

## أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من الباطن كإستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات FRICION TEC بأرزو ولاية وهران-

### *Industrial handling as an effective strategy for developing Algerian SMEs A case study of the FRICION TEC battery industry in Arzew, Oran State.*

مبسوط هوارية  
المركز الجامعي بلحاج  
بشعيب، عين  
تموشنت(الجزائر)،مخبر البحث  
الأسواق،التشغيل،المحاكاة،  
التشريع في الدول المغاربية،  
Mebout Houaria  
Centre Universitaire of  
Belhaj Bouchaib, Ain  
Temouchent(Algeria),  
Research Laboratory,  
Markets, Employment,  
Simulation, Legislation in  
the Maghreb countries,  
[houaria20\\_02@yahoo.fr](mailto:houaria20_02@yahoo.fr)

الهوراري جمال  
جامعة الجلالي ليايس ،سيدي  
بلعباس(الجزائر) ، مخبر البحث  
تسيير المؤسسات  
Elhouari Djamel  
University of Djilali  
Lyabes, Sidi Bel Abbes  
(Algeria), Research  
Laboratory, Management  
of Institutions  
[delhouari@yahoo.com](mailto:delhouari@yahoo.com)

مبسوط عبد القادر  
جامعة الجلالي ليايس ،سيدي بلعباس  
(الجزائر)، مخبر البحث تسيير  
المؤسسات  
Mebout Abdel kader  
University of Djilali Lyabes,  
Sidi Bel Abbes (Algeria),  
Research Laboratory,  
Management of Institutions  
[abdelkader\\_mebout@yahoo.com](mailto:abdelkader_mebout@yahoo.com)

#### معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 16-10-2020
- تاريخ ارسال التعديلات: 23-10-2020
- تاريخ قبول النشر: 28-10-2020

#### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى فعالية ومساهمة التعاقد من الباطن في تطوير وتنمية المؤسسات ، وتعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول وتطورها ، غير أنه في الجزائر تعاني من عدة مشاكل وصعوبات تعيق تنميتها وتطورها ،ومن هنا تعتبر المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للنهوض بالقطاع الصناعي نظر لما تحققه المناولة من نتائج تعكس إيجابا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الناشطة في السوق ، من أجل اكتساب المعارف و المهارات وتحويل التكنولوجيا و إتباع التقنيات العالية وتدريب العنصر البشري على الآلات والعمليات التصنيعية ، ورفع الأداء المالي للمؤسسات الصناعية سواء كانت مؤسسة كبيرة ، صغيرة أو متوسطة والعلاقة تعاونية التي تربطها والتي تتحول في المستقبل إلى شراكة بين الأطراف المتعاقدة .

**الكلمات المفتاحية :** المناولة الصناعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الأمرة ، المؤسسة المناولة .

**تصنيف JEL :** M21، L16، L24، L14.

#### Abstract:

This research proposal aims to know the effectiveness and contribution of industrial handling in the up grading and development of institutions, small and medium enterprises is considered as the main engine of the economies of the countries and their development, but in Algeria they suffer from several problems and difficulties impeding their development and progress, and thus industrial handling is the strategic choice to promote this sector. The results of the handling reflect positively on the small and medium enterprises active handling in the market in order to acquire knowledge skills, technological transformation, indoctrination of high technologies and training of human element in machines and manufacturing processes, and to increase the financial performance of industrial enterprises whether large, small or medium, and the cooperative relationship between them, which in the future will become a partnership between the contracting parties. Key words: Industrial handling, Small and Medium Enterprises, Jus Institution, Handling Institution.

**Keywords:** Industrial handling, Small and Medium Enterprises, Jus Institution, Handling Institution.

**JEL Classification :** M21، L24، L16، L14.

## تمهيد:

نظرا للتطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي بظهور العولمة والشركات المتعددة الجنسيات وانفتاح الأسواق الدولية وإلغاء جميع القيود المفروضة على حركة المبادلات التجارية على مستوى التجارة الدولية، جعلت العديد من الدول تفكر في وضع آليات وضوابط لمواجهة هذه التحديات والمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الصناعية الدولية العابرة للقارات ، ومن أجل تحسين القدرات التنافسية وتحقيق الجودة وزيادة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهتمت العديد من الدول في العالم بالمناولة الصناعية وجعلتها الأولوية والهدف الرئيسي لتطوير المؤسسات ، وتعتبر اليابان مهد هذا النشاط وهي الآن تحقق أكبر المكاسب جراء تبني مؤسساتها إستراتيجية المناولة الصناعية، لتبناها بعدها العديد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي ، ودول جنوب شرق آسيا ، بالإضافة إلى نمو نشاط المناولة في الدول المجاورة كالمغرب وتونس، وتشمل المناولة الصناعات الكبيرة كالسيارات والطائرات والصناعة الفضائية ، وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الحجم الأكبر من حيث تعددها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تنشط في السوق الوطني وتساهم بنسبة قليلة في الاقتصاد الوطني ، وظل نشاط المناولة في الجزائر محتشم مقارنة بالدول التي أعطت للمناولة الصناعية القاعدة الأساسية لتنمية مؤسساتها ، وتعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من عدة مشاكل وعقبات تعيق تطويرها وترقيتها إلى مصف الدول الرائدة في هذا القطاع ، مما يجعل من المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للنهوض بهذه المؤسسات ، نظر لإسهاماتها المتعددة والتي تنعكس على هذه المؤسسات الصناعية بزيادة القدرات التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية ورفع أداء وإنتاجية هذه المؤسسات وزيادة الابتكار والتحويل التكنولوجي والمعارف والمهارات وتحسين مخرجات جودة منتجات المؤسسات الصناعية وغيرها من الامتيازات التي تمنحها المناولة الصناعية عن طريق العلاقة التعاونية بين جهة التعاقد والمقاول التي يسودها الثقة والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه العلاقة، والشراكة بين الأطراف المتعاقدة.

## مشكلة البحث:

من خلال سبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل دوافع تبني إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.
- هل تساهم المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرفع وتحسين من قدراتها الإنتاجية وتنميتها؟.

## فرضيات البحث :

ولتحليل جوانب الدراسة بشكل مفصل يمكن طرح الفرضيتين التاليتين:

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف الأداء المالي وانخفاض القدرات التنافسية تدفعها لتبني إستراتيجية المناولة.
- يمكن أن يكون للمناولة الصناعية دورا في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين الإنتاجية والجودة والرفع من القدرات المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

## أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية واقع المناولة في الجزائر ومساهمتها في تحقيق التنمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- إبراز إسهامات المناولة الصناعية في مؤسسة صناعة البطاريات (FRICION TEC).

- تحديد كيفية تأثير المناولة الصناعية على قدرات الإنتاجية والمالية لمؤسسة (FRICION TEC).

## منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية السابقة وللإلمام بجوانبها الفرعية تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع من إثراء الجوانب المتعلقة بالمناولة والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل في الدراسة يتمثل في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية، أما المتغير التابع فيتمثل بالتغيرات التي طرأت على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعد تبنيها هذه الإستراتيجية وتتمثل في تحسين الجودة والابتكار، البحث والتطوير، التخصص، الحصول على التكنولوجيا المتطورة، الربحية وتخفيض التكاليف، والإنتاج في الوقت المحدد.

