

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية

من إعداد الطالب : قلوش عبد الله

بعنوان:

المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات
الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات آمرة -

نوقشت بتاريخ: 2021/11/16.

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: بوثلجة عبد الناصر
مشرفا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر قسم (أ)	الأستاذ: سحنون سمير
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: ضيف احمد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: علة مراد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: سعيداني محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة قسم (أ)	الأستاذة: بوزيدي سعاد

السنة الجامعية: 2020-2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل وب زدني علما﴾

(طه ، 114)

و قال تعالى رفع اليه الذين اذنوا انكم والذين

اوتوا العلم درجات ﴿﴾

(المجادلة : 11)

صَبَّحِكِ يَا اللَّهُ الْعَظِيمِ،

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من وهبني سنين حياتها أُمي
الغالية حفظها الله وأطال الله في عمرها وابعدها عنها كل هم وغم.
إلى رمز العطاء ومن كان سندي وداعما لي دائما،
والدي الكريم رحمه الله الذي كانت غايته الأولى ان اوفق واتم هذا العمل.
إلى زوجتي التي ساندتني وشجعتني لإتمام هذا العمل.
إلى أبنائي عبد الكريم ولقمان حفظهم الله
إلى من أن لهم كل المحبة والخير إخوتي الأعزاء.
إلى كل فرد من أفراد عائلتي الكبيرة.
إلى من أن لهم كل المحبة وساندني من بعيد او قريب

شكرا جزيلاً

شكر وتقدير

سبحانك ربي موصوف بكل كمال ومره عن كل نقص الحمد لله رب العالمين، نحمده حمدا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، حمدا يوافي فضله ونعمه التي أنعم علي بها وعلى والدي، والشكر لله وحده لا شريك له واقتداء بسيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم القائل في حديثه الشريف:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" رواه أحمد فإني أتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور "سحنون سمير"، أستاذ محاضر أ بجامعة سيدي بلعباس، لتفضله بقبول الإشراف على الرسالة، وعلى مجهوداته طيلة مشوارنا في ما بعد التدرج جامعة جيلالي اليابس، فجزاه الله عنا خير الجزار. كما اشكر ايضا الاستاذ "اونان بومدين" والاستاذ "بوزيان عثمان" والاستاذ "يحيى برويقات عبد الكريم" الذين لم ييخلوا عني بتقديم كل المساعدة اللازمة فجزاهم الله عنا كل خير كما أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من ساعدنا في إتمام البحث وإجراءات الدراسة في ما بعد التدرج، وأخص بالذكر هنا، الأخ الفاضل "معلش عبد الرزاق"، الذي أشكره على توفير كل التسهيلات طيلة مشوارنا الدراسي.

كما لا يفوتني أن أقدم شكري المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وأخيرا وليس آخرا، أشكر كل العاملين بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان وجامعة جيلالي اليابس، لكل ما بذلوه معنا من جهد وعون في إتمام عملية البحث، جزاكم الله عنا خيرا ونفع بهم العلم والعلماء.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في تطوير النسيج الصناعي وتعزيز روابطه، وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 30 مؤسسة آمرة تنتمي الى القطاع الصناعي بولاية سيدي بلعباس خلال الفترة (2018-2020).

اظهرت نتائج الدراسة التطبيقية بأن المناولة الباطنية تعتبر الشريك الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث خلصت الدراسة التطبيقية أنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لعامل التكلفة في اختيار المناولة لدى المؤسسة الآمرة والذي يمكن اعتباره تابعا لعامل الجودة، فزيادة الجودة تزيد التكلفة، فالجودة هي مفتاح اختيار المؤسسة المناولة.

الكلمات المفتاحية: المناولة الباطنية، النسيج الصناعي، الشريك الاستراتيجي، المؤسسة الآمرة.

تصنيفات JEL : L24 : L26 : M21.

Résumé:

Le but de cette étude est d'analyser les déterminants de la sous-traitance, en étudiant un échantillon industriel composé de 30 entreprises donneur d'ordre, dans la zone industrielle de Sidi Bel Abbas au cours de la période (2018-2020).

Les résultats de cette étude pratique ont montré que la sous-traitance pris mondial dans la stratégie des entreprises donneur d'ordre, ainsi que les résultats ont démontré qu'il existe un impact positif et moral du facteur des coûts dans le choix des entreprises donneur d'ordre, qui peut être considéré comme une affiliation du facteur de qualité, les résultats ont démontré que la qualité est un déterminant essentiel dans le choisir l'entreprise sous-traitance.

Mots-clés: la sous-traitance, Tissu industriel, partenaire stratégique, entreprises donneur d'ordre. **Codes JEL Classification:** L24, L26, M21.

Abstract:

This study aimed to analyze the strategic determinants of Outsourcing in the development of the industrial fabric and the strengthening their links, through studying a sample of 30 ordering enterprises belongs to the industrial sector in Sidi Bel Abbas during the period of (2018-2020).

The results of the applied study showed that the global outsourcing is the strategic partner of the economic enterprises, where the study found a positive and direct effect of the cost factor in chosen of outsourcing for ordering enterprise, which can be considered a subordinate to the quality factor, as the quality increases, the cost increases, quality is the key to choosing the outsourcing enterprise.

Keywords: outsourcing, industrial fabric, strategic partner, ordering institution.
JEL Classification Codes: L24, L26, M21.

قائمة المحتويات

	الاهداء.....
I	الشكر وتقدير.....
II	الملخص.....
III	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الاشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
1	المقدمة العامة.....
الفصل الاول: الأسس النظرية والفكرية لمفهوم المناولة الباطنية.	
12	المبحث الاول: الاطار العام والتأسيسي لمفهوم المناولة الباطنية.
12	المطلب الأول: تعريف المناولة الباطنية.....
26	المطلب الثاني: أهمية، أصناف ودوافع المناولة الباطنية.....
36	المطلب الثالث: المناولة الباطنية في القطاع الصناعي في الجزائر.....
47	المبحث الثاني: المقاربات النظرية للمناولة الباطنية.
47	المطلب الأول: المقاربات العنقودية للمناولة الباطنية.....
64	المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية للمناولة الباطنية.....
76	المطلب الثالث: المقاربات التكاملية للمناولة الباطنية.....
92	المطلب الرابع: المقاربات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.....
105	المبحث الثالث: نطاق إدارة وتنظيم عقود المناولة الباطنية.
105	المطلب الأول: الإطار العام لعقد المناولة الباطنية.....
118	المطلب الثاني: نماذج عقود المناولة الباطنية.....
130	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن مخالفة أحكام عقود المناولة الباطنية.....
الفصل الثاني: دراسة حالة عدد من المؤسسات الامرة بسيدي بلعباس.	
150	المبحث الاول: الدراسات السابقة.....

150	المطلب الأول: الدراسات الأجنبية.....
156	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
163	المطلب الثالث: الدراسات المحلية.....
184	المطلب الرابع : تقييم الدراسة الحالية.....
186	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وحدودها.
186	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
194	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة البيانات.....
197	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
198	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
198	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان).....
204	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية.....
220	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.....
227	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
236	الخاتمة.....
243	المراجع.....
235	الملاحق.....
275	الفهرس.....

قائمة الجداول

40	الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مناولة في مختلف القطاعات الصناعية في الجزائر.....	الجدول رقم (01):
60	مزايا استراتيجية المناولة الباطنية.....	الجدول رقم (02):
97	تعريف لاستراتيجية المشروع المشترك.....	الجدول رقم (03):
132	تصنيف مخاطر المناولة حسب ويليامز (Williams).....	الجدول رقم (04):
133	تصنيف مخاطر المناولة حسب كورتوت (Courtot).....	الجدول رقم (05):
135	تصنيف مخاطر المناولة حسب (L'afnor).....	الجدول رقم (06):
138	التزام المؤسسة المناولة اتجاه المؤسسة الآمرة.....	الجدول رقم (07):
141	التزام المؤسسة الآمرة اتجاه المؤسسة المناولة.....	الجدول رقم (08):
188	نتائج توزيع الاستبيانات على المؤسسات الامرة بالأعمال - سيدي بلعباس.....	الجدول رقم (09):
193	حالة الاستبيانات الموزعة.....	الجدول رقم (10):
195	سلم ليكارت الخماسي.....	الجدول رقم (11):
196	درجة الموافقة.....	الجدول رقم (12):
199	الأساتذة المحكمين للاستبيان.....	الجدول رقم (13):
200	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (المرونة) والدرجة الكلية له.....	الجدول رقم (14):
201	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (التكاليف) والدرجة الكلية له.....	الجدول رقم (15):
202	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (الجودة) والدرجة الكلية له.....	الجدول رقم (16):
203	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.....	الجدول رقم (17):
204	عدد العمال عدد العمال المناولين.....	الجدول رقم (18):
206	توزيع أفراد العينة حسب مدة نشاط المؤسسة.....	الجدول رقم (19):
208	توزيع أفراد العينة حسب نطاق السوق.....	الجدول رقم (20):
209	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الملكية.....	الجدول رقم (21):
211	توزيع أفراد العينة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة.....	الجدول رقم (22):
213	توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية في المؤسسة.....	الجدول رقم (23):
215	توزيع أفراد العينة حسب جنسية المناولين.....	الجدول رقم (24):
217	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المناولين.....	الجدول رقم (25):

219	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقود المناولة.	الجدول رقم (26):
220	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المرونة.	الجدول رقم (27):
223	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التكاليف.	الجدول رقم (28):
225	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الجودة.	الجدول رقم (29):
229	معامل الارتباط والتحديد.	الجدول رقم (30):
230	جدول تحليل التباين.	الجدول رقم (31):
232	معاملات الارتباط العوامل الاستراتيجية للمناولة الباطنية واختيار المؤسسات المناولة... ..	الجدول رقم (32):
233	معاملات نموذج الانحدار الخطي لأثر المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة.	الجدول رقم (33):

قائمة الاشكال

17	مراحل التطور التاريخي للمناولة الباطنية.	الشكل رقم (01)
25	المناولة الباطنية في الإطار العادي والاستثنائي.	الشكل رقم (02)
28	خصائص المناولة الباطنية بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.	الشكل رقم (03)
32	المناولة الباطنية بالتسلسل.	الشكل رقم (04)
33	أنواع المناولة الباطنية.	الشكل رقم (05)
41	تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط في الجزائر.	الشكل رقم (06)
42	تصنيف المؤسسات المناولة حسب القطاع (عمومي / خاص).	الشكل رقم (07)
43	تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم.	الشكل رقم (08)
49	العناصر الرئيسية المكونة لمفهوم العنقود الصناعي.	الشكل رقم (09)
51	أنظمة التكامل في العنقود الصناعي.	الشكل رقم (10)
53	استراتيجية التكامل الرأسي.	الشكل رقم (11)
56	التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين.	الشكل رقم (12)
57	أصناف التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات.	الشكل رقم (13)
63	نموذج تتابع المنتج.	الشكل رقم (14)
65	مبدأ نظرية تكاليف الصفقات.	الشكل رقم (15)
67	العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات.	الشكل رقم (16)
68	استمرارية ريتشاردسون.	الشكل رقم (17)
70	نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر.	الشكل رقم (18)
72	نظام سلاسل القيمة.	الشكل رقم (19)
79	تفسير التكامل الصناعي.	الشكل رقم (20)
84	نماذج الشبكات الصناعية.	الشكل رقم (21)
85	علاقة الشبكة بالعنقود.	الشكل رقم (22)
88	الشراكة ما بين المؤسسات الاقتصادية.	الشكل رقم (23)
89	خطوات عملية الشراكة الاستراتيجية.	الشكل رقم (24)
91	التحول من المناولة الصناعية إلى الشراكة الصناعية.	الشكل رقم (25)

93	العلاقة ما بين الاستراتيجية، الموارد والكفاءات.	الشكل رقم (26)
94	خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات.	الشكل رقم (27)
100	أهمية المشروع المشترك للمؤسسة.	الشكل رقم (28)
119	دورة حياة عقد المناولة.	الشكل رقم (29)
205	نسبة عدد العمال عدد العمال المناولين.	الشكل رقم (30)
207	نسب مدة نشاط المؤسسة في العينة.	الشكل رقم (31)
208	نسب أفراد العينة حسب نطاق السوق في العينة.	الشكل رقم (32)
210	نسبة الأفراد حسب طبيعة الملكية في العينة.	الشكل رقم (33)
212	نسب الأفراد حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة.	الشكل رقم (34)
214	نسبة الأفراد حسب المسؤولية في المؤسسة.	الشكل رقم (35)
216	نسبة الأفراد حسب جنسية المناولين.	الشكل رقم (36)
218	نسبة الأفراد حسب طبيعة المناولين.	الشكل رقم (37)
219	نسبة الأفراد حسب طبيعة عقود المناولة.	الشكل رقم (38)

قائمة الملاحق

257استبيان الدراسة.....	الملحق رقم (01)
263الإتساق الداخلي	الملحق رقم (02)
267معامل الثبات.....	الملحق رقم (03)
268احصائيات العينة.....	الملحق رقم (04)
269اجابات أفراد العينة.....	الملحق رقم (05)
271مصفوفة الإرتباط.....	الملحق رقم (06)
272معامل الإرتباط الخطي و معامل تحديد.....	الملحق رقم (07)
273جدول تحليل التباين.....	الملحق رقم (08)
274نتائج تقدير الإنحدار الخطي.....	الملحق رقم (09)

﴿مقدمة عامة﴾

المقدمة:

شهد مجتمع الاعمال تحولات اقتصادية عديدة جراء الانفتاح الاقتصاد وعولمة الاسواق مما جعل الفكر الاقتصادي ينحاز من مفاهيمه القائمة على فكر يقوم على أن المؤسسات الاقتصادية الكبرى هي التي تسيطر وتتحكم في جميع الأنشطة الاقتصادية الى فكر يقوم على الدور الاساسي والفعال الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة الصناعية في تفعيل دور الاقتصاد ودفع التنمية الاقتصادية وهذا بناء على ما تقوم به تلك المؤسسات من مهام اساسية اهمها تعزيز الشراكة الاقتصادية على المستوى المحلي والدولي.

مند قرابة ثلاثة عقود اصبحت المؤسسات الصناعية موضوع اهتمام الدول النامية والمتقدمة على حد سواء خاصة بعد سلسلة من التغيرات الاقتصادية التي تزامنت مع تواتر أزمات مالية واقتصادية حادة مست جميع القطاعات مما جعلت النمو الاقتصادي العالمي مرهون على قدرة هذه المؤسسات على مواكبة مختلف هذه الأزمات الامر الذي جعل المحللين الاقتصاديين يولون أهمية قصوى بالمؤسسات الصناعية نظرا لمرونتها وقدرتها على تحمل الصدمات وهذه الخاصية جعلتها قطاع رائدا في تحقيق نمو اقتصادي وتوفير فرص عمل للطاقات الشابة اذ أصبح لها دور محوري في تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى تستطيع هذه المؤسسات على دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية الصغيرة على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة أكثر إحكاما وتوازنا حيث تساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية بالاضافة الى مساهمتها في ابتكار التكنولوجيا واعادة الهيكلة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

يعتبر ارتباط المؤسسات الصناعية بالاقتصاد العالمي من اهم العوامل التي تجعلها أكثر عرضة للمخاطر كارتفاع تكاليف الانتاج ونقص مصادر التمويل وهذا ما يجعل الدول النامية كالجائر تهتم بالصناعات الصغيرة والمتوسطة من اجل تحقيق طفرة اقتصادية تجعلها تواكب التطورات الاقتصادية الراهنة.

من أجل هذا تسعى معظم دول العالم الى توفير بيئة أعمال ملائمة للمؤسسات الصناعية الصغيرة كون ان اهم البيئات المشجعة لتنمية المؤسسات الصناعية هي تواجد التجمعات وتحديد العناقيد الصناعية.

وفي هذا الصدد لا يمكن لنسيج الصناعات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد ان تنمو وتحقق قيمة مضافة الا في بيئة مواتية اذ ان التكامل الصناعي القائم بين المؤسسات يعمل على تقوية الروابط القائمة بينها وبين مختلف المؤسسات الكبرى من خلال الخدمات التكميلية.

ولعل من اهم ما تشيره العلاقات الاقتصادية التي تربط بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الصناعية الصغيرة هي مجموعة من المحددات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الآمرة الصناعية عند اختيارها للمؤسسات المناولة حيث تتباين هذه المحددات من مؤسسة آمرة لاخرى حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة الا انها تتفق وتستند معظمها على ثلاثة محددات اساسية نجدها عند مجمل المؤسسات الآمرة الا وهي عامل الجودة وعامل التكلفة وعامل المرونة.

برغم من الاسلوب الذي توفره المناولة الباطنية سعيا لرفع وتيرة الانتاج ودعم المؤسسات الصناعية الكبرى. غير ان سبل ومناهج تطوير المؤسسات الصناعية في الجزائر ماتزال مطروحة الى يومنا هذا وذلك راجع الى عدة عقبات أهمها غياب الشفافية بسبب انعدام نظام معلوماتي فعال يعزز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة .

ولهذا السبب تمثل العناقيد الصناعية احد الاستراتيجيات التي تقوم بتدعيم المشروعات الصناعية الصغيرة والمؤسسات الكبرى في حد سواء بغية تحقيق مزايا تنافسية على المستوى الجزئي والكللي كما يعتبر الخيار الأمثل لتنويع نسيج المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في فروع صناعية وميكانيكية حديثة.

زاد اهتمام الجزائر بقطاع المؤسسات الصناعية نظرا لدور الذي يقدمه في عملية التنمية وتحسين النشاط الاجتماعي الا أن اختيار المؤسسات الآمرة الصناعية للمؤسسات المناولة الصغيرة الصناعية يطرح اشكالية

المعوقات والصعوبات التي تقف أمام هذا الاختيار الذي يساهم في حد ذاته في تطور نشاطهم والتخصص في العمل وخلق التجديد.

اشكالية البحث :

يرجع ضعف اهتمام المتعاملين الاقتصاديين بقطاع المناولة لغياب المعلومات الخاصة بهذا المجال بالإضافة الى انعدام الوعي لدى المستثمرين المحليين واتجاههم نحو الاستثمار في قطاعات اخرى مثل الصناعات الغذائية بهدف تحقيق الارباح السريعة والمضمونة رغم الفرص والإمكانيات الكبيرة المتاحة في قطاعات عديدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية وقطاع البناء يجعلنا نفكر في تحديث الأساليب الاقتصادية كون أن المؤسسات الصناعية في الدول النامية كالجزائر أصبح أحوج ما تكون الى اختيار والبحث عن مؤسسات مناولة محلية توفر لها جميع متطلباتها لمواجهة مختلف التحديات، الأمر الذي يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

" إلى أي مدى تساهم المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات الآمرة الصناعية

للمؤسسات المناولة في ولاية سيدي بلعباس ؟ "

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما المقصود بالمناولة الباطنية وماهي أهم النظريات التي تركز عليها ؟
- ✓ ماهي العقبات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الصناعية من خلال تطبيق المناولة الباطنية ؟
- ✓ ما مدى تأثير مرونة المؤسسات المناولة وما دورها في اختيار المؤسسات المناولة من قبل المؤسسات الآمرة؟
- ✓ ما مدى اهتمام المؤسسات الآمرة بجودة المؤسسات المناولة عند اختيارها ؟
- ✓ ما مدى قوة العلاقة بين عامل التكلفة لدى المؤسسات الآمرة واختيار المؤسسات المناولة ؟
- ✓ ماهي اهم الصعوبات التي تعيق المناوبة الباطنية لدى المؤسسات الصناعية في الجزائر ؟

لمعالجة موضوع البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

- يمكن ان تكون لمرونة المؤسسات المناولة دور ايجابي في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الآمرة محل الدراسة.
- يمكن ان تكون لتكاليف الإنتاج أثر سلبي مؤثر في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الآمرة محل الدراسة.
- يمكن ان تكون لجودة المنتجات دور موجب في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الآمرة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع :

- تنبع مبررات اختيار الموضوع من خلال ان هذا البحث تم على اساس استقطاب انتباه واهتمام مدراء المؤسسات الصناعية الجزائرية والذين يولون اهمية كبيرة لبقائها واستمرارها في ظل حدة المنافسة وهذا من خلال الاعتماد على المناولة الباطنية والتي تعتبر اسلوب زيادة الاستغلال الامثل لطاقت الانتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخرات.
- تعددت الأشكال التقليدية للمناولة الباطنية والتي تقوم اساسا على العلاقات الخارجية للمؤسسة أصبحت تتلاشى تدريجيا لصالح علاقات أكثر توازنا من حيث الشراكة مما يجعل تطور المناولة الباطنية يتطلب العديد من التغييرات من حيث المهارات او من حيث السلوك وهذا يدل على حداثة الموضوع ومواكبته لجميع التطورات الاقتصادية والتي تصب كلها في صالح المؤسسات بهدف تطوير أدائها.
- ابراز الدور الذي تساهم فيه المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات الآمرة الصناعية للمؤسسات المناولة في استقطاب مؤسسات صناعية اخرى لم تعتمد بعد على المناولة الباطنية.
- إلقاء الضوء على نظام المقاوله الباطنية في الجزائر مما قد يشجع الباحثين والمسؤولين على اجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

- اثرء المكتبة الجامعية بدراسة علمية خاصة في ظل ندرة البحوث الأكاديمية حول الموضوع.

أهداف البحث :

- ❖ تهدف هذه الدراسة الي تقديم واقع المناولة الباطنية خاصة فيما يتعلق بشقها الصناعي وهذا في الجزائر باعتبارها من أرقى أشكال التعاون وامثل خيار لتقوية نسيج المؤسسات الصناعية وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية المحلية.
- ❖ فهم سياق عملية المناولة واطارها النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع المناولة الباطنية.
- ❖ ابراز دور نسيج المؤسسات الصناعية في احداث تنمية صناعية واجبارية الاهتمام بهذه الشريحة من المؤسسات من خلال عصرنتها، تحديثها وتطبيق المناولة الباطنية فيها.
- ❖ عرض وتقديم الاطار الفكري والتاريخي للمناوبة الباطنية، وابراز أهميتها والصعوبات التي تواجهها.
- ❖ ابراز مدى تطبيق المناولة الباطنية في المؤسسات الصناعية من خلال توضيح المزايا والعيوب التي يمكن التواصل اليها.
- ❖ ابراز اهم المراحل التي مرت بها المناولة الباطنية في الجزائر.
- ❖ تحديد الافاق والتحديات والعوائق التي تواجه هذه المؤسسات ومحاولة ايجاد حلول لتطوير هذا القطاع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

- بهدف الاجابة على الإشكالية المقترحة والوصول الى تحقيق أهداف الدراسة تم الاهتمام بجميع المواضيع المرتبطة بصفة مباشرة بموضوع المناولة الباطنية سواءا فيما تعلق بالجانب النظري او الجانب التاريخي لكل من المؤسسات الآمرة أو المؤسسات المناولة.

الحدود المكانية:

تم اسقاط دراستنا الميدانية على عينة من المؤسسات الآمرة التي تنشط في القطاع الصناعي تحديدا الناشطة بولاية سيدي بلعباس، سواء كانت عامة أو خاصة لتكون نموذجا عن باقي المؤسسات الآمرة الصناعية الجزائرية.

الحدود الزمانية:

تمت الدراسة على شقين شق نظري وشق ميداني الدراسة النظرية تمت طيلة فترة انجاز المذكرة وهي الفترة 2015-2021 بينما الدراسة الميدانية فتمت خلال السنوات الأخيرة أي الفترة 2018-2020 أما عينة البحث فقد شملت المؤسسات الآمرة الصناعية التي اعتمدت على المناولة الباطنية الفترة نفسها وذلك بهدف معرفة دور المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات الآمرة الصناعية للمؤسسات المناولة.

منهجية البحث والادوات المستخدمة:

للإجابة على اشكالية البحث وإثبات او نفي الفرضيات، اعتمدنا في هذا البحث على المنهج التحليلي من خلال استخدام المعطيات الكمية المحصل عليها من مختلف الجهات والمصادر والمتمثلة اساسا بمجموعة كبيرة من المؤسسات الصناعية الآمرة والمتواجدة على مستوى ولاية سيدي بلعباس والقيام بتحليلها واتقان بشكل سليم يتماشى ومنهجية البحث العلمي بغية الوصول الى النتائج المرجوة، كما اننا اتبعنا المنهج الاستقرائي لتعميم نتائج الدراسة على موضوع المناولة الباطنية، واختيار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

اما الادوات المستخدمة فتمثلت اساسا في الاستبانة التي تعتبر افضل أداة لجمع البيانات الميدانية لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاعتماد على بعض الادوات الاحصائية قصد تحليل الاستبيان وذلك عن طريق

استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V20 .

صعوبات البحث:

عند القيام باي دراسة ما فإن ذلك لا يخلو من العصبوبات والعراقيل سواء في مجال البحث او الدراسات

التطبيقية والميدانية، فإننا عند قيامنا بهذه الدراسة واجهنا جملة من الصعوبات نتذكرها على النحو التالي:

1. قلة المواضيع والبحوث التي تناولت موضوع المناولة الباطنية خاصة في القطاع الصناعي، خاصة فيما يتعلق

بمجال وميدان البحث علما ان البحوث المعتمد عليها تم الحصول عليها اثناء فترة انجاز المذكرة.

2. غياب شبه تام للإحصائيات والبيانات والمعلومات الفعلية والحقيقة المتعلقة بموضوع المناولة الباطنية،

وبالتالي عدم القدرة على اعطاء نظرة شمولية ومبدئية عن واقع متغيرات الدراسة في البيئة الصناعية الجزائرية.

3. اغلب الدراسات المتناولة لموضوع المناولة الباطنية تم التطرق إليها من الناحية النظرية او القانونية وعدم

الاهتمام بالجانب الصناعي، وبالتالي صعوبة توفير وايجاد مراجع تثبت هذا الطرح او القياس من الجانب التحليلي

القياسي.

4. اما فيما يخص اجراء الدراسة الميدانية فقد واجهنا جملة من الصعوبات والعراقيل من اهمها ان الفترة التي

تمت فيها الدراسة على وجه التحديد تزامنت في الأول مع الحراك الوطني ثم مع فيروس كورونا المستجد، أين

واجهنا الغلق التام المؤسسات وعدم القدرة على اجراء مقابلات وتوزيع استبانات.

5. واجهنا ايضا في الدراسة الميدانية عزوف بعض المؤسسات على تقديم اي معلومات لديها فيما يتعلق

بالمناولة الباطنية⁵ سواء تعلق الامر بمشكل ثقة بحجة تخوفها من التجسس أو كان لدى المؤسسات الآمرة مشكل

التزام بعدم تقديم اي معلومات قد تصل الى المؤسسات الآمرة المنافسة.

6. مراعاة المؤسسة لطابع الكتمان والسرية في القيام بالأعمال، رغم التوضيح لأكثر من مرة ان هذه المعلومات

لن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

هيكل البحث:

سيتم تقسيم البحث إلى فصلين أساسيين وفق طريقة IMRED كما يلي :

الفصل النظري : سنتطرق إلى دراسة الأسس النظرية والفكرية لمفهوم المناولة الباطنية باعتبارها موضوع حديث

الدراسة حيث قسمنا الفصل النظري الى ثلاثة مباحث اساسية، تطرقنا في المبحث الاول الى عرض الاطار العام

والتأسيسي لمفهوم المناولة الباطنية من خلال تقديم التعريف، التطور التاريخي، الدوافع، المتطلبات وشروط نجاح

عملية المناولة، ثم قدمنا في المبحث الثاني الأسس والمقاربات النظرية للمناولة الباطنية، ثم بعد ذلك عرضنا في

المبحث الثالث نطاق إدارة وتنظيم عقود المناولة الباطنية حيث المنا بجميع العلاقات القانونية والتعاقدية المتعلقة

بموضوع المناولة الباطنية.

الفصل التطبيقي :

قسمنا الدراسة التطبيقية هي ايضا الى ثلاث مباحث رئيسية خصصنا المبحث الاول وفقا لطريقة

IMRED لتقدم مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناولة الباطنية من دراسات اجنبية عربية

ومحلية، وتفسير ما يميز الدراسة التي قمنا بها عن الدراسات السابقة. اما المبحث الثاني فقد خصص للدراسة

التطبيقية من خلال تحليل نتائج دراسة ميدانية سيتم إجرائها على عينة من المؤسسات أمرة الصناعية لولاية سيدي

بلعباس من أجل الوقوف على مدى تطبيق المناولة الباطنية في تلك المؤسسات والمزايا الممكن تحقيقها، والعقبات

التي تعترض التقدم في تطبيقها وحاولنا ابراز دور المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في احداث طفرة صناعية

لدى المؤسسات الأمرة الجزائرية، والمعايير الاساسية لتطبيق المناولة الباطنية فيها، ومحاولة حصر بعض العقبات في

ابرار عقود المناولة اما المبحث الثالث والاخير فتطرقنا الى تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور

الاستبيان ومن تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عليها.

﴿الفصل النظري﴾

تمهيد الفصل:

اصبح موضوع المناولة الباطنية في السنوات الاخيرة محل اهتمام العديد من الباحثين والاعوان الاقتصاديين وذلك بسبب ما احدثته المناولة في اقتصاديات الدول المتطورة من قفزة نوعية كبيرة في مختلف المجالات والتي على راسها القطاع الصناعي باعتبارها المحرك الرئيسي في تحريك عجلة التنمية وتحقيق الاستقرار والتوازن الاقتصادي، بالإضافة إلى كونها تمول المؤسسات الصناعية الكبرى بمختلف حاجياتها ومتطلباتها الأساسية وهو ما يعرف بتسمية الصناعات المغذية والتي تعمل على تزويد هذه المؤسسات بكل ما تحتاج إليه من مستلزمات تصنيعية وبشكل متواصل يسمح لها بالتواجد في كل الأنشطة وفي شتى المجالات، واستنادا على ما سبق سنحاول في المبحث الأول من الفصل النظري إبراز الاطار العام والتأسيسي لمفهوم المناولة الباطنية من خلال تقديم التعريف التطور التاريخي، الدوافع، المتطلبات وشروط نجاح عملية المناولة، ثم سنقدم في المبحث الثاني الأسس والمقاربات النظرية للمناولة الباطنية، من مقاربات عنقودية مقاربات اقتصادية مقاربات تكاملية ومقاربات استراتيجية ثم بعد ذلك سنقدم في المبحث الثالث نطاق إدارة وتنظيم عقود المناولة الباطنية من خلال التطرق الى جميع العلاقات القانونية والتعاقدية التي ترتبط بموضوع المناولة الباطنية.

المبحث الأول: الإطار العام والتأسيسي لمفهوم المناولة الباطنية.

لقد تباينت وجهات نظر المفكرين والاقتصاديين من أجل تحديد تعريف محدد لتفسير المناولة الباطنية، نظرا لتباين وتشابك الزوايا التي ينظر منها إلى هذا المفهوم، فنجد أن المشرق العربي يفضل استعمال مصطلح "المقاولة من الباطن" بينما المفهوم اللغوي فيعرفه بـ "التعاقد من الباطن" بينما نجد في المغرب العربي وبالأخص الجزائر مصطلح "المناولة الباطنية" أو "المناولة الصناعية"¹ وتسمى في اللغة الفرنسية بـ « la sous-traitance » وفي اللغة الإنجليزية بـ "outsourcing".

المطلب الأول: تعريف المناولة الباطنية.

يعتبر التعاقد من الباطن نوع من العقود الجزئية (الباطنية) تمنح الحق بمؤسسة أمرة (donneur d'ordre) والتي أبرمت عقد رئيسي مع مؤسسة لمؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن (Mous-traitant) والتي تكون مكلفة بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله حيث أن المسؤولية القانونية والتجارية للتعاقد تتحمله المؤسسة الأمرة.¹ هذا التعريف العام يجمع بين ثلاث عناصر أساسية: صاحب الأشغال، صاحب العقد الرئيسي، المتعاقد من الباطن، إضافة إلى ذلك وجود عقدين: عقد من الباطن يربط صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي¹ وبالتالي فإنه لا يوجد تعريف واضح وشامل لكلمة مناولة، لعدم توافق آراء الاقتصاديين ننتصر هذا المصطلح، فكل منهم قدم تعريف معين حسب وجهة نظره من أجل إيجاد تفسير اقتصادي للمناولة الباطنية، حيث سنتطرق في النقاط التالية لتقديم مجموعة من التعاريف قدمها مجموعة من المفكرين الاقتصاديين مفهوم المتعاقد من الباطن، مفهوم المناولة الصناعية وفي الأخير مفهوم المناولة حسب المشرع الجزائري، ولكن قبل ذلك، لا بد من التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم علاقة المناولة الباطنية من خلال المراحل العديدة التي مرت بها.

الفرع الأول: تطور علاقة المناولة الباطنية تاريخيا.

يعد تطبيق علاقة المناولة ليس بالشيء الجديد، فقد ظهرت المناولة منذ أمد بعيد وتطورت بتطور الزمن، فهناك من يربطها بالصناعة ويجعل تطورها كان مرهونا بتطور الصناعة، بينما يرى البعض الآخر أن تطورها التاريخي كان مرهونا بظهورها.

¹ -C.Alterson, « la soutraintance a l'aube du XXI éme siècle », l'harmattan ; Paris, 2007, P23.

أولاً: حسب مراحل ظهور المناولة.

1. مرحلة الظهور: (400 ق.م):

ترجع تطبيق علاقة المناولة إلى ما قبل الميلاد وبالتحديد خلال صناعة السفن الحربية في زمن الحروب الفارسية والتي كانت في العصور الوسطى، حيث كان المناولة في تلك المرحلة تمس مجال تركيب الأجزاء المختلفة للسفينة.

2. مرحلة الصناعة التقليدية (أوائل القرن 19 م):¹

بدأت هذه المرحلة بظهور صناعة السيارات، حيث كان في بادئ الأمر يتم الاعتماد في صناعة السيارات على الطرق التقليدية والمتمثلة أساساً في استخدام الأيدي لجمع القطع المكونة للسيارات، كون أن قطاع الغيار لا يمكن استبدالها، أي أنها تبقى ثابتة. كما تميزت هذه المرحلة بغياب الثقة بين المؤسسات مما أدى إلى انعدام التعاون بينها والتي كانت تميز أيضاً بقية الصناعات الأخرى.

3. مرحلة الصناعة المكثفة: (1914-1918):

عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة والتي كان نتيجة لزايد متطلبات الاقتصادية العالمية وقوة ضغط قانون اقتصاد السوق الأمر الذي جعلها تبحث عن آليات وسبل لسد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (الجسور، السكة الحديدية، السكن)، حيث تمت أول عملية تصنيع مكثفة في بداية سنة 1914 (ح.ع.1) من خلال إنجاز أول سلسلة لتركيب السيارات¹ والتي سميت فيما بعد بـ (التايلورية) ويتم من خلالها إنجاز وتصنيع كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة.²

خلال تلك المرحلة، كان الصناعيون يفتخرون بقيامهم بعملية التصنيع جميعاً بمفردهم، وأن الشركات العظمى كانت لا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها عملية الإنتاج لأنها تملك المواد الأولية بمفردها.

¹-العواني عديلة، بن سميحة دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، جامعة خنشلة، ديسمبر 2018، ص 197
²-جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقالة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 274

4. مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية (1939-1990):¹

لقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الطلب على الاحتياجات الصناعية لتدعيم ضروريات الحرب من جهة، وإعادة إعمار مخلفات الحرب جراء الصراع العالمي من جهة أخرى، وفي هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك من العتاد الحربي كالهياكل القاعدية والنقل) وبذلك أصبح الحرفيون الصغار في ظل هذه الظروف صناعيون من خلال الصيانة والتصليح إضافة إلى صناعة قطاع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة قطع معدة للتركيب والتجميع، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي وصناعة المنتجات النهائية .

أبدع الصناعيون الكبار في هذه المرحلة من خلال وضع مجموعة من مقاييس تهدف أساسا إلى عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات، وفي ظل متطلبات الإنتاج والمنافسة، أصبح الصناعيون يستثمرون في مجالات جديدة كالتجهيزات الدقيقة في جميع المجالات. وهذا باعتماد على مجموعة من أخصائيين لمواجهة الظروف التنافسية والتي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة.

5. مرحلة المناولة التخصصية (1994 إلى الآن):²

أضحت المناولة التخصصية القاعدة العامة للمناولة الباطنية في ظل الضرورة الملحة إلى الكفاءات والموارد المالية وارتفاع وتيرة الابتكار وتزايد الجودة والمرونة في نظر الإنتاج، كما أصبحت للمناولين دور أساسي وفعال لدى المؤسسات لمشاركتهم في تصور وتصميم المنتج في شكله الأولي، إضافة إلى ذلك ارتفعت وتنوعت حجم الخدمات المقدمة للمنتوج وظهور التوجه الاقتصادي الرامي إلى تكوين التجمعات الصناعية أو تقليل من عدد المناولين من خلال تشكيل هيكل هرمي، كما ساهم في تطوير مشاريع البحث والتنمية من خلال الشراكة طويلة الأمد تقوم على التكامل بالدرجة الأولى.

¹-حساني علي : المناولة الصناعية في الجزائر ، دراسة قانونية و اقتصادية ، مجلة البحوث في الحقوق الانسانية ، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، ديسمبر 2019 ، ص 131

²-ليليا بن منصور ، وفاء سعدي ، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر في ضوء تجارب الدول المتقدمة ، ملة الاقتصاد الصناعي ، العدد 12 ، جامعة باتنة 1 ، جوان 2017 ، ص 381

ثانيا: حسب التطور التاريخي للصناعة.

ارتأى العديد من المفكرين والاقتصاديين أن مفهوم المناولة عبر الزمن ارتبط بمفهوم الصناعة أي أن تطور المناولة الصناعية كان مرتبطا أساسا بالتطور التاريخي للصناعة، حيث عرفت الصناعة عبر الزمن العديد من التغيرات والتطورات نذكر منها :

1. مرحلة الإنتاج المدمج:

منذ ظهور الصناعة عبر مراحل تطورها الأولى، معظم القطع كانت نتج يدويا أو عن طريق أدوات بدائية، كما أن قطع الغيار كانت ثابتة ولا يمكن استبدالها كما ان أهم ما ميز هذه المرحلة هو غياب التعاون بين المؤسسات والسرية في العمل وهذا نظرا لتدابير الحيطه والحذر وغياب الثقة بين مختلف المؤسسات الصناعية، بالإضافة الى اكتفاء المؤسسات بإمكانيتها الإنتاجية الخاصة، حيث كانت تعتمد في ورشاتها على تصنيع كل الأجهزة الضرورية التي تمكنها من الحصول على منتج النهائي إضافة إلى ذلك كل الخدمات اللازمة لذلك (كالصيانة الصناعية، نقل المواد الأولية، إنتاج قطع الغيار ...).

كان الإدماج التام يعتبر الأداة الأساسية والوسيلة الفعالة التي كان يعتمد عليها الصناعيون في تلك المرحلة وهذا حفاظا على أسرار الإنتاج، والريادة والقوة في مجال تصنيع المنتجات النهائية.

2. مرحلة ظهور الإنتاج الصناعي المتخصص:

تميزت هذه المرحلة بتزايد ضغط المتطلبات والاحتياجات الاقتصادية لدى المؤسسات الصناعية وهذا نظرا لما أسفرت عنه الحربين العالميتين الأولى والثانية من تطوير للمنشأة القاعدية من جسور والسكك الحديدية، إضافة إلى العتاد العسكري والذي تطلبته الحربين وبعد ذلك، ظهرت احتياجات إعادة اعمار ما أتلفته الحربين، هذا الضغط نتج عنه ظهور العديد من المؤسسات المتخصصة والتي تنتج بدورها مكونات تصنيع ذات معيار واحد.¹

أجبر الصناعيون لوضع مجموعة من القواعد الداخلية قيد التنفيذ في مؤسساتهم نتيجة ارتفاع حدة المنافسة وبرز العديد من الاختراعات، تمثلت هذه القواعد في عقلنة احتياجاتهم من قطع الغيار إضافة إلى المكونات الأخرى والتي تدخل ضمن منتجاتهم، مما أدى إلى بروز مفهوم التمويل والتزود من خارج المؤسسة.

¹- عبد الرحمن بوعلي ، مبررات الانتقال من نظام الإنتاج المدمج إلى شبكة الإنتاج المتخصص ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، 12- 15 سبتمبر ، الجزائر العاصمة ، ص 2

مع مرور الوقت، بدأ مجال المناولة الصناعية يظهر تدريجياً من خلال ما يميزه كأفضل وسيلة لاستغلال المهارة، توفير القدرة وكذلك التخصص وريح الوقت وسعر التكلفة المنخفض وبذلك تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين استعداداً لمواجهة هذه المرحلة.

3. ظهور المناولة الصناعية والشراكة :¹

خلال هذه المرحلة، قلصت المؤسسات من الوسائل الصناعية تفادياً لارتفاع التكاليف الإنتاجية وهذا كان نتيجة للتطور السريع للتكنولوجيا والذي صاحبه استعمال وسائل إنتاج مكلفة، الشيء الذي أدى إلى عرقلة المؤسسة بقيامها بأعمالها الإنتاجية بمفردها، وأصبح من الضروري اللجوء إلى الإنتاج المتخصص والذي يحتاج إلى استخدام المناولة لإنتاج جميع الأجهزة الصناعية والتي لا تدخل ضمن اختصاص المؤسسة، مما جعل المؤسسة أن تخصص اهتمامها في المجالات التي تتخصص فيها حتى تتمكن من التحكم في عملية الإنتاج بشكل أفضل وتحقق أرباحاً في مجال تخصصها.

4. صناعة المنتجات المرنة والزمنية :²

تعد الدراسة التي قام بها الصناعيون اليابانيون من خلال تحديد خصائص الإنتاج في الدول الغربية وبالأخص الو.م.أ إضافة إلى تحديد عيوب الإنتاج المدمج، أدت إلى نتائج إيجابية مكنتهم من الاعتماد على الجودة والتخصص وريح الوقت وتحقيق إنتاجية عالية، جعلتهم نموذجاً يعتمد عليه من قبل أغلبية الصناعيين في العالم وهذا في بداية الثمانينات و بذلك تمكن اليابانيون بهذا الأسلوب من كسب أهم أسواق العالم. أما في أوروبا، وفي إطار سياسة الإنتاج المتخصص التي اتبعتها مجمل الدول الصناعية الكبرى، فرضت الشراكة والمناولة وجودها في أغلب الدول الصناعية المتقدمة، وأكبر مثال على ذلك، البرنامج الفضائي " أريان " والذي قدم فرصة الشراكة لجميع الشركات من خلال عدة دول.

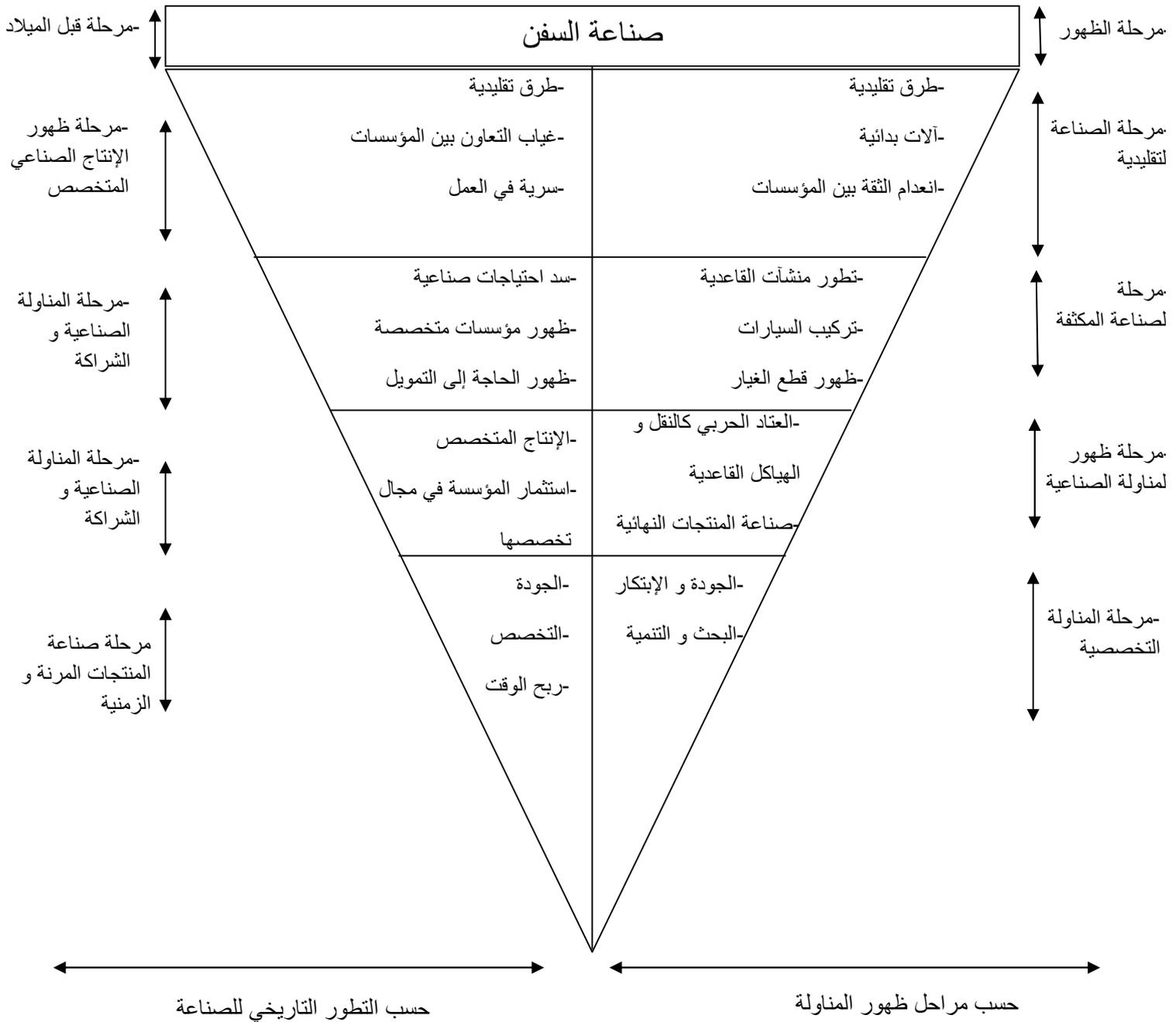
علاوة على ذلك، قدم برنامج صنع القطار السريع، إضافة إلى إنشاء الأنفاق تحت البحار كنفق " المنش " والذي تطلب تدخل الآلاف من المؤسسات المناولة لإتمام إنجازها.

¹- عزيرو سليمة ، بورصة المناولة و الشراكة و علاقتها بالمؤسسات الصناعية و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة 2008-2009، ص 62.

²- بوركاب محمد الهادي ، من أجل ترقية المناولة و الشراكة بين الدول العربية و تطويرها و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، 12، 15 ديسمبر 2006 ، الجزائر العاصمة ، ص 2.

و يمكن تلخيص مراحل تطور التاريخي للمناولة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل التطور التاريخي للمناولة الباطنية.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا على المراجع السابقة.

الفرع الثاني: مختلف التعاريف المفسرة للمناولة الباطنية.

يمكن اعتبار المناولة الصناعية جميع العلاقات التكاملية المبنية على التعاون بين مؤسستين أو أكثر والذي يتم خلال مراحل العملية الإنتاجية، تقوم بموجبها المؤسسة الآمرة (مقدمة للأعمال) بتكليف المؤسسة المناولة (منفذة للأعمال) للقيام بإنجاز مرحلة أو عدة مراحل من عمليات الإنتاج وهذا وفقا لعقد مبرم مسبقا بين الطرفين، ولكن قبل التطرق إلى تعاريف المفكرين والاقتصاديين، لا بد من تقديم التعريف اللغوي والاصطلاحي للمناولة الباطنية وهذا قصد الإمام بالموضوع.

أولا: التعريف اللغوي والاصطلاحي للمناولة الباطنية.

1. التعريف اللغوي للمناولة الباطنية:

المناولة في اللغة العربية تعني "العطاء"، فهي من مصدر نَاولَ، يُناوِلُ، مُناوِلَةٌ، أي مديده وأعطى"، ومنه نجد ناول الدواء أي أعطاه اياه بيده.¹

2. التعريف الاصطلاحي للمناولة:

حسب قاموس التسيير: تسمى في إطار العلاقات بين مقدم الأوامر والمؤسسات التي تعمل لصالح المقدم هذه الأوامر وفق التوجيهات خاصة ومعينة بالمناولة فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين المؤسسات على أساس تنفيذ التزام معين، حيث أن المصدر أو مقدم الأوامر هو الذي يفرض طريقة العمل أما المناول فهو ملزم بالتنفيذ والإنجاز.²

حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال: " المناولة هي عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة (مؤسسة) أجنبية، بهدف تنفيذ إنجازات معينة وفق التزامات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (الآمرة) والتي تحتفظ بمسؤوليتها الاقتصادية ".³

¹-يوسف شكري فرحات ، معجم الطالب ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1971 ، ص 612.

² Henri Mahe , « Dictionnaire de gestion » (vocabulaire , concepts et outils) , édition economica, Paris, 1998, P 413.

³-أ.صيد ماجد ، رقايقية فاطمة الزهراء ، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، العدد 2 ، جامعة سوق أهراس ، 2017 ، ص 3

ثانيا: تعريف أبرز المفكرين الاقتصاديين للمناولة الباطنية.

حسب **Houssiaux** (سنة 1957)¹: تعرف المناولة على أنها " أي عمل يتطلب تحقيقه تدخل عامل خارجي من خلال مجموعة مواصفات تحدد دفتر الأعباء وخصائص المنتج وتعيين الأعمال الواجب القيام بها بصفة واضحة ودقيقة، إضافة إلى تحديد الأساليب والوسائل التي يتعين وضعها للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويمكن للمقاول من الباطن أن يكون طرفا في مرحلة معينة من الإنتاج كما يمكنه المشاركة أيضا في جميع مراحل الإنتاج." حسب **Bernard chaillou** (سنة 1977)²: تعرف المناولة الصناعية على أنها كل عمل يتطلب تحقيقه تدخل وكيل أو عميل أجنبي، وذلك إما عن طريق التعريف بالمهام الموكلة (عن طريق تنفيذ الوثيقة المفصلة لمهام المناولة) أو عن طريق تعريف بأساليب العمل المطلوبة (عن طريق تنفيذ وثيقة نموذج المناولة)) او عن طريق انجاز المهام قيد التنفيذ (تنفيذ جزء كمن المهام أو الخدمة المناولة)، ويتم ذلك حتى إتمام المهام الكاملة للمناولة ويستوفي هذا التعريف المعايير المقبولة عموما لتحديد مفهوم المناولة الباطنية، حيث من هذا التعريف نجد ان المؤسسة المناولة تقوم بما يلي:

تعوض المؤسسة الأمرة أثناء القيام بمهامها، فهي بذلك تتحمل جزء من المخاطر الصناعية الناتجة عن عملها. تظل تابعة لتوجيهات مدير المؤسسة الأمرة.

حسب **Barreyre** (سنة 1991)³: " تعرف المناولة على أنها العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالاتفاق مع مؤسسة أخرى تكفلها بأعمال ونشاطات لصالحها إلا أنها تحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة، وهذا ضمن دفتر شروط معين، وبذلك فإن المناولة هي عنصر من عناصر سياسة التعاقد الخارجي (impartition) أي الاستعانة بمصادر خارجية، ومضمونها مشاركة طرف خارجي عن المؤسسة في صناعة منتج من خلال تفويضه للقيام بجزء من النشاط أو النشاط بكامله".

¹ -Mustapha zahir , transfer de connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous- trantances grandes entreprises PME , these docorat , université d'auvergne , France, 2015 PP 26-27

² -Bernard chaillou, Définition et typologie de la sous- traitance ; revu économique ; volume 28 ; n°2 , 1977 ; P.262.

³ -Abdellatif Ezzerari : « pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations des coopérations durables en milieu industriel . » Thèse de doctorat , université Paul- verlaine ; METEZ ;2008.P 15.

حسب **Claude Alterhon** (سنة 1992)¹: والذي قدمه كتابه بعنوان " من المناولة الباطنية إلى الشراكة الصناعية سنة 1992، حيث ركز على فكرة تاريخ الصناعة وتطور المناولة من الباطن إلى شكل جديد من العلاقات بين المؤسسات والذي تمثل أساسا في الشراكة الصناعية، أي أنه حاول تفسير العلاقة الموجودة بين مجموع التحولات الهيكلية الحالية للنشاطات التي تتعرض للعراقيل والأزمات، ثم قام بطرح كتاب آخر سنة 1997 بعنوان " المناولة الباطنية في القرن 21" والذي وضع من خلاله أهم التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسات، إضافة إلى تركيزه على طبيعة العلاقات التي تربط ما بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة، هذه الأخيرة تتصف بنوع من المرونة خاصة في ظل وجود اقتصاد تنافسي ووجود تكنولوجيا حديثة سببا رئيسيا في اتساع نطاق المناولة من الباطن.

حسب **François Bouard** و **Pascal Laurent** (سنة 1997)²: تعرف على أنها العلاقة التي تقوم من خلالها المؤسسة الآمرة بائتمان نشاط معين لمؤسسة أخرى هي المؤسسة المناولة، مع تأقلم المؤسسة المناولة مع جميع التوجيهات والشروط والمعايير التقنية التي تفرضها المؤسسة الآمرة، وبذلك المناولة الصناعية هي تلك المناولة التي تخص المهام المدرجة في دورة إنتاج المؤسسة الآمرة.

حسب **François blonel** (سنة 2000): تقوم المؤسسة الآمرة بعملية المناولة اتجاه زبائنها إذا قامت بعملية التصميم وصناعة وتنفيذ أو صيانة المنتج وفقا لرغبات الزبون، وبالتالي يمكن القول أن المناولة الصناعية هي شكل من أشكال التعاون الحديث والتكامل بين مؤسستين أو أكثر واحدة أمرة تمنح جزء من عملياتها الإنتاجية إلى مؤسسة أخرى تسمى المنفذة وفقا لشروط محددة عن طريق عقد ملزم للطرفين يضمن الاستمرارية العلاقة.

حسب **Serge Peyret** (سنة 2000)³: المناولة هي استعانة مؤسسة معينة بمصادر خارجية حيث تحدد المؤسسة الآمرة المهام المنجزة للشريك الخارجي مع تحملها للمسؤولية، كما عرفها على أنها العملية التي من خلالها يحل الشريك الخارجي محل المؤسسة الآمرة في إنجاز المهام المذكورة.

¹-Abdellatif Ezzerari : « pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations des coopérations durables en milieu industriel » ; thèse de doctorat , université Paul-verlaine ; METEZ ;2008 , P15.

²-Pascal Laurent et François Bouard , Economied entreprise , Tome 2 , les éditions d'organisation, Paris, 1997, P : 207.

³-Serge Peyret, sous- traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous – traitants , encyclopédies DELMAS, Paris , 2000, P :10

حسب **M.Millot** (سنة 2001)¹ : فإن المناولة هي العملية التي تتطلب أن تقوم مؤسسة معينة بتفويض نشاط أو أكثر لمؤسسة أخرى فهي بذلك تميز العلاقة التجارية القائمة بين المؤسستين، وذلك لا بد أن يكون في إطار قانوني من خلال عقد مبرم بين المؤسستين، والذي يحدد طبيعة الاختلاف الموجود بين الموظف والأجير، وهذا من خلال مجموعة من الشروط التي تفرضها المؤسسة الأمرة على المناولة والتي تبقى في إطار قانون العمل.

حسب **Amess** (2001) و **Marcos** (2004)² : فإن المناولة عبارة عن عملية يطلب فيها المناول الرئيسي من المناول أن يتعهد بإنتاج أو تحويل مادة أو مكون أو جزء حسب مواصفات يحددها المناول الرئيسي. حسب **Valérie Barbat** (سنة 2004)³ : المناولة هي عبارة عن عملية أصلية، والتي لا تسير وفق أحكام معينة، ولكن يلجأ بالضرورة إلى الجانب القانوني للعقد والذي يحتوي على: " شكل طبيعي لعقد مؤسسة"، أين يقوم المناول من الباطن بإنجاز جزء من العمل أو يقدم منتج مطلوب وفق شروط و معايير محددة من المؤسسة الأمرة.

حسب **Jean Marie Pitrou** (سنة 2007)⁴ : المناولة هي إقرار مؤسسة تسمى " المؤسسة الأمرة" بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى " المؤسسة المناولة " لتنفيذ مهمة لصالحها، وهذا حسب دفتر شروط محدد مسبقا، هذه العلاقة تؤدي إلى تقديم خدمة أو إنتاج منتج لصالح المؤسسة الأمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج.

حسب **Hebert guillaume** (سنة 2013)⁵ : فإن المناولة هي ممارسة إدارية (ménégériale) تقوم على أساس عقد والذي من خلاله يمكن مؤسسة، منظمة أو منشأة والتي تسمى بالمؤسسة الأمرة الطلب من مؤسسة أخرى سواء كانت كبيرة، صغيرة أو متوسطة والتي تسمى بالمؤسسة المناولة القيام بجزء من عملية إنتاجها، نظرا لأن جزءا من الإنتاج يتم توفيره بواسطة مؤسسة منفصلة عن شركة الأمرة، أي الاستعانة بمصادر خارجية.

¹ - Garinne grussenmeyer : la sous – traitance et accident : Exploitation de la base des données Picéa Ns266, Janvier 2007 ; P5-6

² - ساحلي كنزة ، خديجة سبتي ، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة حالة- ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، الجزائر ، 21-22 فيفري 2017 ، ص 06.

³ -Valérie Barbat , Modalités et processus d'internationalisation des PME sous traitantes français : une étude multi- méthodes , thèse doctorat , université Montesquieu- Bordeaux IV, France, 2004, P 50.

⁴ - Jean- Marie Pitou ; la sous- traitance : gagnant / gagnant ; édition ellipses ; Paris ; 2007 ; P9

⁵ -Hebert guillaume , simon Tremblay- Pepin, et , al , « la sous traitance dans le secteur public, couts et conséquences IRIS ,Jin 2013, P15.

الفرع الثالث: التعاقد من الباطن بين المشرع العربي والمشرع الجزائري.

تختلف وجهات النظر بالنسبة للمشرعين القانونيين وهذا لاختلاف الهيكل القانوني من دولة لأخرى حيث يمكن

ان نميز بين التعاقد من الباطن حسب المشرع العربي والمشرع الجزائري كما يلي:

أولاً: تعاقد من الباطن وفق المشرع المشرقي: (subcontracting).

حسب الدكتور محمد طه ابراهيم فإن المقاول من الباطن هي: " ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مع مؤسسة أخرى يدعى المقاول من الباطن، بهدف تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناتجة عن العقد الأصلي والذي يركز في وجوده وحدوده ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده.¹

ومع بداية اعتماد المؤسسة على الموردين في الحصول على مستلزمات الانتاج والذي كان نتيجة لتطور النظام الإنتاجي والصناعي، أصبحت المقاول من الباطن تعرف على أنها: " نظام لتصنيع مستلزمات الانتاج والمكونات والأكسيسوارات بالإضافة إلى بعض العمليات الإنتاجية، ويتم تطبيقه من خلال تكليف المؤسسة الصناعية الكبرى - مقدمة للأوامر- المؤسسات أخرى في أغلب الأحيان هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة - مناوله- بالقيام بأعمال لصالحها وهذا طبقاً لصيغة تعاقدية وقانونية تنظم طبيعة العلاقة بينهما من حيث حجم وقيمة الطلبية، فترة الاستحقاق المواصفات والأسعار المطلوبة.²

لكن مع تطور النشاطات التي من الممكن مناوتتها، جعل من هذا التعريف محدود ولا يشمل كل أنواع المقاول من الباطن، وبهذا أصبحت هذه الاستراتيجية تعرف على أنها³ " وسيلة للمؤسسة الآمرة بالأعمال لتفويض انجاز عدد من وظائفها إلى مؤسسات منفذة للأعمال، مع تحمل المؤسسة الأولى للمسؤولية التجارية "

أما الدكتور فؤاد العطار فقد عرف التعاقد من الباطن بأنه: " الإتقان الذي بمقتضاه يتخلى المتعاقد الأصلي، عن كل أو جزء من العقد المبرم مع الإدارة لصالح شخص آخر، على أن يبقى مسؤولاً بصفة شخصية، أمام الإدارة، عن تنفيذ العقد المذكور ".⁴

¹ -بن الدين أحمد ، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسن أداء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2012-2013 ، ص 111.

² -شفيق الأشقر ، حول استراتيجية شاملة لدعم و تطوير المنشأة الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 12-15/09/2006.

³ -نعيمه غلاب ، مليكة زغيب ، مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 25، 2012، ص 83.

⁴ -د.عبد المجيد فياض ، نظرية الجزاءات في العقد الإداري -دراسة مقارنة - أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، سنة 1975 ، ص 126.

حسب هذا التعريف نجد أن المتعاقد الأصلي هو الذي يختار المتعاقد من الباطن بمحض إرادته في حين أن المتعاقد من الباطن في بعض الحالات قد يكون مفروضاً على المتعاقد الأصلي.

عرف الدكتور عادل عبد الرحمن خليل التعاقد من الباطن بقوله:¹ " هو التصرف القانوني الذي يبرمه المتعاقد مع الإدارة مع الغير، بقصد تنفيذ الالتزامات الواردة على جزء من محل العقد الأصلي، أو عنصر من عناصره. أما الدكتور فتح الله أبو سكينه فقد عرف التعاقد من الباطن أنه:² " الفكرة التي يضطلع بمقتضاها المتعاقد الأصلي، الذي اختارته الإدارة، وذلك من خلال الدخول في علاقة قانونية مع طرف ثالث، قصد تنفيذ جزء من العقد، بحيث يظل المتعاقد الأصلي مسؤولاً عن تنفيذ العقد كله وضامناً بذلك الطرف الثالث ".

بينما عرف الدكتور وليد فاروق جمعة المقاوله الباطنية على أنها:³ " هي تلك الفكرة التي يضطلع بمقتضاها المقاول الأصلي الذي اختارته الإدارة، بالدخول في علاقة قانونية مع طرف ثالث، لتنفيذ جزء من العقد الأصلي محل التعاقد، بحيث يظل المقاول الأصلي مسؤولاً عن تنفيذ العقد برمته، وضامناً لهذا الطرف الثالث الذي يطلق عليه المقاول من الباطن ".

يمكن استنتاج أن التعاقد من الباطن هو مساهمة الغير في تنفيذ كل أو بعض العقد بحيث تنشأ رابطة عقدية جديدة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن تسمى برابطة التعاقد من الباطن.

ثانياً: التعاقد من الباطن وفق المشرع الجزائري.

هناك عدة تعاريف للمناولة في الجزائر، والتي جاءت في إطار قانوني من خلال مجموعة من المراسيم والتشريعات الداعمة لهذا القطاع وهذا نظراً لأهميته وازدياد الحاجة إليه في ظل الاقتصاد التنافسي.

اهتم المشرع الجزائري بالمناولة من خلال تخصيص مادتين في القانون المدني رقم 05/07 (مادة: 564 ومادة : 565) تحت الفصل الأول من الباب التاسع المتضمن العقود الواردة على العمل، وتحت قسم الثالث والذي سماها بالمقاوله الفرعية، حيث نصت المادة 564 على تعريف المقاوله الفرعية على أنها:⁴ " يجوز للمقاول أن يوكل تنفيذ

¹-د.عادل عبد الرحمن خليل ، العقود الإدارية آثارها و تنفيذها ، القانون (89) لسنة 1998 ، مطبعة الإيمان ، 2001

²-د.فتح الله أبو سكينه ، النظرية العامة للإثراء بلا سبب في القانون الإداري - دراسة مقارنة - أطروحة دكتوراه ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 1995 ، ص 325.

³-د.فتح الله أبو سكينه ، النظرية العامة للإثراء بلا سبب في القانون الإداري -دراسة مقارنة- أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1995 ، ص 325

⁴-القانون المدني الجزائري الصادر بالأمر 58/75 المؤرخ في 1958/03/26 المعدل و المتمم بالقانون 05/07 المؤرخ في 2007/05/13 (ج.ر.39).

العمل في جملته أو في جزء منه إلى مقاول فرعي إذا لم يمنعه من ذلك شرط في العقد أو لم تكن طبيعة العمل تفترض الاعتماد على كفاءته الشخصية، ولكن يبقى في هذه الحالة مسؤولاً عن المقاول الفرعي تجاه رب العمل⁴ أما المادة 565 فهي متعلقة بحقوق المقاولين الفرعيين والعمال أما فيما يتعلق بالمرسوم الرئاسي 247/15 المتمم و المعدل، فقد تم ذكر مصطلح التعاقد من الباطن في القسم السادس من الفصل الرابع تحت تسميته المناولة، من خلال خمسة مواد (من مادة 140 حتى المادة 144)، حيث تعرف المناولة، حسب نص المادة 140 على أنها:¹

" يمكن للمتعاقد المتعاقد للمصلحة المتعاقدة منح تنفيذ جزء من الصفقة بواسطة عقد مناولة حسب الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم"، وبذلك يعمل المتعاقد الأصلي والمناول معا لتنفيذ صفقة معينة وهذا لفائدة المصلحة المتعاقدة، كما قن هذا المرسوم المناولة من خلال الأحكام والشروط القانونية للجوء إلى المناولة، إضافة إلى المادة 44² والتي سلطت الضوء على وجوب إبرام عقد المناولة وفق نمط معين.

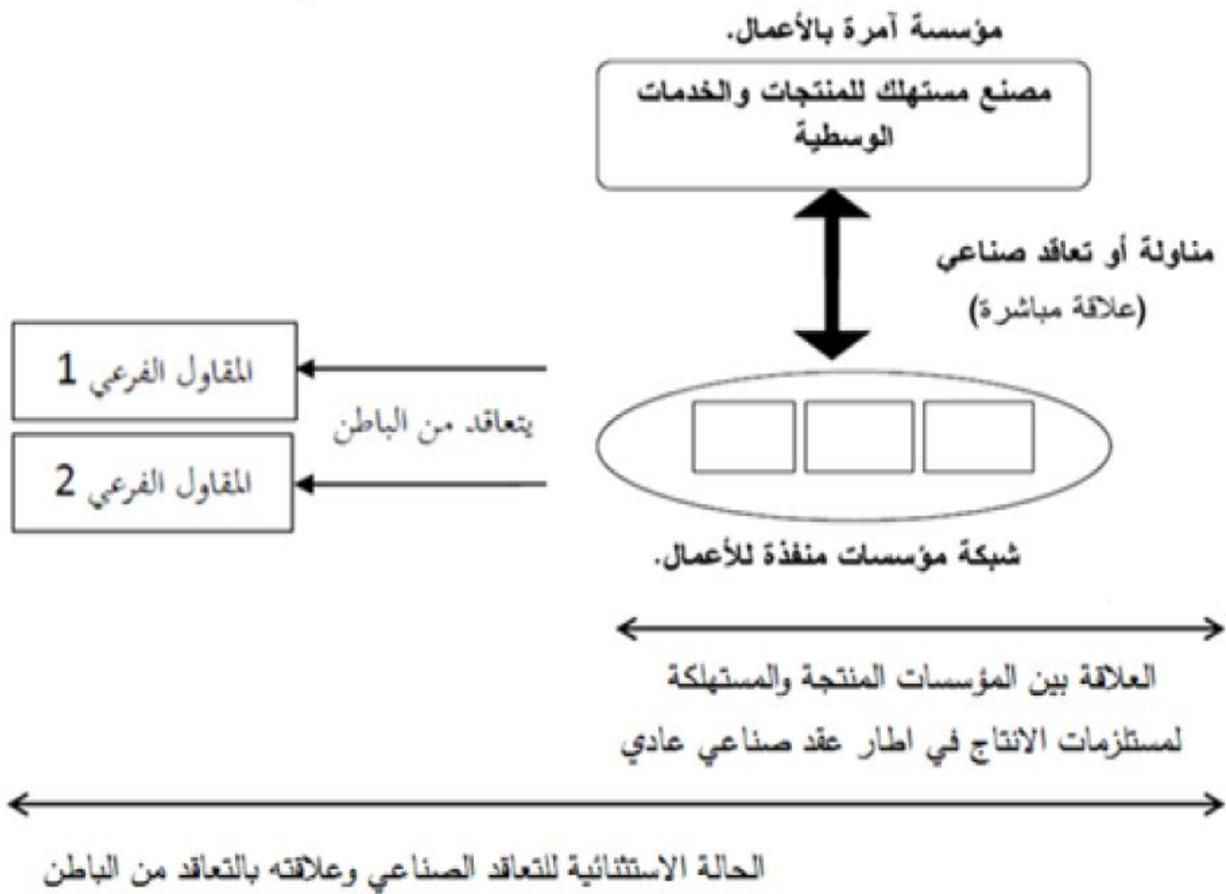
* التعريف الشامل للمناولة الباطنية.

ومنه نستنتج أنه لا يوجد اتفاق و اجماع حول تعريف موحد للمناولة الباطنية إلا أنه يمكن تقديم تعريف شامل تتمحور فيه أغلب التعاريف المقدمة في هذا الصدد من خلال ما يلي: " تعرف المناولة الباطنية على أنها جميع ومختلف العلاقات التعاونية الترابطية والتكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر وتكون على مستوى واحد أو عدة مستويات وتتم خلال مراحل العملية الإنتاجية قصد إنتاج منتج معين أو خدمة محددة، تقوم بموجبها المؤسسة الآمرة (صاحبة الأعمال) بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر والتي تسمى بالمؤسسات المناولة، لإتمام مرحلة أو أكثر من مراحل الإنتاج وهذا وفق دفتر شروط أو عقد مبرم بين الطرفين والذي يحدد مسؤوليات كل طرف". وبعبارة أخرى فإنه يطلق مفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونية المسماة بالأمرة بالأعمال والمقاولات التي تنجز هذه الأعمال وتسمى " المناولة " .

¹-القانون 247/15 المؤرخ في 2015/09/16 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام المعدل و المتمم (جريدة رسمية رقم 6 لسنة 2015)

وبناء على مجموع التعاريف السابقة فإن مصطلح التعاقد من الباطن لا يكون مرادفاً بشكل دائم لمصطلح المناولة الصناعية، إلا في بعض الحالات القليلة والنادرة والتي نجدها خاصة في الصناعات الضخمة والمعقدة كصناعة السيارات والتي تعتبر أحسن مثال لذلك، حيث لا يمكن للمناولين المباشرين تلبية جميع متطلبات مصنعي السيارات من جميع المكونات والقطع اللازمة لهذه الصناعة¹ الأمر الذي يجبر المناولين من الدرجة الأولى إلى اللجوء إلى التعاقد من الباطن لمواجهة متطلبات المؤسسات الآمرة والتي يمكن التعبير عنها بالشكل الآتي :

الشكل رقم (02): المناولة الباطنية في الإطار العادي والاستثنائي.



المصدر: نسرین زیدان غری، الشیخ الداوی "واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI »

ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1201911 ص:58.

¹ -طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية، الطبعة الأولى، 2000، ص 10.

المطلب الثاني: أهمية، أصناف ودوافع المناولة الباطنية.

لقد تعددت الأدوار المحورية التي تقوم بها المناولة الباطنية في الاقتصاديات العالمية، وذلك راجع للأهمية الكبرى التي تحظى بها استنادا على تعدد أصنافها وتنوعها وكثرة العوامل والدوافع التي تجعل مختلف المؤسسات تلجأ إليها.

الفرع الأول: أهمية المناولة الباطنية، مميزاتها وعيوبها.

أوضحت المناولة الباطنية من أنجح الأنشطة والاستراتيجيات التي تضعها الدول المتقدمة لتحقيق التنمية الصناعية التي تدعم المؤسسات الصناعية في تحقيق التخصص ودعم النسيج الصناعي، وهذا راجع لأهميتها وميزاتها المختلفة، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والعراقيل التي تحول دون تطبيقها .

أولا: أهمية المناولة الباطنية.

تهدف استراتيجية المناولة الباطنية أساسا الى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية، وذلك نظرا لدورها الفعال في دفع عجلة التنمية في الدول النامية والمتطورة، حيث تبرز أهميتها من خلال :¹

خلق نسيج صناعي متطور: وذلك من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والمؤسسات الصناعية الكبرى، مما يؤدي ذلك إلى لتحقيق وتلبية مختلف متطلبات السوق، الناتج عن التعاون الموجودة بين الأطراف المتعاقدة.

امتصاص البطالة: من خلال توفير فرص عمل جديدة للبطالين استنادا على مبدأ تقسيم العمل بين المنشأة الكبرى والمنشآت الصغرى، مما سمح بخلق مؤسسات صغيرة مناولة توفر مناصب شغل جديدة.

التحفيز: يظهر عامل التحفيز من خلال دفع من نوعية المنتج كما ونوعا، فيحفز المؤسسات الأمرة على تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية، وفي نفس الوقت يحفز المؤسسات المناولة على التخصص وتحقيق أفضل جودة ممكنة.

¹ -أمال بختاوي " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع والتحديات " ، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية و القانون ، المجلد 05 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 77.

المرونة: هنا نتكلم عن مجموع التغيرات والتطورات الاقتصادية والصناعية التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات الأمرة، مما يتطلب منها أن تستجيب بسرعة لهذه التغيرات، إذ يصبح هيكل المؤسسة الأمرة أقل تعقيدا وأكثر مرونة نتيجة للعلاقات المتشابكة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة .

تحقيق وفورات الحجم: ونقصد به عامل الحد من النفقات أو التكاليف من خلال الكميات التي تقدمها المؤسسات المناولة للمؤسسات الأمرة، أين تقدم المؤسسات المناولة تكاليف منخفضة كونها تخصصت في توفير ذلك المنتج أو جزء منه.

التطور التقني والتكنولوجي: تعتبر المناولة الباطنية بمثابة أداة أو آلية لرفع المستوى التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية العاملة في مجال المناولة، عن طريق نقل تلك التطورات والخبرات عن المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المناولة.

ثانيا: مميزات المناولة الباطنية.

تتصف المناولة الباطنية بمجموعة من الخصائص تجعل المؤسسة المناولة متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى ¹ نحصرها كما يلي:

خاصية الجودة: تتبع المؤسسة المناولة عن قيامها بصناعة منتج التوجيهات المقدمة لها من طرف المؤسسة الأمرة، والتي هي المسؤول الأول عن تصميم المنتج وجميع مواصفات الشكل النهائي للمنتج.

