

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**المقاولة من الباطن ودورها في تحسين أداء
المؤسسة الاقتصادية**

تحت إشراف الدكتور:

مهني بوريش

من إعداد:

- طيبي محمد

- رقيق هيثم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
مهني بوريش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

سورة التوبة

شكر وتقدير

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ "

الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل عسى أن ينتفع به غيرنا ويكون فائدة لمن يأتي بعدنا، فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا وصلى الله وسلم على نبينا محمد خير من تعلم وعلم.

نتوجه بالشكر والتقدير لمن قدم لنا العون لإنجاز هذا العمل. ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "مهني بوريش" لقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى حكمة توجيهاته وملاحظاته القيمة التي كانت نور تسيير على ضوءه خطوات البحث.

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة على قبولهم تقييم عملنا هذا. ونتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إِلَهُمَا

نهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفناهم من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتنا الأفاضل،

إلى كل من سقطوا سهوا من قلمنا ولم يسقطوا من قلبنا.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ تطرقت إلى بيان مفهوم المقاوله من الباطن وكذا أهميتها وأنواعها بالإضافة إلى التطرق إلى واقع المقاوله من الباطن في الجزائر، بحيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المقاوله من الباطن تساهم في تحسين الأداء في عدة جوانب أهمها: تخفيض التكاليف، تحسين جودة الإنتاج، تحقيق المرونة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المقاوله من الباطن - تحسين الأداء - مؤشرات الأداء - قياس الأداء.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence la contribution de la sous-traitance à l'amélioration de la performance de l'entreprise économique, car elle a touché à clarifier le concept de sous-traitance ainsi que son importance et ses types en plus de la réalité de la sous-traitance en Algérie, de sorte que les résultats de cette étude ont montré que la sous-traitance contribue à améliorer La performance sous plusieurs aspects, dont les plus importants sont: la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité de la production et la flexibilité organisationnelle.

Mots clés: Sous-traitance, Amélioration de la performance, Indicateurs de performance, Mesure de la performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
المبحث الأول: الإطار النظري للمقاولة من الباطن	
1	تمهيد
1	المطلب الأول: ماهية المقاولة من الباطن
1	أولاً: تعريف المقاولة من الباطن
2	ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم المقاولة من الباطن
4	ثالثاً: أنواع المقاولة من الباطن
6	رابعاً: أهمية المقاولة من الباطن
7	المطلب الثاني: المؤسسة وقرار المقاولة من الباطن
7	أولاً: اتخاذ قرار المقاولة من الباطن في المؤسسة
8	ثانياً: شروط اختيار المؤسسات المطبقة للمقاولة من الباطن
8	ثالثاً: العلاقات الناشئة عن عقد المقاولة من الباطن
10	المطلب الثالث: واقع المقاولة من الباطن في الجزائر
10	أولاً: تطور المقاولة من الباطن في الجزائر
11	ثانياً: أجهزة تطوير المقاولة من الباطن في الجزائر
13	ثالثاً: النشاط الفعلي للمقاولة من الباطن في الجزائر
14	رابعاً: الصعوبات التي تعاني منها المقاولة من الباطن في الجزائر
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه	
16	تمهيد
16	المطلب الأول: ماهية الأداء
16	أولاً: مفهوم الأداء
17	ثانياً: أبعاد الأداء
17	ثالثاً: مكونات الأداء

18	رابعا: أنواع الأداء
20	المطلب الثاني: قياس الأداء
20	أولا: تعريف قياس الأداء
20	ثانيا: تصنيف مقاييس الأداء
21	ثالثا: خصائص مقاييس الأداء
21	رابعا: مؤشرات قياس الأداء
26	خامسا: أهمية قياس الأداء
27	المطلب الثالث: تقييم الأداء
27	أولا: تعريف تقييم الأداء
28	ثانيا: متطلبات نجاح تقييم الأداء
28	ثالثا: وظائف تقييم الأداء
29	رابعا: صعوبات تقييم الأداء
المبحث الثالث: المقابلة من الباطن وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	
30	تمهيد
30	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء
30	أولا: تعريف تحسين الأداء
30	ثانيا: مبادئ وخطوات تحسين الأداء
31	ثالثا: العوامل التي خلقت الحاجة لتحسين الأداء
32	المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء
35	المطلب الثالث: مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
35	أولا: تخفيض التكلفة
35	ثانيا: تحسين جودة الإنتاج والعمليات
36	ثالثا: تحقيق المرونة التنظيمية
36	رابعا: زيادة الإنتاجية والفعالية
36	خامسا: الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة
36	سادسا: الاستفادة من خبرة الغير
36	سابعا: تخفيض دورة زمن الزبون
37	ثامنا: زيادة العلاقات الصناعية مع الغير
38	خاتمة
40	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
6-4	أنواع المقابلة من الباطن	01
23-21	مؤشرات قياس الأداء التسويقي	02
25-23	مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي	03
34-32	مداخل تحسين الأداء	04

مقدمة:

أدت التطورات المتلاحقة التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة إلى احتدام المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، بحيث جعلت بقاءها واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على مجابهة غيرها من المنافسين المحليين منهم والدوليين، هذه الأوضاع دفعت بهذه المؤسسات إلى تبني إستراتيجيات تمكّنها من التركيز على نشاطها الرئيسي (قلب النشاط) وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها وامتيازاتها، مما يعزز من قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الشرسة، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات هي إستراتيجية المقابلة من الباطن.

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المؤسسات إلى العمل على تحسين أدائها من خلال القيام بعملية قياس وتقييم الأداء قصد التعرف على مختلف الانحرافات الموجودة لتصحيحها ومعالجتها.

1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم المقابلة من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي وللإحاطة بكافة جوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم المقابلة من الباطن في تخفيض التكلفة؟
- هل تساعد المقابلة من الباطن في تحسين الإنتاجية؟
- هل تساهم المقابلة من الباطن في تحسين جودة الإنتاج والعمليات؟

2. فرضيات الدراسة:

- تساهم المقابلة من الباطن في تخفيض التكلفة؛
- تساعد المقابلة من الباطن في تحسين الإنتاجية؛
- تساهم المقابلة من الباطن في تحسين جودة الإنتاج والعمليات.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في كونه ا شخص أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم في الساحات الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين، بحيث يعتبر موضوع المقابلة من الباطن أحد المواضيع التي لقيت اهتمام ا بالغا على

المستوى العالمي خاصة في اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، أور ويا، حيث أظهرت نتائج تطبيق إستراتيجية المقابلة من الباطن نتائج مذهلة على مستوى التكلفة وجودة المنتج.

4. **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي :

- محاولة التعرف على المعنى الحقيقي للمقابلة من الباطن والتفرقة بينها وبين الاستراتيجيات المشابهة لها؛
- محاولة التعرف على مفهوم الأداء ومؤشراته وكيفية قياسه وتقييمه؛
- معرفة كيفية مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

5. **مبررات اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع؛
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت علاقة المقابلة من الباطن بتحسين الأداء.

6. **الدراسات السابقة:**

- **دراسة بن الدين امحمد (2012):** المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية؛
 - **دراسة محمد الأسود (2016):** المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: حالة قطاع المحروقات ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور محددات المناولة في دفع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناولة تعتبر بمثابة محفز لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث وجد أنه يوجد تأثير مباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الأمرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها.
- ما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هو ربط المقابلة من الباطن بأداء المؤسسة الاقتصادية للتعرف على كيفية مساهمة هذه الإستراتيجية في تحسين أداء هذه المؤسسة.

7. حدود الدراسة:

بالنسبة للحدود الزمانية للدراسة فقد امتدت من بداية شهر مارس 2020 إلى غاية نهاية شهر أوت 2020، أما بالنسبة للحدود المكانية للدراسة فكان من المتوقع أن يتم إجرائها في مؤسسة تواب لإنتاج الجبس ببوسعادة لكن ونظرا لتزامن هذه الدراسة مع جائحة كورونا كوفيد19 تم الاقتصار على الجانب النظري منها فقط.

8. منهج الدراسة:

للإجابة على الفرضيات وتفسيرها وتبرير اختيارها تطلب الأمر استخدام المنهج التاريخي وكذا الوصفي من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة بالمقولة من الباطن والأداء، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد علاقة المقولة من الباطن بتحسين الأداء.

9. صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- تزامن الدراسة ووباء كوفيد19؛
- صعوبة الحصول على الكم الكافي من المراجع؛
- غلق الجامعات وكذا المكتبات؛
- غلق المؤسسات والشركات.

