المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات

أ. صيد ماجد **د.رقايقية فاطمة الزهراء**

جامعة محمد شريف مساعدية سوق أهراس؛ الجزائر

sid.madjed@gmail.com:E-mail
zorafinance@yahoo.fr

Outsourcing contribution in The competitive advantage of enterprises

sid madjed DR .ragaiaguia fatma zohra
Faculty of economics, university of Mohamed cherif msaiadia -souk ahra.; Algeria

Received: April 2017 *Accepted: May 2017* *Published: June 2017*

Abstract:

the pace of global economic activity in recent decades, Have accelerated under the open world, dominated by severe competition, which has led industrial enterprises in the world -especially the developing- countries in the face of many challenges, particularly the obstacles of limited resources, small market shares, and the inability to marketing campaigns or research projects in light of the evolution of new technologies and innovation in all fields of their activities, and this is what made the option of outsourcing the most important strategic choices that has the ability to achieve industrial development, in view of the successful experiences in the most developed countries, Which makes it necessary for industrial enterprises in the third world countries to adopt this strategy, in order to develop and upgrade their products and increase their competitive advantage locally and internationally.

Keywords: outsourcing, competitive advantage**.**
Jel : M55

ملخص:

تسارعت وتيرة النشاط الاقتصادي العالمي في العقود الأخيرة، في ظل عالم مفتوح، تسوده المنافسة الحادة، مما جعل المؤسسات الصناعية في دول العالم– خاصة النامية منها– في مواجهة تحديات عديدة، منها عوائق محدودية مواردها، وصغر حصصها السوقية، مع عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث، في ظل التقدم التكنولوجي في مجالات نشاطها، وهذا ما يجعل خيار المناولة الصناعية من خيارات الشراكة الإستراتيجية الحديثة والهامة، وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية، بالنظر إلى التجارب الناجحة في معظم البلدان المتقدمة، مما يحتم على المؤسسات الصناعية في الدول النامية، ضرورة تبني هذه الإستراتيجية من أجل تنمية وترقية منتجاتها والرفع من ميزتها التنافسية محليا ودوليا .

الكلمات المفتاحية: : المناولة الصناعية، الميزة التنافسية.
رموز **jel**: **M55**

المقدمة:

أصبحت المناولة الصناعية، سمة الاقتصاديات المتطورة والصاعدة، في ظل عولمة الاقتصاد وتوجه الدول الصناعية نحو المزيد من التكتل والتنسيق في مجالات الإنتاج والتسويق، حيث برزت أهمية المناولة والشراكة الصناعية كعامل ديناميكي في بناء و تفعيل علاقة التكامل والتشابك بين وحدات النشاط الصناعي بهدف تنمية الصناعة، ومنتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى خاصة .

ولهذا اختيار إستراتيجية المناولة هو اختيار جوهري ومناسب للدول النامية، التي تعاني من مشاكل كثيرة لعل أبرزها، التركيز على الصناعات الأولوية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة الإنتاجية، وأمام هذا الوضع تعمل إستراتيجية المناولة الصناعية على تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية للبلد.

– إشكالية الدراسة:

وعليه تبعا لما تم ذكره سابقا يمكن معالجة موضوع هذه الورقة البحثية من خلال الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير إستراتيجية المناولة على الوضعية التنافسية للمؤسسة الصناعية؟**

– أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهومي المناولة الصناعية و الميزة التنافسية؛
- إبراز الدور الذي تلعبه المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؛
- استعراض تجربة الجزائر في مجال المناولة ، وكذا بعض التجارب الناجحة في العالم.

– منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة والإلمام بجوانبها الفرعية تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك من أجل إثراء الجانب المفاهيمي المتعلق المناولة، و الميزة التنافسية.

– هيكل الدراسة

و لمحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد تم تفريع الورقة البحثية إلى العناصر التالية:

المحور الأول: الإطار العام للمناولة ؛

المحور الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؛

المحور الثالث: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات؛

المحور الرابع :تجربة الجزائر في المناولة الصناعية ؛

المحور الخامس :بعض التجارب الأجنبية الناجحة في قطاع (المناولة) المقاولة من الباطن.

المحور الأول: الإطار العام للمناولة الصناعية

المناولة في ماهيتها، آلية إنتاجية، وتعدّ بالمنظور الاقتصادي نموذج إستراتيجي يمكّن من تحسين مردودية وإنتاجية المؤسسات وما يترتب عن ذلك من إنشاء متزايد للثروة (القيمة المضافة) ومناصب الشغل.

أولا:ماهية المناولة: تناول عدة اقتصاديين مسألة المناولة (المقاولة) – (Sous-traitance) ومن بينهم (Say,Cantillon,Shumpeter) و(Peter Drucker) الذي يعد أول من أشار إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاد تسيير (économie de management) إلى اقتصاد مقاولين (d'entrepreneurs économie) كما كان لـ (A.Salle

(Barreyre, Houssiaux PYVES) دور بارزا في ترقية الفكر المقاولي والتنظيمي من خلال دوره في تنمية علاقات التعاون والتشابك، تخصيص الموارد وترقية المقدرة التنافسية للمؤسسات[i] ، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى مفهوم موحد حول مصطلح المناولة ،

1– تعريف المناولة لغويا:[ii] وتعني العطاء فهي من المصدر ناول ، يناول ، مناولة، فهو مناول (بكسر الواو) والمفعول مناول ، فناول الشيء أي أعطاه إياه مادا به يده.

2– تعريف المناولة اصطلاحا:

- حسب قاموس التسيير:« نسمي في إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق التوجيهات خاصة ومحددة بالمناولة. فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ و الإنجاز».[iii]
- أما حسب قاموس المالية و إدارة الأعمال فإن المناولة هي :« عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة (مؤسسة) أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية(معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية».

