



# جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة  
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

# الملتقى الوطني حول

# إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



## المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله  
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



### الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رئيس الملتقى	د. عوادي مصطفى
رئيس اللجنة العلمية	د. يونس الزين
مقرر اللجنة العلمية	د. رضا زهواني
رئيس اللجنة التنظيمية	د. موسى جديدي
نائب رئيس اللجنة التنظيمية	د. لعبيدي مهاوات
تاريخ إنعقاد الملتقى	يومي 06 و 07 ديسمبر 2017
البريد الإلكتروني للملتقى	Durabilite39@gmail.com

### بطاقة معلومات المداخلة

المحور رقم - 3 -	متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
عنوان المداخلة	استراتيجية المناولة على المستوى الدولي "دراسة حالة فرنسا"
الإسم واللقب	بحشاشي رايح
المؤهل العلمي	دكتوراه
الوظيفة	أستاذ محاضر قسم "أ"
التخصص	-
المؤسسة	جامعة الحاج لخضر باتنة-1
ملاحظات	-

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على استراتيجية المناولة على المستوى الدولي في إطار الرهانات الاقتصادية الراهنة حيث انتشرت المناولة في الدول الأوروبية وازدهرت في فرنسا و لهذا السبب قررنا أن ندرس هذه التجربة و نحاول معرفة مواطن قوتها و ضعفها و كيف تم تطورها...، مما يؤكد أهمية موضوع المناولة الذي بات محور مهم لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومن الاستفادة من هذه التجارب وجعلها مرجع للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ثم تحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

ملخص  
الدراسة

**Abstract:**

*This study aims at shedding light on the strategy of handling at the international level in the framework of the current economic bets as the handling spread in the European countries and flourished in France and for this reason we decided to study this experience and try to know its strengths and weaknesses and how it was developed .. , Which emphasizes the importance of the subject of handling, which has become an important focus for the development of small and medium enterprises, and to benefit from these experiences and make them a reference to the Algerian economic institutions, and then the sustainability of small and medium enterprises in Algeria*



## المقدمة

تعتبر المناولة إستراتيجية من الاستراتيجيات التي تهدف إلى نسج روابط تعاون بين المؤسسات وخاصة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة حيث تتفرغ المؤسسات الكبيرة إلى نشاطها الرئيسي و تقوم المؤسسات الصغيرة بدور المكمل, إذ أنها تتحصل على نشاط ثانوي يتمثل في إنتاج قطعة أو القيام بخدمة تدعيميه. فكلتا المؤسستين تقدمان في الأجل القصير و بأقل تكلفة ممكنة الأفضل.

المناولة هي كل عملية تولي فيها المؤسسة المعطية للأوامر قسطا من نشاطها إلى مؤسسة أخرى و هي تركز على تقسيم العمل و تصدير الأخطار نحو المناول. بالنسبة للمؤسسة المعطية للأوامر تعتبر المناولة مورد ابتكار و مورد و فرات, مورد مرونة و عامل إنتاجية.

المناولة تسبب انتشار بعض طرق العمل من جراء هذه العملية قد يسهل ظهور منافسي جدد.

كما تجعل في بعض الأحيان المؤسسة المعطية للأوامر خاضعة لمورديها (المدد-النوعية)

الجودة ليست مستقرة كما إن سير التصنيع قد ينتشر أساس نجاح هذه الإستراتيجية هو إرساء جملة من المبادئ تسهل العلاقات بين الأطراف و أهمها: الاتصال المستمرة, المرونة في العلاقات, تبادل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب, الثقة المتبادلة و روح الشراكة.

المناولة تلعب دورا مهما سواء على المستوى الوطني أو الدولي في مجال تطوير النسيج الصناعي و لهذا يجب توفير كل الشروط و الطاقات التي من شأنها ضمان الاتفاق و التعاون بين مختلف أنواع المؤسسات (بأحجامها المتباينة) و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كي تتعامل في إطار المناولة مع المؤسسات الصناعية و الكبيرة.

إن المناولة راقية في الدول المتطورة و التي أنشأت عدة هيئات و منظمات تسعى لتحقيق هذا الهدف و من أهمها بورصات المناولة و الشراكة (bourses de la sous-traitance et du partenariat) و التي تم إنشاؤها سنة 1985 و التي تسعى إلى خلق و إنشاء علاقات خاصة بين المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة قصد ترقية هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

لقد انتشرت المناولة في الدول الأوروبية و ازدهرت في فرنسا و لهذا السبب قررنا أن ندرس هذه التجربة و نحاول معرفة مواطن قوتها و ضعفها و كيف تم تطويرها.

