



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

المرجع :/2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

المناولة كآلية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة -المناولة في مديرية التوزيع " سونلغاز " ميله-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

← فريدة كافي

إعداد الطلبة:

← آمنة يدري

← وفاء دحماني

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ميلود برني
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ياسين بويكر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	فريدة كافي

السنة الجامعية: 2017-2018

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية المناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الآمرة، وذلك من خلال تركيز هذه الأخيرة على مهامها الأساسية وتطوير حدودها بالاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ جزء من المهام في تكوين المنتج النهائي أو خدمة معينة، لذلك أصبح الوعي بأهمية هذه الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في تزايد كبير.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح علاقة المناولة يتأسس على ثقافة التعاون والتكامل، على غرار التجربة التي تخوضها الشركة الوطنية للغاز والكهرباء، حيث وجدنا أن المديرية تقوم بتطبيق استراتيجية المناولة من أجل تقليص آجال إنجاز الأنشطة فيها، وذلك بتوزيعها على مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المقولة) التي تم اختبار مؤهلاتها واختيارها عن طريق المناقصة، كما تسعى هذه المديرية جاهدة من أجل تشجيع المناولين لتحقيق المشاريع المشتركة من أجل التكفل الحسن بطلبات التوصيل وتلبية احتياجات تمويل الزبائن بالكهرباء والغاز، مما أدى إلى تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضاً تحقيق التكامل الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: المناولة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العلاقات التعاونية، مؤسسة آمرة بالأعمال،

مؤسسة مناولة.

Résumé:

Cette étude a pour objectif de clarifier l'importance de la sous-traitance dans la redynamisation de l'activité des petites et moyennes entreprises et le soutien du pouvoir concurrentiel des grandes entreprises (maitre d'ouvrage) en se concentrant sur leurs activités principales en se développant leurs activités périphériques en ayant recours à des ressources externes pour la réalisation d'une portion de leurs produits finals ou d'une autre prestation.

Pour cela l'adoption d'une telle stratégie pour la réalisation des objectifs du développement économique prend de l'ampleur de plus en plus .

L'étude fait ressortir que la réussite et le succès de la sous-traitance est fondée sur une culture de coopération et de complétion totale entre les partenaires

C'est le cas de l'expérience engagée par la société nationale de l'électricité et du gaz, on a constaté que la direction adopte une stratégie de la sous- traitance pour faciliter la réalisation de ses activités en l'appliquant dans les différentes des petites et moyennes entreprises choisies par une adjudication selon ses diplômes et se choix.

Cette direction joue un rôle très important dans l'encouragement des sous-traitants pour la réalisation des projets communs pour mieux service sa clientèle en matière de raccordement en énergie électrique et gazière ce qui a génère une dynamique pour les petites et moyennes entreprises dans le cadre de développement économique commun.

Mots clés: Sous-traitance, petite et moyenne entreprise, relation coopérative, donneur d'ordre (maitre d'ouvrage), sous-traitant.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وآله
وصحبه وسلّم تسليمًا كثيرًا.

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وأن أعمل صالحا
ترضاه وأدظني برحمتك في عبادة الصالحين "
صدق الله العظيم (النمل: 19).

نشكر الله عزّ وجل على توفيقه لنا لإتمام هذه العمل كما قال عليه الصلاة والسلام "
من لم يشكر الناس لم يشكره الله "

لنا عظيم الشرف أن نتقدم بالشكر الجزيل لمن كان له الفضل الكبير "في إنجاز هذا
العمل " الأستاذة: كافي فريدة "

كما نوجه الشكر المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة على سعيمهم وصبرهم لقراءة وتقييم
هذا العمل

كما لا ننسى أن نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من داخل وخارج الجامعة
سواء معلومة، توجيه، نصيحة وحتى بدعاء

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الإطارات بسونغاز الدين اقادونا بمعلومات لإتمام
دراستنا رغم انشغالهم بأعمالهم وخصوصا الأستاذ " دحماني جمال " الذي أشرف علينا
في الجانب التطبيقي.

وأخيرا أتقدم بأخص الشكر إلى أساتذة وطلبة الماستر دفعة 2017 - 2018.

إهداء

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
أهدي ثمرة جهدي إلى سبب وجودي ونجاحي للوالدين العزيزين
إلى جدي وجدتي حفظهما الله

كما أهدي عملي إلى أختي حسناء ويونس ومصعب
دون أن يفوتني التوجه بالشكر إلى الأهل والأقارب

إلى صديقي وصديقتي التي قاسمتني هذا العمل " وفاء "
كما أتقدم وأهديها إلى كافة الأصدقاء الأعزاء

إلى من ذكرهم عملي ونسيم قلبي
إلى كل طالب وطالبة علم فتح هذه الرسالة وتصفح أوقاتها بحدي

أمنية

إهداء

لكل شيء بداية، وبداية العمل التحدي والأمل، ولكل شيء مرارة ومرارة الدنيا اليأس والكسل ولكل شيء نهاية، ونهاية مذكرتي أحلى من العسل، ثمرة جسدي وعملي أهدياها إلي:

رمز التضحية والعطاء إلي ملائكتي في الحياة، إلي معنى الحب والحنان إلي بسمة الحياة وسر الوجود إلي القلب الناصع بالبياض، إليك يا أختي شيء في الوجود، أسميت عبارات الشكر و التقدير، حفظك الله ورحمك. وأطال عمرك وأدامك لنا أمي الغالية "وريدة" إلي من أحمل اسمه بكل افتخار، إليك أبي الغالي "عبد الحق" رحمك الله. إلي الذين ذاقوا طعم الحياة حلوا ومرها، إلي من علموني الصبر والكفاح وقادوني إلي النجاح، إلي من ساعدوني طوال دربي وكانوا قدوة لي في مشوار حياتي.

إلي الذين كانوا لي نعم الإخوة: "عماد، فاتح، عادل، صابر، رمزي، إبراهيم"، حفظكم الله ورحمكم

إلي زوجاتهم الذين ساعدوني و قدموا لي الكثير في مشواري: نسيم، رشيدة، و داد، سعاد.

إلي جميع أولادهم وخاصة نور حياتي التوأم "لقمان وسجود" إلي زميلتي في العمل: "يدري أمنة"، إلي جميع أصدقائي الذين عشت معهم أجمل أيام حياتي.

إلي كل من ذكرهم قلبي و نسيم قلبي.
إليكم أهدي بذرة عملي وثمره جسدي

وفاء

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	التعريف الاصطلاحي للمناولة	1.1
33	المزايا التنافسية التي توفرها المناولة	2.1
77	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	1.3
79	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع ميلة	2.3
82	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3.3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أنواع المناولة	1.1
45	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	1.2
46	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال في الأردن	2.2
47	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	3.2
52	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أسلوب تنظيم العمل	4.2
58	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	5.2
81	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ميلة	1.3
90	تقسيم الأنشطة بين المؤسسات المناولة فيما يخص الكهرباء	2.3
90	عدد المؤسسات المناولة المحتملة والملغية في الغاز	3.3
90	تقسيم الأنشطة بين المؤسسات المناولة فيما يخص الغاز	4.3
94	مساهمة سونلغاز والمؤسسة الآمرة	5.3
99	عدد الحصص المشارك فيها	6.3

قائمة المختصرات

الاختصار	أصل الاختصار	معناه باللغة العربية
ANSEJ	Agence National de Soutien à L'Emploi de Jeunes	الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب
APSI	Agence National de Soutien du Développement de L'Investissement	الوكالة الوطنية لدعم وتطوير الاستثمار
ANDI	Agence National du Développement de L'Investissement	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
ANEP	Agence National Edition et Publication	الوكالة الوطنية للتحرير والنشر
AFNOR	Association Français Normalisation	الجمعية الفرنسية للتقييس
HP/MP/BP	Basse Pression/Moyenne Pression/Haute Pression	الضغط المرتفع، الضغط المتوسط، الضغط المنخفض
HT/MT/BT	Basse Tension/Moyenne Tension/Haute Tension	التوتر المرتفع، التوتر المتوسط، التوتر المنخفض
BSTPO	Bourse de La Sous traitance de Partenariat Ouest	البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب
BSTPA	Bourse de La Sous traitance de Partenariat Alger	البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للوسط
BSTPE	Bourse de La Sous traitance de Partenariat Est	البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق
BSTPSB	Bourse de La Sous traitance De Partenariat Sud	البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للجنوب
BAOSEM	Bulletin D'Appel D'Offre Secteur Energie Mines	نشرات المناقصة في قطاع الطاقة والمناجم
CMU	Comite des Marches de l'Unité	لجنة الصفقات الخاصة بالمديرية
CPCL	Commission de Prequalification des Candidatures Relative Aux Commandes et Lettres de Commande	لجنة التأهيل الخاص بالطلبات
CEPREGG	Commission D'Examen des Demandes de Recoure a Cepregg La Preselection et au GRE A GRE	لجنة تحليل طلبات الطعون الخاصة
COPEO	Commission D'Ouverture des Plis D'Evaluation et D'Attribution des Offres	لجنة فتح الأظرفة وتحليل العروض
EGA	Electricité Gaz Algérie	كهرباء وغاز الجزائر
GRTE	Gestionnaire Réseaux Transport Electricité	المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء
GRTG	Gestionnaire Réseaux Transport Gaz	المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز

قائمة المختصرات

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	Organisation des Nations Unies pour Le Développement Industriel	ONUDI
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Petites et Moyennes Entreprises	PME
برنامج الأمم المتحدة للتنمية	Programme des Nations Unies Pour Le Développement	PNUD
المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة	Société Distribution Alger	SDA
المديرية العامة للتوزيع وسط بالبلدية	Société Distribution Centre	SDC
المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة	Société Distribution Est	SDE
المديرية العامة للتوزيع غرب بوهران	Société Distribution Ouest	SDO
المديرية الوطنية للكهرباء والغاز	Société National D'Electricité et du Gaz	SONELGZ
المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية	Société Par Actions	SPE
لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي	United Nations Commission on International Trade Law	UNCITRAL

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	العقد الذي يجمع بين المؤسستين المناولة والمؤسسة الآمرة (سونلغاز) في الكهرباء الذي يكون أقل من (500000.00) د.ج.	01
120	العقد الذي يجمع بين المؤسستين الذي يكون ما بين (500000.00-8000000.00) د.ج.	02

رقم الصفحة	المحتوى
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الفرنسية
III	الشكر والتقدير
V-IV	الإهداء
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX-VIII	قائمة المختصرات
X	قائمة الملاحق
XIII-XI	فهرس المحتويات
أ- ز	مقدمة
35 - 09	الفصل الأول: المناولة كآلية تعاقدية بين المؤسسات.
10	تمهيد
23 - 11	المبحث الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة
11	المطلب الأول: التطور التاريخي لظاهرة المناولة وتعريفها
17	المطلب الثاني: معايير تصنيف المناولة
20	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لظاهرة المناولة
28 - 23	المبحث الثاني: سيرورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة
23	المطلب الأول: نظرة المؤسسة الأمرة بالأعمال لقرار المناولة
24	المطلب الثاني: مراحل عملية المناولة
27	المطلب الثالث: إدارة علاقة المناولة
34 - 28	المبحث الثالث: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات
28	المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمناولة
29	المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للمناولة في تنمية المؤسسات
30	المطلب الثالث: المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة
35	خلاصة

70 - 36	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناولة
37	تمهيد
54 - 38	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
38	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة
47	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
63 - 55	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
55	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	المطلب الثاني: هيئات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
61	المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
69 - 63	المبحث الثالث: المناولة كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
63	المطلب الأول: دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المناولة
66	المطلب الثاني: بورصة المناولة والشراكة
67	المطلب الثالث: بورصة المناولة والشراكة الجزائرية
70	خلاصة
100 - 71	الفصل الثالث: المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلة
72	تمهيد
80 - 73	المبحث الأول: نبذة عن شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"
73	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
77	المطلب الثاني: أهداف شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"
77	المطلب الثالث: بطاقة فنية لمديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة
84 - 80	المبحث الثاني: تجربة المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلة
80	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ميلة
82	المطلب الثاني: النشاطات المقترحة لمؤسسة الشراكة "سونلغاز" والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
83	المطلب الثالث: الخدمات التي تقوم شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بمنحها للمناولين

99 - 85	المبحث الثالث: سيرورة عملية المناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" بميلة
85	المطلب الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة قبل القيام بالمناقصة
91	المطلب الثاني: سيرورة القيام بالمناقصة الخاصة بالمناولة في مديرية التوزيع بميلة والوكالات التابعة لها
96	المطلب الثالث: مؤسسة ركاب لأشغال الكهرباء والغاز مؤسسة مناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" بميلة
100	خلاصة
104 - 101	خاتمة
115 - 105	قائمة المراجع
127 - 116	قائمة الملاحق

مقدمة

تتعرض المؤسسة إلى مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها، لذا فهي تسعى جاهدة لمواجهة كل تلك التحديات التي تعيقها للوصول إلى أهدافها المسطرة مسبقا، إلا أن هذه الأهداف تعتبر مبتغى كل مؤسسة اقتصادية وهو السبب الذي أدى إلى احتدام التنافسية فيما بينها واشتداد المنافسة، بالإضافة إلى الغزو التكنولوجي للمعلومات والاتصال وكذا الاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كل هذه الأسباب أجبرت المؤسسات على أن تحاول جاهدة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة وهذا من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات لتدعمها وتساعدتها على النهوض في هذه البيئة المتغيرة، ومن بين هذه الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة هي تخليها عن بعض نشاطاتها المكلفة سواء من الجانب المادي أو التي تستغرق وقتا لإتمامها أو لإحدى الأسباب التكنولوجية. إذ لا بد على المؤسسة المناولة أن تتمتع بجميع الإمكانيات الفعالة لممارسة ذلك النشاط أو الإنتاج بالجودة المناسبة وبتكاليف أقل من أن تتحملها المؤسسة التي تخلت عن النشاط أو الخدمة.

ولقد أثبتت الدراسات الأخيرة أن أغلب المؤسسات المستقبلية للنشاط أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة جاءت من أجل أن تسد الفراغ الحاصل في اقتصاد المؤسسة.

وفي هذا الإطار تعمل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بتطبيق تجربة المناولة بغية تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والرفع من تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. الإشكالية:

عرفت المناولة في الجزائر على حد تعبير الخبراء والباحثين تهميشا كبيرا إلى غاية صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن آلية ديناميكية فعالة لتكثيف نسيج ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن تبقى ممارسة هذه الآلية تعرف العديد من المشاكل والصعوبات.

وفي هذا الإطار تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهرية التالي:

كيف تساهم المناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وهل وفقت مديرية التوزيع "سونلغاز" بميلة في انتهاج هذه الاستراتيجية؟

وبناء على هذا التساؤل الذي يحمل في طياته العديد من التساؤلات، يمكننا طرح أسئلة فرعية تشكل الإجابة عنها الحصول على الهدف المنشود من الدراسة أي "موضوع البحث".

- هل تعتبر المناولة آلية من الآليات التعاونية الفعالة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما تأثير المناولة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل ساهمت المناولة بشركة سونلغاز في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ميلة ؟

2. الفرضيات:

- لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، اعتمدنا على بعض الفرضيات التي تتلخص فيما يلي:
- المناولة آلية تعاونية فعالة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إن لثقافة التعاون والتكامل بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المنفذة للأعمال الدور الأساسي في نجاح آلية المناولة وتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ساهمت المناولة بمديرية التوزيع "سونلغاز" -ميلة- في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره، وتتخلص فيما يلي:
- الرغبة في اكتساب معارف حول المناولة، والمويل الشخصي إلى البحث في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع المناولة؛
 - محاولة مناقشة بعض القضايا المعاصرة حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - حداثة الموضوع بالنسبة للجزائر؛
 - إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع تهم الطلبة في المستقبل.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية للمناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:
- إزالة الغموض الموجود حول المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - توضيح دور المناولة والشراكة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
 - إبراز مزايا المناولة الصناعية كبديل استراتيجي يؤدي إلى التعاون والتكامل بين كل من المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة؛
 - عرض تجربة تعاون مؤسسات صغيرة ومتوسطة مع مديرية التوزيع "سونلغاز" ميله ، إذ تعتبر هذه التجربة كدافع أو عامل محفز لبروز هذه المؤسسات.

5. أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية بحثنا في كونه يشخص أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم في الساحة الاقتصادية الجزائرية والمتداولة بين الباحثين ومقرري السياسة التنموية على حد السواء، كما يعتبر موضوع المناولة من أحد المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال على المستوى العالمي خاصة في اليابان، الو م الأمريكية، أوروبا، كما برهنت الوقائع الاقتصادية على أهميتها باعتبارها تشكل أحد أهم الآليات الحديثة وأكثرها قدرة على دعم وتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء والغاز لمديرية ميله كمؤسسة أمرة، وتجربتها في الاعتماد على آلية المناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الحدود الزمنية: بالنسبة للدراسة التطبيقية والتي شملت واقع تجربة المناولة كألية لتفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد ركزت الدراسة على الفترة من 02 مارس 2018 إلى 20 أبريل 2018.

7. منهج وأدوات الدراسة:

تختلف المناهج المتبعة في كل دراسة وذلك حسب طبيعة وإشكالية كل موضوع، أما فيما يتعلق بدراستنا، فقد تم الاعتماد على مناهج متنوعة حسب متطلبات الدراسة المختلفة، فبالنسبة إلى الجانب النظري فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل إيضاح المفاهيم المتعلقة بكل من المناولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك أكثر في إبراز إشكال كل منهما، كما تم استعمال المنهج التحليلي من خلال التحليل البسيط لمختلف العناصر، وكان المنهج الأكثر استعمالا، ومن أجل تكامل منهجية البحث ودعمها للجزء النظري فقد تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز، مديرية التوزيع "سونلغاز" ميله .

أما بالنسبة لمصادر جمع البيانات والمعلومات فقد اعتمدنا في ذلك على:

- ✓ المسح المكتبي وذلك بالإطلاع على مختلف الكتب والرسائل والأطروحات والدوريات والأبحاث والتقارير الورقية والإلكترونية المتوفرة باللغة العربية والأجنبية والمتعلقة بالموضوع؛
- ✓ تصفح العديد من المواقع الإلكترونية؛
- ✓ بالنسبة للإحصائيات فقد تم إجراء مسح رقمي لمختلف التقارير المتعلقة بالمناولة، وكذا نشرات المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم؛
- ✓ الاعتماد على وثائق الشركة التي تعد كمخطط لسير العمل.

8. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة قطاع المحروقات)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول محددات وواقع علاقة المناولة في الجزائر وقيامها بدور حقيقي في دفع ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات، وعليه كان التساؤل الرئيسي كالآتي:

ماهي محددات وواقع علاقات المناولة في الجزائر وهل يمكن أن تؤدي دورا حقيقيا في دفع ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات ؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ المناولة تحظى بأهمية بالغة من الناحية الاقتصادية نظرا لما توفره للمؤسسات الأمرة من مزايا عدة تمكنها من رفع مستوى الإنتاج دون الزيادة في الأعباء، كما تساعدها على تقليص تكاليف التخزين وتجنبها الاستثمارات الغير مجدية وتمكنها من الاستفادة من المعرفة الفنية التي يتمتع بها المناولون واليد العاملة والخبرات المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

✓ إن الابتكار يمكن أن يكون محفز ودافع أساسي لتحول وتطور علاقة المناولة إلى شراكة؛

✓ إن نسيج المؤسسات الأمرة يتكون من مزيج من المؤسسات الكبرى والصغيرة والمتوسطة.

• **الدراسة الثانية:** بن الدين أمحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية(دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2012- 2013.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية البحث حول تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية وامتلاكها لميزة المنافسة، واستنادا لذلك كان السؤال الرئيسي كالآتي:

هل يؤدي تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى امتلاكها الميزة التنافسية؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

✓ تعد المناولة أحد أنواع الشراكة الإستراتيجية، تقوم بموجبها مؤسسة مقدمة للأعمال بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة، لإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية الإنتاج طبقا لعقد ملزم ومحدد للطرفين؛

✓ تعمل المناولة على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وإيكال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين؛

✓ رغم الدور الكبير الذي باتت تؤديه مراكز المناولة عبر العالم من خلال ترقية المناولة الصناعية فإن دورها بقي محدودا منذ نشأتها في الجزائر، ولعل السبب في ذلك هو نقص الإدراك بأهمية المناولة من قبل المؤسسات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها.

• **الدراسة الثالثة:** فاطمة الزهراء علوي، المناولة الصناعية خيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009- 2010.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية البحث حول إمكانية اعتبار المناولة الصناعية خيارا إستراتيجيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل تبعيتها للمؤسسات الأمرة، وعليه كان التساؤل الرئيسي كما يلي:

إلى أي مدى يمكن اعتبار المناولة الصناعية خيارا إستراتيجيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل تبعيتها للمؤسسات الأمرة؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ تعد المناولة كوسيلة لتنمية التخصص والتكامل الصناعيين لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي والمتشكل في غالبية من مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

✓ تسمح المناولة الصناعية بتشكيل مجموعة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة تحيط بالمؤسسات الكبرى وتوفر لها أجزاء من الإنتاج؛

✓ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمناولة بالتخصص وقدرتها على الإبداع في مجال نشاطها، غير أنها في غالب الأحيان تجد نفسها مجبرة على الامتثال لتوجيهات دفتر المواصفات، ولكن بإمكان المؤسسة المناولة كسب ثقة المؤسسات الأمانة وإقناعهم بالتصميم المشترك للمنتج بالتحكم الكافي في تقنيات تسيير التصميم الإبداعي واكتساب الكفاءات الضرورية للممارسة الجيدة للإبداع.

• **الدراسة الرابعة:** عزيز وسليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة ناحية الوسط)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية هذا البحث حول إسهام بورصة المناولة والشراكة في ترقية المناولة والشراكة وتطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وانطلاقا من ذلك يبرز التساؤل الجوهري لهذه الإشكالية: ما مدى إسهام بورصة المناولة والشراكة في ترقية المناولة والشراكة وتطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ المناولة أداة أساسية في تنمية التخصص الصناعي وتعزيز التشابك والتكامل الأفقي وفرصة لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي المتشكل من غالبيته من مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

✓ بورصات المناولة والشراكة هي الهياكل المتخصصة في مهام الإعلام والتشيط وترقية المناولة والشراكة؛

✓ تعتبر بورصات المناولة والشراكة همزة وصل بين المؤسسات الكبرى الأمانة والمؤسسات التي تقوم بالمناولة والتي تتشكل أساسا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• **الدراسة الخامسة:** دراسة لـ **Henry Bakis (1975)** بعنوان **La sous-traitance dans l'industrie**

تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع المناولة، حيث حاول الباحث من خلالها تقديم دراسة إحصائية عن واقع وحجم المناولة في فرنسا وبالتحديد في العاصمة باريس. تعرض الباحث في البداية لمفهوم الظاهرة والتصنيفات التي من الممكن أن تأخذها، ثم ركز على مكانة المناولة في القطاع الصناعي على وجه الخصوص وما توفره هذه الأخيرة من مزايا مزدوجة للمؤسسة الأمانة والمنفذة. توصل الباحث بعد دراسة إحصائية لعينة مكونة من 500 مؤسسة صناعية تنتمي إلى قطاع الصناعات الميكانيكية، البناء الإلكتروني والإلكتروني، إلا أنه بالرغم من المزايا التي توفرها المؤسسات المناولة للمؤسسات الكبيرة، إلا أنه يبقى

أحداث مثل هذه المؤسسات التي تكون في الغالب مؤسسات صغيرة ومتوسطة مرتبط بالعدد من المشاكل الخاصة والهيكلية، ولعل أهمها عزوف العديد من المؤسسات الكبرى عن التعامل مع مثل هذه المؤسسات لأسباب عديدة.

9. الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة الذكر، في كوننا تطرقنا إلى المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلة، حيث أشرنا إلى التعريف بشركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، كما أشرنا أيضا إلى تجربة المناولة في شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة، وبالتالي الخدمات التي تقوم بمنحها للمناولين، كما تناولنا سيرورة عملية المناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة، وأشرنا إلى مؤسسة ركاب لأشغال الكهرباء والغاز كمؤسسة مناولة في مديرية سونلغاز على غير الدراسات السابقة التي لم تربط هذه العناصر بدراستها، إضافة إلى قلة الدراسات التي ربطت المناولة بشركة سونلغاز.

10. هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية العامة للدراسة والتساؤلات المختلفة المترتبة عنها، واختبار الفرضيات قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة كالآتي:

الفصل الأول: المناولة كألية تعاقدية بين المؤسسات: والذي هو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، إذ حاولنا في المبحث الأول تقديم مدخل للمفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة من خلال عرض مفهوم المناولة والتطور التاريخي لها، إضافة إلى النظريات المفسرة لها وكذا معايير تصنيف المناولة، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى إبراز سيرورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة، وهذا من خلال استعراض نظرة المؤسسة الأمرة بالأعمال لقرار المناولة بالإضافة إلى مراحل عملية المناولة وإدارة علاقة المناولة، كذلك تطرقنا في المبحث الثالث إلى أثر المناولة على تنافسية المؤسسات، حيث تناولنا فيه الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمناولة والأهمية الاستراتيجية لها في تنمية المؤسسات، بالإضافة إلى المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناولة: قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها، بالإضافة إلى تصنيفاتها، أما المبحث الثاني فتعرفنا فيه على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال التطرق إلى مراحل تطور هذه المؤسسات والمنظومة المؤسسية لدعمها، بالإضافة إلى المشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في حين تناولنا في المبحث الثالث المناولة كألية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فتطرقنا إلى دور وأهمية هذه المؤسسات من خلال المناولة وبورصة المناولة، وكذا بورصات المناولة والشراكة الجزائرية.

الفصل الثالث: المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلة: قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية، تطرقنا في المبحث الأول إلى نبذة عن شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، من خلال التعريف بهذه المؤسسة وأهدافها، وكذا تقديم بطاقة فنية لمديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة، أما المبحث الثاني فتعرفنا فيه على تجربة المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلة، وذلك من خلال عرض واقع تلك المؤسسات في ولاية ميلة والنشاطات المقترحة لمؤسسات الشراكة، وكذا الخدمات التي تقوم سونلغاز بمنحها للمناولين، أما المبحث الثالث والأخير فقد خصصناه للتعرف على سيرورة عملية المناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة، من خلال التطرق إلى التأهيل المسبق لمؤسسات إنجاز شبكات الكهرباء والغاز وسيرورة القيام بالمناقصة الخاصة بالمناولة، وفي الأخير قمنا باستعراض مشروع قامت به أحد المؤسسات المناولة لصالح مديريةية التوزيع "سونلغاز" ميلة.

11. صعوبات الدراسة:

- ✓ أي بحث علمي لا يخلو من مجموعة من الصعوبات والعراقيل، وأهم الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:
- ✓ قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع المناولة، وصعوبة الحصول على المراجع؛
- ✓ نقص كبير في الطرح المكتبي؛
- ✓ الصعوبة في تحديد مصطلح La sous- traitance باللغة العربية، مثل المناولة الذي يستخدم بكثرة في الأوساط الجزائرية، أو المقاول من الباطن الذي يعتبره بعض الباحثين المصطلح الأنسب والأقرب إلى معناه القانوني هو التعاقد من الباطن.

الفصل الأول:
المناولة كآلية
تعاقدية بين
المؤسسات

تمهيد:

اتصفت الأوضاع في منتصف السبعينات بالتطور المتزايد، حيث أصبح من الواضح اليوم أن مناولة النشاط في المؤسسات ليست ظاهرة عابرة بل توجهها استراتيجية أساسيا بعيد المدى، حيث بدأ يأخذ في السنوات الأخيرة أبعاد جديدة وينتشر بسرعة إلى كل القطاعات الاقتصادية في معظم بلدان العالم، والأكثر من ذلك أصبحت المناولة موضوع الساعة في الكثير من المؤسسات لأنها لم تعد تتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة، الحراسة، الإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالمحاسبة ودفع الأجور ومعالجة البيانات، بل امتدت لتشمل كل العمليات والنشاطات الاستراتيجية التي لا تتمتع فيها الشركة بميزة تنافسية. وعليه فقد حظي موضوع المناولة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في أغلب الدراسات والبحوث على المستوى العالمي باعتبارها أحسن آلية من الخيارات الاستراتيجية المتاحة للتعاون ولتكثيف وترقية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأكثر النشاطات جلا للاستثمار، ومن أجل توضيح ذلك قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة

المبحث الثاني: سيورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة

المبحث الثالث: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات

المبحث الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة

تعد المناولة أحد وأهم استراتيجيات التحالف التي تمثل دورا مهما في تحقيق التكامل الصناعي، ولقد برهنت المناولة على قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة وأجور القوى العاملة والاستثمارات في مجال التكنولوجيا والبنى التحتية، لذا تطرقنا من خلال هذا المبحث الى أهم المفاهيم والمرتكزات الأساسية للمناولة بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: التطور التاريخي لظاهرة المناولة وتعريفها

أولاً: التطور التاريخي للمناولة

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

1. مرحلة الصناعة التقليدية:

عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تتجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.¹

2. مرحلة الصناعة المكثفة:

تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشأة القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن....) وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918) ففي سنة 1914 قام الصناعيين بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجزوا أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيها بالتيلورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة، هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك الموارد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمورد آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.²

¹ - عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، يومي 12 و 15 سبتمبر 2006، ص15.

² - محمد الهادي بو ركاب، دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12 و 15 سبتمبر 2006، ص04.

3. مرحلة ظهور الصناعة والمزاولة الصناعية:

في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدو في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء. ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المزاولة الصناعية لسد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهياكل القاعدية وغيرها، وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين متخصصين، وتمثلت الصناعات آنذاك في: التصليح، الصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية. وشيئا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم على البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المزاولة الصناعية الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب القدرة والمهارة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

أما في سنوات الستينات فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص الإنتاج المعتمدة في بعض الدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الإنتاج في الوقت المحدد.¹

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانيات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المزاولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيون يلجؤون إلى المناولين الصناعيين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة. ومنذ التسعينات بدأ اعتماد المناهج اليابانية من خلال التدبير الصناعي وإعادة تنظيم العلاقات الصناعية، وظهرت مستويات عديدة للمزاولة وزادت قناعات المؤسسات بنموذج المزاولة كخيار استراتيجي للوفاء بمتطلبات السوق العالمية وزيادة رفاهية المستهلك، وأصبحت المزاولة المتخصصة هي القاعدة والنموذج المرغوب فيه من طرف كل المتعاملين، واعتبرت الشراكة هي العلاقة الوحيدة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المنفذة، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بوظائف غير الوظائف التقليدية، من بين هذه الوظائف:²

✓ البحث والتنمية؛

✓ ضمان الجودة؛

¹ - عبد الرحمان بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - محمد الهادي بو ركاب، مرجع سبق ذكره، ص 05.

✓ الاستثمار والتكوين؛

✓ تقليص قائمة المزودين والمناولين؛

✓ إدخال التبادل الإعلامي للمعطيات؛

✓ ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين.

ثانياً: تعريف المناولة

إن مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن" وتسمى بالإنجليزية **outsourcing** أما بالفرنسية **la sous-traitance** ولقد تعددت التعريفات ولم يتوصلوا إلى إجماع حول تعريف موحد لعبارة "المناولة".