وعليه يمكن تعريف المناولة أو (المقاولة من الباطن) :[iv] على أنها عقد مكتوب يعهد بموجبه صاحب الصفقة إلى الغير تنفيذ جزء من صفقته ويختار صاحب الصفقة بحرية المتعاقدين معه من الباطن شريطة أن يبلغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعتزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين وعناوينهم التجارية وتسميات شركاتهم وعناوينهم. ولا يزال مفهومها يثير الغموض والالتباس لدى المعنيين بالأمر في اقتصاديات الدول العربية، حيث عرفت في مصر تحت اسم «الصناعات المغذية» أو «التعاقد من الباطن»، وفي الأردن والعراق يطلق عليها اسم «التعاقد»، أما في منطقة المغرب العربي فتعرف بـ«المناولة الصناعية» وهي المنطقة التي تعاملت مع هذا المنهج واستفادت منه أكثر من غيرها من الدول العربية.

ثانيا: محددات ظهور إستراتيجية (المناولة الصناعية) المقاولة من الباطن :

ساهمت حركة التصنيع الحديثة في تطور وتنوع النشاط الصناعي ، من خلال إدخال فروع صناعية جديدة شجعت الطلب على السلع والمنتجات الوسيطة، كما كانت دافعا لظهور نشاطات جديدة انتشرت معها النشاطات التكاملية والتعاون بين المؤسسات عن طريق الصناعات الصغيرة والمتوسطة و التي كان لها دورا بارزا بمساهمتها الفاعلة في تغطية الطلب المتزايد على مختلف أجزاء ومكونات المنتجات ، كما كانت مصدر المبادرة بالتحفيز على انتشار شريحة من المقاولين الصغار المستقلين .

ولقد كان لأزمة السبعينات (أزمة الطاقة) وما ترتب عنها من غلق المصانع وانتشار البطالة أثر كبير ومباشر في ترقية روح المبادرة والتقاول في الدول المتقدمة، وعموما ترجع أسباب اللجوء إليه إلى جملة من الاعتبارات: [v]

- احتدام التزاحم، ومع التطور التقني الذي جعل الأنظمة المعاصرة والتي تتسم بالمرونة وتعقيد العملية الإنتاجية حفز بعض المؤسسات باللجوء إلى مؤسسات أخرى تتوفر على تجهيزات ومهارات متخصصة ترفع من جودة المنتج المطلوب وبأسعار مناسبة؛
- الرغبة في تحقيق وفرات اقتصادية وتتضمن وفرات الإنتاج التي تزيد بزيادة حجم المؤسسة مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة سيما ما تعلق منها بالدراسات والأبحاث ، دراسات السوق ذات المردودية الأعلى؛
- السعي إلى تحقيق حجم أمثل من خلال الاستغلال المعتبر للتكنولوجيا في مجال الإعلام والاتصال لتسهيل التوغل في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: أشكال المناولة الصناعية (التعاقد من الباطن)

تتحدد وتتنوع صور المناولة التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق حسب الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة (الآمرة) ومستوى ونوع النشاط الذي تسعى إلى تحقيقه والقطاع الذي تنتمي إليه ، ففي القطاع الخدماتي تقوم المؤسسات المناولة بتقديم عدة خدمات في شكل تعاون مع الغير ، كما تقوم بتنفيذ أشغال معينة لصالح طرف آخر في وقت عمل محدد مسبقا من خلال (التكوين ، البحث والدراسة ، الاستشارة ، الإمداد ، دفع الأجور ، صيانة ...) أما في القطاع الإنتاجي عادة ما تكون في صيغة مؤسسات صغيرة ومتوسطة (PME) وذلك حسب المواصفات والخصائص المتفق عليها وبذلك يمكن التمييز بين :

1) مناولة طاقة الإنتاج (sous –Traitance de Capacité):[vi]

وانتشرت في فترة السبعينات ، حيث تتعاقد المؤسسات المكلفة بالأعمال (تعاقد ظرفي مؤقت) مع مؤسسات مناولة متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب أو بسبب طلب في أصل أجهزتها ، أو التعاقد (عقود طويلة المدى) بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة توفرها لها المؤسسات المناولة للرفع من القدرة التنافسية التي كانت تقوم على السعر والكمية .

2) مناولة الاختصاص (Sous-traitance de spécialité):[vii]

وظهرت خلال فترة الثمانينات ، حيث تلجأ المؤسسات الآمرة بالأعمال إلى التعاقد مع مؤسسات منفذة متخصصة تتوفر فيها التجهيزات والكفاءات اللازمة لتوفير احتياجاتها من المواد أو الخدمات المطلوبة نظرا لعدم توفرها في المنشأة الآمرة ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على السعر وجودة المنتج ومدى اعتماده على المقاييس والمواصفات العالمية .

3) المناولة الوطنية (Sous-traitance nationale):[viii]

حيث تتميز المؤسسات المتعاقدة (الآمرة والمغذية للأعمال) بنفس الجنسية (تنتميان إلى دولة واحدة) .

4) المناولة الدولية (Sous-traitance internationale):[ix]

وفيها تتباين جنسية المؤسسات المتعاقدة بغض النظر عن المكان الذي تمارس فيه نشاطها ،وعادة ما يكون المناول فرع تابع للمؤسسة الأم التي تعطي له الأوامر.