## دراسات سابقة:

– دراسة (محمد الأسود، 2016) بعنوان: المناولة وإخراج الأنشطة في قطاع المحروقات: حالة الجزائر (2012-2014) ، والتي تم باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 87 مؤسسة أمرة وطنية وأجنبية في قطاع المحروقات بالجزائر ، من خلال التطرق لخصوصية وطبيعة المناولة في قطاع المحروقات واختيار المناول المناسب لتنفيذ الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة المناولة في قطاع المحروقات بالدرجة الأولى هي مناولة السوق وهيمنة واضحة لقطاع الخدمات ، واعتبار معيار الجودة اهم معيار في

فالمناول يقوم بتنفيذ جميع الشروط المحددة في العقد وفق مواصفات ومقاييس المطلوبة وتحت قيود من طرف المؤسسة الأصلية.

4. يمكن تعريف عقد المقاول من الباطن بأنه " هي إنابة الغير في تنفيذ الأعمال مهما كانت طبيعتها والطريقة المستعملة ، تتم بواسطة عقد بين المؤسسة تسمى المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة (المنفذة) ، والذي تعهد بموجبه المؤسسة الأمرة بجزء من نشاطها الإنتاجي لصالح المؤسسة المناولة، (blondel, 2000, p. 259).

5. إن المفهوم الدقيق للمناولة في الدول العربية يسوده الكثير من الغموض ، حيث عرفت بمصر تحت " الصناعات المغذية " أو " التعاقد من الباطن " أما في العراق يطلق عليها " التعاقد "، وفي المملكة العربية السعودية يطلق عليها " التكامل الصناعي " ، أما في منطقة المغرب العربي ومنها الجزائر فتعرف " المناولة " (Sous-traitance industrielle). وفي غياب تعريف واحد عالمي ، نجد هناك عدة تعريفات من خلال مفكرين اقتصاديين ومنظمات اقتصادية ومن أهمها نجد:

6. حسب المفكر **François Blondel** "تقوم مؤسسة مناولة صناعية بعملية اتجاه الطرف الآخر ( المؤسسة الأمرة ) وتكون بتصميم أو تصنيع ، إعداد أو صيانة لصالح الزبون ، مع تنفيذ جميع الالتزامات التي تحددها المؤسسة الأمرة وفق مطابقات ومواصفات في العملية الإنتاجية والتصنيعية (blondel, 2000, p. 260) " حسب المفكر **محمد طه إبراهيم** " هي تلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى، يدعى المقاول من الباطن ، بغية تنفيذ العمل الأصلي والحصول على منفعة ناشئة عن العقد لأصلي ، والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي، باعتباره سبب وجوده (إبراهيم، 2008، صفحة 37) "

## 2. أشكال المناولة الصناعية:

يمكن تصنيف المناولة إلى عدة أشكال وهذا حسب الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية، حيث يتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة ، من هنا يمكن أن نصنف المناولة حسب المعايير التالية :

### 1-2. تصنيف المناولة حسب محل التطبيق (التموقع):

○ **مناولة وطنية (Sous-traitance nationale):** من خلال هذه الصيغة تقوم المؤسسة الأمرة بتكثيف جهودها على الأنشطة الرئيسية، مع إهمال الأنشطة الثانوية، وتتمتع المؤسسة الأمرة والمناولة بنفس الجنسية، وتمارس عملها ونشاطها داخل الحدود الإقليمية للدولة الواحدة (علي، 2013، صفحة 14).

اختيار المناولين. ومن أهم التوصيات البحث هي الاستمرار في إنشاء المؤسسات بما يتماشى والاحتياجات الوطنية.

- دراسة (مصطفى زهير، 2016) بعنوان: **تحويل المعارف والمهارات في علاقات الترابط والشراكة في المناولة في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة صناعة السيارات في المغرب (2012-2014)** ، والتي تم باستخدام دراسة تطبيقية في مؤسسة جنرال إلكتريك بالمغرب والمؤسسات المتعاقدة معها لتصنيع قطع الغيار ، من خلال التطرق إلى كيفية نقل المعرفة من المؤسسة الصناعية الأمرة إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة والعلاقة التي تربطهما، وتوصل الباحث من خلال الشراكة والتعاون بين المؤسسة الأمرة والمناولة يتم نقل المعرفة لضمان الجودة وتخفيض التكاليف من خلال المعارف التي تنقلها المؤسسات الأمرة بتدريب الكفاءات واستخدام التكنولوجيا وغيرها من المعارف والمهارات التي تكتسبها. ومن أهم التوصيات المزيد من الشراكة بين المؤسسات المتعاقدة وخلق معارف ومهارات تنمائي والتطور الصناعي.

## المحور الأول: المناولة الصناعية.

### 1. المناولة الصناعية:

#### 1-1. تعريف المناولة الصناعية:

-التعريف اللغوي: المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من مصدر ناول يناول مناولة، فهو مناول (بكسر الواو) والمفعول مناول، ف " ناوله الشيء " أي أعطاه إياه، أي أعطاه بيده (bouhadida, 2000, p. 18) .

#### -التعريف الاصطلاحي:

حسب قاموس التسيير:

1. حسب المنظمة الفرنسية "AFNOR" هي الممارسة التي يتم من خلالها إسناد جزء من العمل أو عملية تصنيع ، تصميم أو تنفيذ أو صيانة لصالح مؤسسة أخرى ، تكون تحت مسؤولياتها وفق عقد من العمل (Afnour, 1978, p. 06) .

2. " نسبي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي الأوامر وفق توجهات خاصة ومحددة للمناولة ، فالمناولة هي عبارة عن شراكة وتعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأوامر ، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة ، أما المقاول هو الذي يقوم بالتنفيذ " (bouhadida, 2000, p. 19).

3. المناولة هي عقد بين المؤسسة الأمرة، تقوم من خلالها بإعطاء أوامر للمؤسسة المناولة بتصنيع أو إنشاء بعض السلع النصف المصنعة ، وتتعهد من خلالها بتنفيذه لصالح المؤسسة الأمرة وفق الشروط المحددة في العقد.

الحراسة، الإطعام، النظافة، الإعلام الآلي، التغليف... الخ)، والمؤسسة الأصلية غير قادرة القيام بكافة الأعمال، حيث تضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات متخصصة مع المؤسسة المنفذة (المناولة) المتعاقد معها بخدمات غير مادية (morcos, 2004, p. 03).

### 3-2. المناولة حسب طبيعتها:

● **المناولة القدرة الإنتاج أو طاقة الإنتاج (La sous-traitance de capacité):** المؤسسة الأمرة بتلبية طلبات المتزايدة التي تفوق قدرتها الإنتاجية أحيان تصل الطلبات من طرف العملاء دفعة واحدة وفي نفس الفترة، أو عطل أصاب أجهزتها أو ضعف تجهيزاتها، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي، من خلالها تبحث المؤسسة الأمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة (المنفذة) التي تتوفر لديها القدرة والمؤهلات المالية والتقنية والمعدات اللازمة، بإنتاج أو تصنيع طلبات ذات المواصفات الذي يملها صاحب الطلب (المؤسسة الأمرة) (رقاقية، 2011، صفحة 03).

