

إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

-دراسة حالة مؤسسة آلفون (ALFON) لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران -

**Strategy industrial handling and its role in improving the performance of the Algerian SMEs Study of the Algerian Industrial - a case study of the algérien (ALFON) an enterprise for the glass industry in of Oran.**

ميسوط عبد القادر<sup>1</sup>، الهواري جمال<sup>2</sup>، ميسوط هوارية<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، abdelkader\_mebsout@yahoo.com

<sup>2</sup>جامعة عين تموشنت (الجزائر)، houaria20\_02@yahoo.fr

<sup>3</sup>جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، delhouari@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/25

تاريخ الإرسال: 2021/05/08

#### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مدى مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في رفع أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملة في أقسام مؤسسة آلفون لصناعة السبائك الحديدية والبالغ عددهم (35) إطار، وخدمة لأهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على (SPSS)، أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط وأثر قوي بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة، في ضوء ذلك خرجت الدراسة مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

**كلمات مفتاحية:** المناولة صناعية، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تحسين الأداء، المؤسسة المناولة.

**تصنيفات JEL:** L14، L16، L24، M21

#### Abstract :

This research aims to highlight the extent to which the industrial handling strategy contributes to improving the performance of small and medium enterprises, Whereas, the study population consisted of all the individuals working department directorate the level of the Alfon Corporation to and their number (35) workers, After the recovery process. To serve the objectives of the study, a descriptive analytical approach was adopted, in addition to using a set of descriptive and inferential statistical methods based on the (SPSS), we found that there is strong correlation and impact between the application of the liquid for the industrial handling strategy, In light of this, the study came out with a set of suggestions for the company under study

**Keywords:** Industrial handling, small and medium enterprises, performance improvement, handling enterprise

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

## المقدمة:

نظرا للتطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي بظهور العولمة والشركات المتعددة الجنسيات وانفتاح الأسواق الدولية وإلغاء جميع القيود المفروضة على حركة المبادلات التجارية، جعلت العديد من الدول تفكر في وضع آليات وضوابط من أجل مواجهة هذه التحديات والمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الصناعية الدولية العابرة للقارات، ولتحسين القدرات التنافسية وتحسين أداء الم ص وم، اهتمت العديد من الدول في العالم بالمناولة الصناعية وجعلتها الأولوية والهدف الرئيسي لتطوير مؤسساتها، وتشكل الم ص وم في الجزائر الحجم الأكبر من حيث تعدادها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تنشط في السوق الوطني، وبقي نشاط المناولة في الجزائر ضعيف وتعاني من عدة مشاكل وعقبات مقارنة بالدول التي أعطت للمناولة الصناعية القاعدة الأساسية لتنمية مؤسساتها ، مما يجعل من المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للنهوض بهذه المؤسسات، نظرا لإسهاماتها المتعددة والتي تنعكس إيجابا على هذه المؤسسات بتحسين ورفع الأداء عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية هذه المؤسسات والابتكار والتحويل التكنولوجي والمعارف والمهارات وتحسين مخرجات جودة منتجات الم ص وم وغيرها من الامتيازات التي تمنحها المناولة الصناعية عن طريق العلاقة التعاونية بين المؤسسة الأمرة والمناولة التي يسودها الثقة والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه العلاقة، والشراكة بين الأطراف المتعاقدة.

## الإشكالية:

ما مدى مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في رفع وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

**الأسئلة الفرعية:** الأسئلة الفرعية والتي نحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا للموضوع وهي:

- فيما تمثل دوافع وأهداف تبني خيار المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

-هل تساهم تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

## فرضيات الدراسة:

-**الفرضية الرئيسية الأولى:** محاولة بحث الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تقود الباحث إلى طرح الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيتين الفرعية التالية:

أ-**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وتحسين الأداء في الم ص وم.

ب-**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء في الم ص وم

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء مجتمعة في المؤسسة الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة.

## أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تقديم معالم نظرية للإدارة المؤسسة المبحوثة على إستراتيجية المناولة الصناعية والتعاقد مع

المؤسسات الأمرة في السوق، لإنتاج وتصنيع قطع وإكسسوارات التي تدخل في العمليات التركيب النهائية فضلا عن الأداء

إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية  
 - دراسة حالة مؤسسة آلفون (ALFON) لصناعة السباتك الحديدية والقوالب بولاية وهران -

قياسه وكيفية تقييمه بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس طبيعة العلاقة والأثر بين إستراتيجية المناولة الصناعية ومستويات تحسين الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

**أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية المناولة الصناعية في الم ص وم باعتبارها من أهم الإستراتيجيات الناجحة والحديثة، وقدرتها بالنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يستدعي القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة بالجزائر بتبنيها وتحسينها والاهتمام بها لما تحققه من مكاسب من وراء تطبيقها، بتخفيض التكاليف وزيادة الجودة والتخصص واكتساب المعارف والمهارات، مما يساهم في تحسين وزيادة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

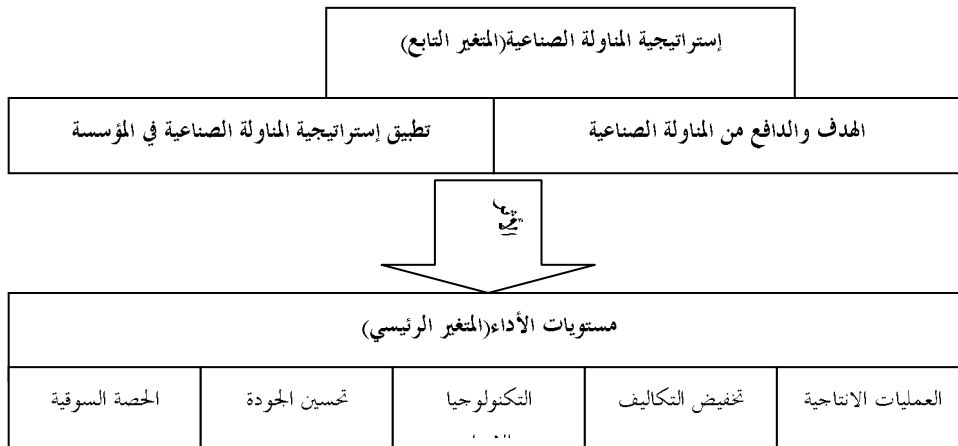
**النموذج و المنهج المتبع الدراسة:**

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

تم إتباع المنهج الوصفي وهو أسلوب من أساليب البحث العلمي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويتم وصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كميًا وكيفيًا التي من خلاله يتم وصف العلاقة بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، إذ جرى استخدام أسلوب استقصائي يتمثل في إعداد استمارة البحث وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة كما استخدمت أساليب الإحصائية.

فالمنهج التابع والمستقل في الدراسة يتمثل في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية على المتغير التابع يتمثل في رفع وتحسين الأداء المالي والغير المالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتتمثل في تخفيض في التكاليف، التحكم في العمليات الإنتاجية، الجودة، الحصة السوقية. وتتمثل في (العمليات الإنتاجية، تخفيض في التكاليف، التكنولوجيا والإبداع، الجودة، الحصة السوقية) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

**الشكل 1: نموذج البحث.**



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

## الدراسات السابقة:

1. قويدري عبد الرحمان، أقاسم عمر، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، مجلد 02، عدد 06 (2018).

