أو موظف.

أما التعريف السائد في دول الاتحاد الأوروبي بناء على قرارات المجلس الاوروي فإن⁵:

- حصيلتها السنوية تقل عن 43 مليون أورو.
- رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 250 مليون أورو.
- و عدد عمال لا يتجاوز 250 عاملا.

¹ رابح خوي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 24.

² Galen Spencer Hull, « la petite entreprise à l'ordre du jour », éditions l'harmattan, Paris, 1986, p 40.

³ توفيق عبد الرحيم يوسف "إدارة الأعمال التجارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 19.

⁴ نبيل جواد إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائرية للكتاب، 2006، ص 26.

⁵ فاطمة الزهراء علوي، مرجع سابق، ص 68.

4. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد كان هناك شبه اهمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و من كل النواحي، التنظيمية، القانونية، المالية والإدارية... إلخ.

وهذا يدخل ضمن عدم الاهتمام بالقطاع الخاص ككل وعدم اتاحة الفرص له ليلعب دوره في التنمية الاقتصادية و ذلك لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى؛ و كانت هناك عدة محاولات للتعريف بهذا القطاع هي:

أ. المحاولة الأولى:

تضمنها التقرير الخاص ببرنامح تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة و الذي عرفها على أنها:

" كل وحدة إنتاج مستقلة قانونية و تشغل أقل من 500 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دينار جزائري، و استثماراتها لا تتجاوز 10 ملايين دينار جزائري".

ب. المحاولة الثانية:

جاءت من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة، و تنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة و قد عرفها على أنها:

" كل مؤسسة تشغل اقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 ملايين دينار جزائري".

ج. المحاولة الثالثة:

صدرت خلال الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، وقد عرفت كما يلي:

" كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة و هذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (بلدية ولائية)"¹.

و لقد وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعريفا مفصلا رسميا من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر في 15 ديسمبر 2001، فقد نصت المادة الرابعة من القانون التوجيهي على تعريفها:²

- كل مؤسسة تنتج السلع و/أو الخدمات، مهما كانت طبيعتها القانونية.
- تشغل من 1 الى 250 عامل
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.

- تستوفي معيار الاستقلالية.

¹ رابح خوني، مرجع سبق ذكره، ص.ص 33-34.

² سميمة قنيدرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة -، 2010، ص.59.

والجدول الموالي يوضح معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (02): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم أعمال سنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مؤسسة صغرى	من 1 الى 9	20	10
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	200	100
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	من 200 الى 2000	من 100 الى 500

المصدر: سمية قنيدرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

من خلال التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نلاحظ أن التعريف الخاص بالجزائر يتفق كثيرا مع التعريف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، حيث أخذت الجزائر المعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغرى و الصغيرة و المتوسطة وهي: عدد العمال؛ رقم الأعمال؛ الحصيلة السنوية، و كذا استقلالية المؤسسة.

5. تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تركز على التعريف الوارد بمشروع قانون الصناعات الصغيرة و المتوسطة في مصر، حيث عرف مشروع القانون، المشروع الصغير بأنه " كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم و يكون للمشروع صفة استقلالية في الملكية و الإدارة، و يقل عدد العمال فيه عن 100 عامل و يقل رأسمال المشروع عن 1 مليون جنيه و تقل قيمة الأصول الثانية به " دون أراضي ومباني"¹.

6. تعريف منظمة الأمم المتحدة لتنمية الصناعات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعات (يونيدو) المشروعات الصغيرة و المتوسطة بأنها " تلك المشروعات التي يديره ملك واحد و يتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل (الاستراتيجية) و القصيرة الأجل (التكتيكية)؛ كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 الى 50 عامل"².

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

¹ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره؛ ص.ص 24، 25.

² رابح خوني، مرجع سبق ذكره؛ ص 32.

1. سهولة الانتشار و التأسيس:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصغر حجم رأسمالها وسهولة انشائها، الى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها، حيث تسند في الأساس الى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، و هذا يتناسب و البلدان النامية نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

2. سهولة الإدارة:

حيث تمتاز هذه المؤسسات بسهولة القيادة والتوجيه و الوضوح في تحديد الأهداف و توجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها، و بساطة الأسس و السياسات التي تحكم عمل المشروعات و سهولة إقناع العاملين و العملاء بها.¹

3. سرعة الاستجابة لحاجات السوق:

ذلك أن صغر الحجم عموماً و قلة التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة مستوى النشاط أو طبيعته؛ على اعتبار أنه يكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.

4. دقة الإنتاج و التخصص:

مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية من خلال تخفيض كلفة الإنتاج.²

5. المرونة العالية والتكيف مع التغيرات:

إن هذه المؤسسات لديها القدرة على التأقلم بشكل أكبر من المشروعات الكبيرة، حيث أنها تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية و المرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم و برامج التسويق، مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات السوق

6. إنخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة:

حيث أنها تستخدم نمطا تكنولوجيا بسيطاً جداً مقارنة بالمؤسسات الكبيرة و يعتبر هذا النمط أكثر ملائمة لطبيعة ظروف الدول النامية.³

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص 26.

² محمد يعقوبي، "مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أبريل 2006، ص 42.

³ هيا جميل بشار، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، دار النفائس للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

7. توفير الخدمات للصناعات الكبرى:

بحيث أنها تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة؛ و تتم هذه العملية عن طريق عقود تسمى "التعاقد من الباطن" أو "المناولة".

8. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير:

فهي غالبا منشأة فردية أو عائلية أو شركات أشخاص، و يساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات و المهارات التنظيمية و الإدارية في البيئة المحلية و تنميتها.¹

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها.

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنواع مختلفة (لها عدة تصانيف) تميزها عن بعضها البعض كما تعتبر ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني، و في هذا المطلب سوف نتطرق لهذه الأنواع والأهمية.

الفرع الأول: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى عدة أنواع، تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، و تجمع في النقط التالية:

1. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل.

في هذا التصنيف يوجد نوعين من المؤسسات (المؤسسات المصنعة) و (المؤسسات الغير المصنعة)²

أ. المؤسسات المصنعة:

يجمع صنف المؤسسات المصنعة كل من المصانع الصغيرة و المتوسطة و المصانع الكبيرة و هو يتميز عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل و تعقيد العمليات الانتاجية و استخدام الأساليب الحديثة في التسيير و أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و اتساع أسواقها.

ب. المؤسسات الغير المصنعة:

تجمع المؤسسات الغير المصنعة بين (نظام الانتاج العائلي) و (النظام الحرفي)، حيث يعتبر نظام الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل و مع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة.

و نميز في نظام الانتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي و الذي يتخذ المنزل مكان للعمل و الإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي الى مكان خارج المنزل.

¹ عبد السلام عبد الغفور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، بيروت، 2001، ص 08.

² الصديق بعبو، محمد طه دلول، سبل تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر -جامعة العربي تبسي - تبسة، 2016، ص 12.

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات.

تصنف المؤسسات على أساس طبيعة المنتجات الى الفئات التالية:¹

أ. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

و تقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي مثل:

المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود و منتجات الخشب... الخ.

و يرجع ذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات الى مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة و

كذلك سهولة التسويق.

ب. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

و يقوم هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يلي:

تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية، الصناعة الكيماوية و البلاستيكية، صناعة مواد البناء، المحاجر

و المناجم.

و يعود التركيز على مثل هذه المؤسسات باعتبار شدة الطلب على منتجاتها خاصة فيما يتعلق بمواد البناء.

ج. مؤسسات انتاج سلع التجهيز:

تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، أنها تتطلب بالإضافة الى و الأدوات لتنفيذ إنتاجها

الى تكنولوجيا مركبة؛ فهي بذلك صناعة ذات كثافة رأس مال أكبر، الامر الذي لا ينطبق و خصائص المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة لهذا نرى أن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيق.

حيث يقوم نشاطها في البلدان النامية على تصليح الآلات و المعدات خاصة وسائل النقل (السيارات و

آلات الشحن و الآلات الفلاحية) و أيضا تجميع بعض السلع انطلاقا من قطع الغيار المستورد.

أما في البلدان المصنعة يقتصر على انتاج و تركيب بعض المعدات البسيطة..... إلخ.

3. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني، على أساس المعلومات الواردة في

نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 12 الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2007 الى:²

أ- شركات الأشخاص.

ب- شركات التضامن.

ج- شركات الأموال.

¹ الصديق بعيو، محمد طه دلول، مرجع سبق ذكره؛ ص 13.

² رابح خوني، مرجع سبق ذكره، ص. 53- 54.

د- شركات ذات المسؤولية المحدودة.

4. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس المقاوله من الباطن:

تأخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله عدة أشكال:

أ. تنفيذ الأشغال:

يمثل هذا النوع في اقدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المقاوله على تنفيذ أشغال معينة لصالح جهة أخرى، و ذلك في وقت عمل محدود مسبقا.

ب. الإنتاج:

تقوم المؤسسات الصناعية في هذا الشكل من المقاوله الباطنية بإنتاج و صناعة قطع الغيار و المكونات و بعض الأدوات حسب الخصائص و المواصفات المتفق عليها مع الجهة المستفيدة من هذه العملية.¹

ج. تقديم الخدمات:

تقدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من الخدمات في شكل تعاون مع الغير و تتحدد أشكال المقاوله في هذه الحالة استنادا لطبيعة العلاقة التي تربط المؤسسات المقاوله بالمؤسسات المستفيدة من نشاط المقاوله الباطنية و في هذا الصدد نميز بين:

– المقاوله الباطنية لتدعيم القدرات الإنتاجية:

في هذا النوع من المقاوله، تلجأ المؤسسات الكبيرة الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة الطلب المتزايد و تعتبر هذه المقاوله (مقاوله مؤقتة) لأنها تكون في فترات معينة حسب ظروف السوق.

– المقاوله المتخصصة:

في هذا الصنف تكون المقاوله عن الظروف الاقتصادية (ظروف السوق) و تلجأ المؤسسات الكبيرة لتنفيذها أو أنها لا ترغب في انتاجها لأسباب تتعلق باستراتيجيتها؛ و أنها لا تملك الإمكانيات الكافية لتغطية طلبات السوق.

و لقد بدأت تتطور هذه الصفة من المقاوله منذ الستينات.²

الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات أهمية كبيرة باعتبارها تعد منفذا جديدا لاستغلال الموارد و الخدمات المحلية، وتحقيق العديد من الأهداف و ندرجها في ما يلي:³

¹ عثمان لحلف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص 25.

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص 38.

1. توفير مناصب الشغل:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قادرة على امتصاص البطالة، و خلق فرص عمل جديدة، لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة.¹

2. تكوين الإطارات المحلية:

خاصة في البلدان النامية في تكوين الأفراد، و تدريبهم على المهارات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية، و تعطي فرصة أكبر للمنظمين الجدد للدخول للأسواق.

3. تقديم منتجات وخدمات جديدة:

تعتبر مصدرا للأفكار الجديدة و الابتكارات الحديثة، حيث تقوم بإنتاج السلع و الخدمات المبتكرة، و يمثل الإبداع جانب من ادارة هذه المؤسسات، و الملاحظة أن الكثير من السلع و الخدمات ظهرت و تبلورت و أنتجت داخل هذه المؤسسات.

4. توفير احتياجات المشروعات الكبيرة:

تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة، حيث تمدها لاحتياجاتها و تغذي خطوط التجمع فيها، و تقوم بدور الموزع و المورد هذه المؤسسات، فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة.

5. استخدام التكنولوجيا الملائمة:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستخدم فنون انتاج بسيطة و نمط تقني ملائم لظروف البلدان النامية.

6. المحافظة على استمرارية المنافسة:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق و هذا يرجع الى عدة أسباب منها:²

- ✓ العدد الكبير لهذه المؤسسات.
- ✓ الحصة السوقية المحدودة.
- ✓ صغر الحجم و التقارب بينها.
- ✓ كمية الإنتاج صغيرة.
- ✓ ضعف الموارد المالية.

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2002، ص 25.

² رابع خوني، مرجع سابق، ص.ص 46-58.

7. تحقيق التطور الاقتصادي:

باتت المؤسسات الصغيرة كواحدة من أقوى أدوات التنمية الاقتصادية و أحد أهم العناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية و التطور الاقتصادي في معظم الدول النامية على حد سواء.¹

8. التغيرات الكلية:

من حيث مساهمتها في الناتج القومي الاجمال، فإنها تساهم ب 40% من الناتج القومي الإجمالي للولايات المتحدة الامريكية.

و أيضا فهي تساهم في زيادة رقم الأعمال فتبلغ حصتها 65 % من مجموع رقم أعمال المشروعات في الاتحاد الأوروبي، كما تساهم المؤسسات التي تستخدم أقل من 100 عامل بنحو 25 % من حجم البيوع الأمريكية منذ أواسط الثمانينات.