1. التعريف اللغوي:

المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من المصدر ناولَ يناولُ مُناوِلَةً، فهو مُناوِل (بكسر الواو)، والمفعول مُناوِل فـ "ناوله الشيء" أي أعطاه إياه، ومنه ناوله الدواء أي أعطاه إياه بيده.¹ ويمكن تقديم التعريف اللغوي للمقاوله نظرا لاقترانها بالمناولة واعتبارها في كثير من الحالات كمقاوله أو مقاول من الباطن. فأصل كلمة مناولة مأخوذة من فعل قاوِل(هـ) ، مقاوله في الأمر، أي باحثه وجادله، ومن هذا المعنى اللغوي اصطلح على عقد المقاوله بهذه التسمية، لما يكون من جدال ومباحثة عند إبرام هذا العقد.²

2. التعريف الاصطلاحي:

1.2 حسب قاموس التسيير: "تسمي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة بالمناولة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز".³

2.2 حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال: المناولة هي "عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أجنبية قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسئوليتها الاقتصادية".⁴

¹ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 12.

² - منجد اللغة والإعلام، الطبعة السادسة والعشرون، دار المشرق، بيروت، لبنان، ص 580.

³ - Henry Mahe, "Dictionnaire de Gestion", Edition économique, paris, 1998, p416

⁴ - Mohammed Bouhadida, **Dictionnaire de finances**, des affaires et de management, Edition Casbah, Alger, 2000, p193

3.2 وتعرف المناولة بأنها:

"عقد عن طريقه تقوم المؤسسة المسماة الأمرة **Donneur D 'ordre**، بالتعهد لمؤسسة أخرى بمنتجات نصف مصنعة من أجل أن تقوم ببعض العمليات قبل أن تقوم بردها".¹

فالمناول إذن ينفذ خدمات تحت قيود وأوامر تحددها المؤسسة الأصلية كما تحرص على تنفيذها طبقا لمقاييس وشروط محددة من طرفها.

وقد يلجأ المناول أو المقاول الأصلي المتعاقد مع المؤسسة الأمرة (رب العمل) إلى الاتفاق مع مناول آخر يدعى المقاول الفرعي أو المقاول من الباطن للقيام إما بكل العمل الذي التزم بإنجازه أو بجزء منه، ويحدث ذلك على وجه الخصوص إذا كانت هناك جوانب فنية في العمل محل التعاقد تحتاج إلى خبرات عديدة وجهود كبيرة لا يستطيع المقاول الأصلي القيام بها لوحده.

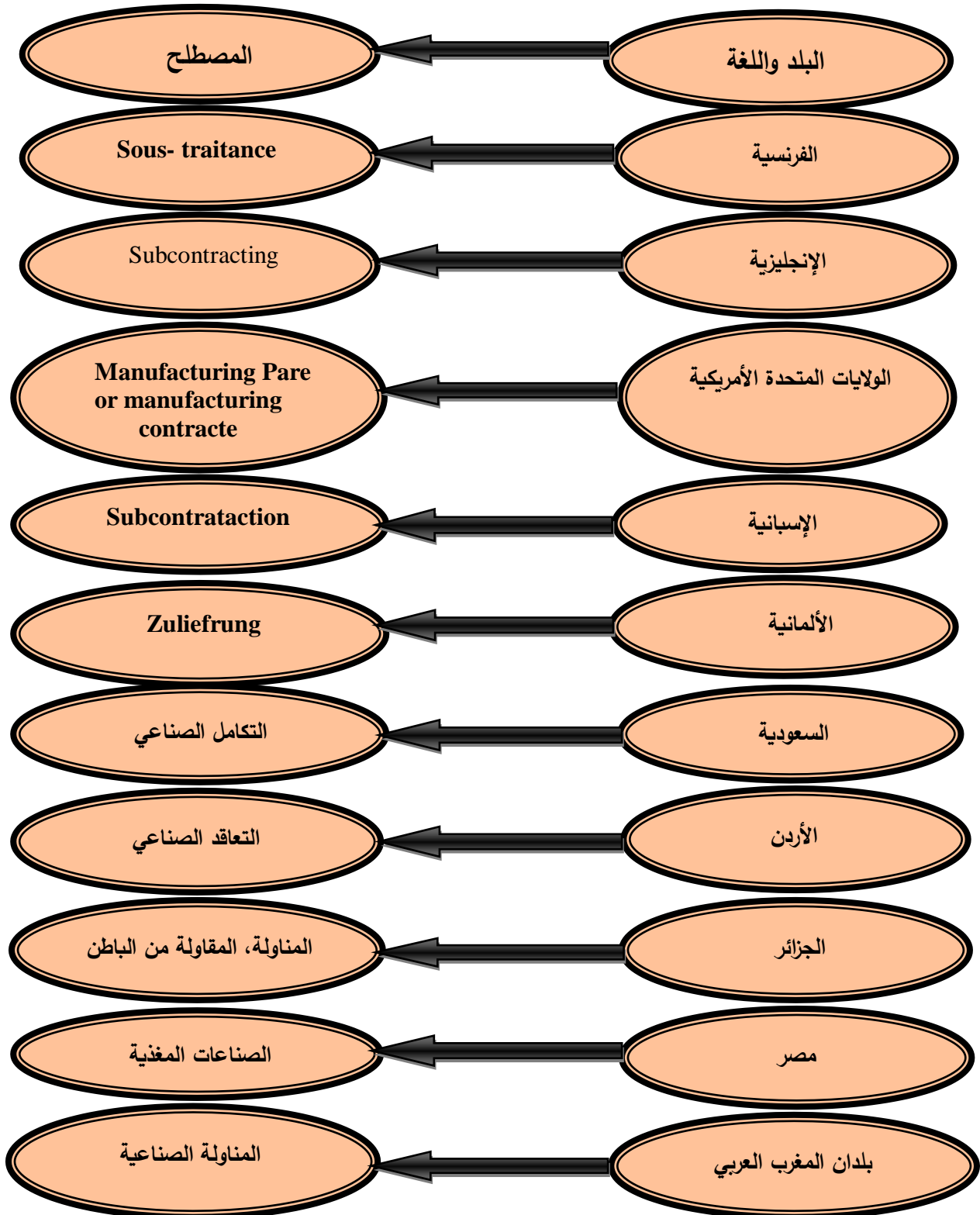
وبهذا المنظور يمكن تعريف عقد المناولة (المقولة من الباطن) بأنه " اقتناء مقاول رئيسي بالالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو إنجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها".²

كما نجد أن عبارة المناولة تختلف من بلد إلى آخر، حيث أطلقت عليها العديد من المصطلحات حسب الهدف المرجو منها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1- Alain C.Martinet, Ahmed Silem, "**Lexique de gestion**", Dolloz, paris, 5 ém Edi, 2000, p152

2- Morton I.KAMIEN, lode L1, "**Sub-contracting, coordination, Flexibility, and production smoothing in aggregate planning**", Management science vol.16.No.II, November IWO, printed in U.S.A.?,p1352

الشكل رقم (1.1): التعريف الاصطلاحي للمناولة



المصدر: أحمد محمد لقمان، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، المنعقد بشرم الشيخ/ جمهورية مصر العربية، ما بين 23 فيفري - 01 مارس 2008، ص 02.

3. بعض التعاريف الأخرى المقدمة من طرف المنظمات:

1.3. تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: المناولة هي "جميع العلاقات التعاونية والتكاملية 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 لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين".¹

2.3. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI: "المناولة هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكاملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة بما يسمح لهم (المناولين) بعد ذلك بالوصول إلى مستويات تخصيص أعلى في مجالات وقطاعات محددة".

3.3. تعريف المنظمة الفرنسية AFNOR: "المناولة هي عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج، القيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل".²

4.3. تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي: تتحدد المناولة كعملية بواسطتها تكلف مؤسسة "أمرة" مؤسسة أخرى "مناولة" بالتنفيذ لصالحها حسب دفتر شروط منقح عليه مسبقا ومضبوط".³

5.3. تعريف المقاول من الباطن حسب لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (اليونيسترال) (uncitral): يعرف مصطلح المقاول من الباطن في الدليل القانوني للجنة اليونيسترال بشأن صياغة العقود الدولية لإنشاء الأعمال الصناعية لسنة 1988 بأنه "استخدام المقاول لطرف من أطراف العقد لتنفيذ بعض التزامات المقاول، بموجب عقد الأشغال نيابة عن المقاول".⁴

وما يلاحظ من خلال هذه التعريفات أنه رغم اختلاف مصادرها ومفرداتها إلا أنها تجمع على ضرورة وجود:
✓ أساس علاقتي وقانوني ممثل في عقد يربط مؤسستين إحداها أمرة بالأعمال والأخرى مناولة أو منفذة؛
✓ خصائص تقنية وفنية في التنفيذ يحددها دفتر الشروط المعد مسبقا من طرف المؤسسة الأمرة والذي يحملها المسؤولية النهائية؛

¹ - المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الدليل العربي للمناولة الصناعية، الطبعة الأولى، 2000، متوفر على <http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm>

² - عبد الرحمان بو علي، مبررات الانتقال من نظام الإنتاج المدمج إلى شبكة الإنتاج المتخصص، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر 12-2005/09/15.

³ - محمد الطاهر النيفر، مراكز المناولة والشراكة الصناعية ودورها في تنظيم النشاط الإنتاجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقت الصناعية وتطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-2006/09/15.

⁴ - Uncitral, "Legal guide on drawing up international contracts for the construction of industrial works", Austria UN publications, A/CN.9/ser. B/2.

✓ موضوع التعاقد صناعة منتج وسيط تكمله مرحلة إنتاج، تنفيذ، تصميم أو تقديم خدمة.

4. تعاريف لبعض الكتاب:

1.4 Henry Bakis 1975: "عموماً يمكن أن نتحدث عن المناولة في كل مرة تقوم فيها مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال (**donneur d'ordre**) بتنفيذ جزء من عمل مهم عن طريق مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة (**Sous- traitance**)، انطلاقاً من مواصفات تقنية مفروضة". في نفس السياق يدرج الكاتب تعريفاً آخرًا "المناولة تصمم مجموعة من الأعمال الخاصة بمؤسسة تعتبر هي الجهة المانحة أو المؤسسة الأمرة، هذه الأخيرة يمكن أن تتعهد بتنفيذ هذه الأعمال إلى مؤسسة أخرى متخصصة هي المؤسسة المناولة تعمل معها ضمن عقد محدد أو تبعا لتوجيهاتها"¹.

هذين التعريفين يسلطان الضوء على حقيقة أساسية هي العلاقة بين المؤسستين، فواحدة تقدم الخدمات إلى الأخرى وفقا لمعايير مرتبطة بالطلبات التي تم تمريرها من خلال عقد قانوني بين الطرفين.

2.4 Jean marie pitron 2007 تعريف: يمكن تعريف المناولة من خلال قرار مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال بالتعهد إلى مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة بمهمة تنفيذ وحسب دفتر للمواصفات يتضمن المهام التي تترجم كيفية إنجاز منتج/خدمة التي تتخصص فيها، مع احتفاظ المؤسسة الأمرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية.²

المطلب الثاني: معايير تصنيف المناولة

لقد تعددت استعمالات المناولة من طرف المؤسسة وهذا حسب المجال المباح أمامها أو حسب الهدف الذي ترغب في الوصول إليه، وبالتالي من أجل تقادي أية تناقصات فإن هناك معايير محددة من أجل تحديد أنواع المناولة وهي كالتالي:

أولاً: المناولة حسب الطبيعة

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

1. مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (طاقة الإنتاج): في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطيع رفع طاقتها الإنتاجية، فإنها تلجأ للمقاول من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.³

2. مناولة على أساس التخصص: في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ للمقاول من الباطن التي تتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ

1- Henry Bakis, **La sous-traitance dans l'industrie**, Ed : Ellipses France, 1975, P 297.

2- Jean marie pitron, **La Sous- traitance gagnant/gagnant**, Ed : Ellipses France, 2007, p 09.

3- Henry Bakis, **op, cit**, p 299.

مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاول من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللاشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.¹

ثانيا: المناولة حسب المدة

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم الى:²

1.مناولة ظرفية (سببية): المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

2.مناولة هيكلية (دائمة): هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناولة طويلة المدى وأحيانا دائمة.

ثالثا: المناولة حسب تفويض العمل

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كل لإنتاج منتج معقد.³

رابعا: المناولة حسب محل التطبيق

وهذا مرتبط بالمكان الذي تتم فيه عملية المناولة بحيث نجد هناك:⁴

1.المناولة الجهوية: وتكون عندما تتواجد كل من المؤسسة المنفذة والمؤسسة التي تعطي الأوامر في منطقة واحدة.

2.المناولة الوطنية: تكون عندما تتواجد المؤسستين الأمرة والمنفذة في دولة واحدة.

3.المناولة الدولية: المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر.

¹ - فاطمة الزهراء علوي، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 50.

² - سامية غربي، المقاول من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد التكديس والحمولة بقسنطينة)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004-2003، ص15.

³ - فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

⁴ - فاطمة الزهراء عراب، فتحة علالي، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 17 و 18 افريل 2012، ص08.

خامسا: المناولة حسب درجة تعقد العلاقات

1. **مناولة بسيطة:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.
2. **مناولة متدرجة:** في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم، مثلا في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون مؤسسات متوسطة بدورها، تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل.¹

سادسا: المناولة حسب الموضوع

1. **مناولة صناعية:** تكون لها علاقة بالسلع المادية مثلا: مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.
2. **مناولة الخدمات:** وهي تتعلق بالأشياء الغير مادية كالصيانة.²

وعموما يمكن إجمال الأنواع السابقة الذكر في الجدول التوضيحي التالي:

الجدول رقم (1.1): أنواع المناولة

التصنيف	نوع المناولة
حسب الطبيعة	- مناولة على أساس قدرة الإنتاج - مناولة على أساس التخصص
حسب المدة	- مناولة ظرفية (سببية) - مناولة هيكلية (دائمة)
حسب تفويض العمل	- عمل حسب الطريقة - مناولة لصناعة قطعة - مناولة لعملية إنتاجية كاملة (إنتاج منتج معقد)
حسب محل التطبيق	- مناولة جهوية - مناولة وطنية - مناولة دولية
حسب درجة تعقد العلاقات	- مناولة بسيطة - مناولة متدرجة
حسب الموضوع	- مناولة صناعية - مناولة الخدمات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

¹ - عبد الرحمان بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - محمد الطاهر النيفر، مراكز المناولة والشراكة مفهومها وسائلها ودورها في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقة الصناعية وتطور علاقات التكامل ما بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة حسب التجربة التونسية، الملتقى الدولي حول المناولة والشراكة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبو ظبي، مارس 1998، ص 34.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لظاهرة المناولة

تتطلب العولمة اليوم إعادة تحديد شروط المناولة، فالوضعية السابقة لمثل هذه العلاقة كانت تقتصر على علاقة ثنائية بسيطة تتأسس على مختلف تكاليف عوامل الإنتاج والمرتبطة بسلسلة كبيرة ومحددة للعمليات الإنتاجية. اليوم مع امتداد مجال المنافسة وسرعة التغيرات الحاصلة على مستوى الأسواق، أصبحت المنافسة خارج التكاليف توفر مزايا تفاضلية مختلفة، هذه التغيرات تسمح بفهم سرعة ظهور النماذج الجديدة، المرنة في الاستجابة للطلب، جودة المنتجات، جودة خدمات ما بعد البيع، فضلا عن الثقة الكلية للمستهلكين في عملية الإنتاج، إذ أن الإنتاج لم يعد يقتصر على تجميع المكونات الأساسية المستوردة من المناطق التي تتميز بانخفاض تكلفة العمالة، بل أن كل مكون أصبح منتج ذو تكنولوجيا عالية ومنفصل عن المنتج النهائي، وهو نتيجة لعلاقة مركبة تنطوي على التعاون بين أخذ الأمر ومعطي الأمر، هذا التعقيد والتطور الذي نلمسه يأخذ في الاعتبار عدة نظريات مختلفة مفسرة له.

أولاً: نماذج السلوك الاستراتيجي

لقد تمثلت الخطوة الأولى في وضع هدف استراتيجي، لأن الفاعلين في الميدان اختاروا بديل الاستعانة بمصادر خارجية على أساس التكامل الذي يحدث ما بين الشركاء، الأهداف بطبيعة الحال ستكون مختلفة بين أخذ الأمر ومعطي الأمر، فمن أجل الطرف الأول فإن مضمون الطلبية أو نقل التكنولوجيا ستكون من الأهداف المهيمنة، أما من أجل الطرف الثاني فإن قيود التكاليف، المدة الزمنية (الجدول الزمني للإنجاز)، الجودة، هي عادة ما تكون الأهداف الرئيسية.

لذلك فإن نماذج السلوك الاستراتيجي الخاصة بـ **Chandler 1962** و **porter 1990** هي حقا مفيدة بشكل خاص لتفسير هذه العلاقة، حيث يتم تعريف الاستراتيجية من خلال دمج الفرص والقيود التي تقرضها البيئة مع القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة. إن هذا الإطار النظري يستند إلى فكرة أن المؤسسة قد تضطر لتطوير علاقاتها مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق الاستقرار في بيئتها. ولذلك فإن المدخل النظري للسلوك الاستراتيجي يدعو إلى أن اختيار الشركاء يمكن من تعزيز الوضع التنافسي للطرفين من خلال استراتيجية التواطؤ أو التآمر، أو عن طريق حرمان المنافسين من حلفاء مهمين.¹

ثانياً: نظرية تكاليف الصفقات (مدخل الانتهازية) ونظرية الوكالة

إن الخطوة الثانية بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية تتعلق بالبحث عن الشريك المناسب والتفاوض، وتعد خطوة ضرورية لاستمرار العلاقة، فهي تتطلب تحديد جيد للشركاء لضمان حسن الاختيار وكذا مفاوضات جيدة والتي عادة ما تكون حول تكاليف المعاملات السابقة، وبالتالي خفض الانتهازية ومنه تكاليف المعاملات اللاحقة.²

¹- Boutaina Fakh et Bernard Bellon, **les effets des mutation de la sous-traitance sur les couts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise**, revue région et développement N°20, 2004, p191.

²- **Idem**, p192.

فنظرية تكاليف الصفقات تدعم وجهة النظر القائلة بأن الشكل التنظيمي المختار لتنظيم الصفقات في السوق ينبغي أن يسمح بتخفيض مجموع تكاليف الإنتاج والصفقات، هذه النظرية تقوم على مجموعة من الفرضيات: العقلانية المحدودة، الانتهازية، وعدم تماثل المعلومات. هذه النظرية تكتسي أهمية بالغة لأنها تمكن من تحديد الشكل التنظيمي المناسب من خلال الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أو سمات أساسية هي: خصوصية الأصول، عدم التأكد، وتعدد الصفقات، إذ ما تم الربط بين نظرية تكاليف الصفقات وقرار المناولة نجد أن هذا الأخير يمكن اعتباره كمر من هيكل حوكمة للتكامل الرأسي إلى هيكل آخر لحوكمة أكثر عقلانية.¹

إذن الاختيار بين الشكل الهجين والسوق يحدد من خلال وجود أو عدم وجود كل عنصر من العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه. ومن وجهة النظر هذه يمكن أن نؤكد على أن علاقة المناولة هي شكل من أشكال الحوكمة الهجينة. وأن الشركاء الذين يتم اختيارهم هم على استعداد للدخول في العلاقة بطريقة جديرة بالثقة، فهم شركاء العمل الذين تنطبق عليهم عبارة المعاملة بالمثل، مما يساعد على ضمان استقرار العلاقة.²

1. المناولة وقضية الانتهازية: إن أحد فرضية تكاليف الصفقات هي الانتهازية، التي تعد مدخل من المداخل النظرية المفسرة لعملية المناولة، يركز هذا المدخل على مخاطر السلوكيات الانتهازية التي من الممكن توقعها وملاحظتها في بعض علاقات المناولة.

2. نظرية الوكالة: إن عدم تماثل المعلومات يؤدي لمشكلة المخاطر المعنوية وهو الاقتراض الذي تقوم عليه نظرية الوكالة، حيث تقدم هي الأخرى تفسيرات في هذا المجال، فهي تركز على فرضية وجود معلومات غير متماثلة، هذه الوضعية قد تقلص من دور الحوافز التي تأخذ شكل الميكانيزمات النقدية وغير النقدية، والتي تمكن في النهاية من خفض تكاليف المعاملات، والتلازم بين الأهداف (على وجه التحديد خطر الانتهازية ينتج عن وجود تضارب في المصالح بين الشركاء).³

ثالثاً: نظرية التطوير ومدخل الموارد والكفاءات

1. بالنسبة لنظرية التطوير: تتعلق هذه النظرية بإدارة علاقة المناولة، فهي عموماً تعمل على توليد النمو، حيث يعمل الشركاء معاً في هذه الخطوة بهدف خلق مخرجات مناسبة وجيدة خاصة بالتعاون، ومن هنا نلاحظ أهمية تحليل الآليات المسؤولة عن خلق القيمة التي تأتي لاستكمال الجوانب التعاقدية وتحفيز الديناميكية الداخلية للاتفاقات.

إن سيادة العقد تعطي مكانة لرؤية سلسلة من الكفاءات التي تطرحها نظرية التطوير، فعلاقة المناولة تكون ناجحة إذا تمكن الشركاء من خلق قيمة مضافة مميزة خاصة بالتعاون، هذا الإنجاز يعتمد على شرطين يعملان في اتجاهين متعاكسين:

¹- Quélin.B, externalisation stratégique et partenariat:de la firme part monial, de la firme partmoniale à la firme contractuelle ? revue française de gestion vo12 ,n143, 2003, p19 .

²- Idem, p19.

³- Bernard Boudry contrat, autorité et confiance, La relation de sous-Traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?,Ed ;Persée, revue économique, vol 43,N°5, 1992, p873.

✓ الملكية المشتركة للمعارف الضمنية الخاصة بالشركاء والتي نسميها الخصوصية الخارجية؛
✓ خلق خصوصية داخلية (ذاتية) خاصة بعلاقة الشركاء، هذه الأخيرة تعزز تراكم المعلومات المشتركة، كما يمكن أن تعتمد الملكية المشتركة للمعارف الضمنية للشركاء، هذه المعارف يمكن اعتبارها كالكفاءات المحورية لأنها تسمح بالتنفيذ، الابتكار، معرفة كيفية التصرف.
كما أن هذه الخصوصية الداخلية لا يمكن أن تكون مفروضة وإنما يكون تطورها على مر الزمن من خلال عملية التعلم والتكيف.

2. بالنسبة لمدخل الموارد والكفاءات: إن نظرية الكفاءات تدخل في الحساب أهمية النموذج الأول من الخصوصية في تطوير ميزة تنافسية للمؤسسة. في الواقع هذه النظريات من المحتمل أن تكون قادرة على أن تأخذ في الاعتبار تنوع الموارد الخاصة للمؤسسة. وكذلك من أجل تحديد مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية فيما يخص درجة قدرة المؤسسات على إعادة إنتاج موارد خاصة من المؤسسات الرائدة.

وبالنسبة لنظرية النشوء والارتقاء فهي تقدم مفهوم واضح يتعلق بالتعلم وهو ما يسمح بالحصول على الخصوصية الداخلية (الذاتية). هذه النظرية قادرة على تقديم تطور أكثر عمومية حول ديناميكية المؤسسات من خلال التعلم، المؤسسات المتنافسة تستخدم كل قدرتها لتتمكن من التكيف والبقاء في محيط ضبابي يتغير باستمرار. هذه النظرية أدخلت مفاهيم الخبرة، الاختيار، الكفاءات.

يمكن القول أن هذا المدخل يبدأ من منطق أن المؤسسة ليس لها بالضرورة جميع الموارد والكفاءات التي تحتاجها لضمان استمراريتها، ولذلك تقدم لها ثلاث احتمالات:

✓ تطوير مواردها وكفاءتها الداخلية؛

✓ الاندماج وشراء الشركة التي لديها هذه الموارد والكفاءات (النمو الخارجي)؛

✓ التعاون مع مؤسسات أخرى (النمو التعاقدية) كالمناولة.¹

4. النظرية الظرفية (مدخل المرونة) ونظرية التبعية للموارد

إن هذه النظرية تدعم فكرة بقاء العلاقة بالاعتماد على بيئة الاتفاق وذلك بالانطلاق من بيئة كل مؤسسة، إن مراقبة تكاليف الصفقات والتعلم هي شروط ضرورية ولكن غير كافية لضمان بقاء هذه العلاقة، يمكن تحقيق النمو المستهدف عندما تكون بيئة الاتفاق (البيئة الداخلية) وبيئة كل مؤسسة (البيئة الخارجة) ملائمة، فتؤدي بذلك إلى زيادة النمو والرفع من الديناميكية الداخلية للتعاون. ولذلك فإن الجدوى الاقتصادية للشركاء لا تتوقف فقط على المردودية الاقتصادية الخاصة بهم، ولكن أيضا على استراتيجيتهم ولذلك ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار التطور الفردي للشركاء وآثارها على استمرارية الاتفاق. هذه البيئة الخارجية للتعاون يمكن أن تغير في مسار العلاقة لأنها تؤثر على سلوك المؤسسات وبالتالي على بيئتها التنظيمية، إنها إذا نظرية الطوارئ التي من الضروري دراستها لتفسير العلاقة بين نوع البيئة ونوع الهيكل التنظيمي، عوامل الطوارئ

¹- **Idem**, p 874 ,875

متمثلة في: (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية) كلها متغيرات خاصة بكل مؤسسة والتي تشير الى أنماط مختلفة من المؤسسات.¹

المبحث الثاني: سيورة تقييم قرار تبني استراتيجية المناولة

من التعريف السابقة للمناولة يتضح أنها علاقة مبنية على أساس الثقة المتبادلة، الالتزام، التقى، تقاسم الأرباح والمخاطر وهذا بهدف الحصول على أفضل أداء للأعمال.

لذلك يعتبر قرار الدخول في عملية المناولة من أهم القرارات العملية و/أو الاستراتيجية أحياناً بالنسبة للمؤسسة، لذلك فهي تسعى إلى وضع هذا الأخير ضمن سيورة واضحة تمكنها فيما بعد من قياس نتائج العلاقة ومقارنتها بالأهداف التقديرية. لقد اقترح كل من **Jacques Roy Yvon bigeras** أربعة مراحل أساسية تشكل مضمون سيورة العلاقة بين المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المنفذة.

المطلب الأول: نظرة المؤسسة الأمرة بالأعمال لقرار المناولة

أولاً: التوجه العام للمؤسسات الأمرة بالأعمال

تقوم المؤسسات الكبرى اليوم بمجموعة من السياسات والإجراءات من خلال إعادة النظر في أسلوب عملها، الذي يعتمد على استراتيجية تركيز نشاطها على قلب المهنة واعتماد مبادئ تقسيم العمل والتخصص، وقد انتقلت هذه المؤسسات من مرحلة التعامل مع عدد كبير من الموردين إلى إقامة علاقة ثابتة ومركزة مع عدد قليل من المناوبين المتخصصين لتوفير مستلزماتها من الإنتاج بأسعار منافسة، جودة عالية وتقنيات متطورة، بما يحقق التخصص ورفع القدرة التنافسية. إن أي مؤسسة تريد أن تقيم مثل هذه العلاقة مع مؤسسة مناولة، عليها أن تعقد اعتقاداً راسخاً بأن هذا التغيير هو أمر ضروري، فالمنطلق الأساسي لهذه الرؤية يتمنى في أن كلا الطرفين ينتظر نتائج إيجابية من هذه العلاقة.²

ثانياً: دوافع اتخاذ قرار المناولة

مهما كان البعد الذي ترتكز عليه المؤسسة لاتخاذ القرار فهي حتماً ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسب، من بين هذه الدوافع ما يلي:³

1. الدافع الاقتصادي: إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى استراتيجية المناولة في الحالات التالية:

✓ إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق استثمارات، وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزءاً قليلاً من المردودية مقارنة بأهميته وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة؛

¹ - Barthélemy J. ET Donada. c , "décision de gestion de l'externalisation, une approche intégrée" revue française de gestion, N177, 08/2007, p144.

² - Jean-Marie Pitron, **op. cit**, pp 13-14.

³ - عبد الله قلش، عبد القادر مطاي، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص ص 19-20.

✓ من أجل تقادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملي عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقابلة من الباطن، أكثر من فردها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر.

2. الدافع التكنولوجي: لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح بـ :

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

3. الدافع الاستراتيجي: بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من مواجهة التقنية للمنافس، وبدخول مصطلح المنافسة يدخل مصطلح الاستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرض لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للاستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق والتوزيع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار استراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص للاستثمار والتي لا يمكن ان تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح آفاقا وفرصا جديدة للاستثمار.

المطلب الثاني: مراحل عملية المناولة

أولاً: مرحلة البحث عن الشريك

المبادئ العامة لاختيار الشريك تتمثل في:¹
✓ تحديد معايير معقولة لتحديد الشريك المحتمل؛
✓ البحث عن الشريك الذي تتوفر لديه تقنيات أو مهارات أو موارد متكاملة مع المؤسسة الأمرة؛
✓ البحث عن الشريك الذي تتوافق ثقافته التنظيمية مع ثقافة المؤسسة الأمرة التنظيمية، كما يلعب التوافق في القيم السلوكية في كل المؤسستين دورا مهما في نجاح العلاقة؛
✓ البحث عن الشريك الذي يمكن أن يقدم شيئا محددًا؛
✓ من المفضل أن تقوم الوحدة أو القسم الذي سيكون له علاقة مباشرة بعملية المناولة بالبحث عن الشريك وليس من المفضل أن تقوم به الإدارة المركزية.

ثانياً: معايير اختيار الشريك

من المهم تقييم الشريك المحتمل من حيث:²
✓ جودة المنتجات والالتزام بمواعيد التسليم؛

1- Jean Marie Pitron, op. cit, pp 17.

2- Idem, p 18.

- ✓ قدرته المالية والطبيعية، بما في ذلك فحص قدرته الائتمانية والإنتاجية وإجراء تحليل مالي للمؤسسة خاصة إذا كانت علاقة مقابلة طويلة الأجل؛
- ✓ قدرة هذه المؤسسة على حماية القدرات الذهنية وحقوق الملكية وبراءات الاختراع، خاصة إذا تمت العملية في إطار نقل المعارف، التكنولوجيا والموظفين؛
- ✓ وضع برنامج للزيارات لمراكزه الرئيسية ومصانعه لتقييم ثقافته التنظيمية وقدرته وكفاءة موارده؛
- ✓ اختيار الشريك الذي تكون أهدافه متكاملة مع أهداف المؤسسة الأمرة وغير منافسة لها؛
- ✓ امتلاك هذه المؤسسات المقابلة لتكنولوجيا متطورة ومرنة تتوافق مع التغيرات السريعة في السوق؛
- ✓ وجود مواصفات قياسية دولية تتميز بها هذه المؤسسات المناولة؛
- ✓ التمتع بسمعة طيبة أي لم يعرف بها من قبل.

ثالثا: وضع المناقصة

يضعها قسم المشتريات، وهي الوثيقة الأساسية التي تهدف إلى السماح للمناولين بتوفير أفضل العروض التي تلبي الاحتياجات التي أعربت عنها المؤسسة الأمرة بالأعمال، الفصول الأساسية لهذه الوثيقة تتعلق بما يلي:¹

- 1. الهدف:** تكون فيه الإشارة إلى التوريدات أو الخدمة التي تم التشاور عليها بالإضافة إلى التفاصيل الموجودة على مستوى دفتر المواصفات الذي سيكون وثيقة مرفقة في كل المراحل.
- 2. الآجال:** يتم تحديد تاريخ نهائي في حالة المناولة المحدودة، أما بالنسبة للمناولة المتكررة فإن المدة تكون بحسب صلاحية العقد والكمية المقدر تسليمها خلال (يوم، أسبوع، سنة).
- 3. السعر:** يأخذ قسم المشتريات كل الاعتبارات التي تمكن المقاولين من تعليم عروض تتكيف مع:
 - ✓ في حالة مناولة تخص عملية إنجاز جزء أو كل المنتج فإن قسم المشتريات يحدد ما هو متوقع من المؤسسات التي شملتها الدراسة في مجال الأسعار مع محتوى الأسعار المقدمة على مستوى العروض، إضافة إلى ذلك العملة التي يجب أن تعتمد عند التسعير؛
 - ✓ في حالة مناولة لتوفير الخدمات، يحرص قسم المشتريات على ذكر طريقة الدفع من أجل توفير هذه الخدمة: السعر/الساعة، السعر/القطعة، سعر متغير، سعر ثابت بشكل عام.
- 4. الدفع:** يشمل هذا البند طرق الدفع الرئيسية المطبقة من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال، حيث عادة ما تقدم لقسم المشتريات من طرف قسم الخدمات المالية الخاص بالمؤسسة، هذه الطرق يمكن أن تكون كالاتي:
 - ✓ طريق الدفع المختار: وتشمل الدفع النقدي، الشيك، وصل لأمر؛
 - ✓ مدة الدفع: 30 يوم، 60 يوم، 90 يوم، والإشارة إلى نقطة البداية لهذه المدة: تاريخ التسليم، تاريخ بداية الأعمال.