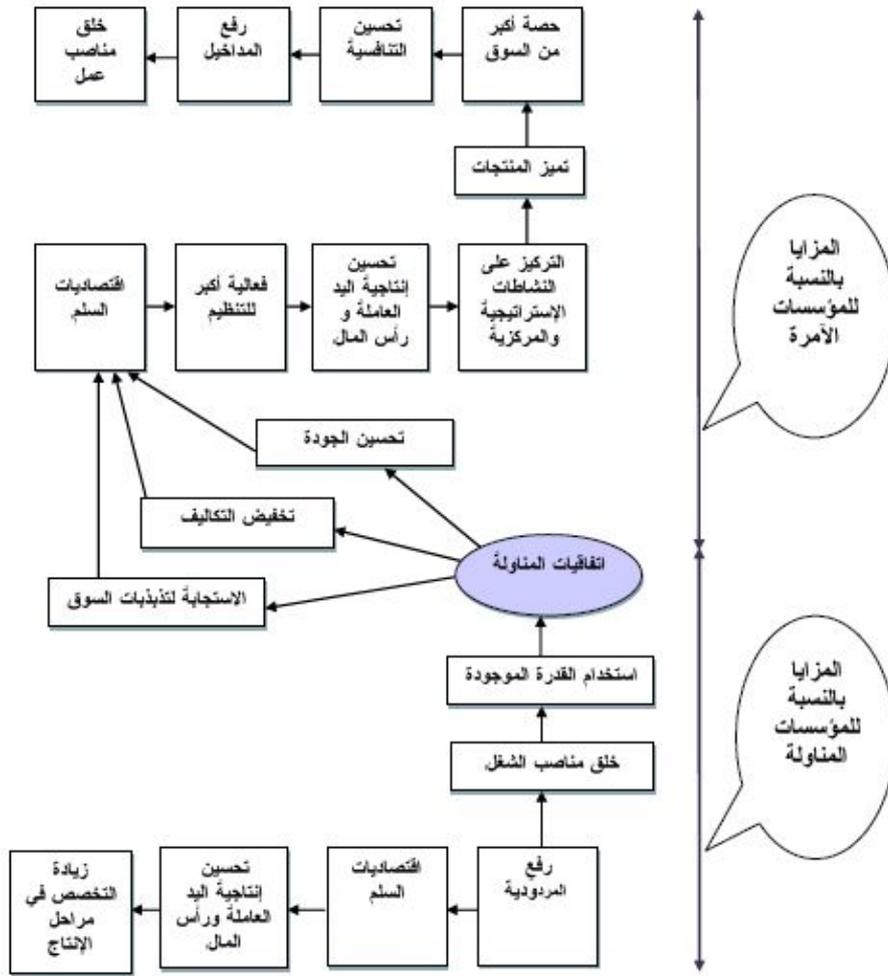
خاصية أقل تكلفة: إن خدمات المؤسسة المناولة وهي أقل تنوعا ما يجعل النفقات العامة أقل تكلفة، وهذا جد مهم من الناحية الاقتصادية للمؤسسة، فالمؤسسة المناولة تحتاج إلى رأس مال ضعيف كونها لا تتدخل في تصميم المنتج، ولا تقوم أيضا بتخزين منتجاتها التامة ما دامت المؤسسة الأمرة لم تفرض عليها ذلك.

خاصية احترام الطلبات: نجد أن المؤسسة المناولة تتلقى مجموعة من الطلبات المفتوحة أي أن الكميات والآجال تقوم بتحديدتها فيما بعد، مما يجعل المؤسسة المناولة في وضعية مستقرة، فالمؤسسة الأمرة بإمكانها التقليل من طلباتها أو التوقف عن طلب نهائيا في حالة تديني نشاط المؤسسة أو في حالة سعي المؤسسات الأمرة إلى إعادة إدخال وإدماج الأنشطة المناولة اللازمة لنشاطها.

¹- عبد الحفيظ مسكين، زرقوط ريمة، " واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية جيجل ، دراسة حالة شركة SOMEMI لصناعة الميكانيك الدقيقة" ، مجلة جديد الإقتصاد ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2020 ص 134.

خاصية المرونة: تعتبر المؤسسة المناولة مصدر أساسي للتشغيل غير الثابت، مما يجعلها أكثر مرونة خاصة فيما يتعلق بالاستجابة لطلبات المؤسسات الآمرة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تكون عرضة لمجموعة من التغيرات الخارجية كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يستوجب عليها أن تتأقلم مع هذه التغيرات وتكون أكثر مرونة حتى تستمر في نشاطها، وتلبي طلبات المؤسسة الآمرة.

الشكل رقم (03): خصائص المناولة الباطنية بالنسبة للمؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة.



Source : Jean-Louis MORCOS, Sous-traitance industrielle ou délocalisation, Rapport de L'ONUUDL, Vienne, 2004, P16.

ثالثا: عيوب المناولة الباطنية.

رغم كل المزايا والخصائص التي تتميز بها المناولة الباطنية، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، والتي يمكن أن نجزأها بين عيوب خاصة بالمؤسسة الآمرة وعيوب خاصة بالمؤسسة المناولة .

1. بالنسبة للمؤسسة المناولة.

المؤسسة المناولة تكون غالبا في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الآمرة.¹

وجود منافسة مباشرة بين المؤسسة المناولة وباقي المؤسسات المناولة الأخرى، وقد تصل حتى إلى المنافسة مع المؤسسة الآمرة بحد ذاتها، والتي لديها كل الصلاحيات التي تخول لها أخذ إنتاج المؤسسة المناولة، ونجد هذا النوع من الأزمات في حالة مناولة قدرة الإنتاج.

تتأقلم وتتكيف المؤسسات المناولة دائما مع التقنيات المفروضة عليها من قبل المؤسسة الآمرة، مما يجعلها دائما تجدد في الآلات.

تفرض المؤسسة الآمرة في بعض الحالات آجال تسليم فورية غير المتفق عليها ضمن العقد.

حصول المؤسسة المناولة على عقد الا انه عند انتهاء من اتمام المهام فنتيجته تكون غير مربحة، وذلك راجع إلى العطاء او العرض الجدد منخفض المقدم من طرف المؤسسة الآمرة.

2. بالنسبة للمؤسسة الآمرة.

ارتفاع التكاليف المتعلقة بالرقابة التي تمارسها المؤسسة الآمرة على المؤسسة المناولة قصد التأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي أحيل للمناولة للتوجيهات المطلوبة وفق العقد ودفتر المواصفات.²

تجسس المؤسسة المناولة واطلاعها على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة، واستعمال هذه المعلومات لاحقا لفائدة الشركاء الجدد، والذين يكونون منافسين مباشرين للمؤسسة الآمرة الأولى.

تلجأ المؤسسة الآمرة عند اختيارها للمؤسسة المناولة الاعتماد على ثلاثة معايير أساسية متمثلة في: الجودة، السعر والآجال، فإذا وجدت أن معيار السعر مناسب، فإن اهتمامها يقل بما يخص معيار الجودة ومعيار الآجال.

تكلفة المناولة الباطنية تؤدي بنا الى زيادة تكلفة الإنتاج الداخلي.

¹ -Serge PEYRET , sous-traitance : gagnant/gagnant , édition ellipses , Paris, 2007, P29

² -Rogger PERROTIN et Jean Michel / Loubere, nouvelles stratégie d'achat : sous- traitance , coopération , partenariat, 3ème édition , édition d'organisation paris , 2000, P :21

الفرع الثاني: أصناف المناولة الباطنية.

تعددت الأصناف والأشكال المختلفة للمناولة الباطنية وهذا راجع إلى الأساس الذي يعتمد عليه التصنيف.

أولاً: حسب الموضوع والطبيعة.

1. حسب الموضوع (قطاع النشاط) : و هنا نجد صنفين:

1.1. المناولة الخدمائية : وتشمل جميع أنشطة الدعم الأساسية التي يتم من خلالها تقديم خدمات غير مادية كالصيانة، النقل، النظافة والدراسة.

2.1. المناولة الصناعية: وهنا نتكلم على مختلف القطاعات الصناعية والتي تتمثل في توفير السلع المادية للمؤسسة الأمرة والعمل تحت طلبها كتقديم قطاع غيار خاصة بالصناعة الميكانيكية.

2. حسب الطبيعة: وهنا نجد صنفين :

1.2. على أساس القدرة الإنتاجية:¹ " أي أن المؤسسة الأمرة تكون غير مجهزة ذاتيا وليس لديها القدرة الإنتاجية الضرورية لصناعة المنتجات فتقوم ولو لفترة زمنية مؤقتة وتعتمد استعمال قدرات إنتاجية متوفرة في الخارج.

2.2. على أساس التخصص:² يكون اختيار المؤسسة الأمرة مبنيا على تخصص المؤسسة المناولة التي تملك المعدات والآلات والتجهيزات المتخصصة، إضافة إلى ذلك امتلاكها لمستخدمين مؤهلين ومتحكمين في تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة أي أن المؤسسة الأمرة تهدف للحصول على الخدمة أو المنتج الوسيط بجودة أفضل لتخصص المؤسسة المناولة في ذلك و امتلاكها للتجهيزات والكفاءات الضرورية.

ثانيا: حسب محل التطبيق والمدة:

1. حسب محل التطبيق: وهنا نميز ثلاث أنواع:

1.1. المناولة الجهوية:³ وهي التي تكون فيها المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة في منطقة واحدة لدولة ما .

¹ -Frederic Mazoud , « de la firme sous- traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système Ainbus , thèse de doctorat en sciences économiques , université des sciences économique, université Toulouse , France , 2007, P.07

² -Pascal Laurant et Francis Bouard , Economie d'entreprise , Tome 2 , les éditions d'organisation, Paris, 1997, P.124

³ -علي شايح و سمير بن عمور ، " الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر " . مجلة الرماح للبحوث و الدراسات ، الأردن ، العدد 11 ، 2003 ، ص 14.

2.1. المناولة الوطنية:¹ في هذه الصيغة تتمتع المؤسسة الآمرة أي الآمرة للأعمال والمؤسسة المناولة أي المنفذة للأعمال نفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.

3.1. المناولة الدولية: في هذه الصيغة لا يأخذ بعين الاعتبار المكان الذي تمارس فيه المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة لأعمالها، كما أن جنسياتهم تكون مختلفة، ويمكن أن نميز لأربعة أصناف كما يلي:

1.3.1. الصنف الأول: المناولة الدولية تتم هنا بين طرفين يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويتواجدان في دولتين مختلفتين، الطرف الأول الأصل أو المقدم والطرف الثاني المضيف.

2.3.1. الصنف الثاني: تحدث المناولة الدولية بين طرفين أحدهما فرع لشركة محلية (أو منشأة مقاولات) والآخر لشركة أجنبية أو بين مستثمر أجنبي داخل الدولة وشركة محلية (مؤسسة مناولة).

3.3.1. الصنف الثالث: تكون المناولة الدولية هنا بين طرفين فرعيين لشركتين إحداهما محلية وهي المؤسسة المناولة والأخرى أجنبية مركزها في الدولة الأم و فرعها داخل الدولة المضيفة.

4.3.1. الصنف الرابع: في هذه الحالة يكون الوسيط كطرف ثالث متواجد في الدولة المضيفة، ليقوم الوسيط بدوره بالتعاقد من الباطن مع مستثمر محلي مقابل أن تكون تكلفتي التعاقد هو ربح الوساطة (السمسرة).

2. حسب المدة: حسب هذا المعيار لدينا صنفين:

1.2. مناولة ظرفية (سببية): تلجأ المؤسسة الآمرة لأسباب عابرة أو ظرفية لهذا النوع من المناولة اعتمادا على امكانياتها الداخلية لتنفيذ جزء من العملية الانتاجية وهذا لمواجهة حجم الطلب.

2.2. مناولة دائمة (هيكلية): تتميز هذه المناولة بطول الفترة ويتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة أي أن المناولة هنا تكون طويلة المدى وأحيانا دائمة.

ثالثا: حسب درجة تعدد العلاقات وتفويض العمل.

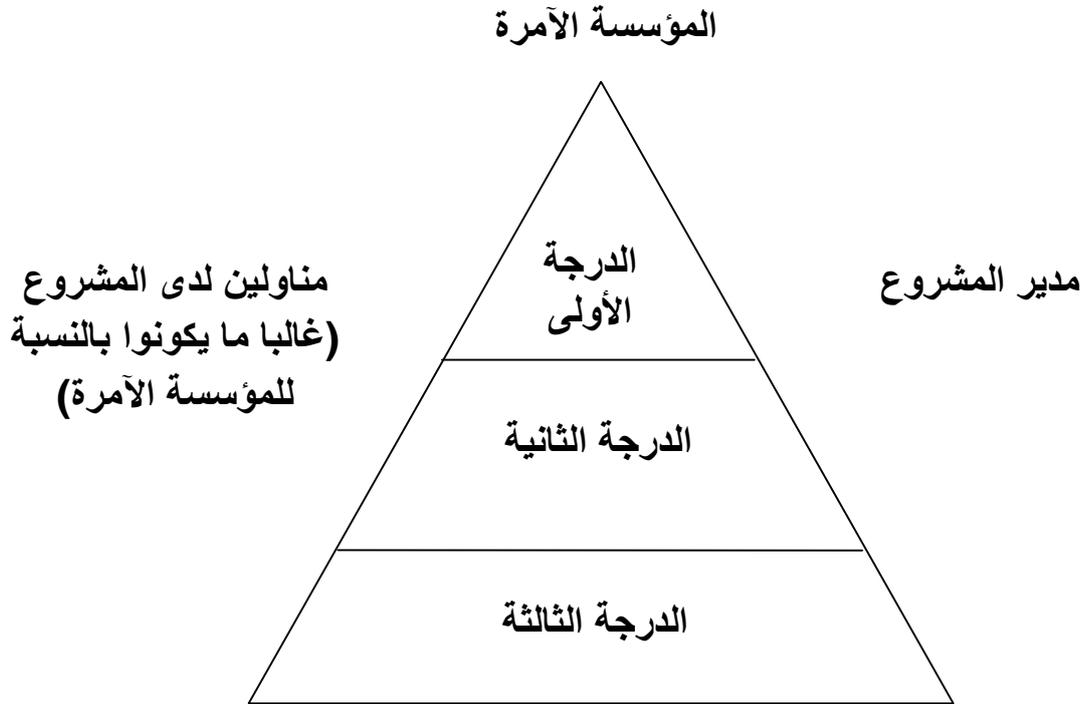
1. حسب درجة تعدد العلاقات: ونميز بين نوعين:

1.1. المناولة البسيطة: في هذا الصنف نجد وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة.

2.1. المناولة بالتسلسل: يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

¹ -جبار بوكثير ، سعيد حركات . " المقالة عن الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الوادي ، العدد 02 ، 2016 ، ص 277.

الشكل رقم (04): المناولة الباطنية بالتسلسل.



Source : Roger PERROTIN et Jean Michel LOUBERE , « nouvelles stratégie d'achat : sous- traitance , coopération, partenariat », 3éme édition d'organisation, Paris, 2000, P :67

2. حسب تفويض العمل:¹

يمكن أن تبدأ مهمة المناولة الباطنية أو تفويض العمل للمؤسسة المناولة بمجرد تحديد طريقة العمل التي تفرضها المؤسسة الآمرة، ويتم ذلك وفق طريقتين:

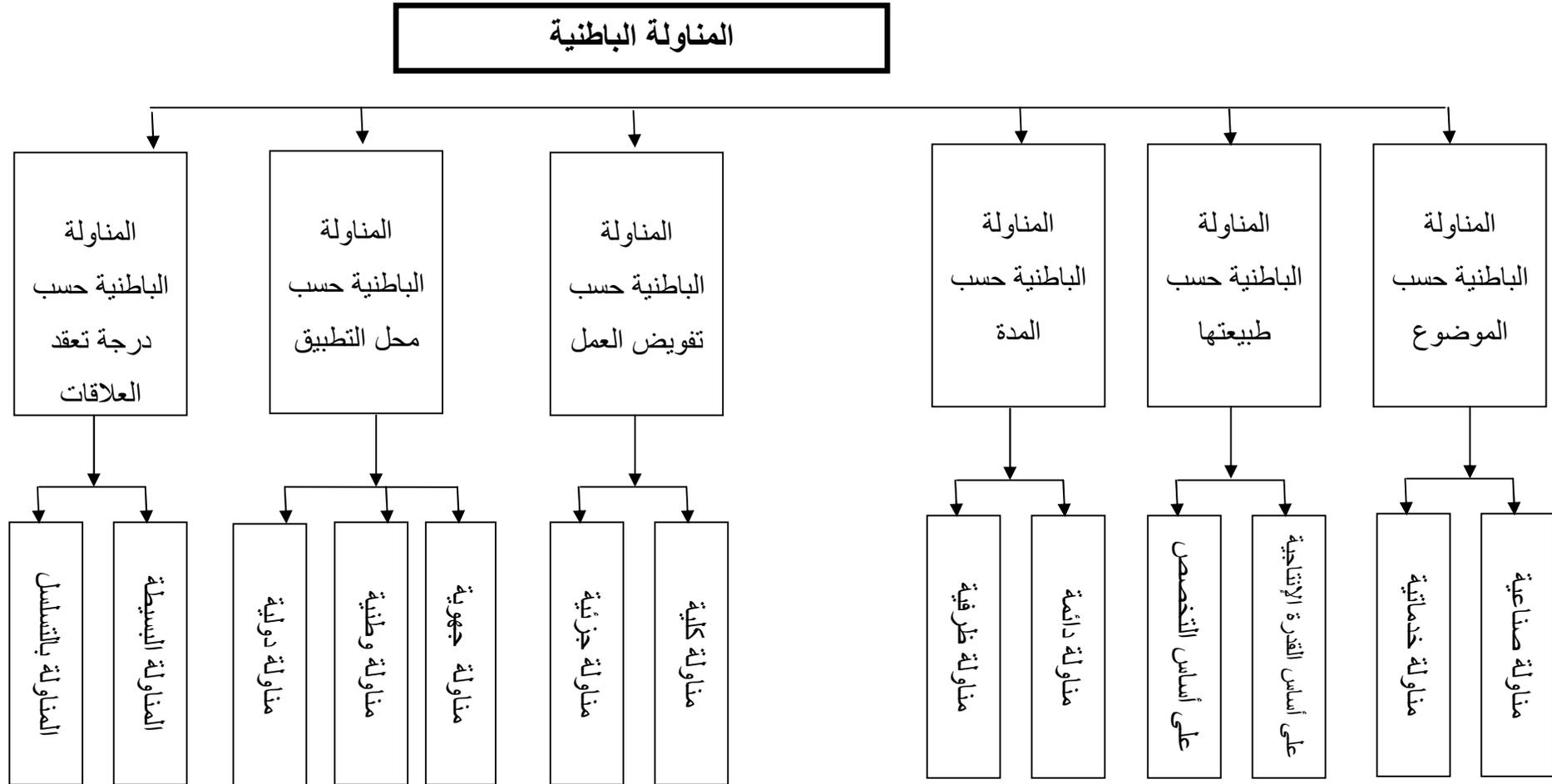
1.2. مناولة جزئية: في هذه الحالة تقوم المؤسسة الآمرة بتقديم المادة الأولية إضافة إلى المعدات اللازمة للمؤسسة المناولة بهدف القيام بجزء بسيط من العملية الإنتاجية.

2.2. مناولة كلية: في هذه الحالة تقوم المؤسسة الآمرة بتفويض كلي لإنتاج منتج معقد وذلك لامتلاك المؤسسة المناولة جميع المؤهلات والخبرات والمعدات التي تمكنها من تقديم المنتج وفق الشروط والمتطلبات الموضوعية من قبل المؤسسة الآمرة.

ويمكن تلخيص أشكال المناولة الباطنية من خلال الشكل الموالي:

¹-علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب : " تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، الملتقى الوطني حول : " استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر " ، جامعة ورقلة ، 19/18 أفريل ، ص 07.

الشكل رقم (05): أنواع المناولة الباطنية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على : أحمد بن الدين، " المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية "'''

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013/2012.

الفرع الثالث: دوافع اللجوء إلى المناولة الباطنية.

عند التطرق لأسباب اللجوء إلى المناولة الباطنية سوف نكتفي بالدوافع المؤسسة الآمرة كون أن المؤسسة المناولة تقتصر دوافع لجوئها للمناولة بين التخصص في التقنية عوضاً من تشتيت مجهودهم في مهام لا يتقنونها ، إضافة إلى المناولة المرافقة لعملية الإنتاج الشخصي كمهام إضافية لشد فراغ طاقة إنتاج آتته.

أولاً: الدوافع التقنية.

ويمكن تلخيصها في العناصر الآتية :

1. التركيز على المهام الأساسية.

تلجأ العديد من المؤسسات الآمرة لاتخاذ قرار المناولة بهدف صب كل اهتماماتها على الأنشطة الأساسية، والتقليل من فعالية تطوير الأنشطة الثانوية.¹ ومعنى ذلك، أن المؤسسات الآمرة الكبرى يجب عليها التخلي عن إنتاج متنوع تفادياً لتفاقم التعقيدات التنظيمية الإدارية والتقنية، أي أنها تقوم بكبح تراكم التجهيزات واللجوء إلى استعمال الآلات المتخصصة للمناول في عملية إنتاجها، وأكبر مثال عن ذلك هو صناعة السيارات، فصناعة السيارات تركز جل نشاطها على التصميم، تجميع وتسويق السيارات بينما تقتني من المؤسسات المناولة الخاصة، جميع الأجزاء الضرورية التي قد تفوق 60% من ثمن السيارة.

2. النقص في حجم ونوعية العمالة.

يتم معالجة مشكل نقص في نوعية وحجم العمالة وفق معياري النوعية والكمية.

1.2 معيار النوعية: يمكن للمؤسسة الآمرة أن تتراجع على قيامها بمهام متعلقة بنوعية المنتج أمام ظهور تقنيات جديدة تستوجب الاستعانة بمؤسسات مناولة متخصصة قادرة على تسييرها.

2.2 معيار الكمية: يعتبر لجوء المؤسسة الآمرة للمناولة كوسيلة لإخفاء العجز في اليد العاملة، إضافة إلى وجود بعض التشريعات الخاصة والتي تحدد حجم العمالة داخل المؤسسات بهدف تحقيق التوازن في التوظيف بين المؤسسات لتجنب الاحتكار المحلي.

¹ -Ja turong sriwongwana, « under standing the impact of out sourcing », these of the degree of doctor of human resource management, murdach university, Australia, 2009, P.18

3. الخطر التقني.

تساهم المناولة الباطنية في ابعاد المؤسسات الآمرة عن الاختلالات الناتجة عن كل عملية إنتاج من خلال رفض القطع المشبوهة أي أن مسؤولية الخلل تقع على المؤسسة المناولة.

ثانيا: دوافع اقتصادية.

1. **تكلفة النشاط:** يعتبر سعر التكلفة السبب الأساسي والرئيسي الذي يجعل المؤسسة المناولة تلجأ للمناولة الباطنية عوضا أن تقوم بالنشاط بنفسها ويرجع ذلك إلى المؤسسة المناولة تكون متخصصة في مجالها.¹ أي أنها تمتلك كل التجهيزات والمستخدمين المهنيين للنشاط المناول إضافة إلى المنافسة بين المؤسسات المناولة للفوز بالمناقصات المعروضة.

2. **مرونة المناولين:** حسب « **christophère EVAERE** » فإن المرونة هي السبب الأساسي للجوء المؤسسات الآمرة إلى المناولة الباطنية، أي أنها أهم من التكلفة وذلك راجع إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق عن طريق الاستعانة بالمؤسسات المناولة وهو ما يمكنها من تحقيق المرونة الوظيفية (حجم العمالة). نقصد بالمرونة التأقلم السريع للمؤسسة المناولة مع متطلبات المؤسسة الآمرة ، حيث عادة ما تستعين معظم المؤسسات الآمرة بنظيرتها مناولة للقيام بإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأعلى جودة منها، مما يمكنها من الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية أي أن المؤسسة المناولة لا بد لها من مواكبة التغيرات الجديدة لتجنب استغناء المؤسسات الآمرة عن خدماتها.

3. **الوصول إلى أحسن جودة ممكنة:** تسعى المؤسسات الآمرة إلى البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقة في بيئة متطورة ومتغيرة وذلك من خلال اللجوء إلى المؤسسات المناولة بسبب عدم تمكن المتخصصين الداخليين من تلبية المعايير المطلوبة وبذلك يتم اللجوء إلى مستويات عالية من المهارات والخبرات المتخصصة والموجودة لدى المؤسسات المناولة، إضافة إلى ذلك فقد اكتسبت العديد من الدول والتجمعات الصناعية الكبرى سمعة عالية لتصنيع أو تقديم أجزاء ومنتجات أو مكونات عالية الجودة، وبذلك فإن الاستعانة بالمناولة الباطنية يمكن المؤسسات الآمرة من الحفاظ على قدرتها التنافسية.

¹ -Lionel GRAND, « la sous- traitance en transport routier de marchandise ; causes , formes , effet » éditions CELSE ? paRIS ? 1999 ? p/85

المطلب الثالث: المناولة الباطنية في القطاع الصناعي في الجزائر.

تجلت الأهمية الكبرى للمؤسسات الصناعية في الجزائر كقطاع فعال وجب تطويره وتحسينه، مما أدى إلى بروز المناولة الباطنية في القطاع الصناعي كأحد أهم الوسائل والآليات التي تسمح للمؤسسات الصناعية بالرفع من تنافسيتها وجعلها تحقق نسيج صناعي وخدماتي منسجم يرافق وينمي المؤسسات الصناعية الكبرى.

الفرع الأول: المؤسسات المناولة في القطاع الصناعي بالجزائر.

لقد شملت المناولة الباطنية جميع القطاعات الصناعية المتواجدة في الجزائر، حيث أنها مرت بمجموعة من التطورات خلال فترة زمنية مختلفة مما جعلها تواجه مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيقها.

أولاً: تطور المناولة الباطنية في الجزائر.

منذ استقلال الجزائر إلى غاية الثمانينات من القرن الماضي، مرت المناولة الباطنية في الجزائر بمراحل عديدة، نال التهميش حصة الأسد في بداياتها، وهذا راجع إلى عدم تبنيتها من طرف المؤسسات في تلك الفترة الزمنية، بالإضافة إلى نظام الاقتصاد الموجه الذي كان يسود كل منطقة المغرب العربي الكبير على غرار تونس والمغرب، لكن الأمور تغيرت مع بداية الألفية الجديدة، أين عرفت اهتمام ملحوظ من قبل السلطات المحلية من خلال مجموعة قوانين ومراسيم مع بداية سنة 2001 كالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 صادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001¹، أين خصص جزء هام من الفصل الثالث من الباب الثاني ل مجال ترقية نشاط المناولة الباطنية، ثم جاء بعده المرسوم التنفيذي رقم 188/03 المؤرخ في 22-04-2003 والذي ينص على إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة.²

أما الفترة الأخيرة، حظيت المناولة الصناعية باهتمام كبير من قبل الحكومة الجزائرية بسبب الاستثمارات الضخمة ودخول مؤسسات دولية في قطاع تركيب وتصنيع السيارات في الجزائر كهيونداي وفولسفاغن ورونو ومؤسسات تركيب العتاد الفلاحي كالجارات ومختلف الآلات الزراعية، أين ظهر الوجه الحقيقي للمؤسسات المناولة في الجزائر بعدم إمكانها تلبية طلبات المؤسسات الآمرة من قطع الغيار التي تكون ضمن العملية التصنيعية، واكتفت باستيراد الشبه كلي من المؤسسات الفرعية التابعة لها على المستوى العالمي، والكل يعلم أن الصناعة في

¹- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، الصادر 12 ديسمبر 2001، المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

²- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 29، الصادر 22 أبريل 2003، و المتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة

الجزائر والتي روج لها من خلال تركيب السيارات وفتح العديد من المصانع لتركيب السيارات، وسيارة جزائرية 100% ما كان إلا أضحوكة على الجزائريين وعلى الاقتصاد الجزائري.

ثانيا: أبرز الهيئات المتخصصة بالمناولة الباطنية في الجزائر.

1. المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة.

تم تشكيله وفق المرسوم التنفيذي رقم 188/03 المؤرخ في 22 أفريل 2003، أين قدم بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس، كان الهدف الأساسي للمجلس هو مواكبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتيار العالمي للمناولة تتمثل مهامه أساسا في:¹

الوصول إلى أفضل اندماج للاقتصاد الوطني من خلال توفير كل التدابير.

مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية على مواكبة التيار العالمي للمناولة الصناعية.

تحقيق عمليات الشراكة مع كبار المؤسسات سواء كانت وطنية أو دولية.

يتشكل المجلس من ممثلي مجموعة من الوزارات المحلية بهدف دعم ودمج المناولة في مختلف القطاعات الوطنية.

2. بورصات المناولة والشراكة الجزائرية.

تأسست طبقا لأحكام القانون رقم 1991/12/04 والمتعلق بالجمعيات ذات المنفعة العامة وغير الهادفة للربح، وتم إطلاق أول بورصة جزائرية سنة 1992، ليتم بعدها إنشاء ثلاث بورصات إضافية موزعة في الغرب والشرق والجنوب الجزائري حسب التسلسل الزمني التالي:

1.2. البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة: « BSPA »: تم تأسيسها بتاريخ 1991/09/11، إلا أن اعتمادها رسميا كان سنة 1992، حيث أصبحت تضم خلال سنة 2018 ما يقارب 1000 مؤسسة آمرة ومناولة.

2.2. البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق: « BSPE »: تم تأسيسها بتاريخ 1993/05/18 بقسنطينة، في حين تم اعتمادها بصفة رسمية سنة 1994.

¹ -بختة حداد ، يزيد فحول : " المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري ، الملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، 2018

3.2. البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب « BSPO »: تم تأسيسها بتاريخ 1997/01/09 بوهران، في حين اعتمدت بشكل رسمي بتاريخ 1999/10/03، وتضم ما يزيد عن 400 مؤسسة من الخواص في شتى المجالات.

4.2. البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة جنوب « BSPS »: تم تأسيسها واعتمادها في نفس التوقيت مع بورصة الغرب، حيث تقع بولاية غرداية، وتضم عدد معتبر من المؤسسات موزعة على قطاعين أساسيين هما: قطاع الخدمات والقطاع الصناعي¹.

يمكن تقديم بورصات المناولة والشراكة الجزائرية على أنها مجموعة من الجمعيات لا تهدف لتحقيق الربح متكونة من مؤسسات عامة وخاصة، إضافة إلى مساهمات الهيئات المختصة بكل أشكالها ودعم السلطات العامة.

كما قامت الجزائر بإنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة، وذلك تكميلاً للجهود التي تقدمها الدولة للبحث عن مناخ صناعي يلائم المؤسسات الجزائرية، حيث تم تأسيس الصندوق بموجب مرسوم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، وتكمن مهام الصندوق في تحميل مخاطر عدم سداد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ثالثاً: عقبات تطوير المناولة الصناعية في الجزائر.

لقد تعددت المعوقات والأزمات والتي كانت حاجزاً يحول لترقية المناولة الصناعية في الجزائر رغم كل القوانين والتشريعات التي سخرتها الدولة لتطوير هذا القطاع، أهم هذه المعوقات نجد:

- لحد الآن لا يوجد وعي عام بأهمية المناولة الصناعية سواء لدى أرباب العمل والمؤسسات الآمرة الكبرى وحتى لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم توفر معلومات واحصائيات دقيقة لحجم المناولة الصناعية في الجزائر، وذلك رغم وجود عدة هيئات مختصة والتي تأتي على رأسها بورصات المناولة والشراكة الجزائرية².
- غياب الدعم في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة الصناعية، حيث نجد تدعيم قطاعات أخرى بدلاً منها كالصناعات الغذائية.

¹- أميرة بحري ، إيمان بوعكاز : " المناولة الصناعية كأداة لتنمية و استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ، المجلد 02 ، العدد 2 ، 2020 ، ص : 101

²- بختاوي أمال : " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع و التحديات " ، مجلة المشكاة في الاقتصاد و التنمية و القانون ، المجلد 5 / العدد 01 ، 2020 ، ص 91

- استحالة الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة فيما يتعلق بالأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الصناعية الكبرى، وبدلاً ذلك تعتمد على طريق دمج مراحل العملية الإنتاجية.
 - استحالة تطبيق المناولة الصناعية وفق المواصفات الدولية لغياب البنية التحتية وانتشار الفساد الإداري والمحسوبة، وسيطرة بعض أرباب العمل على القطاعات الحساسة في الجزائر .
- الفرع الثاني: النشاط الفعلي للمناولة الصناعية في الجزائر.**

تعتبر المناولة الصناعية أحد أهم الطرق والأساليب الصناعية الذي اعتمدها الدولة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بهدف تعزيز التكامل والترابط بين الصناعات الأساسية والكبيرة والصناعات الصغيرة.

أولاً: واقع المناولة الصناعية في الجزائر.

تعد معظم الإحصائيات والمعلومات الدقيقة حول المناولة الصناعية في الجزائر يكاد ينعدم وتظل شحيحة للغاية خاصة فيما يتعلق بحجم المناولة المحلية مقارنة بما تمثله المناولة الباطنية ككل في الجزائر، حيث تم الاعتماد على العديد من المقالات والمقتنيات السابقة ومصدره منسوب إلى منظمة العربية للصناعة والتعددين والذي لم نستطع الوصول إليه.

يمكن تفسير دور المؤسسات المناولة في الجزائر من خلال ما تضيعة هذه الأخيرة لفائدة مؤسسات مناولة أجنبية تساهم في الإنتاج المحلي، حيث تستورد الجزائر سنويا ما قيمته 3 مليارات من قطع المناولة الموجهة خصيصا لإصلاح وصيانة آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، في حين كان بإمكانها هي بحد ذاتها إنتاجها وتوفيرها محليا، والتي تقتنيها من ثمانية دول رئيسية، فرنسا في المقدمة بمبلغ يقدر بـ 422 مليون دولار، ثم إيطاليا بـ 189 مليون دولار، ثم بعد ذلك الصين بـ 165 مليون دولار، تليها ألمانيا بـ 136 مليون دولار، ثم إسبانيا بـ 122 مليون دولار، بعدها الولايات المتحدة الأمريكية بـ 115 مليون دولار، ثم اليابان بـ 89 مليون دولار وفي الأخير تركيا بـ 85 مليون دولار.¹ ويرجع سبب ذلك إلى ضعف اهتمام أرباب العمل وأصحاب المؤسسات الكبرى بقطاع المناولة في الجزائر، رغم القيام بتنظيم العديد من الصالونات والمعارض الدولية حول المناولة، إلا أن ذلك قابلوه باتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات أخرى تشهد أكثر اكتظاظا كالصناعات الغذائية.²

¹ -بن الدين أمحمد ، مرجع سابق ، ص 267.

² -بوكتير ، و سعيدة حركات ، " المقالة من الباطن خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02 ، ص :282

ثانيا: المؤسسات المناولة في القطاعات الصناعية في الجزائر.

لقد تعددت المؤسسات المناولة في الجزائر حيث مست جميع القطاعات الموجودة في الجزائر، اذ يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي وتدعيم ذلك بمجموعة من الأشكال النسبية كما يلي:

الجدول رقم (01): الدليل لأكثر من مئة مؤسسة مناولة في مختلف القطاعات الصناعية في الجزائر.

تصنيف حسب الحجم على أساس عدد العمل				النسبة المئوية (%)	عدد المؤسسات حسب القطاع	القطاع الصناعي.
عدد المؤسسات الكبيرة.	عدد المؤسسات المتوسطة.	عدد المؤسسات الصغيرة.	عدد المؤسسات المصغرة.			
5	6	21	15	33.1	47	الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن.
8	2	16	2	19	28	صناعة الحديد والصلب والتعدين.
8	8	3	1	14.08	20	الصناعة الكهربائية الالكترونية، والإعلام الآلي.
0	4	10	7	14.79	21	الصناعة الكيميائية وتحويل البلاستيك والمطاط.
2	2	3	0	7.93	7	صناعة تحويل الزجاج.
0	0	8	12	14.08	20	خدمات متعلقة بالصناعة ودعم المؤسسات.
23	22	61	37	100	143	المجموع

المصدر : حداد بختة، فلول يزيد، المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري ، ملتقى دولي حول استراتيجية

تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018 02 151.

يعتبر دليل المناولة في الجزائر وسيلة مهمة للمعلومات الاحصائية المقدمة من طرف بورصة المناولة والشراكة بالجزائر العاصمة، والتي من مهامه الأساسية إنشاء بنك معطيات حول القدرات الصناعية، حيث يوفي المعلومات الضرورية للمنخرطين في البورصة، وضافة إلى ذلك مساعدة كل عون اقتصادي مهتم بالمناولة الصناعية بهدف تقوية علاقات التكامل بين المؤسسات الآمرة بالأعمال والمناولين الوطنيين.

يضم هذا الدليل على أزيد من 100 مؤسسة مناولة في مختلف القطاعات والنشاطات الاقتصادية المتواجدة على مستوى التراب الوطني، حيث يسمح بالتقليص التدريجي لنقص المعلومات الملحوظ المتعلق بقدرات المناولة الوطنية والاستجابة لمتطلبات الآمرين بالأعمال، وذلك لأنه ليس حصري في إحصاء المؤسسات المناولة.

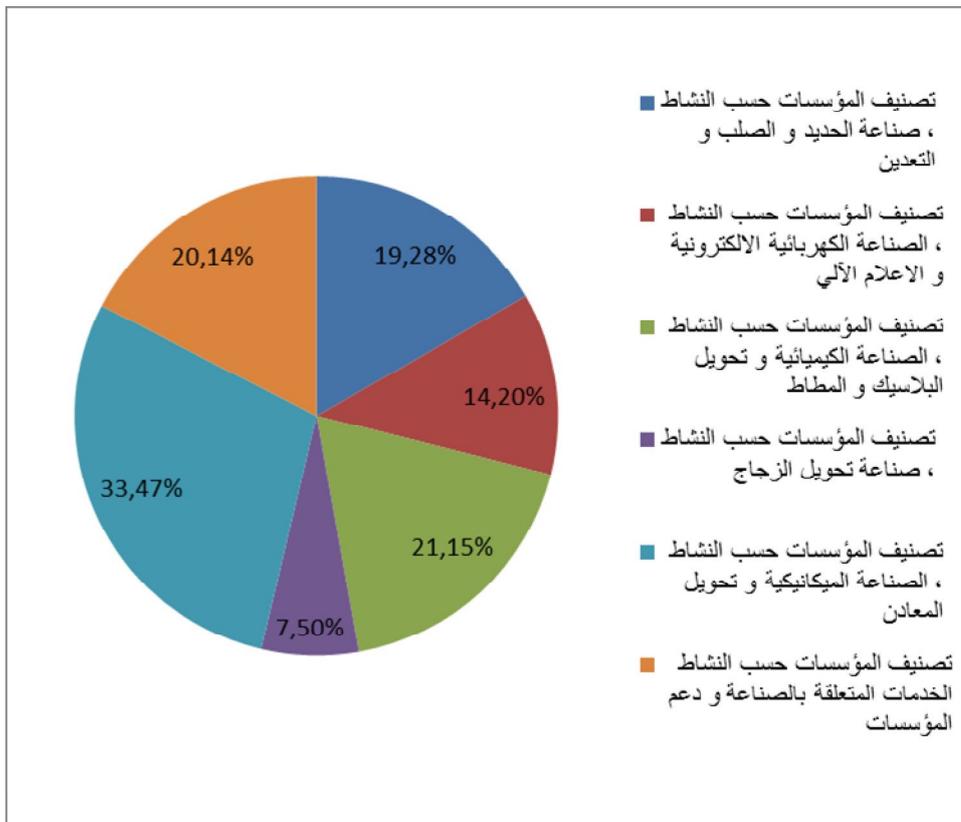
ثالثا: تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم والقطاع والنشاط.

قصد للإلمام بالموضوع، يمكن تفسير المعطيات المبينة في الجدول السابق في مجموعة الأشكال الموالية.

1. تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط:

وهي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط في الجزائر.



المصدر : بختاوي امال المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع و التحديات، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون المجلد

05 / العدد 01 2020 872

ونلاحظ من الشكل أعلاه ان تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط في الجزائر تكون كالتالي:

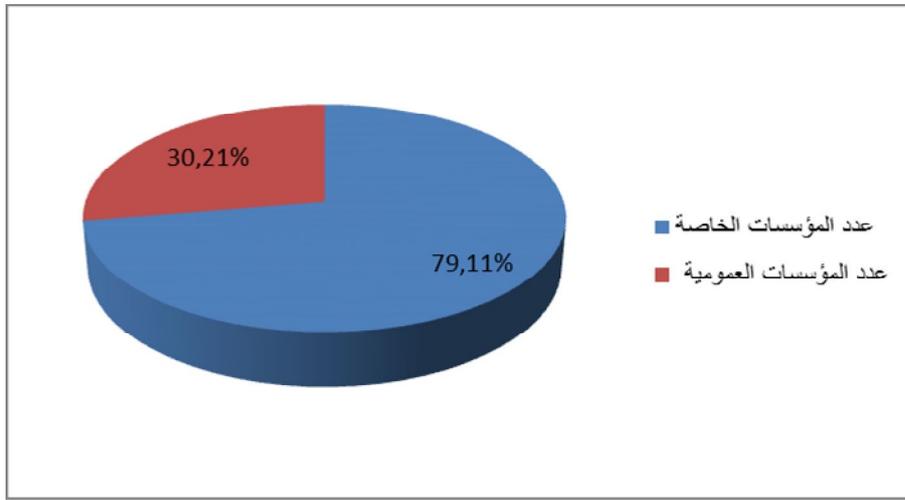
- 33.10% الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن.
- 19% صناعة الحديد والصلب والتعدين.
- 14.08% الصناعة الكهربية، الالكترونية والإعلام الآلي.

- 14.79% الصناعة الكيماائية وتحويل البلاستيك والمطاط.
- 4.93% صناعة تحويل الزجاج.
- 14.08% الخدمات المتعلقة بالصناعة ودعم المؤسسات.

2. تصنيف المؤسسات المناولة حسب القطاع:

وهي مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): تصنيف المؤسسات المناولة حسب القطاع (عمومي / خاص).



المصدر: سيد حياة يزيد فلول مدى مساهمة المناولة الصناعية في خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

والنهوض بها مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية العدد 02 2017 □ 136.

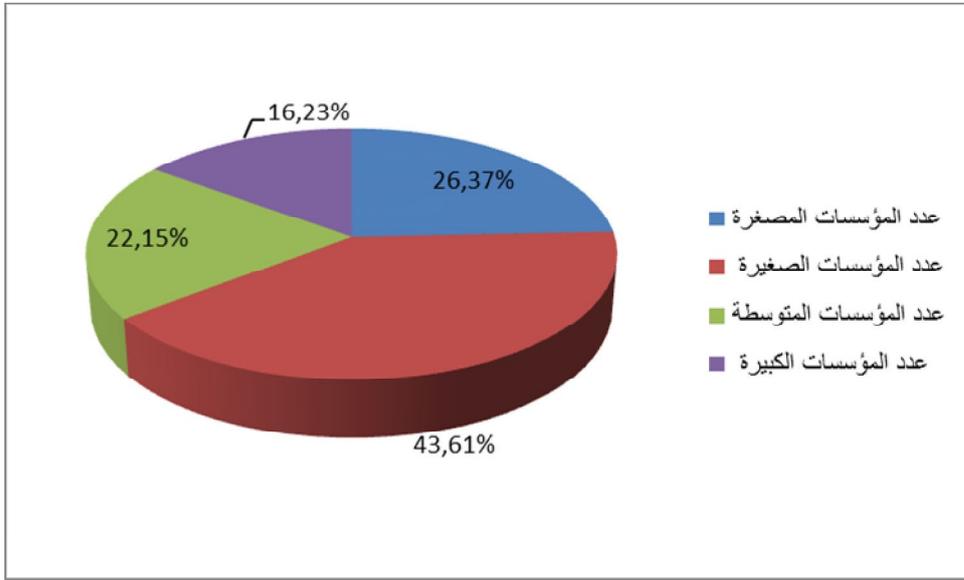
يتضح من الرسم البياني أن تصنيف المؤسسات المناولة حسب القطاع (عمومي / خاص) تكون كالتالي:

- عدد المؤسسات العمومية يمثل 21%.
- عدد المؤسسات الخاصة يمثل 79%.

3. تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم:

وهو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى دليل المناولة الصناعية بالجزائر 2016.

حيث يتضح من الشكل أعلاه أن تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم هو كما يلي:

- عدد المؤسسات المصغرة 26%.
- عدد المؤسسات الصغيرة 43%.
- عدد المؤسسات المتوسطة 15%.
- عدد المؤسسات الكبيرة 16%.

فحسب الخبراء ومهنيين في مجال صناعة المركبات، فإن الصناعات الميكانيكية وعلى وجه التحديد صناعة السيارات تعتبر محرك الاساسي والاول للنمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، والتي تعمل كمؤسسات مناولة وناقلة للابتكار والتطور التكنولوجي، وذلك بهدف توفير بيئة ملائمة في محيط هذه الصناعة الناشئة، جعلت السلطات العمومية تفرض على وكلاء السيارات إنجاز استثمار يخص نشاط صناعي أو شبه صناعي أو أي نشاط آخر متعلق بقطاع السيارات.

الفرع الثالث: استراتيجيات الجزائر لترقية المناولة الصناعية.

عمدت الجزائر منذ التسعينات إلى يومنا هذا إلى اتخاذ العديد من التدابير من طرف السلطات العمومية بهدف اعتماد المناولة الصناعية للتخفيف من المشاكل والصعوبات التي تحول دون تطور القطاع الصناعي في الجزائر.

أولاً: الإجراءات المتخذة للنهوض بالمناولة الصناعية في الجزائر.

يمكن ذكر مجمل الجهود المبذولة من طرف الجزائر لتنشيط وتنظيم المناولة الصناعية في الجزائر على النحو التالي:

1. وضع إطار قانوني لتشجيع المناولة.

تزامن ذلك صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001، والذي يعتبر أول نص قانوني صريح يوضح اهتمام الحكومة بقطاع المناولة، وتم تأكيد هذه التوجه مع صدور قانون المالية لسنة 2017 وخاصة المادة 10.¹

إضافة إلى ذلك، تم صدور القانون التوجيهي الجديد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2017 أين دخل حيز التنفيذ، والذي نص على أن المناولة بمثابة آلية مثلى لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة الخاصة وتحسين معدل الاندماج الوطني²، أهم ما جاء فيه هو مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحصول والظفر بالصفقات العمومية أثناء عملية المناقصات، والذين يلتزمون بإشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشاريع التي يحصلون عليها، زيادة على ذلك، إجبار الشركاء الأجانب المتعاقدين إلى اللجوء إلى المناولة الوطنية، من خلال عقود توفير الخدمات والمتابعة والدراسات وإنشاء تجهيزات عمومية.

2. استحداث هياكل وأجهزة لتأطير المناولة.

لقد استحدثت السلطات العمومية في الجزائر العديد من الهياكل والأجهزة وذلك لإدراكها بضرورة تطوير سوق المناولة، والتي وجب تنظيمها حيث قامت بتأسيس بورصة المناولة والشراكة (منذ بداية التسعينات) أي سنة 1992، المجلس الوطني لترقية المناولة (2003) [وكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2005)] ووكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار (2018)، والتي تتلخص مهامها على العموم في

¹-زايت مريم: " المناولة تطوير التصنيع الميكانيكي ، حوار مع الخبير عبر العزيز كراز ، مجلة Algérie industrie ، مجلة تصدر عن وزارة الصناعة و المناجم ، عدد 01 ، الثلاثي الثاني ، 2018 ، ص 08

²-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المادة 32 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد 11 ، يناير 2017 ، ص 8.

ضمان الوساطة المناولين والأمين بالأعمال، بالإضافة إلى جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة وإعداد دليل قانوني للمناولة .

ثانيا: التحديات التي تواجه المناولة الصناعية في الجزائر.

لقد تعددت الأزمات والعراقيل التي تعاني منها المناولة الصناعية في الجزائر من عقبات جبائية وإدارية ، ثقافية وحتى قانونية تعرقل من مسار انتشارها وتطورها، نذكر أهمها كما يلي: ¹

1. هشاشة الهيكل الصناعي الجزائري: ويرجع ذلك لقللة ترابط فروع ووحداته خاصة فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق المتعلق بالقطع والخدمات الصناعية، هذا ما يترتب عنه صعوبة إدراك الانشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبرى، التي تصب كل اهتماماتها على أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية.

2. غياب ثقافة الإعلام والاتصال للمؤسسات المناولة: حيث نجد أن أغلب المؤسسات العاملة في مجال المناولة تظل منغلقة على نفسها، مما يؤدي إلى عدم معرفة منتوجاتها، وهذا ما يجعل المتعاملين الاقتصاديين توجهون إلى الاستيراد لتلبية حاجاتهم، معتقدين أن السلع والمنتجات التي يحتاجونها غير متوفرة محليا ².

3. افتقار الصناعات لمواصفات الجودة: حيث يتضح لنا أن معظم الصناعات الصغيرة والمتوسطة تفتقر للتنظيم الجيد المبني على مراعاة مواصفات الجودة المطلوبة، وفي نفس الوقت، تقابله الشروط الصارمة التي تضعها المؤسسات الآمرة خاصة الأجنبية والتي تفرضها عند التعامل مع هذه المؤسسات، أهمها نجد شهادة التصديق والمطابقة للمنتوج homologation du produit بالإضافة إلى ايزو 9001.

4. ضعف تنافسية المنتجات الجزائرية: ويرجع ذلك أساسا إلى الأسعار بسبب ضعف المدخلات الوطنية في هذه المنتوجات، مما يؤدي إلى مضاعفة تكاليف الإنتاج، إضافة إلى بروز ظاهرة المنتوجات المقلدة ذات جودة منخفضة، والتي تجعل المصنعين يبحثون عن أقل الأسعار عوض البحث على النوعية الجيدة.

5. عدم ثبات نشاط المناولة في الجزائر: وذلك من خلال عدم الثبات في الطلب عليه، فهو يتوقف بمجرد انتهاء حاجات المؤسسة الآمرة للخدمة المقدمة، مما يجعل المؤسسة المناولة في حالة بطالة تنتظر الحصول على أوامر

¹ -بو الحيلة عبد الحكيم ، السياسة الصناعية و الميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر : تحديات و آفاق ، reve algérienne d'économie ، المجلد 14 ، العدد :02 ، 2020 ، ص 623

² -سومر زولا: " الميكانيكيون بحاجة إلى التأقلم مع التكنولوجيا العصرية" ، جريدة المساء ، العدد 6107 ، 09 فيفري ، 2017 ، ص 03.

لتنفيذ مشاريع أو طلبيات جديدة، ما يستوجب تدخل الدولة لسد هذا الخلل من خلال وضع مجموعة قوانين تعوض المؤسسات المناولة.¹

6. تأخير المستحقات المالية: نجد في بعض الحالات تأخر حصول المؤسسات المناولة على أموالها المتحققة في الآجال المتفق عليها بينها وبين المؤسسات الآمرة بالأعمال، وبالأخص التي تنتمي للقطاع العمومي، مما يولد صعوبة لمواصلة نشاط المؤسسات المناولة لغياب السيولة لديها .

7. ضعف التمويل الذاتي: نجد أن غالبية المؤسسات المناولة في الجزائر لا تملك تمويلا كافيا يجعلها تعول عليه لتجسيد مفهوم المقاول في إحداث وتعزيز التكامل والشابك الصناعي بينها وبين المؤسسات الآمرة الكبرى.

ثالثا: الأساليب المقترحة لترقية المناولة الصناعية في الجزائر.

بهدف تطوير وتفعيل المناولة الصناعية في الجزائر وجب تطبيق مجموعة متميزة من الآليات والتشريعات والسبل التي اعتمدت عليها الدول الرائدة في مجال المناولة الصناعية، مما استوجب على السلطات المحلية والجهات المعنية الاقتداء بها، نلخصها على النحو التالي:²

1. تقديم آليات لتوفير جميع المعلومات المتعلقة باحتياجات المؤسسات الآمرة الكبرى ومنحها لمؤسسات تنشط في مجال المناولة بهدف تزويدها ببعض الأجزاء من المنتج أو توفير نوع معين من الخدمات.
2. تنظيم دورات تكوينية سنويا للمؤسسات خاصة بالمناولة الصناعية.
3. الحرص على تكثيف انعقاد الندوات والمؤتمرات والملتقيات الهادفة للتوعية وتعريف أكثر بهذا النشاط، وخلق همزة تواصل بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة.
4. تفعيل دور بورصات المناولة والشراكة في الجزائر ومنحها الضوء الأخضر، وجعلها تعمل كنظيراتها الأوروبية لتقوية النسيج الصناعي المحلي.
5. منح امتيازات معتبرة لعلاقات المناولة المحلية أو الشراكة بهدف تشجيع الانتاج المحلي وتخفيض فاتورة الاستيراد.

¹فلوش عبد الله و سحنون سمير " استراتيجيات المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة أمرة SEROR ، مجلة اضافات اقتصادية جامعة غرداية ، المجلد 2 ، العدد 3 ، ص 30-52

²نيو مجيد ،بوعمرة حسن ، " ترقية المناولة الصناعية كآلية للتنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جهود الدولة الجزائرية في هذا المجال، Journal of economic integration ، المجلد 6، العدد 1 ، مارس 2018، ص 29:

المبحث الثاني: المقاربات النظرية للمناولة الباطنية.

رغم الأهمية الكبرى التي تحظى بها المناولة الباطنية في الدراسات المعاصرة و دورها في إحداث طفرة اقتصادية إلا أنها لم تحظى بالاهتمام الكبير فيما يتعلق بالدراسات والأبحاث التطبيقية على وجه الخصوص الأمر الذي دفع بنا إلى إيجاد البحث عن إطار نظري في تفسير مفهوم المناولة الباطنية وهذا كله راجع لحداثة هذا الموضوع من جهة وتشابه مع العديد من المفاهيم الاقتصادية من جهة أخرى حيث تصب مجموع هذه الاهتمامات في تفسير الأشكال المختلفة للمقاربات النظرية سواء كانت تعاقدية، اقتصادية، تكاملية وحتى استراتيجية وذلك حسب تحليلها لسلوك المؤسسات والتحالفات القائمة بينها وتخطي بعض القيود التي فرضتها بعض النظريات السابقة من خلال تقديم مفاهيم نظرية أكثر تنظيماً وواقعية وكفاءة» والتي يمكن أن نقدمها في مجموعة من المقاربات النظرية.

المطلب الأول: المقاربات العنقودية للمناولة الباطنية.

ظهرت فكرة العناقيد الصناعية لكونها عنصراً رئيسياً لمواجهة الأخطار والمشاكل التي تواجهها المؤسسات التي تعمل في إطار العلاقات التعاونية والأداء المشترك فيما بينها قصد توفير العديد من مناصب الشغل و تقديم أوسع للفرص الاستثمارية، إضافة إلى تحقيق الحجم الأمثل لاستخدام الطاقات الإنتاجية كون أن التعاون القائم بين تلك المشروعات يهدف أصلاً إلى زيادة التخصص و تقسيم العمل.¹

الفرع الأول: نظرية العناقيد الصناعية أو التجمعات العنقودية.

يعد عدم وجود الارتباط الهيكلي وغياب التكامل بين المؤسسات المشكل الأساسي الذي تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمر الذي جاءت منه فكرة العناقيد الصناعية بهدف تدعيمها وتنميتها ومساعدتها على تجاوز أهم المشاكل التي تعرقل نشاطها.

¹-الطبيبي عبد الله، " تحليل العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2015، ص 82.

أولاً: الإطار النظري للعناقيد الصناعية.

يعتبر « Alfred Marshall » أول من أشار إلى التجمعات العنقودية من خلال تحديد مفهوم الوفرات الخارجية للتجمع والتمركز من خلال كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي سنة 1890" والذي اهتم بالمنطقة الصناعية إضافة إلى كتابه "صناعة وتجارة سنة 1991" حيث اعتبر التمركز الصناعي كشرط أساسي للوصول إلى تقسيم العمل وتحقيق إنتاجية مرتفعة¹ حيث عرف ألفريد مارشال سنة 1920 العناقيد الصناعية على أنها²:

" كل تجمع بشري يتميز بصناعة أو نشاط معين، يتيح له التخصص وتحقيق إنتاجية مرتفعة.

وأشار سنة 1980 إلى مفهوم العناقيد الصناعية Industrial cluster في كتابه "المزايا التنافسية للام" وهذا إثر تحليل نماذج من مشروعات صناعية لعشرة دول صناعية" حيث توصل إلى وجود شبكة علاقات أفقية ورأسية بين هذه المشاريع وصفت بالعناقيد الصناعية، حيث عرفها Michael Porter على أنها³: " مجموعة من الشركات المتصلة أو المترابطة فيما بينها في مجال معين، الموردن، الصناعات المتصلة والمؤسسات التي تنشأ في مناطق محددة"⁴ ووفقاً لـ "مايكل بورتر" فإن العناقيد الصناعية هي: "ظاهرة اقتصادية يتم وضعها في سياق التنافس بين العديد من المؤسسات التي تتعاون وتتنافس في نفس الوقت قصد الحصول على امتيازات اقتصادية متنوعة"⁴.

كما اجتهد كل من « Tarkla » و « Doeringer » سنة 1995 في تقديم تعريف للعناقيد الصناعية تحت مفهوم "العنقود المكاني"، حيث عرفتها على أنها: "تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك، حيث تعتمد درجة تركيز العناقيد إلى حد ما على مدى تطور وسائل النقل والاتصالات"⁵.

¹-سعاد قنفي: " التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة لبعض تجارب البلدان النامية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2016-2017، ص 69

²-فريدة حدادة، دما عرابي الحاج، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة و تأهيل قطاع الصناعة الغذائية ، دراسة حالة – الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الانسانية ، العدد 18 ، جوان 2017 ، ص 119

A.governor's guide to cluster. Based Economies development , washington, D.C.USA,2002, P :09

³-زايبي بلقاسم " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 07، الجزائر ، 2013، ص: 750

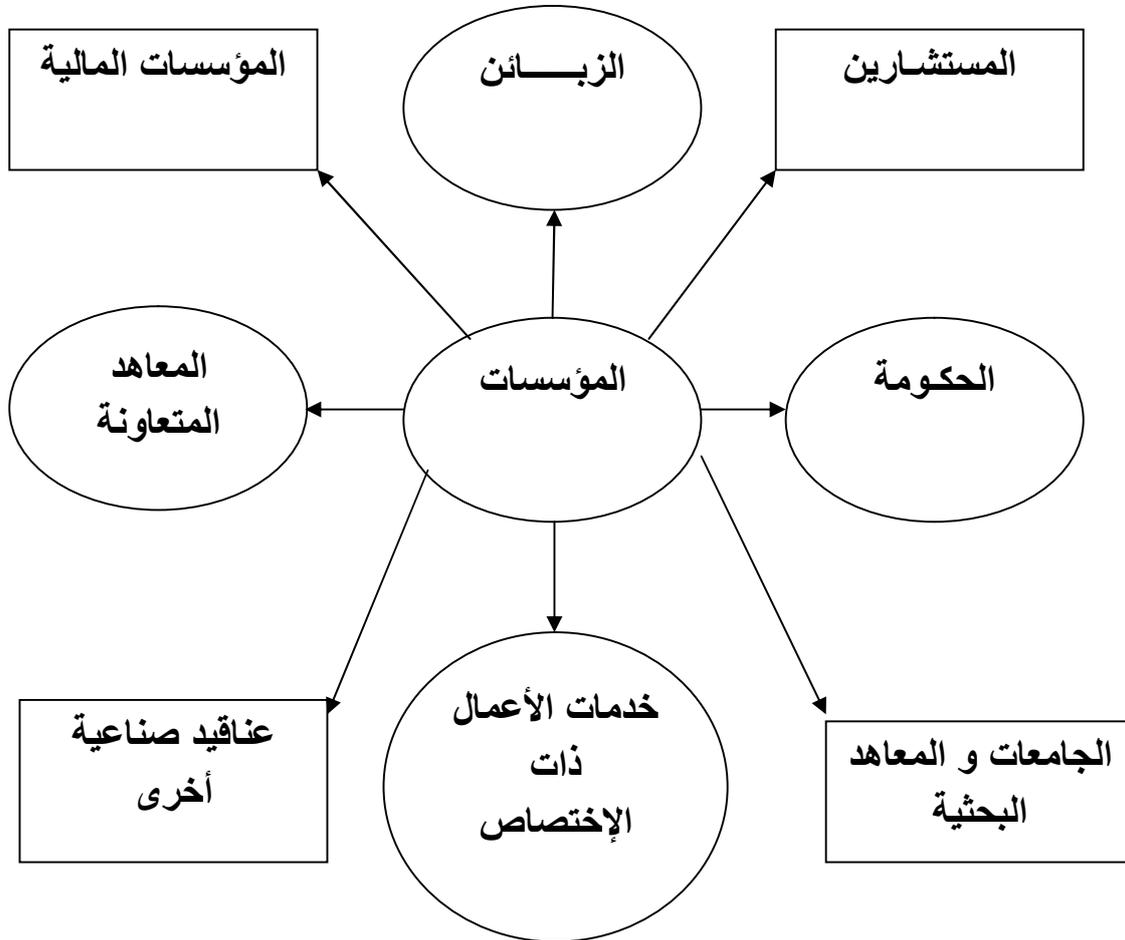
⁴-Porter, Michael.1990, the competitive advantage of notions , new york, Basic Books, 1990, P80.

⁵-Doeringer,P.B, and D.G. Tarkla.1995. » Business strategy and cross- industry cluster », Economic Development Quarterly, 1995

في الأخير عرفت منظمة OCDE التجمعات العنقودية بأنها¹ شبكات من الإنتاج تنشأ إثر الترابط بين المؤسسات الصناعية التي تربطها نشاطات متكاملة أو متشابهة¹ وبالتالي فهي تقوم بتقسيم المهام فيما بينها، بما في ذلك الموردين ووكلاء إنتاج المعرفة والعملاء، حيث تشكل هذه الهيئات مجموعة من الشبكات التي نتجت عن طريق علاقات التعاون القائمة بينهما".

حيث يمكن تقديم العناصر الأساسية المشكلة لمصطلح العنقود الصناعي في:

الشكل رقم (09): العناصر الرئيسية المكونة لمفهوم العنقود الصناعي.



Source : Institut de la statistique du Québec, Méthode de qualification des grappes industrielles, science, technologie et innovation, Québec, 2008, P59.

¹ -Le cabinet Alcimed, « les clusters américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français », D.G.E , ministère de l'économie et de l'industrie de l'emploi , France, octobre 2008, P :14.

ثانيا: آليات عمل العناقيد الصناعية.

تتمثل في أربعة مبادئ رئيسية وهي تشبه كثيرا آليات عمل المناولة الباطنية، حيث أن اتجاه هذه المبادئ يمكن العنقود من تحقيق التنافسية المثلى، حيث يمكن سردها على النحو التالي:¹

1. التموقع الجغرافي : يعتبر المبدأ الرئيسي الذي يبنى على أساسه عمل العناقيد الصناعية كونه يحدد المكان الذي تتمركز وتتجمع فيه المؤسسات بسبب وجود ميزات ملموسة كالبنية التحتية والموارد الطبيعية، حيث أن هذا التموقع يراد منه القرب من الأسواق حتى تزيد المؤسسات في مبيعاتها، ويجعل المؤسسة قادرة على تلبية رغبات زبائنها عن طريق التعامل المباشر معهم، إضافة إلى الاستفادة من الرأسمال الجماعي الذي يساهم في اقتناء المعرفة وتبادل العمليات والمعلومات ومختلف أنماط التعلم و التطور.

2. التخصص: يمكن أن يبرز عامل التخصص من خلال حاجة العنقود الفعال إلى مؤسسات متمكنة في تخصصها، متكاملة فيما بينها في الحصول على منتجات أكثر تخصصا وتميزا، وكلما كانت هذه المؤسسات متحركة في تخصصها وتقر منتجات متميزة في الأسواق كلما كان العنقود أكثر نجاحا إلا أن هذا الجانب لا ينبغي أن يجعل العنقود منغلقا على نفسه، بل لا بد عليه إيجاد علاقات مع عناقيد أخرى حتى يكون أكثر تطورا.

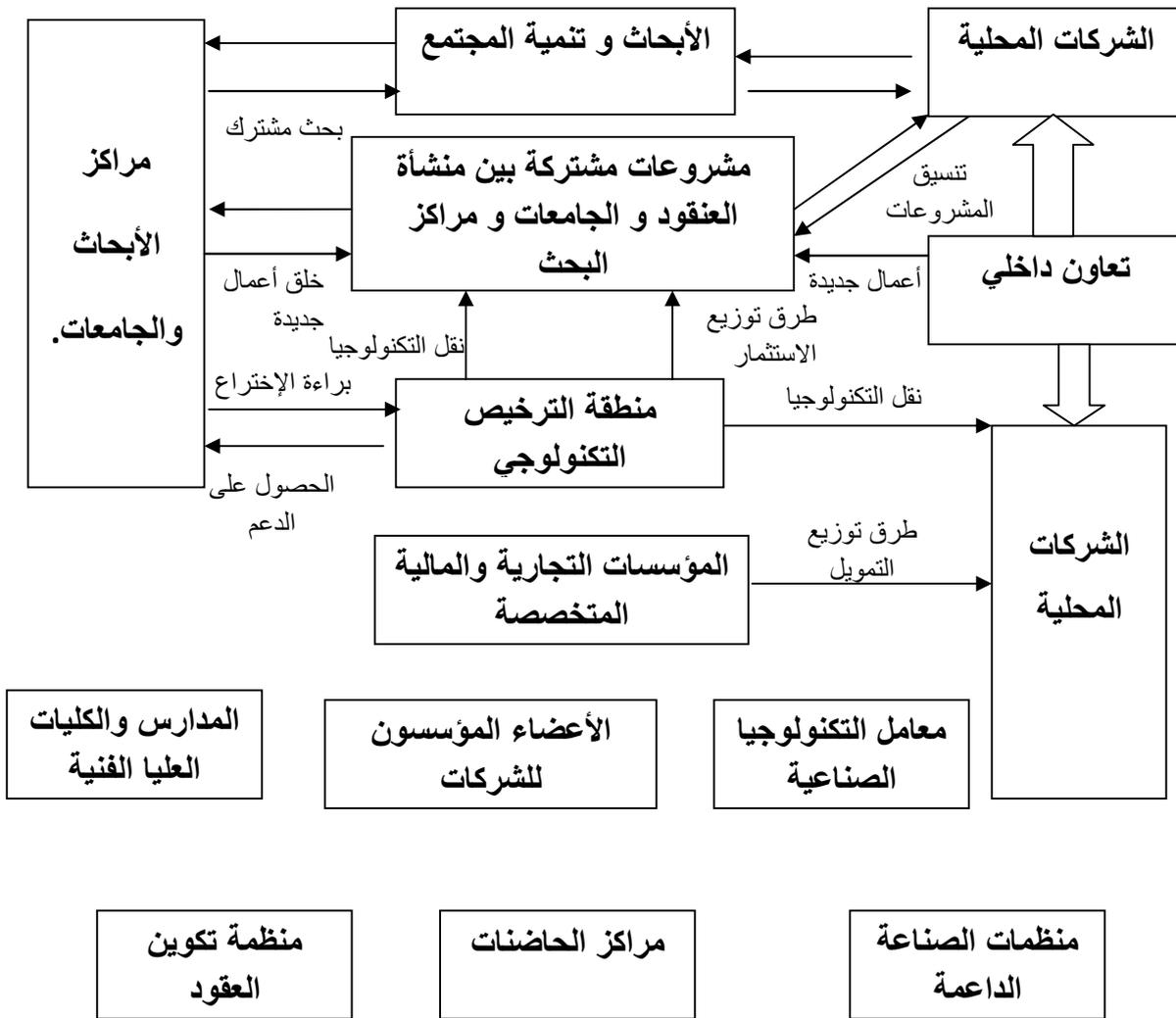
3. الابتكارات: تعتبر العامل الحقيقي والاستراتيجي لحيوية وتنافسية العنقود، لأن المنافسين دائما يبحثون على خلق منتج منافس وبتكلفة أقل، مما يجعل المؤسسة المبتكرة تكثف جهودها لابتكار منتجات جديدة تضاهي بها المنافسين، أي أن زيادة في ابتكارات يحقق دائما تنافسية العنقود.

4. المنافسة: تعمل المنافسة على تحفيز المؤسسات نحو المزيد من الابتكارات وتطوير المزيد من الطرق والتقنيات وبالتالي البحث عن تخصصات وأنشطة جديدة إلا أن محدودية المنافسة أثار سلبي على تنافسية العنقود كونه يقلل من عدد المؤسسات العنقودية ويحدد مستوى التقدم التكنولوجي.

¹ د. عبود زرقين، تواتية الطاهر " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد1، 2014، ص: 165.

5. التعاون: يبرز عنصر التعاون من خلال رغبة المؤسسات في تعزيز علاقات التبادل¹، وهذا بهدف تطوير العنقود من خلال الروابط التي يوفرها بين بعض المؤسسات كالإنتاج المشترك والتحالفات وغيرها من مظاهر التعاون والتي تعود بالمكاسب الكبيرة للمؤسسات من خلال عملية المشاركة في منتجات جديدة وتخفيض تكاليف الإنتاج، حيث يمكن توضيح التكامل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): أنظمة التكامل في العنقود الصناعي.



المصدر: د. طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري،

الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الأساسية، العدد 13، جانفي 2015 8 0 5 2015

¹ -THOMAS BRENNER « Local industrial cluster Existence, emergence and Evolution », Simultaneously published in the USA, Ibid, 2004, P :36.

ثالثا: التجمعات العنقودية والمناولة الباطنية.

يمكن ربط المناولة الباطنية مع التجمعات العنقودية من خلال العلاقات الصناعية داخل العنقود، حيث تتصل فكرة أو مفهوم العناقيد الصناعية بعدد من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية والمنتجات الوسيطة حيث أن مجموعها يفسر مختلف العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات داخل العنقود، وفي هذا المجال يمكن التفريق بين نوعين من العلاقات وهي :

1. المناولة الباطنية (التعاقد من الباطن).

يعد نشاط المناولة داخل العناقيد الصناعية من بين الأنشطة التابعة، ويظهر ذلك من خلال العلاقة المباشرة التي تربط المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، حيث يمكن تفسير التبعية على أساس ارتباطها بأوامر المؤسسات الكبرى، إذ نميز بين شكلين من العلاقات التي تفسر الروابط المؤسساتية داخل التجمع العنقودي نذكرها على النحو التالي:¹

1.1. علاقات أفقية: وهي تلك العلاقات التي تجمع بين المؤسسات التي تكون في نفس المرحلة الإنتاجية.

2.1. علاقات رأسية او عمودية: وهي موضوع اهتمامنا، حيث تقوم هذه العلاقات بين مؤسسات تكون في

مراحل مختلفة من عملياتها الإنتاجية، أي أن العنقود ما هو إلا شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة، حيث تنقسم الروابط العمودية في التجمع العنقودي إلى أمامية وخلفية نوضحها فيما يلي:²

1.2.1. التكامل الخلفي: تقوم المؤسسة من خلاله بإجراء مجموعة من العقود مع مؤسسات أخرى مهمتها

إنتاج مدخلات للمنتج الرئيسي، وبذلك فإن التكامل الخلفي تعتبر نمط من أنماط التحرك اتجاه مصادر المدخلات، وهناك أمثلة عديدة نذكر منها، إقامة مؤسسة نسيج لعقود مع مزارع القطن وإقامة مؤسسة صناعة السيارات عقود مع مؤسسات صناعة إطارات السيارات.

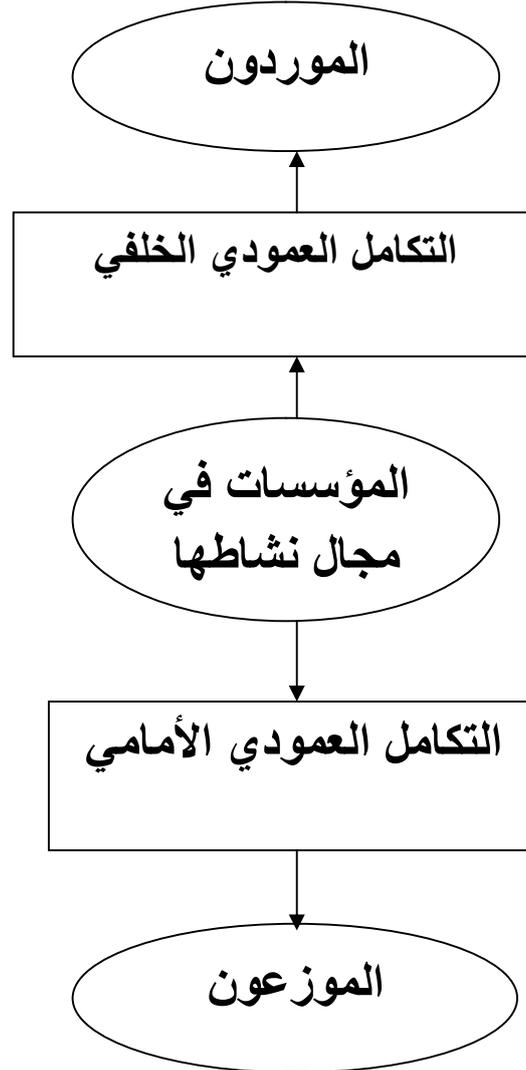
¹-زابري بلقاسم: " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات صغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، مرجع سابق ، ص 174.
²-سعاد قوفي " التجمعات العنقودية كعالم تنافسي في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. مرجع سابق ، ص 88.

2.2.1. التكامل الأمامي : يقصد بالتكامل الأمامي ربط نشاط المؤسسة الاقتصادية مع مشيقاتها وفق قنوات

التوزيع، أي أنه يعتبر نوع من أنواع التحرك اتجاه السوق سواء تم هذا التوزيع عن طريق الجملة أو التجزئة، ومثال

عن ذلك أن تقوم مؤسسة نسيج بإبرام عقود مع مصانع للملابس الجاهزة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): استراتيجية التكامل الرأسي.



Source : J-P Helfer-N.Kalika, « Management :stratégique et organisation », Vvibert, Paris, 2000,P :182

2. المؤسسات المحيطة.

يطلق على هذا المفهوم أيضا ب"التزويد الخارجي" حيث تقوم المؤسسة الأم باقتناء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية من مؤسسات التجمع العنقودي عوضا أن تقوم بإنتاجها داخليا، وفي هذه الحالة تقوم عادة إحدى الوحدات الصغيرة أو المتوسطة بإنتاج تلك المكونات أو توفير هذه الخدمة للمؤسسة الأم.

