

## الموضوع

# دور المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بولاية برج بوعريريج-

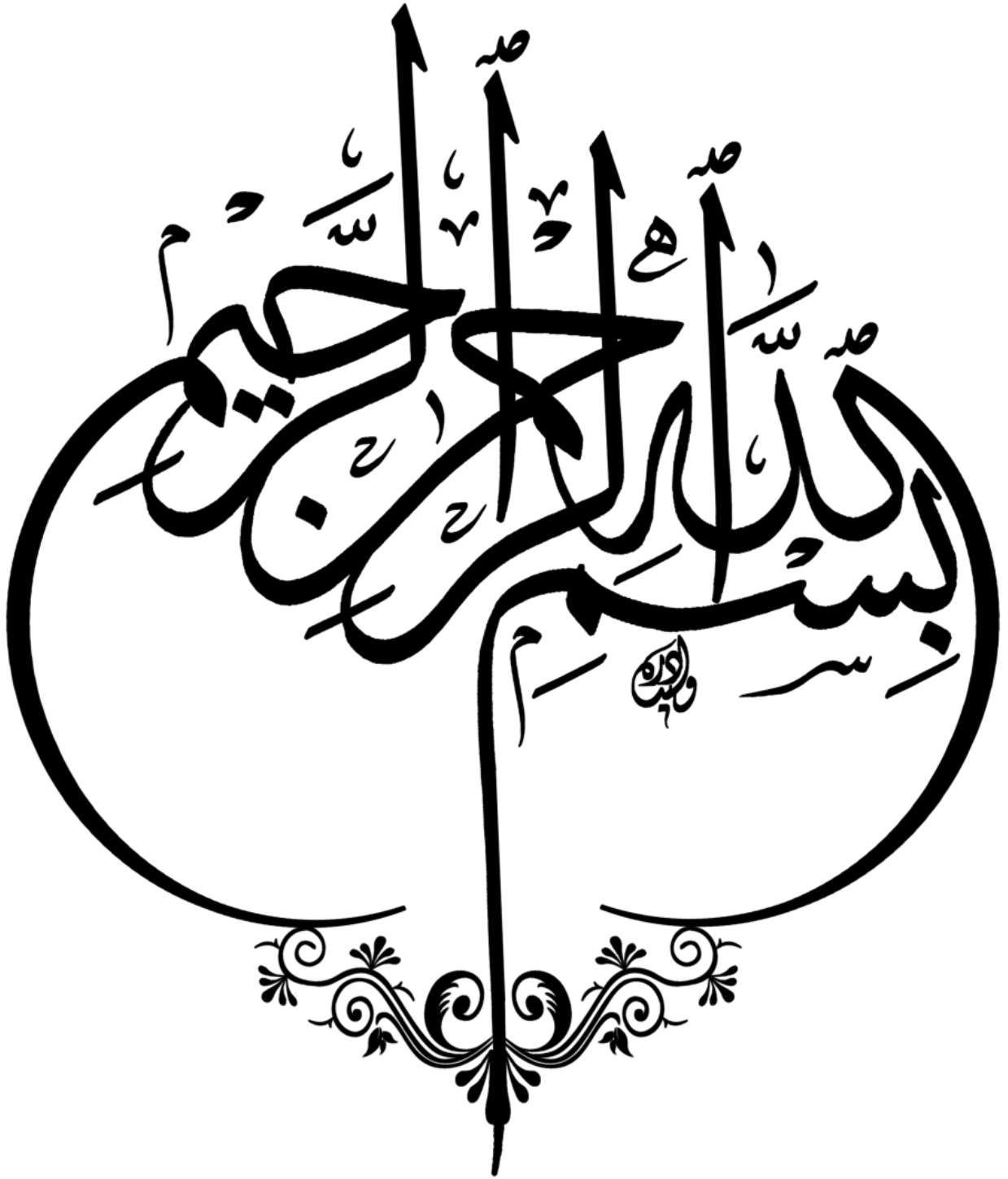
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

الأستاذان المشرفان:  
بوجمعة عمرو  
العايب حمزة

إعداد الطالبة:  
هداجي أمينة

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	الطاهر ميمون
مشرقا ومقررا	محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - ب -	بوجمعة عمرو
مشرقا مساعدا	محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - ب -	حمزة عايب
مناقشا	محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر - ب -	نور الدين نوي



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"أمن هو قانت آناء الليل ساجدا وقائما يحذر  
الآخرة ويرجوا رحمة ربه قل هل يستوي  
الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر  
أولوا الألباب"

الزمر -09-

## إهداء

إلى خالقي وفاطري .... عملا صالحا ابتغي به وجهه  
إلى حبيبي رسول الله صلى الله عليه وسلم ... في  
سبيل رقي أمته

إلى من حملتني وهنا على وهن .... وسهرت في تربيتي  
إلى من سقت أرضي فاخضرت .... أمي بارك الله في  
عمرها

إلى من سعى بي إلى العلى .... وسهر على تعليمي  
بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم .... إلى  
مدرستي الأولى .... أبي الغالي جعله الله تاج أسرتنا  
إلى من أشدد بهم أزرى .... إخوتي سدد الله خطاهم  
إلى كل باحث عن الحقيقة ...

**أهدي عملي هذا**



## شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه  
ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه،  
ونشهد أن سيدنا ونبينا **محمد** عبده ورسوله الداعي لرضوانه صلى الله عليه وسلم  
وعلى آله وأصحابه وأتباعه.

إتباعاً لقول رسولنا صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتور **بوجمعة عمرو** على سعة صبره  
ودقة تأطيره وصرامة توجيهه، حيث نلت شرف الانتماء إلى مدرسته.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة قسم علوم التسيير وأخص بالذكر  
الدكتور **العايب حمزة** والدكتور **حوجو مصطفى** على سهرهم لإنارة  
طريق العلم لنا بكل ما أوتوا من معرفة.

والشكر موصول إلى من ساعدني على إتمام هذا العمل  
المتواضع وأخص بالذكر زميلي الدكتور **بن يحي زهير**.  
فربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت  
علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، ومنه توضيح العلاقة بين المتغير المستقل المناولة الصناعية الذي يحتوي على خمسة أبعاد تمثلت في الجودة، المرونة، سرعة الاستجابة، الكفاءة والسعر، مع المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المتمثل في بعد تخفيض التكاليف.

وتم إجراء الدراسة الميدانية بأربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة بولاية برج بوعريريج، حيث وقع الاختيار على عينة تتكون من 08 مدراء، وكانت طبيعة الدراسة كيفية، اعتمدنا فيها على ملاحظة الوثائق والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات، كما تم الاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي Nvivo الإصدار رقم 10 لتحليل بيانات المقابلة.

وبينت النتائج في هذا الصدد وجود علاقة بين كل من الجودة والكفاءة بدرجة جيد جدا مع عملية تخفيض التكاليف، وكذلك الحال بالنسبة لبعدي المرونة وسرعة الاستجابة بدرجة جيد، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين بعد السعر وتخفيض التكاليف ولا يساهم في تخفيض التكاليف.

**الكلمات المفتاحية:** المناولة الصناعية، المؤسسة الآمرة، المؤسسة المنفذة، الميزة التنافسية

## **Résumé :**

*L'étude visait à identifier le rôle de la sous-traitance industrielle dans l'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises traitant, et à clarifier la relation entre la variable indépendante et la sous-traitance industrielle qui contient cinq (05) dimensions représentées dans la qualité, la flexibilité, la réactivité, l'efficacité et le prix, et la variable dépendante qui contient une dimension c'est Réduire les coûts.*

*L'étude a été réalisée par quatre petites et moyennes entreprises à l'état de BordjBouArreridj, où un échantillon de 08 cadres a été sélectionné, sur la manière dont nous nous sommes basés sur l'observation de documents et les entretiens en tant qu'instruments clés de collecte de données.*

*Les résultats ont montré que la qualité et l'efficacité étaient très bien associées à la réduction des coûts, à la flexibilité et à la réactivité, et qu'il n'y avait pas de relation entre prix et réduction des coûts et qu'elles ne contribuaient pas à la réduction des coûts.*

**Les Mots clés:** *La sous-traitance, La donneuse d'ordres, la sous-traitante, Avantage concurrentiel*

# الفهرس



## المحتوى

	إهداء
	شكر وتقدير
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIII	قائمة المختصرات

## مقدمة

أ	توطئة
ب	الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ت	أسباب اختيار الموضوع
ت	أهداف الدراسة
ت	أهمية الدراسة
ث	الحدود الزمنية والمكانية
ث	منهج البحث وأدوات الدراسة
ج	الدراسات السابقة
س	صعوبات البحث
س	خطوات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري

1	<b>تمهيد</b>
2	<b>المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
2	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
5	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	المطلب الثالث: إحصائيات حول (م.ص.م) الجزائرية
9	المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	<b>المبحث الثاني: المناولة الصناعية</b>
10	المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية
13	المطلب الثاني: خصائص المناولة الصناعية وأشكالها
15	المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية
16	المطلب الرابع: شروط نجاح المناولة الصناعية في (م.ص.م) ومخاطرها
17	المطلب الخامس: العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة
20	المطلب السادس: تجارب المناولة الصناعية في مختلف دول العالم
24	المطلب السابع: واقع المناولة الصناعية في الجزائر
31	<b>المبحث الثالث: الميزة التنافسية</b>
31	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

34	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
35	المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية
35	المطلب الخامس: شروط فعالية الميزة التنافسية
36	المطلب السادس: أسس الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
41	<b>المبحث الرابع: دور المناولة الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية للم.ص.م.</b>
41	المطلب الأول: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية م.ص.م.
43	المطلب الثاني: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة لأطراف العقد
44	<b>المبحث الخامس: المقاربات النظرية المفسرة للمناولة الصناعية والميزة التنافسية</b>
44	المطلب الأول: المقاربات الاقتصادية والتنظيمية المفسرة للمناولة الصناعية
47	المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية
49	<b>المبحث السادس: صياغة الفرضيات وإعداد النموذج النظري لدراسة</b>
49	المطلب الأول: الخريطة الذهنية للدراسة
51	المطلب الثاني: صياغة الفرضيات
53	المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة النظري
55	<b>خلاصة الفصل</b>

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

56	<b>تمهيد</b>
56	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
56	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها
57	المطلب الثاني: خطوات الدراسة وأدوات تحليل البيانات
60	المطلب الثالث: عرض المؤسسة محل الدراسة
62	<b>المبحث الثاني: تحليل المقابلات النصف موجهة</b>
62	المطلب الأول: مناخ المقابلة نصف الموجهة
64	المطلب الثاني: التحليل التقليدي للمقابلات نصل الموجهة
70	<b>المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
102	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>

## خاتمة

102	أولاً: مناقشة النتائج
110	ثانياً: المساهمة النظرية والأكاديمية
111	ثالثاً: المساهمة الميدانية (المقترحات)
112	رابعاً: محددات الدراسة
112	خامساً: آفاق الدراسة
113	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
ث	الحدود المكانية للدراسة	01
3	تعريف لجنة الامم المتحدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العمال	02
3	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول OCDE	03
5	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري	04
6	إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2018-06-30	05
7	العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2018-06-30	06
8	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم	07
15	أنواع المناولة الصناعية	08
20	المناولة الصناعية في الاتحاد الأوروبي	09
29	تصنيف (م.ص.م) المناولة في الجزائر حسب رقم الاعمال	10
59	ربط الفرضيات مع عقد برنامج Nviov	11
59	عرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة	12
61	مناخ المقابلات نصل الموجهة مع أفراد العينة	13
63	التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة	14
70	الإحصاء الترددي لجميع المقابلات	15
72	معاملات التشابه النصي لمصادر الدراسة	16
75	أثر تكرار المفردات لعقدة الجودة مع عقدة تخفيض التكاليف	17
76	نسبة التغطية لعقدة الجودة	18
77	نسبة التغطية لعقدة تخفيض التكاليف	19
78	معامل الارتباط بين الجودة وتخفيض التكاليف	20
79	اختبار الفرضية الأولى	21
82	أثر تكرار المفردات لعقدة سرعة التسليم وتخفيض التكاليف	22
83	نسبة التغطية لعقدة سرعة التسليم	23
84	معامل الارتباط بين عقدة السرعة وتخفيض التكاليف	24
85	اختبار الفرضية الثانية	25
87	أثر تكرار المفردات لعقدة المرونة مع تخفيض التكاليف	26
88	نسبة التغطية لعقدة المرونة	27
89	معامل الارتباط بين المرونة وتخفيض التكاليف	28
90	اختبار الفرضية الثالثة	29
92	أثر تكرار المفردات بين عقدة الكفاءة وتخفيض التكاليف	30
93	نسبة التغطية لعقدة الكفاءة	31
94	معامل الارتباط بين عقدة الكفاءة وتخفيض التكاليف	32
95	اختبار الفرضية الرابعة	33
97	أثر تكرار المفردات لعقدة السعر وتخفيض التكاليف	34
98	نسبة التغطية لعقدة السعر	35
99	معامل الارتباط بين السعر وتخفيض التكاليف	36
100	اختبار الفرضية الخامسة	37
102	درجة تحقق كل فرضية	38

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	شكل رقم
7	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة ا قانونية	01
8	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم 2018	02
19	معايير والسلم التتقيط الخاص بالمناولة الصناعية	03
28	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب معيار النشاط	04
29	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب معيار الحجم	05
30	تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب أصناف المناولين	06
36	الأسس العامة للميزة التنافسية	07
37	مستويات المرونة	08
41	دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	09
43	نظرية تكلفة الصفقات	10
44	نظرية الوكالة	11
45	نظرية بورتر للميزة التنافسية	12
46	جذور الميزة التنافسية	13
47	الخريطة الذهنية للدراسة النظرية	14
50	النموذج النظري للدراسة	15
72	سحابة المفردات لمصادر الدراسة	16
76	سحابة المفردات لعقدة الجودة وتخفيض التكاليف	17
77	نسبة التغطية لعقدة الجودة	18
78	نسبة التغطية لعقدة تخفيض التكاليف	19
80	الخريطة المعرفية لعقدة الجودة	20
81	الخريطة المعرفية لعقدة تخفيض التكاليف	21
83	سحابة مفردات لعقدة سرعة التسليم وتخفيض التكاليف	22
84	نسبة التغطية لعقدة سرعة التسليم	23
86	الخريطة المعرفية لعقدة سرعة التسليم	24
88	سحابة المفردات لعقدة المرونة وتخفيض التكاليف	25
89	نسبة تغطية عقدة المرونة	26
91	الخريطة المعرفية لعقدة المرونة	27
93	سحابة المفردات لعقدة الكفاءة وتخفيض التكاليف	28
94	نسب التغطية لعقدة الكفاءة	29
96	الخريطة المعرفية لعقدة الكفاءة	30
98	سحابة المفردات لعقدة السعر وتخفيض التكاليف	31
99	نسب التغطية لعقدة السعر	32
101	الخريطة المعرفية لعقدة السعر	33
108	نموذج الفرضيات التي تم اختبارها	34
109	الخريطة الذهنية للنموذج التطبيقي	35
110	النموذج التطبيقي للدراسة	36

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق رقم
	<b>Convention</b>	<b>01</b>
	<b>RECU DE VERSEMENT</b>	<b>02</b>
	<b>Devis</b>	<b>03</b>
	<b><i>Bon de livraison</i></b>	<b>04</b>
	نظام التقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات	<b>05</b>



قائمة المختصرات

الصفحة	العنوان	المختصر رقم
POLYVINYL CHLORURE	PVC	01
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	م.ص.م	02
BOURCE ALG2RIENNE DE LA SOUS- TRAITANCE ET DE PARTENARIA	B.A.S.T.P	03
	PMI	04
Très Petite entreprise	TPE	05
		06

# مقدمة

## 1. توطئة:

بوات المؤسسات الكبيرة بمكانة مميزة في أغلب القرارات السياسية والاقتصادية، إذ كان ينظر لها كركيزة أساسية محققة لتنمية اقتصادية واجتماعية كبيرة، غير أن انفجار عوامل العولمة خاصة في نهاية القرن الماضي أصبح الاهتمام منصبا نحو تفضيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي باتت بمثابة الحجر المربحة في اقتصاديات العالم المتقدم، فالمؤسسات الكبرى التي نسمع بها حاليا ما كانت سوى مؤسسات صغيرة ومتوسطة بطريقة أو بأخرى استطاعت تحقيق نموها.

هذا التفضيل ينبع من قناعة البلدان من أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بقابليته على التكيف والمرونة التي تجعله أكثر قدرة على الربط بين تحقيق تنمية اقتصادية والقضاء على نسب البطالة وخاصة توفير فرص التكامل مع المؤسسات الكبرى بإمدادها كل ما تحتاجه، إذ أن هذه الأخيرة لم يعد باستطاعتها أن تكون كنظام مدمج لكل مراحل الإنتاج، بل أصبح من الضروري عليها التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.

ومن هذا المنطلق أجريت عدة دراسات لإيجاد سبل كفيلة لتسهيل عمل المؤسسات الكبرى عن طريق إسناد بعض الأعمال للغير في إطار علاقات قانونية مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تحولها إلى نظام التخصص والتركيز على الوظائف الرئيسية.

في هذا المجال، أثبتت المناولة الصناعية نفسها وقدرتها في تخصيص الموارد واستغلالها بشكل أمثل وتخفيض التكاليف، إذ مكنت من تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات سواء المخرجة لأنشطتها أو المنفذة لتلك الأنشطة.

وفي العقود الأخيرة زاد وعي معظم المؤسسات الصناعية بأهمية هذا الأسلوب في تفعيل علاقات التشابك بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني من ضعف العلاقات الترابط بين المنشآت الأمرة والمنفذة، الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أنجع أشكال التعاون والتشابك عاملا ديناميكيا للبناء وتفعيل وتنشيط علاقات التكامل بهدف تكثيف النسيج الصناعي ورفع القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها شريطة امتلاكها مجموعة شروط لتحقيق المرغوب من أسلوب المناولة.

وفي هذا الإطار تتصرف المؤسسات الكبيرة الأمرة كزبون مع شريك متخصص وليس تابع، فبدل فرض دفتر المواصفات على المؤسسات المناولة، فإنها تحدد فقط الخصوصيات الوظيفية والاقتصادية للمنتج وعلى المناول أن يختار أحسن الطرق لإنجاز هذه الطلبية.

فالهدف من تعميق المناولة الصناعية هو تحسين ورفع مستوى أداء هذا النوع من المؤسسات وتفعيل مكانتها وتعزيز قدراتها التنافسية، فيتطلب الأمر بالدرجة الأولى الإيمان بالدور الرائد والبناء لأهمية هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مكملة لنشاط المؤسسات الأمرة وذلك بإرساء جملة من المبادئ تسهل العلاقة بين الأطراف وأهمها: المرونة، الثقة المتبادلة ناهيك عن روح التعاون... الخ.

## 2. الإشكالية:

في إطار تسارع وتيرة النشاط الصناعي، وفي ظل نظام مفتوح تسوده المنافسة الشرسة تعد مناولة الأنشطة الباعث الأساسي لتطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من القطاعات خاصة قطاع الصناعة، حيث فرضت نفسها كإستراتيجية ناجحة لترقية قدراتها التنافسية.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

### كيف تساهم عملية المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج؟

من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج؟
2. كيف تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج؟
3. كيف تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج؟
4. كيف تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج؟
5. كيف يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج؟

## 3. فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

### الفرضية الأولى:

تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج.

### الفرضية الثانية:

تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريريج.

### الفرضية الثالثة:

تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريبيج.

### الفرضية الرابعة:

تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريبيج.

### الفرضية الخامسة:

يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة: حالة (م.ص..م) بولاية برج بوعريبيج.

## 4. أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع في ساحة إدارة الأعمال، واعتباره تمهيدا لملتقى المناولة الصناعية لعام 2020 ؛
- الوعي بضرورة البحث عن بدائل إستراتيجية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- محاولة دراسة دور المناولة الصناعية في تكثيف النسيج الصناعي في إطار تنامي فكر التشارك من أجل مجابهة شدة المنافسة.

## 5. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا في كونها متطرفة لإحدى أهم الأساليب الاستراتيجية المطروحة حديثا في ساحة إدارة الأعمال ألا وهو أسلوب المناولة الصناعية، إذ جاءت هذه الدراسة لرفع الغموض عن المناولة الصناعية وتبيان أثرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز قدراتها التنافسية في بيئة ذات منافسة شرسة.

## 6. أهداف الدراسة:

- بيان قيمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحقيقية في تحقيق تنمية اقتصادية من خلال أسلوب المناولة الصناعية؛
- إسقاط الضوء على المناولة الصناعية كإستراتيجية حتمية لتعزيز الميزات التنافسية؛
- تفعيل التكامل الصناعي عن طريق المناولة الصناعية؛
- إعادة النظر في موضوع المناولة الصناعية وأهميتها في تنشيط القطاع الصناعي من خلال الدور الذي تلعبه في إنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة تنافسيتها؛



▪ بحث ومناقشة الأساليب التي تقف عائقا في علاقة المناولة الصناعية.

## 7. الحدود الزمنية والمكانية:

أ. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مؤسسة صناعية مناولة بولاية برج بوعريريج، والجدول يوضح ذلك:

### جدول رقم (01): الحدود المكانية للدراسة

الموقع الجغرافي	المؤسسة
برج بوعريريج (12 هكتار)	FIBROGAZ -PVC PRODUCTION-
فرع بولاية برج بوعريريج (دار الثقافة)	OXXO
المنطقة الصناعية لمجانة ولاية برج بوعريريج	EL-ENARA TUBE PLAST
المنطقة الصناعية لمجانة ولاية برج بوعريريج	ALLSTOPLA

المصدر: من إعداد الطالبة

ب. **الحدود الزمنية:** كانت الحدود الزمنية للدراسة ابتداء من أوائل شهر أكتوبر 2018 إلى غاية نهاية شهر ماي 2019، في حين استمرت مدة تحليل البيانات إلى غاية أوائل شهر جوان 2019.

## 8. منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة:

### أ. منهج الدراسة:

بهدف اختبار فرضيات الدراسة المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الكيفي الاستكشافي عن طريق الوقوف على الظاهرة محل الدراسة بوصف العينة وذلك لفهم الظاهرة المدروسة بعمق وتحليل نتائجها المتوصل إليها، وبالتالي فدراستنا كيفية مندرجة ضمن البحوث النوعية التي تعد إحدى أنواع البحوث العلمية المستخدمة في الكشف عن النتائج وتحليلها.

### ب. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المتبنية لأسلوب المناولة الصناعية بولاية برج بوعريريج بالجزائر.

ومن أجل تحويل النتائج، وبالاعتماد على إشكالية الدراسة والقيام بدراسة استكشافية للموضوع، تم تعيين حجم ونوع العينة والمتمثلة في عينة قصدية مكونة من أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة (منفذة) تنشط في قطاع صناعة PCV والألمنيوم، إذ تم إجراء مقابلة مع ثلاث مدراء من كل مؤسسة محل الدراسة، أولهم مدير عام للمؤسسة، والثاني مكلف بقسم التموين والتوريد والآخر بقسم التجارة.

ت. أدوات الدراسة المستخدمة:

من أجل إكمال الدراسة، تم الاعتماد على الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمناجم ومراسيم الجريدة الرسمية وهو ما يسمى بأسلوب تحليل الوثائق، إضافة لذلك اعتمدت الدراسة على الملاحظة بالمشاركة والمقابلة النصف موجهة كأداة أساسية في جمع المعلومات من مختلف أفراد العينة المدروسة.

9. الدراسات السابقة:

من أجل تعزيز هذه الدراسة تم البحث والتوصل إلى العديد من الدراسات العلمية التي ركزت على موضوع المناولة والمؤسسات الصناعية من زوايا وأساليب علمية مختلفة، لكن تبقى قليلة تلك التي تربط العلاقة بين كل متغيرات الدراسة، ومن بين ما اطلع عليه نجد:

أ. دراسة محمد الأسود

دراسة محمد الأسود ( 2016 - 2017 )	
عنوان الدراسة	المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ▪ حالة قطاع المحروقات -
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع الدراسة	تمثل أساسا في جميع المؤسسات الأمرة التي تنشط داخل قطاع المحروقات وفي مختلف فروع الأنشطة لهذا القطاع سواء المؤسسات الوطنية أو الأجنبية خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2013 - 2014.
عينة الدراسة	هي عينة عشوائية من المؤسسات الأمرة الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر، بحيث أن هذه المؤسسات تعتبر أمرة أم بنسبة 63% منها 37.9% تنشط في خدمات قلب المهنة، 29.9% في التهيئة والأشغال العمومية الكبرى، تليه نشاط الصناعة الميكانيكية وتركيب المنصات بنسبة 13.8% وبدرجة أقل نجد نشاط اكتشاف المحروقات وإنتاج واستخراج المحروقات بنسبة 12.6% و 5.7% على التوالي، إضافة لذلك نجد أن جنس المؤسسات المدروسة أوضح أن أغلب المؤسسات الأمرة التي تشملها العينة أجنبية متواجدة في الجزائر، إذ تحتل فرنسا المرتبة الأولى، ثم أمريكا، بريطانيا، إيطاليا، الصين، ألمانيا، إسبانيا على الترتيب.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تسليط الضوء على مسيرة المناولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛</li> <li>▪ تحليل وتقدير مدى قوة العلاقة بين المؤسسة الكبرى الأمرة والمنفذة العاملة في قطاع المحروقات؛</li> <li>▪ تحديد مفاهيم علاقة المناولة من وجهة المؤسسات الكبرى الأمرة.</li> </ul>
أدوات الدراسة	تم الاعتماد على الاستبيان، حيث ضم خمسة محاور للدراسة، أولها تعلق بالمعلومات العامة والخاصة بعينة المؤسسات الأمرة، أما المحور الثاني فشمّل على معلومات تجارية عن حجم المناولة ونوع الأنشطة المخرجة، والمحور الثالث فارتبط بقياس الأعمال المناولة من منظور جغرافي وتاريخي من خلال معرفة المحيط الذي تنشط فيه، أما الرابع فتمحور حول تقييم علاقة المناولة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، في حين ارتكز المحور الخامس على جملة من المتغيرات التي نحاول من خلالها معرفة أفاق المناولة على المدى المتوسط والقريب على حد سواء، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 224 استمارة، ولم يتم تجميع إلا 106 منها 87 صالحة للدراسة بإقصاء 19 استمارة.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. غالبية المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات أجنبية، يختلف معدل التشغيل فيها حسب جنسية وفرع المؤسسة الأمرة؛</li> <li>2. طبيعة المناولة في قطاع المحروقات هي مناولة السوق، وحوالي 80% تكون علاقات المناولة بسيطة دون اللجوء إلى مناوول وسيط؛</li> <li>3. الأنشطة الأكثر جذبا للمناولة في قطاع المحروقات هي أنشطة الدعم والإمداد والمتمثلة أساسا في النقل والإطعام والصيانة والأمن وخدمات الأشغال العمومية؛</li> <li>4. عدد المناولين مرتبط بعدد الأنشطة المسندة إليهم من طرف الأمرة، وأن غالبيتهم 64% مؤسسات صغيرة و24% مؤسسات متوسطة؛</li> <li>5. وجد بأن 72% من المؤسسات الأمرة تفضل اللجوء إلى مؤسسات مناولة من داخل الوطن، حيث تستعمل الهاتف والفاكس كطرق أساسية للتواصل؛</li> <li>6. الجودة والنوعية هي المعيار الأساسي في انتقاء المناولين حيث أن 80% من المؤسسات الأمرة تقوم بطلب شهادات تثبت الخبرة والنوعية ثم يأتي معيار الأقل تكلفة؛</li> <li>7. توصلت النتائج إلى أن 7% فقط من المؤسسات الأمرة غير راضية عن خدمات مناوليها.</li> </ol>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ دراستنا كيفية وعينة قصدية؛</li> <li>■ ركزنا على قطاع الصناعة (مناولة صناعية)؛</li> <li>■ تسليط الضوء على دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛</li> <li>■ دراسة مفهوم المناولة الصناعية وأهميتها من وجهة نظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المنفذة)؛</li> <li>■ ركزنا على تسليط الضوء على تلك الشروط التي يجب أن تتصف بها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والتي تميزها عن غيرها.</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إبراز دور المناولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛</li> <li>■ الاعتماد على إحصائيات توضح واقع المناولة في الجزائر؛</li> <li>■ ضرورة قيام المؤسسات خاصة (ص.و.م) المناولة ببرامج تكوينية لرفع مستواها لتنفيذ الأعمال بجودة عالية؛</li> <li>■ ضرورة إعادة هيكلة وتنظيم البورصات الأربعة ودفعها لزيادة التنسيق فيما بينها، وإنشاء دليل موحد للمناولة الصناعية في الجزائر يكون بمثابة بنك المعلومات.</li> </ul>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاستفادة من الدراسة في معرفة مختلف المعايير المعتمد عليها في اختيار المناوول المناسب لتنفيذ الأنشطة المخرجة من المؤسسة الأمرة.</li> </ul>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

ب. دراسة بن الدين أمحمد:

دراسة بن الدين أمحمد ( 2012 – 2013 )	
عنوان الدراسة	المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجموعة مؤسسات صناعية عاملة بالجزائر -
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع الدراسة	تمثل في مجموعة مؤسسات ناشطة ضمن القطاع الصناعي الجزائري.
عينة الدراسة	اختيرت بشكل عشوائي ومثلت 105 شخصا يمثلون أعضاء الإدارة العليا ( مدراء، رؤساء أقسام ونوابهم، رؤساء المصالح والفرع ونوابهم).
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على واقع تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لإستراتيجية المناولة الصناعية؛</li> <li>▪ محاولة قياس العلاقة بين تطبيق المناولة الصناعية والميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية من وجهة نظر مسئوليهي والقائمين عليها (من وجهة نظر المؤسسات الأمرة).</li> </ul>
أدوات الدراسة	اعتمدت الدراسة على توزيع الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، حيث قسمه الأول يتضمن 37 فقرة تقيس مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية المناولة الصناعية، بمجموعة من الأجزاء، الجزء الأول منها يتعلق بمدى إبرام المؤسسة لعقود المناولة والثاني تضمن الهدف من عملية المناولة، واحتوى الجزء الثالث على فقرات لإبراز الدافع للدخول في عقود المناولة، ليحتوي الجزء الأخير من القسم الأول على الجوانب التسييرية والتنظيمية لعقود المناولة في المؤسسة، أما القسم الثاني فقد تعلق بالمتغير التابع باحتوائها 60 فقرة متعلقة بأبعاد الميزة التنافسية.
أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هناك ارتباط طردي ضعيف بين تطبيق المناولة الصناعية وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مبحوثي الدراسة؛</li> </ul> <p>حيث تبين من خلال دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة وجود استقلالية بين تطبيق المناولة الصناعية وبعد السيطرة على الأسواق (من أبعاد المتغير التابع) كما أن بعدي الجودة والإبداع يتغيران باتجاه عكسي ضعيف جدا عند تغير تطبيق المناولة الصناعية بالرغم من ارتفاع المتوسط المتعلق بهما ووجود شبه إجماع بين مبحوثي الدراسة بأن المؤسسات الصناعية استعملت المناولة الصناعية وأن لها دور مهم في تخفيض التكاليف، السيطرة على الأسواق، تحسين الجودة وتحقيق الإبداع في المؤسسات الصناعية.</p>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دراستنا كيفية وعينتها قسدية؛</li> <li>▪ دراسة مفهوم المناولة الصناعية وأهميتها من وجهة نظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ( المنفذة)؛</li> <li>▪ التركيز على نجاح تطبيق المناولة الصناعية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دراسة أسلوب المناولة الصناعية علنفس القطاع وهو قطاع الصناعة؛</li> <li>▪ محاولة تبيان أهمية أسلوب المناولة الصناعية كأنجع آلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛</li> <li>▪ دراسة الموضوع بالاعتماد على بيانات تربط بين جاهزية المؤسسات الصناعية لتطبيق شراكة بإبرام عقود المناولة ومدى تأثير ذلك على ميزاتها التنافسية.</li> </ul>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستفادة من الدراسة في معرفة ما تقدمه المناولة الصناعية من مزايا كثيرة للمؤسسات الأمرة الصناعية؛</li> </ul>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

### ت. دراسة Khallaf NEZHA 2009:

<p><b>Khallaf NEZHA 2009</b></p>	
<p>La coordination entre les agents économiques : risque ou confiance Cas de la sous-traitance dans le secteur textile-habillement au Maroc</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال علمي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>مجموع المؤسسات الناشطة في مجال النسيج والألبسة بالمغرب.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>تمثلت في 48 مؤسسة من المغرب خلال الفترة 2005-2009 .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>هدفت إلى تقييم علاقة المناولة انطلاقا من أنها جزء من علاقات التآزر ما بين المتعاملين الاقتصاديين ومحاولة فهم ما إذا كانت المخاطر (مخاطر العلاقة والتهديدات البيئية) المتصورة في علاقة التنسيق تحدد نوع التنسيق بين الشركاء وما إذا كانت درجة إدراك هذه المخاطر تتأثر بعوامل أخرى .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استهلت الباحثة في جزئها الأول بدراسة مختلف العلاقات الاقتصادية والأشكال التنظيمية ما بين المؤسسات، أما في الجزء الثاني فقد خصصته لتقييم سلوك المتعاملين الاقتصاديين ومختلف أشكال التقارب في قطاع النسيج بالمغرب، فيما خصصت الجزء الأخير للدراسة الميدانية.</p>	<p>خطوات الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل دراسة النموذج المقترح والذي يتكون من ثلاث مجموعات من المتغيرات أولها يتمثل في حجم المؤسسات الذي يشكل متغير التحكم، المخاطر العلائقية التي تندرج تحتها ثلاث مؤشرات (السلوك الانتهازي، الاحتفاظ بالمعلومات، درجة التأثير) وإدراك المخاطر تشكل المجموعة الثانية وتمثل المتغير التوضيحي (تهديدات المنافسة، ميزان القوى، مكان الثقة، خطر فقدان العملاء) ونوع التنسيق مثلت المجموعة الثالثة والتي تمثل المتغير المراد دراسته بمؤشرين (العقد، الثقة) حيث أجريت المعالجة على مرحلتين تعتمد الخطوة الأولى على تحليل العوامل المرتبطة ببروكول البحث الوصفي الذي يهدف إلى تحديد أبعاد المتغيرات والخطوة الثانية هي اختبار وجود علاقة سببية بين المتغيرات وبشكل خاص تأثير المتغير التوضيحي على المتغير المراد دراسته لذا تم استخدام تحليل الارتباط ونموذج الانحدار الذي يقيس تأثير المتغير الأول على الثاني.</p>	<p>أدوات الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تشير نتائج الدراسة إلى تأثير الحجم على المخاطر العلائقية وتصور التهديدات، فأكثر شركة كلما كان هيكلها أكثر قوة كانت تشعر بأنها أقل تهديدا من البيئة، وعلى العكس فإن الشركات ذات الهياكل الضعيفة تشعر بأنها معرضة للخطر، وبالتالي إدراك المخاطر لها تأثير على سلوك الأفراد؛</li> <li>▪ كلما كانت العلاقة بين الطرفين مبنية على الثقة الناتجة عن الاستجابة السريعة لتنفيذ طلبات المؤسسة الأمرة في تقديم منتج معتمد قلت مخاطر السلوك الانتهازي من جانب الشركة وعلى العكس من ذلك كلما أحسوا بالتهديد بخطر العلاقة زاد تكوين العلاقات بناء على الثقة.</li> </ul>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دراستنا كيفية بعينة قصدية؛</li> <li>▪ تركز دراستنا على قطاع الصناعة في الجزائر؛</li> <li>▪ نحاول معرفة الخصائص التي وجب على المناول الاتصاف بها من أجل تعزيز تنافسيته وتوطيد علاقاته مع المؤسسات الأمرة.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ محاولة تحقيق ثقة متبادلة بين المؤسسات الأمرة و (م.ص.م) المناولة ؛</li> <li>▪ محاولة تقييم علاقة المناولة في تكثيف النسيج الصناعي بين المؤسسات.</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معرفة أهم المخاطر التي قد تؤثر في علاقة المناولة.</li> </ul>	الفائدة من الدراسة

### ث. دراسة 2007 Frédéric Mazoud:

Frédéric Mazoud 2007	
De la firme sous – Traitante de premier range à la firme pivot " air bus "	عنوان الدراسة
THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION	نوع الدراسة
تمثل في شركات الأقطاب أو المحور بصفة عامة وشركة إيرباص لصناعة الطائرات بصفة خاصة.	مجتمع الدراسة
تمثلت في شركة الطيران إيرباص لصناعة الطائرات	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة المناولة في تنظيم نظام الإنتاج في الشركة محل الدراسة، أيضا في بيان مساعدة المناولين على التحكم بشكل أفضل في التعاون وتطوير العلاقات الصناعية، حيث قدمت الأطروحة أداة لتحسين تلك العلاقات نحو الشراكة وإيجاد التوازن لتحقيق رضا الطرفين دون معاناة من إحدى الطرفين.	هدف الدراسة
اعتمد الباحث أولا على أداة تحليل الوثائق والمقابلة مع خمس عشرة مناولا في قطاع النسيج التونسي، ومن أجل تعميق الاتصال بالميدان وتحقيق تماسك ملاحظاته التجريبية مع القواعد التجريبية اعتمد على أداة الاستبيان، حيث تم جمع 191 استبانة الغرض منها التحقق من التأثير المعتدل لابتكار المناولين على روابط نموذج الدراسة.	أدوات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تناقص عدد المناولين لشركة إيرباص مما زاد من مسؤولياتهم؛</li> <li>▪ نوع المنتجات يحدد من طرف واحد وهو المؤسسة الأمرة؛</li> <li>▪ المسؤول الأول عن منتجات التي تقدمها المؤسسات المناولة هو شركات الأقطاب؛</li> <li>▪ تعتمد شركة إيرباص على اختيار الكفاءات؛</li> <li>▪ وجود عدة مستويات من المناولة في شركة إيرباص وهو ما جعلها أكثر تعقيدا في العالم؛</li> <li>▪ المسؤول الوحيد على تنظيم مختلف العلاقات في شبكة المؤسسات هي إيرباص.</li> </ul>	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دراستنا كيفية فقط؛</li> <li>▪ نسعى لمعرفة كيف تساهم المناولة الصناعية تعزيز تنافسية PME عن طريق اكتساب مجموعة من الخصائص التي تعتبر هامة في ذلك، في حين أنها تهدف إلى معرفة كيفية مساهمتها في تنظيم الإنتاج؛</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة

نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التركيز على القطاع الصناعي؛</li> <li>▪ محاولة مدى إمكانية تحسين العلاقة من مناولة إلى شراكة لتجنب خطر التبعية؛</li> <li>▪ اعتبار الكفاءة من أهم الخصائص التي يجب على المناول اكتسابها من أجل تنفيذ أحسن لأوامر المؤسسة الأمرة.</li> </ul>
-------------------------	--

### ج. دراسة MolkaErnez 2011

MolkaErnez2011	
عنوان الدراسة	Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Cas de l'industrie textile habillementtunisienne.
نوع الدراسة	THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
مجتمع الدراسة	مؤسسات صغيرة ومتوسطة تونسية ناشطة في مجال صناعة النسيج.
عينة الدراسة	191 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مجال صناعة النسيج التونسية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة معالجة دور ديناميكية الابتكار في تعزيز علاقة المناولة.
خطوات الدراسة	تم تخصيص الجزء الأول من الدراسة لتحليل دور علاقات المناولة الإبتكارية على أساس أنها ابتكار مشترك، ثم تم التطرق إلى الفرق في المعلومات والموارد والخبرات الموجودة في كلا طرفي علاقة المناولة، كما استنتج أنه من الصعب رقابة هذا النوع من العلاقات وهو ما أدى إلى ظهور عامل الثقة بين الطرفين، كما أن الابتكار سمح بتطوير المناول والوصول إلى شراكة مفتوحة مع المؤسسة الأمرة المتعاقد معها.
أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم تماثل المعلومات ما بين أصحاب المصالح وأطراف العلاقة يؤدي إلى فرض رقابة من طرف المؤسسة الأمرة؛</li> <li>▪ عادة ما تفرض المؤسسة الأمرة سيطرتها للتحكم في التكاليف؛</li> <li>▪ الرقابة والثقة كآلية مهمة لتسيير حسن لعلاقة المناولة؛</li> <li>▪ يعمل الابتكار على تحقيق مرونة عالية للمناول تسمح له بتحديث نفسه، ويعطيه نوع من الحرية ويمكنه من فرض شروطه بأرباحية وبما يخدم مصالحه بالدرجة الأولى.</li> </ul>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نسعى إلى معرفة مدى مساهمة المناولة في تعزيز التنافسية عن طريق الاتصاف بمجموعة خصائص تميز المناول عن غيره وتجعل علاقته مع المؤسسة الأمرة وطيدة.</li> </ul>
نقاط التشابه مع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاهتمام بتطبيق المناولة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الصناعي؛</li> <li>▪ التطرق للمرونة كميزة تعزز مكانة المناول الصناعي.</li> </ul>
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معرفة مدى مساهمة الابتكار في تحقيق مرونة للمناول في تنفيذ طلبات المؤسسات الأمرة وهو ما يعود عليه بالفائدة.</li> </ul>

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها في الجداول سابقة الذكر، نجد بأن هناك مجموعة من الخصائص التي وجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة اكتسابها من أجل تحقيق رضا المؤسسات الأمرة وتعزيز تنافسيتها والتي تتشابه مع دراستنا.

فحسب دراسة (محمد الأسود، 2016 – 2017) التي درست المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على قطاع المحروقات بتحليل وتقدير مدى قوة العلاقة بين المؤسسات الأمرة والمنفذة في قطاع المحروقات، حيث أشار من خلال النتائج المتوصل لها إلى أن النوعية تمثل 80% من اهتمام المؤسسات الأمرة حيث تلجأ لطلب شهادات الجودة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في إخراج أنشطتها لكي تقوم هي بتنفيذها على حسب المطلوب.

كما هو الحال بالنسبة لدراسة (بن الدين أحمد، 2012 – 2013) والتي من نتائجها أن الإبداع والجودة يتغيران باتجاه عكسي ضعيف جدا عند تغير تطبيق المناولة الصناعية، وعليه انطلقا من هذا أردنا دراسة كيف تساهم الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المنفذة) وتكسيبها الثقة والقدرة على الاستمرار.