تطرق الباحث في دراسته إلى التطرق كيف يمكن للمناولة الصناعية أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كان يهدف إلى قياس العلاقة التي تربط متغير تطبيق المناولة الصناعية بمتغير تحسين الأداء في المؤسسات، مع تقديم بعض السبل الكفيلة بتفعيل المناولة و زيادة الرفع من اعتمادها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بأهمية المناولة و دورها الفعال في تحسين أدائها، و مدى اهتمام هذه المؤسسات بإبرام عقود المناولة بغرض الرفع من مستوى الإنتاجية و التحكم في تكاليفها.

2. جلولي محمد، بومدين محمد الأمين، "دور المناولة في تحسين الخدمة"، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الخلفة، العدد 03، 2018.

تطرق الباحث في دراسته إلى مدى تأثير المناولة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز واتصالات الجزائر، و يهدف البحث إلى الوصول في كيف تستطيع المناولة في تحسين الخدمة في هاتين المؤسستين، وتوصل إلى أن المناولة لها دور كبير في تطوير الخدمات عن طريق التعاقد مع المؤسسات المناولة لما تتوفر من إمكانيات كبيرة التي تتوفر عليه المناول والتخصص، ولقد اهتم الباحث في جانب الخدمات دون الجانب الأخر التي تتوفر عليه المناولة.

3. محمد الأسود، المناولة وإخراج الأنشطة في قطاع المحروقات حالة الجزائر (2012-2014)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، العدد 09، 2016.

تطرق الباحث في عمله إلى ما هي الأسس والمعايير التي تستند إليها المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات بالجزائر لإخراج الأنشطة واختيار المناول المناسب، وكان يهدف الباحث للوصول إلى المؤسسات المناولة في السوق الوطني واختيار الأفضل وفق شروط التي تسعى المؤسسة الأمرة للوصول إليها، وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن اختيار المناول يكون في الجودة و بتكاليف أقل وزيادة تحسين المرونة والتحكم في الوقت، ومعظم اختيار المناولين يكون في القطاع الخدماتي بنسبة كبيرة مقارنة بالقطاع الصناعي.

فحص الأدب السابق، يشير إلى قدر كبير من الارتباط في الأدبيات المتعلقة بدراسة العلاقة بين المناولة الصناعية وتحسين الأداء إلى جانب نقص الأدبيات الخاصة بالموضوع في البيئة الجزائرية، جاءت الدراسة الحالية في نفس التوجه البحثي الذي يسعى للتحقق من علاقة وتأثير إستراتيجية المناولة الصناعية على الأداء ولا كن في سياق المؤسسة الجزائرية، حيث من الدراسات تناولت الموضوع على الجانب النظري والقليل في الجانب التطبيقي، وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة، جاءت تحاول إيجاد أجوبة عن مشكلة العلاقة بين المفهومين في المؤسسة الجزائرية، نجد القليل من الدراسات التي تناولت لهذا الموضوع في الجانب التطبيقي والميداني لا يمكن اعتبار الدراسات السابقة حاسمة لأنه هناك تفاوت في النتائج حول مدى تأثير تطبيق

إستراتيجية المناولة الصناعية على تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية من سلمي لايحيي وعليه جاءت الدراسة الحالية تتماشى والدراسات السابقة في التأصيل النظري.

وللإجابة على إشكالية الدراسة سنحاول تقديم الدراسة ضمن المحاور التالية:

**اخور الأول:** الأداء و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**اخور الثاني:** المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**اخور الثالث:** دراسة حالة مؤسسة آلفون (ALFON) لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران.

## 1. الأداء و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتبر الأداء الأداة الفعالة لقياس و تقييم أي مؤسسة اقتصادية ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتشكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول. مما تحققه من نتائج تعكس على الاقتصاد الوطني.

**1-1. تعريف الأداء وقياسه:** تختلف مفاهيم الأداء من مفكر إلى آخر و قياس الأداء أصبحت تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين الأداء المالي والغير المالي للمؤسسة.

**1-1-1. تعريف الأداء:** اهتم العديد من الباحثين والمفكرين على إعطاء مفهوم واحد للأداء غير أن لم يوجد إجماع على تعريف موحد حول الأداء وهذا راجع إلى اختلاف والتباين في معايير وشروط قياسه المعتمدة في دراسته والذي تعتمد عليها المؤسسات والمسيرين، هذا يتطلب ضرورة التكيف معها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ، فالأداء يعد مصطلح لاتيني " performance "، لا كن اللغة الانجليزية أعطته معنى واضح ومحدد to perform بمعنى تأدية العمل أو انجاز نشاط ما وتنفيذ مهمة أو القيام بفعل يساعد الوصول إلى الأهداف المسطرة (القريشي، 2016.2015، صفحة 124) ، وفي ما يلي بعض التعاريف الذي أوردها الباحثين والاقتصاديين:

\*p.drucker: قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين الرضا المساهمين والعمال (Drucqer, 1999, p. 73).

\*تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) على انه " هو انعكاس لي كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها أحسن استغلال بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (مليكة، 2017، صفحة 99)".

\*" هو الوصول إلى النتائج التي تم تحقيقها من طرف المؤسسة ومدى تم تحقيق الأهداف المسطرة (سهام، 2014.2013، صفحة 95)".

وحسب هذه التعاريف فان الأداء يشمل الفعالية والكفاءة من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره.

**الفعالية Efficacité :** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة ، وترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف وبكيفية المخرجات النهائية دون إعطاء أهمية للمدخلات والكمية المستوفاة والمنفذة من اجل الحصول عليها، ويرى البعض أن الفعالية ليست في تحقيق الأهداف فقط وإنما هي تعكس الاختيار الجيد لهذه الأهداف. (واضح، 2014، صفحة 95).

-الكفاءة *Efficiency*: تعني العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ، الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تلبية التكاليف واستخدام الأمثل للموارد المتاحة باستعمال مدخلات أقل مقارنة بمخرجاتها، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير على ما هو أقل "بالإنشاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها الأقصى (داوي، 2009.2010، صفحة 220)".

-والكفاءة حسب *Vincent plauchet* هو " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات ، والنشاط الكفء هو النشاط أقل التكلفة "من خلال الاستعمال العقلاني والرشيد من خلال مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة (القريشي، 2015.2016، صفحة 127)".

\*تحسين الأداء: هو إتاحة واستخدام جميع الموارد المتاحة في المؤسسة لتحسين مخرجاتها وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخزامي، 1999، صفحة 11).