● **مناولة التخصص (La sous-traitance de spécialité):** في هذه الحالة تلجأ المؤسسة الأمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة التي تتوفر لديها التجهيزات والمعدات والتكنولوجيا المتطورة والتقنيات، إضافة المؤسسات المنفذة (المناولة) لها كفاءات ومهارات جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والتي تفتقر إليها المؤسسة الأمرة، من أجل إنتاج أو تصنيع منتجات دقيقة ومعقدة ذات الجودة العالية وحسب الشروط المنافسة، وبدأ الانتشار الكبير لمثل هذا النوع في الأوساط الصناعية (صناعة الفضائية و صناعة مكونات وقطع غيار الطائرات وصناعة السفن).

### 4-2. حسب المدة:

● **المناولة الظرفية (La sous-traitance occasionnelle):** وتعد لأسباب ظرفية وعابرة لمواجهة الطلب في ظرف معين، حيث بإمكان المؤسسة الأمرة إنتاج بإمكانياتها الداخلية غير أنها ولظروف أو في إطار مناسبة، تلجأ المؤسسة الأمرة في إطار صفقة مع المؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

● **المناولة الهيكلية (الدائمة):** يتم اللجوء إليها خاصة في حالة العمليات المتعلقة بالمنتجات المعقدة، وتكون العلاقة التي تربط بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة المتخصصة طويلة المدى، وأحيانا تكون دائمة.

❖ المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

● **مناولة بسيطة:** تكون هناك علاقة مباشرة مع المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة.

○ **مناولة جهوية (إقليمية):** تكون من خلال تواجد المؤسسة الأمرة والمناولة في منطقة محاذية وقريبة بينهما داخل الإقليم الدولة الواحدة.

○ **مناولة دولية (Sous-traitance internationale):** خلال هذه الحالة يكون طرفي العقد ( المؤسسة الأمرة والمناولة ) من جنسية مختلفة، دون اخذ الاعتبار للمكان التي تمارس فيه النشاط، وعادة ما يكون الفرع تابع للمؤسسة الأم وهي الأمرة، وهي تعطي الأوامر للمؤسسة المناولة (المنفذة). وتأخذ الأنواع التالية:

● **النوع الأول:** يتم العقد بين طرفين، الأولى مؤسسة أمرة وعادة ما تكون شركات متعددة الجنسيات وهي المؤسسة الأم والأخرى مؤسسة مناولة تمثل فرع في دولة نامية مضيضة وتكون على شكل مؤسسة محلية، وهذا من خلال تصنيع وتصدير للشركة الأم.

● **النوع الثاني:** تتمثل في اتفاقية بين طرفين في دولة مضيضة أحدها فرع للمؤسسة الأم والأخرى لمؤسسة محلية في هذه الدولة، حيث تقوم المؤسسة المحلية بإنتاج أو تصنيع قطع غيار أو الاكسيسوارات وتسليمها إلى الفرع الذي يقوم هو الآخر بإضافة أو تعديلات وزيادة عمليات أخرى، ويتوجه إما إلى الأسواق المحلية أو تصديرها إلى المؤسسة الأم (الشركات المتعددة الجنسيات) (أحمد، 2013، الصفحات 125-126).

● **النوع الثالث:** اتفاقية بين طرفين فرعين للمؤسستين، وتكون أحدهما محلية وهي مناولة والأخرى أجنبية مركزها في الدولة الأم وفرعها في الدولة المضيضة، على أن تقوم المؤسسة المناولة المحلية بانجاز تصنيع أو إنتاج أجزاء أو مكونات لقطع أو الاكسيسوارات، وتصديرها إلى المؤسسة الأم أو بيعها في السوق المحلي للدولة المضيضة أو تصديرها إلى أسواق أجنبية أخرى، وتكون لحساب المؤسسة الأم.

● **النوع الرابع:** يكون هناك طرف ثالث في العملية ومتواجد إما بالدولة المضيضة أو خارجها، حيث يقوم بالتعاقد مع الفرع التابع للشركة الأم ( الشركة المتعددة الجنسيات ) المتواجد بالدولة المضيضة، لانجاز أو تصنيع قطع أو إنتاج سلع معينة، في نفس الوقت يقوم الوسيط (الطرف الثالث) بالتعاقد بالباطن مع مؤسسة محلية مناولة لتنفيذ العقد المبرم سابقا مع الفرع.

### 2-2. المناولة حسب القطاع:

● **المناولة الصناعية:** وهي تشمل مختلف القطاعات الصناعية (الصناعة الميكانيكية، الحديد والصلب، الصناعة الالكترونية، الصناعة البترو كيميائية ... الاخ).

● **المناولة الخدماتية (La sous-traitance de service):** تلجأ العديد من المؤسسات إلى مكاتب أو مؤسسات مختصة لأداء أعمالها ومن أهم الخدمات التي تتكفل بها هي (الصيانة، النقل، التامين، الأمن و

اختيار طرف ثاني في العملية (المؤسسة المناولة) (شاهد، 2006). الإنتاجية في الوقت المحدد والحد من التأخر، وفي هذه الحالة اللجوء إلى المناولة يسمح للاستجابة لمختلف الطلبات من طرف الموردين، وتسليم الطلبات في وقتها المحدد وفق تغيرات السوق.

– الحد من الاستثمارات التكنولوجية: حيث أن المناولة الصناعية توفر استغناء عن البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين مادام تفويضه لمؤسسة أخرى، حيث تتجنب الموارد المالية الكبيرة للاستثمارات التكنولوجية، من أجل تطوير هذا النشاط (قلش، 2010، صفحة 12)

– يجب على المؤسسة تكريس جميع الموارد المالية التقنية والبشرية على قطاع ومجال واحد، بدلا أن تقوم بتكثيف جودها على مجموعة من القطاعات، هي غير قادرة عليه ويهيمن عليه مؤسسات أخرى متخصصة فيه.

– تقليل من الكلفة التشغيلية والتكاليف الثابتة، من حيث العمالة الإضافية المواد الخام والمعدات اللازمة للتصنيع.

#### 4-3. سلبات أسلوب التعاقد من الباطن:

بالرغم من المميزات المقدمة من طرف المؤسسات الأمرة والمناولة من تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية، غير هناك أخطار قد تحدث وتجر عنها جراء اعتماد عليها، وقد تنعكس على أداء وتنافسية المؤسسة، وتتعدد هذه المخاطر جراء التعاقد المؤسسة الأمرة مع المؤسسة المنفذة بتنازل عن جزء من عملها لصالح المؤسسة المناولة، ومن مجموعة هذه المخاطر التي قد تقع للمؤسسة الكبيرة الأمرة هي ضعف أداء ونوعية خدماتها جراء رداءة جودة منتجاتها وعدم التسليم في الوقت المحدد، ومن أهم المخاطر:

– عدم استقرار تثبيت الأسعار وطلبية التسليم: إعادة النظر في الأسعار من طرف المؤسسة المناولة، والتي عادة يتم التفاوض عليها بتحديد السعر المناسب جراء ارتفاع المواد الأولية وقد تتضاعف عن سعرها الأول بعدة مرات، حيث أن عقود المناولة الصناعية تتميز بطول فترة الدفع من طرف المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المنفذة التي عادة تكون مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، مما تنقل كاهنها، إضافة إلى عدم التحديد الدقيق واصل التسليم الغير المحددة سابقا حيث يمكن للمؤسسة الأمرة بخفيض طلبياتها والعكس، مما ينعكس على المؤسسة المناولة (خضرة، 2010، صفحة 12).

