

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير.  
تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير.

رقم: 181835094268

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
إعداد الطالب : رابح زريق

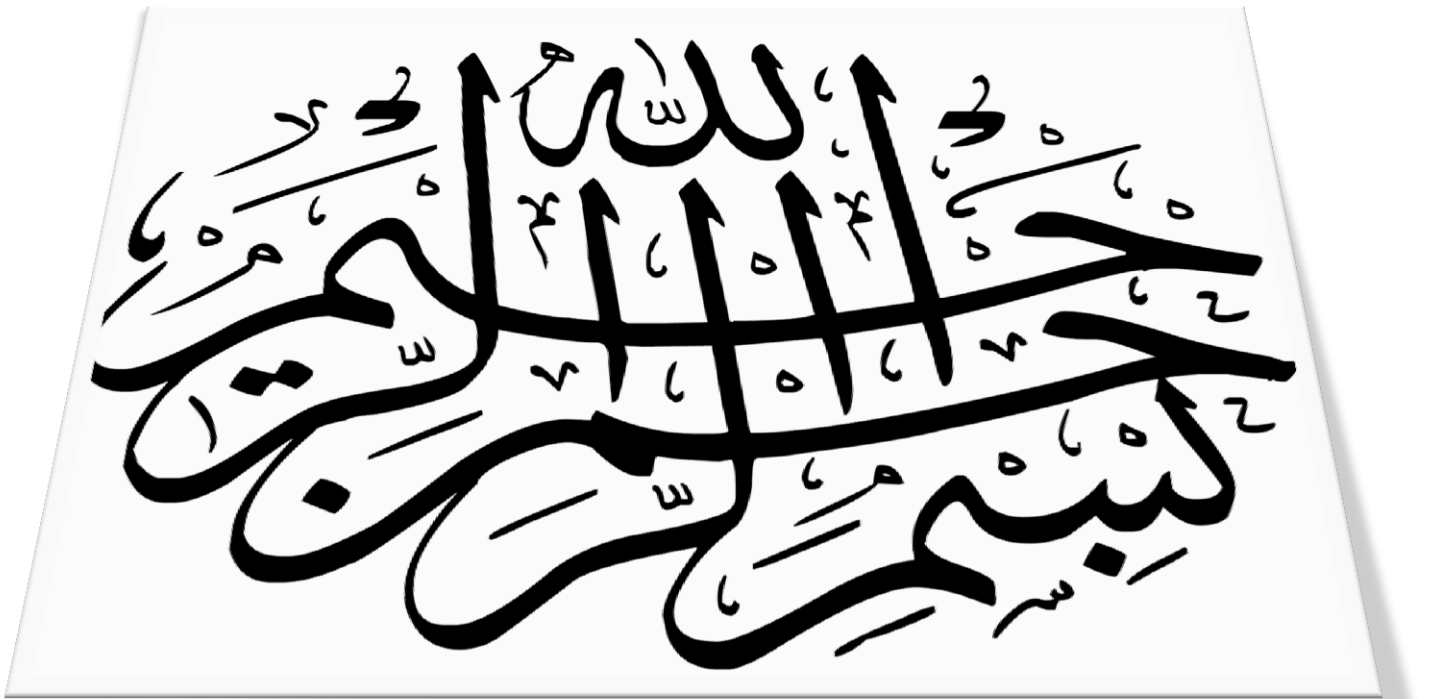
تحت عنوان:

مساهمة تخصص وسرعة استجابة المؤسسات المناولة في تميز  
المؤسسة الآمرة  
- دراسة حالة: مجموعة مؤسسات في ولايتي المسيلة و برج  
بوعريريج-

لجنة المناقشة:

مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	د. عايب حمزة
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - أ.	د. بوجمعة عمرون
رئيسا	أستاذ محاضر - أ.	د. بوعبد الله الصالح

السنة الجامعية: 2023/2022





أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

سورة النمل الآية (17)



# إهداء

إلى روح أبي وابنني آدم وابنتي شهد رحمهم الله تعالى  
إلى الوالدة أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية

إلى الزوجة الكريمة

وإلى أبنائي محمد أمين، حسام أمير والصغيرة خديجة

وإلى كل الأخوة والأخوات

أهدي هذا العمل

رابح زريق

# تشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ولقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " .

فإني أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الدكتور بوجمعة عمرو الذي كان نعم المشرف والموجه ، شاكرًا له على صبره ودقة تأطيره وصرامة توجيهه .

وأدعو الله ان يكون ذلك في ميزان حسناته .

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة، ومنه توضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما المستقل الذي يمثل المناولة الصناعية حيث ركزنا على بعدين هما التخصص وسرعة الإستجابة، مع المتغير التابع وهو تميز المؤسسة الأمرة المتمثل في تحسين العمليات وتعظيم المكاسب.

وقد تمت الدراسة على مستوى مجموعة مؤسسات أمرة ومناولة على مستوى ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، حيث كانت العينة مكونة من ستة مدراء، وبما أن دراستنا كيفية فقد اعتمدنا في جمع البيانات على المقابلات وملاحظة الوثائق، وبالاستعانة ببرنامج NVIVO لتحليل بيانات المقابلة.

وقد بينت النتائج وجود علاقة بين تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة مع تميز المؤسسة الأمرة.

الكلمات المفتاحية: المناولة الصناعية، المؤسسة الأمرة، المؤسسة المناولة، التميز، المساهمة.

## **Abstract:**

*The study aimed to find out the contribution of Industrial subcontracting to the excellence of the contractor, including clarifying the relationship between two variables, one of which is the subcontractor that represents industrial subcontracting, where we focused on two dimensions:*

*Specialization and speed of response, with the dependent variable, which is the distinction of the contractor the commanding institution in improving operations and maximizing gains.*

*The study was carried out at contracting and subcontracting institutions, in M'sila and Bordj Bou Arreridj cities, where the sample consisted of six managers, and since our study was qualitative, we relied on interviews and observation of documents to collect data, we used the software NVIVO to analyze, and visualize qualitative data and documents.*

*The results showed a relationship between the specialization and response speed of the subcontractor institution, with the excellence of the contracting institution.*

## **Key words:**

*Industrial subcontracting, contracting institution, subcontractor institution, excellence, contribute*



	بسملة وآية كريمة
	إهداء
	تشكر
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	<b>مقدمة</b>
أ	توطئة
أ	الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ب	أسباب اختيار الموضوع
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ت	الحدود الزمنية والمكانية للدراسة
ت	منهج البحث وأدوات الدراسة
ت	الدراسات السابقة
ر	صعوبات الدراسة
ر	خطوات الدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>
12	<b>تمهيد</b>
12	<b>المبحث الأول: المناولة الصناعية</b>
12	❖ المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية
15	❖ المطلب الثاني: خصائص وأشكال المناولة الصناعية
17	❖ المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية
17	❖ المطلب الرابع: شروط نجاح المناولة الصناعية ومخاطرها
18	❖ المطلب الخامس: مراحل عملية المناولة
20	❖ المطلب السادس: مزايا وعيوب المناولة الصناعية
21	❖ المطلب السابع: العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة
23	❖ المطلب الثامن: تجارب المناولة الصناعية في مختلف دول العالم
26	❖ المطلب التاسع: واقع المناولة الصناعية في الجزائر
	<b>المبحث الثاني: التميز</b>
31	❖ المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز
36	❖ المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة التميز

38	❖ المطلب الثالث: أهم نماذج التمييز في العالم
المبحث الثالث: مساهمة المناولة الصناعية في تمييز المؤسسة الأمرة	
45	❖ المطلب الأول: مساهمة خصائص المناولة الصناعية في تمييز المؤسسة الأمرة
46	❖ المطلب الثاني: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة و المناولة
المبحث الرابع : الأساسيات النظرية للمناولة الصناعية والتمييز	
47	❖ المطلب الأول: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية
51	❖ المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتمييز
المبحث الخامس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري للدراسة	
54	❖ المطلب الأول: الخريطة الذهنية للدراسة
55	❖ المطلب الثاني: صياغة الفرضيات
56	❖ المطلب الثالث: بناء النموذج النظري للدراسة
57	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
تمهيد	
المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
59	❖ المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها
60	❖ المطلب الثاني: خطوات الدراسة وأدوات التحليل
62	❖ المطلب الثالث: عرض المؤسسات محل الدراسة
المبحث الثاني : تحليل المقابلات نصف الموجهة	
63	❖ المطلب الأول: مناخ المقابلات نصف الموجهة
65	❖ المطلب الثاني: التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة
المبحث الثالث : تحليل مقابلات الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات	
83	خلاصة الفصل الثاني
خاتمة	
85	أولاً: مناقشة النتائج
86	ثانياً: المساهمة النظرية والأكاديمية
86	ثالثاً: المساهمة الميدانية
87	رابعاً : حدود الدراسة
87	خامساً : آفاق الدراسة
89	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
24	واقع المناولة الصناعية في دول الإتحاد الأوربي (15) حتى عام 2014	01
30	تصنيف المؤسسات المناولة حسب معيار رقم الأعمال	02
61	ربط الفرضيات مع عقد برنامج NVIVO	03
62	التعريف بالمؤسسات الأمانة والمناولة محل الدراسة	04
64	مناخ المقابلات نصف الموجهة مع مدراء المؤسسات المناولة والأمانة محل الدراسة	05
66	التحليل التقليدي للمقابلات الموجهة	06
69	الإحصاء الترددي لجميع المقابلات	07
71	معاملات التشابه النصي لمصادر الدراسة	08
73	آثر تكرار المفردات لعقدة التخصص مع التميز	09
74	نسبة التغطية لعقدة التخصص	10
75	نسبة التغطية لعقدة التميز	11
76	معامل الارتباط بين التخصص والتميز	12
77	إختبار الفرضية الأولى	13
79	آثر تكرار المفردات لعقدة سرعة الإستجابة مع عقدة التميز	14
79	نسبة التغطية لعقدة سرعة الإستجابة	15
81	معامل الارتباط بين عقدة سرعة الإستجابة والتميز	16
81	إختبار الفرضية الثانية	17



# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	شكل رقم
29	تصنيف المؤسسات المناولة الجزائرية حسب النشاط	01
30	تصنيف المؤسسات المناولة حسب معيار الحجم	02
39	المفاهيم الأساسية للنموذج الأوربي للتميز	03
40	عناصر النموذج الأوربي للتميز	04
41	معايير النموذج الأمريكي للتميز	05
44	النموذج الياباني للتميز	06
46	أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة	07
51	نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر	08
54	الخريطة الذهنية للدراسة	09
56	النموذج النظري للدراسة	10
70	سحابة المفردات لمصادر الدراسة	11
74	نسبة التغطية لعقدة التخصص	12
76	نسبة التغطية لعقدة التميز	13
78	الخريطة المعرفية لعقدة التخصص	14
78	الخريطة المعرفية لعقدة التميز	15
80	نسبة التغطية لعقدة سرعة الإستجابة	16
82	الخريطة المعرفية لعقدة سرعة الإستجابة	17



# فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق رقم
95	دليل إعداد المقابلة	01
96	تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر	02
97	ORDRE DE PAIEMENT	03
98	COMMANDE	04



مقدمة

## 1. تمهيد:

إن التغييرات والتطورات التي أحدثتها العولمة في الأنشطة الاقتصادية أدت إلى تأثير جذري على المنظمات ، مما نتج عنها روح المنافسة و السعي من أجل الحفاظ على مكانتها ومواكبة التحديات والتغييرات لبيئة الأعمال، وهذا لا يتحقق إلا بالسعي نحو التميز. (ساري، 2017).

يعتبر التميز مفهوما حديثا، تسعى المنظمات للوصول إليه عن طريق فهم أبعاده وعناصره والعوامل التي تساعد على تحقيقه لكونه وسطا بينيا للمنظمات، يجعلها تقوم بتطوير بيئتها الداخلية والتأقلم مع البيئة الخارجية وفق إستراتيجية منظمة من أجل تحقيق أهداف البقاء والريادة. (ميمون، 2019).

من هذا المنطلق برز دور المناولة الصناعية كأحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز ، حيث أن لها أهمية كبيرة نظرا لكون أسلوب المناولة الصناعية من أنجع أساليب التعاون بين المنظمات ، لأن المؤسسات المناولة من خلال تخصصها و سرعة إستجابتها لمتطلبات المؤسسة الأمرة تساهم في تخفيض التكاليف عن طريق أخرجة الأنشطة الثانوية و تحسين العمليات. (هداجي، 2019).

وهذا يجعل المؤسسات الأمرة مكلفة بتطوير العمليات الأساسية و مراقبة المؤسسات المناولة لها، التي تلبي إحتياجاتها من المنتجات والخدمات ، فالهدف من علاقة المناولة هو تحسين مستوى أداء المؤسسات الأمرة الساعية للتميز والريادة في الأسواق ، وكذلك نمو المؤسسات المناولة وتوسع نشاطها بما يعود بالفائدة على الإقتصاد الوطني ككل وبناء نسيج صناعي متكامل وذلك بإرساء مبادئ الحوكمة التي تساهم في نجاح هذه العلاقة التعاونية بين المؤسسات .

## 2. إشكالية الدراسة:

من أجل معرفة ما مدى تأثير المناولة الصناعية في التميز المؤسسي، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة ؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يساهم تخصص المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة ؟

- كيف تساهم سرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة؟

### 3. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يساهم تخصص المؤسسات المناولة بصورة جيدة في تميز المؤسسة الأمرة
- الفرضية الثانية: تساهم سرعة إستجابة المؤسسات المناولة بصورة جيدة على تميز المؤسسة الأمرة.

### 4. أسباب ودوافع إختيار الموضوع :

إن دراسة هذا الموضوع وإختياره كانت نتيجة لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه أهمها:

- إثراء الرصيد المعرفي وطبيعة تخصصي العلمي الذي له صلة بهذا الموضوع.
- المساهمة الميدانية في تطبيق هذه الدراسة.
- الأهمية الإقتصادية لهذا الموضوع على المستوى الوطني والعالمي .
- أنه قابلا للدراسة والبحث والتطوير.
- توجه الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة نحو الإهتمام بتنمية قطاع المناولة.
- أهمية قطاع المناولة في خلق فرص عمل وتقليص البطالة .

### 5. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية دراستنا في كونها تناولت موضوع المناولة الصناعية كأحد أهم العوامل التي تساهم في تميز المؤسسات الأمرة، وذلك من خلال مزايا توفرها تحت ظل المنافسة الشديدة في الأسواق.

### 6. أهداف الدراسة :

لهذه الدراسة أهداف كثيرة منها:

- تسليط الضوء على المناولة الصناعية كإستراتيجية للتنمية تساهم في تميز المؤسسات الأمرة.
- تفعيل التكامل الصناعي عن طريق المناولة الصناعية .

- إبراز أهمية المناولة الصناعية في النهوض بالإقتصاد الوطني .
- البحث عن المعوقات التي تحول دون تطور المناولة الصناعية .
- إبراز أهمية تحقيق التميز في منظمات الأعمال .
- الاستفادة من نماذج التميز العالمية في النهوض بالمؤسسات الوطنية .

## 7. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الأمانة والمناولة في ولايتي المسيلة وبرج بوعرييريج.
2. الحدود الزمانية : كانت الحدود الزمانية من منتصف ديسمبر 2022 إلى غاية ماي 2023 في حين إستمرت مدة تحليل البيانات إلى غاية أوائل شهر جوان 2023.

## 8. منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة:

### أ- منهج الدراسة :

بهدف إختبار فرضيات الدراسة المطروحة ، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الوقوف على الظاهرة التي نحن بصدد دراستها كعينة، وتدرج دراستنا ضمن البحوث النوعية التي تعتمد عليها في البحوث العلمية للكشف عن النتائج وتحليلها .

وإنطلاقا من الإشكالية قمنا بدراسة إستكشافية للموضوع، حيث تم تعيين كل من ولاية المسيلة وبرج بوعرييريج كعينة قصدية متكونة من مؤسسات أمرة و مؤسسات مناولة تنشط في قطاعات مختلفة.

### ب- أدوات الدراسة المستخدمة:

بما أن دراسة العينة تهدف لمعرفة مدى مساهمة المناولة الصناعية في المؤسسات الأمانة، لجأنا إلى جمع المعلومات النظرية عن طريق المسح المكتبي، وإجراء المقابلة مع مختلف أفرادها وبالإعتماد على تحليل البيانات لبرنامج « NVIVO » . الإصدار رقم: 12 .

## 9. الدراسات السابقة :

نظرا لوجود دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع من منظور مختلف، ارتأينا إلى تلخيصها في جداول ومقارنتها بموضوعنا، ومن بين هذه الدراسات :

### 1. دراسة قلووش عبد الله:

عنوان الدراسة	دراسة قلووش عبد الله (2020-2021)
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة مؤسسات أمرة ناشطة بولاية سيدي بلعباس في الفترة 2018-2020.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إبراز دور نسيج المؤسسات الصناعية في إحداث تنمية صناعية وإجبارية الاهتمام بهذا الصنف من المؤسسات من خلال عصرنتها، وتحديثها .</li> <li>• إبراز مدى تطبيق المناولة الصناعية من خلال توضيح مزاياها .</li> <li>• الفهم لسياق عملية المناولة وإطارها النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع المناولة الباطنية .</li> <li>• تبين واقع المناولة الباطنية، خاصة فيما يتعلق بشقها الاقتصادي في الجزائر .</li> <li>• إبراز المراحل التي مرت بها المناولة الباطنية في الجزائر وتحديد الأفاق والتحديات والعوائق التي تواجه المؤسسات .</li> </ul>
أدوات الدراسة	تم الاعتماد على الاستبيان من أجل تجميع البيانات وتحليلها .
أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبين أن طبيعة عقود المناولة 22% منها عقود قصيرة الأجل، و36% هي عقود متوسطة الأجل، وتبقى نسبة 42% تتراوح بين عقود متوسطة وقصيرة الأجل .</li> <li>• أغلبية المؤسسات الأمرة تعتمد بشكل شبه كلي على المؤسسات المناولة المتعاقدة (الظرفية) .</li> <li>• نطاق السوق بالنسبة للمؤسسات الأمرة 80% وطني و 20% دولي .</li> <li>• المناولتية الأجنبية لا تزال بعيدة عن المؤسسات الوطنية .</li> <li>• التكلفة والجودة هما المعياران الأساسيان لإختيار المؤسسات المناولة .</li> </ul>
نقاط الاختلاف مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراستنا كيفية وعينة قصدية .</li> <li>• دراسة مدى مساهمة خصائص المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة .</li> </ul>
نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة العلاقة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة</li> </ul>

• إبراز أهمية المناولة الصناعية وطرق النهوض بها على المستوى الوطني.	
• معرفة أهم المعايير في إختيار المؤسسات	الفائدة من الدراسة

## 2.دراسة نسرين غربي زيدان ، الشيخ الداوي

دراسة نسرين زيدان غربي ، الشيخ الداوي 2019	
واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية .	عنوان الدراسة
مقال علمي	نوع الدراسة
المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"	مجتمع وعينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إبراز دور نسيج المؤسسات الصناعية في إحداث تنمية صناعية وإجبارية الاهتمام بهذا الصنف من المؤسسات من خلال عصرنتها ، وتحديثها .</li> <li>• إبراز مدى تطبيق المناولة الصناعية من خلال توضيح مزاياها .</li> <li>• الفهم لسياق عملية المناولة وإطارها النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع المناولة الباطنية .</li> <li>• تبين واقع المناولة الباطنية خاصة فيما يتعلق بشقها الاقتصادي وهذا في الجزائر .</li> <li>• إبراز المراحل التي مرت بها المناولة الباطنية في الجزائر وتحديد الآفاق والتحديات والعوائق التي تواجه المؤسسات .</li> </ul>	هدف الدراسة
تم الإعتماد على الإستبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها .	أدوات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معظم عقود المناولة من أجل تغطية إحتياجات المؤسسة من التجهيزات الوسيطة .</li> <li>• المؤسسة محل الدراسة عضو نشيط في بورصة المناولة والشراكة .</li> <li>• يشكل نشاط المناولة 35 % من رقم أعمال المؤسسة .</li> <li>• توسيع نشاط المناولة مستقبلا ليشمل التعاقد مع مناولين أجنب .</li> </ul>	أهم نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراستنا كيفية وعينة قصدية</li> <li>• إبراز دور المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة .</li> </ul>	نقاط الإختلاف مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إبراز أهمية لمناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصناعية</li> <li>• التطرق إلى معوقات تنمية نشاط المناولة الصناعية على المستوى الوطني .</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة

الفائدة من الدراسة	• معرفة أهم المعايير في إختيار المؤسسات المناولة
--------------------	--

### 3.دراسة: André et Jean Louis MORCOS

عنوان الدراسة	دراسة André et Jean Louis MORCOS2004
نوع الدراسة	مقال علمي
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من 14 مؤسسات أجرة ومناولة من مختلف دول العالم .
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على علاقة المناولة على المستوى الدولي .</li> <li>• تأثير المناولة الدولية على المؤسسة وسوق العمل .</li> <li>• فهم سياق العلاقة المناولة بين المؤسسات الأجرة من دول متقدمة ودول النامية .</li> </ul>
أدوات الدراسة	تم الإعتماد على الإستبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها .
أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبين من خلال الدراسة أن طبيعة عقود المناولة 22%منها عقود قصيرة الأجل، و36%هي عقود متوسطة الأجل وتبقى نسبة 42%تتراوح بين عقود متوسطة وقصيرة الأجل .</li> <li>• أغلبية المؤسسات الأجرة تعتمد بشكل شبه كلي على المؤسسات المناولة المتعاقدة (الظرفية) .</li> <li>• نطاق السوق بالنسبة للمؤسسات الأجرة 80% وطني و 20% دولي .</li> <li>• المناولتية الأجنبية لا تزال بعيدة عن المؤسسات الوطنية .</li> <li>• التكلفة والجودة هما المعياران الأساسيان لإختيار المؤسسات المناولة .</li> </ul>
نقاط الإختلاف مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراستنا لعلاقة المناولة على المستوى المحلي .</li> <li>• دراستنا كيفية وعينة قصدية .</li> <li>• ركزنا على مساهمة المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأجرة .</li> </ul>
نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إبراز أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للنشاط الاقتصادي .</li> <li>• شروط نجاح علاقة المناولة الصناعية بين المؤسسة الأجرة والمؤسسة المناولة .</li> </ul>
الفائدة من الدراسة	• الإستفادة من الدراسة معرفة أهم المعايير في إختيار المؤسسات المناولة

## 4.دراسة :بن الدين أمحمد

دراسة بن الدين أمحمد(2012-2013)	
المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميولة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات صناعية عاملة بالجزائر - أطروحة دكتوراه	عنوان الدراسة
عينة متكونة من 105 شخص عاملة في المؤسسات الجزائرية	نوع الدراسة
● معرفة إلى أي مدى وصلت المؤسسات الجزائرية في تبني إستراتيجية المناولة الصناعية . ● تسليط الضوء على بعض آليات دعم وترقية نشاط المناولة الصناعية في الجزائر . ● محاولة قياس العلاقة بين تطبيق المناولة الصناعية والميزة التنافسية من وجهة نظر مسؤولي المؤسسات الأمرة .	مجتمع وعينة الدراسة
تم الإعتماد على الإستبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها .	هدف الدراسة
● هناك أربع عوامل يجب أن تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وهي : الكفاءة ، الجودة ، التحديث ، الإستجابة للعميل . ● تحقق المناولة الصناعية المتخصصة الإستغلال الأمثل للموارد . ● التركيز على مبادئ الثقة المتبادلة ، الإتصال ،الحوكمة ،من أجل إنجاح علاقة المناولة . ● لا يزال نشاط المناولة الصناعية في الجزائر يعاني من عدة صعوبات، خصوصا المؤسسات الخاصة .	أدوات الدراسة
● دراستنا كيفية وعينة قصدية . ● دراستنا تركز على معرفة دور خصائص المناولة الصناعية في تميز المؤسسات الأمرة . ● دراستنا تركز على عناصر التميز لمؤسسة الأمرة .	أهم نتائج الدراسة
● إبراز أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للنشاط الاقتصادي . ● شروط نجاح علاقة المناولة الصناعية بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة .	نقاط الإختلاف مع الدراسة
● الإستفادة من الدراسة معرفة أهم المعايير في إختيار المؤسسات المناولة	نقاط التشابه مع الدراسة
	الفائدة من الدراسة

## 5.دراسة عبد القادر مبسوط ،جمال الهواري ، الهوارية مبسوط :

دراسة عبد القادر مبسوط ،جمال الهواري ، مبسوط الهوارية (2021)	عنوان الدراسة
إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة ألفون (ALFON) ،لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران .	نوع الدراسة
مقال علمي	مجتمع وعينة الدراسة
مؤسسة ألفون (ALFON) بولاية وهران، وعينة دراسة تتكون من 35 إطار بالمؤسسة.	أدوات الدراسة
تم الإعتماد الأسلوب التحليلي	أهم نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك علاقة إرتباط وأثر قوي بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين مستوى أداء المؤسسة .</li> <li>• زيادة التعاون بين المؤسسات الأمرة والمناولة، وذلك بتحويل المعارف والتكنولوجيات، وتأهيل المورد البشري لمواكبة التغيرات في العمليات الإنتاجية.</li> </ul>	نقاط الإختلاف مع الدراسة
دراستنا تركز على معرفة دور خصائص المناولة الصناعية في تميز المؤسسات الأمرة .	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراستنا تركز على عناصر التميز لمؤسسة الأمرة .</li> <li>• إبراز أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للنشاط الاقتصادي .</li> <li>• شروط نجاح علاقة المناولة الصناعية بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة .</li> </ul>	الفائدة من الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستفادة من الدراسة معرفة أهمية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات .</li> </ul>	

## 10.مناقشة الدراسات السابقة:

يتبين لنا بعد المقارنة و التمحيص أن أهمية المناولة الصناعية في توطيد العلاقة بين المؤسسات الأمرة و المناولة لها،وذلك من أجل تحسين أدائها و قدرتها التنافسية ، وهذا يتوافق مع دراستنا .

