

المناولة في إطار الصفقات العمومية كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- دراسة حالة المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية -

Subcontracting in the context of public procurement as a tool for activating public private
partnership - Case study of subcontracting in the building and public works sector-

العاب سها^{1*}، بكطاش فتيحة²، العاب ياسين³

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (الجزائر) (siham88jjjel@gmail.com)

² جامعة الجزائر 03 (الجزائر) (fatiha.bektache@gmail.com)

³ جامعة الجزائر 03 (الجزائر) (m.laibyacine18@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/02/14؛ تاريخ القبول: 2020/10/12؛ تاريخ النشر: 2021/07/01

ملخص: ظهرت الشراكة قطاع عمومي - خاص كأداة لتحقيق التنمية، وهي شكل ثالث بين الدولة المحتكرة وهيمنة القطاع الخاص، وتعتبر المناولة شكلا من أشكال الشراكة خاصة إذا تعلق الأمر بصفقات أبرمت في إطار الشراكة قطاع عمومي - خاص. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية في الجزائر، بالتركيز على دورها في تفعيل عوامل ترقية ونجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن المناولة في الجزائر مازالت ضعيفة وتعاني من بعض المشاكل، فهي تحتاج إلى إطار تشريعي وميكانيزمات لتفعيلها وتحقيق التعاون والشراكة بين المؤسسات وكذا القطاع العام والخاص.

الكلمات المفتاحية: شراكة قطاع عام-خاص، مناولة، صفقات العمومية.

تصنيف JEL: P43; P35; G28; H60.

Abstract: PPP has emerged as a means for the development, a kind of "third way", between the state monopoly and privatization. Subcontracting is one of the forms of partnership especially when it comes to projects in the PPP frame.

This study aims to analyze the reality of subcontracting in the building and public works sector in Algeria by highlighting the role of PPP in the implementation of the factors of its development and its success. the results of this analysis show that subcontracting in Algeria is still very late and weak and suffers from several problems and it needs a separate approach of the legislation mechanisms and means for its development in order to align the revitalization of this type of cooperation and partnership between companies and the public and private sector.

Keywords: PPP; Subcontracting ; Public Procurement.

Jel Classification Codes : P43; P35; G28; H60.

* المؤلف المرسل.

I - تهيد :

في ظل التوجهات التنموية نحو الاندماج في فلك الاقتصاد العالمي والتفاعل مع مؤسساته المالية والتجارية، أصبحت الشراكة والتكامل بين القطاعات وخصوصا بين القطاعين العام والخاص أمرا حتميا لمواجهة التحديات الخارجية وتعزيز القدرة عليها. كما أن الشراكة بين القطاع العام والخاص توجه استراتيجي يندرج في إطار التنمية المستدامة، يستجيب لحاجات النمو والمنفعة العامة من جهة، ويضمن أحسن مردود للأموال المستثمرة من جهة أخرى، في وقت أصبحت فيه مساهمة القطاع الخاص في التنمية المستدامة لأي بلد، لاسيما ما تعلق بإنشاء وتطوير النسيج المؤسساتي في كل القطاعات، إلزامية وهو ما أكدته وتؤكد الأرقام التي ما فتئت تتزايد من سنة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى خاصة في الدول السائرة في طريق النمو مثل الجزائر.

على المستوى المحلي، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي لهذا النسيج المؤسساتي نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، سواء ما تعلق بخلق فرص عمل مستقبلية والتخفيف من حدة البطالة والفقر، أو بإحلال الإنتاج المحلي محل الواردات، الأمر الذي جعل من عملية دعم وتنمية هذا النوع من المؤسسات هدفا استراتيجيا ذي أهمية بالغة. ولتحقيق ذلك يجب إيجاد وابتكار آليات تضمن بقاء واستمرارية نشاط هذه المؤسسات؛ فكانت المناولة أو ما يسمى بالتعاقد من الباطن كإحدى الخيارات الإستراتيجية لضمان ذلك، وتعزيز مبدأ الشراكة مع هذه المؤسسات.

كما أن الشراكة بين القطاع الخاص والعام تعتبر أكبر ضمان لقيام المناولة؛ فعندما يتم انجاز صفقات كبيرة تكون الدولة طرفا فيها، فإن القوانين تفرض التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعمها من خلال تخصيص أجزاء صغيرة من الصفقة لها، وبالتالي فهامش الأفضلية في اللجوء إلى هذه المؤسسات يكون أكبر في حالة الشراكة والعكس إذا كان المشروع خاصا. من هذا المنطلق، تتبلور فكرة هذا البحث والتي تدور حول دراسة الآليات والسبل التي يمكن أن تحققها الشراكة بين القطاعين الخاص-العام للمناولة في إطار انجاز الصفقات العمومية المختلفة. لهذا الغرض تمت صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تكون المناولة في صفقات البناء والأشغال العمومية آلية لتفعيل الشراكة قطاع عام-خاص؟

- أهداف البحث:

- إن محاولة الإجابة على الطرح المقدم تدرج تحت جملة من الأهداف نلخص أهمها في النقاط التالية:
- توضيح أهمية المناولة كأداة لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبصفة خاصة في إطار صفقات البناء والأشغال العمومية؛
- إبراز جهود الجزائر الرامية لترقية وتطوير المناولة والشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص؛
- تسليط الضوء على واقع اعتماد المناولة في مؤسسات البناء والأشغال العمومية في الجزائر.

- منهج البحث وأدواته

إن طبيعة الموضوع تستدعي منا استخدام المنهج الوصفي. لأننا سنركز في المقام الأول على دراسة ووصف الظاهرة محل الدراسة (الشراكة بين القطاعين العام والخاص) والمناولة من مختلف جوانبها. ثم نتناول بالدراسة والتحليل عينة من المؤسسات الناشطة في ميدان البناء والأشغال العمومية ونحاول تحليل واقع المناولة بما في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث قمنا بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة وتمت معالجتها بالاعتماد على برنامج SPSS.