وانطلاقا من دراسة (Khallaf NEZHA, 2009) التي هدفت إلى تقييم علاقة المناولة انطلقا من أنها جزء من علاقات التآزر ما بين المتعاملين الاقتصاديين ومحاولة فهم ما إذا كانت المخاطر (مخاطر العلاقة والتهديدات البيئية) المتصورة في علاقة التنسيق تحدد نوع التنسيق بين الشركاء وما إذا كانت درجة إدراك هذه المخاطر تتأثر بعوامل أخرى، والتي توصلت إلى أن كلما كانت العلاقة بين الطرفين مبنية على الثقة الناتجة عن الاستجابة السريعة لتنفيذ طلبات المؤسسة الأمرة في تقديم منتج معتمد، قلت مخاطر السلوك الانتهازي من طرف المؤسسة الأمرة تجاه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المنفذة، وبالتالي نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كانت سرعة الاستجابة في تنفيذ المطلوب حقا تساهم في تعزيز تنافسية هذا النوع من المؤسسات وكيف؟

وبالرجوع إلى دراسة (محمد الأسود، 2016-2017) نجد أيضا أن اهتمام المؤسسات الأمرة منصب حول السعر الذي تعوض به الأنشطة التي قامت بأجزائها لمؤسسات صغيرة ومتوسطة منفذة تمثل بـ20%، في حين دراسة (MolkaErnez, 2011) التي حاولت إسقاط الضوء على دور الابتكار في تعزيز علاقات المناولة، والتي توصلت من خلالها إلى أن الابتكار يعمل على تحقيق مرونة عالية للمناول تسمح له بتحديث نفسه، ويعطيه نوع من الحرية ويمكنه من فرض شروطه بأرباحية وبما يخدم مصالحه بالدرجة الأولى.

وأخيرا، من خلال دراسة (Frédéric Mazoud, 2007) التي ركزت على مساهمة المناولة في تنظيم أنظمة الإنتاج بشركة الطيران إيرباص والتي اتضح من خلالها أن الكفاءة من أولويات الشركة في اختيار المؤسسة المنفذة لعمليات الإنتاج التي تم إخراجها.

وعليه ما يميز دراستنا عما سبق هو أننا نسعى إلى معرفة كيف تساهم كل خاصية من الخصائص سابقة الذكر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المنفذة) من خلال تخفيض التكاليف، الأمر الذي يسمح لها بالبقاء والنمو وسط بيئة منافسة شرسة.

## 8. صعوبات البحث:

- نقص البحوث المتطرفة لموضوع المناولة الصناعية خاصة تلك التي باللغة العربية؛
- تحديد عدد الصفحات ما أدى إلى عدم التوسع في البحث وعدم إعطاء الدراسة أهميتها اللازمة؛
- قلة تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المناولة الصناعية، وصعوبة الوصول لتلك المنتهجة للأسلوب محل الدراسة؛
- المحسوبية والتوجه لتكوين علاقات غير رسمية مع أصحاب المؤسسات من أجل جمع المعلومات لإكمال الدراسة؛
- اعتماد الدراسة على المنهج الكيفي الذي ألزم الاعتماد على برنامج Nvivo الذي يتطلب وقتاً للتمرن عليه.

## 9. خطوات الدراسة:

من أجل استكمال الدراسة، ارتأينا تقسيمها إلى فصلين أولهما يتعلق بالجانب النظري لدور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وثانيهما بالجانب الميداني.

أما الجانب النظري فقد قسم إلى ستة مباحث، تناولنا في الأول منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتمهيد لموضوع الدراسة، على أن خصص المبحث الثاني لصلب الموضوع وهو المناولة الصناعية بمعرفة أهم خصائصها، أهميتها، شروط نجاحها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من مختلف المزايا التي تحققها تم ذكر تلك المخاطر المترتبة عن إتباعها، كما تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى بعض تجارب مختلف الدول من إتباع الأسلوب وأخيراً وليس آخراً واقع المناولة الصناعية في الجزائر، في حين تم تخصيص المبحث الثالث لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، هذا وقد تم تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في المبحث الرابع، من خلال تبيان الدور الذي تلعبه المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المقاربات النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة تم تعريفها من خلال المبحث الخامس، وأخيراً تمت صياغة فرضيات الدراسة والتعريف بنموذج الدراسة النظري من خلال المبحث السادس.

فيما يخص الفصل الميداني، تم التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات وتحليلها من خلال المبحث الأول، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد خصص لعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة، وأما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى مناخ المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة، وقمنا بتحليلها واختبار لفرضيات المطروحة ضمن المبحث الرابع.

ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها، وقدمنا مساهمات أكاديمية وميدانية، مع إعطاء آفاق للدراسة من خلال خاتمة الدراسة.

# الفصل الأول



## تمهيد:

تعتبر كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناولة الصناعية مفتاحا رئيسيا من أجل تطوير الأداء الصناعي وزيادة تنافسية المؤسسات الصناعية وهذا بالنظر إلى الدور الهام والفعال الذي يلعبه كل منهما في تكثيف النسيج الصناعي ومن ثم تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

وتعظيما لهذه الأهمية قامت الدولة الجزائرية باتخاذ العديد من الإجراءات بغرض تطوير عملية المناولة الصناعية وذلك بتوفير المحيط الملائم، الدعم، تشجيع البحث العلمي، وتوفير التكنولوجيا اللازمة لتشجيع العمل بهذا الأسلوب إضافة لاهتمامها البالغ بالجانب التشريعي.

ومع ذلك، فإنه بالرغم من هذه الجهود الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه أضحى من الضروري تكريس جميع تلك الآليات لضمان بقاءها وتطويرها بوتيرة متسارعة وتعزيز تنافسيتها في البيئة التي تسودها ظروف عالمية تتجه بموجبها مختلف الدول نحو التنسيق في مجالات الإنتاج الصناعي.

وفي هذا الصدد نجد عملية المناولة الصناعية من بين أفضل وأهم الأساليب المعتمدة في ترقية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذا المنطلق شرعت الجزائر في تجسيد هذه السياسة خاصة في العقد الأخير الذي لمسنا فيه إعادة الهيكلة الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية وظهور عدة مؤسسات ناشطة في مجال المناولة الصناعية وهو ما أدى إلى تبني إستراتيجية من أجل تنظيم وترقية أسلوب المناولة من خلال إنشاء شبكات بورصات المناولة والشراكة والمجلس المحلي للمناولة.

## المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME)

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منهجا مكملا للمؤسسات الكبرى، فهي تنشط بكفاءة في المجالات التي يستخف بها في المؤسسات الكبرى وتنوع الإنتاج على مختلف الفروع الاقتصادية، وتقديم تشكيلة من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة لعدة أسباب أهمها خلق فرص عمل وتحقيق التكامل الصناعي، فهي مورد هام بالنسبة للمؤسسة الكبيرة (حالة المناولة الصناعية).

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتفرد كل دولة في العالم بتعريفها الخاص لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة بشكل متماشي مع مختلف المعايير التي يعتمدها خبراءها، كما نجد أن هناك أكثر من تعريف في الدولة الواحدة، إذ يحق لكل دولة أن تتبنى المعيار الملائم لها، ومن الشائع منها نجد: معيار العمال، رأس المال، الحصة السوقية، التقنية المستخدمة، ومعيار استهلاك الطاقة، والأكثر شيوعا من بينها نجد عدد العاملين بتلك المؤسسات.

ومن خلال ما يأتي سوف نتطرق إلى أهم التعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف من دولة إلى أخرى حسب التصنيف الذي تعمل به.

### أولا: تعريف المنظمات الدولية

إن من بين أهم التعاريف المعتمد عليها لتحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تعاريف التكتلات والمنظمات الدولية:

1. **تعريف الإتحاد الأوروبي:** يعرف الإتحاد الأوروبي ممثلا في اللجنة الأوروبية (م.ص.م) بأنها: مؤسسات ذات طابع قانوني تمارس نشاطا اقتصاديا بتشغيلها على الأكثر 250 عاملا بشكل مستقل على أن لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو<sup>1</sup>؛

2. **تعريف البنك الدولي:** تعريف البنك الدولي (م.ص.م) يميز بين ثلاث أنواع وهي:<sup>2</sup>

- **المؤسسة المصغرة:** التي تشغل أقل من عشرة عمال، ويكون إجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، إضافة إلى أن حجم المبيعات السنوية لديها لا يتعدى 100.000 دولارا أمريكيا؛
- **المؤسسة الصغيرة:** التي يعمل فيها أقل من 50 عامل، وكل من حجم مبيعاتها السنوية ومجموع أصولها لا يتعدى ثلاثة ملايين دولار أمريكي؛
- **المؤسسة المتوسطة:** التي يكون عدد عمالها يقل عن 300 عامل، ولا يفوق حجم مبيعاتها السنوية ولا إجمالي أصولها 15 مليون دولار أمريكي.

<sup>1</sup> د. جيلابوشرف، فوزية بوخبزة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، رقم 6، ص 173.  
<sup>2</sup> سليمان ناصر، عواطف محسن، مداخلة بعنوان تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي - الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24/02/2011.

3. تعريف لجنة الأمم المتحدة:<sup>1</sup>

جدول رقم(02): تعريف لجنة الأمم المتحدة لـ (م.ص.م) حسب معيار عدد العمال

في الدول الصناعية		في الدول النامية	
صغيرة	من 5 إلى 99 عامل	صغيرة	من 15 إلى 19 عامل
متوسطة	من 100 إلى 499 عامل	متوسطة	من 20 إلى 90 عامل
كبيرة	أكثر من 500 عامل	كبيرة	أكثر من 100 عامل

**المصدر:** سليمة غدير، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر-دراسة تقييمية لبرنامج ميذا، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص.ص 07-08

فلجنة الأمم المتحدة تعتمد في تعريفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال العاملين في هذه المؤسسات حيث تصنفها إلى ثلاث أنواع وذلك في الدول النامية والدول الصناعية، أولها المؤسسات الصغيرة التي تعتمد في نشاطها على عدد من العمال محصور بين 15 إلى 19 عاملا، على أن يكون محصورا بين 20 و90 عاملا في المؤسسات المتوسطة وما زاد عن مائة موظف فهي مؤسسات كبيرة.

أما في مؤسسات الدول النامية فهي تعتمد على أقل من مائة عامل كمؤسسات صغيرة، وأن لا يزيد عن 500 عامل في المؤسسات المتوسطة، وما أكثر من ذلك فهي مؤسسات كبيرة.

4. تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE

يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجدول التالي:<sup>2</sup>  
جدول رقم(03) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول OCDE حسب عدد العمال

مؤسسة كبيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة صغيرة	حجم الدول
أكبر من 201	200-51	من 1 إلى 50 عامل	بلجيكا
أكبر من 501	500 -251	250 – 1	الولايات المتحدة الأمريكية
201	200- 51	50-1	فندا
201	200-51	50-1	بريطانيا
501	500-50	49-1	اليابان
101	100-21	20-1	سويسرا

**المصدر:** بن يحي زهير، دور آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاولاتي -دراسة حالة مشتل ومركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية برج بوعريش، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص.03.

<sup>1</sup> سليمة غدير، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر -دراسة تقييمية لبرنامج ميذا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص.ص 07-08.

<sup>2</sup> بن يحي زهير، دور آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاولاتي -دراسة حالة مشتل ومركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية برج بوعريش، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص.03.

## ثانيا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

كرست الجزائر اعتمادها على تعريف الاتحاد الأوروبي لسنة 1996 حول (م.ص.م) حيث صادقت على ميثاق بولونيا حول هذا النوع من المؤسسات في سنة 2000، والذي يعتمد على ثلاثة معايير تتمثل في: عدد العمال، الحصيلة السنوية، ورقم الأعمال<sup>1</sup>.

وفي إطار التغييرات التي عاشتها الدولة الجزائرية جاء النص التشريعي في شكل قانون رقم 01/18<sup>2</sup> المؤرخ في 2001/12/12 المترجم لرغبة الدولة في تحقيق أهدافها المرجوة، والذي حددت من خلاله معالم إستراتيجية مستقبلية لدفع عجلة نمو هذا القطاع من خلال تعريفه الصريح في القانون التوجيهي لترقية (م.ص.م).

على أنه تم تعديل هذا القانون نظرا لتغير نمط النمو المعتمد في إطار سياسة الدولة الراجبة في تنويع الاقتصاد بإنشاء ثروة اقتصادية خارج قطاع المحروقات، ليمسي تعريف (م.ص.م) حسب ما جاء في المادة الخامسة من القانون رقم 17/02 المؤرخ في جانفي 2017 : " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من واحد إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، تستوفي معايير الاستقلالية"<sup>3</sup>.

من مقارنة القانونين يتضح جليا أنه طرأ تغيير بالزيادة على كل من رقم الأعمال السنوي ومجموع الحصيلة السنوية، بسبب ضرورة تحيين القيم المالية من ناحية وتدهور قيمة العملة في السوق الوطنية وحتى الدولية من ناحية أخرى.

ولقد جاء القانون الجديد بتحديد المقصود بما ورد في التعريف أعلاه كما يلي:<sup>4</sup>

- **الأشخاص المستخدمون:** هم عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي. والسنة التي يعتمد عليها بالنسبة (م.ص.م) التي تنشط هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مقفل؛
- **الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجمع الحصيلة:** هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة 12 شهرا؛
- **المؤسسة المستقلة:** كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 %فا أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> شيان آسيا، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص07.

<sup>2</sup> القانون رقم 01/18 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، بتاريخ 2001/01/15

<sup>3</sup> القانون رقم 17/02 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، بتاريخ 10 جانفي 2017، ص 05.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص5 - 6.

إذن يتم تصنيف هذه المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة والجدول يوضح ذلك:

**جدول رقم(04): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري**

المعيار النوع	عدد العمال "عامل"	رقم أعمال "مليون دينار جزائري"	مجموع الحصيلة السنوية "مليون دينار جزائري"
مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 40	لا يتجاوز 20
صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 400	لا يتجاوز 200
متوسطة	من 50 إلى 250	ما بين 400 و4000	ما بين 200 و1000

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 17/02 المؤرخ في 2017/01/10، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص06.

مما سبق يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها مجموع المشاريع التي تستخدم رؤوس أموال صغيرة وتعتمد على عدد محدود من العمال من أجل القيام بعملية إنتاجية في نطاق صغير، وذلك ضمن إطار قانوني وباتباع الأسلوب الحديث في العملية الإنتاجية أي بالاعتماد على مبدأ الاستقلالية وتقسيم العمل قصد تحقيق عوائد مالية.

**المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

لا يوجد شك في اختلاف (م.ص.م) عن المؤسسات الكبيرة في العديد من النقاط، لعل من أهمها المرونة التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التغيير بشكل سهل عكس الكبيرة منها التي تستوجب القيام بجهود كبيرة وهائلة سواء فيما يخص المادية أو البشرية، إضافة للخصوصية التي تميز هذا النوع من المؤسسات (م.ص.م)، وسنحاول من خلال ما يأتي توضيح أهم خصائصها:<sup>1</sup>

- **سهولة التأسيس:** وذلك نظرا لانخفاض قيمة رأس المال المطلوب من أجل تأسيسها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المترتبة عنها، وهو ما يساعد على إنشاء مثل هذه المؤسسات<sup>2</sup>؛
- **استقلالية الإدارة ومرونتها:** وذلك بتركز إدارتها في مالكيها وتعيهم للاهتمام بها بشكل شخصي لتحقيق أفضل النجاحات وهو ما يترتب عنه بساطة التنظيم المعتمد وسهولة التزود بالخبرات الجديدة<sup>3</sup>؛
- **إتاحة فرص العمل:** فباعتقادها على أساليب إنتاجية وتشغيلية غير معقدة، فإنها تساعد على توفير فرص عمل لكثير من العاملين، وهو ما يكفل قضية امتصاص القوى العاملة بمهاراتها ومستوياتها الإنتاجية المختلفة؛

<sup>1</sup> أحلام منصور، آسيا بن عمر، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 6-7/12/2017، ص05.

<sup>2</sup> سعيداني محمد السعيد، مدى فعالية تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، صص 13-14.

<sup>3</sup> بن يحي زهير، مرجع سابق، ص 03.

- القدرة على الانتشار الواسع بين المناطق والأقاليم: وهو ما يساعد على تحقيق تنمية جغرافية متوازنة في مختلف المناطق وتوزيع الدخل والثروة بينها ومنه إعادة التوزيع السكاني للدولة؛
- التدقيق في الإبداع والاختراع: فمرونتها تساعد على تقبل التجديد والابتكار والمساهمة في البحث العلمي والتطور التكنولوجي، من خلال التركيز على الجودة وتفوقها في مجالات العمل وتشجيع العصف الذهني بين العمال من أجل الاستفادة من مقترحاتهم؛
- المناولة: فهذا النوع من المؤسسات يمثل الوسيلة الأنجع لدعم المؤسسات الكبيرة من خلال قيامها بمجموعة مهام وأنشطة في إطار تعاون خدمة لها، وهو ما يساهم في تحقيق تشابك صناعي يعمل على تحقيق تنمية صناعية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

اعتمادا على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم رقم 33 طبعة نوفمبر 2018 والتي تفسر مجموعة من المعلومات المرتبطة بواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ يمكن ترجمتها كالتالي:

#### جدول رقم (05): إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2018/06/30

1093170	العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
31884	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في السداسي الأول من 2018	
21139	PME التي أوقفت النشاط (قطاع خاص)	
97728	PMI (قطاع خاص)	
262	PME (قطاع عام)	
26/45	جميع الحالات القانونية لـ PME / المعدل العالمي	كثافة PME ( عدد PME بالنسبة لكل 1000 شخص)
15/45	الأشخاص المعنويون الخواص / المعدل العالمي	
2690246	عدد العمال	
22784	الواردات (مليون دولار)	
19828	الصادرات (مليون دولار)	

المصدر: موقع وزارة الصناعة والمناجم، تقرير السداسي الأول 2018، [WWW.MDIPI.GOV.DZ](http://WWW.MDIPI.GOV.DZ) تاريخ دخول الموقع : 2018/02/18

من الجدول أعلاه نلاحظ جليا أن العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ **1093170** مؤسسة وذلك في القطاع العام والخاص، حيث أنشأ ما يعادل **31884 مؤسسة** خلال السداسي الأول لسنة 2018، أما فيما يخص تلك التي أوقفت نشاطها في ذات السداسي (قطاع خاص) قدر عددها بـ **21139 مؤسسة**، هذا وقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **97728 مؤسسة** بالنسبة لتلك المنتمية للقطاع الخاص، و**262 مؤسسة** بالنسبة للقطاع العام، وقد قدر عدد اليد العاملة في هذا النوع من المؤسسات **2690246** عاملا، وقد بلغ مبلغ وارداتها **22784 مليون دولار** مقابل **19828 مليون دولار** من صادراتها.

<sup>1</sup> بلال شيخي، المهدي حجاج، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - المأمول والواقع، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 6-12/7-2017، ص 07.

جدول رقم(06): العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2018/06/30

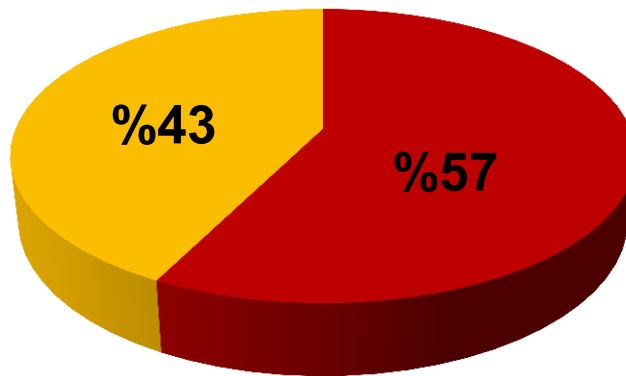
%	عدد PME	نوع PME	
PME (قطاع خاص)			1
57.47	628219	الأشخاص المعنويون	
42.55	464689	الأشخاص الطبيعيون	
20.42	223195	المهن الحرة	
22.09	241494	النشاطات الحرفية	
42.51	1092908	المجموع 1	
PME (قطاع عام)			2
0.02	262	الأشخاص المعنويون	
0.02	262	المجموع 2	
100.00	1093170	المجموع	

المصدر: موقع وزارة الصناعة والمناجم، تقرير السداسي الأول 2018، [WWW.MDIPI.GOV.DZ](http://WWW.MDIPI.GOV.DZ) تاريخ دخول الموقع : 2018/02/18

في نهاية السداسي الأول لعام 2018، بلغ إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **1093170** مؤسسة، منها ما يمثل أكثر من **57%** من المؤسسات معنوية ومنها **262** مؤسسة اقتصادية عامة مسجلة. أما بالنسبة للباقي فقد أحصي **43%** منهم أشخاصا طبيعيين، و **22%** منهم أنشطة حرفية وسجلت نسبة **20%** من المهن الحرة.

شكل رقم (01): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية

■ أشخاص معنويون ■ أشخاص طبيعيون



المصدر: موقع وزارة الصناعة والمناجم، تقرير السداسي الأول 2018، [WWW.MDIPI.GOV.DZ](http://WWW.MDIPI.GOV.DZ) تاريخ دخول الموقع : 2018/02/18

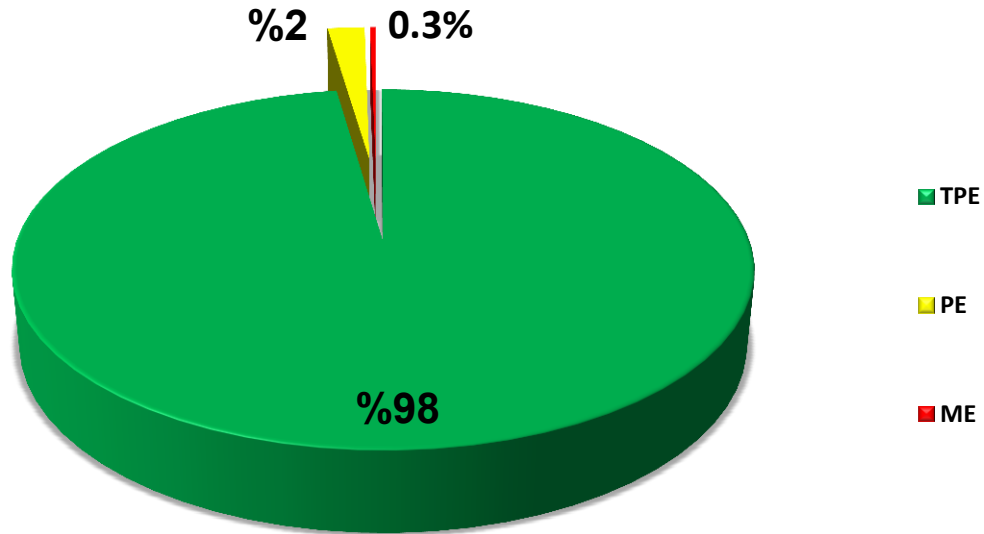
جدول رقم(07): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

نوع PME	عدد PME	%
TPE (أقل من 10 عمال)	1068027	97.7
PE (ما بين 10 و 49 عامل)	21863	2.00
ME (ما بين 50 و 249 عامل)	3280	0.30
المجموع	1093170	100

المصدر: موقع وزارة الصناعة والمناجم، تقرير السداسي الأول 2018، [WWW.MDIPI.GOV.DZ](http://WWW.MDIPI.GOV.DZ) تاريخ دخول الموقع : 2019/02/18

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات المصغرة احتل المرتبة الأولى بنسبة **97.7%** بتشغيلها أقل من **10 عمال**، تليها المؤسسات الصغيرة التي تشغل أقل من **50 موظفا بنسبة 2%** والباقي للمؤسسات المتوسطة بيد عاملة لا تتجاوز **249 عاملا**.

شكل رقم (02): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم 2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel



### المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الانطلاق غير الجيد في إنشاء (م.ص.م) ناتج عن تلك العوائق المتعددة منها ما يؤدي إلى تكبد خسائر وتكاليف كبيرة ومنها ما يؤدي بصاحب هذه المؤسسات إلى التوقف عن القيام بنشاط المؤسسة، وهو ما نجده في البلدان التي ما زال نسيجها المؤسساتي هشاً، ومن بين تلك العوامل نجد<sup>1</sup>:

1. **ضعف أداء الاقتصاد:** والذي يشكل أكبر عائق يجبر أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التوقف من تحقيق أهدافهم؛

2. **مشكلة الاتصال مع بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهي العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على عالم الأعمال، نجد منها عوامل البيئة الاقتصادية، القانونية، والاجتماعية، والثقافية، البنية التحتية سواء المادية وغير المادية ... إلخ؛

3. **القيود المؤسساتية والفساد ونقص البنى التحتية:** والمتمثلة في نقص الهياكل الداعمة لها، وهو ما يبرهنه بقاء الإرث الشيوعي الذي ترك مواطن ضعف مؤسساتية؛

4. **نقص في الموارد البشرية المؤهلة:** خاصة في المجالات التقنية، إذ تعاني المؤسسات من قيد تحسين الأداء وزيادة معدل دوران الموارد البشرية ذات المهارة الكبيرة ما بين المؤسسات.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تلعب دوراً حيوياً في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فقد ظهرت كعنصر أساسي في الحياة الاقتصادية ليس فقط بسبب عددها ونوعها، بل بتواجدها في كل المجالات أيضاً، وتكاملتها للمؤسسات الكبرى باعتبارها مصدراً للتجديد الدائم ومثالاً للتنافسية والديناميكية.

ومن خلال دراستنا نحاول الإشارة إلى المناولة الصناعية كأحد أهم العناصر الأساسية لأي تنمية صناعية، ومقياساً للتقدم الاقتصادي بدورها في تحسين الإنتاجية وزيادتها وإسناد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أرباحها، سواء مع المؤسسات الكبرى باعتبارها وحدات إنتاجية للمناولة الصناعية أو فيما بينها.

ومن خلال المبحث الموالي نحاول التطرق للمناولة الصناعية باعتبارها أسلوب يساهم في زيادة تعداد هذا النوع من المؤسسات والأهمية التي يضيفها أثناء انتهائه.

<sup>1</sup>Boudjemaamroune, solutions aux problèmes rencontrés par les PME, 1st ED, édition universitaires européennes, 2016, p13-15.

## المبحث الثاني: المناولة الصناعية

برهنت المناولة الصناعية أهميتها من خلال قدرتها على تكثيف النسيج الاقتصادي والمساهمة في رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، وهو ما جعلها تصبح توجها هاما على المدى البعيد بأخذها أبعادا جديدة سمحت لها بالانتشار في جميع القطاعات بسرعة.

## المطلب الأول: مفهوم المناولة الصناعية

### أولا: تعريف المناولة الصناعية

أفادت المنظمة العالمية بتصريحها في تقرير خاص بموضوع المناولة، أنه لا يوجد مفهوم شامل وتعريف ملم لها، وهو ما صرح به غالبية علماء الاقتصاد إذ أن الملاحظ من خلال البحث أنه لا يوجد لديهم تعريفا متفق عليه لهذا المصطلح<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من هذا، سنعرض بعض تعاريف المناولة الصناعية بما يتماشى وإطار الدراسة للوصول لتعريف شامل يجمع بين مختلف التعاريف:

- **عرفها المركز الوطني للتعاقد من الباطن:** بأنها نشاط يهدف لصناعة منتجات وسيطة تدخل في التركيب النهائي للمنتج الخاص بالمؤسسة الأمرة وفقا للخصائص التقنية التي تحدد حسب النتيجة الصناعية المراد تحقيقها<sup>2</sup>؛
- **الجمعية الفرنسية لتوحيد مواصفات المناولة الصناعية** عرفتها على أنها: عبارة عن عملية أو أكثر تهتم بالدراسة و التجهيز أو الإنتاج أو تقديم خدمات أو الصيانة بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب مقاييس و مواصفات معينة و تسمى قابضة الأمر<sup>3</sup>؛
- **المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين:** المناولة الصناعية هي عقد يتم إبرامه بين طرفين أو أكثر لفترة محدودة أو غير محدودة في مراحل الإنتاج إما بتصميم، دراسة أو صناعة منتجات وسيطة، وذلك في إطار مجموعة معايير تخدم المصالح المتبادلة<sup>4</sup>؛
- **حسب الدليل التعاقدى لعلاقات المناولة للمركز الوطني للمناولة CENAST:** فإن المناولة هي تلك العملية التي من خلالها يتم صنع بعض مكونات المنتج لفائدة مؤسسة أمرة بالأعمال طبقا للشروط الفنية وطرق الاستلام التي يحددها في آخر المطاف وعلى أساس الهدف الصناعي<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -حالة قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، تخصص مانجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص73.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المناولة من الباطن في م.ص.م - دراسة عينة حالة من م.ص.م الجزائرية، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات النامية واقع آفاق، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21-22/02/2017، ص13.

<sup>3</sup> Pascal Laurent et François Bouar, Economie d'entreprise, ed organisation, 1997, paris, p 207.

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006، ص02.

<sup>5</sup> C.Bussemault et Pretet, Organisation et gestion d'entreprise, vuibert, pris, 2001, p183.

■ كما تعرف المناولة الصناعية بأنها: جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة<sup>1</sup>.

بعبارة أخرى، مصطلح المناولة الصناعية يطلق على كل عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية المنجزة على حسب معايير فنية تحددها المؤسسات الأمرة بالأعمال، أما تلك التي تنجز تلك الأعمال تدعى مؤسسات مناولة (منفذة)، على أن تكون المعايير والخصائص التقنية محددة من طرف المؤسسة الزبونة (الأمرة)، ويجب الإشارة إلى أنه حتى وإن قامت المؤسسة المناولة بمساهمة في دراسة المنتج فإن الأمرة بالأعمال هي صاحبة الملكية الصناعية، إذن هي قانونياً مسئولة عن أي عطب في التصور، في حين أن المؤسسة المناولة هي التي تتحمل المسؤولية في أي خلل في الإنتاج<sup>2</sup>.

لذلك، المناولة الصناعية هي أسلوب يسعى إلى الزيادة في الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية المتوفرة لدى (م.ص.م) المنتجة للمكونات الوسيطة وهذا من خلال ربطها بالمؤسسات الكبرى المستهلكة لتلك المكونات، وهو ما يؤدي إلى التخصص نتيجة زيادة الترخيص، ورفع الكفاءة وتحسين الجودة وقيادة التكاليف وتعزيز التنافسية ومنه تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المناولة الصناعية على أنها: عقد يبرم بين مؤسستين أو أكثر، إحداها أمرة والأخرى منفذة عادة ما تكون صغيرة ومتوسطة، من أجل الالتزام بشروط موضوعة مسبقاً في إطار تعاون صناعي، حيث تقوم (م.ص.م) المناولة بتنفيذ أوامر المؤسسة الأمرة بتصنيع أجزاء أو خدمات لها، بغية تعظيم المكاسب وقيادة التكاليف المختلفة والتخصص أكثر في العمل وهو ما يحسن من جودة المنتج.

ويتميز عقد المناولة الصناعية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي<sup>4</sup>:

■ **عقد رضائي:** فحسبما نصت عليه المادة 561 من القانون المدني الجزائري فإن عقد المعاولة من الباطن (المناولة) يبرم بمجرد تراضي الطرفين على محل المناولة، إما كتابياً أو شفهيًا؛

■ **عقد من عقود المعاوضات:** أي أن كل طرف من طرفي العقد يأخذ مقابلًا لما يعطي، "فالمناول ينفذ ما اتفق عليه مقابل الأجر الذي يحصل عليه من طرف الأمر بالعمل" (Jérôme Huet, 1996, p112)، ولا يشترط أن يكون المقابل معيناً عند إبرام العقد، حيث يكفي أن يكون مقدرًا للجهد المبذول؛

■ **عقد المناولة ملزم للطرفين:** بمعنى أنه عقد تترتب عنه التزامات تقع على عاتق طرفي العقد، من بين هذه الالتزامات تنفيذ العمل المطلوب بالمعايير المطلوبة بالنسبة للمناول، وإعطاء المقابل المستحق عن هذا العمل بالنسبة للأمر به، إضافة لذلك فإنه يترتب عن هذا العقد التبادلي نتائج هامة بخصوص الفسخ والدفع بعدم التنفيذ وغيرها؛

<sup>1</sup> عمر شريف، زكية بن زروق، دور م.ص.م العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة – دراسة حالة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، الملتقى الدولي، حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 15-2011/11/16.

<sup>2</sup> منصور الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والبادرات لتحقيق التنمية – حالة الجزائر، ملتقى دولي حول: المقاولاتية لتكوين فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص 11.

<sup>3</sup> علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية م.ص.م في الجزائر، ملتقى وطني حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة م.ص.م في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-2011/04/19، ص 06.

<sup>4</sup> محمد لبيب شنب، شرح أحكام عقد المناولة في ضوء الفقه والقضاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص 17.

▪ **عقد وارد على العمل دون تبعية المناول للأمر بالعمل:** أي أن هذا العقد يحدد العمل أو النتيجة المراد تحقيقها، والمناول يختار الوسائل والأدوات التي يرى بأنها مناسبة لتأدية هذا العمل بدون تدخل من طرف الأمر لتوجيه هذا الاختيار أو الرقابة عليه أثناء تنفيذه، إذن المناول يؤدي العمل المطالب به باسمه الخاص مستقلا عن أي إشراف أو إرادة من الطرف الثاني من العقد (الأمر بالأعمال).

### ثانيا: التطور التاريخي للمناولة الصناعية

بعد بروز أهمية نشاط المناولة الصناعية أخذ مفهومها يتعمق بشكل متسارع في دول العالم خاصة الصناعية منها، ويمكن استعراض تطور المناولة الصناعية كالتالي<sup>1</sup>:

- **1960:** صناعات كبرى مدمجة عبر دول العالم؛
- **1970:** زيادة الطلب أدى إلى ظهور مناولة حجمية، وما ميز هذه المرحلة ظهور معارض متخصصة كالميداست بفرنسا؛
- **1980:** ظهر في هذه المرحلة نوع ثان من المناولة يسمى المناولة التخصصية نتيجة ظهور الاستثمار في الأدوات الإنتاجية المتطورة وإدخال الجودة وتزايد حجم التكاليف وتطور البحث والتنمية في المجالات الإنتاجية وهو ما عقد سوق المناولة، إضافة لظهور نماذج يابانية للتسيير الإنتاجي الذي يحث على تقوية علاقات التعاون بين الشركاء (تعزيز المفهوم الإنساني)؛
- **1994:** تميزت هذه المرحلة باعتبار المناولة التخصصية هي القاعدة العامة وارتفعت الحاجة لكفاءات وموارد مالية، وكذلك ارتفاع وتيرة الابتكار التي أدت لتزايد المرونة في نظم الإنتاج، إضافة لذلك أضحت المناولون مشاركين في تصميم المنتج في شكله الأولي وهو ما زاد ونوع في حجم تلك الخدمات التي تقدم للمنتج الخاص بالمؤسسة الأمرة، هذا وقد توجهوا لتشكيل تجمعات صناعية أو تقليص عدد المنفذين (المناولين) من خلال تشكيل هيكل هرمي؛

### ثالثا: دوافع اللجوء إلى المناولة الصناعية

إن حركة التصنيع الحديثة ساهمت في الكثير من الأحداث حيث تطور على إثرها وتنوع النشاط الصناعي، وذلك من خلال دخول فروع صناعية عملت على تشجيع الطلب على المنتجات الوسيطة التي تدخل في التركيب النهائي للمنتج، كما كانت سببا في تواجدها نشاطات جديدة في الآونة الأخيرة انتشرت من خلالها نشاطات تكاملية وتعاون بين المؤسسات الصناعية عن طريق الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي لا نقاش في مساهمتها الفاعلة في تغطية حجم الطلب المتزايد أكثر فأكثر على مختلف أجزاء المنتج النهائي، إضافة لذلك فقد كانت دافعا للمبادرة بالتحفيز على انتشار مناولين مستقلين صغار.

وقد انتشرت روح المبادرة أكثر خاصة في الدول المتقدمة، نتيجة كل ما ترتب عن أزمة الطاقة في السبعينات من انتشار البطالة الناتجة عن غلق المصانع، وعلى وجه العموم تعود أسباب اللجوء إلى المناولة الصناعية إلى جملة من الاعتبارات نحصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد القادر بريش، يوسف بلقط، إيمان بن حليمة، أثر الشراكة في قطاع صناعة السيارات على تطوير المناولة وفرص التشغيل بالجزائر، ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في مؤسسات الدول النامية الواقع والأفاق، جامعة أحمد درارية، أدرار، 21-22/02/2017، ص 10.

<sup>2</sup> Lin C.Matinet, Ahmad Silem, Lexique de gestion, Dalloz, Paris 5ème édition, 2000, p152.

- نتيجة التطور التقني الذي جعل من الأنظمة المعاصرة نظاما يتسم بالمرونة العالية ونتيجة لتعدد العملية الإنتاجية، تحفزت بعض المؤسسات للسعي باللجوء إلى مؤسسات أخرى متوفر لديها مهارات وتجهيزات متخصصة تساعد على الرفع من جودة منتجاتها وبأسعار مناسبة؛
- إرادة المؤسسات في تحقيق وفورات الحجم الاقتصادية المتضمنة وفورات الإنتاج التي تزيد طرديا بزيادة حجم المؤسسة مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة لاسيما ما يتعلق بالدراسات والأبحاث، ودراسات السوق ذات المردودية العالية؛
- سعي المؤسسات إلى تحقيق حجم أمثل عن طريق الاستغلال المعتبر للتكنولوجيا لتسهيل التوغل في السوق ومنه تحقيق ميزات تنافسية.

### المطلب الثاني: خصائص المناولة الصناعية وأشكالها

هناك العديد من الخصائص التي يختص بها أسلوب المناولة الصناعية والاتصاف بها يحقق النجاح في اتباع هذا الأسلوب الذي له عدة أشكال نذكرها حسب ما يلي:

#### أولاً: خصائص المناولة الصناعية

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبعة لأسلوب المناولة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن تلك التي لا تتبعه، وتتمثل هذه الخصائص في الآتي<sup>1</sup>:
- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة تنفذ العملية الصناعية للمنتج تحت توجيه المؤسسة الأمرة التي تصمم المنتج؛
- بما أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة المناولة أقل تنوعاً فإن النفقات العامة هي الأخرى قليلة، وبالتالي المؤسسة المناولة في هذه الحالة ليست بحاجة إلا إلى رأس مال قليل بما أنها لا تصمم المنتج ولا تخزن منتجاتها التامة ( إلا في حالة وجود بند مفروض من طرف المؤسسة الأمرة)؛
- المؤسسة المناولة تتلقى طلبيات بأجال وكميات تحدد فيما بعد ( طلبيات مفتوحة)، وهو ما يجعلها غير مستقرة، إذ أنه بإمكان المؤسسة الأمرة التقليل من طلبياتها أو إعادة إدخال الأنشطة المناولة أو حتى توقيف الطلب في حالة انخفاض نشاطها؛
- تتسم المؤسسات المناولة بالمرونة الكبيرة للاستجابة لطلبات المؤسسة الأمرة بما أنها تعتبر أحد المصادر للتشغيل غير الثابت، فقد توصلت دراسات عدة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تمثل غالبية المؤسسات المناولة.

<sup>1</sup> لزرق محمد، صباغ رقيقة، تكفي صليحة، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية والوسيلة لتطور تنافسية م.ص.م، ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في مؤسسات الدول النامية الواقع والأفاق، جامعة أحمد درارية، أدرار، 21-22/02/2017، صص 05-06.

## ثانياً: أشكال المناولة الصناعية

إن المرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق من أهم ما يميز أسلوب المناولة، حيث يأخذ صيغاً وأشكالاً عديدة حسب الأعمال المطلوب تنفيذها والهدف من ذلك وتتمثل هذه الأشكال فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **المناولة الصناعية حسب القدرة:** مع تزايد الطلبات سواء المناسبة أو الدائمة تجد المؤسسات الأمرة نفسها بمواجهة مع مسألتين إما القيام بالعملية الإنتاجية بنفسها أو الاعتماد على الآخرين (مناولين)، لكن باختيارها المسألة الأولى ستواجه عدة متطلبات مالية، تقنية وكذلك وجوب المحافظة على الأجل المحددة لتسليم المنتجات، في حين اتباعها المسألة الثانية على المعتمد عليها أن يكون مؤهلاً مالياً واقتصادياً، فالأمر بالعمل تتوفر لديه كل المعطيات التقنية للمنتج ويمنحها للمناول الذي يتوفر على قدرة إنتاجية غير مستغلة تسمح لهذا الأخير بصناعة منتج يتضمن كل المواصفات التي يريدها صاحب الطلب؛

ب. **المناولة الصناعية حسب الاختصاص:** من خلال هذا النوع يتم إبرام عقد بين المؤسسة الأمرة بالعمل مع مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات المتخصصة في مجال معين، لكونها تتوفر على كفاءات خاصة منحها خبرة كبيرة أو معرفة يجري عنها البحث، على غرار المؤسسة الأمرة التي لا تتوفر لديها تجهيزات وكفاءات لازمة؛

ت. **المناولة في مجال الخدمات:** مثل الصيانة، التغليف، المحاسبة، التسيير، التجارة، تشريعات العمل وغيرها، أصبحت المؤسسات ليس بمقدورها القيام بهذه التخصصات لحالها لذلك فهي مضطرة إلى اللجوء إلى مكاتب أو مؤسسات متخصصة من خلال إبرامها عقود مناولة؛

ث. **المناولة المناسبة:** والتي تكون ضمن إطار إبرام صفقة جراء حالة خاصة بطلب مناسبة معينة، إذ يقوم المنفذ بإنجاز عمل معين أو إنتاج خاص بطلب من الأمر لأسباب خاصة ( محمد الهادي بوركاب، ص.ص.08-13)؛

ج. **المناولة الصناعية العادية:** مثل صناعة السيارات التي تقوم بمناولة مجال المحركات والعجلات كذلك هو الحال بالنسبة للطائرات، فمن خلال هذا النوع تعمل المؤسسة على تسليم صناعة المنتجات المعتادة للمناولين المختصين لمدة طويلة بصفة دائمة، فهذه العلاقة الدائمة بين هذه المؤسسات بحكم ديمومتها ستتحول في المستقبل إلى شراكة.

إضافة لذلك يمكن تقسيم المناولة بحكم تمركزها إلى<sup>2</sup>:

- **المناولة الوطنية:** حيث تكون المؤسسات المتمتعان بنفس الجنسية ونشاطها مزاوول داخل حدود وطنها؛
- **المناولة الدولية:** على عكس المؤسسات السابقتين فإن المؤسسات من خلال هذا النوع تتمتع بجنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي تمارس فيها عملها ونشاطها سواء في دولة واحدة أو دول مختلفة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد الهادي بوركاب (مدير بورصة المناولة والشراكة، قسنطينة)، بورصة المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-2006/09/15، ص.ص 08-13.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن جدو، المناولة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، 2008، منظمة العمل العربية، ص.08.

جدول رقم (08): أنواع المناولة الصناعية

الأميرين بالأعمال والمناول يمارسان نشاطهما في نفس الدولة	الأمير بالأعمال والمناول لا يمارسان نشاطها في نفس الدولة	
المناولة الدولية أو الإقليمية	المناول الدولية أو الإقليمية	الأمير بالأعمال والمناول لا يتمتعان بنفس الجنسية
مناولة وطنية أو محلية	مناولة حسب الموقع	الأمير بالأعمال والمناول يتمتعان بنفس الجنسية

المصدر: عبد الرحمن بن جدو ، واقع ومستقبل المناولة في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، واقع ومستقبل المناولة في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006، ص07.

المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية

إثر انفتاح كل الاقتصاديات العالمية على بعضها البعض واتجاهها نحو عولمة الاقتصاد، برز دور المناولة الصناعية المهم حيث تعتبر كعامل ديناميكي يعزز علاقات التعاون الصناعي ما بين المؤسسات الكبيرة (م.ص.م)، إضافة لذلك فإنها تعمل على تطوير وتحسين النظم الإنتاجية ورفع القدرات التنافسية لاكتساب قوة تستطيع بها المؤسسة الناشطة في مجال المناولة الصناعية مواجهة حدة المنافسة داخليا وخارجيا، وهو ما برهنه الواقع الصناعي الذي بين أنها من أهم الاستراتيجيات المعاصرة والأسلوب الأكثر قدرة على تحقيق تنمية اقتصادية، حيث أنها تمكن المؤسسات التي تأخذ بها على:

تنظيم النشاط، تحقيق التخصص، تقسم العمل، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة، تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية<sup>1</sup>.

إضافة للظروف المساهمة في انتشار نظام المناولة تعمل الدولة أيضا على نشره وخلق قاعدة كبيرة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة المكتملة للكبيرة منها، وذلك للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية نحو التقدم من حيث تعزيز الرابط المكمل ما بين الصناعات الصغيرة والصناعات الكبيرة.

وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تحقيق الجودة العالية للمنتجات بأقل التكاليف بتنفيذها من طرف المؤسسة الصناعية المناولة مقارنة عما إذا قامت المؤسسة الكبيرة (الأمرة) بتنفيذ ذلك؛

2. نظام المناولة يعمل على تطوير وتنويع المنتجات وفقا لما يحتاجه السوق؛

3. يؤدي اتباع نظام المناولة الصناعية إلى استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة بشكل أمثل والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، وتأهيل وحداتها الصناعية مما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها وحتى المنافسة في أسواق محلية وأجنبية؛

<sup>1</sup> علوي فاطمة الزهراء، المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2010، ص53.



4. إن المؤسسة المناولة الصغيرة والمتوسطة بإمكانها أن تحصل على تكنولوجيا حديثة من أجل تطوير وسائل إنتاجها وأساليب الإدارة فيها بمجرد إبرام عقود مناولة مع المؤسسات الأمانة؛
5. نظام المناولة يعمل على تعميق عملية التصنيع محليا خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات؛
6. المساهمة في تشغيل عمالة وطنية كبيرة وتقليص نسبة البطالة وهو ما يساهم بدوره في رفع مستوى الدخل ومنه رفاهية المواطن؛
7. يعمل نظام المناولة الصناعية بتوزيع العمل بين المؤسسات الصناعية، وبذلك فهو يدعم النسيج الصناعي ويشجع على التخصص، ويجعل المؤسسات أكثر إحكاما وتوازنا محققة بذلك جودة وسرعة في الإنتاج واكتساب قدرة على مواكبة التطور العالمي المستمر؛
8. الحد من نزيف العملات الصعبة المستخدمة في استجلاب منتجات من الخارج كان بالإمكان إنتاجها محليا وبجودة عالية.

#### المطلب الرابع: شروط نجاح عملية المناولة الصناعية في (م.ص.م) ومخاطرها

لتحقيق المرغوب من انتهاج أسلوب المناولة الصناعية هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الراجعة في ذلك، إلا أنه بالرغم من تلك المزايا التي ستحققها هناك مجموعة مخاطر تترتب على ذلك من الواجب اجتنابها، ويمكن ذكر ذلك كالتالي:

#### أولاً: شروط نجاح عملية المناولة الصناعية في (م.ص.م)

نجاح عملية المناولة الصناعية يتطلب تحقيق تكامل وتعاون فعال بين المؤسسات إضافة للعديد من العوامل منها<sup>1</sup>:

- مستوى الجودة وهو من أهم المعايير لتحديد واختيار المؤسسات المنفذة والأمانة لبعضها البعض؛
- عامل التكلفة الإنتاجية وطاقات الإنتاج التي لها القدرة على توفير كميات المنتجات المطلوبة في آجالها؛
- تواجد تكنولوجيا متطورة ومواكبة لمتطلبات السوق، وتطبيق نظم إنتاجية متطورة ومعتمدة على عمالة ماهرة؛
- توفر القدرات المالية التي تسمح للمؤسسة المناولة بالحصول على الثقة والتقدير من طرف المؤسسة الأمانة.

إن الدول النامية تعتبر مستوردة للمناولة فقط وليس باستطاعتها فرض صناعاتها على الدول المتقدمة، لذلك فهذه العوامل ليست بأيديها، وعليه فإن فتح مجال للشراكة بينها وبين الدول المتقدمة يمكن أن يساهم في إنجاح عملية المناولة الصناعية في كلتا الدولتين.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن جدو، مرجع سابق، ص 41.



## ثانياً: مخاطر المناولة الصناعية

- على الرغم من المزايا العديدة التي تحققها المناولة الصناعية للمؤسسات، إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتطوي على مجموعة عيوب تجعل منها سبباً في فشل المؤسسة، ومن هذه العيوب يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:
- ارتفاع تكلفة المناولة الصناعية مقارنة بالتكلفة الداخلية للمنتج وحتى تكاليف المراقبة التي تكلف المؤسسة الأمانة من أجل التأكد من مدى مطابقة الإنتاج للمعايير المتفق عليها في العقد؛
  - بمجرد الدخول في علاقات مناولة تظهر تكاليف خفية تتحملها المؤسسة؛
  - حصول المؤسسة المناولة على خصوصيات المؤسسة الأمانة وإمكانية استخدامها لاحقاً لمصلحة خاصة أو حتى لصالح شركاء منافسين جدد؛
  - صعوبة التحكم في آجال التنفيذ وفقدان المؤسسة للمهارة الصناعية والتعلم التكنولوجي؛
  - حدوث اضطرابات ومشاكل ذات طابع اجتماعي نتيجة تخلي المؤسسة الأمانة عن الأفراد القائمين على النشاط الذي تم مناولته؛
  - في حال كون المناول هو المؤسسة الوحيدة المنتجة وفقاً للمعايير المرغوبة، قد تنشأ علاقة تبعية بين المؤسسة المناولة والأمانة؛
  - انخفاض تكلفة الإنتاج لا تتحقق إلا بشرطين: عدم احتكار المناول للنشاط الذي يقوم بمزاولته والذي يسمح له بالتحكم في الأسعار ولا يجب أن يكون للمناولين نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة الأمانة.

## المطلب الخامس: العلاقة بين المؤسسة الأمانة والمؤسسة المناولة

### أولاً: اتخاذ قرار المناولة

إن انتشار استراتيجية المناولة الصناعية المستمر بجميع أنواعها، أثبت مدى أهميتها في جل القطاعات، حيث تدفع المؤسسة إلى المناولة باتجاه مؤسسات أكثر تخصصاً منها، وهذه الأخير بإمكانها تلقي طلبات من عدة مؤسسات أمانة وهو ما يجعلها أكثر خبرة وكفاءة في ميدانها.

إن لجوء المؤسسة للمناولة الصناعية يجعلها تطرح العديد من الأسئلة قبل ذلك أهمها:<sup>2</sup>

- بعد اللجوء إلى نظام المناولة الصناعية هل ستحقق المؤسسة عوائد ووفرات؟
- هل المؤسسة المناولة التي يلجأ إليها ستقدم المنتج أو الخدمة على أفضل حال وفق المعايير المطلوبة؟

<sup>1</sup> نعيمة غلاب، مليكة زغيب، حنان شايب، مساهمة المقالة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة محمد خيضر، بسكرة/ ماي 2012، ص.ص 84-85.

<sup>2</sup> سفيان سنيينة، مدير قسم التوريد لمؤسسة AigaI+، المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، الجزائر، مقابلة أولية يوم 2019/02/19، على الساعة 09:21.

- المؤسسة المناولة المختارة هل تمتلك ثقافة احترام التوجيهات المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة؟ وهل تحترم مواعيد تسليم الطلبات؟
- أهلية المؤسسة المناولة للقيام بالعمل، وهل تتوفر على عمالة ذات قدرة ومهارات عالية لتلبية المطلوب؟
- في حالة اللجوء لنظام المناولة الصناعية، هل هناك عدد كاف من المناولين الذي يسمح للمؤسسة بتجنب خطر تبعية العلاقة؟
- ما تأثير أسلوب المناولة الصناعية على الأفراد المستخدمين؟

أضاف بعد هذا أنه من الواجب مراجعة الوضع المالي للمناول وطريقة تسييره وقدرته على إضافة قيمة مميزة للمؤسسة ومدى قيامه بأفضل عمليات المناولة الصناعية التي تجعله متميزا في تنفيذ الطلبات بسهولة وبسرعة، فالمؤسسة تلجأ لأسلوب المناولة الصناعية إلا وأنها راغبة في تحقيق ميزة تنافسية، سواء بتخفيض تكاليفها، أو ما يتعلق بالتنوع، أو بالتميز مع حفاظها على استقلاليتها.

### ثانيا: اختيار المناول المناسب

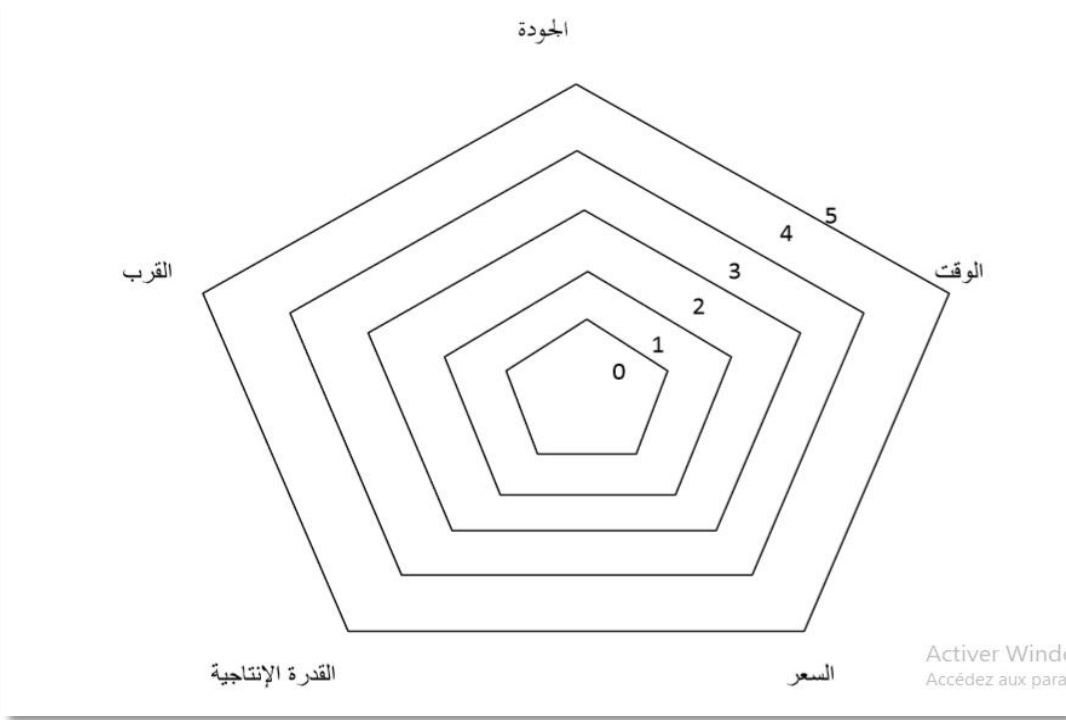
إن المؤسسة الأمرة قبل اختيارها المناول المناسب عليها القيام بدراسة واستعراض جميع الخيارات المتاحة في السوق، بعد ذلك تضع مجموعة معايير وشروط للمناول المؤهل تتفق والأهداف التي سطرته مسبقا والتي تهدف أساسا إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى المناولة الصناعية وهي:

1. **الجودة:** إن لجوء المؤسسة الأمرة لأخرى مناولة (إتباع أسلوب مناولة التخصص) من أجل إنتاج أجزاء لمنتجها النهائي يتيح لها فرصة الحصول على دقة في جودة المنتج وتفصيل نوعيته المنفذة بحذافيرها يسمح لها باكتساب معايير قياس الجودة العالمية والتي تمكنها اقتحام أسواق عالمية (مدير قسم التموين، مؤسسة Algal+، ولاية مسيلة)؛
2. **السعر:** فالمؤسسة الأمرة عند اختيارها المناول المناسب تأخذ بعين الاعتبار هذا المعيار، فالأولى تسعى لاكتساح أسواق عديدة ودخولها بميزة تنافسية تمكنها من البقاء، وهو ما تحققه الثانية من خلال تقديمها خدمات ومنتجات تكون في شكل مدخلات للمؤسسة الأمرة بأقل تكلفة مقارنة عما قد يكلفها قيامها بالنشاط بذاتها<sup>1</sup>؛
3. **سرعة التسليم (احترام الآجال):** تسعى المؤسسة الأمرة للمحافظة على عملائها من خلال تسليمهم طلباتهم في مواعيدها المتفق عليها، دون وقوع أي تأخير يسبب خسائر مادية وأخرى معنوية، لذلك فباختيارها المناول الجدير بتنفيذ مهامها تركز على معيار ما إذا كان ذو مصداقية وقدرة على الوفاء بدقة بمواعيد التسليم أم لا؟<sup>2</sup>؛
4. **القرب:** هذا المعيار ذو طابع جغرافي، تسعى من خلاله المؤسسة الأمرة إلى أن تكون بمقربة من المؤسسة المناولة، الأمر الذي يجنبها تقليل العديد من التكاليف مثلا تلك المتعلقة بالنقل، المراقبة، ربح الوقت، الاتصال .... إلخ<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> الخير بعلي، مدير مؤسسة Maghreb pip، المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، الجزائر، مقابلة أولية يوم 2019/02/19، على الساعة 10:11.  
<sup>2</sup> يوسف بعلي، مدير مؤسسة Adjiad Auto، المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، الجزائر، مقابلة أولية يوم 2019/02/11 على الساعة 08:49.

5. **القدرة الإنتاجية:** بمعنى أهلية المؤسسة المناولة وقدرتها على تنفيذ كل الطلبات بنفسها دون لجوئها هي الأخرى إلى مناول من الدرجة الثانية، أي عدم قيامها بتجزئة العمل الموكل لها مع مناول آخر، المؤسسة الأمر من أجل معرفة هذه القدرات عليها أن تراجع وضعها المالي، ومدى مهارة عمالها.

شكل رقم (03): معايير وسلم التنقيط الخاص بالمناولة



**المصدر:** محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، تخصص مانجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص

111

من خلال الشكل أعلاه نحصي المعايير المختلفة التي تأخذها المؤسسة الأمر في الحساب عند اختيارها المناول الكفاء والفعال من أجل تحقيق أهدافها من لجوءها لأسلوب المناولة الصناعية.

فما سبق من معايير مقدمة من طرف مختلف مدراء أقسام بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة ومن خلال الشكل السابق، نستنتج أنه توجد عدة معايير وعوامل تؤثر على السير الحسن والممتاز لعلاقة المناولة حيث نجد ما هو داخلي وما هو خارجي:

- العوامل التي هي أساسا مرتبطة بالمؤسسة الأمر وبطريقة انتقاءها للمناول المؤهل لأداء أنشطتها المناولة والمحددة بدورها لمستويات العلاقة، طبيعتها وإمكانية استمرارها؛
- (ظروف إمضاء العقد) أي العوامل التي تتعلق بالمناول الذي يكون له دور في فرض شروطه التي يبنيتها وفقا لقدرته على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة الأمر الذي يسمح له بتجديد العقد وفتح آفاق الشراكة الصناعية.

المطلب السادس: واقع المناولة الصناعية في مختلف دول العالم.

أولاً: نماذج دول متقدمة ناجحة في مجال المناولة الصناعية

أ- الولايات المتحدة الأمريكية وكندا

إن أسلوب مناولة عملية الإنتاج عرف انتشاراً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا خصوصاً في مجال السيارات، التي تعتمد على آلية التنازل عن جميع الأنشطة الثانوية لمؤسسات متخصصة واحتفاظها بالوظائف الأساسية، فحسب شركة (Ford-Motors) نجدها مركزة في استثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنح المؤسسات المناولة المتعاقدة معها امتيازات عالمية بفضل الجودة التي تقدمها والتكلفة التي تساعدها واحترامها لمواعيد التسليم المتفق عليها، إضافة لمجموعة مؤسسات تدعى بشركات بلا مصانع مثل شركة (Nike) التي تتعاقد مع مؤسسات متخصصة من أجل أن تنفذ لها كامل العملية الإنتاجية بينما هي تحتفظ لنفسها مرحلة التسويق لمنتجاتها الرياضية<sup>1</sup>، كذلك نجد شركة Nortel الكندية التي تخلت عن سبع مصانع في سنة 2000 لصالح شركة Selectron التي تنشط في مجال المناولة الصناعية<sup>2</sup>.

ب- الدول الأوروبية:

يمكن توضيح نشاط المناولة في دول الإتحاد الأوروبي وأهميته من خلال الجدول التالي:

جدول(09): المناولة الصناعية في الإتحاد الأوروبي(15) خلال سنة 2014

الدول	رقم الأعمال المحقق من نشاط المناولة (مليار أورو)	عدد العاملين في مجال المناولة	عدد المؤسسات
ألمانيا	126.57	808494	43305
فرنسا	66.64	485146	30319
إيطاليا	42.18	394796	49245
المملكة المتحدة	40.30	371891	31221
إسبانيا	32.97	488448	45376
هولندا	14.91	102070	5934
النمسا	14.50	105911	4934
بلجيكا	11.10	73437	4953
السويد	10.15	63175	10182
فنلندا	7.53	42175	4683
البرتغال	7.23	113732	10847
الدنمارك	6.68	56214	2723
إيرلندا	5.99	57484	6818
اليونان	4.66	70010	9688
لوكسمبورغ	0.95	6615	348
الجموع	392.27	3239541	253805

المصدر: بن منصور ليليان، وفاء سعدي، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مقال في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 3 جوان 2017، ص390

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن جدو، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> Said madje, Regaiguiafatimazohra, Outsourcing contribution in the competitive advantage of enterprises, Faculty of economics university of Mohamed cherif, souk ahras, Algeria, 2017, p336.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجمالي رقم الأعمال المحقق من نشاط المناولة الصناعية لعام 2014 في الدول الأوروبية قد بلغ 392.27 مليار أورو، ما يقدر 254000 مؤسسة منتمية لمجال المناولة بست (6) ملايين موظف، ويوضح الجدول أيضا ترتيب هذه الدول وفقا لنشاط المناولة الصناعية، حيث احتلت ألمانيا الصدارة في هذا المجال، تليها فرنسا بفارق كبير بين قيمة المؤشرات المتعلقة بنشاط المناولة الصناعية، إذ أن كل من ألمانيا، إيطاليا، فرنسا، المملكة المتحدة وإسبانيا حافظوا على نفس مراتبهم منذ سنة 2000<sup>1</sup>، وهي التي حافظت على وزن المناولة الصناعية الثقيل في الدول الأوروبية.

### ت- اليابان:

مما لا شك فيه أن اقتصاد اليابانيين من أكبر الاقتصاديات العالمية (ثاني اقتصاد عالميا من ناحية حجم الناتج المحلي الإجمالي بعد الولايات المتحدة الأمريكية) حيث يعتبر نصيب الفرد الياباني الأعلى عالميا. انتهجت اليابان استراتيجيتها بالاعتماد على المشاريع الصغيرة، حيث اعتمدت عليها بنسبة 99.7% إذ تعتمد عليها لتشغيل 70% عامل تساهم بذلك رفع الناتج المحلي الإجمالي وتراكم رأس مال متناسب مع التنمية التي تشهدها اليابان في كل عام.

اهتمام اليابان بالمشاريع الصغيرة، جعلها تتجه نحو تطبيق المناولة الذي وجد دعما من طرف الهيئات الحكومية من خلال إعداد قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة (م.ص.م)، الذي يتكفل بتنفيذ قانون 1956 الذي يضمن تسديد مستحقات المناولين، وقانون 1966 الذي يهدف لتوحيد المعاملة بين المؤسسة الأمرة والمنفذة، إضافة لذلك مساعدة المناولين للاستفادة من المزايا الضريبية والمالية التي تقدمها الجهات المختصة. والتجربة اليابانية في مجال المناولة تقوم على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- عمق العلاقة بين المؤسسات المناولة والأمرة، من خلال إسناد عدد كبير لإنتاج مختلف مكونات التصنيع إلى (م.ص.م) المتخصصة والتي تمثل 99% من مجمل القوى من مجمل المؤسسات البالغ عددها 6.6 مليون، وتستخدم نسبة 81% لأنها مصدر طاقة للاقتصاد بإضافة إلى دورها الفعال في الإمداد، وتحقيقها لنسبة 62% من اليد العاملة البالغة 55 مليون نسمة؛
- الهيكل الهرمي لنشاط المناولة يتميز بقلة المؤسسات المناولة بالدرجة الأولى؛
- تكامل بيئة الأعمال اليابانية، إذ تشابك بين المؤسسة الصغيرة والكبيرة (نظام المناولة) وتكامل المؤسسات الصغيرة فيما بينها (نظام المجموعات المتبادلة) وتكامل المشاريع الصناعية مع التجارية.

### ثانيا: نماذج عن المناولة الصناعية لبعض الدول الأخرى الناشئة:

#### أ- كوريا الجنوبية:

أصبحت كوريا الجنوبية الشاهد الحديث على قدرة الدولة على تسخير إمكاناتها لتحقيق إنجازات غير مسبوقة، فهي الآن تمثل قوة اقتصادية، ومع امتداد فكرة تطوير البنية التعاقدية في تجربة اليابان والدول الآسيوية، وانتهاج أسلوب الشركات متعددة الجنسيات في إنشاء شركات فرعية من أجل تقاسم عملية الإنتاج وفقا لمعايير محددة بالاعتماد على قوى عاملة كبيرة ومواد خام متوفرة وتكامل الإنتاج في النهاية بصورة تسمح بتحقيق منافسة دولية.

<sup>1</sup> ابن منصور ليليان، وفاء سعدي، سبل ترقية المناولة الصناعية على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مقال في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017/06/03، ص391.

<sup>2</sup> هالة محمد لبيب عنية، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2002، ص226.

ومثال المؤسسات الكورية الناشطة في مجال المناولة الصناعية نجد مؤسسة Samsung التي تعمل في ميدان الصناعات الإلكترونية، حيث تصنع أجزاء إلكترونية لعدة شركات أجنبية هامة مثل زجاج الأنابيب التلفزيونية لمؤسسة كورنينج الأمريكية، حيث توفر (على اعتبارها صناعات مناولة) أجزاء عالية التخصص، تحتاج لمهارات عالية، لكن خارج إطار مؤسسة Samsung<sup>1</sup>.

## ب- الهند<sup>2</sup>:

أصبحت الهند "عملاق المناولة والتعهد"<sup>3</sup>، حيث تقود سوق خدمات المناولة التي تعبر للحدود في مجال مناولة الخدمات التكنولوجية وخدمات إدارة أنظمة الأعمال.

حيث تستحوذ الهند على 60 في المائة من إجمالي السوق العالمي في مجال المناولة الصناعية، إذ تقدر عائداها الإجمالية من مزاوله هذا النشاط 22 مليار دولار.

هذا بالرغم من معاناتها من قضايا القوى العاملة التي تستنزف بشكل مروع يتراوح ما بين 20-50 %، وذلك رغما من أن "الجامعات الهندية تخرج سنويا متوسط يصل إلى 400 ألف طالب مختص في هندسة وعلوم الكمبيوتر" (بن الدين، 2013، ص245)، لكن يفنقرون للمؤهلات الكافية إضافة إلى تحدي العمالة الذي يتمثل في الأجور المتصاعدة، في ظل تضخم أجور عمال تكنولوجيا المعلومات بمعدل يصل ما بين 10-15 %.

## ثالثا: واقع المناولة في منطقة المغرب العربي

لا تزال مراكز المناولة والشراكة محدودة الانتشار في الدول العربية خاصة المغرب العربي وبالتحديد الجزائر، تونس، والمغرب حسب التوزيع الموالي:

- الجزائر: أربعة مراكز للمناولة الصناعية والشراكة في: الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، وغرداية.
- المغرب: مركز واحد للمناولة والشراكة في مدينة الدار البيضاء.
- تونس: مركز واحد للمناولة والشراكة ضمن هيكل وكالة النهوض بالصناعة في تونس العاصمة.

### 1. المناولة في تونس:

تعتبر الدولة التونسية سباقة في انتهاج أسلوب المناولة ولو أنها تجربة لا زالت تحتاج لرعاية كبيرة واهتمام الصناعيين والمسؤولين.

ومن أهم محاور نشاط بورصة المناولة في تونس ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوقرة رايح، خرخاش سامية، مدى تحقيق تطبيق المناولة الصناعية في الدول النامية وتجربة الجزائر، مقال في ملتقى المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تحديات وآفاق، 6-7/11/2007.

<sup>2</sup> علاء الدين مرجان محفوظ، عزيز محمد الخياط، صناعة التعهد، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر، 2017، ص.ص 17-20.

<sup>3</sup> بن الدين محمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص245.

<sup>4</sup> الهادي فريخة، مدير مركزي بوكالة النهوض بالصناع، المناولة والشراكة الصناعية -التجربة التونسية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة بالجزائر، 12-15/09/2006.

- تحديث وإثراء قاعدة بيانات خاصة بنشاط المناولة والشراكة عن طريق إحصاء قدرات المؤسسات في مجال المناولة عبر الزيارات المدنية؛
- تشخيص فرص الأعمال ذات الصبغة الصناعية أو الخدماتية بمعدل 600 فرصة صادرة سنويا، بالاتصال المباشر أو بالمراسلة بين المؤسسات التونسية والأجنبية بما يناهز 300 عرض شراكة ومنقصة عالمية ترصدها من شبكة المعلومات المختصة ومركز مراسل للإعلام الأوروبي - تونس في هذه الشبكة؛
- ربط العلاقات بين المؤسسات التونسية القادرة على إنجاز العروض ومؤسسات أجنبية راغبة في التزويد عبر المناولة؛
- تقديم استشارة والإحاطة في مجال دراسة عروض الشراكة والمناولة وتحرير العقود المتصلة بهما؛
- جعل المعلومات المتعلقة بالقوانين والإجراءات المعتمدة في الفضاء الأوروبي وذلك عبر مركز الإعلام الأوروبي المتواجد في صلب الوكالة متوفرة، وتبادلها مع البورصات العربية والإفريقية إلى جانب إحاطة تقديم إحاطة لبعض منها عند الإحداث.

## 2. المناولة في المغرب:

أرقام المناولة الصناعية في المغرب تعكس تطور هذا القطاع فعليا، حيث أن أرقام معاملاتها يبلغ 23 مليار درهم (1 درهم-0.1 أورو)، أي المناولة الصناعية ممثلة بـ 2101 مقولة، تشغل 175 ألف أجير، كما أنها تصدر 50% من إنتاجها نحو الخارج.

ويمكن إثارة الانتباه إلى ضرورة تصحيح هذه الأرقام الرسمية، بمعامل 1.4 مع الأخذ بعين الاعتبار القطاع غير المنظم.

وفيما يخص توزيع المناولة حسب القطاعات في المغرب نجد:

- قطاع المعادن يحتل من ناحية التصدير معدل 16.05%؛
- قطاع تحويل البلاستيك 4.5%؛
- قطاع الإلكترونيكوالإلكترونيك 61.4%؛
- قطاع المناولة المتخصصة للسيارات والشاحنات من الحمل الثقيل 80% أي 1181.08 مليون أورو، من خلال مجهودات 1262 مناولة توظف 14200 مستخدم؛
- قطاع الإلكترونيكوالإلكترونيك التقني 471.38 مليون أورو ممثلا في 91 مناولة تشغل 8922 مستخدما؛
- مناولة المعادن 561.6 مليون أورو، من خلال 552 مناولة توظف 13129 أجيورا.



## المطلب السابع: واقع المناولة الصناعية في الجزائر

على الرغم من الدور الهام الذي يلعبه نشاط المناولة الصناعية في مجال تطوير وتكثيف النسيج الصناعي خاصة ما تعلق منه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن انتهاج هذا الأسلوب لا يزال محدودا في الجزائر لذا من المهم ترقيته على غرار ما يحدث في الدول المتقدمة التي قامت بإنشاء عدة هيئات ومنظمات تسعى لتحقيق أهداف حاضرة ومستقبلية تنموية.

### أولا: تطور المناولة الصناعية في الجزائر

مر تطبيق المناولة الصناعية بالجزائر بثلاث مراحل رئيسية<sup>1</sup>:

#### 1. المرحلة الأولى: بين 1963-1988

من خلال إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) لدور المناولة في تحقيق الانسجام في عمليات تصنيع السلع التجهيزية والتحويلية، وتناول القانون المدني في 26/09/1975 المناولة الفرعية بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، لم تبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بصورة واضحة بسبب عدم الاهتمام بها من طرف السلطات العمومية.

#### 2. المرحلة الثانية ( بعد سنة 1988):

مع بداية سنة 1988 شرعت الدولة في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية و القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث كان الاهتمام بالاستثمارات الخاصة و التي كان لها دورا كبيرا في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة و السماح لها بالاستثمار في مجالات كثيرة إلى جانب تقسيم و خصصة المؤسسات العمومية و ظهورها كمؤسسات مناولة للشركات الكبرى.

#### 3. المرحلة الثالثة: بداية التسعينات

جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09/11/1991 المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11/09/2003 وخصص قسم منه للمقولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و بمساعدة وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

ثم صدر القانون التوجيهي لترقية (م.ص.م)، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بأسلوب المناولة، وانطلاقا منه وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، و التي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة و كذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة.

<sup>1</sup> مخفي أمين، بن حراث حياة، المناولة الصناعية كآلية داعمة لترقية عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائر بين الواقع و المأمول، ورقة مقدمة لملتقى حول: التأهيل الصناعي وتحديات إنماء الاقتصاديات العربية حالة الجزائر يومي 23 و 24 نوفمبر 2015، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، ص06.



فمن أجل تنشيط وتنظيم نشاط المناولة الصناعية في الجزائر قامت الحكومة بوضع استراتيجية لذلك، حيث تم سن قوانين ووضع برامج وإنشاء هيكل لترقية وتطوير المناولة الصناعية وركزت في ذلك على (م.ص.م):

### أ. إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة الصناعية في الجزائر:

إن أحكام المادتين 20 و 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنص على ما يلي:<sup>1</sup>

▪ **المادة 20:** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحضى المناولة بسياسة ترقية تطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني<sup>2</sup>؛

▪ **المادة 21:** يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويشكل من ممثلي إدارات المؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.<sup>3</sup>

ويهتم المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة بتحقيق الأهداف الآتية:<sup>4</sup>

▪ تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني من خلال اقتراح مختلف التدابير؛

▪ تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالالتحاق بالتيار العالمي للمناولة؛

▪ الاهتمام بعمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل (وطنيين أو أجانب)؛

▪ التنسيق بين نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية؛

▪ تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال المناولة؛

▪ وضع برنامج عملي لتطوير و ترقية المناولة و المتضمن عدة انشغالات منها:

▲ تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير و ترقية المناولة في مختلف القطاعات كقطاع البتر وكيماوي و الصناعة الغذائية؛

▲ تنظيم معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة (دولية و وطنية)؛

▲ وضع نظام إعلامي للتقريب بين المؤسسات الكبرى الأمرة في القطاع العمومي و القطاع الخاص و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع المناولة؛

▲ تأهيل بورصات المناولة و الشراكة بالاتفاق مع برنامج ميديا MEDA؛

▲ ربط بورصات المناولة و الشراكة بشبكة بهدف وضع شبكة إعلامية عامة فيما يخص المعطيات التقنية للمؤسسات المنخرطة في بورصات المناولة تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين و السلطات العمومية؛

▲ تنظيم ملتقيات و معارض متخصصة حسب فروع النشاط (الميكانيك، الأشغال العمومية، الصناعة الغذائية، البتر وكيماوية، التغليف، البلاستيك، ...).

<sup>1</sup> عمر شريف، زكية بن زروق، مرجع سابق، ص.ص 9-10.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة في 22 أبريل 2003، المرسوم التنفيذي 03/188 المتضمن تشكيل مجلس وطني مكلف بترقية المناولة التنظيمية.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> العايب عزوز، دور التشريعات في تنمية المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، 2006، ص.15.

## ب. إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة في الجزائر:

والتي تم إنجازها في إطار مشروعين:

- مشروع PNUD-DP/ALG/01990 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية؛
- مشروع PNUD/ALG/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق وبورصة المناولة والشراكة للغرب، أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فقد تم إنشائها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدرجت في المشروع PNUD/ALG/95/004.

وبناء على أهداف الحكومة الجزائرية في ترقية نشاط المناولة والشراكة أنشأت أربع بورصات للمناولة و الشراكة و المتمثلة في:<sup>1</sup>

1. بورصة الوسط: مقرها الجزائر العاصمة، تأسست سنة 1991؛
2. بورصة الشرق: مقرها قسنطينة، تأسست سنة 1993؛
3. بورصة الغرب: مقرها وهران، تأسست سنة 1998؛
4. بورصة الجنوب: مقرها غرداية، تأسست سنة 1999.

## ثانيا: ترقية المناولة في الجزائر بالاعتماد على مراكز وبورصة المناولة والشراكة

تسعى الدولة الجزائرية إلى تنظيم العلاقات الإنتاجية وتحسين استخدام طاقات مؤسساتها الصناعية بشكل عام وزيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، وفي هذا الصدد تأتي المناولة الصناعية من أنجع الوسائل وأكثرها كفاءة لتحقيق ذلك والنهوض بالاقتصاد من خلال محاولاتها الجاهدة في الاعتماد على مراكز المناولة وبورصات المناولة والشراكة.

### 1. مفهوم مراكز المناولة:

مراكز المناولة هي "أجهزة فنية معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتتناسب مع احتياجات التعاقد وتنمية المناولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي" (بن جدو، 2006، ص 10)، ومن أهم المهام المنوطة بها:

- القيام بجمع وتحليل وخرن وتحديث مستمر للمعلومات الخاصة بفرص المناولة المتاحة التي تعرضها المؤسسات الطالبة للأعمال وتعميمها على المنشآت المنفذة وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة في مجال إبرام العقود للجهات التي تحتاجها؛
- تنظيم معارض مهنية وعكسية في مجالات المناولة والشراكة التكنولوجية؛
- تنظيم دورات تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة في المناولة لصالح أطر المؤسسة المقدمة والمنفذة للأعمال؛

<sup>1</sup>الطاهر سليم، استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006، ص 15.

▪ إعداد الدراسات والإحصاءات اللازمة لتنمية قطاع المناولة.

## 2. بورصة المناولة والشراكة الجزائرية

من خلال هذا الجزء نقدم تعريف بورصة المناولة والشراكة الجزائرية والتطرق للمهام الموكلة لها والنشاط الذي تقوم به.

### أ. تعريفها:

"هي جمعية ذات غرض مربح، تم إنشائها عام 1991 تتكون من مؤسسات عمومية وخاصة إضافة لدعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة"<sup>1</sup>.

يتمثل دورها في تنشيط التنمية الاقتصادية الوطنية من خلال إحداث تشابك بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين خواص أو عموميين وهو الهدف الرئيسي، إذ تهدف إلى تطوير أسلوب المناولة والشراكة في الجزائر<sup>2</sup>.

### ب. مهامها<sup>3</sup>:

تقوم بورصة المناولة والشراكة الجزائرية بالمهام التالية:

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية؛
- إجراء العلاقات بين العروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الدولي؛
- تشجيع الاستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و/أو التي يتسم إنشائها؛
- تزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة وإعلامهم وتوجيههم؛
- تنشيط اللقاءات والمؤتمرات المهمة بموضوع المناولة؛
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

### ت. نشاطها<sup>4</sup>:

بورصة المناولة والشراكة الجزائرية تعد مركزا وبنك معلومات تقنية وصناعية محدث ووسيلة لتنظيم عروض المناولة وتقديم المساعدة فيما بين الشركاء.

ورغم تواجدها منذ أكثر من عشرين سنة، إلا أن النشاط الذي تقوم به لم يصل بعد للمبتغى، وكالعادة تم إرجاع الأمر لضعف الوعي بأهمية المناولة الصناعية وعدم وضوح مفهوم هذا المصطلح.

<sup>1</sup>B.A.S.T.P, Le prtenaire des partenaires, Guide d'nduction la bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat, région centre.

<sup>2</sup> Sous-traitance en Algérie Horizon 2010, stratégie et programme, Bource Algérienne de sous-traitance et de partenariat région centre, Janvier 2006, p14.

<sup>3</sup> علي الشايح، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 11، جوان 2013، ص18.

<sup>4</sup> بن الدين محمد، مرجع سابق، ص181

إلا أنها استطاعت تغطية بعض المؤسسات الناشطة في مجال المناولة في العديد من الميادين نحسبها في التالي: صناعة الحديد، واستخراج المعادن، الكهرباء والإلكترونيك والميكانيك، صناعة البلاستيك والمطاط، وصناعة النسيج والجلود والخدمات.

### ثالثا: النشاط الفعلي للمناولة الصناعية في الجزائر

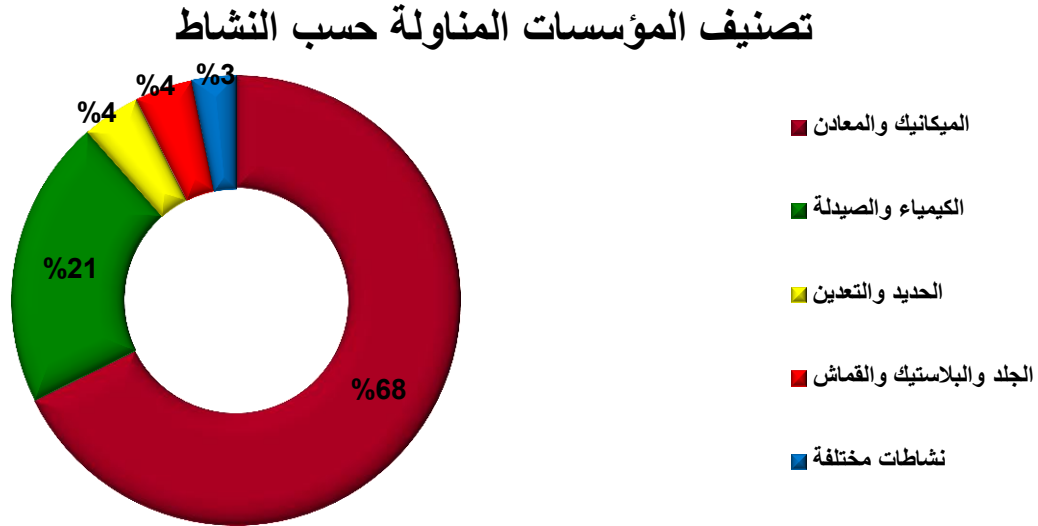
بالرغم من عدم وضوح مفهوم المناولة في الجزائر، إلا أن الوعي بأهميتها في تحقيق تنمية اقتصادية في تزايد ملحوظ لدى الجهات المعنية، وفيما يلي نقم بتوضيح النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر:

#### 1. حسب النشاط

- تشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات المناولة في الجزائر أغلبيتها تزاوّل نشاطها في المجالات التالية:<sup>1</sup>
- الميكانيك والمعادن، تقدر نسبتها 67.66 %؛
  - قطاع الكيمياء والصيدلة 20.83 %؛
  - الحديد والتعدين 4.14 %؛
  - نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش الباقي 4.17 %.

وهو ما يفصله الشكل الموالي:

شكل رقم(04): تصنيف المؤسسات المناولة حسب معيار النشاط



**المصدر:** أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المناولة من الباطن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في مؤسسات الدول النامية واقع وأفاق، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21-

61ص، 2017/02/22

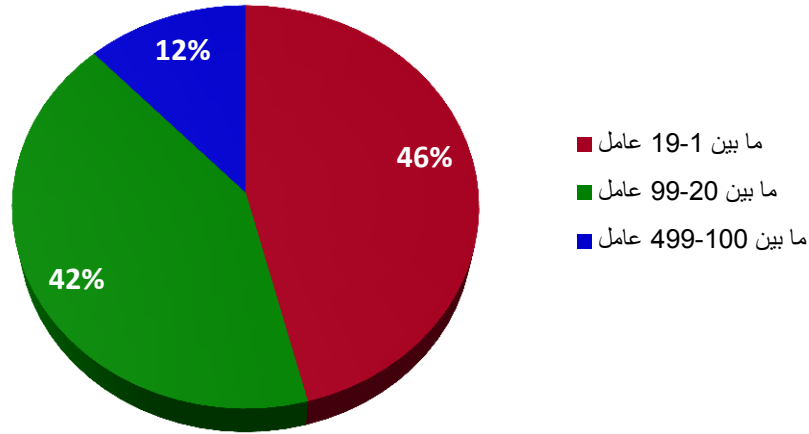
<sup>1</sup>علالي فتيحة، عراب فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص14.

من الشكل نحصى أن القطاع الأكثر نشاطا في مجال المناولة الصناعية في الدولة الجزائرية هو قطاع الميكانيك والمعادن بنسبة **67.66%** يأتي بعده قطاع الكيمياء والصيدلة بنسبة تعادل **20.83%**، في حين أن كل من قطاع الحديد والتعدين والبلاستيك والقماش سجلا ما يقارب **4%**، والباقي من النشاطات المختلفة فقد سجلت في هذا الإطار نسبة **3.20%**.

## 2. حسب الحجم:

فيما يخص هذا التصنيف فإن غالبية المؤسسات الجزائرية المناولة مصغرة بنسبة **46%** مشغلة من **عامل إلى تسعة عمال**، أما تلك التي تشغل من **20 إلى 90 عاملا** فهي مؤسسات صغيرة مناولة، وما قارب **12%** فهي مؤسسات متوسطة تشغل من **100 إلى 499 عاملا**، والشكل التالي يفصل ذلك:

شكل رقم(05): تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب معيار الحجم



المصدر: بن منصور ليليان، وفاء سعدي، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 3 جوان 2017، ص 385

## 3. حسب رقم الأعمال:

جدول رقم(10): تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب معيار رقم الأعمال

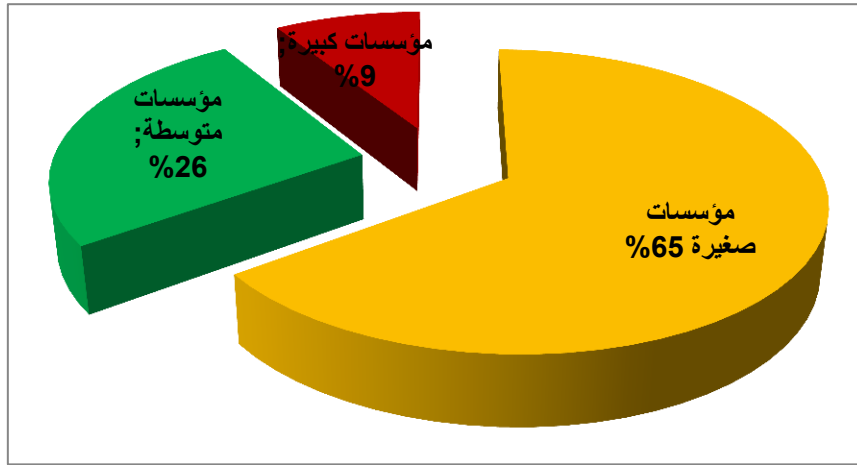
رقم الأعمال (دج)	نسبة المؤسسة
10.000.000.00	%21.16
من 10.000.000.00 إلى 50.000.000.00	%37.5
من 50.000.000.00 إلى 100.000.000.00	%8.33

المصدر: علالي فتيحة، عراب فاطمة الزهراء، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن ملتقى حول استراتيجية التنظيم والمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة، ص 14.