10. هيكل الدراسة:

للإلمام بجميع جوانب الدراسة وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث مباحث؛ تعلق المبحث الأول بالإطار النظري للمقولة من الباطن، بينما المبحث الثاني فقد تناول بعض المفاهيم الأساسية حول الأداء، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لتحديد العلاقة بين المقولة من الباطن وتحسين الأداء.

المبحث الأول: الإطار النظري للمقاولة من الباطن

تعتبر المقاولة من الباطن إستراتيجية فعالة في تحسين أداء المؤسسة فقد برهنت على قدرتها في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمقاولة من الباطن وذلك من خلال بيان ماهية المقاولة من الباطن ثم التطرق لاتخاذ المؤسسة لقرار المقاولة من الباطن ثم بعد ذلك الإشارة إلى واقع المقاولة من الباطن في الجزائر.

المطلب الأول: ماهية المقاولة من الباطن

يمكن إبراز ماهية المقاولة من الباطن من خلال تعريفها وبيان تطورها التاريخي وكذا أنواعها وأهميتها.

أولاً - تعريف المقاولة من الباطن: هناك عدة تعاريف للمقاولة من الباطن نذكر منها:

1. التعريف الأول: حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال فإن المقاولة من الباطن هي "عملية يتم من خلالها

منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أو مؤسسة أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق

مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية " ¹

2. التعريف الثاني: "هي العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية

الإنتاجية، كما أنها أحد أساليب التغذية المتبادلة بين المؤسسات القائمة إما بشكل رأسي أو أفقي

وتتشابك منتجاتها بارتباطات أمامية أو خلفية في قطاع ما، فبموجبها تقوم المؤسسة المقدمة للأعمال

بتكليف مؤسسة أو أكثر منفذة، مجهزة، مناولة للأعمال متخصصة بتنفيذ مرحلة أو أكثر من عمليات

الإنتاج أو الخدمات حسب معايير وخصائص فنية تحددها المؤسسات الأمرة وطبقاً لعقد محدد مسبقاً

وملزم للطرفين " ²

3. التعريف الثالث: يعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي بـ: "المقاولة من الباطن هي العملية

التي تتولى بموجبها مؤسسة ما تكليف مؤسسة أخرى للتنفيذ لفائدتها، وحسب دفتر شروط معد مسبقاً،

جزءاً من عمليات الإنتاج أو خدمات، مع تحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية " ³

¹ قويدري عبد الرحمان، أقاسم عمر، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد6، جامعة الجزائر، 2018، ص 86.

² فاطمة الزهراء رقايقية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 06-07 نوفمبر 2007، ص 2.

³ عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، المركز الجامعي لتبليغ، الجزائر، 2013، ص 226.

4. التعريف الرابع: حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI فان المقاوله من الباطن هي "آلية لتنظيم الإنتاج الصناعي من خلال القيام باتفاقات تعاونية بين مختلف وحدات الإنتاج المتكاملة، في هذا النوع من الاتفاقات هناك نوعان من المؤسسات، واحدة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال (le donneur d'ouvrage) توكل إلى واحدة أو أكثر من المؤسسات التي تدعى المقاوله من الباطن (le sous-traitant) مهمة إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية والضرورية لإنجاز المنتج النهائي حسب الشروط الموضوعه من قبل المؤسسة الأمرة بالأعمال " ¹.

مما سبق يمكن القول أن المقاوله من الباطن هي علاقة تعاونية تكاملية يتم من خلالها تفويض مرحلة أو عملية من عمليات الإنتاج من طرف المؤسسة الأمرة لمؤسسة أخرى حسب دفتر شروط معد مسبقا بغرض إنجاز المنتج النهائي.

ثانيا - التطور التاريخي لمفهوم المقاوله من الباطن:

إن تطور المقاوله من الباطن مرتبط أساسا بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي لا تشمل كل الصناعة، ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المقاوله من الباطن من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي.

1. الصناعة التقليدية: "عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تتجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيطه وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات." ²

2. الصناعة المكثفة: "نتيجة للمتطلبات الاقتصادية العالمية و تحت ضغط قانون اقتصاد السوق عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن...)، إضافة إلى الاحتياجات الكبيرة من العتاد

¹ سمية بن علي، التعاقد من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 45، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، مارس 2016، ص 216.

² علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، مداخلة في الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18، 19 أفريل 2012، ص 3.

لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918)، حيث في سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتايلورية، ويتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.¹

3. ظهور الصناعة والمناولة الصناعية: في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء. ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية. وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولى، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية. وشيئا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة. أما في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت. هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيين يلجؤون إلى المناولين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة

¹ جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقالة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2016، ص 275.

بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلال تحقيق الأهداف المبرمجة.

4. أما في التسعينيات فأصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة وعلى المناولين أن يعتمدوا وظائف أوسع " 1

ثالثا - أنواع المقاولة من الباطن:

هناك عدة أنواع للمقاولة من الباطن يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: أنواع المقاولة من الباطن

المعيار	الصف	المحتوى
طبيعة المقاولة من الباطن	طاقة الإنتاج	القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، في حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقاتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاولة من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.
	على أساس التخصص	المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاولة من الباطن الذي يتوفر على التجهيزات والآلات المتخصصة، وكذلك على مستخدمين مؤهلين ومتمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاولة من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل، تخصص المقاولة من الباطن يكون مركز قوة، هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.
مدة العقد	ظرفية	المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية، ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المقاولة من الباطن في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

¹ العلواني عديلة، بن سمية دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 4، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2018، ص ص 198، 199.

	هيكلية	هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن طويلة المدى وأحيانا دائمة.
تفويض العمل	تفويض العمل	إن تفويض عمل أو مهمة المقاولة من الباطن يمكن أن يبدأ من مجرد عمل أو صنع حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك معدات المؤسسة المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.
محل التطبيق	جهوية	المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.
	وطنية	المؤسستان تنتميان إلى دولة واحدة.
	دولية	المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، و المقاول من الباطن عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.
درجة تعقد العلاقات	بسيطة	العلاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن، وهذا النوع يطبق خاصة في الجزائر.
	متدرجة	يوجد تدرج في ال مقاولين من الباطن ويكون ذلك حسب أهميتهم ، مثلا في اليابان المقاولة من الباطن تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن ذات المستوى الأول وتكون عادة مؤسسات متوسطة ، بدورها تتبعها مؤسسات مقاولة من الباطن بمستويات أقل.
الموضوع	صناعية	تتعلق المقاولة من الباطن بسلع مادية، مثلا مقاولة من الباطن لقطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

تتعلق المقاولة من الباطن بأشياء غير مادية كالصيانة مثلا.	4 3	
--	--------	--

المصدر: سامية غربي، آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 48، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ديسمبر 2017، ص ص 295، 296.

رابعا - أهمية المقاولة من الباطن:

يمكن حصر بعض عناصر أهمية المقاولة من الباطن في النقاط التالية¹:

- 1 تنظيم النشاط: تقوم المقاولة من الباطن بتنظيم النشاط بين الأمرين والمنفذين؛
- 2 تحقيق التخصص: عند قيام الأمرين بالأعمال بتقديم مناولات للصناعات الصغيرة فإنهم يأخذون بتطبيق وتحقيق التخصص في العمل وبالتالي يتفرغون لإنجاز مهام أخرى؛
- 3 تقسيم العمل: تؤدي عملية المقاولة من الباطن إلى تقسيم العمل بين عدة أطراف مما يسهل عملية التنفيذ؛
- 4 الحد من النفقات: عند منح عمل معين في شكل مقاولة من الباطن فإن الشركة الأمرة في الكثير من الأحيان تحد من نفقات خاصة في مجال تدريب عمالها على أعمال ليسوا قادرين على إنجازها بمثل كفاءة متخصصين غيرهم، غير الكثير من التكاليف الثابتة التي تصبح عائق في مجال إنجاز العملية؛
- 5 زيادة الكفاءة: أثبتت الكثير من التجارب الدولية في مجال المقاولة من الباطن أن هذه الأخيرة تكسب الشركات المنفذة كفاءة معتبرة ومنتزيدة مع كل عملية جديدة تجعل منها خبيرة في مجال نشاطها وتحولها شيئا فشيء إلى صناعات متوسطة ثم شركات كبرى؛
- 6 تعظيم المكاسب: تزداد مكاسب طرفي المقاولة من الباطن (الأمر والمنفذ) نظرا لتركيز كل طرف في مجال محدد لكن نجد أن الصناعات الصغيرة هي الأكثر استفادة من هذه العملية لأنها تضمن الاستمرار في النشاط وبالتالي ضمان البقاء في السوق؛
- 7 رفع القدرة التنافسية: تشتد المنافسة بين الصناعات الصغيرة للحصول على المقاولة من الباطن مما يزيد تنافسية هذه المؤسسات ويجعلها أكثر دراية بميزاتها التنافسية وبالتالي المقدر على المناورة والتميز.