II. مفاهيم أساسية حول المناولة وعلاقتها بالشراكة

نظرا للتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات والتي تكون لها تأثيرا على أهدافها الإستراتيجية، تلجأ معظمها نحو تحسين وضعيتها من خلال تبني مجموعة من القرارات كالتحالف أو الشراكة، وتعد المناولة نوعا من أنواع الشراكة التي زاد الاهتمام بنشاطها على المستوى العالمي، وذلك لنجاحها في تطوير وتنمية البنية الاقتصادية لمعظم دول العالم.

II.1- تعريف المناولة : من أهم التعاريف المقدمة للمناولة نذكر :

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) : " المناولة من الباطن هي آلية لتنظيم الإنتاج من خلال القيام باتفاقات تعاونية بين مختلف وحدات الإنتاج المتكاملة، في هذا النوع من الاتفاقات هناك نوعين من المؤسسات، واحدة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال (le donneur d'ouvrage) توكل إلى واحدة أو أكثر من المؤسسات التي تدعى المناولة من الباطن (le sous-traitant) مهمة إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات التكميلية والضرورية لإنجاز المنتج النهائي حسب الشروط الموضوعية من قبل المؤسسة الأمرة بالأعمال¹

الباطن أهمها: تعريف المعهد الوطني للبحث والأمن (INRS): قدم هذا المعهد سنة 2007 مجموعة من التعاريف نسبت إلى المناولة من

"نتحدث عن المناولة من الباطن عندما تقوم مؤسسة ما تدعى المنفذة للأعمال بتصنيع أجزاء أو منتجات هي أكثر صعوبة وتحتاج إلى تحويلات أخرى لدجمها في المنتج النهائي، انطلاقاً من أوامر مؤسسة أخرى تدعى الآمرة بالأعمال".²

تعريف **Henry Bakis**: يقول الكاتب "عموماً يمكن أن نتحدث عن مناولة من الباطن في كل مرة تقوم فيها مؤسسة تدعى المؤسسة الآمرة بالأعمال بتنفيذ جزء من عمل مهم عن طريق مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن انطلاقاً من مواصفات تقنية مفروضة"

تعريف **jean marie pitron**: يمكن تعريف المناولة من خلال "فرار مؤسسة تدعى المؤسسة الآمرة بالأعمال بالتعهد إلى مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن بمهمة تنفيذ بعض المهام وفقاً لدفتر مواصفات يترجم كيفية إنجاز منتج/خدمة التي تتخصص فيها مع احتفاظ المؤسسة الآمرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية".³

وكخلاصة القول نقول رغم اختلاف التسميات الموجودة في التعاريف السابقة إلا أنها كلها تصب في نفس المفهوم. فيمكن أن نصف المناولة بأنها مجموعة من الخدمات التي يتم إنجازها بناء على تعليمات ومواصفات فنية معينة، متفق عليها مسبقاً بين طرفين هما: المؤسسة الآمرة وهي تعطي المواصفات والتعليمات لتحقيق جزء من إنتاجها في مؤسسة منفصلة، أما الطرف الثاني من العلاقة يدعى المؤسسة المنفذة أو المناولة وهي التي تقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات، وبما أن هذا الإنتاج سيباع في مؤسسة منفصلة فإن هذا سيعتبر تعاقدًا خارجيًا.

II.2- خصائص عقد المناولة: من الخصائص المميزة لهذه العلاقة ما يلي:

❖ التصميم من جانب معطي الأمر والتنفيذ من طرف المناول من الباطن هذا الأخير ينفذ حسب توجيهات المؤسسة الآمرة بالأعمال.

❖ علاقة تعاقد وامتثال: المؤسسة الآمرة والمناولة يرتبطان بعلاقة تعاقدية تحدد التزامات كل منهما.

❖ المناولة من الباطن تفترض من حيث المبدأ، الحفاظ على مسؤولية المؤسسة الآمرة عند حالات التأخير وسوء التصرف للمناولين حتى في حالات الغش.

❖ علاقة التبعية التي تنشأ بين الأطراف الفاعلة في أبسط الحالات التبعية المباشرة للمؤسسة الآمرة بالأعمال التي تعتمد على المناول من الباطن.

II.3- تصنيفات المناولة: تصنف المناولة حسب عدة معايير فنجد:

❖ حسب العلاقة مع المؤسسة المناولة: نجد:

- مناولة على أساس الطاقة: تلجأ إليها المؤسسة في حالة أنها لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية خاصة إذا كان حجم طلبات المؤسسة متغير باستمرار.

- مناولة على أساس التخصص: تلجأ إليها المؤسسات الآمرة في حالة امتلاك المؤسسة المناولة التجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك العمال المؤهلين والتمكنين.

❖ حسب مدة عقد المناولة: نجد:

- مناولة ظرفية (سببية): المؤسسة الآمرة ولأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المؤسسة المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

- مناولة هيكلية (دائمة): يتم اللجوء إليها خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة الآمرة والمنفذة طويلة المدى أو دائمة أحياناً.

❖ حسب درجة تعقد العلاقات: نجد:

- مناولة بسيطة: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة؛

- مناولة متدرجة: يوجد تدرج في المناولين حسب أهميتهم لذلك تكون العلاقة بينهم وبين المؤسسة الآمرة غير مباشرة.

❖ حسب موضوع المناولة: نجد:

- مناولة صناعية: ترتبط بالسلع المادية، مثلاً تنفيذ قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية...؛

- مناولة خدماتية: تتعلق بأشياء غير مادية كتقديم خدمات الصيانة والحراسة، الإطعام.... الخ.

