

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEURAT

الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية



بعنوان



آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق

أيام 05/ 04/03 ماي 2011

**المناولة الصناعية أو التعاقد من الباطن نشاط
استراتيجي ناجح في تنمية المقاولات
مع ضرورة تطوير ذلك في الجزائر**

الاسم و اللقب : فاطمة الزهراء عراب

البريد الالكتروني: Fatti.arab@yahoo.fr

رقم الهاتف : 31 53 13 91 07

الجامعة : جامعة بشار



الموضوع :

المناولة الصناعية أو التعاقد من الباطن نشاط استراتيجي ناجح في تنمية المقاوله

مع ضرورة تطوير ذلك في الجزائر

المقدمة

في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها التطورات الدولية، وانفجار ثورة المعلومات التكنولوجية وغزو العملاق الصيني للأسواق الدولية، وتسابق بعض الشركات العابرة للقارات نحو الاندماج للهيمنة على الحركة الاقتصادية العالمية إنتاجا وتسويقا.

ضمن هذا المنظور فإنه يتعين على المؤسسات الكبرى التركيز على وظيفتها الأساسية وبالتالي إخراج (externaliser) وتفريع (essaimer) ومناولة (sous-traitance) النشاطات الأخرى التي يستحسن التخلي عنها إلى شركاء أكثر تخصصا. لأجل تزويد الآلة الإنتاجية بقطع الغيار أو بالمنتجات النصف مصنعة

وقد شكل هذا النوع من النشاط محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وآسيا .

فهي تزيد على 15% في الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان

وقد أدركت الدول النامية في العقود الأخيرة أهمية هذا الأسلوب في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني في الأساس من مشاكل كثيرة لعل أبرزها، التركيز على الصناعات الأولية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية وضعف علاقات الترابط والتكامل بين المنشآت الأمرة بالأعمال وتلك المنفذة لها من الناحية العملية، ما زال تطبيق أسلوب المناولة والاستفادة منه في الدول النامية، يواجه بعض الصعوبات، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعااطي معه بشكل نظامي.

بالمقابل تشير الإحصائيات إلى أن 350 مؤسسة فقط تعمل في قطاع المناولة بالجزائر و الملاحظ أن معظم المجمعات الصناعية الوطنية تمنح جزءا من مخططات إنتاجها لشركات مناولة أجنبية على حساب منتج المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين بحجة النقص في الاحترافية والصرامة و التحكم في النوعية أو نقص المعلومات .

وتستورد الجزائر سنوياً ما قيمته 3 مليارات دولار من قطع المناولة الموجهة خصيصاً لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 8 مومنين رئيسيين، وتحل فرنسا المرتبة الأولى ب 422 مليون دولار متبوعة بإيطاليا (189 مليوناً) والصين (165 مليوناً) وألمانيا (136 مليوناً) وأسبانيا (122 مليوناً) والولايات المتحدة الأمريكية (115 مليوناً) واليابان (89 مليوناً) وتركيا ب 85 مليون دولار.

وأصبح اللجوء آليا إلى الخبرة الأجنبية ضمن عقود المناولة لاقتناء سلع وخدمات من قبل المؤسسات الوطنية. ولعل هذا السلوك يحرم النسيج الوطني من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من النمو والاستفادة من الموارد الوطنية، بالإضافة إلى منعها من اكتساب الخبرة

و يحصي خبراء الاقتصاد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكنها أن تنشط في مجال المناولة في الجزائر بما يزيد عن ألف مؤسسة يمكنها العمل في مجال الصناعة والصناعة الميكانيكية وقطاع البناء.

ولهذا سنقوم في هذا البحث بتحليل الدور الاستراتيجي الناجح الذي يقوم به نشاط المناولة في تنمية المؤسسات و ضرورة الاهتمام أكثر بهذا النوع من الاستراتيجيات في الجزائر لتفعيل دور المؤسسات التنموية

و سوف نتناول ذلك من خلال المحاور التالية :

أولا – مفهوم وصيغ المناولة الصناعية أو التعاقد من الباطن





ثانيا- الدور الاستراتيجي للمناولة في تنمية المؤسسات

ثالثا- واقع المناولة الصناعية في الجزائر

رابع- النتائج و التوصيات

أولا – مفهوم وصيغ المناولة الصناعية أو التعاقد من الباطن

قبل التطرق إلى مفهوم المناولة سنحاول أولا التطرق إلى التطور التاريخي لهذا النوع من النشاط

1-1 التطور التاريخي لمفهوم المناولة الصناعية

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

أ- الصناعة التقليدية :

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

ب- الصناعة المكثفة:

تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن.....)، وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)... ففي سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتاليورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة.

لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ج- ظهور الصناعة و المناولة الصناعية

في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء.

ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالثقل والهيكل القاعدية... وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في : التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولى، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية.

وشينا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة .

أما في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مسأول الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت.

