استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– دراسة حالة مؤسسة آمرة (SEROR) –

Industrial Subcontracting Strategy to Modernize the SME Sector -Case study of Donor-order company (SEROR) -

د. قلوش عبد الله

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير،

جامعة سيدي بلعباس

kellouche.abdellah@gmail.com

د. سحنون سمير

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير،

جامعة سيدي بلعباس

ecosahnoune@yahoo.fr

الملخص:

يواجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من التحديات خاصة فيما يتعلق بمحدودية مواردها، صغر حصصها السوقية، عجزها عن تمويل الحملات التسويقية مما جعل اللجوء إلى المناولة الصناعية من بين الخيارات الإستراتيجية سعيا لتجاوز مختلف العقبات، كونها أصبحت مجالا لتدعيم مهاراتها التقنية والتجارية.

غير أن تطبيقات المناولة الباطنية في الجزائر محدود و يطرح عدة تساؤلات عن مدى نجاعته وهذا بالرغم من كل الجهود التي بذلتها الجزائر في مجال ترقية المناولة من خلال التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إلا أن ضعف الترابط بين المؤسسات الصناعية الكبيرة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الذي لا يزال المحور الأساسي للجدال القائم بين مشكل ثقة من جهة و مشكل تطبيق المواصفات الدولية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: المناولة الصناعية ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التكامل الصناعي .

Résumé :

La modernisation du secteur des PME est confrontée à de nombreux défis, notamment leurs contraintes de ressources limitées, leur incapacité à financer des campagnes de marketing, ce qui rend l'option du sous-traitance industriel parmi les options stratégiques les plus importante pour les PME, et cela pour réaliser l'intégration industrielle, afin de surmonter ces différents obstacles pour renforcer leurs compétences de base.

La sous-traitance industriel en Algérie est limiter, malgré tous les efforts déployés par l'Algérie dans le domaine de l'amélioration de la sous-traitance en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises, mais la faible corrélation entre les grandes entreprises industrielles et les PME est toujours l'objet principal du débat entre le problème de la confiance d'une part et le problème de l'application des normes internationales d'autre part.

Mots clés : les petites et moyennes entreprises, l'intégration industrielle, sous-traitance industriel.

مقدمة :

خلصت عدة دراسات أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا محوريا في دعم الإنتاج الوطني، و يؤكد الكثير من الباحثون أنها مربط الفرس في الاقتصاديات المعاصرة بما أنها تعمل على تعزيز الاندماج الاقتصادي وتدعم النسيج الصناعي المحلي، إذ تمثل مساهماتها في اقتصاد الوطني ما يقارب 40% من الناتج الداخلي الخام.

يرى الباحثون أن المناولة الصناعية تعتبر من افصل طرق وآليات تحديث وتطوير نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الاقتصادية الكبرى و المجمعات الصناعية الكبرى على حد سواء و لذلك فإن دعم وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإرساء التنمية الاقتصادية أصبح أمرا مسلما به على صعيد الدولي، وبات تحقيق الدعم بجميع أشكاله للمناولين في الباطن في مختلف المجالات ضرورة ملحة قصد الرفع من قيمة الدخل الوطني والمستوى المعيشي للفرد و تدعيم صادرات الصناعات المحلية.

بالرغم من كل الالتزامات والتدابير التي اتخذتها الجزائر في مجال تنمية و عصرنة المؤسسات من خلال إنشاء بورصة خاصة بالمناولة و سن العديد من القوانين كان أخرها دفتر الشروط الخاص بالسيارات و المؤرخ في 01 ابريل 2017 ، لا يزال تطبيق المناولة في هذه المؤسسات محدود و يواجه العديد من العراقيل و الصعوبات، و لعل أهمها ضعف علاقات الترابط و التكامل بين المؤسسات الآمرة بالأعمال و تلك المنفذة لها ، و هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل الأساسي:

. إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية المناولة الصناعية في إحداث الترابط و التكامل في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الاقتصادية الكبرى؟

للإجابة على هذا التساؤل الأساسي قسمنا ورقتنا البحثية إلى ثلاث محاور، حيث سنقوم في المحور الأول بعرض الإطار النظري لمصطلح المناولة الصناعية ، تطوره التاريخي، و من تم الأسباب التي تدفعنا لتطبيق أسلوب المناولة، و نتطرق في المحور الثاني إلى عرض مختلف مجالات المناولة لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم التجربة الأوروبية والجزائرية ، و نهتم في الأخير بدراسة حالة مؤسسة عمومية آمرة (SEROR) لإثبات دور الذي تقوم به المناولة في الجانب الميداني.

1. الإطار النظري للمناولة الصناعية

من صعب تحديد مفهوم واضح و صريح للمناولة و إبراز إطارها النظري، وهذا كله راجع إلى تطور الكبير الذي عرفه هذا الأسلوب في الآونة الأخيرة، فهناك من يرى أن شكل المناولة يقوم أساسا على نموذج العناقيد الصناعية و البعض الآخر يؤكّد لنا أن الشَراكة أو سياسة التعاقد الخارجي هي مصدرها.

1.1. التطور التاريخي لمفهوم المناولة الصناعية

برزت مؤخرا مقاربات نظرية ومفاهيم عديدة لمفهوم المناولة الباطنية، حيث قُدمت عدت أبحاث في هذا المجال من طرف كتّاب إيطاليين و كانت مستمدة من التحول السريع الذي عرفته إيطاليا في مجال التنمية المحلية، حيث قدم لنا الكاتب الايطالي A.MARSHALL تفسيرا للمناولة الصناعية باعتماده على دور الأساسي للمجمعات الصناعية، باعتبارها تقدم وفرات بفعل تجمع النشاط الصناعي الذي يُميزه طابع عنقودي، تتعامل فيه المؤسسات الصغيرة مع بعضها البعض وفق التخصص وهذا ضمن المراحل المختلفة للسلسلة الصناعية، من تصميم الى انتاج الى تسويق دولي. هذا المفهوم طوره G. Becattini سنة 1982 مع مجموعة كتّاب إيطاليين من خلال دراسة تجارب المجمعات الصناعية الإيطالية التي عرفت تطورا ملحوظا منذ الخمسينيات ، أهمها المجمع الصناعي المتواجد في شمال إيطاليا و المختص في صناعة الخزف، حيث تشير بعض الإحصائيات إلى أن هذا الأخير ينتج 30% من الإنتاج العالمي للخزف، و يستحوذ على 60% من حجم الصادرات العالمية، فمفهوم المناولة الباطنية إذن كان مرتبط أساس بالتجمعات و العناقيد الصناعية. [1]

يمكن القول أن أول محاولة التعريف ظهرت مع بروز مفهوم التجمعات الصناعية في عام 1990، و قدم هذا الطرح البروفيسور" مايكل بورتر " رئيس و مؤسس معهد التنافسية في جامعة هارفارد، في كتابه المزايا التنافسية للأمم " Competitive Advantage of Nations "، فبعد العديد من الدراسات و الأبحاث وجد أن أفضل بيئة لهذه المؤسسات هي بيئة العناقيد الصناعية التي كثيرا ما يطلق عليها مصطلح " التجمعات الصناعية ".

و طبقا ل " بورتر " فان العناقيد الصناعية هي " ظاهرة اقتصادية يتم وضعها في سياق التنافس بين العديد من المؤسسات التي تتنافس و تتعاون في نفس الوقت للحصول على مزايا اقتصادية مختلفة ".

ووفق " دويرينجز " و " تركلا " " Doeringer & Terkla " [2] فإن العناقيد الصناعية عبارة عن " تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك"، وحسب " سيمي" "Simmie " و " سينيت" " Sennett " فان العناقيد الصناعية هي : " تركيز لشبكة من المنتجين في منطقة جغرافية واحدة تربطها قواسم مشتركة و تعمل تحت نفس ظروف السوق" .

[1] أ. علوني عمار: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 01 ، السنة 2010، ص 188.

[2] الطيبي عبد الله : تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة وهران2، السنة (2015-2016)، ص 84.