❖ حسب مجال التطبيق: هناك:

- **مناولة وطنية:** المؤسسات الأمرة والمناولة تنتمي إلى دولة واحدة؛
 - **مناولة دولية:** المؤسسات الأمرة والمناولة تنتمي إلى دولتين مختلفتين.⁴
- II.4- مزايا اللجوء إلى عقود المناولة:** للمناولة العديد من المزايا سواء بالنسبة للآمرين بالعمل أو المناولين (المنفذين)، من أهمها ما يلي:
- ◀ **المزايا بالنسبة للآمرين بالعمل:**
- ❖ **تخفيض التكاليف:** هناك أسباب عديدة تدفع شركات تعاقدية من الباطن لأجل خفض تكاليف الإنتاج منها:
 - المناولون من الباطن على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الأداء بسعر أقل مقارنة بالمناولين الرئيسيين.
 - المناولون من الباطن يكونون على درجة عالية من المرونة حيث بإمكانهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع كما يمكنهم تغيير الجداول الزمنية للإنتاج أو تعديلها بسهولة أكبر.
 - من خلال الاعتماد على المناولة من الباطن فإن المصاريف العامة والتكاليف الإدارية تكون أقل.
 - المناولون يستعملون المعدات والآلات بشكل أقل، فضلا عن ورش عمل أبسط من الشركات الكبيرة.
 - ❖ **تحقيق أفضل جودة:** إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقة العالية في البيئة المتغيرة والمتطورة 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.
 - ❖ **مرونة النفقات:** بدلا من استغلال الأشخاص والمعدات التي تعد تكاليف ثابتة في العملية الاستثمارية، يمكن للشركة الراغبة في العمل أن تدفع للمناولين رسوم الخدمات التي تعد تكاليف متغيرة وبالتالي سيجنبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمنفذ.
 - ❖ **المناولة آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق:** بعبارة أخرى فإن استخدام المناولين من الباطن الخارجيين هو بمثابة وسيلة للاحتياط ضد تقلبات الطلب في السوق، فعندما يواجه المؤسسات الاقتصادية زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود تغييرات موسمية فإنهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع أو يلجؤون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية.
 - ❖ **المناولة وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة:** تتيح المناولة لرجال الأعمال فرصا للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة، مع زيادة فرص النمو⁵.
- ◀ **المزايا بالنسبة للمناولين:**
- ❖ **تحقيق الكفاءة والإنتاجية العاليتين:** إن اتفاقيات المناولة تسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة التعاقد من الباطن من الحصول على جديد التكنولوجيا وتصميم المنتجات، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرة على البحث والتطوير والنمو والابتكار في التكنولوجيا أو العمليات الإنتاجية.
 - ❖ **الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة:** تمكن المناولة الشركات من زيادة معدل الاستفادة من القدرات المتوفرة وتحسين الإنتاجية لرأس المال والعمل، حيث أن استغلال هذه القدرات يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الكفاءة والدخل وهو ما من شأنه خلق فرص عمل.
 - ❖ **تحقيق وفورات الحجم:** من خلال التركيز على نشاط واحد أو تخصص، يمكن لعارضي الخدمات التعاقد بتقديم هذه الوفورات في الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تقدمها هذه الشركات التي تقوم بتوفير المعدات الأصلية هذه الوفورات تكون ناتجة من وجود مرافق وشبكات أكبر حجما وأكثر كفاءة.
 - ❖ **نقل التكنولوجيا:** اتفاقيات المناولة تكون بمثابة آلية وأداة قوية لرفع المستوى التكنولوجي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المجال المناولة، فمن خلال الانخراط في اتفاقيات التعاون النشط مع شركات كبيرة، موردين ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة، والتي تشير هنا إلى جميع أشكال الأصول المادية، المعارف والمهارات والقدرات البشرية.
 - ❖ **التقليل من المخاطر:** فاللجوء إلى المناولة قد يكون وسيلة للحد من المخاطر التجارية وعدم التأكد، وتعرض أسهم الشركات للتقلبات وهو ما من شأنه زيادة معدل الربح بناء على طلبات خاصة وتحسين شروط الدفع.
 - ❖ **الدعم المالي:** حيث أن المؤسسات الاقتصادية تقدم لمناوليهم من الباطن مساعدات مالية كما يستفيد هؤلاء المناولين من فرص الحصول على الائتمان من الجهات المانحة لهذا الأخير.⁶
- II.5- سلبات المناولة:** بالرغم من المزايا التي توفرها المناولة، إلا أن هذا لا يفي وجود بعض العيوب الناتجة عنها سواء للمؤسسة الأمرة أو المنفذة، يمكن تلخيصها وفق الآتي:

◀ بالنسبة للمؤسسات الآمرة بالأعمال: من أهم سلبيات المناولة من هذا المنظور ما يلي:

- ❖ تكون التكاليف في بعض الأحيان أعلى من خيار الإنتاج الداخلي؛
- ❖ احتمال ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الآمرة بالأعمال للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته؛
- ❖ تختار المؤسسات الآمرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر والجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا لا يضمن بالضرورة الجودة والآجال؛
- ❖ اللجوء إلى المؤسسات المناولة يخلق في الكثير من الأحيان تبعية لها ⁷.

◀ بالنسبة للمؤسسات المناولة: من أهم سلبيات المناولة بالنسبة للمؤسسات المناولة نجد:

- ❖ تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية تقنية وتجارية للمؤسسة الآمرة بالأعمال؛
- ❖ في حالة الكساد سيكون المانول من الباطن المتضرر الأول في السوق، لأن الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تفادي النزاعات مع موظفيه؛
- ❖ محدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الأحيان، لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني؛

❖ يتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها، لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات الآمرة بالأعمال ⁸.

كما سبق يتضح أن التعاون من خلال آلية المناولة، يكون نتيجة لتوجه المؤسسة نحو إعادة التخصص والتركيز على نشاطها الأساسي وتحقيق مبدأ العمل الجماعي. بمعنى آخر، المناولة كنتيجة لعملية الإخراج، يقصد بها ترك جزء من القيمة المضافة من أجل هامش أكبر للجودة والمرونة والرفع من القدرة التنافسية.