– خطر قلة المناولين في السوق: قلة المناولين المتخصصين ذات السمعة العالمية في السوق خاصة في صناعة الطائرات ومركبات الفضاءية وصناعة الأدوية الجينية ذات الأمراض المستعصية، ويقل عدد المتعاملين كلما زادت درجة التخصص، ومن هنا يجبر

• **مناولة متدرجة:** تكون في هذه الحالة وجود تسلسل في المناولين، وتكون حسب أهميتهم، حيث في اليابان تأخذ شكل المناولة هرمي، وتكون المؤسسة الأمرة في أعلى قمة الهرم في شكل مؤسسة كبيرة، تليها عدة مؤسسات مناولة تكون في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة التي تعد بدورها أمرة، بالنسبة للمؤسسات المناولة من الصف الثاني وهكذا تتبعها مؤسسات درجة أقل (blondel, 2000, p. 260).

### 3. مميزات وسلبات أسلوب التعاقد من الباطن:

#### 3-1. مميزات أسلوب التعاقد من الباطن:

وهناك العديد من الأسباب جعلت المؤسسات الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تتبنى إستراتيجية المناولة الصناعية وجعلها ضرورة حتمية ومن أهمها:

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق: يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مؤسسة أخرى (مناولة) في مجالات الإنتاج والتسويق، والحصول على مزايا تكاليف أقل من المؤسسات المناولة، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها، وهذا يعود إلى المؤسسة المناولة المختصة في مجالها، كذلك تعدد الزبائن للمؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر لدى المؤسسة الأمرة (BEGLIN, 2006, p. 2006).

✓ الدافع الاستراتيجي: فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص الاستثمار التي تعجز عن تحقيقها بمفردها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وطرق التسيير تضع أفاقا وفرصا جديدة للاستثمار.

✓ زيادة المرونة في التموين.

✓ الحصول على المهارات المتطورة واكتساب المعرفة.

✓ ابتعاد عن الأخطار التقنية وتقاسم المخاطر التي يمكن أن تطرأ خلال العملية الإنتاجية.

وهناك مجموعة من الأهداف أدت إلى اللجوء للمناولة الصناعية وجعلها ضرورة حتمية لزيادة تنافسية المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة في ظل انفتاح الأسواق الدولية ومن الأسباب نجد:

– **التخصص:** غالبا ما يكون مناولين مختصين، فالمؤسسات الكبيرة لا ترغب في إنتاج وتصنيع جميع عملياتها، وعادة تلجأ إلى مناولين بإبرام عقود بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، قصد إنتاج منتج ذو مواصفات عالية.

– **ظهور وتنامي ظاهرة العولمة:** والتي شملت جميع المجالات المالية والتقنية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبحت قيود شديدة في المنافسة في الأسواق، كما أدت العولمة إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، هذا أدى إلى ضرورة تطوير المؤسسة من استراتيجياتها، مما يجعل صعوبة على المؤسسات المستثمرة في الخارج تحقيق نجاح دون

وحددت الجريدة الصادرة في الجزائر رقم 25 الصادرة بتاريخ 2 مايو 2018 المتعلقة بالإعفاءات والحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة للمؤسسات المناولة، بتحديد وفهم المناول أو متلقي الأوامر المستفيد حسب المادة الثانية" كل مؤسسة خاضعة للقانون التجاري الجزائري تكلف من قبل مؤسسة أمرة بانجاز عملية أو عدة عمليات إنتاج أو أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات والتجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها في المادة الأولى "وحددت المناول المعتمد" كل من يربطه عقد مناولة من الأمر" (الجريدة، 2018، صفحة 15).

وحدد الفصل الأول من الجريدة الصادرة في الجزائر الإجراءات الإدارية لأجل الاستفادة من الإعفاء من طرف المؤسسة المناولة من الإعفاءات الجمركية، وهذا وفق المادة (07-06-05-04) (الجريدة، 2018، صفحة 19)، وحدد الفصل الثاني شروط التأهيل للاستفادة من الإعفاءات، واعتبرت المادة 08 (الجريدة، 2018، صفحة 20) اشترط الاستفادة من هذه الإعفاءات للمؤسسة المناولة أن تكون معتمد لدى المؤسسة الأمرة، أما المادة 09 شروط الاستفادة من الإعفاء أن يبرر المناول بتوفره عدة شروط بمختلف الوسائل والتجهيزات والوسائل البشرية لانجاز العملية المنصوص عليها في عقد المناولة.

– إعفاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة خمس سنوات للمواد الأولية التي تدخل في صناعة قطع الغيار، التي نصت عليها المادة 110 من قانون المالية 2017.

– المزايا الضريبية الممنوحة لصالح المستثمر ينفي إطار قانون الاستثمار من 3 سنوات إلى 10 سنوات للإعفاء على الرسم على القيمة المضافة (TVA) والإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات (IBS). والرسم على النشاط المهني والرسم العقاري على الممتلكات الواقعة ضمن نطاق الاستثمار.

– منح معدلات فائدة منخفضة لصالح المؤسسات المناولة لاقتناء قروض بنكية.

– الإعانات الممنوحة من طرف الدولة لصالح المؤسسات المناولة.

– تدعيم من طرف وزارة الصناعة للرفع من قدرتهم التنافسية بإنشاء مركز تقنية صناعية لتوفير الدعم والمرافقة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على الاعتماد والتصديق على منتجاتها.

– تستفيد المؤسسات الأمرة في الصناعة الإلكترونية وتصنيع السيارات و الأدوية من نظام CKD بالإعفاء من جميع الحقوق والرسم الجمركية.

4-2. الصعوبات والعراقيل التي تواجه ترقية المناولة الصناعية في الجزائر:

المؤسسة الأمرة إلى اللجوء إليها (الخدمة المعروضة على هؤلاء المناولين)، حتى وان كان غير في المستوى، مما ينعكس على المؤسسة الأمرة من حيث جودة ومخرجات منتجاتها، وكل خطر أو فشل المؤسسات المناولة المتعاقدة، ينعكس سلبا على المؤسسات الأمرة مباشرة (Tazi, 2008, p. 20).

– **خطر انخفاض الأداء:** قد ينجر انخفاض الأداء من طرف المؤسسة المناولة، نتيجة عدم احترام البنود المبرمة في العقد وفق خصائص ومواصفات محددة الواجب تصنيعها أو إنتاجها، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة الأمرة من حيث الأداء وتنافسية منتوجاتها في الأسواق مقارنة مع منافسين آخرين في نفس القطاع.

– وقوع المؤسسة المناولة من قبل مناولين منافسي في السوق أو حتى مؤسسات أمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع اخذ مكان المناول بإنتاج وتصنيع العمليات التي كانت توردها من قبل.

– قد تكون المؤسسة المناولة في تبعية تقنية وتجارية من طرف المؤسسة الأمرة وعدم قدرتها في تطوير قدراتها التقنية والتكنولوجية.

– حصول المؤسسة على عطاء غير مريح نتيجة العرض المنخفض من طرف المؤسسات الأمرة في السوق.

– محدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الأحيان، لأن مهاراتها تتوقف على تكوينها، وما تتطلبه من تكاليف من تكاليف مرتفعة في التكوين والتدريب.

– تميز نشاط المناولة بعد الاستقرار والثبات في الطلبات من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال لأن العلاقة ليست دائمة.