تبلور مفهوم المناولة الباطنية من خلال المناولة الصناعية و أصبح أكثر وضوحا من خلال العلاقات الصناعية داخل العنقود، حيث يرتبط بفكرة العناقيد الصناعية عدد من المفاهيم المتعلقة بالمراحل المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية و دورة السلع والخدمات والمنتجات الوسيطية بين الوحدات المختلفة وتشمل هذه المفاهيم العلاقات الصناعية بين مختلف المؤسسات داخل العنقود و هنا نجد:

1. 1. 1. التعاقد من الباطن (المناولة): يمكن تعريف المناولة على أنها عقد مكتوب يعهد بموجبه صاحب الصفقة إلى الغير لتنفيذ جزء من صفقته و يختار صاحب الصفقة بحرية المتعاقدين معه من الباطن شريطة أن يُبلغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعتزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين وعناوينهم التجارية وتسميات شركاتهم، وتأخذ المناولة عدة أشكال منها: [3]

أولا، التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية: حيث يقوم المنتج الأصلي لسلعة ما بالتعاقد مع أحد وحدات الإنتاجية لإنتاج سلعة وهذا وفقا لمواصفات محددة و في نفس الوقت تقوم فيه الشركة الأصلية بإنتاجه، وذلك لتغطية الطلب المتزايد على هذه السلعة.

ثانيا، التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص: حيث تقوم الشركة الأصلية بتفويض مقاول لإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة وتمثل هذه الحالة نوع من التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية.

ثالثا، التعاقد من الباطن مع المورد: في هذه الحالة المناول يسيطر على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج ويتفق مع الشركة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي.

1. 1. 2. المؤسسات المحيطة: يشير هذا المفهوم إلى قيام الشركة الأم بشراء سلع وسيطة أو خدمات مساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من إنتاجها داخليا، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات والتي تكون صغيرة أو متوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الأصلية، وهذا ما يطلق عليه بالتزويد الخارجي والذي يعتبر أحد أشكال العلاقات الرأسية بين المنشأة.

1. 2. مفهوم المناولة الصناعية

[3] أ.فريد حدادة ، د. مداح عرابي الحاج: متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. أ/ قسم العلوم الإقتصادية و القانونية ، **جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،** العدد 18 – جوان **2017**، ص117.

عرف لنا **Bernard Chaillou** (**1977**) [4] : المناولة الصناعية على انها كل عمل يتطلب تحقيقه تدخل وكيل أو عميل خارجي ويكون من خلال : إما عن طريق التعريف بالمهام الموكلة (عن طريق تنفيذ الوثيقة المفصلة لمهام المناولة) أو من خلال تعريف بأساليب العمل المطلوبة (عن طريق تنفيذ وثيقة نموذج المناولة) أو من خلال انجاز المهام قيد التنفيذ (عن طريق تنفيذ جزء من المهام أو الخدمة المناولة)، و يتم تنفيذ هذا التدخل حتى الانتهاء الكامل من المهام المناولة. ويستوفي هذا التعريف المعايير المقبولة عموما لتحديد مفهوم المناولة الباطنية، حيث من هذا التعريف نجد أن المؤسسة المناولة تقوم بما يلي:

– تحل محل المؤسسة الأمرة اثناء انجاز مهامها من خلال تحمل جزء من المخاطر الصناعية الناتجة عن عملها.

– تخضع لتوجيهات مدير المؤسسة الأمرة و الذي قد يكون أكثر أو أقل دقة و تفصيلا.

و هناك ايضا بعض التعاريف للمناولة التي قدمها لنا العديد من الباحثين المختصين من جميع أرجاء العالم نذكرها على النحو التالي:

حسب **Barreyre** (**1991**)[5] : فإن المناولة هي العملية الي تقوم من خلالها مؤسسة ما بالإتفاق مع شركة أخرى لتقوم بأعمال ونشاطات لصالحها مع الاحتفاظ بالمسؤولية الاقتصادية كاملة، ضمن دفتر شروط،

أي أن المناولة هي عنصر من عناصر سياسة التعاقد الخارجي (Impartition) ، ومضمونها هو مشاركة طرف معين (طرف خارجي عن المؤسسة) في صناعة منتوج من خلال تفويضه للقيام بجزء من النشاط أو بالنشاط كله أو بعدد من الأنشطة.

حسب **Claude Altershon** (**1992**) [6] : و الذي تطرق إلى هذا الموضوع من خلال كتابه « من المناولة الباطنية إلى الشراكة الصناعية » (1992) ، واستند على فكرة تاريخ الصناعة وتطور المقاولة من الباطن باتجاه شكل جديد في العلاقات بين المؤسسات و الذي تمثل في الشراكة الصناعية، أي أنه حاول من خلال كتابه توضيح العلاقة الموجودة بين التحولات الهيكلية الحالية للنشاطات التي تتعرض لعراقيل، ثم عمق الكاتب الدراسة من خلال كتابه (1997) « المناولة الباطنية في القرن الحادي والعشرين » فأبرز فيه أهم التحولات والتطورات التي عرفتها المؤسسات ، كما ركز على طبيعة العلاقات التي تربط ما بين المؤسسات، وخاصة تلك المتعلقة بالمؤسسات التي

[4] Bernard Chaillou : Définition et typologie de la sous-traitance ; revue économique , volume 28, n°2, 1977 pp. 262-285.

[5] Abdellatif. Ezzerari : « Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel » : Thèse pour obtenir doctorat en Science de Gestion Université Paul - Verlaine METEZ. 2008.p 15.

[6] C Alersohm «La sous-traitance à l'aube de 21éme Sieche » Dynamiques d'entreprise Edition l'Harmattan Paris1997.p 28.

تعطي الأوامر والمؤسسات المقاولة من الباطن،أي التي تتلقى الأوامر، هذه الأخيرة تتميز بنوع من المرونة خاصة في ظل وجود اقتصاد الشبكات و وجود تكنولوجيا جديدة ساهمت بقدر واضح في انتشار المقاولة من الباطن.

حسب **M. Millot** (**2001**) [7] : المناولة هي العملية التي تقتضي أن تقوم مؤسسة ما بإسناد نشاط أو أكثر لمؤسسة أخرى، فهي تُميز أيضاً العلاقة التجارية القائمة بين المؤسستين ، و يجب أن يكون في إطار عقد بين المؤسسات، من خلال عقد العمل الذي يبرز الإختلاف الموجود بين الموظف و الأجير، و هذا ضمن الشروط التي تقدمها المؤسسة الآمرة للمناولة و التي لا تتعارض مع قانون العمل.

حسب **Jean marie PITROU** (**2007**) [8] : المناولة هي قرار مؤسسة تسمى "المؤسسة الآمرة" توكيل مؤسسة أخرى تسمى " المؤسسة المناولة" لتنفيذ مهمة لصالحها ، وفق دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الآمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج.

ومنه نستنتج انه لا يوجد إجماع حول تعريف موحد للمناولة الباطنية ، إلا أنه يمكن تقديم تعريف شامل تتمحور فيه اغلب التعاريف المقدَمة في هذا الصدد من خلال ما يلي: " المناولة هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية ، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لانجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين"[9].

و بعبارة أخرى فإنه يُطلق مفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالآمرة بالأعمال و المقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى "المناولة ".

1. 3. دوافع اللجوء للمناولة.

تظهر الدوافع الأساسية للمناولة بشكل أساسي في الأسباب التنافسية المتعلقة بفعالية الأداء والسرعة والجودة والتكاليف، مما يجعل تطبيق المناولة ليست حكرا على شركة معينة دون غيرها، سوآءا كانت صغيرة أو كبيرة، ولا تتوقف على فرع أو نشاط دون غيره من الأنشطة الأخرى، فنتائج التحليل والمقارنة بين تكلفة الإنتاج في صناعة منتج داخل المؤسسة في إطار إستراتيجية دمج عمليات الإنتاج والسعر المعروض من طرف مؤسسة مناولة تنتج

[7] Gorinne Grusenmeyer:.la sous-traitance et accidents: Exploitation de la base de donnés Picéa Ns 266 Janvier 2007. .p 5-6.