II.6- تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP : partenariat public-privé)

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص مصطلح متعدد المعاني قدمت له عدة تعاريف من أوجه مختلفة. سنحاول في هذا الإطار الاقتصار على التعاريف ذات الأهمية والشمولية:

❖ **تعريف اللجنة الأوروبية:** عرفت اللجنة الأوروبية الشراكة قطاع عام-خاص بأنها: "عبارة عن أشكال للتعاون بين السلطات العمومية وعالم المؤسسات، تهدف إلى ضمان تمويل، بناء، تجديد، تسيير أو صيانة مختلف المشاريع، أو تقديم خدمة" ⁹. ميزت اللجنة الأوروبية بين نوعين للشراكة (PPP)، هما:

- شراكة تعاقدية: حيث أن العلاقة بين الشركاء تحكمها عقود بشكل حصري؛

- شراكة تعاونية: الشراكة لها طابع مؤسسي تكون في شكل تعاونية ما بين القطاع العام والخاص داخل كيان منفصل.

❖ **تعريف صندوق النقد الدولي (FMI):** "عبارة عن الترتيبات التي يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات تتعلق بالبنية التحتية جرت العادة على أن تقدمها الحكومة."

❖ **تعريف البنك العالمي:** "الشراكة عبارة عن عقد طويل الأجل بين مؤسسة خاصة ووكالة حكومية لغرض تقديم مهام وخدمات عمومية يتحمل القطاع الخاص كل أو أغلب المسؤوليات المالية والمخاطر عن المشروع."

وتعرف أيضا بأنها "علاقة طويلة الأجل بين الجهات الإدارية بالدولة والقطاع الخاص تهدف إلى قيام القطاع الخاص بتقديم خدمات أو تنفيذ مشروعات كانت أجهزة الدولة منوطة بتنفيذها وذلك دون الإخلال بدور الحكومة في النهوض بالخدمات والمشروعات العامة والإشراف عليها و لكن فقط من خلال نظام جديد للتعاقد وتقديم الخدمة" ¹⁰.

كما تقدم نستنتج أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي أحد أشكال التعاون بين القطاعين يتم من خلالها وضع الترتيبات التي بمقتضاها يمكن تنويع مصادر التمويل، ومن ثم رفع الضغط عن ميزانية الدولة، فضلا عن تحسين نوعية الخدمة العمومية.

III - جهود الجزائر لترقية وتطوير المناولة والشراكة:

قامت الحكومة بوضع إستراتيجية لتنشيط وتنظيم نشاط المناولة في الجزائر، حيث تم سن قوانين ووضع برامج وإنشاء هيكل لترقية وتطوير المناولة وركزت في ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والنقاط التالية تشمل أبرز هذه التدابير والآليات.

III-1. إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في الجزائر: إن أحكام المادتين 16 و12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنص على ما يلي:

المادة 20: تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحضى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني¹¹.

المادة 21: يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة. ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة¹².

III-2. إنشاء شبكة لبورصات المناولة والشراكة في الجزائر: إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب والعرض، وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة لإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها، بالنسبة لشبكة بورصات المناولة تم إنجازها في إطار مشروعين هما:

- ❖ مشروع PNUD-DP/ALG/01990 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 أدرجت في المشروع PNUD/ALG/95/004.

وتتمثل مهام هذه البورصات في إنشاء بنوك المعطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرض المناولة؛ ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية والسعر؛ تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض لتقارب أصحاب الأوامر والمناولين؛ تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية.

III-3. تحليل تطور علاقة المناولة إلى شراكة ما بين المؤسسة المناولة والأمر.

هنا تختلف العديد من الباحثين في إشكالية تطور علاقة المناولة إلى شراكة دائمة على المدى البعيد والطويل، حيث انقسم الباحثين إلى فريقين:

يرى الفريق الأول أنه يمكن للمؤسسة المناولة أن تقيم علاقات صناعية وتجارية مع الشركة الأم لأن عملية المناولة تسمح بإنشاء شبكة من المؤسسات المناولة ذات علاقات متميزة مع المؤسسة الأمرة.

وذهب آخرون إلى أبعد من ذلك بكثير حيث رأوا أن المناولة تسمح بظهور شكل من أشكال الشراكة المرغوب فيها بقوة من طرف المؤسسات الأمرة كونه يدخل ضمن استراتيجيات إخراج الأنشطة والتوسع كما تطرق إلى أن هذه الشراكة تكون حقيقية وأكثر صلابة من غيرها، وذلك على المدى الطويل بين المؤسسة الكبرى والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة. فحسب هذا الفريق من الباحثين فإن ترسيخ فكرة التعاون والشراكة بين أطراف العلاقة في إطار المناولة هو شيء إجباري لا بد منه على المؤسسة الأمرة، كونها أنفقت استثمارات مادية وبشرية لنجاح هذه العلاقة على الأقل لفترة أدها سنة أو سنتين¹³.

فيما ذهب الفريق الثاني إلى أن علاقة التعاون عادة ما تكون نادرة لكون نشاط المؤسسة الأمرة يكون بعيد عن نشاط المؤسسة المناولة ولا يمثل لها بعدا إستراتيجيا لذلك قد تم إخراج هذا النوع من النشاط في شكل مناولة، وحسب هذا الفريق فإن العلاقة لن تكون دائمة ومستمرة حتى وإن كانت في البداية كذلك لأن المناولة يحتم عليها القيام بمرافقة المؤسسة لمدة معينة وبالتالي فإن هذا النوع من العلاقات يبقى محدودا نسبيا وسينخفض مستواها تدريجيا، وحسب هذا الفريق فإنه ليس من أهداف المناولة إقامة وتطوير علاقات شراكة وذلك لسببين أساسيين: أولهما النتائج المتوقعة من مثل هذا النوع من الشراكة تكون محدودة جدا نظرا للخطر الذي يهدد المؤسسة المناولة، وثانيها أن المؤسسة الكبرى سيكون عليها من السهل إنشاء علاقات شراكة مع مؤسسات صغرى ومتوسطة أخرى يمكن لها تقديم خدمات ذات جودة عالية ومردود أكبر، وكل ذلك بأقل أخطار، وهذا لا يستثنى حسبهم أن المناولة يمكن أن تكون طريقة ذات فعالية في حالة إذا كانت مهارات اليد العاملة مؤهلة بشكل كبير وفريدة من نوعها وغير متوفرة في سوق العمل.