ومع التطورات المتلاحقة، توجهت معظم المؤسسات إلى اعتماد المناهج اليابانية التدبير وتحديدا في القطاع الصناعي مع إعادة تنظيم العلاقات الصناعية وظهور مستويات مختلفة للمناولة، حيث أصبح وعي تام بإلزامية اللجوء إلى هذا الأسلوب بسبب انعدام توفر الكفاءات والتقنيات اللازمة وارتفاع التكاليف الإنتاجية، أي أن المناول أصبح الشريك المزود بكل المكونات والأجزاء التي تدمج في المنتج النهائي مع تأمين الجودة لتتكفل المؤسسات الآمرة بالتسويق .

رابعا: أهمية المناولة الصناعية:[x]

في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتجه نحو عولمة الاقتصاد، وانفتاح جل اقتصاديات العالم على بعضها البعض، يبرز الدور المهم الذي تلعبه المناولة الصناعية، كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الصناعية بين المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها، بالإضافة إلى رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية، لاكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية على حد سواء. وتبرز أهمية المناولة الصناعية فيما يلي:

1– إن إنتاج بعض أو كل مستلزمات الإنتاج داخل الدولة، من شأنه أن يؤدي إلى إيجاد آلاف فرص الاستثمار للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ، مما يؤدي إلى سد الفجوات الإنتاجية واستكمال حلقات السلسلة الإنتاجية، وتدعيم تكامل القطاع الصناعي على المستوى المحلي

2– إن القيام بالإنتاج طبقا للمواصفات المحددة من المؤسسات الآمرة، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير التكنولوجيا المحلية، وزيادة وتيرة التكنولوجيا المستوردة، طبقا لاحتياجات هذه المصانع، ومن ثم تحسين نوعية وجودة الإنتاج وقدرته التنافسية.

3– إن القيام بتصنيع مستلزمات الإنتاج للصناعات الكبيرة، بالإضافة إلى تصنيع قطع الغيار وبعض المكونات والمعدات من شأنه أن يؤدي إلى تنشيط صناعات إحلال الواردات، ويساهم في الحد من نزيف العملات الأجنبية، ويؤدي إلى تحسين وضعية ميزان المدفوعات.

4– تساهم المناولة في تحسين القدرات التنافسية، على الصعيدين المحلي والدولي، من خلال تحريض المؤسسات الصناعية على التخصص في مجالات التقنية، مما يحسن في الإنتاجية وجودة المنتج ويؤدي إلى الضغط على التكاليف؛

5– إن هذه العملية رغم أهميتها القصوى، فإن تكاليفها محدودة جدا، إذ أن دور مراكز المناولة ينحصر في التعاون مع الشركات الكبرى في تحديد احتياجاتها، ومن ثم التعرف على موردي التكنولوجيا القادرين على المساهمة في تأمين الآلات والتجهيزات والمعرفة الفنية اللازمة لإنتاج هذه المستلزمات، وتعريف المستثمرين من الشركات الصغيرة والمتوسطة بها؛

6– إن مراكز المناولة هذه، في سعيها نحو ترويج فرص الاستثمار الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بمستلزمات الإنتاج للصناعات القائمة، من شأنها أن تنشط المؤسسات الاستشارية الصناعية والهندسية وتزيد من الطلب على خدماتها إلى حد بعيد.

7– تمتاز المناولة بالمرونة في المعاملات والسرعة في الإنجاز، وهذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي الحالي، حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعلها مواكبة للتقدم والمنافسة العالمية؛

8– تساهم المناولة بصفة فعالة في التوازن الاقتصادي بين مختلف مناطق البلاد، من خلال التوزيع الواسع للعمليات الإنتاجية على مختلف الأقاليم والتقريب بين مستويات المعيشة بين مختلف المناطق والأقاليم.

المحور الثاني :الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية و تبيع بسعر مخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا (الإبداع في المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان و الاسم والشهرة)

أولا: تعريف الميزة التنافسية : لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعا في اتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق. وفي ما يلي نستعرض بعض هذه التعاريف:

حيث يعرف (M.Poter) الميزة التنافسية بأنها:« تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[xi] كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها».[xii]

من جهته يعرف Day الميزة التنافسية بأنها:« التميز في الكفاءات و التي تعني تفوق نسبي في المهارات و الموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، و هذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف».[xiii]

كما تعرف **الميزة التنافسية:** « بأنها مهارة الشركة أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، كما يوضحان أن الميزة التنافسية التي تتمتع بها إحدى شركتين متنافستين تحت الظروف نفسها،تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية و بالتالي فإن الميزة النسبية تعد شرطا ضروريا لكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية للشركة».[xiv]

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

يرتكز بناء ميزة تنافسية بشكل أساسي على جملة الموارد المختلفة التي تحوزها المؤسسة ، إضافة لما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، تنفرد بها عن منافسيها، و لتحقيق أفضلية التموقع أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر وحيد للميزة التنافسية، و إنما على مجموعة متكاملة منه. ونعدد فيما يلي أنواع الميزة التنافسية وهي:[xv]

1– ميزة التكلفة الأقل: تعني فدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم و تحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة، والتي تمثل مصادر هامة لسلسلة القيمة؛

2– ميزة تميز المنتج: تعني قدرة المؤسسة علة عرض منتجات ذات خصائص متميزة و متفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجة المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، وخدمات ما بعد البيع..) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسة القيمة.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية: إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالأتي :[xvi]

- ✓ تحدد بالاعتماد على رغبات و حاجات الزبون؛
- ✓ توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة ؛
- ✓ تتصف بالديمومة و القوة وصعوبة تقليد المساهمين لها؛
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف و النتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

رابعا: أهمية التنافسية:

تبرز أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ،حيث تعطي الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير على رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فعليه لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين. ويمكن إيجاز أهمية التنافسية في النقاط التالية:[xvii]

- ارتفاع العائد وتدني المخاطرة و منه ضمان مستويات أفضل للدخل و مستوى معيشة جيد؛
- رفع مستوى الكفاءة المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة و تعميقها؛
- ارتفاع مستوى التوظيف و استقراره؛
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية و جدارة والتمركز فيها بقواعد راسخة وثابتة من خلال مراكز التسويق والبيع؛
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات و تحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لكل مجالات وميادين التنافس.