يمكن للمورد أن يقتني من المؤسسة الأم تكنولوجيا ومهارات أكثر تطورا مما يسمح للمؤسسة المناولة بزيادة مرونة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء والوصول إلى منتوجات وفقا للمعايير الدولية. ومثالا عن ذلك أن ألمانيا في مجال صناعة السيارات. اكتفت بإنتاج كلي للسيارات الفاخرة، أما موديل (Polo) الذي تنتجه مؤسسة « volkswagen » كان يجمع في مدينة صنع السيارات « Wolfsbrug » وظل يأتي بنصف معداته من الخارج، حيث تشمل على قائمة من البلدان المناولة الموردة لأجزاء السيارة وهي إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، جمهورية الشيك وحتى المكسيك و الو.م.أ.

الفرع الثاني: نظرية التحالفات الاستراتيجية.

يمثل التحالف خيارا استراتيجيا مرتبط بتطوير وتنمية المؤسسات وهذا في إطار عالم يتصف بالطبيعة التعاقدية الصناعية وهو ما نجده في المناولة الباطنية أيضا، وهذا نظرا لما يفرا من موارد وإمكانيات أساسية تعجز المؤسسة لوحدها من تدبيرها وتوفيرها.

أولا: الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية.

تمكن التحالفات الاستراتيجية المؤسسات من تحسين وضعها التنافسي والدخول في أسواق جديدة، وهذا قصد تحقيق الأهداف المشتركة لجميع المتحالفين.

يرى كل من « Kathawala & Elmuti » سنة (2001) أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن: " إقامة شراكة بين مؤسستين أو أكثر تعملان جنبا إلى جنب من أجل الوصول إلى الأهداف المهمة من الناحية الاستراتيجية وتعود بالفائدة للطرفين".¹

أما « Ernest et Bamford » سنة (2005) عرف التحالف الاستراتيجي على أنه : " اتفاق قائم بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المنفصلة حيث تتقاسم المخاطر والعوائد فيما بينها مع وجود بعض التكامل التشغيلي والاعتماد المتبادل".

ثم جاء بعد ذلك كل من « Wittmann et Hunt et Arnett » سنة (2009) وقدموا تعريفا للتحالفات الاستراتيجية على أنها²: " جهود تعاونية ومشاركة تبذلها مؤسستان أو أكثر بمشاركة موارد بعضها البعض وذلك من اجل تحقيق جملة من الأهداف المنسجمة والتي يصعب لمؤسسة تحقيقها بمفردها".

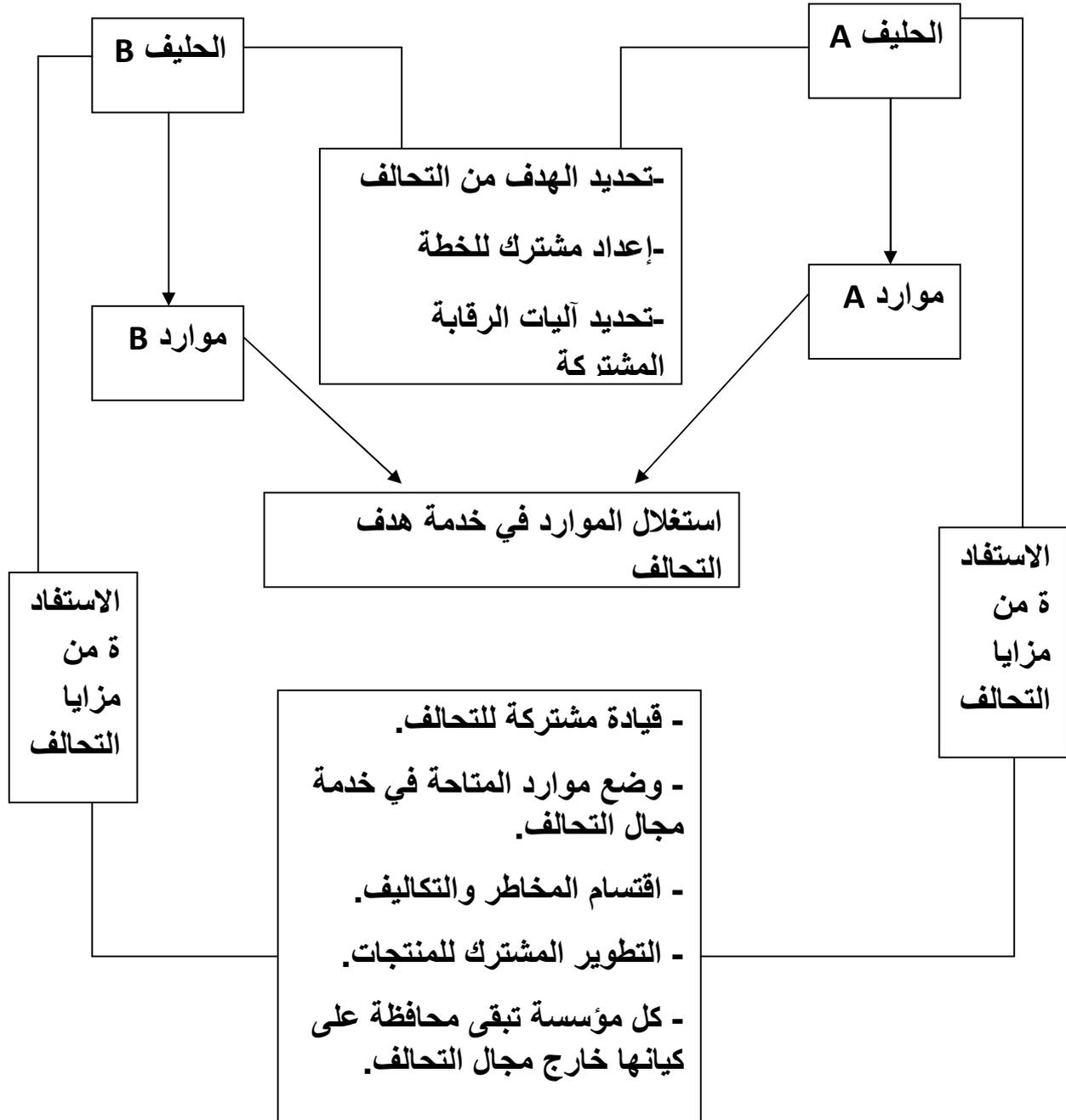
ولقد عرف « Serrat » سنة (2009) التحالفات الاستراتيجية على أنها: " اتفاقية رسمية طوعية بين الطرفين أو أكثر يتم فيها الاتفاق على توحيد الموارد من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة والتي تحقق الكثير من الاحتياجات الملحة، ولكن في المقابل يبقى كل طرف كيانا مستقلا بناته".

يمكن استخلاص من التعاريف السابقة أن التحالف الاستراتيجي ما هو إلا نتيجة لمتغيرات بيئية وهذا قصد استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، أي أنه عبارة عن قرار إداري يتم بين مؤسستين أو أكثر، يتم من خلاله استبدال المنافسة الشرسة إلى تعاون، ويبني على عامل الثقة بين الطرفين وهذا قصد تحقيق أهداف مشتركة على المدى الطويل ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

¹ -El muti Dean, Kathawala yunus, « An overview of strategic alliances »,management decision,Vol,38,N° :7,2001, P :205.

² -Wittmann Michael , Hunt shelby, Arnett Dennis, « Explaining alliance success : competences , ressources , redational factors and ressource, advantage theory » , Industrial Marketing management , vol 38, n° :7, 2009, P :746

الشكل رقم (12): التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين.



المصدر: أحمد علاش الزين منصور¹ التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة² المؤتمر العلمي الثالث

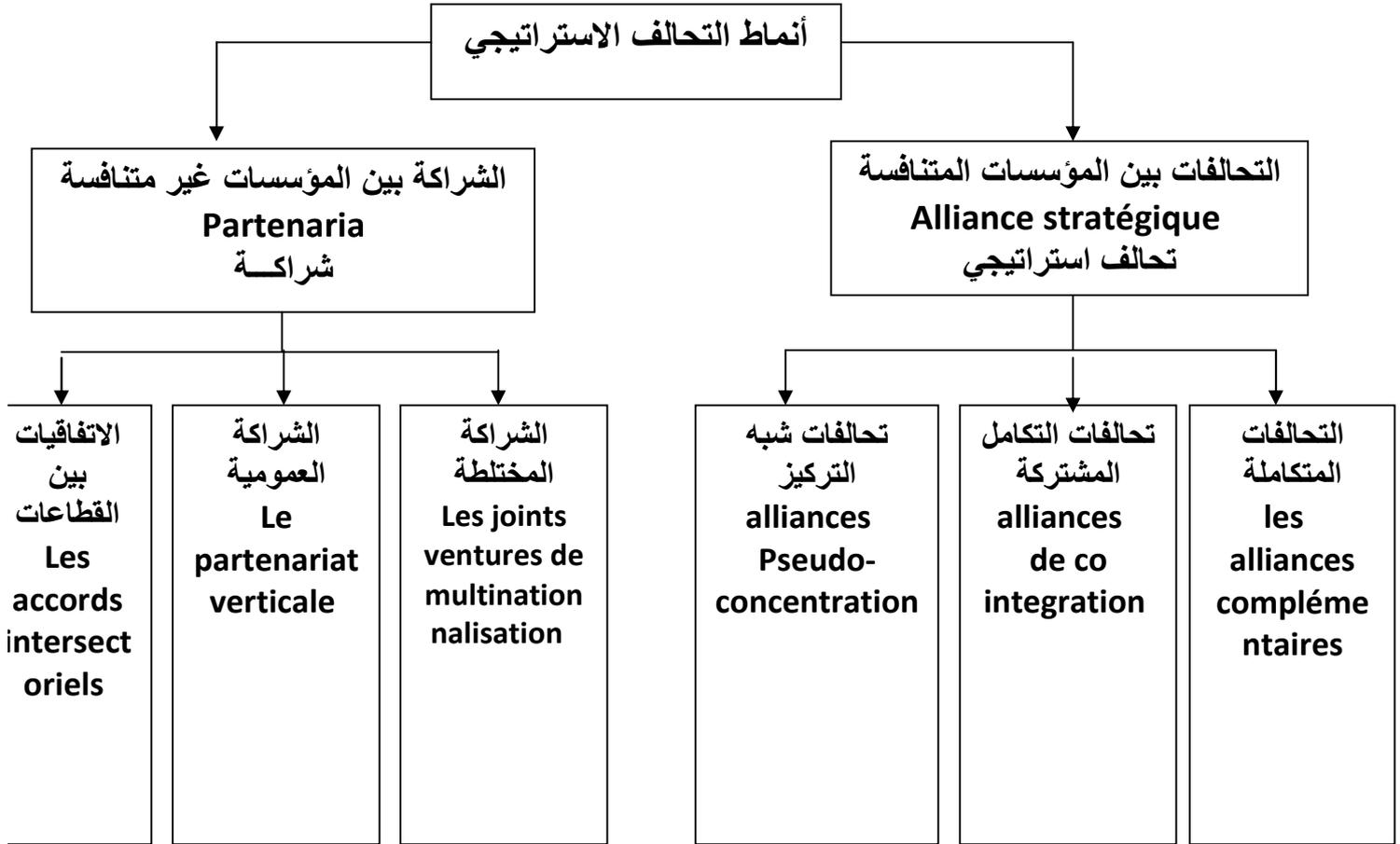
حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27-29 أبريل 2009 08 0 9 2009.

ثانيا: أنواع التحالفات الاستراتيجية.

يمكن أن نميز بين نمطين أساسيين للتحالف الاستراتيجي، حيث يمثل النمط الأول بالمؤسسات المتنافسة

والنمط الثاني بالمؤسسات غير متنافسة او ما يطلق عليه بالشراكة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): أصناف التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات.



Sources :B.Garette et P.Dussawge, « Les stratégies d'alliances, les éditions d'organisation,3éme tirage, Paris,1996, P21.

1. التحالفات بين المؤسسات المتنافسة.

1.1. التحالفات المتكاملة: نجد هذا النوع من التحالف بين المؤسسات التي تساهم في مشروع محل التعاون بين المؤسساتين وهذا عن طريق أصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة وهذا بهدف استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من قبل مؤسسة أخرى.¹

2.1. تحالفات التكامل المشترك: يهدف هذا النوع من التحالف إلى تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج، أي أن المنتجات المشتركة بإمكان تركيبها فيما بعد في منتجات كل حليف على حدى وتظل منافسة في السوق.

3.1. تحالفات شبه التركيز : يقوم هذا النوع من التحالف على أساس تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف وتسويق منتج مشترك وصولاً إلى الحجم الأمثل للإنتاج، علماً أن المنتج الوحيد بين الطرفين يطرح في السوق بشكل مشترك.

2. الشراكة بين المؤسسات غير المنافسة.

1.2. الشراكة المختلطة: يجمع هذا الصنف من التحالف بين طرف أجنبي يملك منتجاً ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المستهدف.

2.2. الشراكة العمودية: يركز هذا النوع على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: هيكلية قطاع الموردين على شكل صفوف، المؤسسة المركبة تكون على قمة الهرم تنظيم الموردين على شكل نادي من المؤسسات وفي الأخير تحديد السعر على أساس السوق.

¹ -Jouy-en-Joas, stratégie polotique général de l'entreprise , stratégie, structure, décision, inditité, Paris, 1997, P219.

3.2. الاتفاقيات ما بين القطاعات: يهدف هذا النوع من الشراكة إلى الحصول على مهارات جديدة مكملة،

إضافة إلى الدخول إلى شبكات توزيع جديدة.

ثالثا: العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والمناولة الباطنية.

تعتبر المناولة الباطنية شكل من أشكال التحالف الاستراتيجي ذات الطبيعة القانونية وهذا على غرار استراتيجية الامتياز والترخيص¹، حيث يمكن أن يبرز ذلك من خلال ما توفره المؤسسات من مزايا التشارك في الحصول على الخدمات الفنية، التكنولوجيا والمعلوماتية، والمميز في هذا النمط أنه لا يتطلب وجود بيئة أعمال ناضجة ومتطورة ملائمة للمؤسسات¹ إلا أنه في المقابل يتطلب وجود قاعدة تشريعية وقانونية كفئة.

المناولة الباطنية هي استراتيجية تحقق المؤسسة من خلالها منتجات متخصصة عن طريق إخراج أنشطة الإنتاج الغير الأساسية لتحقيق أقل تكلفة مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية الأصول وأيضا طبيعة المهام المقدمة للمناولة دون إفراط المؤسسة الأمر في استخدام استراتيجية المناولة.

وهذا ما يفسر في بعض الحالات تطوير او الحفاظ على إمدادات بديلة أو اللجوء إلى الاحتفاظ بسيطرة جزئية على بعض المهام التي أوكلت لأطراف خارجية لأدائها.²

يمكن تلخيص مزايا استراتيجية المناولة الباطنية في الجدول الموالي :

¹- عادل لعجالي " أثر استراتيجية التحالف و الشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات "، دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2017/2016، ص: 64.

² -Jaques Bojin et Jean-Marc Shoetil, « l'essentiel de la stratégie », group Eyrolles, Paris, 2013, P75.

الجدول رقم (02): مزايا استراتيجية المناولة الباطنية.

المزايا بالنسبة للمتعاقدين.	المزايا بالنسبة للمؤسسة.
كفاءة وإنتاجية عالية.	تخفيض التكاليف.
تشغيل الطاقة الإنتاجية الإضافية.	جودة عالية.
اقتصاديات الحجم.	آلية فعالة للاستجابة للطلب المتذبذب.
نقل التكنولوجيا لأجل الأحسن.	

Source :UNTED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT

ORGANIZATIO, «International subcontracting versus de localizations » :A survey of the literature and case-studies from the SPX network, Vienna,Austria,2003 P :8-12

من خلال الجدول يمكن أن نستخلص مجموعة من نتائج والتي تتمثل أساسا في أن أهم ميزة استراتيجية للمناولة الباطنية تكمن في تخفيف التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة العالية وهذا ما يمكن أن نرجعه إلى آثار تخصص المناولة، وفي مقابل نجد بعض الآثار السلبية والتي يمكن حصرها في الإفراط من إسناد مهام لأطراف خارجية وهذا من خلال استراتيجية المناولة الباطنية مما ينتج عنه ضعف المؤسسة على المدى الطويل وهذا راجع إلى فقدان الكفاءات الأساسية¹.

الفرع الثالث: نظرية التعلم التنظيمي.

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من بين الدوافع الرئيسية التي تلجأ إليها المؤسسات لإبرام شركات استراتيجية وهذا قصد نقل المهارة والمعرفة من مؤسسة لأخرى بهدف إنتاج معرفة تنظيمية جديدة سواء كانت عبارة عن مهارة أو خبرة متوفرة لدى المؤسسة المناولة وتفتقدها المؤسسة الأمرة .

¹ -David Langford and steven male, « stratégie management in construction, 2nd édition, black well publishing, oxford,2001, P88.

أولاً: الإطار النظري للتعلم التنظيمي.

قدم لنا كل من « Elkouzid et Malo » سنة (2001) مفهوم التعلم التنظيمي من خل حاجة المؤسسة للتعلم كون ذلك يمكن المؤسسة من التطور والاستمرارية في ظل السيطرة المستمرة للمنافسين على امتلاك مهارات جديدة توظفها للحصول على ميزة تنافسية، حيث لخصنا طبيعة التعلم في 03 أصناف¹.

التعلم التنظيمي الخارجي والذي يقوم على تطوير مهارات التفاوض.

التعلم التنظيمي الداخلي والذي هو بمثابة تطوير أساليب العمل ضمن المؤسسات الشريكة.

التعلم التنظيمي ما بين الشركاء والذي يفسر أكبر تعاون بينهم.

كما تطرق كل من « Prahalad, Doz, Hame » سنة (1998)² إلى التعلم التنظيمي من خلال

حاجة المؤسسات إلى المعرفة والمهارات والعمل على تلبيتها في أسرع وقت ممكن، كما اعتبروا أن المعرفة ليس لها قيمة ما دام الشريك لا يعرف كيفية التقاطها والاستحواذ عليها ثم توزيعها على جميع فروعها.

أما " الكييسي عامر" سنة (2005): فعرف التعلم التنظيمي على أنه: " تلك العملية التي تهدف

المؤسسات والمنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية واكتساب المعرفة وتوظيفها لغرض التمييز والتطوير".

ثانياً: أنواع التعلم التنظيمي.

ويمكن تصنيفها إلى عدة أقسام وفق ما وضعها بعض المفكرين كما يلي :

1. تصنيف « Peter Senge » : والذي بدوره صنف التعلم إلى نوعين هما :

1.1. التعلم التكييفي: هذا النوع من التعلم يتم وفق الأحداث التي يواجهها الأفراد والمؤسسات من خلال

التقليد والاستنساخ والتعلم من ممارسات الغير من أجل الحصول على أفضل خدماتهم ومنتجاتهم.

¹ -Malo, M.C, El Kouzi N, « Alliance stratégique et apprentissage : collectif des entreprises d'insertion du Québec économie socialinter ». nouvelles pratique sociales, vol 14, n°,2001, P160.

² -قطوش أمين. " أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1-2017-2018، ص 107.

2.1. التعلم التوليدي: ويقصد به التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم أساسه الإبداع فهو يحتاج لجميع الأفكار والطرق الجديدة في تعامل المؤسسة مع محيطها.¹

2. **تصنيف « Argyris et schon »** : يعتبر هذان المفكران أول من تطرق لمفهوم التعلم التنظيمي، حيث قاما بتصنيفها إلى ثلاثة أصناف رئيسية:

1.2. التعلم أحادي الحلقة « Single loop Learning »

تتعلم المؤسسة من اكتشاف أخطائها فتصححها دون تغيير سياستها واهدافها وهذا النوع من التعلم يزود المؤسسة بقاعدة معرفية جديدة للقيام بنشاطاتها.

2.2. التعلم ثنائي الحلقة « Double-loop learning »

يأتي هذا الصنف من التعلم مباشرة بعد التعلم أحادي الحلقة، بعد أن يفكر الإداريون في المؤسسة في الطريقة التي يتم إتباعها لتحديث الإجراءات، السياسات والأهداف الحالية للمؤسسة، أي أن التغيير لا بد أن يتم على المدى البعيد، وهذا في ظل المتغيرات الخارجية من منافسة وتطور في التقنية.

3.2. التعلم ثنائي الثنائي « Deutero Learning »

نجد هذا الصنف من التعلم عندما تتعلم المؤسسة الطريقة التي تمكنها من القيام بالتعلم الأحادي والتعلم الثنائي أي أنه لا يفترض وجود أي نوع من أنواع التعلم ما دامت المنظمة لم تدرك بعد أهمية التعلم.

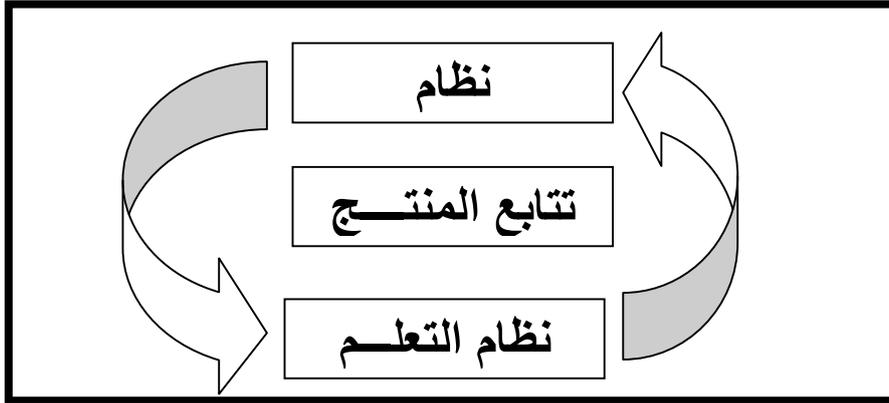
ثالثا: التعلم التنظيمي والمناولة الباطنية.

يمكن تفسير علاقة المناولة الباطنية بالتعلم التنظيمي من خلال نموذج تتابع المنتج، وهو عبارة عن نموذج يدعم نظام المعرفة المتعلق بالسلاسل العمودية لأنشطة تتابع المنتج عبر السلاسل. وهونوع من أنواع العلاقات العنقودية.

¹صيرينة ترغيني. " دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص: 13

جوهر هذا النموذج يوضح لنا تتابعا للمنتجات في الأسواق، مدعومة بنظام أساس للمعرفة من خلال طريقة التطوير المشترك لمعرفة المنظمة ومنتجاتها وقدراتها ويكون ذلك على الامد البعيد قصد أحداث ميزة تنافسية كون أن المنتجات تتطور عبر الوقت تزامنا مع تطور المعرفة والتعلم، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (14): نموذج تتابع المنتج.



المصدر: مؤيد نعمد الساعدي. " كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ". الوراق للنشر و التوزيع

، عمان، الأردن، 2013 " :257.

يستند نموذج تتابع المنتج إلى نظام التعلم و نظام المعرفة و يتكون من :¹

1. المعرفة التكاملية للأنشطة: من خلال الحلقات العنقودية والسلاسل العمودية والتي تركز على خاصية

نظام معرفة يزود بقاعدة أساسية لمصفوفة مسارات تعمل على توسع المنتج في السوق والتوسع الأفقي والعمودي

وهذا ما يسمى بنظام التعلم أو تتابع المنتج ويتكون من نوعين من تعلم هما:

1.1. التعلم التلقائي: يتطلب هذا النوع من التعلم القيام بمجموعة من التغيرات الأساسية في المعرفة الجوهرية

والتكاملية وهذا بهدف التأقلم مع التكنولوجيا، الشيء الذي يستوجب وجود وحدات تنظيمية مجهزة لجهود العلم.

¹ - مؤيد نعمد الساعدي. " كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ". الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2013، ص 257.

2.1. التعلم التحسيني: يهدف هذا النوع إلى تعلم النمو المضاف القيام بمجموعة من التحسينات على نفس المنتجات الحالية أو إجراء القيام بمجموعة من التحسينات على نفس المنتجات الحالية أو إجراء تغييرات في نظم التوزيع لدى الأسواق الحالية.

2. المعرفة الجوهرية: هي تلك المعرفة العلمية أو التكنولوجيا الأساسية التي تحتاجها المؤسسة الآمرة وتفرض وجودها بالنسبة للمنتج أو الخدمة والتي تكون متوفرة لدى المؤسسة المناولة بحيث أن تكون ضمن اختصاصها وهي الحافز الأساسي الذي جعل المؤسسة الآمرة تلجأ إليها مما يوفر عليها تكاليف التطوير والتجهيز.

المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية للمناولة الباطنية.

لقد تعددت النظريات التي ساهمت في إبراز مدى التوافق والتعاون ما بين المؤسسات وهذا من وجهة النظر الاقتصادية، فهناك من يعتبرها أداة التحكم في التكاليف، وهناك من يرى أنها النموذج الذي يسعى إلى معرفة وزن كل نشاط على مستوى المؤسسة، بينما نجد البعض الآخر يطالب بضرورة تقسيم التنظيم إلى مراكز مسؤولة كما نجده في نظرية الوكالة.

الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات.

يمكن اعتبار نظرية تكاليف الصفقات من بين النظريات الأكثر استعمالاً في تفسير وتحليل العلاقات القائمة ما بين المؤسسات إضافة إلى اهتمامها بمفهوم الموارد من خلال التطرق إلى فكرة الأصول الخاصة.

أولاً: الأسس النظرية لتكاليف الصفقات.

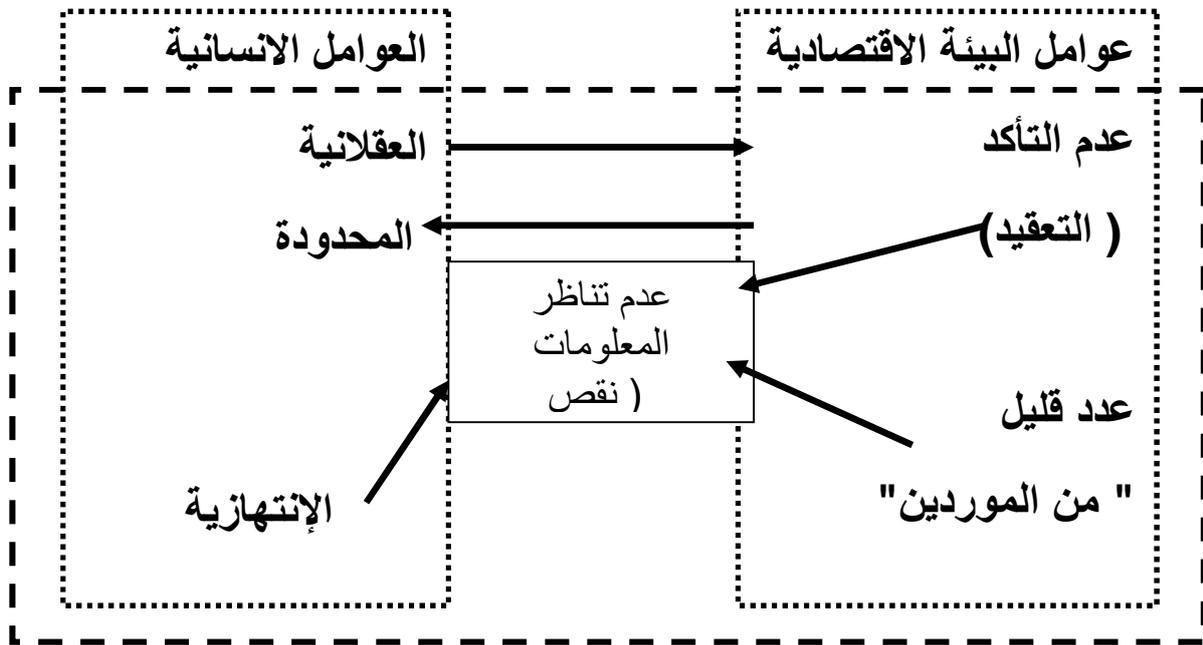
ترجع جذور نظرية تكاليف الصفقات إلى المفكر Ronald Coase سنة 1937 من خلال مقالة حول طبيعة المؤسسة « the nature of the firm » وهذا بناء على النظرية التي وضعها قبله

« Robertson » سنة 1922، والتي تقوم على مبدأ أن التنسيق بين المؤسسات يتم بطريقة مقصورة عكس التعاون بين أعضاء السوق والذي يجري بطريقة غير مقصودة.¹

ثم جاء بعد ذلك « williamson » سنوات (1975-1985-1991): ليعمل على تطوير هذه النظرية من خلال مبدأ أن السوق والمؤسسة وجهان لعملة واحدة بحيث يعتبران طريقتين لتنسيق الإنتاج بمعنى أن المؤسسات بإمكانها تعويض السوق، أي أن النظرية تهتم على وجه التحديد بتنظيم الصفقة بالبحث عن الشكل التنظيمي الأفضل لها، حيث يرى أن المؤسسة عبارة عن مجموعة عقود وليس تنظيم هرمي، وبذلك يقسم تكاليف الصفقات إلى ²: 1. تكاليف البحث والمعلومات. 2. تكاليف المساومة أو التفاوض.

3. تكاليف التنفيذ والمراقبة.

الشكل رقم (15): مبدأ نظرية تكاليف الصفقات.



المصدر: نسرين زيدان غربي، الشيخ الداوي "واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI »

ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1201911 ص:60.

¹صيرينة ترغيني، " دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة- دراسة حالة مجمع ميدال"، أطروحة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 22.

² -TERSEN Denis, BRICOUT Jean lvc, « investissement international », édition final, Paris, 1996, P66.

ثانيا: العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات.

يمكن اختصار مجموع العوامل المتحكمة في نظرية تكاليف الصفقات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية تشمل كل من

العامل البشري، محتوى الصفقة وخصائص الصفقة.

1. العوامل المتعلقة بالوكلاء (السلوك البشري).

يمكن أن نفرق بين صنفين من السلوك البشري اللذان يؤثران مباشرة على تكلفة الصفقات، كما يلي:¹

1.1. الرشادة المحدودة (عقلانية المحدودة).

قدم لنا المفكر H.Simon سنة 1947 هذا المفهوم وطرح إشكالية أن الفرد لا يقدر على فهم محيطه ما

دام لا يملك المعلومات اللازمة في ظل بيئة معقدة، تجعله محدودا فكريا ولا يستطيع التنبأ بجميع الأحداث المحتملة.

2.1. انتهازية الأفراد (الوكلاء).

أما Alchain et Demsetz سنة 1972 فقدم لنا مفهوم الانتهازية باعتبارها من طبيعة سلوك البشر

والذي يهدف دائما لمراعاة مصلحته حتى ولو كانت على حساب الآخرين ثم طور O.Wiliam Son هذا

المفهوم سنة 1975 من خلال ذكر الاعوان الاقتصاديين يقومون بسلوكيات انتهازية بهدف تحقيق مصالحهم

الشخصية مستخدمين جميع الحيل و المزاوغات.

2. العوامل المتعلقة بمضمون الصفقة.

يمكن أن نميز بين نوعان من العوامل التي تؤثر بصفة مباشرة على مضمون الصفقة.

1.2. درجة تكرار العلاقة التعاقدية (درجة تواتر الصفقة).

حيث نميز وجود علاقة طردية بين المعاملات والفرص، كون أن كلما كانت الصفقات متكررة تعددت الفرص

للمستثمرين، ويمكن تحديد هذا العامل بناء على عدد المعاملات بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.

¹-محمد الأسود ، مرجع سابق ، ص 91.

2.2. اليقين الخارجي:

يرى « O.Wiliam Son » أن الصفقة قد تزداد تكلفتها عند حالة وجود عدم يقين في ظروف إتمام الصفقة أو التبادل أي أن عدم اليقين هنا يكون متعلق بالصدمات الخارجية.

3. العوامل المتعلقة بخصائص الصفقة.

1.3. اليقين الداخلي: وهو استحالة التوقع سلوكيات المستقبلية للأفراد التي لها تأثير مباشر في الصفقة.

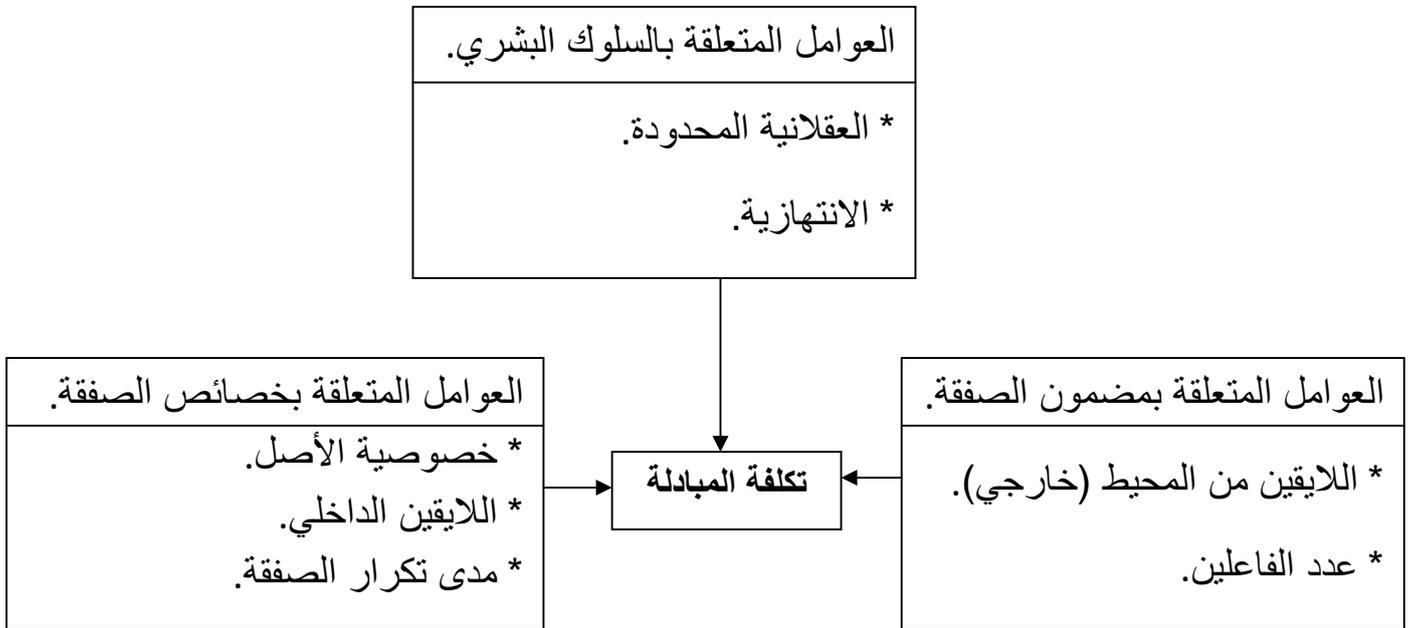
2.3. درجة تواتر الصفقة: نفس محتوى العامل الذي تم ذكره في العنصر السابق.

3.3. خصوصية الأصل أو السلعة: في حالة تعذر نقل الأصل أو أصبح غير قابل للإحلال مكان أصل

آخر فإن الأصل ترتفع تكلفته ويستوجب إعادة توزيع للاستخدامات أخرى، ويمكن تلخيص هذه العوامل في

الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات.



Source : Laurent Tanguy des couts de transection a économie , thèse de doctorat en gestion, Paris, 2011, P101.

ثالثاً: تكاليف الصفقات والمناولة الباطنية.

يقصد بتكاليف الصفقات الكلفة المتحققة إثر تبادل اقتصادي، أي بمعنى تكلفة المشاركة في السوق، فتكون

المؤسسة متكاملة عمودياً في حالة كان باستطاعتها على الأقل مراقبة أنشطتها المتتالية، والعكس صحيح □

كانت المؤسسة غير متكاملة عمودياً في حالة ما إذا لجأت إلى مؤسسات أخرى قصد اقتناء عوامل الإنتاج

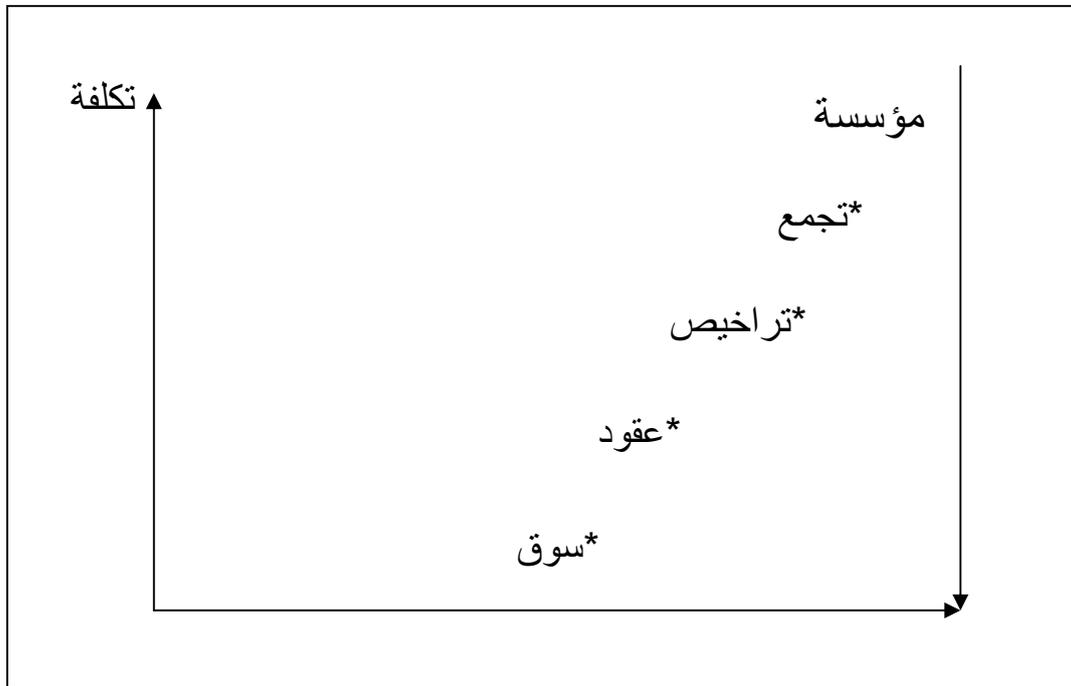
أو منتجات للصنع في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى إجراء العقد في السوق من خلال إحالة الأنشطة إلى

مؤسسات أخرى متخصصة أي اللجوء إلى المناولة الباطنية في إطار العلاقات القائمة بين المؤسسات التجمع.

من هذا المنطلق فسر لنا Richardson هذه العلاقات بأنها عبارة عن استمرارية بين السوق والمؤسسة

وهذا ما يعرف باستمرارية ريتشاردسون.

الشكل رقم (17): استمرارية ريتشاردسون.



المصدر: سعاد قوفي " التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لبعض تجارب

البلدان النامية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016-2017 72017 0 78.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نميز وجود مجموعة من البدائل لكل منها تكلفته الخاص به هذه التكلفة تتزايد وتتناقص وفق تخصص الأصول وتكرار الصفقة، كما أن مجموع هذه البدائل يكون لنا مجموعة فرص تبتدأ بالسوق وتنتهي بالمؤسسة.

يعد لجوء العديد من المتعاملين الاقتصاديين إلى السوق لإبرام عقود تجمعات ما مراده إلا تخفيض تكاليف الصفقات لأن التجمعات تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر قربا للسوق، كونها مؤسسات مستقلة ومتجمعة في نفس الوقت، تربطها علاقات مناولة باطنية، كما تعتبر المناولة الباطنية النموذج الامثل لنظرية تكاليف الصفقات، لأنها تعتبر مرحلة وسطى بين صفقات السوق والتي تكلف المؤسسة صفقات باهضة، كما أن قيام المؤسسة بنشاطها لوحدها دون الاستعانة بالمناولة الباطنية يجعلها تنفق استثمارات ضخمة وتكاليف رقابة مرتفعة.

الفرع الثاني: نظرية سلسلة القيمة.

تعتبر سلسلة القيمة الأداة التي تستخدمها المؤسسة لفهم موقع تكاليفها واكتساب مهارات جديدة والتعرف على أدوات متعددة، والتي تعتبر المناولة الباطنية أداة من هذه الأدوات التي تستعملها لتسهيل تنفيذ استراتيجيتها على مستوى السوق.

أولاً: الإطار النظري لسلسلة القيمة.

لعل أول ظهور لمصطلح سلسلة القيمة تم في بداية الخمسينات وكان ذلك قصد التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ثم جاءت بعد ذلك فكرة تحليل سلاسل القيمة سنة 1985 كمنهج لتفسير تأثير العمليات والأنشطة الداخلية عن أداء المؤسسة.

عرف لنا M.Porter سنة (1985) سلسلة القيمة على أنها¹: " إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها

الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز "

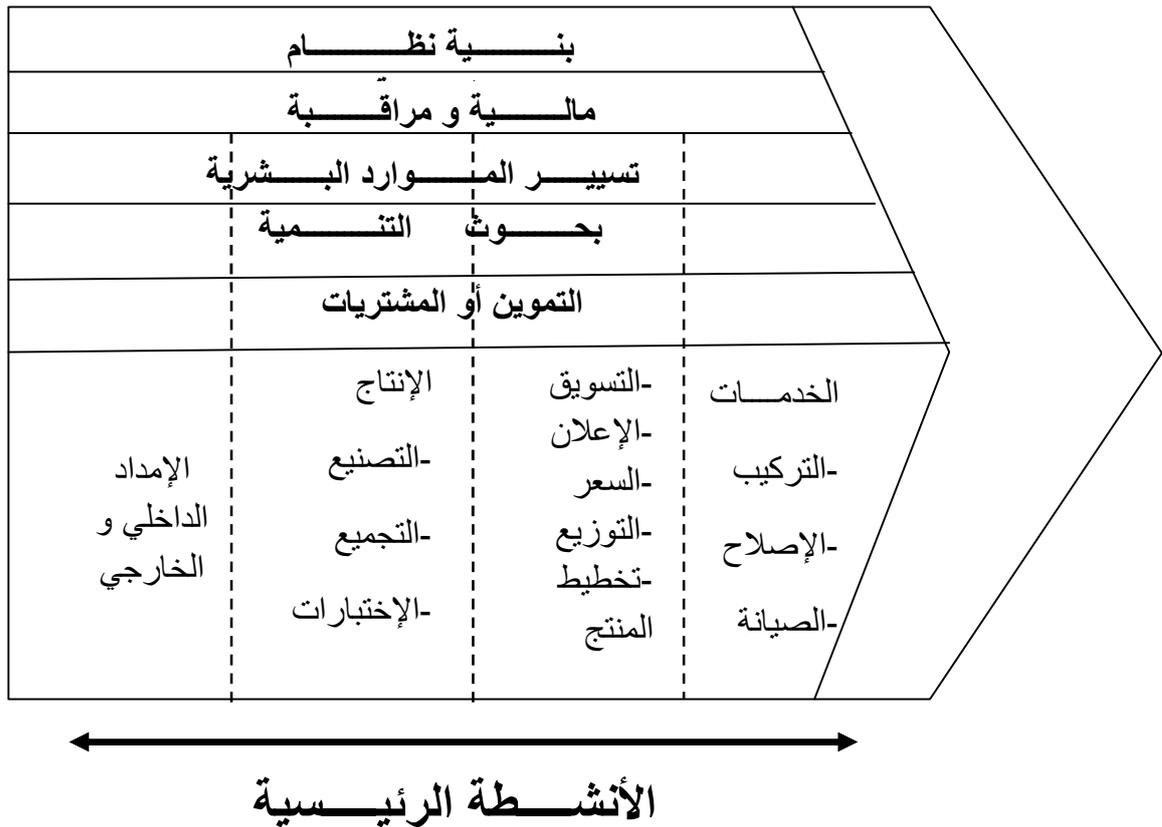
¹ -M.Porter, competitive advantage , free Press, Inc , USA, 1985, P :37

أما S.Day سنة (1990) فعرف لنا سلسلة القيمة بأنها ¹ : "المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل أنشطة المنظمة لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ السوق".

كما عرف لنا L.Ansari سنة (1997) سلسلة القيمة على أنها : "تفاعل عدة أطراف، المجهز، أقسام المنظمة والموزع⁷ وجميع تلك الأطراف تضيف القيمة في عدة أطوار لعمليات سلسلة القيمة".

حيث قدم لنا Michael portere نموذج سلسلة القيمة وصف لنا من خلاله المهام والأنشطة الممارسة لدى المؤسسة وقسمها إلى مجموعتين رئيسيتين الأنشطة الرئيسية أو الأولية والأنشطة الداعمة أو الثانوية، حيث أن مجموعها يشكل جملة من الأنشطة المتناسقة والمكملة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر.



المصدر : معاريف محمد " دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة قطاع التأمين

سعيدة"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013 3 0 33.

¹ -S.Day, Market Driven strategy, Irwin, Inc, USA, 1990, P : 15.

يمكن أن نستخلص من الشكل أن نموذج Porter يمكن المؤسسات من فهم الجيد للسوق واكتساب ميزة تنافسية بغيرها من المؤسسات¹، ويعتبر مفهوم الربح أو الهامش كركيزة أساسية في نموذج Porter كون أن الربح هو القيمة المستهدفة من جانب عملاء المؤسسات لمنتجاتها وخدماتها دون احتساب التكاليف.

ثانيا: تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة.

يمكن أن نميز بين نوعين من الروابط داخل سلسلة القيمة، تتمثل في :

1. تحديد علاقات الترابط داخل المؤسسة :

لا تشمل الروابط داخل المؤسسة على الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة فقط، بل يتعدى ذلك إلى العلاقات التي تحكم هذا الترابط، والتي يلاحظ أن تأثيراتها متفاوتة على القيمة النهائية للمنتج.

2. تحديد الروابط الخارجية (العمودية):²

تتمثل الروابط الخارجية في الروابط بين سلسلة القيمة وسلاسل القيمة الأخرى مثل سلاسل الموردين وقنوات التوزيع، وتسمى أيضا بالروابط العمودية أو الروابط الرأسية، حيث تفسر هذه الروابط الخارجية من خلال لجوء المؤسسة إلى مؤسسات أخرى مناولة بهدف تخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

تعد العلاقة التي تربط بين سلاسل القيمة للمناولين أو الموردين وسلاسل القيمة للمؤسسة العلاقة التي تمنح العديد من الفرص لرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة نتيجة الاستفادة من المهام والأنشطة المشتركة بينهم أو إثر تطوير التنسيق بين السلاسل والتي يمكن توضيحها من خلال الانعكاسات التالية:

■ التكامل بين أنشطة التطور التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة من عمل المناولين يساهم في تمكين

المهندسين من تطبيق استراتيجيتهم بأكثر فعالية.

■ خصائص المنتج بالنسبة للمناولة لها تأثير أكبر على الكلفة النهائية للمنتج.

¹-معارف محمد ، مرجع سابق ، ص 33.

²-معارف محمد ، مرجع سابق ، ص 55.

بالمقابل، فإن ضعف التفاوض مع المناولين وتضائل الاتصال بين المؤسسة وقنوات التوزيع لرفع مكاسب أحد الأطراف أو للمصلحة الشخصية ينتج عنه انعكاسات سلبية على جميع الأطراف، كتحميل تكاليف ضخمة مما يؤثر على جودة وسعي المنتج أي تؤثر على المستهلك النهائي وبالتالي فرصة ضائعة.

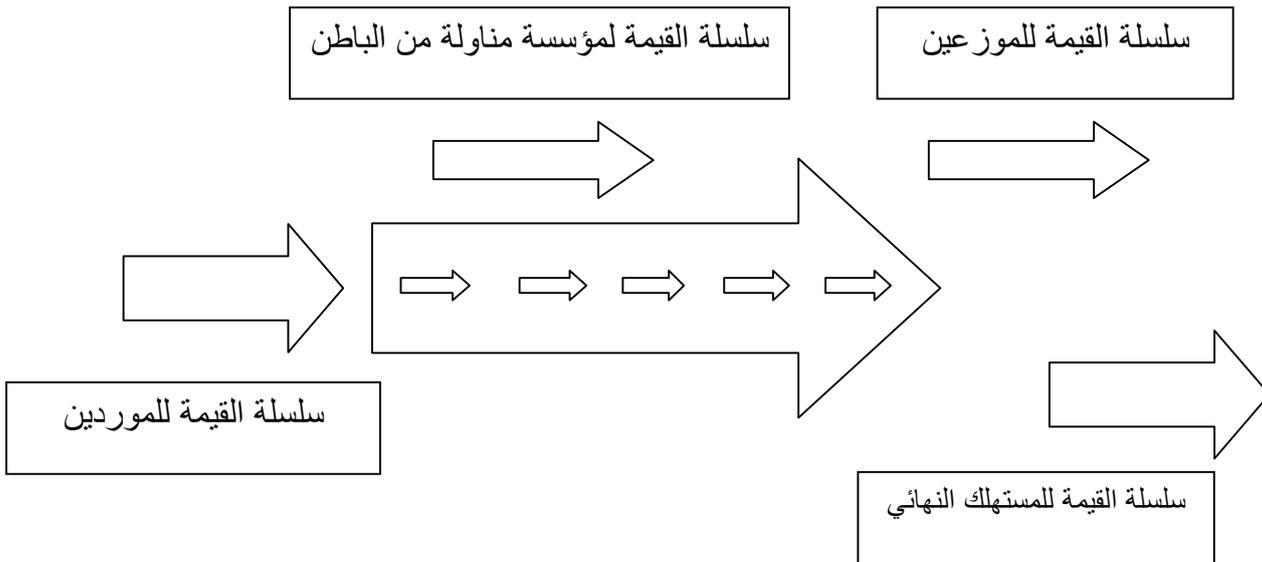
ثالثا: سلسلة القيمة والمناولة الباطنية.

تعتبر سلسلة القيمة التي تواجهنا لتحديد النشاطات والمهام التي يمكن أن تحقق لنا ميزة تنافسية، وفي نفس الوقت استبعاد النشاطات ذات الإسهام الضعيف في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك وجب على المؤسسة تعيين المهام التي تقع على عاتقها وتتولى القيام بها، وتحديد الوظائف التي من الأفضل تفويضها إلى مؤسسات أخرى تكون مختصة بها، أي أن عملية تصنيف الوظائف يؤدي إلى تحديد دور كل منها، ومكانتها بالمؤسسة، وبذلك اتخاذ نوع القرار الذي يحد طبيعة العلاقة مع المؤسسات الأخرى كاللجوء إلى المناولة الباطنية.

يمكن مراعاة العلاقة الموجودة والقائمة بين سلسلة القيمة للمؤسسة وسلاسل القيمة للمؤسسات التي تتواجد

قبلها (الموردين) والمؤسسات التي تأتي بعدها (العملاء)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): نظام سلاسل القيمة.



Source : Jean-pierre HELFER et al , » Management stratégique et organisation, 6ème édition, Dunod, Paris, 2006, P : 83.

تندرج سلسلة القيمة للمؤسسة تحت مفهوم أكثر شمولية، ألا وهو نظام سلاسل القيمة والذي يفسر موقع المؤسسة وترتيبها ضمن المجال الذي تنتمي إليه.

عند تقييمنا لنظام سلاسل القيمة يتضح لنا المسار الذي تتبعه جميع مراحل تطور القيمة، كون أن عمل المورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يتمثل في توريد المدخلات اللازمة للمؤسسة مما يجعل جودة منتجاتها تابعة لجودة المدخلات (أي لسلسلة قيمة المورد) وفي نفس الوقت تجتاز المؤسسة من خلال قنوات التوزيع قبل وصولها للمستهلك النهائي مما قد يؤثر ذلك في القيمة النهائية للمنتج وبالتالي على مركزها التنافسي.¹

إن بناء مركز تنافسي للمؤسسة يتطلب فهم دقيق للعلاقة بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، إذ ان مفهوم المناولة الباطنية يبرز هنا من خلال تقسيم هذه الأنشطة إلى أساسية وداعمة بهدف البحث عن العوامل الأساسية والتي تمثل كمصدر للميزة التنافسية.

إن الهدف الرئيسي من عملية التقسيم هو تعيين مكان خلق القيمة (أنشطة القيمة)²، وعند تحديد هذه الأخيرة يتم تخصيص كافة الموارد اللازمة وتركيزها فيها، أما المهام والأنشطة المتبقية² والتي ليس للمؤسسة فيها ميزة تنافسية فتوجه نحو المناولة الباطنية.

الفرع الثالث: نظرية الوكالة.

نتيجة للتطور والتوسع الذي عرفته المؤسسات في ظل التحول الاقتصادي الذي يعيشه العالم في الآونة الأخيرة والذي كان له اثر مباشر على جميع المؤسسات بشتى اصنافها الشيء الذي دعا العديد من الدول إلى ضرورة أن تعتمد المؤسسات في تسييرها إلى جهات مختصة لكي تضمن نجاحها واستقرارها، ومن هذا المنطلق برز مفهوم فصل الملكية عن التسيير، لتظهر بذلك نظرية الوكالة كمحاولة لدراسة الآثار التي نجمت عن هذا الفصل.

¹ -Jean pierre HELFER, détire, op, cit, P :83

² -عبد العزيز صالح بن جبثور، "الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 188.

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة.

لقد كان ظهور نظرية الوكالة بشكل رسمي في بداية السبعينات، كون أن المفاهيم التي تقوم عليها هذه النظرية ترجع إلى الاقتصادي « Adam smith » عن تطوره لإشكالية الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

عرف كل من « M.Jensen et W.mecking » سنة (1976) نظرية الوكالة على أنها ¹: " هي ذلك العقد الذي يلجأ بموجبه الفرد (أو مجموعة من الأفراد) الأصل إلى خدمات شخص آخر لينجز باسمه عمل ما، وذلك يتطلب من الأصل تفويض السلطة".

كما عرف لنا « G.Charreux » سنة (1997) نظرية الوكالة بأنها ²: " كل اتفاق ينتج عن عقد بين الطرفين، أي أنها كل علاقة تكون بين طرفين يوكل بموجبها الطرف الأول والذي يسمى الموكل « le mandataire » أو العون « le mandant » الطرف الثاني والذي يدعي الموكل أو العون « le mandataire » القيام بمهام معينة لحسابه مقابل حصوله على سلطة اتخاذ القرار في حدود ما ينص عليه العقد، في المقابل يتحمل الطرف الأول تبعات نتائج قرارات الطرف الثاني.

ثم جاء بعد ذلك « Grégory Denglis » سنة (2010) ليجتهد في تقديم تعريف لنظرية الوكالة على أنها ³: " عقد يقوم بمقتضاه المساهمون (الموكلون) بالزام المسيرين (الوكلاء) بتعظيم أرباح الشركة) وذلك بعد أن يقوموا بتفويضهم جزءاً من سلطاتهم المتعلقة بتسيير الشركة". ومن خلال هذا التعريف يبرز لنا بشكل واضح مفهوم المناولة الباطنية والذي يمنح المؤسسة المناولة بعض سلطات اتخاذ القرار وتسييرها لمجموعة مهام وهذا وفق العقد المبرم مع المؤسسة الأمرة.

¹ -Jensen.m,mecking W (1976) : « théory of firm : managerial behavior, agency costs, and capital structure », journal of financial economics, spring, P308.

² -Cherreux.G, « le gouvernance des entreprises », Economica, Paris,1997,P39

³ -Gréory Denglos, « Création de valeur , risque de marché et gouvernance des entreprises », Economica, Paris,2010, P :34.

ثانيا: آثار نظرية الوكالة على مفهوم الشركة.

رغم ما اتصفت به نظرية الوكالة باعتبارها انطلاقة أساسية لتشخيص الميكانيزمات والعلاقة القائمة بين المؤسسات، إلا الكثير من الباحثين يعتقدون أن تشخيص هذه النظرية لا يراعي جميع تعقيدات المؤسسات في تطورها المستمر، والتي تتمثل في وجود انفراج متأصل بين مصالح الوكيل والأصل، إلا أنه على خلاف ذلك، ظهر بعدها العديد من الباحثين يؤكدون التطابق بين هذه المصالح ليس له أي تأثير على المؤسسات ومن هذا الجانب يمكننا أن نميز بين ثلاثة انعكاسات أدخلتها نظرية الوكالة حول تمثيل الشركة تتمثل في: ¹

1. الشركة خيال قانوني: يمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة لا تتعامل كفرد، فهي ليس لها وجود حقيقي كما تم تفسيره من قبل في المقاربات النيوكلاسيكية ولكن في نفس الجانب لا بد من الفهم الجيد لمختلف العلاقات القائمة بين الأفراد.

2. التملك في الشركة: إن الشركة تكون بمثابة مجموعة من العقود فهي تأخذ بعين الاعتبار المدخلات بهدف خلق القيمة وبعدها تهتم بتقسيم الأرباح والعوائد بين أصحاب هذه المدخلات أي أنه حسب هذا المبدأ تعتبر إشكالية التملك غير موضوعية فكل عامل في المؤسسة هو ملك لشخص ما.

3. تناسب العقود بين الشركة والسوق: أي بمعنى ليس هنالك ما يميز الشركة والسوق كون أن العقد التجاري يعتبر عقد عمل.

ويمكن أن نستخلص من هذه الآثار أن نظرية الوكالة تفسر الشركات بأنها عبارة عن " عقد من العقود" سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة تتم بين العملاء وأصحاب المدخلات وبناء عليه فيمكن استنتاج أن كل علاقة تعاقدية هي علاقة وكالة بوجود طرفيها، مع مراعاة الشروط، والقواعد التعاقدية التي تنقص من تكاليف الوكالة.

¹-محمد الأسود، مرجع سابق، ص: 95

ثالثا: نظرية الوكالة والمناولة الباطنية.

تعتبر نظرية الوكالة من أهم النظريات التي ساهمت في شرح وتحليل مفهوم المناولة الباطنية، فحسب رأي « Adam smith » فإن أصل علاقة وكالة ارتبط أساسا بعدم كفاءة الشركات ذات الأسهم بسبب إدارتها من طرف عون غير مالك، فهذا العون لا يملك أية تحفييزات لإدارة وتسيير أعمال لا يملكها فمهما كانت النتائج المحققة من قبل المساهمين والملاك فسوف يحصل مقابل ذلك على أجر، وبذلك فإن نظرية الوكالة تمكننا من الفهم الجيد للعلاقات التعاقدية بين أطراف الوكالة أي بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة وفق مصالحهم المختلفة.¹

وكما نعلم أن نظرية الوكالة أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، فإن وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الانفاقية بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة من خلال توضيح كيف تنشأ الأطراف المتعاقدة العقود بهدف تخفيض التكاليف المتعلقة بها والتخلص من حدة المصالح المتضاربة بين طرفي علاقة الوكالة.

في هذا الإطار، يرى العديد من الباحثين أن المناولة الباطنية أحد أشكال التعاون والشراكة التي تكون بين المؤسسات الناشئة بالدرجة الأولى عن عقد بين مؤسسات آمرة ونظيرتها منفذة.²

كما تبقى المشاكل الأساسية التي تتعرض لها نظرية الوكالة هي تشكيل الوكيل وفق الاستراتيجية التي وضعها الموكل، إضافة إلى فوارق المعلومات الموجودة بين الوكلاء والموكلين، إضافة إلى غياب الثقة بين هذه الأطراف نتيجة تركيزهم على تعظيم الأرباح ومصالحهم الشخصية.

المطلب الثالث: المقاربات التكاملية للمناولة الباطنية.

ليس من السهل الحديث عن المقاربات التكاملية للمناولة الباطنية من وجهة نظر اقتصادية دون البحث عن المصدر الأساسي لمنهج اقتصاديات الصناعة، كون أن هذه المقاربات تتراوح ما بين التحكم في جميع مراحل

¹ Jean Luis LEVET, L'économie industrielle en évolution, Les faits face aux théories, Edition Economica, Paris, 2004, P160.

² -بين الدين امحمد، مرجع سابق ، ص 153

العملية الإنتاجية، وتفسير العلاقات الصناعية والتجارية المتشابكة فيما بينها، إضافة إلى تحليل استراتيجية الشراكة القائمة بين هذه المؤسسات.

الفرع الأول: التكامل العمودي أو التكامل الصناعي.

يرى العدد من المفكرين الاقتصاديين أن التكامل الصناعي ما هو إلا تكامل عمودي. وهذا راجع لارتباط مفهوم التكامل العمودي بالمؤسسات الصناعية بصفة كبيرة، من خلال العلاقات التي تجمعها مع المحيط سواء كانوا موردين ، زبائن مناولين أو حتى مؤسسات تمارس نفس الصناعة وخارجها.

أولاً: الإطار النظري للتكامل الصناعي (التكامل العمودي).

استعمل مصطلح التكامل العمودي في الاقتصاد الصناعي بطريقتين مختلفتين¹ ، الطريقة الاولى تتعلق بالهيكل التنظيمي موجود لمؤسسة ما، أما الطريقة الثانية فتعبر عن القرارات الإدارية لهذه المؤسسة لكن الطريقتين تتفقا على أنه التكامل العمودي هو قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية خلال مراحل متتالية ومتكاملة بهدف الحصول على منتج، إذ يعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة.

يمكن أن نميز العديد من تعاريف التكامل العمودي لتعدد وجهات النظر العديد من المفكرين الاقتصاديين، نذكرها كما يلي :

عرف لنا « Porter » سنة (1982) التكامل العمودي على أنه² : " هو قرار الشركة باستخدام المعاملات الداخلية، بقرار إداري عوضاً من معاملات السوق وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية.

كما عرف لنا « Sawyer » سنة (1985) التكامل العمودي بـ " قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى.

¹-العبد قريشي : " علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة ، دراسة حالة مجمع سوناطراط"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 55.

² -Michel porter, « choix stratégiques et concurrence » Economica, 1982, P327.

أما « A.CH MARTINET » سنة (1982) فعرف لنا التكامل العمودي بأنه¹: هو التموقع

بمصب أو بمنبع النشاط الأصلي، عوضا من الشراء أو البيع، في مراحل متتالية ومتواصلة لتصنيع المنتج و توزيعه".

بينما « Y.Morvan » سنة (1991) ينظر للتكامل العمودي على أنه²: " المؤسسة التي تهدف

للسيطرة على أنشطة المنبع أو الأنشطة التي تقع في مصب نشاطها الرئيسي".

" يعرف « Roger Clark » سنة (1994) التكامل العمودي ب: " قيام المؤسسة ما بعملية إنتاجية في

مراحل متتالية) وتكمل بعضها البعض لغرض الحصول على منتج حيث يمكننا ان نستخرج مجموعة من التعاريف

المتنوعة والمختلفة لهذا المفهوم:

■ قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها

التصنيعية، من خلال الاستعانة بمنتجات أو مؤسسات أخرى.

■ اندماج بين مؤسسة تنتج مدخلا وأخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها.

■ اندماج المؤسسات والمنشآت الصناعية بشكل كامل التي تعمل بمراحل إنتاجية مختلفة، بهدف أن

تصبح تشكل مؤسسة واحدة.

في الأخير، عرف لنا « Glais » سنة (1996) التكامل الرأسي على أنه³: " الإدارة والمراقبة الفعالة

لمرحلتين منفصلتين على الأقل من مراحل عملية الإنتاج والتوزيع وهذا في إطار الناحية الفنية بحيث تكون سلطة

مشتركة بين الطرفين".

يتم التكامل العمودي وفق طريقتين أساسيتين هما: التكامل العمودي الخلفي والتكامل العمودي الأمامي

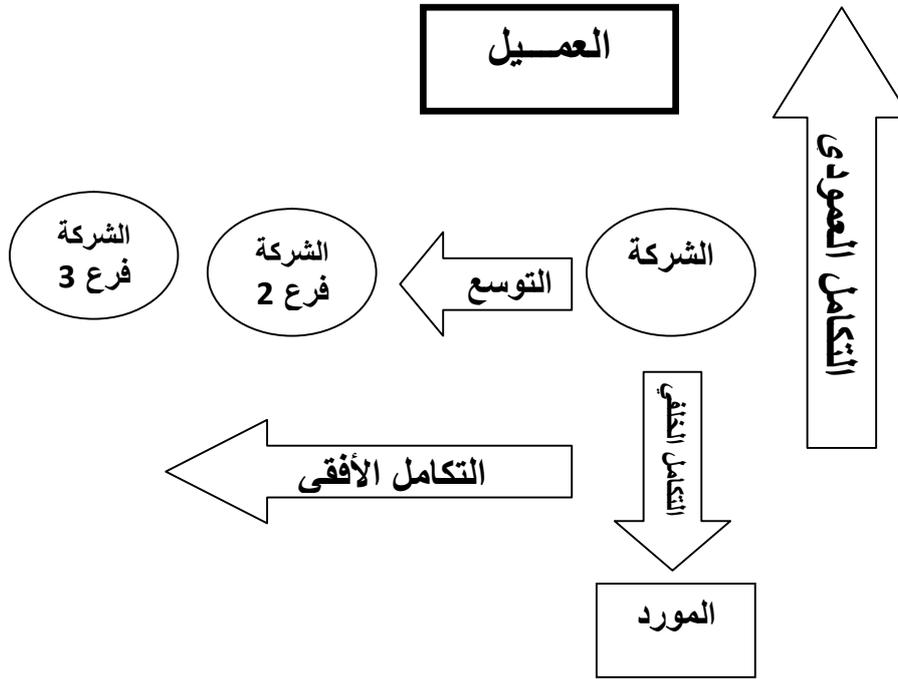
حسب ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ -A.CH.MARTINER, « stratégie », Edition Vuibert,1982,P.180.

² -Y.Morvan, « fondements d'économie industrielle, « édition economica,1991,P :186.

³ -Michel Glais , « Incidences de l'intégration verticale sur la promotion de économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés », Revue de la concurrence et de la consommation, n°89,1996, P :05

الشكل رقم (20): تفسير التكامل الصناعي.



المصدر : من إعداد الباحث بناء على التعاريف السابقة.

من خلال الشكل يتضح لنا مفهومين محوريين هما التكامل العمودي والتكامل الأفقي. والذي ما هو إلا طريقة التي تمهد التوسع والتفرع للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك يوجد مفهومي التكامل الخلفي والتكامل الأمامي حيث يمكن ان يفسر التكامل الخلفي على أنه استعانة المؤسسة والتحرك نحو مصادر المدخلات، في حين أن التكامل الأمامي فهو يفسر بقيام المؤسسة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها.

ثانيا: استراتيجية التكامل العمودي لدى المؤسسات الصناعية.

لقد تعددت استراتيجية التكامل العمودي لدى المؤسسات الصناعية لاختلاف مجموع الاسباب والعوامل المؤثرة

فيها حيث يمكن تلخيص استراتيجية التكامل العمودي في مجموعة من العوامل كما يلي¹:

¹-أ.قرشي العبد، مرغاد لخضر، " التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة"، مجلة روى الاقتصادية، العدد 12، جوان 2017، ص 515.

1. تعزيز التكامل العمودي للقوة السوقية للمؤسسة.

تظهر أهمية التكامل العمودي لدى المؤسسات الصناعية من خلال مشكلة خيار الاستعانة بمصادر خارجية أو سيطرة الشركات على النشاطات والمهام المتمركزة في المنبع، فعلى المستوى التنافسي التكامل العمودي ما هو إلا وسيلة للمحافظة وتعزيز القوة السوقية، إضافة إلى فوائد التنسيق بين مؤسستين متكاملتين مع الخسائر الناتجة عن التكامل في حالة غياب حافز المنافسة في السوق. زيادة على ذلك فإن الاستعانة بمصادر خارجية يعتبر الأداة الأساسية لتحسين محفظة منتوجات المؤسسة والمساهمة في نجاح المنتج.

2. حافظة المنتجات ونجاح المنتج.

نجد أن معظم المؤسسات الصناعية تميل إلى إضافة منتوجات جديدة بهدف المحافظة على منهج اكتساب معارف جديدة ومحاولة دمجها مع القاعدة المعرفية السابقة، خاصة فيما يتعلق بالصناعات كثيرة الديناميكية. حيث تكمن أهمية التكامل العمودي من خلال إدخال تحسينات كرفع الجودة والقدرة على تلبية مختلف طلبات المستهلكين، إضافة إلى أنه ينمي قدرة المؤسسة على تطوير حافظة المنتجات وتقديم توليفة أوسع وأشمل من المنتوجات ذات صلة.

3. التكامل العمودي كأداة لتحقيق المنافع الاستراتيجية.

يمكن تلخيص المنافع الاستراتيجية للتكامل العمودي من خلال الوفرات في الإنتاج المشترك والمشتريات والمبيعات والرقابة، نوجزها كما يلي :

1.3. وفرات العمليات المشتركة: تهدف هذه العملية إلى خفض تكاليف المناولة الباطنية وتكاليف النقل،

بالإضافة الى انه يمكن تحديد موقع المنشأة على أن تكون متقاربة مع بعضها البعض واكبر مثال على ذلك الشركات المستخدمة لحمض الكبريت.

2.3. وفرات الرقابة والتنسيق الداخليين : نجد في الشركة المتكاملة انخفاض محسوس في تكاليف الرقابة إضافة إلى تكاليف جدولة العمليات وتنسيقها خاصة في الحالات الطارئة كما تقلل وفرات الرقابة من الحاجة إلى التخزين ووقت التوقف عن العمل والحاجة إلى من يقوم بالوظيفة الرقابية.

3.3. وفرات العلاقات المستقرة: يعمل هذا العامل على ربط الأطراف المستقلة ببعضها البعض، إلا أن حدوث هذا الأمر دون تكامل عمودي يجعل المنشأة تتحمل مصاريف إضافية لتغطية علاوة المخاطر.

ثالثا: التكامل الصناعي والمناولة الباطنية.

تعتبر المناولة الباطنية حلقة وصل في النسيج الاقتصادي. وهذا من خلال مجمل العلاقات التكاملية التي تربط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع باقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها كونها تشترك في استعمال ذات المدخلات كما أنها تعتبر الركيزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة حيث تجعلها قادرة على توفير سلع خفيفة قابلة للتجديد وهذا وفق طلب المستهلك، وبذلك فإنها تساهم في تطوير وتقوية المؤسسات الكبرى عن طريق توفير الاستهلاكات الوسيطة ويتم ذلك في إطار عقود المناولة الباطنية.

إذ من أوجه التكامل بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلتمسه من خلال تقديم المؤسسات الصغيرة لمساعدات وخدمات باطنية للمؤسسات الكبرى. فكلما وجد مصنع لتقديم وتصنيع منتج معين، وجد حوله شبكة من المصانع الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى تقديم الأجزاء الثانوية للصناعات الكبيرة، ولا نجد أحسن من مثال الشركات العملاقة لتصنيع السيارات في الدول المتقدمة.

يكمن أن نلخص مساهمات الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين النسيج الصناعي من خلال الاعتماد على ميزات المناولة الباطنية في حل نقاط الاحتناق الناتجة عن تواضع القدرات المالية والإدارية وتسويقية والتنظيمية

والتكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى الاعتماد على المناولة الباطنية في دفع معدل التكامل الصناعي لدى المؤسسات.¹

الفرع الثاني: نظرية التشابك أو الشبكات التنظيمية.

لا يختلف مفهوم نظرية التشابك كثيرا عن مفهوم التكامل الصناعي، لارتباط هذين المفهومين بجمالية توسيع المؤسسات لشبكاتها من خلال علاقات التعاون الصناعي فيما بينها بهدف الاستمرارية في المنافسة والانتقال من مفهوم العمل الفردي للمؤسسة إلى مفهوم المجموعة والشبكة ما يجعلها ترتبط لا محال بمفهوم المناولة الباطنية.

أولا: الإطار النظري للتشابك.

قدم لنا العديد من المفكرين الاقتصاديين تعاريف لمصطلح الشبكة أو الشبكات التنظيمية أو التشبيك، نذكرها على النحو الآتي:

عرف لنا « Guerry Johnson » سنة (2008) الشبكة على أنها²: "اتفاقات أقل رسمية، تسعى المؤسسات من خلالها للحصول على ميزة تنافسية، دون اللجوء إلى كيان ذا ملكية مشتركة دون الاستعانة بالعقود، حيث نجد انتشار واسع لهذا النوع من الاتفاقيات في الصناعات ذات المنافسة العالية، أين يبحث كل طرف على الاستفادة القصوى من خيارات الطرف الآخر."

ثم جاء بعده تعريف « CATHY A.ENZE » سنة (2010) والذي عرف لنا الشبكات على أنها عبارة عن³: "مجموعة من المؤسسات التي تنظم من خلال إنشاء اجتماعي، عوض الالتزام بالشكل القانوني أو العقود".

¹-بوسهين أحمد " الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – المجلد 26- العدد الأول – 2010، ص: 216.

²-Guerry Johnson et al, « stratégique », 8ème édition, PEARSON Education, Paris, 2008, P138.

³-CATHYA.ENZ, « Hospitality strategic management : concepts and cose », 2nd Ed ,John wilez, New Jersey,2010, P75.

كما عرف لنا « Kerie.Pearlson and Carols.Savnders » سنة (2010) الشبكة على أنها:¹ "عملية طويلة الأجل تهدف المؤسسات من خلالها لتنظيم وترتيب علاقات وثيقة مع بعضها البعض، من خلال إنشاء نظام حقيقي فيما بينها تهدف من خلاله لتوفير المنتجات والخدمات بطريقة متناسقة. أما « Michael A.Hitt » سنة (2011) فقد عرف هو الآخر الشبكة على أنها:² « استراتيجية تعاونية تتفق من خلالها العديد من المؤسسات على تكوين شراكة متعددة لتحقيق الأهداف المشتركة".

ثانيا: نماذج الشبكات الصناعية.

هناك العديد من النماذج التي تفسر لنا الشبكات الصناعية، إلا أنه يمكن حصرها في نموذجين أساسيين هما:

1. نماذج وفق معيار درجة حيوية الشبكة.

حسب النموذج فإن الشبكة التعاونية ما هي إلا مجموعة من التحالفات المترابطة التي تؤيدها المؤسسة، وبدورها تنقسم إلى نوعين:

1.1. الشبكة المستقرة:³ يتميز هذا النوع من الشبكات بثبات الطلب وامكانية التنبؤ به خاصة في الصناعات المتشعبة، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا النموذج إلى الوصول إلى مزايا تنافسية استنادا على مزايا اقتصاديات السلم أو المجال.

2.1. الشبكة الديناميكية: نجد هذا النوع من الشبكات في الصناعات ذات المنتجات متجددة الابتكار

ودورة حياة منتجاتها تكون قصيرة، خاصة في المؤسسات الكبيرة المتخصصة في صناعة البرمجيات وصناعة الأدوية من خلال إنشاء شبكات من العلاقات مع المؤسسات الصغيرة الناشئة.