¹ جلولي محمد، بومدين محمد أمين، دور المناولة في تحسين جودة الخدمة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، جوان 2018، ص ص 41، 42.

المطلب الثاني: المؤسسة وقرار المقاولة من الباطن

يتم اتخاذ قرار المقاولة من الباطن في المؤسسة وفق ظروف وشروط معينة كما يترتب عن اتخاذ هذا القرار مجموعة من العلاقات بين المقاولين من الباطن والمؤسسة الاقتصادية.

أولاً - اتخاذ قرار المقاولة من الباطن في المؤسسة¹:

إن المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية إستراتيجية المناولة وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الإستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بقطاع إنتاجي أو خدمي وهناك قطاعات أكثر تقبلاً لتبني هذه الإستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المقاولة من الباطن باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصاً منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأكثر كفاءة في ميدانها.

فقبل اتخاذ القرار على المؤسسة أن تقيس أولاً فعاليتها وكذلك فعالية المقاولين من الباطن المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها:

1. هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المقاولة من الباطن؟
2. في حالة تنفيذ المقاولة من الباطن، هل ستقدم المؤسسة المنتج/الخدمة الأفضل؟
3. هل يحترم المقاول من الباطن كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الأوامر؟
4. في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المقاولين من الباطن مما يسمح لها بتقادي هذا الخطر؟
5. ما هو تأثير إستراتيجية المقاولة من الباطن على المستخدمين؟

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمقاول من الباطن والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المقاولة من الباطن أي الأكثرها نجاحاً هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الأداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوتها إلى المقاولة من الباطن عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.

¹ علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، مرجع سبق ذكره، ص ص 9، 10.

ثانيا - شروط اختيار المؤسسات المطبقة للمقابلة من الباطن:

للاستفادة من المزايا التي تتمتع بها إستراتيجية المقابلة من الباطن كان لابد من تحديد الخصائص والمميزات الضرورية التي على أساسها يتم انتقاء المقاولين من الباطن ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من وراء اللجوء إلى هذا النوع من الاستراتيجيات، ويمكن حصر أبرز الخصائص التي على أساسها يتم انتقاء المقاولين من الباطن فيما يلي¹:

1. الجودة: يجب أن تتمتع المؤسسة المرشحة للقيام بالمقابلة من الباطن لنشاط معين على جودة عالية بذلك النشاط على وجه الخصوص مقارنة بالمؤسسة الأخرى؛
2. التكلفة: تلعب التكلفة دور مهم في تحديد سعر المنتج أو الخدمة المناولة وبالتالي فهو عنصر أساسي تأخذهُ المؤسسات المقدمة للأعمال بعين الاعتبار عند التفكير في تخريج نشاط معين؛
3. الطاقة الإنتاجية: يجب أن تتوفر المؤسسة على هياكل وقدرات إنتاجية معتبرة تسمح لها بالوفاء بالالتزامات اتجاه عملائها؛
4. المصدقية: تعمل المصدقية على رسم سمعة المؤسسة في مجال نشاطها أمام عملائها في السوق مما يسمح لها بتعزيز موقعها التنافسي؛
5. وجود تكنولوجيا متطورة: يشترط الحيازة على درجة من التطور التكنولوجي والإبداعي من أجل تحقيق التميز في مجال التخصص؛
6. الحيازة على مواصفات قياسية دولية: وهذا حتى يحظى منتج المؤسسة بالقبول في الأسواق الدولية وهو شرط لا مفر منه خاصة في ظل انعكاسات العولمة الاقتصادية على الأسواق.

في الأخير نخلص إلى أن هذه الشروط متفاوتة حسب دوافع اللجوء إلى المقابلة من الباطن والأهداف المراد بلوغها، فمن أجل الحصول على جودة عالية يمكن التضحية ببضع التكاليف وهكذا.

ثالثا - العلاقات الناشئة عن عقد المقابلة من الباطن:

تنشأ عن عقد المقابلة من الباطن عدة علاقات سواء بين المقاول الأصلي (الأمر) والمقاول الفرعي (المقاول من الباطن) أو فيما بين المقاول الفرعي ورب العمل، وكذا بين المقاول الأصلي ورب العمل ، ويمكن شرح العلاقات الناشئة عن عقد المقابلة من الباطن في النقاط التالية:

¹ نسرين زيدان عربي، الشيخ الداوي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 62.

1. العلاقة الأولى¹: تكون بين المقاول الأصلي والمقاول الفرعي.

يرتبط المقاول الأصلي مع المقاول الفرعي (المقاول من الباطن) بموجب عقد مقابلة من الباطن (مقابلة فرعية) وهذا ما يترتب عليه حقوق والتزامات في ذمة كل طرف فالمقاول الفرعي يكون ملزماً في مواجهة المقاول الأصلي بـ الالتزام بتسليم العمل المنجز والمتمثل في محل عقد المقابلة من الباطن في الميعاد المتفق عليه.

وكذا الالتزام بالضمان العشري بالنسبة لإنشاء البنايات والالتزام بضمان الجودة والمطابقة للمواصفات وكذا الالتزام بالضمان بالنسبة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها لفائدة المؤسسة الأمرة بموجب عقد المقابلة من الباطن.

ويعتبر التزام المقاول الفرعي هنا التزاماً بتحقيق النتيجة وفي حالة إخلاله بهذه الالتزامات تقوم مسؤوليته العقدية وفقاً لأحكام القانون المدني، وهذا لا يمكن للمقاول الفرعي أن يتبرأ من مسؤوليته إلا إذا أثبت أن ذلك كان نتيجة لسبب أجنبي أو قوة قاهرة، وفي مقابل ذلك يقع على المقاول الأصلي عدة التزامات في مواجهة المقاول الفرعي والتي تتمثل في: الالتزام بدفع الأجر المتفق عليه وبالكيفية المتفق عليها، وفي حالة فسخ عقد المقابلة من الباطن بعد البدء في الانجاز لأي سبب كان يجوز للمقاول أن يطالب المقاول الأصلي بدفع الأجر عن الأعمال التي قام بإنجازها.

كما يكون المقاول الأصلي ملزماً باستلام الأعمال المنجزة في الميعاد المتفق عليه وفي حالة عدم التزامه بذلك بالرغم من إخطار المقاول الفرعي له باستلامها فإن تبعة الهلاك تقع على عاتق المقاول الأصلي بدأ من تاريخ إخطاره.

2. العلاقة الثانية: علاقة المقاول الفرعي ورب العمل²

الأصل أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المقاول الفرعي ورب العمل، إذ لا يربطهما أي عقد وبالتالي يعتبر كلا منهما غير ملزماً لمواجهة الآخر، فالقاعدة تقتضي بأن أثر التصرف القانوني لا تنصرف إلا إلى المتعاقدين، هذه هي القاعدة في تحديد آثار العقد. باستثناء حالتين وهما إن كان رب العمل على علم

¹ زابدي حبيب، بليمان يمينة، العلاقة بين المناولة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 3، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2019، ص 535.

² بن الدين امحمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص 180.

بمقاولة من الباطن في نشاطه، أو في حالة ما إذا وافق رب العمل على المقاول الفرعي وشروط و كفاءات الدفع.

العلاقة الثالثة¹: علاقة المقاول الأصلي ورب العمل.

وأخيرا فيما يخص علاقة المقاول الأصلي ورب العمل، فإن المقاول الأصلي يكون مسئولا عن أعمال وأخطاء المقاول الفرعي الناتجة عن تنفيذ عقد المقاولة من الباطن في مواجهة رب العمل كما لو أنها أعماله الخاصة، أي أن مسؤولية المقاول الأصلي عن أعمال المقاول الفرعي تكون بنفس مسؤوليته عن أعماله الخاصة في مواجهة رب العمل.