4. حسب الصنف:

نستخلص من خلال هذا المعيار أن هناك ثلاث أصناف للمناولين في الجزائر، مؤسسات كبرى، وأخرى متوسطة وصغيرة موزعة كالتالي:

شكل رقم(06): تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب أصناف المناولين



المصدر: مليانة الحاج، دور المناولة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة واقع المناولة في الجزائر، مذكرة ماستر اكايمي، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017، ص50

فالمؤسسات الصغيرة هي الغالبة في مجال المناولة بنسبة 65% تليها تلك المتوسطة بنسبة تعادل 26% وما هو باق من إجمالي مؤسسات الجزائر المناولة تمثله المؤسسات الكبرى.

بالإضافة لما سبق من نشاط فعلي للمناولة في الجزائر وفق العديد من المعايير، من الجدير بالذكر أن الجزائر في الأونة الأخيرة تحصي ما يقارب 900 مؤسسة ناشطة في مجال المناولة واحد بالمائة 1% منها فقط ينشط في القطاع الصناعي، وهو ما يمثل نسبة 10% من النشاط الصناعي حسبما صرحه رئيس شبكة بورصات المناولة والشراكة الجزائرية.

هذا الرقم يبقى جد ضعيف مقارنة بالدول الأوروبية وحتى دول الجوار، حيث نجدها في تونس بنسبة 20% و28% في المغرب أين تتواجد 2000 مؤسسة مناولة من مجموع 7000 مؤسسة صناعية، لذلك فإن المناولة الصناعية لا تزال محتشمة في الجزائر ولا تعكس الفرص التي توفرها مجهودات الدولة الجزائرية.

وذلك نظرا لعدة أسباب منها:<sup>1</sup>

- غياب تنظيم النشاط و ثقافة التطور الجماعي الموحد؛
- غياب إستراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين الوطنيين مثل: الجامعات و البنوك و الإدارة لرسم معالم أساسية توضح أهداف المناولة.

<sup>1</sup>www.elkhabar.com/ar/archives-2011-02-15/html

### رابعاً: معوقات المناولة الصناعية في الجزائر

في سبيل انتشار المناولة الصناعية وانتهاجها كأسلوب وعملية تساهم في التنمية الوطنية تواجه الكثير من العراقيل لعل من أهمها<sup>1</sup>:

- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية وضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها في الأوساط الصناعية صاحبة القرار؛
- عدم وجود قوانين كافية منظمة للمناولة الصناعية، وقلة الإحصاءات الدقيقة للواقع الفعلي للمناولة في الهيكل الصناعي الجزائري؛
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية؛
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العامة في قطاع المناولة.

### المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كان ظهور المنافسة متلازماً مع التقدم السريع الذي تعرفه جل الاقتصاديات العالمية يومياً، إضافة لما ولدته ثورة المعلومات، وهو ما يعطي للمؤسسة قدرة على استخدام كل الوسائل التي تكفل ضمان تنافسيتها والتصدي للمحيط الشرس، ولتحقيق ذلك يتوجب القيام بالتحسين والتميز المستمرين لأدائها من أجل الاحتفاظ بحصتها في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### أولاً: مفهوم التنافسية وأسبابها

##### I. مفهوم التنافسية

اختلفت تعاريف التنافسية باختلاف المواضيع الدارسة لها، ومن بين تلك التعاريف ارتأينا طرح الآتية:

1. هي مقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها في السوق بغية تجسيد أهدافها المتبانية من ربحية ونمو واستقرار وتجديد<sup>2</sup>؛
2. هي القدرة على الحفاظ وباستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علالي فتيحة، عراب فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص.ص 15-16.

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيات مدخل تكاملي تجريبي، مصر، 1997، ص.123.

<sup>3</sup> Roger Perceron , Entreprise, gestion competitive, edeconomica, 1984, p47.

## II. أسباب التنافسية

- تتباين الأسباب التي تجعل المؤسسة مهتمة بالتنافسية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>1</sup>:
  - نتيجة لتحرير التجارة العالمية اختلفت وتعددت الفرص السوقية التي تسعى المؤسسة لاقتناصها من أجل البقاء؛
  - نتيجة لتطور أساليب بحوث التسويق والشفافية وشبكة الانترنت، أصبحت جل المعلومات عن مختلف الأسواق متوافرة؛
  - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة؛
  - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع مختلف عمليات الإبداع والإبتكار؛
  - زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.

### ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد مجال دراسي يخلو من مفهوم وموضوع الميزة التنافسية خاصة اقتصاديات الأعمال، فالظهور الأساسي لها راجع لـ "Chamberlin 1939 et Selzick 1959" حيث ربطا هذا المفهوم بالقدرة، ثم أصبحت توصف بأنها الوضع الفريد الذي تحدثه المؤسسة وتطوره مقابل منافسيها من خلال تخصيص مواردها هذا بعد ما حصلت بعض التطورات من طرف "Schendele et Hofer" الذي وصف ذلك.

بعدها ولد المفهوم بشكل واضح في مطلع ثمانينات القرن الماضي، إذ كان لـ **Porter** تقديم لمفهوم الاستراتيجيات التنافسية، وإشارة لأهم العوامل المحددة لنجاح المؤسسة ألا وهو المركز التنافسي الخاص بها في الصناعة التي تنشط فيها<sup>2</sup>.

مع ذلك، التعريفات الموجهة للميزة التنافسية كثيرة ومتباينة، إلا أننا سنحاول حصر الأهم منها في الآتي لاستخلاص تعريف عام لهذا المصطلح:

- يعرفها نيبيل خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها إستراتيجية تنافس معينة"<sup>3</sup>؛
- يعرفها **Igor Ansoff 1965** على أنها "خصائص الفرص المتميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج-سوق يتجه نحو النمو، إذ أنها تهدف إلى التعريف بالصفات الخاصة بالمنتج القابل للتسويق الذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص103.

<sup>2</sup> شاكر التميمي، إبداع الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

<sup>3</sup> نيبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص.ص 39-40.

<sup>4</sup> Thomas Fritz, the competitive advantage period and the industry advantage period: Assessing the sustainability and determinants of Superior économique performance, GabelereditionWissenschaft, 1st ed, 2008, p10.



- يرى **Willie Pietersen** أن الميزة التنافسية تعني: تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج<sup>1</sup>؛
- بالنسبة لبورتر " تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن نأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"<sup>2</sup>. كما أشار إلى أنها " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" ( **M.Porter, 1993,p48**). كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها **(M.Porter,2000,p08)**؛
- يعرفها آخر على أنها: المنفعة التي تتحقق في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها برفع ربحيتها<sup>3</sup>؛
- من تعاريف الميزة التنافسية المقدمة سالفاً، نجد بأن كلها منصب في اتجاه واحد وهو كل ما يميز المؤسسة عن البقية المتواجدين معها في السوق ويجعلها منفردة عنهم، فاعتماد المؤسسة أسعاراً تنافسياً أو اكتشافها طرق جديدة إنتاجية أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أو تمييز منتجاتها وغير ذلك، يعني بأن لها قدرة على البحث باستمرار للحصول على ما يمكنها من التفرد بما تملكه والتغلب على منافسيها.

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

- من المفروض أن تفهم خصائص الميزة التنافسية في إطار منظور صحيح، لذلك من الممكن تبيان هذه الخصائص في النقاط التالية<sup>4</sup>:
- الديمومة والقوة وصعوبة التقليد من طرف المنافسين؛
  - توفر الانسجام بين الفرص البيئية وموارد المؤسسة؛
  - تحدد بالاعتماد على رغبات الزبائن وحاجاتهم؛
  - المرونة، أي أن الميزات التنافسية الحالية يمكن استبدالها بأخرى وفقاً لما يحصل في البيئة؛
  - تناسب الأهداف مع انتهاج الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>Willie pietersen, strategic Learning, John Willy and sonc Inc., 2010, p17.

<sup>2</sup>M. porter, compétitiveadvantage, Creating and sustaining Superior performance, new York, the free presse, 1985, p19.

<sup>3</sup>Charlene Rawan van Zyl, intellectual capital and marketing strategy intersect forincreased sustainable competitive advantage, Magister in strategic Management, Faculty of management, university of johansburg, 05/2006, p19.

<sup>4</sup>زكريا الدوري، أحمد علي الصالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاسها على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص206.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

بناء ميزة تنافسية مرتكز بشكل رئيسي على مجموعة موارد المؤسسة المتوفرة لديها ونقاط القوة التي تتمتع بها هذه الموارد والتي تؤهل المؤسسة للتنافس والافراد بها عن منافسيها، وفي ظل البيئة التي تنشط فيها كل المؤسسات أصبحت جلها لا تعتمد على مصدر واحد لتحقيق ذلك وإنما جملة من المصادر المتكاملة، وقد اتفقت غالبية الدراسات وحسبما أكده **Porter** أن هناك نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما:

1. **التكلفة الأقل:** يقصد بها قدرة المؤسسة على القيام بمختلف وظائفها من تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل التكاليف بالمقارنة مع منافسيها وهو ما يحقق عوائد أكبر.

فقيادة التكلفة تبحث عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم السماح للمؤسسة بانتهاج أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، وهو ما يسمح إلى زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية<sup>1</sup> وتحقيق أرباح، وبالتالي هذا النوع يعتبر استراتيجية مستهدفة لحصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

وتبني هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية تحقق العديد من المزايا أهمها:

- تعتبر حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفاءة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة ومنه فإن هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا؛
- نجاحها يشكل حاجزا أمام القوة التفاوضية للموردين، فتبنيها مرونة في حالة ارتفاع الأسعار مدخلات الإنتاج تمكن من تعويض الزيادة في أسعار المدخلات من خلال خفض التكاليف في الأنشطة؛
- كما تشكل حاجز دفاعي أمام أي محاولة لدخول السوق باعتمادها على اقتصاديات الحجم، حيث ترفع من تكلفة دخولهم.

ومن أجل استدامة هذه الميزة لابد من الرقابة على عوامل تطور التكاليف وفقا للشروط التالية<sup>2</sup>:

- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاستغلال الأمثل للموارد؛
- التركيز على تحسين الإنتاجية باستمرار؛
- مرونة الطلب على السلعة.

<sup>1</sup> احمد بلالي، استراتيجيات التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، 08-09/03/2005، صص 466-467.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، صص 116.

2. تمييز المنتج: من بين الطرق التي تتميز على أساسها المؤسسة عن منافسيها قدرتها على حيازة خصائص منفردة تجعل الزبون متعلق بها<sup>1</sup>.

ومن أجل تحقيق التميز تستند على مجموعة عوامل هي<sup>2</sup>:

- خلق عدة استخدامات للمنتج الواحد، وتوفيقها مع رغبات المزبائن؛
- قلة عدد المنافسين المتبعين لاستراتيجية التميز.

### المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية

كلنا على يقين بنظام الاقتصاد العالمي الحالي وسلبياته وما انجر عنه، إلا أن المؤسسات مطالبة في نهاية المطاف بواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن، واكتساب ميزات تنافسية يعمل على تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يفرضها هذا النظام، ويمكن إظهار أهمية الميزة التنافسية أكثر في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- ضمان مستويات أفضل للدخل ومستوى المعيشة عند ارتفاع العائد وتدني المخاطرة باكتساب الميزة؛
- ارتفاع مستوى التوظيف واستقراره؛
- ارتفاع مستوى الكفاءات المادية والبشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها؛
- ضمان البقاء والاستمرار وتحسين أداء المؤسسة باستغلال كل مجالات التنافس بفعالية؛
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة والتمركز فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسويق والبيع.

### المطلب الخامس: شروط فعالية الميزة التنافسية

تتلخص الشروط الواجبة لتحقيق فعالية الميزة التنافسية في النقاط الموالية<sup>4</sup>:

- حاسمة: أي السبق والتفوق على المنافسين؛
  - الديمومة: تحقيق الاستمرارية بمرور الزمن؛
  - إمكانية الدفاع عنها: صعوبة التقليد من طرف المنافسين، أو محاكاة الميزة التنافسية أو إلغائها.
- ولضمان هذه الشروط والغاية منها وهي تحقيق فعالية الميزة التنافسية، من المستحسن تفعيلها بشكل متكامل لأن كل شرط مرهون بالآخر.

<sup>1</sup>M.porter, competitive advantage creating and sustaining superior performance, new york, the free press, p119.

<sup>2</sup>نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص238.

<sup>3</sup>بن الدين محمد، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup>رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص50.

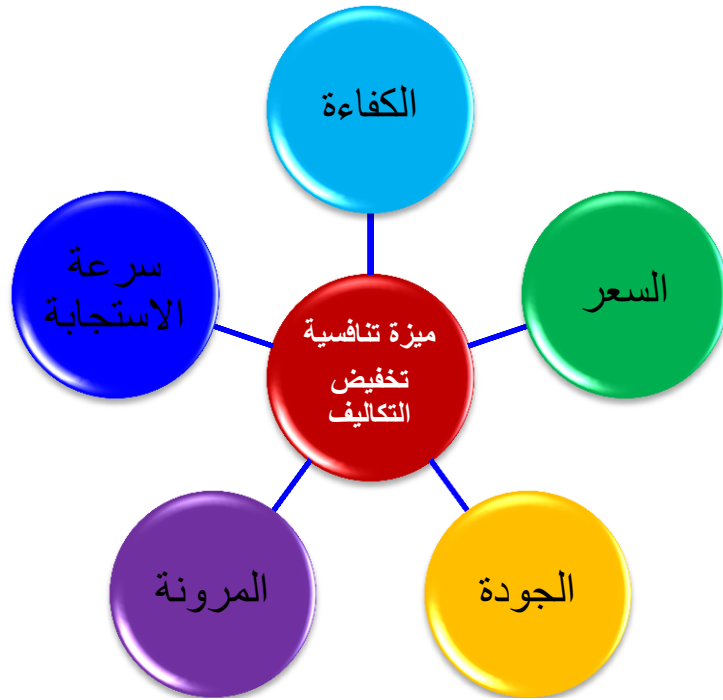
### المطلب السادس: أسس الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

إن المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة تمتلك مزايا تنافسية، وأن تحقيقها يستند لجملة من الأسس أهمها القدرات الإنتاجية الكفاءة، التحديث والتحسين المستمرين (الجودة)، المرونة في الاستجابة لحاجات العلماء في الوقت الملائم وبأسعار مغرية، كما أن تحقيق ميزات تنافسية أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه الأسس مع بعضها، وما تجدر الإشارة له أنه لا تكفي أن تكسب المؤسسة على الميزة فقط، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداءها والحكم على جودتها وإمكانية استمراريتها.

#### أولا: أسس الميزة التنافسية

إن كل من الجودة، الكفاءة، المرونة وسرعة الاستجابة إضافة للأسعار المنتهجة تشكل أسس وعناصر هامة لبناء ميزة تنافسية بإمكان أي مؤسسة تبنيها بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله، إذ يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

#### شكل رقم (07): الأسس العامة للميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص204.

### أولاً : الكفاءة<sup>1</sup>

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج من المخرجات، فالمؤسسة إذن ما هي إلا أداة لتحويل تلك المدخلات الممثلة أساساً في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، رأس المال، التكنولوجيا... إلخ، إلى مخرجات تتمثل في سلع أو خدمات، والجدير بالذكر أنه كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون أكثر تنافسية.

فالكفاءة تعتبر نظاماً قادراً على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المرغوب فيها بمعنى قدرة المؤسسة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة.

فلا يمكن الحديث عن مؤسسة نامية أو متطورة دون تحديد بدقة فاعلية الأسس التي بنيت عليها وكذا كفاءتها في تحقيق أهدافها المخططة، وهذا طبعاً بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من موارد بشرية، مادية ومالية، والمتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، حيث يتحقق نجاحها على أساس قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمراريتها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال اعتمادها واستغلالها لمواردها بكفاءة.

### ثانياً: الجودة<sup>2</sup>

نتيجة لزيادة حدة المنافسة فرض على المؤسسات الراغبة في الاستمرار والبقاء العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات العملاء والحرص المستمر على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد السعر وحده العامل المحرك لسلوكهم، حيث أصبحت القيمة المراد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيم أكبر في صفات منتج ما مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة.

وتأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية يكون على بعدين:

- أن توفر منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين؛
  - إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العمليات الإنتاجية.
- وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بتمييز منتجها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضاً مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

### ثالثاً: المرونة<sup>3</sup>

تعتبر المرونة مفهوماً متعدد الأبعاد والعناصر، فهي قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة ويمكن تأشيرها في مجالين:

<sup>1</sup> شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص

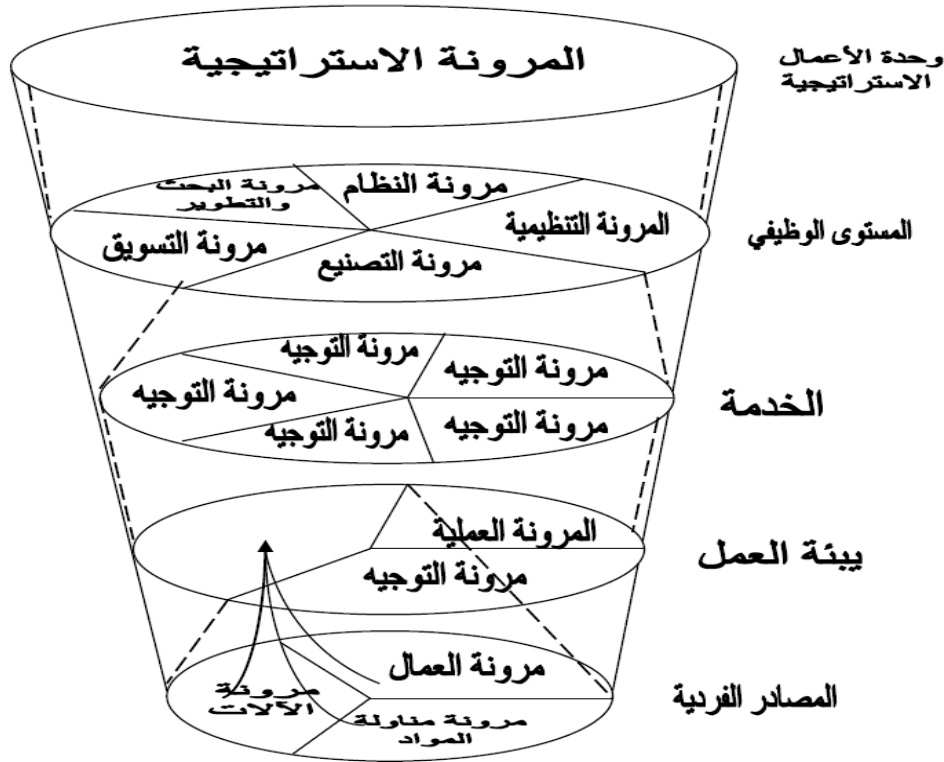
204

<sup>2</sup> الرجوع نفسه، ص 259.

<sup>3</sup> آرثر آيه تومسون وأيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006، ص 387.

- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة، وتصميم المنتج وفقا لتفضيلات العملاء، على اعتبار أن طلباتهم تجعل المنتج وفقا لها؛
  - قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج حسب مستوى الطلب وبالتالي يجب على المؤسسة أن يكون لها استعداد كافي وقدرة على العمل في محيط متقلب.
- فالمرونة أضحت ضرورة حتمية على المؤسسات والعمل على التحلي بها خاصة في محيط سريع ومتغير، لذلك فالمؤسسة الراغبة في البقاء عليها اكتساب صفة المرونة على كافة المستويات والأصعدة.
- والشكل الموالي يوضح مستويات المرونة:

شكل رقم (08): مستويات المرونة



Source :Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville, **Losing the fight with flexibility: the Xyigma Plant**, International Journal –SupplieChain Forum (SPF)-, Bordeaux Business school, Vol.4, N°.1, 2003, P68.

وقد أدركت أهمية المرونة من طرف المؤسسات لعدة أسباب ألا وهي<sup>1</sup>:

- أن المرونة شرط لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية؛
- تعزيز قابلية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيير طلبات العملاء؛

<sup>1</sup> آرثر آيه تومسون وآيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص 389.

■ مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها في أسواق عديدة.

ونجاح تطبيق صفة المرونة يتطلب امتلاك الأدوات الهامة التالية<sup>1</sup>:

- **نظم المعلومات:** والذي يوفر المعلومة ذات الفائدة في الوقت والكم المناسبين؛

- **المناولة:** فانفتاح الأسواق أدى إلى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الأمرة التي أصبحت أكثر حاجة لعلاقتها مع مناولين وهو ما أدى إلى زيادة حاجة هذا الأخير إلى الاتصال الدائم بالمؤسسة الأمرة لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة من أجل التكيف السريع وإدارة تدفق الإنتاج فوق ما تمليه عليه المؤسسة مثل : زمن الاستجابة، جودة المنتج، ختمات ما بعد البيع ..إلخ، وهو ما يفسره استعمال تقنيات جديدة في الغنتاج مثل الإنتاج في الوقت المحدد...؛

إذ تعتبر الاستعانة بالمناولة جزء من عملية المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة التغييرات خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف.

وتكون ممارسة المناولة نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تسعد على تطوير الأنشطة التي تقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة.

ولذلك تعتبر المناولة الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك والقلب النابض لخبرة المؤسسة، بيد أنها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية وتقوي علاقات تعاونها مع المؤسسات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق.

وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالنشاط الفرعي يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية.

- **البحث والتطوير:** والذي يحتل مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء خارجية أو داخلية وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

## رابعاً: الاستجابة للعميل<sup>2</sup>

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام الموكلة لها بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع تلك المتطلبات وفقاً لشروطهم وبسرعة وبشكل متنسق ومناسب وهو ما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة.

وتحقيق الاستجابة اللازمة والسريعة لعملاء يتم من خلال:

<sup>1</sup> آرثر آيه تومسون وآيه جي ستركلاند، مرجع سابق، ص391.

<sup>2</sup> وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، صص 114-115.

- تحسين جودة المنتج، وإعطاءه سمات تفتقر لها المنتجات المنافسة؛
- موازنة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء؛
- سرعة الاستجابة من خلال تقليص الوقت المستغرق لتسليم السلع المطلوبة.

ولكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب ان تستمر في التركيز على الأركان العامة سابقة الذكر لبناء ميزة تنافسية مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

### ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

امتلاك ميزة تنافسية وحده لا يكفي، بل من اللازم تحديد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وهو ما يتحدد بثلاثة عوامل أساسية:<sup>1</sup>

#### أولاً: مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من طرف المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج؛

ب. **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة، العلاقات الوطيدة مع مؤسسات أخرى من شأنها كسب الثقة وتوطيد العلاقات مع مختلف المؤسسات الكبيرة ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر موارد من مستوى عال، وكذا التعلم المتخصص والبحث والتطوير، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

#### ثانياً: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة

في حالة ما اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

#### ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.ص 100-101.



وعليه، لا يكفي فقط أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على مدى جودتها وإمكانية استمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

### المبحث الرابع: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المناولة الصناعية دورا هاما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعمل على تحسين تطور قدراتها الإنتاجية، وتساهم بشكل فعال في تكثيف نسيج الصناعة، وتدنية مستويات البطالة وتحقيق توازن اقتصادي يسمح شيئا فشيئا بالاندماج في الاقتصاد العالمي.

### المطلب الأول: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

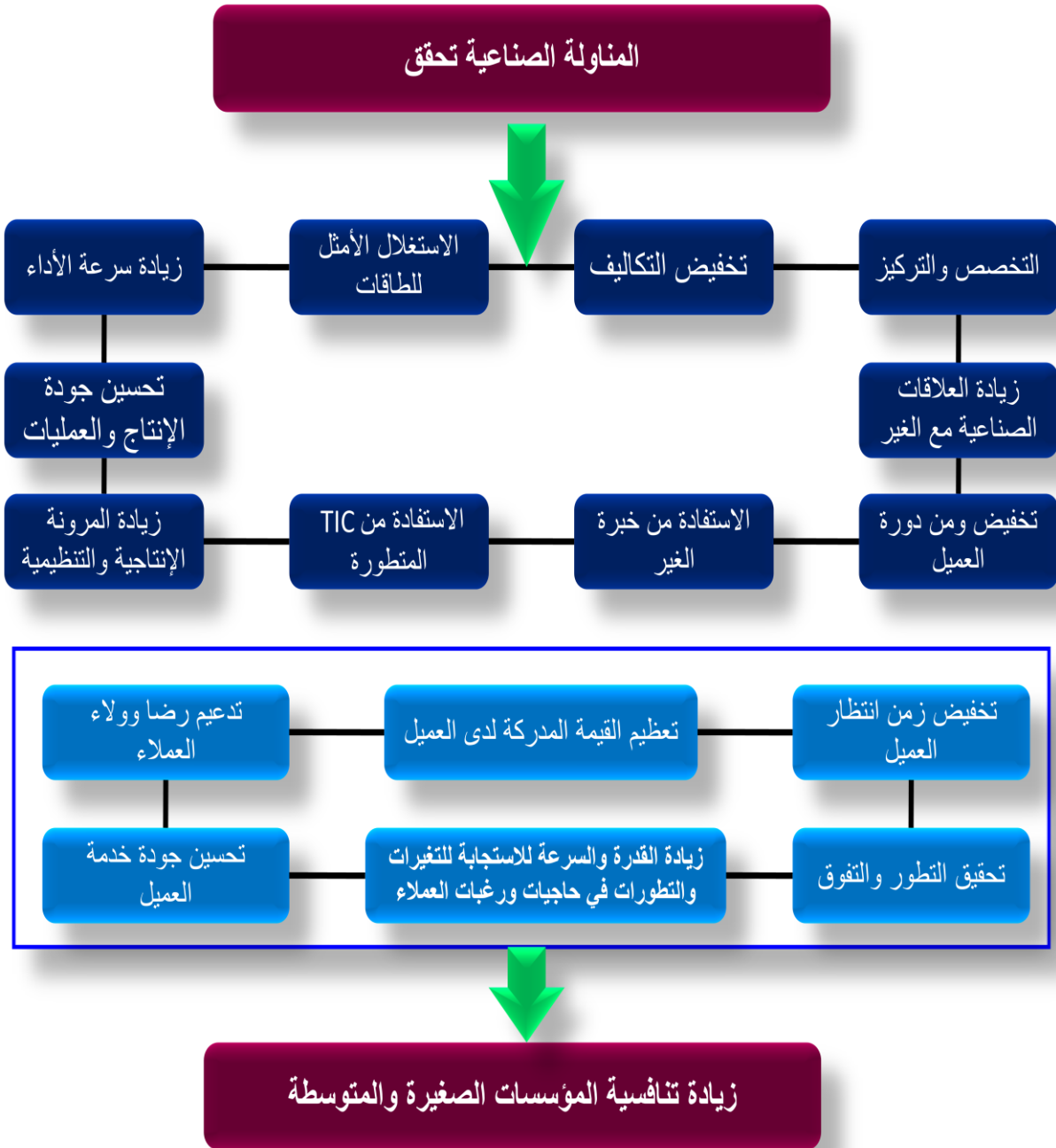
إن للانفتاح والعولمة في الاقتصاديات العالمية دورا كبيرا في زيادة التخصص والانفراد في تنفيذ الأعمال، هذه الأوضاع حتمت على المؤسسات تدعيم تنافسياتها باستخدام قدراتها وكفاءاتها استخداما أمثل لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تمتاز بها بيئة العمل المتقلبة باستمرار، من كل ذلك أصبح لزاما على المؤسسات زيادة تركيزها وتخصصها في نشاطاتها، وفي هذا الصدد تعتبر المناولة الصناعية أنجع الأساليب لتحقيق ذلك، حيث تحقق جملة من المزايا التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة خاصة الصغيرة والمتوسطة لعل من أبرزها<sup>1</sup>:

1. **التخصص والتركيز:** فالمناولة الصناعية تقتضي التنازل عن بعض الأعمال وإنتاج البعض منها لصالح مؤسسة أخرى كفاءة وخبرة في ذلك، يجعلها أكثر تركيزا على الأعمال الأساسية؛
2. **تخفيض التكاليف:** تفويض المهام يؤدي إلى إنجازها بأقل التكاليف وأخف عبئا عن المؤسسة (الأعباء الناتجة عن اتساع الأنشطة وتنوعها التي تولد زيادة حجم الأعباء الرقابية والتسييرية)؛
3. **الاستغلال الأمثل للطاقات:** بدلا من قيام المؤسسة من تسخير طاقاتها واستنفادها في أنشطة ليست متخصصة فيها، المناولة الصناعية تسمح لها بتفويضها لمن تفوقها خبرة في ذلك؛
4. **زيادة سرعة الأداء:** إن تنازل المؤسسة عن ممارسة بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها سرعة في الأداء والإنجاز؛
5. **تحسين جودة الإنتاج والعمليات:** فتخصص المؤسسة واستغلالها الأمثل لطاقاتها يسمح لها بتحقيق منتج نهائي ذو جودة عالية ملبي لحاجيات العملاء؛
6. **زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية:** فتركيز النشاط يزيد من قدرة استجابة المؤسسة للتغيرات الداخلية والخارجية؛
7. **الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة:** كون أن المؤسسة من خلال المناولة الصناعية تعتمد على إنجاز بعض الأنشطة على مؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية في إنجازها فإن ذلك يجعلها تستفيد من التكنولوجيات المتطورة التي تتمتع بها المؤسسات القائمة بالأعمال؛

<sup>1</sup> بوطاهر علين، دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة مقدمة لملتقى دولي حول المقالة الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص 313

8. تخفيض دورة العميل: فمن خلال التركيز تصبح المؤسسة مستجيبة أكثر لطلبات العميل من خلال سرعة الاستجابة للتغير في حاجاته أو في سرعة تسليم الطلبات؛
9. زيادة العلاقات الصناعية مع الغير: فالمناولة الصناعية تفرض إقامة علاقات بين مؤسستين أو أكثر، الأمر الذي يوسع أمامها دائرة العلاقات مع مختلف الأطراف الخارجية.

الشكل رقم (09): دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: بوطاهر علين، دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة مقدمة لملتقى دولي حول المقاولات الصناعية، جامعة بلجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص313.

المطلب الثاني: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة لأطراف العقد

لإبراز الدور الذي تلعبه المناولة الصناعية أكثر من الجيد وضع ذلك في جدول يفصل بين دورها بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة(المنفذة)، وهو ما يتوضح كالتالي:

جدول رقم (11): أهمية المناولة الصناعية

المؤسسة الأمرة	المؤسسة المناولة
- الحفاظ على مستوى نشاط ثابت: فالمناولة لا تتم إلا في حالة الحاجة أي عجز الطاقة الإنتاجية؛	- طلب ثابت؛
- الاستفادة من تخصص المناولة؛	- التمتع بالشهرة وسمعة المؤسسة الأمرة؛
- عدم تحمل تكاليف المخزون وضغوطات الأجل؛	- استفادة من مساعدة المؤسسات الأمرة فيما يخص مشاكل الإمداد أو التقنية؛
- مرونة الهيكلية؛	- عدم تحمل المشاكل التجارية وسياسات الإنتاج؛
- تقليص تكاليف الإنتاج؛	- التشجيع على الرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا؛
- تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات؛	- المساعدة على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات؛
- التركيز أكثر على النشاط الرئيسي؛	- تحقيق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير.
- تجنب تحمل تكاليف التخزين، وكذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلا؛	
- المساعدة على التكيف مع التغيرات لارتباطها مع المناول المنفتح على المحيط الخارجي وكل تطوراتها.	

المصدر: سامية غربي، آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة قطاع الصيدلانية بولاية قسنطينة- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، ديسمبر 2017، المجلد ب، ص 297.

## المبحث الخامس: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية والميزة التنافسية

على الرغم من قلة الدراسات المهمة بدور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها وكذا رفع النمو الاقتصادي للدول، إلا أن هناك مجموعة إسهامات نظرية اهتمت باتفاقيات التعاون القائمة بين المؤسسات أدت بالكثير من الدارسين إلى طرح إشكالية متعلقة بمدى مساهمة علاقات المناولة الصناعية في تعزيز التنافسية.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية

توجد عدة نظريات مهمة بالتعاون بين المؤسسات من المنظور الاقتصادي، فمنها ما يرى أن المناولة الصناعية شكل من أشكال التنظيم لمنح الموارد الاقتصادية والتحكم في التكاليف بدلا من السوق، كما هو الحال بالنسبة لنظرية تكلفة الصفقات، ومنها ما يرى أن المناولة عملية تفويض وتوكيل الغير لإنجاز المهام لخدمة الصالح العام، كما هو الحال بالنسبة لنظرية الوكالة، ومنها ما يعتبرها نظام يسمح بتكوين شبكات تنظيمية بين المؤسسات وتكثيف النسيج الصناعي كما الحال بالنسبة لنظرية الشبكات التنظيمية.

#### أولاً: نظرية تكلفة الصفقات

تستمد هذه النظرية جذورها من أعمال Coase 1937 الذي انطلق من كتابه "The Nature of Firm" في التفكير في نظرية مفادها أن التنسيق بين المؤسسات يكون عن قصد على عكس التعاون بين أعوان السوق الذي يسير بشكل غير مقصود.

وبالنسبة له الحصول على موارد من السوق يولد تكاليف تمثل في تكاليف المعاملات كإكتشاف السعر المناسب وتكلفة التبادل وإبرام العقود، في حين أن التنسيق الإداري في المؤسسة يخفض هذه التكاليف نظرا للتنسيق المبني على التنظيم الهرمي المتماسي مع تحقيق الأهداف، من أولوياتها تخفيض التكاليف.

طور Williamson فكرة Coase ليخرج بـ "نظرية تكلفة التبادل"، حيث يرى أن المؤسسة مجموعة عقود وليس تنظيماً هرمياً، ويقسم تكاليف الصفقة إلى:<sup>1</sup>

- تكاليف البحث؛
- تكاليف المساومة والتفاوض؛
- تكاليف التنفيذ والمراقبة.

يرى Williamson أن انقضاء التعاون والشراكة للقيام بعدة صفقات ترجع أسبابه إلى مرجعية معايير الكفاية الاقتصادية، فمقاربتة تعتبر التعاون بديلاً للسوق حالة ضعفه، أيضاً لسيادة جو عدم التأكد الناتج عن الرشد المحدود والسلوكيات الانتهازية للأفراد والمؤسسات، الأمر الذي يجعل تكاليف الصفقات مرتفعة، ما يجعل المؤسسة تلجأ لإحلال الصفقة وذلك إما بـ<sup>2</sup>:

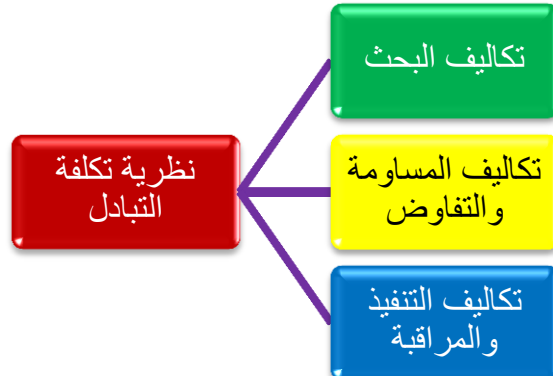
- إنشاء دائرة جديدة أو كيان جديد يكون غير مستقل ومرتبط سواء بواسطة الاستحواذ أو الدمج؛

<sup>1</sup>Tesren Denis, Bricout jean luc, L'investissement international, édition armand colin, Masson, Paris, 1996, p66.

<sup>2</sup>Williamson, The economic institution of capitalism, Free press, Newyork, 1985, p172.

- الإحلال الذي يعتبر مفيدا جدا مقارنة بالعقود في حال في الأصول غير الملموسة، والمعارف الروتينية الذاتية، الأصول التكاملية، المكونات الخصوصية، وهو ما يجعل التعاون أو الشراكة من خلال عقود المناولة مشجعة من وجهة نظر تكلفة الصفقات، وبالتالي فإذا كان السوق هو الأول فإن ضعفه وفشله يطرح التنسيق كبديل أساسي للأنشطة الاقتصادية بواسطة التعاون من خلال إبرام عقود المناولة الصناعية<sup>1</sup>.

### شكل رقم (10): نظرية تكلفة الصفقات



المصدر: من إعداد الطالبة

### ثانيا: نظرية الوكالة

علاقة الوكالة هي: عقد يوكل من خلاله شخص يدعى الموكل شخصا آخر يسمى الموكل من أجل تنفيذ مهمة لفائدة الأول، الأمر الذي يولد تفويض سلطة اتخاذ القرار للموكل<sup>2</sup>.

والسبب وراء ظهور النظرية هو تقييم العلاقة بين الموكل (المؤسسة الأمرة) والوكيل (المؤسسة المنفذة)، إذ أن اختلاف المصالح زيادة لعدم التأكد يولد تكاليف الوكالة.

وترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:<sup>3</sup>

- التصرف الرشيد من طرف الموكل والوكيل حيث يعملان على تعظيم المنفعة؛
- وجود نظام للحوافز والدافعية ووضع شروط ملزمة للتعاقد لتخفيف حدة التعارض في المصالح؛
- من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤوليته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع العوامل المحيطة به أو ما يعرف بالعوامل الخارجية ويشير ذلك إلى إمكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة؛
- تختلف أفضليات كل من الموكل والوكيل، فبينما يفضل الموكل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل في مقابل مكافأة مرضية، لا يميل الوكيل بطبيعته على بذل الجهد في الوقت الذي يأمل فيه الحصول على مكافآت أكبر، ويشير ذلك إلى وجود أسباب قوية للاعتقاد أن الوكيل لن يتصرف دائما في صالح الموكل؛

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، صص 99-100.

<sup>2</sup> HachimiSanniyaya, les partenariats prévie-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique, (ancrages théoriques et influences conceptuelles), la revue de l'innovation: dans le secteur public, volume 10(3), 2005, article N2, p12, sur le line: <http://www.innovation.cc/fraçais/yavaal-final.pdf>, 04/03/2019,14:34

<sup>3</sup> سمير أبو الفتوح الصالح، نظرية الوكالة مدخل لتخصيص التكاليف العامة، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 12، العدد 4، 1988، صص 38.

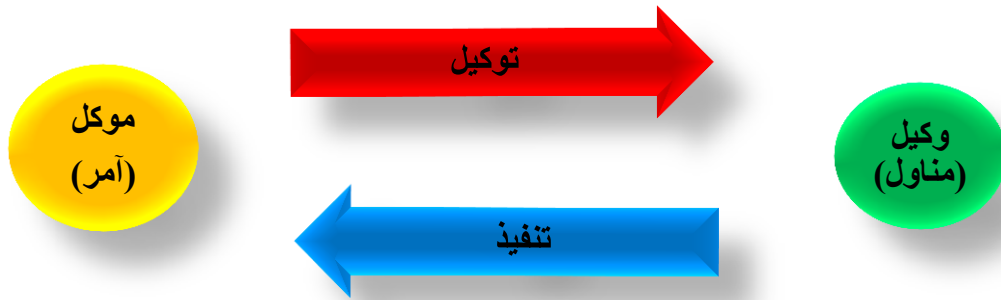
▪ لدى كل من الموكل والوكيل موقف متماثل اتجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمالي متماثل اتجاه التصرفات التي يفوض فيها الأول للثاني للقيام بها، وهو ما يعني المشاركة في المخاطر؛

من هذه الفروض، يتضح أن مشاكل الوكالة نابعة من اختلاف أهداف الموكل والوكيل، ومنه قد يمارس الوكلاء استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريه الموكلون، وربما يمكن الوكلاء من فعل ذلك لعدم تماثل المعلومات المتاحة لدى كل منها.

ولقد اعتبر **Williamson** أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح من أهم مبررات الإخفاقات التي تحدث في السوق والتي تؤدي إلى غياب الثقة بينهم<sup>1</sup>.

في هذا الصدد، إذا تم اعتبار المناولة الصناعية إحدى أشكال التعاون والشراكة بين المؤسسات الناشئة عن عقد بين مؤسسة أمرة وأخرى منفذة، فإن هذا الشكل وتحت ظل هذه النظرية يتم توفير درجة من الحوكمة بين المؤسستين لتحقيق الصالح العام وتقليص فروقات المعلومات الموجودة بينهما إضافة إلى التخلص من الموكلين المناولين الذين لا يسعون لتحقيق الأهداف المنصوص عليها وفقاً للعقد.

### شكل رقم (11): نظرية الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثاً: نظرية الشبكات التنظيمية

تشير كلمة شبكة إلى شبكة العلاقات والتي تعمل على القيام بوظيفة أساسية وهي الشراكة والتعاقد والتنسيق كوسيلة للوصول إلى غاية أو هدف ما، إذ تعرف على أنها تعاضد بين أفراد أو مؤسسات يتضمن تحقيق أهداف مشتركة بشرط الاحتفاظ على الاستقلالية، وتسعى الشبكة إيجاد رؤية مشتركة بين المؤسسات المنطوية في إطارها لتطوير خدمة أو منتج معين<sup>2</sup>.

ويقوم التشبيك على احتياج الناس إلى تجميع رأس المال بهدف التصدي لتحديات الحياة، وإذا ما استهدفت عملية التشبيك الحياة المهنية (كالأعمال والسياسة وغيرها) فإنها تؤدي بذلك إلى إقامة علاقات تعاون متعددة الأطراف

<sup>1</sup> ابن عزة محمد أمين، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> محمد فاتح عبد الوهاب العتيبي، منظمات المجتمع المدني النشأة والآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف، البرنامج التدريبي لتأهيل القيادات والمنظمات غير الحكومية ومهارات التحالف والتغيير، جمهورية اليمن، متوفر على الخط:

<http://www.ahenar.org/debat/show.art.asp.aid=179782>, 03/03/2019, 17:16.