خامسا :شروط فعالية الميزة التنافسية:

إن الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة تتلخص فيما يلي :[xviii]

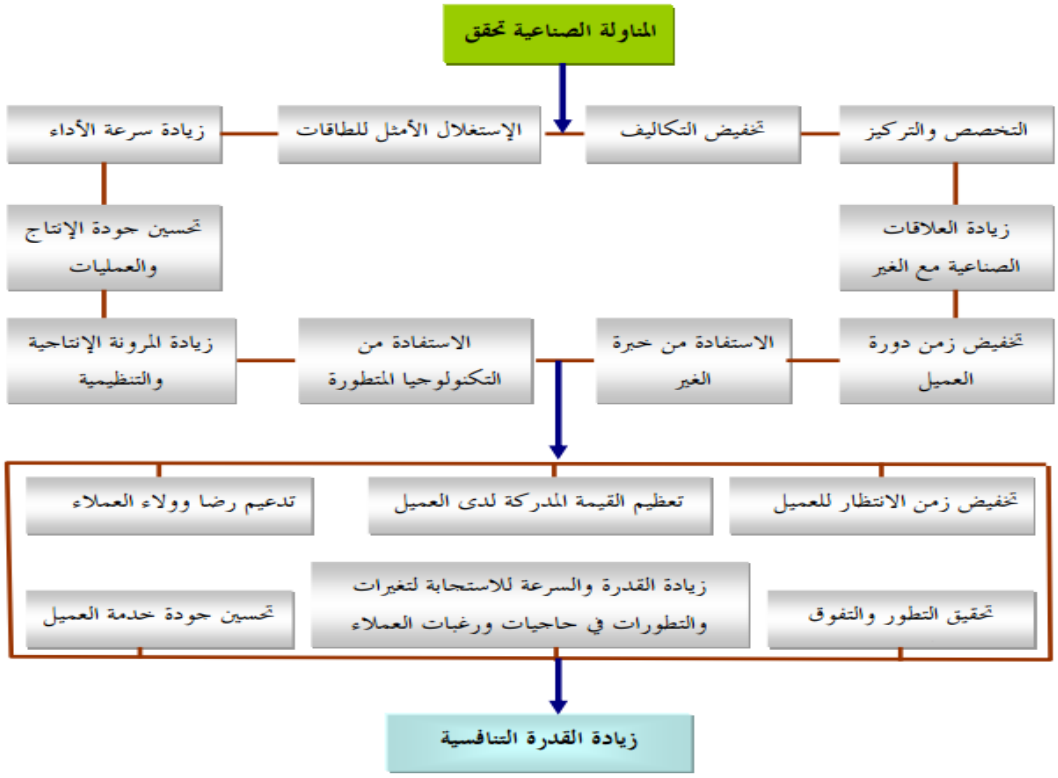
- حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافسين؛
- الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها، أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية، ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لان كل شرط مرهون ومرتبط بالأخر.

المحور الثالث: دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات

لقد كان للأوضاع الاقتصادية العالمية المبنية على الانفتاح والعولمة ، دورا كبيرا في زيادة التخصص والتفرد في انجاز الأعمال، وفرض هذا الوضع على المؤسسات الاقتصادية تدعيم تنافسيتها من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها و خبراتها وكفاءتها، تجاه الفرص المتاحة لمجابهة التهديدات و المخاطر التي تميز بيئتها المتغيرة والمتقلبة باستمرار، مما ألزم هذه المؤسسات على ضرورة زيادة التركيز والتخصص في نشاطاتها ، وتعتبر المناولة الصناعية احد أهم الوسائل والأساليب في تحقيق التخصص و التميز في الأعمال انطلاقا من تحقيق مجموعة من المزايا التي من شأنها أن تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.

الشكل رقم (1):أثر المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المؤسسة



المصدر: بطاهر علي، دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول المقاولة الصناعية، جامعة بلحي مختار، عنابة، نوفمبر 2007، ص 313.

من خلال الشكل نلاحظ أن للمناولة دور كبير في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، نفصله بالشرح فيما يلي:[xix]

- **التخصص والتركيز**: لكون أن المناولة الصناعية تقتضي تنازل المؤسسة عن إنجاز بعض الأعمال وإنتاج بعض المنتجات الجزئية لصالح مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وخبرة عالمية في إنجازها، ويجعلها أكثر تخصصا وتركيز أعمالها؛
- **تخفيض التكاليف**: كما أن عملية المناولة تقتضي تفويض انجاز بعض الأنشطة لمؤسسات ذات خبرة وكفاءة من المؤسسة ذاتها في تلك الميادين، مما يجعلها تحصل على انجاز بأقل التكاليف، كما أن ذلك يخفف الأعباء عن المؤسسة والناتجة عن اتساع الأنشطة و تنوعها والتي تولد زيادة في حجم الأعباء الناتجة عن المراقبة والتسيير؛
- **الاستغلال الأمثل للطاقات**: تساهم المناولة الصناعية بشكل كبير في تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات سواء كان ذلك بالنسبة للمجتمع ككل أو بالنسبة للمؤسسة ذاتها، فبدلا من أن تسخر هذه الأخيرة طاقاتـها وتستنفذها في مجالات