## أولاً: إستراتيجية المناولة

إن التحولات الكبرى التي عرفها النظام العالمي في الميدان الاقتصادي خلال الفترة الأخيرة، لا سيما مع دخول العولمة في هذا المجال و إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، و توقيع بعض الدول الجنوبية لحوض البحر الأبيض المتوسط اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي أدى بها و مؤسساتها إلى التأقلم مع قواعد جديدة فرضتها التجارة العالمية و المنافسة الدولية الشديدة، و مع الدخول الحر للمنتجات في كل أسواق العالم بدون رسوم جمركية - بعد الحذف الإجمالي للحماية الجمركية المطبقة من طرف جميع الدول- اجبر تطبيق المنافسة الدولية المؤسسات الصناعية باسم استمرار نشاطها إلى إعادة النظر في سياسة تسير إنتاجها الصناعي، و هذا أساساً للاحتفاظ بوضعيتهم في السوق الوطنية و العالمية.

### 1-الانتاج المدمج

لقد اعتمد الإنتاج المدمج منذ أمد طويل من طرف المؤسسات الصناعي. و في إطار إستراتيجية التنظيم كانت تنتج المؤسسات بإمكانياتها الخاصة و في ورشاتها بدءاً من المواد الأولية إلى غاية الإنتاج النهائي، كما أنها كانت تقوم حتى بعملية التسويق. فكانت المؤسسات تصنع في ورشاتها كل الأجهزة اللازمة لتكوين المنتج النهائي، كما تنتج بإمكانياتها الخاصة كل الخدمات الضرورية لذلك - كالصيانة الصناعية، إنتاج قطع الغيار ، نقل المواد الأولية والمنتجات الخ .....

#### أ) ايجابيات المتوفرة من طرف الإنتاج الصناعي المدمج نذكر:

(1)- الاستقلالية التامة في الإنتاج و التي كانت تستطيع أن تصل إلى المواد الخام كما هو الحال

في:

- صناعة تحويل و تكرير البترول التي توصلت إلى البحت، التنقيب و نقل البترول الخام،
- صناعة الحديد والصلب حيث كانت تملك مناجم لاستخراج المعادن مثل الحديد الخام، الزنك الخ...
- صناعة السيارات

(2)- السيطرة التامة على الأسرار وتكنولوجية التصنيع.

(3)- تخفيض مصاريف الإنتاج و التي يرافقها انخفاض أو انعدام مصاريف نقل المنتجات

النصف نهائية كون ورشات إنتاج المواد موجودة في نفس المكان.

(4)- كسب هوامش الربح التي كان يمكن لصناعيين آخرين الاستفادة من المنتجات النصف نهائية.

### (ب) سلبيات الإنتاج المدمج و التي نقدمها فهي كالآتي :

- (1)- صعوبات أكيدة في ميدان السيطرة على تسيير المؤسسات.
- (2)- صعوبات متعلقة بالحجم الكبير للمؤسسة الذي يتطلب تجنيد موارد كبيرة في الميدان البشري ، المالي و المادي ، كما ينتج صعوبات ضخمة في ميدان التسيير التقني و التكنولوجي، الموارد البشرية ، المالية ، التجارية و كذا المحيط.
- (3)- صعوبات تتعلق بالسيطرة على تقنية صناعة عدة منتجات.
- (4)- صعوبة التحسين المستمر في النوعية مع تخفيض مصاريف الإنتاج.
- (5)- صعوبة تتعلق في منح البحث و التجديد حصة هامة.
- (6)- صعوبة مواجهة التنافس مع العلم أن المؤسسات لا تستطيع أن تستثمر في شراء العتاد و الآلات حديثة الصنع كونها باهظة الثمن.
- (7)- عدم قدرة المؤسسة على تسطير أهداف.
- (8)- الاستعمال الجزئي لبعض آلات الإنتاج و الورشات الملحقة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق تكاليف مالية غير ضرورية.

### 2- ظهور الإنتاج الصناعي المتخصص:

إضافة إلى الصعوبات المشار إليها سالفا و أمام تنامي المنافسة ، وجد كبار المنتجين أنفسهم مجبرين على وضع قواعد داخلية قيد التنفيذ في مؤسساتهم و ذلك باستعمال عقلاني لاحتياجاتهم من قطع الغيار و المكونات.

أدى البحث عن أحسن إنتاجية إلى ظهور المناولة، وهي إجراء يتجاوب مع الامتيازات و الحلول التي يمنحها لأحسن استعمال لقدرات الإنتاج المتوفرة والتخصصات، وذلك من أجل الوصول إلى ملائمة الأسواق مع سعر المنتج ، النوعية و آجال إنتاجه.

في الستينات، درس الصناعيون اليابانيون مميزات الإنتاج في الدول الغربية و خاصة في الولايات الأمريكية المتحدة، حيث اكتشفوا جميع السلبيات لنظام الإنتاج الصناعي المدمج و طوروا نموذجا جديدا للإنتاج أساسه النوعية، التخصص و الأجال الدقيقة، هذا منح لصناعاتهم إنتاجية و تنافس معترف به، انتهجت فيما بعد من قبل أغلبية الصناعيين في العالم كله و هذا منذ الثمانينات.