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في





المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيين يلجؤون إلى المناولين الصناعيين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة. أما في التسعينات فأصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة وعلى المناولين أن يعتمدوا الوظائف التالية :

*البحث والتنمية .

*الاستثمار والتكوين.

*إدخال التبادل الإعلامي للمعطيات.

*ضمان الجودة.

*تقليص قائمة المزودين والمناولين.

*ارتقاء الحاجيات إلى الكفاءات والموارد المالية .

*ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.

2-1 مفهوم المناولة الصناعية

مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن وتسمى بالفرنسية La sous-traitance أما بالإنجليزية Outsourcing.

و سنورد فيما يلي أهم التعاريف التي تناولت المناولة الصناعية.

هناك عدة تعاريف للتعاقد من الباطن، نذكر منها:

*التعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

و يتضمن هذا التعريف 3عناصر:

-صاحب الأشغال (مالك المشروع)

-صاحب العقد الرئيسي

-المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى، وينطبق هذا المفهوم على عدة قطاعات منها : البناء والأشغال العمومية أي الممتلكات غير المنقولة، كما يشمل مجال القطاع الصناعي في حالات استثنائية، وذلك لصعوبة توافر العناصر الأساسية لهذا التعريف في التعاقد الصناعي.

يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن، ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك في العقد الرئيسي، حيث يشمل التعامل الثانوي جزءا من موضوع الصفقة في إطار التزام تعاقدي يربط المتعامل الثانوي مباشرة بالمتعامل المتعاقد التابع للمصلحة المتعاقدة .

نلاحظ أن المقاوله من الباطن هي أن يلجأ شخص معين "المقاول (Entrepreneur)"

إلى شخص آخر "المقاول من الباطن (Sous-traitant)"، بإنجاز المشروع أو جزء منه ما لم ينص عقد المقاوله على خلاف ذلك ونجده يكون إما تعاون مباشر أو غير مباشر.

و بذلك يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المنشآت بما يمثل شبكات من الصناعات، والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشآت، ويشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد





الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقا للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها .

وباختصار تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها:

"جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات – منتجات – إكسسوارات – خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة .

فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات البسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة الترخيص وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

وتسمى المنشأة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمنشأة "الأمره بالأعمال" والمنشأة التي تقويم بالأعمال، المنشأة "المنفذة أو المناولة"

ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما:

-*وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الأمره بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.

-*وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الأمره بالإعمال والمؤسسات المنفذة

1-3-1 صيغ المناولة الصناعية

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة ويأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها، والتي يمكننا تصنيفها حسب التالي :

1-3-1/ أنواع المناولة حسب طبيعتها:

لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

أ/مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (أو طاقة الإنتاج)

في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاوله من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.

ب/ مناولة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغييرات في حجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية .

1-3-2/أنواع المناولة حسب المدة :

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

أ/مناولة ظرفية (سببية):

المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

ب/ مناولة هيكلية (دائمة):

هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحيانا دائمة.





1-3-3/ أنواع المناولة حسب تفويض العمل:

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

كما يمكن إدراج أنواع أخرى لإستراتيجية المقاوله من الباطن، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية،

1-3-4/ المناولة حسب محل التطبيق:

أ/ مناولة جهوية :

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

ب/مناولة وطنية :

المؤسستان تنتميان إلى دولة واحدة.

ج/مناولة دولية :

المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر

1-3-5/مناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

أ/ مناولة بسيطة :

هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

ب/ مناولة متدرجة:

في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين ، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلا في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل .

1-3-6/مناولة حسب الموضوع:

أ/مناولة صناعية:

تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

ب/مناولة الخدمات:

تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثلا: الصيانة.

ثانيا : الدور الاستراتيجي للمناولة في تنمية المؤسسات

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على :

2 تنظيم النشاط.

2 تحقيق التخصص.

2 تقسيم العمل.

2 الحد من النفقات.





2] زيادة الكفاءة.

2] وتعظيم المكاسب .

2] رفع القدرة التنافسية.

فقد أصبحت تمثل نسب مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة، تزيد على 15% في الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال: تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة.

1-2/ اتخاذ القرار المناولة:

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

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

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المناولة ؟
- في حالة تنفيذ المناولة ، هل ستقدم المؤسسة المنتج/ الخدمة الأفضل؟
- هل يحترم المناول كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الأوامر؟
- في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المناولين مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
- ما هو تأثير إستراتيجية المناولة على المستخدمين؟

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمناول والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المناولة والمقصود الأكثرها نجاحا هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الأداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجونها إلى المناولة عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بال نوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.

إذا المنطلق في اتخاذ القرار الاقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدة أبعاد أهمها بعدين: بعد عملي، وبعد استراتيجي.

*البعد الأول عملي، لأن قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتمادا على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاوله من الباطن.