9. توزيع الصناعات و تنوع الهيكل الصناعي:

تلعب دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة و التجمعات السكنية النائية، كما لها دور مهم في مجال تنوع الهيكل الصناعي، فهي تعتبر المؤسسة الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات السوق المحدودة نظرا لاعتمادها على الإنتاج الموسع، و هكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج و بكميات صغيرة بدلا من الاستيراد من الخارج.²

المبحث الثاني: المناولة الصناعية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إزداد مؤخرا اهتمام العديد من الدول في العالم ، بنوع جديد من المؤسسات يطلق عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لما لها من دور فعال في توفير مناصب شغل وبناء النسيج الصناعي المتكامل... إلخ؛ و هذا يخلق مؤسسات مناولة صغيرة و التي تسعى الى العيش في ظل المؤسسات الكبرى التي توفر لها كل الإمكانيات المالية و التقنية لإنجاز مشاريعها. و لذا من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى كيفية مساهمة المناولة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ حيث قسمنا هذا المبحث الى ثلاثة مطالب: المطلب الأول: دور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناولة و المطلب الثاني: النظريات المفسرة المناولة الصناعية و المطلب الثالث: تطور مفهوم المناولة الصناعية.

¹ محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 16.

² محمد عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأسمال المخاطر و دورها في تمويل المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 18.

المطلب الأول: تطور مفهوم المناولة الصناعية.

شهدت علاقات المناولة الصناعية منذ الستينات عدة انقلابات نوضحها خلال أربع فترات¹:

الفرع الأول: الفترة الممتدة ما بين 1960 – 1975 (مناولة القدرة).

تميزت هذه الفترة بنظام الانتاج المدمج أو ما يسمى بالنظام الفردي " Fordisme " حيث كانت كل من وظيفة التصميم، الإنتاج و التوزيع مدمجة و مراقبة من طرف المؤسسة ذاتها مرحلة اقتناء المواد الأولية الى غاية اعداد المنتج النهائي.

مع ذلك كانت المؤسسات الكبيرة تلجأ الى مناولة القدرة لاستكمال انتاجها، حيث يتم تكليف المناولين بإنجاز قطاع أو أجزاء، و تكون خاضعة للمؤسسة الأمرة؛ حيث كانت علاقة المؤسسات الأمرة تسلطية اتجاه المناولين، الذين كانوا يستجيبون لتقلبات حاجات المؤسسات الأمرة و يعانون من تبعية تامة للمؤسسات الأمرة، التي تضعهم في منافسة فتضطرها الى تقليص تكاليفها.

الفرع الثاني: الفترة الممتدة ما بين 1975-1980 (مناولة التخصص).

مع تزايد التطور التكنولوجي وكذا عدم التأكد، و ظهور النتاج التويوتي (Toyptisme) قامت المؤسسات بإعادة التركيز على مهنتها الأساسية، و ذلك بإخراج المهن اللاحقة و الثانوية من خلال ما يسمى تفكك الرأسي (des integrations verticales)

– تلجأ المؤسسات الأمرة في نفس الوقت الى:

ح. كل مناولي التخصص يتم اختيارهم لمهارتهم و تكامل انتاجهم.

خ. مناولي القدرة لتخفيف الصدمات الظرفية و يتم اختيار هؤلاء المناولين على أساس تكاليف الإنتاج.

ظهرت خلال هذه الفترة تبعية متبادلة و ترابط (inter dependence) ناتجة عن إعادة التركيز فتعقدت العلاقات بين المؤسسات (inter enterprises) ، و تزايدت المنافسة لتصبح دولية فأصبحت المؤسسات تبحث عن تقليص تكاليف الإنتاج، و بدأت تسوية علاقات المناولة الصناعية تأخذ شكل مزدوج فهي في نفس الوقت الكمية و ذلك باختيار مناولي التخصص وكذا كمية باختيار مناولي القدرة.

الفرع الثالث: الفترة الممتدة ما بين 1980 – 1990 (تنظيم شبكي لعلاقات المناولة الصناعية).

قامت المؤسسات بالتركيز على مهنتها القاعدية، وبالتالي القيام بالنشاطات الرئيسية والضرورية وهذا ما نجم عنه اخراج النشاطات الغير رئيسية، ولكن ما ميز هذه الفترة الإخراج المكثف والمتزايد للنشاطات، بما أدى ظهور شكل تنظيمي جديد لعلاقات المناولة الصناعية، وهو المؤسسة الشبكية (la firme réseau) والتي تقوم بتجميع بصفة تعاقدية مجموعة من المؤسسات المستقلة قانونيا المرتبطة رأسيا مع المؤسسة الرئيسية أو المؤسسة المحور

¹ فاطمة الزهراء علوي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص.ص 90-91.

(la firme pivot) أو وكالة مركزية و التي تنسق بطريقة متكررة عمليات التموين و الإنتاج و التوزيع. فالمؤسسة الشبكة تتشكل حول المؤسسة المحور التي تنسق نشاطات مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة، و ذلك لإنتاج مشروع معين؛ فتتظم بشكل هرمي و تكون العلاقات بين المؤسسة المحور و مختلف شركائها أو المناولين المشتركين (co-traitants) متميزة بالتعاون.

الفرع الرابع: الفترة من نهاية 1990 الى يومنا هذا (تعقد علاقات المناولة الصناعية .

تميزت هذه المرحلة بتزايد تكنولوجيات المستخدمة وكذا المنتجات المنجزة فأصبحت المنظمات الصناعية في؛ شكل وحدات مستقلة (Modulaires) فيقسم المنتج الى جملة من المجموعات الفرعية (sous ensembles) التي تتبع فيما بينها، هذا يعني استراتيجية هادفة الى التنظيم الفعال للمنتجات المعقدة، و سيرورات الانتاج، فتتبنى المؤسسات الأمرة بالأعمال دور المهندس الصناعي؛ فتقوم بتجزئة منتجها الى جملة متكاملة و متناسقة من المجموعات الفرعية، و يوكل التصميم، و التنفيذ و المسؤولية لعدد محدد من الموردين المباشرين المكلفين بتنظيم المناولين الخاصين بهم .

يتشابه تنظيم الوحدات المستقلة و المؤسسة الشبكة من ناحية تشكيلهما بطريقة هرمية و بمستويات متتالية من المناولة الصناعية، يكمن الفرق الأساسي في مساهمات المؤسسة الرئيسية و الكفاءات المقدمة من طرف الموردين من الدرجة الأولى، ففي المؤسسة الشبكة المؤسسة المحور تبقى مؤسسة أمرة توكل بعض المركبات لمناولين متخصصين من الدرجة الأولى .

أما في الوحدات المستقلة يركز المهندس الصناعي على وظائف الهندسة العامة و التجميع (أو الدمج)، و يوكل للموردين من الدرجة الأولى مسؤوليات المتقدمة كالتطوير و تمويله، أو تنفيذ المجموعات الفرعية كليا.

المطلب الثاني: دور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناولة.

لتحقيق التكامل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبرى و تعميق مفهوم المناولة

الصناعية فقد و ضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعية التقليدية إطارا قانونيا يسعى الى ترقية نشاطات المناولة و التي تهدف الى تكثيف النسيج الصناعي و إنشاء صناعة جواربه.

الفرع الأول: التشريع الجزائري و المناولة:

تعد حاليا المناولة ضمن إطار الثقافة الصناعية للدولة الجزائرية، فبإمكان هذه الأخيرة من خلال المناولة

التوصل الى مجموعة من الامتيازات كالاستحواذ على تقنيات تنظيم حديثة، اكتساب التكنولوجيا و معايير الجودة، توسيع السوق المحلية لتشمل فروعاً جديدة للإنتاج و رفع الصادرات خارج قطاع المحروقات¹.

¹ MINISTERE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, Stratégie de développement et de promotion du secteur, des petites et moyennes entreprises, Alger, 2002, P : 83.

لم يتم وضع نص قانوني قائم بحد ذاته لتأطير نشاط المناولة، غير أنه هناك بعض الأحكام في القانون

المدني الجزائري و قانون الصفقات العمومية نستعرضها في النقاط التالية¹:

● لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين (1963-1988) باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام بصورة محدودة، و هذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) الى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية و السلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في (26-09-1975) المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناولة الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناول الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة. مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و المؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة لكل جوانبها.

● لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم [88-25] المؤرخ في (19-07-1988) و المتعلق بالاستثمار، و الذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسة المناولة، و السماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

و استمرار في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم و حوصلة المؤسسات العمومية، مما أدى الى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

● و مع بداية التسعينات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في (11-09-1991) المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم (03-301) الصادر في (11-09-2003) و الذي خصص قسم منه للمناولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى ثم انشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في (11-12-1991) وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و بمساعدة وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة .

¹ لعاب عزيزو، دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15 سبتمبر 2006، ص 03.

و في الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الاستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر؛ و قد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن سبيل لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أكثر النشاطات جلبا للاستثمار.

الفرع الثاني: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أصدرت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القانون رقم (01-18) المؤرخ في (2001-12-12) يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يشتمل على ثلاث أبواب و ستة فصول وهي كما يلي¹:

1. الباب الأول: أحكام عامة

• الفصل الأول: مبادئ عامة.

• الفصل الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2. الباب الثاني: تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

• الفصل الأول: الانشاء.

• الفصل الثاني: الاستغلال.

• الفصل الثالث: ترقية المناولة.

• الفصل الرابع: تطوير منظومة الاعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3. الباب الثالث: أحكام ختامية:

فتعد ترقية المناولة احدى تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذا خصصت لها

المادتين (20 و 21) من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنص على ما يلي:

أ. المادة 20:

– تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– تحظى المناولة بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

ب. المادة 21:

يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة؛ يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات و الصناعات الصغيرة و

المتوسطة، و يتشكل من ممثلي الإدارات و المؤسسات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة تتمثل المهام الرئيسية

للمجلس فيما يلي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية؛ العدد 77؛ بتاريخ 15 ديسمبر 2001.

- اقتراح كل تدمير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.

انطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إجراءات لتنظيم و ترقية المناولة، و التي تجسدت في انشاء شبكة من بورصات المناولة والشراكة و كذا أنشئ المجلس الوطني لترقية المناولة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم (188-03) المؤرخ في (22-04-2003)، من طرف وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي ينص على تشكيلة تنظيم و سير هذا المجلس الوطني، مع توضيح مهامه.

ان الهدف من انشاء المجلس الوطني للمناولة هو منح هذا الأخيرة رؤيا استراتيجية على مدى العشرين سنة القادمة، و التي تعتبر المدة القانونية لانضمام الجزائر في الاقتصاد العالمي بصفة كلية.¹

يتأسس هذا الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، و يتشكل كذلك من ممثلي مختلف الوزارات، و الإدارات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة.²

✚ يحتوي تنظيم المجلس على الهياكل الآتية:

- الجمعية العامة.
- اللجنة المديرة.
- اللجان التقنية.
- إدارة المجلس (الأمانة العامة)

أشرفت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية يوم 03/10/2003 على تنظيم الاجتماع الأول للجمعية العامة للمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة حيث وضع حيز التنفيذ لأجهزة المجلس. و في نفس الإطار قام وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتنصيب الرئيسي لأعضاء هياكل المجلس المتكونة من:³

- الجمعية العامة للمجلس.
- اللجنة المديرة للمجلس.

¹ MINISTERE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE.op.cit.p83

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 188.03 المؤرخ في 2003/04/22 المتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره، العدد 29.

³ الطاهر سليم، استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لتطوير وترقية المناولة (التجربة الجزائرية)، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15 سبتمبر 2006، ص06

- اللجان التقنية للمجلس.
- الأمين العام للمجلس.
- الأمانة التقنية للمجلس.

الفرع الثالث: برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و ترقية المناولة:

يعتبر برنامج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية لترقية المناولة؛ سابقة في هذا القطاع حيث قامت الوزارة في هذا البرنامج ب ما يلي:¹

1. تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير المناولة.

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية عدة ملتقيات لترقية المناولة؛ و كان ذلك في قطاعات مختلفة.

أ. القطاع البتروكيماوي:

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بتنظيم لقائين متخصصين لتطوير و ترقية المناولة حول الأقطاب البتروكيماوية لسكيدة سنة (2000) و أرزيو سنة (2003) حيث سجلت مشاركة أكثر من 200 مؤسسة كبيرة و صغيرة في كل ملتقى.

و على أساس هذان اللقاءان تم إنجاز قرار وزاري مشترك بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و وزارة الطاقة و المناجم خاص بإنشاء لجنة مشتركة لوضع التسهيلات اللازمة و متابعة نشاطات المناولة و كذا تشكيل همزة وصل بين مؤسسات الأقطاب البتروكيماوية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

ب. قطاعات أخرى:

تشجع حاليا وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتنظيم ملتقيات وطنية حول تطوير و ترقية المناولة في ميدان الصناعات الغذائية خاصة منها التابعة للقطاع العمومي، و كذا قطاع المحروقات و قطاع غيار السيارات تعرض المؤسسات الأمرة خلال هذه الملتقيات بطاقات فنية حول النشاطات أو أجزاء من النشاطات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتخصصة لدراستها و تقدم الاقتراحات لإنجازها.

- كما تسهر وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية على تفضيل علاقات الشراكة بين المؤسسات الأمرة و المؤسسات المناولة لتوطيد العلاقات فيما بينها.

2. تنظيم معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة.

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بمشاركة بورصات المناولة و الشراكة الجهوية على تنظيم عدة معارض وطنية و دولية متخصصة لتطوير المناولة.

¹ الطاهر سليم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص.ص 06-07

– و على سبيل المثال نذكر منها:

- الصالون الدولي للشراكة و المناولة الأول (2002) و الثاني (2004) بوهران.
- الصالون الدولي لترقية المناولة و الشراكة (2003) بالجزائر العاصمة.
- الصالون الوطني للتغذية و التغليف (2002) بعنابة.