¹- *Idem*, p 19.

5. النوعية:

- ✓ يجب أن تتفق كل من المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة على تبني مقاربة مشتركة لتحقيق أفضل نوعية وإن أمكن الجودة الشاملة في كل المستويات؛
- ✓ تحديد البنود الخاصة بالنوعية التي تحتاجها المؤسسة الأمرة لضمان نوعية المنتج/ الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المناولة.

6. السرية وحقوق الملكية الصناعية: المعروف أنه في عقد المناولة عادة ما يتم تبادل المعلومات والمهارات مع الالتزام بالسرية كشرط ضروري ومهم، لأن صناعة المنتجات وأداء الخدمات يقتضي استعمال براءات اختراع، الرسومات، المخططات، البرمجيات والعلامات التجارية، وهو الأمر الذي يستدعي الحذر خاصة من جانب المؤسسة الأمرة بالأعمال، ولذلك تعمل هذه الأخيرة على وضع وتحديد حقوق الاستعمال وحقوق حماية هذه المهارة وكذلك سريتها.

7. شروط التعاون الإداري بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المقاوله: إن الهدف من العمليات الإمدادية هو ضمان التدفق المادي المستمر بين المؤسسة الأمرة والمناولة طوال سلسلة الانتاج/البيع، تقديم الخدمات.

8. وسائل الإنتاج الخاصة: في هذا البند يتم تحديد وبدقة جميع الوسائل الخاصة بالإنتاج (معدات، وسائل لمراقبة الجودة... الخ)، والتي تكون موجهة لإنتاج الطلبات وكذا شروط استعمال وصيانة هذه الوسائل، إذن فالمؤسسة الأمرة يجب أن تتكر ذلك من خلال بنود تضمن حقوق كل طرف.

رابعا: مرحلة التفاوض والاتفاق

1. إجراءات التفاوض: مرحلة التفاوض هي مرحلة جد مهمة لإقامة علاقة المناولة بين المؤسسات الأمرة والمنفذة، حيث يفترض أن يتم إبرام العقد في جو من الثقة؛ المسؤولية والالتزام، فأول ما يمكن فعله وتوقعه هو مجريات هذه المفاوضات، وما إذا كانت هناك أمور ستعكر صفو هذه المفاوضات قبلها واثنائها، حيث يجب الإصغاء جيدا إلى طبيعة وجهات النظر المتبادلة بين الطرفين.

2. الاتفاق وإجراء تنفيذ عقد المناولة: بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناولة، حينها تأخذ العلاقة طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة الأمرة والمنفذة. يتضمن هذا العقد كل الإجراءات الخاصة بعملية شراء مناولة وعادة ما يستهل العقد بإنشاء دفتر الشروط الذي يحدد المبادئ الأساسية والإطار التقني الذي يستهل بالتسجيلات الخاصة لمختلف التوريدات والخدمات التي ستستند مهمة إنجازها إلى أطراف خارجية، وينتهي بحاسبة وتسديد الفواتير الخاصة بالمناولة.¹

¹- *Idem*, p 20.

المطلب الثالث: إدارة علاقة المناولة

بعد عقد اتفاق التعاون لم يبق إلا البحث عن كيفية تسيير العلاقة الناتجة عن إبرام هذا الاتفاق، فكلما الطرفين مجبران على القيام بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان السير الحسن لهذا التعاون، وبالرغم من أن الأنشطة الممارسة تختلف عن بعضها البعض إلا أنها تشترك في الجوانب التالية: التخطيط، التشغيل، الاتصال، الاستثمار، تقاسم الأرباح والمخاطر.

أولاً: ضرورة وجود العوامل الأساسية لنجاح العلاقة (الثقة، الرضا، الالتزام)

تتسم العديد من العلاقات التعاونية بدرجة عالية من عدم التأكد فيما يتعلق بطول فترة الارتباط بين شريكي عملية التبادل، وقد وصفت جودة العلاقة في حالة عقود المناولة بقدرة هذه الأخيرة على التخفيض من حجم عدم التأكد، حيث أكدت العديد من الدراسات أن هذا الأخير يختزل نتيجة لوجود تاريخ متواصل من التعاملات الإيجابية.¹

لقد تعرضت العديد من الدراسات لجودة العلاقة ومتغيراتها بالرغم من أنه ليس هناك اتفاق حول هذه المتغيرات، إلا أنه استناداً إلى العديد منها يجمع الباحثين على أن جودة العلاقة التعاونية بين الأطراف المتعاقدة يتم التعبير عنها من خلال عناصر مستقلة ولكنها مرتبطة ببعضها، هذه العناصر هي: الثقة، الالتزام بالعلاقة والرضا.

ثانياً: الإجراءات الخاصة بمتابعة العقد

كل عقد خاص بتنفيذ عملية المناولة يطلب تحديد المكان الخاص بتنفيذ المنتج أو الخدمة المطلوبة ولذلك نصادف حالتين:

- ✓ إما يكون التنفيذ على مستوى موقع المناولة من الباطن مع تسليم المنتج أو الخدمة خلال مدة زمنية متفق عليها (ولو حدث تأخر هناك إجراءات تتخذ من طرف المؤسسة الأمرة بالأعمال)؛
- ✓ إما يكون التنفيذ على مستوى موقع المؤسسة الأمرة بالأعمال.

ثالثاً: وضع الإجراءات اللازمة لحل النزاعات إن وجدت

- في هذه المرحلة من إدارة علاقة المناولة يتم وضع بعض التصورات عن حالات النزاع التي من الممكن أن تحدث بين الأطراف المتعاقدة وطرق تقاؤها:
- ✓ نزاعات حول المنتجات والخدمات المقدمة؛
 - ✓ نزاعات حول الفوترة؛
 - ✓ الرقابة من النزاعات.

¹ - أحمد بن الدين، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية عن عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2012-2013، ص 202.

على المؤسستين المتعاقدتين أن تأخذ بعين الاعتبار قبل التعاقد، كل الاحتياطات الأولية اللازمة من أجل تقادي الحد الأقصى من الصعوبات التي من الممكن أن تحدث خلال فترة تنفيذ العقد.¹

المبحث الثالث: أثر المناولة على تنافسية المؤسسات

لقد ازداد اهتمام الباحثين وأصحاب المؤسسات على حد سواء بموضوع المناولة كألية فعالة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات وكاستراتيجية قد تؤدي في المدى البعيد إلى شراكة تكاملية بين الأطراف المتعاقدة.

المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمناولة

أولاً: الخيارات الاستراتيجية للمتعاون الوفي

يمكن تلخيصها في ثلاثة خيارات استراتيجية هي كالتالي:²

1. استراتيجية التحالف التكنولوجي: حيث يستمر المتعاون الوفي بشكل مستمر في التكنولوجيا بالتنسيق مع الزبون (المؤسسة الأمرة) وبالتوازن معه في بعض الأحيان بطريقة تسمح له بالمشاركة عموديا نحو الأعلى في تطوير المنتج وتحمل مسؤولية معظم الوظائف، ويتوقف فقط على الزبون جمع هذه الوظائف. ومن أجل إتمام هذه العملية يتحتم على المتعامل الوفي أن ينظم نفسه حتى يتمكن من المشاركة الفعلية في المشاريع التي وضعتها المؤسسة الأمرة في بداية المراحل الأولى؛

2. استراتيجية الشفافية: تضمن هذه الاستراتيجية للمؤسسة الأمرة بالأعمال وفاء المتعاون ويكتسب المتعاون الوفي من جهته ثقة المؤسسة الأمرة من خلال جعل هيكل تكاليفه أكثر شفافية، كما يعبر الزبون من جهته على ثقته من خلال ضمان استمرار هذه العلاقة أو يتنازل لمعاونيه في جزء من الإنتاجية الموفرة سابقا وبالفعل فإن المتعاون الوفي يحرص على إنجاز وفرة في إطار أسلوب الجودة الشاملة؛

3. استراتيجية المرونة: تسمح هذه الاستراتيجية للمتعاون الوفي الاستجابة بأكبر سرعة ممكنة لاحتياجات المؤسسة الأمرة ومن بين المؤشرات الأولى للمرونة هي الاقتراب الجغرافي، حيث يخضع المقاول الوفي تجهيزاته بالقرب من وحدات التجميع للمؤسسة الأمرة.

ثانياً: الخيارات الأساسية للشريك الأساسي

بصفة عامة لا يمكن للشريك الأساسي أن يقضي على مقومات المتعاون الوفي ولكنه يجب أن ينفذ أربعة خيارات استراتيجية خاصة:³

1. استراتيجية الإبداع والتطور: من خلالها يحدد المناول الاتجاهات التكنولوجية، كما تضمن هذه الخيارات جزء من النتائج التجارية باعتبار أنها تسمح له بالتواجد في أسواق جديدة ومع منتجات جديدة ووظائف

¹ - المرجع نفسه، 203.

² - مداحي عرابي الحاج، المناولة كمدخل لبناء الشركة بين المورد والزبون في سوق صناعة السيارات، ملتقى دولي حول المناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع التحديات والأفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 6-7 فيفري 2007، ص 14.

³ - المرجع نفسه، ص 15.

جديدة، وبصفة عامة يجب على الشريك الأساسي أن يتحكم في التكنولوجيا بشكل أكبر من منافسيه وزبائن، وأن يحرص على أن يكون هذا التفوق التكنولوجي مستمر.

2. استراتيجية التعلم التنظيمي: تسمح هذه الاستراتيجية للمناول من الحصول على الموارد والكفاءات الجديدة، لأن تحويل المعرفة والمهارات مهمة خاصة في مجال علاقات الشراكة. فعلى الشريك الأساسي الاعتماد على كفاءاته في التعلم للاستفادة من هذا الانتقال، وعليه أن يطور فلسفة حقيقية في مجال التكوين وإثراء الكفاءات، وهو ما جعل المؤسسة الموردة (المقاول) تتعلم كيفية قيادة المشاريع بتبني أنماط تسيير مشاريع المؤسسات الأمرة بالأعمال.

3. استراتيجية النمو: تتضمن بقاء المؤسسة باعتبار أن معظم المشاريع التي تقترحها المؤسسات الصناعية الأمرة بالأعمال لا يمكن إنجازها إلا من طرف المؤسسات الكبيرة، ودائما يبحث المقاول أو المورد الأساسي على الحجم المطلوب.

4. استراتيجية القدرة على أخذ المبادرة: التي تفرض على المقاول أن يصبح كمنفذ فقط، بل عليه أن يكون كرائد في مجاله مع مسايرة الذين لا يتحملون الإفراط في سلطته وسيطرته، لذا فعلى الشريك الأساسي أن يضع مخططات التطور باستمرار وإقامة علاقات الثقة مع الزبائن

المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للمناولة في تنمية المؤسسات

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع الدول المتقدمة، ويمكن استخلاص أهمية المناولة من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ مواكبة المؤسسة التغيير السريع والذي يتميز بلجوء أغلب المؤسسات إلى التخصص في نشاط معين (المهنة الاصلية) ومناولة باقي الأنشطة الثانوية؛
- ✓ قد يكون اللجوء إلى التعاون الخارجي اقتصاديا أفضل من القيام بإنجاز النشاط من قبل المؤسسة خاصة عندما لا تتوفر على التجهيزات والأفراد المؤهلين والتكنولوجيا لصناعة خاضعة لمنافسة قوية جدا، فعلاقات المناولة هي المنهج الحديث والفعال من أجل التنظيم الصناعي، وذلك نظرا لازدياد الاحتياجات يوما بعد يوم مما فرض إنشاء علاقات دائمة مع شركاء صناعيين؛
- ✓ تعتبر المناولة الشكل أو النموذج الأولي للشراكة بمعناها الواسع والتي أضحت توجهها هاما، ودعامة نجاح كبرى للمؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة بالدعم المتبادل في إطار تعاون عميق ومتشعب، وفي المناولة أو الشراكة يبحث كل من الطرفين عن إفادة الطرف الآخر بأكبر قدر ممكن لمساعدته على التطور التكنولوجي والاقتصادي؛

¹ - فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص53.

✓ أخذت المناولة البعد العالمي مع تطور ظاهرة العولمة وفتح الأسواق فأصبحت من الاستراتيجيات الناجحة التي ترد بها المؤسسة على تغيرات المحيط العالمي، فهي تستعمل من قبل مؤسسات البلدان المتقدمة من أجل رفع مردوديتها بالاستثمار في البلدان النامية أو البلدان المصنعة الجديدة ذات الأجور المنخفضة مثل: الهند، الصين والبرازيل؛

✓ لا تتميز بعض المنتجات كالسيارات والمنتجات الإلكترونية فقط بتركيب معقد وإنما بتغيرات متكررة في الطراز، إن تسيير عدد كبير من القطع أو المكونات الأصلية المختلفة للصناعة أصبح نشاطا مستقلا بحد ذاته، وعليه يجب على هذه المؤسسات أن تتكيف مع الخصوصيات والتغيرات في الوقت المحدد وبالكمية الوفيرة وبسعر تنافسي بتمزيج بعض الأنشطة عن طريق المناولة.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية والعيوب الناتجة عن استراتيجية المناولة

أولاً: المزايا

1. المزايا التنافسية التي توفرها المناولة بالنسبة للمؤسسات الآمرة بالأعمال:

1.1 خفض التكاليف: هناك دواعي عدة للشركات للدخول في المناولة، حيث تستعين هذه الشركات بمصادر خارجية للاستفادة من الفوارق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية في تكاليف عوامل الإنتاج، بما في ذلك انخفاض الأجور والمواد الخام.

فبالنسبة للبلدان الصناعية فإن الإنتاج أو الشراء في الخارج أرخص من الإنتاج المحلي أو الشراء المحلي، وهو ما يجعل الشركات في هذه البلدان تنتج بتكلفة أرخص وبالتالي تقديم أسعار تنافسية للمنتج النهائي.

لقد أرجع الباحثون ميزة خفض التكاليف نتيجة للجوء إلى المناولة إلى أسباب عديدة أهمها:

- ✓ المناولين هم على درجة عالية من التخصص وأكثر فعالية في عملياتهم الإنتاجية؛
- ✓ المناولين هم أكثر مرونة، لأن الإدارة يمكن أن تأخذ قرارات بسرعة أكبر، كما أن برامج الإنتاج يمكن تغييرها أو تعديلها بسهولة أكبر وفقاً للمتطلبات الجديدة؛
- ✓ المناولين أقل التزاماً بنشاطات البحث والتطوير والتسويق، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- ✓ المصاريف العامة والتكاليف الإدارية منخفضة عموماً؛
- ✓ المقاولين من الباطن عموماً يستعملون معدات وآلات أقل فضلاً عن ورشات عمل أبسط من المؤسسات الكبيرة؛¹

2.1 تحقيق أفضل جودة: إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقية العالية في بيئة متغيرة ومتطورة يدفع الشركات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث لا يمكن للمتخصصين الداخليين تلبية المعايير المطلوبة، وبالتالي يتم اللجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة والمتوفرة لدى المناولين الخارجيين، فالجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات ومهارات القوى العاملة داخلياً أو الحصول على

¹ - أحمد بن الدين، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الآلات والمعدات المناسبة قد يتطلب وقتا وموارد مالية كبيرة، وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للشركة وتوفير قطع الغيار والمكونات ذات الجودة العالية؛¹

3.1 المناولة آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق: بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك سبب آخر يجعل الشركات تستعين بالخارج وهو توافر المنتجات أو المواد الخام لتلبية الطلب على المنتجات، وبعبارة أخرى فإن استخدام المقاولين من الباطن الخارجيين (الدوليين) هو بمثابة وسيلة للتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق، وعندما يواجه المقاولين الرئيسيين زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود تغيرات موسمية فإنهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع ويلجؤون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية، فالخيار الأول ينطوي على خطر الاستخدام غير الكامل لهذا الاستثمار في المستقبل، وفي كثير من الأحيان تلجأ الشركات الكبيرة إلى استخدام ورشاتها ومعداتها إلى ما هو أبعد من مستوى طاقتها لتجنب العيوب الناجمة عن ثقل تكاليف إعادة الاستثمار، ومع ذلك يكون اللجوء إلى المقاول من الباطن لتوفير الأجزاء والمكونات هو الأكثر كفاءة من وجهة نظر مالية من أجل مواجهة التقلبات في السوق وتجنب الفائض في الطاقة كذلك؛²

4.1 المناولة تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة: تتيح المناولة كذلك لرجال الأعمال فرصا للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية مع زيادة فرص النمو بها، كما هو الحال بالنسبة للسيارات والإلكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المناولة وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات الخاصة في البلدان ذات الحواجز التجارية المرتفعة، وبالتالي التقليل من التكلفة ورفع الأرباح وتخفيض سعر بيع هذه المنتجات في الأسواق الجديدة؛³

5.1 تقنية عتبة المردودية: من المنظور المحاسبي الجبائي يرى (GAILAVIELLE) أن المناولة تسعى إلى تدنية عتبة المردودية نحو الصفر ذلك من خلال:

✓ تدنية الكتلة الأجرية الثابتة؛

✓ تدنية وتحويل التكاليف الثابتة غير الأجرية إلى تكاليف متغيرة؛

✓ تحويل تكاليف الأجور إلى تكاليف تنتج رسوما قابلة للاسترجاع؛

✓ الاستفادة القصوى من أفضلية الليونة المرتبطة بالمناولة.

6.1 زيادة الإنتاجية والمردودية: يحدث ذلك عندما يتم التركيز على النشاطات الأساسية والاستراتيجية داخل المؤسسة المرتبطة بالمراحل النهائية بالعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة ليست مضطرة في حالة توجهها إلى مناولة بعض الأنشطة إلى تحول تكاليف متغيرة فهي لا تستثمر من جديد في وسائل جديدة ولا

¹-Verrag.J., "Sourcing nijenrod. Research paper series", Centre for supply chain management, 1999, p03.

²- أمحمد بن الدين، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³- فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

توظف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي التركيز على النشاطات الأساسية وتخفيض التكاليف إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية.¹

2. المزايا بالنسبة للمؤسسات:

إن مزايا المناولة بالنسبة للمنازل عديدة ومتنوعة، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

- ✓ زيادة الإنتاجية والفعالية؛
- ✓ استغلال الطاقة المتوفرة؛
- ✓ اقتصاديات السلم؛
- ✓ انتقال التكنولوجيا؛
- ✓ التقليل من المخاطر.

¹- J.P. Gala vielle: **les déterminants fiscaux de la sous-traitance**, p 05.

<http://www.matisse.univparis1.fr/doc2/mse430.pdf>

²- عزيز وسليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة - ناحية الوسيط-)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص ص72-73.

ثانيا: العيوب

1. بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:¹

✓ التكاليف تكون في بعض الأحيان أعلى من خيار الإنتاج الداخلي، لأن انخفاضها عادة ما يرتبط بشرطين أساسيين:

- لا يجب أن يكون المقاول من الباطن محتكرا للنشاط الذي يزاوله وإلا تحكم في الاسعار؛
- لا يجب أن يواجه المقاولين من الباطن نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة الأمرة.

✓ احتمال ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الأمرة بالأعمال للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته؛ بالإضافة إلى التوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر المواصفات؛

✓ تختار المؤسسات الأمرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر، الجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا لا يضمن بالضرورة الجودة والآجال، وهو الأمر الذي يفرض في الغالب القيام بعمليات البحث عن مقاولين من الباطن المناسبين؛

✓ اللجوء إلى المؤسسات المقاوله يخلق في الكثير من الأحيان تبعية لها، فالمؤسسات الأمرة بالأعمال مضطرة إلى تقديم بعض المعطيات (أسرار إنتاج مثلا) إلى المقاولين، وهذا الأمر بإمكانه أن يؤدي إلى استخدامها مع الغير أو لمصلحتهم الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين.

2. العيوب بالنسبة للمؤسسات المناولة:

✓ تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية وتجارية للمؤسسة الأمرة بالأعمال؛

✓ توجد المؤسسة المقاوله في وضعية ضعف لأنها تقاجأ دائما بمناسبة غير متوقعة من طرف العاملين في نفس الاختصاص وكذا منافسة الأمر بالأعمال في حد ذاته، الذي يستطيع في كل الحالات أن ينتج ما تم مناولته داخليا وبالتالي إمكانية استعادته في أي لحظة خاصة في حالات تراجع السوق؛

✓ في حالة الكساد، المتضرر الأول في السوق سيكون المقاول من الباطن، لأن الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تقادي النزاعات مع موظفيه؛

✓ المؤسسة المناولة لن تتكيف دوما مع التقنيات التي تتداخل أو تتناسب مع متطلبات المؤسسة الأمرة، ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية فإن المناولة أصبحت ذات بعد دولي يجبر المؤسسة المقاوله على بذل جهد أكبر وتوسيع نطاق البحث والتحليل من أجل تقديم الأفضل.

¹- Éric Denece Valery Gaudin, "sous-traitance et externalisation :quelles risque pour les establishment financiers, Ed : CF2R (centre français de recherche sur le renseignement), 2009, P 11.

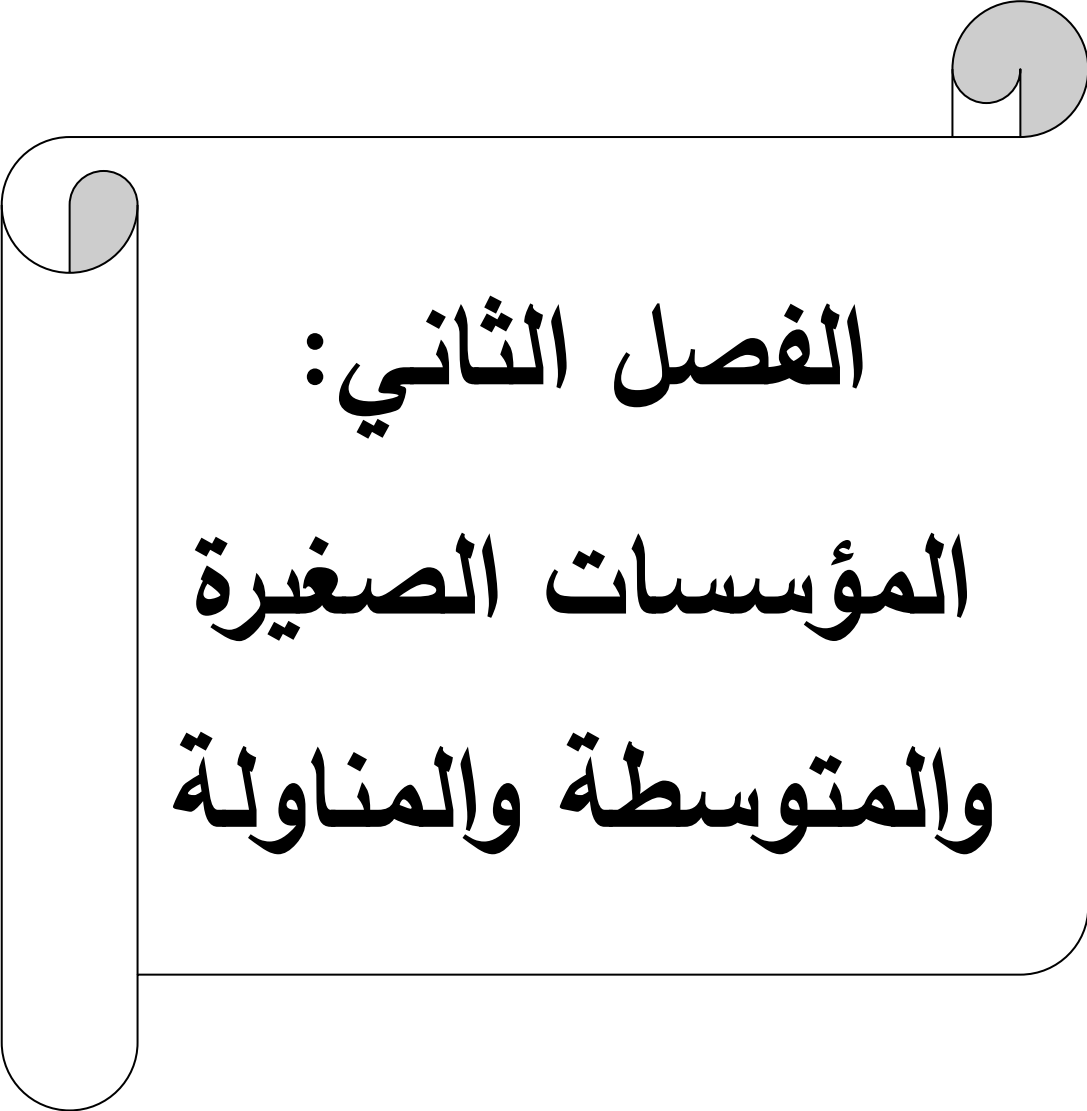
خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال عرض مختلف التعاريف والمقاربات النظرية الخاصة بمفهوم المناولة، أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية وتسليم الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين، كما أن هذا المفهوم الجديد في حقل إدارة الأعمال يعد مفهوماً لإحدى أهم أنواع الشراكة الاستراتيجية للمؤسسات.

فالمناولة قائمة على مبدأ العمل الجماعي، عكس المبدأ الذي يقول "إن أردت أن تتم الأمور بطريقة جيدة قم بها بنفسك"، وينتج عن هذه العملية التزامات بين المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة أو المقاول، حيث تعمل المؤسسة الأمرة بالأعمال على تمكين المؤسسة المناولة من إنجاز العمل الموكل إليها بسهولة ودفع مستحقات هذه الأخيرة، وبعد تسليم العمل الموكل إليها وتسليمه بعد إنجازه في الآجال المحددة وفق الشروط المتفق عليها، وتكون مسؤولة عن جودته وعن العيوب الخفية التي قد تظهر فيا.

وعليه فالمناولة تعد من أهم الخيارات الاستراتيجية السليمة التي تبنتها المؤسسات الاقتصادية الكبرى الواضحة من حيث الهدف والتنظيم وتحقيق مزايا للمؤسسات المناولة.

ويبقى السؤال المطروح، هل حققت المناولة النجاح المطلوب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل نشاطها؟ وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.



الفصل الثاني:
المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة والمناولة

تمهيد:

يعتبر موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الموضوعات التي شغلت ومازالت تشغل حيزا كبيرا في القضايا الاقتصادية والاجتماعية لدى معظم دول العالم، فهي من أهم معالم الاقتصاد الرأسمالي وركائز الحرية الاقتصادية والاجتماعية لدى معظم دول العالم، فهي من أهم معالم الاقتصاد الرأسمالي وركائز الحرية الاقتصادية.

فقد أصبحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع مطلع التسعينات من القرن الماضي البديل الأقوى أمام العديد من الاقتصاديات للتغلب على العديد من المشاكل الاقتصادية مثل مسألة خلق العمالة، زيادة الصادرات وتحقيق معدلات النمو الاقتصادي، وذلك يعود إلى الخصائص الهيكلية التي تتميز بها تلك المؤسسات مثل: صغر الحجم، المرونة والديناميكية... الخ.

وقد عرفت منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحولات نوعية سببها صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي يعتبر نقطة انعطاف حاسمة في مسار هذا القطاع، حيث حدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، لذا جاء هذا القانون التوجيهي ليجد حلول للعديد من الإشكاليات التي تواجهها المؤسسات وذلك بوضع مجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها تدعيم وترقية هذا النسيج من المؤسسات، ومن أجل توضيح ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثالث: المناولة كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الأولويات التي أعطتها الحكومة أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات التي تعرفها الاقتصاديات الدولية، ونظرا للتباين الكبير حول مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين أنظمة الدول المختلفة والذي أثار جدلا كبيرا في المجال الاقتصادي، إذ لم يحسم إلى حد الآن في وضع تعريف عالمي متفق عليه يحدد بدقة ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تتميز بعدد من الخصائص والسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME

لقد اختلف المختصين حول وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع الحدود التي يتم بها الفصل بينها وبين المؤسسات الأخرى، وذلك بسبب تعدد المعايير التي يحدد بها مفهوم أو تعريف لهذا النوع من المؤسسات بين جميع الدول والهيئات، وهذا ما دفع بكل دولة إلى تبني تعريف خاص يميزها وذلك حسب درجة نموها وإمكانيتها وقدراتها الاقتصادية.

الفرع الأول: المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن حصر أهم المعايير التي يتم على أساسها تحديد حجم المؤسسات إلى مجموعتين:

أولاً: المعايير الكمية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات.¹ ومن أهم هذه المعايير:

1. المؤشرات الاقتصادية

هي كل المؤشرات التقنية المرتبطة بالجانب الاقتصادي لنشاط المؤسسة ونجد ضمنها:

1.1 عدد العمال: يشير إلى عدد الأفراد المستخدمين في المؤسسة، ويعتبر من أكثر المعايير انتشارا واستخداما على المستوى العالمي وذلك بسبب:

- كونه الأسهل حصرا من الناحية العددية وثباته لفترة من الزمن؛
- كونه الأيسر تحصيلا فيما يخص نشاط المؤسسة لتوفير بيانات العمالة؛
- إمكانية إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية؛
- إمكانية إجراء مقارنة دقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد.

إلا أن الاسترشاد بهذا المعيار وحده لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمؤسسة، لأن هناك مؤسسات تمتاز بحجم عمالة قليل رغم أن حجم مبيعاتها كبير أو قيمة موجوداتها عالية، في حين نجد مؤسسات

¹ - رامي حريد، البيانات التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد النقود والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص5.

تعتمد بالدرجة الأولى على اليد العاملة لافتقارها لوسائل الإنتاج والتقنية الحديثة مما يجعل حجم العمالة فيها عالي جدا، وفي المقابل تكون مبيعاتها وقيمة موجوداتها منخفضة.

2.1. حجم الإنتاج (قيمة الإنتاج): يطبق معيار حجم الإنتاج للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة العاملة في بعض القطاعات وخاصة القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات المتعددة المنتجات لصعوبة الجمع العيني، فضلا عن أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثر القيمة بالأسعار، مما يعطي نتائج مظلمة في حالة التغيرات الكبيرة في الأسعار.¹

3.1. القيمة المضافة: يقصد بالقيمة المضافة صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة المشتراة من الغير، وهذا يصلح في مجال النشاط الصناعي أين يمكن حساب قيمة الإنتاج، الخدمات والمستلزمات الداخلية في الإنتاج، ولكنه لا يصلح لإجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²

2. المؤشرات النقدية

هي المؤشرات التي يمكن قياسها نقديا، وهذا ما يجعلها تتصف بالتغيير وعدم الثبات.³ ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

1.2. معيار رأس المال أو قيمة الاستثمار: يعتبر رأس المال أو قيمة الاستثمار أحد المعايير الكمية التي تستعمل للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأخرى، وباستخدام هذا المعيار يعرف البعض المؤسسات المتوسطة والصغيرة على أنها: " تلك المؤسسات التي لا يتجاوز فيها رأس المال المستثمر حد أقصى معين يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي وغيرها"، إلا أن هذا المعيار وحده غير كاف لكون هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على تكثيف عدد العمال للاستفادة من التقليل في رأس المال، وهناك مؤسسات أخرى يكون فيها رأس المال المستثمر للعامل كبير وبالتالي يكون عدد العمال كبير، لذلك يستخدم هذا المعيار كمعيار مكمل لمعيار عدد العمال أو غيره من المعايير الأخرى.⁴

¹ - صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأخرى، وباستخدام هذا المعيار يعرف البعض المؤسسات المتوسطة والصغيرة على أنها: " تلك المؤسسات التي لا يتجاوز فيها رأس المال المستثمر حد أقصى معين يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي وغيرها"، إلا أن هذا المعيار وحده غير كاف لكون هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على تكثيف عدد العمال للاستفادة من التقليل في رأس المال، وهناك مؤسسات أخرى يكون فيها رأس المال المستثمر للعامل كبير وبالتالي يكون عدد العمال كبير، لذلك يستخدم هذا المعيار كمعيار مكمل لمعيار عدد العمال أو غيره من المعايير الأخرى.⁴

عباس، سطيف، 2009-2010، ص140.