المطلب الثالث: واقع المقاولة من الباطن في الجزائر

للتعرف على واقع المقاولة من الباطن في الجزائر وجب المرور بمراحل تطور المقاولة من الباطن في الجزائر وأجهزة تطويرها ونشاطها الفعلي وأهم الصعوبات التي تواجه المقاولة من الباطن في الجزائر. أولا - تطور المقاولة من الباطن في الجزائر²:

مر تطبيق المقاولة من الباطن في الجزائر بمرحلتين رئيسيتين هما:

1. مرحلة ما قبل الإصلاحات: تركزت آلية المقاولة من الباطن في هذه المرحلة على إرادة بعض الكفاءات الموجودة داخل المؤسسات العمومية وقد كانت هذه الأخيرة في البداية تعتمد على منتجاتها فقط، إضافة إلى ما كانت تستورده من الخارج ثم بدأ يتسع نطاق ممارستها ليشمل المستوى الوطني أي التعامل مع مناولين وطنيين إضافة إلى الاستيراد. وقد أشار التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي الثاني من 1974 - 1977 في حديثه عن المؤسسات المناولة، إلى أن هذه الأخيرة تلعب دور هاما في تحقيق الانسجام في عملية التصنيع خاصة مع توسيع مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليشمل إنتاج السلع التحويلية، الأمر الذي يوسع من فرص اندماجها في الاقتصاد، وينتظر أف يتحقق النسيج الاقتصادي والصناعي بفضل مساهمة المؤسسات المناولة في التطورات التالية:

- توسيع الشركات والمؤسسات العمومية عبر استهلاكها للمنتجات نصف المصنعة وتامة الصنع؛
- ارتفاع التكامل الصناعي للمؤسسات الوطنية بفضل عملية المناولة؛

¹ زايدي حبيب، بليمان يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 535.

² كشرود بشير، لاغا صبرينة كهينة، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، مجلة العلوم التجارية، المجلد 16، العدد 5، جامعة الجزائر 3، ماي 2017، ص ص 35، 36.

- المساهمة في إحداث التكامل القطاعي ما بين فروع القطاع الصناعي وبين القطاعات الأخرى كالقطاع الفلاحي وقطاع السكن.

2. مرحلة ما بعد بداية الإصلاحات الاقتصادية:

يعود انطلاق الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر إلى بداية الثمانينات عندما أصدرت وزارة التخطيط وثيقة تقييم فيها عشرية السبعينات ، بعدها بدأت برامج إعادة، ومع بداية سنة 1988 تم إعادة الاعتبار للاستثمارات الخاصة من خلال الإطار التشريعي والتنظيمي ، وكذا تقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي ، وهذا يتجلى من خلال إقرار إطار تشريعي يسمح بتوقيف الاستثمارات الخاصة وخصوصة المؤسسات العمومية، إضافة إلى ذلك فإن قانون الاستثمار 25-88 الصادر في 19 جويلية 1988 كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بها فيها مؤسسات مقاولة من الباطن والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة. وفي تيار الإصلاحات الاقتصادية، اعتمدت الدولة سياسة الخوصصة حيث قامت بخصخصة وتقسيم العديد من المؤسسات العمومية خاصة الإنتاجية منها وقد طبقت هذه الإجراءات على أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها فيها المقاولة من الباطن ، فحجم هذه المؤسسات يساعد كثيرا لإجراء الخوصصة، فهي لا تشغل إلا عدد قليلا من العمال ولا تحوز على أصول كبيرة، وبالتالي يمكن التنازل عنها بسهولة جزئي أو كلياً.

ومع بداية التسعينات وبالضبط سنة 1992 عرف الاهتمام بأسلوب المناولة في الجزائر تطورا ملحوظا، حيث في هذه السنة تم تأسيس البورصة الوطنية للمناولة والشراكة والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات المقاولة من الباطن.

ثانيا - أجهزة تطوير المقاولة من الباطن في الجزائر:

1 - التدابير القانونية المتخذة لتطوير المقاولة من الباطن¹:

لم تحض المقاولة من الباطن في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963 - 1988 باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، والذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاولة من الباطن غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمقاولة من الباطن، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة

¹ كمال رزيق، علي الشايع، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 16.

وللمؤسسات المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المقاولة من الباطن بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988 شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور القانون رقم 25/88 المؤرخ في 19/07/1988 والمتعلق بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المؤسسات المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن. وفي سنة 1991 جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301/03 الصادر في 11/09/2003 والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، وفي سنة 2001 تم إصدار القانون رقم 01/18 المؤرخ في 12/12/2001 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعات مجاورة.

2 - المجلس الوطني للمناولة¹:

تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 ويتجلى دوره فيما يلي:

- العمل على تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمقاولة من الباطن؛
- تقديم اقتراحات من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني؛
- ترقية الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.

3 - إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة في الجزائر²:

تم الاتفاق على إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة

للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين:

1 مشروع ALG/PNUD-DP/90/001 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة

والشراكة الجزائرية؛

¹ بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - ناحية الوسط، مجلة الحقيقة، المجلد 11، العدد 22، جامعة أدرار، جوان 2012، ص 186.

² فلوش عبد الله، سحنون سمير، إستراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 2، العدد 3، جامعة غرداية، الجزائر، أبريل 2018، ص ص 42، 43.

2 مشروع ALG/PNUD/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران.

كما تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أدرجت في مشروع ALG/PNUD/95/004.

وتتمثل مهام هاته البورصات في¹:

- ✓ إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية؛
- ✓ إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الوطني والدولي؛
- ✓ تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و/أو التي سيتم إنشائها؛
- ✓ إعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة؛
- ✓ مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة؛
- ✓ تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة؛
- ✓ إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

ثالثا - النشاط الفعلي للمقاولة من الباطن في الجزائر²:

ترتكز أهم المؤسسات المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن على المستوى الوطني في أغليبتها في مجال الميكانيك والمعادن بنسبة 67.66 %، وقطاع الكيمياء والصيدلة بنسبة 20.83 %، كما يشكل قطاع الحديد والتعدين نسبة 4.14 %، ونسبة 4.17 % لنشاطات تجمع بين الجلد والبلاستيك والقماش، والباقي 3.17 % في نشاطات مختلفة، لكن نوعية الإنتاج أو الخدمة السائدة هي حقيقة لا ترقى لمستوى المنافسة الحقيقية من جهة ومن جهة لا تستقطب الكم المناسب من اليد العاملة، كما إن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال يبرز أن أغليبتها مؤسسات مصغرة حيث تشكل نسبة 45.83 %، وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، ونسبة 41.61 % من المؤسسات المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل، و12.50 % من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة).

¹ بن الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² بنا شنهو فريدة، عطار عبد الحفيظ، المناولة غير الرسمية في الجزائر وأثرها في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة، مجلة دفاتر الميكانيكا، المجلد 13، العدد 15، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 169، 170.

فإذا ما قورن عدد المؤسسات العاملة في مجال المقاولة من الباطن في فرنسا والجزائر مثلا فإنه يمكن ملاحظة أكثر من 24000 مؤسسة في فرنسا تعمل في هذا المجال وبقدرة استيعاب تشغيل تفوق 7 مليون عامل إلا أن واقع الجزائر في هذا المجال ضعيف نتيجة لتوفره على عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المقاولة من الباطن.

رابعا - الصعوبات التي تعاني منها المقاولة من الباطن في الجزائر:

- 1 تواجه المقاولة من الباطن في الجزائر عدة صعوبات وعراقيل ولعل أهم هذه العقاقيل هي¹:
 - 1 عدم إعطاء المؤسسات الكبرى باعتبارها أمرة بالأعمال الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن في إبراز قدراتها وذلك من خلال عقود المقاولة من الباطن؛
 - 2 ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المقاولة من الباطن، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا اكتظاظا كبيرا مثل الصناعات الغذائية رغم أن الفرص متاحة بقطاعات عدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية وقطاع البناء وأخيرا الصناعات الغذائية؛
 - 3 عدم وجود برنامج عملي للتطوير يكفل تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمقاولة من الباطن، ما يشكل تحولا لمساري التنمية والاندماج الاقتصادي؛
 - 4 إن نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يظل غير كاف، نظرا لعدم ملائمة المحيط الاقتصادي والاستثماري في الجزائر مما يضيع إمكانيات كبيرة للمقاولة من الباطن بين مختلف الشركات الوطنية في القطاعين العام والخاص. وعلى الإمكانيات التي يملكها هذا الفضاء في خلق الثروة ومناصب الشغل؛
 - 5 تنقص فضاءات التواصل بين المتعاملين أدى إلى عدم تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر الأساس في دفع عجلة التنمية؛
 - 6 إفلاس المئات من المؤسسات سنويا في قطاعات متعددة رغم أن هذه القطاعات تعاني من نقص في المؤسسات المنفذة لإستراتيجية المقاولة من الباطن ما يعني أن الإشكال قائم على مستوى ضعف تسيير وخبرة أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وضعف بل غياب مرافقة الدولة؛

¹ زرقاني رابح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 22، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، أبريل 2014، ص 207.