**1-1-2. قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعرف قياس الأداء على أنه عملية يتم من خلالها قياس ما حققته المؤسسة من إنجازات مقارنة بالمستويات المرغوب الحصول عليها، عن طريق معاينة المستمرة للعمليات بمدى تحقق من أهداف وتنفيذ الخطط ودراية كافية لما حدث ويحدث فعلا، ومن أهم الأساليب التقليدية والحديثة لقياس الأداء هي:  
أ. مؤشرات التقليدية في قياس الأداء: تعددت وجهات النظر في إيجاد وتحديد أدوات قياس الأداء وهذا حسب طبيعة وهدف كل مؤسسة التي تسعى لتحقيقها، حيث لا يمكننا الحديث أبداً عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه، حيث اعتبر الربح لمدة طويلة الهدف التي تسعى إليه أي مؤسسة ومرتبطة ارتباط كبير بالأهداف على مستوى بعيد من أجل تحقيقه واعتبر أداء المؤسسة من الأرباح المحققة، وهناك من اعتبر المقاييس المالية تكفي لقياس أداء المؤسسة واعتبره الهدف المهم للمؤسسة ويعتبر المحدد لمدى نجاحها، ومنهم من قسمها إلى مقاييس كمية ويستند إلى هذا الأسلوب على معطيات من المؤسسة وتكون في شكل أرقام كرقم الأعمال القيمة السوقية والإنتاجية وأخرى كمية، ومن أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات هي: لإنتاجية، القيمة المضافة، فائض استغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من أهم المؤشرات المستخدمة لأنها تقود لقياس الأداء الصافي (داوي، 2009.2010، صفحة 223).

إن المؤشرات المالية لا تستطيع لوحدها قياس الأداء الفعلي للمؤسسة وهو يعطي رؤية غير متكاملة لذا يجب تعزيزها بمقاييس غير مالية كما لقيت عدة انتقادات بداية السبعينيات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية بالأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء من أجل التوافق في الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ب. بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أبرز المدخل الحديثة لتسد النقص الذي كان في المؤشرات التقليدية، كما تعتبر من أهم ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة وأداء المؤسسة، وبالتالي هي عبارة عن نظام إداري الهدف منه مساعدة أصحاب المؤسسات في اتخاذ القرارات (الكريم، 2016، صفحة 214).

وقد عرفها كل من (Kaplan&Norton) بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية تساهم بتأدية مهامها لأجل الوصول إلى أهدافها (محمد، 2017،

صفحة 138"، وقد رجحها كل من كابلن ونورتن سنة 1992 إحدى الوسائل الحديثة لقياس أداء المؤسسة، ولقد حصل تطرق في بطاقة الأداء المتوازن إلى يومنا هذا وتم استخدام قياسها في جميع القطاعات، لنتقل المؤسسة من المقياس المالية والأداء الغير المالي إلى إدارة وتنفيذ الإستراتيجية (الماضي، 2015، صفحة 85).

1-2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتخلف تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من دولة وهذا حسب تعداد عمالها وحجمها ورقم أعمالها، وقد عرفت في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا في الجزائر وهذا راجع إلى مجموعة من التحفيز التي تقدمها الدولة لها .

### 1-2-1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- منظمة العمل الدولية: هي وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات، و تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، حيث بعضهم يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض قد يستأجر عمال أو حرفيين، ويعتمد على رأس مال ثابت وصغير، وتستخدم تقنيات ذات مستوى منخفض ، وتهيأ فرص عمل غير مستقرة وعادة ما تحقق دخلا غير منتظم (قروي عبد الرحمان، 2017، صفحة 06).

- لجنة الأمم المتحدة لتنمية الصناعية (UNIDO): تعرف هيئة الأمم المتحدة لتنمية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، تصنف بأنها مؤسسة صغيرة عندما تشغل خمسة عشر (15) إلى عشرون (20) عامل، في حين تشغل المؤسسة المتوسطة من عشرون (20) عامل إلى مئة (100) عامل (morcos J. L., 2004, p. 03).

- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الجزائر مثلها مثل الدول الأخرى الذي غاب عليها تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث اصدر المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 01-18-12 بتاريخ 2001/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسب المادة الخامسة من هذا القانون عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا ، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2001، صفحة 07)".

المادة السابعة من القانون السابق عرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "مؤسسة تشغل من واحد (01) إلى تسعة (09) عمال وتحقق رقم أعمالها اقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار" (الجريدة الرسمية الجزائرية ، 2017، صفحة 05).

غير أن قانون 02-17-10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

حافظ على نفس التعريف السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعداد عمالها، بينما تم تغيير رقم أعمالها، وهذا حسب المادة الخامسة "لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري (الجريدة الرسمية الجزائرية ، 2017، صفحة 06).

## 1-2-2. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا خاصة خلال السنوات الأخيرة، وهذا بفضل المحودات التي سخرتها الدولة من اجل تطوير هذا القطاع ، وجعله في المستقبل بديل لقطاع المحروقات، وتشير المعطيات إلى تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا حسب الجدول التالي:

الجدول(01):تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونسبة تطورها من الفترة الممتدة (2012-2019)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الم ص وم	700000	747934	820738	934569	1 022 621	1 074 503	1 141 863	1 171 945
نسبة التطور	%7.97	%9.27	%9.54	%9.69	%8.61	%4.82	%6.3	—

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم 14-16-18-20-22-24-26-28-30-32-33-34-36.

نلاحظ من خلال الجدول (1)، تضاعف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2012 إلى 2019، وهذا راجع إلى سياسة الدولة التي رافقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بما فيها قانون 01-18 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أعطى دفع كبير لها ، بمجموعة من الامتيازات والتسهيلات بمنحها فرصة للنمو والتطور ، ففي سنة 2012 قدرت عدد الم ص وم بـ 700000 مؤسسة ، لتضاعف في خلال عشرة سنوات إلى الضعف، لتصل سنة 2016 إلى 1 074 503 مؤسسة ، وعرفت تراجع منذ سنة 2014 في تعداد خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع إلى الأزمة المالية التي تعرفها الجزائر جراء انهيار أسعار النفط ونقص في التمويلات المالية من طرف الدولة للشباب لإنشاء مثل هذه المؤسسات ، وفي سنة 2019 قدرت عدد المؤسسات بأكثر من 1 171 945 مؤسسة صغيرة ومتوسطة .

الجدول (02): تصنيف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2019.

نوع المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
مصغرة (صغيرة جدا)	1 136 787	%97
الصغيرة	30 471	%2.6
المتوسطة	4688	%0.4
المجموع	1 171 945	%100

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 36، 2020، ص08.

نلاحظ من خلال هذا الجدول (2) هيمنة المؤسسات المصغرة بنسبة كبيرة فاقت 97 بالمائة والتي تشغل من 1 إلى 9 عامل، تليها المؤسسات المصغرة التي لا تتجاوز 2.6 بالمائة من مجموع المؤسسات والتي تشغل ما بين 10 إلى 49 عامل، تحتل المؤسسات المتوسطة نسبة ضئيلة جدا 0.30 بالمائة وتشغل من 50 إلى 250 عامل، إن ارتفاع عدد المؤسسات المصغرة راجع إلى بروز المؤسسات المصغرة إلى مشاريع الدعم التي أقرتها الدولة لصالح الشباب (ANDI , ANSEJ , CNAC).