*أما البعد الاستراتيجي فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناولة لكميات كبيرة أو مناولة تتعلق بمنتوج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات اعلي من المسؤولية (المديرية العامة)، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

2-2/ دوافع اتخاذ قرار المناولة

ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ القرار فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً.

1-2-2/ دوافع اقتصادي:

إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى إستراتيجية المناولة في الحالات التالية:





- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات، وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته، وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.
- من أجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملئ عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاوله من الباطن، أكثر من فرضها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر.
- إذا لم تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محددة، لكن في حالة المقاوله من الباطن فإنها قد تتفق ودائما في إطار عقد، على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60 إلى 90 يوما بدءا من تاريخ التسليم.
- التخفيف من تكاليف التخزين.
- تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية مل طلب السوق.
- تعتبر المقاوله من الباطن عامل مساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات لأن هيكل المؤسسة يصبح أقل تعقيدا وأكثر مرونة.

2-2/دافع تكنولوجي: لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب: الجانب التكنولوجي، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح بـ:

- انفتاح أكثر على المحيط الخارجي.
- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المناولة الصناعية خاصة تمثل "نقلة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتقني فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها (Savoir faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.

2-3/دافع استراتيجي:

بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس وبدخول مصطلح منافسة يدخل مصطلح إستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار إستراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرصا للاستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح أفقا وفرصا جديدة للاستثمار، إن هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حولا للاختيار.

فتعدد وتنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكل أكثر حدة وتعقيدا، لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف وربما إضافة أخرى تقتضيها التطورات كالبحت والتطوير، التسويق... الخ وإذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية ومكملة لبعضها البعض، فإن هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة أو بالأحرى انتمائها إلى كيان مؤسسة واحدة، وهنا يظهر البديل وهو مناولة للوظائف التي لا تعتبر إستراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة وتفويضها إلى مؤسسات قد تكون متخصصة وقد تكون قادرة على تلبية الطلب والنوعية.

إن القرار هنا يعتبر إستراتيجيا إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، إذا هذا القرار يحدد مستقبل المؤسسة وليس من السهل التراجع عنه، كما يكون هذا القرار إستراتيجيا إذا تعلق الأمر بمقاوله من الباطن هيكلية تدرج في إطار القدرة أو التخصص.

بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناول، العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.

3-3 أهمية إستراتيجية المناولة الصناعية في تنمية المؤسسات





وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- 2- يساعد هذا النظام على تطوير وتنوع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق – كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقت المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- 3- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- 4- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.
- 5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها،
- 6- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي،
- 7- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.
- 8- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الإنجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية .
- 9- تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية

ثالثا- واقع المناولة الصناعية في الجزائر

أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في الجزائر . وقد انطلقت التجربة الجزائرية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينيات بالتعاون مع منظمة اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل

3-1 تطور الإطار التنظيمي و التشريعي للمناولة بالجزائر

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ب بروز مؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، و هذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوب هام في تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية و السلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 1975.09.26 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند امتناع المناولة الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة.

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة ، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و المؤسسات المناولة ، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 1988.07.19 و





المتعلق بالاستثمار، و الذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، و السماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة.

و استمرارا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم و خصصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

و مع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 1991.11.09 المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم 301-03 الصادر في 2003.09.11 و الذي خصص قسم منه للمقاولة 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.

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

و انطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، و التي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة و كذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة.

فالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع « UNIDO و التي تتبعها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998.

أما عن المجلس الوطني للمناولة فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 الذي يتناول بيان تكوين و تنظيم و سير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به و المتمثلة في :

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج احسن للاقتصاد الوطني
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتجار العالمي للمناولة
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجنبان
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينهما

2-3 النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر

على خلفية ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تشير الاحصائيات الى أن أهم المؤسسات المناولة على المستوى الوطني في أغليبيتها هي مؤسسات تزاوّل نشاطها في مجال الميكانيك و المعادن. (Mécanique/métallique) وتقدر نسبتها بحوالي 67,66%، و نسبة 20,83% تنتمي لقطاع الكيمياء و الصيدلة (Chimie/pharmacie)، و نسبة 4,14% خاصة بقطاع الحديد و التّعدين (Sidérurgie/métallurgie) ، و نسبة معادلة كذلك (4,17%) تجمع بين نشاطات الجلد و البلاستيك و القماش و الباقي (أي 3,17%) في نشاطات مختلفة، و سنحاول ترجمة هذه المعطيات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1 تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب النشاط

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى احصائيات المنظمة العربية للصناعة و التّعدين

أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم و بالتحديد على أساس عدد العمال فإن اغلب المؤسسات المناولة في الجزائر فأغليبيتها مؤسسات مصغرة (Micro-entreprise) فتشكل حوالي 45,83% و تشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، و نسبة 41,61% من





المؤسسات المقاوله من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12,50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة).