¹ -Kerie.Pearlson and Carol S.Sanders, « MAnaging and using infemation system : A strategic approach », 4th ed , Johnwilev et son, INC, Massachusetts,2010, P211

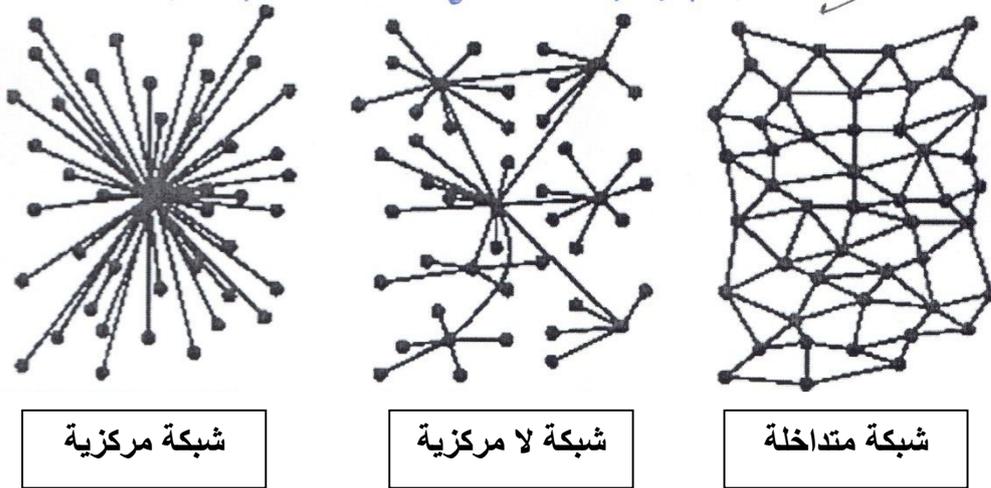
² -Michael A.Hitt and all, ' strategic management : competitiveness and GI Edition », South- Western cengage learning, Canada, 2011, P271.

³ -عادل لعجالي: " أثر استراتيجية التحالف و الشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات"، دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2016-2017، 56

2. نماذج وفق معيار شكل العلاقات في الشبكة.

يمكن أن نميز بين 03 أنواع من شبكات وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): نماذج الشبكات الصناعية.



Source :ALFRED D.CHANDLER and all, The dynamic firm : the role of technology, strategy, organization, and regions, Oxford University Press, New York,2003, P.245

من الشكل يتضح لنا ثلاث انواع من شبكات نوضحها على النحو الموالي:

1.2. الشبكة المتخصصة (المتداخلة): ينظم هذا النوع من الشبكات العلاقات القائمة بين المؤسسات في

مجال واحد كالتطور التكنولوجي أو الإعلام الآلي، حيث أن التمثيل البياني لهذا النموذج يبين لنا تجمعات كبيرة من المؤسسات الصغيرة تجمع فيما بينها درجة عالية من الترابط.

2.2. الشبكة اللامركزية: يتكون هذا النوع من الشبكات من عدة شبكات فرعية تتخللها بعض الشبكات

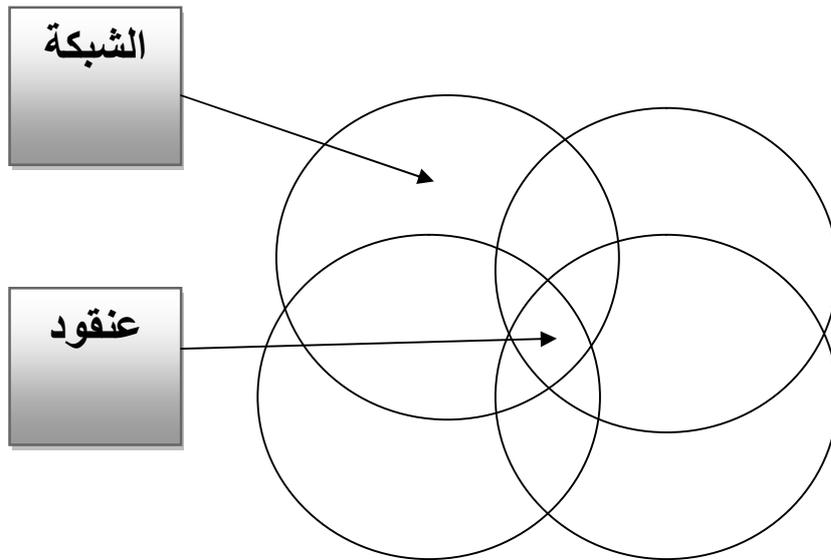
الاستراتيجية مترابطة فيما بينها من خلال مجموعة من العلاقات القائمة بين الجهات الفاعلة الرئيسية في كل شبكة فرعية أخرى أي أنها تكون مرتبطة فقط بالمؤسسة المركزية في الشبكة الفرعية التابعة لها.

3.2. الشبكة المركزية: نقصد هنا بوجود مؤسسة مركزية واحدة تقوم بالتنسيق بين مختلف المؤسسات المكونة للشبكة أي أن جمع العلاقات المباشرة تمر عليها وبالتالي يؤدي ذلك إلى التعلم المتبادل بين أعضائها المتماثلين في التخصص.¹

3. علاقة الشبكة بالعنقود.

تعتبر العناقيد أحد أنماط الشبكات المكانية أي أنها شبكة مشتركة بين المؤسسات تدخل ضمن حدود شبكة أكبر ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (22): علاقة الشبكة بالعنقود.



Source : Arnold C.cooper and all, Entrepreneurial strategies : New technologies and emerging markets, P.119

من خلال الشكل يتضح لنا أن العنقود ما هو إلا شبكة متخصصة ضمن شبكة أعمال أكبر أي أن العناقيد لا تعتبر التكتل الوحيد للشركات داخل نفس المنطقة، وبذلك فإن العنقود يشمل فقط القاعدة الصناعية التي تنتمي لها.

¹ - Ron Sanchez and Jorg Freiling, « the Marketing Process in organizational competence, Elsevier LTD, Oxford, 2005, ,P :84

ثالثا: الشبكة التنظيمية والمناولة الباطنية.

من وجهة نظر نظرية التشابك، يمكن اعتبار المناولة الباطنية نوع خاص من الشبكات الهادفة لربط علاقات بين المؤسسات، حيث يتم من خلالها تبادل الشركاء أي المؤسسة الآمرة مع المؤسسة المناولة أو المنفذة المهارات والموارد بهدف تجاري وصولا إلى تحقيق الهدف الأساسي من عملية التشبيك.

كما أن المناولة الباطنية ما هي إلا أحد أشكال التحالف بين المؤسسات. باعتبار أن المنظمات بحاجة إلى تكثيف جهودها وتقوية اتحاداتها بهدف تحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية، وبذلك استوجب إعادة النظر لأهمية التشبيك كمفهوم وإلزامية إنشاء التحالفات والشبكات في ظل التطور الذي يعيشه العالم حاليا وذلك تزامن مع ازدياد عدد المؤسسات المختلفة قصد توحيد جهودها بما ينعكس ذلك بالإيجاب على التنمية المستدامة.

إلا أن ما يجب الإشارة إليه، أنه العديد من النظريات في الماضي ركزت على مفهوم الكيان أو التنظيم المحدد دون التوسع والبحث في العلاقات القائمة بين هذه التنظيمات كنظرية التنظيم ونظريات الدولة والتي كانت تهتم بتحليل أجهزة الدولة المختلفة التنفيذية والتشريعية والقضائية، بالإضافة الى العلاقات القائمة بينهما دون اعطاء الاهتمام بتشكيلات وكيانات المجتمع المتبقية.

الفرع الثالث: نظرية الشراكة والمناولة الباطنية.

أضحت الشراكة تمثل عاملا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية. وهذا في ظل التطور السريع للمحيط العام للاقتصاد العالمي الذي تعيش فيه المؤسسات، حيث تعتبر كفرصة متاحة أو حل استراتيجي وجب على المؤسسات استغلاله» سواء كانت مناولة أو آمرة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين.

أولا: الأسس النظرية للشراكة: Le partenariat :

لقد اختلف مفهوم الشراكة بين المفكرين الاقتصاديين: وذلك ما يرجع إلى الزاوية التي يرون ويفسرون الشراكة بها، حيث يرى البعض منهم أنها وجه جديد للاستثمار الأجنبي المباشر بينما يرى البعض الآخر أن الشراكة ما

هي إلى مرحلة من مراحل الاندماج بين المؤسسات وما هي إلا عبارة عن اتفاقية تقوم على التكامل والثقة بهدف تحقيق أرباح إضافية.

عرف لنا « François Pradoux » سنة (1990) الشراكة على أنها¹: عبارة عن نموذج من العلاقات الخاصة التي تقوم على إثرها مؤسستين بروابط متينة، غالبا ما تكون طويلة المدى¹ كونها تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية والتي بدورها تهدف إلى تقديم أفضل خدمة للمستهلك النهائي".

كما عرف لنا « Raymond-Allain » سنة 1992 الشراكة بأنها²: " كيان ذهني يتحكم في العلاقة الموجودة ما بين المؤسسات والتي تتميز بالفوائد المشتركة وتوزيع المساهمات وتقاسمها بين أطراف العمل الجماعي المشترك".

ثم جاء بعد ذلك: " هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، بهدف التعاون في انجاز مشروع معين أو القيام بنشاط خاص من خلال تكثيف وتنسيق الجهود، إضافة إلى تبادل المصادر والوسائل والكفاءات الأساسية .

ثم جاء بعده « Bovalem Aliavat » سنة (1996) وعرف الشراكة بأنها³: " اتفاقية تعاون متوسطة أو طويلة الأجل، قائمة ما بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا، تكون متنافسة أو غير تنافسية (احتمال تنافسها في المستقبل) والتي تهدف لتحقيق أرباح مشتركة عن طريق مشروع مشترك".

كما عرف لنا « Robert Picciotto » سنة (1999) الشراكة بأنها⁴: " بمثابة علاقة عمل مبنية على التعاون والتحالف بين الشريكين، تقوم أساسا على مبدئين أساسيين هما الثقة وتقاسم المخاطر لكي يتم التعاون معا على تطوير نشاطات معينة بهدف الوصول إلى أهداف مزدوجة، وبذلك فإن مصطلح الشراكة ليس له معنى

¹ -François Pradeux, « le partenariat indistrial : chance ou defi ; « Le cahier du collège des ingénieurs, N°3, 190, P7

² -Raymond- Allain- thietar, « Encyclopédie du management Paris »Ed Wibert,1992 , P769.

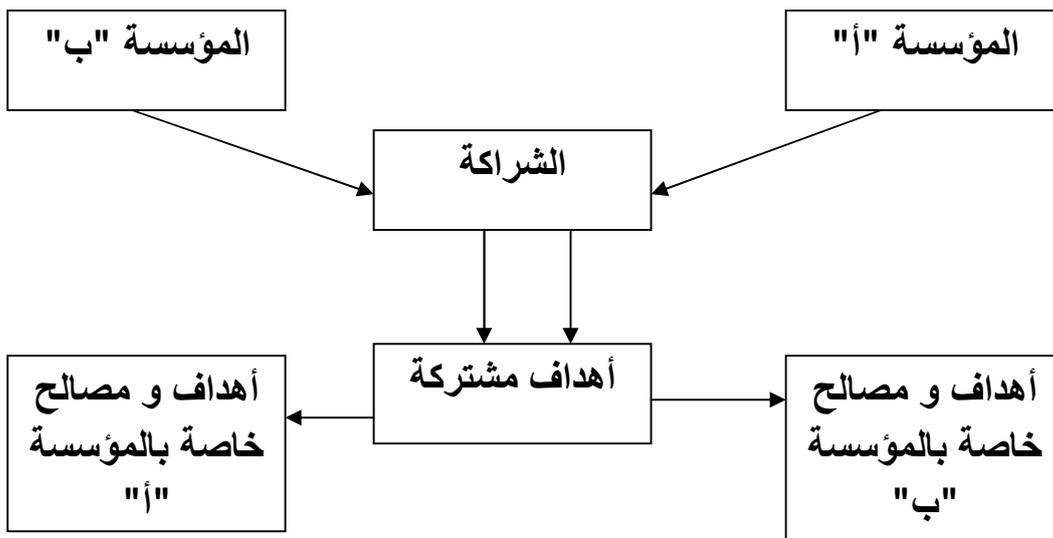
³ -Bovalem Aliount, « les stratégies de coopération industrielle », Paris, Ed, Economica , 1996, P14.

⁴ -Robert Piccioto, « La logique du partenariat une perspective de développement », département de l'évaluation des opérations de la banque mondiale, 29 septembre 1999, P03.

في ظل غياب رؤية مشتركة مع تقاسم الأخطار إضافة إلى تقسيم واضح وجلي للعمل الخاص بمختلف الأطراف وهذا لنجاح الشراكة وحتى تضمن المؤسسة استقرارها."

كما اجتهد « G.Richardson » سنة (2000) في تقديم تعريف للشراكة الصناعية على أنها : عبارة عن عدة اتفاقيات تعقد في الميدان الصناعي وغالبا ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل، حيث أن جوهر هذه الاتفاقيات يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات إضافة إلى تقديم ضمانات تخص التصرفات المستقبلية للشريكين."

الشكل رقم (23): الشراكة ما بين المؤسسات الاقتصادية.



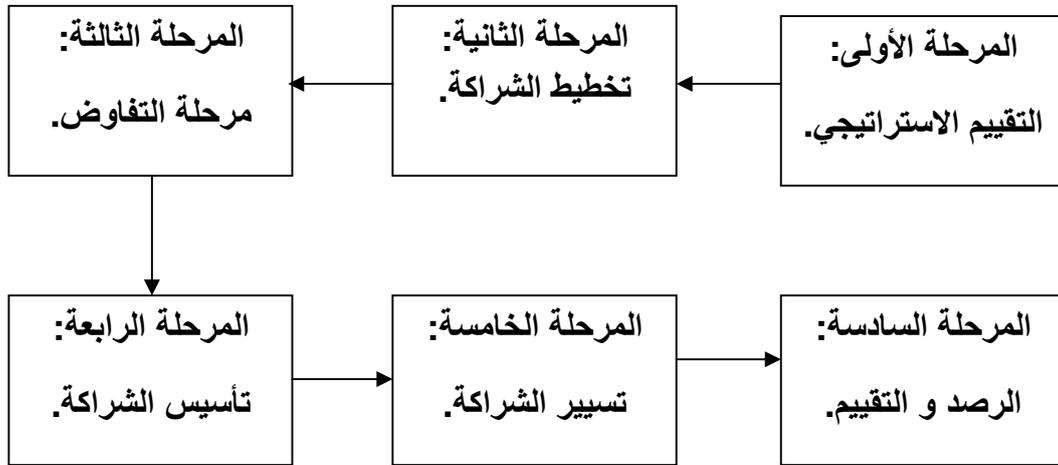
Source : B.Garrette et P.Dussauge, « Les stratégies d'alliance », Edition d'organisation, Paris, 1995, P25.

ثانيا: مراحل عملية الشراكة الاستراتيجية.

عندما ترغب المؤسسة اللجوء إلى الشراكة الاستراتيجية بعد تحديد غاياتها وأهدافها وجب عليها احترام مجموعة

من المراحل والخطوات لتقييم عملية الشراكة نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): خطوات عملية الشراكة الاستراتيجية.



المصدر : زيتوني صبرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر- أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية ولوجستيك، جامعة مستغانم، 2016-2017 □ : 71.

1. التقييم الاستراتيجي.

تمثل عملية التقييم في التحليل الدقيق للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة أي القوى التنافسية التي يملكها الشريك المحتمل واستغلالها أحسن استغلال إضافة إلى دراسة الفرص المتاحة وتجنب المتغيرات المفاجأة.

2. تخطيط الشراكة.

تأتي هذه المرحلة بعد اتخاذ المؤسسة لقرار الشراكة، حيث يتم من خلالها وضع الخطوط العريضة للاتفاق وإيجاد الشريك المناسب والبحث وتجميع جميع المعلومات اللازمة التي تساعد في اختياره.

3. مرحلة التفاوض.

تبدأ هذه المرحلة عند الموافقة على خطة الشراكة من الطرفين، حيث تتضمن المناقشات المكثفة والمقاربات بين الشركاء المحتملين بهدف توافق الأهداف المستقبلية لثقافة. وطرق التسيير والإدارة لكلا الشريكين حيث يتم وضع خلال هذه المرحلة معايير اقتناء الشريك المناسب.

4. تأسيس الشراكة.

تقوم هذه المرحلة على مبدئين أساسيين هما : الإعلان والتنفيذ، حيث لا بد من الإعلان عن عقد الشراكة لدى الإدارة والموظفين لدى المؤسستين. وهذا لدعم التنفيذ واستدامة المشروع.

5. تسيير الشراكة.

تأتي هذه المرحلة بعد إتمام الطرفين الشريكين تحديد الأهداف المسطرة واقتسام المخاطر والمصلحة المشتركة وتحديد جميع البدائل والخيارات المتاحة حيث يتقيد كل طرف بالمهام الموكلة إليه وفق الأمور المتفق عليها.

6. الرصد والتقييم:¹

وفق هذه المرحلة فإن نجاح أو فشل الشراكة يرجع إلى مدى تحقيق الأهداف المرجوة، لأنه نادر ما نتكلم عن الشراكة الاستراتيجية الدائمة، كون أن ما بين الشركاء نجد حدوث العديد من المنازعات مما يؤدي غالبا إلى فشل المشروع.

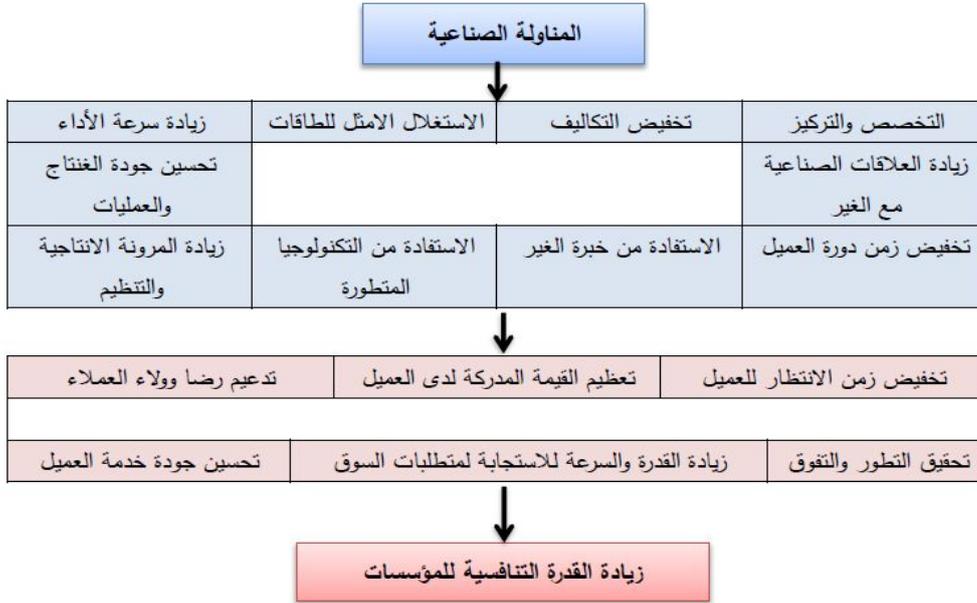
ثالثا: الشراكة الاستراتيجية والمناولة الباطنية.

تعتبر المناولة الباطنية أحد أهم أشكال الشراكة الاستراتيجية، وذلك من خلال تركيز المؤسسات الصناعية معظم اهتماماتها على نشاطها الأساسي، مما أدى ذلك إلى ارتفاع محسوس في عقود الشراكة لدى المؤسسات الآمرة إضافة إلى بروز العديد من التجمعات والأشكال التنظيمية الحديثة والتي تأقلمت مع المتغيرات والظروف الاقتصادية التي يعرفها العالم اليوم.

المناولة الباطنية في إطار الشراكة ما هي إلا اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين حيث تقوم أحدهما بإنتاج سلعة أو تصدير المكونات الأساسية المتعلقة بسلعة محددة للطرف الأول والتي يستخدمها بعد ذلك في إنتاج السلعة بصفة نهائية وبعلامته التجارية كما يمكن أن تتضمن اتفاقية الشراكة بالتزام الطرف الأصلي بتزويد المؤسسة المناولة بالمواد الخام اللازمة بهدف تصنيع أجزاء ومكونات السلعة التي يتم بعد ذلك إرسالها للمؤسسة الآمرة.

¹-زيتوني صبرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتوسطة- دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص.75.

الشكل رقم (25): التحول من المناولة الصناعية إلى الشراكة الصناعية.



المصدر : بن حارث حياة، المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجحة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر -منظور تحليلي- الملتقى الدولي الثاني حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في

المؤسسات في الدول النامية - الواقع والآفاق-، جامعة أحمد دراية أدرار- يومي 21 و 22 فبراير 2017 □ 09.

يقوم هذا المفهوم على وجود عنصرين أساسيين هما:

- وجود عقد ينظم طبيعة العلاقة من جهة ويحمي المصالح المشتركة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.
- حتمية وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة بالأعمال وشبكة المؤسسات المناولة لها.

إن الشراكة ما هي إلا تطور علاقات المناولة الصناعية المبنية على تعاون ثابت ومتطور لخدمة مصالح

متبادلة، ويكون ذلك بناء على مجموعة شروط:¹

1. الثقة المتبادلة.

2. النظرة الاستراتيجية خاصة عند الأزمات الظرفية.

3. التحلي بروح المسؤولية.

¹-شارف عبد القادر. المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية " مقارنة نظرية" حواليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جوان، 2018، ص 169.

المطلب الرابع: المقاربات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.

تعتبر الشراكة الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الخروج من الحيز الضيق. والذي يجعلها تتحمل المسؤولية والعمل لوحدها أي أنها بمفردها بإمكانها تطوير الموارد والخبرات اللازمة للتحكم في السوق هذا التصور الخاطئ جعل المؤسسة تبحث عن استراتيجيات جديدة من خلال استغلال مواردها وكفاءتها ومن تم اللجوء إلى مبدأ المشروع المشترك وهذا بعد المرور على الأصل والذي يتمثل في التخصص وتقسيم العمل والتي تفسر في مجملها السياسات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.

الفرع الأول: نظرية الموارد والكفاءات.

تعتبر نظرية الموارد والكفاءات من بين النظريات الاستراتيجية. والتي ساهمت في إحداث نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري وبالأخص التفكير الاستراتيجي حيث اهتمت بتحليل المؤسسة من خلال تعريفها على أنها مجموعة من الكفاءات التنظيمية الرئيسية التي تمكن من اكتشاف الحلول الاستراتيجية.

أولاً: الإطار النظري للموارد والكفاءات.

تعتبر الباحثة « Edith Penrose » سنة (1959) من بين الأوائل الذين أشاروا إلى نظرية الموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير، من خلال قيامها بنشر كتابها المؤرخ بـ " نظرية نمو المنشأة" ¹ والذي أرادت من خلاله فهم وتفسير عملية نمو المؤسسات ودراسة حدود هذا النمو.

ثم جاء بعد ذلك « Wernerfelt » سنة (1984) كأول باحث يطلق مصطلح " المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات" ¹ من خلال مقال قام بنشره في مجلة الإدارة الاستراتيجية فسر من خلال الظروف كالأسباب الاختلاف ما بين المؤسسات والتي تمارس نفس المجال الصناعي.

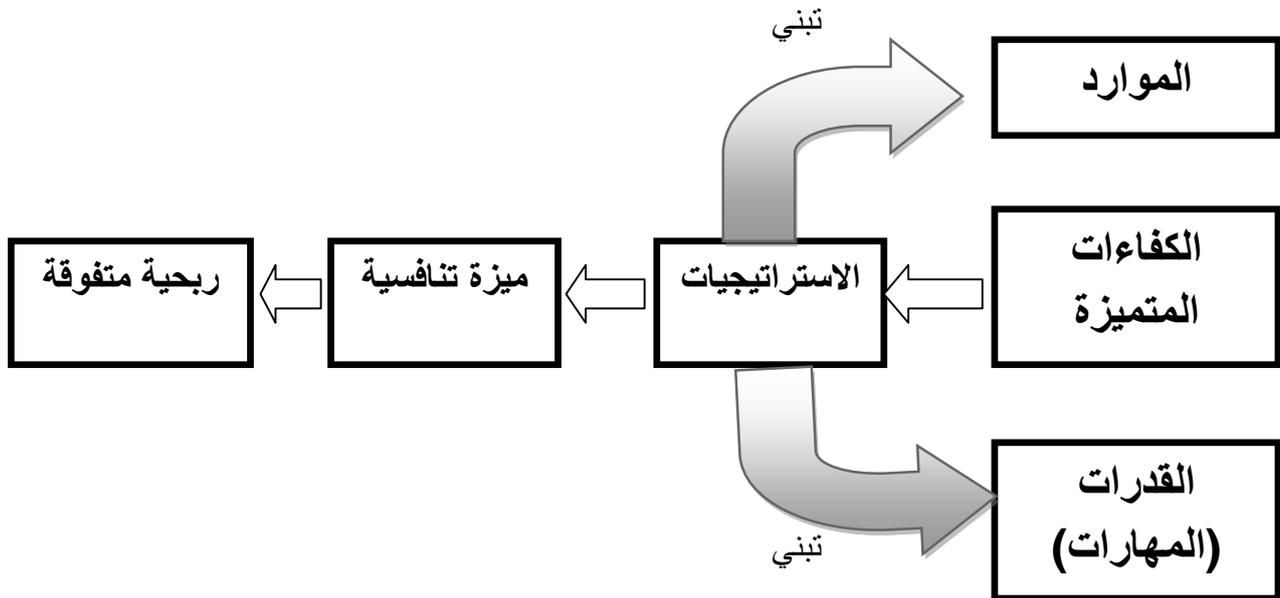
¹ -Robert H, Lowson, « strategic opérations management : the new competitive advantage, the Taylor et Francise library, 2003, P47.

قدم لنا Jay Barney سنة (1986) تفسير لنظرية الموارد والكفاءات من خلال وضعه لفرضيتين لتفسير الميزة التنافسية للمؤسسات¹، الأولى تفسر أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن ان تكون لها موارد استراتيجية متباينة¹ أما الفرضية الثانية فتتمثل في أن حركية الموارد ما بين المؤسسات ليست مطلقة.

كما اجتهد كل من « Hamel et Prahalas » سنة (1999) في تفسير نظرية الموارد والكفاءات على أن: ² المؤسسة ليست بحاجة إلى الموارد المتفرد ذات القيمة العالية بهدف الحصول على الكفاءة المتميزة والتحكم في السوق، من جهة أخرى فإن امتلاكها لموارد متفردة ليس بضرورة يؤدي إلى خلق الكفاءة المتميزة إذا لم تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الموارد بفعالية.

كما أشار المفكران إلى ضرورة التفرقة ما بين مفهوم الموارد والمهارات وصولاً إلى الكفاءة المتميزة. والذي تعتبر من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة ويمكن إبراز العلاقة التي تجمعهم من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (26): العلاقة ما بين الاستراتيجية، الموارد والكفاءات.



المصدر: بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 163.

¹-كنزي توفيق، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات"، دراسة حالة شركة إسمنت عين توتة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 03.

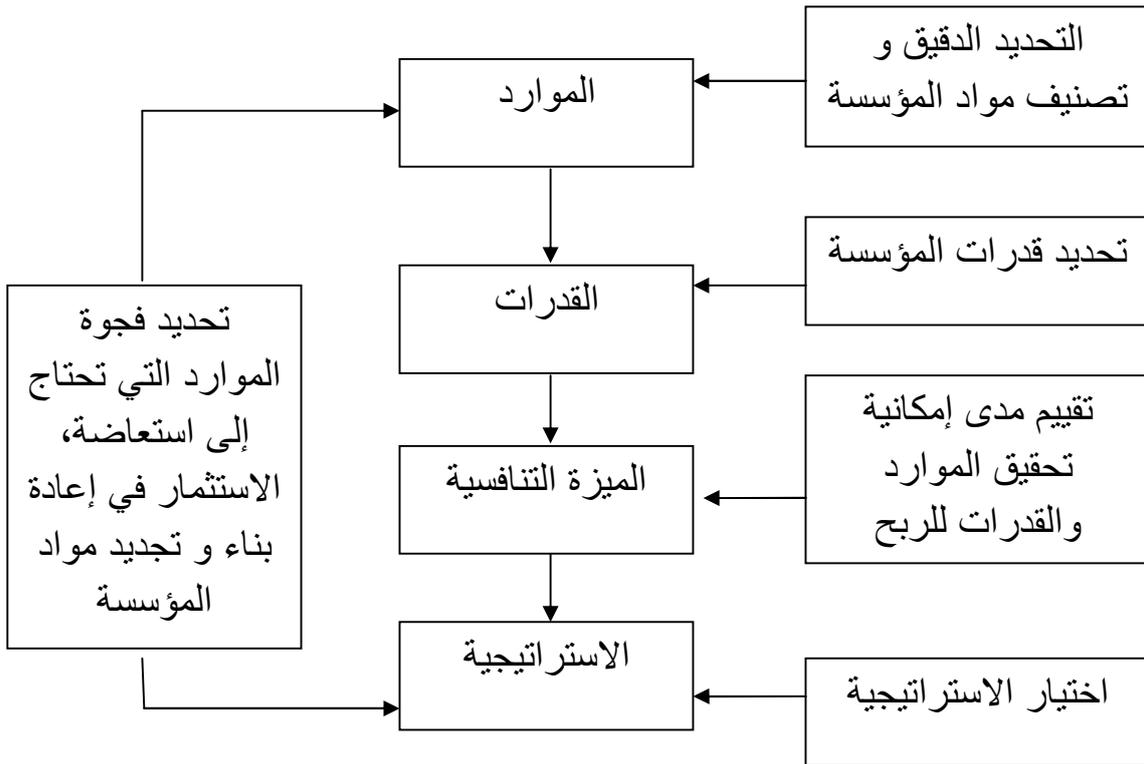
² -Hamel G.Prahalad C.K. « La conquête du futur », Edition Dunod, Paris, 1999 P :166.

ثانيا: مراحل تطبيق مقارنة المواد والكفاءات.

تتحمل أساسا في مجموعة من الخطوات التي تتبعها المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية دائمة. وهذا استنادا

على مقارنة الموارد والكفاءات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات.



المصدر : بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

-دراسة تطبيقية- أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1.

يمكننا تفسير العناصر مقارنة الموارد والكفاءات الموجودة في الشكل على النحو التالي:

1. التحديد الدقيق وتصنيف موارد المؤسسة: ويتمثل ذلك من خلال إحاطة المؤسسة بمختلف مواردها

وتقسيمها وتصنيفها وفق طبيعتها سواء كانت مادية، بشرية، مالية، تكنولوجية، تنظيمية وصولا إلى درجة

مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة.

2. تحديد قدرات المؤسسة: يكون ذلك في إطار المحيط التنافسي للمؤسسة، من خلال القيام بخمسة اختبارات تمكننا من معرفة القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات، والتي تتمثل في : اختبار الملائمة، اختبار الندرة، اختبار النقلية، اختبار التحويل واختبار الإحالية.

3. تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد و القدرات للربح: يتم ذلك من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة» من خلال تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها استراتيجية أو غير استراتيجية.

4. اختيار الاستراتيجية: يتوقف ذلك على خصائص الموارد والكفاءات من حيث إمكانية خلق القيمة، ندرتها وصعوبة تقليدها وصولاً إلى الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات.

ثالثاً: نظرية الموارد والكفاءات والمناولة الباطنية.

تستند نظرية الموارد والكفاءات أسسها لتفسير علاقات المناولة الباطنية من خلال حدود المؤسسة¹ مما يجعل بقاء المؤسسة مرغوباً بغياب الموارد والكفاءات في السوق أو لدى المتعاملين الآخرين، أي أن المؤسسة لا تملك بالضرورة كل الموارد والكفاءات الضرورية لأداء نشاطها، مما يستوجب عليها انتقاء أحد الخيارات الثلاثة التالية:

1. **تنمية وتطوير كفاءاتها ومواردها داخلياً:** وفي هذا الإطار نتكلم عن معاناة المؤسسة من المشاكل الناتجة عن الانفتاح والطلب المتزايد على التكنولوجيا والمعرفة والموارد والكفاءات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة والمتعددة، الأمر الذي يرفع من حدة المنافسة ويجعل امتلاك الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على الإنتاج الداخلي أمراً في غاية الصعوبة.

2. **السيارة والاستحواذ على مؤسسة نستخدم كفاءاتها:** في هذا الجانب فاستفادة من هاته المزايا يرتبط مباشرة بإدارة الدمج بعد الاستحواذ، والذي قد ينتج عن فشله تحطيم الكفاءات، وهذا رغم كل ما يوفره الدمج أو الاستحواذ من تحويل الكفاءات الوظيفية، إضافة موارد جديدة واقتسامها ونقل الكفاءات الإدارية.

¹ -نسرين زيدان غربي، الشيخ الداوي، " واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI » مرجع سابق، ص 61.

3. أخرجة أنشطة المؤسسة أو المناولة الباطنية: تلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار في حالة ما إذا كانت لا

تملك هذه الموارد و الكفاءات بأقل كلفة مما هو متوفر في السوق.

يعد اختيار المؤسسة للمناولة الباطنية انسب اختيار من الخيارات الثلاث السابقة لأنه الأقل تكلفة ويمكن للمؤسسة من الحصول على الموارد والكفاءات اللازمة دون أن تملكها داخليا، وعلى وجه التحديد إذا كانت الأنشطة لا تشكل جزءا رئيسيا من الأنشطة الأساسية للمؤسسة، وبذلك فإن المناولة الباطنية تعد من الأساليب التنموية الأكثر فعالية وملائمة استنادا على وضعية هذه المؤسسات ومتطلباتها المتزايدة لاقتناء الموارد والكفاءات داخليا لمواجهة المنافسة المتزايدة والمفروضة.

إن الهدف الأساسي من المناولة الباطنية هو الحصول على الموارد وبالتحديد الكفاءات، تطوير الكفاءات المتوفرة في المؤسسة وحسن استغلال الجديد منها، حيث تزداد قدرة المؤسسة المناولة في خلق القيمة كلما كانت موارد وكفاءات المؤسسة الآمرة متكاملة، أي أن تجميع كفاءات وموارد المؤسستين متجمعة تنتج وتوفر إيرادات أكبر من مجموع الإيرادات ناتجة عن المؤسسات المناولة والمؤسسة الآمرة على حدى.

الفرع الثاني: نظرية المشروع المشترك.

تعتبر استراتيجية المشروع المشترك احد أهم الخيارات الاستراتيجية التي ترغب معظم المؤسسات العمل بها لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق ورفع من إنتاجيتها، حيث تعتبر من بين استراتيجيات النمو السريع والاندماج بين المنظمات.

أولا: التأسيس النظري للمشاريع المشتركة.

لقد قدم لنا العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين تعاريف لنظرية المشروع المشترك يمكن جمعها كما يلي :

الجدول رقم (03): تعاريف لاستراتيجية المشروع المشترك.

التعريف	السنة	المصدر
المشروع المشترك ما هو إلا شكل من أشكال المشاركة بين شركة عالمية ومنشأة دولة أخرى.	1990	توماس هولين
المشروع المشترك هو ¹ : شبيه بعملية الاستحواذ أو الاندماج، لكن مع المحافظة التامة لاستقلالية المؤسسات المالكية للمشروع المشترك وهو ما يجعل المؤسسة تحقق نمو بسرعة كافية لامتلاكها حاضنة أعمال تمكنها من التأقلم مع البيئة التنافسية والتغير التكنولوجي السريع.	2004	Jean- Sebastien Lante
المشروع المشترك هو تحالف يجمع الموارد من أكثر من منظمة لإنشاء منظمة جديدة متميزة عن الوالدين.	2004	Terese
المشروع المشترك هو سعي شركتان أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة تنافسية قصد التأقلم مع الفرص والتحديات.	2005	سيد مصطفى
المشروع المشترك هو العمل المشترك بين شركتين أو أكثر لتحقيق نتيجة مستهدفة لم تكن مسموحة من قبل لما كانت الشركة تعمل بمفردها.	2009	Ahmed et Pong
المشروع المشترك يتحقق عندما تقرر عدة مؤسسات تكوين كيان مستقل يضم كافة الموارد المالية والبشرية والفكرية المستثمرة ² ، كما أنه يتم اقتسام الأرباح الناتجة عن هذه الشركة المستقلة بين الشركاء.	2010	Manuel cartier

¹ -Jean-Sebastien Lantz, « Valorisation stratégique et financière », Maxima, Paris,2004, P131-132

² -Manuel Cartier et all, « Maxi Fiches de stratégie », Dunod,Paris, 2010, P70.

المشروع المشترك هو عبارة عن كيان قانوني منفصل -تحالف استراتيجي- يتم تشكيله من طرف شركتين او اكثر، حيث تبني الشراكة بينهم تحت اسم معين لفترة من الزمن.	2010	Chechina & Manyashina
المشروع المشترك هو تعاون بين شركتين تتقسمان ملكية كيان ثالث يتضمن الخسائر والأرباح والسيطرة.	2010	Nilson & Lundqvist
اختيار المشروع المشترك كآلية جديدة (خاصة للدول النامية والدول ذات الاقتصاد المركزي) هو اختيار ثاني أفضل الشركات من الدول المتقدمة، ويمكن أن تصبح المشاركة في المشروع مؤهلة من استثمار الأجنبي المباشر.	2014	Mosher, et al
المشاريع المشتركة هي عبارة عن اشتراك منظمين أو أكثر في الموارد والأنشطة لمتابعة الاستراتيجية المرسومة والتي بدورها تمنح الفرص للشركاء للخلق وللحصول على المعرفة والمهارات لتعزيز الأرباح وزيادة الإنتاج.	2014	Hede & Vtson
المشاريع المشتركة بانها تجمع شركتين أو أكثر لأصول أو الأصول والنقد لتشكيل كيان منفصل جديد لمنشأة عاملة أي أنها شكل من أشكال الاستراتيجية التعاونية.	2010	Lingxiu
المشروع المشترك هو عبارة عن علاقة تعاون بين أكثر من مشروع واحد، أي محاولة استغلال الفرص للحصول على أرباح مشروع واحد وكسب المعرفة للسوق المحلية وكذلك تقاسم المخاطر.	2018	Bonuici

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: فاضل عباس السعيد، " استراتيجية المشاريع المشتركة ودورها في زيادة الإنتاجية

دراسة حالة في شركة غاز البصرة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 25، السنة 313 2019 0 9 366.

ثانيا: أصناف المشروع المشترك.

يمكن تصنيف المشروع وفق معيارين أساسيين هما: معيار الهدف من المشروع المشترك ومعيار نسبة المساهمة في

رأسمال المشروع والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1. وفق معيار الهدف من المشروع المشترك.

حسب هذا المعيار فإن الغاية من المشروع المشترك الذي تدخل فيه المؤسسة هو الذي يكون أساسا في

تصنيفها، ومن أهم هذه الغايات نجد: زيادة حجم المؤسسة، الرغبة في الحصول على موارد، تحقيق التكامل في

الموارد المتوفرة. ويمكن تقسيم هذا المعيار بدوره إلى نوعين:

1.1. مشاريع مشتركة لزيادة الحجم: بناء على ما جاء به هذا المعيار، تقوم المؤسسة باستخدام خبرتها في

مجال التسويق ونظم الإنتاج حتى تكون قادرة على تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الطرح السريع

للمنتجات الجديدة والحصول على تموقع جديد في مجالات المنتجات الجديدة واكتساب خبرات جديدة بسرعة.¹

2.1. مشاريع مشتركة متكاملة: عموما يتم الاستناد على استراتيجية المشاريع المشتركة التكاملية لتحقيق

المصلحة المتبادلة من جهة وعلى الابتكار من جهة أخرى² فهي تضمن للمؤسسات فرصة اكتساب الخبرة

التكنولوجية أو الحصول على أسواق جديدة، ويتم ذلك من خلال تجميع الموارد المتكاملة بين جميع الشركاء.

2. وفق معيار نسبة المساهمة في رأسمال المشروع المشترك.

حسب هذا المعيار نفرق بين نوعين من المشاريع: المشاريع المشتركة المتساوية والمشاريع المشتركة الغير متساوية.

1.2. المشروع المشترك المتساوي:

عندما يتم تكوين رأسمال المؤسسة تكون المساهمة متساوية بين جميع الأطراف المشاركة فيها رغم ما يعنيه في

بعض الحالات كالتضارب في السلطة إلا أنه يتميز بالعديد من الخصائص كالاعتماد بشكل متبادل على بعضهم

¹ -Laurence Lehmann- Pretega et all, « Strategor », 6ème Ed, Dunod, Paris, P, 478.

² -Jean Storeyand all, « the routledge companion to strategic human ressource management », Routledge Taylor et Francis group, New York, 2009, P98.

البعض لتحقيق أهداف معينة، إضافة إلى استعماله في حالة إقامة مشاريع مع شركة أجنبية من أجل تخفيض المخاطر.

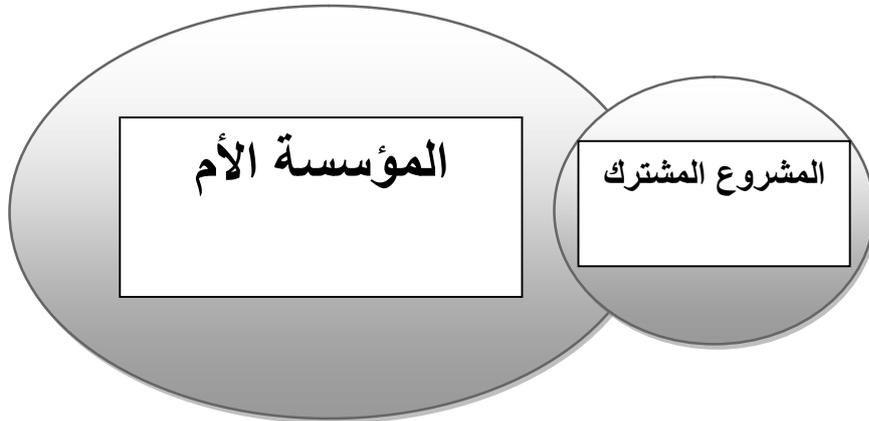
2.2. المشروع المشترك الغير متساوي:

نتكلم كثيرا عن المشاريع المشتركة الغير متساوية، كونها تمتاز بسهولة تسييرها لأن السلطة تكون للمساهم الأقوى كما انه في حالة الاستعانة بإقامة مشروع مشترك في دولة أجنبية نجد أن المؤسسات التي تواجه ضغوطات القانونية والسياسية لدى البلد المستضيف، تأخذ الحصة الأقل في المشروع بهدف التقليل من المخاطر.

ثالثا: المشروع المشترك والمناولة الباطنية.

المشروع المشترك هو عبارة عن شكل تنظيمي والذي يعبر عموما عن التوازن بين الاستعانة بمصادر خارجية وبين الاعتماد على القدرات الذاتية للمؤسسة أي أنه يمثل حل وسط بين نمو داخلي أو خارجي وبين إخراج أو مناولة الباطنية.¹

الشكل رقم (28): أهمية المشروع المشترك للمؤسسة.



Source : Jean-Sebastien Lanz, valoristion stratégique et financière, MAXIMA, Paris, P133.

¹ - Michem Amberg and Martin Wiener, « IT- offsharing : Management internationaler IT out sourcing project », Heidelberg, 2006, P :23

وبذلك فإن المشروع المشترك ما هو إلا شكل من أشكال المناولة الباطنية، من خلال الأشكال التعاونية الاستراتيجية التي تقوم بين المؤسسة الأم والتي تعتبر المؤسسة الأمرة ونظيرتها من المؤسسات المجاورة والتي تعتبر مناولة وهذا بهدف الجمع بين قدراتها ومواردها وصولاً إلى موقف تنافسي أقوى ويعتبر الأمر الجوهرى في ذلك أن المشاريع المشتركة ترفع من ربحية الصناعية والخبرات اللازمة لتطوير المنتجات والتقنيات الجديدة والتي نجدها لدى المؤسسات المناولة كما أن كل من المؤسسة الأمرة والمناولة يحصل على مكاسب ويستفيد من كفاءات الطرف الآخر إضافة إلى تمكين المؤسسة الأمرة من المعرفة المتخصصة للأسواق والدخول إلى قنوات توزيع مطلوبة، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات والمتمثلة في تأثير المؤسسة الأمرة وانقسام الولاءات للإدارة.

الفرع الثالث: نظرية التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث.

نقصد بتقسيم العمل تجزئة العملية الإنتاجية إلى عدة عمليات فرعية وتقسيمها على مجموعات من العاملين المتخصصين الذين يمارسون عملهم. سواء في مؤسسة اقتصادية واحدة أو عدة مؤسسات، أما التخصص في العمل فيستعمل عادة في مجال الصناعة وإلى جميع المهام والخدمات التي يمكن تجزئتها إلى أعمال بسيطة يقوم بها المختصون والمهنيون الذين يملكون المهارة والخبرة والمؤهلات العلمية.

أولاً: التأسيس النظري لتقسيم العمل والتخصص لآدم سميث.

قدم لنا آدم سميث (1723-1790) في كتابه "ثروة الأمم" أن الثروة التي تنتج بكل اختلافاتها ترجع إلى العمل بالأساس وليس كما كان سائد في الفكر الاقتصادي القديم والذي كان يرجعها إلى قوى الطبيعة. ويعتبر تقسيم العمل نقطة البداية لدى آدم سميث في نظرية النمو الاقتصادي لما قدمته من نتائج عظيمة في القوى المنتجة للعمل لدى الأفراد والمؤسسات وارتفاع الإنتاجية التي هي مصدر ثروة الأمم، وهذا لما يوفر التقسيم من فوائد¹، وذلك من خلال منح وفرات خارجية ورفع من مستوى التكنولوجيا الناتجة عن الابتكارات، والتي تؤدي

¹ كبداني سيد أحمد " أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية، دراسة تحليلية وقياسية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2012-2013، ص: 35

بدورها إلى تخفيض التكاليف والوقت لإتمام العمليات الإنتاجية بهدف تعظيم الأرباح وادخارها ثم استثمارها من جديد ليتراكم رأس المال والذي يمثل حجر الأساس للنمو الاقتصادي.

لقد استلهم آدم سميث فكرة زيادة الإنتاجية القائمة على تقسيم العمل من خلال ملاحظاته للعمليات الإنتاجية في مصنع الدبابيس ذكرا أن صناعة الدبابيس في ذلك المصنع أصبحت موزعة على 18 عملية مختلفة يقوم كل واحد منها فريق متخصص من العمال، في حين يقوم الفريق الواحد من العمال بأداء اثنين أو أكثر من العمليات، حيث أن كل صاحب صنعة يمتلك كمية من مصنوعاته ليتصرف بها أكثر مما تقتضيه حاجته الخاصة وبذلك فإن صاحب كل صنعة يمكنه من تبادل كمية كبيرة من منتوجاته أو مصنوعاته بكمية كبرى من مصنوعات غيره أو بما يعادل ثمنها، فهو يمد الآخرين بكل ما يحتاجونه وبالمقابل يمدونه بالوفرة نفسها مما هو يحتاج إليه، وبذلك تنتشر وفرة عامة في مختلف مراتب المجتمع.¹

ثانيا: مميزات تقسيم العمل والتخصص لدى آدم سميث.

يمكن التفرقة بين قوات التخصص و فوائد تقسيم العمل لدى آدم سميث على النحو التالي :

1. مزايا تقسيم العمل لدى آدم سميث.

يمكن ان تقتصر مزايا تقسيم العمل لدى آدم سميث على ميزتين اساسين هما :

1.1. تحسين القوة الإنتاجية: يتم ذلك من خلال الجمع بين عدة عمليات بدلا من تصنيع منتج بالمفرد،

وذلك لكي يصبح الإنتاج أكثر كفاءة والرفع من القوى المنتجة للعمل ولكن ذكر آدم سميث أن تقسيم العمل غير متوفر في جميع الفروع وهذا ما يعيب هذا المعيار.

2.1. الزيادة في الإنتاج: تكون بسبب عدة عوامل نذكرها على النحو التالي :

تزداد مهارة واحتراف كل عامل لامتهانه عملا واحدا فقط فيتمرن عليه ويصبح أكثر إتقانا واحترافا لأدائه.

¹ - آدم سميث " ثورة الأمم ". ترجمة حسني زينه" ، معهد الدراسات الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، بغداد، 2007، ص: 20

الانتقال في المهام من مكان إلى آخر باستخدام أدوات مختلفة، يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت حتى لو تم الإنتاج كله في مكان واحد فحسب آدم سميث يفقد العامل الكفاءة والحماس عندما يبدأ المرأ في عملية جديدة لأن ذلك يشتته ويضيع طاقاته.

الحاجة والضرورة لاختراع آلات وأدوات تسهل العمل وبذلك تمكن لعامل واحد بعمل الكثير وجعل اهتمام كل عامل ينصب في التركيز على هدف محدد، فهو لا يضيع إبداعه في اتجاهات عديدة.

2. مزايا التخصص لدى آدم سميث.

أثبت آدم سميث أن التخصص في العمل يؤدي حتما إلى زيادات معتبرة في مخرجات من خلال مصنع الدبابيس، حيث ذكر أن العامل الواحد لربما لن يتمكن من إنتاج دبوس واحد بمفرده، في حين أن المصنع يقسم هذه المهام بين أشخاص مختلفين، يقتصر عمل كل واحد منهم على عملية أو عمليتين من العمليات المنفصلة. أشار آدم سميث أن التخصص لا يقتصر على الشركات فقط وإنما نجده أيضا بين الصناعات، حيث قدم لنا مثال المزارع الذي يتخصص في زراعة محصول أو تربية المواشي، فإن أرضه ستحظى برعاية أفضل وتصبح أكثر إنتاجا مما لو كان يستلزم عليه قضاء وقته في صناعة مستلزمات المنزل أيضا، في حين نجد أن المصنعين يفضلون توفير السلع المنزلية وترك مسؤولية إنتاج غذائهم على عاتق هذا المزارع: وفي نفس السياق، يأتي تخصص الدول في شكل تصدير السلع التي تقوم بإنتاجها على أفضل نحو ممكن، واستيراد المنتوجات والسلع التي تقوم الدول الأخرى بإنتاجها على نحو أفضل.

يرى آدم سميث أن التخصص هو مقدار أقل وقت مستغرق في الانتقال من عملية إلى أخرى بمقتضاها توفر للناس استعمال آلات متخصصة موفرة في العمل بهدف زيادة مخرجات العمل واتساع نطاق البراعة والمهارة الذي يوجه على أساسه هذا التحسن أو يطبق على أساسه.¹

¹ -Wealth of nations, Book I, ChI, P :13, para1.

ثالثا : تقسيم العمل والتخصص والمناولة الباطنية.

لما تطرق آدم سميث لمفهوم التخصص وتقسيم العمل لم يشير إلى مفهوم المناولة الباطنية، لأن المرحلة التي عاشها آدم سميث لم يكن هنالك كل التطور الذي تعيشه المؤسسات حاليا كون أن الصناعة كانت محدودة مقتصرة على مجالات معينة عكس ما نده اليوم من تعدد العلاقات ما بين المؤسسات. ووجود مؤسسات مناولة متخصصة تعمل لصالح مؤسسة كبرى آمرة، إلا أن أعمال آدم سميث ونظريته القائمة على التخصص وتقسيم العمل هي التي كانت الدافع الأساسي لقيام المناولة الباطنية، فتقسيم العمل يكون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى بهدف تعزيز الترابط ما بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، بينما نجد التخصص من خلال دعم النسيج الصناعي المحلي، حيث تستعين المؤسسة الآمرة إلى التعاقد مع مؤسسة مناولة متخصصة لعدم رغبتها في الاستثمار في الوسائل اللازمة أو لعدم قدرتها بسبب انعدام البيانات المؤهلة والمنافسة، فالمؤسسة الآمرة التي لا تملك الخبرة اللازمة تلجأ إلى مؤسسة مناولة تلي لها احتياجاتها وتشاركها في التصميم التقني بهدف الحصول على التقنية والمهارة في المنتج والحد من وقت توقف الآلات.

العمال المختصين يصنعون الفارق.

أشار آدم سميث إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى تخصص العمال، فالعمال كرسوا انفسهم لنشاط طوروا فيه مهاراتهم أكثر من الآخرين، وفهم بذلك بإمكانهم إنتاج فائض مهم مقارنة باستهلاكهم الخاص، وتعويض هذا الفائض بالفائض الناتج عن عمل الآخرين بهدف اقتناء ما لا ينتجونه بأنفسهم.

المبحث الثالث: نطاق إدارة وتنظيم عقود المناولة الباطنية.

لا يخفى على أحد الأهمية الكبرى التي تحضى بها المناولة الباطنية بالنظر للخصائص والمزايا التي تمتلكها خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية، والتي تتمثل أساسا في طرق تصريف وتوزيع الأعمال والموارد من جهة والمنافسة الحادة التي تشهدها البيئة الاقتصادية من جهة أخرى، وبذلك جعلت طرق التحكم حكرا على أطراف خارج المؤسسة بعدما أن كانت من ضمن المهام الداخلية للمؤسسة الأمر الذي اوجب من وجود عقود واضحة وصريحة تنظم الالتزامات والمسؤوليات التي تقوم على أساسها علاقة المناولة.

المطلب الأول: الإطار العام لعقد المناولة الباطنية.

إن عقود المناولة الباطنية عبارة عن مجموعة من الإجراءات القانونية ييم طرفين او أكثر قصد القيام بأعمال وإجراءات محددة، تنشأ عن طريق حاجة المؤسسة الأمرة لمؤهلات تقنية متخصصة يجعلها تتعاقد من الباطن مع مؤسسة مناولة لإتمام جزء من الصفقة محل الاتفاق أو كلها.

ولتبيان ماهية عقد المناولة الباطنية، يجدر بنا التطرق لجميع الجوانب الخاصة به من خلال عرض المفهوم ومن ثم الخصائص وصولا إلى الطبيعة القانونية لعقود المناولة الباطنية.

الفرع الأول: مفهوم عقد المناولة الباطنية.

لقد تعددت التعاريف المفسرة لعقد المناولة الباطنية وذلك لاختلاف وجهات النظر التشريعية ونظرتهم القانونية تجاه كل ما له علاقة مباشرة او غير مباشرة بعقد المناولة الباطنية سواء تعلق الامر بالمشرع الجزائري او بالمشرع الفرنسي او حتى التشريعات العربية.

أولا: تعريف عقد المناولة الباطنية وفق المشرع الجزائري.

أجاز المشرع الجزائري التعاقد دون أن يقدم تعريفا محدد لهذا النوع من التعاقد، وذلك بمقتضى المادة 564 من القانون المدني والتي تنص على: "يجوز للمقاول أو يوكل تنفيذ العمل في جملته أو في جزء منه إلى مقاول فرعي،

إذا لم يمنعه من ذلك الشرط في العقد أو لم تكن طبيعة العمل تفترض الاعتماد على كفاءته الشخصية، ولكن يبقى في هذه الحالة مسؤولاً عن المقاول الفرعي تجاه رب العمل".¹

ولكن مع تطور الأحداث، أصبح المشرع أكثر دقة في تعيين مفهوم التعاقد¹ والذي يدخل ضمن مجال الصفقات العمومية، اين خصص له قسم خاصا به "تسمى المناولة" ضمن باب " تنفيذ الصفقات العمومية وأحكام تعاقدية"، حيث تضمن أربعة مواد من المادة من 140 إلى المادة 144 من المرسوم الرئاسي والتي تشمل معظم الأحكام والقواعد التي تنظم المناولة.

حيث تنص المادة الأولى من هذا القسم وهي المادة 140²: " يمكن المتعامل المتعاقد للمصلحة المتعاقدة منح تنفيذ جزء من الصفقة لمناول بواسطة عقد مناولة، حسب الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم ومهما يكن من أمر، لا يمكن أن تتجاوز المناولة أربعين في المائة من المبلغ الإجمالي للصفقة. ولا يمكن أن تكون صفقات اللوازم العادية محل المناولة.

ويقصد باللوازم العادية مجموع اللوازم الموجودة في السوق. والتي هي غير مصنعة استنادا إلى مواصفات تقنية خصوصية أعدتها المصلحة المتعاقدة.

وبصفة عامة تدخل عقود المناولة ضمن المفهوم العام لعقود المؤسسات الصناعية والتجارية بالتزاماتها وبشروطها على أساس عادل وسليم.

أما المادة 142: فتتص على: " يجب على المناول الذي يتدخل في تنفيذ صفقة عمومية أن يعلن تواجده للمصلحة المتعاقدة، حيث تلتزم المصلحة المتعاقدة التي تعلم بتواجد مناول غير مصرح به في مكان تنفيذ الصفقة (8) أيام، وإلا اتخذت ضده تدابير قسرية".

¹-مازن حنان ، التعاقد من الباطن في عقد المقاوله البناء ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم ، تخصص قانون الاعمال المقارن ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة وهران 2. 2015-2016 ، ص 17.

²-المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16/09/2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية رقم 50، الصادر في 20/09/2015-، ص 31-32 .

ثانيا: تعريف عقد المناولة الباطنية وفق المشرع الفرنسي.

وضع المشرع الفرنسي تعريفا خاصة بالمناولة الباطنية « la sous-traitance » في القانون الصادر بتاريخ 1975/12/31 وهو القانون الذي يخص تنظيم عقود المناولة الباطنية سواء في نطاق العقود الإدارية أو العقود الخاصة، حيث تنص المادة الأولى من هذا القانون على أن المناولة الباطنية هي¹: " هي العملية التي يتعهد بها صاحب الاعمال بموجب عقد المناولة، وتحت مسؤوليته إلى شخص آخر يسمى المناول بتنفيذ كل المشروع أو جزء منه أو جزء من العقد العام المبرم مع السلطة المتعاقدة".

وكان موضوع المناولة الباطنية قد واجد العديد من الصعوبات لدى التشريع الفرنسي، حيث حاول المشرع الفرنسي إيجاد حلول قانونية لعدد من الثغرات القانونية الذي ظهرت في القانون السابق من خلال مشروع مدونة العقود الإدارية الذي اودعته الجمعية الوطنية الفرنسية منذ سنة 1992.

ثم بتاريخ 06 فبراير 1998، تم تعديل المادة الأولى من القانون رقم (75/1334) وذلك بالقانون رقم (98/69)، ليقصر بمقتضى هذا التعديل تطبيق أحكام القانون رقم (75/1334) على عمليات النقل، وقد اعتبر القانون الجديد أن الإدارة هي التي تتولى الإشراف على هذه العمليات وتصبح بمثابة صاحب العمل. حيث عرف المشرع القانون المناولة الباطنية على أنها²: " العملية التي يتعهد من خلالها المتعاقد الأصلي إلى الغير وتحت مسؤوليته بتنفيذ كل أو جزء من العقد المبرم مع الإدارة".

* تقديم المشرع الفرنسي لعقد المناولة.

يعرف عقد المناولة الباطنية، على أنه العقد الذي يجب أن يكون بحد ذاته عقد عمل، وبشكل عام يجب أن يكون عقد المناولة عقدا خاصا ومع ذلك يمكن أن يحدث خلاف ذلك في حالة أن يكون صاحب العقد العام هو نفسه شخص عام.

¹ -Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous- traitance.

² -Moderne, Incertitudes sur la sous- traitance dans le projet de reforme du code des marches publics, Gaz, Pal, 1^{er} novembre 1997, P7.

كما يستطيع عقد المناولة الباطنية أن يشكل لنفسه عقدا عاما، وبالفعل، أوضحت محكمة التابعة للاتحاد الأوروبي¹ أنه عندما يقوم المترشح أو المناول لديه جودة السلطة المتعاقدة أو الكيان المتعقد، فإن عقد المناولة المبرم من طرف المناول يستوفي جميع شروط العقد العام ويجب أن يكون موضوع إجراءات إشهارية والمواجهات التنافسية لحقوق المتطلبات العامة. في مثل هذه الظروف، يكون عقد المناولة الباطنية الذي يبرمه الشخص الاعتباري بموجب القانون العام عقد إداري وفقا لتطبيق القرار المتعلق بالمتطلبات العامة.

على غرار اعتبار عقد المناولة الباطنية هو عقد مؤسسة، يتميز أيضا على وجه الخصوص على أنه عقد من عقود التوريد² التي يمكن تحليلها كعقود المبيعات، وقصد التمييز بين هذين العقدين، تعمل السلطة القضائية على تحليل كل حالة على حدى لتحديد ما إذا كان العقد الذي تم فحصه لا يتضمن تبعات قضائية، إضافة إلى ذلك الالتزام بتقديم الخدمة والالتزام بالمشاركة الفعالة في تنفيذ العمل الذي عهد به المناول ويتم ذلك في إطار القيام بعملية الفحص بطلب القاضي الإداري للقيام بمجموعة من الإجراءات قصد التقييم الدقيق لعقود المناولة الباطنية.

ثالثا: تعريف عقد المناولة الباطنية وفق التشريعات العربية.

أما فيما يخص التشريعات العربية، فإن أهم تشريع الذي تناول مفهوم عقود المناولة هو التشريع المصري تحت مبدأ الحرية التعاقدية. إلا أنه لم يشر إلى التعاقد من الباطن رجوعا إلى قانون المناقصات والمزايدات المصري رقم 89 لسنة 1998 ولائحته التنفيذية مما أدى ذلك إلى خلاف بين الفقهاء حول تعريف التعاقد من الباطن ومشروعيته تتجه عنه انقسام الفقه المصري إلى ثلاثة اتجاهات أساسية :

الاتجاه الأول: استنادا إلى القاعدة العامة أجاز المشرع التعاقد من الباطن حيث تقضي القاعدة العامة أن الأصل في الأشياء هي الإباحة وإلى مبدأ الحرية العقدية، ما لم يوجد في العقد الأصلي نص قانوني يمنع التعاقد

¹ - CJCE,18 novembre 2004 , comission contre république fédérale d'Allemagne, aff. C.126/03 , P18

² -CAA de bordeaux, 8 mars 2018 , N°16 Bx02206

من الباطن وقد اشترط أصحاب هذا الاتجاه لإثبات صحة التعاقد من الباطن أن يكون محل العقد في هذه الحالة قابلاً للتجزئة.¹

الاتجاه الثاني: يتمحور هذا الاتجاه حول الفراغ التشريعي الراجع إلى عدم تقنين التعاقد من الباطن ضمن قانون المناقصات والمزايدات المصري النافذ كونه لا يجيز للإدارة أن توافق المورد الأصلي إبرام تعاقد من الباطن.²

الاتجاه الثالث: أجاز المشرع المصري التعاقد من الباطن بشرط حصول المتعاقد على الموافقة المسبقة من الإدارة مهما كان نوعها موافقة صريحة أو ضمنية وذلك وفق متطلبات دفاتر الشروط.

أما فيما يخص المشرع السوري، فقد اجازت المادة 30 من دفتر الشروط العامة رقم 450 تاريخ 2004/12/09 للمتعهدين أن يتنازل عن العقد المبرم بينه وبين الإدارة جزئياً أو كلياً بشرط الحصول على موافقة خطية من قبل الجهة العامة أي أن المشرع السوري أجاز بصورة صريحة التعاقد من الباطن لكنه اشترط لصحة ذلك أن يتم بموافقة الإدارة.

الفرع الثاني: خصائص وشروط عقد المناولة الباطنية.

بشكل عام هناك مبدئين أساسيين تركز عليها عقود المناولة. وهذا في إطار الاستجابة للشروط المقدمة أو من خلال الاتصالات المباشرة التي تكون بين الأطراف المعنية وصولاً إلى نتائج المفاوضات المتفق عليها والتي تكون على النحو التالي:

- المبدأ الأول: يقتصر هذا المبدأ على التعاقد بين المنشآت الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة بهدف صناعة المنتج المطلوب فقط دون القيام بمهام فنية أخرى.

- المبدأ الثاني: يشمل هذا المبدأ على عملية التعاقد التي تم إبرامها بين المؤسسة الآمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة، والتي تهدف لدراسة وتصميم وصناعة المنتج المطلوب.

¹- إبراهيم محمد علي، آثار العقود الإدارية وفقاً للقانون رقم 89 لسنة 1998، المتعلق بالمناقصات والمزايدات و لائحته التنفيذية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة 2، 2003، ص 359.

²- عاطف سعدي محمد، عقود التوريد بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 374.

أولاً: خصائص عقد المناولة الباطنية.

يتميز عقد المناولة بمجموعة من الخصائص والتي تميزه عن باقي العقود، نذكرها على النحو التالي:

1. عقد المناولة الباطنية هو عقد رضائي : contrat de satisfaction.

يعتبر عقد المناولة الباطنية من العقود القائمة على التراضي لإتمام العقد، والكتابة لهذا العقد، إنما هي لإثباته متى كانت ضرورية لذلك حيث يعرف الفقه العقد الرضائي على أنه¹: "العقد الذي يكفي لانعقاده تراضي الطرفين، أي ينشأ بمجرد تطابق إرادتهما، أي كانت وسيلة التعبير كتابة أو شفاهياً أو بالإشارة أي أن التراضي وحده كاف لإبرام العقد"² ففي معظم الأحيان يتم التفاوض فيما بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن، للاتفاق على بنود العقد وشروطه²: سواء كان المتعاقد من الباطن مختاراً من قبل الإدارة أو حتى مفروضاً، إلا أنه في الحالة الأخيرة درجة الرضا تضيق في حالة التعاقد المفروض.

كما يعتبر عقد المناولة من العقود الرضائية التي يكفي فيها توافق إرادة صاحب المشروع أو المؤسسة الآمرة مع إرادة المناول، إذ لم يشترط المشرع شكليات لإتمام العقد³ ولكن في بعض الحالات يلجأ الطرفان المتعاقدان إلى اتفاق على إخضاعه لشكل معين، نظراً لارتفاع تكاليف عملية المناولة وبذلك لا ضرورة للكتابة إلا لإثبات المناولة وشروطها لفض المنازعات التي قصد تنجم بين الطرفين فالكتابة ليست شرطاً لإنشائها، عكس الصفقات العمومية والتي اشترط المشرع لانعقادها أن تكون كتابياً.

2. عقد المناولة الباطنية هو عقد إلزامي : contrat obligatoire.

يقصد بالإلزامية هنا، مدى تبعية واستقلالية المناول عن المؤسسة الآمرة، أي أن العقود تنشأ التزامات مزدوجة ومتقابلة في ذمة كل من الطرفين المتعاقدين. فيعتبر بذلك كل متعاقد بموجبه دائناً ومديناً في نفس الوقت أي أن

¹ بلحاج العربي ، مشكلات المرحلة السابقة على التعاقد في ضوء القانون المدني الجزائري ، دراسة مقارنة ، ديوان مطبوعات الجامعية 2011 ، بند 22 ، ص 45.

² نجم حمد الاحمد، التعاقد من الباطن في نطاق العقود الإدارية ، دراسة مقارنة ، أطروحة دكتوراه ، في الحقوق ، كلية الحقوق ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2001 ، ص 32.

³ بجاوي المدني ، التفرقة بين عقد العمل و عقد المقاولة ، دراسة تحليلية و نقدية ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2008 ، ص 96

التزام أحد المتعاقدين يكون سببا لالتزام الطرف الآخر، والعكس صحيح وبذلك فالعقد ملزم لطرفيه متى تبادل الطرفان المتعاقدان الالتزام بعضهما البعض.¹

وفي الحقيقة، فإن خاصية التبعية تؤدي إلى وحدة الهدف الذي ترجوه الجهة الإدارية المتعاقدة من تنفيذ هذا العقد أي المؤسسة الآمرة، بحيث يسعى كل منها والمؤسسة المناولة إلى تحقيق هدف واحد والذي هو تحقيق المصلحة العامة والمشاركة للطرفين.

إلا أنه بموجب عقد المناولة الباطنية، يلتزم المناول بتقديم العمل المتفق عليه والذي يتمثل في إنجاز الأعمال محل التعاقد وتسليمها في الوقت المحدد حسب الاتفاق وفي المقابل تلتزم المؤسسة الآمرة بتوفير كل ما يلزم لإنجاز الأعمال محل التعاقد ولعل أهم التزام تقوم به المؤسسة الآمرة هو دفع المستحقات المالية للمناول متى أنجز الأعمال المتفق عليها.

3. عقد المناولة الباطنية هو عقد تعويضي : contrat de compensation.

يختصر بخاصية " العوض " أن يحصل كل من طرفي العقد على مقابل لما أداه أي أن المناول لا يؤدي عمله بنية التبرع، وإنما بمقابل اقتضاه مقابل ما يؤديه من عمل.

أما المشرع الجزائري، فيعرف عقد المعاوضة في القانون المدني الجزائري على أنه² : " هو ذلك العقد الذي يلزم كل واحد من طرفيه بإعطاء، أو فعل شيء ما " أي أنه يحصل كل من الطرفين المتعاقدان على مقابل ما التزما به. في حين تنص المادة 549 من القانون المدني الجزائري للمقاولة على ان³ : "المقاولة عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أو يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر "" وبذلك فإن عقد المناولة هو من العقود التعويضية، كون أن المؤسسة الآمرة تقوم بتقديم المستحقات المالية للمناول أو المؤسسة المناولة مقابل ما

¹-مازن حنان ، التعاقد من الباطن في عقد مقاولة البناء ، مرجع سابق ، ص 28.

²-المادة 58 من القانون المدني الجزائري

³-المادة 549 من القانون المدني الجزائري

حصلت عليه من التي كانت تريد إنجازها وعليه كان تحديد الأجر شرطا أساسيا من شروط اعتبار التعامل عند عقد المناولة.

4. عقد المناولة الباطنية هو عقد اعتباري: contrat de contrepartie personnelle

يقصد بعقود الاعتبار الشخصي تلك العقود تكون فيها شخصية أحد المتعاقدين محل اعتبار خاص عند المتعاقد الآخر، فشخصية المناول تعد سببا لاختيار صاحب المشروع للمناولة دون غيره من المناولين فتكون شخصيته أو صفته عنصرا جوهريا في العقد ومحل اعتبار وقت انعقاد العقد وعند تنفيذه ولا يقبل التنفيذ أو الوفاء إلا من هذا المتعاقد شخصيا.¹

وبذلك يتوقف التعاقد من الباطن على المؤهلات الشخصية للمناول، والتي يقصد بها كل صفات المناول التي تؤثر على حسن تنفيذ العمل، فيندرج في المؤهلات الشخصية كفاءة المناول المهنية والمالية، سمعته وشهرته وتخصصه في المشروع المطلوب إنجازه.

ثانيا: شروط عقد المناولة الباطنية.

لا يمكن تحديد طبيعة عقد المناولة من خلال تحليل الالتزامات الناتجة عنه، وإنما يتم ذلك عند توفر مجموعة من الشروط اذ تعد تطبيقا للأحكام القانونية والتي نجدها ضمن المرسوم الرئاسي 15-247 تحت فصل " تنفيذ الصفقات العمومية وأحكام التعاقدية " قسم المناولة" من خلال المادتين 143 و 144 والتي تضمنت ما يلي:²

المادة 143: يمكن اللجوء إلى المناولة ضمن الشروط التالية :

يجب أن يحدد صراحة المجال الرئيسي لتدخل المناولة، بالرجوع إلى بعض المهام الأساسية التي يجب أن تنفذ من طرف المتعامل المتعاقد في دفتر الشروط إذا أمكن ذلك وفي الصفقة، ويمكن التصريح بالمناول في العرض

¹-برجم صليحة ، المقالة الفرعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق ، جامعة الجزائر، السنة: 2008-2009، ص 20.

²-المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16/09/2015، مرجع سابق . ص 32.

أو أثناء تنفيذ الصفقة، ويتم التصريح بالمناول أثناء تنفيذ الصفقة وقبول شروطه المتعلقة بالدفع طبقا للنموذج الذي يحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

ينبغي اختيار المناول وشروطه المتعلقة بالدفع من طرف المتعامل المتعاقد وجوبا، بموافقة المصلحة المتعاقدة مقدما وكتابيا، مع مراعاة الاحكام المادة 75 من المرسوم، والتي تخص حالات الإقصاء من المشاركة في الصفقات العمومية، وذلك بعد التأكد من قدراته المهنية والتقنية والمالية. ويقبض المناول المعتمد وفق الشروط المذكورة سابقا، مستحقاته مباشرة من المصلحة المتعاقدة، بعنوان الخدمات المنصوص عليها في الصفقة التي تكفل بتنفيذها، حسب كفاءات تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

تسلم وجوبا نسخة من عقد المناولة للمصلحة المتعاقدة من طرف المتعامل المتعاقد.

يجب أن يحدد في عرض المتعهد المعني مبلغ الحصة القابلة للتحويل الموافق للخدمات التي تقدمها المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري في إطار المناولة.

أما المادة 144: فنصت على: " يجب أن يحتوي عقد المناولة، وجوبا، على المعلومات الآتية :

- اسم ولقب وجنسية الشخص الذي يلزم مؤسسة المناولة.
- اسم ومقر المؤسسة المناولة عند الضرورة.
- موضوع ومبلغ الخدمات محل المناولة.
- الاجل والجدول الزمني لإنجاز الخدمات محل مناولة وكفاءات تطبيق العقوبات المالية عند الانقضاء.
- طبيعة الأسعار وكفاءات الدفع وتعيين الأسعار ومراجعتها عند الانقضاء.
- طرق وكفاءات استلام الخدمات.
- تقديم الكفالات والمسؤوليات والتأمينات.
- تسوية النزاعات.

وفي الأخير، يجدر الذكر أن الهدف من عقد المناولة هو تنفيذ العقد الملزمين للطرفين المتعاقدين أي المؤسسة الأمرة سواء كان كلياً أو جزئياً، قصد المساهمة في تنفيذ الأشغال مع وجود تبعية بين الطرفين.

الفرع الثالث: تمييز عقود المناولة عن العقود المشابهة له.

إن تعدد خصائص عقد المناولة جعله يتميز عن باقي العقود في العديد من الجوانب والعديد من الصور التي قد تختلط به. وهذا لتمييزه بنظام قانوني خاص به، حيث بينت المادة 549 من القانون المدني الجزائري أن عقد المناولة هو التزام المقاول أو المناول بالقيام بالمهام المتفق عليها، إلا أن هذا الالتزام تشترك فيه عقود أخرى متعلقة بإنجاز مهام تجعل أحد أطرافها ملزماً بأداء عمل معين غالباً ما يكون مقابل أجر.¹

أولاً : الفرق بين عقد المناولة وعقود إنجاز المشاريع.