أدت هذه الوضعية الجديدة إلى وضع مقاييس دولية جديدة ، فمؤسسات الإنتاج المتخصص سميت بمؤسسات المناولة في ميدان قدرات الإنتاج، التخصص، الخدمات، الصيانة و كذا المجمعات في

ميدان تمويل المكونات الصناعية قبل قدوم الشراكة بكل أنواعها وكذلك ممارسة سياسة التغيير الجيوغرافي للمؤسسات.

في هذا السياق أصبح الاستنتاج بالمناولين من الأولويات. و بفضل هذه الإستراتيجية الجديدة (المناولة)

تمكن اليابانيون من كسب أسواق هامة في ربوع العالم، فقام مركز الأبحاث الفضائية الأمريكي (الناسا) بالولايات المتحدة الأمريكية بانجاز برنامج لغزو القمر و ذلك عن طريق تجنيد عدة مناولين. أما في أوروبا، و في إطار سياسة الإنتاج المتخصص ، لقد فرضت الشراكة و المناولة وجودها في سلم الدول، و هكذا وفر البرنامج الفضائي (أريان) فرصة الشراكة لعدة شركات هامة للمناولة في عدة دول، ونفس الشيء بالنسبة لبرنامج أربيس صناعة و الذي استخدم العديد من المناولين حتى من الولايات المتحدة الأمريكية .

علما أن صنع القطار ذا السرعة الفائقة و إنشاء النفق تحت البحر أمنش قد سمح تدخل آلاف المناولين

### **3- مبررات اللجوء إليها :**

بالإضافة إلى حتمية و ضرورة الاستعمال الأنسب لوسائل الإنتاج و التي أصبحت أسعارها جد باهظة، فان اللجوء إلى تنظيم عقلاني للمناولة يتماشى مع المبررات الجوهرية التالية:

(1)- تطور التقنيات التي دفعت المؤسسات إلى الخشية و التخوف من مشاكل تتطلب إمكانيات فكرية، تقنية و مالية و التي أصبح من الصعب امتلاكها.

(2)- بالنظر إلى التقدم و التطور السريع للتكنولوجيا فالمؤسسات الصناعية لم يعد بمقدورها القيام بمجهودات جبارة لتكون في المستوى المطلوب و ذلك حتى تكون كما كانت عليها في السابق، و أصبح من الضروري اللجوء إلى الإنتاج المتخصص، هذا النوع الذي يتطلب اللجوء إلى المناولة لإنتاج جميع الأجهزة الصناعية و التي لا تدخل في مجال اختصاصاتهم.

(3)- أصبح من المعقول و من الأنسب اقتصاديا اللجوء إلى المساعدة الخارجية عوض القيام بكل الأعمال الإنتاجية بالإمكانيات الخاصة، و ذلك عندما لا تكون المعدات و لا اليد العاملة متكيفة مع بعض المنتجات الأخرى الخاضعة للمنافسة الشديدة.

(4)- يجب على كل مؤسسة أن تركز إمكانياتها المالية، التقنية و البشرية في الميادين التي تكون فيها قوية عوض أن تبعثر جهودها في مجالات أخرى يسيطر عليها غيرها من المؤسسات و التي تعتبر مهنتهم و اختصاصهم.

و هكذا تفضل المؤسسة الاستثمار في المجال الذي تحصل فيه على الأرباح و في الميدان الذي يتعذر فيه وجودها و ذلك عن طريق طلب مساعدة الآخرين ، الأمر الذي يؤدي حتما إلى توسع نطاق وجودها.

إن اللجوء إلى المناولة يساعد المؤسسة الصناعية لتحقيق أرباح في التنافس ، المهم أن تطور المؤسسات المتكاملة أدى بها إلى تعديل جدي لإستراتيجيتها و نظامها و نمط تنظيم منشآتها الداخلية و نظرتهم للسوق في نظام اقتصادي حديث مفتوح للتدخلات الأجنبية و دخول الأسواق الخارجية. كما أن الصناعيين مجبرين على تحسين و ترقية منافستهم في كل الميادين و يتوجب عليهم تحقيق ذلك بتكريس كل إمكانياتهم لتعزيز المساهمة في تطوير الإنتاجية. إن التنظيم العقلاني للمناولة يعتبر كأداة جد موافقة لبلوغ أي هدف. الأهداف التي تتضمنها المناولة هي:

#### **أ- بالنسبة للإنتاجية :**

إن نظام المناولة يسمح بنمو ملحوظ للإنتاجية وبالنتيجة للمردودية و التي يكمن هدفها الأساسي في المساهمة في استعمال أفضل، أشمل و أكثر عقلانية للكفاءات المهنية المتوفرة ، و التي تنصب في عدة خدمات جديدة التي أصبحت ممكنة بفضلها.