3. نظام الاعلام:

تعزز وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية بمشاركة البورصات الجهوية للمناولة و الشراكة و لمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة على انشاء بطاقتان خاصتان تشمل كل المعطيات التقنية للمؤسسات الكبرى الآمرة (القطاع العمومي و القطاع الخاص) و كذا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع المناولة.

الهدف المنشود هو وضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين جهاز عملي يسهل البحث عن شريك للتكفل بطلباتهم أو البحث عن مصدر عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في ميدان المناولة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية.

في هذا المطلب سنتطرق لمجموعة من النظريات المفسرة للمناولة الصناعية و سوف نضع بعض المقاربات التي تحاول شرح هذه الظاهرة:

الفرع الأول: نظرية تبادل التكاليف:

تعد نظرية تبادل التكاليف من أهم المقاربات التي أثارَت نقطة المناولة الصناعية و التي تعتمد على مبدأ عدم الأكادية سلوكية (l'incertitude comportement) في المعاملات الاقتصادية و تؤثر في هذه التكاليف عدة عوامل أهمها الانتهازية (l'opportunisme) و الرشاد المحدودة (la rationalité limitée) إضافة الى عدة عوامل أخرى منها:

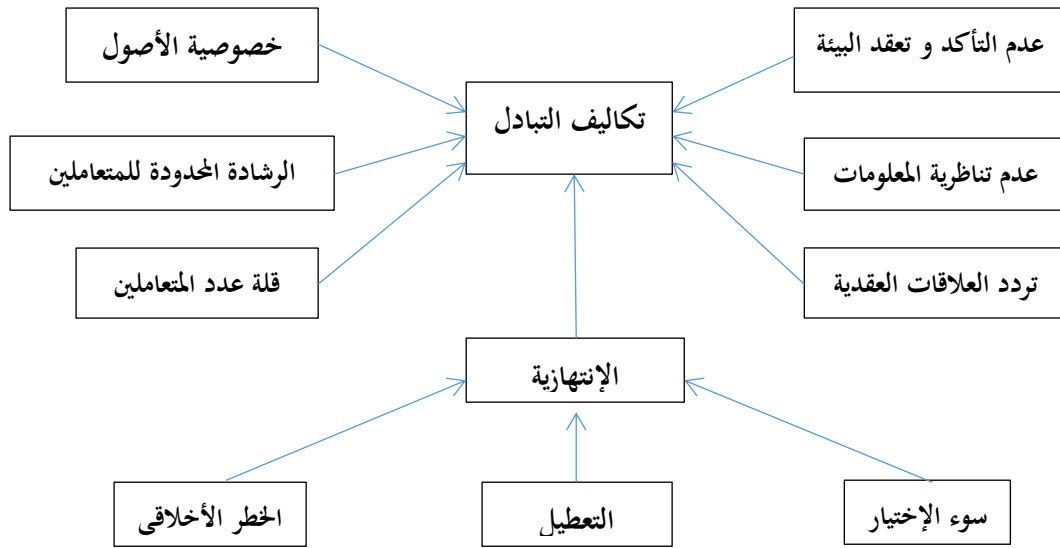
- ✓ عدم التأكد و تعقد البيئة.
- ✓ عدم التناظرية المعلومات.
- ✓ تردد العلاقات العقدية.
- ✓ خصوصية الأصول.
- ✓ قلة عدد المتعاملين.

حيث عامل الإنتهازية يؤثر فيه ثلاثة عوامل هي:

سوء السوء الإختيار؛ التعطيل hold up و الخطر الأخلاقي.

و هذا الشكل يبين هذه العوامل:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في تكاليف التبادل.



Source: Gérard Koenig, De nouvelle théorie pour gérer l'entreprise du 21 éme Siècle ECONOMICA, Paris, 1999, p 150.

و تقسم تكاليف التبادل الى تكاليف قبلية (ep-ante) و تكاليف بعدية (ep - post) . تتمثل الأولى في تكاليف المرحلة التي تسبق ابرام العقد أي المرحلة المتعلقة بالاختبار الجيد للشركاء المناولين و كذا التعرف الجيد بهم، و هذا ما يؤدي الى تقليل الانتهازية بالتالي تخفيض تكاليف التبادل البعدية فهناك إمكانية انتهازية من طرف المؤسسة المناولة، كأن تقوم بتضليل المؤسسة الأمرة فيما يخص تكاليف الإنتاج و يحدث ذلك نتيجة سوء اختيار المؤسسة المناولة و لحل المشكل يجب على المؤسسة الأمرة المضاعفة في المناقصات بهدف تقليل عدم تناظرية المعلومات، كما أضاف " O ,E- Williamson " أن هذه المرحلة تنتهي باتفاق الأطراف المعنية على مقاصدهم¹.

أما التكاليف البعدية فتتعلق بتكاليف الإدارة، الحراسة و الرقابة الموضوعة من طرف المتعاقدين و ذلك قصد الحرس على احترام بنود العقد وتنفيذها، كما يتضمن كذلك التكاليف الخاصة بالإجراءات التكميلية لبنود العقد في حالة مساومة أو إعادة التفاوض أو إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف أخطاء أو حذف ضمن هذه البنود أو التكاليف الناتجة عن انسحاب أحد المتعاقدين (كإفلاسه أو اختلاف الاستراتيجية).²

إستنادا على تحليل هذه النظرية يمكن القول ان العوامل المؤثرة على تكاليف التبادل تتناسب عكسيا مع عامل الثقة بين الأطراف المتعاقدة، و الذي عليه يتم اتخاذ قرار المناولة من عدمه و هذا لصعوبة ضبط تكاليف الصفقات لكثرة متغيراتها.

¹ Gerard Koenig, op. cit. p 149.

² Idem

الفرع الثاني: نظرية الوكالة:

تدخل مختلف العلاقات بين المتعاملين الإقتصاديين ضمن اطار علاقات الوكالة، و لا تنحصر هذه الأخيرة على مستوى عملية التعويض، و إنما قد تمتد بجميع أشكال التعاون، فنظرية الوكالة تسمح لنا بالفهم الجيد للعلاقات العقدية بين المتعاملين ذوي المصالح المختلفة كما تسمح بفهم المشاكل الناجمة عن عدم تناظرية المعلومات l'asymétrie d'information¹.

و تنطبق نظرية الوكالة على العلاقة (مورد/ زبون) أو العلاقة العمودية بين المؤسسات، فتظهر نظرية الوكالة اختلاف المصالح و عدم تناظرية المعلومات الموجودة بين المؤسسات الآمرة و المورد أو المناول الخارجي (الوكيل)²؛ و من هنا يظهر دور التحفيز في التوفيق بين أهداف الشركاء التي قد تكون مختلفة، حيث يعمل التحفيز على معالجة مشكل خطر سوء الاختيار و الخطر الأخلاقي فيما يخص علاقة المناولة؛ و تعد مدة العلاقة بين المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة من أهم مصادر التحفيز؛ فكلما كانت المدة طويلة كلما قل السلوك الانتهازي و زاد الطابع التعاوني للعلاقة.

يعتبر العقد كضمان للمناولة خلال مدته (العقد) في المقابل تسعى المؤسسة الآمرة الى الحصول على أفضل الأداءات الاقتصادية، عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج بالتالي يعد العقد كإجراء تحفيزي، فيمثل العقد بالنسبة للمؤسسة الآمرة أداة ضغط تدفع المؤسسة المناولة إلى الإلتزام و تقديم أكبر مجهود ممكن؛ أما بالنسبة للمؤسسة المناولة فيعتبر هذا العقد كضمان أو تأمين لأرباح مستقبلية طيلة مدة العقد فهي بالتالي محفزة على تنفيذ جهود تحديثية لتحسين جودة منتجاتها، فحسب نظرية الوكالة يعد العقد متوسط المدى كإجراء تحفيزي يسمح للمتعاملين بتفادي الوقوع في حالات حرجة لعدم التعاون.³

الفرع الثالث: نظرية الموارد:

يمكن تفسير الاختلاف في الأداء بين المؤسسات و خصوصا التي تمارس نفس النشاط للاختلاف في الموارد و الكفاءات (les ressources et les compétences) المتوفرة و المستخدمة في كل مؤسسة، و هناك ترابط بين ما تتوفر عليه المنشأة من موارد و كفاءات و كيفية حمايتها و إستغلالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

¹ Geun-louis LEVET, l'économie industrielle en évolution : les Faits Face aux théorie, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, p : 160.

² Idem.

³ Bernard Baudry, partenariat et Sous-traitance : Une approche par la théorie des incitations, Revue d'économie industrielle, Volume 66, n°01, Paris, 1993, P : 56.

إذن الأساسي هو موارد، و كفاءات تسعى المؤسسة من خلالها الاستحواذ على ميزة تنفرد بها عن منافسيها؛ و من أجل ذلك عليها الحصول على هذه الموارد و إستغلالها و حمايتها و كذلك السعي إلى تطويرها و تكيفها بشكل مستمر مع تغيرات المحيط الذي تنشط في إطاره.

لكن نتيجة للتطور السريع لبيئة المؤسسة فإنها قد لا توفر داخلها على الموارد الضرورية لإنجاز مشاريعها، لذا لا بد من تنفيذ كل المعطيات داخليا فإنها تقوم بتفويضها (مناولتها) الى المؤسسات خارجية و هذا لسببين رئيسيين هما:¹

1. إعادة التركيز على قلة المهنة:

فتقوم المؤسسة بإخراج و مناولة الأنشطة ذات الكثافة الإستراتيجية الضعيفة في حين تركز على الأنشطة ذات الكثافة الإستراتيجية العالية.

2. تباين الأداء:

أي أن تقوم المؤسسة بتعويض الأجزاء التي لا تتوفر لديها الكفاءات المتخصصة (النوعية) اللازمة بالتالي اللجوء الى الكفاءات التي تحقق لها أفضل أداء.

و باشتراك كل من المؤسسة الآمرة و المؤسسة المناولة في استخدام مواردهما يتكون ما يسمى (تكامل الموارد الاستراتيجي)، أي أن علاقة المناولة تصبح استراتيجية للطرفين لكن على المؤسسة المناولة التميز بشروط أساسية كي تكون موارد ذات ميزة تنافسية لها و هي (صعوبة تقليد معرفها، مهارتها، كفاءاتها، و طرف التنظيم) و لكن علينا التنويه أن الميزة التنافسية لا تنحصر فقط في اكتساب موارد نوعية خارجية المنشأ (Ressources Spécifiques epogenes) و لكن كذلك في خلق موارد نوعية داخلية المنشأ (Ressources Spécifiques endogenes) الناتجة عن التفاعل بين موارد و كفاءات كل من المؤسسات المناولة و المؤسسات الآمرة.

¹ Yvette Masson Franzil, les Apportes de la théorie des ressources à la décision d'internalisation d'activités logiques : Application d'une étude de cas multiple dans le secteur de l'énergie laitière français, Novembre 2006, PP 7-8.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل الى انه رغم الاختلاف والتباين بين مختلف التعاريف التي قدمت للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حسب ظروف كل دولة - الا أنها تصب في نفس المغزى و هو أن هذه المؤسسات لها عدد محدد من العمال و تتميز بصغر حجمها و سهولة تأسيسها و بساطة تنظيمها و انخفاض رأسمائها، و مع تحول هذه المؤسسات للعمل في إطار المناولة الصناعية نظرا لكبر حجم العمل الذي يتطلب ادماج أكثر من متخصص في العمل الواحد و هذا ما يعرف بالمقاولة من الباطن و هي احدى طرق التعاون بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبرى كوسيلة من وسائل التنمية الاقتصادية التي توجهت نحوها الجزائر مثل باقي الدول المتقدمة لما لها من تأثير على شدة و نوعية المنافسة السائدة في بيئة الإقتصادية.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية للمناولة الصناعية

وخدمية في مؤسسة عمر بن

عمر

تمهيد الفصل:

إن المناولة الصناعية لها أهمية كبيرة من الناحية الإقتصادية؛ فهي تعتبر أداة لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ كما تعتبر الحل البديل الذي تعتمد عليه المؤسسات الكبرى؛ فالمؤسسات الكبرى تلجأ للمناولة الصناعية من أجل عدة أسباب؛ منها أسباب إستراتيجية و أسباب إقتصادية و أسباب أخرى كثيرة.

لكن في الجزائر مازالت لم تلقى الإنتشار الواسع رغم مجهودات الحكومة في ترقيتها و لذا؛ لا نجد مؤسسات مناولة بشكل كاف؛ و خاصة في ولاية قلمة.

و من أجل القيام بدراستنا توجهننا إلى مؤسسة عمر بن عمر و التي تتعامل في مجال المناولة الصناعية إلا في صناعة الأغلفة بجميع أنواعها.

و من خلال مدة التبرص استطعنا الحصول على المعلومات التالية من طرف مؤسسة عمر بن عمر؛ و هذه المعلومات تم تقسيمها إلى مبحثين و كل مبحث قسمناه إلى ثلاثة مطالب.

المبحث الأول بعنوان نبذة عن مصنع عمر بن عمر - لفجوج - قلمة.

المبحث الثاني بعنوان عقد مناولة صناعية و خدمية بين مؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة مناولة X.

المبحث الأول: نبذة عن مصنع عمر بن عمر - لفجوج - قالمة.

يعتبر مصنع عمر بن عمر من أهم المصانع الموجودة في الجزائر؛ و خاصة في قالمة؛ فلذا قمنا بدراستنا التطبيقية في المصنع بشكل عام؛ لكن تخصصنا في دراستنا في فرع مطاحن عمر بن عمر؛ و لقد خصصنا هذا المبحث ليكون نبذة عن مصنع عمر بن عمر قالمة؛ و قد قسمناه إلى ثلاثة مطالب؛ المطلب الأول تقديم و عرض مطاحن عمر بن عمر؛ المطلب الثاني تقديم و عرض مصنع عمر بن عمر للعجائن؛ و المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر.