– في حالة الكساد تتضرر بالدرجة الأولى المؤسسة المناولة في السوق مقارنة بالمؤسسة الأمرة، التي عادة تقضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تقاضي النزاعات مع موظفيه.

#### 4. امتيازات المؤسسات المناولة في الجزائر وصعوباتها:

4-1. الامتيازات الجبائية والجمركية والتسهيلات التي تمنحها الدولة للمؤسسات مقاولات الصغيرة والمتوسطة الحجم:

من أجل تقديم امتيازات وتسهيلات أكبر ورفع الأعباء المالية والتصنيعية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قدمت وزارة الصناعة والمناجم تسهيلات امتيازات للمؤسسات المناولة التي تعمل في الجزائر بالإعفاء من الحقوق والرسم الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة خمس سنوات بداية من انطلاقة عملية التصنيع في المنشأة للمكونات والمواد لأولية المستوردة والمقتناة محليا من قبل المناولين المعتمدين في إطار أنشطتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة لمنتجات وتجهيزات الصناعة الميكانيكية والإلكترونية والكهربائية.

- عدم توفر المادة الأولية التي تدخل في العملية التصنيعية وعدم استقرار أسعارها ، ونقص رأس المال اللازم لتخزينها ، مما يؤثر على المؤسسات المناولة الحصول عليها بتكلفة منخفضة ، مما ينعكس على تكلفة تصنيعها وبالتالي يؤثر على تنافسيتها.

## المحور الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### 1-1. منظمة العمل الدولية:

عرفتها بأنها هي وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات ، و تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، حيث بعضهم يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض قد يستأجر عمال أو حرفيين، ويعتمد على رأس مال ثابت وصغير، وتستخدم تقنيات ذات مستوى منخفض، وتهدأ فرص عمل غير مستقرة وعادة ما تحقق دخلا غير منتظم(الرحمان، 2017).

#### 1-2. لجنة الأمم المتحدة لتنمية الصناعة (UNIDO):

تعرف هيئة الأمم المتحدة لتنمية الصناعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، تصنف بأنها مؤسسة صغيرة عندما تشغل خمسة عشر (15) إلى عشرون (20) عامل ، في حين تشغل المؤسسة المتوسطة من عشرون (20) عامل إلى مئة (100) عامل.

#### 1-3. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجزائر مثلها مثل الدول الأخرى الذي غاب عليها تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث اصدر المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ والموافق 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسب المادة الخامسة من هذا القانون تم تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها "مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا، ويكون رقم رأس المال ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار" (القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001).

المادة السابعة من القانون السابق عرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "مؤسسة تشغل من واحد(01) إلى تسعة (09) عمال وتحقق رقم أعمالها اقل من عشرين(20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة(10) ملايين دينار" (القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001).

غير أن قانون 02-17 الصادر بتاريخ 10/01/2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حافظ على نفس التعريف السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعداد عمالها ، بينما تغير رقم أعمالها، وهذا حسب المادة الخامسة" لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة(04) ملايين دينار جزائري.

### 2. إسهامات المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 1-2 تشجيع المؤسسات الصناعية على الإبداع والابتكار:

تواجه تطبيق إستراتيجية المناولة في الجزائر عدة عقبات تعيق تنميتها وانتشارها في القطاع الصناعي ومن أهم هذه الصعوبات نجد:

- ثقل إجراءات قانون الصفقات العمومية، وغياب الثقة بين المتعاملين الاقتصاديين لكل من المؤسسات المناولة والأمر.

- غياب اهتمام السلطات العليا في البلاد بالإستراتيجية التصنيعية وتشجيع المؤسسات على الانخراط فيها، الأمر الذي يعيق تطور نشاط المناولة الصناعية في الجزائر ، والذي يؤدي إلى تحويل نشاط الممولين إلى مجالات أخرى، فيها أقل تعقيد مقارنة بالنشاط الصناعي الذي يكلف أموال كبيرة وتكنولوجيا حديثة ودقيقة.

- غياب ممولين متخصصين على المستوى الوطني في صناعة قطع الغيار بجودة عالية ذات معايير دولية، وتبقى المؤسسات الصناعية المناولة في الجزائر غير مؤهلة بصناعة مثل هذه المنتجات ، وتخوف المؤسسات الأمر باقتنائها حفاظا على امن وسلامة زبائنها.

- نقص اليد العاملة المؤهلة وغياب النوعية، الأمر الذي يستدعي توفير الموارد البشرية في صناعة السيارات، وهيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في صناعة قطع الغيار والحصول على شهادة المطابقة لكسب ثقة المتعاملين الاقتصاديين.

- غياب ثقافة الإعلام والترويج لدى اغلب المؤسسات الوطنية والتي تنشط في مجال المناولة الصناعية، الأمر الذي ينعكس على عدم اطلاق واكتشاف المنتج الوطني المصنع في الجزائر من طرف المؤسسات الكبيرة الأمر ، والتي تلبى طلباتها عن طريق الاستيراد من المؤسسات المناولة الدولية.

- نقص حجم الإنتاج الصناعي من طرف المؤسسات الكبيرة الأمر ، خاصة مصانع تركيب السيارات وضرورة رفع إنتاجها إلى ما يعادل 100 ألف وحدة من السيارات في السنة ليكون سبب ومحفز للمؤسسات المناولة لاقتحام نشاط المناولة لتصنيع قطع الغيار والإكسسوارات التي تدخل في تركيب السيارات.

- عدم وجود إحصائيات دقيقة لدى وزارة الصناعة وبورصات المناولة حول حجم نشاط المناولة في القطاع الصناعي.

- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار والقوانين المنظمة لها.

- عزوف المؤسسات الكبيرة الأمر بالأعمال، على اقتناء واستخدام المنتجات المحلية في صناعتهم، خاصة في الصناعة الميكانيكية، بالرغم من نجاح عدة مؤسسات مناولة في صناعة قطع الغيار وجودة منتجات وفق المعايير الدولية.

- ضعف الهيكل الصناعي الجزائري نتيجة قلة الترابط بين الوحدات الإنتاجية.

المنتج المصنع حيث نجد معظم المنتجات المصنعة من قطع غيار والاكسسوارات في مجال قطاع صناعة الطائرات والسيارات والصناعة الفضائية، تستولي عليها مؤسسات مناولة نظرا للتخصص الكبير في تصنيعها، أما المؤسسات الأخرى فتقوم بتحويل جزء من صناعتها إلى المؤسسات المناولة عن طريق طلبات وفق مقاييس وشروط محددة، وتقوم المؤسسة الأخرى بالرفع من عمليات البحث والتطوير لجزء من العملية التصنيعية داخل ورشاتها وتحاول التخصص فيه وتحسين جودته عن طريق عمليات البحث والتطوير (كمال، 2011، صفحة 18).

### 2-3. تخفيض التكاليف:

قامت العديد من الدراسات حول دور المناولة الصناعية في تدنية تكاليف العمليات الإنتاجية ومن أهم هذه الدراسة نجد Van(Eenennaam) 1995، حول المزايا التي تتمتع به المناولة وتوصل إلى تحقق المناولة الصناعية في إطار التعاقد بين المؤسسة المناولة والأمرى على المدى الطويل في تخفيض التكاليف. أما المزايا الأخرى تتمثل في ميزة المرونة داخل المؤسسات المناولة والأمرى. الجودة والتموين الثانوي والتحويلات التكنولوجية.