وأنشطة غير متخصصة و خبيرة فيها، تفوضها إلى من هو أكثر منها خبرة وتقوم بتسخير طاقاتها تلك في مجالات أخرى تتفوق في إنجازها؛

- **زيادة سرعة الأداء:** إن تنازل المؤسسة عن ممارسة بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها سرعة الأداء والإنجاز؛
- **تحسين جودة الإنتاج والعمليات:** إن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة ذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي، ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجيات العميل؛
- **زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية:** إن تركيز نشاط وعمل المؤسسة في الأعمال فقط يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية؛
- **الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة:** فكون 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؛
- **الاستفادة من خبرة الغير:** حيث يظهر أثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي للمؤسسة ،وذلك نتيجة الاعتماد في انجازه على بعض العمليات والأجزاء ذات جودة عالية التي تتمتع بها المؤسسة القائمة بالأعمال، كما أن احتكاك المؤسسات بهم يجعلها تستفيد من الخبرات التي يتمتعون بها في انجاز بعض الأعمال؛
- **تخفيض دورة زمن العميل:** إن تركيز عمل المنظمة يجعلها أكثر قدرة للاستجابة لطلبات العميل وتحقيق رغباته سواء كان ذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبيات؛
- **زيادة العلاقات الصناعية مع الغير:** لكون أن المناولة الصناعية تفرض على المؤسسة إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى في إطار تعاقد قد يكون طويل الأجل واستراتيجي فإن هذا يجعلها توسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

المحور الرابع: تجربة الجزائر في المناولة الصناعية :

على نقيض حراك ما يربو عن ثلاثمائة مؤسسة في المغرب، تونس، ، تركيا، الأردن، مصر ولبنان، ظلت المناولة الصناعية في الجزائر محتشمة إلى حد بعيد مقارنة بالدول السابقة الذكر، حيث لم تكن للمناولة سياسة واضحة خلال الفترة (1963-1987) بسبب غياب كل أشكال التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة ، كما أنها لم تلق اهتماما كافيا من طرف السلطات العمومية في ظل غياب نصوص وتشريعات قانونية تنظمها اعتبارا لطبيعة النظام السياسي السائد حينها والذي لم يسمح بظهور مؤسسات صغيرة ومتوسطة عدا بعضها التابع للقطاع العام ، رغم تناول القانون المدني (الصادر في 1975/09/26) للمناولة الفرعية [xx] ، وإشارة التقرير التمهيدي للمخطط الرباعي الثاني (1974-1977) إلى أهمية الأسلوب في تحقيق التشابك والانسجام في عملية تصنيع المنتجات التجهيزية والتحويلية .

وانطلاقا من سنة (1988) بادرت الدولة بعدة إصلاحات اقتصادية شملت إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية ، صدور قانون الاستثمار (قانون 88-25 المؤرخ في 1988/07/19) والذي أعاد الاعتبار للاستثمار الخاص (محلي أو أجنبي)، وتقليص دور الدولة في المجال الاقتصادي ، واستمرارا في سلسلة الإصلاحات الاقتصادية قامت الدولة بتحجيم وخوصصة المؤسسات المناولة كفروع لشركات كبرى، ومع بداية التسعينات صدر قانون الصفقات العمومية (الصادر في 1991/11/09)المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم (03-301 الصادر في 2003/09/11) والذي خصص جزء منه للمناولة الفرعية كأهم وسيلة لتلبية متطلبات المشروعات الكبرى[xxi]، ومن ثم أنشأت شبكة البورصة الجزائية للمناولة والشراكة (BASTP)[xxii] في الجزائر العاصمة (سنة 1991) ، وتلتها فروع أخرى بقسنطينة (1993) ، وهران وغرداية (1999) تنفيذا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية

الصناعية (ONUDI) وبدعم من وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وتدعيما لذلك صدر قانون رقم (01-18) المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي أكد على إلزامية الاهتمام بقطاع المناولة (في المادة (20-21) ضمن الخيارات الإستراتيجية، لأهميته في تكثيف نسيج
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجلب الاستثمار (محلي وأجنبي) وبالتالي النهوض بالقطاع الصناعي الوطني .

وتجسيدا لمعالم إستراتيجية الدولة ولتسيير نشاط (PME) بما فيها المناولة تم إنشاء صندوق ضمان القروض[xxiii] لمثل هذه المؤسسات بموجب المرسوم (02-373 المؤرخ في 2002/11/11) ، واستكمالا للمجهودات الوطنية تم تأسيس المجلس الوطني للمناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (03–188 المؤرخ في 2003/04/22)[xxiv] ، الذي يتولى عرض الإجراءات اللازمة التي تضمن الاندماج الإيجابي للاقتصاد الوطني، عصرنة وترقية (PME) والالتحاق بالتيار العالمي للقيام بدور المناول، والتعاون مع كبار أرباب العمل الوطنيين والأجانب بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال بورصات المناولة والشراكة الوطنية، مع إنشاء مراكز لتسهيل وتكوين المشاتل.[xxv]