#### **ب- بالنسبة للتسيير :**

يسمح التسيير بتدارك النقائص من أجل تسهيل تطبيق الحلول في جميع الميادين: التنظيم، التأمينات، النوعية، التكوين، الترقية، الاتصالات، الخدمات الصناعية الخ...

#### **ت- بالنسبة للاستثمار :**

إن نقص المعلومات له تأثير كبير في مجال الاستثمار، مثلا يمكن لصناعي إن يقوم بشراء آلات يعلم مسبقا انه سيستعملها إلا لوقت محدد لاحتياجاته الخاصة فإذا لم توجد منظمة تأخذ في الحسبان توافر هذه الآلات، فلا شيء يمنع صناعي آخر من اكتساب نفس الآلة و التي تضاف لأخرى مستعملة جزئيا، في هذه الحالة اللجوء إلى تعامل ما بين المؤسسات يجنب الشراء الغير المبرر للآلات مجددا ، ذلك أنه يمكن استعمال الآلات المقتناة مسبقا وبصفة مشتركة من طرف المؤسسات في عقد الشراكة، كما ان هذه الوضعية تسمح لهم من رفع مستوى التنافس.

#### **ث- استبدال أو الاستغناء عن الاستيراد :**

المنافسة الاقتصادية تضع الدول و المؤسسات في حالة صراع مستمر بدلت مجهودات جبارة من أجل تقويم عملية التصدير وقليلة تلك المتعلقة بتقليص عملية الاستيراد ، علما أن العملة الصعبة

المدخرة للاستيراد لها نفس قيمة العملة الصعبة المحصل عليها من عملية التصدير، فلماذا نستورد ما يمكننا إنتاجه محليا؟

إن القيام بدراسة شاملة عن الاحتياجات وإمكانيات الإنتاج وخلق علاقات ضرورية بين المؤسسات المعنية وكذا تنظيم عمليات المناولة كل ذلك يساهم بصفة فعالة في الدخل الوطني و بالتالي يمكن الاستغناء عن استيراد المنتوجات التي يمكن إنتاجها محليا و في ظروف اقتصادية تنافسية.

#### 4 - مفهوم وأهمية المناولة الصناعية :

##### أ- المفهوم :

مر مفهوم المناولة الصناعية بثلاث مراحل أساسية، فقد تم تعريفه خلال المرحلة الأولى على أساس قانوني، وفي الثانية حسب خصائص فنية، وفي الثالثة على أسس علاقاتية تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمنفذة لها.  
وباختصار تعرف المناولة الصناعية كما يلي :

نظرا لعدم تطرق للتشريع الجزائري لتعريف محدد خص به المناولة واعتمادا على ما توفر من معطيات رسمية فقد تم اختيار القانون الفرنسي بناء على التقارب بين القانونين الجزائري والفرنسي. لقد تناول هذا الأخير تعريف المناولة على النحو التالي:

أعطيت عدة تعاريف للمناولة إلا أن التعريف الأكثر قبولا هو ذلك الصادر عن المنظمة الفرنسية AFNOR " المناولة هي عملية أو عدة عمليات خلق ، إعداد ، إنتاج و قيام بخدمات أو الصيانة المفتوحة لصالح مؤسسة يقال عليها منفذة للعمل و هي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الأمرة بالعمل حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأمرة"<sup>1</sup>.

يضيف هذا التعريف توضيحا آخر و هو أن العلاقة القائمة بين الطرفين تقوم على أساس عقد محدد مسبقا من قبل المؤسسة الأمرة: فهو يحدد "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات - منتجات - إكسسوارات - خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة."

من بين مميزات المناولة أنها تساهم في زيادة الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك

<sup>1</sup> Christian Gavalda la sous-traitance de marches de travaux et de services, Economica , Paris.

المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة التخريج وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

كما سبق سالفاً، سميت المنشأة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمنشأة "الآمرة بالأعمال" والمنشأة التي تقوِّم بالأعمال، المنشأة "المنفذة أو المناولة"، وذلك حسب المثال المبسط التالي :



ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما :

- \* وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الآمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.
- \* وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الآمرة بالإعمال والمؤسسات المنفذة.

#### 5 - أهمية المناولة الصناعية :

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من النفقات وزيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية. فقد أصبحت تمثل نسب مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة، تزيد على 15% في الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان.