مع أشخاص آخرين أو مؤسسات أخرى فالمفهوم مبني على التعاون والقدرة في إيجاد المصالح المشتركة كما يعني ضمناً إمكانية الإيجار ووجود هدف مشترك.

وقصد بالإيجار أن يحصل الشركاء على شيء ما وأن يعطوا في المقابل شيئاً آخر، كما أن الهدف المشترك فيقوم على جمع الشركاء وتعاضدهم سعياً وراء تحقيق الهدف المنشود (أولريكي فيسر وكرم كرم، ص04)<sup>1</sup>.

بمنظور هذه المقاربة، نقول أن المناولة بصفقتها سمة من سمات الشراكة تعد نوع خاص من الشبكات التي تؤدي إلى نسج علاقات يتبادل من خلال الشركاء أي المؤسسات الأمانة والمنفذة الموارد والمهارات سعياً لتحقيق الأهداف المرغوبة من عملية التشبيك.

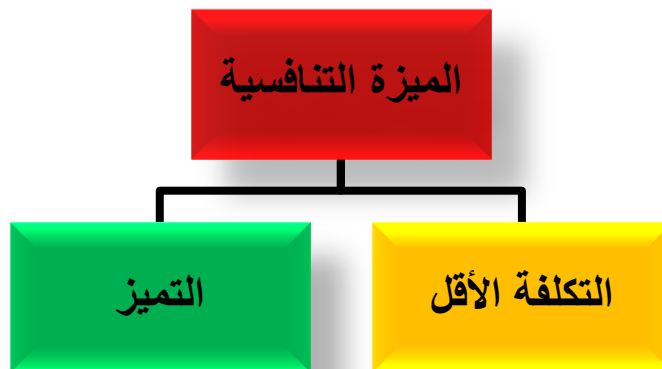
من خلال ما سبق التطرق له، اتضح أن المناولة الصناعية نظام يعمل على تحقيق التخصص والتركيز على المهن الأساسية بتوكيل الفرعية منها إلى آخرين، كما أن هذا المفهوم يعد جديداً في حقل إدارة الأعمال باعتباره أحد أهم أنواع الشراكة الصناعية الإستراتيجية، إذ تتمكن من خلاله المؤسسات التي تتبنى هذا الأسلوب (رغم مخاطره) من تدنية تكاليفها، تحسن جودتها، تخفض من درجة المخاطرة المرتبطة بالمكاسب المتوقعة، التعلم واكتساب التكنولوجيا المتطورة، وكلها مزايا تؤدي في آخر المطاف لامتلاك ميزة تنافسية فريدة.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للميزة التنافسية

#### أولاً: نظرية PORTER للميزة التنافسية<sup>2</sup>

تستمد هذه النظرية مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الكلاسيكي للمؤسسات لفترة طويلة، وترى أن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها، كما ترى أن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها على اعتبار أن هذه الأخيرة قابلة للبيع والشراء في السوق، بمعنى تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، ومن ثم ضمان البقاء بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية، لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة. وترتكز هذه النظرية على مفهومين أساسيين هما: هيكل الصناعة (نموذج بورتر لقوى التنافس) وسلسلة القيمة.

#### شكل رقم (12) : نظرية بورتر للميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> أولريكي فيسر وكرم كرم، التشبيك وممارسة الضغط وحشد التأييد، دليل عملي لتقوية المؤسسات غير الحكومية، لبنان، 2006، ص 04.  
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص92.

## المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمناولة الصناعية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

### أولاً: نظرية الموارد والكفاءات

مهما كان المستوى المستخدم لإستراتيجية الميزة التنافسية، ينبغي على المؤسسة خلق كفاءات متميزة تنفرد بها ذات قيمة عالية وإدارتها بشكل أفضل، حتى تكون في أقوى حالاتها.

وتعتبر المؤسسة حسب هذه النظرية تشكيلة موارد مادية وغير مادية، من مهارات مميزة تساهم بشكل رئيسي في إخراج المنتجات وتمييزها<sup>1</sup> فتنافسية المؤسسة تكون على المدى الطويل بناء على امتلاكها موارد ومهارات بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين<sup>2</sup>.

وحسب نموذج هذه النظرية فإن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على كل من الموارد والكفاءات والمهارات التي بحوزة المؤسسة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية هنا تكمن في حسن اختيار الموارد ومهارات الصحيحة التي تصبح فيما بعد عوائق أمام المنافسين، إضافة لذلك فإنه ليس بالضرورة على المؤسسة أن تملك كل الموارد والمهارات الضرورية لأداء نشاطها فإن أمامها ثلاث خيارات وهي:

1. **تنمية مواردها ومهاراتها داخليا:** هنا بإمكان المؤسسة أن تعاني من مشاكل الانفتاح وارتفاع الطلب على التكنولوجيا والمعارف والمهارات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يرفع من صعوبة المنافسة، وهو ما يجعل حيازة الميزة التنافسية عن طريق الاكتفاء والإنتاج داخليا صعب؛

2. **الاستحواذ على مؤسسة تستخدم مهاراتها:** على الرغم من مزايا الاندماج والاستحواذ كفاءة أثر الحجم والحصول على موارد واقتسامها، نقل المهارات، فإن الاستفادة من هته المحاسن مرتبطة بإدارة الاندماج الذي يؤدي فشله إلى تحطيم المهارات؛

3. **المناولة أو أخرجة أنشطة المؤسسة:** إذا كانت لا تمتلك هذه الموارد والمهارات بأقل تكلفة مما هو موجود في السوق.

نعتبر الخيار الثالث هو الأنسب لقلة تكاليفه، والذي يجعل المؤسسة تحصي موارد ومهارات دون امتلاكها داخليا، خاصة إذا كان أفراد هذا النشاط أو النشاطات لا تعتبر أساسية للمؤسسة.

لذلك المناولة الصناعية، تعتبر من الأساليب التنموية الملائمة بالانطلاق من وضعية المؤسسات وحاجاتها المتزايدة للحصول على موارد داخليا لمجابهة المنافسة الشرسة والمفروضة، إضافة إلى حاجتها لموارد مالية هامة لحصولها على مهارات تنقصها.

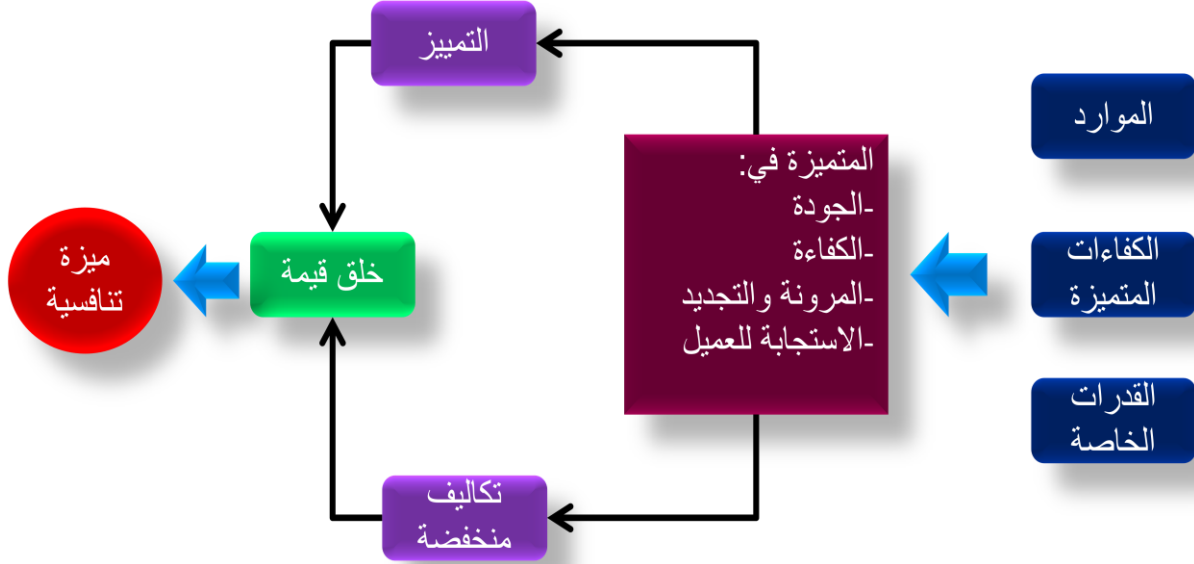
ويمكن اعتبار العلاقة بين مناولة الأنشطة والموارد والقدرات امتداد للعلاقة التي ترى أن موارد وقدرات المؤسسة تعتبر جذور الميزة التنافسية كما يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup>M.Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition dedoeck, université Bruxelles, 1995, p35.

<sup>2</sup>G.Hamel, Prahalad.C.K, la conquête du futur, edDunod, Paris, 1999, p.p 166-169.



شكل رقم (13): جذور الميزة التنافسية



المصدر: شارل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 214

المبحث السادس: صياغة فرضيات الدراسة وإعداد النموذج النظري

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

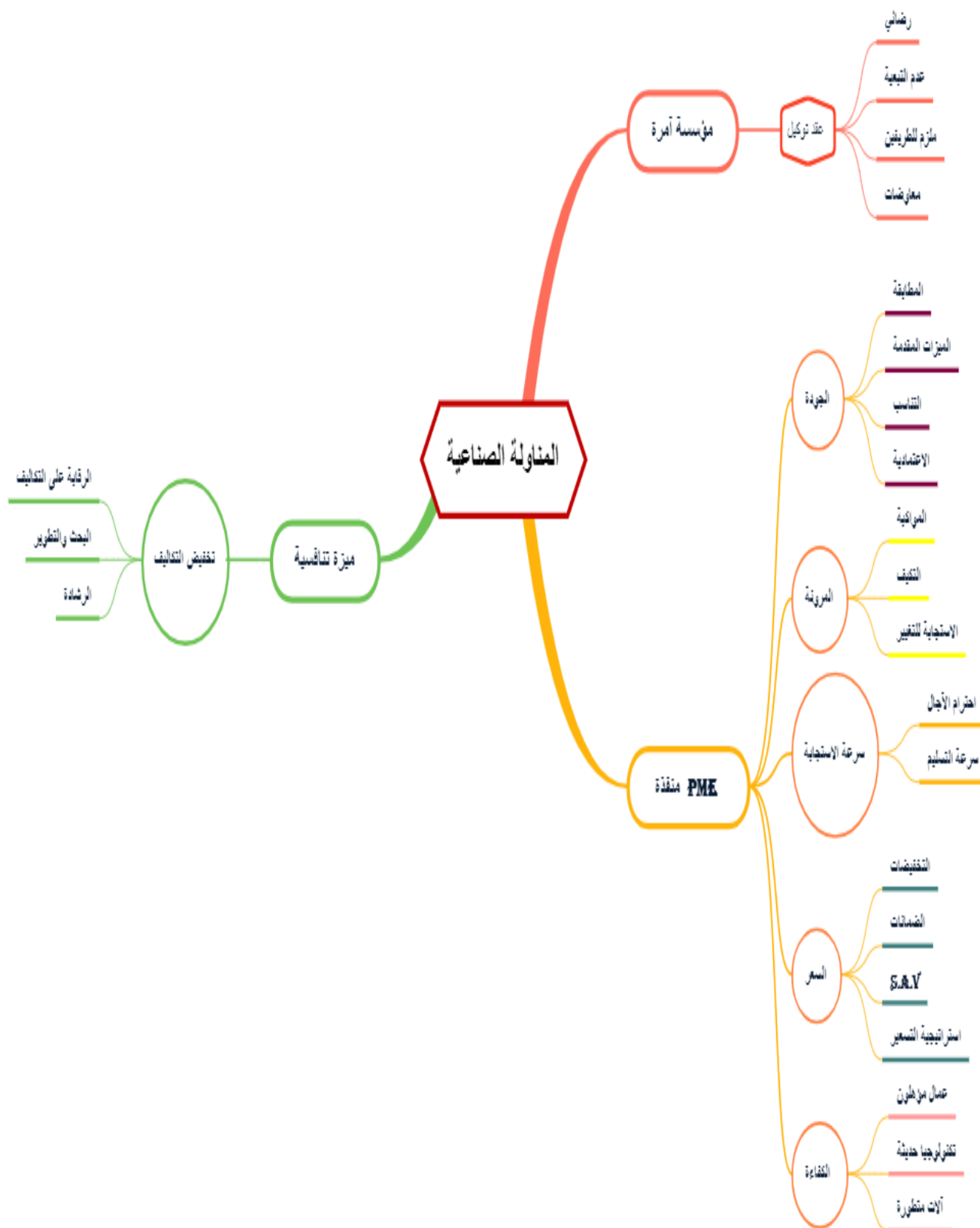
المطلب الأول: الخريطة الذهنية للدراسة

تعتبر الخريطة الذهنية للدراسة النظرية مخطط يوضح مختلف العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة وكيفية تأثيرها على بعضها بواسطة رسم توضيحي يوضح تلك الترعات التي درس من خلالها الموضوع عن طريق إدراج الأبعاد والمؤشرات التي يعتمد عليها لدراسة الموضوع.

فمن خلال دراستنا نحاول دراسة كيف تساهم المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة أبعاد تمثلت في الجودة والتي نحاول دراستها من خلال مؤشرات حصرت في المطابقة، الميزات المقدمة، الاعتمادية، والتناسب، أما البعد الثاني والثالث فتمثلا في المرونة التي نتحقق منها بمؤشري التكيف والاستجابة للتغيير، وبعد سرعة الاستجابة من خلال احترام آجال التسليم، أما البعد الرابع نحاول معرفة كيف تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة عن طريق مجموع الموارد التي تعتمد عليها والمتمثلة في العمال المؤهلين، التكنولوجيا الحديثة والآلات المطورة، وأما بالنسبة للبعد الخامس فقد تمثل في السعر.

ويمكن توضيح ذلك حسب الخريطة الذهنية التالية:

شكل رقم (14) الخريطة الذهنية للدراسة النظرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج X-Mind

### المطلب الثاني: صياغة فرضيات الدراسة

بالاطلاع 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 اتفق عليه، كما تم التعريف بها على أنها شكل من أشكال التعاون والتعاقد بين المؤسسات فمن هذا المنظور نقول أن المناولة الصناعية تعمل على نسج العلاقات وتوطيدها بين تلك المؤسسات التي توكل مؤسسة أخرى للقيام بمهمة ما.

هذا وبعد الاطلاع على تلك النظريات المفسرة لدور المناولة في تحقيق ميزة تنافسية كما هو الحال للنظرية المبنية على الموارد والكفاءات التي من خلالها نجد أنه ليس بالضرورة على المؤسسة امتلاك كل الموارد والمهارات لاكتساب ميزة تنافسية خاصة وأن المحيط التي تنشط فيه المؤسسات حالياً جد صعب ومعقد، لذلك فمناولة الأنشطة يساهم في تحقيق ذلك عن طريق تخفيض التكاليف.

انطلاقاً مما تقدم، نطرح الفرضيات التالية:

#### أولاً: صياغة الفرضية الأولى

اعتماداً على الوثائق الرسمية المقدمة أثناء الدراسة الاستكشافية الأولية لميدان الدراسة تبين أنه يوجد عدة خصائص من الواجب توفرها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المنفذ) أولها الجودة والنوعية في المنتج الذي يقدم ميزات متجددة ويكون متطابقاً وفق ما تم الاتفاق عليه في العقد القائم ما بين المؤسستين الأمره والصغيرة المتوسطة المناولة.

وفيما يخص دراسة (محمد الأسود، 2016 – 2017) التي تم من خلالها دراسة المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة قطاع المحروقات، والتي توصلت إلى نتائج مفادها أن الجودة والنوعية هي المعيار الأساسي في انتقاء المناولين حيث أن 80% من المؤسسات الأمره تقوم بطلب شهادات تثبت الخبرة والنوعية من أجل حصولها على منتجات مطابقة لمعاييرها المتفق عليهم.

أما عن دراسة (بن الدين أحمد، 2012 – 2013) فقد توصلت إلى أن بعدي الجودة والإبداع يتغيران باتجاه عكسي ضعيف جداً عند تغير تطبيق المناولة الصناعية وان لها دور في تخفيض التكاليف، ومن هذا المنطلق يتم افتراض الفرضية الأولى فيما يخص دور الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أن يتم صياغتها كالتالي:

الفرضية الأولى: تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة : حالة (م.ص.م) بولاية برج بوعرييج.

#### ثانياً: صياغة الفرضية الثانية

من خلال الفرضية الثانية سيتم التطرق لمساهمة سرعة استجابة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة لأوامر المؤسسة الأمرة في تعزيز تنافسية م.ص.م، فمن خلال المقابلات الأولية الاستكشافية اتضح أنها ثان أهم خاصية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة اكتسابها من أجل الوفاء بما اتفق عليه في العقد.

وانطلاق من دراسة (Khallaf NEZHA 2009) التي توصلت إلى عدة نتائج أهمها أنه كلما كانت العلاقة بين الطرفين مبنية على الثقة الناتجة عن قدرة المؤسسة المناولة في استجابتها السريعة لأوامر المؤسسة الأمرة في تقديم منتج معتمد قلت مخاطر السلوك الانتهازي من جانب الشركة وعلى العكس من ذلك كلما أحسوا بالتهديد بخطر العلاقة زاد تكوين العلاقات بناء على الثقة، انطلاقاً من هذا نعرض الفرضية الثانية كالتالي:

**الفرضية الثانية: تساهم سرعة في الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة: حالة (م.ص.م) بولاية برج بوعرييج.**

### ثالثاً: صياغة الفرضية الثالثة

نسعى من خلال هذه الفرضية إلى معرفة مساهمة خاصة المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، وكيف تساعدها في التكيف مع تغير رغبات المؤسسة الأمرة ومواكبتها؟ انطلاقاً من دراسة (2011 MolkaErnez) ، التي توصلت إلى أنه ون أجل تحقيق المرونة على المؤسسة أن تعمل على ابتكار مستمر يسمح لها بتعزيز مكانتها. ومن هذا، نطرح الفرضية الثالثة كالتالي:

**الفرضية الثالثة: تساعد المرونة في تحقيق مواكبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتغيرات أوامر المؤسسة الأمرة وهو ما يعزز تنافسيتها.**

### رابعاً: صياغة الفرضية الرابعة

من خلال هذه الفرضية نحاول التعرف على ما مدى قيام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة باستغلال مواردها بكفاءة وكيف يساهم ذلك في تعزيز تنافسيتها، فمن خلال دراسة (Frédéric Mazoud 2007) تم التوصل إلى أن شركة إيرباص صاحبة الرقم القياس في صناعة الطائرات تقوم باختيار مناوئها على أساس الكفاءة، وعليه نعرض ما يلي:

**الفرضية الرابعة: تساهم الكفاءة في استخدام الموارد في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.**

### خامساً: صياغة الفرضية الخامسة

من خلال الفرضية الثالثة سيتم التعرف على مدى مساهمة بعد السعر (السعر الأقل مقارنة بمؤسسات منفذة أخرى) في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن خلال ما استنتج من الدراسة الاستكشافية لميدان الدراسة بشكل أولي اتضح أنه لم يبق في الوقت الراهن السعر وحده العامل المحرك لسلوك المؤسسات الأمرة تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة لطلباتها.

فمن خلال دراسة (محمد أسود؛ 2019-2017) تبين أنه 20% المتبقية يحقق رضا المؤسسات الأمرة على الصغيرة والمتوسطة المناولة من خلال الأقل سعراً.

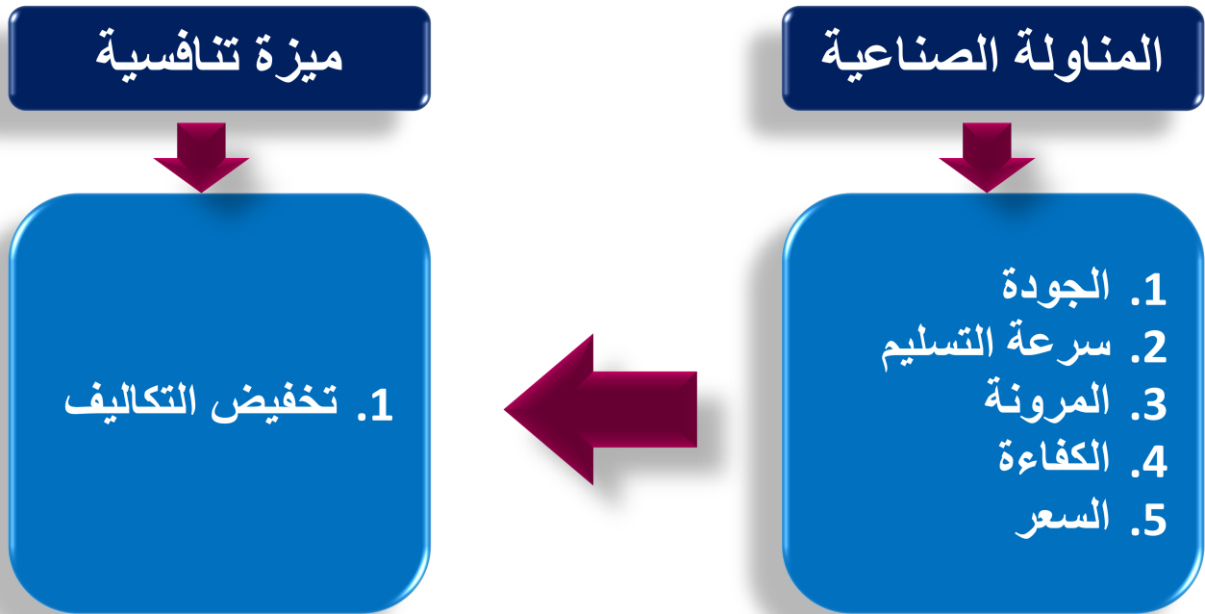
ومما سبق نحاول من خلال هذه الفرضية معرفة هل اعتماد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أسعار أدنى مقارنة بالآخرين في تنفيذ طلبات المؤسسات الأمانة سيعزز تنافسيتها؟ وكيف ذلك؟، وعليه نطرح الفرضية الخامسة كالتالي:

الفرضية الخامسة: يساهم السعر المرتقب مقابل تنفيذ حاجات المؤسسات الأمانة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثالث: بناء النموذج النظري للدراسة

بالاعتماد على النظريات المتطرق لها والدراسات السابقة إضافة للمقابلات الأولية مع مختلف مدراء المؤسسات محل الدراسة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج فقد بني النموذج النظري من متغيرين، أولهما مستقل يتمثل في **المناولة الصناعية** والآخر تابع يمثل **الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مع العلم أنه من خلال مجمل ما توصلنا له من مقابلات أولية أن بنية المناولة الصناعية قد شخّصت إلى **بعد السعر، الجودة، الكفاءة** في استغلال الموارد، **سرعة الاستجابة والمرونة**، على أن يتم معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وكيف يساهم في تحقيق ميزة تنافسية (م.ص.م) المتسمة بهذه الخصائص والمنتجة لأسلوب المناولة الصناعية على غرار غيرها من المؤسسات التي لا تعمل بهذا الأسلوب.

### الشكل رقم (15): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

نسعى من وراء دراسة هذا النموذج إلى توضيح العلاقة وتبيان كيفية مساهمة المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمتها في **تخفيض التكاليف**، وقد تم التركيز على بعد **تخفيض التكاليف** على غير أبعاد أخرى مثل **التمييز**، نظرا لواقع المناولة الصناعية المحتشم في الجزائر وقلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة وبالتالي فتميزها أمام المنافسين ليس بالأمر المتواجد، لذلك ركزنا على بعد تخفيض التكاليف سعيا من المؤسسة إلى تحقيق **البقاء والنمو** من خلال **قيادة تكاليفها** أولا، وذلك باختبار الفرضيات المطروحة، وتحليل النظريات المرتبطة بموضوع الدراسة.

## خلاصة الفصل الأول:

بتأثير من ضغوطات البيئة الخارجية المفروضة أصبح من اللازم قيام المؤسسات ببعض التغييرات على أنظمتها الإنتاجية للاستمرار والمحافظة على مكانتها السوقية، فمنطق القيام بكامل الأنشطة الإنتاجية داخليا أصبح مساهما في سوء استخدام الموارد وإضعاف القدرة التنافسية، وفي هذا الإطار باتت المناولة الصناعية بديلا استراتيجيا من أجل مواجهة هذا الخلل.

من خلال هذا الفصل تم التطرق لمختلف التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإجماع على أنه لا يوجد تعريف موحد لها، ولكل معايير المعتمدة في ذلك، كما تم الاعتماد على التقرير السداسي الصادر في 2018 عن وزارة الصناعة والمناجم تم عرض واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لذلك.

وتم الإشارة أيضا إلى أهم وأنجع الأساليب الحديثة الواجب اعتمادها من طرف المؤسسات الصناعية خاصة الصغيرة والمتوسطة لتكثيف النسيج الصناعي وعلاقات التعاون بينها وبين الوحدات الكبرى للقطاع، ألا وهو أسلوب المناولة الصناعية، فبعد تعريفها ومعرفة أهميتها وطبيعة العلاقة بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة، تم حصر شروط انتهاج أسلوب المناولة الصناعية في النوع الأخير من المؤسسات، إضافة لبعض التجارب العالمية الأخذة بهذا الأسلوب، وأخيرا في الجزائر أين كان إتباعها محتشما مقارنة بالجهود المبذولة لتطبيقها، من أجل تحقيق جملة من المزايا خاصة في (م.ص.م) بما أنها موضوع بحثنا. زيادة على هذا تم التطرق لتلك النظريات المفسرة بالمناولة الصناعية وكذا تلك المفسرة للميزة التنافسية.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### تمهيد:

نقوم من خلال هذا الفصل التطرق لإعداد دراسة حالة، والتي تمت في أربعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناشطة في قطاع الصناعة لولاية برج بوعريريج، من أجل معرفة مدى مساهمة المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية هذا النوع من المؤسسات، والوقوف على اختبار 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 بشكل علمي منهجي، نتطرق لهذا المبحث باعتمادنا على فرضيات الدراسة المتعلقة بمساهمة كل من الجودة، سرعة الاستجابة، المرونة، الكفاءة، والسعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة من خلال تخفيض التكاليف من أجل البقاء والنمو في وسط بيئة صعبة، ولذلك سنعتمد على دراسة كيفية إجراء مقابلات وتحليلها باستعمال برنامج NVIVO وكذلك الملاحظة بالمشاركة وملاحظة الوثائق من خلال معرفة كيفية القيام بمناولة أوامر المؤسسة الأمرة عن قرب ووصف ذلك.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها

#### أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بولاية برج بوعريريج - الجزائر - ، ويعود السبب في اختيار هذا النوع من المؤسسات وبالضبط في ولاية برج بوعريريج إلى ما يأتي من أسباب:

1. زيادة الوعي بأهمية هذا النوع من المؤسسات في تحقيق تنمية اقتصادية في إطار عمليات المناولة؛
2. طبيعة المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج التي تعتبر قطبا صناعيا؛
3. توفر هذا النوع على خاصية المناولة الصناعية والتي هي صلب موضوع الدراسة؛
4. ولاية برج بوعريريج هي مكان الإقامة وبالتالي الأقرب لإجراء دراسة ميدانية.

#### ثانياً: عينة الدراسة

عينة الدراسة قصديه تمثلت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة بولاية برج بوعريريج الناشطة في مجال صناعة PVC، حيث تم إجراء مقابلات مع مدراء هذه المؤسسات، وقد تم اختيار المدراء الذين تم إجراء المقابلات معهم على أساس:

1. التنوع في الحصول على المعلومات من أجل التعمق في ذلك؛
2. المناصب الإدارية التي يكون فيها المستجوب على دراية وإلمام بموضوع الدراسة؛



3. التركيز على مديري أقسام التمويل والتوريد كونهم المسؤولون عن عملية المناولة في المؤسسات المبحوثة؛
4. مدى استعداد كل مدير في المساهمة لإكمال الدراسة بمصادقية.

### ثالثاً: أدوات الدراسة

بعد معرفة النهج المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، ومن خلال الالتحاق بميدان الدراسة اتضح أن أدوات الدراسة المناسبة هي تحليل الوثائق، الملاحظة والمقابلة.

1. ملاحظة الوثائق: حيث تم الحصول على عدة وثائق تم إثراء الدراسة بها، والتي تمثلت في نموذج لعقد المناولة بين إحدى المؤسسات المناولة محل الدراسة والمؤسسة الأمرة المتعاقد معها، وكذا قسيمة التسليم، وحتى Devis ؛

2. **الملاحظة بالمشاركة وملاحظة الوثائق:** فبصفة الطالبة موظفة في إحدى المؤسسات محل الدراسة تمكنا من ملاحظة مجموع العمليات الإنتاجية ومعرفة كيفية قيامها بتنفيذ المهام الموكلة لها من طرف المؤسسات الأمرة، وعلى أي أساس يتم التعامل معها من أجل توطيد العلاقة وتحقيق الثقة من خلال مجموعة معايير أهمها ما تطرقت له دراستنا.

بحيث يتم الاتفاق مع المؤسسة الأمرة وفق عقد يتوفر على جميع الشروط المتفاوض عليها(انظر الملحق رقم 01) إذ يتم الحصول على المعايير التي تطلبها المؤسسة الأمرة من مقاييس وألوان وتصاميم معينة بجودة عالية ويتم إدراجها في Devis (انظر الملحق رقم 03) ويتم التفاوض على سعر يحقق رضا الطرفين ويتم تقديم من خلال ذلك تخفيضات على أساس الكمية المطلوب منا مناوولتها في كل مرة، ثم تأتي مرحلة التنفيذ حيث يكون هناك اتصال بينا وبين العمال التنفيذيين ومراقبة أداءهم في هذه المرحلة لكي نكتشف الأخطاء قبل تسليم المنتج للمؤسسة الأمرة في الوقت الذي اتفقنا عليه في العقد مسبقاً مثلاً (15 - 20 يوماً)، وفي آخر مرحلة نقوم بتسليم المنتج الذي قمنا بمناولته ومتابعة ما بعد ذلك لكي نضمن نجاحنا في عملية مناوولتنا لأوامر المؤسسة المتعاقد معها وأنها راضية على ما قمنا به بكفاءة عالية.

3. **أداة المقابلة:** تم الاعتماد على المقابلة نصف موجهة، من خلال طرح أسئلة نصف موجهة تتيح للمستجوب الإجابة بحرية وفي نفس الوقت دون الخروج عن الموضوع وهو ما يسمح لنا بالتعمق والحصول على المعلومات المرجوة من إجراء المقابلة.

### المطلب الثاني: خطوات الدراسة وأدوات تحليل البيانات

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

#### أولاً: خطوات الدراسة

مرت الدراسة الميدانية بثلاث مراحل رئيسية هي:

**المرحلة الأولى:** الالتحاق بميدان الدراسة بشكل أولي والذي كان بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة وولاية برج بوعرييج، من أجل معرفة (م.ص.م) الناشطة في المجال الصناعي والمنتجة لأسلوب المناولة الصناعية، وكذا المؤسسات الكبيرة الأمرة بإخراج أنشطتها، كل هذا من أجل تشخيص مختلف الخصائص التي تتصف بها (م.ص.م) وتجعلها ناجحة في تطبيق أوامر المؤسسات الأمرة المتعاقد معها والتي بدورها تراها معايير لاختيار المناول المناسب لتنفيذ أوامرها، ومنه القيام بربطها مع إشكالية الدراسة وفرضياتها والمشى بالتوازي بين الجانب النظري والميداني.

**المرحلة الثانية:** بعد اتضاح الأمور حول موضوع الدراسة واختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بولاية برج بوعريريج الناشطة في مجال تصنيع PVC، قمنا بإعداد دليل مقابلة نصف موجهة، الذي يحوي متغيرات الدراسة التي تخدم فرضياتها، وبعد تحديد مواعيد مع عينة الدراسة تم اللقاء بالمستجوبين من أجل الحصول على الإجابات المرغوبة والتي تخدم الدراسة، وحتى الملاحظة عن قرب لكيفية القيام بعملية المناولة وملاحظة مختلف الوثائق المرتبطة بالعملية.

**المرحلة الثالثة:** أخيراً، وبعد الحصول على الإجابات من خلال المقابلات التي تم إجراؤها، 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 والنتائج ثم اقتراح بعض الحلول التي لعلها وعسى 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 التي أدلو بها 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 في التحليل واختبار الفرضيات<sup>1</sup> من ارتباطات ومعاملات التشابه، ومن أجل تحليل نص المقابلات الكيفي هناك أربع مقاربات يعتمد عليها البرنامج وهي:<sup>2</sup>

أ. **المقاربة المعجمية:** والتي تستند إلى الإحصاء الترددي بمعنى تكرار أثر الكلمات والتشابه بين الكلمات التي تم استخدامها أثناء المقابلات، حيث تهدف إلى وصف عما نتحدث؛

ب. **المقاربة اللغوية:** على غرار المقاربة الأولى، هذه المقاربة تصف لنا كيف نتحدث؟ وذلك بالسماح لنا بإدراك مستويين مختلفين للخطاب عن طريق مطابقة الدلالات بطريقة عملية وليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي؛

ت. **المقاربة الموضوعية:** أما هذه المقاربة فهي تهدف إلى تفسير محتوى نص المقابلات، إذ تعتمد على قراءته جزءاً بجزء، ويتم ذلك عن طريق قيامنا ترميز المحتوى إلى فئات بالإمكان فهمها وتفسير محتواها؛

ث. **الخرائط المعرفية:** وهي عبارة عن رسم بياني للأفكار وعلاقتها ببعضها، هدفها هيكله فكرة معينة بواسطة تمثيل بياني يجمع بين المصطلح الرئيسي والجمل المستخدمة للتعبير عنه.<sup>3</sup>

ولتحليل البيانات الكيفية بهذا البرنامج اتبعنا الخطوات التالية:

<sup>1</sup> بن يحي زهير، مرجع سابق، ص 43.  
<sup>2</sup> شرقي خليل، بريكة السعيد، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي، دليل المقابلة باستخدام برامج NVIVO، دراسة حالة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 05، 2016، ص103.  
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 43.

1. استيراد البيانات: بعد نقل أقوال المدراء المستجوبين في صيغة Word، وبعد فتح ملف في البرنامج نقوم باستيراد الملف الخاص بكل مستجوب، وفي دراستنا لدينا ثمانية (08) مدراء تم استيراد إجاباتهم التي أدلوا بها في البرنامج؛

2. ترميز البيانات: عن طريق إنشاء عقد (أبعاد الدراسة) وترميزها، ويمكن أيضا إنشاء عقد فرعية ممثلة للمحاور الفرعية للدراسة، ثم يتم سحب أجوبة كل مدير مع العقدة الخاص بها؛

فمثلا من خلال دراستنا تم إنشاء ستة عقد (الجودة، سرعة الاستجابة، السعر، المرونة، الكفاءة، تخفيض التكاليف) وتم ربط كل عقدة مع فرضيتها الخاصة بها، وذلك كالتالي:

#### جدول رقم (12): ربط الفرضيات مع عقد برنامج NVIVO

العقدة	الفرضية
عقدة <b>الجودة</b> مع عقدة <b>تخفيض التكاليف</b>	الفرضية الأولى: تساهم الجودة في تعزيز تنافسية م.ص.م
عقدة <b>سرعة الاستجابة</b> مع عقدة <b>تخفيض التكاليف</b>	الفرضية الثانية: تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية م.ص.م
عقدة <b>المرونة</b> مع عقدة <b>تخفيض التكاليف</b>	الفرضية الثالثة: تساهم المرونة في تعزيز تنافسية م.ص.م
عقدة <b>الكفاءة</b> مع عقدة <b>تخفيض التكاليف</b>	الفرضية الرابعة: تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية م.ص.م
عقدة <b>السعر</b> مع عقدة <b>تخفيض التكاليف</b>	الفرضية الخامسة: يساهم السعر في تعزيز تنافسية م.ص.م

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بأطروحة دكتوراه حريزي فروق

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

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

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة في مجال الصناعة بمادة PVC بولاية برج بوعريريج حيث يمكن إعطاء لمحة عن إنشاءها ونشاطها والأهداف التي تسعى لها وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم(13): عرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة

المؤسسة	تعريفها	نشاطها	أهدافها
FIBRO GAZ	تأسست عام 2018 تتواجد بولاية برج بوعريريج (12 هكتار)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصنيع وتركيب الأبواب والنوافذ بمادة PVC؛</li> <li>مناولة منتج بخصائص فنية ووظيفية عالية الأداء وحلول إغلاق مقاومة وعازلة وآمنة متوافقة تماما مع مقاسات الصدر والتحكم يدويا أو بالمحرك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق منتج يجمع التصميم المعاصر مع تقنيات تصنيع مبتكرة؛</li> <li>توفير منتجات على عدة ألوان ومنافذ الزجاج بأشكال حديثة؛</li> <li>تحقيق جودة نهائية بمنتج مناول والاهتمام بالتفاصيل وتلبية متطلبات الطراز الرفيع والأناقة.</li> </ul>
OXO	هي علامة تجارية فرنسية موجودة منذ سنة 1923 مع خبرة ودراية معترف بها في توفير حلول فعالة ومستدامة في سوق النجارة. تم اكتسابها في سنة 2013 من قبل سيفيتال أكسو (Oxxo) موجود في السوق الجزائرية منذ عام 2014 ش.ذ.أ. أكسو الجزائر. مواقع الإنتاج موزعة كما يلي: موقع في الجزائر مع قدرة إنتاج سنوية تبلغ 2.1 مليون نافذة سنويا وموقع في فرنسا مع قدرة إنتاج سنوي من 200000 نافذة لدى موقع الإنتاج أيضا وسائل للإنتاج حديثة وقوية تسمح بضمان جودة تصنيع النجارة بمادة PVC. تم تقسيم الأنشطة إلى شبكتين: أكسو للبناء (Oxxo Bâtiment) موجهة للمهنيين في البناء وأكسو بي (Oxxo Baies) موجهة للخواص في الحديث والتجديد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم أكسو (Oxxo) بتصنيع وتركيب النوافذ والأبواب وأقفال لأداء حراري عالي وصوتي وإحكام الغلق؛</li> <li>نشطة في مجال القضبان المجنبة من البولي كلوريد الفينيل PVC وتجميع النوافذ وأبواب النوافذ من البولي كلوريد الفينيل مع أداء حراري عالي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلب إلى هذا القطاع ، مجموعة واسعة من المنتجات عالية الأداء المرتبطة بخدمات فعالة؛</li> <li>كن علامة تجارية مرجعية في قطاع النجارة الخارجية في جميع أنحاء المنطقة (إفريقيا وأوروبا)؛</li> <li>تضمن OXXO تصميم النجارة والإغلاقات الخاصة بها بهدف التنمية المستدامة؛</li> <li>الأولوية للتصميم مع عمليات الإنتاج المكيفة؛</li> <li>منتجاتنا ليست بيئية فحسب بل هي أيضا مجموعة غنية مع عزل حراري ممتاز بشكل قياسي، بفضل نظامها المبتكر الذي لا يسمح بأي مادة أخرى لتقليل فقد الحرارة في فصل الشتاء ، والحفاظ على نضارة في الصيف.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحقيق النمو وزيادة الحصة السوقية؛</li> <li>▪ مناولة منتج ذو جودة عالية لجذب المؤسسات الأمانة؛</li> <li>▪ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تصنيع الستائر الفينيسية ؛</li> <li>▪ تصنيع وتركيب الستائر المعدنية ؛</li> <li>▪ تصنيع وتركيب جميع أصناف الخشب والألمونيوم أو أي مواد أخرى للاستخدام الصناعي أو المهني أو المنزلي ؛</li> <li>▪ ترتيب وإنتاج حلول التخزين لقاعات الأرشيف والمتاجر والمكتبات؛</li> <li>▪ التصنيع الصناعي ومعالجة الزجاج المسطح والمرابيا؛</li> <li>▪ صناعة الزجاج المسطح تشكيل ومعالجة الزجاج المسطح صناعة المرايا الزجاجية؛</li> <li>▪ صناعة الألياف والصوف الزجاجي ومصنوعاته؛</li> <li>▪ التصنيع الصناعي ، تشكيل ومعالجة الزجاج المجوف الميكانيكية والزجاج الفني؛</li> <li>▪ تصنيع المواد البلاستيكية .N.D.A</li> </ul>	<p>هي شركة نجارة الأخشاب والألمنيوم وجميع المواد الأخرى كائن مقرها بولاية برج بوعرييج بالمنطقة الصناعية.</p>	<p><b>ALLST OPLA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مناولة منتج ذو مزايا استثنائية يركز على PVC والألمنيوم ؛</li> <li>▪ تقديم تصاميم مستحدثة ومطورة من خلال الدراية الفنية ومتطلبات التصميم من المؤسسة الأمانة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تصنيع وتركيب أنواع الألمنيوم والـ PVC للاستخدام الصناعي المهني أو المنزلي</li> </ul>	<p>تأسست عام 1995، كائن مقرها الرئيسي في مجانة ولاية برج بوعرييج، يبلغ رأس ماله المتداول 56 800 000 DZD والتي توظف ما ينحصر بين 50 و 99 عامل</p>	<p><b>EL- INARA TUBE PLAST</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبة

### 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 مجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة ومن ثم عرضها وتحليلها.