إن موجة التراجعات الأخيرة في أسعار النفط التي بدأت منذ بداية النصف الثاني من عام 2014 فرض على الحكومة الجزائرية ضرورة تفعيل دور المناولة الصناعية وتوسيع رقعة نشاطاتها، من خلال برامج عملية لتطوير شامل يكفل تحقيق الانسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية والسلع التحويلية، ما يشكّل تحولا لمساري التنمية والاندماج الاقتصادي في البلاد في ظل توقعات باستمرار الانخفاض في أسعار النفط، التي أدت إلى انعكاسات سلبية على حجم العائدات النفطية للجزائر ذات الاقتصاد الريعي، كما أن السلطات الجزائرية على وعي تام بأهمية هذا التحول للتخفيف من العبء المالي و نزيف العملة الصعبة الذي يفرضه استيراد السلع المختلفة القابلة للتصنيع محليا، حيث قامت مؤخرا بتبني إستراتيجية بهدف تأطير نمط النمو ومنح تسهيلات وتحفيزات وضمان مناخ ملائم لتطوير القطاع الخاص الجزائري، من خلال إدخال مفهوم الشراكة العمومية – الخاصة (partenariat public privé– PPP) في العام 2004 بتأطير دقيق عن طريق قانون الصفقات العمومية ومجموعة من القوانين التي ظهرت في الفترة بين 2005 و2008، لتبلغ ذروة استخدام هذه الطريقة في العام 2012، حيث تمكنت الطريقة من حشد موارد بقيمة 86 مليار دولار[xxvi] .

المحور الخامس: بعض التجارب الأجنبية الناجحة في قطاع (المناولة) المقاولة من الباطن

بهدف التعرف على بعض التجارب العالمية الناجحة في مجال المقاولة من الباطن يتطلب التركيز على أهمها والتي تميزت عن غيرها من الدول للسماح بفتح آفاق واعدة ونقل وتوطين الجوانب الملائمة في دول أخرى ، لذلك ظلت (التجارب الناجحة) تؤخذ كنماذج رائدة في التقدم والتطبيق الناجح لمبادئ وأساليب ترقية القطاع الصناعي والدفع في معدل مساهمته في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لارتكازها على روح المؤسسة ، الابتكار والتجديد.

أولا: التجربة الأوروبية:

وتعتبر من أهم التجارب التي تجسد مساهمة نظام المناولة بمختلف القطاعات الصناعية وتأثير ذلك الميزة التنافسية للمؤسسات، وكذا على ترقية وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة. واستنادا إلى المعطيات المتاحة عن المناولة بأوروبا تم إعداد الجدول التالي :

الجدول رقم(01): إحصائيات قطاع المناولة في دول الإتحاد الأوروبي ال **15** لسنة **2014**.

قائمة الدول ال(15) للإتحاد الأوروبي	رقم الأعمال المحقق لقطاع المناولة (مليار أورو)	عدد المشتغلين في قطاع المناولة	عدد المؤسسات العاملة في قطاع المناولة
ألمانيا	126,57	808.494	43.305
فرنسا	66,64	485.146	30.319
إيطاليا	42,18	394.769	42.945
المملكة المتحدة	40,30	371.891	31.221
إسبانيا	32,97	488.448	45.376
هولندا	14,91	102.070	5.934
النمسا	14,50	105.911	4.453
بلجيكا	11,01	73.437	4.463
السويد	10,15	63.145	10.182
فنلندا	7,53	42.175	4.638
البرتغال	7,23	113.732	10.847
الدنمارك	6,68	56.214	2.723
إيرلندا	5,99	57.484	6.818
اليونان	4,66	70.010	9.688
لوكسمبورغ	0,95	6.615	348
المجاميع	**392,27**	**3.239.541**	**253.805**

Sources : Eurostat, OCDE, MIDEST.sur le site : http://www.midest.com consulté le 23/08/2016.

بناء على الجدول السابق، الذي تم إعداده لإعطاء صورة واقعية للمناولة بدول الاتحاد الأوروبي السابق بمجموعته المتكونة من 15 دولة في سنة 2014، حيث تشير الإحصائيات أن مجمل قيمة نشاطات المناولة الصناعية لكتلة الدول السابقة بلغت ما قيمته 392,27 مليار أورو (مقابل 389,88 مليار أورو سنة 2013)[xxvii]. إن هذا الارتفاع في نشاط المناولة الصناعية، سمح بتوفير فرص عمل جديدة، حيث وصل عدد الأشخاص المدمجون مباشرة بعمليات المناولة بحوالي (3.239.541 شخص) ، في حين بلغ عدد مؤسسات المناولة الصناعية 25380 مؤسسة ، وعلى الرغم من ديناميكية وأهمية إدارة هذا القطاع والتي تترجم في العدد المرتفع من فرص العمل التي توفرها في بعض الدول الأوروبية، حيث سجلت ألمانيا وإيطاليا وبريطانيا وفرنسا عدد هاما من العاملين في قطاع المناولة الصناعية ، ومع ذلك فإن دولا: كاليونان ولوكسومبرغ والبرتغال لا تزال فيها قيمة مساهمة مؤسسات المناولة ضعيف وعددها قليل مقارنة بالدول الأوروبية الكبرى.

إن ترقية وتطوير قطاع المناولة بأوروبا ناجم عن وضع عدة آليات من خلال سن قوانين تنظيمية كقانون (رقم 75-1334 المؤرخ في 1975/12/31) المتعلق بالمناولة الفرعية والذي تم تعديله بموجب قانون (2001-1168 المؤرخ في 2001/12/12) بالإضافة إلى إنشاء بورصات المناولة التي كان لها دور فاعل في زيادة الوعي ونشر ثقافة المناولة[xxviii].