دراسة قلوبش عبد الله (2020-2021) : درست المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية في تطوير النسيج الصناعي ، وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه يوجد تأثير إيجابي ومباشر للتكلفة و الجودة في إختيار الشريك المناسب ، كما تم التطرق إلى أهمية المناولة الباطنية في تطوير النسيج الصناعي الوطني .

دراسة بن الدين أحمد (2012-2013) : تلخصت في أن للإبداع والجودة تأثيرا كبيرا في إنجاح علاقة المناولة، وقياس بين علاقة تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والميزة التنافسية ، والتي توصلت على إثرها إلى أن هنالك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بينهما .

دراسة نسرین غربي زيدان ، الشيخ الداوي (2019) : تناول الباحثان من خلال هذا المقال علاقة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية- كمؤسسة أمرة- مع المؤسسات المناولة المتعاقدة معها ، حيث تمثل الأعمال المناولة 20 مليار دينار جزائري من رقم أعمال المؤسسة مما يؤكد على أهمية هذا النشاط .

دراسة: *André et Jean Louis MORCOS*: بين لنا مدى مساهمة المناولة الصناعية الدولية في زيادة القدرة التنافسية وتوسعها في الأسواق العالمية، وتأثيرها على المؤسسات المناولة لها من دول نامية، وأن التكلفة والجودة هما المعياران الأساسيان لإختيار المؤسسات المناولة، وكذلك ذكر المخاوف الناتجة عن مناولة الأنشطة في الدول المتطورة .

دراسة عبد القادر مبسوط ، جمال الهواري ، هوارية مبسوط (2021) : تناولت الدراسة دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، وأن زيادة التعاون بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة يساهم في تحويل المعارف والتكنولوجيا ، كما أكدت الدراسة على أهمية عامل التخصص الذي يسمح للمؤسسة المناولة بتطوير منتجاتها بالإعتماد على الإبداع و الابتكار .

ما يميز دراستنا عن الدراسات السالفة الذكر، أننا ركزنا على مفهوم التميز للمؤسسات الأمرة والآليات التي تساعد على تحقيقه، وعرض أهم النماذج العالمية له ومعرفة مساهمة المناولة الصناعية في تحقيقه، والعراقيل التي تواجهها المؤسسات المناولة والأمرة على المستوى المحلي.

## 11. صعوبات البحث:

- نقص البحوث التي تطرقت للمناولة الصناعية .
- قلة المؤسسات المناولة على المستوى المحلي .
- صعوبة الحصول على المعلومات بالطرق الرسمية والاضطرار في معظم الأحيان إلى اللجوء للعلاقات الشخصية .

## 12. خطوات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تمثل الأول في الإطار النظري والثاني في الإطار التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي:

**الإطار النظري:** شمل على خمسة مباحث، تناولنا في المبحث الأول عن المناولة الصناعية الذي يندرج تحته تسع مطالب، وفي المبحث الثاني على ثلاث مطالب، تطرقنا فيه لموضوع التميز وخصائصه وذكر نماذج عالمية له، وكذا مفهوم إدارته، أما المبحث الثالث فيتناول مطلبين، تطرقنا فيه إلى مساهمة المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة، والمبحث الرابع تناول على مطلبين تطرقنا فيه إلى الأساسيات النظرية للمناولة الصناعية والنظريات المفسرة للتميز، والمبحث الخامس لصياغة الفرضيات والنموذج النظري للدراسة.

**الإطار التطبيقي:** شمل على ثلاث مباحث، الأول والثالث حيث تضمن كل واحد منهما على ثلاث مطالب والثاني على مطلبين، تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، بينما خصصنا المبحث الثاني لتحليل المقابلات نصف الموجهة مع مدراء العينة، وأما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى تحليل مقابلات الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات المطروحة.

ومن خلال الخاتمة، تطرقنا إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها، وقدمنا مساهمات ميدانية و  
أكاديمية مع إعطاء آفاق للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري

## تمهيد:

إن للظروف الإقتصادية الراهنة واشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل عدم استقرار بيئة الأعمال، أصبحت للمناولة الصناعية الدور الفعال- بالنظر إلى مزاياها العديدة- في دفع عجلة النمو الصناعي نحو التميز، ولذا وجب علينا التطرق لموضوع المناولة ومكانته (الداوي، 2020).

## المبحث الأول: المناولة الصناعية

## المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية

## أولاً: تعريف المناولة الصناعية

لا يوجد إتفاق حول مفهوم شامل وتعريف ملم لموضوع المناولة الصناعية، وهو ما صرح به معظم علماء الاقتصاد، ولهذا سنعرض بعض التعاريف الأكثر تداولاً (هداجي، 2019).

▪ حسب **(Jean –Marie Piterou)**: "المناولة عبارة عن قرار مؤسسة تدعى الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر مواصفات مسبق، وتؤدي المهام إلى إنجاز منتج أو خدمة خاص لمؤسسة أمره، حيث تحتفظ بالمسؤولية النهائية للمنتج" (شعباني، 2020، صفحة 08).

▪ حسب المركز الوطني للتعاقد من الباطن: "بأنها نشاط يهدف إلى صناعة منتجات وسيطية تدخل في التركيب النهائي للمنتج الخاص بالمؤسسة الأمرة وفقاً للخصائص التقنية التي تحدد حسب النتيجة الصناعية المراد تحقيقها.

▪ حسب الجمعية الفرنسية لتوحيد مواصفات المناولة الصناعية **AFNOR**: عرفت على أنها "عبارة عن عملية أو أكثر تهتم بالدراسة والتجهيز أو الإنتاج أو تقديم الخدمات الصناعية بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب مقاييس ومواصفات معينة وتسمى قابضة الأمر". (بن منصور و سعيدي، 2017، صفحة 379).

▪ **حسب المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين :** هو عقد يتم إبرامه بين طرفين أو أكثر لفترة محدودة أو غير محدودة في مراحل الإنتاج إما بتصميم دراسة أو صناعة منتجات وسيطية ، وذلك في إطار مجموعة معايير تخدم المصالح المتبادلة [\(درياس، 2019، صفحة 09\)](#).

▪ **حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI:** فإن المقاوله من الباطن هي " آلية لتنظيم الإنتاج الصناعي من خلال القيام باتفاقيات تعاونية بين مختلف وحدات الإنتاج المتكاملة في هذا النوع، من الاتفاقيات 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 ( la sous Traitance) مهمة إنجاز أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية والضرورية لإنجاز المنتج النهائي حسب الشروط الموضوعه من قبل المؤسسة الأمرة بالأعمال "

مما سبق يمكننا 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 معد مسبقا بغرض إنجاز المنتج النهائي [\(طبي ورفيق، 2020، صفحة 02\)](#).

**ثانياً: التطور التاريخي للمناولة الصناعية :** إرتبط التطور التاريخي للمناولة الصناعية بظهور الصناعة، و بالأخص صناعة السيارات التي ساهمت بشكل كبير في ظهور المناولة الصناعية وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها:

أ- **مرحلة الصناعة التقليدية (أوائل القرن 19م):** إرتبطت ببداية صناعة السيارات، وكذا بعض الصناعات الأخرى، حيث كان الصناعيون يعتمدون على الطرق التقليدية في صناعة معظم مكونات المنتجات الصناعية عن طريق اليد أو بالآلات بدائية وانعدام التعاون بين المؤسسات الصناعية وغياب الثقة بينهم .

ب- **مرحلة الصناعات المكثفة (1914-1917):** شهدت الصناعة أكبر تحول مع ظهور الصناعات المكثفة التي كانت نتيجة لتزايد المتطلبات الاقتصادية العالمية و ضغط قانون السوق، الأمر الذي جعلها تبحث عن سبل لتغطية الإحتياجات الخاصة بتطوير المنشآت القاعدية (الجسور

، السكك الحديدية ...)، وكانت أول عملية تصنيع مكثفة في بداية سنة 1914 من خلال إنجاز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي سميت فيها بعد ب (التايلورية) حيث تم في وقت قياسي تصنيع وتركيب كمية كبيرة من القطع مما أدى إلى خفض التكاليف (قلوش، 2021).

ت- **مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية (1939-1990):** تزامنت هذه المرحلة مع اندلاع الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب من أجل تغطية إحتياجات الحرب وإعادة الإعمار، عرفت هذه المرحلة تطور الصناعيين من خلال وضع مقاييس تهدف إلى ترشيد إحتياجاتهم من قطع الغيار وبعض المكونات. ثم إتجه الصناعيون للإستثمار في التجهيزات الدقيقة بالإعتماد على الأخصائيين لمواجهة المنافسة الشديدة ولتحقيق الجودة (درياس، 2019).

ث- **مرحلة المناولة التخصصية (1994 إلى الآن):** أضحت المناولة التخصصية القاعدة الهامة للمناولة الباطنية في ظل الظروف الملحة للكفاءات والموارد المالية و إرتفاع وتيرة الإبتكار وتزايد الجودة والمرونة، كما أصبح للمناولين دور أساسي وفعال لدى المؤسسات لمشاركتهم في تطوير وتصميم المنتج في شكله الأولي، إضافة إلى ذلك إرتفعت وتنوعت حجم الخدمات المقدمة للمنتوج و ظهور التوجه الاقتصادي الرامي إلى تكوين التجمعات الصناعية أو تقليل عدد المناولين من خلال تشكيل هيكل هرمي، كما يساهم في تطوير مشاريع البحث والتنمية من خلال شراكة طويلة الأمد تقوم على التكامل بالدرجة الأولى (قلوش، 2021، صفحة 14).

**ثالثاً: مبررات اللجوء للمناولة الصناعية:** لقد برهنت الوقائع الاقتصادية عن أهمية المناولة الصناعية التي أصبحت تشكل أحد أبرز الإستراتيجيات الحديثة والتي بمقدورها تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة مما مكن المؤسسات التي أخذت بها، من تحقيق مكاسب ورفع القدرة التنافسية (بن الدين، 2013).

ومن بين أهم الدوافع التي أدت إلى اللجوء للمناولة الصناعية هي:

- نقص الموارد المالية لتحقيق الإستثمار من طرف المؤسسات الأمرة وعدم قدرتها على تحمل تكاليف ثابتة في ظل المنافسة الشديدة في السوق.
- التخفيف من تكاليف التخزين.

▪ تساعدها على التكيف مع المتغيرات لأن هيكل المؤسسة يصبح أقل تعقيدا وأكثر مرونة [\(حساني\)](#).

▪ التخصص: هناك عدد قليل من الشركات التي ترغب في أداء كل شيء بنفسها لذلك وجب عليها أن تحصل على إحتياجاتها غير الأساسية من الشركات الأخرى عن طريق عقود المناولة .

▪ العولمة : إن المنافسة في السوق العالمية تتطلب شركات كبيرة الحجم ومتعددة المجالات، بالإضافة إلى وجود عديد من الشركات، تتمتع بهيكل تكاليف مختلف وعملاء ذوي تفضيلات مختلفة وقيود شديدة على المنافسة مما جعل من الصعب على الشركات الأجنبية تحقيق النجاح دون شريك وطني في كل سوق.

▪ هيكل سوق العمل : وذلك بتفضيل الشركات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى والتي يمكن الحصول عليها عن طريق عقود المناولة [\(بن الدين، 2013\)](#) .

### المطلب الثاني: خصائص وأشكال المناولة الصناعية

إن أسلوب المناولة الصناعية يتميز بمجموعة من الخصائص والأشكال من أجل تحقيق النجاح، من أبرزها:

#### أولاً: الخصائص:

▪ إن المؤسسة المناولة منتجة والأمره مصممة: تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الأمره المصممة له، ومن هناك يبرز الفرق بين المؤسسة العادية والمؤسسة المناولة، فالمؤسسة المناولة لا تقوم بخدمات التسويق، ولا تصمم المنتج لأن المؤسسة الأمره هي من تقوم بذلك .

▪ إن خدماتها أقل ونفقاتها تكون أقل: هناك إختلاف من الناحية الاقتصادية، بما أن خدمات المناولة أقل تنوعا فإن النفقات تكون أقل، ولهذا فالمؤسسات المناولة لا تحتاج إلا لرأس مال ضعيف لأنها لا تخزن منتجاتها ولا تقوم بعملية التصميم.

▪ أنها علاقة بين مسؤولي المؤسسات: العلاقة بين المؤسسة الأمره والمؤسسة المناولة تختلف عن العلاقات بين المؤسسات العادية ، فهي مجرد علاقات بين مسؤولي التصنيع للمؤسسات الأمره وصاحب المؤسسة المناولة [\(برايس، 2022\)](#).

- **التحكم في الوقت والتقليل من المخاطر** : وذلك بتسليم الطلبات في وقتها المحدد- في ظل تقلبات السوق- والتقليل من المخاطر .
- **استغلال الطاقة المتوفرة**: وذلك بتوفير عناء البحث والتطوير في مجال نشاط معين [\(شعباني، 2020، صفحة 10\)](#).

### ثانياً: أشكال المناولة الصناعية

تختلف أشكال المناولة بحسب التكيف مع ظروف السوق والأهداف المراد تحقيقها وهي كالآتي:

أ - **المناولة حسب القدرة**: نظراً لتزايد الطلبات التي تقوم بها المؤسسة الأمرة وبالاعتماد على مناولين مؤهلين مالياً وإقتصادياً، يمنح صاحب الأمر المعطيات التقنية للمناول الذي يتوفر على قدرة إنتاجية غير مستغلة تسمح له بصناعة منتج يحتوي على جميع المواصفات التي يريدها صاحب الطلب .

ب - **المناولة الصناعية حسب الإختصاص**: تتعاقد المؤسسة الأمرة بالأعمال مع مؤسسة أو مؤسسات متخصصة في مجال معين لأنها لا تتوفر على التجهيزات والكفاءات اللازمة [\(بن حراث و مخفي، 2017، صفحة 07\)](#).

ت - **مناولة على أساس عقد المناولة** :

\* **المناولة الهيكلية (دائمة)** : تلجأ المؤسسة الأمرة لعقد مناولة طويلة الأمد أو دائمة مع المؤسسات المناولة، إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة وكثيرة الطلب.

\* **مناولة ظرفية** : لظروف طارئة، تقوم المؤسسة الأمرة التي تنتج بإمكانياتها بعقد مناولة ظرفية بالمؤسسات المناولة من أجل تغطية العجز في العملية الإنتاجية .

ث - **المناولة حسب محل التطبيق**:

\* **المناولة الوطنية**: تتمتع المؤسسات بنفس الجنسية، وتزاول نشاطها داخل حدود وطنها.

\* **المناولة الدولية:** تكون المؤسسات المتعاقدة من جنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي تمارس نشاطها على أراضيها. (شعباني، 2020، صفحة 09).

**ج - المناولة في مجال الخدمات :** تتمثل في العمل ، التسير ، المحاسبة ، الإعلام الآلي التغليف ، الصيانة وغير ذلك حيث يتم اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات متخصصة من خلال إبرام عقود المناولة (بن حراث و مخفي، 2017).

**المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية**

إن المناولة الصناعية تلعب دورا فعالا في عالم الصناعة اليوم وتتحصر أهميتها فيما يلي:

أ - **تنظيم النشاط:** حيث تنظم النشاط بين الأمرين والمنفذين.

ب - **تحقيق التخصص:** عند قيام الأمرين بالأعمال بتقديم مناولات للصناعات الصغيرة فإنهم يأخذون بتطبيق وتحقيق التخصص في العمل وبالتالي يتفرغون لإنجاز مهام أخرى.

ت - **تقسيم العمل :** تؤدي عملية المناولة إلى العمل بين عدة أطراف مما يسهل عملية التنفيذ.

ث - **الحد من النفقات :** عند منح عمل معين في شكل مناولات فإن المؤسسة الأمرة تقلل من النفقات في مجال تدريب العمال ، وكذا التكاليف الثابتة التي تتحملها من أجل إنجاز العمليات (ميدون و سفيان، 2018).

ج - **خلق نسيج صناعي متنوع:** الذي ينتج عنه تغطية إحتياجات السوق نتيجة التعاون بين المؤسسات .

ح - **المساهمة في التقليل من نسبة البطالة:** نظرا لتزايد ونمو عدد المؤسسات المناولة التي توفر فرص عمل جديدة.

خ - **التحفيز:** حيث أدى تقسيم العمل والتخصص إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا. (فريد، 2019).

## المطلب الرابع: شروط نجاح المناولة الصناعية ومخاطرها

أولاً: شروط نجاح المناولة الصناعية

- يتطلب نجاح عملية المناولة الصناعية ما يلي:
  - تحقيق التكامل و التعاون الفعال بين المؤسسات
  - توفر المناولين على القدرات المالية .
  - مستوى الجودة الذي يعتبر أهم المعايير لتحديد وإختيار المؤسسات المناولة .
  - توفر تكنولوجيا حديثة ومتطورة وفقاً لمتطلبات السوق.
  - وجود مواصفات للتقييس الدولي .
  - تمتع الشركة المناولة بثقة وتقدير الشركة المقدمة للأعمال .
  - تطبيق نظم إنتاج متطورة بالإعتماد على عمالة ماهرة (بن حراث و مخفي، 2017،
- صفحة 08).

## ثانياً: المخاطر

- الإطلاع على مواصفات الإنتاج الدقيقة يسمح للمؤسسة المناولة إستخدامه لاحقاً لصالح المنافسين.
  - خطر الموثوقية بين الطرفين .
  - خطر إفلاس المناول (المؤسسة المنفذة ) وقد يكون الوحيد المتوفر في منطقة ما .
  - إمكانية ارتفاع التكاليف .
  - فقدان التحكم في الوظائف التي تم مناولتها (لغوالي و عبادي، 2021، صفحة 11).
  - تؤدي تكاليف المراقبة للتأكد من مطابقة المنتج للمعايير المتفق عليها إلى ارتفاع تكلفة المنتج مقارنة بتكلفة الإنتاج داخل المؤسسة الأمرة .
  - حدوث مشاكل ذات طابع إجتماعي نتيجة تخلي المؤسسة الأمرة على الأفراد القائمين على النشاط الذي تم مناولته .
  - خطر الإحتكار الذي من الممكن أن يمارسه المناول مما يجعله يتحكم في الأسعار . (هداجي،
- 2019).

## المطلب الخامس: مراحل عملية المناولة

## أولا :مرحلة إختيار الشريك

يرتكز إختيار الشريك المناسب على مجموعة من المبادئ أهمها :

- تحديد معايير مقبولة لإختيار الشريك
- البحث عن الشريك الذي يمتلك تقنيات متطورة لتلبية طموح المؤسسة الأمرة.
- يجب أن تتوافق ثقافة الشريك التنظيمية مع ثقافة المؤسسة الأمرة التنظيمية من أجل إنجاز العلاقة.
- البحث عن الشريك المتخصص من طرف القسم الذي له علاقة مباشرة بعملية المناولة.

## ثانيا : معايير إختيار الشريك

من المهم إختيار الشريك من حيث :

- الإلتزام بالجودة وإحترام آجال التسليم .
- التأكد من مدى تطبيق المناول لمبادئ الحوكمة والتأكد من مدى قدرته الإئتمانية.
- القدرة على حماية القدرات الذهنية وحقوق الملكية وبراءات الإختراع خاصة إذا كانت العملية في إطار نقل المعارف والتكنولوجيا .
- إختيار الشريك الذي تكون أهدافه متكاملة مع أهداف المؤسسة الأمرة وغير منافسة لها .
- وجود مواصفات قياسية دولية تتميز بها هذه المؤسسات المناولة .
- السمعة الجيدة في السوق.

## ثالثا : وضع المناقصة

- إن المناقصة يضعها قسم المشتريات، وهي وثيقة أساسية تهدف إلى السماح للمناولين بتوفير أفضل العروض التي أعربت عنها المؤسسة الأمرة، حيث لها عدة فصول أساسية تتعلق بما يلي:
- الهدف : إحترام دفتر المواصفات وكل التفاصيل المتعلقة بالتوريد أو الخدمة المقدمة .
  - الآجال: تحديد تاريخ نهائي في حالة المناولة المحدودة أو المتكررة فإن المدة تكون محددة بمدة صلاحية العقد والكمية المقدر تسليمها.

- **السعر :** يجب أخذ الإعتبارات التي تمكن المناولين من تقديم عروض تتكيف مع متطلبات المؤسسة الأمرة .
- في حالة مناولة تخصص عملية إنجاز جزء أو كل المنتج فإن قسم المشتريات يحدد ماهو متوقع من المؤسسات التي شملتها الدراسة في مجال الأسعار .
- في حالة مناولة لتقديم خدمة ،يجب التركيز على طريقة الدفع من أجل توفير الخدمة .
- **الدفع :** يشمل هذا البند طرق الدفع الرئيسية المعتمدة من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال [\(يدري و دحماني، 2018\)](#).

### المطلب السادس:مزايا و عيوب المناولة الصناعية

#### أولاً: المزايا

- تساعد في خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع وطني.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقات بينهما على شكل من أشكال الشراكة .
- تشجيع المؤسسات على الرفع من إنتاجها كما وكيفا [\(لغوالي و عبادي، 2021\)](#).
- تعد المناولة كآلية فعالة للإستجابة لتقلبات السوق .
- تساهم المناولة الصناعية في تغطية ارتفاع الطلب في السوق من خلال مناولة قدرة الإنتاج.
- ضمان إستمرارية المؤسسة المناولة من خلال حصولها على مستوى مقبول من الطلبات .
- رفع إنتاجية وفعالية المؤسسة المناولة من خلال (مناولة التخصص)
- تخفيض مصاريف التخزين والإشهار والتمتع بالمساعدة المالية والتقنية للمؤسسة الأمرة مما يساعد في نمو المؤسسة المناولة [\(مليانة، 2017\)](#).

## ثانياً: العيوب

## أ - عيوب المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة

- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالإنتاج الذي تمت مناولته وفقاً للمعايير المحددة في دفتر شروط العقد.
- إمكانية إطلاع المؤسسة المناولة على خصوصيات المؤسسة الأمرة وإستعمالها لاحقاً لصالح شركاء منافسين للمؤسسة الأمرة الأولى .
- فقدان المؤسسة الأمرة للمهارة، صعوبة التحكم في آجال التسليم، وفقدان التعلم التكنولوجي [\(بن منصور و سعيدي، 2017\)](#).
- تقوم المؤسسة الأمرة بإختيار المناولين على أساس ثلاث معايير ( السعر، الجودة والآجال )، فإذا كان معيار السعر مراعى جيداً فلن يكون هناك مراعاة لمعيارى الجودة والآجال [\(مليانة، 2017\)](#).

## ب - عيوب المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المناولة

- يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الأمرة .
- وقوعها في حالة منافسة مع باقى المناولين وربما حتى مع المؤسسة الأمرة في حد ذاتها.
- أن تتكيف دائماً مع التقنيات وآجال التسليم غير المعقول، المفروضة من طرف المؤسسة الأمرة.
- تحصلها على عقد غير مريح، وذلك نتيجة العرض الجدد منخفض المقدم من قبل المؤسسات الأمرة.
- محدودية عدد الزبائن [\(مليانة، 2017\)](#).