الشكل رقم 2: تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى إحصائيات المنظمة العربية للصناعة و التعدين مختلفة

وفيما يتعلق بمنجزات هذه المؤسسات وفي حدود ما سمح به من إحصائيات متوفرة والتي تتعلق بنسبة 1996 فقد أبرزت أن حوالي 29,16% حققت رقم أعمال يقارب 1.000.000,00 دج، ونسبة 37,5% قدر رقم أعمالها ما بين 1.000.000,00 دج إلى 5.000.000,00 دج، وحوالي 8,33% حققت رقم أعمال ينحصر بين 5.000.000,00 دج و 10.000.000,00 دج.

رقم الأعمال نسبة المؤسسات

1.000.000,00 دج 29,16%

1.000.000,00 دج إلى 5.000.000,00 دج 37,5%

5.000.000,00 دج و 10.000.000,00 دج. 8,33%

وهذا يعني أن أكبر المؤسسات المقاوله من الباطن في الجزائر لا يتجاوز رقم أعمالها 10.000.000,00 دج واهم هذه المؤسسات هي مؤسسة DECOFLEX المختصة في إنتاج كل ما يتعلق بالتلحيم، ويقدر رقم أعمالها بـ 8.000.000,00 دج

3-3 معوقات المناولة الصناعية في الجزائر

- *- ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.
- *- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار.
- *- عدم وجود قوانين كافية منظمة للمناولة الصناعية.
- *- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة 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 العاملة في قطاع المناولة.

رابعا : النتائج و التوصيات

يمكن القول أن التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة يبقى الأمل الذي من دونه قد تظل المشروعات الصغيرة تدور في حلقة مفرغة حيث أن قيامها بدور الصناعات المغذية يضمن لها تسويق منتجاتها واستمراريتها . ومن أهم الآليات المتبعة لتنظيم وتحقيق التكامل بين المشروعات هي آلية المناولة الصناعي

1-4 النتائج

1 -يشكل نشاط المناولة محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في الدول الصناعية المتقدمة التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها.

2-أثبت إستراتيجية المناولة مساهمتها في تحسين و تطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، و مساهمتها الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي، و كذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة و زيادة فرض التشغيل، و بالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئا فشيئا في الاقتصاد العالمي





- 3- لجوء معظم المجمعات الصناعية الوطنية الى مؤسسات منافسة أجنبية على حساب المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين بحجة النقص في الاحترافية والصرامة و التحكم في النوعية أو نقص المعلومات .
 - 4- ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المنافسة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا "اكتظاظا كبيرا" مثل الصناعات الغذائية رغم أن الفرص المتاحة بقطاعات عدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية وقطاع البناء وأخيرا الصناعات الغذائية.
 - 5- تتجه الجزائر إلى توسيع رقعة المنافسة الصناعية من خلال برنامج عملي للتطوير يكفل تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية، ما يشكل تحولا لمساري التنمية والاندماج الاقتصادي
- 2-4 التوصيات
- 1- ضرورة قيام الشركات الكبيرة الجزائرية بدور فعال في تنمية المنافسة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المنافسة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة عامة والمساهمة في التنمية بصفة خاصة.
 - 2- يجب وضع إستراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين الوطنيين مثل الجامعة والبنوك والإدارة لرسم معالم أساسية توضح أهداف المنافسة.
 - 3- التسريع في رفع العراقيل البيروقراطية وتقديم التسهيلات لإنشاء نسيج منافسة يضمن توفير الملايين من مناصب العمل.
 - 4- ضرورة تحسيس الأوساط الصناعية بالفعاليات والأنشطة التي تقام في مجال المنافسة الصناعية، على الصعيدين المحلي والخارجي للتعرف أكثر على هذا الأسلوب والاستفادة منه في تعزيز مكانتها في الأسواق الداخلية والخارجية والتركيز في هذا المجال على المعارض والندوات والدورات التدريبية





المناولة الصناعية أو التعاقد من الباطن نشاط استراتيجي ناجح في تنمية المقاوله
مع ضرورة تطوير ذلك في الجزائر





قائمة المراجع

- 1 - غربي سامية، المقاوله من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر ، 2004/2003.
- 2 - شفيق الأشقر، حول إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 2006
- 3 - آيت زيان كمال، المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 2006
- 4 - عبد الرحمن بن جدو، واقع و مستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية ، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر ، 2006
- 5 - ور الدين بويعقوب، المناولة الصناعية- التجربة المغربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر 2006
- 6 - طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000
- 7 - العايب عزيز ، دور التشريعات في تنمية المناولة الصناعية، المؤتمر العربي لأول للمناولة الصناعية، الجزائر 2006
- 8- طاهر سليم ، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية المؤتمر العربي لأول للمناولة الصناعية، الجزائر 2006