IV- دراسة تطبيقية للمناولة في صفقات البناء والأشغال العمومية الجزائرية:

من أجل إعطاء نظرة أعمق عن واقع المناولة في المؤسسات الجزائرية، ارتأينا دراسة عينة من المؤسسات الناشطة في مجال البناء والأشغال العمومية، وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحثنا مهيكلة في شكل استبانة تم توزيعها بصفة شخصية كما تمت الاستعانة بالمقابلة لشرح مضمون الأسئلة والوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث.

العينة متكونة من 30 مؤسسة ناشطة في نفس الميدان، منها (08) مؤسسات عمومية و(22) مؤسسة خاصة، وهي تعتبر من المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، تم اختيارها بطريقة انتقائية من مجموع المؤسسات المتواجدة بولاية الجزائر، حيث أن اهتمامنا كان منصبا على تلك المؤسسات التي تلجأ للمناولة مع مؤسسات أخرى، مركزين في ذات السياق على الأشغال التي تعرضها للمناولة محل صفقات عمومية من أجل تكريس مبدأ الشراكة بين القطاع العام والخاص. وفيما يلي عرض لنتائج الاستبانة الخاصة بعينة الدراسة:

1. مدى اعتماد المناولة في المؤسسات محل الدراسة: من أجل معرفة مدى ميل المؤسسات المدروسة إلى اعتماد المناولة في أنشطتها ومدى انتشار هذه الآلية على أرض الواقع وجهنا هذا السؤال للمؤسسات المدروسة، وكانت الإجابة مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 01: حالات اللجوء للمناولة

التكرار	النسبة المئوية	التكرار التجميعي
5	16,7	16,7
12	40,0	56,7
9	30,0	86,7
4	13,3	100,0
30	100,0	المجموع

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن معظم المؤسسات تلجأ إلى إجراء مناولة مع مؤسسات أخرى حسب ظروف نشاطها وحيثيات الصفقة التي ستمنح قسم منها إلى مؤسسة مناولة، حيث 40% من إجمالي المؤسسات المدروسة تقيم الظروف التي تكون فيها قبل اللجوء للمناولة في حين أن 30% من المؤسسات تلجأ للمناولة في أغلب صفقاتها، مما يدل أن المناولة عنصر من سياستها وإستراتيجيتها التنفيذية، وتأتي في المرتبتين الأخيرتين المؤسسات التي تلجأ للمناولة في حالة كون صفقاتها كبيرة وعددها (05) من المجموع الكلي فتلجأ إلى التخلي عن جزء منها لمؤسسة أخرى لربح الوقت والتكاليف، في المقابل نجد العكس أي (04) مؤسسات تلجأ للمناولة دائما مهما كان حجم صفقاتها، وهو ما يدفعنا للتساؤل هل هو إجراء مفروض قانونا عليها أم متطلبات تنفيذ العمل تقتضي ذلك، وهو ما دفعنا لدراسة النقطة الموالية.

2. أسباب اللجوء للمناولة: تزداد أهمية المناولة في تنفيذ مختلف الأشغال حسب الداعي أو السبب الذي دفع المؤسسة للقيام بها، وكانت إجابة المؤسسات محل الدراسة حول دوافعها للمناولة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 02: لماذا يتم اللجوء للمناولة

التكرار	النسبة المئوية	التكرار التجميعي
7	23,3	23,3
10	33,3	56,7
12	40,0	96,7
1	3,3	100,0
30	100,0	المجموع

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أهم سبب يدفع المؤسسات إلى المناولة هو ربح الوقت بنسبة 40% يليه خفض التكاليف بنسبة 33%، في حين نجد أن الدافع لدى بعض المؤسسات لقيامها بالمناولة هو عدم قدرتها على إنجاز الأشغال موضوع المناولة أي لا تدخل ضمن مجال اختصاصها مما يتحتم عليها اللجوء إلى مؤسسات أخرى بنسبة 24%، في حين نجد أن المشرع الجزائري رغم اهتمامه بموضوع المناولة وحرصه على سن مختلف التشريعات المؤطرة لها إلا أنه لم يفرضها جبرا على المؤسسات ولهذا نجد مؤسسة واحدة فقط من بين مجموع المؤسسات ترى أن سبب قيامها بالمناولة هو احترام القوانين بالإضافة إلى الأسباب الأخرى.

هذا التحليل من الناحية الكلية، لكن إذا فصلنا في الأسباب الدافعة للقيام بالمناولة حسب الشكل القانوني للمؤسسات فنجد أنها تختلف بين المؤسسات العمومية والخاصة، فالسبب الرئيسي لدى المؤسسات العمومية هو ربح الوقت أي تسعى لتنفيذ الأشغال في آجالها مما يدفعها للاستعانة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة أن السبب الثاني هو عدم قدرتها على إنجاز الأشغال أي ليست ضمن نطاق نشاطها بينما لا تسعى إطلاقا للمناولة من أجل خفض التكاليف، وهو العكس تماما بالنسبة للمؤسسات الخاصة، التي تلجأ للمناولة بالدرجة الأولى من أجل خفض التكاليف وكذا ربح الوقت، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول 03: نوع المؤسسة * لماذا يتم اللجوء للمناولة