المطلب الأول: تقديم و عرض مطاحن عمر بن عمر.

مطاحن عمر بن عمر هي مجمع صناعي مهم يقع في المنطقة الصناعية الفجوج؛ في ولاية قالمة؛ تم إنشاء هذا المجمع في سبتمبر 2000؛ و يحتل هذا المجمع مساحة 42500 متر مربع.

شكل رقم (05): مطاحن عمر بن عمر



المصدر: مؤسسة عمر بن عمر

إن مطاحن عمر بن عمر تعمل بشكل رئيسي على معالجة القمح الصلب و تحويله إلى أنواع مختلفة من السميد (semoules)؛ فهي تعتبر مطاحن ذات ممتلكات و سمعة كبيرة و لهذا فهي تقوم بتشغيل عدد كبير من العمال و لديها عدد كبير من الآلات تقوم بالعملية الإنتاجية.

شكل رقم (06): شعار مطاحن عمر بن عمر



المصدر: مصنع عمر بن عمر

وهكذا، و بفضل قوة العمل التي تضم حوالي 300 شخص، بما في ذلك أربعون مسؤولاً تنفيذياً ومعدات إنتاج من أحدث جيل (معدات إنتاج ذات تكنولوجيا كبيرة)، فإن مطاحن عمر بن عمر يمكنها تلبية احتياجات المستهلكين بفعالية بطاقة إنتاجية تزيد عن 700 ط/يوم.

وتستكمل هذه الخدمات اللوجستية بمناطق تخزين كبيرة؛ حيث يمكن تخزين 27500 طن من القمح في موق التخزين الموجود لدى المؤسسة؛ بينما يمكن تخزين 50000 طن أخرى في المناطق المستأجرة عند الحاجة.

الشكل رقم (07): صوامع التخزين في مطاحن عمر بن عمر



المصدر: مؤسسة عمر بن عمر

1. منتجات مطاحن عمر بن عمر:

إن منتجات مطاحن عمر بن عمر موضوعة و منتقاة بعناية؛ فهي تقدم في الأشكال التالية:

الشكل رقم (08): semoule supérieur (سميد مخصص للحلويات التقليدية)



المصدر: مؤسسة عمر بن عمر

الشكل رقم (09): semoule courant (سميد موجه للخبز التقليدي)



المصدر: مؤسسة عمر بن عمر

بالإضافة إلى أنواع أخرى من السميد منها: (semoule SSSF) الموجه للخبز؛ و (semoule SSSE)

الموجه للتحويل إلخ

2. الجودة:

تهدف مطاحن عمر بن عمر من خلال منهج الجودة المعتمد؛ إلى تحسين جودة المنتج و أيضا تحسين جودة الخدمات على جميع مستويات السلسلة الإنتاجية، و يعني هذا (ترتيب المواد الخام واستقبالها وتخزينها ومعالجتها وتغليفها وأخيراً البيع و هو الخطوة الأخيرة التي تربط المستهلكين بالمؤسسة).

إن نظام HCCP يسمح لمطاحن عمر بن عمر برصد ومراقبة جودة منتجاتها من استلام المواد الخام إلى استهلاك المنتجات النهائية؛ مما يجعلها في توافق تام مع المعايير الدولية المعمول بها حالياً.

3. مخابر مطاحن عمر بن عمر:

يقع مختبر مطاحن عمر بن عمر ضمن المجموع، ولديه فريق علمي متخصص في صناعة الأغذية، والذي بفضل خبرته يضمن المراقبة اليومية لنوعية القمح عندما يتم استلامه؛ ثم بعد ذلك خلال جميع مراحل تجهيزه وتكليفه.

و من أجل توفير السلامة الغذائية المثلى للمستهلكين، يجمع المهندسون والفنيون جهودهم لتحديد وتخطيط وتنظيم التحليلات ذات الصلة بانتظام ، و القدرة على كشف الانحرافات المحتملة التي تقدمها منتجات معينة؛ و إن وجدت سيتم القضاء عليها في الفور.

المطلب الثاني: تقديم و عرض مصنع عمر بن عمر للعجائن.

يقع مصنع عمر بن عمر للعجائن في الجهة اليسرى لمطاحن عمر بن عمر؛ يشغل مساحة تصل إلى 40000 متر مربع؛ و تصل قدرة إنتاجه إلى 10000 طن من الكسكس في السنة و 50000 طن/سنة من العجائن الأخرى.

يعمل مصنع عمر بن عمر للعجائن أساسا في تصنيع السميد المخصص للتصنيع Semoule SSSE؛ و تحويله إلى كسكس و عجائن خرى مختلفة؛ و للقيام بهذا يقوم توظيف و تشغيل 370 شخص منهم 70 مشرف و 60 منفذ و 240 عامل.

شكل رقم (10): شعار مصنع عمر بن عمر للعجائن



المصدر: مؤسسة عمر بن عمر

1. منتجات مصنع عمر بن عمر للعجائن:

إن منتجات مطاحن عمر بن عمر موضوعة و منتقاة بعناية؛ كما في ما يلي:

■ كسكس حجم متوسط:

إن هذا النوع من الكسكس عليه طلب كبير في السوق الجزائرية.

■ كسكس حجم رقيق:

إن الطلب على هذا النوع منخفض مقارنة بالنوع الأول.

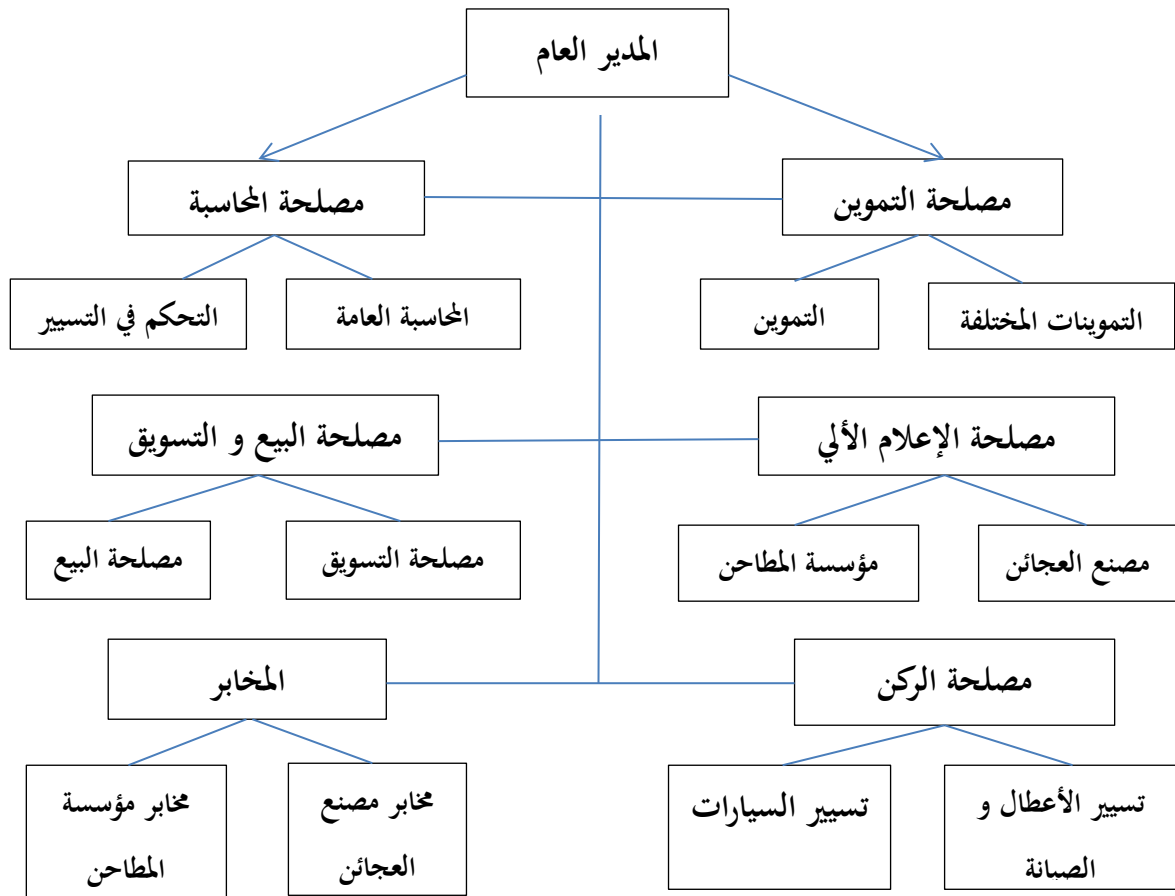
■ عجائن مختلفة:

هناك أنواع مختلفة ينتجها المصنع ذات أشكال مختلفة مثل: Vermicelle؛ COUDES N° 06؛ Torsades؛ coquillages إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر:

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في شكل هرمي علي رأسه المدير العام ثم مصلحة المحاسبة و مصلحة التموين؛ و الذي سوف نقدم في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



المصدر: مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر

تنظيم وظائف مطاحن عمر بن عمر:

إن التنظيم الذي تقوم عليه مطاحن عمر بن عمر يكون وفق ما يلي:

- المدير العام
- قسم الإدارة و الموارد البشرية
- قسم التسويق و المبيعات
- قسم المحاسبة و الموارد المالية
- قسم الترميمات.

و في الآتي سوف نقوم بتوضيح وظائف كل من الأقسام التي تدخل في تنظيم مطاحن عمر بن عمر.

1. المدير العام:

تتمثل مهام المدير العام في:

- ممارسة السلطة الهرمية على جميع موظفي الشركة التي أوكلت مسؤوليتهم إليه.
- تقسيم مهام وأهداف الشركة على الإدارات المختلفة.

2. قسم الإدارة و الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى تعبئة وتنمية الموارد البشرية من

أجل تنظيم أكبر وأكثر كفاءة؛ و هو نشاط ينبغي أن يميل إلى تحسين الاتصال المستعرض، مع احترام المخطط التنظيمي للشركة.

يتم دعم البعثات من قبل إدارات الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى والمديرين

الميدانيين؛ و في منطلق الأهداف التي حددتها الشركة (المؤسسة أو الإدارة) من الممكن تحديد العديد من

المهام لهذه الوظيفة، و على سبيل المثال: إدارة الموظفين.

وفي هذا الجانب تبدأ الوظيفة في الوجود ويتم إدراكها في المؤسسة؛ يغطي هذا التعبير ثلاثة

نطاقات هي:

- اكتساب الموارد البشرية: من خلال إدارة التوظيف، برامج التوظيف، خطط العمل، النقل والترقية، تحليل الوظائف وتقييم الأفراد.
- إدارة المكافآت و الرواتب: من خلال تحليل وتطوير الوظائف وشبكات الرواتب وسياسات المكافآت وتقاسم الأرباح و المشاركة.

- إدارة التدريب: من خلال توجيه الاحتياجات، ووضع خطط التدريب، وتنفيذ إجراءات التدريب وتقييم النتائج.

منذ ظهور تكنولوجيا المعلومات وإدخالها في العالم الاقتصادي، تطمح الشركات والكيانات العامة إلى تحسين وإدارة هيكلها الداخلي.

تمتلك شركة المطاحن عمر بن عمر بضعة آلاف من الموظفين يصعب إدارتها بشكل مستمر؛ و مع الأخذ بالنظام المعمول به مؤخراً، أصبح الوضع أكثر تعقيداً وأصبحت مهمة الإدارة أكثر تعقيداً.

3. قسم التسويق و المبيعات:

يكون البيع في مطاحن عمر بن عمر غير مباشر؛ و ذلك من خلال الوسطاء (تجار البيع بالجملة)؛ مع مجموعة تسويق طموحة جدا و محفزة و ذات كفاءة.

حيث تتبع مطاحن عمر بن عمر إستراتيجية تسويق طويلة الأجل لضمان بيع جميع منتجات المطاحن.

● مدير المبيعات:

وهو مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسة التجارية بالكامل، فهو الرابط المباشر بين قسم المبيعات والمدير العام؛ و مهمته هي تطوير دوران وزيادة أداء فريقه؛ و يقوم بتدريب و تنشيط فرق المبيعات التي يحدد أهدافها ويتبع تحقيقه.

● مندوبي المبيعات:

هم الذين يبيعون المنتجات لتجار الجملة على مستوى الشركة؛ كل واحد منهم لديه هدف للوصول إليه، كل ذلك سوف يكمن في قدرته التنافسية.

و لكي يكون موثوق في مندوبي المبيعات؛ يجب عليهم أن يكونوا على معرفة تامة بالمنتجات التي يقدمونها للبيع.

● الصندوق:

و يتمثل في كل الأموال المحصلة من عملية البيع؛ سواء كانت أموال عينية أو شيكات.