#### المطلب الأول: مناخ المقابلات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة

نقوم في هذا المطلب شرح المناخ الذي سادت فيه المقابلة 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 (14): مناخ المقابلات نصف الموجهة مع مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المؤسسة	المدير	تاريخ ومدة المقابلة نصف الموجهة وطريقة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الرئيسية
FIBRO GAZ	1. المدير العام 2. المدير الشريك	1. تاريخ المقابلة: 2019/05/14 على الساعة 09:30 صباحا 2. مكان المقابلة: في المكتب الخاص بالمدير داخل المؤسسة 3. مدة المقابلة: 45 دقيقة 4. تدوين المعلومات: يدويا	- شكر المدراء إعطائهم لي وقتهم لإفادتنا بمعلومات - توضيح بعض المصطلحات لفهم موضوع الدراسة - الحصول على كم هائل من المعلومات دون صعوبة لإكمال الدراسة	- معرفة كيف تساهم عملية المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية هذه المؤسسة - التعرف على مدى مساهمة كل من خاصية المرونة، الجودة، السرعة، الكفاءة والسعر في نجاح عملية المناولة الصناعية وتعزيز التنافسية
OXO	1. مدير الموارد البشرية 2. الإطار التجاري لفرع ولاية بوعريرج 3. مدير بوجريج	1. تاريخ المقابلة: 2019/05/14 على الساعة 14:15 مساء 2. مكان المقابلة: بالفرع الخاص بالمكتب الخاص بولاية بوعريرج 3. مدة المقابلة: ساعة 4. تدوين المعلومات: عن طريق التسجيل الصوتي من بعد السماح بذلك	- شكر المدراء إعطائهم لي وقتهم لإفادتنا بمعلومات - توضيح بعض المصطلحات لفهم موضوع الدراسة - الحصول على كم هائل من المعلومات دون صعوبة لإكمال الدراسة	- معرفة كيف تساهم عملية المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية هذه المؤسسة - التعرف على مدى مساهمة كل من خاصية المرونة، الجودة، السرعة، الكفاءة والسعر في نجاح عملية المناولة الصناعية وتعزيز التنافسية

<p>- معرفة كيف تساهم عملية المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية هذه المؤسسة</p> <p>- التعرف على مدى مساهمة كل من خاصية المرونة، الجودة، السرعة، الكفاءة والسعر في نجاح عملية المناولة الصناعية وتعزيز التنافسية</p>	<p>- شكر المدراء إعطائهم لي وقتهم لإفادتنا بمعلومات</p> <p>- توضيح بعض المصطلحات لفهم موضوع الدراسة</p> <p>- الحصول على كم هائل من المعلومات دون صعوبة لإكمال الدراسة</p>	<p><b>1. تاريخ المقابلة:</b> 2019/05/15 على الساعة 08:45 صباحا</p> <p><b>2. مكان المقابلة:</b> بالمكتب الخاص بالمؤسسة</p> <p><b>3. مدة المقابلة:</b> نصف ساعة</p> <p><b>4. تدوين المقابلة:</b> يدويا</p>	<p>1. المدير العام</p> <p>2. مدير التوريد</p>	<p><b>ALLSTOPLA</b></p>
<p>- معرفة كيف تساهم عملية المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية هذه المؤسسة</p> <p>- التعرف على مدى مساهمة كل من خاصية المرونة، الجودة، السرعة، الكفاءة والسعر في نجاح عملية المناولة الصناعية وتعزيز التنافسية</p>	<p>- شكر المدراء إعطائهم لي وقتهم لإفادتنا بمعلومات</p> <p>- توضيح بعض المصطلحات لفهم موضوع الدراسة</p> <p>- الحصول على كم هائل من المعلومات دون صعوبة لإكمال الدراسة</p>	<p><b>تاريخ المقابلة:</b> 2019/05/15</p> <p><b>مكان المقابلة:</b> بالمكتب داخل المؤسسة</p> <p><b>مدة المقابلة:</b> 51 دقيقة</p> <p><b>تدوين المقابلة:</b> بالتسجيل الصوتي من بعد السماح بذلك</p>	<p>1. المدير العام</p> <p>2. مدير قسم التجارة</p>	<p><b>EL-ENARA TUBE PLAST</b></p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أطروحة الدكتوراه حريزي فاروق

## المطلب الثاني: التحليل التقليدي للمقابلات نصف موجهة

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

### جدول رقم (15): التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة

المتغير	المدير الأول	المدير الثاني	المدير الثالث	المدير الرابع	المدير الخامس	المدير السادس	المدير السابع	المدير الثامن
<b>المتغيرات المستقلة</b>								
<b>الجودة</b>	نقوم دائما بإدخال تحسينات جديدة على منتجنا لكي نواكب التغيير المستمر الذي يحدث في رغبات المؤسسة الأمرة المنتج الذي نناوله دائما يكون مطابقا لكل ما تم الاتفاق عليه وهو ما يعزز قيمته في أعين المؤسسة المتعاقد معها عملية تخفيض نسبة الخطأ تحقق لنا المطابقة وتخفيض عدة تكاليف حيث نستطيع في كل مرة تحقيق رضاها على جودتنا وخاصة مطابقتنا لمعاييرها ومميزات المنتج التي نضيفها	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة	لدى عمالنا الفرصة لإدخال تحسينات التقليل من الأخطاء لتحقيق جودة المنتج ومناولته باعتمادية حسب ما طلب منا حيث نقوم بمطابقتها لتحقيق الرضا عن عملنا إضافة لاعتمادنا على مادة أولية بنوعية جيدة



<p>نعمل دائما على تحقيق سرعة في تنفيذ أوامر المؤسسة الأمرة لكي نسلمها المنتج في الوقت المتفق عليه دون تأخير فوفاءنا بالوعد هو ما يجذبنا لنا للتعاقد معها لأنها هي الأخرى لديها التزامات</p>	<p>نسلم المنتج الذي قمنا بمناولته وفقا للأجل المحددة في العقد لا نقول أننا الأسرع لكن نحترم مبدأ ثقة المؤسسة الأمرة فينا باحترامنا للأجل المتفق عليها</p>	<p>احترامنا لأجل التسليم هو ما أكسبنا رضا وثقة المؤسسة المتعاقد معها التي نعمل على مناولة منتجها وضمن تكرارها اللجوء إلينا</p>	<p>نحترم دائما المواعيد لمناولة المنتج باعتمادية وفعالية وسياسة محزون الأمان من بين ما يحقق لنا سرعة في التسليم</p>	<p>نعتمد على سياسة محزون الأمان كأحد العوامل التي تحقق لنا سرعة في التسليم باعتمادية وكسب الثقة باحترام مواعيد التسليم</p>	<p>نعمل دائما على تحقيق سرعة في تنفيذ أوامر المؤسسة الأمرة لكي نسلمها المنتج في الوقت المتفق عليه دون تأخير فوفاءنا بالوعد هو ما يجذبنا لنا للتعاقد معها لأنها هي الأخرى لديها التزامات</p>	<p>نسلم المنتج الذي قمنا بمناولته وفقا للأجل المحددة في العقد لا نقول أننا الأسرع لكن نحترم مبدأ ثقة المؤسسة الأمرة فينا باحترامنا للأجل المتفق عليها</p>	<p>احترامنا لأجل التسليم هو ما أكسبنا رضا وثقة المؤسسة المتعاقد معها التي نعمل على مناولة منتجها وضمن تكرارها اللجوء إلينا</p>	<p>السرعة</p>
<p>بدن صعوبات في الأمر نحقق استجابة لطلبات المؤسسة الأمرة ومناولتها بالبحث والتطوير باستمرار عن كل ما يرضيها وتحقيق تميزنا عن الأخرين والمحافظة عليها بالتكيف مختلف التقلبات</p>	<p>دائما نحقق استجابة لكل طلبات المؤسسة الأمرة المتعاقد معها بكل التصاميم والألوان والأنواع المرغوب فيها والتي نعمل على معرفتها بالبحث والتطوير والتجديد الإبداع حيث بذلك نحن على يقين بالتغيرات ونحن السياقون إليها</p>	<p>دائما ما تكون لنا استجابة من ناحية النوع والكم نزا ما فورية أو في الموعد لكل ما يحدث في البيئة التي نشط بها بمختلف التغيرات حيث نعمل على البحث والتطوير لكي نعرف ذلك ونتعايش معه بصورة مرنة</p>	<p>نستطيع التكيف مع مختلف التغيرات لطلبات المؤسسة الأمرة عن طريق البحث المستمر من اجل التنوع في منتنا كي نحقق المرونة مع كل الأطراف ذات الصلة بنا</p>	<p>طبيعة نشاطنا تتطلب من أن نكون يقنين لكل ما يحدث في البيئة وكل ما له علاقة بنا خاصة المؤسسة الأمرة حيث نستجيب لطلباتها المختلفة من الناحية الكمية والنوعية ونجتهد من أجل مواكبة رغباتها والبحث والتطوير من أج التنوع والتشكيل في تصاميم المنتج</p>	<p>بإستطاعتنا تنفيذ أوامر المؤسسة الأمرة كما ونموا ومقابلة التغيرات التي تحدث دون سابق إنذار لأننا نجري دائما بحوث تتعلق بكل ما يحيط بنا وهو ما سمح لنا بأن نكون متيقنين لكل ما يحدث ومرنين معه باتخاذ القرارات التعايش والتغلغل في السوق وتحقيق البقاء</p>	<p>نستجيب لما يطلبه المؤسسة الأمرة كما ونوعا دون أي صعوبات لأننا دائما يقنين لما يحدث داخل أو خارج المؤسسة من تغيرات وهو ما حقق لنا مواكبة والتكيف مع كل ما يحدث من تقلبات ونون مرنين وسباقين للحصول على مؤسسات تعاقد معهم والاستجابة لها مختلف التصاميم والأشكال والأنواع الخاصة بالمنتج والتي نسعى دائما إلى التنوع فيها</p>	<p>نقوم بالاستجابة لكل متطلبات المؤسسة الأمرة كما ونوعا، حيث نعتمد على نظام اليقظة يتيح لنا الفرصة للتعرف على التغيرات في السوق وتقلب رغبات المؤسسة الأمرة والتعايش معها بأخذ احتياطاتنا مسبقا واتخاذ القرارات في الوقت المناسب إضافة لعملنا على تحقيق مرونة المنتج من تصاميمه والتنوع فيها</p>	<p>المرونة</p>

<p>عمالنا نوظفهم على أساس الكفاءة والخبرة والمهارة التي تساعدنا على تحقيق أهدافنا في شتى المجالات نقوم بتحديث التكنولوجيا في كل عام من أجل المواكبة ونستعمل برمجياتنا الخاصة للقيام بمعظم الوظائف والاتصالات آتينا مطورة ومستوردة</p>	<p>لكي نحقق ما نريده وننجح في مناولة المؤسسة الأمانة نعتمد على موارد ذات نوعية أولية تستغل بشكل أمثل من طرف عمال ذوي خبرة وتكنولوجيا متطورة نقوم بتحديثها كل عام من أجل تحقيق السبق وآلات حديثة مستوردة من الخارج</p>	<p>كل ماله علاقة بتحقيق ميزة تنافسية من عمال كفاء وتكنولوجيا نقوم بتحديثها لمواكبة التطور التكنولوجي حيث نعتمد عليها في كل الوظائف</p>	<p>نستغل مواردنا بشكل اقتصادي وهو ما يميزنا عن الآخرين مهما تشابهت الموارد، ويقال التكليف حيث نعتمد على كل ما نمتلكه من موارد جيدة سواء عمال أو تكنولوجيا أو آلات لتحسين محيط العمل والتحقيق تنفيذ مطابق لكل ما تم الاتفاق عليه</p>	<p>نعتمد على الكفاءة والمستوى العلمي في توظيف عمالنا نعتمد على التكنولوجيا من أجل تسريع العمل وتسهيله الآلات التي نستخدمها تشابه تلك التي عند الناشطين معنا في المجال لكن نحافظ عليها</p>	<p>نستغل مواردنا بشكل رشيد لكي نعمل على تقليل تكاليفنا بتوظيف عمال لهم مهارات وقدرات للتعامل مع التكنولوجيا المستخدمة الحديثة في الآلات حتى نخفض نسب الأخطاء</p>	<p>نعتمد على الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق ميزة تنافسية دون تفضيل إحداها نستغل مواردنا بشكل أمثل لتقليل التكاليف حيث نأخذ بعين الاعتبار الكفاءة المستوى العلمي لتوظيف عمالنا كما نستخدم التكنولوجيا في غالبية الوظائف لتسهيل العمل وتسريع التواصل كما نعتمد على آلات التقطيع والتصميم والتركيب وهي ربما نفسها عند المنافسين</p>	<p>تقريبا الموارد المعتمد عليها في هذا النشاط نفسها من آلات ومواد أولية غير أن الاختلاف يكون في كيفية استغلالها حيث نعمل بالاستغلال الأمثل لها دون تضيقها ولا يمكن الفصل بين مختلف الموارد لتحقيق الميزة التنافسية نعتمد على الكفاءة كمعيار للتوظيف من أجل التنفيذ بفعالية نعتمد على التكنولوجيا التي تسهل عملية التواصل والبحث والبيظة آتينا هي نفسها عند كل الناشطين في المجال</p>	<p>الكفاءة</p>
---	---	--	---	---	--	--	--	----------------

<p>نحدد سعرنا بأخذ الجودة والمنفعة المرتقبة من المنتج وهو ما يبرر ارتفاع سعرنا من أجل تمييز منتجنا خدمات ما بعد البيع نقدمها مثلًا لإصلاحات معينة أو تجهيزات معينة بتقديم مدة 25 سنة كضمان لمنتجنا مع خصومات مغرية للمؤسسة الوفية لنا</p>	<p>نظرا لكوننا رائدين في السوق نأخذ في الوقت الراهن الجودة كأساس لسعرنا وعلى أساس المنفعة المدركة من المنتج الذي نناوله مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المختلفة طبعا وهامش الربح إلا أن سعرنا مرتفع مقارنة بالمنافسين غير أن جودته تبرر ذلك لذلك فنحن محتلين السوق عن طريق تركيزنا على الجودة لأنها أصبحت أكثر اهتماما من طرف المؤسسة الأمرة مقارنة بالسعر نقدم خدمات ما بعد البيع بالصيانة والإصلاحات المختلفة للأخطاء التي قد تحدث أثناء التركيب مع إمكانية الاستبدال نقدم خصومات تصل إلى 20 % حسب وفاء المؤسسة لنا وتكرار لجوعها لنا الضمان الذي تقدمه هو 25 سنة</p>	<p>التكلفة هي المعيار الذي نبني عليه أهدافنا وسعرنا بالرقابة عليها باستخدامنا الأمثل لكل الموارد التي نملكها وهو ما يحقق الاختلاف بيننا ويحقق لنا هامش ربح لا بأس به ونحقق من خلالها نموا ملحوظا نقدم خدمات ما بعد البيع لضمان إمكانية رجوع المؤسسة إلينا وبعدهم التفاوض وتحديد مدة والسعر المتفق عليه نتيج الفرصة للمؤسسة الأمرة للتسديد خاصة إذا كانت وفية لنا</p>	<p>نتعامل مع ردود أفعال المؤسسة الأمرة من خلال خدمات ما بعد البيع وتقديم خصومات من أجل كسبها وضمان يدوم 20 سنة مع تسهيلات عمالية الدفع مقابل جهدنا عن طريق التفاوض والالتزام التام بما اتفقنا عليه في العقد</p>	<p>نضع سعر مناسب لنا ومغر لجذب مؤسسة أمرة ولا يمكن من أجل هذا الأمر خفض السعر على ما هو من أجل مناولة أوامرنا نقدم خدمات ما بعد البيع فطبيعة النشاط تتطلب متابعة عملية التركيب وإعطاء دليل للمحافظة عليه لكسب رضا المؤسسة خصوماتنا نقدمها على أساس كمية المنتج المطلوب منا ومناولته والمقاسات بضمان يدوم 20 سنة، مع القيام بالتفاوض من أجل رضا الطرفين على موعد ومبلغ التسديد وكيفية ذلك</p>	<p>نعمد على سعر يحقق هامش ربح، إضافة لذلك نأخذ متوسط أسعار المنافسين في بعين الاعتبار مع العلم أن السعر حاليا لم يعد أولى اهتمامات المؤسسة الأمرة حيث نجذبها من خلال خدمات ما بعد البيع للاستفادة من آراءها وملاحظاتنا لتطوير أنفسنا وتحقيق رضاها الخصومات التي نقدمها تكون على أساس مقاسات</p>	<p>التكلفة هي أولى اهتمامنا أثناء وضع السعر الخاص بنا حيث بتخفيضها نضع سعرا يغطي تلك التكاليف أقل من الآخرين ونحقق من خلالها هامش ربح معين لذلك سعرنا مقارب ومنخفض للآخرين بغرض تغطية تكاليف إنشاء مؤسستنا</p>	<p>نقدم خدمات ما بعد البيع بمتابعة عمليات التركيب والإصغاء لمختلف الآراء المتعلقة بالمنتج. نقدم خصومات أثناء عملية المناولة للمنتج الذي طلب منا مناولته وذلك حسب كمية تلك المنتجات الضمانات التي نقدمها تدوم 25 سنة. لدينا تسهيلات أثناء دفع المؤسسة الأمرة مقابل جهدنا بإعداد قسائم خاصة بها للتسديد بالتقسيط</p>	<p>السعر</p>
---	--	--	---	--	---	--	--	--------------

المتغيرات التابعة							
نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف	نعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف أولا كوننا مناولين ولا يزال نشاط المناولة محتشما في البلاد فأننا لا نعاني من صعوبات تواجه الموارد حيث نستغلها من أجل تنفيذ الأوامر بأقل التكاليف التي نتحكم فيها. وهذا الأمر يسمح لنا بوضع سعر أقل من المنافسين نظرا لاستخدام الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أطروحة الدكتوراه للدكتور حريزي فاروق

من خلال ما سبق ذكره في الجدول أعلاه يمكن استنتاج بعض العناصر من خلال التطرق للأبعاد التي يحتويها كما يلي:

### 1. البعد الأول: الجودة

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الراغبة في الاستمرار والبقاء عن طريق التحسين المستمر وتخفيض نسب الأخطاء من أجل توفير منتجات ذات جودة عالية والتي تعتبر المعيار الأكثر تركيزاً من طرف المؤسسة الأمرة في اختيار المناول المناسب لأنشطتها لتحصل على منتج مطابق يحقق المنفعة المدركة منه؛
- المطابقة لشروط المؤسسة الأمرة يحقق رضاها ويزيد من أرباح المؤسسة المناولة.

### 2. البعد الثاني: سرعة التسليم

- احترام الآجال لتسليم المنتج المناول من أهم الأمور التي تكون ثقة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والأمرة المتعاقد معها.

### 3. البعد الثالث: المرونة

- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة وتصميم المنتج والتنوع فيه وفقاً لتفضيلات المؤسسة الأمرة على اعتبار أن طلباتها تجعل المنتج يناول وفقاً لها وهو ما يجعلها مرنة؛
- الاستجابة للتغيير تعزز قابلية المؤسسة في زيادة السبق واليقظة لكل ما يحدث؛
- يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب.

### 4. البعد الرابع: الكفاءة

- تتجسد الكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في استغلالها الأمثل لمواردها والتي تحقق من خلالها تخفيض التكاليف أي قدرتها على أداء الأشياء بطريقة صحيحة.

### 5. البعد الخامس: السعر

- نستنتج مما سبق أن السعر لم يعد لوحده المحرك لسلوك المؤسسة الأمرة تجاه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة لأنشطتها.

وعليه فإنه لا يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تكون فعالة دون تحديدها بدقة وفاعلية الأسس التي بنيت عليها وكفاءتها في تحقيق أهدافها المخطط لها طبعاً بالاعتماد على كل الأطراف من موارد بشرية ذات مهارات ومواد أولية ذات نوعية أولية وتكنولوجيا حديثة تتسم بصعوبة التقليد وتستغل بكفاءة.

زيادة على ذلك الاتصاف بالمرونة أصبح ضرورة في محيط سريع التغير فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة الراغبة في البقاء من واجبها السعي جاهدة للاستجابة للتغيير ومواكبته والتعايش معه باعتمادها على نظم معلومات تكسيبها اليقظة والسبق، إضافة لقيامها بعمليات المناولة عن طريق الاتصال الدائم بالمؤسسة الأمرة لمعرفة جميع التغيرات في احتياجات المؤسسة الأمرة للتكيف السريع معها إضافة للبحث والتطوير. هذا وأن اكتساب ثقة المؤسسة الأمرة يتحقق باحترام آجال تسليم المنتج باعتمادية دون تأخير حسب ما اتفق عليه مسبقا في العقد.

لذلك من اجل نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في عملية المناولة يتطلب منها الاستمرار في التركيز على هذه الأركان من أجل بناء ميزة تنافسية وتحقيق البقاء أولا ثم التميز مستقبلا، مع مراعاة عدم التركيز على جانب على حساب الآخر فكل ركن له مساهمة خاصة في تعزيز التنافسية لهذا النوع من المؤسسات.

### المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب نحاول العمل على تحليل محتوى المقابلات التي سبق وأن قمنا بتحليلها بالطريقة التقليدية وعرفنا نقاط التشابه والاختلاف بين المدراء ومختلف توجهاتهم حسب كل بعد من أبعاد الدراسة، حيث نعتمد من خلال هذا المبحث على برنامج Nvivo لتحليل هذه المقابلات التي أجريت في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة بولاية برج بوعريريج، والذي يحتوي على مقاربات تعطي النتائج صيغة كمية، بعدها نقوم باختبار فرضيات الدراسة الخمسة

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

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

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

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

### جدول رقم (16): الإحصاء الترددي لجميع المقابلات

الكلمات المشابهة	التكرار	الكلمة	
أمرة	149	الأمرة	1
تكاليفنا، تكاليف، التكلفة	109	التكاليف	2
العالية	55	عالية	3
السوقية، سوق	55	السوق	4
نخفض	54	تخفيض	5
نعتمد	41	نعتمد	6
مناولة، مناوالتنا، بمناولة، بمناولته	65	المناولة	7
نستمر، مستمر، المستمر	31	باستمرار	8
أسعارنا، أسعارهم، سعر	36	السعر	9
أخطاءنا، أخطاء، خطأ	24	الخطأ	10
وظائفنا	23	الوظائف	11

عمالنا	63	العمال، العمل	12
حصتنا	14	حصاة، الحصاة	13
الصناعية	18	صناعية	14
الجودة	39	جودة، جودتنا	15
المنافسين	28	منافسينا	16
الموارد	54	مواردنا، موارد، مواد، للموارد	17
النمو	23	النمو	18
المطلوب	20	طلبات	19
التنفيذ	19	تنفيذنا، تنفيذ	20
آلات	25	الآلات	21
الوقت	20	أوقات	22
نوعية	20	النوعية	23
التكنولوجيا	21	تكنولوجيا	24
الانترنت	18	أنترنت	25
ريج	27	أرباح، أرباحنا	26
التواصل	11	نتواصل، بالتواصل	27
الكفاءة	35	كفاءة، كفاءات	28
البحث	28	بحث، بالبحث	29
التسليم	33	تسليم، تسليمنا	30
تحسين	34	تحسين، التحسين	31
نتعاقد	29	المتعاقد	32
نستجيب	25	الإستجابة، إستجابتنا	33
مقارنة	13	نقارن، بالمقارنة	34
باعتمادية	12	اعتمادية	35
أهدافنا	11	هدفنا، نهدف	36
حاليا	11	حاليا	37

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Nvivo

من الجدول يتضح أن هناك بعض الكلمات المهمة والتي تكررت أكثر من مرة والتي لها دلالة حسبما أشار له أفراد العينة، حيث أن كل اهتمامهم منصب على تحقيق رضا المؤسسات الأمرة (149 مرة) المتعاقد (29 مرة) معها عن طريق استغلال مواردهم (54 مرة) الأولوية ذات جودة (39 مرة) عالية تساهم في تحقيق التطابق مع ما هو مطلوب (20 مرة) من معايير من طرف المؤسسة الأمرة، وعمال (63 مرة) ذوي كفاءة (35 مرة) ومهارات تساعد على تخفيض نسب الأخطاء (24 مرة) واكتشافها قبل تسليمها (33 مرة)، وتستطيع التعامل مع الآلات (25 مرة) المطورة والتكنولوجيا (21 مرة) الحديثة للقيام بعمليات البحث (28 مرة) عن كل ما يتعلق برغبات المؤسسات الأمرة والسوق (55 مرة) والمنافسين (28 مرة) من أجل أن يحققوا التكيف ويكونوا سباقين ويحققوا استجابة (25 مرة) لتلك التغيرات ومناولة (65 مرة) المنتج باعتمادية (12 مرة) وفقا لتلك التغيرات في الوقت (20 مرة) المناسب والمتفق عليه لتسليمه للمؤسسة الأمرة من أجل كسب ثقتها من جهة وزيادة أرباحهم (27 مرة) من جهة أخرى لتحقيق النمو (23 مرة) حسب ما يخططون له حاليا (11 مرة).

ويمكن أيضا الاستدلال بسحابة المفردات الأكثر تكرارا بين أقوال المدراء كالتالي:

شكل رقم (16): سحابة المفردات لمصادر الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Nvivo

ثانيا: نتائج المقاربة اللغوية L'approche linguistique

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

جدول رقم (17): معاملات التشابه النصي لمصادر الدراسة

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
المدير السابع	المدير الثامن	0.94666
المدير السادس	المدير الخامس	0.945337
المدير الرابع	المدير الخامس	0.939349
المدير الرابع	المدير الثالث	0.92676
المدير السادس	المدير الرابع	0.913243
المدير الخامس	المدير الثالث	0.912522
المدير الثاني	المدير الأول	0.900457
المدير السادس	المدير الثالث	0.89566
المدير الرابع	المدير الثاني	0.886707
المدير الثاني	المدير الثالث	0.882546
المدير الثالث	المدير الأول	0.872404
المدير السابع	المدير الثاني	0.871794
المدير الرابع	المدير الأول	0.869357
المدير السابع	المدير الثالث	0.868374
المدير السابع	المدير الرابع	0.866243
المدير الثامن	المدير الثالث	0.866242
المدير الرابع	المدير الثامن	0.863002
المدير السابع	المدير الأول	0.860526



المدير الأول	المدير الثامن	0.856818
المدير الثاني	المدير السادس	0.855132
المدير الثامن	المدير الثاني	0.853733
المدير الثامن	المدير الخامس	0.853291
المدير الثامن	المدير السادس	0.852753
المدير السابع	المدير السادس	0.846456
المدير الخامس	المدير السابع	0.843604
المدير الثاني	المدير الخامس	0.842093
المدير الأول	المدير السادس	0.835617
المدير الأول	المدير الخامس	0.833247
<b>معدل معاملات الارتباط</b>		<b>0.87714025</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الجدول أعلاه معامل الارتباط حسب **التشابه النصي** للمدراء الثمانية بعد إدلاءهم بإجابات وافية على أسئلة المقابلة نصف الموجهة المطروحة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين **0.833247** و **0.94666** بمعدل **0.877140**، حيث يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المدراء **قوي (0.833247 فما فوق)**، وهو ما يوحي بأن نسبة التشابه النصي بين أفراد العينة تفوق **83 %**، الأمر الذي يدل على تطابق واتفاق كبير بين إجاباتهم.

ومن خلال خارطة التشابه النصي بين أفراد العينة أعلاه، يتبين **أكبر** ارتباط بين المدراء كان بين المدير السابع (07) والثامن (08) **(0.94666)**، و**أقل** معامل ارتباط كان بين المدير الأول (01) والمدير الخامس (05) **(0.833247)**، أما تلك المعاملات بين بقية المدراء فقد انحصرت كما قلنا سابقا بين هذين المعاملين، إلا أنه وكما أشرنا سابقا أن الارتباط بينهم كبير وذلك راجع إلى:

- عدم التحيز أو الخروج عن الموضوع أثناء المقابلة، وإعطاء معلومات خدمت صميم الدراسة؛
- مناصب أفراد العينة والتي جعلتهم على دراية بالموضوع، بالرغم من خلطهم الواضح بين مختلف المصطلحات؛
- طبيعة المقابلة والأسئلة نصف الموجهة، والتي سمحت بالتعمق وعدم الخروج عن الإطار الخاص بأهدافها.

ومن خلال ما سبق من معاملات ارتباط بين مصادر الدراسة نحاول إبراز أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهم كالتالي:

#### 1. نقاط التشابه بين المدراء:

- أ. الهدف من القيام بعملية المناولة هو تحقيق النمو والبقاء من خلال اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف؛
- ب. خدمات ما بعد البيع تعتبر تغذية راجعة يستفاد من خلالها من مجموعة الملاحظات لتطوير المنتج الذي تتم مناولته؛

ت. الاعتماد على جميع الموارد سواء الأولية، البشرية، التكنولوجية والمادية... وغيرها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية دون اعتماد إحداهما على حساب الآخر؛

ث. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يحقق تكاليف أقل ويقلل نسب الخطأ أثناء التنفيذ؛

ج. الاعتماد على نظام يقظة يحقق سبق في معرفة تغيرات تفضيلات المؤسسة الأمرة والاستجابة لها كما ونوعاً؛

ح. احترام آجال تسليم المنتج الذي تمت مناولته يكسب ثقة المؤسسة الأمرة في المناولة لأوامرها، وضمان تكرار لجوءها للمؤسسة التي تحترم ما اتفق عليه في العقد؛

خ. عملية تخفيض نسبة الخطأ تحقق المطابقة لمعايير المؤسسة الأمرة المرغوب فيها وتخفيض عدة تكاليف؛

د. الاعتماد على مواد أولية ذات نوعية أولية من شأنه أن يساهم بتنفيذ منتج ذو جودة عالية؛

ذ. التحسين المستمر والتطوير في المنتج يحقق ابتكارات ترغب المؤسسة الأمرة بالحصول عليها؛

ر. السعر بالرغم من أهميته إلا أنه لم يعد العامل الأهم في حصول المؤسسة الأمرة على منتج مناول بجودة عالية وفي الوقت المناسب، إلا أنه عن طريق التفاوض يتم تحديد سعر يرضي الطرفين.

## 2. نقاط الاختلاف بين المدراء:

أ. كان الاختلاف واضحاً بين انتهاج إستراتيجية التسعير المرتفع والمنخفض بين المديرين السابع والثامن وبقية المدراء، حيث أنهما من مؤسسة OXXO الرائدة في النشاط فهي تسعى لتحقيق التميز على خلاف بقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعمل جاهدة على قيادة تكاليفها من أجل تحقيق البقاء والنمو أولاً؛

ب. هناك اختلاف أيضاً بين أفراد العينة حول الآلات المعتمد عليها في تنفيذ أوامر المؤسسة الأمرة، فمن خلال المدير الثامن اتضح بأنها متطورة ومستوردة على خلاف بقية المدراء الذي أدلوا بأنها هي نفسها المستخدمة لدى جميع الناشطين في مجال صناعة PVC؛

ت. كما نلامس أن هناك اختلاف في إتباع سياسة مخزون الأمان.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة الفرضية الأولى التي قمنا بصياغتها للتعرف على كيفية مساهمة الجودة في تعزيز تنافسية (م.ص.م) محل الدراسة عن طريق تخفيض التكاليف من أجل البقاء، حيث كانت صياغتها على النحو التالي:

تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

فبالاعتماد على برنامج Nvivo كأداة مساعدة على تكميم النتائج ربطنا الفرضية بالعقد الدالة عليها وكل عقدة محتواة لإجابات المدراء التي أدلوا بها، واستعانة بالمقاربات سابقة 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 عن ماذا نتحدث، لأن تكرار استخدام بعض المفردات من طرف المدراء له دلالة وجب الوقوف عندها، لذلك فقد تم استخراج الإحصاء الترددي لـ 100 كلمة مكررة تساوي عدد أحرفها 03 حروف فما فوق، اخترنا منها ما يتعلق بالدراسة (25 كلمة)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (18): أثر تكرار المفردات لعقدة الجودة مع تخفيض التكاليف

الرقم	الكلمة	الطول	التكرار	النسبة %
1	أمرة	6	72	1.75
2	التكاليف	8	40	0.97
3	عالية	5	32	0.78
4	تخفيض	5	28	0.68
5	المنتج	6	26	0.63
6	الجودة	6	52	1.26
7	التطوير	7	17	0.41
8	الخطأ	5	16	0.39
9	أولية	5	15	0.36
10	المستمر	7	14	0.34
11	التحسين	7	20	0.49
12	مناولة	6	38	0.92
13	نوعية	5	13	0.32
14	النمو	5	12	0.29
15	التخطيط	7	10	0.24
16	الموارد	7	10	0.24
17	مطابق	5	30	0.72
18	المنافسين	7	9	0.22
19	تنافسية	7	8	0.19
20	رضا	3	8	0.19
21	سعرا	4	8	0.19
22	كفاءة	5	8	0.19
23	المعايير	8	8	0.19
24	أرباحنا	7	7	0.17
25	المطلوب	7	9	0.22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

من الجدول أعلاه المتعلق بالمقاربة المعجمية للفرضية الأولى، نلاحظ تكرار المفردات التي تم الإدلاء بها من طرف المدراء المستجوبين، وذلك بالاعتماد على 100 مفردة محددة في برنامج Nvivo، حيث تم اختيار 25 مفردة ذات دلالة بالنسبة لموضوع الدراسة وذات علاقة بالفرضية حسب جميع المصادر المتمثلين في 08 مدراء من عينة الدراسة، ومن هذا نلاحظ كلمة المؤسسات **الأمرة** هي الأكثر تكرارا بـ 72 مرة من طرف المدراء وهو ما يوضح اهتمامهم العالي بالطرف الثاني من عقد **المناولة** التي تكررت 38 مرة من بين أقوالهم، من أجل كسب **رضاها** ( 08 مرات) من جهة وتعظيم **أرباحهم** (07 مرات) من جهة أخرى، وذلك **بكفاءة** (08 مرات) عالية، وحرصهم على تخفيض **الخطأ** (16 مرة) قدر المستطاع والقيام **بالتحسين والتطوير** المستمرين ( 20 مرة و 17 مرة على التوالي)، من أجل تحقيق **جودة** (52 مرة) **عالية** (32 مرة) في المنتج الذي وجب ان يكون **مطابق** (30 مرة) **للمعايير** (08 مرات) المتفق عليها، سعيا منهم إلى تحقيق **النمو** (12 مرة)، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال سحابة المفردات التالية:

شكل رقم (17): سحابة المفردات لعقدة الجودة وتخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Nvivo

#### ثانياً: نتائج المقاربة الموضوعية L'approche thématique

تمثل المقاربة الموضوعية نسبة تغطية كل عقدة من طرف كل مدير مدرء العينة:  
نسبة التغطية للعقدة = عدد كلمات المصدر الواحد حول هذه العقدة / العدد الإجمالي للمصدر \* 100<sup>4</sup>  
والجدولين التاليين يوضحان نسب التغطية لكل من عقدة الجودة وعقدة تخفيض التكاليف كما يلي:

#### أ. عقدة الجودة:

جدول رقم (19): نسب التغطية لعقدة الجودة

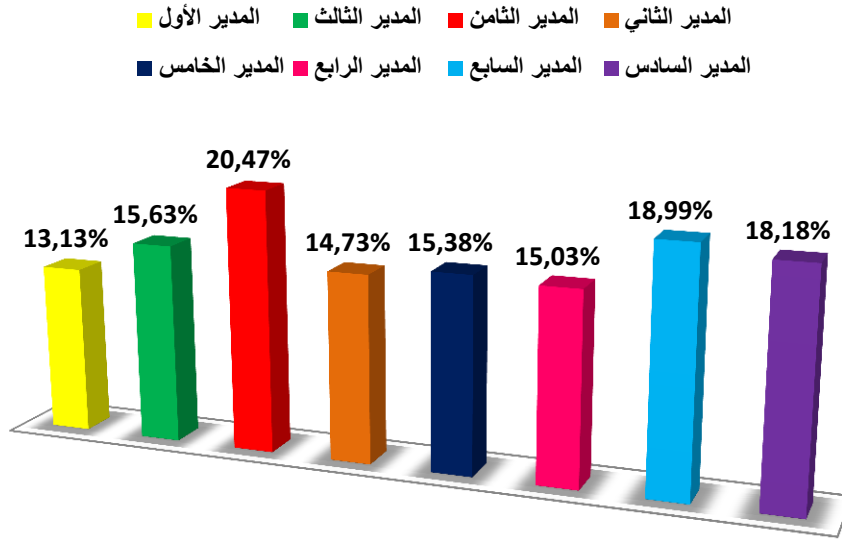
Élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	13.13%
المدير الثالث	15.63%
المدير الثامن	20.47%
المدير الثاني	14.73%
المدير الخامس	15.38%
المدير الرابع	15.03%
المدير السابع	18.99%
المدير السادس	18.18%
<b>معدل نسب التغطية</b>	<b>16.44%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يتعلق الجدول أعلاه بالمقاربة الموضوعية الخاصة بنسب تغطية عقدة **الجودة** لكل مدير من مدرء العينة، حيث بلغ معدل نسبة التغطية لهذه العقدة **16.44%** المحصور بين **13.13%** و **20.47%**

<sup>4</sup> حريزي فاروق، مرجع سابق، ص 267.

الشكل (18): نسب التغطية لعقدة الجودة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الشكل أعمدة بيانية توضح نسب التغطية لعقدة **الجودة**، حيث يتضح جليا أن أكبر نسبة تغطية كانت **20.47 %** وهذا نظرا لطبيعة المنصب الإداري لهذا المدير المتمثل في مدير القسم التجاري والذي لديه احتكاك مباشر بعملية الإشراف على دراسة السوق وتقييم الأبحاث وبناء وتطوير علاقات ثقة مع المؤسسات الأمرة والتقييم الدائم لطلباتها بشكل دائم مع مديري العقود، وفيما يخص باقي المدراء الشاغلين لمناصب المدير العام فقد تقاربت نسب تغطيتهم للعقدة وتراوح ما بين **13.13 %** و **15.38 %**، في حين أفادنا مدراء قسم التوريد بنسبة تغطية قاربت **18.99 %** الذين كان لديهم إلمام وافي بالموضوع نظرا لتعامله مع عملية التنسيق والإشراف على عملية طلب التوريد والمعلومات المتعلقة به وتحليلها لمراقبة الأداء والتخطيط للتحسينات والمتطلبات وكذا توزيع وإدارة الموارد تبعا لمختلف التغييرات والتواصل مع الموردين والتفاوض معهم للحصول على أجودة المواد الأولية التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمنتج الذي تتم مناقشته.

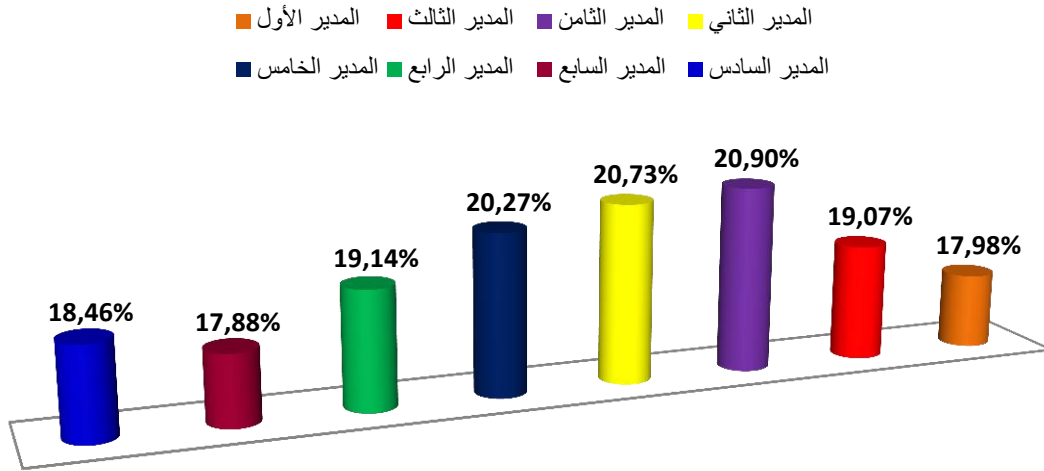
#### ب. عقدة تخفيض التكاليف

جدول رقم (20): نسب التغطية لعقدة تخفيض التكاليف

Élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	17.98%
المدير الثالث	19.07%
المدير الثامن	20.90%
المدير الثاني	20.73%
المدير الخامس	20.27%
المدير الرابع	19.14%
المدير السابع	17.88%
المدير السادس	18.46%
<b>معدل نسب التغطية</b>	<b>19.30%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

الشكل (19): نسب التغطية لعقدة تخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن نسب التغطية الخاصة بعقد **تخفيض التكاليف** محصورة ما بين **17.98%** و **20.90%** وبلغ معدل هذه النسب **19.30%** ، مما يدل على الإلمام الكافي حول الموضوع، كما يتضح أن أكبر نسبة تغطية قدرت بـ **20.90%** والتي كانت من مدراء القسم التجاري الذين لهم إلمام بمواضيع الرقابة على التكاليف أما باقي المدراء فقد كانت نسبهم متقاربة من **17.88%** إلى **20.27%** وهو ما دل على إعطاء موضوع التكاليف أهمية كبيرة وجادة من أجل العمل على تخفيضها والرقابة عليها لتحقيق النمو وسط بيئة صعبة ومتغيرة باستمرار.

### ثالثاً: نتائج المقاربة اللغوية L'approche linguistique

في المقاربة اللغوية يتم المقارنة بين كل من عقدة الجودة وعقدة تخفيض التكاليف، من أجل معرفة الترابط بين العقدتين لإثبات صحة الفرضية

جدول رقم(21): معامل الارتباط بين الجودة وتخفيض التكاليف

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
تخفيض التكاليف	الجودة	<b>0.72021</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل من عقدة **الجودة وتخفيض التكاليف** والذي بلغ **0.72021** ، وهو ما يوضح أن مساهمة الجودة في تخفيض تكاليف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة أكبر من المتوسط، وهو ما أدلى به المدراء من خلال إشارتهم إلى أن تأثير الجودة على الميزة التنافسية مصدره **الكفاءة** العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العمليات الإنتاجية، وتخفيض نسب الخطأ بالتحسين والتطوير المستمرين.

رابعاً: اختبار الفرضية الأولى

جدول رقم(22): يمثل اختبار الفرضية الأولى

درجة التحقق	العبارات الدالة على علاقة الجودة بتخفيض التكاليف	الفرضية الأولى والمقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
<p><b>جيد جداً</b> <b>B<sup>5</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية؛</li> <li>معامل الارتباط بين العقدتين <b>0.72021</b>؛</li> <li>معدل نسبة التغطية لكل من عقدة الجودة وتخفيض التكاليف 16.44 % و 19.30 % على التوالي؛</li> <li>مطابقة المنتج للمعايير المتفق عليها من خلال تخفيض نسب الخطأ من شأنه تعزيز قيمة المنتج لدى المؤسسة الأمرة ويحقق رضاها؛</li> <li>تحقيق الجودة يتم عن طريق الرقابة على مختلف عمليات المناولة قبل وأثناء وبعد التنفيذ.</li> </ul>	<p>" تساهم الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة"</p> <p><u>التعليق:</u> تضافرت أقوال المدراء في معظم النقاط المرتبطة بالفرضية نذكر أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التحسين المستمر هو عملية شاملة الهدف منه الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين والتطوير في مختلف العمليات؛</li> <li>الكفاءة هي مصدر مناولة منتج ذو جودة بتكاليف أقل؛</li> </ul>

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

باعتمادنا على نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال، اتضح أن الفرضية المطروحة والخاصة بمساهمة **الجودة** في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة تحققت بدرجة **جيد جداً** وهو ما تبرر في اتفاقهم في عدة نقاط مرتبطة بالجودة ومساهمتها في تخفيض التكاليف.