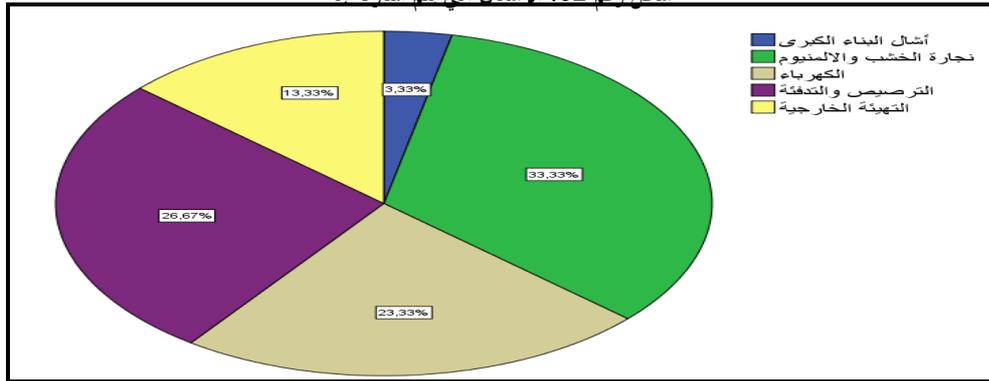
المجموع	لماذا يتم اللجوء للمناولة				لا يمكن للمؤسسة إنجاز الأشغال	التكرار	نوع المؤسسة
	تفرضها القوانين	ربح الوقت	خفض التكاليف	لا يمكن للمؤسسة إنجاز الأشغال			
8	1	4	0	3	التكرار	عمومية	
100,0%	12,5%	50,0%	0,0%	37,5%	%نوع المؤسسة		
22	0	8	10	4	التكرار	خاصة	
100,0%	0,0%	36,4%	45,5%	18,2%	%نوع المؤسسة		

30	1	12	10	7	التكرار	المجموع
100,0%	3,3%	40,0%	33,3%	23,3%	%نوع المؤسسة	

المصدر: من إعدادنا اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

3. الأشغال التي تلجأ المؤسسات للمناولة فيها ونسبة مبلغ المناولة: بما أن النشاط الرئيسي للمؤسسات المدروسة هو البناء والأشغال العمومية، فإن اللجوء إلى المناولة في أشغال البناء الكبرى مستبعد إطلاقاً لهذا نجد مؤسسة وحيدة فقط تقوم بالمناولة في هذا المجال، وهو منافي لأخلاقيات العمل حيث لا يمكن لمؤسسة أن تبرم صفقة من أجل بناء مشروع معين ثم تعهد به لمؤسسة أخرى لبنائه بداعي المناولة، في حين نجد أن أغلب المؤسسات الناشطة في هذا المجال تلجأ للمناولة في الأشغال المكملّة لنشاطها الرئيسي والمتمثلة في نجارة الخشب والألمنيوم، أشغال الترخيص والتدفئة، أشغال الكهرباء وكذا أعمال التهيئة الخارجية كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم 02: الأشغال التي يتم المناولة بها



المصدر: من إعدادنا اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من جهة أخرى أردنا معرفة حجم المبلغ الخاص بالمناولة مقارنة بالمبلغ الإجمالي للصفقة لمعرفة مدى تأثير المناولة على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما فصلنا في طبيعة الأعمال التي تقوم المؤسسة بالمناولة فيها وربطناها بمبلغ عقد المناولة فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 04: الأشغال التي تكون محل المناولة * مبلغ عقد المناولة

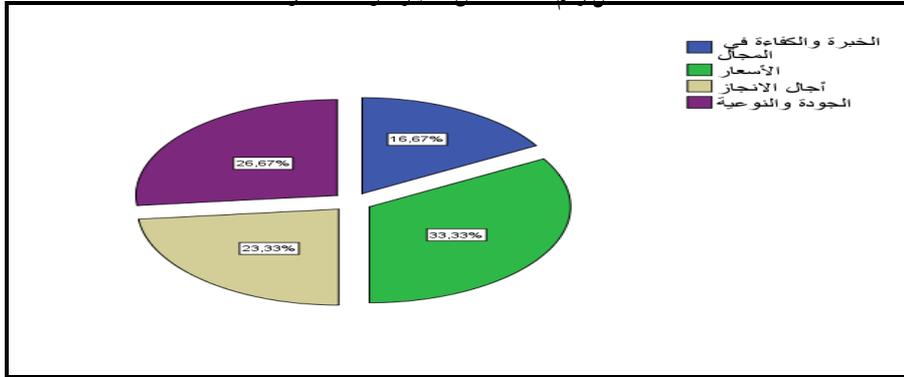
المجموع	مبلغ عقد المناولة				التكرار	
	30-40%	20-30%	10-20%	أقل من 10%		
1	1	0	0	0	التكرار	الأشغال التي تكون محل المناولة
100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	%	
10	0	1	6	3	التكرار	
100,0	0,0	10,0	60,0	30,0	%	
7	0	1	4	2	التكرار	
100,0	0,0	14,3	57,1	28,6	%	
8	0	3	2	3	التكرار	
100,0	0,0	37,5	25,0	37,5	%	
4	2	1	1	0	التكرار	
100,0	50,0	25,0	25,0	0,0	%	
30	3	6	13	8	التكرار	المجموع
100,0	10,0	20,0	43,3	26,7	%	

المصدر: من إعدادنا اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه 70% من الإجابات أكدت على أن مبلغ عقد المناولة لا يتجاوز 20% من المبلغ الإجمالي للصفقة، فمعروف أن قانون الصفقات العمومية حدد السقف الممكن للمناولة، حيث لا يجب أن يتعدى 40% من مبلغ الصفقة، وعليه فكلما كان حجم الأشغال الخاضعة للمناولة كبيراً كلما زاد مبلغ عقد المناولة ومن خلال الجدول نلاحظ أن الأشغال التي تتطلب أعلى نسبة من الحجم الكلي للصفقة هي الأشغال الخاصة بالتهيئة الخارجية وأشغال البناء، في حين أن أشغال التدفئة، الكهرباء والترخيص في أغلب الحالات تستهلك ما بين 10-20% من المبلغ الإجمالي للصفقة.

4. معايير اختيار المؤسسات المناولة: عندما ترغب مؤسسة في التعاقد مع مؤسسة أخرى وتكليفها بإنجاز جزء معين من المشروع، تكون لها الحرية التامة في اختيار المؤسسة المناولة، لكن هذا الاختيار يستند إلى أسس تخدم بالدرجة الأولى المؤسسة الكبيرة، والشكل الموالي يوضح معايير اختيار المؤسسة المناولة.