4. قسم المحاسبة و الموارد المالية:

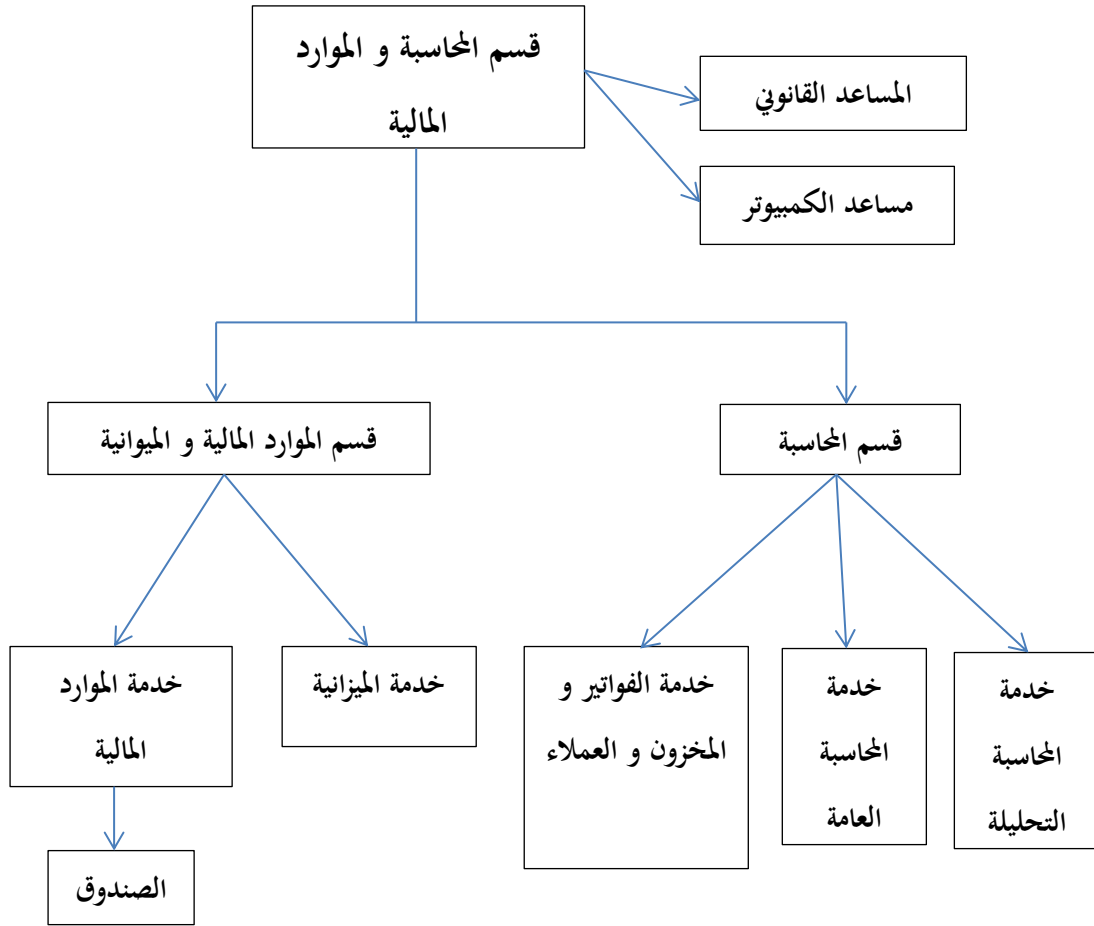
يتعين على الشركات الاحتفاظ بسجلات وإنتاج عدد من المستندات سنوياً، بما في ذلك الميزانية العمومية وبيان الدخل. يمكن الاستعانة بمحاسب خارجي (محاسب قانوني) أو إدارة مباشرة (قسم المحاسبة في الشركة)؛ عندما يبرر حجم الأعمال ذلك، تقوم الشركات بإنشاء خدمة محاسبية تكون مهامه على النحو التالي:

- ضمان حاسب التدفقات المالية وإنتاج المستندات المحاسبية المطلوبة و المتمثلة في: الميزانية العمومية، بيان الدخل، التذييل... إلخ.
- يتم ضمان مدخلات العمليات من قبل المساهمين و المحاسب الرئيسي؛ حيث يجب على مديري الخدمات التحكم في الأعمال والتحقق من صحتها.
- يقوم قسم المحاسبة في كثير من الأحيان بإدارة العملاء والموردين عن طريق تتبع المدفوعات والتذكير والتقاضي.
- العلاقات مع البنوك وإدارات الضرائب هي أيضاً مسؤولية قسم المحاسبة.
- مراقبة وتنفيذ اعتمادات الميزانية للوحدات (دعم الدولة والموارد الخاصة).
- ضمان توافر الاعتمادات من الالتزام.
- يكون المحاسب المخصص هو المسؤول المحاسبي الرئيسي.
- السيطرة على التزامات الأجر الفردي.

و بشكل عام يجب على هذه الإدارة أن تقوم بما يلي:

- مراقبة الضرائب.
- وقف الحسابات الشهرية.
- مراقبة الخزينة و البنوك.
- مراقبة مشتريات و مبيعات المؤسسة.
- البيان المالي للشركة يقدم يومياً للإدارة العامة.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة و الموارد المالية



المصدر: مقدمة من طرف مطاحن عمر بن عمر

5. قسم التموينات:

يضمن قسم التموينات تطبيق سياسات الشركة الشرائية؛ من أجل الحصول على السلع أو المعدات أو الخدمات؛ و ذلك من خلال العطاءات التنافسية لضمان حسن سير الخدمات.

عند مطاحن عمر بن عمر؛ هذا القسم يتكون من فرعين:

➤ المشتريات:

- وضع إجراءات الشراء.
- الحصول على السلع والخدمات والمعدات الضرورية.
- مساعدة الخدمات البلدية في إعداد عروض الأسعار والمناقصات.

تحليل العطاءات وتقديم التوصيات اللازمة.

➤ المخزن:

استلام البضاعة وإرسالها للطالبين.

إدارة تخزين المخزون.

التحكم في المخزونات.

و بالتالي فإن مهام قسم التموينات تتمثل في:

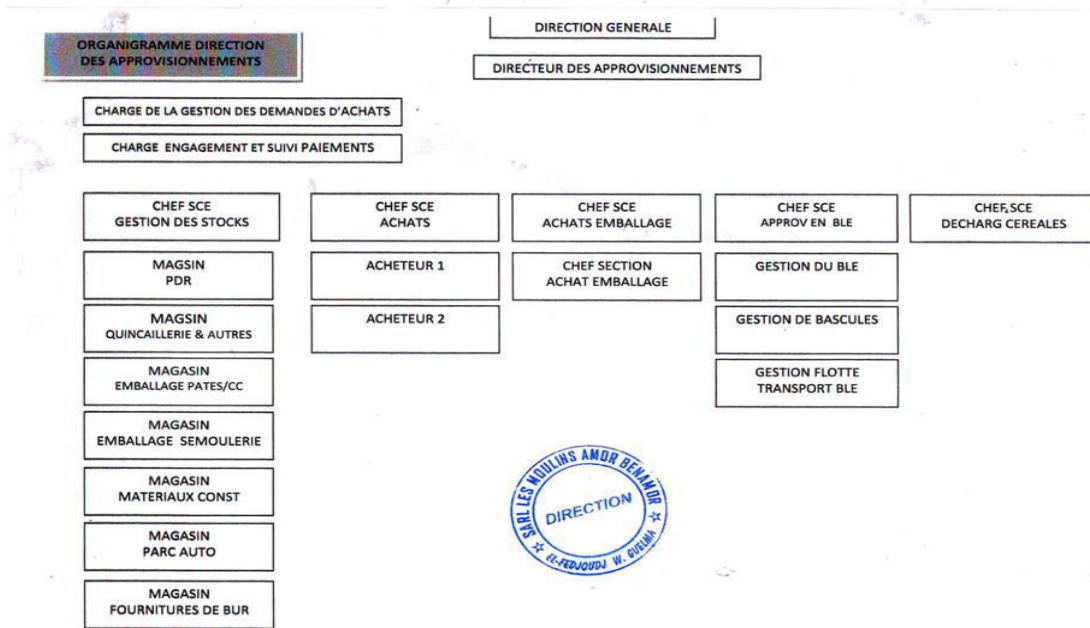
الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين.

تعزيز بيئة المنافسة الحرة والشفافية والتعاونية التي تفيد كل من الشركة والموردين.

قسم التموينات مسؤول عن تطوير أنشطة الشراء الخاصة بالشركة، بما في ذلك تحديد الفرص والاتجاهات، وإدارة المخاطر، وتصميم نماذج سلسلة التوريد ذات المنفعة المتبادلة، و تقييم كفاءة الإجراءات.

يهدف قسم التموينات إلى توفير سلسلة توريد في الوقت المناسب وفعالة من حيث التكلفة و موثوقة لجميع إدارات الشركة.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لقسم التموينات.



المصدر: مؤسسة عمر بن عمر.

المبحث الثاني: عقد مناولة صناعية و خدمية بين مؤسسة عمر بن عمر و مؤسسة مناولة X.

إن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بالمناولة الصناعية (في مجال صناعة الأغلفة فقط)؛ و تقوم بالمناولة الخدمية؛ مثل الصيانة و النقل و التحميل و غيره من الخدمات؛ و من خلال التبرص الذي قمنا به في المؤسسة؛ قاموا بتزويدنا بملف مناولة صناعية و خدمية في نفس الوقت قامت بها المؤسسة X لمطاحن عمر بن عمر يتمثل هذا العقد في: عقد مناولة صناعية(صناعة الأغلفة البلاستيكية و جميع أنواع الأغلفة التي تحتاجها المؤسسة) و مناولة خدمية (صيانة الرافعات الشوكية).

المطلب الأول: أطراف المتعاقدة في عملية المناولة.

تم التعاقد في عملية المناولة هذه كلا من الطرفين التاليين:

الطرف الأول:

و يمثل المؤسسة الأمرة (و الذي أدرجناها تحت إسم الزبون)؛ و هي مطاحن عمر بن عمر؛ حيث تعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال إجتماعي يقدر ب (500000000 دينار جزائري)؛ وقعها في المنطقة الصناعية الفجوج؛ ولاية قلمة.

الطرف الثاني:

و يمثل المؤسسة المناولة (و الذي أدرجناها تحت إسم المؤسسة X)؛ و هي مؤسسة صغيرة و متوسطة مناولة تقوم بنوعين من المناولة:

- مناولة صناعية تتمثل في : صناعة الأغلفة البلاستيكية و جميع أنواع الأغلفة.
- مناولة خدمية: تقوم بصيانة جميع آلات المؤسسات الكبرى.

المطلب الثاني: بنود و نصوص المتفق عليها في عملية المناولة.

لقيام عملية المناولة؛ يجب على طرفي العقد وضع عدة مواد و نصوص و التي يجب، ان تكون بالاتفاق بينهما و التي يجب إتباعها أثناء مدة العقد.

و من خلال العقد القائم بين مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و المؤسسة المناولة تم الإتفاق على مجموعة من البنود؛ نبينها في ما يلي:

البند 1: موضوع المناولة:

الغرض من هذا العقد هو تحديد الشروط التي يعهد بها (الزبون) إلى (المؤسسة X)؛ حيث موضوع المناولة متمثل في صناعة الأغلفة البلاستيكية و جميع أنواع الأغلفة التي يحتاجها الزبون؛ وكذا عمليات الصيانة لأسطول شاحنات الرافعة الشوكية (Chariots élévateurs) ومعدات الرفع الأخرى.

البند 2: تعريف الشروط:

- الزبون: و نقصد به مطاحن عمر بن عمر.
- المؤسسة المناولة: و نقصد بها - المؤسسة X -.
- الأطراف: و تشمل الزبون و المؤسسة المناولة.
- الطرف: و يشمل الزبون أو المؤسسة المناولة.
- الموقع: و تعني الأماكن التي حددت في العقد و التي ستتحقق عليها الخدمة.
- العقد: و هو العقد الذي أبرم بين الزبون و المؤسسة المناولة.
- صناعة الأغلفة: صناعة الأغلفة البلاستيكية و جميع أنواع الأغلفة التي تحتاجها المؤسسة
- أنواع الأغلفة: أغلفة بلاستيكية شفافة بمختلف الأحجام لتغليف العجائن + أغلفة شبكية بمختلف الأحجام خاصة بالسמיד (10 كلغ؛ 25 كلغ؛ 50 كلغ و 100 كلغ).
- الصيانة: و تعني جميع الخدمات و العمليات المتفق عليها في العقد و التي يجب أن تقوم بها المؤسسة المناولة.
- المعدات: و تدخل في عملية المناولة الخدمية و نقصد بها هنا الرافعات الشوكية.
- لصيانة الوقائية: تعني التحقق المنتظم من التشغيل السليم للمعدات والكشف عن خطر حدوث عطل أو عدم تشغيل؛ قبل وضعها للصيانة.
- الصيانة الإصلاحية: تعني التدخلات في حالة الأعطال أو في حالة فشل التشخيص والإصلاح.

البند 3: المستندات و الوثائق التعاقدية:

هذا بند خاص بالمناولة الخدمية:

قبل أي تدخل تقوم به المؤسسة المناولة فإنه يجب عليها تحرير وثائق تعاقدية تتضمن ما يلي:

- تاريخ التدخل: و يعني التاريخ الذي تتدخل فيه المؤسسة المناولة و لقيامها بأي صيانة.
- مدة التدخل: و تكون ب (وقت البدء - وقت الانتهاء).
- طبيعة التدخل (الوقائي، استكشاف الأخطاء وإصلاحها، إنجاز العمل).

يلغى العقد ويستبدل جميع الاتفاقات الشفوية أو الخطية التي سبق أن أبرمت بين الأطراف في هذا الصدد ، ولا يجوز تعديلها إلا بموجب عقد جديد أو ملحق مكتوب موقعة من الأطراف.

ومع ذلك ، في حالة وجود تناقض أو تناقض بين شروط المستندات التعاقدية ، سوف تسود المستندات على بعضها البعض في ترتيب قائمتها.