#### 6- صيغ المناولة الصناعية :

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة ويأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها، مثل :

أ- انواع المناولة حسب طبيعتها<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jean Rene Edighoffer, precis de gestion de l'entreprise , nathan, 1997 -

## المجال الصناعي يبني على معيارين : القدرة على الانتاج الاختصاص

\* - مناولة طاقة الإنتاج : حيث تقوم المنشآت الأمرة بالأعمال بإبرام عقود مناولة مع منشآت أخرى متخصصة إما بصفة مؤقتة أو بشكل دائم رغبة منها في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية خاصة بها.  
\* - مناولة الاختصاص: في هذه الصيغة تتعاقد المنشأة الأمرة بالأعمال مع منشأة (أو منشآت) متخصصة تتوفر فيها التجهيزات والكفاءات اللازمة لتوفير احتياجاتها من المواد أو الخدمات المطلوبة نظرا لعدم توفر المنشأة الأمرة بالأعمال على التجهيزات والكفاءات اللازمة.

### ب- المناولة حسب المدة<sup>1</sup>

وفي هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة و تنقسم الى ما يلي:

#### \* - المناولة ظرفية

تلجأ المؤسسة الأم الى المناولة لظروف معينة

#### \* - المناولة الهيكلية

تتعلق بالمنتجات المعقدة وفي كثير من الأحيان العلاقة تكون دائمة

### ج- أنواع المناولة حسب تفويض العمل

في هذه الحالة تقدم الأمر للمنفذ المادة الأولية وكذلك المعدات. يكون التفويض كلي لانتاج منتج

معقد

### د- المناولة حسب محل التطبيق

#### \* - المناولة الجهوية

الأمره والمنفذة متواجدتان في منطقة واحدة

\* - المناولة الوطنية: في هذه الصيغة، تتمتع المنشآت المتعاقدة بنفس الجنسية وتزاول نشاطها

داخل حدود وطنها.

\* - المناولة الدولية: حيث تتمتع المؤسسات المتعاقدة بجنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي

تمارس فيها عملها.

## 7 - أهداف المناولة

تهدف المناولة إلى :

- تنميط النشاط الاقتصادي (صناعة - خدمات - دراسات...)
- التصرف المحكم في وسائل الإنتاج
- الضغط على تكلفة المنتج
- تحسين الجودة و تطبيق المواصفات الفنية
- تطوير القدرات الفنية للمؤسسة واقتحام مجالات البحث و التطوير
- تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة و تحقيق التكامل بينها و بين الصناعات الكبيرة
- مواجهة المنافسة
- المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

## ثانيا- واقع المناولة الصناعية في فرنسا:

يشكل نشاط المناولة الصناعية محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول الصناعية التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق والاتحاد الأوروبي وآسيا. اللجوء الى المناولة في الواقع الاوروبي ازدهر وبالخصوص في المانيا و فرنسا.

### 1- وزن المناولة على المستوى الأوروبي

#### الجدول رقم: 01 المناولة في اوروبا سنة 2004

المستخدمين الموجهين للمناولة	عدد المؤسسات	الفواتير بمليار اورو 2004	
841548	39610	116,10	المانيا
616885	33938	72,50	فرنسا
541584	47781	49,84	ايطاليا
452819	32383	40,08	المملكة المتحدة
644027	52246	37,75	اسبانيا
103453	5160	12,33	هولندا
92579	4701	11,63	بلجيكا
96509	4063	11,14	السويد
78183	10303	10,99	النمسا
154331	13130	8,38	البرتغال
48074	4574	7,83	الدنمارك
60431	2622	6,17	فلندا
69338	7739	5,29	ايرلندا
89904	10744	4,81	اليونان
7531	350	0,90	لكسنبورغ
3897196	269343	395,74	اجمالي دول الاتحاد الاوربي

Source: [www.riost.com](http://www.riost.com) consulter le :26 05 2017 a 17 :30

من خلال الجدول رقم 01 ، نلاحظ إن المناولة هي احد العناصر الأساسية في الدول الأوروبية حيث إن فرنسا تحتل المرتبة الثانية بعد ألمانيا ولقد حققت ما يقارب 72,5 مليار اورو من رقم الأعمال و تتكون من 33938 مؤسسة بمختلف الأحجام وتشغل 626885 شخص. و هذا يدل على ان فرنسا تهتم كثيرا بهذه الاستراتيجية.

### 1- بداية التجربة الفرنسية في المناولة الصناعية :

بدأ اللجوء إلى المناولة منذ السبعينات، لقد عرفت تطورا ملحوظا وبالخصوص في ميدان الصناعة , حققت ما يقارب 73,2 مليار اورو (480,3 مليار فرنك) من رقم الأعمال

وتتكون من 36890 مؤسسة بمختلف الأحجام و تشغل 680521 شخص، هذه الاحصائيات متعلقة بسنة 2001.

مهما كان التنوع العملي حاليا 8 مؤسسات من بين 10 لها علاقات مع الشراكة. الدلائل المقدمة من أجل القيام بالإخراج (externalisation) تلخص في كلمتين الإنتاجية والمرونة والتي كثيرا ما تؤدي إلى الشراكة. وحذف بعض الامتيازات الاجتماعية و تعديل أفضل لتكاليف الإنتاج والتوزيع. المؤسسات الفرنسية واجهت وضعية تتميز بطلب مترديا و تكاليف مالية في تزايد لأن معدل الفوائد في ارتفاع مستمر.