الشكل رقم 03: أسس اختيار المؤسسة المناولة



المصدر: من إعدادنا اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل السابق يتضح لنا جلياً ان المعيار الرئيسي لاختيار المؤسسة المناولة هو أسعارها المعروضة، حيث تميل المؤسسة التي ترغب في المناولة إلى اختيار المؤسسة التي تنجز الأشغال بأقل الأسعار، في حين أن 27% من المؤسسات الكبيرة تختار المؤسسات المناولة على أساس الجودة والتنوعية، كما تعتبر آجال التنفيذ والخبرة والكفاءة من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار أيضاً من أجل اختيار المؤسسة المناولة، لكن يبقى ترتيب هذه المعايير يختلف بين المؤسسات العمومية والخاصة، فالمؤسسة العمومية تركز بالدرجة الأولى على آجال الانجاز والأسعار فقط، ولا تولي أهمية للجودة والخبرة، في حين نجد المؤسسة الخاصة تركز بالدرجة الأولى على الجودة والتنوعية، ثم الأسعار بالدرجة الثانية، ولا تهتم كثيراً بآجال التنفيذ.

5- حجم المؤسسات المناولة: إن المناولة عبارة عن إجراء لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأصل، ومن أجل التأكد من مدى تحقق هذا على أرض الواقع، قمنا بالبحث عن ما إذا كانت هناك إجراءات تفرض عقد المناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأكدت لنا 10 مؤسسات من مجموع المؤسسات المدروسة وجود هذه الإجراءات، بينما لا تقر باقي المؤسسات بوجود هذه الإجراءات، والسبب أن المؤسسات التي تقر وجودها هي مؤسسات عمومية، وبالتالي يتحتم عليها تطبيق القوانين المتعلقة بالمناولة، على عكس المؤسسات الخاصة التي لا تخضع أصلاً إلى قانون الصفقات العمومية وبالتالي لها الحرية المطلقة في اختيار حجم المؤسسة التي ترغب في عقد المناولة معها، وعلى العموم الجدول التالي يبين إجابات أفراد العينة حول حجم المؤسسات المناولة.

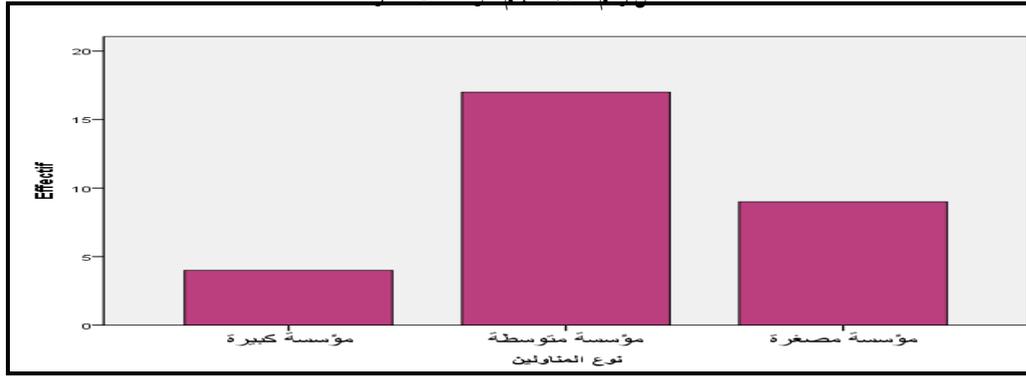
جدول 05: نوع المؤسسة * نوع الماولين

الاجموع	نوع الماولين			التكرار	عموم ية	نوع المؤسسة
	مؤسسة مصغرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة كبيرة			
8	2	6	0			
100,0%	25,0%	75,0%	0,0	%		
22	7	11	4			
100,0	31,8	50,0	18,2	%		
30	9	17	4			
100,0	30,0	56,7	13,3	%		الاجموع

المصدر: من إعدادنا اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ جلياً أن أكثر من 85% من المؤسسات المناولة عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة وأن كل المؤسسات العمومية تلجأ للمناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عكس المؤسسات الخاصة التي يمكنها أن تلجأ للمؤسسات الكبيرة، حيث فضلت (04) مؤسسات من مجموع المؤسسات الخاصة المدروسة والمقدر عددها بـ 22 مؤسسة المناولة مع المؤسسات الكبيرة بدلاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما تمتلكه من معدات وكفاءات تحقق لها أهدافها المرجوة من المناولة، لكن على العموم تبقى نسبة المناولة مع المؤسسات الكبيرة صغيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو مبين في الشكل الموالي.

شكل رقم 04: حجم المؤسسات المناولة



المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

6. المشاكل التي تعترض المناولة: المناولة عقد بين مؤسستين إحداهما آمرة والاخرى منفذة، بمقتضاه يتوجب على كل طرف تنفيذ التزاماته، لكن في بعض الأحيان تحدث مشاكل تقتضي فسخ هذا العقد، فمن مجموع المؤسسات المدروسة 33% منها اقرت بوجود مشاكل انتهت بفسخ عقد المناولة، والجدول التالي يبين لنا اغلب المشاكل التي يمكن أن تواجه المناولة (ليس على سبيل الحصر).

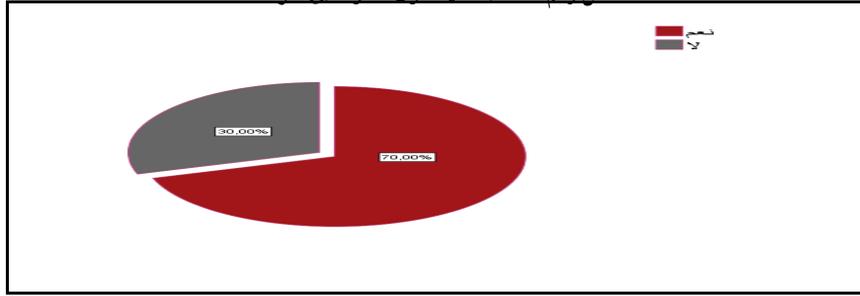
جدول 06: وجود مشاكل وفسخ عقد المناولة * أنواع المشاكل التي تعترض المناولة							
المجموع	أنواع المشاكل التي تعترض المناولة					التكرار	نعم
	أخرى	عدم مطابقة معايير الجودة	مشاكل مالية	عدم التزام المؤسسة المناولة	الاجراءات الادارية		
10	0	4	0	5	1	التكرار	وجود مشاكل وفسخ عقد المناولة
100,0	0,0	40,0	0,0	50,0	10,0	%	
20	1	2	5	2	10	التكرار	لا
100,0	5,0	10,0	25,0	10,0	50,0	%	
30	1	6	5	7	11	التكرار	المجموع
100,0	3,3	20,0	16,7	23,3	36,7	%	