² - رامي حريد، مرجع سبق ذكره، ص6.

³ - حمزة شوار، بالرقى تيجاني، تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار الاقتصادي خلال فترة 2001-2014، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 194.

⁴ - محمد عبد الناصر مشري، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتيسية)، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص4.

2.2 معيار رقم الأعمال: يعتبر من المعايير المهمة والمستخدمة في تصنيف المؤسسات من حيث الحجم، ويعتبر مقياسا صادقا لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستعمل هذا المعيار بصفة كبيرة في الدول المتقدمة، أما في الدول النامية فهو قليل الاستخدام، ويعتبره البعض أنه أكثر ملائمة للمشاريع التجارية منه للمشاريع الصناعية، إلا أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع سوق الأعمال ويسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع فهو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة.¹

ثانيا: المعايير النوعية

إن المعايير الكمية لوحدها لا تكف لتحديد ووضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاختلاف أهميتها، لذا وجب إدراج جملة من المعايير النوعية ومن أهمها ما يلي:

1. الاستقلالية: المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم هي التي تكون مستقلة أي أنها تملك على الأقل 50% من رأس مالها.

2. الملكية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية ومعظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات وشركات أموال، وقد تكون ملكيتها عامة كمؤسسات الجماعات المحلية وقد تكون الملكية مختلطة.²

3. معيار السوق: إذا لم تستطع المؤسسة زيادة تصريف منتجاتها مهما فعلت فالفضل لها أن يبقى حجم المؤسسة في حدود السوق، وغالبا ما تتميز المؤسسات التي لها أسواق صغيرة بالحجم الصغير والتي لها أسواق كبيرة بالحجم الكبير، وعموما نجد أن حجم المؤسسة يتوقف على طبيعة الطلب، فإذا كان كبيرا وثابتا ويتوقع أن يرتفع في المستقبل أو ينخفض فإن حجم المؤسسة لها ما يبرره.³

4. محلية النشاط: ويقصد به النطاق المكاني الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وخصوصا نشاط الإنتاج، شرط أن لا تمارس نشاطها عبر عدة فروع، واقتصر نشاطها في مكان أو منطقة واحدة.⁴

¹ - السعيد بريش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (دراسة حالة الجزائر)، مجلة العلوم الانسانية، العدد رقم 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 62.

² - خالد طالبي، دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص التمويل الدولي للمؤسسات التقنية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2010-2011، ص 04.

³ - رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويله، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 22.

⁴ - محمد الاخضر قريشي وآخرون، التمويل الإسلامي كتوجيه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة يومي 18 و 19 أبريل، 2011-2012، ص 04.

الفرع الثاني: عوامل صعوبة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم موحد ووحيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود هذا الاختلاف إجمالاً إلى ثلاثة عوامل أساسية هي:

أولاً: العوامل الاقتصادية: وتضم ما يلي:

1. اختلاف مستويات النمو:

ويتمثل في عدم تكافؤ التنمية لقوى الإنتاج والتي تميز الاقتصاد الدولي، واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا واليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو سوريا، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى فما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة ومتوسطة في فترة لاحقة، ويؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية، ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.¹

2. تنوع الأنشطة الاقتصادية:

وهو ما يؤثر على أحجام المؤسسات ويميزها من قطاع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير تلك التي تعمل في التجارة، وتختلف المؤسسات التي في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، فالتصنيفات تختلف من قطاع إلى آخر حسب الحاجة إلى العمالة ورأس المال والمستوى التكنولوجي المستخدم، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو للتوسع فيها، كما تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة ومتخصصة، وهذا ما لا يطرح في المؤسسات التجارية والخدمية على الأقل بنفس الدرجة، أما من حيث التنظيم فالمؤسسات الصناعية تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً، يتم في ظلّه توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة، لكن المؤسسات التجارية والخدمية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد، وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات.

3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

يختلف النشاط الاقتصادي وتنوع فروعه، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة بالجملة وأيضاً على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها: الصناعات الاستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيميائية.... الخ، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو لأحد فروعها، وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية.²

¹ - ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مساهمة القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة-)، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004 - 2005، ص 45.

² - رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

ثانيا: العوامل التقنية

ويتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.¹

ثالثا: العوامل السياسية

وتتمثل في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة تقديم مختلف المساعدات، وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه.² وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتميز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.³

الفرع الثالث: بعض التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد وضعت عدة تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك تبعا لاختلاف الاتجاهات الاقتصادية للباحثين والمنظمات الدولية، وبالتالي لا يوجد تعريف موحد وشامل، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم بعض التعريفات في بعض الدول:

أولا: تعريف بعض الدول الأجنبية

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: "هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه." وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين، ولتحديد تعريف أكثر تفصيلا حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:⁴

- ✓ مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من واحد إلى خمسة مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- ✓ مؤسسات التجارة بالجملة من خمسة إلى خمس عشرة مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- ✓ المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.

¹ - رابح خوني، رقية حساني، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي ماي 25-28 ماي 2003، ص12.

² - شوقي جباري، مصطفى قمان، السوق المالية البديلة كآلية فعالة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر)، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة أم البواقي، ص 13.

³ - خالد طالبي، مرجع سبق ذكره، ص03.

⁴ - رضا زهواني، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقررة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007، ص03.

2.تعريف فرنسا: تعد مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل، ورأس مال متضمن الاحتياجات أقل من 5 مليون فرنك فرنسي.¹

3.تعريف بريطانيا: تعرف بأنها الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 20 عامل ولا تزيد الأموال المستثمرة فيها عن مليون دولار.²

4.تعريف ألمانيا: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا على أنها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل وتحقق مبيعات صافية أقل من 100 مليون DM في السنة.³

5.تعريف اليابان: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على أنها وحدات الأعمال التي تستخدم أقل من 300 عامل يتقاضون أجورا منتظمة وذلك في الصناعات التحويلية والمعدنية وخدمات النقل، وهي أيضا وحدات الأعمال التي تستخدم أقل من 50 عامل يتقاضون أجور منتظمة في وحدات الأعمال التي تعمل في التجارة والخدمات.⁴

ثانيا: تعريف بعض الهيئات الدولية

1.تعريف الاتحاد الأوروبي: إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حدد سنة 1996 من طرف الاتحاد، ويرتكز هذا التعريف على أربعة معايير: عدد العمال، رقم الأعمال، الميزانية السنوية ودرجة الاستقلالية، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:⁵

✓ **المؤسسة المصغرة:** هي مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 عمال، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليون أورو، ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 2 مليون أورو؛

✓ **المؤسسة الصغيرة:** هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل من 10 إلى 49 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 10 مليون أورو، ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 10 مليون أورو؛

¹ - إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص398.

² - نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006، ص116.

³ - نجية ضحاك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الامس واليوم آفاق تجربة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006، ص137.

⁴ - محمد سعد عبد الرسول، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998، ص15.

⁵ - Marie florence estime, les PME ,définition, rôle économiques et politiques publiques, de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2009, p :22.

✓ المؤسسة المتوسطة: هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل من 50 إلى 249 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون أورو، ولا تتعدى حصيلتها السنوية 43 مليون أورو.

1. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO): عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية

الصناعية المؤسسات الصغيرة على أنها: "تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 50 عاملاً".¹

2. تعريف لجنة التنمية الاقتصادية: تعرف هذه اللجنة المؤسسات الصغيرة على جملة من المعايير نذكر منها:²

✓ استقلالية الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع؛

✓ أن يتم توفير رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص؛

✓ حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي يخضع لحدود عليا.

3. تعريف البنك الدولي: يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة على أنها كل مؤسسة لا يزيد عدد عمالها عن 50 عاملاً، وإجمالي أصولها ومبيعاتها لا يتجاوز 3 مليون دولار، أما المؤسسات المتوسطة فهي تلك المؤسسة التي لا يتجاوز إجمالي أصولها ومبيعاتها 15 مليون دولار، وعدد عمالها لا يزيد عن 300 عاملاً.³

ثالثاً: تعريف بعض الدول العربية

1. تعريف مصر: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة الصناعة المصرية على أنها "المؤسسات التي توظف 100 عامل فأقل، برأس مال ثابت لا يزيد عن 500 ألف جنيه بعد استعادة قيمة الأراضي والمباني".⁴

2. تعريف الكويت: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكويت حسب المعيار العددي على أنها "تلك المؤسسات التي لا يتجاوز عدد العمال فيها 10 عمال، أما المؤسسات المتوسطة فهي محصورة بين عشرة وأربع مائة وتسعة وتسعين عاملاً".⁵

¹ - حسان لخضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، العدد السابع، الكويت، 2002، ص02.

² - جالين سبنسر، ترجمة صليب بطرس، منشأة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص110.

³ - رامي حريد، مرجع سبق ذكره، ص09.

⁴ - صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لحل مشاكل البطالة والفقير، الطبعة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص26.

⁵ - رابع خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص30.

3.تعريف لبنان: في لبنان يتم تعريف المؤسسات انطلاقاً من تصنيفات، وهي تصنف في القطاع الصناعي والتجاري حسب مؤشر عدد العمال.¹

الجدول رقم (1.2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

تصنيف المؤسسات	عدد العمال
مؤسسات صغيرة الحجم	من 1 إلى 5 عامل
مؤسسات متوسطة الحجم	من 6 إلى 50 عامل
مؤسسات كبيرة الحجم	أكثر من 500 عامل

المصدر: نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص 27.

4.تعريف الأردن: هي المؤسسة التي تعتمد على الحساب الخاص للعماله والعاملين، والتي تعمل على خلق فرص عمل لصاحبها وللآخرين بما في ذلك العماله الأسرية غير مدفوعة الأجر.² وقد تم تقديم مشروع مقترح لتصنيف المؤسسات في الأردن يعتمد على تصنيف الجمعية العلمية الملكية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2.2): تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال في الأردن.

تصنيف المؤسسات	عدد العمال
المؤسسات الصغرى	(1-4) عامل
المؤسسات الصغيرة	(5-19) عامل
المؤسسات المتوسطة	(20-99) عامل
المؤسسات الكبيرة	100 عامل فأكثر

المصدر: فايژه، جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 67.

5.تعريف الجزائر: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات، والتي تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، وأن لا

¹ - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص 27.

² - جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 241.

يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري، أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (01) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية.¹

وكذلك قد تضمن القانون التوجيهي التعاريف المفصلة التالية:

➤ **المؤسسة الصغيرة جدا:** بأنها مؤسسة تشغل من شخص (01) واحد إلى تسعة (09) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.²

➤ **المؤسسة الصغيرة:** تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربع مائة (400) مليون دينار، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائتي (200) مليون دينار.³

➤ **المؤسسة المتوسطة:** تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين أربع مائة (400) مليون إلى أربعة (04) مليار دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون إلى مليار (01) دينار.⁴

الجدول رقم (01-06): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري.

النوع	المعيار	عدد العمال (عامل)		رقم الأعمال (م د)		مجموع الحصيلة السنوية (م د)	
مؤسسة صغيرة جدا	01	09	01	لا يتجاوز 40		لا يتجاوز 20	
مؤسسة صغيرة	10	49	10	400	40	200	20
مؤسسة متوسطة	50	250	50	4000	400	1000	200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 مؤرخ في 2017/01/10، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص: 05.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتجعلها أكثر ملائمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول، ويمكن تصنيفها حسب مجموعة من المعايير القانونية والتنظيمية والوظيفية.

أولا: الخصائص القانونية

تتمثل الخصائص القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

¹ - المادة 05 من القانون رقم 02/17 مؤرخ في 2017/01/10، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص: 05.

² - المادة 10 من نفس القانون (02/17)، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص: 06.

³ - المادة 09 من نفس القانون (02/17)، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص: 06.

⁴ - المادة 08 من نفس القانون (18/01)، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ 2017/01/11، ص: 06.

1. سهولة الإنشاء والتأسيس:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأس مال إنشائها، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسة جدوى إقامتها، كما تتميز بسهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج من آلات ومعدات فضلا عن سهولة تحضير مستلزمات التشغيل من مواد خام ومواد أخرى، كما تتميز هذه المؤسسات بانخفاض إجراءات تكوينها وانخفاض الإجراءات الإدارية فيها نظرا لبساطة وسهولة هياكلها الإدارية والتنظيمية.¹

2. الاستقلالية في الإدارة:

تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرة الشخص على التحكم وإدارة أعمال المؤسسة.²

ثانيا: الخصائص التنظيمية

تتميز بمجموعة من الخصائص التنظيمية والمتمثلة في:

1. سهولة الإدارة وبساطة التنظيم:

من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام والتوثيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.³

2. المرونة العالية والقدرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية:

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة والقيادة والتوجيه والوضوح في تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها وبساطة الأسس والسياسات التي تحكم عمل المؤسسات وسهولة إقناع العاملين العملاء بها.⁴

ثالثا: الخصائص الوظيفية:

¹ - هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي في الإسلام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2008، ص31.

² - عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2013، ص 36.

³ - عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الاغواط ، يومي 08 و 09 افريل، 2002، ص 04.

⁴ - محمد هيكل، مهارات ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النبيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص16.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص الوظيفية مثل الموارد البشرية، الإنتاج والتسويق.

1. الخصائص في مجال الموارد البشرية: وتتمثل في:

1.1 العمالة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية العمالة ب:

أ. كثافة عنصر العمل: إن أغلب الموارد البشرية التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بكثافة اليد العاملة وندرة رأس المال، وهما الظاهرتين السائدتين في معظم الدول النامية، بالإضافة إلى أنها تستخدم وسائل أو أدوات بسيطة في عملية الإنتاج.

ب. التكوين البسيط للعمال: لا تتطلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجهزة إدارية ذات خبرة، وذلك لمحدودية رأس المال المستثمر وبساطة التكنولوجيا المستخدمة مما ينعكس على تكلفة الإنتاج.¹

2.1 مركز التدريب الذاتي: إن طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها مركزا ذاتيا لمالكها والعمالين فيها وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم باستمرار وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة وهذا ما ينمي قدراتهم.

3.1 المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين: من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعلها تفوق على المؤسسات الكبيرة هي العلاقات الشخصية الكبيرة والقوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين.²

2. خصائص في مجال الإنتاج:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإنتاج بما يلي:³

1.2 انخفاض حجم الإنتاج: وذلك بسبب حجم المؤسسة وقلة تخصصها وكلها عوامل تسمح بتغيير درجة مستوى النشاط أو طبيعته على اعتباراته سيكون أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

2.2 استخدام الموارد الأولية المحلية: غالبا ما يكون اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المواد الأولية المحلية لانخفاض تكلفتها وتوافرها في الأسواق المحلية.

¹ - براهيم حياة، جيجع نبيلة، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحوكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 14 و 15 نوفمبر 2011، ص 09.

² - ميلود برني، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة العامة للسكوت SBG بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص 08.

³ - بوسهيم أحمد ظافر زهير عادل فاطمة الزهراء، استراتيجية العناقد الصغيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 اوت سكيكدة، يومي 13 و 14 افريل 2008، ص 47 .

3.2 توفير الخدمات للمؤسسات الكبيرة: يمكن أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور مؤشر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة، وبالتالي تصبح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكملة للمؤسسات الكبيرة.

3. خصائص في مجال التسويق:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص تسويقية منها:

1.3 المعرفة الجيدة للأسواق: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسرعة الاستجابة لحاجيات السوق، وذلك أن صغر حجمها ومحدودية تخصصها وضآلة رأس المال، كلها عوامل تسمح بتغير درجة ومستوى النشاط أو ضيقه.¹

2.3 المعرفة التفصيلية بالعملاء: إن المعرفة الشخصية للعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات والرغبات واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر.²

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، هذه المعايير نجعلها في النقاط التالية:

✓ طبيعة توجه هذه المؤسسات؛

✓ أسلوب تنظيم العمل؛

✓ طبيعة المنتجات؛

✓ الشكل القانوني.

أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها

يمكن تصنيفها إلى:

1. المؤسسة العائلية:

هي المؤسسة التي تعتبر موضع إقامتها المنزل وتتألف لمساهمة أفراد العائلة الذين يمثلون في أغلب الأحيان اليد العاملة وتنتج منتجات تقليدية تسوق بكميات محدودة، وفي بعض البلدان المتطورة تعتبر المؤسسات العائلية منتجة لأجزاء من السلع لفائدة مصانع موجودة في نفس المنطقة في إطار ما يعرف

¹ - جمال بوتلجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 47.

² - أحمد غبولي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2010-2011، ص 19.

بالمقولة الباطنية، أما في البلدان النامية فإن نسبة كبيرة منها تنتمي إلى القطاع الاقتصادي الذي يرتكز في بعض الفروع كالنسيج.¹

2. المؤسسات التقليدية:

وهي المؤسسات التي يقترب أسلوب تنظيمها من المؤسسة العائلية، ولكن ما جعلها تتميز عن المؤسسة العائلية هو الاعتماد على العمل، وتنتج منتجات تقليدية أو قطع لفائدة مصنع معين ترتبط معه في شكل تعاقدية، إضافة إلى مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل، حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.²

3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتطورة وشبه المتطورة:

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديث سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو في ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتجات التي يتم تصنيعها بطريقة منظمة ومنتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة، وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبه المتطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى، بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية إنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتطورة وذلك من خلال:

- ✓ العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة، بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة؛
- ✓ إنشاء وتوسيع أشكال جديدة متطورة وعصرية، من المؤسسات تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.³

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوبه تنظيم العمل

يمكن تصنيفها إلى:

¹ - رضا زهواني، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

² - عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها (دراسة حالة الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص 51-52.

³ - Roussou. M, le management des économies local outils et méthodes pour le plein emploi enrôles, mars, 1989, p15-16

1. المؤسسات الغير مصنعة:

تجمع المؤسسات غير المصنعة بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل، ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهميته حتى في الاقتصاديات الحديثة، أما الإنتاج الحرفي الذي ينشط الحرفي بصفة انفرادية أو باشتراك عدد من المساعدين يبقى دائما نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن، ونميز في نطاق الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يتخذ المنزل كمكان للعمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المنزل.¹

2. المؤسسات المصنعية:

هي المؤسسات التي تجمع بين المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهي تتميز عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيدات العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير، وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.²

والجدول الموالي يبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أسلوب تنظيم العمل:

الجدول رقم (4.2): تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب أسلوب تنظيم العمل

نظام المصنع			الصناعي الورشة	النظام المنزلي	النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة سبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

المصدر: رضا زهوان، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007، ص10.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات

يمكن تصنيفها إلى:

1. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

يرتكز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيع المنتجات الغذائية وتحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، منتجات الخشب ومشتقاته، الورق،

¹ - رضا زهوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 09-10.

² - عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص34.

ويعود سبب تركيزها على مثل هذه المنتجات أساسا نظرا لكونها تتلاءم مع خصائص هذه المؤسسات بحيث أن: ¹

- صناعة السلع الغذائية تعتمد أساسا على مواد أولية متفرقة المصادر؛
- تصنيع الجلود وصناعة الأحذية تقوم به مؤسسات تستعمل تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام لليد العاملة؛
- صناعة الورق وبعض المنتجات الكيماوية.

2. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

نجد أن هذه المؤسسات تركز أعمالها في مجال الصناعة الوسيطة والتحويلية المتمثلة في تحويل المعادن، صناعة مواد البناء، الصناعات الكيماوية والبلاستيكية، الصناعات الميكانيكية والكهربائية، وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ²

3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

إن أهم ما تتميز به صناعات التجهيز عن الصناعات السابقة هي احتياجها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بتكنولوجيا عالية الإنتاج وكثافة رؤوس الأموال، الذي لا يتماشى مع إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط. ³

رابعا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

تصنف إلى:

1. مؤسسات تعاونية:

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

2. المؤسسات العامة:

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، تمتاز بإمكانات مالية ومادية، تستفيد من مجموعة من التسهيلات والإعفاءات المختلفة، وكذلك تحتوي على جهاز رقابة يتمثل في الوصايا. ⁴

3. المؤسسات الخاصة:

¹ - طاهر منصور محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص92.

² - كليفورد مومباك، ترجمة راند الشمرة، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998، ص60.

³ - سيد علي بالمحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005-2006، ص15.

⁴ - محمد عبد الناصر مشري، مرجع سبق ذكره، ص15.

هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص، سواء كانت محلية أو أجنبية وتكون في شكل شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة وشركات تضامنية كما يلي:

1.3 المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالدرجة الأولى لشخص واحد مسؤول عن جميع الأعمال الإدارية والفنية ومطالب بتوفير الأموال الضرورية لممارسة النشاط، كما أنه مسؤول عن مختلف القرارات، ومن سلبيات هذه المؤسسات هو أن بقاء هذه المؤسسات مرتبط بحياة الشخص.¹

2.3 الشركات: الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل واحد منهم في المشروع أو المؤسسة سواء بمبلغ مالي أو بالعمل، على أن يقسموا عوائد المشروع سواء كان ربح أو خسارة طبقاً للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، وقد وضع المشروع شروط موضوعية وهي الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة تتمثل في تعدد الشركاء، تقييم الحصص، النية في المشاركة.²

تنقسم الشركات إلى ثلاثة أنواع هي: شركات الأشخاص، شركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأموال كالتالي:

أ. شركات الأشخاص: هي المؤسسات التي يكون الخطر المتعلق بتوظيف الأموال فيها غير محدد وتقوم على الاعتبار الشخصي للشركات والمتمثل في العلاقات الشخصية من معادلة حسنة، سمعة جيدة، وثقة متبادلة.³

وتضم شركات الأشخاص ثلاثة أشكال من الشركات وهي:

✓ **شركات التضامن:** تقوم من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية وغير محدودة من النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة، مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المترتبة على شراكتهم والمسؤولية غير المحدودة.⁴

✓ **شركات المحاصة:** كما عرفت المادة 49 من قانون الشركات شركة المحاصة بأنها "شركة تجارية تتعقد بين شخصين أو أكثر، يمارس أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الآخرين بحيث تكون الشركة مقتصرة على العلاقات الخاصة بين الشركاء، على أنه يجوز إثبات الشركة بين الشركاء بجميع طرق الإثبات.⁵

¹ عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 45.

² محمد عبد الناصر مشري، مرجع سيق ذكره، ص ص 14-15.

³ عمار ولد قاسم ولد حماد، بور الزكاة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 68.

⁴ احمد حسن الشافعي، دراسة الجدوى في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 149.

⁵ محمود الكيلاني، موسوعة التشريعات التجارية الإلكترونية، المجلد الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، جامعة الأهلية، 2007، ص 420.

✓ شركات التوصية البسيطة: هي شركة تتكون من شركاء متضامنون في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم المقدمة.¹

ب. الشركات ذات المسؤولية المحدودة: ظهر هذا النوع من الشركات في أواخر القرن 19 باعتباره يتناسب مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وازدهر بعد ذلك لتعظيم أهميته، ويشمل المشروعات الصغيرة والكبيرة على السواء، وقد عرفت المادة 53 من قانون الشركات بأنها " تتألف من شخصين أو أكثر، وتعتبر ذمتها مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها، وتسأل الشركة بموجوداتها وأموالها عن الديون والالتزامات إلا بمقدار الحصة التي يملكها كل واحد منهم".

ج. شركات الأموال: تقوم شركة الأموال على الاعتبار المالي ولا أهمية للاعتبار الشخصي فيها، فهي نقيضة لشركات الأشخاص التي أعطيت لشخص الشريك أهمية، بحيث تتأخر الشركة بانتمائه إليها أو بانسحابه منها لأن ائتمان شركات الأموال ومنها شركات المساهمة التي تعد النموذج الأمثل لهذا النوع من الشركات.

فمسؤولية الشريك في شركات الأشخاص مسؤولية تضامنية أي مطلقة، بينما في شركات الأموال مسؤولية محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.²

¹- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص45.

²- محمود الكيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 420.

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد أصبح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة ودور في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة، من خلال سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع وتشجيعه لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للنسيج الصناعي، باعتبارها من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات، وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي وتحقيق التنمية.

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورات تاريخية، ويعود ذلك إلى التحولات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الجزائري من مرحلة الاستقلال والاقتصاد الاشتراكي مروراً بمرحلة اقتصاد السوق، وبالتالي يمكن أن نميز ثلاثة مراحل أساسية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر والمتمثلة فيما يلي:

1. المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1982:

كانت معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكاً للمستوطن الفرنسي وبعد الاستقلال ونتيجة لهجرة مالكيها أصدرت الدولة قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات من أجل إعادة تشغيلها وأصبحت تابعة للدولة في ظل تبني النظام الاشتراكي، إلا أن هذه الفترة شهدت ضعفاً كبيراً لهذا النوع من المؤسسات والتابعة للقطاع العام، إضافة إلى محدودية المؤسسات التابعة للقطاع الخاص.¹

2. المرحلة الثانية: من 1982 إلى 1994:

صدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار (القانون المؤرخ في 21/08/1982) أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية (المرسوم 242/80 المؤرخ في: 04/10/1980) والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات (المرسوم 192/88 المؤرخ في 04/10/1988)، ونتيجة لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية أصدرت بعض القوانين التي كانت تمثل بداية التوجه نحو اقتصاد مفتوح، وشهدت هذه الفترة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، إلا أن تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية قد تأثرت سلباً مع قانون النقد والقرض عام 1990، وتحرير التجارة الخارجية وتحرير الأسعار وخاصة أسعار الصرف.

¹ - صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسط في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص 26.

وفي 1993/10/05 صدر قانون ترقية الاستثمار وإنشاء الشباك الموحد لوكالة ترقية ودعم الاستثمارات " APSI " في 1994.¹

3. المرحلة الثالثة: من 1994 إلى 2016:

تميزت هذه المرحلة بالانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد منفتح على العالم الخارجي يمثل فيه القطاع الخاص والأجنبي دورا هاما، ومن خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى من 1994/04/01 إلى 1995/05/31 تحت مراقبة صندوق النقد الدولي، وبتطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى من 1995/03/31 إلى 1998/04/01، وعقدتها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998، حيث ساهمت علاقات الجزائر الدولية في تخفيف أزمة المديونية الخارجية، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق سياسات نقدية، مالية، تجارية واقتصادية ساهمت في خصوصية الكثير من المؤسسات العامة، هذه التحولات ساعدت على اكتشاف مواطن القوة والضعف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما ساعد على تطويرها، ولتوسيع حقل نشاطها قامت بسن القانون الأساسي التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 77 والذي يعتبر منعرجا حاسما في تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو الذي حدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات.²

ولمتابعة التطور العددي لهذه المؤسسات ندرج الجدول الموالي الذي يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2001- 2017).

¹ - صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - عبد المجيد تيماري، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري (دراسة حالة الجزائر)، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 241.

الجدول رقم (5.2): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
(2006- السداسي الأول من 2017)

المجموع	القطاع العام		النشاطات الحرفية		القطاع الخاص		السنوات
	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
376767	0.20	739	28.19	106222	71.61	269806	2006
410959	0.16	666	28.31	116347	71.53	293946	2007
519526	0.12	626	24.42	126887	75.45	392013	2008
587494	0.10	591	22.38	131505	77.51	455398	2009
619072	0.09	557	21.91	135623	78.00	482892	2010
659309	0.09	572	22.22	146881	77.63	511856	2011
711832	0.08	557	22.58	160764	77.34	550511	2012
777816	0.07	557	22.57	175676	77.34	6011583	2013
852053	0.06	542	22.83	194562	77.10	656949	2014
934569	0.06	532	23.23	217142	76.71	716895	2015
1022621	0.04	390	23.00	235242	76.96	786989	2016
1060289	0.02	264	22.98	243699	67.73	816326	السداسي الأول من 2017

المصدر: احصائيات 2006-2009: منى مسغوني، نحو أداء تنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص 134.

- ✓ Statistiques 2010 :Bulletin d'information statistique de la PME,N°20, 2011,p11.
- ✓ Statistiques 2011-2012: Bulletin d'information statistique de la PME,N°22,avril 2013, p10.
- ✓ Statistiques 2013-2014: Bulletin d'information statistique de la PME, N°26, avril 2015, p8.
- ✓ Statistiques 2015- 2016: Bulletin d'information statistique de la PME, N°28, mai 2016, p8.
- ✓ Statistique 1^{er} semestre 2017: Bulletin d'information statistique de la PME, N°30, novembre 2017, p9.

لقد شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة تزييدا كبيرا في عددها وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه الذي يتضمن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية والحرفية في الجزائر، حيث أن عددها في القطاع الخاص قدر سنة 2006 ب 269806 مؤسسة أي بنسبة 71.61% وهي في تزايد مستمر حيث بلغ عددها في السداسي الأول من سنة 2017 ب 816326 مؤسسة أي بنسبة 67.73%. أما فيما يخص عدد المؤسسات الحرفية فهي الأخرى في تزايد حيث بلغ عددها 106222 مؤسسة في سنة 2006، في حين قدرت ب 243699 مؤسسة في السداسي الأول من 2017 أي بنسبة 22.98%.

بينما نلاحظ في القطاع العام تراجع في عدد هذه المؤسسات حيث قدر عددها في سنة 2006 ب 739 مؤسسة أي بنسبة 0.2% في حين انخفضت إلى 264 مؤسسة بنسبة 0.02% في السداسي الأول من سنة 2017.

ولقد كان الفضل في هذا التطور المهم في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جميع التدابير المتخذة لتطوير وتشجيع هذا النوع من المؤسسات من طرف الدولة الجزائرية.

المطلب الثاني: هيئات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

احتلت مسألة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة لدى السلطات الجزائرية، خاصة مع تزايد أهمية ودور هذه المؤسسات في التنمية، ومن أجل إيجاد مصادر التمويل الملائمة تم إنشاء هيئات متخصصة تعمل على تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم تخصيص وزارة كاملة للقطاع تعمل على تربيته بالاستعانة بهيئة تابعة لها.