## المطلب السابع: العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة

## أولا : إتخاذ قرار المناولة

لقد بات جليا مدى أهمية المناولة الصناعية بعد الإنتشار الواسع والمستمر لهذه الإستراتيجية سواء في القطاع الصناعي أو الخدماتي، مما أدى إلى جعلها أكثر قبولا، فالتطورات التكنولوجية دفعت المؤسسات إلى المناولة بإتجاه المؤسسات الأكثر تخصصا منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات الشيء الذي يجعلها الأكثر كفاءة في ميدانها.

إن لجوء المؤسسة للمناولة الصناعية يوجب عليها طرح العديد من الأسئلة قبل ذلك أهمها:

- هل إتخاذ القرار باللجوء للمناولة يحقق للمؤسسة ما تطمح إليه من عائدات؟
  - هل ستقدم المؤسسة المناولة المنتوج أو الخدمة في مستوى عالي من الجودة؟
  - ما مدى التزام المناول بشروط عقد المناولة؟
  - في حال تنفيذ هذه الإستراتيجية، كيف ستكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمناولة؟ علاقة تبعية، أم أن المؤسسة تملك خيارات أفضل لتفادي خطر الإحتكار؟
  - ما هو تأثير المناولة على الأفراد العاملين؟
- كما أن المؤسسة مطالبة بإجراء تحليل مالي للمناول ومدى قدرته الإئتمانية، وكذا العمل على جعل العمليات بينها أكثر سهولة، وأقل تعقيدا من أجل تحقيق التميز مع الإحتفاظ بالإستقلالية (علاوي و عراب).

## ثانيا : إختيار المناول المناسب

يتوجب على المؤسسة الأمرة قبل إختيار المناول المناسب أن تقوم بدراسة وإستعراض جميع الخيارات المتاحة في السوق، بعد ذلك تضع مجموعة من المعايير والشروط للمناول الذي سيحضى بثقة المؤسسة والقادر على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، والتي من أجل تحقيقها توجهت للتعاقد مع المناولين وأهم هذه المعايير هي :

أ- **الجودة:** إن وجود مؤسسات مناولة تتبع أسلوب التخصص يجعل المؤسسة الأمرة تسعى للتعاقد معها من أجل إنتاج أجزاء من منتجها ذو جودة عالية مما يسمح لها فرصة

الحصول على منتج يتمتع بجودة عالية طبقا للمقاييس العالمية التي تمكنها من التوسع في الأسواق العالمية .

ب- **السعر** : فالمؤسسة الأمرة عند إختيارها للمناول المناسب تأخذ بعين الإعتبار هذا المعيار، فالأولى تسعى لإكتساح أسواق جديدة ودخولها بميزة تنافسية تمكنها من البقاء، وهو ما تحققه الثانية خلال تقديمها خدمات ومنتجات تكون في شكل مدخلات للمؤسسات الأمرة بأقل تكلفة مقارنة عما يكلفها قيامها بالنشاط بذاتها [\(هداجي، 2019\)](#).

ت- **سرعة التسليم** : من أجل أن تتمكن المؤسسة الأمرة من الحفاظ على عملائها وعدم خسارة حصتها السوقية وكذا تفادي دفع التعويضات يجب أن تركز المؤسسة الأمرة عند إختيار المناول الذي يملك الإمكانيات المادية والبشرية للوفاء بالتزاماته تجاه المؤسسة الأمرة .

ث - **القرب** : وهو أن تكون المؤسسة المناولة تمارس نشاطها بالقرب من المؤسسة الأمرة من أجل عنصر الوقت وكذا التقليل من مصاريف النقل والأعباء الجمركية وتكاليف المراقبة.

ح - **القدرة الإنتاجية** : والمقصود به قدرة المناول على إستيعاب جميع الطلبات دون الإستعانة بمناول آخر من نفس الإختصاص لذا وجب إختيار المناول الذي يستطيع تلبية طلبات المؤسسة الأمرة ويملك الإمكانيات لذلك [\(الأسود، 2016\)](#).

### المطلب الثامن: تجارب المناولة الصناعية في مختلف دول العالم

#### أولا : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

يرتكز الاقتصاد الأمريكي بنسبة كبيرة على الشركات الكبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي، وقد إنتهجت هذه الشركات سياسة الإحتفاظ بالوظائف الرئيسية وإعتماد آلية التنازل (التفريغ) لصالح مؤسسات مناولة من أجل خفض تكاليف الإنتاج، وقد عرف هذا الأسلوب إنتشارا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، خاصة في قطاع السيارات .

وأبرز نموذج لذلك شركة (Ford – Motor) التي تركز إستثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق، وتمنح الشركات المتعاقدة معها (المناولة) جوائز الإمتياز العالمية على أساس (معايير الجودة والتكلفة وإحترام مواعيد التسليم) كما تتعاقد بعض المؤسسات مع مؤسسات أخرى

متخصصة للقيام بكامل العملية الإنتاجية بينما تحتفظ بمرحلة التسويق تحت شعار -شركات بلا مصانع - كشركة (NIKE) التي تكلف مؤسسات متخصصة بآسيا لصناعة متطلباتها من التجهيزات الرياضية وتسويقها، مستفيدة من ذلك بمزايا المناولة الصناعية كاليد العاملة الرخيصة وخفض تكاليف الإنتاج.

لقد عرف هذا الأسلوب تطورات وتغيرات متتابة في مختلف المجالات كصناعة الطائرات والأدوية وغيرها ، لها تأثيرات خارجية لأن معظم المؤسسات الأمانة لها صفة شركات متعددة الجنسيات التي تقوم على أساس التنافس ، مما يحتم عليها الإبتكار والتطوير المستمر من أجل السيطرة على السوق [\(بن الدين، 2013\)](#).

### ثانيا: تجربة الدول الأوروبية

بلغ إجمالي رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة الصناعية في الدول الأوروبية سنة 2014 قيمة 392,27 مليار أورو ،وقدر عدد المؤسسات المنتمية لمجال المناولة 254000 مؤسسة ، بعدد موظفين يقارب 6 ملايين موظف ، بالمقارنة مع معطيات سنة 2013 شهدت المناولة الصناعية تقدما بنسبة 0,61% ( رقم أعمال بلغ 389,88 مليار أورو )، وهذا التقدم الذي كان لألمانيا المساهمة الأكبر فيه ،فألمانيا تبقى نموذج صناعي يحتذى به عالميا (تحتل المرتبة الأولى عالميا في التنافسية الصناعية وهذا حسب مؤشر الأداء التنافسي الصناعي (CIP) [\(بن منصور و سعدي، 2017، صفحة 390\)](#)).

الجدول رقم (01) : يمثل واقع المناولة الصناعية في دول الإتحاد الأوروبي (15) حتى عام 2014 .

عدد المؤسسات المزاولة لنشاط المناولة	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار أورو)	الدول
43647	823636	131.45	ألمانيا
30343	496915	72.84	فرنسا
45739	445590	48.39	إيطاليا
31367	383043	42.13	المملكة المتحدة
47489	537032	36.92	إسبانيا
5753	102001	15.43	هولندا
4806	103458	14.38	النمسا
4490	77686	11.91	بلجيكا
10695	70602	11.76	السويد
4724	44866	8.27	فنلندا
11089	122886	8.12	البرتغال
2730	56415	6.75	الدانمارك
6612	55296	5.45	إيرلندا
9864	75134	5.05	اليونان
342	6573	0.94	لوكسمبورغ
259690	3400833	419.79	المجموع

المصدر: (بن الدين، 2013، صفحة 241).

ويظهر من خلال الجدول تصنيف الدول الخمسة عشر الأعضاء في الإتحاد الأوروبي أنه ومنذ سنة 2000 إلى غاية 2011 فإن ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة وإسبانيا بقيت تمثل حوالي 80% من القيمة الإجمالية للمناولة (مع حيازة ألمانيا على ما يقارب ب 30% من المجموع)، كما أن هذه الدول تستحوذ على 77% من عدد الشركات و 81% من عدد الموظفين في نشاطات المناولة (بن الدين، 2013، صفحة 241).

ثالثا: التجربة اليابانية

تعتبر اليابان نموذجا رائدا للعالم في توظيف نشاط المناولة من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية، ويعود تاريخ هذا النشاط في اليابان لثلاثينيات القرن الماضي مع التطورات التي حدثت بعد إدخال

شركة تويوتا (TOYOTA) للمناولة ، الحدث الذي أدى إلى إرساء الأساس لنظام المناولة متعدد الخدمات .

وفي سبعينيات القرن الماضي توسع التصنيع بسرعة بسبب الإنتاج الضخم مما زاد من الاعتماد على المناولة الصناعية ، ثم تطورت فيما بعد لتأخذ شكل هرمي متعدد الطبقات .

ومع الإتجاه المتزايد نحو العولمة أضيف بعد جديد للمناولة باليابان حيث تم إعادة هيكلة هذا القطاع من خلال تبني إستراتيجيات جديدة جعلته أساسا لبناء نهضتها الصناعية، من خلال تشجيع وتنمية روح المناولة عن طريق مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية أهمها :

- إنشاء قسما للمناولة ضمن هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انحصرت به المهام الآتية:
  - ✓ متابعة تنفيذ قانون 1956، الخاص بضمان تسديد مستحقات مقدمي الأعمال (المناولين).
  - ✓ متابعة تنفيذ قانون 1966، الهادف إلى توحيد معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تكوين " جمعية تنمية المناولين " التي تقوم بفك النزاعات بين المقاولين من الباطن فيما بينهم وبين المقاولين الأصليين.
- دعم وتشجيع لإقامة مراكز للمناولة والشراكة وتوفير أدلة وإعداد مخططات قطاعية لمساعدة المؤسسات المناولة للإستفادة من المزايا المالية والضريبية (بن منصور و سعدي، 2017).

### المطلب التاسع: واقع المناولة الصناعية في الجزائر

#### أولا : تطور المناولة الصناعية في الجزائر

#### المرحلة الأولى: ما بين 1963-1988

نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد في تلك الفترة لم تحضى المناولة في الجزائر بالإهتمام، وإقتصر نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاع العام فقط، رغم ذلك أشار المخطط الرباعي "1977-1774" إلى الدور الذي تلعبه المناولة بإعتبارها أسلوب يحقق الإنسجام في العملية التصنيعية ،كما تناول القانون الصادر في 26-09-1975 المناولة الفرعية بشكل عام حيث

أقر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند الإمتناع عن تسديد مستحقات الأعمال المنجزة.

### المرحلة الثانية: سنة 1988م

لكن مع بداية سنة 1988م، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وخصوصة المؤسسات العمومية، وتقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، ومع صدور قانون رقم: 88-25 المؤرخ في 19-07-1988 والمتعلق بالإستثمار والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، والسماح لها بالإستثمار في عدة مجالات.

### المرحلة الثالثة: بداية التسعينيات

مع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09-11-1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301-03 الصادر في 11-09-2003 والذي خصص جزء منه للمقاولات الفرعية بإعتبارها من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى. ثم تم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة التي أعطت دفع قوي في مجال إقامة علاقات مناولة (مهال، 2014، صفحة 172).

### ثانيا: أبرز الهيئات المتخصصة بالمناولة الصناعية بالجزائر

#### 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 :

- الوصول إلى أفضل إندماج للإقتصاد الوطني من خلال توفير كل التدابير التي تساعد على ذلك.

- تحقيق عمليات الشراكة مع كبار المؤسسات سواء كانت وطنية أو أجنبية .

- دعم ودمج المناولة في مختلف القطاعات الوطنية، وذلك بالاستعانة بممثلي من الوزارات المحلية.

## 2. بورصات المناولة والشراكة الجزائرية :

تأسست طبقا لأحكام القانون رقم 04-12-1991 المتعلق بالجمعيات ذات المنفعة العامة والغير الهادفة للربح، تم 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 " BSQA " : تم تأسيسها بتاريخ 11/09/1991 ، إلا أن اعتمادها رسميا كان سنة 1992 حيث أصبحت تضم خلال سنة 2018 ما يقارب 1000 مؤسسة أمرة ومناولة (زرقاني، صفحة 203).

2-2- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق " BSPE " : تم تأسيسها بتاريخ 18/05/1993 بقسنطينة.

2-3- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب " BSPO " : تم تأسيسها بتاريخ 09/01/1997 بوهران في حين إعدمت بشكل رسمي بتاريخ 03/10/1999 وتضم ما يزيد عن 400 مؤسسة من الخواص في شتى المجالات .

2-4- 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 الصناعي .

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

كما قامت الجزائر بإنشاء صندوق لضمان القروض الممنوحة ، وذلك تكملة للجهود التي تقدمها الدولة للبحث عن مناخ صناعي يلئم المؤسسات الجزائرية ، حيث تم تأسيس الصندوق بموجب

مرسوم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، وتكمن مهام الصندوق في تحمل مخاطر عدم سداد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (قلوش، 2021، صفحة 38).

### مهام بورصة المناولة والشراكة الجزائرية:

تقوم بورصة المناولة والشراكة الجزائرية بالمهام التالية :

- إنشاء قاعدة بيانات حول القدرات الصناعية من أجل الوصول إلى دليل فرص المناولة.
- نشر الوعي بأهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجال المناولة من أجل تطوير والنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر.
- تشجيع الشراكات الوطنية والدولية من أجل ترقية المناولة .
- تطوير طرق الإنتاج الوطني من أجل إكتساب التنافسية في الأسواق .
- تنظيم اللقاءات والمؤتمرات المهمة بموضوع المناولة .
- تشجيع المؤسسات المناولة للمشاركة في الصالونات والمعارض التي تعنى بموضوع المناولة للظفر بعقود شراكة (شعباني، 2020).

### ثالثا : النشاط الفعلي للمناولة الصناعية في الجزائر

لا يزال مفهوم المناولة الصناعية في الجزائر يكتنفه بعض الغموض رغم ذلك هناك جهود حثيثة من أجل إبراز أهميته في تحقيق النمو الاقتصادي، مما دفع بالسلطات المعنية بالإهتمام أكثر بموضوع المناولة الصناعية، وفيما يلي سنقوم بتوضيح النشاط الفعلي للمناولة الصناعية في الجزائر :

#### 1- تصنيف المؤسسات المناولة وفق معيار النشاط:

تشير الإحصائيات أن المؤسسات المناولة في الجزائر أغلبها تزاوّل نشاطها في المجالات

التالية:

- الميكانيك والمعادن بنسبة تقدر بـ 67,66% .
- قطاع الكيمياء والصيدلة بنسبة تقدر بـ 20,83%.
- الحديد والتعدين بنسبة تقدر بـ 4,14%.

- الجلد والبلاستيك والقماش بنسبة تقدر بـ 4,17%.
- نشاطات مختلفة بنسبة متبقية تقدر بـ 3,20% (هداجي، 2019، صفحة 28).

الشكل رقم(01): يمثل تصنيف المؤسسات المناولة الجزائرية وفق النشاط

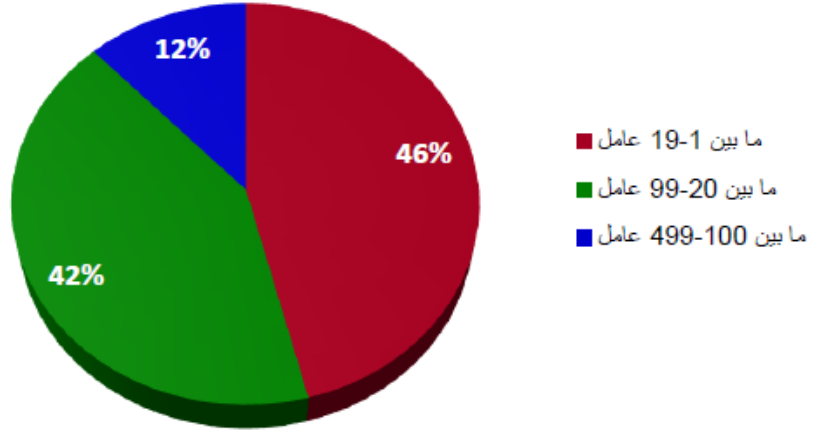


المصدر: (بن منصور و سعدي، 2017، صفحة 385).

من الشكل نلاحظ أن قطاع الميكانيك والمعادن يستحوذ على أكبر نسبة من قطاع المناولة الصناعية في الجزائر بنسبة تقدر بـ 67,66%، يليه قطاع الكيمياء والصيدلة بنسبة تقدر بـ 20,83%، ويأتي بعده كل من قطاع الحديد والتعدين بـ 4,14%، ونشاطات البلاستيك والجلود والقماش بنسبة 4,14%، والباقي نشاطات مختلفة.

## 2- تصنيف المؤسسات المناولة وفق معيار الحجم:

الشكل رقم (02): تصنيف المؤسسات المناولة الجزائرية وفق الحجم



المصدر: (بن منصور و سعدي، 2017، صفحة 385).

## 3- حسب رقم الأعمال :

الجدول رقم (02) : تصنيف المؤسسات المناولة وفق رقم الأعمال

رقم الأعمال (دج)	نسبة المؤسسة
10,000,000,00	%21,16
من 10,000,000,00 إلى 50,000,000,00	%37,5
من 50,000,000,00 إلى 100,000,000,00	%8,33

المصدر: (هداجي، 2019، صفحة 42).

## رابعاً: معوقات المناولة الصناعية في الجزائر:

تعتبر الجزائر كمعظم الدول النامية التي عرفت الكثير من المعوقات والعراقيل في تطبيق المناولة الصناعية، وتتمثل هذه المعوقات في:

- نقص التحسيس بأهمية المناولة الصناعية ودورها والمزايا التي تقدمها .
  - غياب الشفافية وعدم الوضوح مما يجعل المهتمين مترددين في دخول هذا النشاط
- (Azzouz, 2022).

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة .
- نقص الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة (برابيس، 2022، صفحة 73).

## المبحث الثاني: التميز

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز

**تمهيد :** لقد كان للتغيرات الكثيرة التي سادت العالم، وخاصة ظاهرة العولمة الأثر الكبير على المنظمات بمختلف توجهاتها (باشبوية، نزار، و عيشوني، 2013). ومن أجل تحقيق أهدافها التي تتمثل في البقاء في السوق و إكتساب أفضلية تميزها عن باقي المنظمات، مما جعلها تبحث عن حلول ناجعة لمواجهة هذه التحديات، ومن بين هذه الحلول التميز الذي يعتبر من الإتجاهات الحديثة في الإدارة (ساري، 2017).

## أولاً: تعريف التميز:

- "التميز أو ما يسمى بـ"EXCELLENCE" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الإكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية Best ,Braver ,Mightter ، أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً .

أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (ISTON) ويعني الاستقرار والتوافق" (زرزار و غياد، 2020، صفحة 57).

■ "هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار التعلم والإبداع والتحسين المستمر"

■ "هو تفوق المؤسسات بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها ، وترتبط مع عملائها و المتعاملين معها علاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها كنقاط الضعف والقوة".

■ **التعريف الإجرائي:** "التميز هو تحقيق مكانة عالية والتفوق على المنافسين، والذي يعمل على تحقيقه العنصر البشري ذو الكفاءة ، من أجل إشباع إحتياجات الأطراف كافة" (علال، 2020، صفحة 19).

■ **عرفه Cherles Wheela:** "بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد ، ويكون التميز محققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة " (ميسون و عبد الوهاب المولي، صفحة 649).

#### ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التميز

● **الفترة من 1980 إلى 1982:** خلال هذه الفترة ظهر نموذج (Mickinsey7s) التي يركز على سبعة عناصر مهمة لتحقيق التميز وهي: النمط الثقافي السائد و الموظفين والمهارات والقيم المشتركة وهذا النموذج كان متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية حسب صاحبيه (Peters & Waterman). جاء بعد ذلك كل من (Athos & Paçcale) ليؤكدوا على أهمية العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة، كما أصدر كل من (Peters & Waterman) سنة 1982 كتابهما (In Search of Excellence) حيث أكدوا على الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة دون إهمال العناصر السابقة .

● **الفترة بين 1985 إلى 1990:** قدم (Avstin & Peters) في كتابهم (The Passion for Excellence) أن الإبداع والاهتمام الكبير بالزبائن والإعتماد على الموارد البشرية من أهم

عوامل النجاح بالإضافة إلى الإبداع والقيادة ، كما أشار (Peters) إلى دور الجودة والمرونة في تحقيق التميز للمنظمات ، في سنة 1990 قامت XEROX بالإستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة ، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي :إدارة القيادة ،إدارة الموارد البشرية ،إدارة عمليات الأعمال ، التركيز على الزبون والسوق ،إستخدام المعلومات وأدوات الجودة ، ونتائج الأعمال .

● الفترة من 1992 إلى 2004 :شهدت هذه الفترة تطورا كبيرا لمفهوم التميز والأساليب التي تمكن المنظمات من الوصول إليه حيث اكد (Arbert & degaulejac) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والإنتماء و الإلتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة، ضمن فكر المدرسة السيولوجية .ظهر بعد ذلك نموذج مبسط ومتكامل (B4) حيث شمل معايير :القيادة ، البشر ،الشراكة و فرق العمل ،العمليات المنتجات ، قامت بعد ذلك شركة تويوتا بتطوير نموذج يتكون من المعايير التالية : الفلسفة، العمليات ،البشر والشراكة وحل المشكلات (Saal, 2023).

### ثالثا: خصائص وأبعاد التميز

#### أ - الخصائص:

- منظومة كاملة لا تتجزأ.
- سلسلة من المهارات والمعرفة.
- مفتاح التقدم.
- القدرة على التهديف (تحقيق الأهداف).
- ضروري لنجاح المنظمة.
- يتطلب إدارة إلكترونية.
- يحتاج رؤية عالمية.
- يتطلب إحتراف إداري.
- يحتاج إلى مهارات سلوكية متكاملة.
- يحتاج إلى ترشيديّة .

- يعتمد التميز المؤسسي على كود أخلاقي (النجار، 2014، صفحة 17).

### ب- الأبعاد الأساسية للتميز في المنظمة :

يعتمد التميز في جوهره على عنصرين أساسيين هما إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء.

1. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) : تعبير يشاع في أدبيات الإدارة المعاصرة وتعبير عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات (السلمي، 2002، صفحة 125)، وكذلك هي فلسفة حديثة تهدف إلى تغيير كل المفاهيم بشكل جذري داخل المنظمة من خلال تطوير كل مكوناتها للوصول إلى إنجاز الأعمال من أول مرة وبالشكل الصحيح و للوصول إلى أعلى درجات الجودة وكذا تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهو رضا العملاء مما يضمن لها البقاء في السوق (ساري، 2017).

### - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة أهداف من أبرزها:

- تحسين نوعية المنتجة والخدمات.
- تحقيق الإستدامة و البقاء. (fAREH & KHANFRI, 2018)
- توفير الوقت في عمليات الإنتاج : الوقت هو أهم مورد لدى الشركات لأن ساعة تشغيل المصانع وخطوط الإنتاج مكلفة جدا للشركة لذا من أهم مبادئ الإدارة هو تحقيق الرقابة على الأداء للوصول لمؤشرات تضمن تحقيق الإنتاج في أقل وقت ممكن مع أفضل جودة ممكنة
- إعداد الظروف المناسبة من أجل تشجيع العاملين على تحسين الجودة (fAREH &

KHANFRI, 2018)

## 2- الأداء :

يختلف الباحثون حول مفهوم الأداء حسب نظرة كل باحث وسنعرض أهم التعاريف المتعلقة بمفهوم الأداء:

- **التعريف اللغوي للأداء** : "يعود مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية " Parformer " والتي كانت تعني في القرن الثالث إنجاز أو تنفيذ ، إلا أن المصطلح استمد قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل " To perform " في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة ، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة".

- **تعريف الأداء حسب (A KHERAKHEN)**: هو "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة.

- **تعريف الأداء حسب (D Kaisergrubaret et J handrieu)**: يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن "إصدار حكم الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " أي أن الأداء مرتبط بفعل و معرفة إجتماعية تقود إلى إكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

- **تعريف الأداء حسب (P. DRUKER)**: " قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الداوي ا، 2010/2009).

- مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

\* **مفهوم تقييم الأداء** : يعرف الأداء بأنه إدارة الحكم والتعليق على النتيجة المتحصل عليها، كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من طرف المؤسسة خلال فترات زمنية متتابعة وإجراء المقارنة بين المحقق من الأهداف وما كان متوقع (ميمون، 2019).

أما على مستوى الإقتصاد فإن تعريف تقييم الأداء هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية للأهداف المحددة مسبقا وبيان الإنحرافات وإقتراح الحلول المناسبة لها (ساري، 2017).