يمكن التفرقة بين عقود إنجاز المشاريع وعقد المناولة من خلال إبراز أوجه الاختلاف بينه وبين عقد العمل من جهة أخرى وعقد الوكالة من جهة أخرى.

01. تمييز عقد المناولة عند عقد العمل.

لم يقدم المشرع الجزائري تعريفاً صريحاً لعقد العمل، إلا أنه تطرق إلى العمل الأجير بموجب المادة الثانية من القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل بقولها²: "يعتبر عمالاً أجراً، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب، في إطار التنظيم وحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم".

بينما نجد أن المشرع المصري قد اتفق على مفهوم عقد العمل وعرفه من خلال أنه: "العقد الذي يتعهد فيه أحد المتعاقدين، بأن يعمل في خدمة المتعاقد الآخر وتحت إدارته وإشرافه مقابل أجر".

¹-مازن حنان ، التعاقد من الباطن في عقد مقاوله البناء ، مرجع سابق ، ص 38.

²-المادة 564 قانون مدني الجزائري.

ويمكن الاعتماد على التعريف الأكثر شمولية وفقا للفقهاء الحديث بأنه¹: "عقد يلتزم بمقتضاه العامل لصالح صاحب العمل أو المستخدم تحت إشرافه وتوجيهه مقابل أجر محدد، ولمدة محددة أو غير محددة".

من بين التعاريف السابقة نجد أن عقد المناولة يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية والتي تتمثل في : العمل، عقد المناولة، الأجر والزمن، في حين نجد العناصر الأساسية في عقد العمل تتمثل في : العمل، الأجر، التبعية والزمن، أي أن العنصر الأساسي الذي يفصل العقدتين هو: عنصر " التبعية"، أي أن العامل يؤدي التزاماته في ظل تبعية قانونية لصاحب العمل من خلال الخضوع للأوامر والتعليمات التي يصدرها صاحب العمل، عكس المناول الذي يؤدي التزاماته بكل استقلالية أي أنه يقوم بتنفيذ مهام مقابل أجر ولكن بصفة مستقلة.

من جانب آخر، نجد أن طريقة دفع الأجر تعتبر من بين معايير تحدد طبيعة العقد، فإذا كان الأجر احتسابه ودفعه على أساس الأعمال المنجزة ونسبة تقدمها وحسن تنفيذها، فيعتبر بذلك عقد مناولة².

أما إذا كان الأجر يدفع على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، فيعتبر بذلك العقد عقد عمل.

أما فيما يخص المنازعات الناجمة عن تنفيذ العقد³، فنجد أن الجهة القضائية المختصة تكون من اختصاص المحكمة ضمن القسم الاجتماعي للمحكمة بصفة حصرية، هذا فيما يخص عقد العمل، أما فيما يتعلق بعقد المناولة فيكون من اختصاص المحكمة في قسمها العقاري أو التجاري أو المدني وهذا حسب طبيعة نشاط المناولة.

02. تمييز عقد المناولة عن عقد الوكالة.

بموجب المادة 571 من القانون المدني، عرف المشرع الجزائري عقد الوكالة على أنه⁴: "الوكالة أو الإنابة هو عقد بمقتضاه يفوض شخصا آخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل و باسمه، ولا ينشأ العقد إلا بقبول الوكيل".

¹-الأستاذ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية و الجماعية، مجلة الجمهور للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2009، ص 57.

²-مازن حنان، التعاقد من الباطن في عقد مقاوله البناء، مرجع سابق، ص 42.

³-المادة 32، قانون الاجراءات الإدارية و المدنية

⁴-المادة 571 من القانون المدني الجزائري

ويستنتج من هذا التعريف أن عقد الوكالة هو عبارة عن الإنابة الاتفاقية التي يستمد النائب فيها سلطته في التعاقد من إرادة الأصيل وتكمن الإنابة إما في تنفيذ أعمال مادية أو أعمال قانونية، فيجوز للأصيل أن ينبه غيره في تنفيذ العمل الموكل له كما يشترك عقد المناولة مع عقد الوكالة في أن كلا العقدين هو القيام بعمل لفائدة الدائن، إلا أنهما يختلفان في جوانب أخرى من بينها:

عقد المناولة هو تصرف مادي: يتمثل في إنجاز العديد من المشاريع بينما عقد الوكالة هو تصرف قانوني، كون أن الوكيل يقوم بأعمال قانونية لمصلحة موكله، فينوب عنه ويمثله في التصرف الذي يؤديه.

طبيعة التزام محل العقد: التزام المناول هو تأدية عمل باسمه ولحسابه الخاص، وإن كان لمصلحة المناول وبصفة غير مباشرة لمصلحة صاحب المشروع، ما يجعله ملزماً بتحقيق نتيجة، بالمقابل فإن التزام الوكيل هو القيام بعمل باسم ولحساب الموكل.¹

ثانيا: الفرق بين عقد المناولة والتصرفات المشابهة له.

نظرا لتشابه عقد المناولة مع بعض التصرفات القانونية. الشيء الذي يدفعنا إلى ضرورة البحث والتمييز بينهما:

01. تمييز عقد المناولة عن التجمع : (le groupement).

تناول المشرع الجزائري أحكام التجمعات في الفصل الخامس من الباب الأول من الكتاب الخامس المتعلق بالشركات التجارية لعدم وجود تعريف تشريعي صريح للتجمع، حيث نصت المادة 796 من القانون التجاري: "يجوز لشخصين معنويين أو أكثر أن يؤسسوا فيما بينهم كتابا، ولفترة محدودة تجمعا لتطبيق كل الوسائل الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها أو تطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتنميته."²

¹-المواد من 571 إلى 589 من قانون مدني الجزائري.

²-المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993 و المتمم للامر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري ، الجريدة الرسمية ، 27 أفريل 1993، العدد 27 ، ص 3.

بينما تطرق المشرع الفرنسي لمفهوم التجمعات ذات المنفعة الاقتصادية حيث يكمن الفرق بين التشريعين:¹
أن التشريع الفرنسي يمكن من تكوين التجمع بين أشخاص معنويين أو أشخاص طبيعيين، وفي المقابل حصر المشرع الجزائري إمكانية تأسيس التجمع بين الأشخاص المعنوية فقط.

يمكن أن نستنتج مما سبق، أنه يمكن التمييز بين المناولة والتجمع من خلال:

عقد المناولة هو عقد أحادي يتم بين صاحب المشروع والمناول بينما التجمع يستلزم تعدد العقود بين مختلف أعضائه وتكوين شخصا معنويا واحدا أو التعاقد بصفة فردية مع صاحب المشروع بالتضامن أو الشراكة، كما هو الحال في تجمع المؤسسات في إنجاز الصفقات العمومية.

عقد المناولة يكون باتفاق قائم بين صاحب المشروع والمناول على إنجاز صفقة معينة، بينما التجمع يكون في إطار تعاون يتفق بمقتضاه مجموعة من المناولين على المساهمة في إنجاز صفقة مشتركة وفقا لاختصاصهم وكفاءتهم التقنية والمهنية.

02. تمييز عقد المناولة عن تعدد العقود : (le co-traitance).

أشار المشرع الجزائري إلى تعدد العقود من خلال المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المادة 37 والتي تنص على:² يمكن المتعامل المتعاقد أن يكون شخصا أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين يلتزمون بمقتضى الصفقة إما فرادى وإما في إطار تجمع مؤقت لمؤسسات² كما هو محدد في المادة 81 من نفس المرسوم " أي أن المشروع يمكن تنفيذه عن طريق مناول واحد أو عدة مناولين» ولكنهم يتصرفون تصرفا فرديا فيقوم صاحب المشروع بإبرام عقد المناولة مع كل مناول بصفة فردية على قدم المساواة من أجل تنفيذ عمل محدد في المشروع.³

فصاحب المشروع يمكنه التعاقد مع تجمع مؤسسات إذا كان المشروع ضخم فالالتزام هنا يكون جماعيا أو بإمكانه التعاقد مع عدة مناولين من دون أن يشكلوا تجمعا، فكل واحد مهم هنا يكون لديه التزام فردي.

¹ -Ph Merle, droit commercial, société commerciales , Dalloz, 15^e édition, 2012 n°618 et s, P783.

²-المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16/09/2005، المادة 37، مرجع سابق، ص ...

³ -P.Malaurie, L.Aynes et P-Y Gautier, les contras spéciaux, 2^eème édition, defrénois ,2005 et S,P. . 431

ويسمى البعض هذا النوع من التعاقد بالمناولة الاقترانية أو التعاقد بالاشتراك أو بتعدد العقود.

وبناء على ما سبق يمكن التمييز بين عقد المناولة و تعدد العقود:

عقد المناولة هو عقد يتم بين طرفين فقط هو صاحب المشروع والمناول أما تعدد العقود فهو تعاقد صاحب المشروع مع العديد من المناولين في نفس الوقت، علما أن كل مناول يتعاقد مع صاحب المشروع بصفة مباشرة. وكل مناول منهم يلتزم التزاما فرديا. ومثال عن ذلك أن يتعاقد صاحب المشروع مع مناول لإنتاج هيكل بناء وابعاده لعقد ثان قصد إتمام أعمال التهيئة وعقد آخر لإنتاج الأعمال التكميلية، علما هذه العقود بأكملها تهدف لتحقيق هدف مشترك والذي هو تشييد البناء محل المشروع، دون الحاجة إلى إنشاء تجمع وهذا هو الفرق مع تعدد العقود وعقد المناولة.

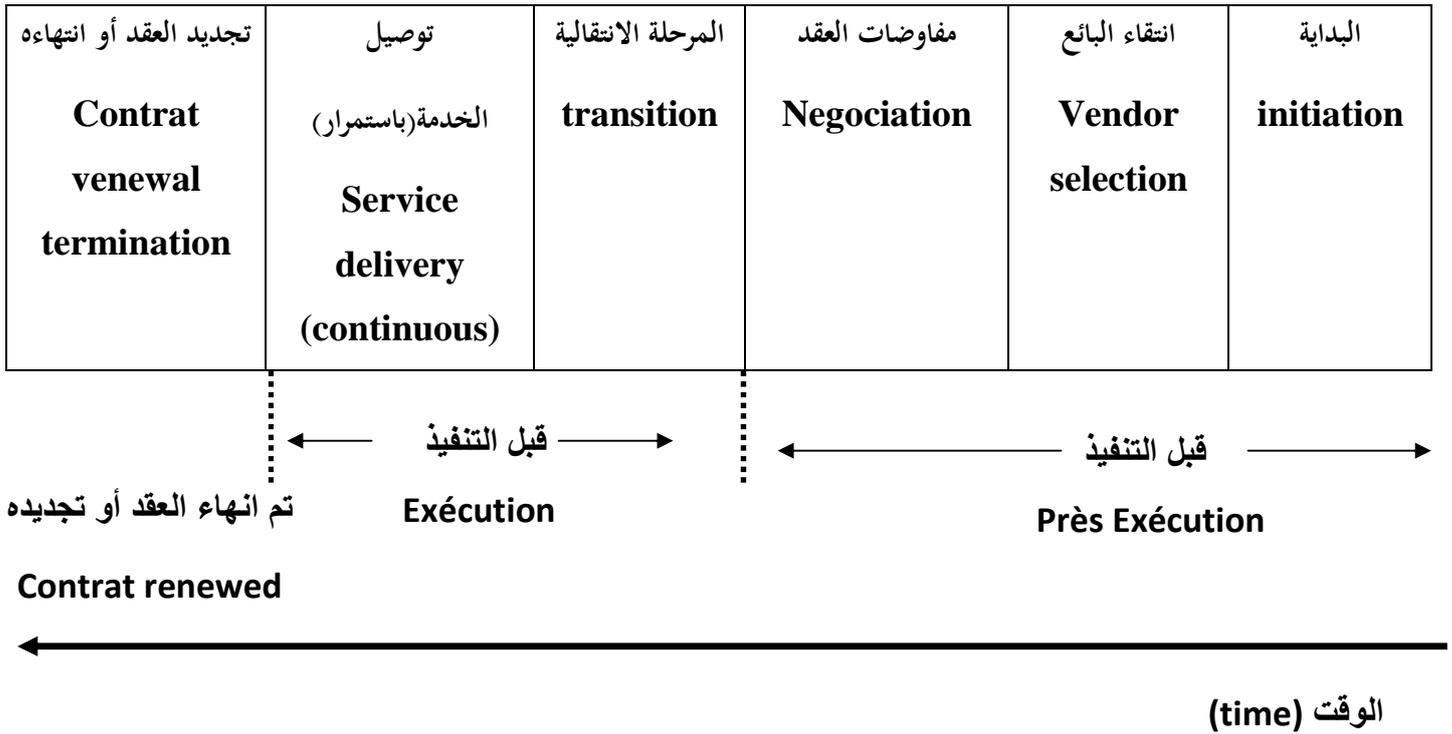
المطلب الثاني: نماذج عقود المناولة الباطنية.

مع تزايد التحولات والتطورات الاقتصادية التي يعيشها عالمنا اليوم. تغيرت وجهة نظر اتجاه عقد المناولة الذي كان ينظر إليه من الجهة القانونية فقط، الى وجهة نظر تقوم على اساس ان عقد المناولة اصبح له تأثير على جميع العلاقات التي تحكم المنظمات والمؤسسات كإدارة العمليات والتنظيم، إضافة إلى تأثير مختلف الأطراف المتعاقدة ومجال نشاطاتها، إلا أن الناحية القانونية والتشريعية تبقى دائما نقطة انطلاق الرئيسية لأي عقد نظرا للمشاكل التي قد تحدث عند تعامل المؤسسات المناولة مع نظيرتها الآمرة.

الفرع الأول: دورة حياة عقد المناولة.

بعد انقضاء الفترة الزمنية المحددة لعقد المناولة تبدأ دورة حياته من جديد من خلال تجديده عن طريق إعادة صياغة بعض البنود أو عن طريق تمديد العقد دون المساس ببنوده، ولقد قدم لنا « xi xiao » من خلال كتابه إدارة دورة حياة لخدمة المناولة الباطنية نمودجا لعقد مناولة نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (29): دورة حياة عقد المناولة.



Source :xi-xiao, life cycle management for It offshore out sourcing service a case study, 2010, P17.

أولاً: مرحلة ما قبل التنفيذ.

تتكون هذه المرحلة من ثلاثة مراحل تتمثل في : البداية ، انتقاء البائع ومفاوضات العقد.

.01. مرحلة البداية: Initiation.

في بداية الأمر، لا بد من توفر الأطراف المتعاقدة ضمن أي عقد مناولة ألا وهما المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، ويسمى هذا الجزء بأصل العقد أو مقدمة العقد) حيث لا بد على هذه الاطراف أن تكون لديها المعلومات الكافية للحالات التي يتم فيها تطبيق العقد وشرح مختلف الحالات للطرفين كالتوضيح أو التنويه إلى نوع الاتفاق هل هو تمديد أو تجديد.

ثم بعد ذلك لا بد من التطرق إلى الخطوط العريضة للعقد من خلال تعريف بالنقاط الأساسية حتى يتمكن جميع الأطراف من الاستيعاب الأحسن للعقد) من خلال وضع علامات أو أسطر أسفلها وجعلها واضحة ومبسطة لا تحتمل للتأويل المتعدد.

كما أنه من أساسيات مرحلة البداية أن يتم ذكر الهدف الأساسي من العقد حتى يكون الطرفين على دراية تامة بالمسؤوليات والالتزامات التي تكون ملقاة على عاتقهم من خلال توضيح قواعد الاتفاق العام بينهم.

02. مرحلة انتقاء البائع: Vendor selection.

يقصد بالبائع هنا بالمناول أو المؤسسة المنفذة حيث يتم الاختيار على أساس عدة معايير أهمها هو: خصائص المنتج أو الخدمة، السعر والضمان.

تبدأ هذه المرحلة عندما يتفق الطرفان على خصائص ونوع المنتج أو الخدمة المطلوبة بشكل محدد وواضح. ويجب التأكد من أنهما يفهمان بعضهما بنفس الطريقة، كما يمكن للطرفين الاعتماد على معايير الجودة العالمية (ISO) فيما يخص تحديد طريقة التغليف أو التعبئة طبقاً للمواصفات الدولية إذا تطلب المنتج ذلك.

ثم يعتمد بعد ذلك الاختيار على معيار السعر، إلا أن التحديد يعتبر صعباً في بعض الأحيان خاصة في حالة العقود طويلة الأجل بسبب تقلبات أسعار العملات وارتفاع درجة المخاطرة والضرائب مما يجعل تحديد السعر أمراً صعباً وبذلك يمكن ترك هذا القسم من العقد فارغاً وجعل عملية التسعير مرنة بين الطرفين ومبنية على التفاوض حسب ارتفاع أو انخفاض أسعار المواد الأولية، إلا أن التسعير يظل جزءاً لا يتجزأ من عقد المناولة.

كما يعتبر الضمان أحد أهم معايير الاختيار، والذي يمثل حجم الثقة المتبادلة بين الطرفين، لأنه يقلل من المخاطر عدم الوفاء والعيوب في المنتج أو مجال الخطأ في الخدمة، حيث تستخدم الضمانات كدراع للمناول للتأكد من أن المنتج تم وفق المواصفات المطلوبة والمتفق عليها.

03. مرحلة مفاوضات العقد: Contrat négociation.

تتم المفاوضات ما بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة على أساس مجموعة من البنود أو الشروط تخص طرق التسديد أو الدفع، إضافة إلى شروط التسليم إضافة إلى ذكر الحالات الخاصة كعواقب التأخير والظروف القاهرة التي قد يتعرض لها المناول.

يعتبر تاريخ التسديد وعملية الدفع والوقت اللازم لذلك من بين الشروط الأساسية التي ينبغي على الأطراف الاتفاق عليها علاوة على ذلك الاتفاق على المساعدات المالية والمنح المقدمة للمؤسسة المناولة، إضافة إلى تدوين ذلك في شكل فواتير تستعمل مستقبلا كدلائل أمام مصلحة الضرائب ويكون ذلك بطريقة مفصلة ودقيقة.

أما فيما يخص تحديد تاريخ التسليم وأسلوبه. فإنه يتمشى مع تحديد المنتجات التي يستلزم تسليمها مع ذكر الموقع الجغرافي للمؤسسة المناولة والأمرة، حيث يتم تحديد مختلف التكاليف والمخاطر التي يمكن أن تواجه تحديد مكان التسليم وهذا وفق مجموعة شروط وضعت من قبل منظمة التجارة الدولية سنة 2000.

أثناء مرحلة المفاوضات، لا بد على الطرفين التطرق إلى العواقب الناجمة عن التأخير وعدم الالتزام بتاريخ التسليم من خلال اتفاق بين الطرفين على جدول زمني معين للتسليم، كما يمكن للطرفين الاتفاق على مبدأ الاستباق في التسليم أي عدم التسليم قبل تاريخ محدد لعدم جاهزية مخازن المؤسسات الأمرة، كما يجدر الإشارة إلى أهمية المؤسسة الأمرة في مطالبة المؤسسة المناولة بالتعويض في حالة التأخير أو إلغاء الطلب فمعظم المؤسسات الأمرة تمنح المؤسسات المناولة زمني يقدر عموما بـ 30 يوما كحد أقصى لتدارك التأخير وإلا اعتبر الطلب ملغيا.

وتطالب بتعويض على الخسائر الناتجة عن التأخير، أما إذا كانت ظروف خارجة عن إرادة المناول كوباء كورونا مثلا، فإنه يدخل في الظروف القاهرة. والتي تستوجب الاتفاق بين الطرفين كمنح وقت إضافي لتاريخ التسليم.

ثانيا: مرحلة التنفيذ.

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين هما: المرحلة الانتقالية وتوصيل الخدمة.

01. المرحلة الانتقالية.

تسمى هذه المرحلة بالمرحلة الانتقالية لأننا ننتقل من دراسة مجموع الاجراءات بين طرفين إلى تجسيدها في أرض الواقع من خلال توقيع العقد، حيث يتم المصادقة على عقد المناولة بين الاطراف المتعاقدة من خلال وضع التاريخ والتوقيع في المكان المخصص، كما يتم التأكد من المرفقات المتعلقة بالعقد من كلا الطرفين مع إمكانية حضور بعض الشهود لتوثيق العقد، حيث تبدأ هذه المرحلة بإجراء مجموعة من الإجراءات الرقابية تقوم بها المؤسسة الأمرة وتشمل فحص المنتوجات والتأكد من سلامتها وخلوها من العيوب والأخطاء وتطبيقها في أقرب الآجال وإعلام المؤسسة المناولة بذلك مباشرة، لكن في بعض الحالات يستغرق ذلك وقتاً طويلاً، إذ يتم اكتشافها من عملاء المؤسسة الأمرة، مما يستوجب الاتفاق عن التكاليف الناجمة على وجود عيب ما في المنتج أو تغير أحد خصائصه والذي لا يرحب به عملاء المؤسسة الأمرة، أو وضع مجموعة من البدائل القانونية لتحقيق الأهداف الأساسية للعقد كتعويض المؤسسة الأمرة نقداً والتعويض عن المواد ذات ضرر والحق في إلغاء العقد.

وبناءً على هذا يستوجب على المؤسسة الأمرة إرسال إشعار كدليل إلى المؤسسة المناولة بأن المنتجات أو الخدمات تم تأخيرها أو غير متطابقة مع العقد، وهذا لكي يستوفي التعويض جميع شروطه، ويرجى الإشارة إلى أن التعويض لا بد أن يتم فوراً وإلا استدعى الأمر اللجوء إلى الحلول القانونية من خلال رفع دعوى قضائية إذا تطلب الأمر أو إلغاء العقد نهائياً.

02. توصيل الخدمة (الاستمرارية): Service delivery (continous).

إن لجوء المؤسسة الأمرة إلى المناولة يمكنها من تسليم الطلبات في وقتها المحدد في ظل تقلبات السوق، وبذلك يمكن للمؤسسة الحفاظ على العملاء والاستجابة لجميع الطلبات باستمرار، لأن الاستمرارية دليل على مصداقية المؤسسة المناولة وقدرتها على الوفاء والتسليم وتوفير جميع أجزاء المنتج ومختلف الخدمات في الوقت المحدد وبسيرورة

مستعمرة حتى لا تعرقل سلسلة الإنتاج لدى المؤسسة الآمرة كما يجب أن تتم هذه المعاملات ما بين الطرفين في سرية تامة خاصة المستلزمات ومخططات الإنتاج وهذا حفاظا على حقوق الملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

إضافة إلى ذلك، لا بد من الاتفاق على إجراءات التأمين ومن المسؤول عنها ضمن العقد، كالتأمين عن النقل أو التأمين على سلامة المنتجات والمناولين ويجب للطرفين أن يملكا نسخة متطابقة من وثائق التأمين حيث يشمل التأمين على توصيل الخدمة أو نقل المنتج أو سلامته مجموع الإجراءات القانونية المتعلقة بشروط التسليم وتكون تحت مسؤولية الشخص المكلف بنقلها.

ويعد تحديد طريقة التواصل من الأمور الضرورية للطرفين كالإشعارات والإخطارات بتجديد العقد أو إنجاءه أو إجراء تعديلات عليه أو التغيير في مكان أو طريقة التسليم والوسائل التي يتم التواصل بها.

ثالثا: مرحلة تجديد العقد أو إنجائه : **contrat renewal/termination**.

تبدأ هذه المرحلة مباشرة عندما يتم إنجاء العقد ويبدأ الطرفان التفكير في تجديده أو إنجائه نهائيا، حيث أن تحديد مدة العقد لا بد أن يكون ضمن الاتفاق وهي الفترة التي يدوم فيها العقد ويكون فيها حيز التنفيذ والتي يتم فيها التطرق إلى الحالات التي يتم فيها إنجاء العقد كوقوع عيب كبير أو خسائر لا يمكن تداركها. وبذلك يتطرق الطرفان إلى التعديلات المحتملة للعقد. والتي تتمثل في مجموع البنود التي يمكن اضافتها في عقد قصد استمراريته.

وهنا يظهر مفهوم جديد يتمثل في البطلان الجزئي لعقد المناولة. والذي يقصد به انتهاء أو بطلان خدمة معينة دون سقوط باقي الخدمات المناولة الأخرى أي إلغاء جزء من العقد وليس العقد بكامله.

أما فيما يتعلق بالعلاقات التعاقدية طويلة الأمد بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة. فلا بد من الاتفاق على مفهوم إحالة العقد ويقصد به إذا توقفت المؤسسة المنفذة أو المناول عن إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة

فبإمكانها نقله إلى مناول من الدرجة الثانية (متعاقد ثانوي) أو من خلال مناول فرعي بشرط موافقة المؤسسة الأمرة، ومع الحفاظ على نفس شروط العقد دون أي تغيير.

الفرع الثاني: نماذج عقود المناولة حسب طبيعة العقد.

تعدد نماذج عقود المناولة لتعدد التشريعات الموجودة فيها ولاختلافها حسب طبيعة المشروع وهيكل المؤسسة وطبيعة نشاطها وجميع العوامل التي اجتمع فيها العقد.

حيث يتركز هذا النموذج من التصنيف على درجة تكرار طلب المناولة والمدة الزمنية للعقد¹.

أولاً: عقد الاتفاق المبدئي: Preliminary agreement.

يعتبر عقد الاتفاق المبدئي من بين العقود الأساسية التي تلجأ إليها المؤسسة الأمرة وهذا عندما تخطط المؤسسة للقيام بمجموعة من النشاطات المناولة والتي تتمثل أساساً في تقديم خدمات أو إنتاج سلع أو شراء بعض المواد، وبذلك يعتبر العقد مبدئياً لأنه يقدم للمناول أو المؤسسة المناولة فكرة مبدئية عن السلع والخدمات المطلوبة، وهذا ضمن بنود تتضمن مجموع المواصفات والشروط المطلوبة من قبل المؤسسة الأمرة، وتتمثل فكرتها الأساسية في إخطار المورد بأنه سيتم طلب البضائع إذا تم الوفاء بمسألة أو بند معين.

ومن خلال توقيع المناول على هذا العقد يكون بذلك قد تعهد بالالتزام بجميع البنود والمواصفات كلها ضمن العقد النهائي» أي أن المناول لا بد أن يقدم دليلاً على قدرته على أداء الخدمات المطلوبة أو تسليم المواد أو المنتجات.²

¹ - محمد الأسود ، المناولة و ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، حالة قطاع المحروقات ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص مانجمنت و تسيير المنظمات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016/2017 ، ص 130.

² - Reetta thurman, purchasing contracts in the textile. The sis of business administration, university of tampereen. 2007.P33.

أما إذا تم سحب العقد المبدئي من قبل المؤسسة الآمرة، من خلال التوقيع عليه، فإن المورد أو المناول يصبح غير ملزم بالوفاء بجميع البنود التي تكون في العقد النهائي، في حين إذا لم يفى المناول بالجزء الخاص به من العقد، فإنه ملزم بالتعويض عنه وفقا للعقد الأولي.

ثانيا: عقد الطلب الوحيد: **Single order- contract**.

ويسمى أيضا بعقد الطلب الفردي، ويميل هذا النوع من عقد المناولة إلى العقود التجارية وذلك لارتباطه بقسم المشتريات للمؤسسة أي أنه من العقود الدورية. يتم إعداد عقد الطلب الواحد يوميا تقريبا في أقسام المشتريات، وبذلك يعتبر هذا العقد من أقصر عقود المناولة، حيث يشكل الجزء الأهم من قواعد عقود العديد من المؤسسات. ومنه كان لا بد من العناية التامة عند صياغة هذا النوع من العقود.

الفكرة الرئيسية لعقد الطلب الواحد تتمثل في أن تقدم المؤسسة الآمرة تعليمات بسيطة. وواضحة للمؤسسة المناولة لتقديم خدمات أو إنتاج سلع جاهزة أحيانا كمناولة الحجم، وفي معظم الأحيان تكون الأطراف المتعاقدة بهذا النوع من العقود قد قامت بأعمال تجارية من قبل وفق شروط عمل معينة وبذلك فإن قواعد التعامل تكون معروفة لدى الطرفين.

ثالثا: العقد السنوي: **yearly contract**.

سمي بعقد المناولة استنادا على المدة الزمنية المحددة لهذا العقد التي تقدر بسنة قابلة للتجديد وهذا حسب اتفاق الطرفين كما يتضمن هذا العقد من المناولة مجموعة من الأهداف والفوائد تتمثل في ما يلي:

- الحرص على التقليل من حجم وكمية الطلبات.
- التقليل من الأعمال الورقية أي أوراق العمل.
- الحق في الاستفادة من الخصم الكمي بسبب كميات الطلب الكبيرة.

- توفر برنامج وجداول زمنية خاصة بالتسليم واضحة ومبسطة.
 - دفعة التسليم تكون واحدة وبكمية قليلة.
 - عدم الحاجة للمخازن والمستودعات الكبيرة.
 - تكاليف قليلة وتحويل تكاليف التخزين إلى المؤسسة المناولة.
- عادة ما يتم استخدام العقد السنوي في المؤسسات التي تمارس الإنتاج التسلسلي أي أنها تملك سلسلة إنتاج مستمرة دون أي تغيير وليس لديها الكثير من التكاليف أو المنتجات الخاصة التي تتغير من وقت لآخر.

يتكون العقد السنوي من ثلاثة عقود أو ثلاثة أجزاء تتمثل في ¹:

1. عقد التوريد.

2. عقد الجودة.

3. عقد ما يبيع البيع.

حيث أن الجزء الأساسي من العقود السنوية هو أنها تتم قبل أن يتمكن المشتري من تحديد وكم سيتم طلب مادة او سلعة معينة. وبذلك يجب الفحص سنويا الاتفاق على جميع الامور على وجه التحديد كالأسعار والخصومات ومواعيد التسليم ويمكن اعتبار هذه الشروط أحد جوانبها السلبية لأنها وتحكمها نوعا ما.

رابعا: العقد العام: general agreement.

يتضمن العقد العام مجموعة من البنود والنصوص القانونية التي تفرض وتطبق على جميع معاملات المناولة بين الأطراف المتعاقدة، حيث يعتبر هذا النوع من العقود نموذجيا بشكل خاص في تجارة الخدمات، بالتحديد في استراتيجية العقد المناول الواحد.

¹ -Reetta thurman, opcit. P34.

إن الفوائد والمزايا التي يمكن الحصول عليها من العقد العام كثيرة كما هو الحال مع العقد السنوي، حيث يشمل هذا العقد على العديد من أجزاء الجودة والمراقبة وطرق السداد أو الدفع، وكذلك يمكن التفاوض على الأسعار بشكل ثابت، وفي حالة تميل الأسعار إلى الارتفاع، يمكن للطرف المشتري الاستفادة من ذلك، لكن أصبح هذا النوع من العقود يستخدم مؤخرًا في استراتيجيات العقود المتعددة¹ والتي تمكن المؤسسة من تأسيس قاعدة من الشروط العامة لجميع المناولين مع بقاء بعض التفاصيل الصغيرة فقط يمكن مناقشتها أثناء التفاوض.

إذا كانت المؤسسة الآمرة تقوم باقتناء العديد من المواد والبضائع من نفس المناول، فإن العقد العام يساعدها في عملية الطلب وذلك من خلال تضمين الأساسيات في الطلب نفسه ويمكن العثور على جميع التفاصيل الخاص بالعقد العام، إلا أنه ما يعيب العقد العام هو انخفاض التحكم في عملية الشراء.

الفرع الثالث: نماذج عقود المناولة حسب مضمون العقد.

يعتبر محتوى أو مضمون العقد من أهم المعايير التي تعدد طبيعة عقد المناولة، حيث يركز هذا التصنيف على محتوى العقد ومكوناته. وعلى هذا الأساس تم تقسيم أنواع العقود إلى:¹

أولاً: عقد الوقت زائد المواد: **contrat time-materiel**

يعتبر عامل الوقت المعيار الجوهرى الذي تخضع له المؤسسة الآمرة ضمن هذا النوع من العقود، والمقصود بالوقت الدقة في المواعيد، أي أن المؤسسة المناولة تكون ذات مصداقية- وقدرة على الوفاء والتسليم والحصول على أجزاء المنتج في الوقت والزمن المحدد، حتى تضمن المؤسسة الآمرة حصول عملائها على طلباتهم في المجال والمواعيد المحددة دون الوقوع في عواقب التأخير.

وغالبًا ما يتم استخدام هذا النوع من عقود المناولة لأنه فعال جدا خاصة على المدى القصير، وفي معظم الحالات يكون السعر غير قابل للتفاوض، ويستخدم عادة هذا النوع من العقود عند الحاجة لمنتج أو خدمة بجودة

¹- محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 132.

متفق عليها بين الطرفين وخلال فترة قصيرة أما في ما يخص عدم احترام العقد، فيتربت عنه تعويضات مادية وخسارة معنوية للمؤسسة الأمر ممثلة في فقدان بعض العملاء نتيجة لعدم الدقة في احترام مواعيد التسليم.

ثانيا: عقد السعر الثابت: **Fixed-price contract**.

ينص عقد سعر الثابت على وجود سعر لا يخضع لأي تعديل على أساس خبرة تكلفة المناول في تنفيذ العقد، حيث يضع هذا النوع من العقود على المناول الحد الأقصى من المخاطر والمسؤولية الكاملة على جميع التكاليف والأرباح أو الخسائر الناتجة.

ينص عقد السعر الثابت مع تعديل السعر الاقتصادي على مراجعة سعر التعاقد المعلن الأدنى والأقصى عند

حدوث حالات طوارئ محددة، حيث يتم تعديل الأسعار الاقتصادية وفق ثلاثة أنماط هي ¹:

1. التعديلات على أساس الأسعار المحددة: حيث يعتمد هذا النمط على الزيادات أو النقصان من مستوى

متفق عليه في الأسعار المنشورة أو المحددة لبنود محددة أو بنود نهاية العقد.

2. التعديلات على أساس التكاليف الفعلية للعمالة أو الموارد: تستند هذه التعديلات على الزيادات

أو النقصان في التكاليف المحددة للعمالة، أو المواد التي يعاني منها المناول بالفعل أثناء أداء العقد.

3. التعديلات على أساس مؤشرات تكلفة العمل أو المواد: ويعتمد هذا النمط على الزيادات أو النقصان في

معايير أو مؤشرات تكلفة العمالة أو المواد المحددة على وجه التحديد في العقد.

تقوم المؤسسة على أساس سعر إجمالي لمجموعة من الخدمات أو الوحدة في حالة المنتج و هذا بشكل محدد

ومنظم.

يستخدم هذا النوع من العقود عادة في حالة طلب المؤسسة الأمر لكميات كبيرة أو مجموعة من الخدمات

الثابتة، كتحديد سعر (Z) لإنتاج كل قطعة من منتج بسعر ثابت.

¹ -Federal acquisition regulation , general services administration , volum I Parts 1 to 51, 2019, P489

ثالثا: عقد المخاطر والمنافع المشتركة (التعايش) « risks and co-benefits contract »

اعتمد كثيرا على هذا النوع من العقود خاصة أثناء الأزمة المالية العالمية سنة 2008 و التي مست مختلف دول العالم، حيث يركز هذا النوع من العقود على الثقة المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة.

يتم الاعتماد على هذا النوع من العقود خاصة في : فرص الاستثمار: سواءا كانت استثمارات رأسمالية أو نفقات وإيرادات أو فرص تجارية جديدة أو المناولة الباطنية¹ من خلال المخاطر التي تواجهها المؤسسة في المشروع المشترك أو المشروع التعاقدى.

يجب أن يتم تحديد بوضوح مخاطر المشروع وعدم اليقين والطريقة التي يتم بها إدارة هذه المشاريع طيلة مدة حياتها، لذلك لا بد من إجراء تقييم رسمي للمخاطر لكل مشروع، حيث أنه كلما زادت الأهمية المادية للمشروع ضاعفت المؤسسة الجهد المبذول في تقييم المخاطر.

يتضمن هذا النوع من العقود مجموعة من الاجراءات والشروط الجزائية إضافة إلى التحفيزات والمكافئات، مما يمكن الأطراف المتعاقدة من العمل المستمر لتطوير وتحسين العلاقة بين الطرفين نتيجة للمكافئات المالية التي قد يحصل عليها المناول أو المؤسسة المناولة إذا كان أداؤها جيدا او متوجها وفق المعايير المطلوبة.

رابعا: عقد التكاليف زائد الربح الإجمالي **contracts costs plus gross profits**

يتفق المناول من خلال هذا العقد مع المؤسسة الأمرة على تحمل كل التكاليف المباشرة للمشروع، على أن يحقق أرباحا محددة له يتفق عليها كل من الطرفين وهذا قبل في أعمال المشروع، ويعد هذا النوع من العقود من بين العقود المرغوبة لدى الكثير من المناولين، خاصة في مجال السوق العقاري، والذين لديهم خبرة في أعمال البناء. ما يميز هذا النوع عن الباقي هو إمكانية البدا في تنفيذ المشروع دون الحاجة لاكتمال المخططات المتعلقة بالمشروع إضافة إلى احتمال أن تكون التكلفة الحقيقية أي من التكلفة المقدرة للمشروع.

¹ -Peter sammons, supply contract risks : an approach that may be adopted to support client supplier contract negotiations , Research limited, 2008.p7.

يعتمد عقد التكاليف زائد الربح الإجمالي بالدرجة الأولى على المفاوضات بين الطرفين،¹ ويستخدم عموماً في المشاريع البحثية، أين يكون للمناول دور في البحث والتحليل لمواجهة المشاكل المطروحة، كما لا بد على المؤسسة الأمرة أن تقوم بالمراقبة المستمرة لأن المخاطر تقع على عاتقها، وعادة ما يزيد اهتمام المناول بتحليل التكاليف نتيجة لحصته من الربح الإجمالي في جميع الاحوال، كما لا بد على المؤسسة الأمرة أن تكون على دراية كاملة بعملية المناولة حتى لا تكون هنالك أي صعوبات إدارية أو مالية قد تواجهها خلال مرحلة التنفيذ.

خامساً: عقد استخدام الفعلي للموارد: **contract actual use of resources**.

تستخدم المؤسسة الأمرة عقد الاستخدام الفعلي للموارد بعد استخدامها واستغلالها للموارد المتاحة من قبل المؤسسة المناولة وبذلك يقدم مرونة كبيرة للمؤسسة الأمرة، وأكبر مثال على ذلك هو التعاقد مع مؤسسة الأشغال العمومية قصد القيام بمشروع معين، حيث أن طريقة الدفع في هذا النوع من العقود تتم شهرياً وفق الزمن الذي تتم فيه استعمال الموارد والآلات والعمال لإنجاز هذا المشروع.

اكتسب هذا النوع من العقود شهرة كبيرة وانتشر بصورة واسعة خلال العشرة سنوات الأخيرة وبالتحديد في مجال المحروقات، حيث تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمات تأجير خاصة بالآلات والمعدات ووسائل النقل وفق دفاتر وفواتير مرفقة تبعا للاستخدام الفعلي.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن مخالفة أحكام عقود المناولة الباطنية.

ينشأ عقد المناولة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، وبعد إبرام هذا العقد تصبح المؤسسة المناولة بمثابة صاحبة المشروع، وهذا مع استكمال العقد كامل شروطه وأركانه. يصبح نافذاً في مواجهة كلا الطرفين ويصبح كل منهما لديه حقوق والتزامات اتجاه الطرف الآخر مما يترتب عن ذلك احترام جميع هذه الالتزامات قصد تحقيق

¹-محمد الأسود، المناولة و ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 133.

الهدف الرئيسي الذي انشئ على أساسه المشروع، إلا أنه في بعض الأحيان يخل أحد الطرفين بالشروط المنصوص عليها بالعقد اراديا أو قهريا مما يترتب عنه مجموعة من الآثار والإجراءات التي تحكم هذا النوع من الظروف.

الفرع الأول: عدم استقرار العقد والسيطرة على مخاطر المناولة.

يعتبر عامل المعرفة والخبرة بالمشروع أساسيا لتحديد الخطر ومعرفة أسبابه وتحليل نتائجه ونمط السيطرة عليه. سواء من الناحية المالية أو الفنية كونه يتعلق بسلامة الممتلكات والأشخاص.

يمكن تفسير مفهوم عدم استقرار العقد على أنها طفرة في العلاقة التي لم يتم لها التخطيط بشكل مناسب. ولم تكن جاهزة بعد من وجهة نظر أحد أطراف التعاقد أو كليهما، فأهم مثال عن المشاكل التي قد يتعرض لها التعاقد في إطار المناولة هو أن يراعي أحد الأطراف مصالحه الشخصية كتعظيم الأرباح على حساب الطرف الآخر ما يحول علاقة الشراكة القائمة بينهما إلى نزاع وصراع.¹

أولا: دور المخاطر بالنسبة لعقود المناولة الباطنية.

حسب العديد من الاقتصاديين والباحثين تعتبر ظاهرة الخطر من أكثر الظواهر أهمية مقارنة بعامل الثقة والرقابة واللدان لها تأثير أيضا على الشراكة والتعاقد بين المؤسسات، حيث يظهر ذلك جليا في العديد من المجالات وبالأخص في مجال التحالفات والتعاقد بين المؤسسات، حيث نجد أن الخطر ينقسم إلى نوعين :

الأمر الأول متعلق بأداء التحالفات أما النوع الثاني فهو متعلق بعلاقة الشركاء فيما بينهم، وكلاهما مرتبط بانخفاض مستوى الأداء مقارنة بالأداء المتوقع إضافة إلى عدم التأكد من التعاون بين أطراف التحالف.

حيث تطرق لهذا المفهوم العديد من المشرعين والاقتصاديين والذي من بينهم رفعت السيد العوضي الذي قدم لنا تفسير وتعريف لأخطار العلاقات.

¹ - بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة المؤسسات الصناعية العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، السنة 2012-2013، ص 228.

عرف لنا رفعت السيد العوضي¹ أخطار العلاقات على انها نتائج الحصول على تعاون الشركاء، أي أنهما ناتجة عن احتمالية تغلب السلوك الانتهازي عوض التعاون بالنسبة لبعض الشركاء، أما فيما يتعلق بأخطار الاداء فهي تنجم عن عدة عوامل يكون لها تأثير سلبي على أداء التعاقد حيث تتمثل هذه العوامل أساسا في: انخفاض الطلب أو توقفه عن الزيادة، ضعف إمكانية الشركاء، حدة المنافسة، تغير السياسات الحكومية، إضافة إلى المنتجون الجدد أو الأعضاء.

ثانيا: تصنيف المخاطر المرتبطة بمشاريع المناولة الباطنية.

هناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها مشاريع المناولة الباطنية والكيانات التعاونية. والتي تقودنا إلى مقاييس مرجعية اين تكون لها علاقة مباشرة بمجال المناولة قصد إنشاء تصنيف خاص بمخاطر المناولة الباطنية. حيث نلاحظ وجود مجموعة من مخاطر لمشاريع المناولة الباطنية والتي تستند في تصنيفها إلى معايير مختلفة كالطبيعة أو الأصل أو التأثير.

01. تصنيف مخاطر المناولة وفق التقدم في المشروع (ويليامز، 1995).

قدم لنا ويليامز تصنيفا يميز و يصنف مخاطر المناولة إلى فئتين اساسيتين:

المخاطر المتكبدة خلال مرحلة تطوير المشروع.

المخاطر التي لم تكبدها خلال مرحلة التنفيذ.

وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تصنيف مخاطر المناولة حسب ويليامز (Williams).

<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر التعبير السيئ عن الحاجة. - مخاطر التقادم التجاري. - مخاطر عدم كفاءة الشركة في مواجهة الطلب. 	<ul style="list-style-type: none"> المخاطر التي تكبدها خلال مرحلة تطوير المشروع.
---	---

¹- رفعت السيد العوضي ، إسماعيل علي بسيوني، " الاندماج و التحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ط2، 2007، ص 287.

<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر التقدير السيئ للتكلفة والآجال. - مخاطر النزاعات بين أطراف المشروع. - مخاطر التواصل بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة 	
<ul style="list-style-type: none"> - مخاطر التجهيزات. - مخاطر الكشف المتأخر عن المشاكل. - مخاطر التشخيص الخاطئ أو الجزئي. - مخاطر الإجابات الغير ملائمة. 	<p>المخاطر التي تم تكبدها خلال مرحلة التنفيذ.</p>

Source: WILLIAMS, Théory and méthodology acclassified bibliography of research relating to project risk management, Eurapean journal of operational reseach, PP847-857, 1995.

02. تصنيف مخاطر المناولة وفق : طبيعة- تقنية (مورتوت- 1998).

قام كورتوت بتطوير تصنيف المخاطر والتي نجدها في الجدول المرفق حيث انه اجتهد وصنفها على أساس العناصر المرتبطة بخصائص الخطر.

الجدول التالي يوضح لنا تصنيف مخاطر المناولة من وجهة نظر كورتوت كما يلي:

الجدول رقم (05): تصنيف مخاطر المناولة حسب كورتوت (Courtot).

<ul style="list-style-type: none"> - ادارية. - قانونية. - هيكلية. - تجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - فنية. - مالية. - بشرية. - تنظيمية. 	<p>طبيعة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المناولون. - السلطات العامة. - الهيئات القانونية. - المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - البلد المنفذ. - الزبائن. - المنتج. - الموردون. 	<p>الأصل المتعلق ب:</p>

العواقب.	- المخاطر التي تؤثر على أداء المشروع.
الكشف.	- قابلة للكشف. - غير قابلة للكشف.
التحكم.	- يمكن التحكم فيها. - لا يمكن التحكم فيها.
الخطورة.	- مخاطر ضئيلة أو مقبولة. - مخاطر كارثية أو غير مقبولة.
احتمالات الحدوث.	- غير محتملة أو نادرة. - محتملة أو متكررة.

Source: COURTOT la gestion des risques dans les projets, Economica, 1998.

03. تصنيف مخاطر المناولة حسب التعاون بين الشركات (بيليون. 2001).

قدم لنا Peillon من خلال أعماله وصفا للمخاطر المناولة وارتباطها مباشرة بالتعاون بين الشركات، فيرى أنه رغم التعاون يوفر فرصا يجب على الشركاء معرفة استغلالها، إلا أنه في الوقت ذاته يجب عليهم أيضا أن يدركوا المخاطر المرتبطة أساسا بـ:

خطر احتكار التكنولوجيا: يكون هذا الخطر عندما يتصرف أحد الشركاء بصفة غير رسمية، من خلال

الاعتماد على معرفة لحسابه الشخصي دون مراعاة جهود المبدولة من جميع الشركاء لبناء هذه المعرفة.

خطر التأخير: نجد هذا النوع من الخطر عندما يكتسب أحد الشركاء مهارات الشريك الآخر، فيستوعبها

جيذا ومن تم يقوم ببيعها.

مخاطر انتهازية: أولا هناك مخاطر مرتبطة باستخدام المورد المشترك والذي ينتج عن إفراط في سلوك أحد

الشركاء، اما ثانيا، فهناك خطر من أن التعاون يمكن أن يسمح بالوصول إلى معلومات استراتيجية أكثر أو أقل.

بما أن الشركاء منافسون، فقد يغريهم الرغبة في استغلال هذه المعلومات قصد الحصول على ميزة تنافسية على حساب باقي الشركاء الآخرين.

04. تصنيف مخاطر المناولة وفق قائمة مرجعية للمخاطر (FNOR. 2003).

يحدد هذا التصنيف نوعين من المخاطر: مخاطر المشروع ومخاط داخله.

الجدول رقم (06): تصنيف مخاطر المناولة حسب (L'afnor).

المجال		الوضعية
<ul style="list-style-type: none"> - الأمان. - الأمور المالية. - وسائل الإعلام. - تقنية خارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - السياحة الاستراتيجية. - القانون والتنظيم. - التطور التكنولوجي. - السياسة الصناعية. 	<p>المخاطر الخارجية (الأحداث الخارجية للمشروع).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - الإداري. - اجتماعي / تنظيمي. - التصميم الفني (الجدوى، التقدم، الإنجاز). - التعاقدي / قانوني. - التشغيل / الصيانة. 	<p>المخاطر الداخلية (الأحداث في العملية الداخلية للمشروع).</p>

Source :afnor ? Management de projet, gestion du risque, management des risques d'un projet, projet Afnor x50-117, avril 2003.

ثالثا: إدارة مخاطر المناولة الباطنية.

تتم عملية التحكم في المخاطر وعلاجها من خلال عملية ديناميكية تتضمن خمس عناصر أساسية تتمثل في:¹

¹ -Salma BELLAJ, « l'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation », cas des entreprises industrielles , thèse de doctorat en méthodes quantitatives et en productiques, Ecole doctorale en science économiques de gestion et d'informatique, université de Sfax, 2009, P39-42

01. تعيين المخاطر:

من خلال تحديد المخاطر الاحتمال وقوعها، حيث تقوم المؤسسة بوضع قائمة أولية للمخاطر في بداية المشروع، تحتوي على جميع أنواع المخاطر التي تهدف المؤسسة أو إدارة المشروع التحكم فيها، من خلال تحديد حالات عدم اليقين إضافة إلى المعوقات والقيود التي تشكل خطراً على أنشطة المشروع أو من خلال البحث في النتائج المحتملة ودراسة أسبابها.

02. اتخاذ القرار الفعال:

يأخذ بعين الاعتبار هذا القرار الحاجة الملحة لكل خطر قصد توجيه المهام وتطبيق الحلول الملائمة، ولتحقيق ذلك لا بد من الاعتماد على قاعدة قرار ممنهجة هدفها يتمثل في تحديد أو تقليص تأثير الجوانب السلوكية على الإدارة والسيطرة على المخاطر.

03. تشخيص المخاطر:

إن الهدف من تشخيص المخاطر هو الوصول إلى الفهم الصحيح للخصائص التي يتم تعيينها قصد تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها ويتم ذلك وفق طريقتين مستعملتين:

دراسة معمقة للمخاطر: وهذا لتحديد أن لصاحب القرار الدراية التامة بالمخاطر قصد اتخاذ الحل الملائم،

حيث أن نتائج هذه الدراسة تعد بمثابة تكملة تضاف لسجل المخاطر.

تقييم سريع للمخاطر: وهذا للتحكم في أن المعلومات الأساسية التي تم تحصيلها حول المخاطر كافية للتحكم

على قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فورية في الوقت المناسب.

04. إدارة المخاطر:

تتم إدارة المخاطر من خلال:

- التحكم والمراقبة الدورية للتغيرات في الأخطار.
- وضع خطة عمل مسبقة لرصد التقدم المنجز.
- رسملة المحصلات.

يعتبر رأسمال المخصص لإدارة المخاطر أساسيا لعمليات تحسين الأداء سواء أ أداء الشركة أو أداء الأفراد، لذلك وجب إثراء المعرفة الخاصة بالمخاطر على مستوى كل المستويات التي لها علاقة مباشرة بأداء الشركة والتي تتمثل في:

- إثراء المعرفة على مستوى العمل بهدف تطوير علاقات الزبون / المورد.
- إثراء المعرفة على مستوى المورد للتحكم والسيطرة على مخاطر المشاريع.
- إثراء المعرفة على مستوى فريق المشروع قصد تحسين التحكم في المشاريع.
- إثراء المعرفة على مستوى الأفراد بهدف تطوير الكفاءات الفردية.

الفرع الثاني: التزامات المؤسسة المناولة الآمرة.

يعتبر عقد المناولة عقد قائم بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة. الأمر الذي يجعل هذان الطرفان مرتبطين فيما بينهم سواء بمقتضى أحكام قانونية أو عقدية وفق القواعد التي وضعها المشرع بخصوص هذا النوع من العقود، الأمر الذي ينتج عنه التزامات ملقاة على عاتق الطرفين يجعلهما ملتزمين بأدائها اتجاه بعضها البعض والالتزام بالضمان العام.

أولا: التزام المؤسسة المناولة اتجاه المؤسسة الآمرة.

لقد حددها المشرع في المواد من 550 إلى 554 من القانون المدني الخاص بالتزامات الأساسية للمناول

والمتمثلة في 03 عناصر نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): التزام المؤسسة المناولة اتجاه المؤسسة الآمرة.

<p>حسب نص المادة 553 من القانون المدني، يحق للمؤسسة الآمرة أن تنبه للمخالفات المرتكبة وينذرها- إذا رأى أن إصلاح العيوب ممكنة-بوجوب تصحيح طريقة التنفيذ خلال أجل محدد و معقول.</p> <p>حسب القرار الصادر عن المحكمة العليا بتاريخ 1990/06/13¹ لما ثبت ان أحد طرفي عقد المناولة قصر في تنفيذ التزاماته، ومن ثم فإن القضاة عندما أمروا بإلغاء العقد المبرم بين الطرفين بدلا من أن يحكموا على الطرف المخل بإتمام التزاماته، يكونوا قد خالفوا القانون، ومتى كان ذلك استجوب نقض القرار المطعون فيه.</p>	<p>1. طريقة تنفيذ العمل.</p>	<p>I. الالتزام بإنجاز العمل المتفق عليه.</p>
<p>فرق المشرع الجزائري بين الآلات والادوات التي يستعملها المناول في القيام بمهامه وبين المادة التي يستعملها من خلال المادة 550 من القانون المدني.</p> <p>تقضي المادة 550 صراحة بأن يأتي المناول بما يحتاجه من الآلات وأدوات الإضافية، ويتحمل كل المصاريف الناتجة عن ذلك لوحده.</p>	<p>2. وسائل التنفيذ.</p>	

¹قرار صادر عن المحكمة العليا بتاريخ 1990/06/13 في الملف رقم 489.61 المنشور بالمجلة القضائية لسنة 1991 العدد 4 ، ص: 65

<p>أما حسب المادة 550 فيما يتعلق بالمواد المستعملة في إنجاز العمل، فالأصل أنها تقدم من طرف رب العمل والذي هو المؤسسة الآمرة ما لم يتفق على خلاف ذلك، واستنادا على هذا فلا يضطر المناول بتقديم المادة جزئيا أو كليا إلا إذا تعهد بذلك صراحة.</p>		
<p>إن التزام المناول بإنجاز المهام قد يحدث من خلال الالتزام بتحقيق هدف بعناية، فالمناول المتعهد بتشديد مباني أو هدمها ملتزم بتحقيق نتيجة إذ يستوجب عليه تحقيق الغاية المحددة له.</p> <p>من بين الالتزامات الثانوية المفروضة على المناول إنجاز العمل حسب الاتفاق وفي الآجال المعقولة حيث تقدر المدة المعقولة حسب طبيعة العمل.</p>	<p>3. العناية المطلوبة في إنجاز العمل ومدته.</p>	
<p>يتم التسليم بوضع الشيء تحت تصرف المؤسسة المناولة لتتمكن من الانتفاع به دون أي عائق بشرط عدم استيلائها الفعلي على الشيء.</p> <p>طريقة التسليم تكون تبعا لطبيعة العمل.</p>	<p>01. طريقة التسليم ونفقاته.</p>	<p>II. الالتزام بتسليم العمل المنجز.</p>
<p>الأولوية في تحديده تكون لما اتفق عليه، وغالبا ما يكون بعد إنجاز العمل في المهلة المحددة له في العقد.</p> <p>أما إذا لم يتم تحديد تاريخ التسليم، يكون من</p>	<p>02. زمان التسليم ومكانته.</p>	

<p>المفروض التسليم الفوري بعد انتهاء من العمل مباشرة مكان التسليم يكون وفق الاتفاق فإن تخلف الاتفاق سلم العمل المنجز في المكان الذي يعينه عرف الحرفة.</p>		
<p>ترجع تبعية الهلاك في عقد المناولة إلى عقود المقاربة لهذا العقد وبالتحديد لعقد البيع وبالتالي إذا هلك قبل تسليمه فيتحملة المناول والقاعدة العامة تقول الشيء يهلك على مالكة.</p>	<p>03. تبعية الهلاك قبل التسليم.</p>	
<p>وفق المادة 554 من القانون المدني إذا ما اكتشف عيب قبل استلام العمل حق للمناول طلب إصلاحه من المناول الفرعي قبل تسليمه للمؤسسة الآمرة إذا كان ذلك ممكناً أو طلب فسخ العقد والتعويض عن الضرر اللاحق به.</p>	<p>1. الضمان العام.</p>	<p>III. الالتزام بالضمان.</p>
<p>يخص مناول المنشآت، حيث يضمن أي تخدم جزئي أو كلي أو عيب تهدد البناء و سلامته لمدة 10 سنوات كاملة.</p>	<p>2. الضمان العشري.</p>	

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانيا: التزام المؤسسة الأمر اتجاه المؤسسة المناولة.

تتمثل في عدة عناصر يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): التزام المؤسسة الآمرة اتجاه المؤسسة المناولة.

<p>يتم تطبيق هذا الالتزام من خلال إمداد المؤسسة الآمرة للمناول جميع التوجيهات والمعلومات الأساسية لتطبيق محل المناولة على الوجه الأكمل والمتفق عليه.</p> <p>يستوجب هذا الالتزام أيضا التنسيق بين المؤسسة الآمرة ونظيرتها المناولة حي يسهل عليها الوفاء بالتزامها.</p> <p>يترتب على الإخلال بهذا الالتزام مطالبه المؤسسة المناولة الحق في التنفيذ العيني أو طلب فسخ عقد المناولة مع التعويض.</p>	<p>I. الالتزام بتمكين المناول من إنجاز العمل.</p>
<p>تنص المادة 558 من القانون المدني: "عندما يتم المناول العمل ويضعه تحت تصرف رب العمل (المؤسسة الآمرة)) وجب على هذا الأخير أن يبادر إلى تسلمه في أقرب وقت ممكن بحسب ما هو وارد في المعاملات، فإذا امتنع دون سبب مشروع عن التسلم، رغم دعوته إلى ذلك بإنذار رسمي أعتبر أن العمل قد سلم إليه ويتحمل كل ما يترتب على ذلك من آثار.</p>	<p>1. مقتضيات الالتزام بالتسليم.</p> <p>II. الالتزام بتسليم العمل.</p>
<p>تتمثل في الآثار القانونية الناتجة عن التسلم وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ التسلم مبرئ من العيوب الظاهرة. ■ تحمل تعبئة الهلاك. ■ انتقال حراسة الشيء إلى المؤسسة الآمرة. 	<p>2. آثار التسليم أو التسلم.</p>

<p>■ استحقاق المناول للأجر.</p>		
<p>إن الدائن بالأجر هو المؤسسة الآمرة والمدين به هو المؤسسة المناولة مقابل المهام المنجزة، كما أن عقد المناولة لا ينتهي بوفاة رب العمل كون أو ورثة رب العمل ملزمين بدفع الأجر للمناول في حدود الشركة.</p>	<p>1. الدائن بالأجر ومدين به.</p>	<p>III. الالتزام بدفع الأجر.</p>
<p>الأصل أن يتفق الطرفان مسبقا على مقدار الأجر الواجب دفعه فإن سكتا لا بد من الرجوع إلى المادة 562 من القانون المدني والمتمثلة في الاعتماد على قيمة العمل والنفقات التي صرفها المناول وكذلك ثمن المواد المستعملة في الإنجاز.</p>	<p>2. مقدار الأجر وإمكانية تعديله.</p>	
<p>حسب المادة 559 من القانون المدني تدفع أجرة المناول عند تسلم العمل إلا إذا اقتضى العرف أو الاتفاق خلاف ذلك.</p> <p>حسب المادة 282 من قانون المدني والتي تميز ما إذا كان الأجر شيئا معيناً بالذات فيجب تسليمه المكان الذي تم فيه إبرام العقد أو شيئا معيناً بالنوع والغالب ان يكون مبلغ من النقود.</p>	<p>3. زمن دفع الأجر ومكانه.</p>	

المصدر: من اعداد الباحث.

ثالثا: جزاء الإخلال بهذه الالتزامات.

وفقا للمبادئ العامة والتي تنص على أنه متى التزم المدين عن إرادة منه وطوعا كان محتملا لكل إحلال منه بهذا الالتزام أن يكون مسؤولا عن نتائجه.

1. جزاء إخلال المؤسسة المناولة بالالتزام بالتنفيذ.

يمكن أن نميز بين حالتين اثنتين هما:

1.1. حالة العيب في التنفيذ: وفي هذه الحالة، إذا أخل المناول بالتزامه في إنجاز المهام كان مسؤولا عن هذا

الإخلال أو العيب أمام المؤسسة الآمرة¹ والتي من حقها وفقا للقواعد العامة أن تطلب التنفيذ العيني إن أمكن ذلك، أو أن تطلب فسخ عقد المناولة مع التعويض في الحالتين إن كانت تملك مبررا لذلك.

2.1. حالة التأخير في التنفيذ: تتعهد المؤسسة المناولة بإنجاز مهامها في الآجال المتفق عليها مع المؤسسة

الآمرة أو المدة المعقولة أو المستهدفة والتزامها يتمثل في بتحقيق النتيجة المرغوبة في الوقت المحدد، إلا أنه أحيانا يحدث تأخير ولم تتمكن المؤسسة المناولة من إنهاء مهامها، وبالتالي لا بد لها عدم التهرب من المسؤولية وأن تثبت أسباب التأخر في الإنجاز وأن التأخر خارج عن إرادتها كوجود قوة قاهرة أو حادث مفاجئ كالأحداث التي يعيشها عالمنا اليوم بسبب وباء كورونا.

2. جزاء إخلال المؤسسة الآمرة بالالتزام بالتنفيذ.

إذا أخلت المؤسسة الآمرة بالتزامها بتسليم مستحقاتها للمؤسسة المناولة من خلال عدم دفع مستحقاتها المالية من أجر أو دفع أجر أقل من الأجر المحدد، يحق للمؤسسة المناولة مساءلتها على أساس هذا العقد من خلال منحها مهلة محددة قبل اللجوء إلى القضاء، أي أن الطريقة تحل بطريقة ودية بين الطرفين قبل اللجوء إلى المنازعات القانونية.

¹ -J-P Sous –traitance, Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975, paiement du sous- traitante, sous- traitance et responsabilité , juric. Cl , construction urbanisme, 2008, N°131,P42

الفرع الثالث: المسؤولية المدنية بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة.

بمجرد إبرام عقد المناولة يترتب عن ذلك إنشاء مجموعة من الالتزامات تقع على عاتق الطرفين، وإذا لم يراعي أن الطرفين المتعاقدين بتنفيذ التزاماته العقدية، يمكن الطرف الآخر من إجباره على التنفيذ.

أولاً: المسؤولية العقدية بين المؤسسة الآمرة والمناولة.

إن الإخلال بالعلاقة التعاقدية ما بين المؤسسة الآمرة ونظيرتها المناولة يترتب عنه قيام المسؤولية العقدية. والتي تخضع للقواعد العامة لأحكام مسؤولية العقد.

يتم إقرار المسؤولية العقدية في إطار عقد المناولة من خلال وجود علاقة تعاقدية بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة. من خلال إنجاز مجمل المهام المكلف بها والتي عهد للمؤسسة الأمر بتنفيذها وبذلك تتحمل المؤسسة المناولة المسؤولية تجاه الغير عن هذه الأعمال كونها ستسأل عن تقصيرها شخصياً.¹

يمكن تقسيم المسؤولية التعاقدية من خلال تعريفها على أنها²: "الجزاء الذي يترتب على عدم تنفيذ المتعاقد لما التزم به، أو بعبارة أخرى هي مجازاة المدين عن عدم تنفيذ التزامه الناشئ عن العقد، فهي بذلك لا تتضمن إنشاء التزام جديد وإنما هي نتيجة لالتزام موجود مسبقاً، فهي بذلك لا تريد أن تكون تنفيذاً بمقابل للالتزام الثابت في ذمة المدين".

كما يمكن التوضيح ان الالتزام لا يكون دائماً نتيجة أن الخلل الذي وقع يكون منصوص عليه صراحة في العقد وإنما قد تقتضي العلاقة التعاقدية بين الطرفين بتقديم النصيحة مثلاً دون اللجوء للنزاعات.

إضافة إلى ذلك، فإن المسؤولية التعاقدية تعتبر وظيفة مزدوجة. فهي من جانب تربط الالتزام بالضمان على أنه من أحدث ضرراً فهو بذلك يمس سلامة الشخص بصفة عامة والمتعاقد على وجه التحديد، ومن جهة أخرى،

¹ -BABONDO, (j.p), la sous-traitance dans la construction , marché publics, marché privés , Litecs, 2ème édition , 2005 , n°478, P159.

² - عبد القادر العرابوي ، المسؤولية العقدية للمقاول و المهندس المعماري بالمغرب ، الطبعة الأولى ، دار الأمان للنشر و التوزيع ، الرباط ، 2009، ص 224.

فإنها تربط جزاء خاصا يرجع إلى من يكون بخطئه سببا في إحداث ضرر اقتادي أو معنوي، فمتى أثبت الخطأ لا بد من التعويض.

لا تقوم المسؤولية التعاقدية إلا إذا كان هنالك ضررا نتج عن خطأ، فأركانها تتماثل مع الأركان الثلاثة للمسؤولية التقصيرية والتي تتمثل في: الخطأ، الضرر والعلاقة السببية الرابطة بين خطأ المؤسسة المناولة وضرر الحاصل للمؤسسة الآمرة.

ثانيا: إثبات الضرر اللاحق بالمؤسسة الآمرة.

يرتبط الضرر مباشرة بالمسؤولية حيث أنه " لا مسؤولية حيث لا ضرر "" فالضرر في المسؤولية العقدية يتجسد عندما يخل المدين بالتزاماته مما يؤدي ذلك إلى حصول ضرر حتى ولو كان معنويا، فالضرر هو الأذى الذي يصيب المؤسسة في حق من حقوقها سواء كانت المصلحة مالية أو معنوية بشرط أن يكون هذا الضرر مباشرا ومتوقعا أي أنه يجب أن يكون محققا غير محتملا وقوعه¹ حيث نميز بين نوعين من الضرر:

1. الضرر المادي: هو الضرر الذي يصيب المؤسسة الآمرة نتيجة خطأ من المؤسسة المناولة فيحدث لها خلل

ذا قيمة مالية أو مصلحة مشروعة ذات قيمة مالية، ويجب أن يكون محققا وقوعه حتى يكون قابلا للتعويض والتعويض يكون على الضرر المباشر المتوقع حتى يكون ضمن المسؤولية العقدية.

02. الضرر المعنوي: هو الضرر الذي تتعرض له المؤسسة الآمرة فيما يخص حريتها أو شرفها أو سمعها

أو اسمها وبالتالي يمس مصلحتها المعنوية دون المالية.² ومثال عن ذلك نقص القدرة المهنية للمؤسسة المناولة لإنجاز العمل أو إفشائها لأسرار تخص المهارات الفنية أو تكنولوجيا المؤسسة الآمرة.

هذا النوع من الضرر قد لا يمكن تعويضه لصعوبة تقديره، إلا أن القضاء اتفق على جواز تعويض ضرر المعنوي

في المسؤولية العقدية.

¹-المادة 176 من القانون المدني الجزائري

²-المادة 182 مكرر قانون المدني الجزائري: " يشمل التعويض عن الضرر المعنوي كل مساس بالحرية أو الشرف أو السمعة."

ثالثا: العلاقة السببية بين خطأ المناول والضرر اللاحق بالمؤسسة الآمرة.

لا يقتصر لقيام المسؤولية العقدية أن يحدث الخطأ من المؤسسة المناولة ويؤدي ذلك إلى ضرر بالدائنين أي المؤسسة الآمرة، بل يتعدى ذلك إلى وجوب هذا الخطأ سببا في الضرر الناتج و بذلك لا بد على المؤسسة المناولة إثبات العلاقة السببية بين عدم تنفيذ الالتزام والذي هو الخطأ العقدي، وبين الضرر الذي وقع نتيجة لذلك، وبالتالي وجب على المؤسسة المناولة إثبات عكس من خلال نفي العلاقة السببية بين الضرر الواقع وعدم التنفيذ¹ وفي الغالب، ترجع المؤسسة المناولة الضرر الحاصل إلى سبب أجنبي خارج عن طاقتها، حيث يعرف السبب الأجنبي على انه: " كل العوامل والوقائع والظروف التي تسمح للمؤسسة المناولة الاستناد عليها حتى تثبت أن الفعل الضار أو الخلل الواقع لا ينتسب إليها وبالتالي تكون أجنبية على كل من الطرفين أي آمرة ومناولة".

من بين الشروط الواجب توفرها في السبب الاجنبي حتى يعفي المؤسسة المناولة من مسؤوليتها لعدم التنفيذ ما يلي:

01. يجب أن يكون السبب أجنبيا عن المؤسسة المناولة.

أي لا يكون للمؤسسة المناول أي دخل في وقوع هذا السبب أي " لا بد له فيه ".

02. يجب أن يكون السبب غير قابل للتوقع.

أما في حالة إمكان توقعه فوجب على المؤسسة المناولة التحلي عن السبب الأجنبي لتجنبها المسؤولية.

03. يجب أن يكون السبب لا يمكن تجنبه.

قصد تجنب المسؤولية وجب على المؤسسة المناولة إثبات عدم إمكانيتها دفع السبب الواقع.

¹ - محمد صبري السعدي ، شرح القانون المدني الجزائري ، النظرية العامة للالتزامات ، مصادر الالتزام ، التصرف القانوني ، العقد و الإرادة المنفردة ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، دار الهدى ، الجزائر ، 004 ، بند 327 ، ص 335.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وجدنا أن المناولة الباطنية أصبحت تعد أحد أهم الاساليب الاستراتيجية الحديثة وذلك استنادا لما تقدمه للمؤسسات الآمرة من مزايا عدة تمكنها من رفع مستوى الإنتاج دون المساس في التكاليف كما تمكنها من تقليص أعباء التخزين وتجنبها الاستثمارات غير مفيدة وفي نفس السياق تمكنها من اكتساب المعرفة الفنية التي يتمتع بها المناولون واليد العاملة ومختلف الخبرات المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية زيادة على ذلك فإنها تحميها من تقلبات أسعار المواد الأولية، وكذا توفير مختلف الخدمات والمنتجات بجودة ممتازة وبالأسعار تنافسية وفي اجال استحقاقها دون تأخير. كما وجدنا ان مجموع التشريعات القانونية ومختلف الإجراءات التي وضعت لتنظيم عقود المناولة الباطنية تختلف عن العقود القانونية الأخرى المشابهة لها، فالعلاقة القائمة بين المناولة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة غالبا ما تتأثر بعاملين اساسيين وهما الثقة والتوتر) وهي التي تحدد دور العقود ويمكن لثقة أن تحل مكان العقد.

يظل تطبيق استراتيجية المناولة الباطنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يواجه العديد من العراقيل والصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومها وآلياتها وخصائصها، ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعامل معها بشكل منتظم، ومنها ما يتعلق بالمتغيرات المتعددة والمستمرة للمحيط الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر والذي لا يعرف استقرار، حيث يظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها.

﴿ الفصل التطبيقي ﴾

تمهيد الفصل :

سنحاول في من خلال هذه الدراسة التطبيقية اسقاط الضوء على المحددات او العوامل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الأمرة في اختيار وتحديد المؤسسات المناولة، وذلك من خلال دراسة عينة متكونة من 30 مؤسسة أمرة تنشط في المجال الصناعي بولاية سيدي بلعباس خلال الفترة (2018-2020).

إذ سنقوم في المبحث الأول من هذا الفصل بإبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناولة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والأدوات المستخدمة في التحليل، اما المبحث الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية من خلال تحليل نتائج دراسة ميدانية سيتم إجرائها على عينة من المؤسسات أمرة الصناعية لولاية سيدي بلعباس من أجل الوقوف على مدى مساهمة المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات الأمرة الصناعية للمؤسسات المناولة في ولاية سيدي بلعباس من خلال ابراز دور هذه المحددات الاستراتيجية في احداث طفرة صناعية لدى المؤسسات الأمرة محل الدراسة بهدف اسقاط النتائج المتوصل اليها على المؤسسات الأمرة الجزائرية، ودراسة وتحليل المعايير الاساسية لتطبيق المناولة الباطنية فيها، اما المبحث الثالث فتطرق الى تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان ومن تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عليها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بموضوع المناولة الباطنية من خلال تقسيمها الى ثلاث اجزاء رئيسية والمتمثلة في الدراسات الاجنبية والدراسات العربية والدراسات المحلية وصولا في الاخير الى تبيان الفرق بين الدراسة الحالية ومجموع هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات الأجنبية.

خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات الأجنبية القريبة من موضوع الدراسة الحالية وهي كالآتي:

الفرع الأول: دراسة Gwenaëlle BERGON (2015) بعنوان:

"Système RH du sous-traitant et performance de l'échange dans le secteur aéronautique et spatial : le rôle de la qualité de la relation".

وهي اطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة Toulouse بفرنسا، حيث تطرق الباحث من خلال اطروحته الى آثار نظام الموارد البشرية الفعال للمقاوم من الباطن على أداء التبادل مع القائد، حيث تم حشد نظريات الموارد ونظرية الوكالة بشكل مشترك من أجل دراسة التركيبية المعقدة بين نظام الموارد البشرية الفعال للمقاوم من الباطن، ونوعية العلاقة بين القائد في المؤسسة والمقاوم من الباطن وأداء التبادل بينهما. لاختبار هذا النموذج، تم إجراء دراسة كمية متعددة المصادر مع خمسة مناولين رئيسيين في قطاعي الطيران والفضاء، كما تظهر نتائج تحليلات الاعتدال أن نظام الموارد البشرية الفعال يحسن أداء العلاقة فقط عندما تكون جوانب معينة من جودة العلاقة مع القائد غير مواتية. توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير نظام الموارد البشرية عالي الأداء مهم في ثلاث حالات للتعاون المنخفض بين المؤسسات. تمت مناقشة نتائج هذه الدراسة وقبوها كما تم اقتراح الآثار التسييرية للمؤسسة الامرة والمؤسسة المنفذة.

الفرع الثاني: دراسة Sudawan Somjai (2017) بعنوان:

"Advantages and disadvantages of outsourcing "

وهو عبارة عن مقال علمي مقدمة بمجلة *The Business and Management Review*، المجلد 09 العدد 01، بجامعة Suan Sunandha Rajabhat بتايلاند، ويقدم الباحث من خلال مقاله عرض سلبيات وإيجابيات المناولة الباطنية، فالمناولة الباطنية هي الأكثر شيوعاً في تايلاند باسم قبالة الشواطئ، فهو يعتبر نظام جيد وحديث النشأة للعديد من الصناعات التايلاندية. ومع ذلك، فإن المناولة الباطنية لديها مزايا وعيوب. يهدف هذا البحث إلى التحقيق في المزايا الرئيسية وعيوب التي لها تأثير مباشر في تعزيز المناولة الباطنية ومساعدتها في تدفق الأعمال والاقتصاد في تايلاند. باستخدام تقنية أخذ العينات الانتقائية، كانت عينات هذه الدراسة 20 مديراً ومديراً في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحددة في أنواع مختلفة من صناعات تايلاند التي كانت معروفة بتطبيق نظام المناولة الباطنية، توصلت النتائج إلى أن غالبية الشركات المختارة الموجودة في منطقة بانكوك. تم استخدام التقنية النوعية للمقابلة المتعمقة ومناقشة المجموعة الصغيرة مع مجموعات عينة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المحييين اتفقوا على أن هناك الخبرة المميزة، والقدرة والوقت الركنز على العملية الأساسية، وتقاسم المخاطر، والحد من التكاليف مثل تكاليف التوظيف وتكاليف التشغيل وتضمنت عيوب استخدام المناولة الباطنية خطر تعريض البيانات والتكنولوجيا السرية والشركاء الخاطئين وعدم تركيز العملاء والعديد من التكاليف الخفية.