[8] Jean-Marie PITROU, **la sous traitance : gagnant/gagnant**, édition ellipses, paris, 2007, p9..

[9] طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000 ، ص10.

نفس المنتج بنفس المواصفات في إطار إستراتيجية التخصص وتقسيم العمل، تظهر لنا أن مدى الحاجة لتطبيق أسلوب المناولة من عدمه، وفي هذا السياق يمكننا أن نلخص أهم دوافع المناولة في النقاط الأساسية الآتية[10]:

1. 3. 1. تحسين المرونة: من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق من خلال اللجوء إلى مناولين، وهو ما يسمح لها بتحسين المرونة الوظيفية (حجم العمالة) .

1. 3. 2. تحكم في الوقت والحد من التأخيرات: إن اللجوء إلى المناولة يسمح للمؤسسة بتسليم الطلبيات في وقتها المحدد وفي ظل تقلبات السوق، و بذلك يمكن للمؤسسة الحفاظ على العملاء و الإستجابة لجميع الطلبيات حتى و لو كانت المؤسسة في ذروة الطلب.

1. 3. 3. الرفع من مستوى الإنتاجية: بما أن الفِرق المناوِلة تكون متخصصة بخدمات معينة، فإن إنتاجها سيكون أكبر من القوى العاملة بالمؤسسة وهذا نتيجة لتكرار العمل وتركيز المناول في نشاط معين.

1. 3. 4. التحكم في التكاليف: اللجوء إلى المناولين يُمكّن المؤسسة الآمرة من الحصول على عقود للمدخلات بأسعار ثابتة، ما يسهل عليها التحكم في التكاليف ويقلل من مسؤولية الإشراف على العمل ومراقبته.

1. 3. 5. التخلص من العمالة الرائدة: من النادر أو من المستحيل أن نجد شركات أو مؤسسات تملك فِرق عمل متكاملة وجاهزة، كافية لتقديم خدمات الإنتاج بأكملها، لأن ذلك يستوجبه الحفاض على العمال ودفع رواتبهم من أجل إبقائهم على أهبة الاستعداد عند مجيء بعض الأعمال.

والجدول التالي يختصر ويوضح مختلف دوافع، أنواع و الهدف من المناولة.

جدول رقم (01) : دوافع و أنواع المناولة لدى المؤسسة الآمرة:

نوع المناولة	سبب لجوء المؤسسة الآمرة الى المناولة	دور المناول	الهدف من المناولة	القطاعات
الطاقة/القدرة الإنتاجية	توفير العجز في الطلبيات.	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الآمرة .	المرونة.	النسيج الأدوية.
التخصص	إن المؤسسة الآمرة لا تتوفر على الخبرة اللازمة.	يشارك في التصميم التقني وفي إحتياجات مؤسسة آمرة.	التقنية والمهارة.	الطيران.
الذكية	كون الصناعة متعددة.	شارك في التصميم التقني في بعض الأحيان.	التقنية + الجودة + الكلفة.	المعلوماتية.

[10] قلش عبد الله: الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2011 ، ص 3.

الوطنية	القرب من المؤسسة.	ينفذ العمل تحت مراقبة المؤسسة الآمرة.	الكلفة+ الليونة.	مختلف القطاعات.
الدولية	إحتكار الإبتكار، انخفاض التكلفة في جلب المناول وارتفاع الضرائب الجمركية في بلد المنشأ.	يشارك في التصميم حسب احتياج المؤسسة الآمرة.	تقنية مبتكرة + الكلفة.	البرمجة.
الخدمات	التركيز على النشاط الأساسي.	ينفذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الآمرة.	الثقة + جودة الخدمة.	البترولية.
السوق	تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي.	تنفيذ العمل حسب متطلبات المؤسسة الآمرة.	الكلفة+ المرونة.	الخدمات بصفة عامة.
الصناعية المباشرة	إهتمام المؤسسة بالتفاصيل الدقيقة للمنتج+ عدم الثقة في المناول الرئيسي (درجة أولى).	تنفيذ العمل حسب المتطلبات مع المشاركة في التصميم وفق الاحتياجات الخاصة.	التقنية+ الجودة في النوعية.	الصناعات الدقيقة والمعقدة كبناء السفن.

المصدر : محمد الأسود: المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2016-2017)، ص 80.

2. مجالات المناولة لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحظى المناولة بأهمية كبيرة وتعددت التجارب التي تبين لنا دورها في تفعيل التنمية والتي أبرزها التجربة الأوروبية، والتي يمكن ان نقتدي بها في الجزائر، إلا أنه يظل إختيار وتحديد المناول المناسب حجر الأساس لنجاحها.

2. 1. معايير وضوابط إختيار وتحديد المناول المناسب:

تقع مسؤولية اختيار المؤسسة المناولة أو المناول المناسب على عاتق مسؤولية رئيس قسم المشتريات بدرجة أولى، وعادة ما تضع المؤسسة الآمرة له معايير وشروط اختيار وفقا للأهداف مسطرة مسبقا والتي تهدف إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى عملية المناولة، و فيما يلي نذكر أهم المعايير الفاعلة في تحديد المناول المناسب:

2. 1. 1. الثقة: يعتبر أحد أهم المعايير الأساسية لإقتناء المناول المناسب، والمقصود به قدرة المناول على الإلتزام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه، و ذلك من خلال مراعات المواصفات الدولية للمنتوج او الخدمة المقدمة والمحددة مسبقا من طرف المؤسسة الآمرة، أي أن المؤسسة الآمرة تكون واثقة من أن هذا المناول سيقوم بنشاطه بأحسن طريقة ممكنة، لأن المشكل الأساسي الذي يشهده قطاع المناولة اليوم هو عدم اتمام النشاطات المناولة أي عدم إكمال المهام و الدخول في نزاعات مع المؤسسة الآمرة.

2. 1. 2. الكفاءة: نقصد بالكفاءة كلا من : المعرفة، المهارة، الحافز، القيم و الأهليات التي نجدها عند المؤسسة المناولة، وهذا وفقا لحاجات المؤسسة الآمرة، التي تتوقف على استفادتها من التخصص والإنتاج الكبير واستخدام

الأمثل للموارد المتاحة. و بذلك يجب أن يملك المناول قدرات مميزة تمكنه من استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء إلى مناول آخر من نفس الاختصاص قصد عدم تجزئة الخدمة أو المنتج على أكثر من مناول، وهذا وفق دراسة إمكانياته المادية والقدرته على التخزين والتحكم التام في الموارده البشرية.

2. 1. 3. المرونة: نقصد بالمرونة التأقلم السريع للمناول مع متطلبات المؤسسات الآمرة ، حيث عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات الآمرة إلى مؤسسة مناولة (مناولة الاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأعلى جودة منها، وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية، إلا أنه في كثير من الأحيان تحاول المؤسسات الآمرة من تطوير نشاطها و إدخال تكنولوجيا جديدة، وعلى هذا الأساس فالمؤسسة المناولة يجب أن تكون أكثر مرونة و تتأقلم مع هذه التغيرات الجديدة لتفادي إستغناء المؤسسات الآمرة عن خدماتها.

2. 1. 4. السعر: والمقصود به اختيار المناول الذي يقترح أقل تكلفة، حيث أن المؤسسات الآمرة تلجأ إلى هذا المعيار في انتقاء المؤسسات المناولة لكون هذه الأخيرة تمكنها من تقديم خدمة أو منتج في شكل مدخلات للمؤسسة الآمرة بأقل تكلفة ونفس الجودة أو أفضل في بعض الأحيان من المؤسسة الآمرة نفسها، ويرجع اختيار هذا المعيار إلى الإستراتيجية التنافسية المعتمدة على أقل تكلفة لدخول واكتساح الأسواق.

2. 1. 5. الوقت (السرعة): والمقصود به الدقة في المواعيد، حيث يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مناولة ذات مصداقية وقدرة على الوفاء والتسليم و الحصول على أجزاء المنتج في الوقت والزمن المحدد، لتضمن المؤسسة الآمرة حصول عملائها على طلباتهم في الآجال والمواعيد المحددة دون الوقوع في مخاطر التأخير، التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم الدقة في احترام مواعيد التسليم.