أكدت عدة أبحاث ودراسات في السنوات الأخيرة أن مصدر الابتكار والإبداع في المؤسسات الصناعية استولت عليها مؤسسات صغيرة ومتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في اليابان تشكل العدد الكبير مقارنة بالمؤسسات الأخرى، تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بهذه الخاصية نتيجة تخصصها في إنتاج معين سواء كانت مستلزمات أو قطاع غيار والإكسسوارات وغيرها من المواد التي يتم تصنيعها على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة التعاونية التي تربط المؤسسة المناولة والأمرى والتي تتحول إلى شراكة في المدى البعيد، وتتكون نوع من الثقة والالتزام بين الطرفين في تبادل المعارف والمهارات بين الأطراف المتعاقدة وتدمج تلك المعارف وتتحول إلى عمليات ابتكار وإبداع وتستخدم في العمليات التصنيعية في المؤسسة الصناعية (سمير، 2018، صفحة 123).

### 2-2. البحث والتطوير:

تشكل عملية البحث والتطوير داخل المؤسسة المناولة سواء كان أمرى والمناولة الهدف الوحيد لديهما هو تطوير قدراتهما فالمؤسسات المناولة تسعى من خلال مناولة التخصص ومناولة الحجم، بإدخال تحسينات وتغييرات على

### الجدول رقم (1): المزايا التنافسية التي تمنحها المناولة الصناعية حسب Van(Eenennaam)

المزايا	مزايا في التكاليف	مرونة جيدة	تخفيض التكاليف	السياسات البيئية	تحسين الجودة	تمويل النشاطات الثانوية	إمكانية الحصول على التكنولوجيا الجديدة
النسبة	82%	35%	18%	15%	10%	10%	3%

المصدر: سمير بن علي، التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داخلة لتنافسية المؤسسات، مجلة لتواصل في الإدارة والاقتصاد والقانون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عنابة، العدد 45، مارس 2016..

### 2-4. تحسين الجودة:

إن عمليات المناولة الصناعية في إنتاج ذو جودة عالية وفق شروط ومقاييس عالمية محددة من طرف المؤسسة الأخرى، ونتيجة لتخصص المؤسسة المناولة في إنتاج معين فإنها تملك الخبرة الكافية والتي اكتسبتها خلال فترات الإنتاج الطويلة، يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرته لتلبية طلبات العملاء.

### 2-5. زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية:

إن تركيز المؤسسة على نشاط معين يعطي المؤسسة المناولة القدرة الكافية للاستجابة للتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تمكن المؤسسة من الاستجابة للطلبات السريعة في مناولة المواسم، والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث نتيجة وجود انحرافات وأخطاء في العملية التصنيعية وسرعة تصحيحها في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها (وسيلة، 2009، صفحة 502).

### 2-6. الاستغلال الأمثل للطاقات:

تساهم المناولة الصناعية بشكل كبير في الاستغلال الأمثل للطاقات المتوفرة والمتواجدة سواء كانت داخل المؤسسة أو في المحيط الخارجي لها، من خلالها تعمل المؤسسات بتسخير جميع إمكانياتها وقدراتها في نشاط معين والتي تتفوق فيه، وتفوض النشاطات الأخرى للمؤسسات المختصة لما لها من خبرة وكفاءة لتلبية طلباتها.

### 2-7. الاستفادة من خبرات المهارات والمعارف:

استطاعت المؤسسات الصناعية التونسية تحويل المعارف والمهارات من طرف المؤسسات الأخرى الدولية والمختصة في صناعة قطع الغيار، فخلال السنوات الأخيرة قامت بتصدير ما قيمته أكثر من ثلاث مليارات دولار من مواد نصف مصنعة ومستلزمات لصالح المؤسسة الأخرى الدولية واكتسبت من خلالها الخبرة الكافية في إدارة جميع العمليات التصنيعية والتحكم الجيد في الآلات، وبعد هذا النوع من المناولة الدولية الوسيلة الفعالة لاكتساب الخبرات وتحويل المعارف والمهارات اللازمة للإنتاج.

مؤسسة (FRICION TEC) مع عدة مؤسسات صناعية أمره لتزويدها بمختلف الأحجام والأنواع للبطاريات التي تنتجها المؤسسة المناولة ، و تتربع على مساحة قدرها 2128 م<sup>3</sup>.

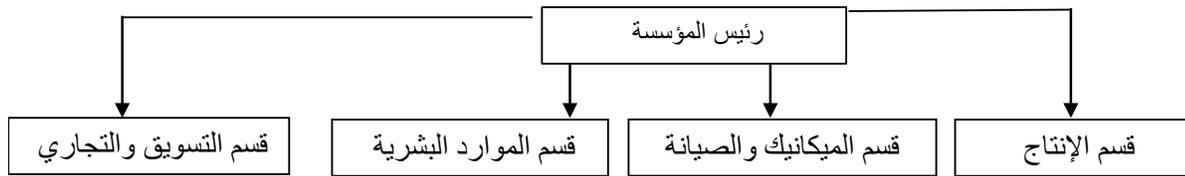
## 2. واقع أنشطة المؤسسة:

- ورشة لصهر الرصاص .
- ورشة لتركيب عناصر البطارية .
- ورشة شحن البطارية .
- ورشة خدمة ما بعد البيع.

## المحور الثالث: واقع تطبيق أسلوب التعاقد في شركة (FRICION TEC) لتصنيع البطاريات في الجزائر.

### 1. نبذة تعريفية عن المؤسسة:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة مختصة في صناعة البطاريات الخاصة بالسيارات والشاحنات والجرارات إضافة إلى بطاريات المحركات بمختلف الأحجام والأنواع ، باشرت المؤسسة نشاطها بداية من سنة 2005 ، وهي تشغل الآن أكثر من 84 عامل ، تتمركز بالمنطقة الصناعية بعين البية بأرزو ولاية وهران ، تتعاقد



### شكل (1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة (FRICION TEC)

المصدر: من إعداد الباحث من خلال معلومات قدمت من طرف مؤسسة (FRICION TEC) ، 2020.

عقود مؤقتة	عقود دائمة	مجموع	
	01	01	رئيس المؤسسة
60	30	90	إطارات عليا
02		02	مهندس دولة
18	02	20	تقني سامي
52		52	عون تنفيذ
132	33	165	المجموع

المصدر : معلومات قدمت خلال الفترة التربصية 2020.

من خلال الجدول نلاحظ ان مؤسسة FRICION TEC استطاعت أن توظف أكثر من 165 عامل من مهندسين ومختصين في العمليات التصنيعية ، وتقدم لطاقم بشري مختلف الدورات التكوينية والتدريبية على العمليات الإنتاجية من أجل التحكم العالي في الآلات والجودة المطلوبة في العمليات التصنيعية، والتقليص من الأخطاء للتحكم في تسليم المنتج في الوقت المحدد كما قامت المؤسسة بإرسال مهندسين إلى الخارج، وتطمح في المستقبل من أجل توظيف عدد أكثر من الكفاءات الموجودة بالسوق، من خلال الاستثمارات والتوسعات التي تقوم بها من أجل زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع ، والتوقيع على عدة عقود مع مؤسسات أمره ، وتعتبر المناولة الصناعية بمثابة أداة من أجل توفير فرص الشغل والقضاء على البطالة ، وتوفير كافة الوسائل والإمكانات من أجل تحسين قدراتهم الفنية وزيادة كفاءتهم التصنيعية .