الفرع الثالث: دراسة Rima Žitkienė, Ugnė Dudė (2018) بعنوان:

"The impact of outsourcing implementation on service companies "

وهو عبارة عن مقال علمي مقدمة بمجلة *The International Journal*، المجلد 06، العدد 01، بجامعة Vilnius بليتوانيا، ويدرس الباحث من خلال مقاله تأثير تنفيذ المناولة الباطنية في شركات الخدمات، ويفسر ذلك من خلال الاعتماد على المناولة الباطنية باعتبارها ظاهرة إدارية، تكتسب أهمية واهتمام بين كل من العلماء ورجال الأعمال. على الرغم من ممارسة وتطبيق المناولة الباطنية متفاوتة بين وحدات العمل، فإن طبيعة العوامل

التي تؤثر على نمو استخدام المناولة الباطنية في شركات الخدمات لم تتلق اهتماما كافيا في الأدبيات العلمية. الهدف من هذا المقال هو توفير تحليل متعمق للعامل الذي يؤثر على انتشار الممارسة للمناولة الباطنية بين شركات الخدمات. أجريت مراجعة شاملة للأدب في مجالات الخدمات، لتحقيق فهم شامل للقضايا المعنية، وتحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على استخدام المناولة الباطنية في شركات الخدمات. اظهرت نتائج الدراسة الى أن انتشار المناولة الباطنية تتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية، كما ان أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على نمو استخدام المناولة الباطنية في شركات الخدمات هي عوامل استراتيجية واقتصادية.

الفرع الرابع: دراسة Léna Masson (2019) بعنوان:

"Le mode de gestion d'une industrie à risques, ses évolutions et ses effets : le cas de la maintenance sous-traitée des Centres Nucléaires de Production d'Électricité d'EDF".

وهي اطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة Paris Est بفرنسا، حيث هدفت هذه الدراسة الى تفسير تطورات أنظمة التسيير داخل المؤسسات واتفاقية IFRE، كما تناول الجانب النظري للمؤسسات عالية المخاطر التي تتأثر بالمحيط الخارجي، بالإضافة إلى آثار هذه المخاطر على المستوى الداخلي للمؤسسة خاصة على جانب العلاقات خلال عمليات الصيانة الخارجية للمؤسسة، من خلال الدراسة الذي تتناول المؤسسات عالية المخاطر وعمليات المناولة الباطنية، وتأثير عمليات التعاقد من الباطن على الجانب قسم الإنتاج في المؤسسة وأنظمتها التسييرية والعمليات الإنتاجية والعلاقات بين الأمر بالعمل والمؤسسات المنفذة المتعاقدة معها، بناءً على استخدام منهجية "تعاون" و"انتهازية"، ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تعطي قدراً كبيراً من البيانات الناتجة عن المقابلات والملاحظات والوثائق الداخلية (المجسدة في انظمة التسيير الجديدة والمناولة الباطنية) والتغيرات التي تعرفها المؤسسة ووضعها المالي المتدهور بالإشراف على مؤسسات خارجية والتعاقد معها، التي تؤثر بدورها على خيارات قسم الإنتاج مما يساعد على تغيير طريقة تسييرها. إن اللجوء إلى المناولة الباطنية الخاصة بعمليات الصيانة يساهم التجديد الكبير للأجيال

والتطورات الرئيسية لهذه المؤسسة التي تركز على السلامة الصناعية والتحكم في التكاليف على المستوى الداخلي، والاختيارات التي يتخذها قسم الإنتاج، الذي ينعكس في تطور أنظمة التسيير داخل المؤسسة، كما أن التعاون القوي مع المناولين من الباطن يصبح أكثر صعوبة بسبب خطر مخالفة التعاقد المبرم بين الطرفين - مما يجد من العلاقات بين طرفين المؤسسة الأمرة والمؤسسة الأمرة - وكذلك بسبب التعقيد البيروقراطي الذي يبطئ تداول المعلومات. تتفاقم هذه الصعوبات مع تزايد الضغوط على ارتفاع التكاليف التي تتعرض لها المؤسسة الأمرة والمؤسسات المنفذة المتعاقدة معها، والعقوبات المالية - الأخطاء المصاحبة في مخرجات الخدمة المقدمة - يتم تطبيقها بشكل أكثر انتظاماً كما تتأثر المؤسسات المناولة التي تعتمد بشكل متزايد على قرارات على مستوى المؤسسة الأمرة، ويؤثر على سلوكها والطريقة التي يؤديون بها العمل، ويساهمون أحياناً في تقريب الحقيقي من العمليات الانتاجية، كما لا يمكن للمناولين من الباطن الذين يواجهون العديد من المخاطر أن يساهموا بصعوبة في التعديلات اللازمة في تصميم الأنشطة (المعقدة والمحددة بدقة) التي ينفذونها، على الرغم من وجود نظام تغذية مرتدة من الخبرة الذي يجوزون عليها، إلى جانب زيادة الوقت والضغط المالي، يشكل نظاماً من القيود التي تحدث تأثيرات على مواقف العمل والعلاقات. توصلت نتائج الدراسة الى ان العلاقة الاستراتيجية التي تعزز الشراكة والتبسيط تحقق الحد من العواقب والازمات دون أن تكون قادرة على التخلي عن المنطق المؤسسي الذي بينها وتوصل الباحث إلى أن المؤسسة المناولة تتعرض للعديد من المشاكل والصعوبات الناتجة عن المؤسسة الأمرة المتعاقدة معها وسلوكياتها التي تؤثر سلباً على المؤسسة المنفذة.

الفرع الخامس: دراسة Ibtissem Hamouda (2019) بعنوان:

"Les stratégies de proximités dans les relations de sous-traitance : mise au jour et implications dans la Supply Chain aéronautique française".

وهي اطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة Clermont Auvergne بفرنسا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قراءة استراتيجية الشراكة في السياق المحدد لسلسلة التوريد الفرنسية للطيران. من وجهة الجانب النظري، تشرى هذه

الدراسة المعرفة المتعلقة بالنظريات التي تدمج المناولة الباطنية كمتغير استراتيجي في نموذج أعمال الشركات، وبالتالي فإن استراتيجيات الشراكة تستند إلى منطق الروابط المتعددة، في حين أن المناولة الباطنية هي أداة عمل تسهل العلاقة. هذه الفكرة تعني القدرة على قياس الشراكة والتحالفات من أجل تحديدها ومراقبتها وتعديلها. ولذلك فإن الأطروحة تتساءل عن قياس الشراكة من وجهة نظر الباحثين، تستثمر هذه الدراسة في قطاع *Auvergne* للملاحة الجوية المكون من المتعاقدين من الباطن (مناولة الهرمية) من الرتبة 2 وما فوق (المناول الرئيسي)، من خلال منهجية نوعية تحشد نهج تحليل المحتوى، أنه من الممكن: (1) تحديد المناول الرئيسي وما تمثله في نظرة المناولين المتدرجين، لمراقبة تأثيرات المؤسسات المنفذة الهرمية، لتحديد شدة الشراكة من خلال نتائج التعاقد ورضا المناول الرئيسي، بالإضافة إلى ذلك تم إجراء دراسة ثانية على عينة من المستوى 2 والمتعاقدين من الباطن الأعلى المشاركين في سلسلة التوريد الفرنسية للطيران. اظهرت نتائج الدراسة استنادا على منهجية كمية باستخدام نهج PLS يتم التحقق من صحة تقارب والشراكة والتعاون خلال فترة التعاقد في سياق سلسلة التوريد الفرنسية للطيران، كما أن استراتيجيات الشراكة تختلف وفقاً لطبيعة العلاقة وأكد الباحث على أن الإدارة الاستراتيجية للقرب ستعتمد على قصد صانع القرار ودوره في سلسلة التوريد وتوصل الباحث ان المنول الهرمي يحقق علاقة شراكة وترابط لسلسلة توريد للمناول الرئيسي خلال فترة التعاقد.

الفرع السادس: دراسة: **Byungjoo Paek, Joohyun Kim, Joonyoung Park and Heesang Lee**

" Outsourcing Strategies of Established Firms and Sustainable Competitiveness: Medical Device Firms " (2019) بعنوان:

وهو عبارة عن مقال علمي مقدمة بمجلة *Sustainability 2019*، المجلد 11، الرقم 4550، بجامعة Chunchundong بكوريا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز نجاح استراتيجيات المناولة الباطنية من خلال تمكين رئيسي للقدرة التنافسية المستدامة المثبتة للشركات المشاركة في الأعمال المكثفة في التكنولوجيا تقترح هذه الدراسة إطار بحثي لعملية بحثية ناجحة مؤلفة من الموارد والقدرات الديناميكية والقيم التي تم إنشاؤها، من مراجعة

الأدبيات ذات الصلة ودراسة الحالة المتعمقة للأربعة من شركات الأجهزة الطبية الرائدة. تحدد نتائج البحوث أربعة أنواع للمناولة الباطنية وفقا لخصائص موارد المناولة الباطنية، ومحاذاتهم بالموارد المملوكة من قبل الصادات. يتأثر كل نوع من المصادر المناولة الباطنية إيجابيا بالقدرات الديناميكية الموجودة في المناولة الباطنية، أي استشعار، وإمكانية دمج القدرة، والقدرة الاستيعابية وقدرة نقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية استخدام المؤسسة المناولة بحجم وفقا لكل نوع المناولة الباطنية المتبعة. توصلت نتائج الدراسة إلى ان نتيجة لتجربة الناجحة للمناولة الباطنية، يمكن للمؤسسات المناولة أن تجني فوائد القدرات الديناميكية المحسنة، أي الابتكار الموجهة نحو السوق، والمرونة الاستراتيجية، وخفة الحركة وزيادة الانتاج، مما يخلق دورة فاضلة من القدرة التنافسية المستدامة في بيئة متقلبة.

الفرع السابع: دراسة AUSTIN-EGOLE Ifeyinwa; IHERIOHANMA, E.B.J

"Outsourcing and Organizational Performance: بعنوان (2020)

A Comparative Analysis of Nigeria Bottling Company Plant and Camela Vegetable Oil Company, Owerri, Imo State, Nigeria".

وهو عبارة عن مقال علمي مقدمة بمجلة Research on Humanities and Social Sciences المجلد 10، العدد 12، بجامعة Owerri بنيجيريا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تفسير ظاهرة تحقيق المنظمات التي حددت بالفعل أهدافها مسبقا ومستوى تحقيق هذه الأهداف الذي يبرر مدى نجاح المنظمة، من خلال البحث عن استراتيجيات عديدة لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف والتي من أهمها نجد المناولة الباطنية.

المناولة الباطنية هي استراتيجية إدارية من خلالها تفوض منظمة لها وظائفها غير الأساسية ووظائفها الرئيسية في الاستعانة بمزود خدمة متخصص وفعالين تمكنها من توفير الوقت والمال. تناول هذا البحث إلقاء نظرة شاملة على المناولة الباطنية كاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية في مصنع شركة تعبئة نيجيريا وشركة الزيوت النباتية في كامبلا في كل من Owerri، ولاية المنظمة البحرية الدولية كأجول محورية. تم استخدام نظرية الكفاءة الأساسية كإطار نظرية كما تم استخدام تصميم أبحاث المسح واستخدام الاستبيان والمقابلات

كأدوات لجمع البيانات الأولية. كان بحث المكتبة مصدر البيانات الثانوية المستخدمة للمناقشة التحليلية. أظهرت نتائج الدراسة الى أن الأنشطة المبادرة والمتدئين والدعم لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، وبالتالي فالمناولة الباطنية استراتيجية فعالة لتحسين الأداء في المنظمات والمراعية للظروف البيئية.

الفرع الثامن: دراسة Ugn`e Dud`e , Rima Žitkien`e , Daiva Jurevi`cien (2021)

بعنوان: " Evaluation of Outsourcing Development in the Service Sector "

وهو عبارة عن مقال علمي مقدمة بمجلة *Economies 2021*، المجلد 09، العدد 02، بجامعة Vilnius ليتوانيا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قراءة واقع المناولة الباطنية في القطاع الخدماتي في ظل جائحة كورونا، فآثر الوباء العالمي الذي مس جميع القطاعات، فلم يكتفي بتعطيل سلاسل الإمداد ولكن كان لها تأثير كبير على مجموعة الخدمات المقدمة وقطاع الخدمة بأكملها. استخدمت المناولة الباطنية للتكيف مع تغيير بيئة الأعمال، ومع ذلك، في الأدب العلمي، يتم تحليل المناولة الباطنية للخدمات كجزء تكميلي من عملية التصنيع، فتم ملاحظة نقص في البحث عن المناولة الباطنية في شركات الخدمات، كما تحلل هذه المقالة تمكين عمليات المناولة الباطنية في جميع مجموعات الخدمات. كان الهدف من هذه الدراسة شبه الهيكلية هو تحديد غير المدركين فقط، وأهميتها في مجموعة خدمات كل منظمة التجارة العالمية (منظمة التجارة العالمية) ولكن أيضا استخدام المنارات في توفير الخدمات الأساسية وغير الأساسية. توصلت نتائج الدراسة الى أن المناولة الباطنية تستخدم بشكل متزايد في قطاع الخدمات، ومع ذلك، تختلف عمليات التمكين اعتمادا على توفير الخدمات، وطبيعة أنشطة شركة الخدمة، والاحتياجات التي يجتمعون، العامة أو الربح.

المطلب الثاني: الدراسات العربية.

سنطرق فيما يلي للتعرف على اهم الدراسات العربية القريبة بموضوع الدراسة الحالية.

الفرع الأول : دراسة الغمري محمد سيف الاسلام (2010) بعنوان: أثر السياسة الائتمانية في البنوك

على تمويل المشروعات المغذية في جمهورية مصر العربية مع التطبيق على سياسة بعض البنوك المصرية

أطروحة دكتوراه، كلية التجارة قسم الاقتصاد، جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر.

تطرق البحث من خلال بحثه على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول العالم ودورها في التنمية الصناعية ، وقدم دور الصناعات الصغيرة والكبيرة في منظومة التكامل من خلال ما يعرف بالمشروعات المغذية ، وواقعا في دولة مصر من خلال المعوقات التي تحول دون دمج الكامل في قطاعات الصناعات المختلفة ومن اهمها مشكل التمويل لنجاح هذه الصناعات واهم مصادر التمويل لتمية المشروعات الصغيرة وتوصل الباحث الى محدودية تمويل هذه المشروعات والتعامل معها بحذر عند منح الائتمان وبالرغم من اهمية هذا القطاع لدولة المصرية الى انه مزال حجم التمويل دون المستوى المطلوب.

الفرع الثاني : دراسة ماجد شهاب الرمضان (2016) بعنوان: التزام أطراف الرابطة العقدية بالشفافية

في مجال العقود الإدارية أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة الالتزام بمبدأ الشفافية وأهميته كعلاج ناجع للفساد الإداري والمالي الذي يرافق حياة العقد الإداري والذي يعد من أهم الوسائل التي تلجأ إليها الإدارة في سبيل إشباع حاجاتها. وتقديم أهم الوسائل التي تساهم في تدعيم مبدأ الشفافية في العقد الإداري، وقد تناولنا من هذا الباب دور القضاء المستعجل الإداري في تدعيم مبدأ الشفافية، بالبحث دعوى القضاء المستعجل ما قبل التعاقد، والتأكيد على الالتزام بمبدأ الشفافية في خصوص إجراءات التعاقد الأخرى، وقد بينا من خلال البحث بان أهم متطلبات الشفافية هو التزام الادارة بالعلانية في كافة إجراءات التعاقد، كما يقع على عاتق الإدارة الحفاظ على مبدأ الحياد في بعض إجراءات التعاقد، كما بينا من خلال البحث أن تبسيط إجراءات التعاقد يساهم في تكريس مبدأ الشفافية في مرحلة إبرام العقد الإداري.

وقد تناولنا ضرورة التزام مبدأ الشفافية في مرحلة تنفيذ العقد الإداري، وبيننا بان الالتزام بمبدأ الشفافية في مرحلة تنفيذ العقد الإداري يساهم بصورة فعالة في التنفيذ الجيد للعقد الإداري، وقد انتهى هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات التي توصلنا إليها من خلال البحث في هذا الموضوع.

الفرع الثالث : دراسة ناصر سيد أحمد محمد هلال (2017) بعنوان: الطبيعة القانونية للعلاقة بين الجهة

الإدارية والمقاول من الباطن في نطاق العقود الإدارية أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر. ويرى الباحث من خلال أطروحته عدم دوام الربط بين إبرام العقد كإجراء يتم بتوافق إرادتين، وبين الطرفين في العقد، فقد يقوم شخصان بالتعبير عن إرادتهما في إنشاء الرابطة العقدية، دون أن يكون أحدهما أو كلاهما طرفاً في العقد فالأساس في تحديد مفهوم الطرف الموضوعي هو الإرادة التي تكتسب وتلتزم بالأثر الملزم، فإذا عبر الشخص عن إرادة الالتزام بهذا الأثر كان طرفاً في العقد أياً كان الشكل أو التوقيت الذي تم فيه التعبير عن الإرادة. ثم وضحنا بعد ذلك الفرق بين الطرف بالمفهوم الشكلي والطرف بالمفهوم الموضوعي. وانتهينا إلى أن الطرف في - العقد - التصرف، يكون بمن يشغل المركز القانوني للطرف بالمفهوم الموضوعي. كما تبين، أن المقاول من الباطن يعد طرفاً موضوعياً في عقد المقاولة الأصلي، وذلك لتعبيره عن إرادته تجاه ذلك، ورضائه انصراف أثر هذا العقد إليه وذلك من خلال توقيعه على عقد المقاولة من الباطن، الذي ابرم بقصد تنفيذ عقد المقاولة الأصلي. توصلت نتائج الدراسة الى ان نصوص القانون وآراء الفقه وأحكام القضاء إلى تأكيد أن العلاقة بين الإدارة والمقاول من الباطن من طبيعة عقدية ثم عرضنا لما تحققه الطبيعة العقدية للعلاقة بين الإدارة والمقاول من الباطن من توفير الحماية لهما.

الفرع الرابع : أبو عبيدة الطيب سليمان الخليفة، ماهر ابراهيم عبيد، محمد العالم آدم أبوزيد (2019)

بعنوان: التنظيم القانوني للتعاقد من الباطن في عقود الإنشاءات الهندسية مجلة جامعة شندي للدراسات

والبحوث الشرعية والقانونية العدد 101 جامعة شندي، السودان، 2019.

حاول الباحثون من خلال مقالهم تفسير التنظيم القانوني للتعاقد من الباطن في اطار عقود الإنشاءات الهندسية كدراسة مقارنة، حيث تكمن أهميته في المهام التي تؤديها العقود الهندسية في الحياة الاقتصادية وما ينجر عن ذلك من آثار تمس جميع اطرافها كما قام الباحث بتقديم مشكلة الدراسة من خلال طبيعة التعاقد من الباطن في عقود الانشاءات الهندسية وانعكاساتها وما يتطلب من حقوق والتزامات على مختلف الاطراف التعاقد. ولتجسيد أهداف هذا الدراسة استعان الباحث بالمنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي كدراسة مقارنة لتفسير الحقائق العلمية. من خلال تطرق إلى مفهوم التعاقد من الباطن بصفة عامة، بالإضافة إلى بحث شروط وأركان هذا التعاقد، والتي لها علاقة مباشرة بانعكاسات التعاقد من الباطن في إطار العقود الهندسية. توصلت نتائج الدراسة الى أن التعاقد من الباطن نوع من انواع عقد المقاولة يعهد فيه المقاول الاصلي بالعمل لمقاول الباطن، كما اوضحت النتائج على أن المسؤولية الناجمة عن الاخلال بعقد الانشاءات تقع على عاتق المقاول الاصلي. كما تنعكس النتائج المتحصل عليها في التوصية بتقنين وتفعيل قواعد عقود الانشاءات الهندسية في لوائح ملزمة لها قوة القانون، والقيام بإعداد نماذج لعقود الانشاءات الهندسية وعقود المقاولة.

الفرع الخامس: دراسة فاضل عباس السعيدى وأحمد عنتك منسى (2019) بعنوان : " استراتيجيات المشاريع المشتركة ودورها في زيادة الإنتاجية، دراسة حالة في شركة غاز البصرة "، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 25، الجزء 202 2019.

قدمت لنا الباحثان من خلال مقالهما إشكالية المشاريع المشتركة ودورها في زيادة الإنتاجية، كون ان استراتيجية المشاريع المشتركة تعتبر احد أهم الخيارات الاستراتيجية التي تهدف الشركات والمنظمات استخدامها لمواجهة الازمات التي تواجه الشركات الناشطة في مختلف القطاعات الإنتاجية وتسعى الشركات للحصول على مزايا المشاريع المشتركة بهدف تعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية ورفع انتاجيتها والوصول الى تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير التكنولوجيا المتطورة اللازمة للشركات والمنظمات. وفي الدراسة الميدانية لهذا البحث دعت

الحاجة للعمل بهذا الأسلوب في شركة غاز البصر باعتبارها من الشركات الجديدة القائمة بهذا الأسلوب والمتمثل اساسا بقيام الشركة محل الدراسة باستخدام استراتيجية المشاريع المشتركة بهدف تفسير وتحليل مشكلة حرق الغاز الطبيعي وهدره بالإضافة الى امتلاك العراق احتياطات هائلة من الغاز الطبيعي كما جاءت اشكالية البحث لتجيب على عدة تساؤلات أهمها هو هل أن العمل بهذه الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية في مشتقات الغاز الطبيعي. استند البحث على منهجية الدراسة الميدانية من خلال اقتناء البيانات والمعلومات اللازمة وإجراء المقابلات مع المدراء والمختصين في هذا المجال. توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة غاز البصر بحاجة اذا ارادت تحقيق أهدافها لابد لها من العمل وفق استراتيجية المشاريع المشتركة وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات يتمثل أهمها في تفعيل دور استراتيجية المشاريع المشتركة في شركة محل الدراسة سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية والاستفادة من العديد من المزايا الأخرى استنادا على هذا الخيار الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.

الفرع السادس : دراسة محمود عبد الرحمن محمد الشربيني (2020) بعنوان: التكامل الصناعي وأثره

على الناتج المحلي الإجمالي المجلة القانونية المجلد 08، العدد 404 جامعة الرقازيق4 الشرقية، مصر.

حيث حاول الباحث من خلال مقاله إلى ابراز العوائق التي تواجه التنمية داخل الاقتصاد المصري وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية وتأثيرها على مختلف دول العالم وبعد عدد من الثورات والأحداث المتتالية التي أثرت على الوضع الاقتصادي داخل مصر. حيث قام الباحث بإيجاد سبيل لرفع الناتج المحلي الإجمالي لدعم قطاع المشروعات الناشئة في مصر (الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر) سواء الصناعي منها أو الخدمي (واستنادا على ذلك كان لزاماً على الباحث دراسة التكامل الصناعي بين عدد من المشروعات وبالأخص التي لا تنتج منتجات نهائية الصنع فالتكامل بين المشروعات هو السبيل الأمثل لرفع الإنتاجية لهذه المشروعات اضافة الى توفير جهد كبير في التسويق للمنتجات بمجالتها. ونجد تأثير فعال لهذا الأسلوب الصناعي المميز في رفع من الناتج المحلي الإجمالي وخاصة إذا ما استطعنا كأفراد مجتمع تفادي السلبيات وبعض المعوقات والتباعد وعدم وجود قاعدة معلومات

وبيانات من المشروعات ونشاطها فيتولى مهمة إعدادها الأجهزة المعنية بالتطوير لدعم حالة التكامل وتوفير المعلومة بين النشاط والسلعة التي يتم تصنيعها بحيث يتم التواصل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل السلع المغذية لها حتى ولو تم عن طريق تعاقدات بإنتاج سلع وفق مواصفات ومقاسات يتم تحديدها من خلال المصانع الكبرى، توصلت نتائج الدراسة الى حالة من التكامل والتنسيق بين المشروعات بمنهج يؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادة الجودة في المنتج وبالتالي القدرة على المنافسة داخلياً وخارجياً والهدف هو رفع الناتج المحلي الإجمالي، ولتحقيق ذلك تحقق عدد من الإيجابيات الأخرى بالقضاء على البطالة وتحسين وضع ميزان المدفوعات.

الفرع السابع: دراسة سنان الشنطاوي، محمد العزام (2020) بعنوان: عقد المقاولة من الباطن في

القانونين (الإماراتي والفرنسي) المجلة القانونية) المجلد 10، العدد 101 جامعة الشارقة، الامارات.

حاول الباحثان من خلال مقالهم طرح اوجه الاختلاف الموجودة في عقد المقاولة من الباطن في القانونين الاماراتي والفرنسي، ورجحوا ذلك اثر تطور المجال الاقتصادي، اين اصبح عقد المقاولة من الباطن جزء لا يتجزأ من العقود الأكثر رواجاً واستعمالاً في العالم، والذي تتعهد به مؤسسة او شركة إلى نظيرتها بتقديم مجموعة من الاعمال والمهام وفقاً لما هو مقرر سلفاً وطبقاً للمواصفات التي تم الاتفاق عليها مسبقاً لإتمام جزء من العمل او كله سواء في عملية الإنتاج أو الخدمة التي تحتفظ بالمسؤولية. ويأتي استخدام عقد المقاولة من الباطن عندما تجد مؤسسة ما أن ليس لديها الوقت الكافي والمتاح أو الخبرة الفنية والمعدات اللازمة للقيام بعمل معين، لتستعين بمقاول اخر.

طرح الباحثان هذه الاشكالية اثر تغير الكبير في السنوات الأخيرة في دولة الامارات العربية المتحدة لتطورها العمراني خصوصاً، حيث شهد استخدام السوق لعقود المقاولة من الباطن على نحو متزايد، مما يؤدي بنا إلى حتمية اصدار تقنين قانوني يكون أكثر ترابطاً ووضوحاً. اظهرت نتائج الدراسة الى ان دراستنا لهذا الموضوع مقارنة مع القانون الفرنسي الذي يمتلك مواد خاصة ومنفردة بعقود المقاولة من الباطن، محاولين إيجاد الحلول للمنازعات القائمة بين الأطراف في دولة الامارات وصياغة قواعد قانونية جديدة تحكمه وتسيره كنظيرتها الفرنسية.

الفرع الثامن : دراسة حمدي حسب النبي محمد الشورى (2020) بعنوان: نحو نظرية عامة للفصل

بين المقاولة من الباطن والتنازل عن الصفة العقدية مجلة العلوم القانونية والاقتصادية العدد 202 جامعة

عين شمس، مصر. حيث قدم الباحث من خلال مقاله دراسة توضح المركز القانوني للمقاول من الباطن

في مواجهة الإدارة لتحديد الطبيعة القانونية لهذه العلاقة ونظراً لوجود العديد من الاصناف المتنوعة

التي قد تختلط بالمقاول من الباطن لذا وجب إلقاء الضوء على بعض هذه الأنواع ومنها التنازل عن

الصفة العقدية. توصلت نتائج الدراسة الى ان في عقد المقاولة انتفاء صفة الطرف (العاهد) بمعناها الشكلي بين

كل من الادارة والمقاول من الباطن للمقاولة من الباطن صور عديدة أهمها : المقاولة من الباطن الاختيارية

والمقاولة من الباطن المفروضة. المقاولة من الباطن على درجات والمقاولة من الباطن على درجة واحدة.

المقاولة من الباطن الغير الشفافة والمقاولة من الباطن الشفافة. المقاولة من الباطن الظرفية أو التكاملية.

كما ان التنازل عن الصفة العقدية علي درجة كبيرة من الأهمية نظراً لما يترتب عليه من آثار خطيرة من الناحية

القانونية والعملية.

الفرع التاسع : دراسة صلاح الدين جمال الدين محمد (2021) بعنوان: تنازع القوانين في العقود

الدولية للمقاولة من الباطن مجلة جامعة الازهر العدد 36، الجزء 202 جامعة الازهر، مصر.

قدم لنا الباحث مشكل عدم الاهتمام التنظيم التشريعي في الدول العربية بعقد المقاولة الباطنية. كون ان تنظيم

هذه العقود يدخل ضمن قواعد القانون المدني دون مراعات للمتغير الاقتصادي والفنية والتكنولوجية وتزداد

المشكلة تعقيدا في نطاق تنازع القوانين نظرا للعلاقات المتشابهة التي عن اكرام هذه العقود وهو ما يعيره المقاول من

الباطن في مخاطر متنوعه. استنادا الى فكره وحده الالتزام القانوني بين عقد المقاولة الاصلي وعقد المقاولة من

الباطن كل ذلك مما كان له اثر في استدعاء الفقه للبحث مشكله تحديد القانون الواجب تطبيقه على عقد

المقاولة من الباطن وما ينشأ عنها من استخدام الدعوة المباشرة الامر الذي قد يحتاج الى البحث عن تنظيم خاص

بجهد النوعية من العقود وما يترتب عنها من حقوق وتحقيق للاستقرار في المجال التجاري والاقتصادي. توصل الباحث في الأخير الى ان فكره وحده الالتزام القانوني بين عقد المقاولة الاصيلي وعقد المقاومة من الباطن له اثر في استرعاء انتباه الفقه لإيجاد حل لمشكله تحديد القانون الواجب تطبيقه على عقد المقاولة من الباطن.

المطلب الثالث: الدراسات المحلية .

سنتطرق فيما يلي للتعرف على اهم الدراسات المحلية القريبة بموضوع الدراسة الحالية.

الفرع الاول: دراسة حمد طرشي (2015) بعنوان : " العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري " ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والأساسية، العدد 13، جانفي 2015. حيث قدم الباحث من خلال ورقته البحثية دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي اعتبرها احد أهم مداخل التنمية، ثم وضع لنا اعتماد الكثير من الدول المتقدمة والنامية على تطويرها وتهيئة المناخ الاستثماري المناسب لها وذلك بهدف ترقية مدى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية، وإذا كانت المؤسسات الكبرى تشكل الركيزة الأساسية لتحقيق مسيرة التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تحقيق معدلات نمو سريعة، لكن الاعتقاد السائد حاليا لدى الكثير من صانعي السياسات الاقتصادية والمؤسسات الدولية المعنية والمطلعة على شؤون التنمية الاقتصادية في الدول النامية تقرر بأهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية، وذلك بعد أن ثبت محدودية التأثيرات الايجابية للصناعات الكبيرة الحجم. توصل الباحث الى ان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد ان يكون لها مكانة ودور فعال في الاقتصاد الوطني وجب عليها الاعتماد على تنميتها وتطويرها باتخاذ استراتيجيات واضحة، كاستراتيجية العناقيد او التجمعات الصناعية التي يمكن ان تمثل منفذا للعديد من المشاكل والعقبات التي تقف هاجسا دون تطور هذه المؤسسات وترقية دورها خاصة في الدول النامية.

الفرع الثاني: دراسة عبد الله الطيبي (2016) بعنوان: " تحليل العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية

النمية الصناعية في الجزائر "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، الجزائر.

و يرى الباحث من خلال اطروحته مختلف الفرص والإمكانيات التي يمكن أن تستغلها المؤسسات الصناعية في الجزائر عن طريق تطبيق الاستراتيجية المعروفة بالعناقيد الصناعية، من خلال طرح إشكالية مدى إمكانية استيعاب هذا النوع من المؤسسات لهذا التنظيم بالإضافة الى الوسائل والإمكانيات المؤسسات وقدراتها التنظيمية والمالية والبشرية والبيئية والتي تمكنها من الاستفادة من مزايا العناقيد الصناعية، كما بينت لنا نتائج الدراسة التطبيقية التي شملت التجمعات الصناعية أو العناقيد الصناعية التكنولوجية بسيدي عبد الله بالجزائر العاصمة، حيث توصلت نتائج الدراسة أن الميزة التي تتصف بها العناقيد الصناعية في الجزائر على الغالب تتمثل في انها نشئت بصفة عفوية دون وجود دراسته أو تخطيط ممنهج (توطين بشكل منظم) من طرف أصحاب القرار، بالإضافة الى نقص الكفاءات وغياب آلية الدعم والتحفيز كالدعم المالي للمؤسسات الصناعية وضمان مرافقتها لتحقيق افضل النتائج.

الفرع الثالث: دراسة حنان مازن (2016) بعنوان: " التعاقد من الباطن في عقد المقاولة البناء "

مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص قانون الاعمال المقارن، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2. 2016. وتدرس الباحثة من خلال اطروحتها تناول المشرع الجزائري الإطار القانوني الذي يحكم مشاريع البناء بين أشخاص القانون الخاص، والتي نجد من اهمها التعاقد من الباطن في مقاولات البناء، حيث انه يعتبر في الوقت الحالي طريقا حتميا يتبعه المقاول الأصلي من أجل تنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتقه، بموجب عقد المقاولة المبرم بينه وبين صاحب المشروع، وذلك راجع الى صعوبة تطبيق المشاريع الكبرى من قبل المقاول لوحده، فأصبح المقاول المكلف بإنجاز مشروع ما يلجأ إلى التعاقد فرعيا مع مقاولين آخرين وفق تخصصهم في إنجاز عمل مطلوب لا يتقنه المقاول الأصلي. توصلت نتائج الدراسة الى ان الفكر المقاولاتي حاليا، يتجه إلى ضرورة تكليف المقاول

من الباطن مسؤوليات أكثر، ويبرر هذا الاتجاه موقفه، إلى دور المقاول الفرعي وتأثيره الفعال في مصير المشروع العقاري، ولا يتسنى ذلك إلا بتنظيم أحكام التعاقد الفرعي بموجب قانون يبين القواعد الخاصة بالتعاقد الفرعي في مقاولات البناء.

الفرع الرابع: دراسة العيد قريشي (2016) بعنوان: " علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو

بأداء المؤسسة، دراسة حالة مجمع سوناطراك '5 أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. قامت الباحثة من خلال اطروحتها بتقديم خيار التكامل العمودي كاستراتيجية تنتهجها المؤسسات للنمو والتوسع في الصناعة، حيث تمكنها هاته الاستراتيجية من توسيع أنشطة المؤسسة عن طريق كل من التكامل الخلفي مع أنشطة المنبع بالإضافة الى التكامل الأمامي نحو أنشطة المصب. حاولت هذه الدراسة أن تقدم تحليلا دقيقا للعلاقة الموجودة بين أداء مؤسسة سوناطراك في ظل تبني المؤسسة لاستراتيجية التكامل العمودي كخيار للنمو في الصناعة النفطية من جهة، والوقوف على مدى مساهمة هذا الاسلوب في تحسين أداء المؤسسة في الصناعة من جهة اخرى. حيث تقدم لنا هذه الاطروحة مدى تطور أداء هذا القطاع من خلال إبراز مساهمة هاته الاستراتيجية في تطوير أداء النشاط الخلفي(المنبع) للقطاع من خلال استكشاف وإنتاج للمحروقات الأولية، بالإضافة الى تطوير أداء النشاط الأمامي (المصب) من تكرير وإنتاج المشتقات النفطية والذي لايزال محتكرا من طرف مجمع سوناطراك. توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية بين أداء المؤسسة في القطاع والتكامل العمودي الخلفي، حيث مكنت هذه الاستراتيجية من تحسين مؤشرات أداء المؤسسة في النشاط الخلفي من حيث زيادة فعالية نشاط التنقيب وتحسين الاكتشافات، الا ان تكامل المؤسسة الامامي لم يساهم في تحسين أداء المؤسسة في نشاط التكرير.

الفرع الخامس: دراسة Abdelkader Ghaitaoui (2017) بعنوان:**"La sous-traitance dans les marchés publics: Étude comparative entre la France et l'Algérie".**

وهي عبارة عن مقال علمي مقدم في مجلة الحقيقة بجامعة ادرار بالجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة المقارنة إلى إبراز مدى أهمية وجدوى النظام القانوني للمناولة الباطنية المعتمد في مجال الصفقات العمومية في كل من الجزائر وفرنسا. وخلصت الدراسة إلى أن الأحكام التي المنظمة للتعاقد من الباطن في الجزائر غير كافية، وتحتاج إلى مراجعة سريعة لسد بعض النقائص، ولا سيما شرط النسبة المسموح بها لتدخل المناول في انجاز الصفقة والتي حددها المشرع ب40% فضلا عن ذلك إغفال حق المناول في الحصول على تسبيقات عندما يتجاوز مبلغ الصفقة حد معين، وأن تفوق مدة تنفيذها شهرين، وهذا خلافا لما نص عليه المشرع الفرنسي.

وما يميز الدراسة الحالية انها تناولت المناولة الصناعية في الجزائر في مجالات أو قطاعات محددة مثل قطاع الصناعة الصيدلانية، أو قطاع الصفقات العمومية، أي انها تناولت الموضوع من منظور كلي، مع التركيز على مقارنة الحلول الممكنة عمليا للنهوض بنشاط المناولة الصناعية في الجزائر. ورغم أن هذا الجانب تطرقت إليه العديد من الدراسات التي لم يتسع المقام لذكرها في هذه الورقة البحثية.

الفرع السادس: دراسة محمد الأسود (2017) بعنوان: " المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات " مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ماجمينت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر. حاول الباحث من خلال اطروحته ان يفسر لنا دور محددات المناولة في دفع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك عن طريق دراسة عينة متكونة من 87 مؤسسة أمرة تنشط بقطاع المحروقات خلال الفترة 2012-2014 في الجزائر وبهدف تحقيق ذلك حاول الباحث التطرق لأبعاد الموضوع انطلاقا من تشخيص واقع المناولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وصولا الى اختبار فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة التطبيقية الى أن المناولة تعتبر بمثابة الحافز لإنشاء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وجد انه يوجد تأثير مباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الآمرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها، بالإضافة الى ذلك تبين أن معظم المؤسسات الآمرة مقتنعة بخدمات مناوئها وأن طبيعة المناولة المطبقة في قطاع المحروقات بالدرجة الأولى هي مناولة سوق في اطار هيمنة وسيطرة واضحة لأنشطة الخدمات مقارنة بباقي الأنشطة الأخرى ويعتبر معيار الجودة هو المعيار الأساسي في انتقاء الشركاء المناولين.

الفرع السابع: دراسة سعاد قوفي (2017) بعنوان: " التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لبعض تجارب البلدان النامية "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر. قدمت لنا الباحثة من خلال اطروحتها إشكالية صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان سابقا يحول دون تطورها و نموها، في حين اصبحت اليوم خاصة تتميز بها هذه المؤسسات من هذا المنطلق تظهر أهمية التجمعات العنقودية في احتواء هذا النقص، من خلال اقامة هذه التجمعات لتضم هذه الفئة من المؤسسات دون المساس باستقلاليتها وكيانها المنفرد، الامر الذي يجعل من الشركاء يكونوا أكثر تنافسية مما لو قامت هذه المؤسسات المهام بمفردها. واستنادا على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتفسير أثر هذه الاستراتيجية في تطوير هذا القطاع، ويكون ذلك انطلاقا من أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت سابقا من مهام مؤسسة واحدة، اصبحت الآن تقع على عاتق عدة مؤسسات مستقلة او مناولة، أو متعاملين مختصين، وذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي، كل منها في واحد من وظائف سلسلة القيمة وفق تخصص هذه المؤسسات. توصلت نتائج الدراسة الى أن التجمعات قد تنشأ تلقائيا في البلدان النامية، لكنها في نفس الوقت تحتاج إلى مبادرة ودعم حكوميين، بالإضافة الى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تزال تعمل بشكل منعزل، وأن اقتصاديات الدول العربية عبارة عن اقتصاديات ذات تكامل رأسي مع العالم الخارجي وذلك وفق تكاملها الأفقي فيما بينها.

الفرع الثامن: دراسة عادل لعجالي (2017) بعنوان: " أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بعض المؤسسات "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر. حاول الباحث ان يقدم لنا من خلال اطروحته أثر مختلف استراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، المطبقة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف؛ من خلال الاعتماد على ستة أشكال لاستراتيجيات التحالف والشراكة والتي يمكن اجمالها في المقولة من الباطن، الامتياز، الترخيص، اتحاد الأعمال، المشروع المشترك وشبكة الأعمال. وقصد تحقيق أهداف الدراسة تم تقديم استبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسات والتي تشمل 32 مؤسسة محل الدراسة كعينة قصدية، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها. توصلت نتائج الدراسة إلى هناك أثر ايجابي لاستراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة الى أنه لا توجد فروق ذات معنوية إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة فيما يخص استراتيجية التحالف والشراكة والقدرات التنافسية تُعزى لمتغير الملكية لهاته المؤسسات، وتوصلت في الاخير الى أن هناك فروق ذات معنوية إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق باستراتيجية التحالف والشراكة والقدرات التنافسية تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

الفرع التاسع: دراسة صبرين زيتوني (2017) بعنوان: " الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر - "، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية ولوجستيك، جامعة مستغانم، الجزائر. قدمت لنا الباحثة من خلال هذه الدراسة واقع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال الاستغلال الفعال لمختلف برامج التأهيل المبرمة في إطار الشراكة الأجنبية من خلال تحليل مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وتحليل مساهمة برامج التأهيل في رفع تنافسية المؤسسة التي تكتسب لمؤشرات ومعايير تضمن لها استمرارية وبقاء مكانتها في الأسواق المحلية والعالمية. هدفت هذه الدراسة

الى تحديد إمكانيات الجزائر للدخول في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية خاصة في اطار تحرير التجارة الخارجية وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وذلك بهدف الاستفادة من الخبرات والمؤهلات والتكنولوجيا التي تملكها المؤسسات الأجنبية إضافة إلى رؤوس الأموال ومصادر التمويل المختلفة. توصلت هذه الدراسة إلى اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة والمتوسطة بمثابة قاطرة لتسريع وتيرة عملية التنمية الصناعية، كما ان الشراكة الأجنبية تعتبر احد أهم استراتيجيات الاستثمار والتي تعتبر العامل الاساسي في تطوير وتأهيل المؤسسات في جميع أنشطتها وفي الاخير يمكن تفسير ان النتائج المحققة من قبل برامج التأهيل المسطرة تعتبر قليلة مقارنة بأهمية هذه البرامج في الرفع من تنافسية هذه المؤسسات وكفاءتها ولكن في المقابل أكسبت السلطات المهتمة خبرة كبيرة في المجال وهذا ما يؤثر بالإيجاب على نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع 10: دراسة عبد الرؤوف بوعزة (2017) بعنوان: " قطاع المقاولات في الجزائر: خيار تنموي

يخضع لتحديات البناء السوسيو ثقافي للمجتمع "، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01

/العدد 10/ 2017. قدم لنا الباحث من خلال مقاله مفهوم المقاولات والذي اعتبرها عملية سوسيواقتصادية. تمكن

من خلق ثروات اقتصادية وتوفير خدمات اجتماعية، وهذا استنادا على مبادرة مقال او مجموعة من المقاولين

المهادين لخلق وإنشاء مؤسسات جديدة أو تطوير اخرى في اطار القوانين السائدة، وذلك عن طريق اقتناص

لمجموعة الفرص الموجودة والتي تحمل امكانية التجسيد في الواقع مع تحمل المخاطرة من خلال امتلاك القدرة على

التنبؤ ونجاح العقبات التي يمكن ان تنجر على ذلك، ولتفعيل دور هذه العملية لابد من الاخذ بعين الاعتبار

مدى ملائمة النسق الاجتماعي والثقافي لمتطلبات ممارسة المقاولات بكل فعالية ونجاح. هدفت هذه الورقة البحثية

الى ابراز جهود إرساء العمل المقاوالاتي في الجزائر، واهمية البعد السوسيو ثقافي لنجاح ممارسة الفعل المقاوالاتي

باعتباره البديل تنموي الذي تسعى الى اعتماده في الوقت الراهن. توصلت نتائج الدراسة الى ان هذه التحديات

والمتغيرات السوسيوثقافية التي اساس لبناء وتكوين المجتمع الجزائري، يكون من خلال الاهتمام بالسياسة الجزائرية في مجال دعم وتشجيع النشاط المقاوالاتي، انطلاقا من دور الاسرة في ترسيخ روح المبادرة والابداع لدى افراد المجتمع الجزائري، وكذا فعالية وسائل الاعلام والاتصال في نشر الوعي بأهمية النشاط المقاوالاتي واغتنام الفرص المتاحة ومواكبة التطور الحاصل في هذا المجال.

الفرع 11: دراسة مريم زاييت (2018) بعنوان : " المناولة: تطوير التصنيع الميكانيكي، حوار مع

الخبير عبد العزيز كزار "، مجلة industrie Algérie مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم، عدد 101 الثلاثي الثاني، 2018. قامت الباحثة من خلال مقالها والمتمثل في اجراء مقابلة مع الخبير الاقتصادي كيمال أورسوس، رئيس تبادل التعاقد من الباطن والشراكة الجزائرية (BASTP) هدفت هذه الدراسة الى ابراز واقع قطاع السيارات في الجزائر وهو يشكل حاليا قطاع في نهاية نضوجه، فهو ذلك القطاع قادر على تطوير نشاط الفائدة الصناعية الفرعية، مثل ما يتم في البلدان الصناعية أو الناشئة الأخرى. كما ان الموارد والامكانيات التي توفرها الجزائر تتيح لها إمكانية تطوير شبكة قوية من المناولة الباطنية الخاصة بقطاع السيارات. توصلت نتائج الدراسة الى انه في اطار أيام المناولة الباطنية وفي اطار مبادرة وزارة الصناعة والمناجم، أدت إلى توقيع أطر أسبوعية بين البنائين والمقاولين من الباطن في قطاع السيارات في الجزائر ويمكن اعتباره قطاع قادر على تطوير النشاط التعاقد من الباطن الصناعي، وكذلك ما يتم في البلدان الصناعية الأخرى أو الناشئة.

الفرع 12: دراسة عبد القادر شارف (2018) بعنوان: " المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات

الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية " مقارنة نظرية "، حوالياات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 04، العدد 01، جوان، 2018. ويدرس الباحث من خلال مقاله بعض المقاربة النظرية التي تفسر المناولة الصناعية كونها أداة فعالة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وذلك تحت اطار الشراكة الصناعية، ويأتي ذلك اثر التطور العالمي الذي يمس مجالات عدة من القطاعات الاقتصادية، وعولمة اقتصاديات

جل البلدان وانفتاحها كليا على بعضها البعض، وبالأخص القطاع الصناعي الذي أظهر الدور الفعال والهام الذي تؤديه المناولة الصناعية من السماح للسياسات الصناعية من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتحكم في وسائل الإنتاج بهدف التحكم في تكلفة المنتج والسيطرة على المصاريف واكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية. توصلت نتائج الدراسة الى ان للمناولة الصناعية دورا أساسيا وفعال في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي للوحدات الصناعية وزيادة من مستوياتها الإنتاجية والتنافسية ورفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وصولا الى تحقيق التنمية الصناعية وذلك بإنشاء العديد من المراكز المختصة بالمناولة والشراكة الصناعية بهدف تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحقيق التكامل بينها وبين الصناعات الكبرى.

الفرع 13: دراسة أمين قطوش (2018) بعنوان: " أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية

للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1-، الجزائر. حاول الباحث من خلال هذه الدراسة ان يقوم بعرض وتحليل بيانات كل حالة مكونة لعينة الدراسة على حدى وذلك لدراسة أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث قام باستخلاص حوصلة نتائج عينة الدراسة، تمركزت هذه النتائج حول حوافز المؤسسات الجزائرية في اقامة الشراكات الاستراتيجية ثم تحليل تداعيات هذه الأخيرة الملاحظ لحدّ الآن على مداخل المزايا التنافسية الثلاث والمتمثلة اساسا في: تكنولوجيا جديدة، تخفيض التكاليف، حيازة معرفة والتميز. كما قام الباحث بمناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المحصل عليها، وتوصل الى قبول ثلاث فرضيات من أصل أربع قام بطرحها خلال اشكالية الدراسة، توصلت نتائج الدراسة الى ان المؤسسات الجزائرية تقوم بتفضيل المساهمات غير الملموسة وهذا في ظل الفرص التي تمنحها هذه الاتفاقات، والتي في نفس الوقت تحاول الحكومة ثم المؤسسات الاستفادة منها قدر الامكان، فالحكومة تحاول تطوير بعض القطاعات الاستراتيجية، بينما تهدف المؤسسات الى خلق أو تطوير المزايا التنافسية الخاصة بها.

الفرع 14: دراسة كنزي توفيق (2019) بعنوان: " تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، دراسة

حالة شركة إسمنت عين توتة "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

طرح الباحث من خلال أطروحته إشكالية ازدياد حدة المنافسة وظهور اقتصاد المعرفة، وفي هذا السياق تعتبر الكفاءات المنبع المتجدد للقدرات الإبداعية والميزة التي تفصل المنظمات المعاصرة، كما أن دورها لا ينحصر في عنصر إنتاج إلى المتحكم والمنظم بل يتعدى إلى العناصر الإنتاج الأخرى من خلال الأداء، ويتحدد ذلك بتفاعل عاملين أساسيين، ألا وهما القدرة التي تمتلكها الكفاءات والتي لها قابلية تعبئتها، أما الثاني فيتمثل أساسا في الرغبة التي توفرها عملية التحفيز من خلال توجيه السلوك الإنساني نحو السلوك المستهدف.

وقصد تفسير واقع الشركات الجزائرية في هذا النطاق تم القيام بدراسة ميدانية بشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - من خلال توجيه استبيان مخصص للإدارة العليا ومعالجته عن طريق استعمال البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من التحفيز المادي ومستوى مرتفع من الأداء في الشركة من وجهة الإدارة العليا، كما توصلت إلى وجود تأثير محور التحفيز المادي على الأداء المهاري، وفي الأخير أشار إلى وجود علاقة عكسية ذات تأثير ضعيف بين الأداء والأجر تعود للتأثير السلبي للأجر على الحفز الذاتي.

الفرع 15: دراسة نسرین زيدان غربي والشيخ الداوي (2019) بعنوان: " واقع المناولة الصناعية

بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية « SNVI » ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مجلة المؤسسة ، المجلد 8، العدد 51 2019.

قدمت لنا الباحثين من خلال هذه الدراسة واقع المناولة الصناعية ومحاولة تفسير دورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أنه من المتداول أن قوة أي اقتصاد كان تبنى على مدى قدرة مؤسساته على النمو، تطور نسيجها الاقتصادي إضافة إلى لجوئها لتطبيق الإجراءات المتخذة من قبل الحكومات لتطوير البيئة المحيطة بها في ظل المنافسة الدولية وتداعيات العولمة، وانطلاقا من دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الاقتصاد الجزائري، فإن الهدف الأساسي للسياسة الصناعية في الجزائر في الوقت الراهن، يتمثل في استحداث بنية تحتية

مساعدة على التطور الاقتصادي من خلال تشجيع تطبيق المناولة الصناعية وتعزيز علاقات الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة. هدفت هذه الدراسة إلى طرح واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وتفسير الدور الاساسي الذي تقوم به لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. توصلت نتائج الدراسة الى أنه في ظل تبني المؤسسة محل الدراسة للمناولة الصناعية فان ذلك ساهم في رفع من عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في محيطها، بالإضافة الى تمكينها من اقحام مختلف المشاريع التي يتم الاتفاق عليها مع شركائها بهدف الرفع من قدراتها التنافسية وفتح المجال امامها لاكتساح أسواق جديدة.

الفرع 16: دراسة سعاد مقدم و زواوي لعوج (2020) بعنوان : " اثر إدارة المعرفة على تنمية

المناولة الصناعية حالة قطاع السيارات- دراسة مجمع معزوز لتركيب السيارات Gmtrad "، مجلة

معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 / العدد 02 / 2020. حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة ان يقوموا بقياس اثر اهتمام المسيرين بإدارة المعرفة بهدف تنمية المناولة الصناعية في مجال صناعة السيارات في الجزائر ودراسة المنهج والطريقة المثلى لتوظيفها في المؤسسة للرفع من قدراتها لمواجهة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة بنجاح، وخلصت الدراسة التي تم القيام بها بمجمع معزوز لتركيب السيارات الى أن مستوى إدارة المعرفة كان ايجابيا ومستوى تنمية المناولة الصناعية كان متوسطا، ويمكن تفسير ذلك بقلة المؤسسات التي تعمل في مجال مركبات السيارات والتي في نفس الوقت تمتلك خدمات المناولة الصناعية ذات الجودة العالية والكمية المطلوبة. توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثير ايجابية لإدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية في محيط مجمع معزوز لتركيب السيارات، بالإضافة الى وجود علاقة تأثير لكل أبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية، وبذلك يمكن تأكيد أنه كلما تم توفير استراتيجيات إدارة المعرفة للعاملين، زادت نسبة اعتماد المجمع على الشركات المناولة، كما ان استخدام إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى التحسين المستمر للمنتجات بالجودة المطلوبة والتكلفة المتدنية وسرعة الانسجام مع متطلبات السوق وبذلك حتمية تحقيق تنمية المناولة الصناعية.

الفرع 17: دراسة أمال بختاوي (2020) بعنوان ان : " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع

والتحديات "، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون ، المجلد 05 /العدد 01 /2020.

قدمت لنا الباحثة من خلال هذه الدراسة الواقع والتحديات التي تواجهها المناولة الصناعية في الجزائر باعتبارها من المواضيع الهامة في الوقت الراهن والتي اصبحت تفرض نفسها بقوة على الصعيد الاقتصادي، كونها صارت تؤدي دورا اساسيا في تحسين ورفع القدرات الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفتح المجال امامها للاستثمار في مجالات مختلفة وتخفيض نسبة البطالة لتحقيق الرفاه الاجتماعي ورفع نسب العمالة وهو ما يحقق لنا التنمية المحلية المستهدفة. فالجزائر كغيرها من الدول النامية. توصلت نتائج الدراسة الى ضرورة الاهتمام بقطاع المناولة الصناعية الذي اصبح يصب ضمن الخيارات الاستراتيجية للتطوير القطاع الصناعي وتنويعه في الجزائر ما يستدعي تامين المواد الاولية الوطنية المتوفرة بالجودة والتنوعية ورفع المستوى التكنولوجي لتطوير قطاع الإنتاج، وتشجيع حرجي الجامعات ومختلف العاملين على البحث والتطوير المستمر على الصعيد العلمي، بهدف مواجهة كافة الصعوبات التي تحول دون تحقق المناولة ميدانيا.

الفرع 18: دراسة أميرة بحري و ايمان بوعكاز (2020) بعنوان : " المناولة الصناعية كأداة لتنمية

واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 02

/العدد 202 2020. توصلت صاحبي المقال من خلال هذه الورقة البحثية إلى ابراز واقع المناولة الصناعية في الجزائر، وما مدى فعاليتها في تطوير واستمرارية وتحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك راجع الى أن مراكز المناولة هي إحدى أكبر الآليات الداعمة لهذه المؤسسات. وقد توصلت النتائج إلى أن المناولة الصناعية في الجزائر لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب ولا الدور المراد تحقيقه على غرار المغرب وتونس باعتبارها دول مجاورة وتملك نفس الخصائص التي تميز الجزائر، حيث وجب عليها اقحام مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف

المجالات الصناعية على غرار صناعة السيارات وصناعة الميكانيكية وصناعة الأدوات الكهرو منزلية ومختلف الصناعات المصنعة باعتبارها الصناعات الأكثر رواجاً وطلباً في السوق الجزائرية.

الفرع 19: دراسة عمر قمان و فضيلة طحاح (2020) بعنوان : " المناولة الصناعية كخيار

استراتيجي لنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الجزائري "، مجلة دراسات

اقتصادية، المجلد 18 /العدد 03 /2020. طرح الباحثان من خلال دراستهم اشكالية الاهتمام بالمناولة الصناعية

واعتبارها كحل استراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعلى وجه الخصوص في الجنوب

الجزائري، حيث تسعى في الوقت الراهن اغلبية دول العالم على غرار الجزائر، إلى تجسيد وإرساء دعائم اقتصاد

السوق، رغبة في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وعلى وجه التحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك

من خلال الاعتماد على آلية المناولة الصناعية باعتبارها من الآليات المتخذة التي تبنتها هذه الدول بما فيها الجزائر

للارتقاء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمستوى العالمي، خصوصا وأن هذه الآلية أثبتت فعاليتها في العديد من

الدول النامية والمتطورة نذكر منها تركيا، المغرب، فرنسا ومصر. إلا أن الواقع في الجزائر يؤكد لنا ان هذه التجربة لا

تزال محدودة جدا نتيجة لعدة عوامل أبرزها غياب كل التنسيق بين المؤسسات المناولة وغياب النصوص

والتشريعات القانونية التي تنظمها. وقد توصلت النتائج إلى أن المناولة الصناعية في الجزائر اصبحت شبه غائبة

بسبب ضعف اهتمام المتعاملين الاقتصاديين وتوجههم نحو الاستثمار في قطاعات اخرى والتي تشهد أكثر

اكتظاظا كالصناعات الغذائية واهمال قطاع الطاقة والصلب وبالأخص الصناعات الميكانيكية.

الفرع 20: دراسة عبد الحكيم بوالحيلة (2020) بعنوان : " السياسة الصناعية والميكانيزمات

التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر تحديات وآفاق " Revue Algérienne d'Economie et

gestion ، المجلد 14 /العدد 02 /2020. قدمت لنا الباحث من خلال هذه الدراسة مختلف التحديات

والآفاق التي تواجه السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتفعيل دور المناولة في الجزائر، حيث تهدف هذه

الدراسة إلى تفسير مقارنة منهجية للتدابير والإجراءات الممكن استناد عليها قصد ترقية نشاط المناولة الصناعية في الجزائر، وذلك من خلال قيام الباحث بإجراء تشخيص لواقع قطاع المناولة الصناعية لاكتشاف كل الفرص والقدرات التي يتميز بها، وبالمقابل التطرق إلى مختلف التحديات التي تواجه الفاعلين الاقتصاديين فيه بصدد تامين واستغلال تلك القدرات للمساهمة في إحداث تنمية صناعية محلية. توصلت النتائج إلى أن تطوير الصناعة الناشئة في الجزائر يستلزم ملائمة السياسة الصناعية واستراتيجيات المقاولات مع توجهات سوق المناولة في الجزائر، خاصة فيما يتعلق بتشجيع مراكز التكوين المتخصص، والاستثمار في التكنولوجيا الإنتاجية، وكذا بدعم الشراكة الأجنبية وتنظيم المقاولات وجعلها في شكل أقطاب تنافسية، من خلال تفعيل اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وهي العوامل التي من شأنها أن تدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر رأس الهرم في تجسيد مفهوم المناولة، وذلك لمواكبة التيار العالمي للمناولة والمساهمة في رفع من الصادرات الوطنية.

الفرع 21: دراسة وداد شعباني (2020) بعنوان: " دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة " Revue d'Economie et de Statistique Appliquée ، المجلد 17 /العدد 02 /2020. توصلت صاحبة المقال من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز الدور الاساسي للمناولة الصناعية في دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باعتبار ان المناولة الصناعية تمثل إحدى أهم الحلول الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحقيق التنافسية في السوق ورفع قدرتها الإنتاجية، زد على ذلك مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير ماهية المناولة واسباب اللجوء إليها ودورها الاساسي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إبراز أهم الإجراءات التي قررتها الجزائر لترقية نشاط المناولة الصناعية والذي يمثل احد أهم أنواع الشراكة الاستراتيجية الحديثة بين المؤسسات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ضعف المناولة الصناعية في الدول النامية يرجع أساسا إلى ضعف الجانب القانوني الذي ينظم اساسا العلاقة بين المؤسسات الامرة والمؤسسات المناولة، بالإضافة إلى

هشاشة المحيط الاقتصادي الداعم لهذه المؤسسات الصغيرة، والذي بدوره يحتاج إلى متابعة ومرافقة من تكوين عمالها وتمويلها لتحقيق الهدف الاساسي والمتمثل في تطوير اقتصاداتها .

الفرع 22: دراسة مسكين عبد الحفيظ و زرقوط ريمة (2020) بعنوان : " واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل – دراسة حالة شركة SOMEMI لصناعة الميكانيك الدقيقة - "، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15 /العدد 01 /2020. حاولت الباحثين من خلال هذه الدراسة ان تقوموا بدراسة وتحليل مفهوم المناولة الصناعية من خلال تفسير واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل، وذلك من خلال ادراك الجزائر بأهمية استراتيجية المناولة الصناعية في دعم وتطوير علاقات الشباب والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي في الجزائر لما لديه من مزايا اقتصادية عديدة من تحقيق التنوع الاقتصادي المحلي وصولا الى جعل الجزائر في المسار السليم لتحقيق التنمية المحلية. هدفت هذه الورقة البحثية بالتركيز على واقع تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، استنادا على تجربة المؤسسة المغاربية للميكانيك الدقيقة كمؤسسة صغيرة مناولة بالولاية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتفسير النظري والتحليلي في دراسة حالة المؤسسة. خلصت نتائج الدراسة إلى أن نشاط المناولة بولاية جيجل يشهد قصورا من حيث المفهوم والتطبيق، حيث يقتصر مجال المناولة الصناعية على بضع مؤسسات التي تعتمد في نشاطها والذي يتم في إطار غير منظم ويرجع ذلك لعدم وجود القوانين الكافية المنظمة لنشاط المناولة الصناعية .

الفرع 23: دراسة منى طوبال و بختة حداد (2020) بعنوان : " واقع المناولة الصناعية في قطاع صناعة وتركيب السيارات بالجزائر -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المناولة- "، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11 /العدد 202 2020. حيث تطرق الباحثين من خلال مقالهما الى دراسة واقع صناعة وتركيب السيارات بالجزائر وتحديد نسبة الإدماج المحلي الذي حققته المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة السيارات من خلال استعانتها بالمناولة الصناعية مع المؤسسات والموردين المحليين، وفي نفس الوقت التأكيد على أهم العقبات والأسباب التي تعرقل تحقيق النسبة المستهدفة. تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن صناعة السيارات لاتزال

حديثه ولا تملك الخبرات الكافية فهي صناعات قائمة بالتحديد على المناولة الأجنبية، وعلى الرغم من وجود مجموعة من المؤسسات المحلية بمختلف أحجامها سواء كبيرة أو صغيرة ومتوسطة تملك القابلية والقدرة على الولوج في مجال المناولة الصناعية وتغطية حاجيات هذه الصناعة وجعلها تملك أكثر خبرة مع مرور السنوات، إلا أن عدد المؤسسات المناولة المتعاملة بشكل مباشر مع شركات تصنيع السيارات يبقى شبه معدوم مقارنة بما هو الحال عليه في صناعة السيارات في أوروبا أين نجد مؤسسات مناولة من دول مختلفة تمول المؤسسة الأمرة المصنعة للسيارات بجميع مستلزماتها، وهذا بسبب نقص تكوين يد العاملة المؤهلة في هذا مجال، وعدم امتلاك معظمها لشهادة المطابقة لصناعة السيارات (IATF-16949). خلصت نتائج الدراسة إلى أنه لا يمكن الحديث في الوقت الراهن عن صناعة سيارات جزائرية ما لم تصبح قائمة على المناولة الصناعية المحلية.

الفرع 24: دراسة ياسين سخاف و إسلام بون (2020) بعنوان : " المناولة الصناعية كألية لدعم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- تجربة فرنسا "، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 05 / العدد 101 2020. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية المناولة الصناعية كأداة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ حيث يظهر ذلك من خلال تزايد حدة المنافسة في قطاع الصناعة والذي يرجع إلى جملة التغيرات البيئية التي تواجهها الشركات الكبرى، إضافة إلى تنامي الحاجة إلى المناولة الصناعية باعتبارها من المفاهيم الأكثر تداولاً في هذا المجال لدى الدول المتطورة، نتيجة للدور الأساسي الذي تؤديه المناولة الصناعية في رفع من الكفاءة الانتاجية لهذه الشركات ودعم وتطوير مقاولات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المناولة الصناعية. كما قام الباحثان بدعم دراستهم بمجموعة من الإحصائيات الحديثة في مجال المناولة الصناعية والتي تتعلق بدول الاتحاد الأوربي وبالأخص التجربة الفرنسية. اين اظهرت التحليل بوضوح طبيعة العلاقة المناولة الصناعية بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح المناولة الصناعية في التجربة الفرنسية يكمن في الدعم الذي توفره الشركات الكبرى لهذه المؤسسات المصغرة عن طريقة وساطة عقود

المناولة الصناعية، وقد بينت الإحصائيات المتحصل عليها مدى أهمية المناولة الصناعية في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استنادا على الأرقام التي حققتها الدول الأوروبية على غرار فرنسا في حجم رقم الأعمال المحقق بواسطة المناولة الصناعية وحجم العمالة والمؤسسات المناولة.

الفرع 25: دراسة رندة سعدي و خالد قاشي (2021) بعنوان : " تجربة الجزائر في دعم المقاوله من الباطن، دور برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في تطوير المقاوله من الباطن "، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 04 / العدد 01 / 2021.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة ابراز تجربة الجزائر في دعم المقاوله من الباطن من خلال تقديم فكرة تطوير المقاوله من الباطن من خلال برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وذلك عن طريق توضيح الأسس النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والامام بالتأصيل النظري للمفاهيم الخاصة بالمقاوله من الباطن من خلال التركيز على أهميتها ومختلف أنواعها وشروط قيامها، وصولا الى التأكيد على برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية كنموذج في تطوير المقاوله من الباطن، وذلك بدراسة مدى اهتمام التشريع الجزائري بالمقاوله من الباطن، وتوضيح الطرق والمناهج المعتمدة في برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لدعم المقاوله من الباطن، والتحديات المقاوله من الباطن في الجزائر. توصلت نتائج الدراسة إلى أن دعم المؤسسات الكبرى او المؤسسات الأمرة من يؤدي بالضرورة الى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ميدان المقاوله من الباطن من خلال تكليفها بجملة من النشطة، بالإضافة الى ضرورة وضع قوانين وتشريعات خاصة بالمقاوله من الباطن ودعم ومساندة برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في تطوير المقاوله من الباطن من قبل المؤسسات الكبرى.

الفرع 26: دراسة عبد القادر مبسوط و جمال الهواري و هوارية مبسوط (2021) بعنوان :
 " استراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
 – دراسة حالة مؤسسة ألفون (alfon) لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران – "، مجلة
 التكامل الاقتصادي، المجلد 09 / العدد 2021. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة استراتيجية
 المناولة الصناعية في تطوير أداء المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد
 باعتبارها المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول وتطورها، إلا أن هذا النوع من المؤسسات واجه في الجزائر العديد من
 العقبات وصعوبات تحول دون تطورهما وتميمتها، ومن هذا المنطلق تبقى المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي
 الوحيد للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال دراسة الميدانية لمؤسسة ألفون محل الدراسة، وهي
 عبارة مؤسسة صناعية متخصصة في صناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران، واستنادا على استبيان موزع
 على إطارات مؤسسة ألفون والتي اختارت 60 شخص يمثلون أعضاء الإدارة العليا، أظهرت نتائج الدراسة
 التطبيقية إلى وجود ارتباط وأثر قوي بين تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين
 الأداء ووجود علاقة تأثير بين استراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة
 تبني خيار المناولة الصناعية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لما له من دور استراتيجي وفعال في تحسين
 وزيادة الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

الفرع 27: دراسة سهام العايب و فتيحة بكطاش و ياسين العايب (2021) بعنوان : " المناولة في
 إطار الصفقات العمومية كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص -دراسة حالة المناولة في
 قطاع البناء والأشغال العمومية "، مجلة المؤسسة، المجلد 10 / العدد 01 / 2021.

طرح الباحثون من خلال أطروحتهم اشكالية تطبيق المناولة في إطار الصفقات العمومية باعتبارها أداة فعالة وآلية
 لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كونها بدأت منذ ظهور الشراكة بين القطاع العمومي والخاص
 وتصنيفها كأداة لتحقيق التنمية، ويمكن اعتبار المناولة شكلا من أشكال الشراكة خاصة إذا تكلمنا عن إبرام

صفقات في إطار الشراكة قطاع عمومي - خاص. هدفت هذه الدراسة إلى تفسير واقع المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية في الجزائر، مع الأخذ بعين الاعتبار دورها في تفعيل عوامل ترقية ونجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص. من خلال دراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الناشطة في مجال البناء والأشغال العمومية، واستنادا على استبيان موزع على إطارات هذه العينة من المؤسسات مكونة من 30 مؤسسة ناشطة في نفس الميدان، منها (08) مؤسسات عمومية و (22) مؤسسة خاصة، وهي تمثل المؤسسات الكبرى المتخصصة في هذا المجال، تم اختيارها بطريقة انتقائية من مجموع المؤسسات المتواجدة بولاية الجزائر. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق المناولة في الجزائر لا يزال ضعيفا ويواجه العديد من العراقيل والصعوبات، فهي بأمرس الحاجة إلى إطار تشريعي قوي كنظيره الفرنسي وميكانيزمات لتفعيل دورها وتحقيق الشراكة والتعاون بين المؤسسات وكذا القطاع العام والخاص.

الفرع 28: دراسة زينة مقداد (2021) بعنوان: " النظام القانوني للمناولة في الصفقات العمومية

طبقا للمرسوم الرئاسي 15/247"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 06 / العدد 2021/01 .
 حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة معالجة النظام القانوني للمناولة في الصفقات العمومية في الجزائر عن طريق تحليل نصوص المرسوم الرئاسي 15/247 المتضمن تفويضات المرفق العام وتنظيم الصفقات العمومية، وذلك من خلال تقديم تعريف شامل لعقد المناولة وإظهار الآثار القانونية الناتجة عنه، حيث يمكن اعتبار المناولة في الاطار القانوني بمثابة عقد ثانوي تابع الصفقة العمومية، فهي تمثل بذلك استراتيجية اقتصادية تدفع عجلة التنمية وترفع النجاح الاقتصادية للجزائر مما لديها من دور فعال في التنفيذ السريع للصفقة القائم على اساسيات المناولة والمتمثلة في عاملين اساسيين هما التخصص وتقسيم العمل وهذا ما جعل المشرع الجزائري يعطيها اهتماما كبيرا في الآونة الاخيرة والذي ظهر من خلال المرسوم الرئاسي 15/247 الذي اكد بدوره على ترقيتها وتدارك النقص الذي كان حاصلًا فيها. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لكي تكون المناولة صحيحة لا بد لها من توافرت جملة من الشروط العامة لإبرام العقود من تراضي ومحل وسبب، وذلك وفقا للشروط الخاصة التي أوردها المرسوم الرئاسي

15/247 من وجوب النص على المجال المخصص للمناولة في دفتر الشروط والصفقة الأصلية إن أمكن، وأن لا تكون المناولة في صفقات اللوازم العادية وأن لا تتجاوز نسبة 40 % من المبلغ الإجمالي للصفقة، وموافقة الإدارة على المناول كتابة، وتصريح المناول للمصلحة المتعاقدة بوجوده في مكان التنفيذ.

الفرع 29: دراسة فاطمة الزهراء علوي و محند واعمر علي زيان (2021) بعنوان : " مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المناولة في تحقيق التنمية المستدامة. "، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04 / العدد 2021/01 . حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة ابراز دور المؤسسات المناولة الصناعية في احداث التنمية المستدامة، ومدى اصرارها على تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية¹ ما جعلها مجبرة على ذلك بسبب ضغط السوق، المجتمع، البيئة وأصحاب المصلحة. ان المؤسسات المسؤولة اجتماعيا لديها دور اساسي وفعال في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال سعيها لتحقيق الأداء المالي، الاجتماعي والبيئي، الا أن ضعف امكانيات المؤسسات المناولة وصغر حجمها قد يشكلان عائقا لتحقيق ذلك. وعلى الرغم من الضغط الكبير الملقى على عاتق المؤسسات الكبيرة الا ان المؤسسات المناولة هي الاخرى معنية بذلك من أجل تحسين تنافسيتها وضمان استمراريتها. توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدخال مبادئ المسؤولية الاجتماعية في طرق تشغيل المؤسسة المناولة يمكنها من الاستجابة لحاجات الزبائن الأكثر تطلبا. وبذلك فإنها تمكن من زيادة الأداء التجاري للمؤسسات والرفع من تنافسيتها. ومن جانب اخر فان مثل ضعف التحسيس ومحدودية الموارد يجعل المؤسسات المناولة وخاصة المصغرة منها أكثر عرضة للمخاطر المهنية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وذلك بسبب الضغوطات المفروضة عليها من قبل المؤسسات الأمرة، وهذا ما يترتب عليه آثار سلبية وخيمة على البيئة والمجتمع، وبالتالي عرقلة تحقيق التنمية المستدامة.

الفرع 30: دراسة عبد القادر مبسوط و جمال الهواري و هوارية مبسوط (2021) بعنوان : " أثر استراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة شيالي بولاية سيدي بلعباس- "، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 05 /العدد 101 2021.

طرح الباحثون من خلال اطروحتهم اشكالية مدى مساهمة استراتيجية المناولة الصناعية في الرفع من تنافسية المؤسسات، وذلك باعتبار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحلقة الأكبر في الاقتصاد الجزائري استنادا على تعدادها وحجم العمالة التي توفرها، الا ان ذلك لم يكفيها امام ضعف تنافسيتها وأدائها، مما يدفعها الى انتهاز استراتيجية المناولة الصناعية كحل استراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بهدف اكتساب المؤسسة المناولة للمعارف والمهارات وتحويل التكنولوجيا وتدريب العنصر البشري على الآلات والعمليات التصنيعية، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية مهما كان حجمها كبيرة، صغيرة أو متوسطة، وتقوية علاقة شراكة بين الأطراف المتعاقدة التي تربط بين المؤسسة الأمانة والمؤسسة المناولة. واستنادا على استبيان موزع على إطارات مؤسسة شيالي والتي اختارت 63 شخص يمثلون اعضاء الادارة العليا، أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود ارتباط وأثر قوي بين تطبيق استراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية ووجود علاقة تأثير بين استراتيجية المناولة الصناعية والقدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى انه اعتمادا على مناولة الحجم تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة الكبيرة في التحكم العالي في ادارة وتسيير مختلف العمليات الانتاجية من خلال خط انتاج احادي والحرص على التخصص فيه، لما له من دور استراتيجي وفعال في تحقيق الجودة العالية مقابل منافسين اخرين في السوق.