2. 1. 6. القرب: يتمثل في أن المؤسسة المرشحة تقع جغرافيا بقرب من المؤسسة الآمرة، وهذا ما يجنبها العديد من الأعباء، مثل تكاليف النقل والأعباء الجمركية وأعباء تكاليف المراقبة...الخ، كما يمكنها الاستفادة من عنصر ربح الوقت وسهولة الرقابة والاتصال. و يمكن للمؤسسة الآمرة وضع شروط خاصة بها حسب طبيعة النشاط والمنتج، نذكر منها [11]:

أولا، **الابتكار:** المؤسسة المناولة لما تملك براءة إختراع جديدة وحصرية لا يمكن للمؤسسة الآمرة الحصول عليها أو اقتنائها إلا عن طريق اقتنائها للمنتج بعقد مناولة.

ثانيا، **تكنولوجيا متطورة:** يعتبر هذا النوع ناذر نوعاً ما، حيث تكون المؤسسة المرشحة للمناولة بحوزتها تكنولوجيا متطورة على التي تملكها المؤسسة الآمرة، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات.

[11] محمد الأسود: المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات ، مرجع سابق، ص 112.

ثالثا، **الشهرة والاسم التجاري:** تتعمد بعض المؤسسات الأخذ بهذا المعيار كون أن المؤسسة المناولة التي تتمتع بسمعة طيبة تمكنها من الإستفادة من الاسم التجاري والشهرة في تسويق منتجاتها الجديدة وزيادة حظوظ نجاحها في السوق، وأكبر مثال عن ذلك لجوء مصنع السيارات إلى مناولة بطاريات من شركة عالمية عريقة في هذا المجال.

بناءاً على هذه المعايير تقوم المؤسسة الآمرة باختيار المناول المناسب وفق استراتيجيتها العامة وهدفها من وراء عملية المناولة، مع العلم أن هناك معايير أخرى تكميلية تهدف إلى معرفة ما إذا كان المناول في حال تم اختياره يتوفر على ضمانات تتوافق مع مصلحة المؤسسة الآمرة والعكس صحيح بالنسبة لمصلحة المناول.

2.2. تجربة المناولة في اوروبا.

يمكن تقييم تجربة المناولة في اوروبا من خلال عرض حجم المناولة في دول الاتحاد الأوربي ومن تم تقييم السياسة التي تبنتها الحكومات الأوروبية لتجسيد المناولة في مختلف القطاعات.

2.2. 1. حجم المناولة في دول الاتحاد الأوربي

تعتبر المناولة في أوروبا أسلوبا فعالا لدفع التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي، ويمكن أن نوضح دور المناولة في الدول الأوربية استنادا إلى المعطيات المتاحة عن المناولة، حيث بلغ عرض المناولة الصناعية عام 2011 في دول الاتحاد الأوربي السابق (15) ما يقارب 419.79 مليار أورو، كما قدر عدد المؤسسات المزاولة لنشاط المناولة ما يقارب 260000 مؤسسة، كما أن عدد الأشخاص المنتمين إلى نشاط المناولة وصل إلى أكثر من 3.4 مليون نسمة.

وبالطبع فإن سنة 2011 ليست هي سنة 2010 حيث أن معدلات النمو انخفضت، كما لا يمكن نسيان الأزمة العالمية لسنة 2008 والتي ألقت بظلالها على الدول الأوربية، ورغم ذلك فإن حجم المناولة يمكن القول عموما أنه في سنة 2011 وفي نطاق دول الاتحاد الأوربي الخمسة عشر ارتفع مقارنة بالسنوات السابقة، حيث لاحظنا نمو بما يقارب 8 % في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 ويمكن توضيح حجم المناولة في دول الاتحاد الأوربي (15) خلال سنة 2011 وذلك من خلال الجدول الموالي[12]:

جدول رقم (02) : حجم المناولة في دول الاتحاد الأوربي الخمسة عشر خلال سنة 2011.

الدول	رقم الأعمال المحقق في نشاط المناولة (مليار أورو).	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة.	عدد المؤسسات المزاولة لنشاط المناولة.

[12] بن الدين محمد: المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، (2012-2013)، ص 242.

ألمانيا	131.45	823636	43647
فرنسا	72.84	496915	30343
ايطاليا	48.39	445590	45739
المملكة المتحدة	42.13	383043	31367
إسبانيا	36.92	537032	47489
هولندا	15.43	102001	5753
النمسا	14.38	103458	4806
بلجيكا	11.91	77686	4490
السويد	11.76	70602	10695
فنلندا	8.27	44866	4724
البرتغال	8.12	122886	11089
الدانمارك	6.75	56415	2730
إيرلندا	5.45	55296	6612
اليونان	5.05	75134	9864
لوكسمبورغ	0.94	6573	342
المجموع	**419.79**	**3400833**	**259690**

Source: Magazine VEHICLE NEWS, n359, "**Etat de la sous-traitance industrielle en Europe et en France** " ,LBP international SARL, Paris, Sep 2012, p10.

يظهر من خلال تصنيف الدول الخمسة عشر لأعضاء الاتحاد الأوربي أن ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة وإسبانيا تمثل حوالي 82% من القيمة الإجمالية للدول المناولة (مع حيازة ألمانيا على30% من المجموع) ، كما أن هذه الدول تستحوذ على 77% من عدد الشركات و81% من عدد الموظفين في نشاطات المناولة.

2. 2. 2. السياسة التي تبنتها الحكومات الأوروبية في تجسيد المناولة

تجدر الإشارة إلى تعدد أسباب انتشار المناولة في أوروبا نظرا للدعم الحكومي الذي يتلقاه القطاع الصناعي، فلو أخذنا فرنسا على سبيل المثال فنجد أنها اهتمت بتوفير آليات من اجل تطوير قطاع المناولة، وهذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75-1334 المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 والمتعلق بالمقاولة الفرعية (المقاولة من الباطن) والذي عرف عدة تعديلات آخرها التعديل بموجب قانون 2001- 1668 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 إلى جانب إنشاء بورصات المناولة والتي ساهمت كثيرا في انتشار ثقافة المناولة وإحصاء المؤسسات العاملة في

مجال المناولة الصناعية وتوفير كافة المعلومات التقنية الضرورية، وترى فرنسا في المناولة أسلوبا فعالا لدفع التنمية الاقتصادية من خلال نجاعتها في تنظيم الإنتاج الصناعي.

أما فيما يخص ألمانيا فتمثل دعم الحكومة للمناولة من خلال ثلاث عوامل أساسية

– تحالف استراتيجي بين الحكومة الألمانية والقطاع الصناعي والمجتمع الأكاديمي في مجال المناولة.

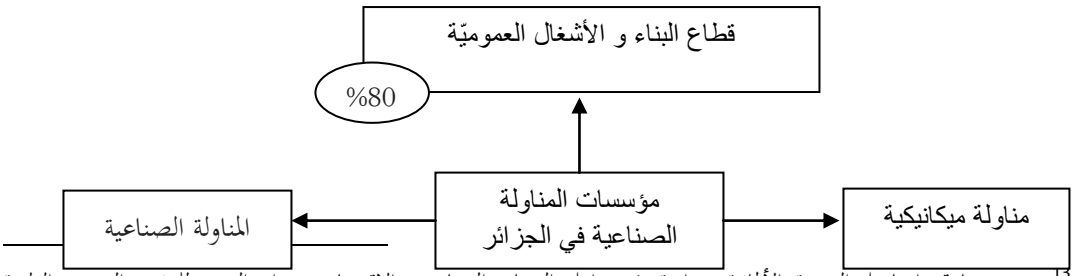
– التمويل السخي: كون أن الحكومة الألمانية تدعم تمويل جميع الصناعات المناولة: الإلكترونيات، السيارات، الهندسة الميكانيكية ، الكيميائية و حتى الصيدلانية .