<sup>5</sup>درجة التحقق هي B بالاعتماد على نموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال، (الملحق رقم 05)



خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة الجودة

الشكل رقم(20): الخريطة المعرفية لعقدة الجودة



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo



سادسا: الخريطة المعرفية لعقدة تخفيض التكاليف

الشكل رقم(21): الخريطة المعرفية لعقدة تخفيض التكاليف



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية

هدفنا من خلال الفرضية الثانية إلى التعرف على مساهمة سرعة التسليم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والتي كانت صياغتها كالتالي:

تساهم سرعة تسليم المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

أولاً: نتائج المقاربة المعجمية L'approche lexicale

جدول رقم (23): أثر تكرار المفردات لعقدة سرعة التسليم مع عقدة تخفيض التكاليف

النسبة	التكرار	الطول	الكلمة	
1.66	59	6	الأمره	1
1.04	37	5	تخفيض	2
0.87	31	8	تكاليفنا	3
0.5	18	6	الأجال	4
0.39	14	7	التسليم	5
0.23	8	9	الاستجابة	6
0.39	14	6	احترام	7
0.48	17	8	مناولة	8
0.48	17	3	أقل	9
0.4	14	4	جودة	10
0.72	39	3	ثقة	11
0.61	20	3	رضا	12
0.23	8	9	باعتماضية	13
0.53	19	4	سرعة	14
0.99	35	7	الموارد	15
0.20	7	6	صعوبات	16
0.23	8	7	المطلوب	17
0.31	11	5	النمو	18
0.25	9	5	الخطأ	19
0.31	11	6	العمال	20
0.39	14	3	سعر	21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

من خلال الجدول أعلاه والممثل للمقاربة المعجمية للفرضية الثانية، حيث تم اختيار 21 مفردة ذات دلالة بالنسبة لموضوع الدراسة وذات علاقة بالفرضية حسب جميع المصادر من عينة الدراسة، إذ نلاحظ أنه جل اهتمام مدراء هذا النوع من المؤسسات ينصب حول تحقيق رضا المؤسسات الأمرة والتي تكررت 20 مرة من بين ما أدلوه أثناء المقابلة، ومن أجل ذلك فهم يعملون على استغلال الموارد (35 مرة) بشكل رشيد، ويعتمدون على عمال (11 مرة) ذوي كفاءة لتحقيق المنتج المطلوب (8 مرات) مناولته (17 مرة) باعتمادية (8 مرات) وجودة عالية (14 مرة) مع احترام (14 مرة) آجال (18 مرة) التسليم (14 مرة) من أجل كسب ثقتها (39 مرة) وضمن تكرار رجوعها للتعامل معهم لاعتبارها مصدر أراهم المحققة للنمو (11 مرة). وهو ما توضح أكثر من خلال السحابة التالية:

شكل رقم (22): سحابة المفردات لعقدة سرعة الاستجابة وتخفيض التكاليف



المصدر: من مخرجات برنامج Nvivo

#### ثانياً: نتائج المقاربة الموضوعية L'approche thématique

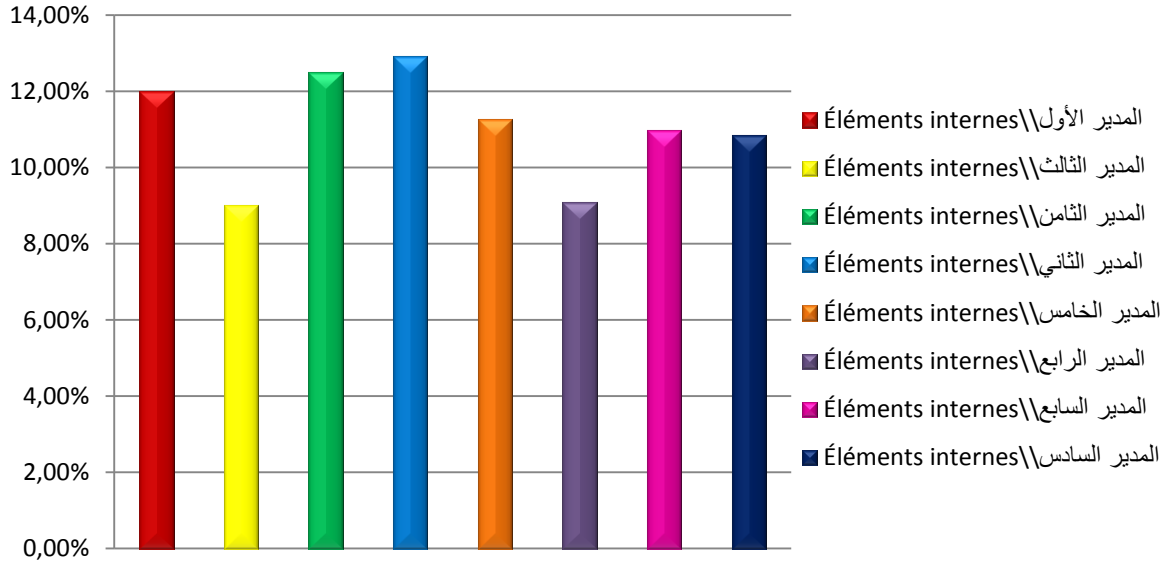
اعتماداً على برنامج Nvivo تم استخراج نسب التغطية لعقدة سرعة التسليم حسب كل مدير على النحو التالي:  
جدول رقم (24): نسب التغطية لعقدة سرعة التسليم

Élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	12.00%
المدير الثالث	9.01%
المدير الثامن	12.50%
المدير الثاني	12.92%
المدير الخامس	11.26%
المدير الرابع	9.10%
المدير السابع	10.99%
المدير السادس	10.85%
معدل نسب التغطية	11.08%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الجدول المقارنة الموضوعية الخاصة بنسب تغطية عقدة **سرعة الاستجابة** لكل مدير من مدراء العينة، حيث بلغ معدل نسبة التغطية لهذه العقدة **11.08%** المحصور بين **9.01%** و **12.92%** والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (23): نسب التغطية لعقدة سرعة التسليم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الشكل أعمدة بيانية توضح نسب التغطية لعقدة **سرعة الاستجابة**، حيث يتضح جليا أن أكبر نسبة تغطية كانت **12.92%** بإدلاء من طرف المدير العام حول كيفية العمل على تحقيق **استجابة سريعة** لمناولة ما تطلبه المؤسسات الأمر **باعتدائية** لكسب **ثقتها** وولاءها، أما باقي المدراء فقد كانت نسبهم متقاربة ما بين **9.01%** و **12.50%** نظرا لعدم التعمق الكبير في عملية الاستجابة حيث تم التحدث عنها بشكل عام تقريبا.

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

في المقاربة اللغوية يتم المقارنة بين كل من عقدة **سرعة التسليم** وعقدة **تخفيض التكاليف**، ونسبة التشابه النصي من أجل معرفة الترابط بين العقدتين لإثبات صحة الفرضية

جدول رقم(25): معامل الارتباط بين عقدة سرعة الاستجابة وتخفيض التكاليف

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
سرعة التسليم	تخفيض التكاليف	<b>0.627233</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين عقدتي **سرعة الاستجابة** و**تخفيض التكاليف** حدد بـ **0.627233**، الأمر الذي يوضح أن مساهمة معيار الاستجابة السريعة لطلبات المؤسسات الأمر في تخفيض التكاليف **أكبر من المتوسط** وهو ما تمت الإشارة له من طرف المدراء على أن تقليص الوقت المستغرق لتسليم السلع المطلوبة يعمل على كسب ثقة المؤسسة ويخفض تكاليف خسارتها.

رابعاً: اختبار الفرضية سرعة الاستجابة

جدول رقم(26): يمثل اختبار الفرضية الثانية

درجة التحقق	العبارات الدالة على علاقة الجودة بتخفيض التكاليف	الفرضية الثانية والمقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد C+	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية؛</li> <li>معامل الارتباط بين العقتين 0.627233؛</li> <li>معدل نسبة التغطية لكل من عقدة سرعة الاستجابة وتخفيض التكاليف 11.08 % و 19.30 % على التوالي؛</li> <li>احترام آجال التسليم وفق ما تم الاتفاق عليه في العقد؛</li> <li>التغلب على صعوبات الحصول على الموارد اللازمة في الوقت المناسب؛</li> <li>مطابقة المنتج للمعايير دون تأخير وفي الوقت المناسب.</li> </ul>	<p>" تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة "</p> <p><u>التعليق:</u></p> <p>اتفق المدراء على نقاط واختلفوا في أخرى نذكر أهمها كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق سياسة مخزون الأمان؛</li> <li>السرعة الزائدة في عملية المناولة قد تحدث أخطاء في عملية التنفيذ؛</li> <li>إدخال مزايا إضافية في المنتج من شأنها تحقيق رضا المؤسسة الأمرة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

من الجدول يتضح أن الفرضية الثانية قد تحققت **بدرجة جيد** بالرغم من الاختلافات التي تم الإشارة لها إلا أنها لا تنفي نقاط الاتفاق المنصبة حول مساهمة سرعة الاستجابة لطلبات المؤسسة الأمرة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لها بكسب ثقتها وتحقيق أرباح تساعد على النمو.

خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة سرعة الاستجابة

الشكل رقم(24): الخريطة المعرفية لعقدة سرعة الاستجابة



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة

تمت صياغة الفرضية الثالثة كالتالي:

تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

لمعرفة كيفية مساهمة **المرونة** في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عن طريق تخفيض تكاليفها، واختبار صحة ذلك حسب الآتي:

أولاً: نتائج المقاربة المعجمية L'approche lexicale

جدول رقم (27): أثر تكرار المفردات لعقدة المرونة مع تخفيض التكاليف

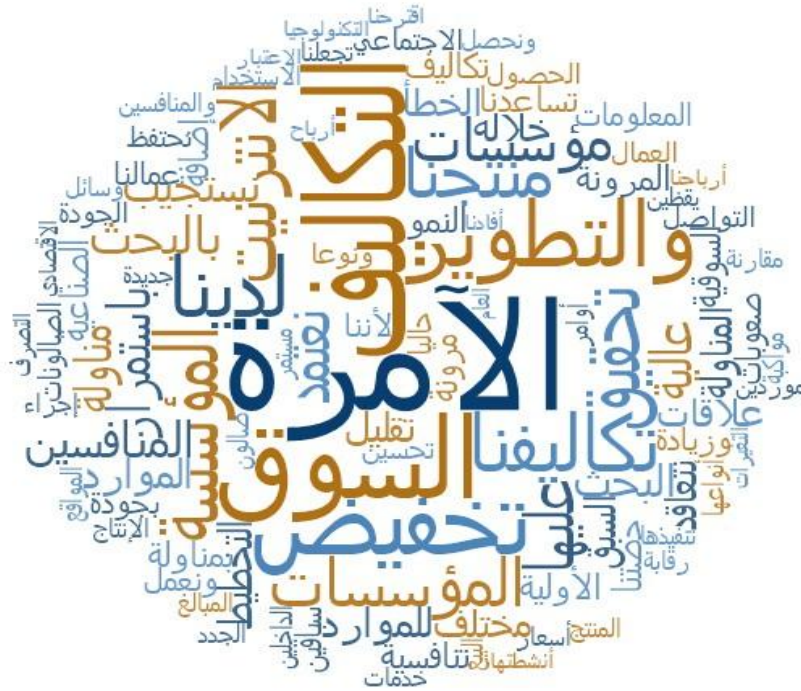
النسبة	التكرار	الطول	الكلمة	
1.12	39	5	السوق	1
0.69	24	6	بالبحث	2
1.52	53	6	الأمر	3
0.34	12	9	المنافسين	4
1.06	37	5	تخفيض	5
1.18	41	8	التكاليف	6
0.81	28	6	مناولة	7
0.32	11	6	نستجيب	8
0.26	9	5	الخطأ	9
0.17	6	7	التواصل	10
0.52	18	9	الانترنت	11
0.69	24	8	والتطوير	12
0.26	9	6	علاقات	13
0.29	10	7	التخطيط	14
0.20	7	9	المعلومات	15
0.20	7	5	جديدة	16
0.23	8	5	النمو	17
0.46	16	6	بمرونة	18
0.57	20	5	بجودة	19
0.46	16	6	سباقين	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo



انطلاقاً من الجدول الذي يمثل تكرار المفردات لعقدتي المرونة وتخفيض التكاليف نجد بأن العينة ركزت على كلمات كان لها دلالة وأهمية بموضوع الدراسة، حيث نلاحظ أن المدراء يعملون من أجل أن يكونوا **سباقين** (16 مرة) على **منافسيهم** (12 مرة) من خلال **الاستجابة** (11 مرة) للتغيرات الحاصلة، **بالبحث والتطوير** (24 مرة) للحصول على **معلومات جديدة** (7 مرات) تتعلق بتغيير رغبات المؤسسة **الأمرة** (53 مرة) من أجل **مناولة** (28 مرة) أوامرها عن طريق **التواصل** (6 مرات) معها وبناء **علاقات** (9 مرات) تسمح بتحقيق ذلك بكل **مرونة** (16 مرة)، ويمكن دعم الجدول أعلاه بسحابة مفردات تبين مختلف الكلمات التي تكون درجة تكرارها أكبر وذات دلالة لدى أفراد العينة المستجوبين، وهي كالتالي:

شكل رقم (25): سحابة المفردات لعقدتي المرونة وتخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الكيفي Nvivo

### ثانياً: نتائج المقاربة الموضوعية L'approche thématique

جدول رقم (28): نسب التغطية لعقدة المرونة

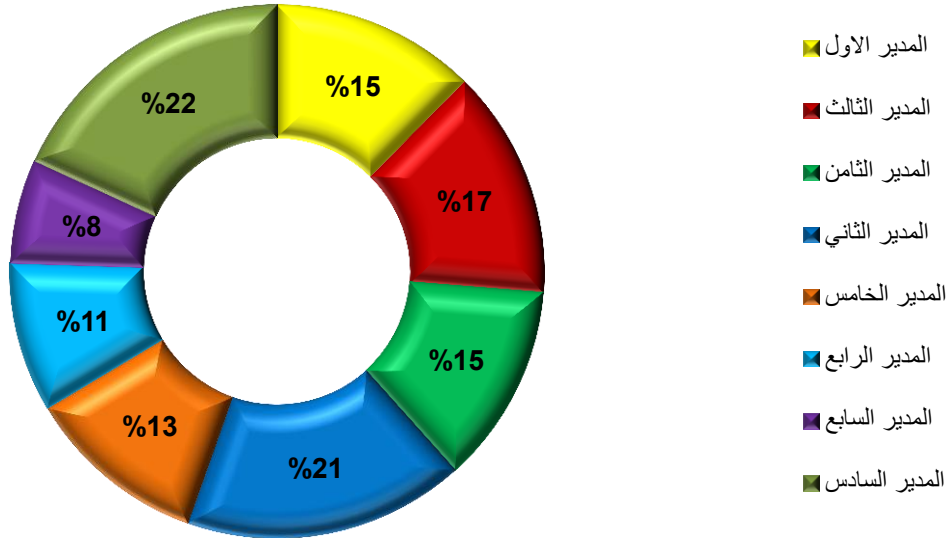
Élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	15.03%
المدير الثالث	16.84%
المدير الثامن	14.67%
المدير الثاني	20.72%
المدير الخامس	13.35%
المدير الرابع	11.00%
المدير السابع	7.65%
المدير السادس	22.07%
<b>معدل نسبة التغطية</b>	<b>15.17%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo



يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه والممثل لنسب التغطية كل مدير من مدرء العينة لعقدة المرونة أن معدل نسبة التغطية بلغ 15.17 % وتمثلت أقل نسبة في 7.62 %.

الشكل (26): نسب التغطية لعقدة المرونة



المصدر: من إعداء الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية الممثلة للمقاربة الموضوعية لعقدة **المرونة** أن أكبر نسبة تغطية لخاصية المرونة قاربت **22 %** وهي تغطية مقبولة تم الإشارة من خلالها إلى أنه من أجل **البقاء** وتحقيق النمو على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المناولة الصناعية أن تكون **قادرة** على **مسايرة** التطورات الحاصلة، وتصميم منتجاتها **وفقا لتفضيلات** المؤسسة الأمرة والاستعداد الكافي للعمل في محيط متقلب وهذا حسب ما أدلاه مدرء العينة.

ثالثا: نتائج المقاربة اللغوية L'approche linguistique

جدول رقم (29): معامل الارتباط بين المرونة وتخفيض التكاليف

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
تخفيض التكاليف	المرونة	<b>0.655723</b>

المصدر: من إعداء الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين **عقدة المرونة وتخفيض التكاليف** قدر **0.655723 أكبر من المتوسط**، وهو ما يفسر وجود ارتباط جيد بين المتغيرين، الأمر الذي أكده المدرء المستجوبين على أنها تساهم في تحقيق السبق لمعرفة تلك التغيرات الحاصلة في السوق والتعامل معها في الوقت اللازم وهو ما يساعدها في تخفيض عدة تكاليف.

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم(30): يمثل اختبار الفرضية الثالثة

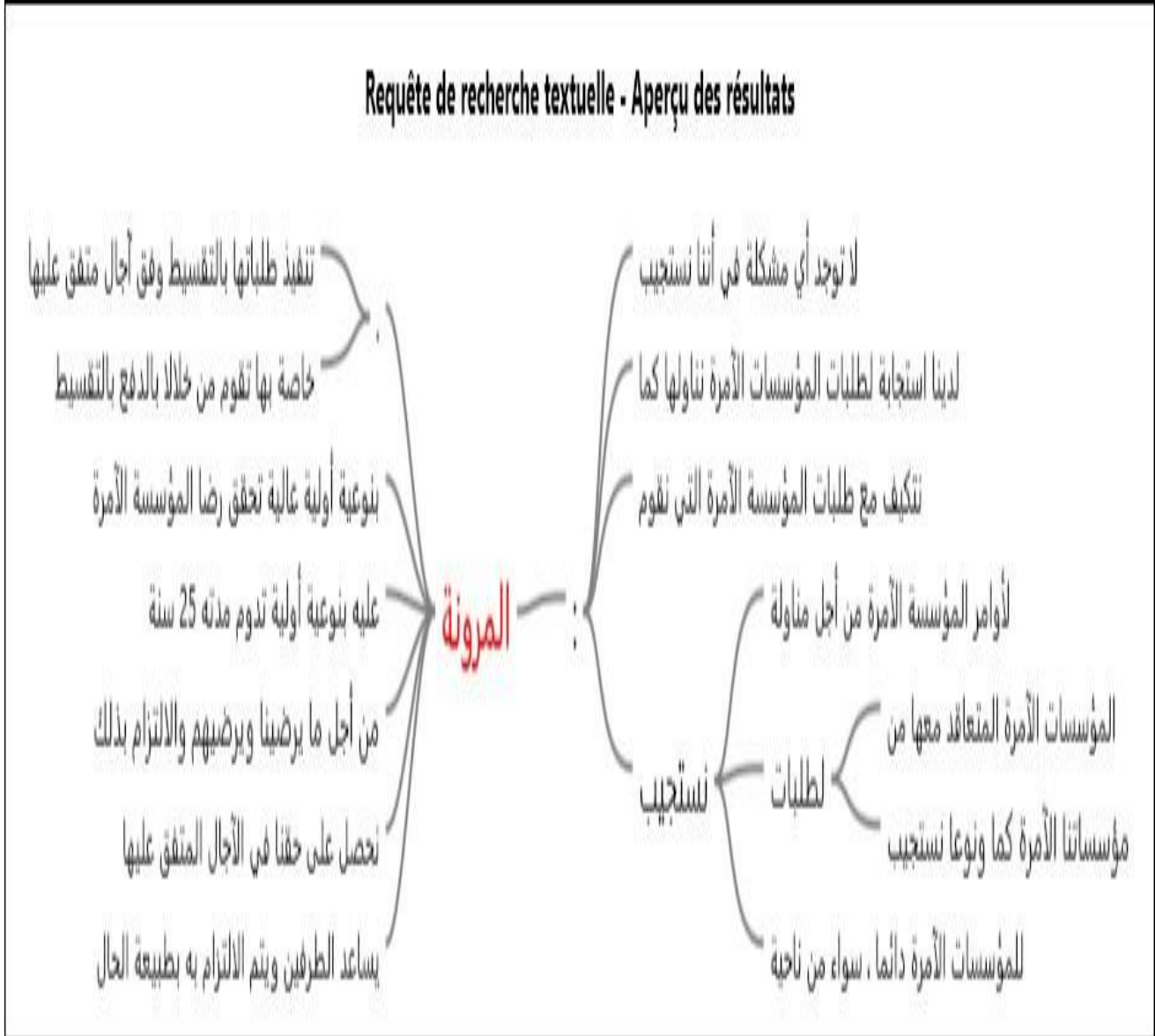
درجة التحقق	العبارات الدالة على علاقة المرونة بتخفيض التكاليف	الفرضية الثالثة والمقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد C+	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية؛</li> <li>معامل الارتباط بين العقدتين 0.655723؛</li> <li>معدل نسبة التغطية لكل من عقدة المرونة وتخفيض التكاليف 15.17 % و 19.30 % على التوالي؛</li> <li>الاستجابة كما ونوعاً لطلبات المؤسسة الأمرة يحقق النمو؛</li> <li>نعتمد على نظام يقظة من أجل تحقيق السبق في السوق للتعامل مع التغييرات والتكيف معها؛</li> <li>عملية البحث والتطوير تسمح تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات وتداولها من أجل اتخاذ القرارات في الوقت الملائم.</li> </ul>	<p>"تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"</p> <p><b>التعليق:</b></p> <p>اتفق المدراء حول :</p> <p>دخولنا مجال المناولة الصناعية جعلنا أكثر مرونة لأنه من خلالها أتاحت لنا إمكانية إدارة التغييرات خارج وداخل المؤسسة وهو ما كان نتيجة خطوات منطقية سمحت لنا بالتخصص في مجال الصناعة بـ PVC على نطاق واسع والذي نحاول التميز فيه مستقبلاً لذلك نشاط المناولة هو أساس الحفاظ على سرعة التحرك والقلب النابض لخبرة المؤسسة بمرونة عالية.</p>

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

يتضح من خلال جدول اختبار الفرضية التي تنص على مساهمة المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة نلاحظ أنها تحققت هي الأخرى بدرجة **جيد**، وهو ما يبرره اعتراف المدراء بأنه من أجل أن تحقق المؤسسة النمو عليها التكيف والتعايش مع ما يتغير في البيئة المحيطة، اعتماداً على نظام يقظة والبحث والتطوير يجعلها سباقة مقارنة بالمنافسين.

خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة المرونة

الشكل رقم(27): الخريطة المعرفية لعقدة المرونة



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo

### المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرابعة

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرابعة والتي تمت صياغتها كما يلي:

تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

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

جدول رقم (31): أثر تكرار المفردات لعقدة الكفاءة مع تخفيض التكاليف

التكرار	الطول	الكلمة	
33	6	تكاليف	1
47	5	تخفيض	2
44	6	الأمر	3
49	5	موارد	4
11	5	أولية	5
24	5	عالية	6
12	5	عملية	7
22	6	مناولة	8
24	5	نعمت	9
13	7	منافسين	10
51	6	عمالنا	11
11	5	البحث	12
11	7	التواصل	13
9	4	شبكة	14
33	9	تكنولوجيا	15
9	7	الوظائف	17
33	4	آلات	18
21	5	كفاءة	19
11	7	الأخطاء	20
15	5	النمو	21
15	3	PVC	22
21	6	المنتج	23
18	3	أقل	24
17	3	سعر	25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يوضح الجدول المقاربة المعجمية لعقدة المرونة وتخفيض التكاليف، حيث نلاحظ أن الكلمات الأكثر تكرارا لها معنى لدى مدراء العينة، إذ أنهم يركزون أكثر على **كفاءة** (21 مرة) كل **مواردها** (49 مرة) دون التمييز بينها سواء كانت موارد **أولية** (11 مرة) و **آلات** (33 مرة) أو **عمال** (51 مرة) وحتى اعتمادهم على **تكنولوجيا** (33 مرة) المعلومات من أجل القيام بعملية **المناولة** (22 مرة) بشكل صحيح يساعدها على الاستغلال الأمثل لجميع تلك الموارد **وتخفيض** (47 مرة) مختلف **التكاليف** (33 مرة) وبأقل **سعر** (17 مرة) ممكن مقارنة **بالمنافسين** (13 مرة).

ويمكن دعم ذلك بالسحابة التالية:

شكل رقم (28): سحابة المفردات لعقدة الكفاءة وعقدة تخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الكيفي Nvivo

ثانيا: نتائج المقاربة الموضوعية L'approche thématique

أ. عقدة الكفاءة:

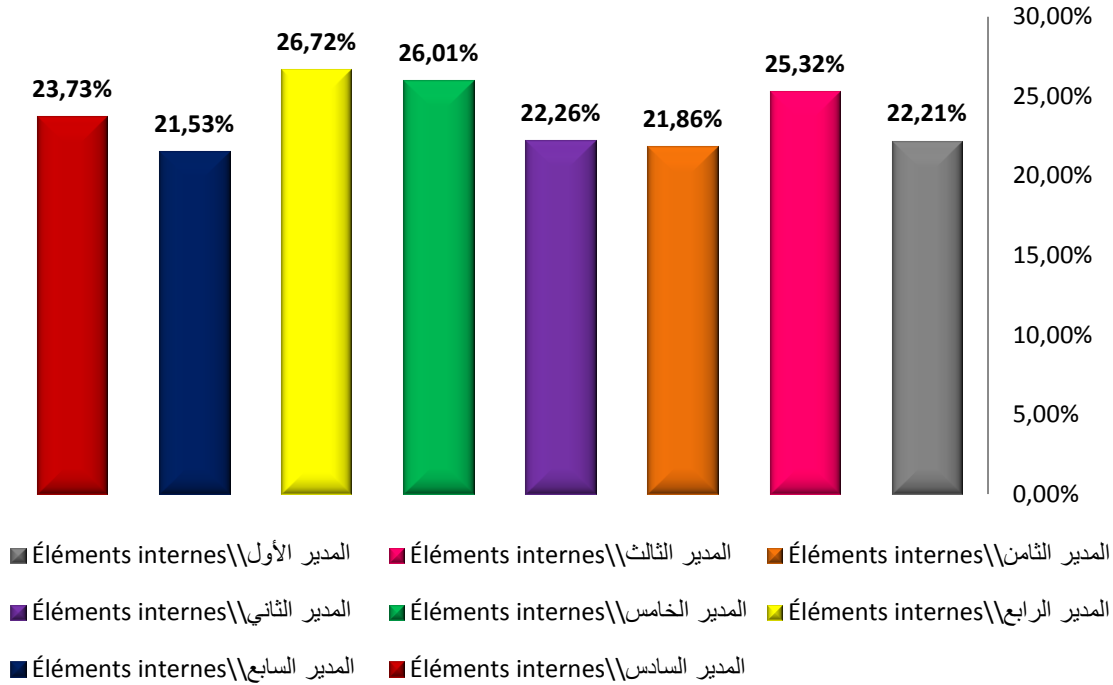
جدول رقم (32): نسب التغطية لعقدة الكفاءة

Élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	22.21%
المدير الثالث	25.32%
المدير الثامن	21.86%
المدير الثاني	22.26%
المدير الخامس	26.01%
المدير الرابع	26.72%
المدير السابع	21.53%
المدير السادس	23.73%
<b>معدل نسبة التغطية</b>	<b>23.705</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل نسب تغطية كل مدير من مدراء العينة لعقدة **المرونة** أن معدل نسبة التغطية بلغ **23.71%** وتمثلت أقل نسبة في **21.53%** وقدرت النسبة الأكبر بـ **26.72%**.

الشكل (29): نسب التغطية لعقدة الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الشكل أعمدة بيانية توضح نسب التغطية لمختلف مدراء العينة لعقدة **الكفاءة**، حيث وصلت أكبر نسبة من بينها إلى **26.72%** وهذا يعود إلى التفصيل المتعمق في دور **الاستغلال الأمثل للموارد** المتاحة والقيام **بتنفيذ** أوامر المؤسسة الأمرة على **الوجه الصحيح وتخفيض مختلف التكاليف** التي قد تنتج عن حدوث **أخطاء** أو تضییع في تلك الموارد، أما بالنسبة لبقية المدراء فقد كانت نسب تغطيتهم للعقدة متقاربة يؤكدون من خلالها أنهم يعملون على توظيف عمال ذوي مهارات وكفاءات مدركة تساهم في تحقيق النمو ولذلك فحسب أغلبية المدراء يركزون على **كفاءة كل مواردهم ( ذات تشغيل ديناميكي )** من أجل الوصول لأهدافهم الحالية المتمثلة في قيادة **التكاليف والتميز مستقبلا**.

ثالثا: نتائج المقاربة اللغوية L'approche linguistique

جدول رقم(33): معامل الارتباط بين الكفاءة وتخفيض التكاليف

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
تخفيض التكاليف	الكفاءة	<b>0.688612</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

من الجدول المقابل الذي يمثل معامل الارتباط بين **الكفاءة وتخفيض التكاليف** والذي قد بلغ **0.688612**، نلاحظ بأنه أكبر من المتوسط ويعكس مدى مساهمة الكفاءة في تخفيض التكاليف وتعزيز التنافسية، وهو ما اتفق عليه أغلبية أفراد العينة حيث تم الاستنتاج من خلال أقوالهم أن الكفاءة ببساطة هي **تحقيق الأهداف المرغوبة بأقل تكاليف** ممكنة فحسب ما أدلى به أحد المدراء أن كفاءتهم مرتبطة بعنصر التكلفة والعلاقة بين ما تم الاعتماد عليهم من موارد مختلفة كمدخلات وبين ما تم مناولته من أوامر من طرف المؤسسة الأمرة بشكل **مطابق** كمخرجات.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

جدول رقم(34): يمثل اختبار الفرضية الرابعة

درجة التحقق	العبارات الدالة على علاقة الكفاءة بتخفيض التكاليف	الفرضية الرابعة والمقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
جيد جدا B	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية؛</li> <li>معامل الارتباط بين العقيدين <b>0.688612</b>؛</li> <li>معدل نسبة التغطية لكل من عقدة الكفاءة وتخفيض التكاليف 23.71 % و 19.30 % على التوالي؛</li> <li>الاستغلال الأمثل للموارد هو حجر الزاوية لتحقيق النمو من خلال ارتباطها بعنصر التكلفة؛</li> <li>كفاءة العمال وقدرتهم على التعامل مع مختلف التطورات الحاصلة في الآلات أو التكنولوجيا المختلفة هي التي تساعد على تحقيق فعالية في أداء الأعمال.</li> </ul>	<p>" تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة"</p> <p><u>التعليق:</u></p> <p>أدلى غالبية المدراء بالنقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة عبارة عن نظام متعدد الموارد يعمل بشكل متناسق ومترابط؛</li> <li>الكفاءة عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية تحقيق الأهداف المرجوة؛</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

يتضح من جدول اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على مساهمة الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة من خلال تخفيض تكاليف العملية أنها تحققت بدرجة **جيد جدا** تأكيداً من أفراد العينة على أهمية هذه الخاصية في تحقيق النمو.



خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة الكفاءة

الشكل رقم(30): الخريطة المعرفية لعقدة الكفاءة



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo



المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

قمنا بصياغة الفرضية الخامسة للتعرف على كيفية مساهمة السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكانت صياغتها على النحو التالي:

يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

أولاً: نتائج المقاربة المعجمية L'approche lexicale

تتوضح نتائج المقاربة المعجمية في جدول تكرار المفردات التالي:

جدول رقم (35): أثر تكرار المفردات لعقدة السعر مع تخفيض التكاليف

التكرار	الطول	الكلمة	
75	4	أمرة	1
101	7	التكلفة	2
20	3	أقل	3
33	5	تخفيض	4
43	7	أسعارنا	5
11	6	مقارنة	6
19	7	أسعارهم	7
26	5	السوق	8
20	9	المنافسين	9
29	7	بمناولة	10
16	7	التطوير	11
9	5	النمو	12
9	5	الخطأ	13
8	5	البحث	14
15	7	أرباحنا	15
21	7	للموارد	16
21	7	بالجودة	17
10	5	حصتنا	18
10	7	التخطيط	19
10	3	مغر	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يمثل الجدول أثر تكرار المفردات لعقدة السعر وعقدة تخفيض التكاليف، نلاحظ أن مصطلحي **أسعارنا وأسعارهم** تكررنا على التوالي 43 مرة و19 مرة وهو ما يعني أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الأسعار المتداولة في **السوق** (26 مرة) عن طريق حساب متوسط أسعار **المنافسين** (20مرة) لوضع سعر **مغر** (10 مرات) مناسب لقبامها **بمناولة** (29 مرة) أوامر المؤسسة **الأمرة** (75مرة) مع أخذ هامش ربح معين بعين الاعتبار لتعظيم **الأرباح** (15مرات) وزيادة **الحصصة** (10مرات) السوقية.

وهو ما يتضح أكثر من خلال سحابة المفردات التي تم الإدلاء بها من طرف مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة:

شكل رقم (31): سحابة المفردات لعقدة السعر وتخفيض التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الكيفي Nvivo

### ثانيا: نتائج المقاربة الموضوعية L'approche thématique

أ. عقدة السعر:

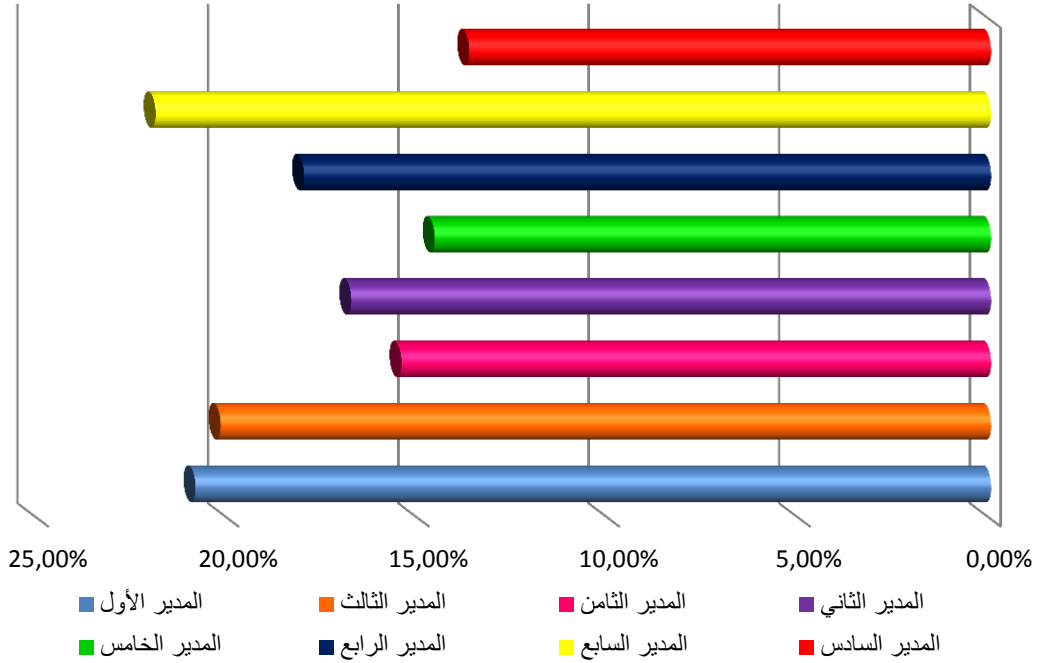
جدول رقم (36): نسب التغطية لعقدة السعر

Élément	Pourcentage de la couverture
المدير الأول	20.88%
المدير الثالث	20.22%
المدير الثامن	15.47%
المدير الثاني	16.79%
المدير الخامس	14.60%
المدير الرابع	18.03%
المدير السابع	21.93%
المدير السادس	13.69%
<b>معدل نسب التغطية</b>	<b>17.701%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب التغطية انحصرت ما بين نسبي 13.69 % و 21.93 % وبلغ معدلها 17.70 % وهو ما يتوضح أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل (32): نسب التغطية لعقدة السعر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

من الشكل أعلاه نلاحظ بأن نسب التغطية لعقدة السعر متقاربة والمجال غير واسع نوعا ما حيث كانت تغطية أفراد العينة لهذه العقدة بشكل مقبول خاصة مع المدير السابع الذي أشار إلى عدة نقاط اتفق من خلالها مع بقية المدراء على أن السعر لم يعد أهم ما تأخذه المؤسسة الأمرة في الاعتبار في توكيلنا بتنفيذ طلباتها.

ثالثا: نتائج المقاربة اللغوية L'approche linguistique

جدول رقم (37): معامل الارتباط بين السعر وتخفيض التكاليف

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
تخفيض التكاليف	السعر	<b>0.233579</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

من الجدول أعلاه والمتعلق بمعامل الارتباط بين **السعر وتخفيض التكاليف** تبين أن أنه بلغ **0.233579** وهو أقل من معاملات الارتباط الخاصة بالفرضيات السابقة **وأقل من المتوسط**، وهذا راجع إلى ما صرح به أفراد العينة على أن **السعر وحده لم يبقى اهتمام المؤسسات الأمرة** كما في السابق منصبا عليه بل اتجه جل اهتمامها إلى مطابقة ما تم تنفيذه لرغباتها **بجودة** عالية تعزز سمعتها وذات منفعة مدركة حيث أصبحت القيمة المراد الحصول عليها من المنتج الذي تتم مناولته **بكفاءة** وبشكل **مرن وسريع** أهم من الحصول عليه سعر أقل ولا يحقق الرغبة.

رابعاً: اختبار الفرضية الخامسة

جدول رقم(38): يمثل اختبار الفرضية الخامسة

درجة التحقق	العبارات الدالة على علاقة السعر بتخفيض التكاليف	الفرضية الخامس والمقاربة العامة والاختلافات الجزئية للفرضية
مرفوض F	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية؛</li> <li>معامل الارتباط بين العقدتين <b>0.233579</b>؛</li> <li>معدل نسبة التغطية لكل من عقدة الكفاءة وتخفيض التكاليف 17.70% و 19.30 % على التوالي؛</li> <li>تقدم خصومات ويتم القيام بخدمات ما بعد البيع من أجل جذب المؤسسة الأمرة؛</li> <li>الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين.</li> </ul>	<p>" يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة "</p> <p><u>التعليق:</u></p> <p>تشاركت تصريحات المدراء في نقطة وهي: السعر وحده لم يعد المتحكم في سلوك المؤسسة الأمرة المتعاقد معها.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات بجامعة مونتريال

اعتماد على نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات اتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الخامسة **مرفوضة**، لوجود اتفاق بين أفراد العينة على أن بعد السعر لم يعد من أولى اهتمامات المؤسسة الأمرة في اللجوء إلى مناولين ينفذون طلباته وهو ما تبين من خلال مخرجات برنامج التحليل الكيفي Nvivo

خامسا: الخريطة المعرفية لعقدة السعر

الشكل رقم(33): الخريطة المعرفية لعقدة السعر



## خلاصة الفصل الثاني:

بعد إكمال الإطار النظري للدراسة جاء هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية، قمنا من خلالها بتوضيح إطار الدراسة المنهجي، والتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة، وأيضا الأدوات المعتمد عليها من أجل في جمع وتحليل البيانات والمتمثلة في الملاحظة بالمشاركة وبرنامج NVivo الذي سهل عملية تحليل واختبار 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 أربع (04) مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة بولاية برج بوعريريج، بعد إعداد دليل مقابلة تم طرحه على عينة الدراسة المكونة من ثمن (08) مدراء ذوي علاقة بموضوع الدراسة ودراسة تامة به من أجل تغطية كل ما له علاقة بالموضوع والإحاطة بأبعاد الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

حيث اختلفت درجة تحقق كل فرضية من الفرضيات وكانت النتائج حسب ما يبينه الجدول التالي:

### جدول رقم (39): درجة تحقق كل فرضية

درجة التحقق	الفرضية
جيد جدا B	تساهم الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
جيد+ C	تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مل الدراسة
جيد+ C	تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
جيد جدا B	تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
مرفوض F	يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول التقييم الخاص بدرجات تحقق الفرضيات

يمثل الجدول أعلاه درجة التحقق لكل فرضية بالاعتماد على جدول التقييم بجامعة مونتريال بكندا باستخدام برنامج التحليل الكيفي NVivo فحسب:

### 1. الفرضية الأولى:

" تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة " خصصت هذه الفرضية لمعرفة كيف تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المناولة، والتي تحققت بدرجة **جيد جدا**، وهذا من خلال التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة الخاص بالبعد الأول (الجودة) من جهة، ونتائج مختلف المقاربات الخاصة ببرنامج التحليل الكيفي NVivo.

## 2. الفرضية الثانية:

" تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة " حسب هذه الفرضية التي ركزت على كيفية مساهمة السرعة في الاستجابة لمناولة أوامر المؤسسة الأمرة في تعزيز تنافسياتها حيث تبين من خلال مخرجات برنامج التحليل الكيفي أنها تحققت بدرجة **جيد**، وهو ما دعمه التحليل التقليدي من خلال ما صرح به أفراد العينة فيما يخص البعد الثاني (سرعة التسليم).

## 3. الفرضية الثالثة:

" تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة " تمحورت الفرضية حول مساهمة خاصية المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، إذ تبين من خلال التحليل التقليدي على مساهمة التكيف والتعايش والاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المتقلبة لكن بشكل نسبي في تعزيز تنافسية المؤسسات المناولة نظرا لوجود اختلافات طفيفة في أقوالهم التي صرحوا بها، إلا أنه ومن خلال برنامج NVivo الذي تم الاعتماد عليه ونظام التلقيط اتضح بأنها تحققت بدرجة **جيد**.

## 4. الفرضية الرابعة:

" تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة " التي تحققت بدرجة **جيد جدا**، وتبين من خلالها مدى مساهمة الكفاءة في تنفيذ أوامر المؤسسة الأمرة الموكلة لهذا النوع من المؤسسات، وهو ما اتضح أكثر من خلال التحليل التقليدي للقابلات نصف الموجهة مع المدراء باختلاف مناصبهم الإدارية والذي توضح من خلال أقوالهم أن الاستغلال الأمثل للموارد بمختلف أنواعها يساعد على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تخفيض نسب متفاوتة من التكاليف باختلاف أنواعها.

## 5. الفرضية الخامسة:

" يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة " والتي تبين من خلال التحليل التقليدي أن بعد السعر ليس بتلك الأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة وهو ما تم إثباته من خلال مخرجات برنامج NVivo والذي بين أن هذه الفرضية **مرفوضة** انطلاقا من معامل الارتباط بين عقدي السعر وتخفيض التكاليف.

# الخاتمة



### الخاتمة

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة، وكانت على أربع مؤسسات مناولة صغيرة ومتوسطة بولاية برج بوعريريج، من خلال معرفة كيف تساهم مختلف أبعاد المتغير المستقل من النموذج النظري في تعزيز تنافسياتها، من أجل النجاح في عملية المناولة وتحقيق البقاء والنمو في السوق من خلال تخفيض التكاليف، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من المدراء الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة، وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي، قمنا بإدراج عدة عناصر في خاتمة الدراسة والمتمثلة في الموالي:

### أولاً: مناقشة النتائج

تمثلت إشكالية دراستنا في " كيف تساهم المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفذة؟-حالة م.ص.م المناولة بولاية برج بوعريريج- "، وبمحاولة منا على الإجابة عليها قمنا بإدراج أسئلة فرعية تحتها تمثل السؤال الأول والثاني منها في كيفية مساهمة كل من الجودة وسرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة، وخصص السؤالين الموالين حول كيفية مساهمة خاصيتي المرونة والكفاءة في تعزيز تنافسية هذا النوع من المؤسسات الناشط في مجال المناولة الصناعية، في حين تم التساؤل حول كيفية مساهمة السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة من خلال السؤال الفرعي الخامس.

وقد تمت دراستنا الميدانية بإجراء مقابلات نصف موجهة مع ثمانية مدراء باختلاف مناصبهم الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة، وتحليلها بواسطة التحليل التقليدي، وأداة الملاحظة بالمشاركة وبرنامج التحليل الكيفي NVivo الإصدار 10 بتطبيق المقاربات الأربعة المتعلقة بالدراسة الكيفية لاختبار درجات تحقق الفرضيات.