أولاً: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار

لقد انشأت الجزائر اعتباراً من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994 ثم توسعت صلاحيتها في 2000، ثم تحولت مرة أخرى إلى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في 2011 وهي تقوم بـ:

- تشجيع بروز محيط يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع لترقيتها وتطويرها؛
- اقتراح كل تدبير يهدف إلى دعم استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنافسيتها ومردوديتها؛
- تشجيع إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتوسيع مجال نشاطها؛
- تحسين وتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد برنامج تأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتأكد من تنفيذه.¹

¹ - غير احمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة تقييمية لبرنامج "ميدا"، مجلة الباحث، العدد 09، ورقة، ص

وهي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه وتأطير ومراقبة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنشأت تحت إدارة هذه الأخيرة مؤسسات متخصصة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها: المشاتل وحاضنات الأعمال، مراكز التسجيل، المركز الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

ثانيا: الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومنها:

1. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ):

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 296/96 المؤرخ في 08/09/1996 تقوم بالمهام التالية:

- دعم ومتابعة المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع؛
- تدعيم وتقديم الاستشارة ومراقبة الشباب ذوي المشاريع في تطبيق مشاريعهم الاستثمارية خاصة المصغرة؛

- وضع تحت تصرف الشباب كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، التقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتها.

2. الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار "APSI":

أنشأت بموجب القانون الصادر في 1993 تقوم بالمهام التالية:

- القيام بدراسة الاستثمارات المقدمة وتقييمها والمصادقة عليها أو رفضها؛
- تقديم التسهيلات الجمركية المتعلقة بالتجهيزات والمواد الأولية التي ترغب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شرائها،
- تتحمل الوكالة جزء أو كل التكاليف الاستثمارية تبعا لطبيعة الاستثمار وموقعه وأهميته.

3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI":

أنشأت هذه الوكالة بمقتضى المادة 21 من الأمر الرئاسي رقم 3/1 المؤرخ في 20 أوت 2001 ومن

أهم مهامها ما يلي:

- ضمان ترقية الاستثمارات المحلية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار، والتأكد من احترام الالتزامات التي يتعهد بها المستثمرون؛
- تحديد فرص الاستثمار وتكوين بنك معلومات لفائدة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من الهيئات المكملة لنشاط الوكالة والمسهلة لمهامها والمتمثلة في: المجلس الوطني للاستثمار، الشباك الوحيد لصندوق دعم الاستثمار.¹

4. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

تم إنشاء الوكالة سنة 2004، وهي ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهتم بالإشراف على صندوق الضمان المشترك للقرض المصغر وتسييره، والذي يعتبر آلية جديدة لضمان القروض التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية للمستفيدين من القروض المصغرة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

5. لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية ووكالة التنمية الاجتماعية:

1.5 لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية: أنشأت سنة 1999، وهي لجان على مستوى المجلس مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2.5 وكالة التنمية الاجتماعية: أنشأت هذه الوكالة سنة 1996 في إطار سياسة الإصلاح الجذري للسياسة الاجتماعية، وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 223/96 بتاريخ 29 جوان 1996، مهمتها محاربة الفقر والبطالة والتهميش، كما أوكلت لها مهمة تسيير ومتابعة العقود ما قبل التشغيل والأعمال ذات المنفعة العامة، كما تعمل على إدماج طالبي العمل وفقا لما توفره من مناصب شغل.

6. صندوق الضمان المشترك:

يتميز هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، قد تم تأسيسه ضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16/04 المتضمن صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة، ويعد آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يقوم بتغطية الديون المستحقة وفوائدها في حالة إخفاق المشروعات الممولة، وذلك في حدود 85% من قيمة القرض، ويتولى رئاسة أحد ممثلي البنوك والمؤسسات المالية عن طريق الانتخاب بين أعضاء مجلس الإدارة.²

¹ - عبود زرقين، تواتية الطاهر، العناقد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، جامعة أم البواقي، ص ص 171-172.

² - لوكا دير مالحه، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزوو، 2011-2012، ص ص 50-55.

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل وعوائق تعترضها في نشاطها، من بين هذه المشاكل ما يلي:

1. مشاكل التمويل:

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويل نشاطها سوء تمويل رأس المال الثابت ورأس المال العامل، ويمكن رد هذه المشاكل التمويلية إلى كل من:¹
- ضعف رأس المال الخاص والإقراض من العائلة والأصدقاء وعدم كفايتهم؛
 - مخاطر الإقراض من السوق الغير رسمي كسعر الفائدة المرتفع جدا والضمانات وشروط الاسترداد؛
 - مشاكل التمويل في الأسواق المالية والبورصة وصعوبة طرح وتداول الأسهم؛
 - مشاكل الإدارة المالية وصعوبة تقدير الاحتياجات؛
 - مشاكل تأخير السداد وخسارة الديون المعدومة والتوسع في البيع الآجل؛
 - صعوبة الحصول على القروض من البنوك التجارية لارتفاع درجة المخاطرة وإشكالية الضمانات، إضافة إلى سعر الفائدة والمدة وعدم ملائمتها لطبيعة نشاط هذه المؤسسة .

2. مشكلة التسويق:

- إن فشل المشروعات الصغيرة في إيجاد أسواق تتوجه إليها لتصريف منتجاتها يعرضها لاحتمالات التوقف المؤقت أو النهائي أيضا، ويرتبط هذا الأمر بنقص الوعي التسويقي على مستوى المشروعات الصغيرة من ناحية وعدم توفر المهارات القادرة على انجاز هذه المهمة الشاقة من جهة أخرى.
- ويمكن تلخيص أهم المشكلات التسويقية التي تعاني منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:²
- انخفاض أو تقلب الطلب على بعض المنتجات وانعكاسات ذلك على كفاءة المشروع؛
 - محدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة؛
 - انخفاض جودة السلع والخدمات الخاصة بسبب مشكلة الخدمات والعمالة؛
 - عدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد وتحديث المشروع بمعلومات السوق؛
 - ظهور المشروعات البديلة المنافسة بشكل مستمر وضعف القدرة على دخول أسواق التصدير .

¹ - رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص82.

² - شعيب أنشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في ظل الشراكة الاورو متوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 27.

3. مشكلة العمالة الفنية المدربة:

يعتبر نقص العمالة الفنية المدربة من القوى العاملة من أهم المعوقات التي يواجهها قطاع PME ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:¹

- ضعف مستوى التدريب المهني وعدم توافقه مع احتياجات ال PME ؛
- زيادة الطلب على العمالة الماهرة بالنسبة للمؤسسات الجديدة، قد أدى إلى انتقال العمالة من المجالات التي تعمل فيها إلى المجالات التي تعرض عليها أجور أعلى، وينتج عن هذا توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار وتحمل مشكلات وأعباء تدريبهم، فضلا عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان استمرار نشاطها؛
- يضطر صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى توظيف عمالة غير ماهرة وتدريبهم أثناء العمل، غير أنه في الكثير من الأحيان ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل.

4. مشاكل النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية:

هناك مشاكل تقابل المنشآت الصناعية الصغيرة لنقل خدماتها الأولية من مصادرها ومنتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة، كذلك هناك مشاكل الأرض أو المحل المناسب وتجهيز المكان للنشاط، بالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة القائمة على أطراف المدن وفي الأماكن النائية التي تقتصر إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط، وقد يعمل بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة على تهيئة هذه الخدمات لأنفسهم بطرق خاصة وأحيانا بطرق غير رسمية، فتصبح تكلفتها مرتفعة جدا أو باهضة الأمر الذي يتسبب في تعسرهم ماليا أو استدانتهم.²

5. المشاكل الضريبية:

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لأعباء ضريبية ثقيلة سببها:
- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي وهو محدود، مع ضعف مقدرتها على الحصول على القروض بسبب الضمانات، وهذا يحقق وفرات ضريبية لأن الفائدة تعتبر مصاريف لغايات الضريبة؛
 - نقص خبرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأساليب التي تحقق وفرات ضريبية؛

¹ - لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - عبد الرحمان، يسرى احمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1997، ص32.

- مشكلة صعوبة مسك دفاتر الحسابات المنظمة مما يدفع مصالحي الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي.

6. مشاكل الموقع الغير الملائم:

إن اختيار الموقع يتطلب دراسة وبحث وتخطيط، ولكن معظم هذه المؤسسات لا يولون لهذا الجانب أهمية كبيرة، فقد يختارون موقعا لمجرد وجود المكان الشاغر أو التكلفة المنخفضة. عند اختيار الموقع لابد من دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويجب الأخذ بعين الاعتبار المبلغ المخصص للإيجار، إذ على صاحب المؤسسة أن يوازن بين التكلفة وتأثير الموقع على حجم المبيعات، وهكذا تظهر للموقع خاصيتان: التكلفة وحجم المبيعات.¹

المبحث الثالث: المناولة كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ازداد مؤخرا اهتمام العديد من الدول في العالم وخاصة النامية منها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور فعال في خلق مناصب الشغل وبناء النسيج الصناعي المتكامل وتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال، وهذا بخلق مؤسسات مناولة صغيرة والتي تسعى إلى العيش في ظل المؤسسات الكبيرة التي توفر لها كل من الإمكانيات المالية والتقنية لإنجاز مشاريعها.

المطلب الأول: دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المناولة:

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تؤديه من أدوار اقتصادية واجتماعية أهمها مساهمتها في تحقيق التطور الاقتصادي، قدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية، وصمودها التنافسي، وكذا دورها على الصعيد الاجتماعي لتحقيق الرفاهية وإشباع الحاجات، واستراتيجية المناولة تسمح بتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تؤدي جزء من أعمال أو خدمات المؤسسات الكبيرة الأمره وبذلك تحقق أهمية كبيرة وعدة أدوار على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وتتمثل في:

أولاً: الأهمية الاقتصادية

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية نذكر منها ما يلي:

1. توفير مناصب عمل:

حيث يوفر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص عديدة للعمل، فهي أداة فعالة للقضاء على مشكل البطالة سواء في الدول المتقدمة أو النامية.²

من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر استقطاباً لليد العاملة في أنها مشروعات كثيفة العمالة، حيث تتميز بصغر رأس المال المتاح مما يجعلها تعتمد على استخدام قوى

¹ - رابع خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² - غدير احمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006-2007، ص 17.

إنتاجية كثيفة العمل، كما أنها تتميز بتوظيف الأشخاص الذين لم يتلقوا التكوين والتدريب الذي يؤهلهم للعمل في المؤسسات الكبيرة، حيث أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشغلون الأقارب دون أي اشتراط لمؤهلات إدارية وعملية معينة.¹

2. تنمية الصادرات وتقليص الواردات:

مما يؤثر إيجابا على ميزان المدفوعات للدول النامية، ففي بلدان شرق آسيا تقدر صادراتها 40% من مجموع الصادرات، وهو ما يمثل ضعف نسبة صادرات هذه المشروعات في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، كما تساهم في إنتاج القيم المضافة وتزايد حصتها من إجمالي الناتج الوطني الخام.

3. دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسات الكبرى:

نتيجة للتغيرات الحاصلة سواء محليا أو اقليميا أو دوليا لكثرة الصعوبات التي تواجه سبيل المؤسسات الكبرى، فإن هذه الأخيرة غالبا ما تستعين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحد من المخاطر، فالمؤسسات الكبرى تسعى في أغلب الأحيان للحصول على نوع من المرونة والليونة الضرورية في عقد شراكة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على بعض أجزاء من الموارد الضرورية والتي كانت تنتج داخليا.

4. تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا:

أي أنها تحقق التنمية المتوازنة بين المناطق الريفية والمدن، وتساهم في إعادة التوزيع السكاني وخلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية، والحفاظ على البيئة والمدن الكبيرة على وجه الخصوص.

5. التجديد والابتكار:

وهو رفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق الخارجية وتدعيم الأوضاع التنافسية للدول المتقدمة اتجاه الدول الأخرى خاصة الدول الحديثة التصنيع.²

6. ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية:

وذلك عن طريق استحداث أنشطة اقتصادية إنتاجية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية، كما أن هذه المؤسسات تقبل على أنشطة لم تقبل عليها المؤسسات الكبيرة، وبالتالي فهي تلعب دورا مهما في إدخال أنشطة جديدة إلى السوق، بالإضافة إلى كل هذا التشجيع على خدمة الأسواق المحدودة التي تغري الصناعات الكبرى بالتعامل معها.³

¹ - فراحي بلحاج، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 137.

² - ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004-2005، ص 57.

³ - محمد ألبني بلعزوز بن علي، إشكالية التمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل 2، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، 17 و 18 افريل 2006، ص 487.

7. المحافظة على استمرارية المنافسة:

من أجل المحافظة على النظام الاقتصادي الحر فإن هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها بحكم أن هذا النظام قائم على المنافسة الحرة، ومحاربة الاحتكار، ولا يمكن إهمال دور المنافسة في الاقتصاد كونها أداة للتغيير والتطوير والابداع خاصة في عصر التطور السريع، وذلك من خلال أشكال عديدة منها: السعر، شروط الائتمان، الخدمة، تطور طرق التصنيع، تحسين جودة المنتجات، المصداقية في التعامل، كل ذلك يهدف إلى تحقيق الشعور بالرضا لدى المستهلك وإشباع حاجاته ورغباته.¹

ثانيا: الأهمية الاجتماعية

تتمثل الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

1. محاربة أنماط السلوك الاجتماعي غير السوي:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة البطالة وتحاول القضاء على فرص تكوين فئات من المجتمع تعاني من عدم توفر فرص العمل، الأمر الذي قد يدفعهم إلى ممارسة أنماط سلوكية غير سوية ينتج عنها العديد من ظواهر الانحراف والفساد الاجتماعي، وتستطيع هذه المؤسسات استغلال الصبيان كمساعدين في بعض الأعمال بدلا من تحويلهم إلى طاقات تضر بالمجتمع بسبب إهمالهم اجتماعيا لأنهم سيعتمدون في كسبهم اليومي لقوتهم على الأعمال المنحرفة وارتكاب الجرائم بصورها المختلفة.

2. تنمية دور المشاركة في الاقتصاد القومي:

حيث تعد هذه الصناعات بمثابة وسائل تدعيم المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني لأنها تعتمد على رؤوس الأموال والمدخرات الوطنية وهذا ما يعني من ناحية أخرى البعد عن جذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن ثم يمكن أن تكون أساس تكوين مجتمع يشمل حرفيين أو متعاملين محليين قادرين على بناء مجتمعات صناعية جديدة والاعتماد على التنمية الذاتية، بالإضافة إلى ذلك إقامة مشروعات كبيرة مستقبلا بحيث تحقق السيطرة الكاملة من أبناء الوطن وعلى مقدرات بلادهم.²

3. تحسين مستوى المعيشة:

إن بناء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة في مقابل مؤسسات عمومية كبيرة تزيد طلبا إضافيا على العمل، مما يؤدي إلى زيادة الرواتب وزيادة العائدات الفردية وبالتالي زيادة في القدرة الشرائية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة.³

¹ - جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - فايز جمعة، صالح النجار، عبد الستار محمد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ - ابراهيم قعيد، دور الترويج في انجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008-2009، ص 30.

المطلب الثاني: بورصة المناولة والشراكة (B.S.T.P)

أصبحت تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة تستوجب وجود جهاز فني ومعلوماتي متخصص يعرف ببورصة المناولة والشراكة للإشراف المباشر على هذه المؤسسات، ولتشكل حلقة وصل بينها وبين المؤسسات الأخرى.

1. تعريف بورصة المناولة والشراكة:

تعرف بورصة المناولة والشراكة بأنها: "مركز معلومات تقنية للترقية وربط العلاقات حول القدرات والأساليب والاختصاصات الإنتاجية والخدمات الصناعية على شكل هيكل مستقل، الهدف منه تسهيل التقارب بين العرض والطلب في أشغال المناولة الصناعية"¹. كما تعرف أيضا بورصة المناولة والشراكة بأنها عبارة عن: "أجهزة فنية ومعلوماتية لها خبرتها وعلاقتها وكيانها الإداري والقانوني والمالي المستقل، تؤدي عملها بواسطة عدد قليل من الموظفين المختصين ومجموعة من المهام الأساسية بهدف تفعيل علاقات التشابك الصناعي والترويج المتواصل لأسلوب المناولة في الأوساط المعنية"².

2. مهام بورصة المناولة والشراكة:

- تقوم بورصة المناولة والشراكة بتقديم مجموعة من الخدمات أهمها:³
- إنشاء بنك معلومات مختص حول القدرات الصناعية للمؤسسات المحلية المتخصصة في مجال المناولة، من أجل الوصول إلى دليل فرص المناولة؛
 - القيام بزيارات ميدانية متكررة للمؤسسة المحلية قصد التعرف على الصعوبات التي تعترضها، واستكشاف الإمكانيات الإنتاجية المتوفرة وتشخيص عملية المناولة الممكنة؛
 - تنظيم معارض مختصة في المناولة؛
 - نشر وتوزيع وثائق إخبارية ووثائق عمل للتعريف بالمناولة الوطنية والترويج لها على الصعيد الدولي؛
 - المساعدة في تحديد برامج التكوين؛
 - تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن ان يكون همزة وصل مع السلطات العمومية.

¹ - محمد الهادي بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - عزيز وسليمة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ - الطاهر سليم، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية، المؤتمر العربي للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12-15 سبتمبر 2006، ص ص 5-6.

المطلب الثالث: بورصات المناولة والشراكة الجزائرية

قام اليونيدو منذ النصف الثاني من الثمانينات، وبتمويل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية "PNUD" بإقامة عدد من مراكز المناولة والشراكة في كل من المغرب وتونس والجزائر، ونظرا لأن مفهوم المناولة مازال غير مفهوم فقد ظل الدور الذي تتطلع به هذه المراكز في نشر هذا الأسلوب وإقناع الصناعيين المتواجدين في محيطها بالعمل به في مستوى متواضع.

1. نشأة بورصة المناولة والشراكة الجزائرية:

إن البرنامج الجزائري لإنشاء بورصات المناولة والشراكة تم إنجازه بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) في إطار مشروعين هما:¹

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

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

أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فتم إنشاؤها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدمجت في مشروع PNUD/ALG/95/004

إن بورصة المناولة والشراكة "عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة وذات هدف غير مريح وتخضع للقانون رقم 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 المتعلقة بالجمعيات.

وتمت نشأة بورصات المناولة والشراكة حسب التسلسل الزمني التالي:²

• البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للوسط "BSTPA" بتاريخ 11/09/1991 وتم اعتمادها في 12/04/1992؛

• البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للشرق "BSTPE" بتاريخ 18/05/1993 (المقر قسنطينة) وتم اعتمادها في 08/01/1994؛

• البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للغرب "BSIPO" بتاريخ 09/11/1997 (المقر وهران) وتم اعتمادها في 03/10/1999؛

• البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة للجنوب "BSTPS" بتاريخ 20/04/1998 (المقر غرداية) وتم اعتمادها 03/10/1999.

¹ - فاطمة الزهراء علوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - المنظمة العربية للتنمية والتعددين، تجربة بورصات المناولة والشراكة الصناعية في الجزائر، الاجتماع الدوري الرابع للجنة التوجيهية للبرنامج العربي للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 16-17 أكتوبر 1999، ص 17.

2. الأعمال المحققة ليورصات المناولة والشراكة الجزائرية للفترة الممتدة من 1992-2008:

يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

- تنظيم المشاركة في الصالونات والمعارض واللقاءات الخاصة المتعلقة بالمناولة والمقدرة ب 300 تظاهرة على المستوى المحلي و 17 تظاهرة على المستوى الدولي، نذكر منها:
- معرض ميداست "METEST" بفرنسا؛
- معرض سيام "SAIM" بفرنسا؛
- معرض أليانس "ALIANCE" بفرنسا؛
- الصالون الدولي للشراكة وترقية المناولة "SIPROST"؛
- الصالون الدولي للمناولة والتمويل والشراكة "SISTEP"؛
- تنظيم لقاء بين الصناع الجزائريين ونظرائهم في البرتغال، فرنسا، إسبانيا، جنوب أفريقيا؛
- تنظيم ملتقى سنوي بين المقاولات الكبرى والمتوسطة لدراسة إمكانيات وسبل تطوير المناولة الصناعية بالجزائر؛
- المشاركة في تنظيم معرض الإنتاج في الجزائر؛
- تنظيم أيام دراسية وملتقيات؛
- المشاركة في أيام دراسية وملتقيات؛
- إحصاء 3500 وحدة صناعية للقطاعات العام والخاص تشكل القدرة الصناعية المتواجدة عن طريق القيام بالزيادات الميدانية؛
- تجميع وتخزين المعلومات الخاصة بالقدرات الإنتاجية ل 843 مؤسسة تتشكل من 522 مؤسسة خاصة و 281 مؤسسة عامة وإدماجها في برمجيات إعلامية تخص:
- ✓ ملفات حول الأمرين بالأعمال؛
- ✓ ملفات حول المناولين والممولين؛
- ✓ ملفات للمكونات المستوردة؛
- ✓ تحديد وتسجيل لفرص العمل.
- المساهمة في التقريب بين المتعاملين الجزائريين فيما بينهم ومع المتعاملين الأجانب من خلال الإشراف على 451 لقاء أسفرت عن تجسيد 412 عملية ؛

¹ - عزيز وسليمة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- انخراط حوالي 259 مؤسسة خلال هذه الفترة ليصل إلى العدد 475 منخرط؛
- إعداد نشرات إعلامية وإنجاز موقع لها في الأنترنت.

3.المؤسسات المناولة والإبداع

يعد الإبداع والابتكار من الأدوات الهامة لمواجهة التطورات السريعة للبيئة الخارجية المعقدة، فأصبح الإبداع مثل آداة لتحقيق الميزة، ومن مصلحة المؤسسات المناولة التميز بالإبداع للتميز وكسب الزبائن ودفع علاقاتها بهم نحو التعاون مما يضمن مصلحة الطرفين، وكذا يمنح المؤسسة المناولة استقلالية أكبر من خلال قدرتها الإبداعية التي تمكنها من التأقلم مع عدد أكبر من الزبائن.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها الكبيرة على الإبداع غير أنها تعتقر للإمكانيات لتحقيق

ذلك.¹

¹ - المرجع نفسه، ص 104

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى نوع هام من المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي أصبحت تفرض نفسها في العشرية الأخيرة وأصبحت تحتل الصفوف الأولى في مختلف البرامج الاقتصادية لدول العالم سواء النامية منها أو المتقدمة بفضل المزايا والخصائص التي تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ الاستقلال، حيث شهدت هذه المؤسسات إضافات وتحسينات في كل مرحلة، وهذا راجع إلى التغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية، وبالرغم من تلك التحسينات إلا أنها ما تزال بعيدة عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولعل ذلك يعود إلى الكم الهائل من المعوقات التي تعترض طريقها ونموها فمن أبرز هذه المعوقات مشكل التمويل الذي يبقى مطروح دائما إضافة إلى مشكل وصعوبة الحصول على عقار صناعي الذي يرجع إلى الإجراءات الإدارية المعقدة وبالتالي عرقلة مسار هذه المؤسسات.

كما أن نشاط المناولة في الجزائر مازال في مرحلة التنمية والتطوير، فهو يركز على قطاعات مختلفة أي أن سوق المناولة في الجزائر هي سوق واعدة على اعتبار الاحتياجات المالية والمستقبلية لها في جميع المجالات المرتبطة بمخططات التطوير، وقد تضمن المخطط الخماسي 2010-2014 العديد من البرامج والتدابير الرامية إلى دعم وتطوير نشاط المناولة في الجزائر من خلال الاهتمام بتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وللاقترب أكثر من الواقع سيتم عرض تجربة سونلغاز -ميلة- مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الفصل التالي.

الفصل الثالث:
المناولة في شركة
"سونلغاز" مديرية
التوزيع ميلا

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية والمتمثلة في الفصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية من خلال عرض تجربة المناولة في مديرية التوزيع بولاية ميلا التي تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

وقد عمدت الشركة على استخدام آلية المناولة كمحرك استراتيجي لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من أشغال ومهام مع المؤسسة الأمرة (سونلغاز)، وبالتالي إيصال الخدمة إلى الزبون في الوقت المحدد والعمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج، ومن أجل توضيح ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالتالي :

المبحث الأول: نبذة عن شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

المبحث الثاني: تجربة المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلا

المبحث الثالث: سيرورة عملية المناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلا

المبحث الأول: نبذة عن شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

يعتبر قطاع الكهرباء والغاز من أهم القطاعات الحيوية التنموية للنهوض بالصناعة والحياة الاجتماعية، وبالتالي فإن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ووعيا منها لضرورة الكهرباء من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتقها فإنها قطعت أشواطاً منذ نشأتها، والتي حققت فيها نتائج متواصلة وذلك لوجود عاملين أساسيين هما:

✓ حاجة السكان المتزايدة باستمرار.

✓ حاجة القطاعات الاقتصادية (صناعة، فلاح، خدمات) المتزايدة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

أولاً: لمحة تاريخية

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو "سونلغاز" هي شركة عمومية جزائرية، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تم في سنة 1947 إنشاء الشركة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة **EGA**، التي أسند لها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه، وكذلك توزيع الغاز، وتضم **E.G.A** المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (**LEBON**) وشركائه **SAE** (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

ثانياً: تطور شركة "سونلغاز"

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة -، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأس مالها.

هذا الانتقال تمليه ضرورة قيام "سونلغاز" بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر، ويسمح لها بممارسة مسؤولياتها كاملة، ومنه¹:

"سونلغاز" هي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - شركة ذات أسهم - يتمثل نشاطها الأساسي بما يلي:

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر.
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات.

¹ - وثائق مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة.

ثالثا: فروع ومديريات سونلغاز.

نتج عن مختلف التغييرات التي مر بها تطور المؤسسة إنشاء عدة فروع تابعة لها تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق، إلا أن التسيير كان دائما مركزيا، حيث أنها لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها إلا بطلب من المؤسسة الأم.

✓ من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية، كان ذلك في سنة 2005؛

✓ ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز سنة 2006؛

✓ وأخيرا إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:

• 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.

• 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

أهم هذه الفروع ¹:

✓ **KAHRIF**: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية: تنشط هذه المؤسسة في ربط المناطق الريفية بالكهرباء.

✓ **KAHRAKIB**: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية: مهمتها إنشاء وتركيب الهياكل والمنشآت الخاصة بالتيار الكهربائي وكذلك إنشاء المحولات الكبرى.

✓ **KANAGAZ**: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز: مهمتها إنجاز القنوات وكذا محطات الضغط والضخ الخاصة بنقل وتوزيع الغاز الطبيعي.

✓ **INERGA**: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية: تختص هذه المؤسسة بالدراسات الميدانية لكامل مشاريع المؤسسة، ووضع المخططات اللازمة لذلك.

✓ **ETTERKIB**: مؤسسة التركيب الصناعي: تمارس هذه المؤسسة نشاط التركيب الصناعي لكامل تجهيزات المؤسسة من هياكل ومعدات.

✓ **AMC**: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة: تنتج هذه المؤسسة كل أنواع العدادات اللازمة لنشاط المؤسسة والخاصة بالكهرباء والغاز بمختلف أنواعها.

أصبحت شركة "سونلغاز" عبارة عن مجمع صناعي ضخم ينتج ويسوق وينقل كل من الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى كامل التراب الوطني، ومن أجل القيام بهذه المهمة على أكمل وجه تطلب إنشاء عدة مديريات جهوية وولائية عامة، كل واحدة منها لها تسييرها الخاص واستقلاليتها المالية، وهذه المديريات هي: ²

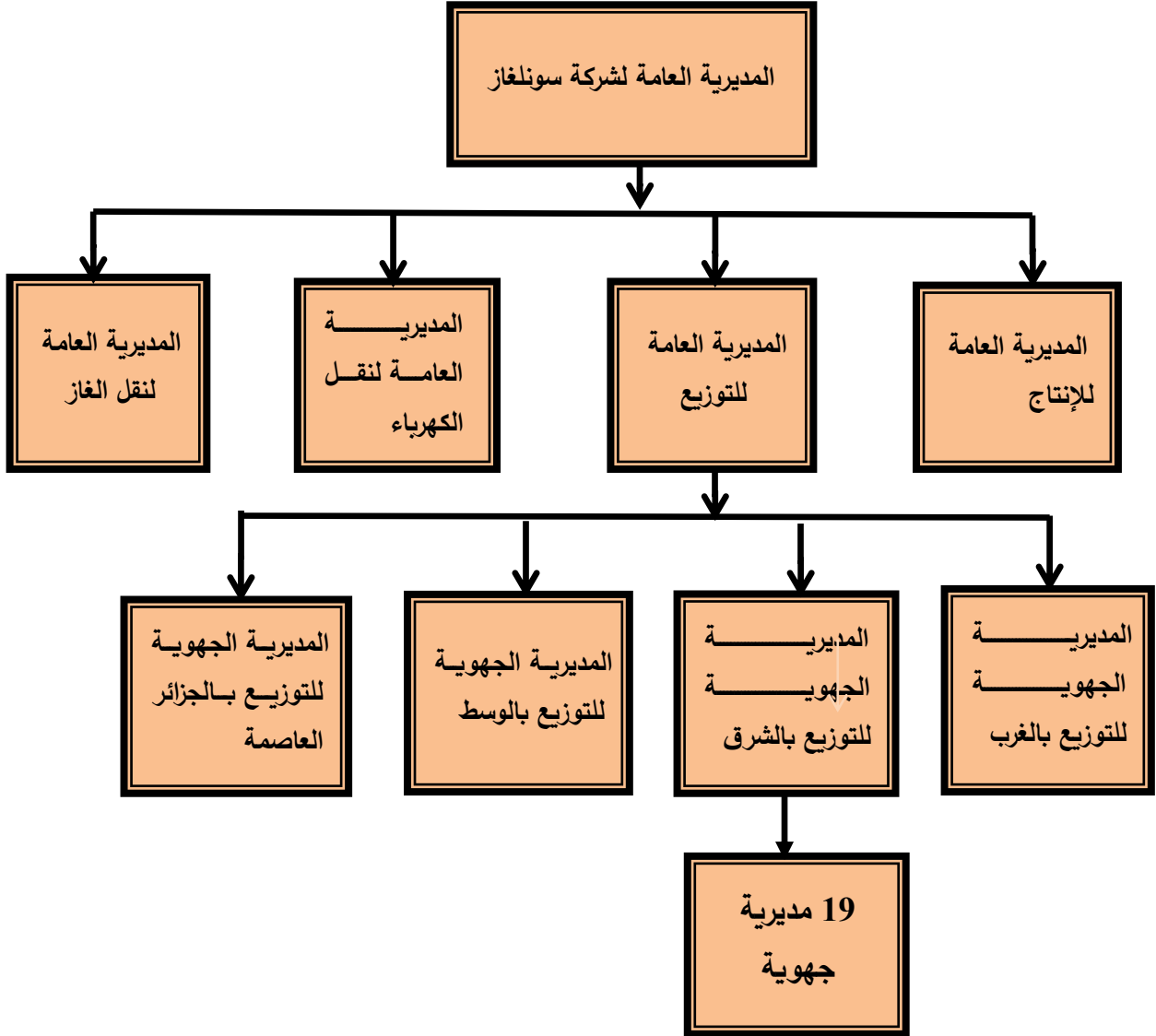
1. **المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة، والسهر على إنتاج الطاقة الكهربائية حسب المعايير الدولية المتعلقة بالتنوع وحماية البيئة.

¹ - وثائق مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة.

² - المرجع نفسه.

- 2.المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء **GRTE**: مهمتها إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الكهرباء .
- 3.المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز **GRTG**: أوكلت إليها مهمة إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الغاز .
- 4.المديرية العامة للتوزيع غرب بوهران **SDO**: تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة، وكذا توزيع الكهرباء والغاز في الإقليم الغربي للجزائر .
- 5.المديرية العامة للتوزيع وسط بالبيدة **SDC**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة، وكذا توزيع الكهرباء والغاز في إقليم الوسط بالجزائر .
- 6.المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة **SDA**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة، وكذا توزيع الكهرباء والغاز على كامل التراب الوطني .
- 7.المديرية العامة للتوزيع شرق بقسنطينة **SDE**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة، وكذا توزيع الكهرباء والغاز في الإقليم الشرقي للجزائر .