– توفير بنية تحتية جيدة لجميع الصناعات المناولة : [13] وذلك بفضل أهداف الحكومة الطموحة، حيث يؤدي موقع ألمانيا في قلب وسط أوروبا دوراً أساسياً في جعلها محور للنقل والإمداد، لاسيما وأنها تمتلك بنية تحتية متطورة وخدمات لوجستية حديثة جداً، حيث يعتبر ميناء هامبورغ مركزاً رئيسياً لشحن البضائع في شمال أوروبا، فهو الميناء الأكبر في ألمانيا وثاني أكبر ميناء في أوروبا من حيث حجم المناولة، ويعد مركزاً لوجستياً حديثاً مجهزاً بكافة الخدمات التي تحتاجها شركات الاستيراد والتصدير.

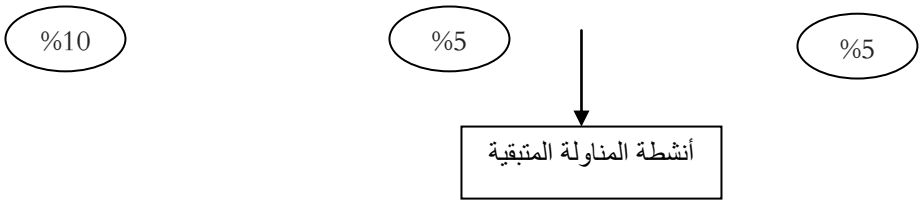
2. 3. قطاعات المناولة في الجزائر

بينما تتنافس كبرى دول العالم على المراتب الاولى بقطاع المناولة، لا تزال الجزائر الأضعف في هذا المجال متخلفة بسنوات عديدة عن غيرها، حيث تحصي الجزائر 900 ألف مؤسسة، 9000 مؤسسة منها تعمل لصالح القطاع الصناعي، من بينها نجد 10% فقط مؤسسات ناشطة في قطاع المناولة اي ما يقارب 900 الى 1000 مؤسسة و هو ما يمثل 1% فقط من النشاط الصناعي ، حيث أنه 80% من المؤسسات المناولة في الجزائر تنشط في مجال البناء و الأشغال العموميّة و 10% فقط مؤسسات ناشطة في قطاع المناولة الصناعية و اقل من هذه النسبة في المناولة الميكانيكية، و التي لا يتجاوز عدد المناولين بها 50 ، غير حائزين على شهادات المطابقة المعترف بها عالميا، ويمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

شكل رقم (01) :أهم قطاعات المناولة في الجزائر



[13] محمد صادق إسماعيل:التجربة الألمانية، دراسة فى عوامل النجاح السياسى والاقتصادي، دار العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،يونيو 2017،ص 107.



-- المصدر: من إعداد الباحث --

2. 3. 1. نسبة المؤسسات المناولة في الجزائر

يمكن إرجاع التدهور الذي لايزال يمس قطاع المناولة في الجزائر إلى عدة أسباب و عوامل و التي يمكن تفسيرها من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف رئيس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة السيد كمال أقسوس والمتمثلة في ان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قد بلغ 900 ألف مؤسسة ، تمثل منها واحد في المائة مؤسسات ناشطة في القطاع الصناعي ، مبرزا أن الجزائر استوردت 220 مليار من المعدات الصناعية التي تنتجها مؤسسات المناولة، في ظرف 15 سنة فيما حققت نسبة تصديرها بـ14 مليار فقط.

كما اكد السيد كمال أقسوس على أن الجزائر لازالت متأخرة جدا عن دول الجوار في مجال المناولة، حيث أنه توجد حاليا من 250 إلى 300 مؤسسة مناولة في عدة مجالات: إلكترونيك، الحديد والكهرباء، في حين بلغ عدد البورصات الجهوية بحوالي 150 في الشرق و250 في الغرب، وحوالي 600 مؤسسة مصغرة في كل ولايات الوطن من ضمنها خاصة بالاسمنت، سوناطرك، سونلغاز، في حين توجد حوالي 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة داخل البورصات، وهي أرقام اعتبرها رئيس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة مشجعة ولكنها تبقى غير كافية خصوصا إذا ما تمت مقارنتها دول أوروبية وحتى بدول الجوار، كاشفا أن المغرب توجد به 7000 مؤسسة مصغرة ما يمثل 1400 تنشط في قطاع المناولة، في حين تملك تونس 500 مؤسسة في قطاع المناولة وبنسبة 20 في المائة، اما في فرنسا فإن المؤسسات الناشطة في قطاعة المناولة توظف 500 ألف شخصا، بحوالي 68 مليار اورو و هو رقم يمثل دخل الجزائر من المحروقات.

وعلى هذا الأساس شدد أقسوس على ضرورة بذل مجهودات أكثر للنهوض بالمناولة في الجزائر، وذلك لتسوية وضعية الاقتصاد الجزائري وخاصة وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مضيفا أن الدولة سطرت برنامجا سيتمكن القطاع الصناعي بفضله القيام بدور هام وكبير في هذا الميدان، و يساعد في تقوية الإنتاج الوطني وتخفيض نسبة الاستيراد من الخارج، منوها بوجود ميكانيزمات خاصة لدعم ومرافقة مشاريع المناولة داعيا في هذا الصدد شركات صناعة السيارات إلى إدراج المؤسسات الصغيرة في مشاريعها عبر تسطير برنامج من 05 إلى 10 سنوات لتكون فعالة مثل المشاريع الخاصة بالصناعات الميكانيكية وقطاع الغيار.

ورغم عدم توفر معلومات إحصائية دقيقة عن عدد مؤسسات المناولة في الجزائر وكذا مساهمة هذه الأخيرة في الناتج المحلي، إلا أنه يلاحظ تركيز كبير من الدولة على أهمية هذا الأسلوب في الظرف الحالي، حيث تستورد الجزائر سنويا ما تفوق قيمته 3 مليارات دولار من قطع المناولة الموجهة في الأساس لصيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج الصناعي، والمقتناة من 8 ممونين رئيسين، وتحتل فرنسا مقدمتهم ب 422 مليون دولار متبوعة بايطاليا (189 مليونا) والصين (165 مليونا) وألمانيا (136 مليونا) واسبانيا (122مليونا) والولايات المتحدة الأميركية (115 مليونا) واليابان (89 مليونا) وتركيا ب 85 مليون دولار.[14]

ويرجع الخبراء، هذه الفاتورة الثقيلة إلى ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا اكتظاظا كبيرا مثل قطاع الصناعات الغذائية، و ذلك رغم كل الجهود و التسهيلات التي قدمتها الدولة لقطاع المناولة في الجزائر.

2. 3. 2. السياسة التي تبنتها الحكومة الجزائرية في تجسيد المناولة

لم تلق المناولة الصناعية اهتماما كبيرا من السلطات العمومية طوال الفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، بعدها أدركت الجزائر أهمية هذا الأسلوب، فشرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وقلصت دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 1988/07/19 والمتعلق بالاستثمار، ليتعزز مع بداية التسعينيات بصدور قانون الصفقات العمومية في 1991/11/09 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم301-03 الصادر في 2013/08/11 والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

وإدراكا منها بضرورة تفعيل هذا الأسلوب وترقيته فقد تم الاتفاق على إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين هما :

* مشروع ALG/PNUD-DP/90/001 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.

[14] علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب: تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر الملتقى الوطني حول :استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة ورقلة، يومي / 2011 18-19 / 04، ص 2.

* مشروع ALG/PNUD/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق ومقرها بقسنطينة وبورصة المناولة والشراكة للغرب ومقرها وهران.

كما تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للجنوب بغرداية بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أدمجت في مشروع ALG/PNUD/95/004.

وتم بالفعل إنشاء هذه البورصات والتي يُنتظر منها أن تقدم دفعا قويا في مجال إقامة علاقات في إطار المناولة.

هذا وتخضع البورصات للقانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، و يتجلى دورها من خلال:

- أنها تعد بنك معلومات يوفر دليل لفرص المناولة.
- تعمل على ترقية المناولة والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي.
- تعمل على ترقية المنتوج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر.