## \* أهمية تقييم الأداء :

- هي أداة تستعملها المنظمة للتحقق من مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومقارنة ما تحقق بما كان مخطط له ومعالجة الإنحرافات وإقتراح الحلول المناسبة.
- تعمل عملية الأداء في التركيز على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة المورد البشري وتعتبر وسيلة لترشيد النفقات وأساسا صحيح لوضع نظام الحوافز .
- تحسين طرق الإتصال الداخلية بين العاملين في المنظمة ومع عملائها ونجاح عملية التقييم يؤدي إلى خلق مناخ جديد يؤثر على جميع المؤسسات .
- تسمح عملية التقييم لمعرفة مساهمة العنصر البشري في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة .
- يقدم تقييم الأداء صورة جلية للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات .
- الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء أن المنظمة تعرف مكانتها الحالية ، وأين يمكنها أن تكون في المستقبل وفقا لمواردها [\(ريغة، 2014\)](#).

## ثالثا: أنواع التميز

- 1) **التميز القيادي** : إن تنمية قدرات الأفراد من أجل تشجيعهم على الإبداع والتميز لا يتأتى إلا بوجود قيادة عليا تتمتع بالمهارة القيادية وتملك التفكير الخلاق البعيد عن تقليد الآخرين وتوجه وتقود الأفراد نحو التميز ، فالقائد المتميز يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في وقت واحد ، ويمكنه معرفة مواضع النقص في أداء الأفراد.
- 2) **التميز بتقديم الخدمة**: عند تقديم الخدمات من طرف المنظمة يعتبر العاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما لا تلبي إحتياجاتهم فإن المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم .
- 3) **التميز البشري**: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة والإدارة هي عملية تحقق الأهداف التنظيمية بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية [\(سليمان الجمل و عمران، 2021\)](#).

## المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة التميز

## أولاً: مفهوم إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بوجه عام، ولقد حظيت باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين خاصة في العقدين الأخيرين، وأشار الكثير منهم إلى العلاقة بين إدارة التميز وبين الجودة، وحسب وجهة نظرهم أن تحقيق التميز يتوجب تحقيق الجودة حتماً، وفيما يلي نعرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة التميز:

- **يعرف باركر:** " على أنها بعض الجهود التنظيمية المخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية و الجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة على الإبداع " .
- **يعرف الدوري:** " على أنها بعض الجهود التنظيمية المخطط لها تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الأساسية للعصر هي التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وفي أي وقت " [\(ميمون، 2019، صفحة 04\)](#).
- هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة [\(السلمي، 2002، صفحة 21\)](#).

## ثانياً: خصائص إدارة التميز

تتصف إدارة التميز بالخصائص التالية:

- **التحسين المستمر "Continuous Improvement"**: الأمر الذي يضع المنظمة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسة.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة **"Balanced"** لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، فالمستثمرون يتوقعون عائدات مقبولة لقاء مساهمتهم في رأس مال المنظمة، والعمال يرغبون في الحصول على أجور مناسبة لقاء جهودهم فيما يبقى العملاء هم محور

الاهتمام الأساسي للمنظمة فبرضاهم عن جودة المنتجات والخدمات تضمن المنظمة بقاءها في السوق.

■ بناء وتنمية العلاقات " *Relationship* " مع مختلف الأطراف التي ترتبط بهم المنظمة، وهذه العلاقات تسمح لها من زيادة فرص تحقيق الأهداف والغايات، وكذا الإنطلاق من مبدأ " *مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه* " وبالتالي يجب التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والعلاقات المهمة التي تدخل في الأداء (مبارك عواد، 2015).

■ أهمية التركيز على الأنشطة الرئيسية ذات القيمة الأعلى (تطبيق أسلوب سلسلة القيمة لبورتر) وإخراج الأنشطة الأقل عائدا وذلك بالتعاقد مع مؤسسات مانولة متخصصة.

■ التركيز على تنمية المعارف في المنظمة لأنها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة (السلمي، 2002).

### ثالثاً: مبادئ إدارة التميز

- ✓ تنمية وتحفيز الابتكار.
- ✓ تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- ✓ الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- ✓ الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل.
- ✓ تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد.
- ✓ تسيير وتفعيل التعلم الوظيفي.
- ✓ تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ التوجه بالنتائج.
- ✓ إدماج المؤسسة في المناخ والمحيط وتنمية الأنشطة والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين (ميمون، 2019، صفحة 09).

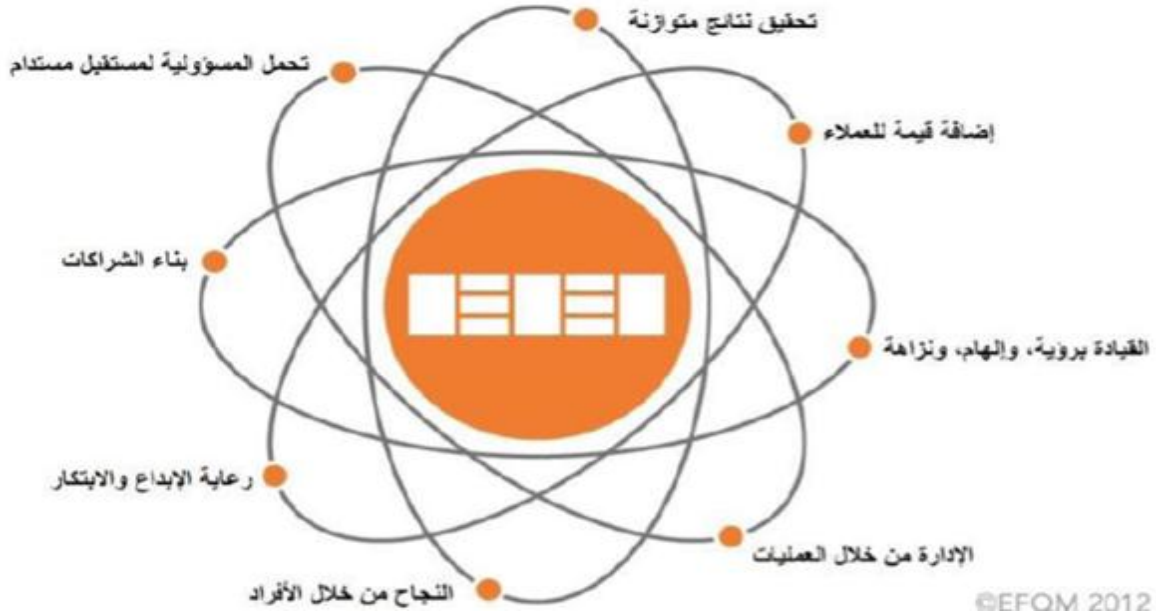
## المطلب الثالث: أهم نماذج التميز في العالم

لقد أصبح البحث عن التميز والحصول على الجوائز العالمية مسعى جل المؤسسات العالمية وهذا من أجل ترسيخ ثقافة الأداء المتميز وثقافة الجودة، ولذلك ظهرت نماذج عديدة للتميز في مختلف دول العالم وخاصة المتطورة منها وسنذكر أبرزها فيما يلي: [\(زرروخي وقلبيطي\)](#).

## أولاً: النموذج الأوروبي للتميز (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة) EFQM

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع إستخدامها في العالم المعاصر ويقوم أساساً على فكرة الجودة الشاملة وقد أنشأت جائزته عام 1991 من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة ويهتم هذا النموذج بالتميز في الأعمال، حيث تمنح جائزته إلى أربع فئات هي: المؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [\(زرزار وغياد، 2020\)](#).

## الشكل رقم ( 03 ) : النموذج الأوروبي للتميز

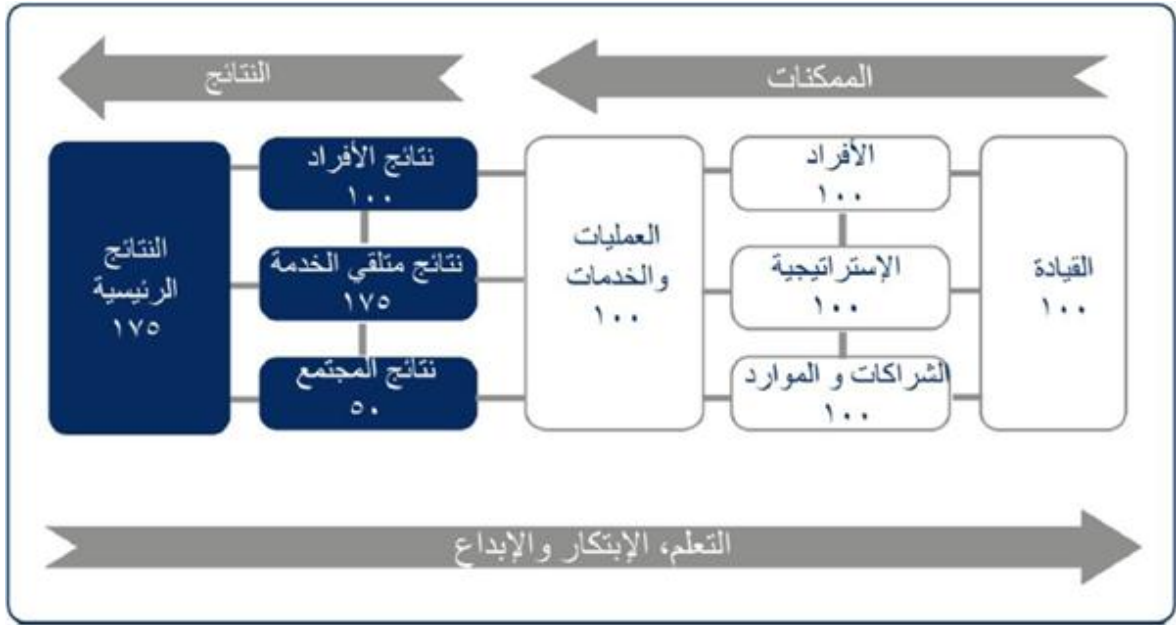


المصدر: [\(زرزار وغياد، 2020، صفحة 62\)](#).

المفاهيم الأساسية وفق النموذج الأوروبي للتميز:

- أ- التركيز على النتائج المستهدفة: إن نجاح إدارة التميز في تحقيق منافع متوازنة لأصحاب المصلحة يعد من أهم المعايير للحكم على تميز الإدارة من عدمه.
- ب- التركيز على الزبائن: يجب أن تتوجه جل جهود الإدارة نحو تحقيق رضا العملاء ولذا يجب تنسيق جميع وظائف المؤسسة من أجل تحقيق هذا الهدف.
- ت- القيادة المتميزة: المؤسسات التي لديها قادة يمتلكون رؤية واضحة، يساهمون في تجسيد الرؤية المستقبلية إلى أهداف يمكن أن تحقيقها عمليا.
- ث- الإدارة بالعمليات: المؤسسات التي تطمح لتحقيق التميز، تعتمد في تسييرها على مجموعة من العمليات المترابطة والمتناسقة ذات بعد إستراتيجي، والعمل على إستخدام مبادئ إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج متوارنة.
- ج- مشاركة الأفراد في نجاح المنظمة: المؤسسات التي تنتهج إدارة التميز تسعى لتمكين أفرادها في المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- ح- التعلم المستمر وتشجيع الإبداع والإبتكار: المؤسسات المتميزة تسعى لتحقيق قيمة مضافة ومستويات متزايدة من خلال الإبداع والإبتكار المستمر.
- خ- إقامة التحالفات والشراكة: من أجل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها تلجأ لإقامة تحالفات مع عدة أطراف للحصول على منافع وفق قاعدة أن تكون كل الأطراف رابحة.
- د- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: بما أن المنظمة تعتبر جزء من المجتمع مما يترتب على ذلك مسؤولية إجتماعية تقتضي إحترام قواعد ونظم المجتمع من أجل نجاح المنظمة على المدى الطويل من تحقيق الإستدامة البيئية والمجتمعية (باشيوة، نزار، و عيشوني، 2013).

الشكل رقم ( 04 ) : عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM



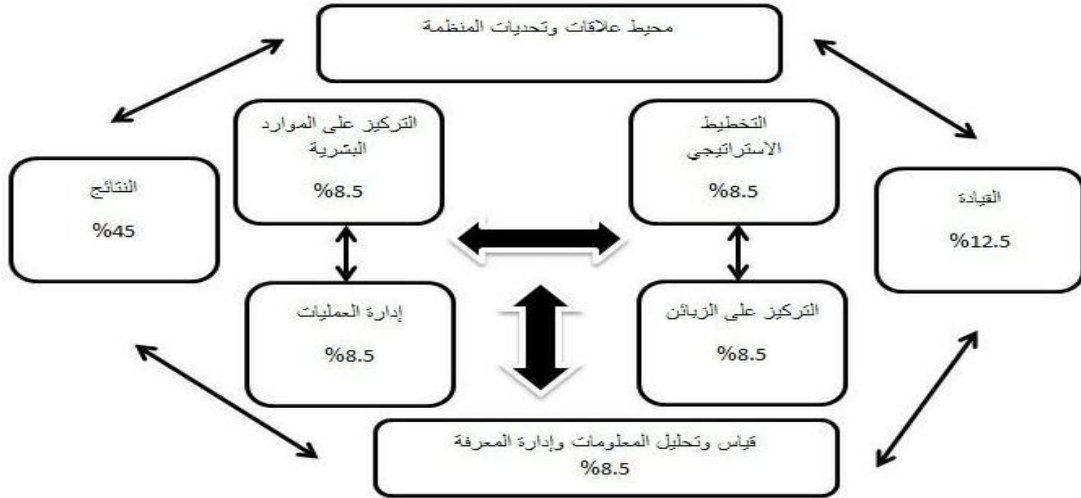
المصدر: (حسن عبد اله و نزار)

#### ثانيا :النموذج الأمريكي للتميز:

تأسست هذه الجائزة عام 1998 م باسم (مالكوم بالدريج) تقديرا لمساهمته وجهوده في تحسين الأداء الحكومي طيلة فترة عمله من 1981 إلى غاية وفاته 1987 م ، تهدف هاته الجائزة إلى تعزيز تدعيم المفاهيم التي لها علاقة بالعناصر والمكونات التي تعمل على تميز المؤسسات وتنمية قدرتها التنافسية ، بالإضافة إلى نقل تجارب المؤسسات الناجحة في التميز (زروخي و

لقليطي).

الشكل رقم ( 05 ) : معايير النموذج الأمريكي للتميز



المصدر: (علي حسون، 2019، صفحة 266).

### معايير النموذج الأمريكي للتميز:

- القيادة : ويتعلق هذا المعيار بمستوى أداء القادة ومساهماتهم في إستمرارية المؤسسة والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية .
- التخطيط الإستراتيجي: يشمل هذا المعيار المحاور التالية:
  - ✓ إعداد خطط العمل.
  - ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية.
  - ✓ مراجعة الأداء المؤسسي وتحليله.
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة : يختص هذا المعيار بإستخدام وتحليل المعلومات من أجل توفيرها لدعم عمليات التنظيم والطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة داخل المنظمة .
- الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة: يعتبر الموارد البشرية القلب النابض للمنظمة، لأنها تهتم بأهم مورد لديها وهو العنصر البشري، لهذا يحدد هذا المعيار من خلال تعزيز:
  - ✓ رضا العاملين.

✓ دورات التدريب الخاصة بالعاملين والقادة.

✓ تحديد الإحتياجات من المورد البشري.

● **إدارة العمليات:** يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتنظيم وتطوير نظم العمل لديها والطريقة التي تصمم بها العمليات مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ووصولها إلى درجة التميز.

● **النتائج:** يغطي هذا المعيار ما يلي:

✓ جودة المنتجات والخدمات.

✓ نتائج العملاء.

✓ الأداء المالي والأسواق.

✓ نتائج العاملين.

✓ كفاءة العمليات.

✓ الأداء المؤسسي ([زروخي وقلطي](#)).

**أهداف جائزة مالكوم بالدريج:**

✓ تشجيع المنافسة بين المنظمات الأمريكية في مجال الجودة.

✓ تعميم وتوحيد مقاييس الجودة في المنظمات الأمريكية.

✓ وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة.

✓ تحديد المنهج الصحيح لتحقيق الجودة.

✓ كسب السمعة الجيدة للمنظمات التي تفوز بالجائزة ([علي حسون، 2019](#)).

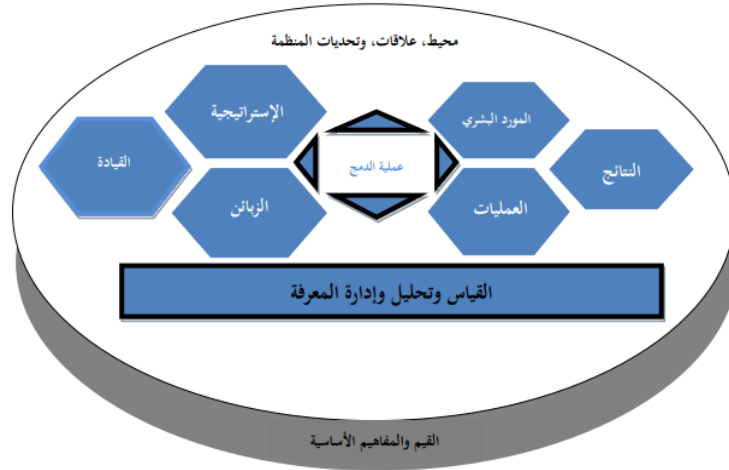
**ثالثاً: النموذج الياباني للتميز (جائزة ديمينج)**

إرتبط إسم العالم الأمريكي وليام إدوارد ديمينج **W.Edward Deming** بحركة الجودة في

اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتمنح مؤسسة ديمينج جائزة بإسمه للأفراد والهيئات

التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، أستحدثت جائزة ديمينج (**Deming**) عام 1951

م على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984 ([لحسن عبد اله و نزار](#)).



### الشكل ( 06 ) : النموذج الياباني للتميز

المصدر: (أقاسم، 2010)

المعايير التي يركز عليها النموذج الياباني للتميز :

- ❖ **معايير السياسات** : يشتمل علي المعايير الفرعية التي تشرح طبيعة السياسات المعتمدة من المنظمة والإجراءات التي تستخدمها وكذا رؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية .
- ❖ **معايير التنظيم** : يشرح طريقة توزيع السلطة وكذا الإعتقاد على العمل الجماعي، وشكل التنظيم وتوزيع الإختصاصات .
- ❖ **المعلومات** : مدى إستخدام المعلومات في المنظمة وتحديد مصادر المعلومات الخارجية والداخلية وطرق إستغلالها وتحديثها .
- ❖ **معايير تحديد المقاييس** : يعنى هذا المعيار بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير ومحتوياتها ومدى تطويرها بشكل مستمر .
- ❖ **التدريب والتعلم التنظيمي** : مدى إنتهاج المنظمة لمناهج متطورة في مجال التدريب وتحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم .
- ❖ **تأكيد الجودة**: طريقة ضمان الجودة والعمليات المتصلة بها ومستوى رضا العملاء .
- ❖ **الأنشطة المتعلقة بتحليل المشكلات** : أسلوب تحليل المشكلات التي تتعلق بالجودة، وخطط علاجها .

- ❖ **الرقابة :** يعرض هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من مدى مطابقة منتجاتها وخدماتها لمعايير الجودة التي تلبي إحتياجات عملائها .
- ❖ **التخطيط :** يتناول هذا المعيار الخطط التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة مستقبلا وكذا تحديد الفجوة بين مستوى الجودة الحالي والمستوى الذي تطمح للوصول إليه ، وكذا الإلتزام بهذه الخطط.

#### رابعا : دور نماذج وجوائز التميز العالمية في تحقيق التميز

بعدما تناولنا نماذج التميز سألنا الذكر يمكننا أن نستخلص أنها تقوم على مفاهيم وتطبيقات الجودة وتتشترك في هدف واحد مشترك يسعى إلى رفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة كهدف رئيسي ، ومن بين الأدوار التي تقوم بها نماذج التميز نجد :

- تشجيع المؤسسات على إكتساب وتطوير ثقافة الجودة وإبراز أهميتها .
- توفير قاعدة بيانات وطرق ومناهج تعمل كمعيار لتحديد مدى تطور المؤسسات .
- زيادة الاهتمام بمتابعة مستوى الأداء في المنظمات وإجراء المقارنات بينها لمعرفة مركزها التنافسي .
- الرفع من قدرة المؤسسات على التنافس بينها عن طريق التحسين المستمر للعمليات مما يعود بالفائدة على الاقتصاد والمجتمع ككل وكذا الآثار الإيجابية للمؤسسات التي فازت بجوائز التميز والمتمثلة في :

- ✓ تخفيض التكاليف
- ✓ زيادة الحصة السوقية
- ✓ تعظيم أرباح أصحاب المصالح
- ✓ الإلتزام بتطبيق خطط عمل الناجعة
- ✓ زيادة مستوى الجودة (زروخي وقلبي).

### المبحث الثالث: مساهمة المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة

تلعب المناولة الصناعية دورا هاما في تميز المؤسسة الأمرة، حيث أنها تساهم في تحسين قدرتها الإنتاجية بشكل فعال وفي توسيع مكاسبها مما يتيح لها المضي قدما في طريق التميز ومواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.

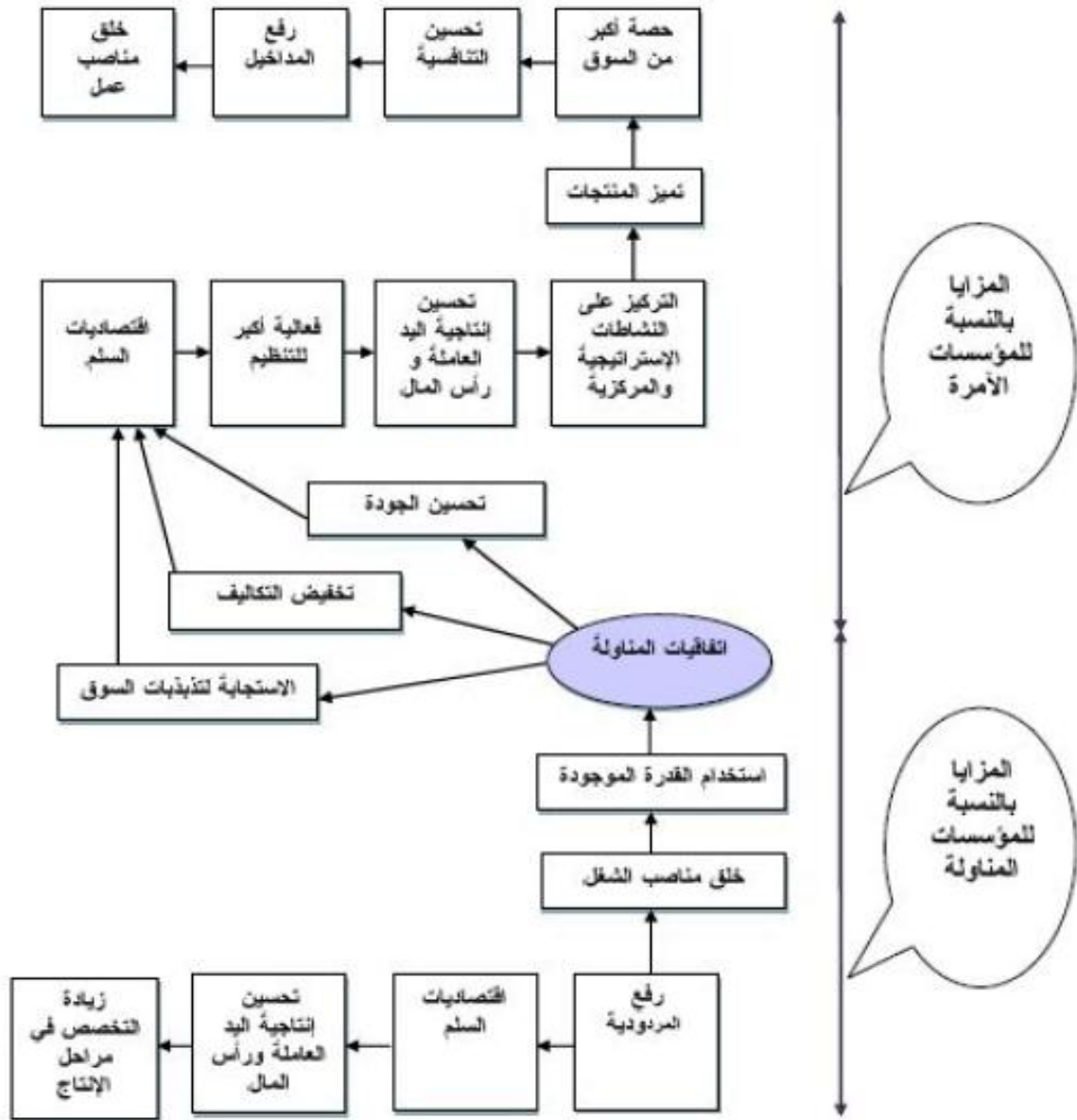
#### المطلب الأول: مساهمة خصائص المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة

إن الظروف الاقتصادية وتدايات العولمة التي تميز العالم اليوم، أفرزت مناخا شديدا للمنافسة بين المنظمات، مما حتم عليها السعي إلى التميز بالاستفادة من خصائص المناولة الصناعية التي تعد عاملا مهما لها لتحقيق التميز، وأبرز هذه الخصائص هي:

- **التخصص**: إن المناولة الصناعية التخصصية تتيح للمؤسسة الأمرة الحصول على منتجات وسيطة تدخل في المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة بجودة عالية وبتكلفة اقل.
- **الانتقال التكنولوجي**: تسمح المناولة الصناعية للمؤسسة الأمرة باكتساب وتحويل التكنولوجيا المتطورة، كما تسمح بتبادل المهارات لتصبح معارف جديدة تشغلها المؤسسة الأمرة في سعيها للتميز.
- **التقليل من المخاطر**: تعتبر من أهم المكاسب التي تدفع المؤسسة الأمرة إلى اللجوء إلى المؤسسات المناولة لتفادي المخاطر الناتجة عن التكاليف الإضافية، الأمر الذي يؤثر سلبا على المؤسسة الأمرة التي تسعى للتميز.
- **سرعة الإستجابة**: نتيجة لتوسع المؤسسة الأمرة في نشاطها وسعيها للسيطرة على الأسواق، وزيادة الطلب على منتجاتها، تكمن أهمية المناولة الصناعية في سرعة إستجابتها لطلبات المؤسسات الأمرة مما يجعلها تفي باحتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة (مبسوط و عبد القادر، 2019).