## 2. المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

يختلف مفهوم المناولة الصناعية من مفكر إلى آخر والأطراف المتعاقدة وأجمعوا على أهميتها ودورها في تنمية المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة للعقد.



## 2-1. تعريف المناولة الصناعية:

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

-يمكن تعريف عقد المناولة من الباطن بأنه "هي إنابة الغير في تنفيذ الأعمال مهما كانت طبيعتها والطريقة التي تتم بواسطة عقد بين المؤسسة تسمى المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة(المنفذة)، والذي تتعهد بموجبه المؤسسة الأمرة بجزء من نشاطها الإنتاجي لصالح المؤسسة المناولة (ابراهيم، 2008، صفحة 37).

وفي غياب تعريف واحد علمي، نجد هناك عدة تعاريف من خلال مفكرين اقتصاديين ومنظمات اقتصادية ومن أهمها نجد: حسب المفكر François BLONDEL - "تقوم مؤسسة مناولة صناعية بعملية إتجاه الطرف الآخر وتكون بتصميم أو تصنيع، إعداد أو صيانة لصالح الزبون، مع تنفيذ جميع الإلتزامات التي تحددها المؤسسة الأمرة وفق مطابقت ومواصفات في العملية الإنتاجية والتصنيعية (Benabent, 1990, p. 20) "

-حسب المفكر محمد طه إبراهيم " هي تلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى، يدعى المقاول من الباطن، بغية تنفيذ العمل الأصلي والحصول على منفعة ناشئة عن العقد لأصلي، والذي يستند في وجود ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي، باعتباره سبب وجوده (طه، 2008، صفحة 37) ."

-حسب المنظمة الفرنسية AFNOR " هي الممارسة التي يتم من خلالها إسناد جزء من العمل أو عملية تصنيع، تصميم أو تنفيذ أو صيانة لصالح مؤسسة أخرى، تكون تحت مسؤولياتها وفق عقد من العمل (AFNOR, 1987, p. 06) ."

## 2-2. أشكال المناولة الصناعية:

يمكن تصنيف المناولة إلى عدة أشكال وهذا حسب الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية، حيث يتميز أسلوب

المناولة بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة، من هنا يمكن أن نصنف المناولة حسب المعايير التالية:

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

أ. **مناولة وطنية:** من خلال هذه الصيغة تقوم المؤسسة الأمرة بتكثيف جهودها على الأنشطة الرئيسية، وإهمال الأنشطة الثانوية، وتتمتع المؤسسة الأمرة والمناولة بنفس الجنسية، وتمارس نشاطها داخل الحدود الإقليمية للدولة (الشايح، 2013، ص 14).

ب. **مناولة جهوية:** تكون من خلال تواجد المؤسسة الأمرة والمناولة في منطقة محاذية وقرية بينهما داخل الإقليم الدولة الواحدة.

ث. **مناولة دولية:** خلال هذه الحالة يكون طرفي العقد من جنسية مختلفة، دون اخذ الاعتبار للمكان التي تمارس فيه النشاط، وعادة ما يكون الفرع تابع للمؤسسة الأم وهي الأمرة، وهي تعطي الأوامر للمؤسسة المناولة (محمد، 2013، صفحة 125).

### 2-2-2. المناولة حسب القطاع:

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

ب. المناولة الخدمائية: تلجا العديد من المؤسسات إلى مكاتب أو مؤسسات مختصة لأداء أعمالها ومن أهم الخدمات التي تتكفل بها هي (الصيانة، النقل، التامين، الأمن والحراسة، الإطعام، النظافة، الإعلام الآلي)، والمؤسسة الأصلية غير قادرة القيام بكافة الأعمال، و تضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات متخصصة مادية (morcos, 2004, p. 03).

2-2-3. المناولة حسب طبيعتها:

أ. المناولة القدرة الإنتاج أو طاقة الإنتاجية: في حالة عدم قدرة المؤسسة الأمرة بتلبية طلبات المتزايدة التي تفوق قدرتها الإنتاجية أو حين تصل الطلبات من طرف العملاء دفعة واحدة وفي نفس الفترة، أو عطل أصاب أجهزتها أو ضعف تجهيزاتها، أو إبرام عقود طويلة المدى، من خلالها تبحث المؤسسة الأمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة (المنفذة) التي تتوفر عن القدرة والمؤهلات المالية والتقنية والمعدات اللازمة، بإنتاج أو تصنيع طلبات ذات المواصفات الذي يملكها صاحب الطلب (المؤسسة الأمرة) (الزهراء، 2014، صفحة 03).

ب. مناولة التخصص: في هذه الحالة تلجا المؤسسة الأمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة التي تتوفر على التجهيزات والمعدات والتكنولوجيا المتطورة والتقنيات، إضافة المؤسسات المنفذة (المناولة) لها كفاءات ومهارات جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والتي تفتقر إليها المؤسسة الأمرة من تجهيزات والكفاءات اللازمة، من أجل إنتاج أو تصنيع منتجات دقيقة ومعقدة ذات الجودة العالية و حسب الشروط المنافسة، وبدأ الانتشار الكبير مثل هذا النوع في الأوساط الصناعية.

2-2-4. حسب المدة:

أ. المناولة الظرفية: وتعد لأسباب ظرفية لمواجهة الطلب في ظرف معين، حيث بإمكان المؤسسة الأمرة إنتاج بإمكاناتها الداخلية غير أنها ولظروف أو في إطار مناسبة، تلجا المؤسسة الأمرة في إطار صفقة مع المؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

ب المناولة الهيكلية (الدائمة): يتم اللجوء إليها خاصة في حالة العمليات المتعلقة بالمنتجات المعقدة، وتكون العلاقة التي تربط بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة المتخصصة طويلة المدى، وأحيانا تكون دائم (blondel, 2000, p. 260)

2-3. مبررات اللجوء إلى المناولة: هناك العديد من الأسباب جعلت المصنوع الصناعي ومن أهمها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق: يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مؤسسة أخرى (مناولة) في مجالات الإنتاج والتسويق، والحصول على مزايا تكاليف أقل من المؤسسات المناولة، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها، وهذا يعود إلى المؤسسة المناولة المختصة في مجالها، كذلك تعدد الزبائن للمؤسسة المناولة يسمح لها بتحقيق إنتاجية لا تتوفر عليها المؤسسة الأمرة (grand, 2008, p. 85).

-الدافع الاستراتيجي: فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرص الاستثمار التي تعجز لتحقيقها بمفردها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وطرق التسير تضع أفاقا وفرصا جديدة للاستثمار. وزيادة المرونة والحصول على المهارات المتطورة واكتساب المعرفة.

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

- التخصص: غالبا ما يكون مناولين مختصين، فالمؤسسات الكبيرة لا ترغب في إنتاج وتصنيع جميع عملياتها.  
- ظهور وتنامي ظاهرة العولة: والتي شملت جميع المجالات المالية والتقنية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبحت قيود شديدة في المنافسة في الأسواق ، كما أدت العولة إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة ، هذا أدى إلى ضرورة تطوير المؤسسة من استراتيجياتها ، مما يجعل صعوبة على المؤسسات المستثمرة في الخارج تحقيق نجاح دون اختبار طرف ثاني في العملية(المؤسسة المناولة) (الشاهد، 2017، صفحة 1114).