البند 4: مدة العقد:

● الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

تم الإتفاق في هذا العقد على مدة (24 شهرا) تقوم فيها المؤسسة المناولة بتلبية جميع حاجيات الزبون من مختلف الأغلفة.

و قبل انقضاء الشهر الأخير من مدة العقد؛ فإنه يتم الإتفاق بين الطرفين إذ كانا يريدان تجديد العقد أم لا؛ و يكون ذلك عن طريق تبادل الرسائل؛ و عموما فإنه يتم الإتفاق على تجديد العقد؛ و ذلك إذا لقي الزبون جودة و نوعية المنتجات المقدمة .

● الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

إن هذا العقد له مدة 12 شهرا (في هذا العقد تم الإتفاق على 12 شهرا للقيام بالصيانة)؛ و التي تبدأ في تاريخ --/--/-- و تنتهي في --/--/--.

يجوز تجديد هذا العقد بعد موافقة الطرفين، و يكون ذلك عن طريق تبادل الرسائل، و ذلك قبل 30 يوماً على انقضاء مدة العقد.

البند 5: موقع المناولة:

● الجزء الخاص بالمناولة الصناعية

- إن أي عملية إنتاج تقوم بها المؤسسة المناولة تكون الموقع الخاص بها.

– المواد الأولية يتم تخزينها في المخازن الخاصة بالمؤسسة المناولة.

● الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

إن عمليات الصيانة و الوقائية أو الصيانة الإصلاحية التي مدتها تكون أقل من 8 ساعات؛ يتم إجرائها في موقع الزيون.

- أما بالنسبة لعمليات الصيانة التي تتطلب وقت طويل؛ فهي تجرى في المواقع الخاصة بالمؤسسة المناولة.
- المصاريف المتعلقة بالصيانة تكون مدعمة؛ وفقا الملحق (رقم 1).

البند 6: معدات المناولة:

● الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

تقوم المؤسسة المناولة بإنتاج جميع المنتجات (الأغلفة بجميع أنواعها) باستخدام وسائلها و معداتها الخاصة.

● الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

إن المؤسسة المناولة مسؤولة عن صيانة المعدات المحدد في العقد فقط. و التي نبينها في الملحق (رقم 2).

لكن بشكل استثنائي؛ يمكن للزيون أن يطلب من المؤسسة المناولة إجراء الصيانة على الأجهزة الغير منصوص عليها في العقد؛ و يجب أن تتم هذه الصيانة وفق شروط العقد.

أي تدخل يطلبه الزيون خارج العقد؛ يكون موضوع نموذج طلب بعد إرسال تقدير أولي من قبل المؤسسة المناولة؛ الذي يجب على العميل التحقق من صحته.

البند 7: التزامات الأطراف:

إن في هذا العقد يتم تحديد مجموعة من الإلتزامات تخص كل طرف من أطراف العقد.

1. إلتزامات المؤسسة المناولة:

يجب على المؤسسة المناولة أن تلتزم ب:

أ- فيما يتعلق بالمناولة الصناعية:

- إلتزام بالشروط الذي ينصها الزبون في دفتر الشروط.
- الإلتزام بالجودة و الخصائص الفنية المطلوب التقيد بها
- الإلتزام بمواعيد التسليم.
- الصرامة في تنفيذ المواصفات الموجودة في دفتر الشروط

ب- فيما يتعلق بالمناولة الخدمية:

- إنشاء جدول صيانة للرافعات الشوكية وفقاً لنوع العربة.
- القيام بعملية الصيانة وفقاً لأحكام فن المهنة
- إحضار الموارد البشرية و المادية اللازمة للقيام بعملية الصيانة في المواعيد المتفق عليها.
- إحترام معايير QHSE (الجودة؛ النظافة؛ الحماية؛ المحيط) التي يطبقها الزبون على الموقع.
- تولى مسؤولية إطفام و إسكان موظفيها أثناء تنفيذ الصيانة في الموقع.
- التدخل في غضون 48 ساعة؛ بعد وصول بلاغ من الزبون يخبر فيه عن وجود عطل أو توقف؛ عن طريق البريد الإلكتروني؛ مصحوب بأمر شراء؛ شرط دفع المستحقات لاحقاً.

2. إلتزامات الزبون:

يجب على الزبون أن يلتزم ب:

أ- فيما يتعلق بالمناولة الصناعية:

- تقديم دفتر شروط فيه شرح مفصل عن شكل و حجم و جودة و نوعية الأغلفة.
- إنشاء تصميم يقدم للمؤسسة المناولة لكي تتبعه في العملية الإنتاجية.
- دفع جميع المصاريف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لاحقاً.

ب- فيما يتعلق بالمناولة الخدمية:

- دفع المبالغ المستحقة وفق أحكام العقد
- إحترام طرق و شروط الدفع.
- ضمان الأمن في موقع التدخل.
- إتاحة و منح المؤسسة المناولة إستخدام معدات الرفع إن احتاج إليها؛ و التي هي موجودة في موقع الزبون.

البند 8: طرق التنفيذ:

أ- الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

تقوم المؤسسة المناولة بتنفيذ جميع الشروط التي تم الإتفاق عليها في العقد و التي تم نصها في دفتر الشروط و المتمثلة في نوعية المنتج و جودته و التصميم ... إلخ
في حالة إذا واجهت المؤسسة المناولة مشاكل تقنية؛ يمكنها اللجوء إلى الزبون للاستفادة من كل الإرشادات التقنية اللازمة

أثناء عملية التنفيذ يمكن للزبون أن يرسل تقني إلى عين المكان لمراقبة سير العملية الإنتاجية عن قرب.

ب- الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

يتم تنفيذ عملية الصيانة وفقا لطريقتين:

1. الصيانة الوقائية:

سيتم إبلاغ الزبون مسبقاً بالجدول التفصيلي لتنفيذ الصيانة كإجراء وقائي، والذي سيشير إلى مراجع المعدات ومعدلات ساعات العمل ومقر العمل.
يتم تفعيل العملية في آخر أسبوع بعد إرسال جدول التدخل الوقائي.

2. الصيانة الإصلاحية:

تتدخل المؤسسة المناولة في الصيانة الإصلاحية، بناء على طلب الزبون بأي وسيلة، مما يدل على حدوث خلل أو عطل في المعدات؛ حيث يجب على المؤسسة المناولة في غضون 5 أيام عمل الكشف عن الشذوذ وضمان الإصلاح؛ و يتم تسليم قطع الغيار المعيبة للزبون.

البند 9: تقرير التدخل:

أي تدخل تقوم به المؤسسة المناولة سواء كان تدخل وقائي أو تدخل إصلاحي؛ يوجب عليها تحرير تقرير التدخل و الذي بينه في الملحق (رقم 03 و 04)؛ و يكون موقع من الطرفين و تسلم نسخة للزبون في نفس الوقت.

البند 10: قطع الغيار:

✚ هذا البند خاص بالمناولة الخدمية فقط.

- تلتزم المؤسسة المناولة باستخدام قطع الغيار الأصلية فقط.
- يجب على المؤسسة المناولة، في كل تغيير لقطع الغيار، منح العميل الورقة الفنية لقطع الغيار البديل.
- يجب على المؤسسة المناولة ضمان الحد الأدنى من مخزون قطع الغيار.

البند 11: ضمانات المؤسسة المناولة.

أ- الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

- ضمان أنتاج المنتجات بأقل تكلفة ممكنة.
- يجب على المؤسسة المناولة أن تضمن للزبون تصنيع المنتج وفق الشروط المتفق عليها.
- يجب أن تقوم بتسليمها المنتجات في الآجال المحددة.

ب- الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

يجب على المؤسسة المناولة ضمان؛ أن تتم الصيانة وفقاً للمعايير المعتمدة في الجزائر و المعايير الدولية و المواصفات الفنية و قواعد الفن و أفضل المبادئ المهنية المستخدمة في هذا المجال.

أي عملية صيانة وجد فيها خطأ أو خللاً أو عيباً أو أي عيب آخر يمس الشروط التعاقدية؛ فإنه يجب على المؤسسة المناولة التدخل و صيانتته من جديد.

توفر المؤسسة المناولة ضماناً للتدخلات الوقائية؛ بأنه سيتم التعامل مع جميع الحالات الشاذة على الأجزاء المحفوظة أثناء الصيانة الوقائية على نفقة المؤسسة المناولة.

البند 12: موظفو و عمال المؤسسة المناولة.

- تقوم المؤسسة المناولة بمزاولة أعمالها بواسطة موظفيها في عملية المناولة الصناعية (إنتاج الأغلفة المختلفة).

- تقوم المؤسسة المناولة بمزاولة أعمال الصيانة بواسطة موظفيها؛ المكلفين بتنفيذ عملية الصيانة، وسوف توفر لهم النقل ، و السكن، و الأجور.

و يجب على المؤسسة المناولة أن تمنح موظفيها و عمالها ما يتوافق مع القوانين والأنظمة المعمول بها في الجزائر؛ في المجالات التالية:

- ساعات العمل وشروط العمل (التوظيف والفصل، الإجازة).
- الأجور و المكافآت المماثلة (الرسوم الاجتماعية).
- شروط السكن و النقل.
- القوانين الصحية والسلامة و المعايير الصحية.

● **في حالة المناولة الخدمية (مناولة وقائية - مناولة إصلاحية)؛** يجب على المؤسسة المناولة إرسال قائمة الموظفين المشاركين على موقع الزبون وفقا للملحق (رقم 5)؛ يجب أن يكون الموظفون المعينون مؤهلين ومدربين للوفاء بجميع متطلبات الزبون؛ كما يجوز للزبون أن يطلب تغيير أي شخص توظفه المؤسسة المناولة؛ إذا بين العجز أو الإهمال أو عدم الاستقامة؛ و على المؤسسة المناولة تغيير الموظف أو العامل المختار في مدة زمنية لا تتجاوز 48 ساعة.

البند 13: إحترام معايير QHSE:

● الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

أثناء العملية الإنتاجية المؤسسة المناولة هي التي المسؤولة ما إذا كانت تطبق معايير QHSE أو لا؛ لأن العملية الإنتاجية تتم في المكان الخاص بها (مصنعها أو المكان المخصص بالإنتاج).

● الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

تلتزم المؤسسة المناولة باحترام معايير QHSE المقدمة من طرف الزبون؛ إذ يتوجب على المؤسسة المناولة أن تقوم بإخبار موظفيها بهذه المعايير و تعليمهم كيفية احترامها؛ بما يتوافق مع الزبون.

البند 14: التعاقد من الباطن:

لا يجوز للمؤسسة المناولة التعاقد من الباطن على كل أو جزء من الالتزامات التي تقع على عاتقها بموجب العقد دون موافقة خطية مسبقة من الزبون؛ و في حالة التعاقد من الباطن المأذون به من طرف الزبون، ستبقى المؤسسة المناولة مسؤولة وحدها عن الأداء السليم للعقد.

البند 15: مبلغ العقد:

• الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

يتم الإتفاق أثناء العقد على المبلغ (تكلفة الإنتاج) بين الطرفين؛ و يجب أن تكون العملية الإنتاجية أقل تكلفة ممكنة.

إذ تم الإتفاق على مبلغ العقد بين الطرفين؛ لا يجب على المؤسسة المناولة تجاوز المبلغ المتفق عليه؛ و إن أي تجاوز سيقع على عاتقها.

• الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

يجب أن تقوم المؤسسة المناولة بتنفيذ عمليات الصيانة وفقاً لطلبات العميل، و المشار إليها بطلبات الشراء ووفقاً للأسعار المتفق عليها بشأن العقد.

قائمة قطع الغيار بالإضافة إلى تفاصيل أسعار الخدمات في الملحق (رقم 6).

البند 16: التسوية المصرفية:

التفاصيل المصرفية للمؤسسة المناولة كما يلي:

- إسم الحساب: *****
- البنك: *****
- وكالة: *****
- RIB: *****

البند 17: الربط:

• الجزء الخاص بالمناولة الصناعية:

تقوم المؤسسة المناولة بحساب الكميات المنتجة خلال كل يوم و عند نهاية كل شهر تقوم بإرسال مرفق للزبون فيه كل الكميات المنتجة خلال شهر كامل.

● الجزء الخاص بالمناولة الخدمية:

في نهاية كل شهر، يجب أن يوقع الطرفان على المرفق جميع العمليات التي تم القيام بها من طرف المؤسسة المناولة في الشهر السابق.

البند 18: الإتصال و الإلزامية:

✚ هذا البند خاص بالمناولة الخدمية:

- يجب على المؤسسة المناولة أن تضع مساعدة تقنية؛ و ذلك لضمان الحضور الملزم 7/7 و 24/24؛ ويتم ذلك بالاتصال الهاتفي.
- عند بداية كل شهر؛ يجب على المؤسسة المناولة وضع جدول إتصال تبين فيه أسماء و أرقام الهواتف؛ و ذلك من أجل ضمان الحضور الملزم عند الحاجة.
- رقم SAV (خدمات ما بعد البيع) هو * و ***** يمكن الإتصال فيه 24/24 للإجابة على الأسئلة التقنية؛ و لا يمكن إستخدام هذا الرقم للاستدعاء التقني.
- يجب توجيه كل طلبات التدخل في الموقع إلى البريد العام ل * : SAV ؛ و لا يمكن إجراء أي دعة من خلال المكالمة الهاتفية.