المطلب الثاني: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة  
تكتسي المناولة الصناعية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمناولة لها، والشكل الموالي  
يوضح ذلك:

الشكل رقم (07) : أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمناولة



المصدر: (قلوش، 2021، صفحة 28)

## المبحث الرابع: الأساسيات النظرية للمناولة الصناعية والنظريات المفسرة للتميز

## المطلب الأول: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية

هناك عدة مساهمات ونظريات إهتمت بالتعاون بين المؤسسات من المنظور الاجتماعي والإقتصادي، منها ما يرى فيها شكل من أشكال التنظيم التي يتم من خلالها منح الموارد الاقتصادية والتحكم في التكاليف بدلا من السوق كما هو الشأن بالنسبة لنظرية تكلفة الصفقات، ومنها ما يري فيها الطريق الأنسب لفهم موقع تكاليفها كما هو الحال بالنسبة لنظرية سلسلة القيمة (الأسود، 2016).

## أولا: نظرية تكلفة الصفقات

تستمد جذورها من أعمال **Coase 1937** الذي إنطلق من كتابه **The NATURE Of firm** في التفكير في نظرية تفيد بأن المؤسسات تنسق فيما بينها عن قصد، عكس التعاون بين أعوان السوق الذي يكون بشكل عفوي (غير مقصود). وبالنسبة لـ **Coase**: الحصول على الموارد من السوق يولد تكاليف تتمثل في تكاليف المعاملات كإكتشاف السعر المناسب وتكلفة التبادل وإبرام العقود، في حين أن التنسيق الإداري في المؤسسة له الأولوية في تخفيض هذه التكاليف نظرا للتنسيق المبني على التنظيم الهرمي المتماشي مع تحقيق الأهداف (بن الدين، 2013، صفحة 150).

فقام **Williamson** بتطوير فكرة **Coase**، وتوصل إلى "نظرية تكلفة التبادل" التي يري فيها أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقود وليس تنظيما هرميا، ويجعل تكاليف الصفقة تنقسم إلى:

1 – تكاليف البحث.

2 – تكاليف المساومة والتفاوض.

3 – تكاليف التنفيذ والرقابة (هداجي، 2019، صفحة 44).

و يري **Williamson** كذلك، أن إنتقاء التعاون والشراكة للقيام بعدة صفقات ترجع أسبابه إلى مرجعية معايير الكفاية الاقتصادية ومقارنته، **تعتبر التعاون بديلا** عن السوق في حالة ضعفه

،أيضا لحالة عدم التأكد الناتج عن محدودية الرشد والسلوكيات الإنتهازية للأفراد والمؤسسات ، الأمر الذي يجعل تكاليف الصفقات مرتفعة ، مما يجعل المؤسسة تلجأ لإحلال الصفقة وذلك من خلال طريقتين :

- إنشاء دائرة جديدة أو كيان جديد يكون غير مستقل ومرتبطة سواء بواسطة الإستحواذ أو الدمج .
- الإحلال الذي يعتبر مفيدا جدا مقارنة بالعقود في حالة الأصول غير الملموسة والمعارف الروتينية الذاتية ، الأصول التكاملية ، المكونات الخصوصية ، وهم مايجعل التعاون أو الشراكة من خلال عقود المناولة مشجعة من وجهة نظر تكلفة الصفقات ، وبالتالي فإن كان السوق هو الأول فإن ضعفه أو فشله يطرح التنسيق كبديل أساسي الأنشطة الاقتصادية بواسطة التعاون من خلال إبرام عقود المناولة الصناعية [\(بن الدين، 2013، صفحة 151\)](#).

ثانيا : نظرية الوكالة

يعود ظهور النظرية في شكلها الرسمي إلى السبعينيات من القرن الماضي إستنادا إلى الاقتصادي Adam Smith وكذا تحليل M.Jenson et W.Meekling سنة 1976 الذي ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة عقود التفاوض بين الوكلاء لتحقيق أهداف مختلفة.

وقد عرف عقد الوكالة كالاتي : " هو عقد يقوم بموجبه شخص يدعى الرئيسي بإستخدام أشخاص آخرين يسمى الوكيل لتنفيذ مهمة محددة نيابة عنه وبإسمه "

عرفها 1997 CHRREUX على أنها " هي كل إتفاق ينتج عنه عقد بين طرفين " [\(الأسود، 2016، صفحة 93\)](#).

فرضيات نظرية الوكالة .

- الموكل والوكيل كلاهما يتميز بالتصرف الرشيد أي يسعون لتحقيق مصالحهم الخاصة وزيادة أرباحهم.
- التضارب في المعلومات فالتفويض مرتبط غالبا بنقص المعلومات من جهة الموكل الذي لا يملك معلومات كافية تسمح له بالتأكد من كفاءة الوكيل مما يوقعه في حالة

الإختيار غير السليم للوكيل ،ومن جهة ثانية أن يتصرف الوكيل بسلوك غير أخلاقي يتنافى وشروط عقد الوكالة .

• تحمل المخاطر لأن عقد الوكالة يضع الموكل والوكيل في موقف متماثل فالوكيل يمتلك معلومات أكثر مما يجعله يستعملها لصالحه وبذلك يتحمل جزء من المخاطر [\(بن الدين، 2013\)](#).

• فرض كفاءة السوق فالوضعية المالية لها إنعكاسات داخل السوق وهذا في ظل الحوكمة في الأسواق المالية والتي تؤدي إلى تقييم حقيقي للأسهم .

يمكننا أن نستنتج من الفرضيات أن مشاكل الوكالة تكمن في إختلاف الأهداف بين الموكل والوكيل ،فالوكلاء يتبعون إستراتيجيات لا ترقى إلى طموحات وأهداف الموكلين ، وحتى الوكلاء قد يفعلون ذلك لعدم وجود الثقة بينهم وبين الموكلين .

ومن هذا تبرز أهمية المناولة الصناعية كأحد أنواع التعاون والشراكة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة ، وهذا ما يساعد على خلق بيئة عمل تحقق مصالح المؤسساتين في ظل وجود الحوكمة التي تساعد على إستمرارية وترقية التعاون [\(الأسود، 2016\)](#).

### ثالثاً: نظرية سلسلة القيمة

ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي بالإعتماد على سلسلة الأنشطة الرئيسية المسؤولة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات والأنشطة المساعدة (الثانوية) ، وذلك من أجل تحليل الأنشطة الأكثر مساهمة في خلق القيمة في المنظمة [\(أقاسم، 2010\)](#).

### 1 : تعريف سلسلة القيمة

• عرفها M.Porter سنة 1985 سلسلة القيمة على أنها : "إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة إستراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتميز".

- أما S.Day سنة (1990) فعرف سلسلة القيمة على أنها: "تفاعل عدة أطراف، المجهز، أقسام المنظمة والموزع وجميع تلك الأطراف تضيف القيمة في عدة أطوار عمليات سلسلة القيمة" [\(قلوش، 2021، صفحة 70\)](#).
- عرف بيلو (2013) سلسلة القيمة على أنها: "مجموعة من الأنشطة الاقتصادية المترابطة ومجموعة من الوكلاء الإقتصاديين المصنفين رأسيا، ويتم تصميم سلسلة القيمة من تفاعل مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تنفذها الجهات المتفاعلة في مراحل مختلفة" [\(Abd errhim & Abdahalhy, 2021, p. 218\)](#).

## 2 : تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة

يمكن التمييز بين نوعين من الروابط داخل سلسلة القيمة تتمثل في :

- 1 – تحديد علاقات الترابط داخل المؤسسة لأن هذه الروابط لا تقتصر على الأنشطة المنتجة فقط بل تتعدى ذلك إلى العلاقات التي تحكم تلك الروابط .
  - 2 – تحديد الروابط الخارجية بين سلسلة القيمة وسلاسل القيمة الأخرى مثل سلاسل الموردين وقنوات التوزيع من خلال لجوء المؤسسة إلى مؤسسات أخرى مناولة من أجل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة .
- ولهذه الروابط إنعكاسات أهمها :
- ✓ التكامل بين أنشطة التطور التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة من عمل المناولين يساهم في تمكين المهندسين من تصميم إستراتيجياتهم بأكثر فعالية .
  - ✓ خصائص المنتج بالنسبة للمناولة لها تأثير أكبر على التكلفة النهائية للمنتج [\(قلوش، 2021\)](#).

الشكل ( 08 ) : نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر



المصدر: (M.Porter.1985)

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتميز

لقد أدت التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال إلى حاجة المنظمات للتميز من خلال مجموعة عناصر أهمها الأداء العالي ، والتفكير الإبداعي الابتكاري لإيجاد حلول تمكن من تحقيق التميز في ظل المنافسة الشديدة ، لهذا إهتم العديد من علماء الإدارة بدراسة مفهوم التميز من خلال وضع نظريات تفسره ، وسنتناول في هذا المبحث مجموعة من أبرز هذه النظريات .

#### أولاً : نظرية البحث عن التميز

بعد الدراسة التي قام بها كل من "بيترز" "Peters" و "ترومان" "Weterman" لمجموعة من المنظمات المتفوقة سنة 1977 والتي أدرجاها ضمن كتابهما الذي كان تحت عنوان " البحث عن التفوق " " In Search of Excellence " الذي صدر سنة 1982 وما يطبع هذه المنظمات أنها حققت التميز، وتوصلا إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للتنظيمات المتميزة التي تتم بدرجة عالية من الإبداع و الابتكار تتمثل في :

- الرغبة ، التحفيز للإنجاز ، وإعطاء الأولوية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من هدر الوقت في التحليل والاجتماعات .
- تنمية العلاقات والصلات مع العملاء للتعرف على توجهاتهم .

- تمكين القائمين على الوحدات والأقسام الإنتاجية من أجل تشجيعهم على الإبداع والتفكير المستقل وخلق جو تنافسي بين الوحدات من أجل أداء متميز .
- تشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات من أجل تحقيق التميز .
- تبسيط العمليات الإدارية من أجل الإستثمار الأمثل للوقت .
- التركيز على التحسين المستمر في إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز ، وأخرجة النشاطات الأقل مساهمة في خلق القيمة .
- تقوية الروابط بين القيادات التنفيذية المتصلة بالنشاطات الرئيسية لمعرفة مدى تطابقها مع قيم التميز (هبة، 2019-2020).

### ثانيا : نظرية التدمير الإبداعي

- لقد تغيرت طرائق القيام بالأعمال بشكل مثير من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات فالطرائق القديمة لتعمل مع الزبائن والموردين والعمال هدامة وإستبداله بطرائق جذرية جديدة ،وقد أطلق الاقتصادي *Peter schum Peter* على هذا اسم التدمير الإبداعي ويعتقد انه من خلال تدمير الطرائق القديمة للقيام بالأعمال يمكننا إيجاد طرائق جديدة .
- إن من أهم الأسباب التي أدت لظهور هذه النظرية ما يلي :
- أ-إنطلاق التكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تتفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال .
- ب - عدم تناسب الأوضاع والهيكل التنظيمية مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة تكنولوجيا المعلوماتية .
- ج- التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات العمل وظهور العمال ذوي المعارف الأفكار الأساسية التي بنيت عليها النظرية:
- 1- إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من الخطر والتهديد .
  - 2- قد يضطر الكثير من مديري المنظمات لتخلي عن مناصبهم نتيجة سوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية .
- إن التدمير الإبداعي هو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات (الصرن، 2004، صفحة 403).

## ثالثاً: نظرية الأداء الظافر

توصل كليفورد وكافيني خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى إن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية الابتكارية العالية تتصف بسميات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي :

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي .
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب .
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقية مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة .
- إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه .

إن دراسة تحليل القائمتين: الأولى التي توصل إليها بيترز ووترمان ، والثانية التي وضعها كليفورد وكافيني تظهر لنا بوضوح تام أن القائمتين متماثلتان في المفاهيم والمبادئ. وإن هذا التماثل يدعم نتائج الدراساتين ، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأسيس الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعلمي .

ويظل الهدف الأساسي قام على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة ، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل . وهنا تبرز ضرورة التفكير في بهدف إكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم

وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأسيس وتفعيل هذه المبادئ والمفاهيم [\(الصرن،](#)

[2004](#)).

## المبحث الخامس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري

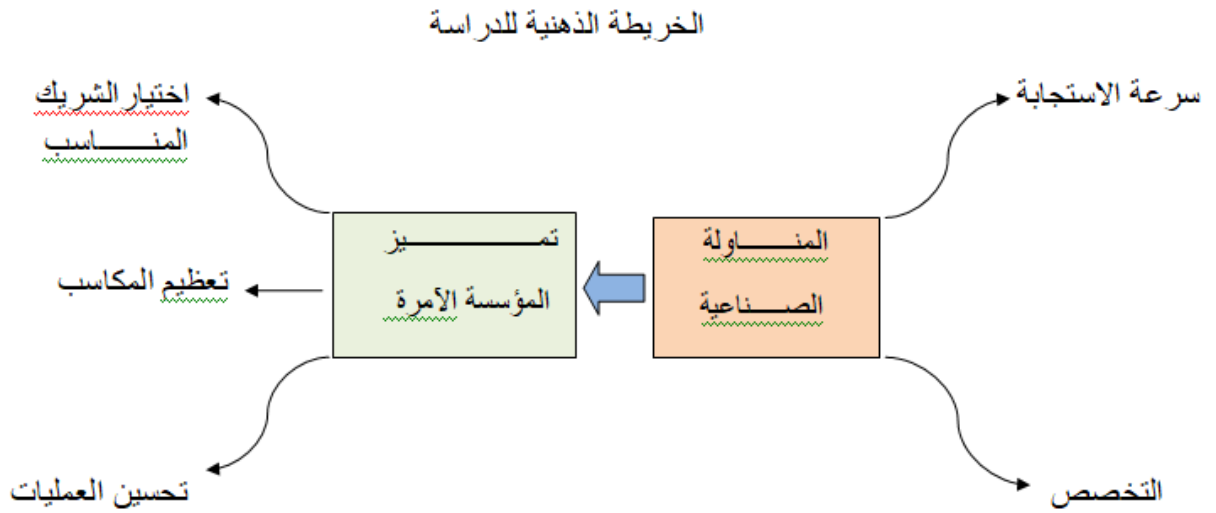
يعتبر النموذج النظري حوصلة أهم النقاط التي توضح متغيرات النموذج النظري للدراسة ، وذلك اعتماداً على ما جاء في مختلف النظريات والدراسات .

### المطلب الأول: الخريطة الذهنية للدراسة

تعتبر الخريطة الذهنية للدراسة مخطط يوضح العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة والطريقة التي تؤثر بها على بعضها بواسطة رسم توضيحي يوضح التفرعات التي درس من خلالها عن طريق إدراج الأبعاد والمؤشرات التي تعمد عليها لدراسة الموضوع .  
فمن خلال دراستنا نحاول دراسة كيف تساهم المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة ، من خلال بعدين هما : التخصص وسرعة الإستجابة، ونحاول معرفة كيف يساهما في تميز المؤسسة الأمرة .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الخريطة الذهنية التالية :

#### الشكل رقم ( 09 ) : الخريطة الذهنية للدراسة



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج X-mind

**المطلب الثاني: صياغة الفرضيات**

بالإطلاع على الدراسات السابقة وكذا النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة يتم صياغة الفرضيات .

فبعد التطرق للنظريات المفسرة للمناولة الصناعية على أنها عملية توكيل شخص آخر من أجل تنفيذ المهام المطلوبة منه حسب ما إتفق عليه ، كما تم التعريف بها على أنها شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات ، فمن هذا المنطلق يمكننا القول أن المناولة الصناعية تعمل على نسج العلاقة وتقويتها بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة .  
إنطلاقاً مما تقدم نطرح الفرضيات التالية :

**أولاً: صياغة الفرضية الأولى**

إعتماداً على المعلومات المقدمة لنا أثناء الدراسة، تبين أنه يوجد عدة خصائص من الواجب توفرها في المؤسسات المناولة أولها التخصص الذي يساهم في تميز المؤسسة الأمرة .

**الفرضية الأولى : يساهم تخصص المؤسسات المناولة بصورة جيدة جداً في تميز المؤسسة الأمرة**

**ثانياً: صياغة الفرضية الثانية**

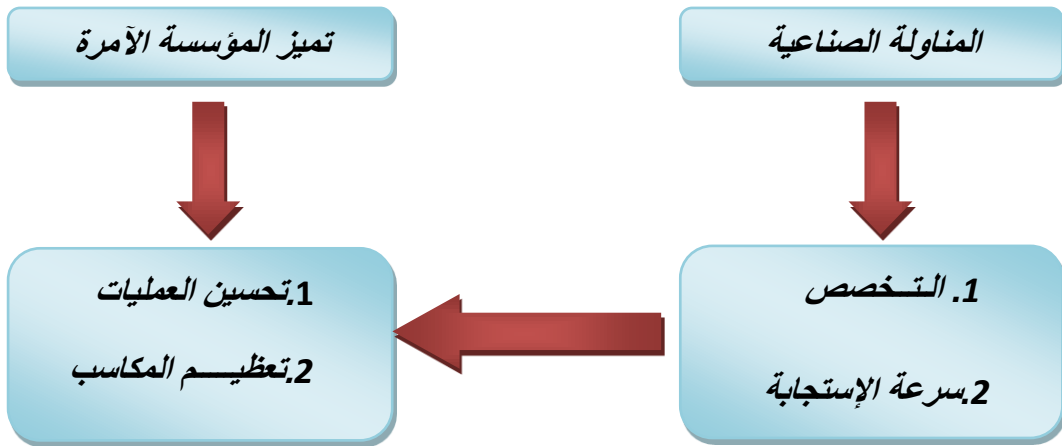
من خلال الفرضية الثانية سيتم التطرق لمساهمة سرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة ، وحسب ما تبين لنا خلال المقابلات الإستكشافية أنها من بين الخصائص الواجب على المؤسسة المناولة إكتسابها من أجل تلبية إحتياجات المؤسسة الأمرة بأفضل صورة .

**الفرضية الثانية : تساهم سرعة إستجابة المؤسسات المناولة بصورة جيدة جداً في تميز المؤسسة الأمرة**

**المطلب الثالث: بناء النموذج النظري للدراسة**

بالإعتماد على النظريات المتطرق إليها والدراسات السابقة إضافة إلى المقابلات التي تمت مع مدراء المؤسسات الأمرة والمناولة محل الدراسة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج، فقد بني النموذج النظري على متغيرين أولهما مستقل يتمثل في المناولة الصناعية والثاني تابع يتمثل في تميز المؤسسة الأمرة ، مع العلم أنه من خلال مجمل ما توصلنا إليه من مقابلات أولية مع المؤسسات المناولة فقد شخصت إلى بعد : التخصص وسرعة الإستجابة. على أن يتم معرفة تأثير كل بعد من هذه الأبعاد وكيف يساهم في تميز المؤسسة الأمرة .

### الشكل: ( 10 ) النموذج النظري للدراسة



### المصدر: من إعداد الطالب

نسعى من وراء دراسة هذا النموذج إلى توضيح مساهمة تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة من خلال مساهمتها في تعظيم المكاسب وتحسين العمليات كأهم عناصر التميز لدى المؤسسة الأمرة، وذلك بإختبار الفرضيات المطروحة في موضوع الدراسة .


خلاصة:

لقد أدت عوامل التغيير المستمرة في بيئة الأعمال والعولمة وكذا إشتداد المنافسة بين المؤسسات إلى إتباع أحدث الأساليب من أجل البقاء والحفاظ على الريادة في الأسواق من خلال التميز ، وهذا ما يستدعي منها إتباع أساليب تساعد في تحقيق هذا الهدف ، ومن بينها أسلوب المناولة الصناعية .

وقد تناولنا في هذا الفصل المناولة الصناعية من كل جوانبها بدءا من التعاريف إلى أشكال وخصائص وأهمية المناولة الصناعية ، مروراً بتجارب دول العالم في هذا المجال ، كما تطرقنا إلى التجربة الجزائرية ومعوقات النهوض بهذا القطاع .

كما تناولنا موضوع التميز في منظمات الأعمال وشروط تحقيقه وكذا الأهمية الكبيرة في الوقت الحالي .

كما بينا مساهمة خصائص المناولة الصناعية في تحقيق التميز للمؤسسات الأمرة إعتقادا على دراسة النظريات المفسرة للمناولة الصناعية .



الفصل الثاني  
الإطار التطبيقي

## تمهيد:

نقوم من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة حالة ، والتي تمت على مستوى مجموعة مؤسسات أمرة ومناولة في قطاع الصناعة بولاية المسيلة و برج بوعريريج ، من أجل دراسة العلاقة بينهما لمعرفة مدى مساهمة تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسات الأمرة .

وللوقوف على صحة فرضيات الدراسة المطروحة من خلال إجراء مقابلات مع مدراء المؤسسات محل الدراسة ، والاستعانة ببرنامج NVIVO لإعطاء البيانات حلة كمية من أجل تحليلها واختبار صحة الفرضيات .

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل تبرير خطوات الدراسة الميدانية يشكل علمي ،منهجي نتطرق لهذا المبحث باعتمادنا على فرضيات الدراسة المتعلقة بمساهمة كل من تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة، من أجل تعظيم المكاسب وتحسين العمليات لتحقيق الريادة في السوق .

لذلك سنعتمد على دراسة كيفية بإجراء مقابلات وتحليلها باستعمال برنامج NVIVO، وكذا الملاحظة بالمشاركة وملاحظة الوثائق من خلال معرفة كيفية إبرام عقود المناولة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة عن كثب .

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها

## أولا : مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الأمرة والمناولة بولاية المسيلة و برج بوعريريج ، ويعود السبب في إختيار هذا النوع من المؤسسات بالضبط إلى الأسباب التالية :

- 1.زيادة الوعي بأهمية نشاط المناولة الصناعية .
- 2.ولاية المسيلة هي مكان الإقامة والأقرب لإجراء الدراسة وبصفتي عامل بإحدى المؤسسات الأمرة محل الدراسة .
- 3.طبيعة المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج التي تعتبر قطب يتميز بوجود هذا النوع من الأنشطة .

## ثانيا : عينة الدراسة

عينة الدراسة تتمثل في مجموعة من المؤسسات الأمرة والمناولة في عدة نشاطات صناعية مختلفة بولاية المسيلة وولاية برج بوعريريج، وقد تم إختيار المسؤولين الذين تمت المقابلة معهم على أساس :

- التنوع في الحصول على المعلومات بصفة دقيقة .
- المناصب الإدارية التي يكون فيها المستجوب على دراية بموضوع الدراسة .
- مدى إستعداد المسؤولين الذين أجريت معهم المقابلات لإكمال الدراسة بمصادقية .

## ثالثا : أدوات الدراسة

بعد معرفة النهج المتبع ، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن خلال الدراسة إرتئينا أن أدوات الدراسة المناسبة هي الملاحظة والمقابلة وكذا الإستعانة بالوثائق المقدمة من المدراء الذين أجريت معهم المقابلات .

**1-ملاحظة الوثائق :** تم الحصول على وثائق ساعدت في إثراء الدراسة ،والتي تتمثل في بعض عقود المناولة وكذا سندات التسديد وسندات الطلبات .

**2-أداة المقابلة :** تم الإعتماد على المقابلة النصف موجهة من خلال طرح أسئلة نص موجهة تتيح للمستجوب الإجابة بحرية وفي نفس الوقت عدم الخروج عن موضوع الدراسة .