- الإنتاج في الوقت المحدد والحد من التأخر: في هذه الحالة اللجوء إلى المناولة يسمح للاستجابة لمختلف الطلبات من طرف الموردين، وتسليم الطلبات في وقتها المحدد وفق تغيرات السوق.

- الحد من الاستثمارات التكنولوجية: حيث أن المناولة الصناعية توفر استغناء عن البحث والتطوير، حيث تتجنب الموارد المالية الكبيرة للاستثمارات التكنولوجية، من أجل تطوير هذا النشاط (قلوش، 2010، صفحة 13) .

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

## 2-4. الامتيازات الجبائية والجمركية والتسهيلات التي تمنحها الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة .

من أجل تقديم امتيازات وتسهيلات أكبر ورفع الأعباء المالية والتصنيعية على المصوم ، قدمت تسهيلات امتيازات للمؤسسات المناولة والتي تعمل في الجزائر من خلال الإعفاء من حقوق الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة خمس سنوات بداية من انطلاقة عملية التصنيع في المنشأة.

وحددت الجريدة الرسمية رقم 25 الصادرة بتاريخ 2 ماي 2018 المتعلقة بالإعفاءات والحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة للمؤسسات المناولة، بتحديد وفهم المناول أو متلقي الأوامر المستفيد حسب المادة الثانية "كل مؤسسة خاضعة للقانون التجاري الجزائري تكلف من قبل المؤسسة أمرة بإنجاز عملية أو عدة عمليات الإنتاج أو أطقم أو أطقم فرعية موجهة للمنتجات والتجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها في المادة الأولى "وحددت المناول المعتمد" كل من يربطه عقد مناولة من الأمر" (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2015، صفحة 15).

وحدد الفصل الأول من الجريدة الإجراءات الإدارية لأجل الاستفادة من الإعفاء من طرف المؤسسة المناولة من الإعفاءات الجمركية، وهذا وفق المادة (04-05-06-07) (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2015، صفحة 16)، وحدد الفصل الثاني شروط التأهيل للاستفادة من الإعفاءات ، واعتبرت المادة 08 اشتراط الاستفادة من هذه الإعفاءات للمؤسسة المناولة أن تكون معتمد لدى المؤسسة الأمرة، أما المادة 09 (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2015، صفحة 16) شروط الاستفادة من الإعفاء أن يبرر المناول بتوفره عدة شروط بمختلف الوسائل والتجهيزات والوسائل البشرية لإنجاز عملية المنصوص عليها في عقد المناولة.

-المزايا الضريبية الممنوحة لصالح المستثمرين في إطار قانون الاستثمار من 3 سنوات إلى 10 سنوات بالإعفاء على الرسم على القيمة المضافة TVA والإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات IBS. والرسم على النشاط المهني والرسم العقاري .

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

-الإعانات الممنوحة من طرف الدولة لصالح المؤسسات المناولة وإنشاء مركز تقنية صناعية للتوفير الدعم والمرافقة لصالح المص  
وم

-تستفيد المؤسسات الآمرة في الصناعة الالكترونية وتصنيع السيارات والأدوية من نظام CKD.

3. دراسة حالة مؤسسة آلفون (ALFON) لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران.

3-1. منهجية الدراسة الميدانية.

3-1-1. أدوات جمع المعلومات: من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل معرفة أثر المناولة الصناعية على أبعاد الأداء، ويتكون الأداة مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال (محور)، حيث يتضمن المحور الأول إستراتيجية المناولة الصناعية على 12 فقرة، كما يحتوي المحور الثاني المتمثل في مستويات الأداء 16 فقرة .

-أدوات جمع الدراسة ( الاستبيان): نحاول من خلال هذا الاستبيان الموزع على إطرارات مؤسسة ALFON المختصة في صناعة السبائك الحديدية والقوالب الخاصة بالعتاد الفلاحي بولاية وهران، للتعرف على مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بالاستناد لإجابات أفراد العينة.

-أداة الدراسة ( الاستبيان): نحاول من الاستبيان الموزع على إطرارات مؤسسة ALFON\_ المختصة في صناعة السبائك الحديدية والغير الحديدية وصناعة القوالب ومختلف القطع ولإكسسوارات التي تدخل في العمليات التصنيعية النهائية، للتعرف على مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بالاستناد لإجابات أفراد العينة.

3-3. عينة الدراسة: اختار الباحث عشوائيا عينة تمثلت في 60 أشخاص يمثلون أعضاء الإدارة العليا ( رؤساء الأقسام ونوابهم، رؤساء مصالح والفروع ونوابهم ) يشتغلون بالمؤسسة محل الدراسة وتم توزيع الاستبيان يدويا على الأشخاص وتم تحديدهم بالتعاون مع رؤساء الأقسام، وتم استعادة 40 منها أي تقريبا 80 بالمائة من الاستبيانات الموزعة.

3-4. تحليل النتائج.

-التحليل خصائص عينات الدراسة: من البيانات الموجودة في الاستبيان والمتعلقة بخصائص المؤسسة، قد تحصلنا على المعلومات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (03): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

النسبة	التكرار	البيانات الشخصية	
		الذكور	الجنس
71%	25	الذكور	الجنس
29%	10	الانثى	
14.29%	05	أقل من 20 سنة	الفئات العمرية
14.29%	05	[25-20]	
48.58%	17	[34-25]	

إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية  
 - دراسة حالة مؤسسة ألفون (ALFON) لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران -

11.42 %	04	[40-35]	
11.42 %	04	من 50 سنة فما فوق	
05.72 %	02	ابتدائي	المستوى التعليمي
14.28 %	05	متوسط	
34.29 %	12	ثانوي	
42.86 %	15	جامعي	
2.85 %	01	دراسات عليا	
8.57%	3	ايطار	
42.87%	15	مهندس	
14.28 %	05	تقني سامي	
34.28%	12	عون	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن أكبر نسبة هي الذكور وقدرت بـ 71 % من أفراد العينة، مقابل 29 % من الإناث، مما يوضح سيطرت الذكور على مختلف الوظائف الإشرافية في المؤسسة. توجد أكبر نسبة بين أفراد العينة المدروسة استحوذت عليها [25-35] بنسبة 48.57 %، تليها الفئات أقل من 20 سنة إلى 25 سنة بنسبة بـ 14.29 % تليها الفئات [35-50] بنسبة تقدر بـ 11.42 %، تليها نسبة أقل من، ويلاحظ أن المؤسسة المتخصصة تستحوذ على فئة الشباب بخبرات كبيرة. ويتبين من الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة المدروسة متحصلين على شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم ما يقارب 34.29 % من إجمالي العينة المدروسة، وقد يعزى هذا الارتفاع إلى أن المؤسسة الصناعية تولي اهتماما بايطاراتها المكونة أكاديميا، كسياسة تسعى من خلالها إلى تدعيم إدارتها بكفاءة عالية المستوى في مختلف التخصصات، كما أن 34 و 14 من أفراد العينة المدروسة هم من مستوى التعليم الثانوي والمتوسط.