7 عدم وجود إستراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين الوطنيين مثل الجامعة والبنوك والإدارة لرسم معالم أساسية توضح أهداف المقاولة من الباطن سواء للمؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاولة من الباطن.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة وهذا بسبب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، مما ساعد في زيادة التنافس من أجل البقاء، وهذا بتحقيق مستويات أعلى من الأداء لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم المفاهيم والمرتكزات الأساسية للأداء وذلك من خلال بيان ماهية الأداء ثم قياسه وتقييمه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

تتجلى ماهية الأداء في مفهوم الأداء وأبعاده وكذا مكوناته وأنواعه.

أولاً: مفهوم الأداء

1. " الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته.
2. يعرف الأداء على أنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.¹
3. تعرفه المنظمة العالمية للتقييس (ISO9000) إصدار 2000 بأنه: " يشمل الكفاءة والفعالية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة."²
4. كما يعرف الأداء: " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية. واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."³
5. "يعرف (jean yvesaulquin) الأداء بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيميا للأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية."⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية بغرض الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 44.

² سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 319.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 104.

⁴ سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 319.

ثانيا : أبعاد الأداء

1. البعد التنظيمي للأداء:

" يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2. البعد الاجتماعي:

" يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية"¹

3. البعد الاقتصادي:

" والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

4. البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها."²

ثالثا: مكونات الأداء

بشكل عام يتفق معظم الباحثون في ميدان التسيير على أن مكونات الأداء هي: الفعالية والكفاءة.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 22.

² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 51، 52.

1. الفعالية: "هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وعليه فإن الفعالية هي الأداة التي يمكننا من خلالها الحكم على مدى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة."¹

"كما تعرف الفعالية في مجال التسيير بدرجة بلوغ الأهداف أي النسبة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة، وهو ما يمكن التعبير عنه بلعلاقة بين كل من مفهومي النتائج المخططة والنتائج المحققة أو المنجزة بحيث: الفعالية = Rm/Rp

حيث أن: Rm تمثل النتائج المحققة، Rp تمثل النتائج المخططة."²

2. الكفاءة: " يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقيس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة."³

" الكفاءة = النتائج المستخدمة / الموارد المستخدمة "⁴

رابعاً: أنواع الأداء

1. أنواع الأداء حسب معيار المصدر⁵: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الداخلي والأداء الخارجي كما يلي:

✓ الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة أي انه إنتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

أ - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ت - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

✓ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

¹ سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² حجازي إسماعيل، معالم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي **swot** في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12، جامعة بسكرة، جوان 2017، ص 427.

³ سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 320.

⁴ حجازي إسماعيل، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 427.

⁵ كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 89، 90.

تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يكمن قياسها وتحديد أثرها.

2. أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي¹: تبعا لهذا المعيار يقسم الأداء تبعا للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء على سبيل المثال كما يلي:

✓ الأداء المالي أو أداء الوظيفة المالية؛

✓ الأداء التسويقي أو أداء وظيفة التسويق؛

✓ أداء وظيفة الموارد البشرية؛

✓ أداء وظيفة الإنتاج.

3. أنواع الأداء حسب معيار الشمولية²: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي:

✓ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار

هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمالية،

الشمولية، الأرباح، النمو...

✓ الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية

والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز

فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

4. أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة³: ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء

اقتصادي.

✓ الأداء الاقتصادي: ويتعلق باستخدام الأمتل للموارد التي تملكها المؤسسة.

✓ الأداء الاجتماعي: تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر

بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

¹ حجازي إسماعيل، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 429.

² عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

³ حجازي إسماعيل، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 429.

المطلب الثاني: قياس الأداء

يمكن شرح عملية قياس الأداء من خلال مفهومها ومقاييس الأداء وخصائص المقاييس ومؤشرات قياس الأداء وأهميته.

أولاً: تعريف قياس الأداء

هناك عدة تعاريف تطرقت إلى بيان مفهوم قياس الأداء نذكر منها ما يلي:

1. " يشتمل على مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية والاستقصاء عن الخطط، وتقييم الأداء الفردي، واختباره إضافة إلى التقدم الذي يجري تحقيقه نحو تلبية الأهداف الموضوعية " ¹

2. " هو العملية التي يتم فيها قياس ما تم تحقيقه في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بغرض تحسين الأداء ورفع كفاءته للوصول إلى الأهداف " ²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن قياس الأداء هو عملية مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بغية رفع كفاءة الأداء.

ثانياً: تصنيف مقاييس الأداء

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف ، وتبعاً لمستوياتها ، فنجد من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع وهي ³:

1. مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة؛

2. مقاييس العمليات: لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة؛

3. مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها للزبائن؛

4. مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية؛

5. مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص 376.

² محمد فتحي عبد الهادي، الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية، ط 1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 121.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 75.

ثالثا: خصائص مقاييس الأداء

- أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمقاييس ويمكن إيضاحها فيما يلي¹:
1. الملائمة: أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة، ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة معنوية، يجب أن يكون ذا موثوقية ولديه القدرة على الاستجابة، أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس؛
 2. الثبات: أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة، وفي نفس الظروف والشروط تكون نتائجه ثابتة تخص أكثر الجوانب الكمية؛
 3. الوضوح: أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها؛
 4. المقارنة: الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا؛
 5. الاستفادة: أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة ؛
 6. التوافق: أي المقياس متكاملًا ومغطيا للجوانب المختلفة في الأداء.

رابعا: مؤشرات قياس الأداء : هناك عدة مؤشرات لقياس الأداء تختلف حسب نوع الأداء المستهدف، يمكن الإشارة إلى كل من مؤشرات قياس الأداء التسويقي، الانتاجي، المالي.

1 مؤشرات قياس الأداء التسويقي: يمكن تلخيصها من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
تطور مبيعات المؤسسة خلال فترة ما	(مبيعات العام س - مبيعات العام أ) / مبيعات العام أ (كمرجع)	معدل النمو في المبيعات	الكمية
أداء المؤسسة في مجال التوزيع	عدد نقاط بيع المؤسسة / عدد نقاط بيع السوق	نسبة نقاط بيع المؤسسة	

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87، 88.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه

متوسط الكميات المباعة لكل وكيل	عدد الوحدات المباعة / عدد الوكلاء	متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل	
مدى اعتماد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة	الوحدات المباعة المنقولة بوسائل المؤسسة / عدد الوحدات المباعة	نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها	
حسن أو سوء علاقة المؤسسة بعملائها	عدد الزبائن / عدد النزاعات	متوسط النزاعات مع كل عميل	
مدى تساهل المؤسسة مع عملائها من حيث السداد ومنحهم فترة لذلك	المبيعات الآجلة / رقم الأعمال	نسبة المبيعات الآجلة	الوقت
قيمة الإنتاجية الكلية للمؤسسة	رقم الأعمال / التكاليف	الإنتاجية الكلية	التكلفة
تطور قيمة مبيعات المؤسسة خلال فترة ما	رقم الأعمال للسنة أ / رقم الأعمال للسنة (أ - 1)	تطور رقم الأعمال	
مكانة المؤسسة في السوق	رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع أو القائد	النصيب السوقي	
ربح المؤسسة من كل دينار محقق في المبيعات	الربح / رقم الأعمال	ربحية رقم الأعمال	
أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق	مصاريف التسويق / مصاريف المؤسسة	نسبة مصاريف التسويق	النسب
قيمة المبيعات نتيجة الدينار المستثمر في التسويق	رقم الأعمال / إجمالي مصاريف التسويق	عائد مصاريف التسويق	
هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لفائدة الوسطاء	سعر بيع منتجات المؤسسة / سعر اقتناء المنتج في السوق	نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق	
نسبة العمولات التي تنازلت عنها المؤسسة لفائدة الوكلاء	مجموع العمولات / رقم الأعمال	نسبة العمولات	

رقم الأعمال المتحصل عليه من خلال كل دينار منفق في النقل	رقم الأعمال / مصاريف النقل	عائد مصاريف نقل المبيعات	
نسبة التخفيضات الممنوحة للعملاء مما يعكس مدى تساهل المؤسسة معهم وقدرتها التفاوضية	التخفيضات الممنوحة / رقم الأعمال	نسبة التخفيضات	
نسبة المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة مسبقا وهي مرتبطة بطبيعة منتجاتها ومركزها التفاوضي	مبلغ التسبيقات / رقم الأعمال	نسبية التسبيقات	
مدى احترام المؤسسة للموصفات المطلوبة من طرف الزبائن	قيمة مردودات المبيعات / رقم الأعمال	نسبة مردودات المبيعات	الجودة
عدم استجابتها لرغبات الزبائن	عدد الزبائن الضائعين / إجمالي الزبائن	معدل ضياع (خسارة) الزبائن	
عدم رضى الزبون	عدد شكاوي الزبائن	عدد الشكاوي	
نسبة المبيعات المعيبة	عدد الوحدات المعيبة / إجمالي المبيعات	معدل معيب المبيعات	
تكاليف اللاجودة خارجيا	تكاليف الضمان بالإصلاح + المطالبة بالمسؤولية القانونية	تكاليف الفشل الخارجي لللاجودة	

المصدر: إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، 2006، ص ص 117- 119.