المطلب الرابع : تقييم الدراسة الحالية.

سيم تقييم الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الدراسات السابقة سيتم التطرق إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية .

أولاً: أوجه التشابه:

تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف والذي يتمثل أساساً في معرفة دور وأهمية المناولة الباطنية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وعلى وجه التحديد المؤسسات الصناعية، فمعظم الدراسات حاولت تقديم التأثير الإيجابي للمناولة الباطنية على معظم المؤسسات التي اتجهت هذا الأسلوب في تسيير أساليبها الخدمائية والصناعية ، والذي كان له نتائج إيجابية على استراتيجية هذه المؤسسات على المدى البعيد .

ثانياً: أوجه الاختلاف:

رغم تشابه الدراسة الحالية مع سابقتها إلا أنها تختلف بطبيعة الحال في بعض الجوانب ويظهر الاختلاف في طريقة المعالجة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يظهر الاختلاف من جهة أخرى في الفترة الزمنية التي أجريت فيها تلك الدراسات إلى جانب الاختلاف في النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: موقع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتميزة في مجال الصناعي، وبالتحديد الجانب المؤسسي حيث أن هدف الدراسة أساساً هو معرفة مدى تأثير المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية على المؤسسات الصناعية وتمت دراسة هذا الجانب في منطقة مناسبة للغاية، فولاية سيدي بلعباس تتميز بتنوع المؤسسات الصناعية وتعدد المؤسسات المناولة والأمرة فيها ما يجعلها عينة فعالة لدراسة مدى اختيار المؤسسات المناولة المناسبة .

هذه الدراسة هي مجرد تكملة لسلسلة من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والتي أنجزت في مختلف جامعات الوطن أو خارجه ، وتعتبر أيضا محطة تستند إليها البحوث اللاحقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها كان هدفنا معرفة مختلف العوامل الملائمة والمؤثرة في مدى مساهمة المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في تعزيز الروابط بين المؤسسات الصناعية في ولاية سيدي بلعباس وتتميز كذلك في طريقة المعالجة المعتمدة من أجل الوصول إلى إجابات للفرضيات، واستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي بلائم طريقة **imrad** أما عن سابقاتها فقد اعتمدت المنهج الوصفي والمنهج التحريبي.

وفيما يخص بيئة الدراسة فتميزت الدراسة الحالية على أنها تمت في الغرب الجزائري بولاية سيدي بلعباس أما الدراسات السابقة فكانت معظمها في مناطق مختلفة ومتنوعة من داخل وخارج الوطن وبالنسبة لدراسة الحالة للدراسة الحالية فقد تمت على عينة من المؤسسات الأمرة التي تنشط في القطاع الصناعي تحديدا الناشطة بولاية سيدي بلعباس، سواءا كانت عامة أو خاصة لتكون نموذجا عن باقي المؤسسات الأمرة الصناعية الجزائرية أما الدراسات السابقة كان مجتمع دراستها يتمثل في مجموعة مختلفة عن الدراسة الحالية فهناك من اهتمت بالجانب النظري والفكري فقط للمناولة الباطنية وهناك من تطرق إلى الجانب الصناعي ولكنه تخصص في مجال المحروقات وهناك من قام بدراسة مؤسسة صناعية واحدة فقط والذي لا يمكنه تعميم النتائج المتحصص عليها واسقاطها على باقي المؤسسات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وحدودها.

يمكن تقسيم منهجية الدراسة الميدانية وحدودها الى ثلاثة اقسام اساسية: يتضمن القسم الاول الطريقة المستخدمة في الدراسة، اما القسم الثاني فيتناول الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة البيانات، في حين نتطرق في القسم الثالث الى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

شملت الطريقة المستخدمة في الدراسة على منهجية الدراسة ودراسة مجتمع وعينة الدراسة من خلال الوقوف على توزيع الاستبيانات على المؤسسات الأمرة بالأعمال بسيدي بلعباس ثم بعدها تقديم لمحة تعريفية عن المؤسسات الأمرة بالأعمال محل الدراسة وصولا الى تقديم متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة.

من أجل تحليل ودراسة مدى تأثير المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الأمرة بغية تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين بيئة أعمالها وواقعها، تم استخدام المنهج التحليلي والتي شملت المفاهيم الأساسية المدرجة في الجانب النظري المتعلق بالمناولة ومؤسساتها فضلا عن المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية. من خلال تقديم لاهم التعاريف المقدمة و المفسرة لمفهوم المناولة الباطنية ومن تم ذكر اهم النظريات المفسرة لها وصولا الى الجانب القانوني والتعاقد الذي يفسر لنا طبيعة علاقة المناولة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة وذلك بإسقاط الجانب النظري من المؤسسات الأمرة ذات الطابع الصناعي والناشطة على مستوى لولاية سيدي بلعباس محل الدراسة وباستخدام الاستبيان بهدف جمع والإمام بالمعلومات بصورة جيدة كما تم استخدام المقابلة الشخصية مع مسؤولي هذه المؤسسات الأمرة محل الدراسة، كما تم اعتماد تحليل إحصائي للبيانات المحصلة من الاستبيان بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية محل الدراسة للإجابة

على الإشكالية الرئيسية للدراسة وأسئلتها الفرعية واختبار فرضياتها، وهذا لمعرفة العامل الاساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات الأمرة الصناعية في عملية اختيار المؤسسات المناولة وهذا وفق ثلاثة محددات اساسية والمتمثلة في الجودة والمرونة والتكلفة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من المؤسسات الأمرة ذات الطابع الصناعي والناشطة على مستوى لولاية سيدي بلعباس والتي يفوق عددها 60 مؤسسة أمرة صناعية، حيث امتدت فترة الدراسة 24 اشهر من 2018/03/15 حتى 2020/03/15 وهي ايضا فترة انتظار الردود وجمع الاستبانات من طرف مدراء المؤسسات ورؤساء الاقسام لدى جميع المؤسسات الأمرة المتواجدة على مستوى ولاية سيدي بلعباس.

عينة الدراسة:

في حين ان عينة الدراسة تمثلت في دراسة عينة عشوائية متكونة من 30 مؤسسة أمرة صناعية ذات منتوجات بسيطة واخرى ذات منتوجات معقدة، اضافة الى وجود بعض المؤسسات تقدم خدمات صناعية والتي اختيرت على اساس اهم المؤسسات الأمرة الكبرى والمعروفة صناعيا في الولاية والتي لديها رقم اعمال كبير.

وحدات المعاينة:

مدراء المؤسسات ورؤساء الاقسام لدى جميع المؤسسات الأمرة المتواجدة على مستوى ولاية سيدي بلعباس.

اولا: توزيع الاستبانات على المؤسسات الأمرة بالأعمال - سيدي بلعباس -.

من أجل الوقوف على مدى تطبيق المناولة الباطنية في تلك المؤسسات و المزايا الممكنة تحقيقها والتي نوضحها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج توزيع الاستبيانات على المؤسسات الأمرة بالأعمال - سيدي بلعباس -

الرقم	المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل	الاستبيانات الغير القابلة للتحليل
01	Allumix	04	04	00	04	00
02	Azzouz	04	04	00	04	00
03	BATIBAL Sarl	04	04	00	04	00
04	BERREBAH Nabi EURL	04	04	00	04	00
05	Bolting Technology Algerie	04	04	00	04	00
06	Btph Djelab Sarl	04	04	00	04	00
07	Chiali-Nawafid	04	04	00	04	00
08	Chiali-Service	04	04	00	04	00
09	Chiali-Tube	04	04	00	04	00
10	CMA	04	04	00	04	00
11	EETB – EURL	04	00	04	--	--
12	EGGM MAACHOU	04	04	00	04	00
13	ENIE	04	04	00	04	00
14	FAMAG	04	04	00	04	00
15	GIPLAIT.SPA	04	04	00	04	00
16	Grupopumal	04	04	00	04	00
17	Hasnaoui BTHP	04	04	00	04	00
18	HASNAOUI FCM	04	04	00	04	00
19	Hasnaoui Gypsum Panel	04	04	00	04	00
20	Hasnaoui HTF	04	04	00	04	00
21	Hasnaoui Logistique	04	04	00	04	00
22	KCA	04	00	04	--	--
23	Mactabuilding	04	00	04	--	--
24	SAMPO ALGERIE	04	04	00	04	00
25	SCIPP OUEST	04	04	00	04	00
26	Sodea SPA	04	04	00	04	00
27	Stugal	04	04	00	04	00
28	TABET	04	00	04	--	--
29	TM TEX Sarl	04	00	04	--	--
30	Tplast	04	04	00	04	00
	المجموع	120	100	20	100	00

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الأمرة.

ثانيا : لمحة تعريفية عن المؤسسات الامرة بالأعمال محل الدراسة.

01. مؤسسة **ALUMIX** : مؤسسة الالمنيوم المتعدد: هي مؤسسة مختلطة جزائرية واسبانية متخصصة في صناعة الالمنيوم لواجهات البناء تابعة لمجمع حسناوي مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 850.000.000 دج .

02. مؤسسة **AZZOUZ** مؤسسة عزوز للمطاحن: مؤسسة متخصصة في صناعة المواد الغذائية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 390.000.000 دج.

03. مؤسسة **BATIBAL Sarl** : مؤسسة اعمال البناء: مؤسسة متخصصة في تقديم جميع اعمال البناء وتجهيزها بجميع المرافق مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 95.384.000 دج.

04. مؤسسة: **BERREBAH Nabi EURL** : مؤسسة برايح نابي الأشغال العمومية: مؤسسة متخصصة في اعمال العمارات ومرافقها واعمال الطرقات مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب: 150.000.000 دج.

05. مؤسسة: **Bolting Technology Algerie, Sarl** : مؤسسة برايح نابي الأشغال العمومية: مؤسسة متخصصة في صناعة مواد البناء مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب: 100.000.000 دج.

06. مؤسسة **Btph Djelab Sarl** :مؤسسة جلاب للبناء، الأشغال العمومية والري: مؤسسة متخصصة في تقديم جميع اعمال البناء وتجهيزها بجميع المرافق مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 50.100.000 دج.

07. مؤسسة **CHIALI Nawafid** : مؤسسة شيالي نوافد: مؤسسة متخصصة في صناعة النوافذ الابواب والستائر البلاستيكية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 600.000.000 دج.

08. مؤسسة **CHIALI Service** : مؤسسة شيالي للخدمات الصناعية: مؤسسة متخصصة في الصيانة، النقل، المعدات، والاشغال العمومية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 3.400.000.000 دج.

09. مؤسسة **CHIALI Tube** : مؤسسة شيالي للأنايب: مؤسسة متخصصة في صناعة المواد البلاستيكية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 1.500.000.000 دج. مناولة وتركيب الكهرباء
10. مؤسسة **CMA-SPA** : المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الفلاحي: مؤسسة متخصصة في صناعة العتاد الفلاحي مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 2.379.440.000 دج.
11. مؤسسة **EETB – EURL** : مؤسسة الكهرباء واعمال البناء: مؤسسة متخصصة في للأشغال العامة للكهرباء واعمال البناء مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 10.000.000 دج.
12. مؤسسة **EGGM MAACHOU** : مؤسسة معاشو للأشغال العامة للكهرباء: مؤسسة متخصصة في مجال الكهرباء كمنشآت رئيسي والغاز ثانوي مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 10.200.000.000 دج.
13. مؤسسة **ENIE** : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية: مؤسسة متخصصة في صناعة الإلكترونيات مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 8.320.000.000 دج. تركيب المعدات الفلاحية
14. مؤسسة **FAMAG** : مؤسسة لصناعة وتركيب المعدات الفلاحية: مؤسسة متخصصة في صناعة وتركيب المعدات الفلاحية وتعتبر رائدة في سوق الجرار مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 1.500.000.000 دج.
15. مؤسسة **GIPLAIT.SPA** : المجمع الصناعي للألبان: مؤسسة متخصصة في صناعة المواد الغذائية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 865.000.000 دج. خرسانة الاسمنت والسبائك الحديدية
16. مؤسسة **Grupopumal Algérie SPA** : المجمع الصناعي للإسمنت المسلح: مؤسسة متخصصة في تقديم الإسمنت المسلح ومختلف المواد المصنوعة من الإسمنت المسلح السيراميك والمعدات الضخمة مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 719.990.000 دج.

17. مؤسسة **Hasnaoui BTHP** : مؤسسة حسناوي للبناء، الأشغال العمومية والري: مؤسسة متخصصة في تقديم خدمات التهوية السمكرة والكهرباء مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 1.245.000.000 دج .
18. مؤسسة **HASNAOUI FCM Construction** : مؤسسة حسناوي للبناء والحديد: مؤسسة متخصصة في صناعة الاعمدة الحديدية النواذ وصيانة الارصفة الاسمنتية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 255.340.000 دج.
19. مؤسسة **Hasnaoui Gypsum Panel** : مؤسسة حسناوي للفتات: مؤسسة متخصصة في تركيب الواح ولافات HGP B 25 HTP25 مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 29.800.000 دج.
20. مؤسسة **Hasnaoui HTF** : مؤسسة حسناوي لتحويل الحديد: مؤسسة مختلطة جزائرية وبرتغالية متخصصة في الصناعات التحويلية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ولديها فرع بوهراي ورأس مالها يقدر ب : 20.000.000 دج.
21. مؤسسة **Hasnaoui Logistique** : مؤسسة حسناوي للوجستيك: مؤسسة متخصصة في تقديم خدمات اللوجستيك والنقل مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 580.000.000 دج.
22. مؤسسة **KCA** : مؤسسة خنتر لمركبات السيارات: مؤسسة متخصصة في صناعة مركبات السيارات مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 15.000.000 دج.
23. مؤسسة **Mactabuilding** : مؤسسة ماكتا للبناء: مؤسسة متخصصة في التبليط و الترخيف مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 29.064.000 دج.
24. مؤسسة **SAMPO ALGERIE SPA** : مؤسسة المعدات الزراعية : مؤسسة متخصصة في انتاج معدات الزراعية المتخصصة في جني المحاصيل، مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 647.555.000 دج.

25. مؤسسة **SCIPP OUEST** : مؤسسة السباكة ومنتجات التدفئة غرب : مؤسسة متخصصة في العمل السباكة الصحية ومنتجات التدفئة ، مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 600.000.000 دج.
26. مؤسسة **Sodea SPA** : مؤسسة التنمية الزراعية : مؤسسة متخصصة في العمل الهيدروليكي والبيئي ، مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 196.720.000 دج.
27. مؤسسة **Stugal** : مؤسسة لصناعة وتركيب الألمنيوم: مؤسسة متخصصة في صناعة المواد البلاستيكية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 1.560.000.000 دج.
28. مؤسسة **TABET PLAST** : مؤسسة الصناعة الكيميائية والبلاستيكية: مؤسسة متخصصة في صناعة المواد البلاستيكية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 756.000.000 دج.
29. مؤسسة **TM TEX Sarl** : مؤسسة معدات الحماية الشخصية (EPI) : مؤسسة متخصصة في صناعة النسيج (الألبسة الصناعية) مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 300.000.000 دج.
30. مؤسسة **TPLAST Sarl** : مؤسسة الصناعات البلاستيكية : مؤسسة متخصصة في صناعة المواد البلاستيكية مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس ورأس مالها يقدر ب : 840.000.000 دج.

ثالثا: حالة الاستبيانات الموزعة.

حيث تم اختيار العينة من المؤسسات على أساس العينة الميسرة الغير الاحتمالية (المقصودة) ونظرا لجائحة كوفيد-19 التي اثرت على العالم بأكمله ونظرا لتطبيق نظام الحجر الصحي ونظرا لقيود الوقت واخذ بعين الاعتبار ما يحتويه الاستبيان من أسئلة تم تقسيم الاستبيان الى عدة محاور اساسية، حيث تم توزيع 120 استمارة على 30 مؤسسة أمرة صناعية محل الدراسة، عند توزيع وجمع الاستبيانات تم استرداد 100 استبيان من أصل 120 موزع منها 100 استبيان صحيحة ومقبولة وقابلة للمعالجة وعليه يمكن وصف حالة الاستبيانات الموزعة والمجمعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): حالة الاستبيانات الموزعة.

العدد	الاستبيانات
120	الاستبيانات الموزعة
100	الاستبيانات المسترجعة
100	الاستبيانات المحتسبة (تمت الإجابة عنها)
20	الاستبيانات الغير مسترجعة
100	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الأمرة.

يجب فقط الاشارة ان هناك خمسة مؤسسات لم يتم استرجاع الاستبيانات الموزعة عليهم نظرا لبعض العراقيل والتي اهمها جائحة كورونا اضافة الى ان بعض المؤسسات لم يردن الاجابة بحجة انها مؤسسة مناولة وليست مؤسسة
أمرة.

رابعاً: متغيرات الدراسة.

تم تحديد متغيرات الدراسة نسبة الى ما تم تناوله في الدراسات السابقة ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري تتكون متغيرات الدراسة من :

✓ المتغير المستقل: المتمثل في المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية: والذي يعبر عليه

بالأبعاد التالية: المرونة، التكاليف والجودة وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي ضمن الاستبيان المدرج

كأداة لقياس هذا المتغير وتحليله بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V 20.

✓ المتغير التابع : يتمثل المتغير التابع في اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الامرة وفي

دراستنا هذه سيتم اعتماد المحورين: طبيعة المناولين (دائمين/متعاقدين) وطبيعة عقود المناولة(قصيرة،

متوسطة أو طويلة الأجل) الخاضعين أيضا لسلم رقمي لمحاكاة الإجابات رقميا وترتيبها، إذ سيتم اعتمادها معا وقياس أثر المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية على اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الأمرة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة البيانات.

لدراسة موضوع أثر المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية على اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الأمرة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات الكافية للدراسة منها:

الفرع الأول: الملاحظة العلمية.

حيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها فائدة كبيرة في فسخ مجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل ومختلف الخصائص المميزة للمؤسسات، وذلك من خلال الزيارة والتنقل بمختلف المرافق التي لها علاقة بدراستنا والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل، حيث تم التنقل الى مختلف المناطق التي تضم مؤسسات أمرة صناعية سواء الموجودة في المنطقة الصناعية كمجمع شيالي او الموجودة بالقرب من المدينة كمجمع حسناوي.

الفرع الثاني: المقابلة.

تم إجراء المقابلة مع مسؤولي المؤسسات او الادارة العليا للمؤسسة، وفي معظم الاحيان ونظرا لالتزامات المدير العام للمؤسسة فانه يتم توجيهنا الى رؤساء الاقسام الاساسية في المؤسسة والذين لديهم دراية مباشرة بموضوع المناولة الباطنية، من بين هذه الاقسام نجد القسم التجاري والقسم المالي والقسم المحاسبي، وفي بعض الحالات نجد قسم خاص بالمناولة الباطنية كمؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الفلاحي CMA-SPA اين التقينا برئيس قسم المناولة الباطنية، كل هذا من اجل تدعيم الدراسة بمعلومات تتعلق بالمؤسسات الأمرة التي لها علاقة بالدراسة.

الفرع الثالث: الاستبيان.

اعتمدنا في جمع البيانات على طريقة الاستقصاء حيث تمت معالجة 33 من أجوبة الاستبيان الموزعة على أفراد

عينة الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

1. القسم الأول: تكون من مجموعة الأسئلة العامة التي تهدف إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية

لعينة المؤسسات الأمرة الصناعية لولاية سيدي بلعباس والمتمثلة في: اسم المؤسسة، عدد العمال عدد العمال

المناولين» مدة نشاط المؤسسة، قطاع نشاط السوق، طبيعة الملكية، الشكل القانوني، المسؤولية في المؤسسة،

جنسية المناولين وطبيعتهم وأخيرا طبيعة عقودهم.

2. القسم الثاني : تكون من مجموعة الأسئلة التي تهدف إلى تشخيص المحددات (العوامل) الاستراتيجية

للمناولة الباطنية: وقد تم اعتماد مقياس سلم ليكارت الخماسي (likert scale) لقياس إجابات أفراد عينة

الدراسة وفقا لعبارات كل محور من محاور القسم الثاني في الاستبيان، والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى

موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من

عبارات المقياس ضمن خمس درجات مثل ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): سلم ليكارت الخماسي.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة	
1	2	3	4	5	الترميز

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على عبارات مقياس سلم ليكارت الخماسي.

ولتحديد طول خلايا الفئات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحور، تم حساب المدى (الفرق بين أكبر قيمة وهي 5 وأصغر قيمة وهي 1) أي $4=5-1$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $4/5=0,80$ وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كالتالي:

الجدول رقم (12): درجة الموافقة.

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي	درجة الموافقة
] 1,80 (1,00]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
] 2,60 (1,81]	غير موافق	منخفض
] 3,40 (2,61]	محايد	متوسط
]4,20 (3,41]	موافق	مرتفع
]5,00 (4.21]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبانات الموزعة على المؤسسات الأمرة.

الفرع الرابع: الوثائق.

كما تم الاعتماد على الوثائق في هذه الدراسة التي تم تقديمها من طرف المؤسسات محل الدراسة لإثراء الدراسة بمعلومات وبيانات المساعدة في تشخيص وتحليل والإجابة على إشكالية الدراسة استنادا على مجموعة البيانات الإحصائية والوثائق الإدارية المقدمة من طرف مؤسسات محل الدراسة وهذا قصد المساعدة على التعرف بكل ما يتعلق بالمناولة الباطنية داخل المؤسسة والتي وجهتنا في طريقة معالجتنا لموضوع الدراسة من خلال الاكتفاء بدراسة

لعينة المؤسسات الأمرة الصناعية لولاية سيدي بلعباس فقط لإعطاء النظرة الاستراتيجية لتطبيق المناولة الباطنية في المؤسسات الصناعية في الجزائر.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم تحليل البيانات المحصلة إحصائيا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية وكذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، لمعرفة درجة موافقة العينة على كل عبارة من العبارات.
3. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد ومدى اتساقها، حيث يوضح مدى تركيز أو تشتت إجابات مفردات الدراسة
4. اختبار الصدق والثبات بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
5. تقدير نموذج خطي لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع مستخدمين في ذلك جدول تحليل التباين لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، و جدول تقدير المعلمات الإحصائية لاختبار المعنوية الجزئية لأثر كل بعد من أبعاد المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية على اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الامرة.

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى تأثير المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الأمرة ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية ومحور اختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الأمرة لكن قبل ذلك يجب اختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان).

سنقوم من خلال هذا المطلب بتقديم صدق أداة الدراسة وثبات أداة الدراسة والتي نقصد بها الاستبيان.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى.

أولاً: الصدق الظاهري.

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذ المشرف وبمجموعة من الأساتذة المحكمين توجد أسمائهم كما هو موضح في الجدول رقم (13):، منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص،

وبعض إطارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

الجدول رقم (13): الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الجامعة	الرتبة	اسم الاستاذ
جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوزيان عثمان.
جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يحيى برويقات عبد الكريم.
جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بن سعيد محمد.
جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بورحلة علال.
جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. سحنون سمير.

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على المقابلات مع الأساتذة المحكمين.

لقد خضع الاستبيان الى تحكيم مجموعة قيمة من اساتذة الافاضل المتخصصين، اغلبيتهم اساتذة التعليم العالي، والذين لم يخلوا علي بتقديم النصائح والارشادات والملاحظات القيمة، حيث اخذت آرائهم في تعديل الاستبيان، تصحيح الأسئلة وحذف بعضها واعادة صياغتها من جديد، حتى تتلاءم مع موضوع المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.

كان الاستبيان في بداية الامر يتضمن اربع محاور كل محور مكتوب في ورقة كاملة، تتضمن كل ورقة ما يفوق 15 سؤالاً ما جعل المحكمين يطالبوني بوضع الاسئلة المهمة والواضحة والضرورية فقط، حتى تتقبل العينة المستقبلية

لهذا الاستبيان الاسئلة بكل اريحية وتستطيع الاجابة عليها في وقت وجيز، وتقدم لنا المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة في كل ما يتعلق بالمحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة).

وذلك بحساب معاملات الارتباط(بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (المرونة) والدرجة الكلية له.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارات
,000	,404	لدى المؤسسات المناولة القدرة على التكيف مع الحاجات المستجدة في السوق.
,005	,284	المؤسسات المناولة قادرة على ابداع وتطوير تكنولوجيا لتوفير منتجات عالية التقنية.
,001	,343	تلتزم المؤسسة المناولة بتوفير المنتج في الوقت المناسب.
,001	,321	تقوم المؤسسة الأمرة دائما بتطوير وتنويع منتجاتها وخدماتها.
,000	,653	ان معيار الثقة يعد عاملا اساسيا لتحديد المؤسسات المناولة المناسبة.
,000	,553	ان متطلبات المؤسسة الأمرة هي مرجع اختيار المؤسسات المناولة المناسبة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)) وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

حاولنا من خلال هذه الفقرات الإلمام بكل ما يتعلق بمرونة المؤسسات المناولة إتجاه المؤسسات الأمرة من خلال التكيف مع متغيرات السوق والقدرة على الإبداع وتوفير منتجات جديدة وفي الوقت المناسب ويبقى عامل الثقة هو المعيار الأساسي الذي يحدد مرونة المؤسسات المناولة.

كما أن معامل الارتباط الفقرات عند مستوى دلالة (0.05) يظهر لنا أن العينة كانت صادقة في الإجابة على الاستبيان وتفاعلت مع الأسئلة بكل مصداقية) وذلك لفهمها للموضوع كونه يدخل ضمن مجال اختصاصها.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (التكاليف) والدرجة الكلية له

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارات
,000	,468	ان الاستعانة بالمناولة الباطنية يساهم في تخفيض التكاليف الإنتاجية.
,000	,649	إن المؤسسة الأمرة عادة ما تفرض على المؤسسة المناولة عدم التعامل مع المؤسسات المنافسة الأخرى
,001	,347	تساهم الرقابة الدورية في خفض تكاليف مواصفات المنتج.
,000	,664	إن المؤسسة الأمرة تتقاسم التكاليف مع المؤسسة المناولة في حالة التلف او سوء المنتج.
,000	,631	وجود عيوب في منتج مصدره المؤسسة المناولة يؤدي الى ارتفاع تكاليف التعويضات
,002	,317	الإعتماد على المؤسسة المناولة يخفض التكاليف اللوجيستية.
,000	,370	الإعتماد على المؤسسة المناولة يؤدي الى تخفيض تكاليف اللاجودة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)) وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

أردنا من خلال الجدول الإمام بكل ما يتعلق بتكاليف ونظرة المؤسسة الأمرة لعامل التكلفة اتجاه المؤسسات المناولة وذلك استنادا على أن المناولة الباطنية تعد احد اهم العوامل الاساسية لتخفيض التكاليف الإنتاجية، إضافة إلى وجود رقابة دورية ومدى تأثيره على التكاليف وفي الأخير أردنا ربط المناولة بتكاليف اللوجستية وتكاليف اللاحقة.

أظهرت لنا النتائج تفاعل كبيرة مع الأسئلة المتعلقة بتخفيض تكلفة الإنتاج إضافة إلى تكاليف المتعلقة بوجود عيب أو تلف للمنتج، في حين وجدنا ارتباط ضعيف فيما يتعلق بأسئلة مواصفات المنتج وتكاليف اللوجستية وتكاليف اللاحقة. والذي نرجعه إلى عدم فهم العينة لهذا النوع من الأسئلة.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (الجودة) والدرجة الكلية له

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارات
,000	,396	تقوم المؤسسة الأمرة على مراقبة جودة ونوعية منتجات المؤسسة المناولة.
,000	,473	تعمل المؤسسة المناولة على تحسين الجودة المطلوبة من طرف المؤسسة المناولة.
,000	,527	الخصائص الاستعمالية لمنتجات المؤسسة المناولة تتوافق مع متطلبات المؤسسة الأمرة.
,000	,406	يوجد تدقيق دوري لنظام إدارة الجودة عند اقتناء المؤسسة المناولة ISO.
,000	,654	تواجه المؤسسة الأمرة العديد من منازعات مع زبائنها في حالة عدم التزام المؤسسة المناولة بمواصفات الجودة المطلوبة.
,000	,499	يوجد استمرارية وثبات في جودة المنتج طوال فترة العقد المبرم.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)) وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

حاولنا من خلال هذه المجموعة من الفقرات الإلمام بما يتعلق بجودة المؤسسات المناولة ومدى اعتماد المؤسسات الأمرة على هذا المعيار بالتحديد، وذلك بالتطرق إلى تحسين الجودة والتنوعية ، ومدى تطابق الجودة مع متطلبات المؤسسة الأمرة.

إضافة الى ذلك مراعاة المعايير الدولية للجودة وفي الأخير الاستمرارية والثبات في الجودة، أظهرت لنا النتائج ثبات في مستوى الإجابات والذي سجل مستوى دلالة مرتفع مما يبين جمع تفاعل العينة وتأكيدا على عامل الجودة لدى المؤسسة الأمرة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)) تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach lpha على العينة المتحصل عليها (100 فرد)، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (17): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

عدد العناصر	معامل الثبات
25	0.779

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.779) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يمكن تفسيره بأن معظم الاجابات كانت دقيقة وصادقة، كون ان الجهة المستهدفة من الاستبيان شملت الادارة العليا للمؤسسات الامرة من مدراء عامين ومدراء رئيسيين ورؤساء اقسام، ما جعل معظم اجاباتهم تتسم بالموضوعية بالإضافة الى درايتهم العامة وشاملة بموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية.

تهدف من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي المؤسسة، عدد العمال P عدد العمال المناولين مدة نشاط المؤسسة، قطاع نشاط السوق، طبيعة الملكية، الشكل القانوني، المسؤولية في المؤسسة، جنسية المناولين وطبيعتهم وأخيرا طبيعة عقودهم.

الفرع الأول: عدد العمال، وعدد العمال المناولين.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال المناولين كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

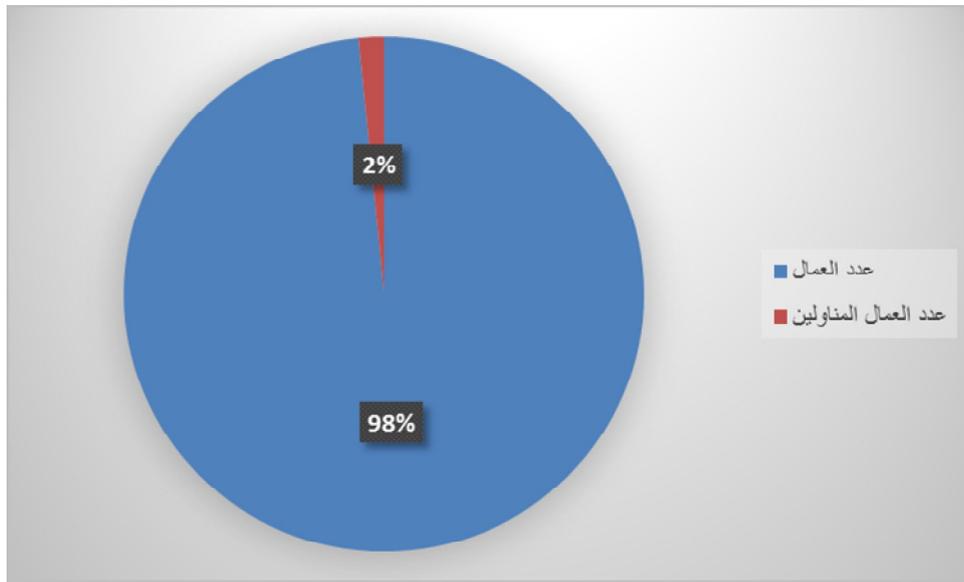
الجدول رقم (18): عدد العمال P عدد العمال المناولين.

عدد عناصر	تكرار	نسبة (%)
العمال	36040	98 %
العمال المناولين	580	02 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

ان النتائج المسجلة في الجدول السابق تظهر لنا ان عدد العمال ضمن عينة الدراسة بلغ عددهم 36040 عامل في حين نجد ان عدد عمال مناولين قد بلغ 580 مناوول، وهو ما يمكن تفسيره بعدم اهتمام المؤسسات الصناعية بقطاع المناولة سواء لعدم درايتهم بأهمية المناولة بالنسبة للنشاط الممارس من طرفهم او بما أحدثته المناولة الباطنية من طفرة اقتصادية كبيرة في الاقتصاديات العالمية، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): نسبة عدد العمال P عدد العمال المناولين.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عدد العمال ضمن عينة الدراسة 36040 فرد بمتوسط 360 فرد لكل مؤسسة، منهم 580 عمال مناولين وهم يمثلون ما نسبته (2%) من الحجم الإجمالي للعينة بمتوسط 4 أفراد للمؤسسة، وهي نسبة ضعيفة نسبياً مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال في إشارة إلى نقص نشاط اليد العاملة في المؤسسات المناولة، هنا يظهر جلياً الفرق الشاسع بين نسبة العمال حسب عينة الدراسة ونسبة العمال المناولين، حيث يؤكد لنا ذلك عدم الاهتمام الكلي بالاستعانة بالمناولة الباطنية في العملية التصنيعية لدى المؤسسات محل الدراسة واكتفاءهم بتطبيق المناولة في نشاطات محدودة ومعيّنة دون غيرها من النشاطات الأساسية التي تدخل

ضمن العملية الأساسية للمنتوجات الصناعية، وهذا ما يوضح لنا عزوف المؤسسات الصناعية في الجزائر عن المناولة الباطنية واعتماد المؤسسة على عمالها الدائمين أي ان قطاع المناولة في الجزائر لا يزال حديث النشأة وغير مرغوب به او متخوفين منه باعتباره تجربة جديدة غير مضمون نتائجها، وهذا في اطار العوامل الاقتصادية الحالية المحيطة بالمؤسسات الصناعية في الجزائر.

الفرع الثاني: مدة نشاط المؤسسة.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

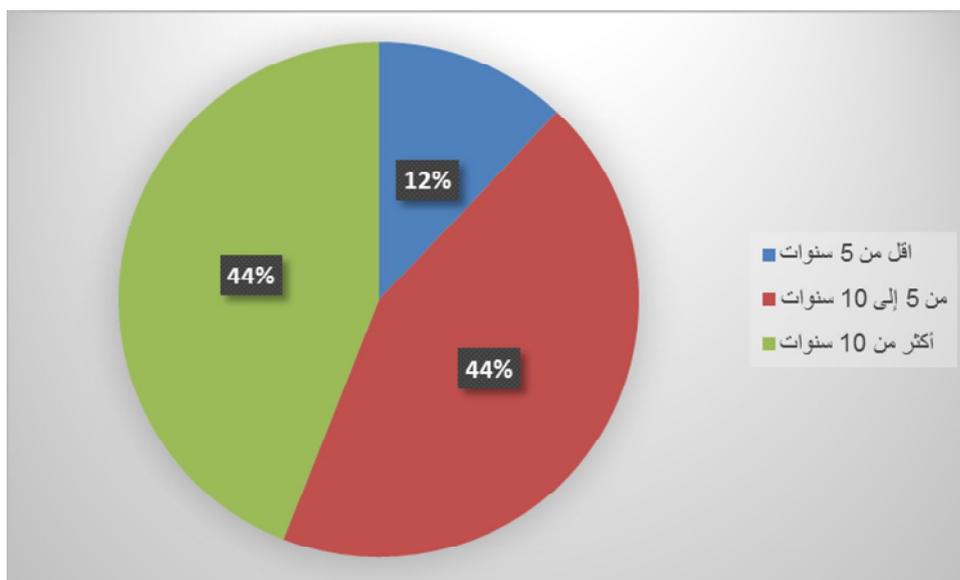
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب مدة نشاط المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
12 %	12	اقل من 5 سنوات
44%	44	من 5 إلى 10 سنوات
44%	44	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يظهر الجدول أعلاه معلومات جده مهمة في ما يخص مدة نشاط عينة المؤسسات الأمرة المدروسة ، حيث تبين النتائج أن المؤسسات الأمرة حديثة النشأة أي أقل من 5 سنوات هي ضعيفة نوعا ما ، في حين نجد نسبة متساوية للمؤسسات التي لديها تجربة ف المناولة مع المؤسسات الأمرة التي تعتبر متخصصة في هذا المجال كون أن خبرتها تتعدى 10 سنوات .

الشكل رقم (31): نسب مدة نشاط المؤسسة في العينة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 12 من أفراد العينة، أي ما نسبته 12% من الحجم الإجمالي للعينة مدة خدمة مؤسساتهم أقل من 5 سنوات، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح مدة خدمة مؤسساتهم بين 5 و 10 سنوات، 44 فرداً، أي ما نسبته 44% من الحجم الإجمالي للعينة، وهو نفس عدد أفراد العينة، الذين تتراوح مدة خدمة مؤسساتهم أكثر من 10 سنوات، وهذا يعكس تنوع مدة نشاط المؤسسات محل الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن العينة المدروسة عموماً لديها خبرة كافية في مجال المناولة الباطنية ما يجعلها تفيدينا كثيراً في هذه الدراسة، أي أن سنوات خبرتها تمكنها من الإلمام بجميع جوانب المناولة الباطنية ومعرفتها الدقيقة لجميع حيثياتها ما يجعل إجاباتها تصب في صلب الموضوع.

الفرع الثالث: نطاق السوق.

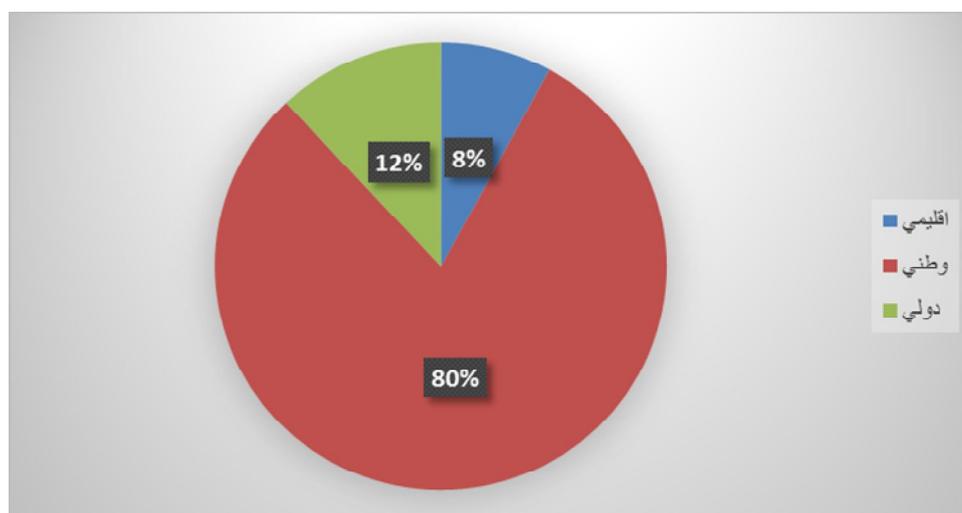
تتوزع عينة الدراسة حسب نطاق السوق كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب نطاق السوق.

النسبة %	التكرار		
8%	8	اقليمي	قطاع نشاط السوق
80%	80	وطني	
12%	12	دولي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

الشكل رقم (32): نسب أفراد العينة حسب نطاق السوق في العينة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 80% من نطاق أسواق المؤسسات محل الدراسة وطني في حين أن 12% يمتد نطاق أسواقها إلى المستوى الدولي، وتبقى نسبة 8% من المؤسسات ذات النطاق الإقليمي من الأسواق.

يتبين من خلال الجدول السابق أن قطاع نشاط السوق للعينة المدروسة من المؤسسات الأمرة يتوزع على ثلاثة أنشطة أساسية إقليمية، وطني ودولي، حيث بينت النتائج أن نشاط المناولة الإقليمي للعينة إكتفى بـ 8% من مجموع نشاط سوق ثم تلاه النشاط الدولي بنسبة منخفضة أيضا وهي 12% في حين وجدنا سيطرة النشاط السوق على الوطني بنسبة تقدر بـ 80% والتي تبين تمركز قطاع المناولة الباطنية وتخصسه في القطاع الوطني.

الفرع الرابع: طبيعة الملكية.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة ملكية المؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

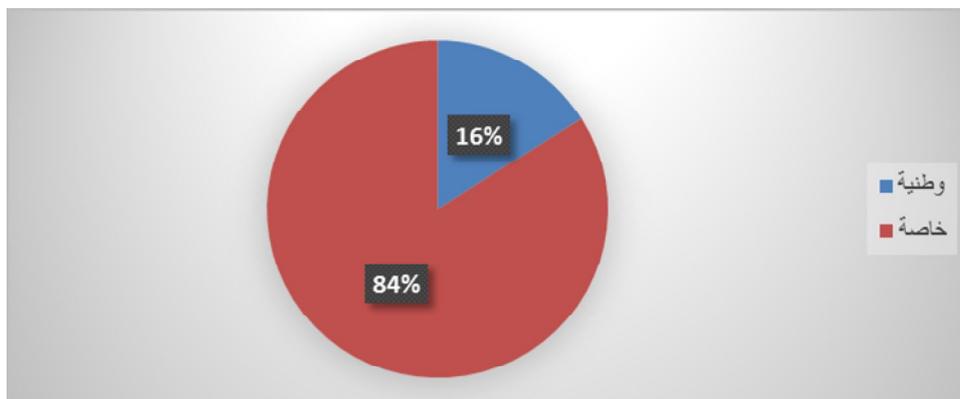
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الملكية.

النسبة %	التكرار		
16%	16	وطنية	طبيعة الملكية
84%	84	خاصة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

تبين لنا من خلال الجدول أن طبيعة ملكية المؤسسات الأمرة للعينة المدروسة توزعت بين عامة و خاصة حيث وجدنا أن نسبة المؤسسات الأمرة للعينة المدروسة لا تتعدى 16% ، في حين فاقت نسبة المؤسسات الأمرة الخاصة للعينة المدروسة 80% وهذا ما يجعل المناولة الباطنية تنحاز للقطاع الخاص وغياب كبير وملحوظ في القطاع العام.

الشكل رقم (33): نسبة الأفراد حسب طبيعة الملكية في العينة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين الممثلين لطبيعة ملكية المؤسسات، يتضح أن 84 مؤسسة أي ما نسبته 84% من المؤسسات محل الدراسة من الحجم الإجمالي للعينة، في حين نجد أن 16% المتبقية وطنية بتكرار 16 مؤسسة. يمكن تفسير النتائج بعدم إهتمام الفعلي للدولة بقطاع المناولة وذلك لأن العينة العشوائية المدروسة للمؤسسات الأمرة أظهرت لنا فوارق كبيرة وواضحة التي لا يمكن أن يتجاهلها العام والخاص ، وفي نفس الوقت اهتمام القطاع الخاص لهذا الجانب كونه يتعامل مع مؤسسات أجنبية تجعله يواكب المتغيرات العالمية.

الفرع الخامس: الطبيعة القانونية للمؤسسة.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية لمؤسساتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

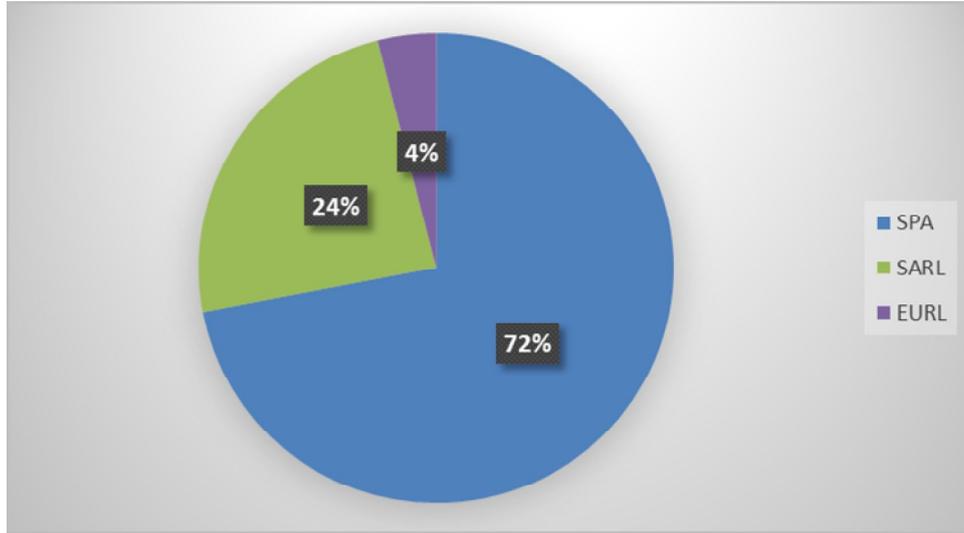
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة.

النسبة %	التكرار		
72%	72	SP	الشكل القانوني
0%	0	SNC	
24%	24	S RL	
4%	4	EURL	
0%	0	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق الطبيعة القانونية للمؤسسات الأمرة للعينة المدروسة تتوزع ما بين شركات مساهمة « SP »، أو الشراكة العامة « SNC » أو شركات ذات مسؤولية محدودة S RL ، أو ملكية فردية لشركة ذات مسؤولية محدودة EURL، حيث أظهرت النتائج نسبة ضعيفة جدا لشركات ذات مسؤولية المحدودة سواء كانت خاصة أو عامة، ونسبة مقبولة للشركات صنف S RL، في حين أن معظم الشركات الأمرة سواء عامة أو خاصة هي عبارة عن شركات مساهمة.

الشكل رقم (34): نسب الأفراد حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين الممثلين للشكل القانوني للمؤسسات محل الدراسة، يتضح لنا أن 72 مؤسسة أي ما نسبته 72% من المؤسسات محل الدراسة من الحجم الإجمالي للعينة من الصنف SP، في حين نجد أن 24% المتبقية وطنية بتكرار 24 مؤسسة من الصنف SARL وتتبقى 4 مؤسسات أي ما نسبته 4% من المؤسسات من الصنف EURL

يمكن تفسير النتائج بالمناولة الباطنية في القطاع الصناعي بالجزائر ترتبط أساسا بشركات المساهمة سواء كانت خاصة او عامة وهذا نظرا لخصائصها التي تتماشى تماما مع خصائص المؤسسات الأمرة سواء من حيث الهيكل أو من حيث المهام.

الفرع السادس: المسؤولية في المؤسسة.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المسؤولية في المؤسسة للمؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

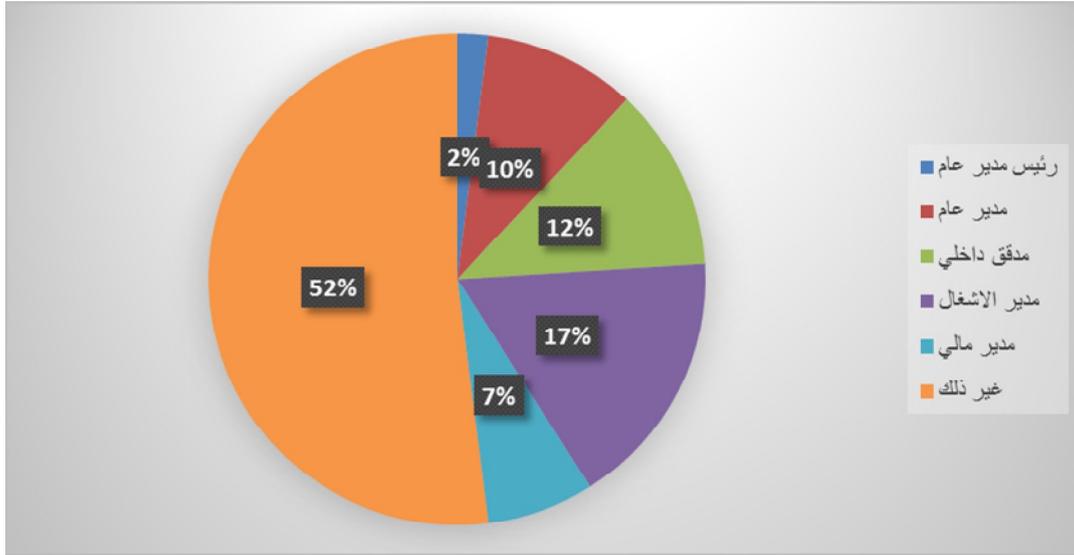
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية في المؤسسة.

النسبة %	التكرار		
2%	2	رئيس مدير عام	المسؤولية في المؤسسة
10%	10	مدير عام	
12%	12	مدقق داخلي	
17%	17	مدير الاشغال	
7%	7	مدير مالي	
52%	52	غير ذلك	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن درجة المسؤولية للعينة داخل المؤسسة قد سجلت نسبا متفاوتة، فوجدنا نسبة ضعيفة جدا عند كل من رئيس المدير العام و المدير المالي، ونسب قليلة عند كل من مدير العام، مدقق الداخلي ومدير الأشغال، في حين أن معظم الإجابات كانت غير ذلك والتي كان أكثرها مدير الموارد البشرية والمدير التجاري.

الشكل رقم (35): نسبة الأفراد حسب المسؤولية في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 17% من أفراد العينة يشغلون منصب مدير الأشغال، في حين نجد 12% من الحجم الإجمالي للعينة يشغلون منصب مدقق داخلي 10% بمنصب مدير عام، 7% مدير مالي، 2% رئيس مدير عام، وتتنوع النسبة 52% من الحجم الإجمالي للعينة في مناصب مختلفة أخرى.

يمكن تفسير المتوصل إليها بأن الاستبيانات الموجهة للإدارة العليا لمعظم المؤسسات الأمرة لم تتم الإجابة عليها ما عدا ما تم الإجابة عليه شخصيا، أما البعض الآخر فتم إحالته إلى فروع أخرى وذلك نظرا للإلتزامات الكثيرة التي تجعل الغدارة العليا لا يملك الوقت الكافي سواء من حيث المقابلة أو من حيث الإجابة على الإستبيان وفي بعض الحالات نسجل بعض الظروف عند بعض المؤسسات الأمرة التي لا تريد إدارتها العليا الإجابة على الاستبيانات بسبب مشكل ثقة إضافة عدم رغبتها بتقديم معلومات شخصية قد تصب في مصلحة منافسيها.

الفرع السابع: جنسية المناولين.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب جنسية المناولين.

النسبة %	التكرار		
58%	58	وطنية	جنسية المناولين
34%	34	وطنية وأجنبية	
8%	8	أجنبية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

تبين لنا الجدول السابق جنسية المؤسسات المناولة للعينة المدروسة فظهر لنا من خلال النتائج أن المؤسسات

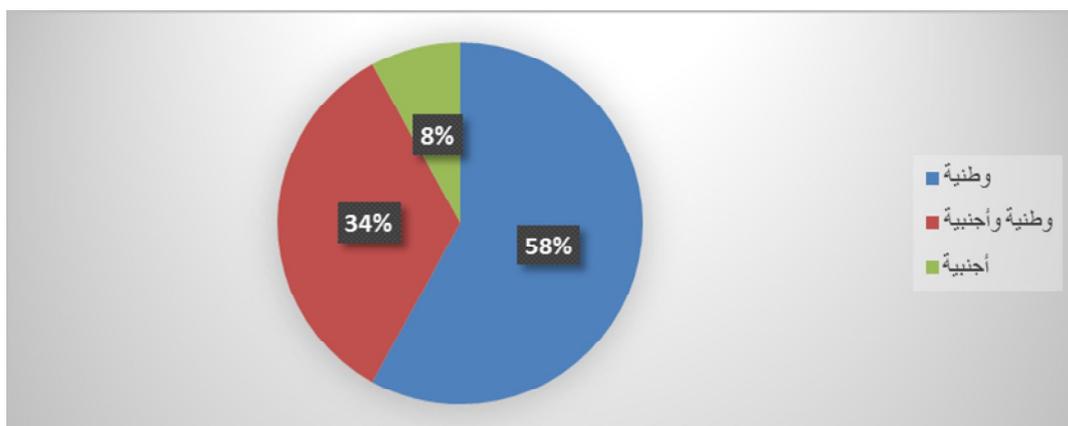
الأمرة المعتمدة على المؤسسات المناولة الأجنبية فقط كانت قليل للغاية بنسبة لا تتجاوز 8% .

بينما المؤسسات الأمرة المعتمدة على المناولين الوطنيين والأجانب في نفس الوقت قد بلغت نسبة معتبرة وهي

34%، في حين حضيت المؤسسات المناولة الوطنية فقط، بالأغلبية لدى المؤسسات الأمرة محل الدراسة بنسبة

تفوق 50%.

الشكل رقم (36): نسبة الأفراد حسب جنسية المناولين.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 58% من الحجم الإجمالي للعينة عمال للمؤسسات من جنسية وطنية، في حين نجد 34% من جنسية أجنبية، وتبقى 8% من الحجم الإجمالي للعينة من المؤسسات من جنسية وطنية وأجنبية. يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال الشكل السابق أن المناولة الأجنبية في الجزائر لا تزال بعيدة كل البعد عن المؤسسات الجزائرية وذلك لعدم إنفتاح السوق على الاقتصاد العالمي وعدم إمتلاك المؤسسات الصناعية المحلية لأموال ضخمة لتغطية التكاليف الباهضة التي تتطلبها المناولة الأجنبية بسبب الجودة العالية والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الصناعة في تلك الدول، وتبقى المناولة الوطنية الملجأ للمؤسسات الأمانة لإنخفاض التكاليف ولتوافق الخبرات والأساليب الصناعية بين المؤسسات .

الفرع الثامن: طبيعة المناولين

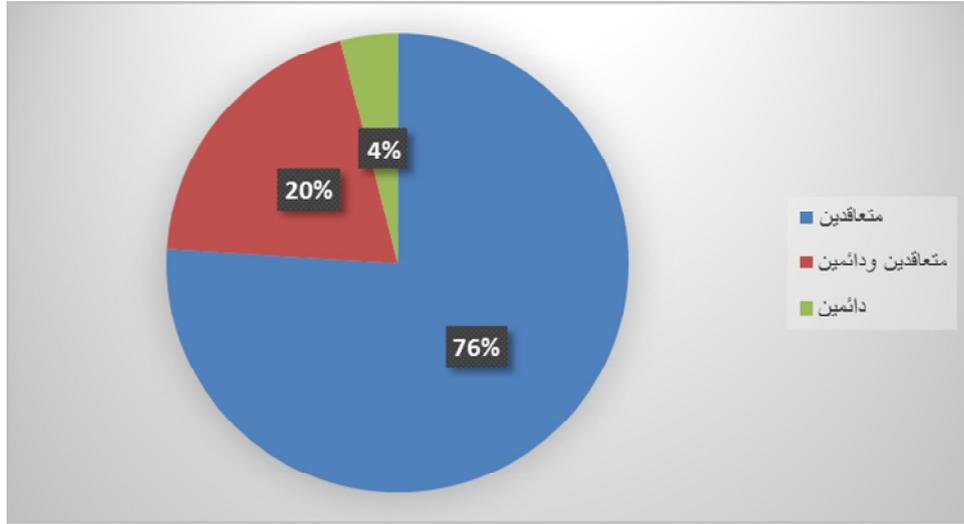
الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المناولين.

النسبة %	التكرار		
76%	76	متعاقدين	طبيعة المناولين
20%	20	متعاقدين ودائمين	
4%	4	دائمين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها عند دراسة طبيعة المناولين لدى العينة المدروسة، حيث أن أغلبية المؤسسات الأمرة تعتمد بشكل شبه مطلق على المؤسسات المناولة المتعاقدة أي انها تلجأ إلى المناولة الظرفية، فهي تحتاج لمؤسسة مناولة لفترة معينة أو لأداء خدمة مؤقتة، وبمجرد إنتهائها تفسخ المؤسسة الأمرة العقد مع المؤسسة المناولة [1] ويرجع ذلك في غالب لعدم إمتلاك المؤسسات الأمرة التمويل الكافي لتغطية نفقات ومستحقات المالية للمؤسسات المناولة .

الشكل رقم (37): نسبة الأفراد حسب طبيعة المناولين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 76% من الحجم الإجمالي للعينة متعاقدين في حين نجد 4% منهم دائمين وتبقى نسبة 20% من الأفراد من الحجم الإجمالي للعينة متعاقدين ودائمين.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها عند دراسة طبيعة عقود المناولة الباطنية و التي عرفت نسبا شبه متقاربة و يرجع ذلك إلى اختلاف حاجيات المؤسسات الصناعية من مؤسسة إلى أخرى، فالصناعات الغذائية تحتاج لعقود قصيرة الأجل و ذلك للتقلبات الكثيرة للأسعار، أما الأشغال العمومية فتحتاج إلى عقود متوسطة الاجل و التي تتأقلم مع نشاطها الذي يستغرق ما بين 3 إلى 5 سنوات في حين أن صناعة العتاد الفلاحي فتحتاج إلى عقود طويلة الأجل لأن الآلات تتغير على المدى البعيد بالإضافة إلى مختلف الصناعات الميكانيكية .

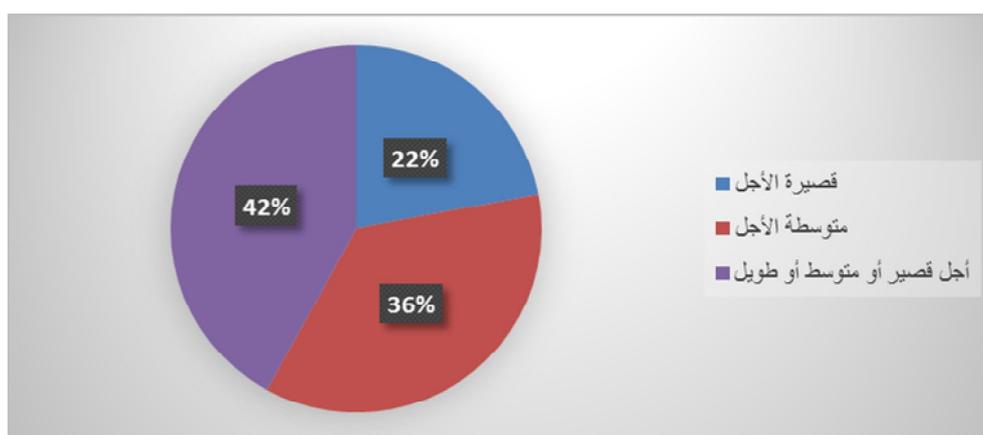
الفرع التاسع: طبيعة عقود المناولة.

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقود المناولة.

النسبة %	التكرار		
22%	22	قصيرة الأجل	طبيعة عقود المناولة
36%	36	متوسطة الأجل	
0%	0	طويلة الأجل	
42%	42	أجل قصير أو متوسط أو طويل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

الشكل رقم (38): نسبة الأفراد حسب طبيعة عقود المناولة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 22% من عقود المناولة قصيرة الأجل في حين أن 36% منها متوسطة الأجل، وتبقى نسبة 42% من عقود المناولة التي تتباين بين الأجل القصير، المتوسط أو الطويل بمعنى أنها غير ثابتة.

المطلب الثالث: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

للتعرف على المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات محل الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المرونة، محور التكاليف ومحور الجودة كما يلي:

الفرع الاول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المرونة.

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالمرونة عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المرونة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
أتفق	0,62	3,98	17	60	19	0	0	التكرار	لدى المؤسسات المناولة القدرة على التكيف مع الحاجات المستجدة في السوق.
			17,7%	62,5%	19,8%	0,0%	0,0%	النسبة	
أتفق	0,79	3,75	20	33	42	1	0	التكرار	المؤسسات المناولة قدرة على ابداع وتطوير تكنولوجيا لتوفير منتجات عالية التقنية.
			20,8%	34,4%	43,8%	1,0%	0,0%	النسبة	

أتفق تماما	0,71	4,24	35	52	6	3	0	التكرار	تلتزم المؤسسة المناولة بتوفير المنتج في الوقت المناسب.	
			36,5%	54,2%	6,3%	3,1%	0,0%	النسبة		
أتفق	0,66	4,02	21	57	17	1	0	التكرار	تقوم المؤسسة الأمرة دائما بتطوير وتنويع منتجاتها وخدماتها.	
			21,9%	59,4%	17,7%	1,0%	0,0%	النسبة		
أتفق	0,99	4,08	40	33	16	5	2	التكرار	ان معيار الثقة يعد عاملا اساسيا لتحديد المؤسسات المناولة المناسبة.	
			41,7%	34,4%	16,7%	5,2%	2,1%	النسبة		
أتفق	0,82	4,15	37	36	19	2	0	التكرار	ان متطلبات المؤسسة الأمرة هي مرجع اختيار المؤسسات المناولة المناسبة.	
			39,4%	38,3%	20,2%	2,1%	0,0%	النسبة		
أتفق	0,82	4,15	المرونة				المتوسط والانحراف المعياري للبعد			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن محور المرونة يتسم بالموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.15 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أتفق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب الأهمية النسبية للعبارات حسب متوسطها وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لها ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " تلتزم المؤسسة المناولة بتوفير المنتج في الوقت المناسب " في المرتبة، وهذا بمتوسط

حسابي يقدر ب 4.24 من 5

- جاءت العبارة " ان متطلبات المؤسسة الأمرة هي مرجع اختيار المؤسسات المناولة المناسبة " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.15 من 5
- جاءت العبارة " ان معيار الثقة يعد عاملا اساسيا لتحديد المؤسسات المناولة المناسبة " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.08 من 5
- جاءت العبارة " تقوم المؤسسة الأمرة دائما بتطوير وتنويع منتجاتها وخدماتها. " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.02 من 5
- جاءت العبارة " لدى المؤسسات المناولة القدرة على التكيف مع الحاجات المستجدة في السوق. " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.98 من 5
- جاءت العبارة " المؤسسات المناولة قادرة على ابداع وتطوير تكنولوجيا لتوفير منتجات عالية التقنية. " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.75 من 5

الفرع الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التكاليف.

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالتكاليف عن طريق

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور التكاليف.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
أُتفق	0,90	3,86	22	50	13	11	0	التكرار	إن الاستعانة بالمناولة الباطنية يساهم في تخفيض التكاليف الإنتاجية.
			22,9%	52,1%	13,5%	11,5%	0,0%	النسبة	
أُتفق	1,12	3,54	20	32	32	4	8	التكرار	إن المؤسسة الأمرة عادة ما تفرض على المؤسسة المناولة عدم التعامل مع المؤسسات المنافسة الأخرى
			20,8%	33,3%	33,3%	4,2%	8,3%	النسبة	
أُتفق	0,74	3,69	11	49	31	5	0	التكرار	تساهم الرقابة الدورية في خفض تكاليف مواصفات المنتج.
			11,5%	51,0%	32,3%	5,2%	0,0%	النسبة	
غير متأكد	1,23	3,25	14	34	21	16	11	التكرار	إن المؤسسة الأمرة تتقاسم التكاليف مع المؤسسة المناولة في حالة التلف أو سوء المنتج.
			14,6%	35,4%	21,9%	16,7%	11,5%	النسبة	
أُتفق	1,06	3,53	12	50	17	11	6	التكرار	وجود عيوب في منتج مصدره المؤسسة المناولة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التعويضات .
			12,5%	52,1%	17,7%	11,5%	6,3%	النسبة	
أُتفق	0,78	3,94	24	44	26	2	0	التكرار	الإعتماد على المؤسسة المناولة يخفض التكاليف اللوجيستية.
			25,0%	45,8%	27,1%	2,1%	0,0%	النسبة	
أُتفق	0,77	3,91	21	48	24	3	0	التكرار	الإعتماد على المؤسسة المناولة يؤدي إلى تخفيض تكاليف اللوجيستية.
			21,9%	50,0%	25,0%	3,1%	0,0%	النسبة	
أُتفق	0,51	3,67	التكاليف					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن محور التكاليف يتسم بالموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.67 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أتفق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب الأهمية النسبية للعبارات حسب متوسطها وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لها ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " الإعتماد على المؤسسة المناولة يخفض التكاليف اللوجيستية " في المرتبة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.94 من 5 .
- جاءت العبارة " الاعتماد على المؤسسة المناولة يؤدي الى تخفيض تكاليف الالاجودة. " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.91 من 5 .
- جاءت العبارة " ان الاستعانة بالمناولة الباطنية يساهم في تخفيض التكاليف الإنتاجية " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.86 من 5 .
- جاءت العبارة " تساهم الرقابة الدورية في خفض تكاليف مواصفات المنتج " في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.69 من 5 .
- جاءت العبارة " إن المؤسسة الأمرة عادة ما تفرض على المؤسسة المناولة عدم التعامل مع المؤسسات المنافسة الأخر " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.54 من 5 .
- جاءت العبارة " وجود عيوب في منتج مصدره المؤسسة المناولة يؤدي الى ارتفاع تكاليف التعويضات " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.53 من 5 .

• جاءت العبارة " إن المؤسسة الأمرة تتقاسم التكاليف مع المؤسسة المناولة في حالة التلف او سوء

المنتوج " في المرتبة السابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.25 من 5 .

الفرع الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الجودة.

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالجودة عن طريق حساب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الجودة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
أُتفق	0,84	4,16	36	45	9	6	0	التكرار	تقوم المؤسسة الأمرة على مراقبة جودة ونوعية منتجات المؤسسة المناولة.
			37,5%	46,9%	9,4%	6,3%	0,0%	النسبة	
أُتفق	0,75	3,86	19	47	28	2	0	التكرار	تعمل المؤسسة المناولة على تحسين الجودة المطلوبة من طرف المؤسسة المناولة.
			19,8%	49,0%	29,2%	2,1%	0,0%	النسبة	
أُتفق	0,74	3,94	23	44	29	0	0	التكرار	الخصائص الاستعمالية لمنتجات المؤسسة المناولة تتوافق مع متطلبات المؤسسة الأمرة.
			24,0%	45,8%	30,2%	0,0%	0,0%	النسبة	
أُتفق	1,18	3,79	28	43	9	9	7	التكرار	يوجد تدقيق دوري لنظام إدارة الجودة عند اقتناء المؤسسة المناولة ISO.
			29,2%	44,8%	9,4%	9,4%	7,3%	النسبة	
أُتفق	1,17	3,63	28	27	21	17	3	التكرار	تواجه المؤسسة الأمرة العديد من منازعات مع زبائنها في حالة عدم التزام المؤسسة المناولة بمواصفات الجودة المطلوبة.
			29,2%	28,1%	21,9%	17,7%	3,1%	النسبة	
أُتفق	1,10	3,74	24	41	19	6	6	التكرار	يوجد استمرارية وثبات في جودة المنتج طوال فترة العقد المبرم.
			25,0%	42,7%	19,8%	6,3%	6,3%	النسبة	
أُتفق	1,10	3,74	الجودة					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن محور الجودة يتسم بالموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.74 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أتفق " في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب الأهمية النسبية للعبارات حسب متوسطها وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لها ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة " تقوم المؤسسة الأمرة على مراقبة جودة ونوعية منتجات المؤسسة المناولة " في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.16 من 5 .
- جاءت العبارة " الخصائص الاستعمالية لمنتجات المؤسسة المناولة تتوافق مع متطلبات المؤسسة الأمرة " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.94 من 5 .
- جاءت العبارة " تعمل المؤسسة المناولة على تحسين الجودة المطلوبة من طرف المؤسسة المناولة " في المرتبة الثالثة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.86 من 5 .
- جاءت العبارة " يوجد تدقيق دوري لنظام إدارة الجودة عند اقتناء المؤسسة المناولة " ISO في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.79 من 5 .
- جاءت العبارة " يوجد استمرارية وثبات في جودة المنتج طوال فترة العقد المبرم " في المرتبة الخامسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.74 من 5 .
- جاءت العبارة " تواجه المؤسسة الأمرة العديد من منازعات مع زبائنها في حالة عدم التزام المؤسسة المناولة بمواصفات الجودة المطلوبة " في المرتبة السادسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.63 من 5 .

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من محور المرونة ومحور التكاليف ومحور الجودة كما يلي :

-فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة لاحظنا أن جميع العبارات أجمعت على إختيار أتفق، ما عدا العبارة 03 التي سجلت أتفق تماما وهذا ما يؤكد أن العينة قدمت الاجابات بكل دقة وهي متمكنة من الموضوع .

فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكاليف لاحظنا أن العينة كان لديها إجماع على عبارة أتفق ما عدا عبارة المتعلقة بتقسام التكاليف بين المؤسساتين فأجمعت على إختيار غير متأكد وهذا ما يفسر عدم دراية العينة بالجانب القانوني لأطراف العلاقة.

فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الجودة لاحظنا أيضا أن جميع عبارات أجمعت على إختيار أتفق وهذا ما يفسر بالدراية التامة لأفراد العينة في كل ما يتعلق بعامل الجودة داخل المؤسسة .

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور المرونة، محور التكاليف ومحور الجودة، يأتي هذا المبحث كمحاولة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال معرفة إمكانية وجود علاقة بين المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات واختيار المؤسسات المناولة لدى المؤسسات الأمرة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) وذلك باستخدام معامل ارتباط سيرمان، وللتأكد من صحة النتائج أكثر استخدمنا تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار، حيث يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

$$M = a_1 * E + a_2 * C + a_3 * Q.$$

حيث أن:

M: قرار المناولة.

E: المرونة.

C: التكاليف.

Q: الجودة.

a₁, a₂, a₃: معاملات النموذج.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية: " للمحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية

للمؤسسات أثر اختيار المؤسسات المناولة".

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل

والمتمثل في " المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات " والمتغير التابع والمتمثل في "

اختيار المؤسسات المناولة".

الجدول رقم (30): معامل الارتباط والتحديد.

معامل الارتباط	معامل التحديد
0,594	0,353

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل "المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات" والمتغير التابع والمتمثل في "اختيار المؤسسات للمناولة" ضمن عينة الدراسة، ولأجل اختبار معنوية العلاقة نستعين بتحليل التباين لمعادلة انحدار أثر العوامل الاستراتيجية للمناولة الباطنية على تعزيز اختيار المؤسسات للمناولة، حيث يتم استخدامه لاختبار المعنوية الكلية لخط الانحدار من خلال احصائية فيشر (F) لاختبار الفرضيتين:

$H_0 =$ ليس المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات أثر على قرار اختيار المؤسسات للمناولة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

$H_1 =$ لأحد المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات على الأقل أثر على قرار اختيار المؤسسات للمناولة.

من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة معامل التحديد هي 0.353 وهذا يمكن تفسيره بان المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية تساهم بنسبة 35% في اتخاذ قرار الاختيار للمؤسسات للمناولة وهذا مقبول على العموم.

الجدول رقم (31): جدول تحليل التباين.

مستوى المعنوية	إحصائية فيشر	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,000	16,703	3	13,190	المفسرة
		92	24,216	البواقي
		95	37,406	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة prob لإحصائية فيشر (F) هي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية مستوى ($\alpha = 0.05$)، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه لأحد المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات على الأقل أثر على قرار اختيار المؤسسات المناولة

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأن المحددات الاستراتيجية الموضوع محل الدراسة والمتمثلة في الجودة والتكلفة والمرونة لديها أثر على تحديد المتغير المستقل، ألا وهو اختيار المؤسسة المناولة، أي أننا وضعنا المعالم الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة صناعية عند لجوئها إلى مؤسسة مناولة فهي سوف تفاضل بين الجودة والتكلفة والمرونة، فستختار أحد العاومل الأخرى أو تختار عاملين وتهمل عامل آخر وذلك حسب طبيعة المؤسسة وغاياتها من اللجوء إلى المناولة الباطنية، بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن من خلال الأثر الموجب للمحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات على قرار اختيار المؤسسات المناولة، وعليه فلها دور ايجابي في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة ضمن عينة الدراسة، وبذلك يمكننا اثبات أن

الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن للمحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات أثر اختيار المؤسسات المناولة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

بعد اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية نأتي لاختبار الفرضيات الفرعية والمعنية بأثر كل عامل من عوامل المناولة الباطنية على تعزيز قرار المناولة الباطنية لدى المؤسسات الأمرة بشكل منفرد أي اختبار المعنوية الجزئية لكل عامل، وعليه كانت الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لمرونة المؤسسات المناولة دور ايجابي في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الأمرة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لتكاليف الإنتاج أثر سلبي مؤثر في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الأمرة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لجودة المنتجات دور موجب في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الأمرة محل الدراسة.

لاختبار الفرضيات الفرعية والتي تعنى باختبار أثر كل عامل من عوامل المناولة الباطنية على حدة على تعزيز قرار المناولة الباطنية لدى المؤسسات الأمرة، نستعين بكل من جدول معاملات الارتباط بين العوامل الاستراتيجية للمناولة الباطنية وجدول تقدير معاملات خط الانحدار لأثر المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات على قرار اختيار المؤسسات المناولة.

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط بين العوامل الاستراتيجية للمناولة الباطنية واختيار المؤسسات المناولة.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط		
0,01	,279	المرونة	اختيار
0,00	,536	التكاليف	المؤسسات
0,00	,427	الجودة	المناولة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عوامل المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات " والمتغير التابع والمتمثل في " اختيار المؤسسات المناولة" ضمن عينة الدراسة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه ننتقل لجدول معاملات الانحدار الخطي للنموذج.

حيث نجد أن معامل الارتباط يكون ضعيف عند مستوى (0.279) وذلك عند اختيار المؤسسات المناولة على أساس المرونة، وبالمقابل نجد معامل ارتباط متوسط عند مستوى (0.427) وذلك عند اختيار المؤسسات المناولة على أساس الجودة، وفي الأخير نجد معامل ارتباط قوي عند مستوى (0.536) وذلك عند اختيار المؤسسات المناولة على أساس التكلفة.

الجدول رقم (33): معاملات نموذج الانحدار الخطي لأثر المحددات (العوامل) الاستراتيجية للمناولة

الباطنية للمؤسسات في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة.

المعاملات	إحصائية ستيودنت	مستوى المعنوية	
الحد الثابت	-2,916	,004	
المرونة	1,759	,082	
التكاليف	3,649	,000	
الجودة	2,598	,011	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20.

من خلال نتائج التقدير يتضح لنا تحقق معنوية كل من الحد الثابت، أثر عامل التكلفة وأثر الجودة عند مستوى معنوية 0.05، غير أن عامل المرونة لم تتحقق مستوى معنويته إلا في حدود 0.1 في إشارة الى ضعف أهمية العامل في تعزيز اختيار المناولة.

اثبات الفرضية الفرعية الأولى لمرونة المؤسسات المناولة دور ايجابي في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الأمرة محل الدراسة.

رفض الفرضية الفرعية الثانية لتكاليف الإنتاج أثر سلبي مؤثر في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الأمرة محل الدراسة.