## المطلب الثاني:خطوات الدراسة وأدوات تحليل البيانات

من خلال هذا المبحث نحاول التطرق للخطوات المتبعة من أجل إكمال الدراسة والأدوات المعتمد عليها في ذلك .

## أولا :خطوات الدراسة

مرت الدراسة مراحل رئيسية هي :

**المرحلة الأولى :**الالتحاق بميدان الدراسة والذي تم بالمنطقة الصناعية بالمسيلة وبرج بوعريريج من أجل معرفة المؤسسات الأمرة وكذا المؤسسات المناولة من أجل تشخيص مختلف الخصائص التي تتصف بها المؤسسات المناولة وتجعلها ناجحة في تلبية رغبات المؤسسات الأمرة ،وكذا متطلبات المؤسسات الأمرة من أجل إبرام عقود مناولة معها .

**المرحلة الثانية :** إعداد دليل المقابلة نصف الموجهة الذي يحتوي على متغيرات الدراسة التي تخدم فرضياتها، ثم الالتقاء بالمسؤولين المستجوبين بعد ضبط المواعيد ، والتعرف أكثر على المناولة من الملاحظة .

المرحلة الثالثة: بعد الحصول على الإجابات من خلال المقابلات التي تم إجرائها، قمنا بنقلها على صيغة Word، من أجل إمكانية معالجتها ببرنامج NVIVO الذي يعطيها الصبغة الكمية عن طريق استخراج المقاربات الأساسية للبرنامج ومن ثم اختبار الفرضيات واقتراح بعض الحلول التي يمكن أن تكون مساهمة ميدانية تأخذ بعين الاعتبار.

### ثانياً: أدوات تحليل البيانات

توجد العديد من الأدوات لتحليل البيانات في البحث الكيفي، والتي تسهل عملية تحليل البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها، ومن خلال هذه الدراسة اعتمدنا على التحليل التقليدي للمقابلة وبرنامج التحليل الكيفي NVIVO.

1- التحليل التقليدي للمقابلات: بإعداد جدول يشمل جميع المدراء المستجوبين مع متغيرات الدراسة، من أجل المقارنة بين أقوالهم وذلك بغرض أخذ فكرة حول توجهاتهم.

2- برنامج NVIVO: الذي يقوم بتكميم أقوال المدراء الذين أجريت معهم المقابلات، حيث بإمكاننا من خلاله استخراج مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل واختبار الفرضيات (هداجي، 2019، صفحة 58).

أ- المقاربة المعجمية: تستند إلى الإحصاء الترددي، بمعنى تكرار الكلمات المستخدمة في المقابلات.

ب- المقاربة اللغوية: هي المقاربة التي تصف لنا كيف نتحدث بواسطة الترتيب والتصنيف النحوي إضافة إلى مطابقة الدلالات بطريقة علمية.

ت- المقاربة الموضوعية: الهدف منها تفسير محتوى المقابلات.

ث- الخرائط المعرفية: هي عبارة عن رسم بياني للأفكار وعلاقتها مع بعضها (شرقي و السعيد، 2016).

### جدول رقم (03) : ربط الفرضيات مع عقد برنامج NVIVO

العقدة	الفرضية
عقدة إختيار الشريك المناسب عقدة تحسين العمليات عقدة تعظيم المكاسب	سرعة الإستجابة
عقدة إختيار الشريك المناسب عقدة تحسين العمليات عقدة تعظيم المكاسب	التخصص

تحليل البيانات واستخراج النتائج: وهي آخر مرحلة في استخدام البرنامج للحصول على نتائج وتفسيرها بعد الانتهاء من الخطوات سابقة الذكر، حيث يقوم من خلال هذه المرحلة اختبار الفرضيات ومعرفة مدى تحققها.

### المطلب الثالث: عرض وتعريف المؤسسات المناولة محل الدراسة

تنشط المؤسسات الأمرة والمناولة محل الدراسة في نشاطات مختلفة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج حيث يمكن إعطاء لمحة عن نشأتها نشاطها والأهداف التي تسعى لتحقيقها وفق الجدول التالي:

### جدول رقم ( 04 ) : التعريف بالمؤسسات المناولة والأمرة محل الدراسة

المؤسسة	تعريفها	نشاطها	أهدافها
المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية <b>EATIT</b>	تأسست سنة 1979 بدا الإنتاج الفعلي سنة 1980. مرت المؤسسة بعدة مراحل و عدة تسميات * المرحلة الأولى: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985 . * المرحلة الثانية أنديتاكس من 1985 إلى غاية 1997 . * المرحلة الثالثة : تيندال من 1998 إلى غاية 2011 . * المرحلة الرابعة: أواتيت من 2012 إلى يومنا هذا .	إنتاج الأنسجة الصناعية والتقنية ( الأقمشة )	* تحقيق الأرباح المادية والمالية . * الاستمرار والاستقرار وديمومة المؤسسة * زيادة المداخيل والأرباح الشركة * الحفاظ على العمال وزيادة اليد العاملة * تغطية احتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية * تحسين الجودة والنوعية للإنتاج * إيجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها * الحفاظ على عملاء داخل الوطن
<b>ALGAL+</b>	مؤسسة صناعية بالمنطقة الصناعية المسيلة تأسست سنة وتتربع على مساحة 127000 م <sup>2</sup>	تحويل مادة الألمنيوم بطاقة إنتاج تقدر بـ 18000 طن سنويا	* تغطية احتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية * تحسين الجودة والنوعية للإنتاج * إيجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها* الحفاظ على عملاء داخل الوطن
<b>لطفى</b>	تم إنشائها في 2005	متخصصة في	* زيادة الحصة السوقية

<p>* تحقيق ولاء الزبائن * تحقيق الجودة</p>	<p>تصنيع وتجميع وتسويق المنتجات الكهربائية والأجهزة المنزلية وأجهزة الكمبيوتر وتركيب مكيفات الهواء وأجهزة الاستقبال</p>	<p>ولاية برج بوعريبيج</p>	<p>الالكترونيكس</p>
<p>* تحقيق الأرباح * تحقيق ولاء الزبائن</p>	<p>متخصصة في نقل العمال</p>	<p>تم إنشاءها في 2005</p>	<p>مؤسسة شلالي عبد الغفور لنقل الأشخاص</p>

### المبحث الثاني : تحليل المقابلات نصف الموجهة مع مدراء العينة

من خلال هذا المبحث نحاول التطرق لمختلف المدراء المستجوبين وعرض أهم البيانات المتحصل عليها لمختلف المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية في المؤسسة المعنية بالدراسة ومن ثم عرضها وتحليلها

#### المطلب الأول: مناخ المقابلات في المؤسسات الأمرة والمناولة محل الدراسة

نقوم في هذا المطلب بشرح المناخ الذي سادت فيه المقابلات نصف الموجهة التي تم القيام بها مع عينة الدراسة، ونوضح الخطوات المنهجية التي تم إتباعها بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال الدراسة ومن خلال الجدول التالي يتم توضيح ذلك :

جدول رقم (05) : مناخ المقابلات نصف الموجهة مع مدراء المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة محل الدراسة

المؤسسة	المدير	تاريخ ومدة المقابلة نصف الموجهة وطريقة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الرئيسية
EATTT	رئيس دائرة الوسائل العامة	<b>تاريخ المقابلة:</b> 04 / 06 / 2023 الساعة 10:00 صباحا <b>المكان:</b> مكتب رئيس دائرة الوسائل العامة <b>مدة المقابلة:</b> 30 دقيقة <b>طريقة التسجيل:</b> يدويا	- تقديم الشكر لمسؤولي إدارة الوسائل العامة لإعطائنا جزءا من وقتهم - توضيح بعض المصطلحات التي تفيد موضوع الدراسة - الحصول على معلومات التي تفيد موضوع الدراسة	- معرفة المراحل التي تمر بها عملية إبرام عقود المناولة مع مؤسسات النقل . - معرفة مدى مساهمة سرعة الاستجابة والتخصص في نجاح عملية المناولة - أهم المعايير التي يتم على أساسها إختيار الشركات المناولة
	- مدير التمويل والمشتريات	<b>تاريخ المقابلة:</b> 06 / 06 / 2023 الساعة 10:00 صباحا <b>المكان :</b> مكتب رئيس دائرة تسيير المخزونات والمشتريات <b>مدة المقابلة :</b> 40 دقيقة <b>طريقة التسجيل :</b> يدويا	- تقديم الشكر لمسؤولي إدارة التمويل والمشتريات لإعطائنا جزءا من وقتهم - توضيح بعض المصطلحات التي تفيد موضوع الدراسة - الحصول على معلومات التي تفيد موضوع الدراسة	- معرفة المراحل التي تمر بها عملية إبرام عقود المناولة مع المؤسسة المختصة في صناعة قطع الغيار الوسيطة - معرفة مدى مساهمة سرعة الاستجابة والتخصص لدى المؤسسة المناولة في تميز المؤسسة الأمرة
	- مدير المؤسسة	<b>تاريخ المقابلة:</b> 11 / 06 / 2023 الساعة 10:00 صباحا <b>المكان:</b> مكتب المدير <b>مدة المقابلة:</b> 40 دقيقة <b>طريقة التسجيل:</b> يدويا	- تقديم الشكر للسيد مدير المؤسسة لإعطائنا جزءا من وقته - توضيح بعض المصطلحات التي تفيد موضوع الدراسة - الحصول على معلومات التي تفيد موضوع الدراسة	- معرفة مستوى سرعة استجابة المؤسسة المناولة لأوامر المؤسسة الأمرة . - الأهداف المرجوة من تطبيق التميز . - معرفة ثقافة المؤسسة التنظيمية .

<p>- معرفة مدى مساهمة سرعة إستجابة وتخصص المؤسسة المناولة في تميز المؤسسة الأمرة . - أهم معايير إختيار المؤسسة المناولة</p>	<p>- تقديم الشكر للسيد مدير قسم التصنيع لإعطائنا جزءا من وقته - توضيح بعض المصطلحات التي تفيد موضوع الدراسة - الحصول على معلومات التي تفيد موضوع الدراسة</p>	<p>تاريخ المقابلة : 07 / 06 / 2023 على الساعة 10:00 صباحا المكان : عبر الهاتف مدة المقابلة : 40 دقيقة طريقة التسجيل: يدويا</p>	<p>- مدير قسم التصنيع  Algal+</p>
<p>- أهم معايير إختيار المؤسسة المناولة . - معرفة مساهمة سرعة الإستجابة والتخصص في تميز المؤسسة الأمرة</p>	<p>- تقديم الشكر للسيد مسير مؤسسة النقل لإعطائنا جزءا من وقته - توضيح بعض المصطلحات التي تفيد موضوع الدراسة - الحصول على معلومات التي تفيد موضوع الدراسة</p>	<p>تاريخ المقابلة: 08 / 06 / 2023 على الساعة 10:00 صباحا المكان: مقر المؤسسة مدة المقابلة: 40 دقيقة طريقة التسجيل : يدويا</p>	<p>- مسير مؤسسة نقل العمال  مؤسسة شلالتي عبو الغفور لنقل العمال</p>
<p>- معرفة مستوى سرعة استجابة المؤسسة المناولة لأوامر المؤسسة الأمرة . - الأهداف المرجوة من تطبيق التميز . - معرفة ثقافة المؤسسة التنظيمية .</p>	<p>- تقديم الشكر للسيد مدير التسويق لإعطائنا جزءا من وقته - توضيح بعض المصطلحات التي تفيد موضوع الدراسة - الحصول على معلومات التي تفيد موضوع الدراسة</p>	<p>تاريخ المقابلة : 07 / 06 / 2023 على الساعة 10:00 صباحا المكان : مقر المؤسسة مدة المقابلة: 40 دقيقة طريقة التسجيل : يدويا</p>	<p>- مدير التسويق  لطفي أليخاندروس</p>

المصدر : [من إعداد الطالب](#)

### المطلب الثاني: التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة

نقوم من خلال هذا المطلب بتحليل مقابلات وتوضيح أهم ما صرح به المدراء بشكل مختصر مع أبعاد الدراسة بغية التعرف على آراء الخبراء حول كل بعد وتوجهاتهم ، من اجل إعطاء لمحة أولية عن مناخ المقابلات .

الجدول رقم ( 06 ) : التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة

المتغير	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث	الخبير الرابع	الخبير الخامس	الخبير السادس	
<b>المتغيرات المستقلة</b>							
التخصص	يعد عامل التخصص من أهم معايير إختيار المناول المناسب وذلك بتقديم الوثائق التي تثبت تخصص المؤسسة المناولة في نقل العمال	التخصص هو المعيار الأول في إختيار المؤسسة المناولة مما يحقق لنا جودة المنتج وقرب من المؤسسة الأمرة	نختار الشريك المناسب حسب جودة المواد الأولية التي يقوم بمناولتها لنا من خلال سمعته المتميزة في الإنجاز وحسب قدرته المالية - الإمكانات والتجهيزات والآلات والتكنولوجيا التي يعمل بها لكي يحقق لنا نشاط بجودة عالية ضمن أسعار السوق	التخصص هو المعيار الأول في إختيار المؤسسة المناولة مما يحقق لنا جودة المنتج وقرب من المؤسسة الأمرة	مؤسستنا تتشط في مجال تحويل الألمنيوم وتم التعاقد مع المؤسسة الأمرة من أجل إنتاج قطع معينة لصالحها بصفتها تدخل في مجال تخصص مؤسستنا ونملك الخبرة في هذا المجال	مؤسستنا متخصصة في نقل العمال ولدينا خبرة في ذلك مما جعلنا ندخل في مناقصة ونفوز بعقد المناولة مع المؤسسة الأمرة	
سرعة الاستجابة	من خلال تعاملنا مع المؤسسة المناولة المتخصصة في نقل العمال فإن مستوى استجابتها لأوامرنا جيدة جدا مما سهل علينا سيرورة نقل العمال في المواعيد المحددة	رغم أنها المؤسسة المناولة الوحيدة على مستوى الولاية التي تستطيع تلبية احتياجاتنا من القطع اللازمة فإننا وجدنا مستوى عالي من الالتزام واستجابة لأوامر مؤسستنا من حيث موعد التسليم	نتبع اسلوب معين من أجل تقييم المناولين والموردين حيث نقوم بعملية استلام المواد الأولية الخاصة بمنتج المناول نقوم بذلك من ناحية الكمية كما اتفقنا عليها أو الجودة ومن ثمة نتخذ قرارات تقييم المناول الذي يؤثر إيجابا أو سلبا في استمرار عقد المناول	يعد معيار سرعة الاستجابة من أهم النقاط التي نركز عليها سواء مع مؤسسات النقل أو مع المؤسسات المناولة الأخرى كي نحافظ على برنامج الإنتاج الخاص بمؤسستنا	نعتبر سرعة الإستجابة عنصر مهم في مؤسستنا وذلك للوفاء باستلزاماتنا تجاه المؤسسة الأمرة والالتزام ببند عقد المناولة مما يسمح لنا بتحقيق أهدافنا واكتساب سمعة جيدة تساعدنا في الاستمرار بعلاقة المناولة مع المؤسسة الأمرة وكذا الحصول على عقود مع مؤسسات أخرى	عنصر سرعة الاستجابة هو المبدأ الرئيسي في مؤسستنا لأن الإخلال به يؤثر سلبا على المؤسسة الأمرة وكذا على مؤسستنا لهذا تتخذ مؤسستنا جميع الإحتياجات لتكون استجابتها لأوامر المؤسسة المناولة في الوقت المناسب	
<b>المتغيرات التابعة</b>							
<b>التمييز</b>							
إختيار الشريك المناسب	نقوم باختيار الشريك المناسب اعتمادا على مناقصة ووفق	نعمد في إختيارنا لشريك المناسب على المؤسسة	نختار الشريك المناسب حسب جودة المواد الأولية وكذلك	نعمد في إختيارنا لشريك المناسب على	نحاول دائما توفير الشروط التي تسمح لنا بأن تكون شريك	من خلال تعاملنا لعدة سنوات مع المؤسسة الأمرة أصبحنا على	

دراسة كافية بالشروط والمتطلبات التي تجعلنا شريك مناسب للشركة الأمرة	مناسب للمؤسسة الأمرة	المؤسسة المناولة التي تتوفر على الإمكانيات التي تلي احتياجاتنا في الوقت المناسب والجودة المناسبة من ناحية القرب من المؤسسة وذلك لتقليل من تكاليف المراقبة	سمعته المتميزة في الإنجاز وكذلك إذا كان لديه نشاطات مماثلة قائم بها بشكل جيد يرضي العملاء ومن ناحية الأسعار تكون ضمن نطاق اسعار السوق والتزامه بالوقت من ناحية التسليم	المناولة التي تتوفر على الإمكانيات التي تلي احتياجاتنا في الوقت المناسب والجودة المناسبة من ناحية القرب من المؤسسة وذلك لتقليل من تكاليف المراقبة	لدفتر الشروط يضبط علاقة المناولة بيننا وبين المؤسسات المناولة	
يعد تأثيرنا محدود بالنسبة لتحسين العمليات الداخلية لأن نشاطنا يقتصر على نقل العمال في الوقت المناسب	نحاول دائما توفير ما تطلبه المؤسسة الأمرة في حدود إمكانياتنا من أجل المساهمة في تحسين عملياتها داخليا	تساعدنا علاقات المناولة مع المؤسسات المناولة في تحسين عملياتنا ولكن بدرجة قليلة نظرا لمحدودية القطع التي تستطيع المؤسسة المناولة تقديمها لنا	علاقاتنا مع المؤسسة المناولة تساهم بشكل كبير في تحسين عملياتنا نظرا للمواد والمنتجات التي تستطيع المؤسسة المناولة توفيرها لنا	تساعدنا علاقات المناولة مع المؤسسات المناولة في تحسين عملياتنا ولكن بدرجة قليلة نظرا لمحدودية القطع التي تستطيع المؤسسة المناولة تقديمها لنا	تساعدنا علاقات المناولة في تحسين العمليات لكن بدرجة قليلة نظرا لطبيعة هذه العلاقة	تحسين العمليات
تبقى مساهمتنا محدودة بالنسبة لتعظيم مكاسب المؤسسة الأمرة نظرا لطبيعة علاقة المناولة رغم ذلك نحاول دائما تقديم عروض مالية مناسبة تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة الأمرة	نسعى دائما أن تكون مؤسستنا تساهم في تعظيم مكاسب المؤسسة الأمرة مما يعود بالفائدة على المؤسستين معا وذلك من خلال الوفاء بأجال التسليم	تساعدنا علاقات المناولة مع المؤسسة المناولة في تعظيم مكاسبنا وذلك بتوفير من خلال توفير مواد أولية أو منتجات وسيطية بأسعار مناسبة مما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج	تساعدنا علاقات المناولة مع المؤسسة المناولة في تعظيم مكاسبنا من خلال توفير مواد أولية أو منتجات وسيطية بأسعار مناسبة مما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج	تساعدنا علاقات المناولة مع المؤسسة المناولة في تعظيم مكاسبنا وذلك بتوفير القطع المطلوبة محليا عوض استيرادها بالعملة الصعبة	تساعدنا علاقات المناولة مع مؤسسات النقل في تعظيم مكاسبنا من خلال العروض المقدمة من طرف المؤسسة المناولة المعقولة من ناحية السعر ولها تأثير قليل في خفض تكاليفنا يساهم في تعظيم المكاسب	تعظيم المكاسب

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال ما سبق ذكره في الجدول أعلاه من خلال التطرق للأبعاد التي يحتويها كما يلي:

### 1- البعد الأول : التخصص

\* المؤسسة الأمرة تعتمد في إختيارها للمؤسسة المناولة المناسبة على معيار التخصص وذلك من أجل الحصول على الخدمات والمنتجات الوسيطة وذلك لضمان نجاح علاقة المناولة ، كما أن المؤسسات المناولة المتخصصة تكون دائما قادرة على تلبية إحتياجات المؤسسة الأمرة مما يحقق مصلحتها معا ، لهذا تسعى دائما لتطوير قدراتها .

### 2- البعد الثاني : سرعة الإستجابة

المؤسسة الأمرة تؤكد دائما على سرعة الاستجابة كأهم المعايير التي تركز عليها في اختيار المؤسسات المناولة وتوليها أهمية كبيرة ، نظرا لأهمية الحصول على الخدمة او المنتج في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة ، كما ان المؤسسات المناولة تدرك أهمية سرعة الإستجابة لذلك تجدها توفر كل الإمكانيات من أجل تحقيق ذلك واستمرار علاقة المناولة على الوجه الذي يرضي الطرفين .

و من أجل نجاح علاقة المناولة الصناعية بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة يتطلب التركيز على هذه الأبعاد من أجل تحقيق الأهداف، السعي للتميز بالنسبة للمؤسسة الأمرة وتحقيق الريادة، وبالنسبة للمؤسسة المناولة تحقيق هدف البقاء والنمو.

### المبحث الثالث : تحليل مقابلات الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب نحاول العمل على تحليل محتوى المقابلات التي سبق وقمنا بتحليلها بالطريقة التقليدية و عرفنا نقاط التشابه و الاختلاف بين المدراء و مختلف توجهاتهم حسب كل بعد من أبعاد الدراسة ، حيث نعتد من خلال هذا المبحث على برنامج Nvivo لتحليل المقابلات التي أجريت على مجموعة من المؤسسات الأمرة والمناولة بولايتي المسيلة و برج بوعريريج ، والذي يحتوي على مقاربات تعطي النتائج صيغة كمية ، بعدها نقوم باختبار فرضيتي الدراسة .

### المطلب الأول : مقارنة محتوى المقابلات نصف الموجهة مع مدراء العينة

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل جميع المصادر ( المصدر يعني المدير في برنامج التحليل الكيفي ) ، وذلك بالاعتماد على المقاربة المعجمية واللغوية في المقارنة بين ما تم الإفادة به أثناء المقابلات ( تكرار المفردات ، ومعاملات التشابه النصي )

نتائج أولا المقاربة المعجمية *L'approche lexicale* :

تعتبر هذه المقاربة عن ماذا نتحدث ، فتكرار المفردات من طرف المدراء له أهمية من المفروض الوقوف عندها ، وهو ما نحاول التطرق إليه من خلال المقاربة المعجمية ، من أجل معرفة التوجهات العامة لأجوبة المدراء .

## الجدول رقم (07) : الإحصاء الترددي لجميع المقابلات

الكلمات المشابهة	التكرار	الكلمة	
مؤسسات، مؤسسة، مؤسساتنا، مؤسسة	77	المؤسسة	01
المناول، المناولين	42	المناول	02
المختصة، المختصين، المتخصصة، اختصاصنا	32	التخصص	03
استجابتنا	24	الإستجابة	04
أمر	24	الأمر	05
يحقق، لتحقيق ، تحقيق	17	تحقيق	06
منافسة	15	التنافسية	07
الإحتياجات ، إحتياجات	15	إحتياجات	08
لتحقيق ، تحقيق	14	يحقق	09
عملياتنا ، العمليات	13	عمليات	10
التحسين	10	تحسين	11
تميزنا	10	التميز	12
معايير	09	معيار	13
تلبية	07	تلمي	14
يجعل	06	يجعلها	15
منتجاتنا ، إنتاجنا	06	الإنتاج	16
منافسة ، التنافسية	06	منافسة	17
وكفاءة	04	كفاءة	18

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *Nvivo*

من الجدول يتضح أن هناك بعض الكلمات المهمة والتي تكررت أكثر من مرة والتي لها دلالة حسبما أشار إليه أفراد العينة ، حيث أن تركيز المؤسسات (77 مرة) منصب على التخصص (32 مرة) من أجل تلبية إحتياجات (15 مرة) المؤسسة الأمر (24 مرة) كما أن المؤسسات المناول (30 مرة) تركز أيضا على سرعة الإستجابة (24 مرة) مما يساهم في تحسين (10 مرات) عمليات (13 مرة) المؤسسة الأمر من أجل تحقيق (14 مرة) التميز (10 مرات) وهذا يجعلها

(06 مرات) تواجه المنافسة (06 مرات) الشديدة بين المؤسسات ، تعتمد المؤسسات الأمرة في إختيار الشريك المناسب أيضا على معيار (09 مرات) الكفاءة (04 مرات) الذي يسمح له بتلبية (07 مرات) احتياجاتها بكفاءة (04 مرات) مما يساعد في رفع الإنتاج (04 مرات) .