2 مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي: يمكن تلخيصها من خلال إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 3: مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
مساهمة المورد في تحقيق	المخرجات (الإنتاج) / المدخلات)	الإنتاجية	الكمية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه

الإنتاج	عمال، آلات، مواد)		
نسبة تحقيق المخططات	الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط	معدل إنجاز الإنتاج	
نسبة إنجاز الطاقة الإنتاجية	الطاقة الفعلية للإنتاج / الطاقة المتاحة للإنتاج	معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية	
نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي	الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي	معدل الإنتاج المعيب	الجودة
معدل الإنتاج التالف من إجمالي الإنتاج	عدد الوحدات التالفة / الإنتاج الإجمالي	نسبة التالف	
نسبة الإنتاج معاد التصنيع من الإنتاج الإجمالي	الإنتاج معاد التصنيع / الإنتاج الإجمالي	نسبة الإنتاج معاد التصنيع	
نسبة المواد التي تتحول إلى فضلات	حجم أو قيمة الفضلات / حجم أو قيمة المواد المستعملة	نسبة الضياع	
نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا المعتمدة	الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات	نسبة الضياع التكنولوجي	
نسبة تكاليف الإنتاج من تكاليف المؤسسة	تكاليف وظيفة الإنتاج / تكاليف المؤسسة	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج	
كفاءة الإنتاج من حيث استخدامها للأفراد في قسم الإنتاج وفق تكاليفهم	تكاليف أفراد قسم الإنتاج / مجموع تكاليف إنتاج المؤسسة	نسبة تكاليف أفراد الإنتاج	
التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الضياع	تكاليف الفضلات / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الفضلات	التكلفة
التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاجها المعيب	تكاليف الإنتاج المعيب / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الإنتاج المعيب	
التكاليف الناتجة عن	تكاليف اللاجودة / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف	

اللاجودة	اللاجودة	
التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الفحص والتفتيش	نسبة تكاليف الفحص / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الفحص
نسبة تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة	تكاليف الصيانة / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الصيانة
متوسط منتجات الساعة الواحدة	عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل الآلات	نسبة الإنتاج الساعي
مدى تنفيذ الإنتاج في الوقت المطلوب	عدد ساعات التشغيل الفعلية / الساعات المخططة	نسبة استغلال الوقت المخطط
تحديد الوقت الضائع	عدد ساعات التعطيل / عدد الساعات المخططة	نسبة الوقت الغير مستغل
نسبة الوقت الضائع إلى الإنتاج الفعلي بسبب التفتيش	عدد ساعات التفتيش / عدد ساعات الإنتاج الفعلي	نسبة وقت التفتيش

المصدر: إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية ، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 59.

3 مؤشرات قياس الأداء المالي¹: هناك عدة مؤشرات لقياس الأداء المالي منها:

✓ النسب المالية:

- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون القصيرة
- نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة - المخزونات) / الديون القصيرة
- نسبة السيولة الفورية = القيم الجاهزة / الديون القصيرة

✓ مؤشرات التوازن المالي:

- رأس المال العامل FR = الموارد المستقرة - الأصول الثابتة

¹ خطاب دلال، زعيبي نور الدين، تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة ميلية، الجزائر، جوان 2018، ص ص 200-202.

- احتياجات رأس المال العامل $BFR = \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد الاستغلال}$
- الخزينة $TR = \text{رأس المال العامل} FR - \text{احتياجات رأس المال العامل} BFR$
- ✓ مؤشرات المردودية:
- المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة
- المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية

خامسا: أهمية قياس الأداء

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي¹:
1. توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطط الإستراتيجية للبرامج فضلا عن غاية ومستوى أدائه. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
 2. يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدرة المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود؛
 3. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى الزبائن؛
 4. إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح؛
 5. إن قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
 6. يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قياس المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق الغايات؛
 7. إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
 8. القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-72.

لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث وقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

بعد عملية قياس الأداء تأتي عملية تقييم الأداء وهي عملية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لما لها من دور كبير في سيرورة عمل المؤسسة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

1. التعريف الأول: " مجموعة الدراسات التي تنمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي... الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة." ¹
 2. التعريف الثاني: " يمكن تعريفه أيضاً على أنه كل العمليات والدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في استخدامها ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التخطيط له " ²
 3. التعريف الثالث: " يمكن تعريفه على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا " ³
- من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال المقارنة بين الأهداف المخططة والأهداف الحقيقية بغية تحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

² زرقاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية- مدخل بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي صيدال وروبية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، جامعة المدية، ديسمبر 2016، ص 112.

³ عيسى مزار، عبد القادر ونوفي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجلفة، جوان 2018، ص 137.

ثانياً: متطلبات نجاح تقييم الأداء

- قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المطلوبة، ومن هذه الشروط ما يلي¹:
1. أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير مشرف بدون أي تداخل بينهم؛
 2. وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
 3. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛
 4. أن يتوفر للمنظمة نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

ثالثاً: وظائف تقييم الأداء:

- يمكن تحديد وظائف تقييم كفاءة الأداء بما يأتي²:
1. التعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية من خلال متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية لها من الناحيتين الكمية والنوعية وفي غضون المدة الزمنية المحددة لها؛
 2. تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية مع بيان أسباب تلك الانحرافات بهدف التعرف على كفاءة استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة؛
 3. تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات؛
 4. البحث والتحري لإيجاد الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات والاختناقات والحيلولة دون وقوعها في المستقبل.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 4.

رابعاً: صعوبات تقييم الأداء:

هناك عدة صعوبات تواجهها عملية تقييم الأداء نذكر منها¹:

- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛
- تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينتج عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على جده بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف؛
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطاً بالأداء، فغالباً ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلاً من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظراً لسهولة قياسها؛
- غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج؛
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه.

¹ عيد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المبحث الثالث: المقابلة من الباطن وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

إن تحسين الأداء لم يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح أمراً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية للمؤسسات الاقتصادية ولتوضيح هذه العملية قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أهم المفاهيم والمركزات الأساسية لتحسين الأداء وذلك من خلال التطرق إلى بيان ماهية تحسين الأداء ومدخله ثم محاولة التعرف على مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

قصد التعرف على عملية تحسين الأداء قمنا في هذا المطلب بتعريف عملية تحسين الأداء وخطواته وأهم العوامل التي خلقت الحاجة لتحسين الأداء.

أولاً- تعريف تحسين الأداء: لقد عرف مهدي السامري في كتابه إدارة الجودة الشاملة تحسين الأداء كما يلي: "تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي والذي قد يعود إلى ومن عنصر من عناصر الأداء (تتلخص في ثلاث عناصر أساسية وهي الموظف والوظيفة والموقف) ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعاً.

ويهدف التحسين على الحصول على مستويات أعلى من الأداء من خلال تطبيق العمليات وفقاً للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات خلال وقوعها، حيث تبنى سياسة التحسين بالنسبة للمؤسسات على: سيتم تحسين أدائنا باستمرار إنتاجيتنا وقدرتنا الإبتكارية التي تسمح لنا بالتسليم وطبقاً للمواعيد السلع والخدمات التي تمثل أعلى قيمة لعملائنا الحاليين والمرتبين وزيادة حجم عمالتنا ومن ثم توفير الأمن الوظيفي لهم وعائد أفضل لمساهمينا هي أهداف عملياتنا التحسينية¹.