اثبات الفرضية الفرعية الثالثة لجودة المنتجات دور موجب في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الأمرة محل الدراسة.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسات الأمانة للعينه المدروسة قد إختارت المؤسسة المناولة عند أساس عامل التكلفة وعامل الجودة وأهملت عامل المرونة ، لأن التأخر في تسليم الآجال لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية أمر شبه عادي ، ولا يحضى بنفس الاهتمام الذي يوجد لدى الدول المتقدمة التي تجاوزت مرحلة الجودة والتكلفة التي لا غبار عنها ، وجعلت عامل المرونة أحد أهم العوامل لتحديد المؤسسة المناولة. غير أنه من الملاحظ أيضا الأثر الموجب لعنصر الجودة كأحد المحددات الأساسية في اختيار المناولة وعامل التكلفة الذي يكون تحصيل حاصل باعتبارها مؤشرا يتبع الجودة، فزيادة جودة العمل تزيد التكلفة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وجدنا أن للمحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة والتي ظهرت بشكل مجمل أي باجتماعها يتعزز دورها في اختيار المناولة لدى المؤسسات الأمرة، غير أنه وبالبحث في أثرها بشكل مفصل وجدنا أثرا ضعيفا لعامل المرونة، الأمر الذي يستدعي زيادة الاهتمام به وتعزيز دوره، إلى جانب عنصر الجودة والذي أبدى أهمية في تعزيز خيار المناولة، أما بالنسبة للتكلفة وجدنا لها أثرا موجبا وهو ما يمكن اعتباره تابعا لعنصر الجودة فزيادة الجودة تزيد التكلفة، وعليه فالجودة هي مفتاح اختيار المناولة. ما يمكن استخلاصه هو ان على المؤسسات الصناعية الجزائرية الاستعانة بالمناولة الباطنية لما لها من نتائج ايجابية في تحسين الانتاجية والتطور المستمر للمنتوج من جانب اخر على المؤسسات المناولة الاهتمام بعامل الجودة، فقد اثبتت الدراسة ان الجودة هي مفتاح اختيار المؤسسات الأمرة للمؤسسات المناولة، وهذا دون اهمال عامل التكلفة وعامل المرونة والتي اكدت الدراسة ايضا انه في اتحادهما يتعزز دورها في اختيار المناولة لدى المؤسسات الأمرة.

﴿ خاتمة عامة ﴾

الخاتمة العامة:

أصبحت المناولة الباطنية تمثل أحد الظواهر الاقتصادية المعاصرة التي تعتمد عليها كل من الدول والمؤسسات بهدف تحقيق الفوائض الاقتصادية، حيث زاد نطاق انتشارها في مختلف الدول لكي تناسب المؤسسات الكبيرة والصغيرة في نفس الوقت، وتمنحها خاصية التحلي بالتنافسية في محيط يزداد فيه التنافس ليس على الزبائن فحسب بل على الموارد والمهارات أيضا.

ولقد اظهرت المناولة الباطنية على امكانياتها وقدراتها في تخفيض تكاليف الإنتاج وتخصيص الموارد وتنوع الجودة من خلال التوفير في النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية، ومختلف عمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة، بالإضافة الى أجور العمالة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، حيث مكنت هذه الاستراتيجية المؤسسات من رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة و أكبر مثال عن ذلك اليابان والعديد من الدول المتقدمة.

تبين لنا من خلال الدراسات النظرية الدور الهام الذي تؤديه المناولة الباطنية في تحسين القدرات الإنتاجية للمؤسسات الأمرة ودورها الفعال في تطوير الصناعة، وفتح المجال امام مختلف المؤسسات المحلية كونها تساهم في تطوير النسيج الصناعي للدول المتقدمة، الا ان الواقع في الدول النامية يبقى مخالفا لذلك، إذ تعيش المناولة الباطنية وضعية صعبة جدا، فهي لا تقوى على مسايرة التكنولوجيا المتطورة وعاجزة عن تشغيل كفاءات التي تتطلب أجور مرتفعة. إن ضعف المناولة الباطنية في الدول النامية يرجع أساسا إلى ضعف الجانب القانوني الذي من شأنه أن يساهم في ربط العلاقة بين المؤسسات الإمرة والمؤسسات المناولة، ضف إلى ذلك ضعف المحيط الاقتصادي الداعم لهذه المؤسسات الصناعية، التي تحتاج إلى متابعة ومرافقة من تكوين عمالها وتمويلها ومنحها الدعم المالي الكافي حتى تحقق النتائج المرجوة منها، فإن الأمر يتطلب قيام الدولة بدورها التأهيلي للاقتصاد الوطني لتحقيق اندماج إيجابي في الاقتصاد العالمي.

اما فيما يخص النتائج التطبيقية من خلال نتائج التقدير الاحصائية يتضح لنا اثبات ونفي الفرضيات الاتية:

اثبات الفرضية الفرعية الأولى لمرونة المؤسسات المناولة دور ايجابي في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الآمرة محل الدراسة.

رفض الفرضية الفرعية الثانية لتكاليف الإنتاج أثر سلبي مؤثر في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الآمرة محل الدراسة.

اثبات الفرضية الفرعية الثالثة لجودة المنتجات دور موجب في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة من منظور المؤسسات الآمرة محل الدراسة.

حيث تم تفسير النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسات الآمرة للعينه المدروسة قد إختارت المؤسسة المناولة عند أساس عامل التكلفة وعامل الجودة وأهملت عامل المرونة، غير أنه من الملاحظ أيضا الأثر الموجب لعنصر الجودة كأحد المحددات الأساسية في اختيار المناولة وعامل التكلفة الذي يكون تحصيل حاصل باعتبارها مؤشرا يتبع الجودة، فزيادة جودة العمل تزيد التكلفة.

وعليه فإن هاته الدراسة التي وسمت بعنوان، " المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية" تمحورت إشكالياتها في التساؤل الجوهرية التالي:

" إلى أي مدى تساهم المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في اختيار المؤسسات الآمرة الصناعية

للمؤسسات المناولة في ولاية سيدي بلعباس ؟ "

ومن خلال ما تم استعراضه في الدراسة بشقيها النظري والميداني يمكن استخلاص النتائج التالية:

اولا: النتائج النظرية.

1. تحظى المناولة الباطنية بأهمية بالغة من الجانب الاقتصادي استنادا لما تقدمه للمؤسسات الآمرة من مزايا عدة تمكنها من رفع مستوى الإنتاج دون المساس في الأعباء كما تمكنها من تقليص تكاليف التخزين وتجنبها الاستثمارات غير مفيدة وفي نفس ذاته تمكنها من اكتساب المعرفة الفنية التي يتمتع بها المناولون واليد العاملة

- ومجمل الخبرات المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالإضافة الى انها تحميها من تقلبات أسعار المواد الأولية وكذا توفير مختلف الخدمات والمنتجات بجودة ممتازة وبالأسعار تنافسية وفي وقتها المحدد دون تأخير.
2. تمثل المناولة الباطنية أحد أهم أنواع الشراكة الاستراتيجية، حيث بموجبها تقوم مؤسسة مقدمة للأعمال أي مؤسسة أمره، بتكليف مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة، بهدف إنجاز مرحلة أو عدة مراحل من عملية الإنتاج وهذا وفقا لعقد محدد وملزم للطرفين.
3. للأسف يظل تطبيق استراتيجية المناولة الباطنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يواجه العديد من العراقيل والصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومها وآلياتها وخصائصها ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعامل معها بشكل منتظم ومنها ما يتعلق بالمتغيرات المتعددة والمستمرة للمحيط الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر والذي لا يعرف استقرار حيث يظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لها في المؤسسات خاصة الصناعية منها.
4. ان مجموع التشريعات القانونية ومختلف الإجراءات التي وضعت لتنظيم عقود المناولة الباطنية تختلف عن العقود القانونية الأخرى المشابهة لها كما أن علاقة المناولة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة غالبا ما تتأثر بعاملين اساسيين وهما الثقة والتوتر. وهي التي تحدد دور العقود ويمكن لثقة أن تحل مكان العقد.
5. عند الرجوع الى النظريات المفسرة للمناولة الباطنية اكتفى العديد من الباحثين بالنظريات العنقودية والتشابكية ولم يتطرقوا الى العديد من النظريات المفسرة ايضا على راسها نظرية التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث، نظرية التعلم التنظيمي، نظرية المشروع المشترك وفي الاخير نظرية الموارد والكفاءات.
6. هناك تأثير سلبي على تنمية القطاع الصناعي في الجزائر بسبب غياب البنية التحتية اضافة الى الصعوبات ذات الطابع الهيكلي والظرفي، حيث يتميز التصنيع بجملة من الخصائص أثرت سلبا على تنمية هذا القطاع، على رأسها سيطرة بعض ارباب العمل واحتكارهم لقطاعات صناعية معينة كما أن برامج الإصلاح المتبعة لم تظهر تحسنا

لملوسا، ما قد جعل تحسين وضعية الصناعة امرا ضروريا والتي قد تأخذ وقتا طويلا نسبيا نتيجة تعقد مراحلها وصعوبة تجاوز العراقيل السياسية.

ثانيا: النتائج التطبيقية.

1. عند دراستنا لطبيعة عقود المناولة الباطنية اتضح لنا أن 22 % من عقود المناولة هي عقود قصيرة الأجل في حين أن 36% منها متوسطة الأجل، وتبقى نسبة 42% من عقود المناولة التي تتباين بين الأجل القصير، المتوسط أو الطويل بمعنى أنها غير ثابتة وهذا ما يفسر ان المؤسسة الآمرة تختلف في تحديد طبيعة العقد بالاختلاف المؤسسة المناولة فإذا كانت مناولة تدخل في صنع المنتج فيتم الاعتماد على العقود طويلة الاجل اما اذا كانت موسمية فيتم الاعتماد فقط على العقود قصيرة الاجل.

2. عند دراسة طبيعة المناولين لدى العينة المدروسة، وجدنا أن أغلبية المؤسسات الآمرة تعتمد بشكل شبه مطلق على المؤسسات المناولة المتعاقدة أي انها تلجأ إلى المناولة الظرفية، فهي تحتاج لمؤسسة مناولة لفترة معينة أو لأداء خدمة مؤقتة، وبمجرد إنتهاؤها تفسخ المؤسسة الآمرة العقد مع المؤسسة المناولة، ويرجع ذلك في غالب لعدم إمتلاك المؤسسات الآمرة التمويل الكافي لتغطية النفقات والمستحقات المالية للمؤسسات المناولة.

3. ان نطاق السوق المؤسسة الآمرة الصناعية حسب العينة المدروسة هو نطاق وطني حيث ان 80 % من نطاق أسواق المؤسسات محل الدراسة وطني في حين أن 12% يمتد نطاق أسواقها إلى المستوى الدولي، وتبقى نسبة 8 % من المؤسسات ذات النطاق الإقليمي من الأسواق. وهذا يؤكد ان مناولة على المستوى الدولي تبقى ضعيفة؛ اما اقليميا فهي شبه منعدمة وهذا ما يفسر العلاقة القائمة ما بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة بكونها علاقة مباشرة دون اللجوء إلى مناول رئيسي وسيط.

4. اظهرت لنا النتائج أن المناولة الاجنبية في الجزائر لا تزال بعيدة كل البعد عن المؤسسات الجزائرية مقارنة باجمالي المؤسسات الجزائرية وذلك لعدم إنفتاح السوق على الاقتصاد العالمي وعدم إمتلاك المؤسسات الصناعية المحلية لأموال ضخمة لتغطية التكاليف الباهضة التي تتطلبها المناولة الأجنبية بسبب الجودة العالية والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الصناعة، وتبقى المناولة الوطنية الملجأ للمؤسسات الآمرة لإنخفاض التكاليف ولتوافق الخبرات والأساليب الصناعية بين المؤسسات.

5. عند دراسة معاملات نموذج الانحدار الخطي لأثر المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة، لاحظنا وجود تأثير لعامل الجودة كأحد المحددات الأساسية في اختيار المؤسسة المناولة بالإضافة الى عامل التكلفة الذي يكون تحصيل حاصل باعتبارها مؤشرا يتبع الجودة، فزيادة جودة العمل تزيد التكلفة في حين وجدنا ضعف أهمية العامل المرنة في تعزيز اختيار المؤسسة المناولة.

6. ظهرت المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية للمؤسسات في تعزيز اختيار المؤسسات المناولة بشكل مجمل أي باجماعها يتعزز دورها في اختيار المناولة لدى المؤسسات الآمرة، غير أنه وبالبحث في أثرها بشكل مفصل وجدنا أثرا ضعيفا لعامل المرنة، الأمر الذي يستدعي زيادة الاهتمام به وتعزيز دوره، إلى جانب عنصر الجودة والذي أبدى أهمية في تعزيز خيار المناولة، أما بالنسبة للتكلفة وجدنا لها أثرا موجبا وهو ما يمكن اعتباره تابعا لعنصر الجودة فزيادة الجودة تزيد التكلفة، وعليه فالجودة هي مفتاح اختيار المؤسسة المناولة.

ثالثا: التوصيات.

استنادا على النتائج المحققة ضمن هذه الدراسة التقييمية والشاملة لتحليل المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية ومدى مساهمتها في تعزيز الروابط بين المؤسسات واثرها الفعال في تطوير نسيج المؤسسات الصناعية نعرض ضمن

هذه الفقرة بعض التوصيات التي نطمح ان يستفاد منها سواء في مجال الأبحاث والدراسات العلمية أو الدراسات التطبيقية او في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسات أو على المستوى القانوني في مجال تنظيم العلاقة ما بين المؤسسات.

- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات الصناعية بالمناولة الباطنية من خلال توجيههم وتحفيزهم على الاعتماد على هذه الاستراتيجية الأساسية في العملية الانتاجية من خلال دعم ومساندة برنامج الذي وضعته الدولة لدعم الصناعات المحلية والصناعات التقليدية في تطوير المناولة الباطنية من قبل المؤسسات الكبرى ليتمكن من تحقيق أهدافه.
- حث المؤسسات الصناعية الكبرى التي من شأنها أن تكون مؤسسات آمرة من دعم المؤسسات الصناعية الناشطة في ميدان المقاوله من الباطن من خلال تكليفها بجملة من النشطة الصناعية، بالإضافة الى تشجيع مختلف الصناعات المحلية على اعتماد على المناولة الباطنية ضمن جميع مجالاتها.
- ضرورة وضع تشريعات وقوانين مخصصة للمناولة في القطاع الصناعي والتي تنظمها بصفة مباشرة، وحث المشرع الجزائري على ضرورة إعادة صياغة تشريع ونصوص قانونية تتماشى مع جميع المشكلات والنزاعات التي قد تقع بين أطراف هذه العلاقة.

- ضرورة تقديم إحصاءات شاملة ومتجددة حول عدد المؤسسات الصناعية الناشطة في مجال المناولة الباطنية والميادين التي تعمل فيها، وذلك بهدف توفير قاعدة بيانية تعتبر همزة وصل بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة بالإضافة الى جعلها مرجع اساسي يعود اليه مختلف الباحثين وارباب العمل.

رابعا: آفاق البحث.

لا شك أنه رغم الجهود المبذولة في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على التطرق بالتفصيل لكل ما يتعلق بالمناولة الباطنية إلا أنه يمكن أن يكون جسر ربط بين بحوث سبقت فأضافت

إليها بعض المستجدات بغية إثرائها، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث أخرى في المستقبل، ونذكر منها:

1. تقييم علاقات المناولة الصناعية والميكانيكية الفعلية لقطاع السيارات بعد الكارثة التي شهدتها قطاع مناولة السيارات من تقديم معلومات واحصائيات كاذبة غطت الاخفاق في هذا القطاع) والذي وجب الاسراع بالنهوض به لمواكبة دول الجوار على رأسها المغرب وتونس والتي تحقق ارقام معتبرة في قطاع مناولة السيارات.

2. دراسة مدى تأثير مرحلة ما بعد الحراك الوطني على علاقات المناولة الباطنية في الجزائر خاصة بعد تغيير خريطة المؤسسات الكبرى المحتكرة لمختلف الصناعات والعديد من ارباب العمل البارزين الذين تم توقيفهم وبذلك فتح المجال للطاقات الجديدة والشابة للتألق والتميز.

3. دراسة آفاق ومستقبل المناولة الباطنية وإنشاء المؤسسات الصناعية وفق المعايير الدولية المراعية للسلامة البيئية علما ان حاليا الشغل الشاغل للمؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة هو تطوير مختلف الصناعات وفق الشروط المراعية لحماية البيئة واكبر مثال عن ذلك ان صين حاليا فرضت على بعض المؤسسات الكبرى العمل ثلاثة ايام فقط في الاسبوع وذلك للتقليل من حدة المخرجات التصنيعية.

4. دراسة مدى تأثير ازمة فيروس كوفيد-19- على المناولة الباطنية محليا ودوليا حيث شهدت هذه الجائحة الغلق الكلي للمؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة في نفس الوقت ما خلق حالة من اللااستقرار واختيار العديد من المؤسسات المناولة وافلاسها وتسريح الكلي للعمال.

5. إن تطوير النسيج الصناعي في الدول غير صناعية مرهون بتطوير علاقات الباطنية بين المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مبدأ الذكاء الاقتصادي والذي بدوره سيعمل على ترسيخ شفافية التعامل ويزيد الثقة بين المتعاملين وهذا ما وجب القيام به لتحقيق مبادئ الحوكمة بين المنظمات.

﴿ قائمة المصادر و المراجع ﴾

قائمة المراجع :

1.الكتب:

1. ابراهيم محمد علي ، آثار العقود الإدارية وفقا للقانون رقم 89 لسنة 1998 ، المتعلق بالمناقصات والمزايدات و لائحته التنفيذية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة 92 2003 .
2. آدم سميث " ثورة الأمم " . ترجمة حسني زينه" ، معهد الدراسات الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، بغداد، 2007.
3. الأستاذ بشير هدي ، الوجيز في شرح قانون العمل ، علاقات العمل الفردية و الجماعية، مجلة الجمهور للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، 2009
4. أمال بختاوي " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع و التحديات " ، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون ، المجلد 05 ، العدد 101 2020 .
5. بجاوي المدني ، التفرقة بين عقد العمل و عقد المقاولة ،دراسة تحليلية و نقدية ، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع 2008 .
6. بلحاج العربي ، مشكلات المرحلة السابقة على التعاقد في ضوء القانون المدني الجزائري ، دراسة مقارنة، ديوان مطبوعات الجامعة 2011 ، بند 22 .
7. بو الحيلة عبد الحكيم ، السياسة الصناعية و الميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر : تحديات وآفاق ، reve algérienne d'économie ، المجلد 14 ، العدد: 202 2020 .
8. بوركاب محمد الهادي ، من أجل ترقية المناولة و الشراكة بين الدول العربية و تطويرها و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، 15 12 ديسمبر 2006 ، الجزائر العاصمة
9. بوسهين أحمد " الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية - المجلد 26- العدد الأول - 2010.
10. جبار بوكثير ، سعيدة حركات، المقاولة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 202 2016 .
11. حساني علي : المناولة الصناعية في الجزائر ، دراسة قانونية و اقتصادية ، مجلة البحوث في الحقوق الانسانية ، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، ديسمبر 2019 .
12. رفعت السيد العوضي ، إسماعيل علي بسيوني، " الاندماج و التحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ط2" 2007.

13. شارف عبد القادر. المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية " مقارنة نظرية" حوالياات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 04، العدد 101 جوان، 2018 .
14. شفيق الأشقر ، حول استراتيجية شاملة لدعم و تطوير المنشأة الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 12-15/09/2006.
15. صبرينة ترغيني،" دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة- دراسة حالة مجمع ميدال"، أطروحة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2014.
16. صيد ماجد ، رقايقية فاطمة الزهراء ، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، العدد 2 ، جامعة سوق أهراس ، 2017 .
17. طلعت بن ظافر ، الدليل في المناولة الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى ، 2000.
18. عاطف سعدي محمد ، عقود التوريد بين النظرية و التطبيق ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2005 374 0 5
19. عبد الحفيظ مسكين ، زرقوط ريمة ، " واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية جيجل ، دراسة حالة شركة SOMEMI لصناعة الميكانيك الدقيقة" ، مجلة جديد الإقتصاد ، المجلد 15 ، العدد 101 2020 .
20. عبد الرحمن بوعلي ، مبررات الإنتقال من نظام الإنتاج المدمج إلى شبكة الإنتاج المتخصص ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، 12-15 سبتمبر ، الجزائر العاصمة .
21. عبد العزيز صالح بن جبتور،"الإدارة الاستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة للنشر ، عمان ، الأ 4 2004 188 0 .
22. عبد القادر العرابوي ، المسؤولية العقدية للمقاول و المهندس المعماري بالمغرب ، الطبعة الأولى ، دار الأمان للنشر و التوزيع ، الرباط ، 2009.
23. عزيزو سليمة ، بورصة المناولة و الشراكة و علاقتها بالمؤسسات الصناعية و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة 2008-2009.
24. العلواني عديلة ، بن سمينة دلال ، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، العدد الرابع ، جامعة خنشلة ، ديسمبر 2018
25. فريدة حدادة، دمدا عرابي الحاج، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة و تأهيل قطاع الصناعة الغذائية ، دراسة حالة - الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الانسانية ، العدد 18 ، جوان 2017

26. القانون 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام المعدل و المتمم (جريدة رسمية رقم 6 لسنة 2015)
27. القانون المدني الجزائري الصادر بالأمر 58/75 المؤرخ في 26/03/1958 المعدل و المتمم بالقانون 05/07 المؤرخ في 13/05/2007 (ج.ر.39).
28. قلوبش عبد الله و سحنون سمير " استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة أمرة SEROR ، مجلة اضافات اقتصادية جامعة غرداية ، المجلد 2 ، العدد 3 .
29. ليليا بن منصور ، وفاء سعدي ، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر في ضوء تجارب الدول المتقدمة ، ملة الاقتصاد الصناعي ، العدد 12 ، جامعة باتنة 1 ، جوان 2017 .
30. محمد صبري السعدي ، شرح القانون المدني الجزائري ، النظرية العامة للالتزامات ، مصادر الالتزام ، التصرف القانوني ، العقد و الإرادة المنفردة ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، دار الهدى ، الجزائر ، 004 بند 327.
31. مؤيد نعمد الساعدي. " كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ". الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2013.
32. نبو مجيد ، بوعمره حسن ، " ترقية المناولة الصناعية كآلية لتنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جهود الدولة الجزائرية في هذا المجال ، Journal of economic integration " المجلد 6، العدد 1 ، مارس 2018.
33. نجم حمد الاحمد، التعاقد من الباطن في نطاق العقود الإدارية ، دراسة مقارنة ، أطروحة دكتوراه ، في الحقوق ، كلية الحقوق ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2001 .
34. يوسف شكري فرحات ، معجم الطالب ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان 4 1971 .

2.المذكرات :

1. برجم صليحة ، المقالة الفرعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق ، جامعة الجزائر، السنة: 2008-2009.
2. بن الدين أحمد ، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسن أداء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2012-2013 .

3. بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة المؤسسات الصناعية العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، السنة 2012-2013 0 3 228.
4. د. عادل عبد الرحمن خليل ، العقود الإدارية آثارها و تنفيذها ، القانون (89) لسنة 1998 (مطبعة الإيمان ، 2001
5. د. عبد الحميد فياض ، نظرية الجزاءات في العقد الإداري -دراسة مقارنة - أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، سنة 1975 5 9 126.
6. د. فتح الله أبو سكينه ، النظرية العامة للإثراء بلا سبب في القانون الإداري - دراسة مقارنة - أطروحة دكتوراه ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 1995.
7. د. فتح الله أبو سكينه ، النظرية العامة للإثراء بلا سبب في القانون الإداري -دراسة مقارنة- أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1995 .
8. سعاد قديني : " التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة لبعض تجارب البلدان النامية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 216-2017.
9. صبرينة ترغيني . " دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال- . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
10. الطيبي عبد الله، " تحليل العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران 2016a2015.2.
11. عادل لعجالي " أثر استراتيجية التحالف و الشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات "، دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف-" 2017/2016.
12. عادل لعجالي : " أثر استراتيجية التحالف و الشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات"، دراسة حالة بعض المؤسسات "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2017-2016
13. عزيزو سليمة ، بورصة المناولة و الشراكة و علاقتها بالمؤسسات الصناعية و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة 2008-2009.
14. العيد قريشي : " علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة ، دراسة حالة مجمع سوناطراط"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

15. قطوش أمين. " أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1-2017-2018.
16. كبداني سيد أحمد " أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية، دراسة تحليلية و قياسية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان 2012-2013 مازن حنان ، التعاقد من الباطن في عقد المقاوله البناء ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم ، تخصص قانون الاعمال المقارن ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة وهران 2. 2015-2016 .
17. كنزي توفيق ، " تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات ، دراسة حالة شركة إسمنت عين توتة " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018-2019 .
18. محمد الأسود ، المناولة و ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص مابجيمينت و تسيير المنظمات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016/2017 .
19. نعيمة غلاب ، مليكة زغيب ، مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 2012 25.

3.المجلات :

1. أمال بختاوي " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع و التحديات " ، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية و القانون ، المجلد 05 ، العدد 101 2020 .
2. أميرة بحري ، إيمان بوعكاز : " المناولة الصناعية كأداة لتنمية و استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ، المجلد 02 ، العدد 22 2020 .
3. أميرة بحري ، إيمان بوعكاز : " المناولة الصناعية كأداة لتنمية و استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ، المجلد 02 ، العدد 22 2020 .
4. بختاوي أمال : " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع و التحديات " ، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية و القانون ، المجلد 5 / العدد 101 2020 .
5. بختاوي أمال : " المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع و التحديات " ، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية و القانون ، المجلد 5 / العدد 101 2020 .
6. بشير هديفي ، الوجيز في شرح قانون العمل ، علاقات العمل الفردية و الجماعية، مجلة الجمهور للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، 2009.

7. بوسهين أحمد " الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26- العدد الأول - 2010.
8. بوكثير ، و سعيدة حركات ، " المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02 .
9. بوكثير ، و سعيدة حركات ، " المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02 .
10. جبار بوكثير ، سعيد حركات . " المقابلة عن الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الوادي ، العدد 202 2016 .
11. جبار بوكثير ، سعيدة حركات ، المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 202 2016 .
12. حساني علي : المناولة الصناعية في الجزائر ، دراسة قانونية و اقتصادية ، مجلة البحوث في الحقوق الانسانية ، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، ديسمبر 2019 .
13. د.عبود زرقين، تواتية الطاهر " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد1" 2014.
14. د.عبود زرقين، تواتية الطاهر " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد1" 2014.
15. زيات مريم : " الناوله تطوير التصنيع الميكانيكي ، حوار مع الخبير عبر العزيز كراز ، مجلة industrie algérie ، مجلة تصدر عن وزارة الصناعة و المناجم ، عدد 01 ، الثلاثي الثاني ، 2018 .
16. زيات مريم : " الناوله تطوير التصنيع الميكانيكي ، حوار مع الخبير عبر العزيز كراز ، مجلة industrie algérie ، مجلة تصدر عن وزارة الصناعة و المناجم ، عدد 01 ، الثلاثي الثاني ، 2018 .
17. زايري بلقاسم " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 07، الجزائر ، 2013.
18. زايري بلقاسم " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 07، الجزائر ، 2013.
19. شفيق الأشقر ، حول استراتيجية شاملة لدعم و تطوير المنشأة الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 12-2006/09/15.

20. صيد ماجد ، رقايقية فاطمة الزهراء ، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، العدد 2 ، جامعة سوق أهراس ، 2017 .
21. عبد الحفيظ مسكين ، زرقوط ريمة ، " واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية جيجل ، دراسة حالة شركة SOMEMI لصناعة الميكانيك الدقيقة" ، مجلة جديد الإقتصاد ، المجلد 15 ، العدد 101 2020 .
22. العلواني عديلة ، بن سمينة دلال ، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، العدد الرابع ، جامعة خنشلة ، ديسمبر 2018 .
23. علي شايح و سمير بن عمور ، " الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر " . مجلة الرماح للبحوث و الدراسات ، الأردن ، العدد 111 2003 .
24. علي شايح و سمير بن عمور ، " الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر " . مجلة الرماح للبحوث و الدراسات ، الأردن ، العدد 111 2003 .
25. قرشي العيد ، مرغاد لخضر ، " التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة" مجلة رؤى الاقتصادية ، العدد 12 ، جوان 2017 .
26. قرشي العيد ، مرغاد لخضر ، " التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة" مجلة رؤى الاقتصادية ، العدد 12 ، جوان 2017 .

4. الملتقيات:

1. بختة حداد ، يزيد فدلول : " المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري ، الملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، 2018
2. ساحلي كنزة ، خديجة سبتي ، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة- ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، الجزائر ، 21-22 فيفري 2017 .
3. ساحلي كنزة ، خديجة سبتي ، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة- ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، الجزائر ، 21-22 فيفري 2017 .

4. علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب : " تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، الملتقى الوطني حول : " استراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر " ، جامعة ورقلة ، 19/18 أبريل .

5. القوانين و القرارات:

1. قرار صادر عن المحكمة العليا بتاريخ 13/06/1990 في الملف رقم 489.61 المنشور بالمجلة القضائية لسنة 1991 العدد 4 .
2. القانون المدني الجزائري الصادر بالأمر 58/75 المؤرخ في 26/03/1958 المعدل و المتمم بالقانون 05/07 المؤرخ في 13/05/2007 (ج.ر.39).
3. القانون 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام المعدل و المتمم (جريدة رسمية رقم 6 لسنة 2015)

6.المواد و المراسيم التشريعية:

1. المادة 58 من القانون المدني الجزائري
2. المادة 549 من القانون المدني الجزائري
3. المادة 564 قانون مدني الجزائري.
4. المادة 32 ، قانون الاجراءات الإدارية و المدنية
5. المادة 571 من القانون المدني الجزائري
6. المواد من 571 إلى 589 من قانون مدني الجزائري.
7. المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 و المتمم للامر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري ، الجريدة الرسمية ، 27 أبريل 1993، العدد 27 .
8. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16/09/2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية رقم 50، الصادر في 20/09/2015 .
9. المادة 58 من القانون المدني الجزائري
10. المادة 549 من القانون المدني الجزائري
11. المادة 564 قانون مدني الجزائري.
12. المادة 32 ، قانون الاجراءات الإدارية و المدنية
13. المادة 571 من القانون المدني الجزائري
14. المواد من 571 إلى 589 من قانون مدني الجزائري.

7. الجرائد الرسمية :

1. الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 77 ، الصادر 12 ديسمبر 2001، المتعلق بالقانون الأساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2. الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 29 ، الصادر 22 أبريل 2003 ، و المتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المادة 32 من القانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد 11 ، يناير 2017 .
4. سومر زولا: " الميكانيكيون بحاجة إلى التأقلم مع التكنولوجيا العصرية" ، جريدة المساء ، العدد 6107 09 فيفري ، 2017.

8. المراجع الأجنبية :

1. A.CH.MARTINER, « stratégie », Edition Vuibert,1982,P.180.
2. A.governor's guide to cluster. Based Economies development , washington, D.C.USA,2002, P :09
3. Abdellatif Ezzerari : « pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations des coopérations durables en milieu industriel .» Thèse de doctorat , université Paul- verlaine ; METEZ ;2008.
4. Abdellatif Ezzerari : « pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations des coopérations durables en milieu industriel » ; thèse de doctorat , université Paul-verlaine ; METEZ ;2008
5. BABONDO, (j.p), la sous-traitance dans la construction , marché publics, marché privés , Litecs, 2ème édition , 2005 , n°478, .
6. Bovalem Aliount, « les stratégies de coopération industrielle », Paris, Ed, Economica , 1996.
7. C.Alterson, « la soutraitance a l'aube du XXI ème siècle », l'harmattan ; Paris, 2007.
8. CAA de bordeaux, 8 mars 2018 , N°16 Bx02206
9. CATHYA.ENZ, « Hospitality strategic management : concepts and cose »,2nd Ed ,John wilez, New Jersey,2010,.
10. Cherreux.G, « le gouvernance des entreprises », Economica, Paris,1997,P39
11. CJCE,18 novembre 2004 , comission contre république fédérale d'Allemagne, aff. C.126/03 , P18
12. David Langford and steven male, « stratégie management in construction, 2nd édition, black well publishing, oxford,2001.
13. Day, Market Driven strategy, Irwin, Inc, USA, 1990.
14. Doeringer,P.B, and D.G. Tarkla.1995. » Besiness strategy and cross- industry cluster », Economic Development Quarterly, 1995
15. El muti Dean, Kathawala yunus, « An overview of strategic alliances »,management decision,Vol,38,N° :7,2001

16. Federal acquisition regulation , general services administration , volum I Parts 1 to 51, 2019, P489
17. François Pradeux, « le partenariat industriel : chance ou defi ; « Le cahier du collège des ingénieurs, N°3, 190, P7
18. Frederic Mazoud , « de la firme sous- traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système Airbus , thèse de doctorat en sciences économiques , université des sciences économique, université Toulouse , France , 2007.
19. Garinne grussenmeyer : la sous – traitance et accident : Exploitation de la base des données Picéa Ns266, Janvier 2007
20. Gréory Denglos, » Création de valeur , risque de marché et gouvernance des entreprises », Economica, Paris,2010, P :34.
21. Guerry Johnson et al, » stratégique », 8ème édition, PEARSON Education, Paris, 2008, P138.
22. Hamel G.Prahalad C.K. « La conquête du futur », Edition Dunod, Paris, 1999 .
23. Hebert guillaume , simon Tremblay- Pepin, et , al , « la sous traitance dans le secteur public, couts et conséquences IRIS ,Jin 2013.
24. Henri Mahe , « Dictionnaire de gestion « (vocabulaire , concepts et outils) , édition economica, Paris, 1998.
25. Ja turong sriwongwana, « under standing the impact of out sourcing », these of the degree of doctor of human resource management, murdach university, Australia, 2009, P.18
26. Jaques Bojin et Jean-Marc Shoetil, « l'essentiel de la stratégie « , group Eyrolles, Paris, 2013, P75.
27. Jean luis LEVET, L'économie industrielle en évolution, Les faits face aux théorie, Edition Economica, Paris, 2004
28. Jean- Marie Pitou ; la sous- traitance : gagnant / gagnant ; édition ellipses ; Paris ;
29. Jean pierre HELFER, détire, op, cit.
30. Jean Storeyand all, « the routledge companion to strategic human ressource management », Routladge Taylor et Francis group, New York, 2009.
31. Jean-Sebastien Lantz, » Valorisation stratégique et financière », Maxima, Paris,2004.
32. Jensen.m,mecking W (1976) : « théory of firm : managerial behavior, agency costs, and capital structure », journal of financial economics, spring, P308.
33. Jouy-en-Joas, stratégie polotique général de l'entreprise , stratégie, structure, décision, inditité, Paris, 1997.
34. J-P Sous –traitance, Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975, paiement du sous- traitante, sous- traitance et respensabilité , juric. Cl , construction urbanisme, 2008, N°131,P42
35. Kerie.Pearlson and Carol S.Sanders, « MAnaging and using infermation system : A strategic approach », 4th ed , Johnwilev et son, INC, Massachusetts,2010.
36. Laurence Lehmann- Pretega et all, « Strategor »,6ème Ed,Dunod, Paris.
37. Le cabinet Alcimed, « les clustersaméricans : cartographie, enseingnements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétivité français » , D.G.E , ministaire de l'économie et de l'industrie de l'emploi , France, octobre 2008.
38. Lionel GRAND, « la sous- traitance en transport routier de marchandise ; causes , formes , effest » éditions CELSE ? paRIS ? 1999 ? .
39. Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous- traitance.
40. M.Porter, competitive advantage , free Press, Inc , USA, 1985, .
41. Malo, M.C, El Kouzi N, « Alliance stratégique et apprentissage : collectif des entreprises d'insertion du Québec économie socialinter ». nouvelles pratique sociales, vol 14, n°,2001.

42. Manuel Cartier et all, « Maxi Fiches de stratégie », Dunod, Paris, 2010.
43. Michael A.Hitt and all, ' strategic management : competitiveness and GI Edition », South- Western cengage learning, Canada, 2011
44. Michel Glais , »Incidences de l'intégration verticale sur la promotion de économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés », Revue de la concurrence et de la consommation, n°89,1996.
45. Michel porter, « choix stratégiques et concurrence » Economica, 1982.
46. Michem Amberg and Martin Wiener, « IT- offshoring : Management internationaler IT out sourcing project », Heidelberg, 2006.
47. Moderne, Incertitudes sur la sous- traitance dans le projet de reforme du code des marches publics, Gaz, Pal, 1^{er} novembre 1997.
48. Mustapha zahir , transfer de connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous- trantances grandes entreprises PME , thèse docorat , université d'auvergne , France, 2015 PP 26-27-Bernard chaillou, Définition et typologie de la sous- traitance ; revu économique ; volume 28 ; n°2 , 1977 .
49. P.Malaurie, L.Aynes et P-Y Gautier, les contras spéciaux, 2éme édition, defrénois ,2005 et S,.
50. Pascal Laurant et Franccis Bouard , Economie d'entreprise , Tome 2 , les éditions d'organisation, Paris, 1997,
51. Pascal Laurent et François Bouard , Economied entreprise , Tome 2 , les éditions d'organisation, Paris, 1997
52. Peter sammons, supply contract risks : an approach that may be adopted to support client supplier contract negociations , Research limited, 2008..
53. Ph Merle, droit commercial, société commerciales , Dalloz, 15^e édition, 2012 n°618 et s, P783.
54. Porter, Michael.1990, the competitive advantage of notions , new york, Basic Books, 1990.
55. Raymond- Allain- thietar, » Encyclopédie du management Paris »Ed Wibert,1992 , P769.
56. Reetta thurman, purchasing contracts in the texille. The sis of business administration, university of tampereen. 2007.P33.
57. Robert H, Lowson, « strategic opérations management : the new competitive advantage, the Taylor et Francise library, 2003.
58. Robert Piccioto, » La logique du partenariat une perspective de développement », département de l'évaluation des opérations de la banque mondiale, 29 septembre 1999.
59. Rogger PERROTIN et Jean Michel / Loubere, nouvelles stratégie d'achat : sous- traitance , coopération , partenariat, 3éme édition , édition d'organisation paris , 2000.
60. Ron Sanchez and Jorg Freiling, « the Marketing Process in organizational competence, Elsevier LTD, Oxford, 2005 .
61. Salma BELLAJ, « l'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation », cas des entreprises industrielles , thèse de doctorat en méthodes quantitatives et en productiques, Ecole doctorale en science économiques de gestion et d'informatique, université de Sfax, 2009, P39-42
62. Serge PEYRET , sous-traitance : gagnant/gagnant , édition ellipses , Paris, 2007, P29
63. Serge Peyret, sous- traitance industrielle : guide pratique des relations entre acheteurs et sous – traitants , encyclopédies DELMAS, Paris , 2000
64. TERSEN Denis, BRICOUT Jean lvc, « investissement international », édition final, Paris,1996, P66.
65. THOMAS BRENNER », Local industrial cluster Existence, emergence and Evolution ,Simultaneously published in the USA,Ibid, 2004

66. Valérie Barbat , Modalités et processus d'internationalisation des PME sous traitantes français : une étude multi- méthodes , thèse doctorat , université Montesquieu-Bordeaux IV, France, 2004
67. Wittmann Michael , Hunt shelby, Arnett Dennis, » Explaining alliance success : competences , ressources, redational factors and ressource, advantage theory » , Industrial Marketing management , vol 38, n° :7, 2009,
68. Y.Morvan, « fondements d'économie industrielle, « édition economica,1991.

الملاحق

الملحق رقم 01

استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



الموضوع : استبيان لاستكمال دراسة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.

تحية واحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص اقتصاد بعنوان :

المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية

- دراسة ميدانية لمؤسسات أمرة -

ان الهدف من هذه الدراسة هي محاولة ابراز دور المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في احداث طفرة صناعية لدى المؤسسات الأمرة الجزائرية، والمعايير الاساسية لتطبيق المناولة الباطنية فيها، ومحاولة حصر بعض العقبات في ابرام عقود المناولة. نرجو التفضل بتعبئة الاستبيان المرفوق، حيث أن البيانات التي سيتم جمعها ستكون محورية وهامة لإنجاح هذه المذكرة، لذلك أرجو منكم توشي الدقة في الإجابة على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة. أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما يأمل الباحث أن تعني إجاباتكم بالمصادقية بما يعكس واقع المؤسسة. نحيطكم علما أن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

طالب دكتوراه

القسم الأول : معلومات العامة .

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X) .

- 1- تسمية المؤسسة :
- 2- عدد العمال : عدد العمال الكلي للمؤسسة: عدد مناولين لدى المؤسسة:
- 3- فئة العمرية للمؤسسة : اقل من 5 سنوات ، 5 سنوات - 10 سنوات ، اكثر من 10 سنوات .
- 4- طبيعة النشاط :
- 5- قطاع نشاط السوق: إقليمي ، وطني ، دولي.
- 6- طبيعة الملكية: مؤسسة عامة ، مؤسسة خاصة .
- 7- الشكل القانوني : SPA ، SNC ، SARL ، EURL ،
 غير ذلك , يرجى التحديد
- 8- المسؤولية في المؤسسة : رئيس مدير عام ، مدير عام ، مدقق داخلي ، مدير الاشغال،
 مدير مالي ، غير ذلك , يرجى التحديد
- 9- جنسية المناولين: وطنية ، اجنبية ، وطنية و اجنبية.
- 10- طبيعة المناولين : مناولين دائمين ، مناولين متعاقدين ، مناولين دائمين و متعاقدين .
- 11- طبيعة عقود المناولة : طويلة الاجل ، متوسطة الاجل ، قصيرة الاجل.
- 12- مجالات المناولة :

القسم الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالمحددات الاستراتيجية لاعتماد المناولة الباطنية لدى المؤسسات الأمرة ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

الرقم	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما
I. المرونة كاحد المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية						
13						المناولة الباطنية تمكن المؤسسة الأمرة من إنجاز المشاريع في الأجل المحددة و جعلها تركز على أنشطتها الرئيسية.
14						لدى المؤسسات المناولة القدرة على التكيف مع الحاجات المستجدة في السوق.
15						المؤسسات المناولة قادرة على ابداع و تطوير تكنولوجيا لتوفير منتجات عالية التقنية.
16						تلتزم المؤسسة المناولة بتوفير المنتج في الوقت المناسب.
17						تقوم المؤسسة الأمرة دائما بتطوير و تنويع منتجاتها و خدماتها.
18						ان معيار الثقة يعد عاملا اساسيا لتحديد المؤسسات المناولة المناسبة.
19						ان متطلبات المؤسسة الأمرة هي مرجع اختيار المؤسسات المناولة المناسبة.
II. مستوى تكاليف المنتج كاحد المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية						
20						ان الاستعانة بالمناولة الباطنية يساهم في تخفيض التكاليف الإنتاجية.
21						إن المؤسسة الأمرة عادة ما تفرض على المؤسسة المناولة عدم التعامل مع المؤسسات المنافسة الأخرى.
22						تساهم الرقابة الدورية في خفض تكاليف مواصفات المنتج.
23						إن المؤسسة الأمرة تتقاسم التكاليف مع المؤسسة المناولة في حالة التلف او سوء المنتج.
24						وجود عيوب في منتج مصدره المؤسسة المناولة يؤدي الى ارتفاع تكاليف التعويضات .
25						الإعتماد على المؤسسة المناولة يخفض التكاليف اللوجيستية.
26						الإعتماد على المؤسسة المناولة يؤدي الى تخفيض تكاليف اللاجودة.
III. جودة المنتج كاحد المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.						
27						تقوم المؤسسة الأمرة على مراقبة جودة و نوعية منتجات المؤسسة المناولة.
28						تعمل المؤسسة المناولة على تحسين الجودة المطلوبة من طرف المؤسسة المناولة.
29						الخصائص الاستعمالية لمنتجات المؤسسة المناولة تتوافق مع متطلبات المؤسسة الأمرة.
30						يوجد تدقيق دوري لنظام إدارة الجودة عند اقتناء المؤسسة المناولة ISO.
31						تواجه المؤسسة الأمرة العديد من منازعات مع زبائنها في حالة عدم التزام المؤسسة المناولة بمواصفات الجودة المطلوبة.
32						يوجد استمرارية و ثبات في جودة المنتج طوال فترة العقد المبرم.
إذا كانت هنالك محددات أخرى لتفضيل المناولين أو تقييم الأداء الرجاء التوضيح						



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



*Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen -
faculté des sciences économiques et des sciences de gestion
et des sciences commerciales*

Sujet: Un questionnaire pour finaliser une étude de doctorat en science économie.

Salutations et respect.....

Le chercheur a préparé une étude pour l'obligation d'obtenir un diplôme de doctorat en sciences, spécialisé en économie intitulé :

Les déterminants stratégiques de la sous-traitance pour le développement des entreprises industrielles

-Etude de terrain sur des entreprises donneurs ordres -

Le but de cette étude est d'essayer de mettre en évidence les importants déterminants stratégiques de la sous-traitance des entreprises algérienne a fin de créer une mutation industriel pour les entreprises concerné.

Dans l'intérêt de la recherche scientifique, veuillez remplir le questionnaire ci-joint, car les données collectées seront essentielles pour cette thèse de doctorat.

Veuillez répondre aux questions et fournir au chercheur vos avis précieux en mettant une croix (X) Pour la réponse que vous jugez appropriée, je tiens également à vous assurer que la réponse au questionnaire est volontaire et anonyme, et la confidentialité de vos réponses sera strictement préservée.

Mes salutations.

Doctorant

Vice-doyen chargé de la post-graduation

Section I : Informations générales.

Veillez répondre aux questions qui contiennent des informations générales en cochant (X).

- 1- **Nommer l'institution :**
- 2- **Taille de l'entreprise :** Nombre de personnes Nombre des sous-traitants.....
- 3- **Tranche d'âge de l'entreprise:** Moins de 5 ans, 5 ans à 10 ans, Plus que 10 ans.
- 4- **Nature de l'activité :**
- 5- **Secteur d'activité aux marchés :** Regional, National, International.
- 6- **Nature de la propriété :** Etablissement public, Etablissement privé.
- 7- **Forme juridique :** SPA, SNC, SARL, EURL,
 Autre, veuillez préciser
- 8- **Responsabilités des répondants :** Président directeur general, Directeur Général,
 Auditeur interne, Directeur des travaux, Directeur financier,
 Autre, veuillez préciser
- 9- **Nationalité des sous-traitants :** National, Étrangère, National et étrangère.
- 10- **Nature des sous-traitants :** Des sous-traitants permanents, Des sous-traitants contractuelle,
 Des sous-traitants permanents et contractuelle.
- 11- **Nature des contrats de sous-traitance :** Long terme, Moyen terme, Court terme.
- 12- **Domaines de sous-traitance :**
.....

Section II : Indiquer dans quelle mesure vous êtes en d'accord ou désaccord avec phrases suivantes:

N°		Tous a fais en désaccord	en désaccord	Non confirmé	en accord	Tous a fais en accord
I. La flexibilité en tant qu'un des déterminants stratégiques de la sous-traitance.						
13	La sous-traitance permet aux donneurs ordres de se concentrer sur ses activités principales.					
14	Les sous-traitants ont la capacité de s'adapter aux besoins des donneurs ordres .					
15	Les sous-traitants ont la capacité de créer et développer leur technologie pour fournir des produits de haute technologie.					
16	Les sous-traitant s'engage à fournir le produit dans les meilleurs délais.					
17	Les donneurs ordres souhaitant diversifier a fin d'assurer des produits et services.					
18	Le critère de confiance est un facteur clé pour déterminer les sous-traitants approprié.					
19	Les exigences des donneurs ordres est le facteur principal pour déterminer les sous-traitants approprié.					
II. Le niveau de coût du produit en tant qu'un des déterminants stratégiques de la sous-traitance.						
20	Le recours à la sous-traitance contribue à la réduction des coûts de production.					
21	Les donneurs ordres exige exclusivité des produits aux sous-traitant .					
22	Le contrôle périodique contribué à réduire les coûts des sous-traitant.					
23	Les donneurs ordres partage les frais avec les sous-traitant on cas de dommage ou de mauvais produit.					
24	La présence de défauts dans un produit provenant des sous-traitant rendre les coûts de fabrication plus élevés.					
25	Les sous-traitants réduit considérablement les coûts supplémentaire de logistique.					
26	les sous-traitant réduit les coûts lié à la qualité des produit fini.					
III. La qualité des produits est l'un des déterminants stratégiques de la sous-traitance.						
27	Les donneurs ordres surveille la qualité des produits des sous-traitant (control la qualité des produits).					
28	Les sous-traitants améliorent la qualité des produits et services requise par les donneurs ordres.					
29	Les caractéristiques d'utilisation des produit des sous-traitants répondent aux exigences des donneurs ordres.					
30	Les donneurs ordres exige le management de la qualité - ISO - aux sous-traitants.					
31	Les donneurs ordres est confronté à de nombreux litiges avec ses clients en raison du non-respect des spécifications de qualité requises de les sous-traitants.					
32	Il y a une continuité dans la qualité du produit selon le contrat.					
D'après vous, s'il existe d'autres déterminants de la préférence pour les gestionnaires ou l'évaluation du rendement, veuillez expliquer					

المرونة	N	94	94	94	94	94	94	94	94
	Coefficient de corrélation	,163	,418**	,240*	,375**	,293**	,638**	,514**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,112	,000	,018	,000	,004	,000	,000	.
	N	96	96	96	96	96	96	94	96

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

المرونة	امتطلبات المؤسسة الأمر هيمر ج عاختيار المؤسسات المناولة المناسبة	انمعيار التقعيد عاملا اساسيات الحد يدالمؤسسات المناولة المناسبة.	تقوم المؤسسة الأمر د انمابتطوير وتتويمنتجاتها وخدماتها.	تلتزم المؤسسة المناولة لتي وفير المنتوجيات وقت المنا سب.	المؤسسات المناولة لقادر على ابداع وتطوير تكنولو جيات توفير منتجاته التي التقنية.	لدالمؤسسات المناولة القدرة على اذ كيفمعالجات المستجدة في السوق. وق.
	Coefficient de corrélation	,147	,001	,170	,044	1,000
	Sig. (bilatérale)	,153	,992	,098	,671	.
	N	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	-,067	-,140	,058	1,000	,044
	Sig. (bilatérale)	,517	,174	,578	.	,671
	N	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	-,052	-,034	1,000	,058	,170
	Sig. (bilatérale)	,613	,743	.	,578	,098
	N	96	96	96	96	96
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,041	1,000	-,034	-,140	,001
	Sig. (bilatérale)	,689	.	,743	,174	,992
	N	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	1,000	,041	-,052	-,067	,147
	Sig. (bilatérale)	.	,689	,613	,517	,153
	N	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,384**	,163	-,009	-,051	-,174
	Sig. (bilatérale)	,000	,115	,932	,624	,093
	N	94	94	94	94	94
	Coefficient de corrélation	,653**	,321**	,343**	,284**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,005	,000
	N	96	96	96	96	96
المرونة	Coefficient de corrélation	,653**	,321**	,343**	,284**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,005	,000
	N	94	96	96	96	96

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		ان الاستعانة بالمناول الى ايا طنية ترمسا هم في تخفيض تكاليف الإنتاجية.	إلى المؤسسة الأمر عادات متفر سنة المناول له عدم التعامل مع مناقسة الأخرى	تساهمالر قابلية الدورية في خفض تكاليف المواد فاتا المنتوج.	إلى المؤسسة الأمر فتتقاسم وسسة المناول له في حالة التلغاف ج.	وجود عيوب في منتوج مصدر ه المؤسسة المناول له في حال اعتكاليات التعويضات.	الإعتماد على المؤسسة الم نوا لتخفيض التكاليف اللوج يستية.	الإعتماد على المؤسسة الم أو لتجويد التخفيضات كالتالي للأجودة.	التكاليف
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,098	,158	,153	,034	,068	,318	,468
	Sig. (bilatérale)	.	,340	,123	,136	,744	,509	,002	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,098	1,000	,079	,384**	,509**	,077	,124	,649**
	Sig. (bilatérale)	,340	.	,442	,000	,000	,456	,227	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,158	,079	1,000	,064	,139	,128	,027	,347**
	Sig. (bilatérale)	,123	,442	.	,535	,176	,216	,795	,001
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,153	,384**	,064	1,000	,448**	,094	-,051	,664**
	Sig. (bilatérale)	,136	,000	,535	.	,000	,361	,623	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,034	,509**	,139	,448**	1,000	-,102	,029	,631**
	Sig. (bilatérale)	,744	,000	,176	,000	.	,322	,777	,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,068	,077	,128	,094	-,102	1,000	,166	,317**
	Sig. (bilatérale)	,509	,456	,216	,361	,322	.	,107	,002
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Coefficient de corrélation	,318**	,124	,027	-,051	,029	,166	1,000	,370**	
Sig. (bilatérale)	,002	,227	,795	,623	,777	,107	.	,000	
N	96	96	96	96	96	96	96	96	
Coefficient de corrélation	,468**	,649**	,347**	,664**	,631**	,317**	,370**	1,000	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,002	,000	.	
N	96	96	96	96	96	96	96	96	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

الجودة	يوجد استمرار إيجابي في تحقيق دالة المنتجطو الفترة العقد المبرم ر.م.	تواجه المؤسسة الأمر العديد من از عاتم عز باننها في حالة عدم التزام المؤسسة المناولة بمواصفات الجود المطلوبة.	يوجد تقييد في النظام إدارة لجودة عند اقتناء المؤسسة الم نأولة ISO.	الخصائص الاستعمالية منتجات المؤسسة المناولة تتوافق مع متطلبات المؤسسة سنة الأمانة.	تعمل المؤسسة المناولة لتحسين الجودة المطلوبة منظر فال مؤسسة المناولة و نسبة المناولة.	تقوم المؤسسة الأمر علم أقية جودة في عية منتجات المؤسسة و نسبة المناولة.		
	,026	,181	-,021	,080	,191	1,000	Coefficient de corrélation	,396**
	,800	,077	,838	,436	,062	.	Sig. (bilatérale)	,000
	96	96	96	96	96	96	N	96
	,092	,245*	-,086	,203*	1,000	,191	Coefficient de corrélation	,473**
	,375	,016	,403	,047	.	,062	Sig. (bilatérale)	,000
	96	96	96	96	96	96	N	96
	-,050	,504**	-,003	1,000	,203*	,080	Coefficient de corrélation	,527**
	,626	,000	,974	.	,047	,436	Sig. (bilatérale)	,000
	96	96	96	96	96	96	N	96
	,299**	-,088	1,000	-,003	-,086	-,021	Coefficient de corrélation	,406**
	,003	,393	.	,974	,403	,838	Sig. (bilatérale)	,000
	96	96	96	96	96	96	N	96
	,062	1,000	-,088	,504**	,245*	,181	Coefficient de corrélation	,654**
	,546	.	,393	,000	,016	,077	Sig. (bilatérale)	,000
	96	96	96	96	96	96	N	96
	1,000	,062	,299**	-,050	,092	,026	Coefficient de corrélation	,499**
	.	,546	,003	,626	,375	,800	Sig. (bilatérale)	,000
	96	96	96	96	96	96	N	96
	,499**	,654**	,406**	,527**	,473**	,396**	Coefficient de corrélation	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)	.
	96	96	96	96	96	96	N	96

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 03:

معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	25

الملحق رقم 04:

إحصائيات العينة

Tableau personnalisé 1

		Effectif	N % colonne
	أقل من 5 سنوات	12	12,0%
مدة نشاط المؤسسة	من 5 إلى 10 سنوات	44	44,0%
	أكثر من 10 سنوات	44	44,0%
	إقليمي	8	8,0%
قطاع نشاط السوق	وطني	80	80,0%
	دولي	12	12,0%
	وطنية	16	16,0%
طبيعة الملكية	خاصة	84	84,0%
	SPA	72	72,0%
	SNC	0	0,0%
الشكل القانوني	SARL	24	24,0%
	EURL	4	4,0%
	أخرى	0	0,0%
	رئيس مدير عام	2	2,0%
المسؤولية في المؤسسة	مدير عام	10	10,0%
	مدقق داخلي	12	12,0%
	مدير الأشغال	17	17,0%
	مدير مالي	7	7,0%
	غير ذلك	52	52,0%
	وطنية	58	58,0%
جنسية المناولين	وطنية وأجنبية	34	34,0%
	أجنبية	8	8,0%
	متعاقدين	76	76,0%
طبيعة المناولين	متعاقدين دائمين	20	20,0%
	دائمين	4	4,0%
	قصيرة الأجل	22	22,0%
طبيعة عقود المناولة	متوسطة الأجل	36	36,0%
	طويلة الأجل	0	0,0%
	أجل قصير أو متوسط أو طويل	42	42,0%

Statistiques

	عدد العمال	عدد العمال المناولين
N	100	100
Valide	100	100
Manquante	0	0
Moyenne	360,40	5,80
Médiane	201,00	4,00
Somme	36040	580

الملحق رقم 05:

إجابات أفراد العينة

Tableau personnalisé 1

		لا اتفقتما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفقتما
لدالمؤسسات المناولة القدرة على التكيف مع الحاحا	Effectif	0	0	19	60	17
جات المستجدة في السوق.	N % ligne	0,0%	0,0%	19,8%	62,5%	17,7%
المؤسسات المناولة القادر على ابداء تطوير تكند	Effectif	0	1	42	33	20
ولوجيال توفير منتجات عالية التقنية.	N % ligne	0,0%	1,0%	43,8%	34,4%	20,8%
تلتزم المؤسسة المناولة بتوفير المنتج جفيا لوال	Effectif	0	3	6	52	35
قتا المناسب.	N % ligne	0,0%	3,1%	6,2%	54,2%	36,5%
تقوم المؤسسة الأمر دائما بتطوير وتنويع عمند	Effectif	0	1	17	57	21
جاتها وخدماتها.	N % ligne	0,0%	1,0%	17,7%	59,4%	21,9%
انمعيار التقييد عاملا اساسيا لتحديد المؤسسة	Effectif	2	5	16	33	40
تالمناولة المناسبة.	N % ligne	2,1%	5,2%	16,7%	34,4%	41,7%
انمتطبات المؤسسة الأمر هيمر جعاختيار الم	Effectif	0	2	19	36	37
ؤسسات المناولة المناسبة.	N % ligne	0,0%	2,1%	20,2%	38,3%	39,4%

Tableau personnalisé 1

		لا اتفقتما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفقتما
انالاستعانة بالمناولة الباطنية ليسا همفيتخفيض	Effectif	0	11	13	50	22
التكاليف الإنتاجية.	N % ligne	0,0%	11,5%	13,5%	52,1%	22,9%
إنالمؤسسة الأمر عادة ماتفرضعنا المؤسسة	Effectif	8	4	32	32	20
لمناولة عدم التعامل مع المؤسسات المنافسة الأخرى	N % ligne	8,3%	4,2%	33,3%	33,3%	20,8%
تساهمالرقابة الدوريتفويضتكاليقمو اصفات	Effectif	0	5	31	49	11
المنتوج	N % ligne	0,0%	5,2%	32,3%	51,0%	11,5%
إنالمؤسسة الأمر تنتقسما لتكاليف مع المؤسسة	Effectif	11	16	21	34	14
لمناولة في حالة التلف أو سوء المنتج	N % ligne	11,5%	16,7%	21,9%	35,4%	14,6%
وجود عيوب فيمنتوج مصدر المؤسسة المناولة	Effectif	6	11	17	50	12
. فيؤديالبارتفاع تكاليفالتعويضات	N % ligne	6,2%	11,5%	17,7%	52,1%	12,5%
الإعتماد على المؤسسة المناولة لتخفيض التكاليف	Effectif	0	2	26	44	24
للوحيستية	N % ligne	0,0%	2,1%	27,1%	45,8%	25,0%
الإعتماد على المؤسسة المناولة فيؤديالتخفيض	Effectif	0	3	24	48	21
تكاليفالاجودة	N % ligne	0,0%	3,1%	25,0%	50,0%	21,9%

Tableau personnalisé 1

		لا اتفقتا	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفقتا
تقوم المؤسسة بالأمر على علم راقية جودة نوع	Effectif	0	6	9	45	36
يتمنتجات المؤسسة المناولة.	N % ligne	0,0%	6,2%	9,4%	46,9%	37,5%
تعمل المؤسسة المناولة على تحسين الجودة المط	Effectif	0	2	28	47	19
لوية منظر فال مؤسسة المناولة.	N % ligne	0,0%	2,1%	29,2%	49,0%	19,8%
الخصائص للاستعمالية لمنتجات المؤسسة المنا	Effectif	0	0	29	44	23
ولتتوافقمع متطلبات المؤسسة الأمر.	N % ligne	0,0%	0,0%	30,2%	45,8%	24,0%
يوجد تدقيق دور يل نظام إدارة الجودة عند اقتناء	Effectif	7	9	9	43	28
لمؤسسة المناولة ISO.	N % ligne	7,3%	9,4%	9,4%	44,8%	29,2%
تواجه المؤسسة الأمر العديد من نماذج عائم	Effectif	3	17	21	27	28
بانها في حالة عدم التزام المؤسسة المناولة يتم	N % ligne	3,1%	17,7%	21,9%	28,1%	29,2%
اصفات الجودة المطلوبة.						
يوجد استمرارية وثبات في جودة المنتج طوال الفترة	Effectif	6	6	19	41	24
العقد المبرم.	N % ligne	6,2%	6,2%	19,8%	42,7%	25,0%

الملحق رقم 06:

مصنوفة الارتباط

Corrélations

		اختيار المؤسسات المناولة	المرونة	التكاليف	الجودة
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,279**	,536**	,427**
	اختيار المؤسسات المناولة	Sig. (bilatérale)	.	,006	,000
		N	100	96	96
	Coefficient de corrélation	,279**	1,000	,283**	,084
	المرونة	Sig. (bilatérale)	,006	.	,005
		N	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,536**	,283**	1,000	,488**
	التكاليف	Sig. (bilatérale)	,000	,005	.
		N	96	96	96
	Coefficient de corrélation	,427**	,084	,488**	1,000
	الجودة	Sig. (bilatérale)	,000	,413	,000
		N	96	96	96

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 07:

معامل الارتباط الخطي و معامل التحديد

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 ^a	,353	,331	,51305

a. Valeurs prédites : (constantes), التكاليف, المرونة, الجودة,

b. Variable dépendante : المناولة. المؤسسات. اختيار.

الملحق رقم 08:جدول تحليل التباين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,190	3	4,397	16,703	,000 ^b
1 Résidu	24,216	92	,263		
Total	37,406	95			

a. Variable dépendante : المناولة. المؤسسات. اختيار

b. Valeurs prédites : (constantes), التكاليف, المرونة, الجودة,

الملحق رقم 09:

نتائج تقدير الانحدار الخطي

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,058	,706		
	المرونة	,286	,162	,157	1,759
	التكاليف	,453	,124	,366	3,649
	الجودة	,314	,121	,247	2,598

a. Variable dépendante : المناولة. المؤسسات. اختيار

الفهرس

الفهرس

	الاهداء.....
	الشكر وتقدير.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الاشكال.....
	قائمة الملاحق.....
1	المقدمة العامة.....
الفصل الاول: الأسس النظرية والفكرية لمفهوم المناولة الباطنية.	
11	تمهيد.....
12	المبحث الاول: الاطار العام والتأسيسي لمفهوم المناولة الباطنية.
12	المطلب الأول: تعريف المناولة الباطنية.....
12	الفرع الأول: تطور علاقة المناولة الباطنية تاريخيا.....
18	الفرع الثاني: مختلف التعاريف المفسرة للمناولة الباطنية.....
22	الفرع الثالث: التعاقد من الباطن بين المشرع العربي والمشرع الجزائري.....
26	المطلب الثاني: أهمية، أصناف ودوافع المناولة الباطنية.....
26	الفرع الأول: أهمية المناولة الباطنية، مميزاتها وعيوبها.....
30	الفرع الثاني: أصناف المناولة الباطنية.....
34	الفرع الثالث: دوافع اللجوء إلى المناولة الباطنية.....
36	المطلب الثالث: المناولة الباطنية في القطاع الصناعي في الجزائر.....
36	الفرع الأول: المؤسسات المناولة في القطاع الصناعي بالجزائر.....
39	الفرع الثاني: النشاط الفعلي للمناولة الصناعية في الجزائر.....
44	الفرع الثالث: استراتيجيات الجزائر لترقية المناولة الصناعية.....
47	المبحث الثاني: المقاربات النظرية للمناولة الباطنية.....
47	المطلب الأول: المقاربات العنقودية للمناولة الباطنية.....

47	الفرع الأول: نظرية العناقيد الصناعية أو التجمعات العنقودية.....
54	الفرع الثاني: نظرية التحالفات الاستراتيجية.....
60	الفرع الثالث: نظرية التعلم التنظيمي.....
64	المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية للمناولة الباطنية.....
64	الفرع الأول: نظرية تكاليف الصفقات.....
69	الفرع الثاني: نظرية سلسلة القيمة.....
73	الفرع الثالث: نظرية الوكالة.....
76	المطلب الثالث: المقاربات التكاملية للمناولة الباطنية.....
77	الفرع الأول: التكامل العمودي أو التكامل الصناعي.....
82	الفرع الثاني: نظرية التشابك أو الشبكات التنظيمية.....
86	الفرع الثالث: نظرية الشراكة والمناولة الباطنية.....
92	المطلب الرابع: المقاربات الاستراتيجية للمناولة الباطنية.....
92	الفرع الأول: نظرية الموارد والكفاءات.....
96	الفرع الثاني: نظرية المشروع المشترك.....
101	الفرع الثالث: نظرية التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث.....
105	المبحث الثالث: نطاق إدارة وتنظيم عقود المناولة الباطنية.....
105	المطلب الأول: الإطار العام لعقد المناولة الباطنية.....
105	الفرع الأول: مفهوم عقد المناولة الباطنية.....
109	الفرع الثاني: خصائص وشروط عقد المناولة الباطنية.....
114	الفرع الثالث: تمييز عقود المناولة عن العقود المشابهة له.....
118	المطلب الثاني: نماذج عقود المناولة الباطنية.....
119	الفرع الأول: دورة حياة عقد المناولة.....
124	الفرع الثاني: نماذج عقود المناولة حسب طبيعة العقد.....
127	الفرع الثالث: نماذج عقود المناولة حسب مضمون العقد.....
130	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن مخالفة أحكام عقود المناولة الباطنية.....
131	الفرع الأول: عدم استقرار العقد والسيطرة على مخاطر المناولة.....

137	الفرع الثاني: التزامات المؤسسة المناولة الآمرة.....
144	الفرع الثالث: المسؤولية المدنية بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الآمرة.....
147	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة حالة عدد من المؤسسات الامرة بسيدي بلعباس.	
149	تمهيد.....
150	المبحث الاول: الدراسات السابقة.....
150	المطلب الأول: الدراسات الأجنبية.....
150	الفرع الأول: دراسة Gwenaëlle BERGON (2015).....
151	الفرع الثاني: دراسة Sudawan Somjai (2017).....
151	الفرع الثالث: دراسة Rima Žitkienė, UgnėDudė (2018).....
152	الفرع الرابع: دراسة Léna Masson (2019).....
153	الفرع الخامس: دراسة Ibtissem Hamouda (2019).....
154	الفرع السادس: دراسة Byungjoo Paek, Joohyun Kim, Joonyoung Park (2019).....
155	الفرع السابع: دراسة AUSTIN-EGOLE; IHERIOHANMA (2020) ...
156	الفرع الثامن: دراسة Ugnė Dudė , Rima Žitkienė , Daiva Jurevičienė (2021).....
156	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
157	الفرع الأول: دراسة الغمري محمد سيف الاسلام (2010).....
157	الفرع الثاني: دراسة ماجد شهاب الرمضان (2016).....
158	الفرع الثالث: دراسة ناصر سيد أحمد محمد هلال (2017).....
158	الفرع الرابع: دراسة أبو عبدة الطيب سليمان الخليفة، ماهر ابراهيم عبيد، محمد العالم (2019).....
159	الفرع الخامس: دراسة فاضل عباس السعيد وأحمد عنتك منسي (2019).....
160	الفرع السادس: دراسة محمود عبد الرحمن محمد الشربيني (2020).....
161	الفرع السابع: دراسة سنان الشنطاوي، محمد العزام (2020).....
162	الفرع الثامن: دراسة حمدي حسب النبي محمد الشورى (2020).....

162	الفرع التاسع : دراسة صلاح الدين جمال الدين محمد(2021).....
163	المطلب الثالث: الدراسات المحلية.....
163	الفرع الاول: دراسة حمد طرشي (2015).....
164	الفرع الثاني: دراسة عبد الله الطيبي (2016).....
164	الفرع الثالث: دراسة حنان مازن (2016)
165	الفرع الرابع: دراسة العيد قريشي (2016)
166	الفرع الخامس: دراسة Abdelkader Ghaitaoui (2017)
166	الفرع السادس: دراسة محمد الأسود (2017)
167	الفرع السابع: دراسة سعاد قوفي (2017)
168	الفرع الثامن: دراسة عادل لعجالي (2017)
168	الفرع التاسع: دراسة صبرين زيتوني (2017)
169	الفرع 10: دراسة عبد الرؤوف بو عزة (2017)
170	الفرع 11: دراسة مريم زایت (2018)
170	الفرع 12: دراسة عبد القادر شارف (2018)
171	الفرع 13: دراسة أمين قطوش (2018)
172	الفرع 14: دراسة كنزي توفيق (2019)
172	الفرع 15: دراسة نسرين زيدان غربي والشيخ الداوي (2019).....
173	الفرع 16: دراسة سعاد مقدم و زواوي لعوج (2020)
174	الفرع 17: دراسة أمال بختاوي (2020).....
174	الفرع 18: دراسة أميرة بحري و ايمان بو عكاز (2020)
175	الفرع 19: دراسة عمر قمان و فضيلة طحاح (2020)
175	الفرع 20: دراسة عبد الحكيم بوالحيلة (2020)
176	الفرع 21: دراسة وداد شعباني (2020)
176	الفرع 22: دراسة مسكين عبد الحفيظ و زرقوط ريمة (2020).....
177	الفرع 23: دراسة منى طوبال و بختة حداد (2020)
178	الفرع 24: دراسة ياسين سخاف و إسلام بودن (2020)
179	الفرع 25: دراسة رندة سعدي و خالد قاشي (2021)

180	الفرع 26: دراسة عبد القادر مبسوط و جمال الهواري و هوارية مبسوط (2021)
180	الفرع 27: دراسة سهام العايب و فتيحة بقطاش و ياسين العايب (2021)
181	الفرع 28: دراسة زينة مقداد (2021)
182	الفرع 29: دراسة فاطمة الزهراء علوي و محند واعمر علي زيان (2021)
183	الفرع 30: دراسة عبد القادر مبسوط و جمال الهواري و هوارية مبسوط (2021) ...
184	المطلب الرابع : تقييم الدراسة الحالية.
184	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
184	الفرع الثاني: موقع الدراسة
186	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وحدودها.
186	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.
186	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
187	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
194	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع ومعالجة البيانات.
194	الفرع الأول: الملاحظة العلمية.
194	الفرع الثاني: المقابلة.
195	الفرع الثالث: الاستبيان.
196	الفرع الرابع: الوثائق.
197	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
198	المبحث الثالث: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
198	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان).
198	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).
203	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
204	المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية..
204	الفرع الأول: عدد العمال، وعدد العمال المناولين.
206	الفرع الثاني: مدة نشاط المؤسسة.

208	الفرع الثالث: نطاق السوق.
209	الفرع الرابع: طبيعة الملكية.
210	الفرع الخامس: الطبيعة القانونية للمؤسسة.
212	الفرع السادس: المسؤولية في المؤسسة.
215	الفرع السابع: جنسية المناولين.
217	الفرع الثامن: طبيعة المناولين.
219	الفرع التاسع: طبيعة عقود المناولة.
220	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة
220	الفرع الاول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المرونة.
222	الفرع الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التكاليف.
225	الفرع الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الجودة.
227	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
228	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.
231	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
235	خلاصة الفصل.
236	الخاتمة.
243	المراجع.
256	الملاحق.
275	الفهرس.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل المحددات الاستراتيجية للمناولة الباطنية في تطوير النسيج الصناعي وتعزيز روابطه، وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 30 مؤسسة آمرة تنتمي الى القطاع الصناعي بولاية سيدي بلعباس خلال الفترة (2018-2020).

اظهرت نتائج الدراسة التطبيقية بأن المناولة الباطنية تعتبر الشريك الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث خلصت الدراسة التطبيقية أنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لعامل التكلفة في اختيار المناولة لدى المؤسسة الآمرة والذي يمكن اعتباره تابعا لعامل الجودة، فزيادة الجودة تزيد التكلفة، فالجودة هي مفتاح اختيار المؤسسة المناولة.

الكلمات المفتاحية: المناولة الباطنية، النسيج الصناعي، الشريك الاستراتيجي، المؤسسة الآمرة.

تصنيفات JEL : L24 : L26 : M21.

Résumé :

Le but de cette étude est d'analyser les déterminants de la sous-traitance, en étudiant un échantillon industriel composé de 30 entreprises donneur d'ordre, dans la zone industrielle de Sidi Bel Abbas au cours de la période (2018-2020).

Les résultats de cette étude pratique ont montré que la sous-traitance pris mondial dans la stratégie des entreprises donneur d'ordre, ainsi que les résultats ont démontré qu'il existe un impact positif et moral du facteur des coûts dans le choix des entreprises donneur d'ordre, qui peut être considéré comme une affiliation du facteur de qualité, les résultats ont démontré que la qualité est un déterminant essentiel dans le choisir l'entreprise sous-traitance.

Mots-clés: la sous-traitance, Tissu industriel, partenaire stratégique, entreprises donneur d'ordre. **Codes JEL Classification:** L24, L26, M21.

Abstract :

This study aimed to analyze the strategic determinants of Outsourcing in the development of the industrial fabric and the strengthening their links, through studying a sample of 30 ordering enterprises belongs to the industrial sector in Sidi Bel Abbas during the period of (2018-2020).

The results of the applied study showed that the global outsourcing is the strategic partner of the economic enterprises, where the study found a positive and direct effect of the cost factor in chosen of outsourcing for ordering enterprise, which can be considered a subordinate to the quality factor, as the quality increases, the cost increases, quality is the key to choosing the outsourcing enterprise.

Keywords: outsourcing, industrial fabric, strategic partner, ordering institution.
JEL Classification Codes: L24, L26, M21.