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لشركة نقل وتوزيع الكهرباء "سونلغاز"



المصدر: وثائق مديرية التوزيع ميلة.

المطلب الثاني: أهداف شركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، تسعى الشركة من خلال الوظائف التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج تريد بلوغها وهي كما يلي:

1. شراء الطاقة الكهربائية والغازية من الفروع التابعة لها وإعادة بيعها لزبائن التوتر المرتفع HT، التوتر المتوسط MT، التوتر المنخفض BT، الضغط المرتفع HP، الضغط المتوسط MP، الضغط المنخفض BP؛
2. المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع (من جانب تحديد الأسعار، خدمة الزبائن، تطوير المبيعات... إلخ)؛

3. تطبيق السياسة التجارية للمجمع، وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها؛

4. إشباع في أحسن الظروف طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز وجلب النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها؛

5. السهر على تسيير (قيادة، استغلال وصيانة) وتطوير الشبكات BT/MT، BP/MP والمنشآت الملحقة؛

6. المشاركة في إعداد التخصصات التقنية، اختيار المعدات ومصادقتها؛

7. مصادقة برامج الاستثمار؛

8. المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها؛

9. المشاركة في صيانة أنظمة التسيير؛

10. إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع؛

11. السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والمسائل المادية اللازمة لسير التوزيع؛

12. السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع أنشطة التوزيع.

المطلب الثالث: بطاقة فنية لمديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة

أولاً: نبذة تاريخية

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987، تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الاعطاب أُنذاك.

وفي جانفي 1992 تم فتح مركز ميلة، كانت له الاستقلالية التامة في إدارة الشؤون اللوائية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية والغازية. وبموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005، قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية، وفي سنة 2009 وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12 تم تحويل تسمية المديرية الجهوية إلى مديرية التوزيع.

تقع مديرية التوزيع لولاية ميله في وسط عمراني وعلى مقربة من الأماكن التالية:

✓ من الجهة الشمالية المجلس القضائي لميله؛

✓ من الجهة الجنوبية الملعب البلدي؛

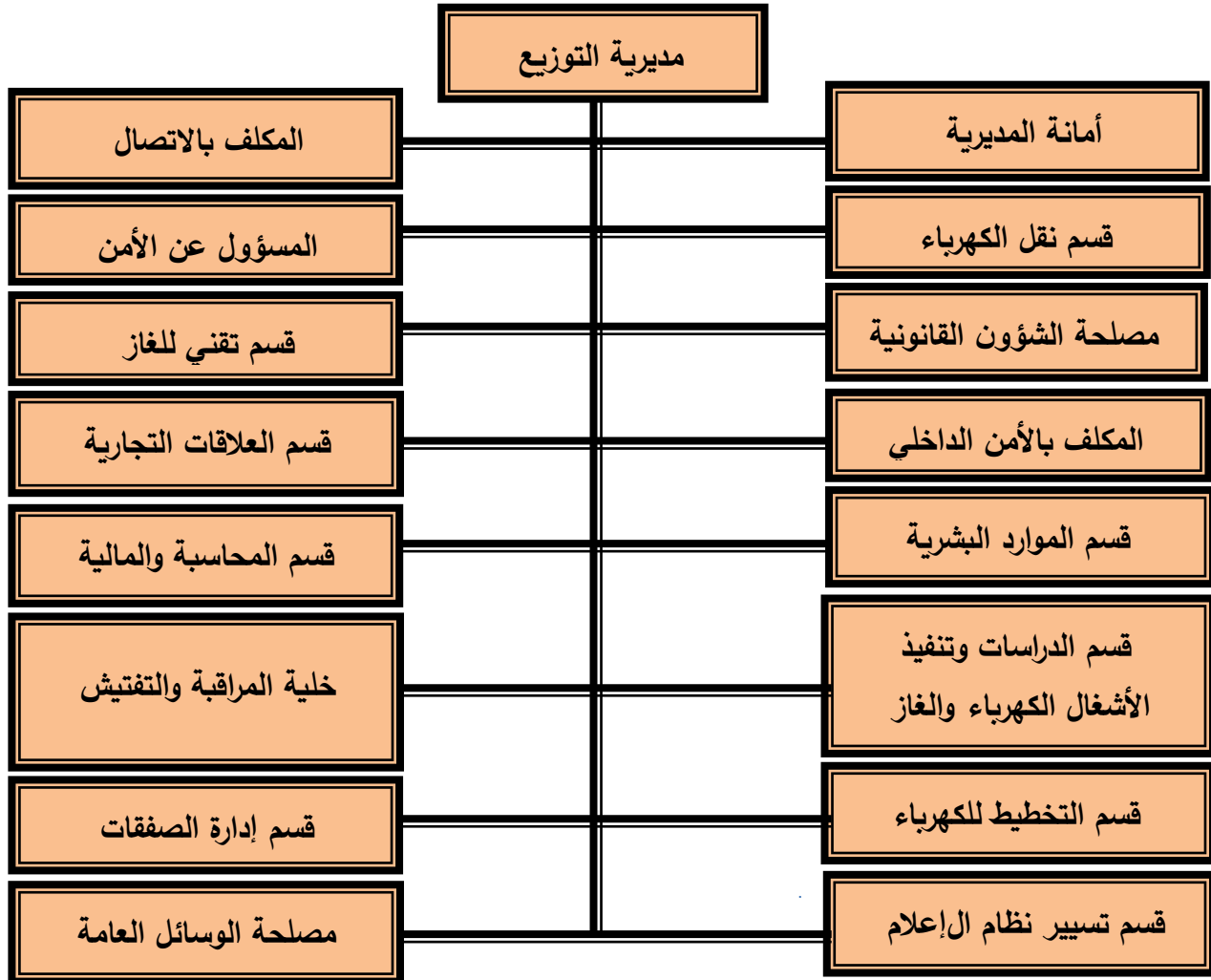
✓ من الجهة الغربية شارع بن قرية لخضر؛

✓ من الجهة الشرقية الطريق الولائي ميله قسنطينة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع "سونلغاز" بميله

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج، الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

شكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع "سونلغاز" ميله



المصدر: وثائق مديريةية التوزيع "سونلغاز" ميله.

يتكون الهيكل التنظيمي من:¹

1. أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقة بين المديرية والفروع؛
 2. المكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القانونية بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة؛
 3. المكلف بالاتصالات: يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع المديرية في تنشيط المبيعات، واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة؛
 4. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية، والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛
 5. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بالمتابعة الدائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديريات، وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي؛
 6. قسم استغلال الكهرباء: يقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية؛
 7. قسم استغلال الغاز: يهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات؛
 8. قسم دراسة وتنفيذ الأشغال: تضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية؛
 9. قسم العلاقات التجارية: يضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن؛
 10. قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون؛²
 11. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز؛
 12. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية، ومتابعة حسابات الخزينة، ومراقبة الحسابات البنكية الجارية؛
 13. قسم الموارد البشرية: ويعنى هذا القسم بشؤون الموظفين، حيث أن أهم وظيفة هي تنمية الموارد البشرية من حيث:
- ✓ تحفيز وتوجيه ومراقبة مخططات الموارد البشرية بالمؤسسة (التوظيف، التكوين، الترقية).

¹ - وثائق مديرية التوزيع "سونلغاز" ميله.

² - تميم بوعوني، رئيس قسم الإدارة والصفقات، تعريف قسم الإدارة والصفقات، سونلغاز، ميله، 2018/03/04م، (مقابلة شخصية).

✓ ضمان التنسيق ومراقبة نشاط الإدارات والأقسام فيما يخص تسيير الموظفين (التوظيف والاستقبال والتكوين والتحويل).

14. قسم الوسائل العامة: يهتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية، والقيام بالأرشفة والتوثيق.

المبحث الثاني: تجربة المناولة في شركة "سونلغاز" مديرية التوزيع ميلا

المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ميلا

أولاً: تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على المناولة في ولاية ميلا

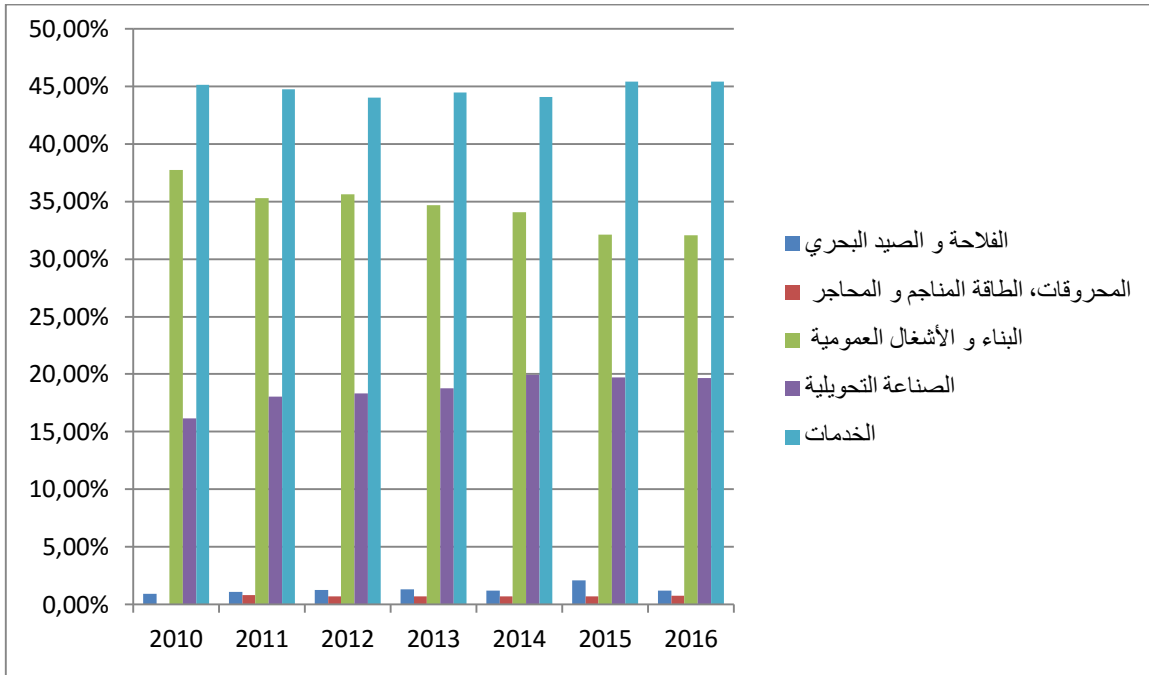
لقد شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميلا نمو إيجابي وتطور ملحوظ خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 إلى غاية 2016 في عدد المستثمرين، وتعود ملكية أغلب هذه المؤسسات إلى القطاع الخاص، وهذا ما سنلاحظه من خلال معطيات الجدول التالي:

جدول رقم(1.3): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ميلا

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القطاعات							
الزراعة والصيد البحري	0.92%	1.09%	1.26%	1.34%	1.22%	2.12%	1.22%
المحروقات، الطاقة المناجم والمحاجر	0.06%	0.80%	0.72%	0.73%	0.69%	0.71%	0.74%
البناء والأشغال العمومية	37.72%	35.30%	35.63%	34.70%	34.04%	32.11%	32.09%
الصناعات التحويلية	16.17%	18.07%	18.33%	18.76%	19.96%	19.70%	19.66%
الخدمات	45.13%	44.74%	44%	44.47%	44.08%	45.39%	45.39%

المصدر: حصيلة الاستثمار، ولاية ميلا، جانفي، 2018

الشكل رقم (3.3): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: حصيلة الاستثمار، ولاية ميله، جانفي، 2018.

تسمح لنا معطيات الجدول أعلاه من متابعة التطور الحاصل في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ميله ومدى تركيزها بين فروع النشاط الاقتصادي، فبتحليل أرقام الجدول الذي يكشف لنا عن التوجه العام الذي تتبعه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطها، وكذا وزنها بين مختلف فروع النشاط الاقتصادي بحيث يختلف تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الخمسة بنسب متفاوتة. كما نلاحظ من خلال التمثيل البياني أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى ويمكن إرجاع زيادة هذه المؤسسات إلى السياسة الاقتصادية التي تبنتها الدولة بهدف ترقية وتطوير جميع القطاعات في الساحة الاقتصادية، من خلال مختلف الإجراءات التحفيزية التي تهدف إلى نموها وترقيتها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني، والتي جاءت لتكتمل وتعطل مختلف الإجراءات التي تبنتها، منذ إنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، وهذا بهدف تهيئة المحيط الملائم والظروف المواتية لترقية نشاطها وهذا بإنشاء هياكل خاصة بها وكذا وضع مجموعة من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى دعمها، وكانت البداية مع صدور القانون الخاص بالمؤسسات الصغيرة 2001، ثم تلتها العديد من الإجراءات والهيئات على مستوى ولاية ميله.

إن اللجوء إلى المناولة في سونلغاز بميلة عرف ازدهار حسب النتائج التالية: مقارنة بالسنة الماضية 2016 كان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الخاصة بالكهرباء يساوي 48 مؤسسة، في حين بلغ عدد هذه المؤسسات في 2017 حوالي 58 مؤسسة، أما الخاصة بالغاز فقد كان عددهم في 2016 يساوي 31 مؤسسة، وبلغ عددهم في 2017 حوالي 39 مؤسسة أي أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر.

هناك مزايا مزدوجة بين شركة سونلغاز والمؤسسات المناولة التي تلعب دور بناء ورائد باعتبارها مكملة لنشاط المؤسسة الأمرة "سونلغاز - ميله" ومن ثم تقوم هذه الأخيرة بإرساء استراتيجية واضحة تعمل على تفعيل وتطوير ودعم المؤسسات المناولة.

ثانيا. أسباب خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف "سونلغاز" (المؤسسة الأمرة)

عموما ترجع أسباب اللجوء إلى تعميم استخدام استراتيجية المناولة في شركة سونلغاز إلى جملة من الاعتبارات والأسباب الأساسية لعل من أهمها:¹

- صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها أحسن آلية لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار؛
- تفعيل سبل التعاون بين الشركة والمؤسسات المناولة لتحقيق التكامل والتشابك بينهما في ظل محيط يتميز بالمنافسة القوية المبنية على المعارف، التجديد والابتكار؛
- الرغبة بامتصاص جزء من البطالة ودفع العجلة الوظيفية نحو التجديد في المستقبل، بحيث يكون ذلك باستغلال الخريجين من الجامعات والتكوين الذين يمتلكون المؤهلات والكفاءة في الأداء، بمعنى خلق مناصب عمل جديدة؛
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها؛
- تبني سياسة ترقويه للقطاع، وتجسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: النشاطات المقترحة لمؤسسات الشراكة "سونلغاز" والمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

هناك عدة نشاطات مقترحة تربط بين شركة سونلغاز الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، تؤدي إلى تفعيل نشاط هذه الأخيرة منها:

- دراسات مشاريع الكهرباء والغاز
- أشغال الكهرباء:
- إنجاز شبكات الكهرباء ذات التوتر المتوسط والمنخفض "الشبكات الهوائية والكوابل"؛
- بناء وتجهيز محطات توزيع الكهرباء "توتر معتدل/توتر منخفض"؛
- إنجاز وتصليح الأعمدة الصاعدة للكهرباء؛
- إنجاز وتصليح؛
- مأخذ الأرضية؛

¹ - تميم بوعوني، قسم الادارة والصفقات، أسباب خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المديرية، سونلغاز، ميله، 2018/03/07م (مقابلة شخصية).

- إنجاز وتصليح ربط المباني بالطاقات الكهربائية؛
- صيانة المنشآت الكهربائية "شبكات ومحطات توزيع الكهرباء".

➤ أشغال الغاز:

- إنجاز شبكات الغاز "بلاستيكية، نحاسية وفولاذية"؛
- إنجاز محطات تخفيض ضغط الغاز؛
- إنجاز نظام حماية الشبكات الفولاذية من الصدأ والتآكل؛
- إنجاز وتصليح قنوات الغاز للأعمدة الصاعدة؛
- إنجاز وتصليح ربط المباني بالغاز.

➤ أشغال المنشآت البنيوية:

- دراسة المنشآت البنيوية؛
- إنجاز أعمال المنشآت البنيوية؛
- متابعة إنجاز أعمال المنشآت البنيوية.

المطلب الثالث: الخدمات التي تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بمنحها للمناولين

قامت شركة "سونلغاز" خلال سنوات الثمانينات بأول تجربة تخريج أنشطتها معتمدة في ذلك على متعاملين من داخل المؤسسة الذين أحيلوا على التقاعد ومتعاملين من خارج المؤسسة محددين، لقد تم تسليمهم العديد من الأنشطة والخدمات البسيطة مثل: كشوف العدادات، التوصيلات الصغيرة، التوصيلات الصغيرة لكوابل الكهرباء والغاز، ثم تطور الأمر وأصبحت الشركة تمنح للمقاولات إنجازات كبيرة خاصة بالكهرباء والغاز بغرض تطوير هذه الأخيرة وتلبية احتياجات الزبون، من بين هذه الإنجازات ما يلي:

أولاً: الكهرباء: نجد فيها كل ما تعلق ب:¹

- 1. الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء RESEAU S/TERRAIN:** وهي عبارة عن مجموعة المواصلات أو الأقطاب تدفن أو تغرز في الأرض، بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد؛
- 2. الشبكة الهوائية RESEAU AERIEN:** المقصود بها هي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة إلى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلف الجهود التي تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية؛
- 3. الربط BRANCHEMENT:** تعمل سونلغاز على توصيل الخدمات الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة، إذ أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية ونوعية التوصيل؛

¹- Wikipédia - Electricité et Gaz –p1- 11/03/2018- نقل الكهرباء - <http://ar.Wikipédia.org/wiki>

4. إنشاء وتجهيز محطات التحويل GENIE CIVIL, MINTAGE EQUIPEMENT DE POSTE : هي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك، إذ أن هذه المحطات تتكون من مولد للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثمة الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تحويل قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة، كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

ثانياً: الغاز الطبيعي: هو أحد الثروات الطبيعية التي وهبها الله للإنسان، إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض، وهو مصدر هام للطاقة، بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:¹

1. إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط EQUIPE TYPE REALISATION

BRANCHEMENTS: هو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين للخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود، يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز؛

2. الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز RESEAU BRANCHEMENT EN CUIVRE COLONNE MONTANTE EN CUIVRE : هي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم والأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض، تعمل على إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاكية؛

3. توصيل الغاز عبر العمارات COLONNE MONTANTE INSTALLE : وهو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث يتم من خلاله إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز. بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز ممثلة في:²

✓ **عمليات التجديد والترميم:** لقد عمدت المؤسسة إلى تقديم الراحة والأمان لزيائنها، وهذا بتطبيق استراتيجية جديدة تم من خلالها تجديد المراكز والأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بكابل جديد يدعى بالكابل التور سادي بقوة 380 فولط، أما فيما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتجديد شبكة الغاز التي كان أساسها النحاس إلى بول تيلان؛

✓ **عمليات الصيانة:** تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزتها للتلف أو أحد الأسباب الأخرى مثل السرقة التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد وآمن، حيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان وعلى حياة المستهلك.

¹ - egyptgas – des activité – p1/2- 13 / 03/ 2018- <http://www.egyptgas.com.eg/staticPages->

² - تميم بوعوني، قسم الادارة والصفقات، الأشغال التي تمنحها المديرية للمناولين، سونلغاز، ميله، 2018/03/18م، مقابلة شخصية.

المبحث الثالث: سيرورة عملية المناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلا.

تمر عملية المناولة بين مديرية سونلغاز الأمانة لولاية ميلا والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بعدة مراحل وإجراءات نلخصها في هذا المبحث ونعززه بنموذج ناجح عن مؤسسة مناولة تتعامل مع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلا.

المطلب الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاوله (المؤسسة المناولة) قبل القيام

بالمناقصة

فيما مضت كانت شركة سونلغاز تكتفي بالتعامل مع المؤسسات الصغيرة المقاوله (المؤسسة المناولة) عن طريق المحسوبة أو عن طريق منح الأنشطة للمؤسسات الحديثة النشأة التي تم ضمان مشروعها من طرف سونلغاز، لكن الآن أصبحت تتعامل معهم عن طريق المناقصة التي لا تكون إلا بعد أن يجتاز صاحب المؤسسة وموارده التي يقنتيها مجموعة من اختبارات، وهذا حسب سيرورة ما قبل التأهيل في المؤسسات المناولة في كل من الغاز والكهرباء، إذ يمكن الاختلاف بينهما في الأنشطة المخصصة لكل منهما. وبالتالي تتمثل تلك الاختبارات في المراحل التالية:¹

1. إعداد دفتر الشروط

هو عبارة عن دفتر تعده وتحضره المديرية وفق لجنة مختصة تعمل في مؤسسة سونلغاز تدعى بلجنة الصفقات الخاصة بالمديرية **C.M.U**، إذ تقوم هذه اللجنة بدراسة وتعديل الدفتر وفق المنطقة التي سيتم فيها تأهيل المؤسسات المناولة، بحيث يتم إعداد نوعين من دفتر الشروط أحدهم خاص بالغاز والثاني بالكهرباء وتتم المصادقة عليهم في النهاية، كما أنه يتم تجديد كل منهما خلال فترة معينة قد تقارب السنة أو ثلاثة سنوات، إذ تهدف هذه اللجنة من إعداد دفتر الشروط إلى تحديد مجموعة من المقاييس من أجل أن تتقيد بها المؤسسات المناولة التي قد تكون المؤسسات المصغرة أو الصغيرة والمتوسطة المقاوله، وفي هذه الحالة تعتبر مؤسسة سونلغاز المؤسسة الأمانة؛

2. الإعلان

تقوم مديرية سونلغاز في هذه الحالة بتوضيح الهدف من الإعلان والشروط اللازمة للالتحاق بهذه المسابقة كتحديد المهام التي سيتم القيام بها من طرف المؤسسة المناولة مثل الصيانة، الإنجاز، الترميم...إلخ، وتحديد الشروط التقنية والإمكانات المادية والبشرية والمالية التي لابد من توفرها في المؤسسة المناولة، وهذا بالاستعانة بالشروط التي تم وضعها في دفتر الشروط ليتم بعدها الإعلان عنها ضمن اللوائح الخاصة بالإعلانات، ولكي تضمن مديرية سونلغاز عدد أكبر من المناولين، فهي تلجأ إلى التعامل مع جريدتين خاصتين لذلك وهذا نظير مقابل مالي تدفعه المؤسسة لقاء خدمات الجريدتين، إذ تدعى كل منهما

ب: **BAOSEM ,ANEP** ؛

¹ - تميم بوعوني ، قسم الادارة والصفقات ، كيفية تأهيل المقاولين من قبل المديرية ، سونلغاز ، ميلا ، 2018/03/20م، (مقابلة شخصية) .

3. اقتناء دفتر الشروط

هنا تقوم المؤسسة المناولة بشراء دفترين من دفتر الشروط من نفس النوع غاز أو كهرباء من قسم الإدارة والصفقات وتسيدي قيمتها المالية عن طريق البنك الوطني الجزائري، الذي يقوم بدوره بتقديم وصل إيداع للمؤسسة المناولة كإثبات لاستلام المبلغ المقدر بالقيمة المالية 3000.00 دج، بعدها تقوم المؤسسة المناولة بمنح الوصل لقسم الإدارة والصفقات الذي يقوم بدوره بتسجيل وتقييد المؤسسة ضمن سجل خاص ليتم بعدها تسليم الدفترين للمؤسسة المناولة؛

4. إعداد الظرف الخاص بالمؤسسة المناولة (المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المقاول):

يتكون ظرف المؤسسة المناولة (المقاولين) التي تدخل إلى مسابقة ما قبل التأهيل من:

1.4 ملف له علاقة بالمقاول مباشرة وعماله والموارد المستعملة: أي المعلومات التي ترافق المقاول من المنظور القانوني، ويكون هدفها الحفاظ على حقوقه وحقوق عماله، إذ يمكن أن تكون تلك المعلومات عبارة عن:

- **دفتر الشروط:** بحيث يتم وضع الدفتر ضمن الظرف بعد أن يقوم صاحب المؤسسة المناولة بختم جميع أوراقه الخاصة وتعبئتها، بالإضافة إلى قيام سونلغاز بتعبئة أوراقها الخاصة بسبب امتلاكها سلطة تحريرها؛
- **شهادة العمل:** هذا من أجل دراسة وتحديد الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة المناولة في ذلك المجال؛
- **تصريح بالنزاهة:** أي القيام بالأعمال حسب الإطار القانوني وحسب الشروط المفروضة بدون استعمال أي غش؛
- **تعهد بالعمل:** أي أن تكون المؤسسة المناولة ملزمة بالعمل في أي وقت تحتاجها المؤسسة الأمرة في حالة حدوث أية حوادث طبيعية؛
- **العمالة:** بحيث يقوم رب العمل في المؤسسة المناولة بتحديد عدد العمال الذين يعملون عنده مع التميز في اختصاصاتهم ودرجاتهم العلمية، قائمة الموارد والوسائل: تحديد الموارد والوسائل التي سيستعملها رب العمل عند القيام بالتنفيذ وفق قائمة معينة؛
- **فواتير خاصة بشراء الآلات:** هذا من أجل إثبات ملكيتها لدى المؤسسة المناولة؛
- **الختم الشخصي للمؤسسة المناولة (المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المقاول).**

2.4 الملف الإداري: يتكون من:

- شهادة عمل مع مديرية سونلغاز إذ تتعامل معها من قبل سواء كان ذلك له علاقة بالغاز أو الكهرباء؛
- البطاقة الرمادية وهذا من أجل إثبات نوعية السيارة، إذ لا بد أن تمتلك خاصية معينة تتمثل في أن تكون ذات طابع تجاري، نافع؛

- شهادة المرجعية مصرحة من طرف مديرية سونلغاز للمقاولين الذين نشطو معها، إذ يتم من خلالها إظهار الأشغال التي أنجزت من طرف المقاول، بالإضافة إلى القيمة المالية الخاصة بتلك الأشغال وذلك لثلاثة سنوات الأخيرة؛
- شهادة سوابق العدلية الخاصة بمالك أو المسير للمؤسسة المناولة؛
- نسخة من السجل التجاري؛
- شهادة استحقاق خاصة بالضرائب **EXTRAIT DE ROLE** من أجل التحقق من أن المؤسسة المناولة ليست لها أية ديون وهذا قبل أن ترتبط بالمؤسسة الآمرة؛
- شهادة دفع الأجور **CACOBATH**؛
- شهادة تأمين **CNASAT**؛
- **BILAN** لثلاثة سنوات الأخيرة؛
- شهادة يتم من خلالها تحديد المسؤول في المؤسسة المناولة سواء كان من طرف المؤسسة الخاصة أو من خلال الموثق إذا كانت المؤسسة فردية أو مؤسسة مساهمة.

5. فتح الأظرفة

تكون هذه الأخيرة في مكان وزمان معينين، بحيث يتم إعلان المقاولين عنه في الإعلان منذ البداية، حيث تقوم لجنة **COPEO** التي تدعى بلجنة فتح الأظرفة وتحليل العروض، إذ تتكون هذه اللجنة من ستة أعضاء تعمل على: جمع الأظرف، دراسة الملف دراسة سطحية، تقديم توعية للمقاولين الذين حضروا لفتح الأظرفة، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء المقاولين الحاضرين أو الممثلين لهم، حيث هذه العملية تكون علنا أمام مرأى جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاوله والحاضرين؛

6. مرحلة التقييم

إذ يتم في هذه المرحلة التدقيق والتفصيل في جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتقييم كل مورد على حدا تقييما نقظيا من طرف لجنة تدعى بلجنة التأهيل الخاص بالطلبات **CPCL** ، حيث تعمل هذه اللجنة بالتقييم المادي والبشري، المعلومات الإضافية المتمثلة في وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة المناولة، ولكي تجتاز هذه المؤسسة تلك المرحلة لابد من:

- أن يكون لكل نشاط من نشاطات سونلغاز مجموعة من القدرات متمثلة في القدرات المادية والبشرية، المعلومات الإضافية؛
- أن يكون المجموع النقظي للوسائل أو القدرات المادية يفوق 45 نقطة؛
- أن يكون المجموع النقظي للقدرات البشرية يفوق 35 نقطة؛
- أن يكون مجموع المعلومات الإضافية يفوق 20 نقطة؛
- أن يفوق كل من مجموعي القدرات المادية والبشرية مجموع 30 لكل منهما على حدا؛
- أن يفوق المجموع النقظي للقدرات المادية والبشرية والمعلومات الإضافية 80 نقطة على الأقل.

وبالتالي نستنتج أن اللجنة تقوم بإلغاء كل مؤسسة مناولة لم تستوجب إحدى المجاميع أو كانت تملك موارد ليست بالنوعية المتفق عليها منذ البداية.

7. التصنيف

تخص هذه المرحلة المؤسسات المناولة في مجال الكهرباء فقط، بحيث يتم ترتيبها وتصنيفها حسب الإمكانيات والموارد التي تمتلكها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأعمال المنجزة من طرفها، إذ يتم تصنيفها إلى:

صنف A: تصنف فيه المؤسسات المناولة التي تمتلك جميع الموارد المرتبطة بنشاطها الأساسي الذي قد يكون:

✓ **توصيل الكهرباء للمنازل بمختلف أنواعها:** بحيث هذا النشاط يكون للمؤسسات المناولة التي يكون مجموع القيمة المالية للأنشطة التي قامت بها مسبقا مع سونلغاز ما يقرب 1000.000 دج **EN TTC (A1)** (متضمن الرسم)،

✓ **توسيع الشبكة أو بناء المراكز الكهربائية:** إذ أن هذا النشاط يمتلكه المؤسسات المناولة التي يكون مجموع القيمة المالية للأنشطة التي قامت بها مسبقا مع المؤسسة الأمرة ما يقارب 8000.000 دج **EN TTC (A2)**.

صنف B: يكون للمؤسسات التي يكون مجموع أنشطتها المنجزة للمؤسسة الأمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 8000.000 إلى 15000.000 دج **EN TTC** ؛

صنف C: يكون في المؤسسات التي مجموعة أعماله المنجزة للمؤسسة الأمرة ذو قيمة مالية تقدر ما بين 15000.000 الى 35000.000 دج **EN TTC** ؛

صنف D: هنا تفوق القيمة المالية للأعمال المنجزة 35000.000 دج **EN TTC**.

8. التخصيص والتقسيم

بعد الانتهاء من عملية التصنيف يتم بعدها تحديد النشاط المخصص لكل مؤسسة مناولة بشكل محدد ودقيق، إذ توصلت المؤسسة للتخصيص التالي للمؤسسات المناولة:

•المؤسسات المناولة في الكهرباء :

الجدول رقم (2.3) : تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات المناولة فيما يخص الكهرباء

العمليات والأنشطة المخصصة	إيصال الكهرباء إلى المنازل	إيصال الكهرباء إلى المنازل/إعداد الشبكة الهوائية/إعداد الشبكة الكهربائية الأرضية/بناء المراكز	إيصال الكهرباء للمنازل/إعداد الشبكة الكهربائية الأرضية/بناء المراكز/تجهيز المراكز	إيصال الكهرباء إلى المنازل/بناء المراكز/تجهيز المراكز	مجموع عدد المؤسسات المناولة في هذه المرحلة	عدد المؤسسات المناولة التي تم إلغاؤها
عدد المؤسسات المناولة	05	11	11	11	38	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة الشخصية.

•المؤسسة المناولة في الغاز:

يظهر الجدول الموالي عدد المؤسسات المناولة الخاصة بالغاز التي قامت باقتناء دفتر الشروط من

أجل بناء علاقة وظيفية مع المؤسسة الأمرة.