البند 19: الخصوصية و سر المهنة:

- تتعهد المؤسسة المناولة بمراقبة موظفيها؛ بشأن جميع الحقائق والوثائق والمعلومات التي يقدمها الزبون في سياق هذا العقد؛ و بأن لن يتم استخدام أي من هذه المعلومات أو الكشف عنها لأطراف ثالثة دون الحصول على موافقة كتابية من الزبون.
- تعتبر المؤسسة المناولة نفسها ملتزمة تماماً بالسرية المهنية؛ و تتعهد باسمها وبالنيابة عن موظفيه، بعدم إبلاغ أي شخص عن أي معلومات تتعلق بتشغيل المجمع الزراعي الغذائي للزبون.
- تظل الوثائق والمعلومات بأي شكل من الأشكال كانت و أي نوع؛ و التي تقدم إلى المؤسسة المناولة؛ ملكاً للزبون وتشكل حقوق ملكيته.
- و بالمقابل، فإن الزبون لن يكشف لأي شخص ثالث المعلومات و الوثائق بأي شكل كانت و الخاصة و المقدمة من طرف المؤسسة المناولة.

البند 20: إختيار الموقع (انتخاب الموقع):

يعلن الزبون إختيار موقعه في المنطقة الصناعية الفجوج؛ قالمة.

البند 21: الإنهاء (إلغاء العقد):

- يجوز إنهاء العقد تلقائيًا من قبل أي طرف في حالة عدم قيام الطرف الآخر بتنفيذ أي من التزاماته التعاقدية.
- رغم جواز إنهاء العقد من أي طرف؛ فإنه لا يجوز إلغاء العقد إلا بعد إمهال الطرف المخطئ مدة 15 يوم و ذلك عن طريق إشعار رسمي (خطاب مسجل مع إشعار باستلام)؛ و خلال هذه المدة يقوم بتصحيح خطاه و إن لم يفعل فإنه يمكن للطرف الآخر إلغاء العقد.
- عند القيام بالإنهاء؛ لا يستبعد مطالبة الطرف المتضرر بالتعويض عن الأضرار التي لحقت به نتيجة لعدم وفاء الطرف المخطئ بالالتزامات التعاقدية.

البند 22: تسوية المنازعات:

- يسعى الطرفان دائمًا إلى تسوية النزاعات وديا؛ و التي قد تنشأ عند تفسير أو أثناء تنفيذ العقد.
- إن لزم الأمر؛ فإن أحد أطراف النزاع (الطرف المتضرر أو الطرف المجتهد) يطلب من الطرف الآخر شرحا مفصلا عن سبب النزاع و اقتراح حل؛ دون اللجوء إلى المحاكم.
- في حالة عدم وجود تسوية ودية، في غضون ثلاثين (30) يومًا من إخطار أحد الطرفين المتضرر (و الذي يرغب في تسوية الودية) للطرف المخطئ، سيعرض الطرفان نزاعهما أمام المحكمة. مختصة إقليميا.

❖ تم إبرام هذا العقد في الفجوج؛ و بنسختين أصليتين؛ يوم.....

المؤسسة X:

الزبون:

المطلب الثالث: المناولين الذين تتعامل معهم مؤسسة عمر بن عمر و المشاريع المستقبلية في مجال المناولة.

مؤسسة عمر بن عمر مؤسسة -لفجوج- قلمة (مطاحن عمر بن عمر و مصنع عمر بن عمر للعجائن)؛ من بين المؤسسات الكبرى في الجزائر؛ فهي تعتبر الرائد الأول في مجال التغذية الزراعية؛ فهي تعتمد على نفسها في معظم المجالات خاصة منها المجال الصناعي.

فهي تعتمد على المناول الصناعية إلا في صناعة الأغلفة؛ فهي تتعامل مع المؤسسة X لكي تقوم لها بإنتاج جميع الأغلفة التي تحتاجها؛ و ذلك لأن تكلفة مناولتها تكون أقل من تكلفة إنتاجها.

كما تتعامل مع نفس المؤسسة X في مجال صيانة الآلات الرافعة الشوكية؛ وذلك من أجل التكلفة و من أجل ربح الوقت.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة تبين لنا أن مؤسسة عمر تقوم بالمناولة في المجالات التالية:

- في مجال الصيانة: صيانة الآلات الإنتاجية.
- في مجال النقل: نقل العمال لا يكون بواسطة حافلاتها؛ بل يتم بواسطة حافلات المؤسسة المناولة التي تتعامل معها.
- في مجال الصحة: تقوم مؤسسة عمر بن عمر بالمناولة في مجال الصحة أيضا.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة عمر بن عمر تبين لنا أن:

المؤسسة ليست لها مشاريع مستقبلية في مجال المناولة؛ بمعنى أنه لا تعتمد على المناولة كثيرا.

و من بين الأسباب التي أدت إلى عدم إتمادها على المناولة الصناعية كثيرا:

- نقص المؤسسات المناولة المتخصصة.
- إتمادها على مواردها الذاتية بشكل كبير و ذلك بإعتبارها من كبريات المؤسسات في الجزائر.
- نقص الخبرة من طرف المؤسسات المناولة و ذلك لأن موضوع المناولة الصناعية حديث العهد في الجزائر.

خاتمة الفصل:

رغم الأهمية البالغة التي تتميز المناولة الصناعية؛ إلا أنها ليست تلاقي رواج كبير في الجزائر؛ و ذلك باعتبارها حديثة العهد؛ و أيضا المؤسسات الكبرى تعتمد على نفسها و لا تلجأ للمناولة الصناعية كثيرا؛ فهي تلجأ للمناولة إلا في المجال الخدمي.

كل هذا لاحظناه من خلال هذه الدراسة؛ فمؤسسة عمر بن عمر تعتمد على المناولة الصناعية إلا في صناعة الأغلفة بمختلف أنواعها؛ كما تعتمد على المناولة الخدمية في الصيانة و مجالات أخرى منها النقل و الصيانة.

و من خلال هذه الدراسة تعرفنا على مؤسسة عمر بن عمر بفرعيها (مطاحن عمر بن عمر و مصنع عمر بن عمر للعجائن) كما إستطعنا التعرف على شكل عقد المناولة الصناعية و الخدمية معا و كيفية إبرامه و الشروط و الإلتزامات التي تتم بين الطرفين (المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة)؛ و هنا كانت المؤسسة الأمرة تحت إسم مؤسسة عمر بن عمر؛ و المؤسسة المناولة تحت إسم المؤسسة X.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تمثل المناولة في الوقت الحاضر حجر الأساس للسياسات الصناعية و التجارية لمعظم الدول و تفرض نفسها كإستراتيجية ناجعة لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و كما تعتبر أداة لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ و يمكن القول أن الهدف من ترقية المناولة الصناعية هو تحسين و مساندة و رفع مستوى أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم الإستثمار فيها؛ و لتحقيق التكامل ما بين عملية المناولة الصناعية للمشروعات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبرى؛ يتطلب الأمر بالدرجة الأولى الإيمان بالدور الرائد و البناء لأهمية هذه المؤسسات المناولة بإعتبارها مكملة لنشاط المؤسسات الكبيرة؛ و ذلك بإرساء جملة من المبادئ و الإلتزامات تسهل العلاقات بين الأطراف و أهمها الإتصال المستمر ؛ و المرونة في العلاقات؛ تبادل المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب و الثقة المتبادلة ناهيك عن روح التعاون.

و من أجل القيام بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة؛ قامت الجزائر بوضع قانون توجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ كما قامت بوضع برنامج وازري لترقية المناولة و تنظيم معارض و ملتقيات تبين الدور التي تلعبه المناولة الصناعية.

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية؛ توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة و إثبات صحة أو نفي فرضيات البحث؛ و تمثلت أهم نتائج البحث في ما يلي:

- هناك عدة أسباب تدفع المؤسسات الأمرة للجوء إلى المناولة الصناعية؛ و المتمثلة في عدم إمتلاكها موارد المالية للقيام بالإستثمارات و من أجل تخفيض تكاليف النشاط و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛ يجد عدة أسباب أخرى قمنا بتوضيحها في الدراسة.
- يتم إختيار قرار إستراتيجية المناولة على بعدين؛ بعد عملي و بعد إستراتيجي و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛ و لكن قب اللجوء إلى قرار إستراتيجية المناولة يجب قياس أولا فعاليتها و كذا فعالية المناولين المحتملين؛ ثم يجب عليها الإجابة على مجموعة من الأسئلة؛ كما هو مبين في نص الدراسة.

- تقوم المؤسسات بعملية المناولة؛ إتباع عدة مراحل للقيام بعملية المناولة؛ بدأ من معايير إختيار المؤسسة المناولة؛ وصولا إلى دفتر الشروط؛ و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛ و قبل الوصول إلى دفتر الشروط يجب على المؤسسات أن تقوم بعدة خطوات؛ كما هو مبين في نص الدراسة.
- تقوم الجزائر بعدة إجراءات لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدعم المناولة؛ و هذه الإجراءات تتمثل في وضع قوانين و تشريعات و تنظيم ملتقيات لترقية المؤسسات المناولة؛ و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن المناولة الصناعية ليست تعتبر كأداة فعالة لدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ فعند توجه المؤسسات الكبرى لإستراتيجية المناولة الصناعية؛ فهي بذلك تخلق فرص إستثمارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ فالهدف من وجود المؤسسات المناولة هو بمعنى القيام بإنتاج منتج للمؤسسات الكبرى؛ فهذا بحد ذاته يعد إستثمار؛ فالمؤسسات المناولة تقوم بالحصول على عملية المناولة؛ ثم تقوم هي بدورها بإستثمار أموالها و مجهوداتها للقيام بكل أو جزء من العملية الإنتاجية للمؤسسة الكبرى؛ و الهدف من ذلك هو الربح؛ و هو الهدف الرئيسي لتواجد أي مؤسسة.

و من خلال الدراسة نستنتج أنه عندما لا تكون مؤسسات كبرى؛ أو بصفة اخرى عندما تكون لدى المؤسسات الكبرى جميع القدرات لإنتاج جميع منتجاتها بنفسها؛ لا تكون مؤسسات صغيرة و متوسطو مناولة؛ و لا يكون من الأساس مصطلح المناولة الصناعية؛ فالمؤسسات المناولة مرتبطة بالمؤسسات الكبرى.

بالرغم من الأهمية البالغة و المزايا التي تعود بها المناولة الصناعية على المؤسسات الكبرى و المؤسسات المناولة؛ فهي لا تخلى من بعض العيوب و التي تعود على المؤسسات الكبرى و المؤسسات المناولة؛ و من بعض هذه العيوب؛ إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسة الأمر للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد و في دفتر المواصفات؛ و أيضا تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية تقنية و تجارية بالنسبة للمؤسسة الأمرة.

لكن بالرغم من أن المناولة الصناعية لا تخلى من بعض العيوب؛ إلا أنها تبقى من أحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى؛ و التي تخلق فرص إستثمارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

التوصيات و الإقتراحات:

بعد عرضنا لأهم نتائج المتوصل إليها في الدراسة؛ نتقدم ببعض التوصيات و الإقتراحات حول هذا الموضوع في النقاط التالية:

- ضرورة تقوية وسائل الإتصال الفعالة كتكنولوجيا الإعلام و الإتصال لما لها من دور في تفعيل نظام المناولة.
- يجب أن تتمتع المؤسسات المناولة بالكفاءة و الخبرة العالية في إنجاز الأعمال و الأجزاء الموكلة لها حيث تفوق خبرتها خبرة المؤسسة الأمرة.
- على المؤسسة المناولة أن تكون ذات سمعة طيبة و تحترم أوقات التسليم و الإنجاز.
- يجب أن تحقق عملية المناولة الصناعية تخفيض في التكاليف بما لا يمنع رفع جودة المنتج النهائي.
- ضرورة قيام الشركات الكبرى بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية و الحد من الإعتماد على المناولة الصناعية الخارجية خدمة لمصالحها و قدراتها التنافسية بصفة خاصة و المساهمة بدعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية؛ و المساهمة في التنمية الصناعية و الإقتصادية و الإجتماعية بصفة عامة.
- لا بد من إهتمام الأوساط الصناعية بالفعاليات و الأنشطة التي تقام في مجال المناولة الصناعية؛ على الصعيدين المحلى و الخارجي للتعرف عليه أكثر و الإستفادة عن طريق تنظيم ملتقيات و ندوات متخصصة حول أساليب الإنتاج و التصرف الصناعي قصد تحسين الإنتاجية و دعم الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- نشر أسلوب المناولة الصناعية في الجزائر لإحداث التكامل الصناعي و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تنظيم ندوات و أيام دراسية في الجامعات حول أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة و الدور الفعال التي تلعبه في ترقية الإقتصاد.
- القيام بدراسات ميدانية بصفة دورية حول واقع المناولة الصناعية في الجزائر و معوقاتنا قصد وضع آليات جديدة لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- إنشاء موقع خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة التي تبين مجالات تخصصها و مواقعها و تعريف بها.