ويمكن الاستدلال بسحابة المفردات الأكثر تكرارا بين أقوال المدراء كالتالي :

الشكل رقم (11) : سحابة المفردات لمصادر الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Nvivo

ثانيا : نتائج المقاربة اللغوية L'approche linguistique

من خلال هذه المقاربة نقوم بتحليل معاملات الإرتباط بين مصادر الدراسة ومعاملات التشابه النصي ، وذلك وفق الجدول التالي :

جدول رقم (08): معاملات التشابه النصي لمصادر الدراسة

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de pearson
الخبير السادس	الخبير الخامس	0.730795
الخبير الثاني	الخبير الثالث	0.683317
الخبير السادس	الخبير الثاني	0.603203
الخبير الثاني	الخبير الأول	0.596209
الخبير الخامس	الخبير الثاني	0.587415
الخبير السادس	الخبير الثالث	0.580671
الخبير الخامس	الخبير الثالث	0.545495
الخبير الثالث	الخبير الأول	0.513507
الخبير الرابع	الخبير الثاني	0.490563
الخبير الرابع	الخبير الثالث	0.479474
الخبير الرابع	الخبير الأول	0.470568
الخبير السادس	الخبير الأول	0.435387
الخبير الخامس	الخبير الأول	0.40563
الخبير الرابع	الخبير الخامس	0.34153
الخبير السادس	الخبير الرابع	0.339557
معدل معاملات الارتباط		0.5202812

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الجدول أعلاه معامل الارتباط حسب التشابه النصي للمدراء الستة إديلائهم بإجابات عن أسئلة المقابلة نصف الموجهة المطروحة ، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.339557 و 0.730795 بمعدل 0.5202812 حيث يظهر هذا الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المدراء ضعيف نوعا ما ، (0.339557 فما فوق ) هو ما يوحي بأن نسبة التشابه النصي بين أفراد العينة تفوق 33 % وهذا راجع لاختلاف بين مدراء المؤسسات المناولة والمؤسسات الأمرة مما يجعل هناك إختلاف بين إجاباتهم .

ومن خارطة التشابه النصي بين العينة أعلاه يتبين أن أكبر ارتباط بين المدير السادس (06) والمدير الخامس (05) (0.730795) ، أقل معامل ارتباط كان بين المدير السادس (06) والمدير الرابع (04) (0.339557) أما تلك المعاملات بين بقية المدراء إنحصرت كما قلنا سابقا بين هذين المعاملين ، إلا أنه وكما أشرنا سابقا أن معامل الارتباط بينهم مقبول نوعا وهذا راجع إلى

- الاختلاف بين مدراء المؤسسات المناولة و المؤسسات الأمرة

- مناصب أفراد العينة التي جعلت هناك نوع من الاختلاف في إجاباتهم والخلط الواضح بين المصطلحات.

### 1- نقاط التشابه:

- الهدف من القيام بعملية المناولة السعي لتحقيق النمو بالنسبة للمؤسسات الأمرة والمناولة
- التركيز على التخصص وسرعة الإستجابة كأهم معايير إختيار الشريك المناسب .
- الإعتدال على الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية أو التكنولوجية من أجل تحقيق الأهداف .
- السعي إلى التطوير المستمر .

### 2- نقاط الاختلاف:

- المؤسسات الأمرة تسعى للتميز من خلال علاقة المناولة .
- المؤسسات المناولة هدفها تلبية إحتياجات المؤسسة الأمرة .

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة الفرضية الأولى التي قمنا بصياغتها للتعرف عن مدى مساهمة التخصص في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة عن طريق تعظيم المكاسب وتحسين العمليات حيث كانت صياغتها على النحو التالي:

### يساهم التخصص بصورة جيدة في تميز المؤسسة الأمرة

فبالاعتماد على برنامج Nvivo كأداة مساعدة على تكميم النتائج ربطنا الفرضية بالعقد الدالة عليها وكل عقدة محتواة لإجابات المدراء التي أدلوا بها ، واستعانة بالمقاربات السالفة الذكر استطعنا تحديد التكرارات ونسب التغطية ومعامل الارتباط ثم التحقق من صحة الفرضية .

### أولاً: نتائج المقاربة المعجمية *L'approche lexicale*

تعتمد هذه المقاربة على تكرار المفردات وأثرها ، أي ما نتحدث عنه ، لأن تكرار استخدام المفردات من طرف المدراء له دلالة وجب الوقوف عندها ، لذلك نقوم باستخدام الإحصاء الترددي لـ 100 كلمة مكررة عدد أحرفها 03 حروف فما فوق ، اخترنا منها ما يتعلق بالدراسة (25 كلمة ) وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (09) : أثر تكرار المفردات لعقدة التخصص

النسبة	التكرار	الطول	الكلمة	
2.11	40	8	المناولة	01
1.63	31	7	المؤسسة	02
1.17	20	6	التخصص	03
0.32	6	6	الجودة	04
0.42	8	3	رضا	05
0.37	9	8	العمليات	06
0.37	7	7	المناسب	07
0.37	7	6	التميز	08
0.37	7	6	معايير	09
0.32	6	5	تحسين	10
0.26	5	5	القطع	11
0.26	5	6	لأوامر	12
0.26	4	8	الالتزام	13
0.26	4	8	المختصة	14
0.26	4	10	الإمكانيات	15
0.26	4	7	العملاء	16
0.26	5	4	شروط	17
0.26	4	8	المطلوبة	18
0.26	4	4	عامل	19
0.26	4	4	يؤدي	20
0.26	4	7	الاهداف	21
0.16	3	5	تلبية	22
0.16	3	7	مواصفات	23
0.16	3	8	التكاليف	24
0.16	3	7	الاتفاق	25

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Nvivo

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالقاربة المعجمية للفرضية الأولى نلاحظ تكرار المفردات التي تم الإدلاء بها من طرف المدراء المستجوبين ، وذلك بالإعتماد على 100 مفردة ذات دلالة محددة في برنامج Nvivo، حيث تم إختيار 25 مفردة ذات دلالة لموضوع الدراسة وذات علاقة بالفرضية حسب جميع المصادر المتمثلة في 06 مدراء لمؤسسات أمرة ومناولة

ثانيا : نتائج المقاربة الموضوعية *L'approche thimatique*

تمثل المقاربة الموضوعية نسبة تغطية كل عقدة من طرف مدراء العينة

أ - عقدة التخصص:

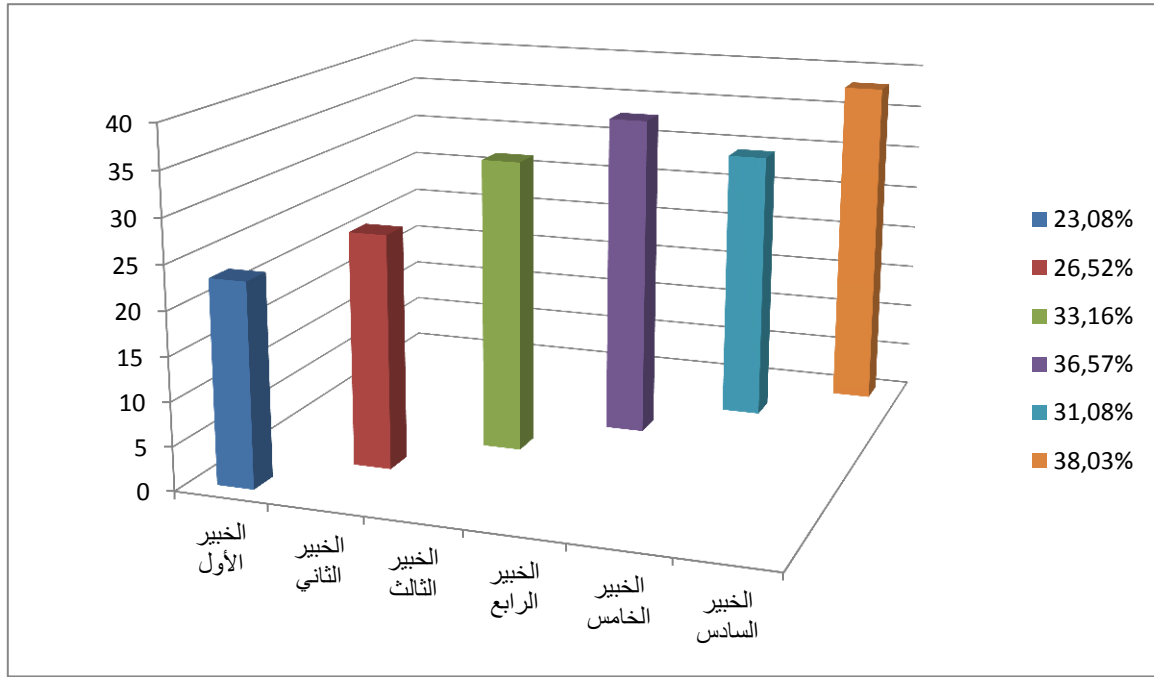
جدول رقم (10) : نسبة تغطية عقدة التخصص

élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	23.08%
المدير الثاني	26.52%
المدير الثالث	33.16%
المدير الرابع	36.57%
المدير الخامس	31.08%
المدير السادس	38.03%
معدل نسب التغطية	31.40%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج *Nvivo*

يتعلق الجدول أعلاه بالمقاربة الموضوعية الخاص بنسبة التغطية عقدة التخصص لكل مدير من مدراء العينة ، حيث بلغ معدل نسبة التغطية لهذه العقدة 31.40 % المحصور بين 26.52 % و 38.08 % .

شكل رقم (12) : نسبة تغطية عقدة التخصص



المصدر: من إعداد الطالب إعداد اعتمادا على برنامج Nvivo

يمثل الشكل أعمة بيانية توضح نسبة تغطية عقدة التخصص، حيث يتضح جليا أن أكبر نسبة تغطية كانت 38.03% وهذا نظرا لطبيعة المنصب الإداري لهذا المدير المتمثل في مدير مؤسسة مناولة متخصصة لديه علاقات مناولة متعددة مع مؤسسات أمرة، فيما يخص باقي المدراء فقد تقاربت نسبة تغطيتهم للعقدة ليست ببعيدة عن تغطية المدير السادس، حيث تراوحت ما بين 23.08% و 36.57% حيث أكدوا على أهمية التخصص والعناصر المتعلقة به من أجل الحصول مواد أولية ومنتجات وسيطية بجودة عالية وخدمات مناسبة

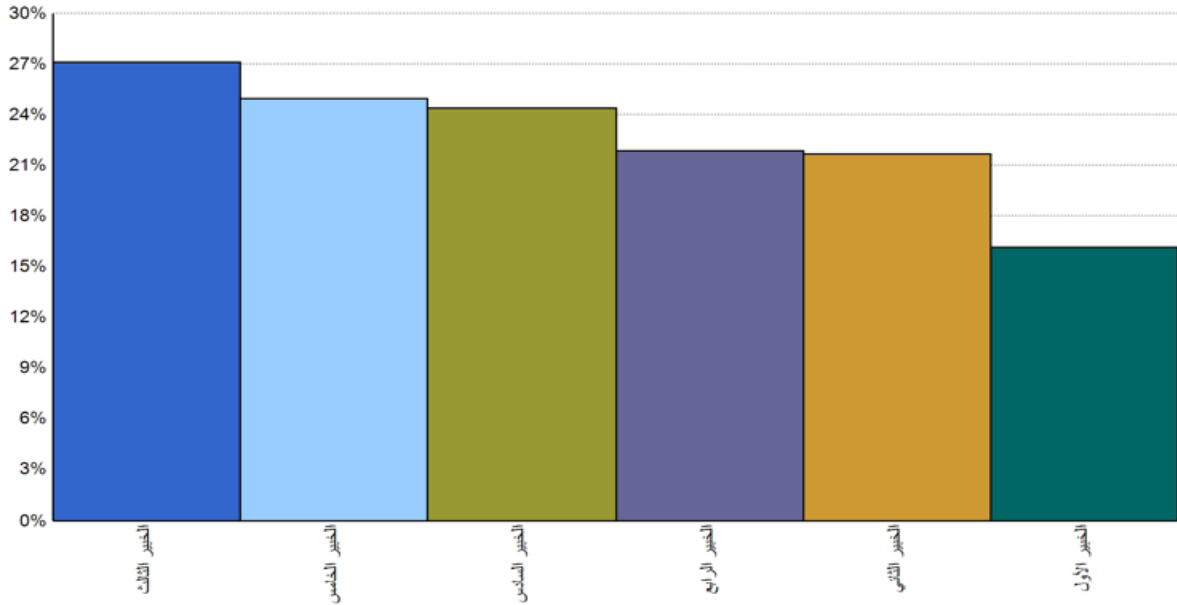
ب. عقدة التميز

جدول رقم (11) : نسبة تغطية عقدة التميز

Elément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	16.21%
المدير الثاني	27.12%
المدير الثالث	21.71%
المدير الرابع	24.93%
المدير الخامس	21.89%
المدير السادس	26.36%
معدل نسب التغطية	23.03%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Nvivo

الشكل رقم (13) : نسبة تغطية عقدة التميز



المصدر: [منايعاد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Nvivo](#)

يمثل الشكل أعمدة بيانية توضح نسبة تغطية عقدة التميز حيث اتضح جليا أن أكبر نسبة تغطية كانت 27.12 % وهذا نظرا لطبيعة المنصب الإداري لهذا المدير والمتمثل في مدير إحدى المؤسسات الأمرة التي تسعى للتميز ، فيما يخص باقي المدراء فقد تقاربت نسبة تغطيتهم للعقدة من تغطية المدير الثاني ، حيث تراوحت ما بين 16.21 % و 26.36% حيث أكدوا على أهمية التميز خاصة المؤسسات الأمرة التي تسعى للتميز من خلال خصائص المناولة الصناعية .

### ثالثا : المقاربة اللغوية *L'approche linguistique*

في المقاربة اللغوية يتم المقارنة بين كل من عقدة التخصص و عقدة التميز من أجل الترابط بين العقدتين لإثبات صحة الفرضية .

جدول رقم (12) : معامل الترابط بين التخصص و التميز

<i>Nœud A</i>	<i>Noeud B</i>	<i>Coefficient de corrélation de pearson</i>
التمييز	التخصص	0.591539

المصدر: [من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج Nvivo](#)

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل من عقدة التخصص و التميز والذي بلغ 0.591539 و هو ما يوضح أن مساهمة التخصص في تميز المؤسسات الأمرة محل الدراسة أكبر بقليل من المتوسط وهو ما أدلى به المدراء من خلال إشارتهم إلى تأثير التخصص في تميز المؤسسات الأمرة مصدره كفاءة المؤسسات المناولة من خلال أنشطتها الأمر الذي يؤدي على تحسين العمليات الإنتاجية .

رابعا : إختبار الفرضية الأولى

جدول رقم (13) : يمثل إختبار الفرضية الأولى

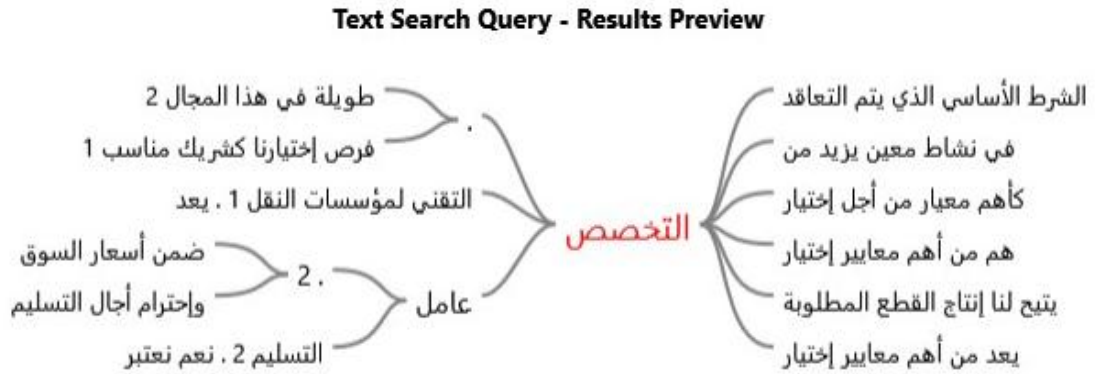
العبارات الدالة على علاقة التخصص بالتميز	الفرضية الأولى والمقاربة العامة والإختلافات الجزئية للفرضية
<p>تكرار المفردات من خلال المقاربة المعجمية</p> <p>معامل الارتباط بين العقتين <b>0.51539</b></p> <p>معدل التغطية لكل من عقدة التخصص والتميز</p> <p>31.40% و 23.03% على التوالي</p> <p>جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسات المناولة يؤدي إلى رضا المؤسسات الأمرة</p> <p>التطوير المستمر يزيد م كفاءة المؤسسات المناولة .</p>	<p>" يساهم التخصص في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة "</p> <p>التعليق : أجمعت أقوال المدراء في معظم النقاط المرتبطة بالفرضية نذكر أهمها :</p> <p>تخصص المؤسسات المناولة يزيد من جودة منتجاتها من خلال التحسين المستمر</p> <p>المؤسسات الأمرة تعتبر التخصص من أهم معايير إختيار المناول المناسب</p>

المصدر : من إعداد الطالب

اتضح أن الفرضية المطروحة والخاصة بمساهمة تخصص المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة تحققت ، وهو ما يبرز في اتفاقهم في عدة نقاط مرتبطة بالتخصص ومساهمته في تميز المؤسسات الأمرة .

خامسا : الخريطة المعرفية لعقدة التخصص

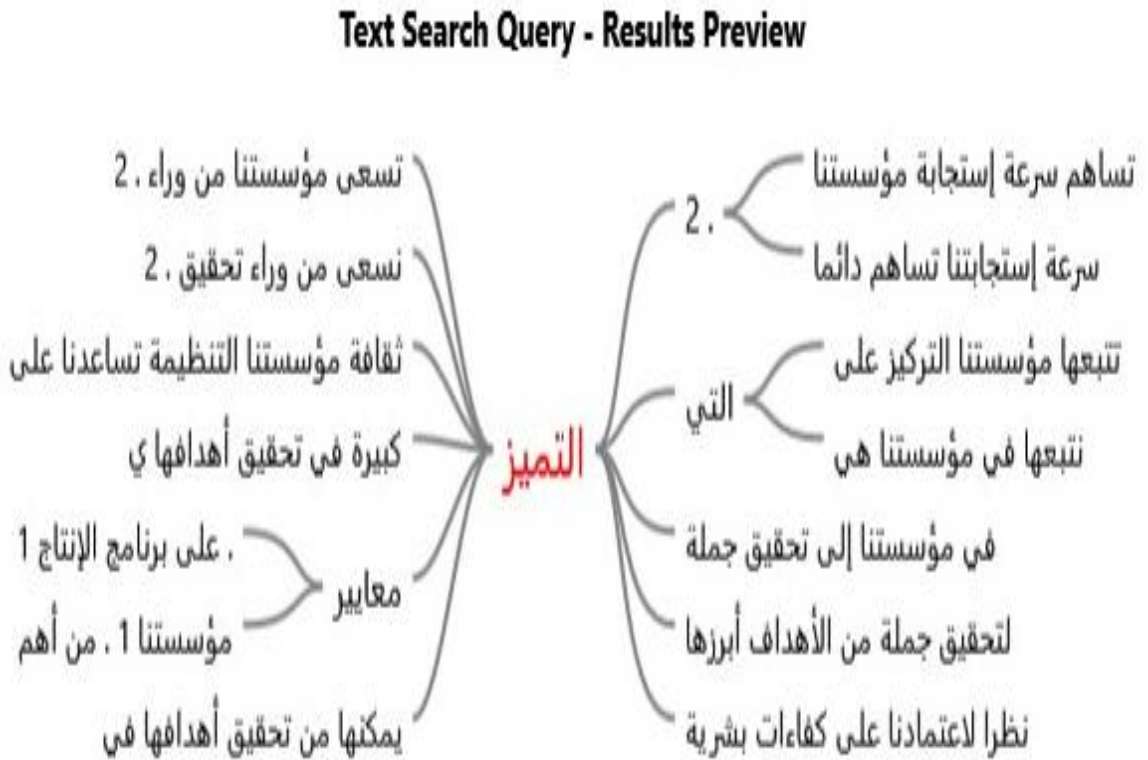
الشكل رقم (14) : الخريطة المعرفية لعقدة التخصص



المصدر: مخرجات برنامج [Nvivo](#)

سادسا : الخريطة المعرفية لعقدة التميز

الشكل رقم (15) : الخريطة المعرفية لعقدة التميز



المصدر: مخرجات برنامج [Nvivo](#)

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثانية

نريد من خلال هذه الفرضية معرفة مدى مساهمة سرعة الإستجابة في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة ، والتي كانت صياغتها كالتالي :

تساهم سرعة الإستجابة في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة

أولا : نتائج المقاربة المعجمية : *L'approche lexicale*

جدول رقم (14) : أثر تكرار المفردات لعقدة سرعة الإستجابة مع عقدة التميز

الرقم	الكلمة	الطول	التكرار	النسبة
01	المناولة	8	40	2.11
02	المؤسسة	8	30	1.63
03	تحقيق	5	14	0.74
04	سرعة	4	11	0.58
05	سعيانا	5	4	0.81
06	تحسين	5	6	0.32
07	شروط	5	4	0.26
08	الإستجابة	9	5	0.26
09	احتياجات	8	3	0.16
10	الخدمة	6	3	0.16
11	التميز	6	3	0.16
12	عمالنا	7	3	0.16
13	مواصفات	7	3	0.16
14	عمالنا	6	2	0.11
15	عمليات	6	2	0.11

المصدر : من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات برنامج *Nvivo*

ثانيا : نتائج المقاربة الموضوعية *L'approche thématique*

بإعتامدنا على برنامج *Nvivo* تم إستخراج نسب التغطية لعقدة سرعة الإستجابة

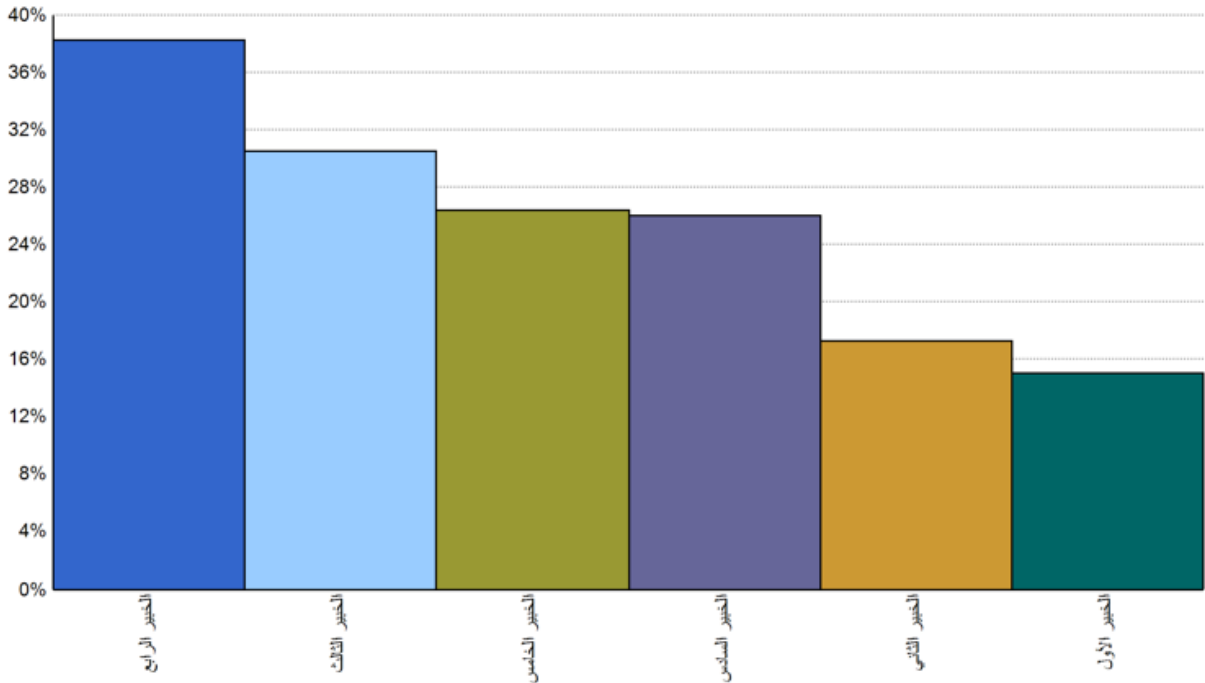
جدول رقم (15) : نسب التغطية لعقدة سرعة الإستجابة

élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	15.05%
المدير الثاني	30.48%
المدير الثالث	17.35%
المدير الرابع	26.41%
المدير الخامس	38.22%
المدير السادس	26.09%
معدل نسب التغطية	25.63%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على برنامج *Nvivo*

بلغ معدل نسبة التغطية لعقدة سرعة الإستجابة 25.63% المحصورة بين 15.05% و38.22%. والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (16) : نسب التغطية لعقدة سرعة الإستجابة



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات برنامج *Nvivo*

يمثل الشكل أعمدة بيانية توضح نسب التغطية لعقدة سرعة الإستجابة، حيث يتضح جليا أن أكبر نسبة كانت %38.22 بإدلاء من طرف مدير مؤسسة مناولة حول السبل التي تمكنهم من سرعة الإستجابة لأوامر المؤسسة الأمرة بكفاءة عالية لكسب رضاها والمحافظة على علاقة المناولة لمدة طويلة ، أما باقي المدراء فقد نسبهم متقاربة ما بين %15.05 و%26.41، وهذا راجع للإهتمام الكبير من قبل المؤسسات بسرعة الإستجابة .