وفي سنة 2001 تم إصدار القانون رقم18 -01 المؤرخ في 2001/12/12 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي و إنشاء صناعات مجاورة.

كما أنه في العدد 02 من الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الصادر في 11 يناير 2017 تم إدراج فصل خاص بترقية المناولة من باب تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تضمن أربعة مواد تهدف كلها لتشجيع الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة.

كما ترأس وزير الصناعة والمناجم السيد يوسف يوسفي مؤخرا يوم 23 أكتوبر 2017 يوما دراسيا حول المناولة الصناعية ، تميز بالتوقيع على اتفاقيات حول المناولة وذلك بين المجموعات الصناعية العمومية (الآمرة) وبورصات المناولة والشراكة الممثلة بمؤسسات المناولة، وهي مجمعات المؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية، والمجمع الميكانيكي (AGM) ، ومجمع "إليك الجزائر"، والمجمع الصناعي للإسمنت ومجمع إميتال ، و يُعدّ هذا بمثابة مؤشر هام للتنسيق في إجراءات الحكومة فيما يتعلق بسياسة التنمية الصناعية والتكنولوجية في إطار الإمكانيات الكبيرة التي تتوفر عليها المناولة الوطنية المتواجدة حاليا في الجزائر.[15]

3. دراسة حالة مؤسسة آمرة سيرور (SEROR)

[15] مجلة وزارة الصناعة والمناجم، ملف صناعة الإسمنت أداءات جيدة و آفاق واعدة، مطبعة الديوان، العدد 00 نوفمبر – ديسمبر 2017، ص 19.

سنقوم بتقديم في هذا المحور دراسة حالة واقعية لمؤسسة جزائرية و المتمثلة في شركة SEROR من خلال تقديم المؤسسة و شرح تخصصها و تقييم مشاريعها ، و من تم عرض تجربتها عند تبنيها للمناولة من خلال إبراز حجم المناولة مقارنة بحجم النشاط الإجمالي ، و التي كان له الأثر الإيجابي على مستويات نجاحها.

1.3. تقديم المؤسسة :

SEROR: (شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب) :

SEROR : (société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest):

SEROR هي شركة اقتصادية عامة (EPE) تحت إشراف شركة إدارة المساهة (SGP Société de Gestion de Participations) حيث أن المساهم الوحيد هو الدولة.

SEROR متخصصة في مجالات النشاط التالية: الأشغال الفنية والسدود ومنشآت الموارد المائية ، إنجاز المباني وإصلاح المنشآت ، الهندسة والخبرة الفنية، مقرها الرئيسي بتلمسان.

وهي موجودة في العديد من ولايات الغرب من خلال إنجاز عدة مشاريع كبيرة. وقد أبرمت شركة SEROR شراكة مع شركة البناء الفرنسية FRECINET من اجل اكتساب الخبرة و التكنولوجيات الجديدة.

بالاضافة إلى ذلك ، فإن شركة SEROR عادة ما تكون ضمن اتحادات وطنية ودولية رئيسية، قصد مناقصة مشاريع البنية التحتية للطرقات (la soumission) و هذا كجزء من سياسة تطوير شبكة الطرق التي بدأتها الدولة. و في أواخر سنة 2003، تحصلت الشركة على شهادة تنفيذ إجراءاتها وفقا لمعيار ISO 2001 وفق الإصدار 2000 ، وفي سنة 2009 تم الانتقال إلى إصدار الجديد 2008، فضلا عن الإطلاق في تطبيق مشروع HSE (hygiène, sécurité, environnement) (الصحة والسلامة والبيئة).

كما تخطط الشركة الى تطوير وتنويع مجالات تدخلها على المدى المتوسط بهدف جذب شركاء جدد فيما يخص المشاريع الوطنية ذات الميزانيات المالية الكبيرة مثل مشاريع البنية التحتية الرئيسية للطرق والمياه، بالاضافة إلى الاستفادة من إنتقال التكنولوجية و الخبرة و المهارة الأجنبية.

تغطي شركة SEROR في الجزائر العديد من الولايات وهذا من خلال إنجاز المشاريع على مستوى كل من:[16] تلمسان ، سيدي بلعباس، عين تموشنت، وهران، مستغانم، البليدة، تيارت، سعيدة، نعامة، بشار، الجلفة، البيض،

[16] MEKKIOUI Soumia Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines.
cas des entreprises algériennes. Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat. Université Abou bekr Belkaid – Tlemcen. 2012/2013.p196.

المعسكر، الشلف، غليزان، الجزائر، تيسمسيلت. وحاليا أصبحت SEROR واحدة من أولى الشركات في قطاع "البناء والأشغال العمومية في الجزائر برقم أعمال يفوق 5020 مليون دينار جزائري و هذا لسنة 2016.

3. 2. على أي أساس يتم اختيار المناول في مؤسسة SEROR؟

قبل اختيار شركة SEROR لشركة مناولة ما قادرة على إنجاز العمل المطلوب، يجب عليها القيام بدراسة شاملة للسوق، حيث يتم فيه دراسة واستعراض جميع الخيارات بما في ذلك إمكانية إدراج أداء الخدمة داخليا أي من طرف المؤسسة الآمرة نفسها، ومن المستحيل وجود مناولة إلا إذا كانت المؤسسة الآمرة متأكدة من إمكانية إنجاز العمل خارجيا، وبالتالي فإن الشاغل الأول للمؤسسة بعد اختيار الأنشطة هو اختيار المرشحين للمناولة، حيث يتم ذلك وفق مرسوم رئاسي رقم 15- 247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1446 الموافق 16 سبتمبر 2015، و الذي تضمن مجموعة من المواد تخص تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، تتبعها معظم المؤسسات العمومية لتسيير مناقصاتها و من بينها مؤسسة SEROR محل الدراسة، حيث أنه يتم اختيار المناول على أساس المادة 78 من هذا المرسوم الرئاسي و التي تتضمن مايلي[17]:

المادة 78: يجب أن تكون معايير اختيار المتعامل المتعاقد و وزن كل منها (المناول)، مرتبطة بموضوع الصفقة و غير تمييزية، مذكورة إجبارا في دفتر الشروط الخاص بالدعوة للمنافسة.

و يجب ان تستند المصلحة المتعاقدة (المؤسسة الآمرة) لإختيار أحسن عرض (المناول) من حيث المزايا الاقتصادية :

1/ إما الى عدة معايير ، من بينها :

– النوعية. – آجال التنفيذ أو التسليم. – السعر أو الكلفة الإجمالية للإقتناء و الإستعمال.

– الطابع الجمالي و الوظيفي. – القيمة التقنية. – الخدمة بعد البيع و المساعدة التقنية .

– النجاعة المتعلقة بالجانب الإجتماعي، لترقية الإدماج المهني للأشخاص المحرومين من سوق الشغل والمعوقين و النجاعة المتعلقة بالتنمية المستدامة.

– شروط التمويل، عند الاقتضاء، وتقليص الحصة القابلة للتحويل التي تمنحها المؤسسات الأجنبية.

ويمكن أن تستخدم معايير اخرى، بشرط ان تكون مدرجة في دفتر الشروط الخاص بالدعوة للمنافسة.

2/ إما إلى معيار سعر الوحدة إذا سمح موضوع الصفقة بذلك .

– لا يمكن أن تكون قدرات المؤسسة موضوع معيار الاختيار و تطبق نفس القاعدة على المناولة.

– يمكن أن تكون الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المشروع موضوع معيار الإختيار.

[17] مرسوم رئاسي رقم 15- 247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1446 الموافق 16 سبتمبر 2015، رئاسة الجمهورية، قانون الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام. مارس 2016.

– في إطار الصفقات العموميّة للدراسات، يستند إختيار المتعاملين أساسا إلى الطابع التقني للاقتراحات.

ولكن يبقى عامل الثقة هو المعيار الأساسي لإختيار المناول المناسب و هذا راجع للنزاعات الكثيرة التي يشهدها هذا المجال ، و هذا لضمان استمرار وتيرة النشاط من جهة، و تسليم المشاريع المنجزة لأصحابها في الآجال المحددة من جهة أخرى.