هذا التطور تسبب فيما يلي : تدني وفورات الحجم (les économies d'échelle) و ثقل مهم في تكاليف الاستثمار ووهن في خريزة المؤسسات. نتيجة هذه المشاكل، كان رد الفعل سريعا لأن المؤسسة اتجهت نحو الحصول على الإنتاجية الوسائل المستعملة عديدة : التحول المتنامي لمسار الإنتاج، إعادة الهيكلة و التنظيم للمؤسسات، التخلي عن بعض الإنتاج لصالح التفاوض و التدعيم المعتبر للوظيفة المالية للمؤسسات و التي أصبحت مهمة للغاية.

## 2- تحليل بعض معطيات المناولة الصناعية الفرنسية :

انطلاقا من تركيبة النسيج الصناعي كما يظهر من خلال الجدول التالي حسب التصنيف المعتمد لدى المهتمين، و حسب الترتيب المتناقص من ناحية اهمية المناولة، ثم الاتفاق على ان تبدأ حملة المسح الصناعي في مرحلة اولى بتغطية قطاعات العدنية و الميكانيكا الى غير ذلك الجدول التالي يظهر لنا رقم الاعمال ، عدد المستخدمين ، عدد المؤسسات بالنسبة لكل المناولات حسب الترتيب المنصوص عنه سابقا

### الجدول رقم : 02 بعض المعطيات في المناولة الصناعية الفرنسية

عدد المؤسسات	عدد المستخدمين	الفاتورات 2004 بالملايين من الاورو	القطاعات مؤسسات من كل حجم
9 088	103 322	9269.82	الميكانيك الصناعية
1 181	45 017	6 001.09	التقطيع-التفصيل- التطريق على البارد
3 433	43 866	4 177.19	صناعة النحاس-الانابيب البناء المعدني
452	35413	3796,99	المسبكة
2209	30819	2746.34	معالجة وتغليف المعادن
1140	19069	2389.72	التقوير

589	14462	1736,61	صهر رشم طبع و قولبة
115	7635	1076,24	تثبيت
798	12072	1065,81	قوالب نماذج تصميم
446	6164	634,52	لوازم عصر
124	3658	437,45	المكونات والاعضاء الميكانيكية
96	3680	419,21	الدوافع
25	2199	346,57	تعددين الغبار
19696	328276	34097,56	المجموع

Source: [www.riost.fr](http://www.riost.fr). consulter le :26 05 2017 a 17 :30

يلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي :

\*- في فرنسا وخلال سنة 2004 فان القطاعات المتخصصة في المناولة الصناعية حققت ما يقارب 34 مليار اورو من رقم الأعمال و تتكون من 19 696 مؤسسة بمختلف الأحجام و تشغل 328276 شخص.

\*- لاحظنا ان الميكانيك الصناعية تحصلت على حصة الأسد حيث ان رقم الأعمال يساوي 9,2 أورو كما أنها تتكون من 9088 مؤسسة و تشغل 103322 شخص  
\*- اما القطاع الثاني فهو التقطيع التفصيل و التطريق على البارد وهو لا يقل أهمية من الثاني. فهي تحتل مركزا مهما مقارنة بالقطاعات الأخرى. وان دل على شيء فانه يدل على أن المناولة الصناعية هي السائدة.

تحتل حاليا صناعة الميكانيك والمناولة الصناعية الطليعة فيما يخص التدابير الاقتصادية والصناعية ولها وزن كبير في قطاع السيارات وحاضرة بقوة في اقتصاد فرنسا.

المناولة الصناعية للسيارات لها قوانينها الخاصة وشروطها الخاصة كذلك والرهنات هي كمناول في صناعة السيارات هو شبه مرتبط بصاحب الأمر (شبه مندمج معه).

#### الجدول رقم: 03 معطيات حول المناولة بالنسب

عدد المؤسسات	عدد المستخدمين	الفاتورات	
18,7%	74,3%	78,1%	مؤسسات ل 20 فرد و أكثر
81,3%	25,7%	21,9%	مؤسسات لأقل من 20 فرد
100%	100%	100%	المجموع

Source: [www.riost.fr](http://www.riost.fr). consulter le :26 05 2017 a 17 :30

نلاحظ أن معدل رقم الأعمال في المؤسسات لأكثر من 20 شخص 78,1% أما عدد المؤسسات يمثل 18,7% و عدد المستخدمين 74,3% و هذا يدل على أن المؤسسات لأكثر من 20 شخص تمتص البطالة أي أنها تشغل عددا كبيرا مقابل 25,7% في المؤسسات لأقل من 20 شخص و أن عدد

المؤسسات قليل مقارنة بعدد المؤسسات لأقل كم 20 شخص و الذي يمثل 81,3% وهذا يدل على أن المؤسسات لأكثر من 20 شخص أفضل.