ثانيا : نتائج المقاربة اللغوية *L'approche linguistique*

في المقاربة اللغوية يتم المقارنة بين كل من عقدة سرعة الإستجابة وعقدة التميز

جدول رقم (16) " معامل الارتباط بين عقدة سرعى الإستجابة و عقدة التميز

Nœud A	Noeud B	Coefficient de corrélation de pearson
التميز	سرعة الإستجابة	0.557027

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *Nvivo*

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين عقدتي سرعة الإستجابة والتميز حدد بـ 0.557027 ، وهذا ما يدل على مساهمة معيار سرعة الإستجابة لطلبات المؤسسة الأمرة في تميزها ، وهذا الأمر أكد عليه أغلبية المدراء وخاصة مدراء المؤسسات الأمرة الساعية للتميز

رابعا : إختبار الفرضية الثانية

جدول رقم (17) : يمثل إختبار الفرضية الثانية

العبارات الدالة على علاقة سرعة الإستجابة بالتميز	الفرضية الثانية والمقاربة العامة والإختلافات الجزئية للفرضية
تكرار المفردات من خلال المقاربة المعجمية معامل الارتباط بين العقدتين <b>0.557027</b> معدل التغطية لكل من عقدة سرعة الإستجابة وعقدة التميز 25.63 % %23.03 الإستجابة لطلبات المؤسسة الأمرة يساعدها في سعيها للتميز سرعة التميز تساعد على تحسين	" تساهم سرعة الإستجابة في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة " التعليق : أجمعت أقوال المدراء في معظم النقاط المرتبطة بالفرضية نذكر أهمها : سرعة إستجابة المؤسسات المناولة تساهم في رضا المؤسسات الأمرة . التطوير المستمر والإتماد على التكنولوجيا يساعدها على تحسين سرعة الإستجابة .

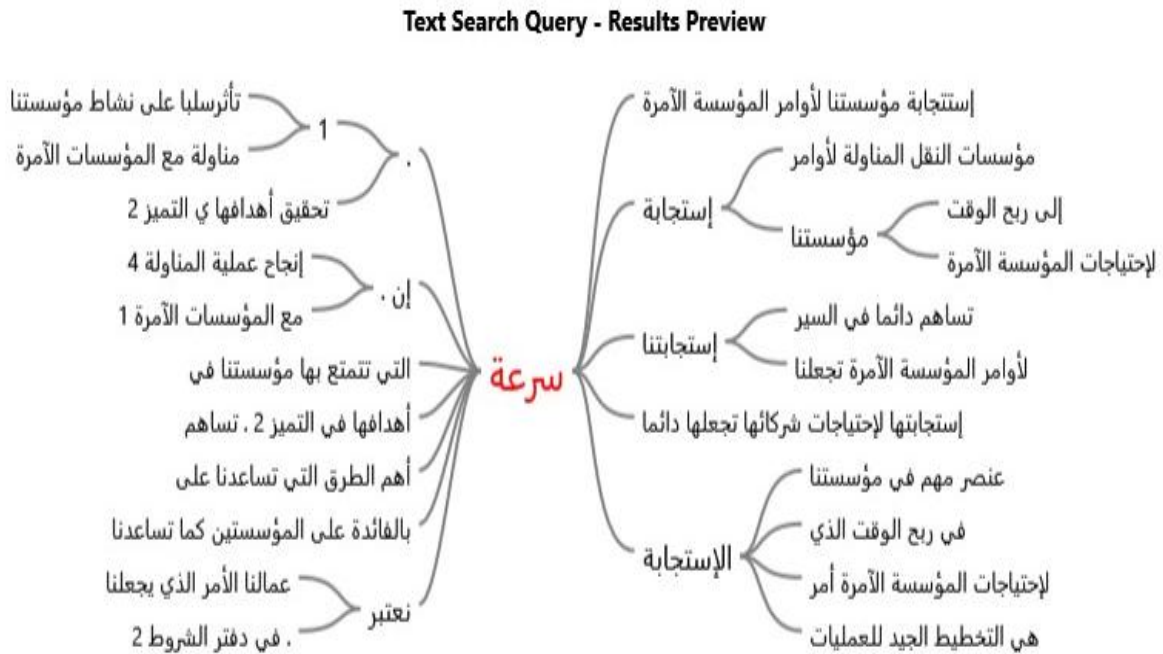
عمليات المؤسسة الأمرة	
-----------------------	--

المصدر : [من إعداد الطالب](#)

من خلال الجدول يتضح أن الفرضية الثانية قد تحققت والتي تمثلت في مساهمة سرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة بمعامل ارتباط 0.55

خامسا : الخريطة المعرفية لعقدة سرعة الإستجابة

الشكل رقم (17) : يمثل الخريطة المعرفية لعقدة سرعة الإستجابة



المصدر : [مخرجات برنامج Nvivo](#)

## خلاصة

بعد إكمال الإطار النظري جاء هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية ، قمنا من خلالها بتوضيح إطار الدراسة المنهجي ، والتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة ، وأيضا الأدوات المعتمد عليها في جمع تحليل البيانات والمتمثلة في الملاحظة وبرنامج Nvivo الذي سهل عملية تحليل وإختبار الفرضيات بإعطائها صيغة كمية إضافة للتحليل التقليدي للمقابلة التي تم إجرائها من أجل معرفة توجه كل المستجوبين حول أبعاد الدراسة .

حيث تمت الدراسة الميدانية في ستة (06) مؤسسات أمرة ومناولة في ولايتي المسيلة و برج بوعريريج ، بعد إعداد دليل مقابلة تم طرحه على عينة الدراسة المكونة من ستة مدراء (06) ذوي علاقة بموضوع الدراسة ودراية تامة به من أجل تغطية كل ما له علاقة بالموضوع والإحاطة بأبعاد الإشكالية وإختبار صحة الفرضية المطروحة .

وتحققت الفرضيتين بمعامل ارتباط  $0.51$  و  $0.55$  على التوالي .



خاتمة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة، وتمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة في ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج ، من خلال معرفة مساهمة أبعاد المتغير المستقل من النموذج النظري في تميز المؤسسة الأمرة ، حيث أظهرت الدراسة مساهمة أبعاد المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة ، من خلال تحسين العمليات ، تعظيم المكاسب ، اختيار الشريك المناسب الذي لديه المقدرة لتلبية احتياجاتها ، غير أن الاستفادة من مزايا المناولة الصناعية لا يزال محدودا على المستوى المحلي

### أولاً: مناقشة النتائج

تمثلت إشكالية الدراسة في " معرفة مدى مساهمة تخصص وسرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الأمرة والمناولة في ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج " ، ومن أجل الإجابة عليها قمنا بإدراج سؤالين فرعيين وهما معرفة مدى مساهمة كل من سرعة الاستجابة والتخصص في تميز المؤسسة الأمرة .

وقد تمت دراستنا الميدانية بإجراء مقابلات نصف موجهة مع مجموعة من مدراء لمؤسسات أمرة ومناولة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة ، وتحليلها بواسطة التحليل التقليدي ، وأداة الملاحظة وبرنامج NVIVO الإصدار 12 بتطبيق المقاربات الأربعة المتعلقة بالدراسة الكيفية لاختبار درجات تحقق الفرضيتين .

### الفرضية الأولى :

" يساهم تخصص المؤسسات المناولة بصورة جيدة جدا في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة "

خصت هذه الفرضية للتحقق من مساهمة تخصص المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة محل الدراسة والتي تحققت بمعامل ارتباط 0.51 وهذا بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الكيفي وما تم التوصل إليه من خلال التحليل التقليدي.

حيث يركز مدراء المؤسسات الأمرة على التخصص في المؤسسات المناولة ومن جهة أخرى يسعى مدراء المؤسسات المناولة إلى توفير جميع الإمكانيات من أجل الوفاء بالتزاماتهم نحو المؤسسة الأمرة .

وهذا ما ظهر لنا بصورة واضحة في إجابة أحد مدراء المؤسسات الأمرة ( إن تخصص المؤسسات المناولة يسمح لنا بالحصول على منتجات ذات جودة عالية مما يحسن عملياتنا الإنتاجية من خلال عامل الوقت الذي له أهمية كبيرة في نشاط مؤسستنا ) بينما يؤكد مدير

مؤسسة مناولة ( تخصص مؤسستنا يجعلنا دائما نطور من منتجاتنا ونضع كل إمكانياتها المادية والبشرية من أجل أن تكون في المستوى ) .

و بالاعتماد على المقاربة المعجمية تم إثبات وجود بعض المصطلحات ذات الصلة بالفرضية والتي تبين مدى مساهمة سرعة الاستجابة في تميز المؤسسة الأمرة.

حبت تحققت الفرضية بدرجة جيد ومعامل الارتباط بين التخصص وتميز المؤسسة الأمرة بلغ 0.52 وهو أكبر من المتوسط.

### الفرضية الثانية :

**"تساهم سرعة إستجابة المؤسسات المناولة بصورة جيدة جدا في تميز المؤسسة الأمرة"**

خصت هذه الفرضية للتحقق من مدى مساهمة سرعة إستجابة المؤسسات المناولة في تميز المؤسسة الأمرة، والتي تحققت بدرجة جيد .

وبالاعتماد على التحليل التقليدي للمقابلات وحسب ما أدلى به أحد مدراء المؤسسات المناولة (إن مؤسستنا تضع سرعة الإستجابة من أولوياتها وذلك لنجاح علاقة المناولة مع المؤسسات الأمرة المناولة ) ويضيف مدير مؤسسة مناولة ( إن سرعة إستجابة مؤسستنا في مجال الخدمات أكسبنا خبرة كبيرة ووظفناها في علاقتنا مع المؤسسة الأمرة بما يعود بالفائدة على المؤسستين ).

و بالنظر إلى مخرجات وبالنظر إلى مخرجات برنامج NVIVO ومختلف المقاربات نجد ان الفرضية تحققت بمعامل الارتباط بين سرعة الإستجابة وتميز المؤسسة الأمرة قد بلغ 0.55 .

### ثانيا : المساهمة الأكاديمية:

- دراستنا كيفية على أحدث أساليب التعاون بين الصناعي بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة.

- استنتجنا أن علاقة المناولة الصناعية لا تزال ضعيفة على المستوى المحلي خاصة في مجال مناولة المنتجات الوسيطة .

- نقص المؤسسات الأمرة الكبرى التي تساعد في ظهور مؤسسات مناولة على المستوى المحلي .

- اهتمام المؤسسات المحلية بالتميز لا يزال في بداياته

### ثالثا : المساهمة الميدانية:

- من بين العوامل الرئيسية لنجاح المناولة الصناعية عاملي، التخصص وسرعة الاستجابة.

- المؤسسة التي تسعى للتميز يجب عليها تطوير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع هذا المسعى.
- التوجه نحو العملاء يجب أن يكون محور الاهتمام الأول بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمناولة على حد سواء.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- رفع درجة الوعي بأهمية التميز في المؤسسات الجزائرية .
- زيادة التعاون بين المؤسسات الأمرة والمناولة بما يعود بالفائدة عليهما .
- تشجيع إنشاء المؤسسات المناولة المختصة في إنتاج المنتجات الوسيطة .
- الاعتماد على التكنولوجيا بشكل مكثف من أجل النهوض بقطاع المناولة الصناعية .
- اعتبار نتائج بحثنا تمهيدا لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لبحوث أخرى .

#### رابعا : حدود الدراسة :

- قلة علاقات المناولة على المستوى المحلي مما جعلنا نجد صعوبة كبيرة في تحديد عينة الدراسة وخاصة في ولاية المسيلة .
- قصر مدة الدراسة مما انجر عنه ضغط كبير في عملية التحليل .
- مفهوم التميز لا يزال في بداياته على مستوى المؤسسات الجزائرية .
- صعوبة إجراء المقابلات والتكتم الذي يبديه بعض المدراء في الإجابة عن بعض الأسئلة .

#### خامسا : آفاق الدراسة :

- يمكن فتح مجال جديد لدراسة موضوع تميز المؤسسات الأمرة وعلاقته بالمناولة الصناعية من جوانب أخرى .
- أظهرت الدراسة المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات الأمرة في اختيار الشريك المناسب في علاقات المناولة .
- اعتبار نتائج الدراسة كمقترحات و إجراء دراسة كمية معمقة لكل بعد على حدا .



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### Bibliographie

Abd errhim, B., & Abdahalhy, B. a. (2021). Cadre théorique Général d'Analyses des chaines Global de valeur Applique à l'ogroalimentaire :Concepts et engeux,International. Journal Accounting ,Finance,Auditing,Mangement et Economics .

Azzouz, A. (2022). Le Role des pratiques de GRH dans la performance des PME Sous Traitance algériennes (mimoire master). Faculte des sciences Economiques Commeriles et de Sciences de Gestion, Msila: Université Mohamed Boudiaf.

fAREH, i., & KHANFRI, A. (2018). L application de la Méthode TQM pour une meilleure gestion de la qualité architecture dans un projet de centre d affaire et de loisir (MIMOIRE MASTER). FACULTE des scences de la terre et d'archicture , OUM ALBAOUGH: UNIVERSITE LARBI BEN MHIDI.

Saal, S. (2023). Les Conditions de L excellence administrative dans les organisations des affaires. Finance and Businesss Economies .

أحمد الصغير ريغة. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-(رسالة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 02.

أطروحة (حالة قطاع المحروقات -المناولة ودينامكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر). (2016). م. الأسود. جامعة قاصدي مرباح بوقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (دكتوراه)

البرازي مبارك عواد. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت -دراسة تحليلية -. مجلة البحث العلمي في التربية (16).

البرواري نزار، و باشبوة لحسن عبد الله. (بلا تاريخ). نماذج الإدارة التعليمية بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية "دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي .

ودورها في دعم قطاع المؤسسات (SNVI) واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. (2020). ز. بن الداوي. مجلة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

الشيخ الداوي. (2010/2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث .

الطائي علي حسون. (2019). إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية. مجلة الدنانير، 15.

العايشي زرزار، و كريمة غياذ. (2020). مميزات وخصائص التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصاد (04).

باشبوة لحسن عبد الله، و البرواري نزار. (بلا تاريخ). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية "دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي .

مجلة الاقتصاد الجديد. أثر المقاول من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2022). بخ پرايس

كلية (أطروحة دكتوراه) المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية. (2013). م بن الدين. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

مجلة: الجزائر بسيل ترقية المناولة الصناعية فيالجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة. (2017). بو سعدي & بل بن منصور 12/الإقتصاد الصناعي العدد

تعيمة ميمون. (2019). أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي-دراسة حالة معهد على مزباني "بسكرة". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .

جورني البشير، حنكة سليم، تامة الحبيب، و حنكة محمد. (2021). نظرية الوكالة مشاكل وحلول (مذكرة ملستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر .

حياة بن حراث، و أمين مخفي. (2017). إستراتيجية الشراكة الصناعية حسب القدرات التنافسية في الدول النامية، الواقع والآفاق. الملتقى الثاني حول: إستراتيجية الشراكة الصناعية حسب القدرات التنافسية في الدول النامية، الواقع والآفاق. أدرار: جامعة أحمد دراية أدرار .

خليل شرقي، و بريكة السعيد. (2016). المقاربات الكمية في التحليل الكمي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج NVIVO-دراسة حالة حول القيادة الحكيمة لبع مسؤولي كوندور. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية .

رعد حسن الصرن. (2004). دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. دمشق: دار الرضا للنشر .

مجلة الحقوق والعلوم. المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. (s.d). ر زرقاني دراسات إقتصادية إنسانية

سارة علال. (2020). تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي ندراسة حالة -الجزائرية للمياه-(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي .

(أطروحة دكتوراه)دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن والجزائر مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال. (2017). أ، ساري جامعة محمد بوضياف:المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سمير سليمان الجميل، و ميساء عمران. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في دورا. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 01.

صباح درياس. (2018). دور الأنماط القيادية في أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (مذكرة ماستر). جامعة محمد بوضياف. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

كلية العلوم. (مذكرة ماستر)المقابلة من الناطق ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. (2020). ه، رفيق & م، طبي جامعة محمد بوضياف:المسيلة، الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عبد المالك مهلل. (2014). المناولة والشراكة الصناعية، مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. ا، ف، عراب & ف، علالي جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: الملتقى الوطني الأول حول، ورقلة .

علي السلمي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

علي حساني. (بلا تاريخ). المناولة الصناعية في الجزائر-دراسة قانونية وإقتصادية. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية .

علي عبد الكريم ميسون، و مثنى عبد الوهاب المولى. (بلا تاريخ). أوجه الاختلاف بين مفهوم الجودة ومفهوم التميز لدى منظمات الأعمال. الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم .

عمر أقاسم. (أفريل، 2010). آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد. مجلة العلوم الاقتصادية .

فريد النجار. (2014). التميز والتفوق المؤسسي . الإسكندرية : منشأة المعارف .

كلية العلوم .(مذكرة ماستر )أثر راس المال البشري في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر .(2019) بس فريد جامعة محمد بوضياف :المسيلة ،الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فيروز زروخي، و الأخضر لقليطي. (بلا تاريخ). نماذج عالمية في الأداء المتميز . مجلة البحوث الإدارية والاقتصاد .

مذكرة )-المحددات الإستراتيجية للمناولة الباطنية لتطوير المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة أمرة .(2021) . ا. ع. قلووش جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .(ماستر

لحسن عبد الله باشيوة، عبد الحميد البرواري نزار، و محمد أحمد عيشوني. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات ،مبادئ وتطبيقات . عمان ،الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

كلية العلوم الاقتصادية .(مذكرة ماستر )المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة .(2021) .خ. عبادي &، ل. لغوالي جامعة أحمد دراية :أدرار ،والتجارية وعلوم التسيير

دراسة حالة تركيب -المناولة الصناعية كإستراتيجية فعالة لتنمية القطاع الصناعي في الجزائر .(2019) .م. عبد القادر &، ه. ميسوط المناولة الصناعية وهران تطوير المؤسسات الصغيرة :الملتقى الوطني . "مؤسسة رونو "وتصنيع السيارات في الجزائر جامعة أدرار :أدرار .والمتوسطة بالجنوب الجزائري

2012-لفترة دراسة واقع المناولة في الجزائر حذر المناولة الصناعية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(2017) . ا. مليانة جامعة قاصدي مرباح بورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .(مذكرة ماستر )2013

مجلة آفاق للدراسات .المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(2018) .خ. سفيان &، ا. ميدون p. 75. والأبحاث

. دراسة حالة دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(2019) .أ. هداجي

Revue d Economie et Statistique دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(2020) بش ووداد Appliquee , Volume 17, Spesial Issus ,Algeria economic Prospets.

ياسف هية. (2020-2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة التميز - دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل (مذكرة ماستر) . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، سطيف : جامعة محمد الأمين دباغين .

المركز :ميلة .(مذكرة ماستر )المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(2018) .و. دحماني &، أ. يدري الجامعي عبد الحفيظ بوصوف



الملاحقة.

## دليل إعداد المقابلة

في البداية أود أن أتقدم لكم بجزيل الشكر لمنحي جزء من وقتكم لإجراء هذه المقابلة وأود أن أذكركم بإسمي : رابح زريق طالب بجامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول " مساهمة المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة ، إن كنتم لا تمانعون في إجراء هذه المقابلة .

### 1. أسئلة حول البيانات الشخصية :

الإسم:

اللقب :

الوظيفة :

### 2. أسئلة حول المؤسسة المناولة :

- هل يمكنكم إخباري عن نشأة مؤسستكم ؟ (متى ، كيف ، ولماذا) .
- ما السبب وراء إختياركم نشاط المناولة الصناعية ؟
- ماهو نشاط مؤسستكم ؟
- كيف يتم الاتفاق بينكم وبين المؤسسة الأمرة حول عقد المناولة ؟

### 3. أسئلة حول خصائص المناولة الصناعية :

#### أولاً: سرعة الإستجابة

1- كيف تقيمون سرعة إستجابتكم لتلبية إحتياجات المؤسسة الأمرة ؟

2- لماذا تعتبرون سرعة الإستجابة عنصر مهم في مؤسستكم ؟

3 - ماهي أهم الطرق التي تساعدكم في سرعة الإستجابة ؟ وكيف ؟

4- هل تساهم سرعة الإستجابة في إختياركم كشريك مناسب من قبل المؤسسة الأمرة ؟

5- كيف تساهم سرعة إستجابتكم في تميز المؤسسة الأمرة ؟

6- هل تساهم سرعة إستجابتكم في تعظيم مكاسب المؤسسة الأمرة ؟

## ثانيا : التخصص

7- ما السبب الذي يدفعكم للتخصص؟

8- كيف يساهم التخصص في مؤسساتكم في رضا المؤسسة الأمرة؟

9- كيف تقيمون مستوى تخصصكم مقارنة مع المؤسسات المناولة المنافسة؟

10- كيف يساهم التخصص في زيادة فرصة حصولكم على عقد مناولة مع المؤسسة الأمرة؟

11- كيف يساهم التخصص في تعظيم مكاسب المؤسسة الأمرة؟

12- ماهي مساهمة تخصصكم في تحسين العمليات في المؤسسة الأمرة؟

## دليل إعداد المقابلة

في البداية أود أن أتقدم لكم بجزيل الشكر لمنحي جزء من وقتكم لإجراء هذه المقابلة وأود أن أذكركم بإسمي : رابح زريق طالب بجامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول " مساهمة المناولة الصناعية في تميز المؤسسة الأمرة ، إن كنتم لا تمانعون في إجراء هذه المقابلة .

### 1. أسئلة حول البيانات الشخصية :

الإسم:

اللقب :

الوظيفة :

### 2. أسئلة حول المؤسسة الأمرة :

- هل يمكنكم إخباري عن نشأة مؤسستكم ؟ (متي ، أين ، السبب )
- ماهو نشاط مؤسستكم الاقتصادي ؟
- كيف يتم إبرام عقود المناولة بين مؤسستكم والمؤسسات المناولة ؟

### أسئلة حول المناولة الصناعية:

1- ماهي معايير إختيار الشريك المناسب؟

2- هل يعد عامل التخصص من أهم معايير إختيار الشريك المناسب ؟

3- هل تتركون هامش من الحرية للمؤسسة المناولة في تنفيذ العمليات أم تلزمونها بالعقد ؟

4- هل تلبى المؤسسات الجزائرية إحتياجاتكم ؟

5- كيف تقيمون مستوى إستجابة المؤسسة المناولة لأوامر مؤسستكم ؟

6- ماهي العقبات التي تواجهكم عادة في علاقتكم مع المؤسسات المناولة ؟

7- هل تطمحون مستقبلا في تحويل علاقة المناولة إلى علاقة شراكة ؟

8- ماهي معايير التميز في مؤسستكم ؟

9- ماهي الأهداف التي تريدون تحقيقها من وراء سعيكم للتميز ؟

10- هل ثقافة مؤسستكم التنظيمية تساعد على تحقيق التميز ؟

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): *راجح مزورجوي* ..... المولود (ة) بتاريخ: *13.02.1975* بـ *المسيلة*  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أوبس) رقم *202468344* الصادرة بتاريخ: *22.02.2018* من *بلدية المسيلة*  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: *علوم التسيير* تخصص: *إدارة أعمال* خلال السنة الجامعية: *2023/2022*  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *مساهمة المناولة الصناعية في تميز*  
*المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية*  
*والمناولة*

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2023/06/08*

التوقيع و البصمة

*[Signature]*  
*[Red Fingerprint]*



المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية «م ج أ ص ت . ش ذ أ»  
 ENTREPRISE ALGERIENNE DES TEXTILES INDUSTRIELS ET TECHNIQUES  
 EPE - EATIT- Spa  
 - AU CAPITAL SOCIAL DE 5 000 000 000 DA -



N°:..... 2022

Mois:

DIRECTION FINANCIERE & COMPTABLE

Emis le

B.P.D.A

**ORDRE DE PAIEMENT**

NOM DU BENEFICIAIRE.....:

LA SOMME DE.....:

OBJET DE PAIEMENT.....:

PIECE JOINTE.....:

COMPTES		LIBELLE COMPTABLE	MONTANTS	
DEBIT	CREDIT		DEBIT	CREDIT
		CAISSE		
		TOTAUX		

**EN ESPECE**

DEPARTEMENT F

L'ORDONNATEUR

Le Bénéficiaire