3.3. تقييم المشاريع الكليّة و المناولة لمؤسسة سيرور SEROR

جدول رقم (03) : تقييم المشاريع الكليّة لمؤسسة سيرور SEROR . فترة 2013–2015.

الوحدة :1 مليون دج . الرمز إسم المشروع		2013		2014		2015	
		الإنتاج	%	الإنتاج	%	الإنتاج	%
1212	وهران	552.52	18	629.68	15	1037.71	20
1215	تلمسان	335.81	12	866.82	20	955.29	18
1217	مستغانم	123.78	04	271.64	06	251.07	05
1229	قاعدة الحناية	320.71	11	467.43	11	631.96	12
1232	عين الصفراء	334.60	12	341.42	08	561.99	11
1233	سد واد ضحت	490.98	17	694.32	16	828.91	16
1234	خط مسيلة	517.78	18	467.12	11	433.13	08
1235	غزوات	191.91	07	465.05	11	96.77	07
--	المتبقية	29.17	01	90.43	02	507.07	03
--	المجموع	2897.30	100	4293.91	100	5303.9	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على بيانات المقدمة من طرف مؤسسة سيرور.

يتبين لنا من خلال الجدول أدناه ان نشاط المؤسسة سيرور خلال هذه ثلاث سنوات عرف تطور تدريجي من حيث حجم النشاط ، كما تُفسر لنا النسب المتقاربة أن حجم النشاط كان أكثر شمولية في العديد من الولايات الغربية ، حيث عرف حجم نشاط خلال سنة 2013 توازنا قدر ب 2897.3 مليون دينار جزائري، ليشهد بعد ذلك ارتفاعا استثنائيا بنسبة تفوق 48.20% والذي قدر ب 4293.91 مليون دج و كان ذلك راجع لتوسع نشاط المؤسسة في العديد من المناطق، ليعرف بعدها تطور محسوس قدر ب 5303.9 مليون دج بنسبة تطور قدرت ب 23.52 % .

أما من حيث نشاط المناولة الصناعية على المستوى مؤسسة سيرور و الذي يمكن دراسته خلال الفترة الممتدة مابين 2013-2015 و تقسيمه على أساس المشاريع المقدمة من طرف سيرور كما يلي:

جدول رقم (04) : تقييم المشاريع المناولة لمؤسسة سيرور SEROR . فترة 2013-2015.

2013			
إسم المشروع	**عدد المؤسسات المناولة**	**نوع المناولة**	**المبلغ الإجمالي (مليون دج)**
سد واد ضحت	05	إنجار مهام للسد : برج مراقبة ، سكنات، خزان، عمليات الحفر.	20.248
تلمسان	03	أعمال تهيئة، تحويل شبكة كهرباء، ازاحة السواتر الترابية..	37.180
وهران	02	عمليات حفر النفق	80.345
عين الصفراء	07	أعمال غابيوناج، سراجم، تجهيز الأرض، ازاحة السواتر الترابية..	52.414
المجموع	17	--------	196.188
2014			
إسم المشروع	**عدد المؤسسات المناولة**	**نوع المناولة**	**المبلغ الإجمالي (مليون دج)**
تلمسان	06	إنجاز palplancheu، تقاطع الطرق، أعمال طلاء، تحويل مجرى المياه....	123.761
السد	02	إنجاز منعطف، أعمال تنقيب.	7.760
غزوات	03	إعادة ضبط واد غزوات، أعمال حفر .	31.902
وهران	06	أعمال ردم،إنجاز الأعمال الفنية، طلاء، تعديل منعطف ، إنارة	29.178

		نفق.	
سد أم الدروع	01	إنجارمهام للسد : ادوات، نقل، تركيب، توفير معدات.	178.916
النعامة	03	إعادة تأهيل قاعدة سيرور، أعمال هدم، اصلاح شبكة الألياف الضوئية.	9.880
مستغانم	01	أعمال الحفر العميق.	9.120
المجموع	22	----------	390.520
2015			
إسم المشروع	**عدد المؤسسات المناولة**	**نوع المناولة**	**المبلغ الإجمالي (مليون دج)**
تلمسان	09	أعمال طلاء، كهرباء، إنجاز منعطفات، أعمال ردم، ازاحة السواتر الترابية.	269.64
البليدة	02	أعمال الامدادات و وضع ارخام على مستوى النفق.	40.17
وهران	01	تزويد وتركيب نظام الصرف الصحي	12.88
الجزائر	01	الإشارات الأفقية و العمودية على مستوى النفق.	22.49
المجموع	13	------	345.180

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على بيانات المقدمة من طرف مؤسسة سيرور.

من خلال الجدول نلاحظ تنوع في أنشطة المؤسسات المناولة خلال السنوات الثلاث ، أما فيما يخص حجم المناولة فقد عرف خلال سنة 2013 تعاقد مؤسسة سيرور مع 17 مؤسسة مناولة بمبلغ إجمالي قدر ب 196.188 مليون دج، ليعرف بعد ذلك تطورا ملحوظا خلال سنة 2014 حيث ازداد عدد المؤسسات المناولة ليصبح 20 مؤسسة ، و يرتفع بدوره نشاط المناولة إلى 390.52 مليون دج، ثم شهد بعد ذلك انخفاضا في عدد المؤسسات المناولة والذي اصبح 13 مؤسسة ، قابله تراجع ضئيل من حيث حجم النشاط ويمكن تفسيره بعزوف بعض المناولين لأسباب معينة و لكنه قابله توسيع المؤسسات المناولة المتبقية لنشاطها والذي يفسر الاستقرار النسبي لحجم المناولة داخل شركة SEROR.

أما فيما يخص نسبة نشاط المؤسسات المناولة لدى مؤسسة سيرور مقارنة بالنشاط الإجمالي للمؤسسة، فقدر ب 6.77% خلال سنة 2013، ليرتفع بعد ذلك إلى 16.88% خلال سنة 2014 ، و الذي يفسر إقبال معتبر على المناولة ، ليعرف بعد ذلك تراجعا حيث إنخفض إلى 6.5% .

3. 4. نجاح مؤسسة سيرور بعد تبنها المناولة الباطنية

تساعد إستراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع و وطني، كما تساهم في التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة، أما فيما يخص ملامح نجاح مؤسسة سيرور بعد تطبيقها للمناولة الباطنية فنجدها فيمايلي:

3. 4. 1. إنجاز المشاريع في الآجال المحددة: كل يعلم ان البرامج او المشاريع الوطنية العمومية المطروحة من قبل الدولة لمختلف المديريات هي مربوطة و مقيدة بآجال محددة لاتمامها وانجازها وهذا لاحترام الميزانية المخصصة لها ، وبذلك فان مؤسسة سيرور ملتزمة بهذه الآجال، حيث باعتمادها على العديد من المؤسسات المناولة التي تعمل في الكثير من الاحيان في نفس الوقت ، يجعلها تنهي مهامها قبل الآجال المحددة بكثير، وبذلك توفي التزاماتها اتجاه المديريات و اتجاه الدولة و يوفر لها سرعة الأداء والانجاز.

3. 4. 2. التركيز على أنشطتها الرئيسية: تلتزم سيرور بإنجاز العديد من المشاريع في العديد من الولايات الغربية، وبذلك لديها انشطة رئيسية و اخرى ثانوية ، فباعتمادها على المؤسسات المناولة يمنح لها الفرصة بتقديم مشاريعها الثانوية للمناولة و تركيز كل امكانياتها المادية و البشرية على النشاطات الرئيسية.

3. 4. 3. تقليص تكاليف الإنتاج: إن عملية المناولة تقتضي تفويض انجاز بعض الأنشطة لمؤسسات مناولة ذات خبرة وكفاءة عالية تفوق خبرة وكفاءة مؤسسة سيرور في العديد من الميادين، الشيئ الذي يجعلها أكثر تخصصا وتركيزا في أعمالها، و بذلك تحصل على انجاز بأقل التكاليف، كما أن ذلك يخفف الأعباء عن مؤسسة سيرور و يمكنها من اتساع الأنشطة وتنوعها .