الجدول رقم 04 – معدل التصدير المتعلق بجميع قطاعات المناولة

معدل التصدير المباشر بالنسب				الأنشطة
2004	2003	2002	2001	مؤسسا لأكثر من 20 شخص
14,1	13,4	12,7	12,5	الميكانيك الصناعية
17,2	15,8	15,6	15,3	التقطيع-التفصيل-
9,1	11,7	12,3	11,6	صناعة النحاس-الانابيب البناء المعدني
30,8	28,5	27,6	26,9	المسبكة
15,7	15,9	14,8	12,9	معالجة وتغليف المعادن
32,8	30,1	29,1	26,4	التقوير
40,7	37,8	38,5	39	صهر رشم طبع و قولبة
26,1	26	25,9	24,6	التثبيت التطريق على البارد
15,6	15,9	12,6	9,8	قوالب ونماذج
26,1	26	25,9	24,6	لوازم العصر
28,6	28,9	24,8	22,2	الدوافع
20,7	21,1	22,1	24,7	تعددين الغبار
20,4	18,7	19	18,3	المجموع

Source: [www.riost.com](http://www.riost.com). consulter le :26 05 2017 a 17 :30

من خلال هذا الجدول نلاحظ ما يلي:

- رغم ان معدلات التصدير ايجابية الا ان هناك قطاعات تمتاز بمعدلات مرتفعة عن البقية .
- مثلا قطاع الصهر الرشم الطبع و القولبة يمتاز بمعدلات مرتفعة و جيدة للغاية .
- رغم اهمية قطاع الميكانيك الصناعية الا ان معدلات التصدير منخفضة مقارنة بالقطاعات الاخرى.

الجدول رقم : 05 معدل المر دودية بالنسبة لكل القطاعات

معدل المر دودية بالنسب				الأنشطة
2004	2003	2002	2001	
1,10+	0,60+	0,80+	1,60+	الميكانيك الصناعية
1,40+	0,40+	0,50+	0,20+	التقطيع-التفصيل-
1,80+	1,40+	2,30+	2,70+	صناعة النحاس-الانابيب البناء المعدني
0,80-	1,50-	1,30-	0,90-	المسبكة
3,10+	1,10+	0,80+	2,80+	معالجة وتغليف المعادن
2,50+	1,50+	2,30+	2,60+	التقوير
1,00+	1,10-	0,80+	2,50+	صهر رشم طبع و قولبة
3,30+	1,70+	1,90+	2,60+	التثبيت التطريق على البارد
2,70-	0,80-	0,80-	0,80+	قوالب ونماذج

0,40-	1,00+	1,20+	2,40+	لوازم العصر
0,80+	1,10+	1,20+	2,40+	مكونات و أعضاء ميكانيكية
2,00+	1,20+	2,00+	2,00+	الدوافع
0,30-	1,80-	2,70-	3,40+	تعددين الغبار

Source: [www.riost.com](http://www.riost.com). consulter le :26 05 2017 a 17 :30

لقد حسبت المر دودية في الجدول السابق بالعلاقة التالية:

المر دودية = القيمة المحاسبية الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم

- من خلال الجدول السابق، نلاحظ اختلاف في المر دودية من قطاع لآخر ؛ مثلا قطاع التقطيع سجل تزايد خلال السنوات الأربعة، ولكن الزيادة كانت معتبرة في السنة 2004.  
- أما في قطاع معالجة و تغليف المعادن نلاحظ تدبب في النتائج إلا أن السنة 2004 سجلت تزيادا ملحوظا.  
-أما قطاع لوازم العصر فقد عرف تناقضا و خاصة في سنة 2004.  
و هذا يدل على عدم الانسجام بين جميع القطاعات و منها من يتمتع بمر دودية عالية، و أخرى متذبذبة أما البعض الآخر فمردود يته في تناقص مستمر.

### 3 - أسباب انتشار المناولة في فرنسا و اوربا

أسباب انتشار المناولة في فرنسا و في أوروبا كثيرة، حيث إن فرنسا اهتمت بتوفير آليات من أجل تطوير قطاع المناولة، و هذا من خلال سن قوانين تنظيمية من بينها قانون رقم 75-1334 المؤرخ في 31 ديسمبر 1975 و المتعلق بالمقاولة الفرعية و الذي عرف عدة تعديلات آخرها التعديل الواقع بموجب قانون 2001-1668 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 إلى جانب إنشاء بورصات المناولة التي ساهمت كثيرا في انتشار ثقافة المناولة و إحصاء المؤسسات العاملة في مجال المناولة الصناعية و توفير كافة المعلومات التقنية الضرورية، و ترى فرنسا في المناولة أسلوبا فعالا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال نجاحها في تنظيم الانتاج الصناعي. اضع الى ذلك العنصرين التاليين :