يتبين من الجدول (3) أن وظائف داخل المؤسسة والمستجوبين منهم، ويقدر المهندسين بنسبة 42.87 % أما التقنيين فتتمثل نفس النسبة والمقدرة بـ 14.28 %، تليها الأعوان التنفيذيين تقدر بـ 34.28 %، تليها الإطارات كرؤساء الاقتسام ونواهم.

**ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):** يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تمحسا بمعامل (Alpha Cronbach) على العينة المتحصل عليها (35 فرد)، والجدول التالي يوضح معامل إثبات وصدق محاور أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) استخدمنا طريقة ألفا:

كروناخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (4): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,903	0,819	12	المحور الأول
0,936	0,881	12	المحور الثاني
0,950	0,909	24	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يوضح الجدول (4)، أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.909)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ (0.950). وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الخاص بالدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وانه صالح للتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3-5. تحليل محاور الاستبيان:

أ- المحور الأول: لتحليل العبارات الخاصة بالمحور الأول "إستراتيجية المناولة الصناعية (الهدف والدافع من إستراتيجية المناولة الصناعية، تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية)"، لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابيات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (5): نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات إستراتيجية المناولة الصناعية.

الدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات الخاصة بالأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
موافق	3.20	0.87	الهدف الدافع من تبني خيار المناولة الصناعية
موافق	3.0	0.70	1- تهدف مؤسستنا لإبرام عقود مع المؤسسات الأمرة من اجل الحصول على والتكنولوجيا الحديثة ، المعارف والمهارات.
موافق	3.7	0.62	2- تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة لتوسيع أنشطتها وحجمها
موافق	3.8	0.73	3- الدافع من وراء إبرام عقود مع المؤسسة الأمرة في ظل افتقار للتكنولوجيا الحديثة والخبرات و كيفية الحصول عليها من المؤسسات الأمرة بأقل الأسعار وجهد .
موافق	3.6	0.80	4- في ظل إنتاج المنتجات المعقدة والدقيقة التصنيع وافتقار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للخبرة والتحكم فيها
موافق بشدة	3.6	0.67	5- الدافع لإبرام عقود المناولة هو التحكم والتخصص وزيادة الإنتاج وتصنيع قطع معينة .
موافق	4.0	0.78	6- هناك أهداف أخرى لإبرام عقود المناولة مع المؤسسات الأمرة
موافق	3.27	0.60	تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
محايد	3.3	0.63	1- ترم مؤسسات عقود المناولة مع المؤسسات الأمرة
موافق	3.6	0.75	2- تقوم مؤسستنا بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة
موافق	3.5	0.85	3- تقوم مؤسستنا بتنفيذ طلبيات من طرف المؤسسات الكبيرة الأمرة
موافق	3.4	0.85	4- تقوم مؤسستنا بتخصص في إنتاج قطع معينة
محايد	3.4	0.66	5- تدخل المؤسسة في تنفيذ صفقتها مع نظيراتها الأمرة حسب الطلبات المتخصصة في تصنيعها والقدرة على تليبتها
موافق	3.9	0.74	6- يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الأمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجية
موافق	3.4	0.62	إستراتيجية المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية  
 - دراسة حالة مؤسسة آلفون (ALFON) لصناعة السباتك الحديدية والقوالب بولاية وهران -

من خلال الوقوف على نتائج التحليل الخاصة بمتغير إستراتيجية المناولة الصناعية ، فإنه يتضح لنا من خلال الجدول (5) وفي محورها الأول المتعلق بالهدف والدافع من وراء تبني خيار المناولة الصناعية في مؤسستكم، ويلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الفقرات فاقت المتوسط النظري (3)، ويتبين من خلال القيم المتحصل عليها وجود اتفاق كلي بين آراء العينة على الدافع والهدف قبل تبني خيار المناولة الصناعية هو توسيع أنشطة المؤسسة وزيادة أرباح والحصة سوقية كبيرة ، واحتلت الفقرة (4) المرتبة الأولى الذي حازت 4.00 وانحراف معياري يقدر بـ 0.78 %.

أما عن تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة والتعاقد مع المؤسسات الآمرة ، فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل الفقرات فاقت المتوسط الحسابي المتوسط النظري ، كما أن المرتبة الأولى إحلتها الفقرة رقم (6) التي يتبين من خلالها أن المؤسسة محل الدراسة يتم قبول والتعاقد مع المؤسسة الآمرة حسب القدرات المالية والتكنولوجية ، وتليها مباشرة الفقرة رقم (2) التي تبين أن مؤسستنا تقوم بإبرام عقود المناولة مع عدة مؤسسات بتصنيع منتجات مختلفة لتسليم.

ب. المحور الثاني: لتحليل العبارات الخاصة بالمحور الثاني "تحسين الأداء في الم ص والم (التحكم في التكاليف، العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات، الإبداع والتكنولوجيا، الحصة السوقية)"، لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لايجابيات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (6): التوزيعات التكرارية والنسب المتوية والأوساط الحسابية و الانحرافات بفقرات تحسين الأداء.

الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	فقرات تحسين الأداء
0.82	3.5	موافق	<u>التحكم في التكاليف</u>
0.77	3.3	موافق	1- تتحكم مؤسستنا في التكاليف ومحاولة تدنيها
0.72	4.0	موافق بشدة	2- تعتمد مؤسستنا على مناولة الحجم لتتحكم في تدنية التكاليف
0.84	3.6	موافق	3- تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة والتنوعية
0.65	3.30	موافق	<u>تقنيات الإنتاج</u>
0.70	3.7	موافق	1- تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في الإنتاج ويتم تطويرها بشكل مستمر
0.82	3.7	موافق	2- لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب عمليات الإنتاجية
0.88	4.0	موافق	4- تشجع الابتكار والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
0.75	3.4	موافق	<u>التكنولوجيا والإبداع والجودة</u>
0.85	3.5	موافق	1- يساعد أسلوب المناولة على تطوير وتحسين المنتجات المصنعة
0.91	3.7	موافق	2- استطاعت مؤسستنا باكتساب تكنولوجيات حديثة من المؤسسات الآمرة
0.92	3.7	موافق	3- يساعد أسلوب المناولة على الإبداع والابتكار وتحسين الصنع
0.72	3.4	موافق	<u>تحسين الجودة</u>
0.77	3.3	موافق	1. تقوم مؤسستنا القدرة على تطوير الجودة لمنتجاتها بشكل دائم .
0.76	3.6	موافق	2. ساهم تبني المناولة في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات.
0.88	3.6	موافق	3. الموازنة بين الجودة العالية وتنوع وتطوير المنتجات حسب الطلب .
0.80	3.5	موافق	<u>الحصة السوقية</u>
0.84	3.7	موافق	1- استطاعت مؤسستنا التعاقد مع العديد من المؤسسات الآمرة
0.76	3.6	موافق	2- تحافظ مؤسستنا على تمديد عقودها مع المؤسسات الآمرة
0.88	3.8	موافق	3- تواجه مؤسستنا طلبات كبيرة من طرف المؤسسات الآمرة
0.81	3.7	موافق	<u>مستويات الاداء</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (6) الخاص بأبعاد تحسين الأداء أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات الخاصة بأبعاد التحكم في التكاليف فاقت المتوسط النظري ، هذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات التحكم في التكاليف، ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرة (2) ذات متوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.72 واحتلت المرتبة الأولى من إيجابيات أفراد العينة المبحوثة ، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد مؤسستنا على مناولة الحجم لتحكم في تدنية التكاليف، وتليها الفقرة رقم (3) ذات متوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري يقدر بـ 0.84 تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف دون المساس بالجودة والتنوع.