ثانياً - مبادئ وخطوات تحسين الأداء:

1 مبادئ تحسين الأداء: تقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية²:

1. الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
2. إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
3. التركيز على النظم والعمليات؛

¹ مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار جرجير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص228.
² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص117.

4. القياس المستمر ومتابعة الأداء

2 - خطوات تحسين الأداء: تتمثل خطوات تحسين الأداء فيما يلي¹:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل للتكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال: لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

ثالثاً - العوامل التي خلقت الحاجة لتحسين الأداء:

زادت الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في السنوات الأخيرة، إلا أن العوامل التي تدفع معظم القادة لتحسين الأداء هي عادة واحدة من العوامل التالية²:

✓ زيادة المنافسة باعتبارها سبباً للقلق حول الأداء، وخاصة لدى صناع القرار الذين يواجهون منافسة شديدة في جميع أنحاء العالم؛

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 70.

² سميرة عبد الصمد، سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017، ص ص 562، 563.

✓ زيادة معرفة ومطالب الزبائن يدفع أيضا إلى حاجة ملموسة لتحسين الأداء بين العديد من القادة بالمؤسسات؛

✓ التغييرات التكنولوجية السريعة وبوتيرة متزايدة غالبا ما تؤدي بأن يشعر قادة المنظمات بالحاجة إلى بذل الجهود الرامية إلى تحسين الأداء، هذه الحاجة تأخذ أشكالا عديدة" عملائنا يتوقعون منا استخدام هذه التكنولوجيا". "المنافسة هي الحصول على التكنولوجيا، وسوف يكون أمامنا " أو" فإن هذه التكنولوجيا ستجعل فريقنا أكثر فعالية عندما نتعلم كيفية تحقيق أفضل استفادة منها"؛

✓ احتياجات ورغبات الموارد البشرية في جميع المستويات والوحدات التابعة للمنظمة فضلا عن أصحاب المصالح، وغالبا ما تكون عوامل لتحسين الأداء مثل: رغبة القيادات، تأثير التقليل والاندماج... الخ؛

✓ يعتقد بعض الخبراء في السلوك التنظيمي أن الأفراد لديهم حاجة قوية ليكونوا ذوي كفاءة، وهذا بأنه" إذا كان التميز هو هدفنا، لدينا بالفعل ما يلزم للوصول إلى هناك، نحن Jay Hall ما عبر عنه أفراد لدينا الرغبة والقدرة على القيام بعمل جيد لأننا ذوو كفاءة " ضرورة أن يشعر وأن يكون الأفراد ذوو كفاءة هي حافز لكثير منهم، عندما يكون لدى الأفراد حماسا للحصول على أفضل في ما يفعلونه، فإنه غالبا ما يؤدي إلى اعتبارات من المبادرات لتحسين الأداء.

المطلب الثاني : مداخل تحسين الأداء:

يمكن تلخيص أهم مداخل تحسين الأداء في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: مداخل تحسين الأداء

المدخل	مفهوم المدخل	مساهمة المدخل في التحسين
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الجودة ليست مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات، بل إنها فلسفة شاملة لما يجري بالمنظمة من فعاليات وإن تحسين الأداء يتم من خلال الالتزام بالجودة وأداء العمل، وتصبح الجودة شاملة عند العمل بالمواصفات التي ترضي جميع المستفيدين والمتدخلين	1. تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل لأداء الأفراد. 2. أنها جهد وتعاون مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية. 3. وأنها لا بد أن تكون هدف جميع العاملين. 4. هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة.

<ol style="list-style-type: none"> 1. تعزيز مستوى الرضا لدى رأس المال البشري بالمنظمة. 2. خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة. 3. تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد. 4. تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وأساليبه. 5. تحسين الأداء من خلال إنتاج أكبر بطاقة أقل. 6. العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج أو الحذف أو إعادة مقايضة المهام. 7. تقليل المهام غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والتنوعية. 	<p>إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة بغية الحصول على تحسينات جذرية.</p>	<p>إعادة الهندسة Reengineering</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. تحقيق النتائج الجيدة فيما يتعلق بالربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وأفضل المؤشرات المالية. 2. مساعدة المنظمة في التغيير والتجديد وزيادة الإبداع والابتكار. 	<p>النمط التنظيمي الذي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالا واسعا من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية من اجل سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية.</p>	<p>تمكين العاملين Empowerment</p>

<p>1. تقييم المنظمة لمنافسيها ولأعمالها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة للوصول إلى أفضل أداء.</p> <p>2. يساعد هذا المدخل في معرفة المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتميزة في السوق.</p> <p>3. تعلم واقتباس أفكار جديدة وناجحة.</p> <p>4. يساعد في تصميم الإستراتيجية، التطوير التنظيمي، تحسين عملية التدريب، الحد من التكاليف وتحسين الأداء ودفعه نحو التميز بصفة عامة.</p>	<p>عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى.</p>	<p>القياس المقارن بالأفضل Benchmarking</p>
<p>البحث عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء العمل.</p>	<p>تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين أيضا. ولا يعني التحسين هنا أن هناك شيئا خاطئا، ولكن طالما أن المحيط متغير يتطلب هذا تحسين ما هو موجود.</p>	<p>التحسين المستمر (kaizen)</p>
<p>1. وصول أسرع وتقاسم أفضل للمعرفة.</p> <p>2. ارتفاع كفاءة العمليات.</p> <p>3. زيادة الربحية.</p> <p>4. الحصول على ميزة تنافسية وأداء عاليين.</p> <p>5. تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات التنظيمية والبيئية.</p>	<p>نهج استراتيجي شامل لتحقيق الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة.</p>	<p>إدارة المعرفة</p>

المصدر: سميرة عبد الصمد، سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات ، مجلة الاقتصاد الصناعي،

المجلد 1، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017، ص ص 560، 562.

المطلب الثالث: مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد ساهمت المقابلة من الباطن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب ولعل أهمها:

أولاً- تخفيض التكلفة:

" حيث أن تفويض المؤسسات الأمانة بعض المهام للمؤسسات المناولة ذات خبرة وكفاءة تفوق خبرتها في ذات المجال سيؤدي إلى تخفيض الأعباء الناتجة عن اتساع الأنشطة وتنوعها وبالتالي تخفيض أعباء المراقبة والتسيير وهو ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة النهائية للمنتج " ¹.

هناك أسباب عديدة تساهم في خفض تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة منها²:

1. أن المقاولين من الباطن على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الأداء بسعر أقل مقارنة بالمقاولين الرئيسيين؛
2. المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من المرونة حيث بإمكانهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع كما يمكنهم تغيير الجداول الزمنية للإنتاج أو تعديلها بسهولة أكبر؛
3. من خلال الاعتماد على المقابلة من الباطن فإن المصاريف العامة والتكاليف الإدارية تكون أقل؛
4. المناولين عموماً يستعملون المعدات والآلات بشكل أقل، فضلاً عن ورش عمل أبسط من الشركات الكبيرة.

ثانياً- تحسين جودة الإنتاج والعمليات:

" إن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجيات الزبون ³، ويتجلى هذا في النقاط التالية ⁴:

تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى مما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم). يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقاً لاحتياجات السوق، كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

¹ نصيرة ترمول، بلحيمر عمار، المناولة الصناعية كدعامة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة الحوار الفكري، المجلد 12، العدد 14، جامعة أدرار، ديسمبر 2017، ص 340.

² العلواني عديلة، بين سمينة دلال، مرجع سبق ذكره، ص 195.

³ قويدري عبد الرحمان، أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴ جلولي محمد، بومدين محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ثالثا- تحقيق المرونة التنظيمية¹:

تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الغير منتظرة، هذه التغيرات قد تكون داخلية أو خارجية، فحتى تكون المؤسسة مرنة تحتاج إلى تقليص حدة اللاتيقين من خلال العمل التعاوني، الذي يمكن من الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط خاصة منها المرتبطة بالطلب والتكنولوجيا، فعلاقة التعاقد من الباطن تمكن من مواجهة تغيرات الطلب، سواء الكمية منها والنوعية إلى جانب إمكانية مواكبة تطورات التكنولوجيا، والاستفادة من تلك التي يتحكم فيها المتعاقدون. أي تمكن من تحقيق ما يعرف بالمرونة الخارجية، التي تنتج عن تحولات العوامل الخارجية من تغير في مواعيد التسليم، تسريع الطلبات، ضرورة تنوع المنتج... الخ

رابعا- زيادة الإنتاجية والفعالية²:

تقود المقولة من الباطن إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة أو تصنيع بعض المكونات أو أجزاء معينة تدخل في تصنيع المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، هذا النوع من التخصص يسمح للمناولين بتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة وبالتالي بلوغ مستويات أعلى من إنتاجية رأس المال واليد العاملة.