آفاق الدراسة:

و ككل بحث علمي فلدراستنا حدود؛ فلقد قدمنا بعض الآفاق المستقبلية للدراسة و المتمثلة في:

- مساهمة المناولة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة.
- التنافسية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

و لا يسعنا في الأخير إلا أن نسأل الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في إختيار الموضوع و معالجته.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ باللغة العربية:

✓ الكتب باللغة العربية:

1. توفيق عبد الرحيم يوسف "إدارة الأعمال التجارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
2. حمد عيسى خلفان، إدارة الاستثمارات والمحافظ المالية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016
3. رابع خوني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008
4. رفعت السيد العوضي و إسماعيل بسيوني؛ الإندماج و التحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ القاهرة- مصر؛ 2005
5. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2002
6. عبد السلام عبد الغفور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، بيروت، 2001.
7. علي حسين علي و آخرون؛ الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال؛ دار حامد للنشر و التوزيع؛ عمان؛ 1999
8. فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005
9. ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان؛ ط1؛ 2011.
10. محمد عبد العزيز عب الله؛ الإستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الإقتصاد الإسلامي؛ دار النفائس؛ عمان؛ الطبعة 1؛ 2005.
11. محمد عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأسمال المخاطر و دورها في تمويل المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
12. محمد مطر، إدارة الاستثمارات "الإطار النظري والتطبيقات العملية"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2006
13. محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003

14. مروان شموط، أسس الاستثمار، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008.
 15. موسى نوري شقيري، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دون بلد، ط1؛ 2012.
 16. نادية العارف؛ الإدارة الاستراتيجية؛ الطبعة الثانية؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية- مصر؛ 2002
 17. نبيل جواد إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، 2006
 18. هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، دار النفائس للطباعة و النشر، الأردن، عمان، 2008.
 19. يونس إبراهيم حيدر؛ الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات؛ مركز الرضا للكمبيوتر؛ دمشق؛ 2006
- ✓ الرسائل و المذكرات:
1. الصديق بعيو، محمد طه دلول، سبل تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر -جامعة العربي تبسي - تبسة، 2016.
 2. سمية قنيدرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة -، 2010.
 3. عبد المالك مهل؛ المناولة و الشراكة الصناعية؛ مفهومها و دورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ز المؤسسات الكبيرة؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية؛ جامعة الجزائر 3.
 4. عثمان لخلف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995.
 5. فاطمة الزهراء علوي؛ المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير؛ جامعة أحمد بوقرة؛ بومرداس الجزائر؛ 10/2009.
 6. فتيحة علالي؛ تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؛ كلية العلوم التجارية و العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛ ورقلة؛ بدون سنة نشر.
 7. هشام بلقاسمي؛ أهمية التدقيق الداخلي لنشاط المقاول من الباطن في المؤسسة الإقتصادية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة؛ جامعة محمد خيضر - بسكرة؛ 2015/2014.

✓ المجالات:

1. ماجد صيد؛ المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛ مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE؛ سوق أهراس الجزائر؛ جوان 2017.

✓ المؤتمرات و المنتقيات:

1. الطاهر سليم، استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لتطوير وترقية المناولة (التجربة الجزائرية)، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 12-15 سبتمبر 2006.
2. عبد الرحمن بن جدو، واقع و مستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 2006.
3. محمد يعقوبي، "مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أبريل 2006.
4. لعاب عزيزو، دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15 سبتمبر 2006.

✓ المراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية؛ العدد 77؛ بتاريخ 15 ديسمبر 2001.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 188.03 المؤرخ في 2003/04/22 المتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره، العدد 29.

✓ مواقع إلكترونية:

1. <http://www.utopic.fr/ondigo/quelle-est-la-difference-entr-cotraitance-et-sous-traitance/> date de consultation : 20/05/2018

❖ اللغة الأجنبية:

✓ الكتب:

1. François BLONDEL, Gestion industrielle, DUNOD, Paris, 2000
2. Galen Spencer Hull, « la petite entreprise à l'ordre du jour », éditions l'harmattan, Paris, 1986

3. Gérard Koenig, De nouvelle théorie pour gérer l'entreprise du 21ème Siècle ECONOMICA, Paris, 1999
4. Geun-louis LEVET, l'économie industrielle en évolution : les Faits Face aux théorie, Edition ECONOMICA, Parie, 2004
5. Jean-Louis Morcos, Sous-traitance Internationale Ou Délocalisation, Rapport De L'ONUDI, Vienne, 2004
6. Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'entreprise, épreuve n°3, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2001
7. Jean-Pierre Détire, Stratigor : Politique Générale De L'entreprise, 4eme édition, DUNOD, Paris, 2004.
8. Jean-Marie Pitrou, la sous-traitance : gagnant/gagnant, édition ellipses, paris, 2007.
9. Jérôme Barthélemy, Stratégies D'externalisation : Préparer, Décider et Mettre en œuvre L'externalisation d'activités stratégiques, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2007
10. Pascal Laurent et François Bouard, Economie D'entreprise, TOME 2, Les éditions D'organisation, Paris, 1997
11. Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de Gestion, 2eme Édition, Economica, paris, 1997.

✓ المذكرات:

1. Yvette Masson Franzil, les Apportes de la théorie des ressources à la décision d'internalisation d'activités logiques : Application d'une étude de cas multiple dans le secteur de l'énergie laitière français, Novembre 2006

✓ المؤتمرات و الملتقيات:

1. MIDEST, Les salons de la Sous-traitance industrielle dans une économie Globale et Mondialisée, Congrès et Salon arabe de la sous-traitance, Club des pins, Alger, 12-14 Septembre 2006*

1. المجالات:

1. Bernard Baudry, partenariat et Sous-traitance : Une approche par la théorie des incitations, Revue d'économie industrielle, Volume 66, n°01, Paris, 1993

✓ المراسيم:

1. MINISTERE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, Stratégie de développement et de promotion du secteur, des petites et moyennes entreprises, Alger.

الملاحق

Curative & Urgence au Site :

Type de travail	Taux horaires / technicien
Electricité	XX DA
Electronique	XX DA
Mécanique	XX DA
Hydraulique	XX DA

- Frais fixe (min.) intervention: XX DA,
- Frais de déplacements hors wilaya de Blida et d'Alger : XX DA
- Les heures supplémentaires (travaux de nuit) sont chiffrées 50% de majoration.
- Les week-ends sont chiffrés 50 % de majoration.
- Tout diagnostique sans intervention est gratuit.
- Le prestataire élabore un devis pièces pour tout travail supplémentaire recommandé afin d'optimiser la disponibilité du chariot et de réduire au maximum les risques de dommages et de réparations importantes.
- En cas de besoin de travail à l'atelier X, le transfert de chariot depuis/vers site client depuis /vers atelier X est à la charge de prestataire.
- Le cout de main d'œuvre à l'atelier X est à définir suivant la tache avant d'entamer les travaux. En cas décision de non-réparation par client, renvoi du matériel vers le site client est à la charge de prestataire.
- Voir en ci-dessous pour la grille tarifaire de prix de PDR fréquemment utilisé et consommable.

Liste des équipements

Désignation	Marque	Modèles	Numéro de série
Chariot rétractable	X	X	X
Chariot rétractable	X	X	X
Chariot rétractable	X	X	X
Chariot rétractable	X	X	X
Gerbeur électrique	X	X	X
Gerbeur électrique	X	X	X
Gerbeur électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X
Transpalette électrique	X	X	X

Modèle rapport d'intervention:

Rapport d'intervention 15/00105

Alger, le : 30-12-2015

SITE DE KOLEA

BRC15/00016

DOIT 0132
SPA

lot DN°6 Zhun Gardi 2 Kouba 1

16005 ALGER

Materiel

N°	NUMERO SERIE	DÉSIGNATION
1	50413320	CHARIOT A GAZ

Remarque :

Nature de la Réparation :

-CHANGEMENT DU PNEUS PLEIN AVANT ET ARRIERE.

-RAJOUT D'HUILE HYDRAULIQUE.

Fiche d'intervention

FICHE D'INTERVENTION			No: (Autonumérique)
Matériel: _____ Marque: _____		Service demandeur	
Type: _____ N° de Série: _____			
Cause d'appel / de demande d'intervention		Très urgent <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/>	
		Techniciens Intervenants	
Date de l'appel : _____		Lieu d'intervention : _____	
Date de début d'intervention : _____		Date de fin d'intervention : _____	
Durée d'intervention (en heure de travail) : _____			
Pièces / constituants remplacés ou employés			
Désignation	Réf	Qté.	Nature et Type d'intervention
			Mécanique <input type="checkbox"/>
			Pneumatique <input type="checkbox"/>
			Electrique <input type="checkbox"/>
			Soudure <input type="checkbox"/>
			Hydraulique <input type="checkbox"/>
			Autre <input type="checkbox"/> : _____
			Echange de composant <input type="checkbox"/>
			Réglage, nettoyage, graissage <input type="checkbox"/>
			Réparation <input type="checkbox"/>
			Dépannage <input type="checkbox"/>
			Entretien <input type="checkbox"/>
			Reprogrammation <input type="checkbox"/>
			Reconfiguration <input type="checkbox"/>
			Modification <input type="checkbox"/>
			Amélioration <input type="checkbox"/>
			Autre <input type="checkbox"/> : _____
Observations, anomalies, défauts ou dégâts constatés, travaux ou intervention à prévoir :			

Visa Prestataire

Visa Client
Mr.

Liste nominative du personnel intervenant sur le site du client.

Nom	Fonction
XXXX	RESPONSABLE SAV
XXXX	INGENIEUR SAV
XXXX	INGENIEUR SAV
XXXX	TECHNICIEN EN ELECTRONIQUE
XXXX	TECHNICIEN DE MAINTENANCE
XXXX	INGENIEUR EN MAINTENANCE
XXXX	ELECTRICIEN
XXXX	ELECTRICIEN
XXXX	MECANICIEN
XXXX	MECANICIEN
XXXX	TECHNICIEN EN MAINTENANCE
XXXX	TECHNICIEN EN MAINTENANCE
XXXX	MECANICIEN
XXXX	ELECTROMECHANICIEN
XXXX	ELECTRECIEN

Type de travail	Frais Fixe
Entretien Préventif pour un Rétractable 1000h	XX DA
Entretien Préventif pour un Gerbeur 1000h	XX DA
Entretien Préventif pour un Transpalette 1000h	XX DA
Entretien Préventif trimestriel pour un Rétractable	XX DA
Entretien Préventif trimestriel pour un Gerbeur	XX DA
Entretien Préventif trimestriel pour un transpalette	XX DA

Des déplacements et contrôles réguliers du chariot planifiés par le prestataire et effectués par un technicien spécialiste, conformément au calendrier d'entretien du constructeur. Chaque contrôle comprend une vérification d'huile, un graissage, plusieurs vérifications visuelles et informatisées et réglages.

- Toutes les interventions seront effectuées suivant les intervalles définis par le constructeur.
- Le fournisseur doit informer le client 24 heures à l'avance de ses visites régulières afin que ces dernières soient planifiées à son niveau.
- Le client s'engage à communiquer au prestataire les horamètres de chaque matériel en fin de chaque semaine.
- Frais de déplacement hors wilaya de Blida et Alger pour l'entretien préventif aux sites du client: XX DA.
- Ci-dessous la grille tarifaire de prix de PDR fréquemment utilisé et consommable

Référence	Designation	Prix
XX	Huile Hydraulique /L	XX
XX	Huile Hydraulique w90 /L	XX
XX	Filtre (Gerbeur)	XX
XX	Filtre Rétractable	XX
XX	Graissage	XX
XX	Nettoyage	XX
XX	Roue Motrice	XX
XX	Roue Porteuse	XX
XX	Electro Frein	XX
XX	Variateur	XX
XX	Altimètre	XX
XX	Bouton d'arrêt d'urgence	XX
XX	Roue stabilisatrice	XX
XX	Roue porteuse	XX

الملخص:

تعد المناولة الصناعية أحد و أهم استراتيجيات التحالف و التي تمثل دورا مهما في تحقيق التكامل الصناعي؛ و لقد برهنت على قدرتها في تخصيص المواد و تخفيض التكاليف الإنتاج و زيادة؛ و للمناولة الصناعية عدة مزايا و عدة عيوب؛ و يعد إتخاذ قرار المناولة و كيفية القيام بعملية المناولة تشكل محورا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات الصناعية في الدول المتقدمة.

يعد موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الإقتصادية و السياسية و التي تمثل الركيزة الأساسية للتنمية بشقيها الإقتصادي و الإجتماعي حينما ينصب إهتمامها في تطوير الإستثمارات على المستوى الوطني، و لأن الإستثمار يعد جوهر عملية التنمية الإقتصادية و عنصر حاسما و أداة فعالة لتحقيق التطور الاقتصادي، فقد حظى بإهتمام كبير من قبل دول العالم خاصة منها المتقدمة و المتخلفة؛ حيث إزداد مؤخرا إهتمام العديد من الدول في العالم ، بنوع جديد من المؤسسات يطلق عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة، لما لها من دور فعال في توفير مناصب شغل و بناء النسيج الصناعي المتكامل... إلخ، وهذه المؤسسات المناولة تسعى الى العيش في ظل المؤسسات الكبرى التي توفر لها كل الإمكانيات المالية و التقنية لإنجاز مشاريعها.

Resume

Industrial handling is one of the most important strategies of the alliance, which plays an important role in achieving industrial integration. It has demonstrated its ability to allocate materials, reduce production costs and increase; industrial handling has many advantages and disadvantages; Handling is a key focus of the strategies of industrial enterprises in developed countries.

The issue of small and medium enterprises is one of the most important issues on the economic and political scene, which is the cornerstone of economic and social development when it focuses on developing investments at the national level. Investment is the core of the economic development process, Economic development has received great attention from the countries of the world, especially the developed and the underdeveloped. Recently many countries in the world have become increasingly interested in a new type of institution, called the Small and Medium Enterprises, because they have an effective role in providing Working and building the integrated industrial fabric ... etc, these handling institutions seek to live in the shadow of large institutions that provide them with all the financial and technical means to complete their projects.