### 1. الفرضية الأولى:

"تساهم جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة محل الدراسة"

خصصت هذه الفرضية للتحقق من مساهمة **الجودة** في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والتي تحققت **بدرجة جيد جداً**، وهذا بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الكيفي وما تم التوصل له من خلال التحليل التقليدي للمقابلات.

حيث ركز المدراء على عملية **التحسين المستمر** والذي يتم عن طريق تحسين كل العوامل المتعلقة بعمليات التنفيذ على أساس مستمر وتشمل هذه العملية المعدات، الطرق، المواد الأولية، والأفراد بغية وصول الكمال في عملية المناولة الصناعية.

وهو ما يظهر جلياً في أقوال أحد المدراء ( في كثير من الأحيان نقوم بالرقابة على الأخطاء الناتجة عن عدة عوامل قد تحدث من أجل تصحيحها) وأفاد آخر بأن (جعل مكان العمل وتنفيذ طلبات المؤسسة الأمرة آمناً يكون أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث والتعويضات) كما أجاب أحدهم بأنهم (يحاولون باستمرار جعل العملية فعالة وذات كفاءة وقابلة للتكيف والتعديل) في حين قال آخر بأن (فحصهم المستمر للعمليات التنفيذية التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة وميزات إضافية للمنتج الذي تتم مناولته يهدف إلى تقليل تلك الأنشطة أو التخلص منها بهدف تخفيض التكاليف غير اللازمة).

وبالاعتماد على المقاربة المعجمية تم إثبات وجود بعض المصطلحات ذات الصلة بالفرضية والتي تبين **مساهمة الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة**، حيث بلغ معدل نسب التغطية لعقدة الجودة **16.44%** أما عقدة تخفيض التكاليف فقد كان **19.30%** أما معامل الارتباط بين العقدتين فقد بلغ **0.72021** وهو أكبر من المتوسط يدل على قوة العلاقة بينهما.

وبالمقارنة مع دراسة (محمد الأسود، 2016-2017) التي تطرقت إلى المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات والتي توصلت إلى أن الجودة والنوعية هي المعيار الأساسي في انتقاء المناولين حيث أن **80%** من المؤسسات الأمرة تقوم بطلب شهادات تثبت الخبرة والنوعية، وهو ما يتفق مع دراستنا من خلال ما تم التوصل إلى أن الجودة تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لأنشطة المؤسسة الأمرة.

إلا أننا **نختلف** عن دراسة (بن الدين محمد، 2012-2013) التي توصلت إلى أن بعدي الجودة والإبداع يتغيران باتجاه **عكسي ضعيف جدا** عند تطبيق المناولة الصناعية وتحقيق ميزة تنافسية بالرغم من ارتفاع المتوسط المتعلق بهما.

### 2. الفرضية الثانية:

"تساهم سرعة الاستجابة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة"

خصصت هذه الفرضية للتحقق من مساهمة **سرعة المؤسسة المناولة في الاستجابة** لطلبات المؤسسة الأمرة في تعزيز تنافسيته، والتي تحققت بدرجة **جيد**.

وبالاعتماد على التحليل التقليدي للمقابلات حيث تبين من خلال ما أفاد به أحد المدراء ( لا بأس بقضاء مزيد من الوقت مع المؤسسة الأمرة في التفاوض والتنفيذ الجيد لأوامرها وفقا للمعايير المتفق عليها، لكن السرعة في الاستجابة والتنفيذ تظل مهمة لأن القيام بمناولة المنتج بشكل بطيء قد يفسر من طرفها على أننا غير مهتمين أو قليلي كفاءة).

كما أشار آخر إلى أن (سرعة الاستجابة من العوامل الأساسية لنجاحنا في مناولة الطلبات الموكلة لنا والتي تحدد مصداقيتنا ومدى التزامنا بأجال التسليم المتفق عليها لتحقيق رضاها وكسب ثقتها وضمن تعاملها الدائم معنا مستقبلا فهي مصدر أرباحنا وخسارتها تكلفنا) وهو ما اتفق عليه غالبية أفراد العينة.

وبالنظر إلى مخرجات برنامج Nvivo ومختلف المقاربات نجد أن معامل الارتباط بين عقدتي سرعة الاستجابة وتخفيض التكاليف قد بلغ **0.627233** وهو أكبر من المتوسط يترجم العلاقة الجيدة بينهما.

وبالمقارنة مع دراسة (Khallaf NEZHA 2009) والتي توصلت إلى أنه كلما كانت العلاقة بين الطرفين مبنية على **الثقة** الناتجة عن الاستجابة السريعة لتنفيذ طلبات المؤسسة الأمرة وتقديم منتج معتمد قلت مخاطر السلوك الانتهازي من طرف المؤسسة الأمرة تجاه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المنفذة، وهو ما يتفق مع دراستنا من خلال مختلف النتائج المتوصل لها سابقا والمتعلقة بأن **احترام آجال التسليم** المتفق عليها يكسب ثقة متبادلة بين طرفي عقد المناولة، وهو ما أكدت عليه دراسة (MolkaErnez2011) على أن الثقة آلية مهمة لتسيير حسن لعلاقات المناولة.

### 3. الفرضية الثالثة:

"تساهم المرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة"

تم تخصيص هذه الفرضية للتحقق من مساهمة المرونة كخاصية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في تعزيز تنافسيتها، حيث تحققت بدرجة **جيد** وبلغ معامل الارتباط بين عقدة المرونة وتخفيض التكاليف **0.655723** واعتمادا على التحليل التقليدي الذي اتضحت من خلاله عدة نقاط أهمها:

- مرونة المؤسسة تتجلى في القدرات الذاتية المساعدة على مقاومة المحيط والتكيف مع تغيراته المستمرة؛
- المرونة وسيلة لمواجهة عدم التأكد البيئي؛
- هي ترجمة لقدرة المؤسسة على الاستجابة لقواعد لعبة جديدة، من خلال تطوير قدراتها بشكل مستمر انطلاقا من استعمال المعلومات الجديدة اعتمادا على نظام يقظة يحقق سبق؛
- المرونة تعبر عن مدى اتساع مجال قرارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسهولة انتقالها من حالة إلى أخرى.

وبالمقارنة مع دراسة (MolkaErnez2011) التي توصلت إلى أن الابتكار يعمل على تحقيق مرونة عالية للمناول تسمح له بتحديث نفسه، ويعطيه نوع من الحرية ويمكنه من فرض شروطه بأرباحية وبما يخدم مصالحه بالدرجة الأولى، نجد بأن حالة مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر ضعيفة حتى تقوم بعملية الابتكار.

غير أنه من أجل أن تكون مرنة من خلال قدرتها على أن تكون قادرة على التحول من بديل لآخر خاصة في حالة زيادة عدم التأكد في الظروف السائدة، كما تكون لها قابلية بتحديد تلك التغييرات وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد ردا على تلك التغييرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً، بمعنى آخر يجب أن تكون المؤسسة المناولة قادرة على تعديل حصتها السوقية والتكيف بسرعة مع تغير اتجاهات السوق والعمل على تعديلات ديناميكية.

### 4. الفرضية الرابع:

"تساهم الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة"

تم طرح هذه الفرضية وتخصيصها لمعرفة مساهمة **الكفاءة** في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من خلال تخفيض تكاليفها وتحقيق النمو والبقاء، حيث تحققت بدرجة **جيد جدا**، وذلك انطلاقا من نتائج برنامج التحليل الكيفي الذي أظهر معامل الارتباط بين عقدة الكفاءة وتخفيض التكاليف **0.688612 أكبر من المتوسط**.

كما اتضحت مساهمتها من خلال التحليل التقليدي للمقابلات نصف الموجهة وإدلاء المدراء بإجابات مقنعة حول ذلك، فقد أشار أحدهم إلى أن (كفاءتنا تكمن في قدرتنا على أداء عملية المناولة بالطريقة الصحيحة وهو ما يقلل الأخطاء التي ممكن أن تنتج أثناء التنفيذ وبالتالي نحقق جودة في المنتج بتكاليف أقل).

وبالمقارن مع دراسة (Frédéric Mazoud 2007) التي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة المناولة في تنظيم نظام الإنتاج، والتي توصلت إلى أن إحدى معايير اختيار المناول المناسب هي **الكفاءة**، ويمكن تفسير ذلك من خلال النتائج الإيجابية التي تنتج عن العمل بكفاءة، ولكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تكاليفية يتطلب الأمر أن تمتلك المؤسسة درجة عالية من الكفاءة.

فالميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد كامتلاك تكنولوجيا حديثة أو عمال ذوي مهارات أو آلات مطورة... وغيرها من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل ويتحقق مع ذلك معدل ربحية على المستوى التنافسي.

### 5. الفرضية الخامسة:

"يساهم السعر في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة"

خصصنا هذه الفرضية لمعرفة دور **السعر** في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، وقد تم **رفضها** بناء على مخرجات برنامج التحليل الكيفي NVivo الذي أفاد بأن معامل الارتباط بين عقدتي السعر وتخفيض التكاليف **أقل من المتوسط 0.233579**، بالرغم من أن معدل نسب التغطية قد كان **17.70 %** وذلك نظرا لاتفاق المستجوبين على أن السعر لم يعد أولى اهتمامات المؤسسة الأمرة لكي تحصل على منتج مناوول بجودة عالية.

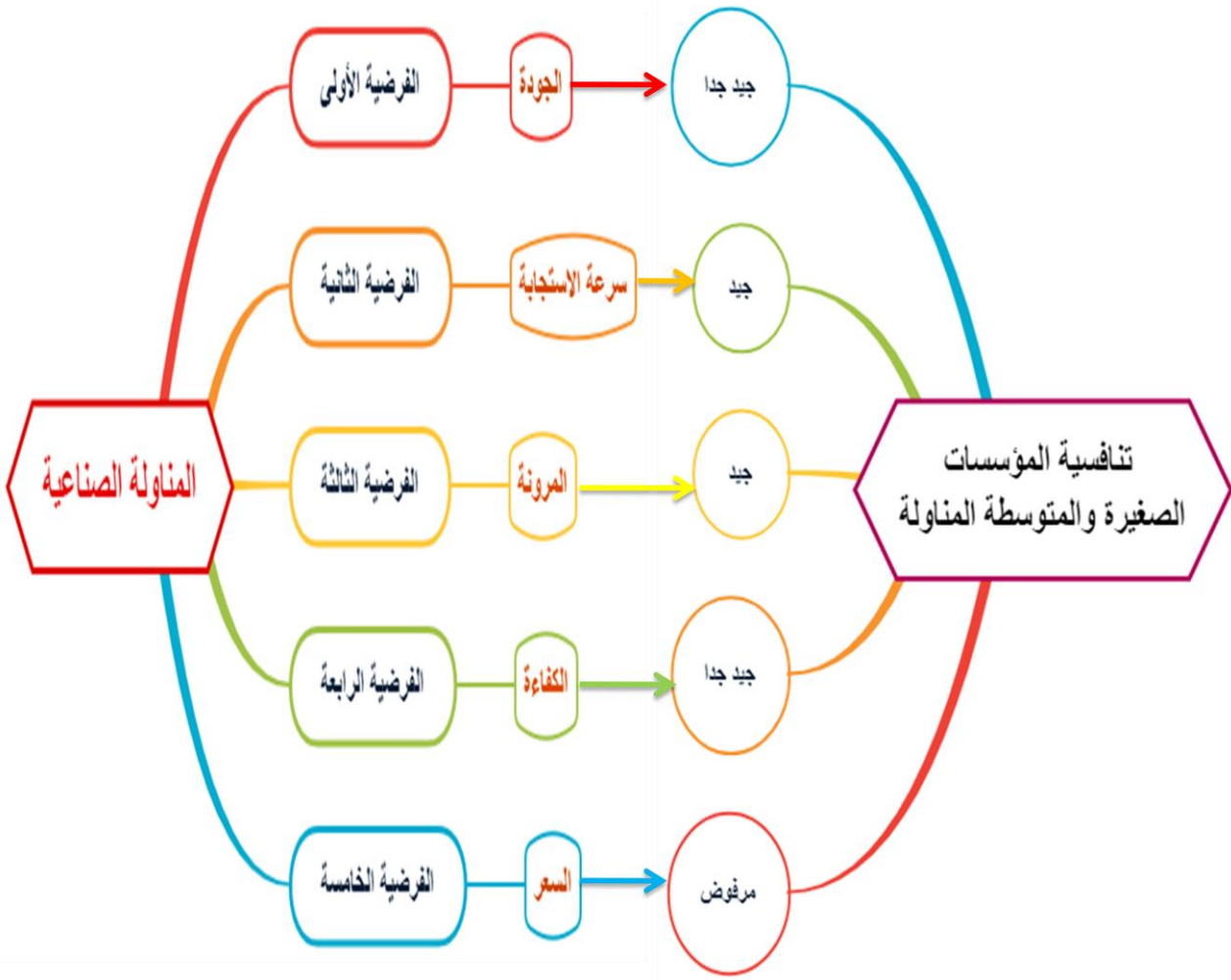
وهو ما يثبته قول أحد المدراء المستجوبين حين قال ( المؤسسة الأمرة غير مستعدة في الوقت الراهن للتنازل عن الجودة مقابل سعر منخفض) وأجاب آخر (لا نعتبر السعر أول شيء نتفق عليه بل بعد تحديد وقت التسليم والجودة المرغوبة والتصاميم المطلوبة والنظر في كفاءتنا التي نعتمد عليها للمناولة ثم نقوم بالتفاوض على سعر معين يرضينا أولا ويرضي المؤسسة المتعاقد معها، ثم نخمن في إعطاء خصومات نمنحها من طرفنا لنحفزها على اتخاذ قرار الاستمرار معنا).

فأغلبية المؤسسات الصناعية حاليا ونظرا لعوامل العولمة فقد تم التوجه إلى عاملي الجودة والسرعة أكثر من أي شيء آخر لتحقيق الكيف.

ومقارنة مع دراسة (محمد الأسود 2016-2017) التي توصلت إلى أن اهتمام المؤسسات الأمرة المنصب حول السعر الذي تعوض به الأنشطة التي قامت بأخرجتها لمؤسسات صغيرة ومتوسطة منفذة تمثل بنسبة 20% فقط مقارنة بالجودة التي ترغب في الحصول عليها التي بلغ اهتمامها نسبة 80%.

ويمكن إظهار الفرضيات المحققة والمرفوضة بشكل مفصل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(34): نموذج الفرضيات التي تم اختبارها

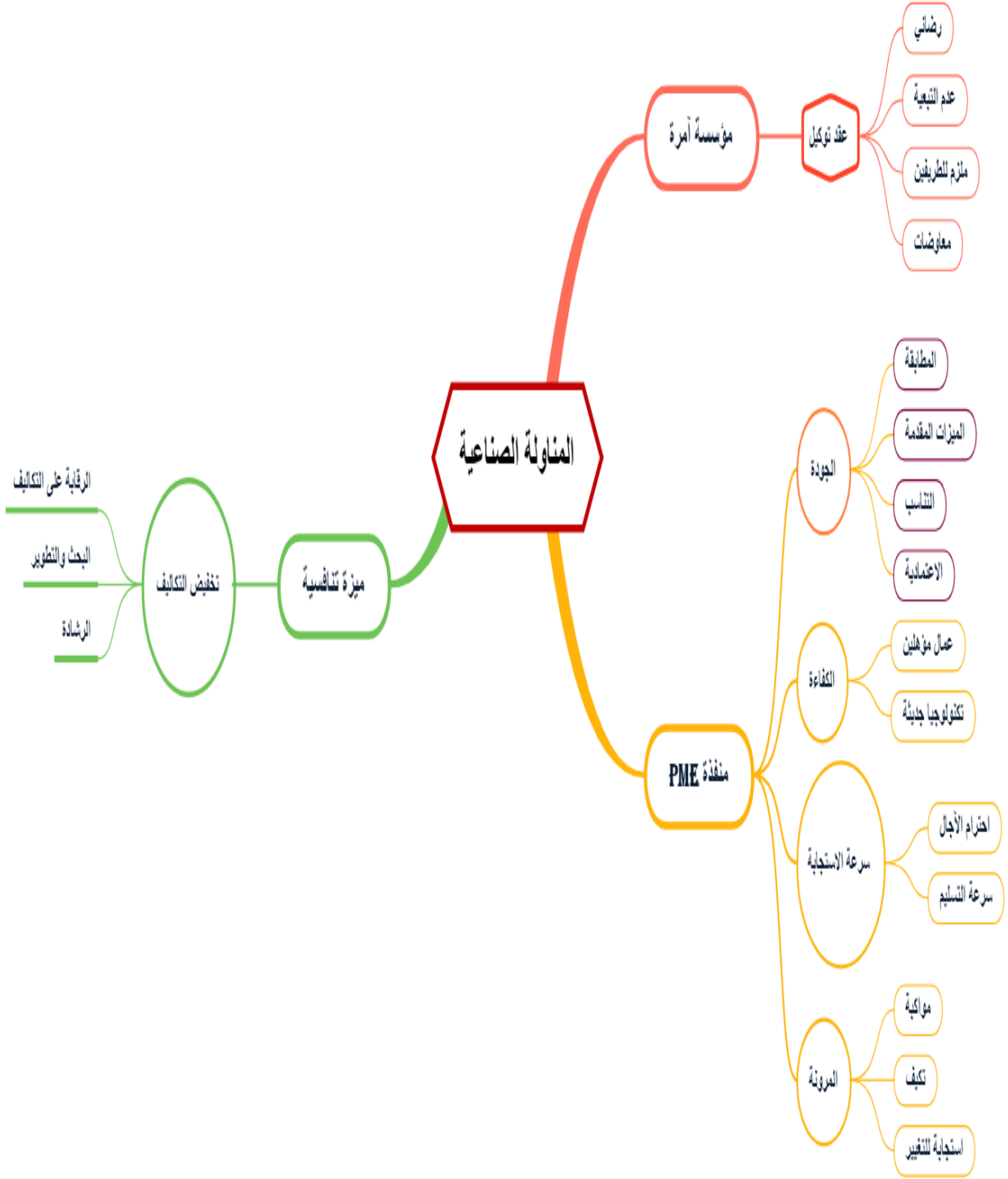


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج X-mind

الشكل المقابل يمثل مدى تحقق الفرضيات التي قمنا بتحليلها والتفصيل فيها واختبارها مسبقاً، فمن خلاله يظهر أن كل من الفرضيتين الأولى والرابعة قد تحققتا بدرجة **جيد جداً** والمخصصة لكل من مساهمة الجودة والكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، والفرضيتين الثانية والثالثة تمثلان في مساهمة سرعة الاستجابة والمرونة في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة عن طريق خفض التكاليف من أجل البقاء حيث تحققت بدرجة **جيد**، في حين **رفضت** الفرضية الخامسة المتعلقة بالسعر.

وعليه يمكن التخمين في العلاقة القائمة بين المتغير المستقل ( المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الذي نمثله بأربعة أبعاد محققة (**الجودة، الكفاءة، سرعة الاستجابة، والمرونة**) وكيفية مساهمتها في تعزيز التنافسية (المتغير التابع) للمؤسسات محل الدراسة عن طريق خفض التكاليف من أجل ضمان البقاء والاستمرار، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المندرجة تحت كل بعد والمبينة من خلال الخريطة الذهنية التالية:

الشكل رقم (35): الخريطة الذهنية للنموذج التطبيقي لدراسة

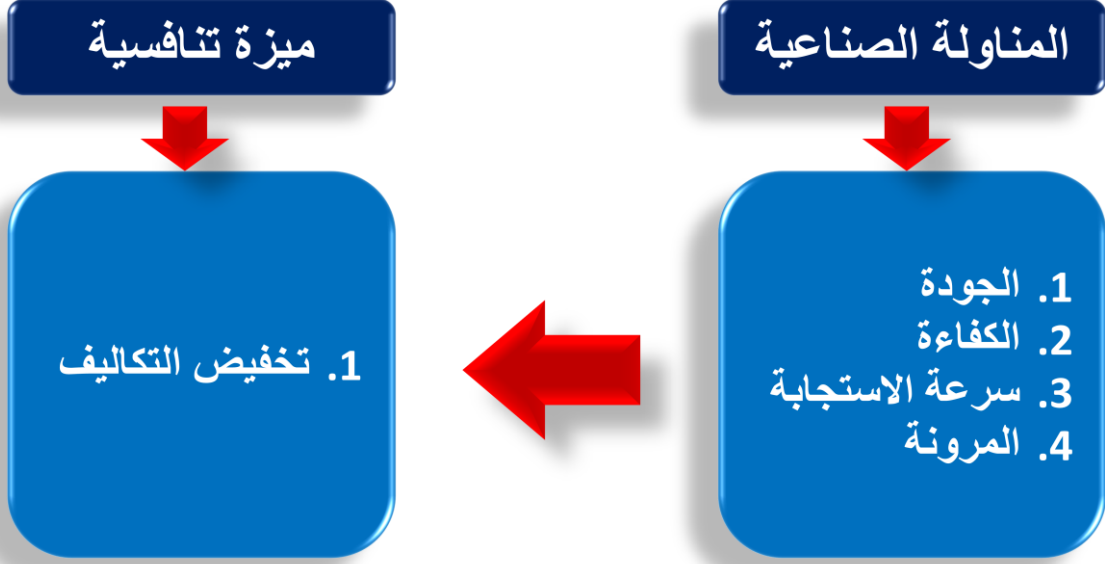


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج X-mind

مما سبق وبمقارنة النموذج النظري المتطرق له في الفصل الأول مع ما تحقق بعد اختبار الفرضيات ومناقشتها نجد أن بعض المتغيرات لن تظهر لعدم تحققها في المؤسسات محل الدراسة، كما تتم إعادة ترتيب الأبعاد المحققة وذلك بناء على درجة تحققها وأهميتها بالنسبة للدراسة.

لذلك نقوم **بالغاء بعد السعر** (من أبعاد المتغير المستقل المناولة الصناعية) وترتيب الأبعاد الأخرى بدأ بالجودة، والكفاءة، سرعة الاستجابة والتسليم، ثم المرونة، وهو ما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (36): النموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

#### ثانيا: المساهمة الأكاديمية

يمكن أن ندرج مساهمتنا النظرية والأكاديمية في النقاط التالية:

- دراستنا كيفية على أحدث أساليب التعاون والتكامل الصناعي وهو أسلوب المناولة الصناعية ولذلك فهي إضافة للمراجع المتعلقة بالموضوع؛
- قمنا من خلالها بتطوير نموذج نظري لدراسة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، بناء على الدراسات السابقة والنظريات المتطرق لها، من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل (المناولة الصناعية) والتابع، حيث تحققت أربع فرضيات بدرجة **جيد وجيد جدا**، ورفضت الفرضية الأخيرة؛
- فهم طبيعة المناولة الصناعية في الجزائر بنتائج واقعية، ومعرفة أنه بالرغم من النية الواضحة من طرف الدولة في تحسين هذا الأسلوب من خلال المعارض والصالونات والملتقيات، إلا أن تطبيقها لا زال يواجه بعض الصعوبات المتعلقة بكيفية التعاطي معها بشكل نظامي، نظرا لنقص الوعي العام بمفهومها وآلياتها؛
- استنتجنا أن تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيتنزايد مستمر لكن ضعيف في مجال المناولة الصناعية حيث قدر بـ 1 % من مجموع المؤسسات الصناعية؛



- وجدنا أن نسيج قطاع المناولة الصناعية يتكون من مزيج من المؤسسات الكبرى الأمرة والمنفذة الصغيرة والمتوسطة؛

### ثالثاً: المساهمة الميدانية

- نجاح المناولة الصناعية يحكمه أربعة عوامل متمثلة في الجودة، الكفاءة، المرونة والسرعة في التسليم؛
- لم يعد السعر لوحده العامل المحرك لسلوك وقرارات المؤسسات الأمرة في اختيار المناول المناسب لأنشطتها المخرجة؛
- كفاءة المؤسسة المناولة هي قدرتها على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وفق نظام متعدد الموارد يعمل بشكل متناسق ومترايط، وهي مصدر مناولة منتج ذو جودة بتكاليف أقل؛
- من أجل تحقيق التكيف والتعايش مع تقلبات المحيط من المفروض تواجد قدرة على مسايرة التطورات الحاصلة وتصميم المنتج والتنوع فيه وفقاً لتفضيلات ورغبات المؤسسة الأمرة على اعتبار أن طلباتها تجعل المنتج يناول وفقاً لها ؛
- احترام آجال التسليم المتفق عليها من أهم ما يجب أن تعمل المؤسسات المناولة على الوفاء به لكسب ثقة ورضا المؤسسة الأمرة التي تعتبر مصدر ربحها؛
- أصبحت الجودة أولى اهتمامات المؤسسات الصناعية العاملة في قطاع المناولة لذلك فالمؤسسة الكبيرة تلجأ إلى مناولين يحققون لها جودة أفضل من التي كانت ستحققها لو قامت بالنشاط هي بنفسها؛
- الحرص على اقتناء مواد أولية ذات نوعية أولية من شأنه إعطاء ميزة للمنتج المناول.

ومن النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- رفع درجة الوعي بأهمية المناولة والتكامل الصناعي لدوره الفعال في تعزيز تنافسية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وتكثيف النسيج الاقتصادي الصناعي من جهة أخرى؛
- تعزيز قطاع المناولة الصناعية بوضع إطار قانوني قائم بحد ذاته لتأطير نشاط المناولة الصناعية، لحماية المناول الصناعي الذي غالباً ما يكون الطرف الضعيف في مثل هذه العلاقات؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الرفع من مستواها وتنفيذ منتج ذو جودة عالية يسمح لها بالحصول على شهادات جودة عالمية، وهذا بالنظر إلى أهمية هذا المعيار في انتقاء المناول المناسب؛
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قاعدة بيانات ونظام يقظة وتكنولوجيا مطورة لاكتشاف حاجيات المؤسسات الأمرة والتعامل معها في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة؛



- اعتبار نتائجنا كمقترحات لبحوث مقبلة وتمهيد لمواضيع كمية يمكن أن تكون إشكالية لبحوث أخرى مستقبلا.

### رابعاً: حدود الدراسة

- المدة المقترحة لإجراء الدراسة قصيرة، وهو ما انجر عنه ضغط في عملية التحليل بمعنى محدودية فترة الدراسة الميدانية؛
- عينة الدراسة صغيرة، حيث أجريت على ثمانية مدراء من المؤسسات المختارة بشكل قصدي ضمن مجال المناولة الصناعية؛
- قلة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر عموماً، وبولاية برج بوعرييج بالخصوص؛
- غياب تعاون أصحاب المؤسسات محل الدراسة مع الطالبة للحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة؛
- نشاط المناولة في الجزائر محتشم، ومفهومها غير متداول عند مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كان هناك خلط بين المناول والمورد؛
- طبيعة موضوع الدراسة التي تفرض إجراء المقابلة مع عدد محدود من الأفراد ( من الإدارات العليا) الذين تكون لهم انشغالات كثيرة تعرقل تحديد موعد معهم.

### خامساً: آفاق الدراسة

- بالإمكان فتح مجال جديد لمزيد من الدراسات المحتملة حول دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في عدد من الولايات بحيث تكون دراسة مقارنة جغرافياً؛
- إجراء دراسة عرضية كمية حول مساهمة المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يمكن إجراء دراسات حول دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية؛
- أظهرت الدراسة مجموعة الخصائص الواجب توفرها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والتي تعتبر في نفس الوقت معايير للمؤسسة الأمرة تختار بها المنفذ المناسب لأوامرها، لذلك بالإمكان إجراء دراسة مقارنة على دور المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة والمناولة؛
- إجراء نفس الدراسة بالطريقة الكمية على عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بعد انتشار نشاط المناولة أكثر مما هو عليه الآن، من أجل محاولة تعميم النتائج؛
- معرفة دور المناولة الصناعية على المؤسسات الناشئة وكيفية تحقيقها التكيف مع المحيط؛
- اعتبار نتائج الدراسة كمقترحات وإجراء دراسة معمقة لكل بعد على حدا؛

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب:

2. أولريكي فيسرو كرم، التشبيك وممارسة الضغط وحشد التأييد، دليل عملي لتقوية المؤسسات غير الحكومية، لبنان، 2006، ص 04؛
3. زكريا الدوري، أحمد علي الصالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاسها على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص206؛
4. شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204؛
5. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص103؛
6. فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيات مدخل تكاملي تجريبي، مصر، 1997، ص123؛
7. محمد لبيب شنب، شرح أحكام عقد المناولة في ضوء الفقه والقضاء، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2008، ص17؛
8. نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص238؛
9. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص.ص 39-40؛
10. هالة محمد لبيب غنية، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2002، ص226.

#### ب. المقالات:

11. بن منصور ليليان، وفاء سعدي، سبل ترقية المناولة الصناعية على ضوء تجارب الدول المتقدمة، مقال في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017/06/03، ص391؛
12. بوقرة رابح، خرخاش سامية، مدى تحقيق تطبيق المناولة الصناعية في الدول النامية وتجربة الجزائر، مقال في ملتقى المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تحديات وآفاق، 2007/11/7-6؛
13. د.جيلالي بوشرف، فوزية بوخبزة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، رقم 6، ص 173؛

## المراجع

14. سمير أبو الفتوح الصالح، نظرية الوكالة مدخل لتخصيص التكاليف العامة، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 12، العدد 4، 1988، ص 38؛
15. شاكر التيمي، إيداد الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004؛
16. شرقي خليل، بريكة السعيد، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي، دليل المقابلة باستخدام برامج NVIVO، دراسة حالة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 05، 2016، ص 103؛
17. عبد الرحمن بن جدو، المناولة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، 2008، منظمة العمل العربية، ص 08؛
18. علي الشايح، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 11، جوان 2013، ص 18؛
19. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، حنان شايب، مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة محمد خيضر، بسكرة/ ماي 2012، ص ص 84-85.

### ت. القوانين والمراسيم:

20. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، الصادرة في 22 أبريل 2003، المرسوم التنفيذي 03/188 المتضمن تشكيل مجلس وطني مكلف بترقية المناولة التنظيمية؛
21. القانون رقم 17/02 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، بتاريخ 10 جانفي 2017، ص 05؛
22. القانون رقم 01/18 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، بتاريخ 2001/01/15.

### ت. المذكرات والأطروحات:

23. بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 245؛
24. بن عزة محمد أمين، إستراتيجية التحالفات كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص ص 99-100؛

## المراجع

25. بن يحي زهير، دور آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاولاتي -دراسة حالة مشتل ومركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية برج بوعريش، مذكر ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص03؛
26. سعيداني محمد السعيد، مدى فعالية تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص.ص 13-14؛
27. شيبان آسيا، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص07؛
28. علوي فاطمة الزهراء، المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2010، ص53؛
29. محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -حالة قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، تخصص مانجمنت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص73؛
30. وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص.ص 114-115.

### ث. الملتقيات والتقارير:

31. أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المناولة من الباطن في م.ص.م - دراسة عينة حالة من م.ص.م الجزائرية، ملتقى دولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات النامية واقع آفاق، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 21-22/02/2017، ص13؛
32. أحلام منصور، آسيا بن عمر، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 6-7/12/2017، ص05؛
33. احمد بلالي، استراتيجيات التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، 08-09/03/2005، ص.ص 466-467؛
34. بلال شيخي، المهدي حجاج، برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -المأمول والواقع، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 6-7/12/2017، ص 07؛

## المراجع

- 22.35. بوطاهر علين، دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة مقدمة لملتقى دولي حول المقاولات الصناعية، جامعة بلجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص313؛
36. سليمان ناصر، عواطف محسن، مداخلة بعنوان تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي –الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24/02/2011؛
37. الطاهر سليم، استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006، ص15؛
38. العايب عزوز، دور التشريعات في تنمية المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، 2006، ص15؛
39. عبد الرحمن بن جدو، وقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006، ص02؛
40. عبد القادر بريش، يوسف بلقط، إيمان بن حليلة، أثر الشراكة في قطاع صناعة السيارات على تطوير المناولة وفرص التشغيل بالجزائر، ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في مؤسسات الدول النامية الواقع والآفاق، جامعة أحمد درارية، أدرار، 21-22/02/2017، ص 10؛
41. علاء الدين مرجان محفوظ، عزيز محمد الخياط، صناعة التعهيد، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر، 2017، ص.ص 17-20؛
42. علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية م.ص.م في الجزائر، ملتقى وطني حول: استراتيجية التنظيم ومرافقة م.ص.م في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19/04/2011، ص06؛
43. عمر شريف، زكية بن زروق، دور م.ص.م العاملة في مجال المناولة في استقطاب اليد العاملة – دراسة حالة مقارنة بين الجزائر وفرنسا، الملتقى الدولي، حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 15-16/11/2011؛
44. لزرق محمد، صباغ رفيقة، تكفي صليحة، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية والوسيلة لتطور تنافسية م.ص.م، ملتقى دولي حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في مؤسسات الدول النامية الواقع والآفاق، جامعة أحمد درارية، أدرار، 21-22/02/2017، ص.ص 05-06؛
45. محمد الهادي بوركاب (مدير بورصة المناولة والشراكة، قسنطينة)، بورصة المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15/09/2006، ص.ص 08-13؛
46. محمد فاتح عبد الوهاب العتيبي، منظمات المجتمع المدني النشأة والآليات وأدوات العوت تحقيق الأهداف، البرنامج التدريبي لتأهيل القيادات والمنظمات غير الحكومية ومهارات التحالف والتغيير، جمهورية

## المراجع

اليمن، متوفر على الخط <http://www.ahenar.org/debat/show.art.aspp.aid=179782>، 03/03/2019، 17:16.

47. مخفي أمين، بن حراث حياة، المناولة الصناعية كآلية داعمة لترقية عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائر بين الواقع و المأمول، ورقة مقدمة لملتقى حول: التأهيل الصناعي وتحديات إنماء الاقتصاديات العربية حالة الجزائر يومي 23 و 24 نوفمبر 2015، 18. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص06؛

48. منصورى الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية - حالة الجزائر، ملتقى دولي حول: المقاولاتية لتكوين فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص11؛

49. الهادي فريخة، مدير مركزي بوكالة النهوض بالصناع، المناولة والشراكة الصناعية - التجربة التونسية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة بالجزائر، 12-15/09/2006.

### ج. المواقع الإلكترونية:

<http://www.ahenar.org/debat/show.art.aspp.aid=179782>.50

[www.elkhabar.com/ar/archives-2011-02-15/html](http://www.elkhabar.com/ar/archives-2011-02-15/html).51

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### A. Books :

52. Boudjemaa Amroune, solutions aux problèmes rencontrés par les PME, 1st ED, édition universitaires européennes, 2016, p13-1;
53. C. Bussemault et Pretet, Organisation et gestion d'entreprise, vuibert, pris, 2001, p183;
54. G. Hamel, Prahalad. C.K, la conquête du futur, ed Dunod, Paris, 1999, p.p 166-169;
55. Lin C. Matinet, Ahmad Silem, Lexique de gestion, Dalloz, Paris 5ème édition, 2000, p152;
56. M. porter, compétitive advantage, Creating and sustaining Superior performance, new York, the free presse, 1985, p19;
57. Pascal Laurent et François Bouar, Economie d'entreprise, ed organisation, 1997, paris, p 207;
58. Roger Perceron , Entreprise, gestion competitive, ed economica, 1984, p47 ;

59. Tesren Denis, Bricout Jean Luc, L'investissement international, édition armandcolin, Masson, Paris, 1996, p66;
60. Thomas Fritz, the competitive advantage period and the industry advantage period: Assessing the sustainability and determinants of Superior economic performance, Gabler edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, p10;
61. Williamson, The economic institution of capitalism, Free press, New York, 1985, p172;
62. Willie Pietersen, Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc., 2010, p17.

### **B. Articles :**

63. Hachimi Sanniyaya, les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique, (ancrages théoriques et influences conceptuelles), la revue de l'innovation: dans le secteur public, volume 10(3), 2005, article N2, p12, sur le line:  
<http://www.innovation.cc/frçais/yayaal-final.pdf>, 04/03/2019, 14:34.

### **C. Thèses :**

64. Charlene Rawan van Zyl, intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage, Magister in strategic Management, Faculty of management, university of johansburg, 05/2006, p19;
65. M. Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de doeck, université Bruxelles, 1995, p35;
66. Saidmadje, Regaiguia Fatimazohra, Outsourcing contribution in the competitive advantage of enterprises, Faculty of economics university of Mohamed Cherif, Souk Ahras, Algeria, 2017, p336.

### **D. Reports :**

67. B.A.S.T.P, Le partenaire des partenaires, Guide d'induction la bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat, région centre;
68. Sous-traitance en Algérie Horizon 2010, stratégie et programme, Bourse Algérienne de sous-traitance et de partenariat région centre, Janvier 2006, p14.



**E. Web sites:**

69. <http://www.innovation.cc/frçais/yayaal-final.pdf>, 04/03/2019,14:34.  
70. [WWW.MDIPI.GOV.DZ](http://WWW.MDIPI.GOV.DZ)

# الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج اتفاقية (عقد) مناولة

Convention N°....

Lot .....

.....

**Entre les soussignés :**

La société ....., représentée par son gérant ....., ayant tous les pouvoirs à l'effet de la présente convention, désignée ci-dessous par l'expression « **L'Entreprise Général** »

**D'une part**

**Et**

L'entreprise ....., inscrit au registre de commerce N°....., et NIF N°.....sise ....., représentée par son gérant ..... ayant tous les pouvoirs à l'effet de la présente convention, désignée ci-dessous par l'expression

« **Le Sous-traitant** »

**D'une autre part**

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit :**

**Préambule :**

L'entreprise générale souhaite confier au Sous-traitant ..... la réalisation de..... aux conditions définies par la présente convention.

Après avoir pris connaissance du projet et de toutes les pièces contenues dans le dossier et s'être rendu compte de la situation, le sous-traitant se soumet et s'engage à exécuter les travaux conformément aux conditions des données, aux normes en vigueur, à la pleine satisfaction de l'entreprise générale

Le sous-traitant est réputé avoir demandé et obtenu toutes les clarifications nécessaires à son activité sur le projet et s'engage, de ce fait, à ne formuler aucune réclamation

**Article 01 : Objet de la convention**

La présente convention a pour objet « ..... » pour le cmopt de l'entreprise générale, .....

**Article 02 : Description des exécutions**

La description des exécutions a effectué par le sous-traitant est comme suit :

1. ....
2. ....

**Article 03 : Pièces contractuelles**

Les pièces contractuelles sont :

- .....
- .....

**Article 04 : Mode métré :**

Le mode de calcul des métrés pour les travaux de ..... Sera le suivant :

- Pour .....
- Pour .....

**Article 05 : Responsabilités du Sous-traitant**

- ...
- ...

**Article 06 : Responsabilités de l'entreprise générale**

- ...
- ...

**Article 07 :Montant de la convention :**

Le montant hors taxes estimé pour ..... est de .....DA/HT

**Article 08 : Délai d'exécution**

Le délai d'exécution global est de ....., à compter de la date de notification de l'ordre de service de démarrage d'exécution.

**Article 10 : Retenu de garantie**

- Il est prévu une retenue de garantie de ....% du.....
- .....

**Article 09 : prix applicables**

Le prix accordé au .....comme indiqué sur devis quantitatif estimatif.

**Article 010 : Pénalités de retards**

Le sous-traitant s'engage à tenir les délais convenus sauf en cas de force majeure.

En cas de retard non récupérable, l'entreprise sera redevable à l'entreprise principale d'une pénalité de retard journalière calculée selon la formule suivante :

M

$P = \frac{M}{10 \times D} \times N$

10 x D

**Article ... : démarrage d'exécution**

La présente convention sera valable et définitive qu'après sa signature par les deux parties.

Fait à ....., Le .....

L'entreprise Générale

Le Sous-traitant

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): يمثل نموذج لقسيمة التسديد



Le : .././2019

*RECU DE VERSEMENT N : 0..*

### Renseignements du client

Mr.

Adresse :

Tel :

### Objet

Commande N° : 0../2019

Montant versé

### Signature du clientreprésentent société



SARL FIBROGAZ REALISATION  
ADRESSE: Lot BOUDA 69 Gr 114 LOT 34000, Bordj Bou Arréridj Algerie  
Tél & Fax: +213 0 35 72 18 71 Email: sarl.fibrogaz@gmail.com  
RNC /13 B 0464769-01/34 - ART /34017110339 - NIF /001334019019936

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (03) : Devis



**DEVIS No: ...**

**Date du devis:** ../../ 2019

**Destinataire :**

**Mr.  
Adresse  
email :**

**Tel :**

Description	Qté	PU	TOTAL
			-
			-
			-

**Règlement :** " 50 % à la commande,  
le solde 3 jours  
avant la livraison.

**TOTAL HT**

-

**Remise ..%**

**TOTAL HT**

-

Signature du client (précédée de la mention « Bon pour accord »)



SARL FIBROGAZ REALISATION  
ADRESSE: Lot BOUDA 69 Gr 114 LOT 34000, Bordj Bou Arréridj Algerie  
Tél & Fax: +213 0 35 72 18 71 Email: sarl.fibrogaz@gmail.com  
RNC /13 B 0464769-01/34 - ART /34017110339 - NIF /001334019019936

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): مذكرة التسليم



SARL FIBROGAZ REALISATION

Le : .././2019

*Bon de livraison N° :.. /2019*

**Destinataire :**

Mr.

Adresse :

email :

Tel :

Description	Qté
<b>TOTAL</b>	

**Observation :**

-  
-

**Signature du clientreprésentent société**



SARL FIBROGAZ REALISATION  
ADRESSE: Lot BOUDA 69 Gr 114 LOT 34000, Bordj Bou Arréridj Algerie  
Tél & Fax: +213 0 35 72 18 71 Email: sarl.fibrogaz@gmail.com  
RNC /13 B 0464769-01/34 - ART /34017110339 - NIF /001334019019936



## قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): نظام التنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

النسبة	القيمة	النقطة	درجة التحقق
1	4.0	A*	استثنائي
1	4.0	A	ممتاز
0.875	3.5	B+	جيد جدا
0.75	3.0	B	
0.625	2.5	C+	جيد
0.50	2.0	C	
0.375	1.5	D+	مقبول
0.25	1.0	D	
00	00	F	مرفوض

### SYSTEME DE NOTATION

L'École Polytechnique a modifié le système de notation en 1996. Les notes obtenues avant l'automne 1996 demeurent inchangées.

Évaluation	Avant l'automne 1996		À partir de l'automne 1996	
	Note	Valeur	Note	Valeur
Exceptionnel	A	4,0	A*	4,0
Excellent			A	4,0
Très bien	B	3,0	B+	3,5
			B	3,0
Bien	C	2,0	C+	2,5
			C	2,0
Passable	D	1,0	D+	1,5
			D	1,0
Échec	F	0,0	F	0,0