خامسا- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة: فكون أن المؤسسة من خلال المقابلة من الباطن تعتمد على انجاز بعض الأنشطة على مؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية في إنجازها فإن ذلك يجعلها تستفيد من التكنولوجيات المتطورة التي تتمتع بها المؤسسات القائمة بالأعمال، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين أدائها.

سادسا- الاستفادة من خبرة الغير:

حيث يظهر أثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي للمؤسسة، وذلك نتيجة الاعتماد في إنجازها على بعض العمليات والأجزاء ذات جودة عالية التي تتمتع بها المؤسسة القائمة بالأعمال، كما أن احتكاك المؤسسات بهم يجعلها تستفيد من الخبرات التي يتمتعون بها في انجاز بعض الأعمال، الشيء الذي يساهم في تحسين أدائها.

سابعا- تخفيض دورة زمن الزبون:

إن تركيز عمل المؤسسة يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لطلبات الزبون وتحقيق رغباته سواء كان ذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبات مما يساهم مساهمة فعالة في تحسين

¹ قاسمي خضرة، مبررات توجه المؤسسات إلى التعاقد من الباطن: دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة بسكرة، ديسمبر 2017، ص 168.

² سمية بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

أدائها.

ثامنا-زيادة العلاقات الصناعية مع الغير:

لكون أن المقابلة من الباطن تفرض على المؤسسة إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى في إطار تعاقد قد يكون طويل الأجل واستراتيجي فإن هذا يجعلها توسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية، مما يساعدها في استغلال ذلك في تحسين أدائها¹

¹ صيد ماجد، رفايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 2، جامعة ميلة، الجزائر، جوان 2017، ص 333.

خاتمة:

في الاقتصاديات الحديثة تتزايد مساعي المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العائدات، لكن هذا لا يتم إلا من خلال فرض نفسها في محيطها الاقتصادي والتنافسي لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن حيث يضمن ذلك استمراريته وتحقيق أهدافها، ويتم هذا من خلال اعتمادها لعدة استراتيجيات تساهم في تحسين أداءها ومن أهم تلك الاستراتيجيات نجد إستراتيجية المقابلة من الباطن، بحيث أظهر استخدامها تحسينا في أداء المؤسسات الاقتصادية في عدة مجالات خاصة تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحسين الإنتاجية، غير أن استيعاب هذه الإستراتيجية وتوسعها والاستفادة من مزاياها في الجزائر لا يزال محدودا، والهيئات التي تنشط في هذا القطاع رغم مجهوداتها المبذولة وآلياتها الموضوعية مازالت ضعيفة التأثير لهذا يتعين على السلطات توفير كل السبل المتاحة للاستفادة من المزايا التي تقدمها المقابلة من الباطن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

أولاً- النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات:

كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما سمحت هذه النتائج

باختبار صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية من خلال النقاط التالية:

- أظهرت الدراسة أن تفويض المؤسسات الأمرة بعض المهام للمؤسسات المناولة ذات خبرة وكفاءة تفوق خبرتها في ذات المجال سيؤدي إلى تخفيض الأعباء الناتجة عن اتساع الأنشطة وتنوعها وبالتالي تخفيض أعباء المراقبة والتسيير وهو ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة النهائية للمنتج، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

- أظهرت الدراسة أن المقولة من الباطن تقود إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة أو تصنيع بعض المكونات التي تدخل في تصنيع المنتج النهائي، هذا النوع من التخصص يسمح بتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة وبالتالي بلوغ مستويات أعلى من الإنتاجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- أظهرت الدراسة أن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجيات الزبون، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

كما أظهرت الدراسة أن المقابلة من الباطن تساهم في تحسين الأداء أيضا فيما يلي: تحقيق المرونة

التنظيمية، الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة، الاستفادة من خبرة الغير، تخفيض دورة زمن الزبون، زيادة العلاقات الصناعية مع الغير.

ثانيا - الاقتراحات والتوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن هذه الدراسة وسعيا لتطوير مكانة المقاوله من الباطن في الاقتصاد الوطني وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وبعد تحديد دور المقاوله من الباطن في تحسين الأداء يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- إعداد قوانين لتنظيم إستراتيجية المقاوله من الباطن؛
- نشر الوعي لدى المؤسسات الاقتصادية لمزايا الاستعانة بإستراتيجية المقاوله من الباطن؛
- العمل على تعميم تطبيق إستراتيجية المقاوله من الباطن من طرف المؤسسات الجزائرية.

ثالثا - أفاق الدراسة:

رغم الإلمام ببحوثات الدراسة التي تناولت مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إلا أنه تبقى بعض النقاط التي تحتاج إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع منها :، أخرى للدراسة:

- المقاوله من الباطن كإستراتيجية لتقليل المخاطر؛
- المقاوله من الباطن ودورها في تحسين الجودة.

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
2. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
3. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، اليازوري للنشر، عمان، 2007.
4. كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
5. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. محمد فتحي عبد الهادي، الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية ، ط 1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
7. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
8. مهدي السامري، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار جرجير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

❖ الملتقيات:

1. علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، مداخلة في الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18، 19 أبريل 2012.
2. فاطمة الزهراء رقايقية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 06-07 نوفمبر 2007.

❖ المجالات:

1. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية ، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.
2. إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، 2006.
3. بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - ناحية الوسط ، مجلة الحقيقة، المجلد 11، العدد 21، جامعة أدرار، جوان 2012.
4. بنا شنهو فريدة، عطار عبد الحفيظ، المناولة غير الرسمية في الجزائر وأثرها في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة، مجلة دفاتر الميكا، المجلد 13، العدد 15، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2017.
5. جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2016.
6. جلولي محمد، بومدين محمد أمين، دور المناولة في تحسين جودة الخدمة ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، جوان 2018.
7. حجازي إسماعيل، معالم سعاد، دور التحليل الإستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12، جامعة بسكرة، جوان 2017.
8. حطاب دلال، زعيبط نور الدين، تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة ميله، الجزائر، جوان 2018.
9. زايدي حبيب، بليمان يمينة، العلاقة بين المناولة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 3، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2019.
10. زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية- مدخل بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي صيدال و رويبة ، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، جامعة المدية، ديسمبر 2016.
11. زرقاني رباح، المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 22، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، أبريل 2014.

12. سامية غربي، آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 48، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ديسمبر 2017، ص ص 295، 296.
13. سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
14. سمية بن علي، التعاقد من الباطن: إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 45، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
15. سميرة عبد الصمد، سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12، جامعة باتنة، جوان 2017.
16. صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 2، جامعة ميله، الجزائر، جوان 2017.
17. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
18. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001.
19. عزيزو سليمة، المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، 2013.
20. العلواني عديلة، بن سمية دلال، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 4، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2018.
21. عيسى مزارة، عبد القادر ونوفي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجلفة، جوان 2018.
22. قاسمي خضرة، مبررات توجه المؤسسات إلى التعاقد من الباطن: دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة بسكرة، ديسمبر 2017.

23. قلوب عبد الله، سحنون سمير، إستراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 2، العدد 3، جامعة غرداية، الجزائر، أبريل 2018.
24. قويدري عبد الرحمان، أقاسم عمر، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد6، جامعة الجزائر، 2018.
25. كشرود بشير، لاغا صبرينة كهينة، واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري، مجلة العلوم التجارية، المجلد 16، العدد 5، جامعة الجزائر 3، ماي 2017.
26. كمال رزيق، علي الشايح، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة، الجزائر، ديسمبر 2011.
27. نسرين زيدان عربي، الشيخ الداوي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2019.
28. نصيرة ترمول، بلحيمر عمار، المناولة الصناعية كدعامة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة الحوار الفكري، المجلد 12، العدد 14، جامعة أدرار، ديسمبر 2017.

❖ الرسائل والأطروحات:

1. بن الدين امحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012-2013.
2. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
3. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.