الجدول رقم(3.3):عدد المؤسسات المناولة المحتملة والملغية في الغاز

عدد دفاتر الشروط التي تم شرائها من طرف المؤسسات المناولة المحتملة	عدد المؤسسات المناولة التي تم حضورها عند فتح الأظرف	عدد الأظرف التي تم فتحها من طرف اللجنة المختصة	عدد الأظرف التي تم إلغاؤها من طرف اللجنة بعد الفتح
72	60	60	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة.

أما فيما يخص التخصيص فقد تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (4.3): تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات المناولة فيما يخص الغاز.

الأنشطة	إيصال الغاز للمنازل/إعداد الشبكة الأرضية/إيصال الغاز إلى العمارات	إيصال الغاز للمنازل/إعداد الشبكة الأرضية	إيصال الغاز للمنازل/إيصال الغاز إلى العمارات	إيصال الغاز إلى المنازل	مجموع عدد المؤسسات المناولة في هذه المرحلة التي تم إلغائها	عدد المؤسسات المناولة
عدد المؤسسات المناولة التي تم إلغائها	39	05	07	01	31	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة الشخصية

9. المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المناولة

الذي يكون من طرف اللجنة الأولى التي قامت بإعداد دفتر الشروط والتي تدعى بلجنة الصفقات الخاصة بالمديرية والتي من مهامها ايضا:

- تحديد الشروط والمبادئ في دفتر الشروط قبل أن يتم نشره؛
- تصادق على دفتر الشروط بعد تعديله؛
- المصادقة على الأنشطة الموكلة للمؤسسات المناولة؛
- إرسال الوثائق المصادق عليها إلى لجنة COPEO التي تقوم بدورها بتجهيز النشر.

10. النشر في كل من الجريدتين BOSAM, ANEP:

حيث يتم من خلالهما إعلام المؤسسات المناولة عن قبولهم من طرف المؤسسة الأمرة (سونلغاز)، ويكتسبون المقبولين بذلك صفة التأهيل، فيصبحون يسمون المقاولين المؤهلين (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة المؤهلة)، أما المؤسسات المناولة التي تم رفضها فيكون من حقها تقديم الطعون من أجل الاستفسار عن أسباب الرفض وهذا لمدة عشرة أيام ابتداء من يوم الإعلان، حيث تقوم المؤسسة الأمرة بتكليف لجنة مختصة تدعى لجنة تحليل طلبات الطعون الخاصة CEPREG

، مهمتها تقديم الأسباب وإقناع المؤسسات المناولة التي كانت محتملة التعامل مع المؤسسة الأمرة. بعد تحديد المهام وتخصيص الأنشطة تقوم المؤسسة الأمرة سونلغاز ببعث قائمة أسماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقابلة المصنفة (A) إلى الوكالات المتواجدة في المناطق التالية: وكالة ميله، وكالة شلغوم العيد، وكالة فرجيوة، ووكالة تاجنانت وهذا من أجل أن تمنحهم الأولوية لاستلام الأنشطة عن غيرهم من المؤسسات المناولة الأخرى التي لم تحصل على التأهيل.

المطلب الثاني: سيرورة القيام بالمناقصة الخاصة بالمناولة في مديرية التوزيع بميلة والوكالات التابعة لها

تستعمل المناقصة كوسيلة لإيجاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بإنجاز الأنشطة بأقل تكاليف وبجودة عالية، بحيث تمر المناقصة في:

أولاً: وكالة التوزيع بميلة

هي الوكالة التي يتم فيها حل مشاكل وانشغالات الزبائن فيما يخص توزيع الكهرباء والغاز، وكذا الرصد والتحصيل، بالإضافة إلى القيام بعمليات الصيانة، كما يتم على أساسها إنجاز اشغال الربط الأقل من 25 متر المتعلقة بالكهرباء والغاز في حدود المنطقة الجغرافية لولاية ميلة، إلا أنه يبقى توفير العداد الخاص بالكهرباء والغاز من مسؤولية مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ولكي تتم المناقصة في هذه الوكالة يشترط أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المقاول) من ضمن المؤسسات المتعاقدة مع مديرية سونلغاز أي أن تكون من ضمن المؤسسات التي اجتازت مرحلة ما قبل التأهيل.

بعد أن يتم تثبيت الطلب من الزبون الذي قام بإعداد ملفه المكون من: عقد الملكية الخاص بالزبون أو عقد إيجار، نسخة من فاتورة جاره لتعيين المكان بالضبط، نسخة من بطاقة التعريف، ملئ استمارة تقدمها الوكالة للزبون، ليقوم فيما بعد تقنيين مختصين بدراسة المكان والملف من أجل الوصول إلى كميات وأسعار تقديرية يتم على أساسها تحديد القيمة المالية للزبون ليقوم بدوره بالتسديد، وتقوم الوكالة بإجراء عملية المناقصة التي تكون كالتالي:¹

1. الإعلان عن المناقصة: يتم الإعلان عن المناقصة في لوحة الإعلانات في مدة لا تقل عن خمسة أيام قبل فتح الأظرفة، إذ يفضل ألا تعلن الوكالة عن المناقصات في نفس الموعد أي تمييز كل وكالة إعلانها عن الأخرى وهذا من أجل أن تستقطب عدد كبير من المؤسسات المتعاقدة " المؤسسة التي تتصف بصفة التأهيل؛"

2. التقدير الكمي: هم عبارة عن ما توصل إليه التقنيين من دراستهم للمكان وما تحتاجه طلبية الزبون من وسائل، إذ لا بد أن تعرض هذه الأخيرة في شكل كميات تقديرية ويعلن عنها في نفس الإعلان الخاص بالمناقصة؛

3. التقدير الكمي والسعر الوحدوي: تعمل كل مؤسسة متعاقدة بتقديم السعر والكمية المناسبة لها للدخول في المناقصة؛

4. دفتر المتابعة للمؤسسات المناولة المشاركة في المناقصة: بحيث يتم وضع الدفتر لدى مصلحة في الوكالة بعد أن يتم ختمه من طرفها؛

¹ - تميم بوعوني ، قسم الادارة والصفقات، المناقصة في المديرية والوكالات التابعة لها، مديرية سونلغاز ، 2018/03/25م، (مقابلة شخصية)

5.الاستدعاء: إذ لابد من إعداد استدعاء خاص بأعضاء لجنة "فتح الأظرفة" عن طريق إرسال رسائل لكل عضو من الأعضاء، وهذا من أجل تفادي أية غيابات أثناء إجراء المناقصة، ولإثبات حضورهم لابد من توقيعهم على قائمة الحضور الخاصة بأعضاء اللجنة؛

6.قائمة الحضور الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة: إذ لابد أن توقع هذه القائمة من طرف المؤسسات المتعاقدة المشتركة أو الموكلين لها كإثبات حضورهم، وعلى رئيس لجنة "فتح الأظرفة" المصادقة على هذه القائمة؛

7.المناقصة: أولا لابد أن يقيد اسم المناقصة بحد ذاتها ضمن دفتر متابعة المناقصة، ثم تقوم لجنة فتح الأظرفة بفتح هذه الأظرفة الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة مع سونلغاز وفي نفس الوقت تقوم بإعداد استمارة مجدولة بالأسعار التي حددتها المؤسسات المناولة في هذه المناقصة، وكإثبات تقوم هذه المؤسسات بالتوقيع أمام السعر الذي حددته، كما أنه تتاح فرص للمؤسسات المتعاقدة بتسجيل ملاحظاتهم وتقديم اقتراحاتهم؛

8.تقرير المداولة: يتم ملئ هذا التقرير بعناية، بحيث يبرز فيه المؤسسة المقبولة التي عرضت أقل سعر والمؤسسات التي تم رفضها، كما أنه يتم في هذه المرحلة إقناع المؤسسات المشتركة الأخرى الموافقة على المبلغ الذي تم تحديده من طرف المؤسسة المناولة التي عرضت أقل مبلغ من أجل تقسيم الأنشطة ما بين المؤسسات التي وافقت على السعر المقترح والعمل على تقليص الوقت المخصص لإنجاز الأنشطة، وفي حالة ما إذا رفضت المؤسسات التعامل بهذا السعر تعطي العروض كلها للمؤسسة التي قدمت أقل سعر؛

9.الالتزام: لابد على المؤسسات التي قبلت بالعمل بالعرض الأقل أن توقع التزاما بذلك؛

10. محتوى العرض "الظرف": تتكون من الوثائق التالية: رسالة العرض التجاري، التقدير الكمي والنوعي، التوكيل، الوثائق الجبائية والشبه جبائية التي تجدد كل ثلاثة أشهر؛

11. إعداد الطلبية: بعد اختيار المؤسسة المتعاقدة الخاصة بالكهرباء أو الغاز التي قدمت أقل عرض لابد من إعطائها رسالة الطلبية حسب الجدول الزمني لذلك.

ثانيا: مديرية التوزيع بميلة

تتم المناقصة على مستوى مديرية سونلغاز عندما يتعلق الأمر بالإصالات التي تتعدى 25 متر في كل من الغاز أو الكهرباء والأشغال الأخرى الخاصة بهما.

بحيث تكون سيرورة المناقصة في المديرية على النحو التالي:¹

1.في العلاقات التجارية: يتم فيها تلقي الطلب من الزبون، ثم العمل على تنسيق هذا الأمر مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال؛

2.مهمة التقنين بعد أن يتم تلقي طلب الزبون: يأتي بعدها دور التقنين بالتعاون مع قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال بتنفيذ مهامهم المتمثلة في:

¹ - تميم بوعوني، قسم الادارة والصفقات، مساهمة كل مديرية سونلغاز و الزبائن، مديرية سونلغاز، 28/03/2018م، (مقابلة شخصية).

✓ القيام بالدراسة الميدانية للمكان الذي سيتم فيه تنفيذ الأشغال، وبالتالي وضع مخطط لذلك المكان؛
 ✓ التقييم المالي والكمي والنوعي لمختلف الوسائل التي لا بد أن تتوفر عند تنفيذ الأشغال في ذلك المكان، وهذا من خلال الاستعانة بالمخطط الذي تم التوصل إليه وهذا التقييم قد يتمثل في: عدد الأعمدة الكهربائية اللازمة في هذه الحالة، المراكز التي لا بد من بنائها لزيادة الطاقة، عدد شبكات الغاز...إلخ، وبالتالي إعداد فاتورة تقديرية للوازم بالكميات والمبالغ المقدرة.

3. إرسال فاتورة تقديرية إلى قسم العلاقات التجارية: من أجل إعداد فاتورة أخرى يتم فيها تحديد المساهمة النسبية لكل من المؤسسة الأمرة والزبون في المبلغ النهائي، إذ لا بد على الزبون تسديد الفاتورة حالا حسب المساهمة الخاصة به، بحيث نجد:

✓ تقديم خدمة للزبون لأول مرة بغض النظر عن نوعيته (طبيعي، معنوي) فالمساهمة تكون:

جدول رقم (5.3): مساهمة سونلغاز والمؤسسة الأمرة.

نوعية الضغط	مساهمة كل من	سونلغاز	الزبون
شبكة متوسطة الضغط	10%	90%	
شبكة منخفضة الضغط	35%	65%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم العلاقات التجارية.

✓ عندما تكون الخدمة خاصة بالتحويلات أو التقوية فإن المساهمة تكون 100% للزبون، بالإضافة إلى أنه يقوم بدفع جميع الرسوم.

4. إرسال ملف الزبون إلى قسم الإدارة والصفقات: إذ لا بد هنا من الاستئذان للقيام بالأشغال في الأراضي العمومية، ويكون ذلك بإرسال طلب إلى البلدية من أجل الحصول على الموافقة أو التصريح بالإجاز للبدء في التنفيذ، وفي هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة الأمرة سونلغاز أن تبدأ بعملية المناقصة إلا بعد أن تحصل على الموافقة من البلدية؛

5. الإعلان: بعد حصول المؤسسة الأمرة على الموافقة من البلدية تشرع للاستعداد للمناقصة التي تبديها بوضع إعلان في مقرها، بالإضافة إلى عرض قائمة الأنشطة أو الأشغال الموجودة في هذه المناقصة إذا كانت القيمة المالية للمناقصة لا تفوق 8 مليون دينار جزائري، والإعلان يكون في الجريدتين السالفتين الذكر اللتين لهما تعامل خاص مع سونلغاز على غيرهما من الجرائد الأخرى، أما إذا فاقت القيمة 8 مليون دينار جزائري ففي هذه الحالة تصبح تسمى صفقة لها إجراءات أخرى خاصة؛

6. اتصال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بقسم الإدارة والصفقات: بعد أن تحدد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المقاوله النشاط الذي ترغب فيه والذي يكون ضمن اختصاصها تعمد للاتصال بهذا القسم من أجل الحصول على التفاصيل الخاصة بهذا النشاط، والتي تتمثل في الكمية المقدرة والنوعية التي لا بد أن تكون في ذلك

المشروع، إذ يتم الحصول على تلك التفاصيل على شكل أوراق أو أقراص متحركة من أجل أن تمكن المؤسسة المناولة من تحديد السعر والمبلغ الذي سوف تدخل به في المناقصة؛

7. إعداد الظرف الذي سيتم الدخول به في المناقصة: إن لكل مؤسسة مناولة ظرف خاص بها تدخل به المناقصة، إذ لا بد أن يكون الظرف مغلقا أثناء ذلك، ومكون من:

✓ استمارة بها معلومات خاصة عن المؤسسة المناولة والمبلغ الذي تحدده للدخول في المناقصة اذ تسمى بـ:

؛ LETTRE DE SOUMISSION

✓ كشف خاص تضعه المؤسسة المناولة لتبين فيه عدد الكميات والأسعار اللازمة في تلك الأشغال أو الأنشطة التي اختارتها وهذا حسب قدراتها التي تمتلكها، وهذا طبقا للمرجع الأساسي الذي أعده قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال ويسمى الكشف **DEVIS**.

8. القيام بالمناقصة: هي عبارة عن إجراء قانوني يستهدف الحصول على السعر الأقل من عدة عارضين متنافسين من المؤسسات المناولة المكتسبة صفة التأهيل من مرحلة ما قبل التأهيل، إذ تتم الموافقة في هذه المرحلة على المؤسسة التي تقدم أفضل عرض لإنجاز الأشغال الملزمة بجودة عالية وبتكاليف أقل، وقبل ذلك لا بد من إثبات حضور المقاولين بتقييدهم في سجل الحضور وإثبات ذلك بختمهم أو إمضاءهم الخاص عليه، وكما تقوم لجنة فتح الأظرف بفتح هذه الأخيرة وتقييد كل مقاول والمبلغ الذي دخل به في المناقصة والفترة الزمنية المناسبة لإنجاز الأشغال؛

بعد أن يتم تحديد المؤسسة المناولة التي قدمت أقل مبلغ خارج الرسوم يتم إعداد محضر تنصيب خاص لكل مشروع أو كل قضية، محددًا فيه المؤسسة المناولة المقبولة من بين المؤسسات المشاركة في كل مشروع على حدا؛

9. إعلام قسم المحاسبة عن الأشغال والمقاولين الذين سيتعاملون معهم: وهذا من أجل تخصيص مبلغ مالي لتلك الأشغال ولتتم تسديد أتعاب المقاولين فيما بعد انتهائهم، وهذا وفق استمارة من النوع **VISA D'ENGAGEMENT** أو التأشيرة؛

يقدم للمقاول المخطط الذي تم إنجازه من طرف التقنيين، بالإضافة إلى استمارة تتضمن أمر بالخدمة متمثل في : **ORDRE DE SERVICE** التي تتضمن إعطاء أمر للمؤسسة المناولة ببدء العمل وتنفيذ الأشغال في تاريخ استلام المؤسسة المناولة النسخة الأصلية المعنية بذلك وتسلم منها ثلاث نسخ: الأولى لقسم الدراسة وتنفيذ الأشغال من أجل ممارسة الرقابة التقنية على الأشغال، والثانية تسلم لقسم العلاقات التجارية، أما الأخيرة فتدرج ضمن الملف الخاص بالمشروع، إذ بعد استلام الأمر يبدأ احتساب الأيام المتفق عليها لإنجاز الأشغال، كما أنه يبرم عقد يربط بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة، الذي يكون في إحدى الأشكال التالية:

LETTER DE COMMANDE تكون في حالة إذا لم تبلغ القيمة المالية لتلك الأشغال 500000.00 دينار جزائري؛

COMMANDE تكون في الأشغال المحصورة قيمتها المالية ما بين 500000.00 دج و 8000000.00 دينار جزائري؛

MARECHE تكون في الأنشطة التي تفوق قيمتها المالية قيمة 8000000.00 دينار جزائري. وعند تحديد نوعية العقد المناسب يتم استخراج نسخة لتوضع ضمن الملف الخاص بالمشروع، ونسختين أصليتين تسلم إحداهما للمؤسسة المناولة أما الثانية لقسم المحاسبة. إذ يتضمن العقد مجموعة من المعلومات الخاصة بكل المؤسستين والمبلغ الذي تم الاتفاق عليه، والمبلغ الذي تخصصه المؤسسة كضمان من المؤسسة المناولة المقدر ما بين 05% إلى 10% من المبلغ الكلي نهاية تنفيذ الخدمة هذا إذا كانت النشاطات بسيطة، أما إذا كانت معقدة فيتم اقتطاع الضمان من الفواتير التي يرسلها المقاول، وهذا الضمان يكون لمدة عام من أجل التأكد من سلامة ما قامت المؤسسة المناولة بإنجازه، لتقوم المؤسسة الأمرة بعدها بإعادة المبلغ الذي تم اقتطاعه للمؤسسة المناولة عند انتهاء المدة المقررة. بعد التأكد من تنفيذ الأشغال يدفع للمقاول مبلغا لقاء أتعابه المقدرة ب :

المبلغ الذي يسلم للمقاول = المبلغ الذي يحدده المقاول في المناقصة × 1.17.

وقبل أن يتم التسديد لابد أن يكون للمقاول (المؤسسة المناولة) ملف خاص لكي تتم الاجراءات وهذا الملف يتكون من :

• مخطط العمل؛

DGD: DECOMPTE GENERAL DEFINITIF: يتم من خلالها تحديد الفارق بين ما هو مقرر

وما تم تنفيذه فعلا من طرف المؤسسة المناولة، كما يتم فيها التحديد الدقيق للسعر والكمية المستعملة على أرض الواقع، فإذا ما ثبت وجود أية زيادة فهنا لابد من أن تتم الموافقة أو الرفض من طرف لجنة **COPEO** وتلحقه فيما بعد بالملف الخاص بالمقاول ويسمى ب **AVENANT** ؛

• **ATTACHEMENT**: وهو عبارة عن فاتورة يتم فيها تحديد الكميات بدون أسعار المحدد لها؛

• **AVIS DE FIN DE TRAVAUX**: وهي عبارة عن استمارة فيها معلومات فيها معلومات عن المقاول والإمكانيات التي استعملها ومدة انتهاء الأشغال؛

• **MODELE FICHE DE DELAI D'EXECUTION** : تهدف هذه الاستمارة لمراقبة أية تأخير في الاستلام بحيث يتم من خلالها إبراز فترة انتهاء الأشغال؛

• **LETTER DE SOUMISSION COMMERCIALE**: تظهر معلومات عن المقاول والمبلغ الذي حدده للدخول في المناقصة؛

• استمارة تبين نوعية الوسائل المستخدمة والكمية، بحيث يتم الحصول عليها من البائع الذي قام المقاول من شراء منه.

المطلب الثالث: مؤسسة "ركاب" لأشغال الكهرباء والغاز مؤسسة مناولة في مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة

تقوم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة بإنجاز عدة مشاريع بهدف تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذا تطرقنا في هذا المطلب إلى عرض اسم المشروع، مكانه، فترته الزمنية، الزبون، المستفيد النهائي من المشروع والمهام المنجزة خلاله.

أولاً: التعريف بالمشروع

هو عبارة عن تنمية وتوسيع الشبكات الكهربائية المحتاجة لذلك من طرف مؤسسة "ركاب" لأشغال الكهرباء والغاز، ويتمثل في تزويد التجمع السكني بوصوف بالكهرباء بناء على طلب من سكانها مقدم للبلدية في 03 /04/ 2013 هكذا كانت فكرة ظهور هذا المشروع.

قامت البلدية بعرض هذا الطلب الذي يحتوي على احتياجات مواطنيها الواجب تلبيتها من كهرباء على مديرية الطاقة والمناجم في 26/06/ 2013 والتي قامت بإرساله إلى شركة سونلغاز للأخذ بعين الاعتبار والشروع في الإجراءات اللازمة لتحقيق المشروع.

ثانياً: سيرورة مناولة المشروع

تمت عملية مناولة هذا المشروع بسيرورة كباقي المشاريع المناولة، لذلك سوف نتطرق إلى مختلف الإنجازات التي تمت قبل التعاقد بين المؤسسة المناولة وسونلغاز.

1. المرحلة الأولى:

✓ بناء على الطلب المرسل من طرف مديرية الطاقة والمناجم المؤرخ في 26 /06 /2013، قام قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بميلة الممثلة برئيسها بمباشرة الدراسة الميدانية في 23/07/ 2013 للتعرف على المكان وتقييم الأشغال لإنجاز المشروع، وذلك بحضور تقني من بلدية ميلة وتقني من مديرية الطاقة والمناجم؛

✓ بعد هذه العملية الميدانية والدراسات، أعد قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال لمديرية التوزيع سونلغاز ميلة من خلال نقل المعطيات والبيانات اللازمة للكشف التقييمي والكمي بكل المستلزمات الضرورية لعملية تزويد التجمع السكاني بوصوف بالكهرباء ببلدية ميلة؛

✓ ثم تم ارسال الملف التقييمي الكمي إلى مديرية الطاقة والمناجم بحيث قامت هذه الأخيرة بالإجراءات اللازمة من خلال تخصيص المبلغ المالي الموافق للكشف الكمي؛

✓ وأخيراً في هذه المرحلة قامت مديرية الطاقة بالمصادقة على الملف وإرساله إلى مديرية التوزيع سونلغاز ميلة وذلك لمباشرة المشروع وهذا ما سنتطرق إليه في المرحلة الثانية.

نستنتج من خلال المرحلة الأولى أن هناك مناولة بين مديرية الطاقة والمناجم التي تدعى بالمؤسسة الأمرة بالأعمال وبين مديرية سونلغاز ميلة التي تدعى المؤسسة المناولة وذلك نتيجة الاتفاق التعاوني الذي تم

بموجبه طلب مديرية الطاقة والمناجم من مديرية سونلغاز بتنفيذ عملية أو خدمة وفق تصميمات وتوجيهات مختلفة موجودة بينهما والمتمثلة في طلب سكان المنطقة.

لكن سوف يتم التركيز على المناولة بين مديرية التوزيع سونلغاز ميله باعتبارها هنا المؤسسة الأمرة ومؤسسة ركاب لأشغال الكهرباء والغاز، أي المؤسسة المناولة نظرا لتنفيذ هذه الأخيرة أشغال المشروع ميدانيا.

2. المرحلة الثانية:

مباشرة سيرورة المشروع على مستوى قسم إدارة الصفقات لمديرية التوزيع سونلغاز ميله:

شرح قسم إدارة الصفقات بسونلغاز ميله بعملية تسجيل الملف التقييمي والكمي على مستواها، واستدعت كل المقاولات حسب اختصاصها للتقدم من أجل إجراء المناقصة حول طلب مديرية الطاقة والمناجم في إطار الشفافية، العدل والنزاهة.

علنت مديرية التوزيع ميله عن مناقصة وطنية مفتوحة من أجل القيام بإنجاز شبكة توزيع الكهرباء في 2013/10/06 حيث كان هذا الإعلان عن المناقصة الوطنية المفتوحة مخصصة لمقاولات الأشغال المتخصصة في إطار إنجاز شبكات توزيع الكهرباء بعد تعرفهم على المقرر المراد تزويده بالكهرباء، وإبداء رغبتهم في تقديم عرض مالي بالسعر الذي يناسب أرض الواقع من أجل تحقيق طلب الزبائن أو المواطنين. قام المرشحين المهتمين بهذا الإعلان بسحب دفتر الشروط من العنوان التالي: مديرية التوزيع ميله، مقابل تقديم إثبات الدفع عن طريق التحويل المصرفي لمبلغ قيمته 5000 دينار جزائري.

إن مديرية التوزيع ميله تدعو من خلال هذه المناقصة المرشحين المهتمين بتقديم عروضهم التقنية والمالية في ظرف مغلق مجهول، من أجل القيام بإنجاز أشغال شبكات توزيع الكهرباء مع التموين بالمواد.

العرض يكون في ظرف مغلق ويحمل بداخله ظرفين (02)

• ظرف للعرض التقني.

• ظرف للعرض المالي.

كل ظرف سيحوي بداخله نسختين (02) للعرض مسجل على كل منهما "أصلي" أو "نسخة" على حسب الحال .

✓ العرض التقني:

➤ الملف التقني؛

➤ الملف الإداري؛

➤ دفتر الشروط مؤشر عليه في أسفل كل صفحة، ممضي ومؤرخ في آخر الدفتر؛

➤ وديعة ضمان المشاركة؛

➤ تصريح بالاكنتاب؛

➤ تصريح بالاستقامة؛

➤ شهادة المؤهل القانوني بالتعاقد على الصفقات.

✓ العرض المالي:

➤ بيان المشاركة؛

➤ جدولاً مفصلاً لأسعار العرض مؤشر ومختوم؛

➤ تفصيل تقديري وكمي.

بحيث الظرف الخارجي يجب أن لا يحمل أية علامة مميزة ما عدا العبارة التالية : إعلان عن مناقصة وطنية مفتوحة -لا يفتح- .

استدعت مديرية التوزيع المقاولات إلى اجتماع والذي سوف يتم من خلاله جلسة فتح العروض يوم 2013/12/02 من الساعة 09:00 صباحاً إلى الساعة 01:00 صباحاً في مقر مديرية التوزيع بميلة.

تم فتح العروض خلال جلسة عامة من قبل مديرية التوزيع يوم 2013/12/02 على 01:00 صباحاً في مقر مديرية التوزيع بميلة، حيث استلزم على مقدمي العروض أو ممثليهم المعتمدين الحضور إلى جلسة فتح الأظرفة التي ستتم على مرحلة واحدة.

حيث يجب على جميع مقدمي العروض تقديم عروضهم التقنية مع ضمان مصرفي طبقاً للجدول المحدد أسفله:

الجدول رقم (6.3) : عدد الحصص المشترك فيها

عدد الحصص المشترك فيها	المبلغ
$5 \leq$ عدد الحصص المشترك فيها	المبلغ = 200.000 دج
$10 \leq$ عدد الحصص المشترك فيها < 5	المبلغ = 400.000 دج
$15 \leq$ عدد الحصص المشترك فيها < 10	المبلغ = 600.000 دج
$20 \leq$ عدد الحصص المشترك فيها < 15	المبلغ = 800.000 دج
$20 >$ عدد الحصص المشترك فيها	المبلغ = 1500.000 دج

المصدر: وثائق مديرية نقل وتوزيع الكهرباء .

- تتم عملية فتح الأظرفة بحضور أعضاء اللجنة المكونة من طرف المديرية في إطار الشفافية والنزاهة، حيث يقوم رئيس اللجنة أو أحد أعضائها بالإعلان عن التقييم المالي لكل مقابلة حاضرة باسم المنطقة المراد تزويدها بالطاقة الكهربائية وأسماء المقاولات الحاضرة والتقييم النقدي للعرض ويذكر فيه أيضاً ملخص عن عدد المقاولات المشاركة في المناقصة وعدد العروض المقدمة وعدد العروض الملغاة مع ذكر السبب؛

- تم الإعلان المبدئي للمقابلة الفائزة بالمناقصة ثم عرض الملف الكامل على لجنة ثانية من أجل التحقيق والتدقيق في عرضها المالي، وهي لجنة تقييم العروض المالية التي لها الدور الأساسي والرئيسي الأخير

- في إعداد المحضر النهائي الذي يحدد فيه المقاوله الفائزة والمتحصله على الصفقة، ثم إعطاء المحضر إلى لجنة فتح العروض، حيث قامت هذه الأخيرة بإعلام مقاوله "ركاب" بصفة نهائية من أجل الشروع في الأشغال وأيضاً طلب رخصة البناء للمشروع المراد إنجازه؛
- بعد حصولها على الرخصة أعدت أمر ببدء الأشغال للمقاوله وأحيلت الملف التقني إلى قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال الذي بدوره قام بعملية مراقبة المقابل في عملية إنجاز المشروع على أرض الواقع؛
 - بدأت العملية بمحضر انطلاق الأشغال بين مراقب الأشغال والمقاوله التي كل الخطوات في الآجال المحددة والمقررة للمشروع؛
 - عند إنجاز المشروع يعد المكلف بمراقبة ومتابعة الأشغال محضر مؤقت لنهاية الأشغال، ثم يحال الملف إلى قسم استغلال الكهرباء من أجل وضع وإطلاق الطاقة اللازمة للمنطقة بحضور رئيس مقاطعة استغلال الكهرباء والغاز أو من يمثله، وفي هذه المرحلة يتم إعداد المحضر النهائي لاكتمال المشروع، وأخيراً يتم تزويد سكان المنطقة بالكهرباء.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق من خلال هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية أي: المناولة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز توصلنا إلى أن مؤسسة سونلغاز تستعمل المناولة من نوع القدرة والتخصص، بحيث عمدت إلى التخلي عن نشاطاتها الرئيسية إلى المؤسسات المناولة المتخصصة في ذلك المجال، وهذا من أجل أن تبلغ إنتاج معين، ولمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب وإتمام الأنشطة والأشغال في أوقات محددة ترضي بها زبائنها. بحيث تتم عملية المناولة في المؤسسة وفق منهجية تقنية يتم من خلالها انتقاء المؤسسات المناولة (المقاولين) أولاً وهذا على أساس الشروط التي وضعتها المؤسسة الأمرة (سونلغاز) لتتحقق من خلال هذه الشروط الجودة، الإنتاج في الأوقات التي تحددها المؤسسة الأمرة، وهذا على أساس التحكم في التكاليف.

بعد أن تقوم المؤسسة الأمرة بتحديد المؤسسات المناولة المؤهلة للتعامل معها في المرحلة الأولى تليها المرحلة الثانية المتمثلة في المناقصة، بحيث يتم من خلالها اختيار المؤسسة المناولة المناسبة لكل مشروع تضعه المؤسسة الأمرة، إذ يتم إثبات العلاقة بين كل من المؤسسة المناولة (المقاول) والمؤسسة الأمرة (سونلغاز) من خلال عقد فرعي يبين فيه حقوق وواجبات كل متعاقد للطرف الآخر. وفي الأخير تبين أن للمناولة الصناعية أثر على وظائف المؤسسة الأمرة، بحيث تساعد هذه الأخيرة بالحفاظ على الاستقرار النسبي لها من جهة ومن جهة أخرى تساهم المناولة على خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى تلبية متطلبات المؤسسة الأمرة.



خاتمة

بعد تناول مختلف الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع، والقيام بعرض تجربة المناولة في شركة توزيع الكهرباء والغاز ميلا، اتضح لنا مدى أهمية تكوين المؤسسات الاقتصادية للعلاقات فيما بينها من خلال مجموعة من الآليات التعاونية التي تساعد على تفعيل نشاطها.

لذلك فقد شكل نشاط المناولة محورا أساسيا ضمن هذه الاستراتيجيات التعاونية، والتي تمكنت بفضل هذا التوجه من تنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية ورفع قدرتها التنافسية في الأسواق، حيث أن التعاون من خلال عقود المناولة ينشأ كنتيجة لتوجه المؤسسة نحو إعادة التخصص والتركيز في مجالات النشاط الأساسية له (قلب المهنة)، والتي تحقق من خلالها ميزة تنافسية مستدامة والتوجه نحو مبدأ "faire faire" العمل الجماعي عكس المبدأ الذي يقول: "إن أردت أن تتم الأمور بطريقة جيدة قم بها بنفسك" والذي لم يعد صحيحا في ظل عدم الاستقرار وعدم التأكد والبحث عن المرونة، الجودة والتنافسية.