ونلاحظ في الجزء الثاني من الجدول والخاص ببعد التحكم في العمليات الإنتاجية، أن المتوسطات فاقت كذلك المتوسط النظري، مما يعني وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد التحكم في العمليات الإنتاجية والتصنيعية، ويزداد هذا الاتفاق في الفقرة رقم (03) تشجيع الابتكار والتكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية، بمعامل اختلاف يقدر بـ 4.00، لتليها الفقرة رقم (2و3) التي تنص على أن المؤسسة مختصة في صناعة معينة ولديها مرونة كبيرة في التخطيط وترتيب العمليات والأيدي العاملة بمعامل ارتباط لكلا منهما بـ 3.7 ، أما الفقرة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتجديد عتاد وأجهزة الإنتاج.

وأظهرت نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثالث لتحسين الأداء والمتمثل في التكنولوجيا والإبداع، ويوجد إجماع بين آراء العينة في جميع الفقرات، حيث حازت الفقرة الأولى (3و4) بمتوسط حسابي 3.7. ومفادها أن المناولة ساهمت بشكل كبير في اكتساب التكنولوجيا والمعارف من خلال العلاقة والتعاقد مع المؤسسة الأمرة إضافة إلى أسلوب المناولة يساعد على الإبداع والابتكار وتحسين الصنع من خلال مناولة التخصص في تصنيع قطع معينة ، وتم الاتفاق بين آراء العينة على أن إستراتيجية المناولة يساعد على رفع الجودة بتكاليف أقل واكتساب التكنولوجيا وتحسين صنع المنتجات.

وأظهرت نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثالث لتحسين الأداء والمتمثل في جودة المنتج، ويوجد إجماع بين آراء العينة في جميع الفقرات ، حيث حازت الفقرة (2و3) بمتوسط حسابي 3.6 ومفادها أن المناولة تساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات وهذا شبه إجماع في المؤسسة بإعطاء صورة حسنة على وضعية المؤسسة وجودة منتجاتها ، تليها الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بـ 3.5، وتم الاتفاق بين آراء العينة على أن إستراتيجية المناولة يساعد على رفع الجودة بتكاليف أقل.

نلاحظ من خلال الجدول (5) بنتائج التحليل الخاصة بالبعد الأخير لتحسين الأداء و المتمثل في الحصة السوقية والتعاقد مع المؤسسات الأمرة في السوق، ويوجد إجماع بين آراء العينة في جميع الفقرات، ونرى الفقرة (3) بمتوسط حساب 3.88 يظهر أن المؤسسة تواجه العديد من الطلبات من المؤسسات الأمرة المتواجدة في السوق تحافظ عليها وتسليمها إلى المؤسسة في الوقت المحدد وعدم وجود أي تأخير أو أضرار من طرف المؤسسات الأمرة ، لتليها الفقرة (1) قامت مؤسستنا بإبرام العديد من العقود مع المؤسسات الأمرة في تصنيع قطع معينة.



إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية  
 - دراسة حالة مؤسسة آلفون (ALFON) لصناعة السبائك الحديدية والقوالب بولاية وهران -

وإجمالي يمكن القول أن آراء أفراد العينة الدراسة حول متغيرات تحسين الأداء كانت ايجابية ، وهذا ما يوضح الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 3.78 وانحراف معياري يقدر بـ 0.8، هذا ما يدل على وجود من التقارب بين إيجابيات أفراد عينة الدراسة حول فقرات تحسين الأداء.

### 3-6. اختبار فرضيات الدراسة :

-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء.

أ.الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وتحسين الأداء.

ب.الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء.

الجدول (7): معامل الارتباط الخطي بيرسون بين محور تطبيق المناولة الصناعية في الم ص وم ومحور مستوى الأداء.

مستويات الأداء					المؤشر الكلي	المتغير المستقل	
الحصة السوقية	التكنولوجيا والابداع	جودة المنتجات	العمليات الإنتاجية	التحكم في التكاليف		الهدف والدافع من إستراتيجية المناولة	استراتيجية المناولة الصناعية
0.166	0.227	0.447**	0.351*	0.345*	0.479**	الهدف والدافع من إستراتيجية المناولة	
0.214	0.343*	0.493**	0.521**	0.516**	0.638**	تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية	
0.397	0.161	0.414*	0.351*	0.371*	0.492*	متغير استراتيجية المناولة الصناعية	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (7) أن قيمة الارتباط بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وأبعاد الأداء هي (0.479)، وهي قيمة عالية وهذا ما يعني وجود ارتباط موجبة ومتوسطة نسبيا وبالتالي وبالتالي فالهدف والدافع من المناولة الصناعية تحقق تحسين الأداء مؤسسة محل الدراسة ، في حين أن علاقة الارتباط للهدف والدافع من إستراتيجية المناولة الصناعية مع مستويات تحسين الأداء بشكل جزئي فقد كانت معنوية وضعيفة مع تخفيض التكاليف وتشير هذه النتيجة ميدانيا إلى أن تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية ستعود إلى تخفيض التكاليف وفي نفس الحال جودة المنتجات ولم تكون معنوية في الإبداع والحصة السوقية.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات بين الهدف والدافع من إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء".

وأما علاقة الارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية فقد كانت علاقة معنوية موجبة وبلغت (0.638)

ومنها علاقات الارتباط مع تطبيق الإستراتيجية الصناعية مع مستويات الأداء بشكل منفرد فكانت علاقة معنوية مع التحكم في العمليات الإنتاجية وزيادة الجودة و الحصة السوقية ولم تكن معنوية مع الابتكار والتكنولوجيا.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء".  
 أما علاقة الارتباط لإستراتيجية المناولة الصناعية مجتمعاً مع مستويات تحسين الأداء بشكل منفرد فكانت معنوية مع تخفيض التكاليف والعمليات الإنتاجية و الجودة ولم تكون معنوية مع الإبداع والتكنولوجيا والحصة السوقية .  
 وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء".  
**-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد علاقة تأثير بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الجدول (08): تحليل التباين لأثر تطبيق إستراتيجية المناولة وتحسن الأداء في الم ص وم محل الدراسة .