### 2-3. رفع حجم الإنتاج من حيث الجودة والتكاليف:

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة (FRICION TEC) تتكون من المدير العام والذي يعتبر هرم الأعلى للهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ يقوم بإعطاء مجموعة من الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون لصالح المؤسسة وتخطيط وتنفيذ والاستراتيجيات القصيرة والبعيدة المدى ، يرتبط بإدارة المؤسسة عدة أقسام أخرى من بينها قسم الإنتاج الذي تتم فيه العمليات الإنتاجية والتصنيعية من مدخلات يتم معالجتها إلى مخرجات و سلع نهائية، وقسم الميكانيك والصيانة وقسم الموارد البشرية الذي يضم العديد من الكفاءات والخبرات من مهندسين في الميكانيك والإلكترونيك وغيرها من الموارد البشرية ، وتعتبر هذه الأقسام بمثابة سلسلة القيمة التي تكمل بعضها البعض، فمن خلال قسم الإنتاج والذي يحدد كفاءات الموارد البشرية المختصة في مجال الميكانيك وفق الشروط والمعايير المحددة في العمليات التصنيعية وتم اعتمادها من قسم التسويق والتجارة وفق عقود محددة التي أبرمتها مع مؤسسات أمره بالجودة المطلوبة والأحجام والوقت المناسب للتسليم .

### 3. مساهمات المناولة الصناعية في مؤسسة (FRICION TEC):

#### 1-3. من حيث المورد بشري:

تساهم المناولة الصناعية في تعداد توزيع الموارد البشرية للمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): تعداد توزيع الملاك الوظيفي للمؤسسة (FRICION TEC):

مؤسسة (FRICION TEC) للوصول إليها خلال عقود المناولة التي أبرمتها مع عدة مؤسسات أمرة لتزويدها بمختلف البطاريات ، استطاعت مؤسسة خلال ثلاث سنوات الأخيرة 2017-2019 بتحقيق أرباحا جيدة ففي سنة 2017 حققت المؤسسة أرباحا تقدر بـ 4 533 738,00 دج ، ليتضاعف رقم الأرباح إلى الضعف و يحقق خلال سنة 2018 بـ 6 139 390,00 دج ، أما خلال سنة 2019 فحققت المؤسسة أرباحا معتبرة بـ 12 305 631,00 دج ، وهذا ما كانت تهدف وتطمح إليه المؤسسة ، من خلال تبني إستراتيجية المناولة تستطيع المؤسسة تحقيق أرباحا وزيادة أدائها المالي والرفع من قدراتها التنافسية خلال السنوات الأخيرة ، ومن هنا تعتبر المناولة دور هام للمؤسسة بزيادة أرباحها السنوية.

#### 3-4. احترام آجال التسليم في الوقت المحدد:

استطاعت المؤسسات احترام جميع البنود المحددة في العقد المبرم مع المؤسسات الأمرة بتزويدها بالبطاريات مختلفة الأشكال والأحجام المختلفة والمنصوص عليها في العقد وفق شروط محددة ، المؤسسة تجنبت أي صراعات أو نزاعات مع المؤسسات الأمرة من خلال التعاون والشراكة واحترام الآجال المحددة بالجودة المطلوبة والمعايير المتعاقد عليها، فاستطاعت المؤسسة بالرفع من الطاقة الإنتاجية نتيجة الخبرة والعمليات المتتالية والتخصص في العمليات التصنيعية اكتسبتها كفاءة آلية بالتحكم في جميع العمليات الإنتاجية والتصنيعية من مدخلات إلى مخرجات وسلع نهائية .

#### 3-5. تخفيض تكاليف الإنتاج لسنوات 2017-2019:

نتيجة الخبرة الطويلة في إنتاج وتصنيع البطاريات بمختلف الأشكال والأحجام وفق العقود المبرمة مع المؤسسات الأمرة ، استطاعت المؤسسة (FRICION TEC) أن ترفع من الطاقة الإنتاجية بكفاءة عالية، باعتماد على مدخلات من مواد أولية التي كانت تستوردها قبل من الخارج وأصبحت تصنعها في ورشات داخلية وإعادة رسكلة بعض المواد من المخلفات العمليات التصنيعية ، وبهذا استطاعت المؤسسة التخفيض من تكاليف إنتاج البطاريات.

#### 3-6. التكنولوجيا المستعملة:

تعتبر مؤسسة (FRICION TEC) من بين أهم المؤسسات التي استطاعت في السنوات الأخيرة بفرض نفسها في الأسواق الوطنية من خلال تسويق منتجاتها ومناقسة المنتجات الأجنبية من حيث الجودة والسعر والمشاركة في مختلف المعارض الوطنية والدولية من أجل جلب العديد من المؤسسات الأمرة والتعاقد معها وزيادة الطلب على منتجاتها من موردين آخرين ، عن طريق مختلف الطلبات التي تتعاقد عليها المؤسسات، كما تمتلك المؤسسة وأجهزة متطور جدا في العمليات الإنتاجية والتصنيعية والتي تعتبر معقدة جدا والصيانة وتدريب العمال على التحكم في الآلات بكفاءة عالية عن طريق دورات

#### الجدول (3) : الحجم الإنتاجي لمؤسسة ( FRICION ) 2017-2019(TEC)

السنوات	2017	2018	2019
حجم الإنتاج	90000 بطارية	136000 بطارية	200000 بطارية

المصدر : معلومات قدمت خلال الفترة التربصية بالمؤسسة 2020.

استطاعت المؤسسة من خلال مناولة الحجم بزيادة الطاقة الإنتاجية في صناعة البطاريات وتلبية مختلف الطلبات من قبل المؤسسات الأمرة وفق الأشكال والأحجام والتي قدمت شروط ومقاييس التي حددتها في العقد من أجل استلامها في الوقت المحدد ، فمن خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ضاعفت المؤسسة إنتاجها لتصل سنة 2017 إلى 90000 بطارية ، لتتضاعف إلى أكثر من 136000 بطارية خلال سنة 2018 ، أما سنة 2019 فقد أنتجت المؤسسة أكثر من 200000 بطارية بجودة عالية وتم احترام جميع الشروط والمقاييس التي حددتها المؤسسات الأمرة المتعاقدة معها ، لتزويدها ببطاريات بمختلف الأحجام والأنواع وفق الشروط المنصوص عليها في العقد والتي تم التوافق عليها قبل العملية التصنيعية ، واستطاعت المؤسسة تلبية جميع الطلبات التي أبرمتها مع المؤسسات الأمرة في السوق ، وتقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة والتي بإمكانها إنتاجها في السنة إلى أكثر من 500000 بطارية ، وهي تحاول في المستقبل من أجل جذب تعاقد مع عدد أكبر من المؤسسات الأمرة في تركيب وصناعات السيارات والشاحنات وآلات الفلاحة لإبرام مثل هذه العقود ، وتزويد المؤسسات بمختلف البطاريات بدل من استيرادها من الخارج، ورفع نسبة الاندماج داخل هذه المؤسسات ، ومن هنا تعتبر المناولة الصناعية إستراتيجية فعالة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أجل زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة والتي تستطيع اكتساب الخبرة اللازمة في إنتاجها من خلال العمليات المتكررة وزيادة جودتها، وفي الأخير تتعكس بتعظيم الأرباح.