ثانيا:تجربة اليابان في المناولة الصناعية :

لقيت التجربة اليابانية في مجال المناولة دعم الهيئات المهنية والحكومية في تحديد السياسات والأهداف، لأجل ذلك قامت وزارة التجارة الدولية والصناعية اليابانية بإعداد قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) يتكفل بمتابعة

تطبيق قانون (1956) المتعلق بضمان تسديد مستحقات المناولين ، وقانون (1966) بهدف توحيد وتفعيل المعاملات بين المؤسسات المنفذة والمكلفة بالأعمال ،ثم قانون (1970) المتعلق بترقية وعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ونشر دليل المناولين الصغار بالتعاون مع الآمرين بالأعمال ، هذا إلى جانب تكوين جمعية[xxix] - تنمية المناولة – للقيام بأدوار تكميلية كمعالجة الخلافات التي قد تحدث بين المناولين، وبينهم وبين الآمرين بالأعمال، إضافة القيام بالإحصائيات ومساعدة المناولين عبر الاستفادة من المزايا الضريبية والمالية المقدمة من الجهات المختصة، فالتجربة اليابانية عموما في مجال المناولة تقوم على المبادئ التالية:

- ✓ عمق العلاقة بين المؤسسات المكلفة والمنفذة للأعمال[xxx]، الذي أدى إلى خلق شبكة متراصة ومناخ محفز للاستخدام من خلال روح الإنسانية ، التعاون والثقة المتبادلة بين الأطراف ، فالمؤسسة المناولة في حالة من الطاعة والاستعداد لتلبية متطلبات المؤسسات الآمرة سواء ما تعلق بتنفيذ المهام المطلوبة أو تقديم النصح والدعم الذي تحتاجه، ومن جهتها تلتزم المؤسسات الآمرة بكل واجباتها وتعهداتها تجاهها ؛
- ✓ الهيكل الهرمي للمناولة والذي يتسم بقلة المؤسسات المناولة من الدرجة الأولى ؛
- ✓ تكامل بيئة أعمال المجتمع الياباني حيث تتشابك المشروعات الصغيرة مع الكبيرة (نظام المناولة) وتكامل المشروعات الصغيرة معا (نظام المجموعات المتبادلة) وتتكامل المشروعات الصناعية مع التجارية[xxxi]

ثالثا: التجربة الأمريكية (الولايات المتحدة وكندا) :

تلعب المؤسسات الكبيرة في و.م.أ دورا جوهريا في تحقيق التنمية الصناعية وترقية أسلوب المقاولة من خلال اعتماد آلية التنازل عن جميع الأنشطة الفرعية لمؤسسات متخصصة مع الاحتفاظ بالوظائف الأساسية ، بحثا عن تكاليف الإنتاج المنخفضة ، تحسين المردودية وتعزيز القدرة التنافسية ، ولقد عرف أسلوب المناولة الإنتاج انتشارا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وخصوصا في قطاع السيارات، حيث تركز شركة (Ford-Motors) استثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنح الشركات المتعاقدة معها جوائز الامتياز العالمية على أساس (معايير الجودة والتكلفة واحترام مواعيد التسليم) ، وهناك مؤسسات أخرى تتعاقد مع مؤسسات متخصصة للقيام بكامل العملية الإنتاجية، بينما تحتفظ هي بمرحلة التسويق تحت شعار – شركات بلا مصانع – كشركة (Nike) التي تكلف مؤسسات متخصصة بآسيا لصناعة متطلباتها من التجهيزات الرياضية التي تقوم بتسويقها، كذلك شركة (Nortel الكندية) تنازلت سنة 2000 عن (07 مصانع) لصالح شركة (Selectron) التي تنشط في مجال المناولة الصناعية[xxxii].

الخاتمة:

استنادا إلى العرض السابق وانطلاقا من التجارب العالمية، يتضح لنا الدور الفعال لأسلوب المناولة الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للوحدات المنتجة، عن طريق تخصيص الموارد وتخفيض مختلف تكاليف الإنتاج إضافة للاستثمار في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية كما حصل في اليابان والعديد من الدول المتقدمة، إلا أن استيعاب هذه الإستراتيجية وتوسعها والاستفادة من مزاياها في المنطقة العربية عامة و الجزائر خاصة لا يزال محدود ، كما أن الهيئات العربية التي تنشط في هذا القطاع رغم مجهوداتها المبذولة وآلياتها الموضوعية ، مازالت ضعيفة التأثير مما يجعل قطاع المناولة في المنطقة العربية يعاني من عدة صعوبات ترجع إلى :

- ❖ نقص الوعي العام بمفهوم المناولة، أهميتها دورها وآلياتها إضافة إلى عدم المواكبة في سن القوانين والتشريعات المنظمة للأسلوب؛
- ❖ غياب المؤشرات الإحصائية لرصد حجم المناولة في القطاع الصناعي العربي مع عدم توفر معطيات دقيقة حول الوظائف القابلة للتنازل لدى المؤسسات الكبيرة.؛
- ❖ قلة الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى الأجهزة التي تنشط في قطاع المناولة ؛
- ❖ نقص هياكل البنية الأساسية الكافية، صعوبة التمويل، عدم توفر المدخل إلى التكنولوجيا وإلى السوق المحلي أو الدولي.

لذلك لا بد من التركيز في المستقبل على المجالات التالية:

- ✓ زيادة الاهتمام بهذا الأسلوب في الأوساط الصناعية العربية لإحداث الاندماج بين المنشآت الصناعية وتوسيع وتطوير القاعدة الصناعية؛
- ✓ ضرورة قيام الشركات الكبيرة العربية بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة خاصة والمساهمة في التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة؛
- ✓ ضرورة اهتمام الأوساط الصناعية العربية بالفعاليات والأنشطة التي تقام في مجال المناولة 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؛
- ✓ التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية في المنطقة العربية وإصدار التشريعات المطلوبة؛
- ✓ دعم ومساندة البرنامج العربي للمناولة الصناعية لتمكينه من تحقيق أهدافه في مساندة الجهود العربية الرامية إلى تحقيق الاندماج والتكامل بين المشروعات الصناعي؛.
- ✓ إقامة المؤتمر العربي للمناولة الصناعية بصفة دورية إحدى الدول العربية التي تتمتع بتجربة في هذا المجال وإحاطته بالإعداد الجيد اللازم.