F		R <sup>2</sup>						B		المتغير المستقل
الجدولية	الحسوبية		الحصة السوقية	التكنولوجيا والإبداع	جودة المنتجات	العمليات الإنتاجية	التحكم في التكاليف			
4.0847	9.641*	0.225	0.218 (0.971) n.s	0.288 (1.345) n.s	0.681 (2.880)*	0.440 (2.146)*	0.436 (2.120)*		الهدف والدافع من إستراتيجية المناولة	إستراتيجية المناولة
4.0846	22.761*	0.407 22.761*	0.272 (1.264) n.s	0.421 (2.101)*	0.727 (30265) *	0.637 (3.521)*	0.631 (3.464)*	1.778 4.0847	تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية	
4.0846	10.476*	0.240	0.493 (3.236)*					1.919		المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (08) تأثير بين المتغيرات إستراتيجية المناولة وهي متغيرات مستقلة و تحسين الأداء، هي متغير تابع ، إذ يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية المناولة الصناعية (المتغير المستقل) في مستويات الأداء المتغير بمؤشر كلي (F) الحسوبية والبالغة (10.776) وهي قيمة أكبر من الجدولية، ونلاحظ الهدف والدافع من تطبيق إستراتيجية المناولة في مستويات الأداء مجتمعاً إذ كانت قيمة (F) الحسوبية (9.641) ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 22.5 % وهي تعكس نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث التغيرات بالمتغير التابع وهذا يعني ضرورة تبني خيار المناولة في المؤسسة ستقود المؤسسة إلى تحسين الأداء ولكن بشكل بطيء إذ إن هناك عوامل أخرى تؤثر في تحسين الأداء للمؤسسة المناولة المبحوثة ، وعند متابعة معاملات (B) بعد الاختبار (T) تبين وجود تأثير معنوي للهدف والدافع من إستراتيجية المناولة في كل من التكاليف والعمليات الإنتاجية والجودة والأكثر في الجودة ، أما علاقة التأثير لتطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة فهي معنوية إذ قيمة (F) الحسوبية (22.761) ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 41 % ، وعند متابعة معاملات (B) بعد الاختبار (T) نجد ان تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة تأثير معنوي في تخفيض التكاليف والعمليات الإنتاجية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الرئيسية الثانية "توجد علاقة تأثير بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة".

#### الخاتمة:.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقدير اثر المناولة الصناعية على رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد التحليل والمناقشة المعطيات الخاصة بالدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى:

- تعتبر المناولة الصناعية إستراتيجية فعالة في رفع أداء المالي المؤسسة من حيث تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح
- المناولة الصناعية تسمح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتحسين جودة منتجاتها والإبداع والابتكار في منتجات جديدة وتطوير العمليات الإنتاجية بتكنولوجيا جديدة وتحويل المعارف عن طريق الشراكة والتعاون مع المؤسسة الأمرة.
- تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعد تبني إستراتيجية المناولة الصناعية بالتخصص في المنتج نتيجة الخبرات المتراكمة، وبالتالي تخفيض تكلفته والتحكم في جميع العمليات الإنتاجية وفق الوقت المحدد والمطلوب تسليمه من المؤسسة الأمرة.
- فضل مناولة الحجم تعطى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة القدرة العالية في التحكم العالي وإدارة جميع العمليات الإنتاجية في خط إنتاج واحد والتخصص فيه مما يحقق الجودة العالية مقابل منافسين آخرين في السوق.

#### نتائج الدراسة:

- تعتمد المؤسسة آلفون على تطوير قدراتها وكفاءتها من خلال المناولة الصناعية مع الشراكة والتعاون مع الأطراف المتعاقدة معها وفق العقد المبرم مع المؤسسات الأمرة في السوق الوطنية.
- وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء خلال فترة الدراسة وبلغ معامل الارتباط (0.929) أي أن الأهداف والدافع وتطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية تشكل علاقة موجبة وطردية مع متغير تحسين الأداء.
- وجود علاقة تأثير بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء خلال فترة الدراسة وبلغ معامل التأثير (1.919) أي أن الأهداف والدافع وتطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية تشكل علاقة موجبة وطردية مع متغير تحسين الأداء. ووجود علاقة تأثير بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الأداء مجتمعة.

#### 5.نتائج وتوصيات الدراسة:

- تبني إستراتيجية المناولة الصناعية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتحسين أدائها ورفع قدراتها التنافسية.
- زيادة التعاون والشراكة بين المؤسسات المناولة والأمرة بتحويل المعارف والتكنولوجيا وتأهيل المورد البشري لمواكبة التغيرات في العمليات التصنيعية.
- استغلال الأمتل للعنصر البشري من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر باستعمال الذكاء الاستراتيجي من أجل تحويل تلك المعارف والمهارات المستعملة في المؤسسة الأمرة خاصة في صناعة السيارات.

المصادر والمراجع:

1. IAFNOR. (1987). *Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle*. paris 2.
  2. Benabent, A. (1990). Louage d'oufrage et d'industrie , Sous-traitance , Juris-classeur. *cifil article* ,
  3. blondel, f. (2000). *Gestion industrielle*. PARIS: DUNOD.
  4. grand, L. (2008). , *La sous-traitance en transport routier de marchandise : causes, formes*. paris: Edition celce
  5. morcos, j. l. (2004). *sous-traitance internationale ou delocalization*. vienne: L'onudi.
1. اسامة محمد طه ابراهيم. (2008). *النظرية العامة لعقود الباطن*. القاهرة، مصر : دار النهضة العربية.
  2. الشيخ داوي، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، المجلد 07، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة الأغواط (الجزائر).
  3. الياس الشاهد. (2017)، *الشراكة الصناعية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق السوق الدولية* ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 1، (ص1114)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة بسكرة ، (الجزائر)
  4. زرفاوي عبد الكريم. (2016)، *تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية مدخل بطاقة الأداء المتوازن* مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 02، (ص214)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باتنة (الجزائر).
  5. عريوة محمد. (2017). أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية ، المجلد 02، العدد 02، (ص85)، كلية العلوم الاقتصادية والمالية والمحاسبية ، والتسيير، جامعة المسيلة(الجزائر).
  6. علي الشايع. (2013). *الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر*، المحلة الدولية رماح للبحوث والدراسات ، العدد 11 . جامعة الاردن (الاردن).
  7. قلوبش عبد الله. (2010). *الاهمية التنافسية للمناولة الصناعية واثرها على المنافسة* . الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الشلف (الجزائر).
  8. الزهراء ر. ف. (2014). *المقابلة من الباطن خيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبعض التجارب وواقعها في الجزائر* . الملتقى الدولي اليات ودعم انشاء المؤسسات الفرص والعوائق، جامعة بسكرة . (الجزائر)
  9. بن دين محمد. (2013). *المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، (الجزائر).
  10. كمال احمد ابراهيم ابو الماضي. (2015). *قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن* ، أطروحة دكتوراه، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الجنان طرابلس.(ليبيا)
  11. العيد القريشي. (2015.2016). *علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة*. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة بسكرة، (الجزائر).
  12. الهاشميين واضح. (2014). *تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* ، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة سطيف، (الجزائر)
  13. الجريدة الرسمية الجزائرية. قانون 01-18 . القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر، العدد 77، 2000/12/15.