#### 1- تطور التقنيات الجديدة المبينة على المكننة

ان تطور التقنيات الجديدة المبينة على المكننة قد غيرت ليس فقط فيما يخص طرق العمل و انما شروط الاستغلال كذلك و تسيير أدوات الإنتاج، فالأنظمة المعاصرة لها ميزتين فهي منتجة و مرنة، و هذا يعني ان المؤسسات الكبيرة ليست وحدها المدرجة لرفع مردوديتها.  
في اغلب الأحيان يزداد الطلب على خدمات المناولين من قبل المؤسسات التي تعطي الأوامر و هذا ما يمكنها من الاستثمار في آلات جديدة و متطورة و بالتالي تحقيق منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة.

#### 2\_ تحسين و رفع جودة المنتجات

إن حدة المنافسة و الموازية للتطورات التقنية قد أدت إلى تعقيد المنتج و تركيباته فنادرا ما نجد منتج استهلاكي أو آلة أو جهاز يكون وليد تكنولوجيا واحدة و الوجهة الحالية هي تركيب لعدد كبير من المبادئ و المركبات و القطع، فالمنتج الميكانيكي عادة ما يزواج بين الإلكترونيك و الإعلام الآلي

للوصول إلى المنتج النهائي، كما يمكن استعمال النحاس و الألمنيوم و مختلف أنواع البلاستيك، في ظل شروط إنتاجية مناسبة للوصول بالمنتج إلى صورته النهائية .  
هذا ما يؤكّد إن إنتاج منتج واحد أصبح صعبا على المؤسسة للقيام به بمفردها و يبرر لجوءها إلى شركاء و مناولين يتوفرون على تجهيزات و مهارات ضرورية للوصول إلى الجودة المطلوبة .

## الخاتمة

لقد كانت المناولة في فرنسا مستقبلا ناجحاً ، وذلك الأسباب التي تم ذكرها أعلاه و غيرها تتنبئ بان إستراتيجية المناولة لن تختفي بسرعة ، لذا يجب توقع انتشار واسع و أفاق أوسع لها فمن المؤكد إن أسواق المناولة ستواصل تطورها و عليه فإن هذا التطور سيصحب توسع خارج حدود الاتحاد الأوروبي ، فالمناولون الأوروبيون لا يترددون في إبرام عقود تقنية و تجارية و حتى مالية مع العديد من الدول الأجنبية و هذا حسب تعقد المهام و حسب تخصص الدول في كل من شرق آسيا و أمريكا و المغرب .  
ففي مجال الإلكترونيك يلاحظ انتشار تطبيق هذه الإستراتيجية و حوالي 50 من المناولين الأوائل في هذا المجال يتحكمون بحوالي 64 من السوق العالمية و المقدرب 73 مليار دولار ، أغلبية هذه المؤسسات أمريكية ، كندية ، أسيوية ، و أولى المؤسسات الأوروبية في هذا التخصص هي المؤسسة الفنلندية و هي مرتبة 14 على المستوى العالمي.

- تتميز المناولة في فرنسا بنقاط قوة حققتها نتيجة المساندة الفعلية للمشاريع من قبل الدوائر الحكومية من جهة و الغرف التجارية الصناعية التي تتميز بوزنها الخاص ، كذلك من ثقة الصناعيين و الاوساط الاقتصادية بصفة عامة و اقتناعهم بمشاريعهم. كذلك من الاجتماعات المنتظمة للجان المتابعة .  
- جميع الحلول الصناعية للقيام بالإنتاج بأفضل التكاليف ، و بأفضل المدد، الجودة و احترام المحيط هي أساس التجديد و الابتكار  
- تجزئة دقيقة للأنشطة الاقتصادية؛ تحويل المعادن - تحويل البلاستيك و مكوناته - معالجة المساحات و الإنهاء -الإلكترونيك و الكهرباء - التثبيت الصناعي - خدمات للصناعة  
- شبكة و شركاء اقوياء؛ - تنظيمات وظيفية ، شبكة غرف التجارة و الصناعة، - تنظيمات وظيفية دولية، - مراكز تقنية و علمية  
- معرفة و فهم الاسواق: فهم الرهانات الصناعية، فهم الاسواق، تاسيس تسويق دمج وسائل جدد و الارتكاز على الاتصال  
- قوة العلامة

## قائمة المراجع

- 1- محمد احمد عوض؛ الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 2- بشير العلاق ، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1999.

Ans of H Igor : Stratégie de développement de l'entreprise, Edition d'organisation, paris 1981

المراجع الالكتروني

- www. ccblm. Co.ma ccblm.co.ma - Chambre de Commerce Belgo-Luxembourgoise au Maroc
- [www.riost.com](http://www.riost.com) web development, READY FOR DEVELOPMENT