قائمة المصادر و الهوامش:

[i] زهيوة كريمة والوافي شهرزاد – " المؤسسة الشبكة في إطار العولمة " الملتقى الدولي الأول حول – العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية ،جامعة سكيكدة ، 13-2001/05/14 ، ص 407 .

[ii] معجم المعاني على الموقع : http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar /

[iii] Henri MAHE, "Dictionnaire de gestion" (vocabulaire,concepts et outils) , édition economica , paris, 1998,p 416.

[iv] طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية – قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 13 جانفي 2015، ص 9.

[v] Alain C.Martinet , Ahmed Silem, "lexique de gestion", Dalloz, Paris, 5 éme édition ,2000 ,p152.

[vi] طلعت ظافر، الدليل العربي في المناولة الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية، الطبعة الأولى، ديسمبر 2000 ، على الموقع الشبكي : http://www.arifonet.org.

[vii] نور الدين يعقوبي ، المناولة الصناعية – التجربة المغربية ، ورقة عمل في المؤتمر والمعرض العربي الأول المناولة الصناعي ، يومي 12-2006/09/15 ، الجزائر، على الموقع الشبكي http://www.pneart.dz.org

[viii] عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي subcontracting في المنطقة العربية، مرجع سبق ذكره.

[ix] طلعت ظافر، الدليل العربي في المناولة الصناعية، مرجع سبق ذكره.

[x] هشام خواجكية، مركز قطر للمناولة و الشراكة الصناعية، مقال منشور، جريدة الوطن القطرية، 24 نوفمبر 2014،قطر، متوفر على الرابط : http://archive.al-watan.com consulté le 10/08/2016 à 16h30mn/ .

[xi] Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nation, Paris, Inter éditions,1993 ,48.

[xii] Michel Porter, L'avantage concurrentiel,Paris, Dunod, 2000, P 8.

[xiii] يحي عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ،ص 138.

[xiv] بن الدبن محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة تلمسان، 2013، ص 41.

[xv] عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010، ص ص 199-200.

[xvi] زكريا الدوري أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2009، ص 206.

[xvii] بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[xviii] رزيقة يحياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص 50.

[xix] بطاهر علي، دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول المقاولة الصناعية، جامعة بلجي مختار، عنابة، نوفمبر 2007، ص 313.

[xx] وذلك في إطار تطرقه لعقود العمل من خلال المؤسسة المناولة الفرعية مقاضاة المؤسسة الآمرة في حالة التزام المؤسسة المناولة الأصلية بجميع تعهداتها.

[xxi] العايب عزيوز ، دور التشريعات في تطوير في تطوير وتنمية المناولة الصناعية ، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية ، جامعة الجزائر : (12-2006/09/15).ص 3.

[xxii] Bource algérienne de sous – Traitance et de partenariat – (BASTP)

[xxiii]) المنخرطة فيهPME وهو مؤسسة مالية تتكفل بمخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف (

[xxiv] العايب عزيوز، دور التشريعات في تطوير في تطوير وتنمية المناولة الصناعية ، مرجع سابق .

[xxv]) قانون رقم (01-18– لسنة 2001) . في المادة (12) على (PME) : نص القانون التوجيهي لترقية (pépinières d'entreprise مشاتل المؤسسات (

) رغم الاختلاف في المصطلحين: incubateur) بدل الحاضنات (Pépinièresنشأة مشاتل المؤسسات فأستعمل القانون مصطلح مشاتل (

الحاضنات: هي هياكل استقبال ودعم ترافق المشروعات الناشئة.

المشاتل : هي هياكل إيواء حديثة النشأة ، فبعد حصول المؤسسة على مقومات النهوض من الحاضنة يمكنها الاختيار إما الانتماء إلى المشتلة أو الاستقلال عنها

[xxvi] بغداد مندوش،هل تكفي الشراكة "العمومية –الخاصة لبعث الاقتصاد الجزائري؟" ، مقال منشور،جريدة الجزائر اليوم، 27 /06/ 2016، متوفر على الرابط الالكتروني : http://aljazairalyoum.com/

[xxvii] Sources : Eurostat, OCDE, MIDEST.sur le site : http://www.midest.com consulté le 23/08/2016.

[xxviii] العايب عزيوز ، دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية، مرجع سبق ذكره.

[xxix] 99 (من مجمل القوى %) من مجمل الشركات البالغ عددها (6.6 مليون) وتستخدم نسبة (81 % لأنها مصدر طاقة الاقتصاد الياباني فهي تمثل) من المبيعات بالجملة بالإضافة إلى دورها الفاعل في الإمدادات %) من مجمل الصادرات و (62 %العاملة البالغة عددها (55 مليون نسمة) و (52 التعاقدية وجهود الأبحاث والتطوير والتسويق .

[xxx] من خلال إسناد عدد كبير من المؤسسات الكبيرة لإنتاج مختلف مكونات التصنيع إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكثر تخصصا حيث وصل معدل إعتماد تلك المؤسسات الكبيرة على تلك الصغيرة (89.2 %) في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة ، (88.4 %) في صناعة السيارات ومعداتها (86.9 %) في صناعة الآلات والتجهيزات ، (85 %) في صناعة الأدوات الكهروبائية .

[xxxi] هالة محمد لبيب عنية ، " إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة – 2002 ، ص 226 .

[xxxii] عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي subcontracting في المنطقة العربية ، مرجع سبق ذكره.