#### 3-3. زيادة أرباح المؤسسة:

يوضح الجدول التالي أرباح المؤسسة من قبل المؤسسات الأمرة 2017-2019:

#### الجدول (4): رقم أرباح المؤسسة بالدينار الجزائري (دج) ، 2017-2019:

السنوات	2017	2018	2019
رقم الأرباح	4 533 738,00 دج	6 139 390,00 دج DA	12 305 631,00 دج
نسبة التغيير	32%	26.15%	50.10%

المصدر: معلومات قدمت خلال الفترة التربصية بالمؤسسة 2020.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة استطاعت خلال السنوات الأخيرة (2017-2019) بزيادة حجم أعمالها بتحسين الأداء المالي و تحقيق الإستراتيجية التي تطمح

\* استطاعت مؤسسة صناعة البطريات (FRICION TEC) تبني خيار وإستراتيجية المناولة و التعاقد مع العديد مع المؤسسات الأمرة مما سمح لها بتطوير قدراتها وطاقاتها الإنتاجية وتحسين أدائها وقدراتها التنافسية ورفع من جودة منتجاتها.

\* وجود علاقة ارتباط بين مؤسسة (FRICION TEC) وبين المؤسسة الأمرة المتعاقدة معها من خلال التعاون والشراكة التي تربطهما ، بتحويل المعارف والمهارات بين الأطراف.

## 2. التوصيات :

- تفعيل دور المناولة الصناعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدخول في عالم المناولة الصناعية و التعاقد مع المؤسسات الأمرة.
- تشجيع نشاط المناولة الدولية في مجال الصناعة الميكانيكية بتعاقد المؤسسات المناولة الجزائرية مع المؤسسات الأمرة الدولية.
- زيادة التعاون والشراكة بين المؤسسات المناولة والأمرة خاصة في مجال نقل المعارف والتكنولوجيا وتكوين العنصر البشري وتنميته ليصبح مؤهل في التحكم في العمليات التصنيعية
- ضرورة اهتمام السلطات الجزائرية بنشاط المناولة ، بإصدار التشريعات تلزم المؤسسات الأمرة بتحقيق نسبة الاندماج في صناعة وتركيب السيارات بدلا العمليات التركيبية، لتدريب العنصر البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر باستعمال الذكاء الاستراتيجي من اجل تحويل تلك المعارف والمهارات المستعملة في المؤسسة الأمرة خاصة في صناعة السيارات.

## المصادر:

### أولا: المصادر العربية:

1. الجريدة الصادرة بالجزائر . الاجراءات المتعلقة بالاعفاءات الجمركية للمناولين. . الجزائر، (2018).
2. الشايع. الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر. الاردن (2013)
3. الجريدة الصادرة بالجزائر. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر. (2001)
4. أحمد. المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ( أطروحة دكتوراه).جامعة تلمسان، (2013).
5. الياس شاهد. الشراكة الصناعية الخيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق السوق الدولية. جامعة بسكرة، (2006).
6. رقاوية المقاوله من الباطن خيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبعض التجارب جامعة.بسكرة (2011)

تكوينية وتدريبية قبل استيراد هذه المعدات ، واستطاعت المؤسسة اكتساب العديد من التقنيات وال معارف من المؤسسات الأمرة المتعاقدة معها وفق التصميم المحدد في العقد المبرم وفق شروط يجب مراعاتها في العملية التصنيعية.

## 4. أهداف مؤسسة (FRICION TEC) المستقبلية:

- تعزيز مكانتها في السوق الوطنية للتعاقد مع مؤسسات أمرة تنشط في مجال تركيب وتصنيع السيارات والشاحنات والمحركات من خلال زيادة القدرة الإنتاجية باستثمارات جديدة .
  - إعادة تدوير المنتجات البلاستيكية.
  - إعادة تدوير وتكرير الرصاص .
  - رسكلة وحقن البلاستيك في سياق التكامل.
  - تصنيع البطاريات الصناعية.
  - الحصول على علامة الجودة ايزو.
  - إدخال تكنولوجيات وعتاد جديد.
- تعتبر هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة بمثابة الإستراتيجية المستقبلية بتقليل اعتمادها على المواد المستوردة من الخارج عن طريق رسكلة الفضلات التي تطرحها العملية التصنيعية وإعادة تدويرها واستخدامها في العملية التصنيعية ، وتعتبر هذه العملية حماية للبيئة من جهة وتدنية التكاليف من جهة أخرى ، ومن هنا تعتبر المناولة الصناعية بمثابة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق التقليل من تكاليف الصنع وجعل المنتجات التي تطرحها المؤسسة أكثر تنافسية مقارنة بالمنتجات المستوردة من الخارج والحفاظ على حصتها في السوق.

## 5. الصعوبات التي تواجهها المؤسسة:

- الشروط التعسفية التي تفرضها بعض مؤسسات تركيب السيارات .
- فرض المؤسسات الأمرة معيار الجودة ايزو في منتجات المؤسسة .
- التأخير في تسديد مستحقات المؤسسة المناولة .
- عدم منح امتيازات والتسهيلات المطلوبة مقارنة بمؤسسات تركيب وتصنيع السيارات .

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

### 1. الاستنتاجات:

- \*تعتبر المناولة الصناعية الأداة الفعالة بالنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- \* تساهم المناولة الصناعية بالرفع من قدرات الإنتاجية وتحسين جودة منتجات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها، وهذا من خلال العمل والتعاون من المؤسسات الكبيرة الأمرة التي تعطي جزء من المنتج لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاجها بالجودة المطلوبة والوقت المحدد للتسليم.

16. زهير . تحويل المعارف والمهارات قي علاقات الترابط والشراكة في مناولة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة صناعة السيارات في المغرب (2012-2014) ، جامعة باريس.(2016).
- ثانيا: المصادر الأجنبية:
1. Afnour. *Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle*. paris.(1978) .
  2. BEGLIN.. *Gestion industrielle*. Pris. (2006).
  3. benabent. *louage d'oufrag et d'industrie sous traitance*. alger. (1990).
  4. blondel, *Gestion industrielle* . Pris. (2000).
  5. bouhadida, *dictionnaire des finances des affaireset de management*. alger: casbah. (2000).
  6. morcos *sous-traitance internationale ou delocalization*. vienne . (2004).
7. سمية بن علي. التعاقد من الباطن استراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات. جامعة عنابة.(2016).
  8. فروي عبد الرحمان. تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الاقليمية والدولية. جامعة قلمة.(2017).
  9. قلش. المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات . جامعة الشلف.(2010).
  10. ابراهيم/النظرية العامة لعقود الباطن. مصر.(2008).
  11. الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر 14 2013
  12. رزيق. الابداع والابتكار كمخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر.جامعة البلدة،(2011).
  13. سحنون. استراتيجية المناولة الصناعية لعصرقة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة SEROR. جامعة غرداية.(2018)
  14. وسيلة. المناولة وأهميتها ومدى تطورها. مصر،(2009).
  15. لأسود،المناولة وإخراج الأنشطة في قطاع المحروقات: حالة الجزائر جامعة ورقلة.(2016).