3. 4. 4. تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات: تملك مؤسسة سيرور إمكانيات و معدات معتبرة ، إلا أنها لا يمكنها تغطية و انجاز جميع المشاريع في نفس الوقت ، حيث إن هناك أولويات، فإن تقسيم العمل بينها و بين المؤسسات المناولة يجعل نشاطها أكثر شمولية و يجعلها تنجز معظم المشاريع، و في نفس الوقت تتقاسم المسؤولية مع المؤسسات المناولة ، لان هذه الأخيرة تصبح هي المسؤولة على النشاط او المشروع المناول.

3. 5. عقبات المناولة من منظور مؤسسة سيرور

ان اهم عامل الذي يعيق تطبيق الجيد و الفعال للمناولة الباطنية في مؤسسة سيرور بالإضافة إلى عدم الاقبال الكبير على المناولة لدى المؤسسة هو تأخر حصول المؤسسات المناولة على مستحقات المالية في الآجال المتفق عليها بين المؤسسة الآمرة (سيرور) و المؤسسات المناولة، ولكن الأمر ليس بيد مؤسسة سيرور بل تحت تصرف مديرية الأشغال العمومية او مديرية الموارد المائية أي صاحب المشروع ، كون أن سيرور مؤسسة عمومية لديها ميزانية، لكنها ليس بامكانها تغطية نفقات لانجاز مشاريع ضخمة لصالح الدولة كالسدود و الطرق الوطنية

و المشاريع العامة ، وبذلك تنتظر تغطية هذه النفقات من قبل مديرية الاشغال العمومية التي بدورها تنتظر الميزانية المخصص لها من طرف الدولة ، الأمر الذي يستغرق الكثير من الوقت ، حيث انه في بعض الحالات نجد أن المؤسسة المناولة تقوم بتسليم المشروع للمؤسسة سيرور وهي لم تستلم بعد مستحقاتها المالية و هذا ما نراه سببا لعزوف العديد من المؤسسات المناولة عن هذا النشاط و صعوبة توفرها على السيولة اللازمة لمواصلة نشاطها ، لأن المؤسسة المناولة بدورها لديها التزامات اتجاه العمال و نفقات انجاز المشروع و في بعض الحالات تضع كل ميزانيتها في المشروع .

الخاتمة:

لقد تجسد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدانيا في العديد من الأصعدة، خاصة في جانب التوجيه والترقية، حيث ظهرت عدة هيئات ومنظمات تهتم بتقديم المساعدات اللازمة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى تيسير إجراءات وتكليف إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وزيادة تعدادها.

و من جانب آخر، فإن المناولة الصناعية أضحت تمثل أحد الظواهر الاقتصادية المعاصرة التي تراهن عليها الدول والمؤسسات على حد سواء، لخلق الفوائض الاقتصادية، وعصرنة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجعلها تواكب جميع التطورات و التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم و الجزائر على وجه التحديد، كونها انتشرت في مختلف البلدان لتناسب المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ولتمكنها من التحلي بالتنافسية في محيط يزداد فيه التنافس ليس على الزبائن فحسب بل على الموارد والمهارات أيضا. ولقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية، وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة، مما جعل الجزائر تبذل قصار جهدها لتطوير هذا القطاع ، وذلك من خلال إعطاء الأولوية لتطوير القطاعات الأكثر قدرة على دفع النمو الاقتصادي من جهة، وضمان سلامة الاقتصاد الوطني من الانعكاسات السلبية للعلاقات الاقتصادية الدولية من جهة أخرى، باستعمال الأساليب الحديثة للتسيير، واعتماد سياسة انفتاحية هجومية تقودها الدولة لتحريك شبكة من المؤسسات من مختلف القطاعات، مستغلة المزايا النسبية والمطلقة لعوامل الإنتاج والمواد الأولية والطاقوية، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية قطاع المناولة في الحد من انعكاسات الانفتاح بواسطة الارتقاء بالمنتوج الوطني ومواجهة تحديات المنافسة.

لقد أثبتت لنا الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة الوطنية سيرور أن المناولة ساهمت بشكل فعّال في تطور و نجاح المؤسسة و تدعيم نشاطاتها بإختلاف أنواعها، و مكّنها من تحقيق الرّيادة في مجال تخصصها، كما

جعلها تخلق العديد من فرص العمل للمؤسسات المناولة و للمناوليين، هذا من جهة و من جهة أخرى قدمت المناولة لشركة سيرور العديد من الإمتيازات تمثلت أساسا في تمكينها من إنجاز المشاريع في الآجال المحددة و تركيزها على أنشطتها الرئيسية، إلا أن نسب نشاط المؤسسات المناولة لدى مؤسسة سيرور مقارنة بالنشاط الإجمالي للمؤسسة، عرف نسبا ضئيلة نوعا ما فقدرت ب 6.77% خلال سنة 2013، لترتفع بعد ذلك إلى 16.88% خلال سنة 2014 ، و من تم إنخفضت إلى 6.5% سنة 2015.

ولكن أكثر ما يعاب عن المناولة هو كونها موسمية و هذا ما أكدته الدراسة الميدانية ، حيث تنتهي بالانتهاء حاجة المؤسسة الآمرة لتلك الخدمة المقدمة، ويتطلب تدخل الدولة بسد هذه الفجوة من خلال سن مجموعة من القوانين لحماية أو تعويض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، و بالتالي خلق روح المبادرة والإقبال على المناولة الصناعية، بهدف الوصول إلى تحقيق مناولة صناعية جزائرية- جزائرية، عوض الاتكال على التعامل مع الأجانب فقط، قصد رفع من مردود كل القطاعات خارج المحروقات ويساهم ميدانيا في نجاح الأقطاب الامتيازية، التي تعد نواة الصناعة الوطنية.

المراجع:

01 - أ.فريد حدادة ، د. مداح عرايبي الحاج: متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. أ/ قسم العلوم الإقتصادية و القانونية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 18 - جوان 2017، ص117.

02 - الطيبي عبد الله : تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة وهران**2**، السنة (2015-2016)، ص 84.

03 - أ. علوني عمار: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 01 ، السنة 2010، ص 188.

04 - بن الدين امحمد: المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، (2012-2013)، ص 242.

05 - د. محمد صادق إسماعيل:التجربة الألمانية، دراسة فى عوامل النجاح السياسى والاقتصادي، دار العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،يونيو 2017،ص 107.

06 - طلعت بن ظافر: الدليل في المناولة الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000 ، ص10.

07 – علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب: تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر الملتقى الوطني حول :استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة ورقلة، يومي 18-19 / 04 / 2011، ص 2.

08 – قلش عبد الله : الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2111 ،ص 3.

09 – مجلة وزارة الصناعة والمناجم، ملف صناعة الإسمنت أداءات جيدة و آفاق واعدة، مطبعة الديوان، العدد 00 نوفمبر– ديسمبر 2017، ص 19.

10 – محمد الأسود: المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2016–2017)، ص 80.

11 – مرسوم رئاسي رقم 15– 247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1446 الموافق 16 سبتمبر 2015، رئاسة الجمهورية، قانون الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام. مارس 2016.

12- Abdellatif. Ezzerari : « Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel » : Thèse pour obtenir doctorat en Science de Gestion Université Paul -Verlaine METEZ. 2008.p 15.

13- Bernard Chaillou : Définition et typologie de la sous-traitance ; revue économique , volume 28, n°2, 1977 pp. 262-285.

14- C Alersohm «La sous-traitance à l'aube de 21 Siecle » Dynamiques d'entreprise Edition l'Harmattan Paris1997.p 28.

15-Gorinne Grusenmeyer:.la sous-traitance et accidents: Exploitation de la base de donnés Picéa N 266 Janvier 2007.p 5-6.

16- Jean-Marie PITROU, **la sous traitance : gagnant/gagnant**, édition ellipses, paris, 2007, p9.

17- MEKKIOUI Soumia Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines.
cas des entreprises algériennes. Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat. Université Abou bekr Belkaid – Tlemcen. 2012/2013.p196.