دراستنا هذه كانت عبارة عن محاولة لتوضيح مساهمة المناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إسقاط ذلك على شركة توزيع الكهرباء والغاز ميلا.

وعليه فقد قمنا باختبار ثلاثة فرضيات تمثل الأجوبة الأولية للأسئلة الفرعية التي يمثل مجموع الإجابات عليها الرد على سؤال الإشكالية العامة لهذه الدراسة والمتمثل في:

كيف تساهم المناولة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ وهل وفقت مديرية التوزيع "سونغاز" ميلا في انتهاج هذه الاستراتيجية؟

• نتائج اختبار الفرضيات:

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات، وهي كما يلي:

بالنسبة الفرضية الاولى القائلة أن المناولة آلية تعاونية فعالة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية إقامة المؤسسات لعلاقات تعاونية مع مؤسسات أخرى، هذه العلاقات قد تأخذ أشكالا عديدة وما يتبعها من علاقات ضمنية بسبب أن هذه العلاقات في الكثير من الأحيان تعود بالفائدة على الأطراف وتؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسات وتعزيز موقفها التنافسي، خاصة إذا كانت هذه العلاقات طويلة الأجل، كما تؤدي إلى تقليل درجة المخاطر، وهكذا فإن المناولة التي تعد ضمن العلاقات التعاقدية تؤدي الى تفاعل ذو توجه مشترك.

أما بخصوص الفرضية الثانية والتي مفادها أن ثقافة التعاون والتكامل بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة للأعمال دورا أساسيا في نجاح آلية المناولة، إن إثبات أو نفي هذه الفرضية مرتبط باعتماد تجربة المناولة على ثقافة التعاون والتكامل بين المؤسسات الأمرة والمنفذة، ولقد اتضح بعد دراسة الجانب النظري، وعرض التجربة أن النجاح الذي حققه نشاط المناولة يبدو واضح، حيث اعتمدت المؤسسة الأمرة على ثقافة التعاون والتكامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتجعل من العلاقات محور العملية التنظيمية داخل إدارتها، من هنا يمكن إثبات صحة الفرضية.

وبالنسبة للفرضية الثالثة التي يشير محتواها الى مساهمة المناولة بمديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تحققت هذه الفرضية، حيث أن نجاح تجربة المناولة في شركة "سونلغاز" تأسس على تشجيع المقاولين من الباطن، من خلال البرامج التي سنتها الحكومة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سجلت نجاحا معتبرا كما بينتها الدراسة الميدانية خاصة في الإنجازات الكبرى التي يقوم بها المناولون.

• النتائج المتوصل إليها:

مما سبق تم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- ✓ إن نجاح المناولة بصفة عامة يرتبط بالعديد من العوامل والسياسات والإجراءات الحكومية الداعمة؛
- ✓ لثقافة التعاون بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المنفذة للأعمال دورا أساسيا في نجاح آلية المناولة؛ إلا أن نشاط المناولة في الجزائر مازال في مرحلة التنمية والتطوير؛
- ✓ تعد المناولة آلية تعاونية فعالة بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ تستخدم المؤسسة الأمرة المناولة الصناعية من أجل الحفاظ على إنتاجية مرتفعة وإنجاز الأشغال في أوقات قصيرة؛
- ✓ تقوم المؤسسة الأمرة بمجموعة من الإجراءات من أجل انتقاء المؤسسة المناولة الأفضل لتناولها نشاطاتها؛
- ✓ تستعين المؤسسة الأمرة "سونلغاز" بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا، وهذا من خلال الشروط التي تضعها المؤسسة الأمرة في دفتر الشروط منذ البداية؛
- ✓ بالرغم من أن هدف سونلغاز من استعمالها المناولة هو التقليل من زمن إنجاز الأشغال، إلا أنها تمارس المناولة أيضا من أجل تقسيم الأشغال والمسؤوليات ما بين الوكالات والمؤسسات المناولة (المقولة)؛
- ✓ يعد تراكم النشاطات في المؤسسة الأمرة من إحدى الأسباب المؤدية إلى خلق ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ ساهمت المناولة بمديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها خرجنا بجملة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- ✓ العمل على تقييم تجربة المناولة في جميع المجالات من طرف السلطات العمومية، من أجل الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات واحتياجات المؤسسات الأمرة والمنفذة للأعمال ضمن مخططاتها التنموية؛
- ✓ تعزيز الشراكات بين قطاعات الأنشطة خاصة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ مواصلة المساعي الزامية لتحسين الإطار التشريعي والقانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعله مناسباً لمتطلبات نموها، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وإزالة العراقيل البيروقراطية وجعلها أكثر مرونة؛

- ✓ تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
 - ✓ تنظيم برامج تدريبية خاصة بأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينهم من اكتساب وتحديث المعارف الأساسية اللازمة وإدارة أعمالهم؛
 - ✓ تشجيع المؤسسات المناولة من خلال إلغاء الرسوم خلال السنوات الأولى للنشاط؛
 - ✓ الاهتمام الفعلي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدراج أيام ثقافية وتحسيسية حول المقاول من الباطن، وإنشاء المؤسسات على مستوى الجامعات أو مراكز التكوين المهني أو على مستوى القطاعات الثقافية من أجل توعية الشباب بوجود قطاعات أخرى بدل التفكير بالوظيفة.
- آفاق الدراسة:

- تناولنا في دراستنا: المناولة كألية لتفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مديرية التوزيع "سونلغاز" ميلة، فدراستنا هذه كانت عبارة عن جزء بسيط لموضوع يحمل الكثير من التعقيد، لذلك يمكن اقتراح العديد من المواضيع التي قد تكون مكملة لهذه الدراسة أو تزيد في إثرائها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ويتمثل أهمها فيما يلي:
- ✓ دور المناولة الصناعية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق ترقية المناولة والشراكة؛
 - ✓ التجربة الجزائرية في مجال المناولة الصناعية.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد حسن الشافعي، دراسة الجدوى في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
4. جالين سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشأة الأعمال الصغيرة اتجاه الاقتصاد الكلي، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
5. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. حسان لخضر، تنمية المشاريع الصغيرة، المعهد العربي للتخطيط، العدد السابع، الكويت، 2002.
7. حمزة شوادر، تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار الاقتصادي خلال فترة 2001-2014، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
8. رباح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
9. صالح حسن، تطورات ومتغيرات الاقتصاديات الدولية، دعم وتنمية المشاريع الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الأردن، 2009.
11. عبد الرحمان، يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1997.
12. عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.

13. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
14. فايز جمعة، صالح النجار، عبد الستار محمد العالي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. كليفورد مومباك ، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد الشمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998.
16. محمد سعد عبد الرسول، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
17. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
18. محمود الكيلاني، موسوعة التشريعات التجارية الالكترونية، المجلد الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. نبيل جودا، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
20. هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي في المشروع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2008.
- ب. مذكرات الماجستير ورسائل الدكتوراه:
21. إبراهيم قعيد، دور الترويج في إنجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.
22. أحمد غبولي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2010-2011.
23. أمحمد بن الدين، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية عن عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص علوم

- اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2012-2013.
24. جمال بوثلجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2011-2012.
25. خالد طالبي، دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص التمويل الدولي للمؤسسات التقنية والدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري قسنطينة، 2010-2011.
26. رامي حريد، البدائل التمويلية للإقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد النقود والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
27. رضا زهواني، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رمال بلاستيك تقرت)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007.
28. سامية غربي، المقاولة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعناد التكديس والحمولة بقسنطينة)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003-2004.
29. سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية لبرنامج ميدا)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007.
30. سيد علي بالمحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005-2006.
31. شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007-2008.

32. صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
33. عثمان لخف، واقع المؤسسات المتوسطة والصغيرة وسبل دعمها وتنميتها (دراسة حالة الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
34. عزيز وسليمة، بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة -ناحية الوسط-)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
35. عمار ولد قاسم ولد جهاد، دور الزكاة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
36. فاطمة الزهراء علوي، المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
37. فراحي بلحاج، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010-2011.
38. لوكادير مالح، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص قانون التنمية الوطنية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزوو، 2011-2012.
39. ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مساهمة القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة-)، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005.
40. محمد عبد الناصر مشري، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-ولاية تبسة-)،

مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف،
2007-2008.

41. ميلود برني، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة
حالة المؤسسة العامة للسكويت SBG بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.

ت. الملتقيات والمؤتمرات:

42. أحمد محمد لقمان، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في
الدول العربية، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والثلاثون، المنعقد بشرم الشيخ/جمهورية مصر
العربية، ما بين 23 فيفري- 1 مارس 2008، ص 02.

43. بوسهيم أحمد ظافر زهير عادل فاطمة الزهراء، استراتيجية العناقد الصغيرة للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها، الملتقى الوطني حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد
للتنمية في الجزائر"، جامعة 20 أوت، سكيكدة، يومي 13 و14 أبريل 2008.

44. حياة براهيم، جميع نبيلة، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة
بالجزائر، الملتقى الدولي حول "استراتيجية الحكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة،
جامعة المسيلة، يومي 14 و15 نوفمبر 2011.

45. رابع خوني، رقية حساني، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة
التدريبية حول "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، جامعة فرحات
عباس، سطيف، يومي 25- 28 ماي 2003.

46. الطاهر سليم، استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية
وتطوير المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12-15 سبتمبر
2006.

47. عبد الرحمان بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول
للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، يومي 12-15 سبتمبر 2006.

48. عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بالوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول " تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، يومي 8 و 9 أفريل 2002.
49. عبد الرحمان بوعلي، ميررات الانتقال من نظام الإنتاج المدمج إلى شبكة الإنتاج المتخصص، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية "الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير ساديكس بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين" الجزائر، يومي 12-15 سبتمبر 2005.
50. عبد الله قش، مطاي عبد القادر، 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 2010.
51. عبد المجيد تيموي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري (دراسة حالة الجزائر)، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
52. فاطمة الزهراء عراب، علاي فتحة، المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول "استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012.
53. محمد الأخضر قريشي وآخرون، التمويل الإسلامي كتوجيه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول "استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012.
54. محمد الطاهر النيفر، مراكز المناولة والشراكة الصناعية ودورها في تنظيم النشاط الإنتاجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الصناعية وتطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 12-15 سبتمبر 2006.
55. محمد الطاهر النيفر، مراكز المناولة والشراكة مفهومها، وسائلها، دورها في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الصناعية وتطور علاقات التكامل ما بين المؤسسات

الكبيرة والصغيرة والمتوسطة حسب التجربة التونسية، الملتقى الدولي حول المناولة والشراكة الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبو ظبي، مارس 1998.

56. محمد الهادي بوركاب، دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، يومي 12 و 15 سبتمبر 2006.

57. محمد أئفي بلعزوز بن علي، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل 2، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

58. مداح عرايبي الحاج، المناولة كمدخل لبناء الشراكة بين المورد والزبون في سوق صناعة السيارات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الواقع التحديات الأفاق"، جامعة برج باجي مختار، عنابة، يومي 6-7 فيفري 2007.

59. المنظمة العربية للتنمية والتعددين، تجربة بورصة المناولة والشراكة الصناعية في الجزائر، الاجتماع الدوري الرابع للجنة التوجيهية للبرنامج العربي للمناولة، الجزائر، 16-17 أكتوبر 1999.

60. نجية ضحاك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين أمس واليوم آفاق تجربة الجزائر، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن توعلي، الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006.

61. نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006.

ث. الجرائد والمجلات:

62. السعيد بربيش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (دراسة حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

63. القانون 17- 02 المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02 الصادر بتاريخ 11/01/2017.

64. شوقي جباري، مصطفى قمان، السوق المالية البديلة كآلية فعالة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة أم البواقي.

65. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 03، جامعة فرحات عباس، سطيف،، 2004.

66. عبود زرقين، تواتية الطاهر، العناقد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد رقم 41، جامعة أم البواقي، 2014.

67. غدير أحمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تقييمية لبرنامج ميدا)، مجلة الباحث، العدد رقم 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

68. منى مسغوني: نحو أداء تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد رقم 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

ج. التقارير:

69. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، "الدليل العربي للمناولة الصناعية"، الطبعة الأولى 2000.

70. معطيات مديرية الصناعة والمناجم، المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالسنوات من 2010 إلى 2016.

71. وثائق وتقارير مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ميلة.

ح. القواميس:

72. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.

خ. المواقع الالكترونية:

86. Wikipédia– Electricité et Gaz– P1–11/03/2018– نقل الكهرباء

<http://ar.wikipedia.org/wiki>

87. Egyptgaz– Des Activité– P1/2–13/03/2018

<http://www.egyptgaz.com.eg/staticPage>

ثانيا: باللغة الأجنبية:

A. LIVRES:

73.Jean Marie Pitron, La sous- traitance gagnant/gagnant, Ed: Ellipses, France, 2007.

74.Morton I. Kamien, l'ode L1, sub- contraction, coordination, flexibilité, and production Something in agrégat planning, management science Vol. 16. No. 2, Novembre IWO, Printed in U.S.A.

B.LES CONFÉRENCES:

75.J.P Gala vielle: Les déterminants fiscaux de La sous- traitance, <http://www.matisse.univparis1.fr/doc2/mse430> PDF.

C. PÉRIODIQUES ET REVUES SCIENTIFIQUES:

76.Barthélemy J. ET Donada. C, Décision de Gestion de L'externalisation, une Approche Intégrée, Revue Française de Gestion, N 177, 8/2007.

77.Bernard Boudry contrat, autorité et confiance . La Relation de Sous - traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?, Ed: perses, revue économique, vol 43, N°5, 1992.

78.Boutaina Fakh et bernard Bellon, Les effet des mutation de La Sous- traitance sur Les couts de transaction d'apprentissage et La croissance de l'entreprise, revue Région et D'développement N°20,2004.

79.Eric Denece Valery Gaudin, sous - traitance et externalisation : quels risqué pour Les establishment financiers, Ed : CF2R (Centre Français De Recherche sur Le Renseignement), 2009.

80.Henry Bakis, La sous- traitance dans L'industrie, Ed :Pressée revue économique, Paris, 1975.

81.Quélin. B, externalisation stratégique et partenariat : de la firme part monial, à la firme contractuelle ? revue français de gestion Vol2, N° 14, 2003.

D. RAPPORTS:

82.Virage. J: Sourcins Nijenrod Recherche Paper Séries, Centre for Supplé Chain management, 1999.

83.UNICITRAL, "Légal Guide on Darwin Up International Contractes for the Construction of Industriel Works", Austral, UN Publication, A/CN. 9/Ser.B/2.

E. DICTIONNAIRS :

84.Mahe Henri, Dictionnaire de Gestion Vocabulaire, Concepts et Outil, édition, Economica, Paris 1998.

85.Mohammed Bou Hadida, Dictionnaire Des Finances, Des Affaires et de Management, édition casbah, Alger, 2000.



الملاحق

الملحق رقم (01): العقد الذي يجمع بين المؤسستين، المناولة (المقاول) والمؤسسة الأمانة (سونلغاز) في الكهرباء الي يكون أقل من (500000.00) دج



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Direction Régionale de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est
Direction de Distribution de Mila

LETTRE DE COMMANDE
N° /2017

PRESTATAIRE :

OBJET DE L'AFFAIRE : AL BT ABDELKRIM

ARTICLE 1 : OBJET DE LA LETTRE DE COMMANDE

La présente lettre de commande établie à l'ordre de,
 a pour objet la réalisation en clé en main des travaux, d'électricité suivants :
 Intitulée de l'affaire : **AL BT**

ARTICLE 2 – VOLUME ET DELAI D'EXECUTION DES TRAVAUX

Le volume des travaux et le délai de leur exécution sont les suivants :

	<i>SUPP BETON 09-400 UN</i>	<i>R/BT/A ML</i>	<i>BRT 04 FILS UN</i>
<i>Pose</i>	02	82	01
<i>Dépose</i>	//	//	//
<i>Autre consistances</i>	//		

Délai-----05 j

Un ordre de service sera notifié pour l'exécution des travaux de la présente lettre de commande.

ARTICLE 3 – MODE DE PASSATION

La présente lettre de commande est établie après évaluation des offres en date du 03/05/2017. Objet de la consultation Directe n°00/ELEC/2017. Du 00/00/2017 .LOT N°02 Affaire .02.

ARTICLE 4 – MONTANT DE LA LETTRE DE COMMANDE

Le montant de la présente lettre de commande s'élève à :

Montant des fournitures :	114 600.00 DA
Mise en œuvre	: 29 200.00 DA
TOTAL HT	: 143 800.00 DA
T V A (19 %)	: 27 322.00 DA
Montant (T.T.C)	:171 122.00 DA

Montant en lettres : Cent soixante et onze mille cent vingt deux Dinars Algérien

ARTICLE 5 - CONDITIONS DE PAIEMENT.

Le délai de règlement des factures conformes présentées en **six (06) exemplaires**, est fixé à **trente (30) jours** à dater de leur réception par l'ordonnateur. La date de l'accusé de réception faisant foi.

Le règlement se fera par virement bancaire au compte du bénéficiaire

ARTICLE 6 - REVISION DES PRIX

Les prix sont fermes, non révisables et non actualisables.

ARTICLE 7 - PENALITES DE RETARD

Tout retard de livraison d'affaires, donne lieu à des pénalités calculées sur le montant des travaux réalisés hors délais mentionnés dans l'ordre de service en hors taxes.

Cette pénalité représentera **2,5/1000, par jour de retard**, du montant des travaux réalisés et ne peut excéder sept pour-cent (7%) de ce même montant.

Cette pénalité applicable par affaire, interviendra de plein droit sans qu'il soit besoin pour la Direction de Distribution de procéder à une mise en demeure préalable et par la seule constatation des retards apportés à l'accomplissement des obligations contractuelles du réalisateur.

Le règlement de ces pénalités se fera en déduction sur la facture définitive de l'affaire concernée.

Toute cause réputée de force majeure, qui influera seulement sur une partie du programme, n'augmentera que le délai des affaires intéressées.

ARTICLE 8 - RETENUES DE GARANTIES

Des retenues de garanties de dix pour cent (10%) du montant seront opérées sur chaque facture après la réception provisoire, libérables à la réception définitive qui aura lieu à l'issue de la période de garantie.

ARTICLE 9 – DOMICILIATION BANCAIRE DU REALISATEUR

La domiciliation bancaire de l'entrepreneur est la Banque

Agence de Compte Bancaire N°00000000000000000000

ARTICLE 10 – MISE EN VIGUEUR

La présente lettre de commande sera mise en vigueur après sa signature par la Direction de Distribution et la notification au Réalisateur de l'ordre de service pour commencer les travaux

Etablie, Le

Le Chef Division Administration Marches

Le Directeur De Distribution

الملحق رقم(02): العقد الذي يجمع بين المؤسستين الذي يكون بين (500000.00 - 8000000.00)



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Région de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE MILA

RG

COMMANDE /ELECT/ N° /2017

PRESTATAIRE :

**OBJET DE L'AFFAIRE: AL MT/30 KV STATION
D'EPURATION**

ENTRE LES SOUSSIGNES

La Direction de Distribution de, inscrite au registre de commerce sous le N° 06B00000000-00/0000 dont le siège social est à Avenue de Mila
Représentée par **Monsieur** en sa qualité de **Directeur de Distribution DE**, désigné ci-après par l'expression : « **LE MAITRE D'OEUVRE** »,

D'UNE PART,

ET

L'Entreprise ou la Société,, dont le siège social est à inscrite au registre de commerce de sous le n° 000000000, représentée par Monsieur, en sa qualité de GERANT, ayant tous les pouvoirs à l'effet du présent contrat, et désigné ci-après par l'expression « **LE REALISATEUR** »

D'AUTRE PART,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

SOMMAIRE

ARTICLE 1	Objet de la commande
ARTICLE 2	Procédures de passation
ARTICLE 3	Volume des travaux
ARTICLE 4	Montant de la commande
ARTICLE 5	Révision des prix
ARTICLE 6	Délais d'exécution des travaux
ARTICLE 7	Obligations du Réalisateur
ARTICLE 8	Responsabilité de la Direction de Distribution
ARTICLE 9	Garantie des travaux
ARTICLE 10	Documents contractuels
ARTICLE 11	Réception provisoire
ARTICLE 12	Réception définitive
ARTICLE 13	Pénalités de retard
ARTICLE 14	Garantie de bonne exécution
ARTICLE 15	Délais de paiement
ARTICLE 16	Modalités de paiement
ARTICLE 17	Domiciliation bancaire de la Direction de Distribution
ARTICLE 18	Domiciliation bancaire du Réalisateur
ARTICLE 19	Avenant à la commande
ARTICLE 20	Mise en vigueur

ARTICLE 1 : OBJET DE LA COMMANDE

La présente commande a pour objet la réalisation des travaux d'électricité avec la fourniture des matériels du lot n° : **04** conformément à l'article 3 ci-dessous.

ARTICLE 2 : PROCEDURE DE PASSATION

La présente commande est conclue et arrêtée après évaluation des offres en date du **29/03/2017**.
Objet de la consultation restreinte n° **10/E/2017**. Du **22/03/2017**.

ARTICLE 3 : VOLUME DES TRAVAUX

Le volume des travaux objet de la présente commande est donné ci-après :

Intitulée de l'affaire : **AL MT/30 KV STATION D'EPURATION**

	MT/A ML	MT/S ML	SUPP 106 BS 55 UN	SUPPO 106 BS 88 UN	SUPP 96 BS 77 UN	BT/A ML	SUPP METAL 96 BS 99 GALV UN	SUPP METAL V 106 BS 88 GALV UN	SUPP METAL 126 BS 77 GALV	SUPP METAL 106 BS 66 GALV
Pose	1742	260	//	//	//	//	02	23	01	04
Dépose	//	//	06	01	01	915	//	//	//	//
Autre consistances	BOITE EXTREMITE INTERIEURE-----02 UN BOITE EXTREMITE IEXTERIEURE-----02 UN DEPOSE +REPRISE IACM + CDE ET ACCESSOIRE -----02 UN- IACM + CDE ET ACCESSOIRES -----01 UN									

ARTICLE 4 : MONTANT DE LA COMMANDE

Le montant de la présente commande s'élève à (en hors taxes) :

Montant des fournitures	4 267 300.00 DA
Montant mise en œuvre	1 862 930.00 DA
-----	-----
Montant total HT	6 130 230.00 DA
TVA (19%)	1 164 743.70 DA
Montant total TTC	7 294 973.70 DA

En lettre/ **Sept millions deux cent quatre-vingt-quatorze mille neuf cent soixante-treize Dinars Algérien et Soixante-dix Centimes.**

ARTICLE 5 : REVISION DES PRIX

Les prix sont fermes, non révisables et non actualisables durant toute la durée de la présente commande et tiennent compte des difficultés de toutes natures, comme l'éloignement du chantier, le relief, le type de terrain etc.

ARTICLE 6 : DELAIS D'EXECUTION DES TRAVAUX

Les délais d'exécution des travaux objet de la présente commande sont fixé à **22 (Jours)** à compter de la date de la notification de l'ordre de service de commencer les travaux.

ARTICLE 7 : OBLIGATIONS DU REALISATEUR

Au titre de la présente commande, le Réalisateur prend à sa charge :

- Les dépenses de toute nature nécessaires à la réalisation complète des ouvrages
- L'établissement des plans conformes à exécution des travaux spécifiés dans l'article 3 ci-dessus;
- La fourniture des matériaux (briques, ciment, fer rond, électrodes de soudures, brasures d'argent, colliers de fixation...);
- La fourniture de tous les équipements (excepté les compteurs) ;
- Le transport de toutes natures ;
- Les moyens de travail et charges locales,

Ainsi que toutes les démarches auprès des administrations, services et particuliers préalablement à toute excavation, sans oublier le repérage des ouvrages enfouis dans le sol et susceptibles de se trouver sur le tracé des canalisations.

Le Réalisateur doit assurer tous travaux, fournitures et installations nécessaires à la bonne exécution des ouvrages qui lui sont confiés à l'exception des seules fournitures ou prestations prises en charges par la Direction de Distribution, exerce le contrôle des travaux en laissant toutes latitudes de travail au Réalisateur. Ce contrôle ne diminue en aucun cas l'entière responsabilité du Réalisateur.

Le Réalisateur se mettra en accord au moment opportun avec les services et les administrations concernés, ainsi que les particuliers pour tous les problèmes liés à l'organisation des travaux, circulation, ouverture des tranchées, le dépôt et la répartition de tous les matériels et matériaux et en général tous les travaux de chantier.

Le Réalisateur devra fournir :

7.1- Les matériels et matériaux suivants :

- Les matériaux de construction et de remblais,
- Les matières consommables (ciment, gravier, sable et autres agrégats ...)
- Les moyens de réalisation (main d'œuvre, engins, outillages, matériels,)
- Les plans conformes à exécution,
- Les matériels nécessaires à la réalisation des ouvrages (travaux en clé en main).

7.2- Les équipements et les moyens de chantier nécessaires :

- au boisage des tranchées,
- au support des diverses autres canalisations préexistantes, pour canaliser l'eau des ruisseaux ou caniveaux coupés au cours de l'exécution des travaux,
- à l'éclairage et au gardiennage du chantier,
- au balisage et à la signalisation des travaux,
- aux passerelles destinées à être placées au droit des portes d'entrée des magasins, maisons, garages et traversées de routes,

7.3- Les moyens humains

- Le Réalisateur s'engage à n'employer sur les chantiers que le personnel régulièrement déclaré (sécurité sociale), travaillant sous la responsabilité d'un chef d'équipe et d'un conducteur de travaux dûment qualifiés et désignés à ce titre par décisions signées par le Réalisateur. Ce personnel doit être équipé des moyens de sécurité réglementaires de protection individuelle et collective.

- Le chef d'équipe et le conducteur des travaux doivent avoir été formés aux règles de sécurité sur les chantiers et doivent veiller à ne pas exposer le personnel placé sous leur autorité, les tiers et les biens aux dangers gaz, électrique ou autre.
- L'inobservation de ces règles et dispositions, si elle venait à être constatée sur le terrain par le représentant habilité de la Direction de Distribution, entraînera l'arrêt des travaux aux tords exclusifs du Réalisateur.
- Les travaux ne reprendront que si les conditions de sécurité réglementaires sont de nouveau réunies.

7-4- Stockage de matériels :

- Le Réalisateur devra disposer de moyens de stockage appropriés et respecter les règles de stockage pour la préservation et la conservation des matériels et accessoires pris en charge. Il doit les conserver dans leur emballage d'origine jusqu'à leur utilisation.
- Les approvisionnements des chantiers depuis les magasins doivent être planifiés de manière à éviter des stockages de matériels à l'extérieur, sur des terrains vagues exposés aux intempéries.

ARTICLE 8 : RESPONSABILITES DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION

Sont à la charge de la Direction de Distribution les prestations suivantes :

- Les études et l'élaboration de tous dossiers administratifs et d'exécution ;
- Les demandes d'autorisation de passage et de voiries ;
- L'avis aux abonnés de l'interruption de fourniture d'électricité pendant les travaux et la remise en service des installations à leur achèvement ;
- L'avis aux services et administrations concernés du commencement des travaux ;
- Le suivi et le contrôle des travaux ;
- La réception des ouvrages dans les délais convenus ;
- La mise en service des installations.

ARTICLE 9 : GARANTIE DES TRAVAUX

9.1 - Le Réalisateur garantit que les ouvrages livrés en exécution de la présente commande n'auront aucune défectuosité due à leur mise en œuvre.

9.2 - Cette garantie demeurera valable pendant 12 mois après la réception provisoire.

9.3 - A la réception d'une notification par la Direction de Distribution, le Réalisateur réparera ou remplacera les ouvrages défectueux sans frais pour la Direction de Distribution dans un délai fixé d'un commun accord.

9.4 - Si le Réalisateur, après notification, manque à rectifier la (ou les) défectuosité (s), dans des délais fixés, la Direction de Distribution peut commencer à prendre les mesures correctives nécessaires, aux risques et frais du Réalisateur et sans préjudice de tout autre recours de la Direction de Distribution contre le Réalisateur en application des clauses de la présente commande.

ARTICLE 10 : DOCUMENTS CONTRACTUELS

Les documents contractuels qui définissent les conditions dans lesquelles le Réalisateur accepte d'effectuer et de mener à bien les travaux définis à l'article 3 de la présente commande comprennent :

- La présente commande
- Le cahier des charges des travaux distribution électricité.

ARTICLE 11 : RECEPTION PROVISOIRE

Le Réalisateur est tenu d'aviser la Direction de Distribution de l'achèvement des travaux .Il est alors procédé par la Direction de Distribution à une réception provisoire qui donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal contradictoirement signé par les deux parties, si les travaux sont conformes et sans réserves.

Dans le cas contraire le Réalisateur est tenu par toutes les réserves formulées par la Direction de Distribution. Le délai de garantie ne court que du jour où la réception provisoire est prononcée.

ARTICLE 12 : RECEPTION DEFINITIVE

A l'expiration du délai de garantie et après que le Réalisateur ait remédié à tous les vices et défauts éventuellement constatés, le Réalisateur peut demander qu'il soit procédé à la réception définitive; la demande doit être formulée par écrit. et il sera procédé à la libération de la retenue de garantie.

ARTICLE 13 : PENALITES DE RETARD

Tout retard de livraison d'affaires, donne lieu à des pénalités calculées sur le montant des travaux réalisés hors délais mentionnés dans l'ordre de service en hors taxes.

Cette pénalité représentera **2,5/1000, par jour de retard**, du montant des travaux réalisés et ne peut excéder sept pour-cent (7%) de ce même montant.

Cette pénalité applicable par affaire, interviendra de plein droit sans qu'il soit besoin pour la Direction de Distribution de procéder à une mise en demeure préalable et par la seule constatation des retards apportés à l'accomplissement des obligations contractuelles du réalisateur.

Le règlement de ces pénalités se fera en déduction sur la facture définitive de l'affaire concernée.

Toute cause réputée de force majeure, qui influera seulement sur une partie du programme, n'augmentera que le délai des affaires intéressées.

ARTICLE 14 - RETENUES DE GARANTIES

Des retenues de garanties de dix pour cent (10%) du montant seront opérées sur chaque facture après la réception provisoire, libérables à la réception définitive qui aura lieu à l'issue de la période de garantie.

ARTICLE 15 : DELAIS DE PAIEMENT

Le délai de règlement des factures conformes présentées en (06) six exemplaires, est fixé à trente (30) jours à dater de leur réception, par l'ordonnateur, la date de l'accusé de réception faisant foi.

ARTICLE 16 : MODALITES DE PAYEMENT

Les demandes de paiement des situations seront présentées par écrit à la Direction de Distribution accompagnées d'une facture et de l'attachement contradictoire dûment signé par les deux parties décrivant comme il convient, les travaux réalisés, fournitures et les services rendus. Les sommes dues au Réalisateur seront réglées par virement bancaire dans les **trente (30) jours** qui suivent la présentation des factures en six (06) exemplaires.

ARTICLE 17 : DOMICILIATION BANCAIRE DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION DE

La domiciliation bancaire de la Direction de Distribution De Mila est : **d'Algérie BNA, Agence de** Compte Bancaire N° (RIB) 000000000000

ARTICLE 18 : DOMICILIATION BANCAIRE DU REALISATEUR

La domiciliation bancaire de l'entrepreneur est : La Banque

Agence de Compte Bancaire N° :

ARTICLE 19 : AVENANT A LA COMMANDE

Toute modification des clauses contractuelles doit faire l'objet d'un avenant dans les délais contractuels de la présente commande.

ARTICLE 20 : MISE EN VIGUEUR

La présente commande entre en vigueur à compter de sa signature par les deux parties et la notification au Réalisateur de l'ordre de service de commencer les travaux.

Pour LE REALISATEUR

Lu et accepté (écrit à la main)

A le

LE REALISATEUR

Pour LA DIRECTION DE DISTRIBUTION

A le

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