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر المشاكل التي تعترض المناولة هي الإجراءات الإدارية حيث تمثل 36% من مجموع المشاكل، لأنه كما هو معروف أن معظم قوانيننا تتسم بالتعقيد وصعوبة تطبيقها، ففي مجال المناولة وخاصة في الصفقات العمومية، تخضع للإجراءات التنظيمية المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية رقم 247/15، والأشكال يطرح كون أن صاحب المشروع (المصلحة المتعاقدة) له كل الصلاحيات في الاطلاع على تفاصيل عقد المناولة الذي تبرمه المؤسسة الفائزة بالصفقة (المتعامل المتعاقد) كما يمكن أن تحدد هي شروط عقد المناولة رغم أنها ليست لديها علاقة مباشرة بالمناول، وهذا يزيد من تعقيد الإجراءات الخاصة بالمناولة، ثم تأتي في المرتبة الثانية المشاكل المتعلقة بعدم التزام المؤسسة المناولة وعدم احترامها لشروط إنجاز الأشغال أو أجالها، وهو ما ينعكس بالسلب على سمعتها وعلى المؤسسة الآمرة التي منحتها جزء من صفقتها، بعد ذلك تبرز المشاكل المتعلقة بعدم مطابقة معايير الجودة بنسبة 20%، فاللجوء إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلما لديه إيجابياته لديه سلبيات أخرى خاصة إذا تعلق الأمر بجودة الخدمات المقدمة ومطابقتها لمعايير الجودة، فصغر حجم المؤسسات ومحدودية مواردها وإمكاناتها قد ينعكس سلبا على جودة الأشغال المنجزة، كما قد تواجه المؤسسات الآمرة في بعض الأحيان مشاكل في تسديد المستحقات المالية للمؤسسات المناولة، خاصة إذا لم تقبض هي مستحقاتها من المصلحة المتعاقدة، أو أن هذه الأخيرة اشترطت أن تتكفل هي بتسديد مستحقات المؤسسة المناولة، وعلى العموم تبقى هناك مشاكل أخرى متعلقة بالتسيير واللاموضوعية في الاختيار لا يسعنا المجال لذكرها.

7. إمكانية تحول المناولة إلى شراكة: من بين الآليات التي تساهم في تطوير PME الشراكة، حيث إذا قبلت المؤسسات الكبيرة بمشاركة PME في جميع المشاريع وليس ابقائها كمؤسسات مناولة دائما تمنح لها حصة صغيرة من الأعمال، فستتم هذه المؤسسات وتصبح هي أيضا مؤسسات آمرة وهكذا يتم دفع عجلة التنمية، فمن بين إجمالي المؤسسات المدروسة 70% أقرت بإمكانية تحول المناولة إلى شراكة، في حين 30% التي لا ترى إمكانية حدوث هذا كونها مؤسسات عمومية، ولها شكلها القانوني فمن الصعب جدا تأسيس مؤسسات مختلطة بين القطاعين، وخاصة كون أحد الأطراف مؤسسة صغيرة، فالشراكة الحالية بين القطاعين العام والخاص القائمة حاليا تكون بين المؤسسات الكبيرة، والشكل التالي يوضح نتائج هذا السؤال.

شكل رقم 05: إمكانية تحول المناولة إلى شراكة



المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

V- الخلاصة:

من خلال بحثنا هذا الذي عالجنا فيه إشكالية اعتماد المناولة كألية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، رأينا أهمية المناولة كأداة لتنمية الشراكة ودفع العلاقات بين القطاعين بما يضمن مصلحة الطرفين، إلا أن واقع اعتمادها في الجزائر لم يرقى إلى المستوى المطلوب ويتطلب بذل المزيد من الجهود وهذا ما بينته الدراسة الميدانية لواقع المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية والذي يعد قطاعا مناسباً لاعتماد المناولة وتفعيل دورها في تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ومما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- تساهم المناولة في تنمية علاقات الشراكة والتبادل والتنسيق بين القطاعين العام والخاص، كما أن للمناولة دور مهم في تخفيض التكاليف والسيطرة على الأسواق؛
- تلعب الشراكة قطاع عام-خاص دورا مهما في تفعيل المناولة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي أن العلاقة بين الشراكة والمناولة علاقة متبادلة؛

■ يوجد إدراك لدى القائمين على تنفيذ صفقات البناء والأشغال العمومية في إطار الشراكة بين القطاعين العام-الخاص، بأهمية المناولة ودورها في تحسين الأداء، حتى انه يوجد توجه بإمكانية تحول هذه المناولة إلى شراكة.

■ المشاكل التي تواجهها المؤسسات العمومية مع المؤسسات المناولة تختلف عن مشاكل المؤسسات الخاصة وذلك بسبب اختلاف الأهداف والأسباب المرجوة من المناولة بالنسبة لكل طرف.

على ضوء ما تم التوصل إليه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ◀ يتعين على المؤسسات الناشطة في مجال البناء والأشغال العمومية القيام بدراسات جدوى وتحديد معايير انتقاء المؤسسات المناولة بدقة قبل إبرام عقود المناولة؛
- ◀ يجب تقريب المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة الناشطة في القطاعين العام والخاص من بعضها من خلال تكتيف المعارض والصالونات؛
- ◀ يجب الاستفادة من المزايا التي توفرها مراكز المناولة (بورصات المناولة بالتحديد) مثل الاستشارة والمعلومات المتعلقة بالشراكة، بالإضافة إلى تفعيل نطاق نشاطها بشكل أوسع؛
- ◀ ضرورة إحداث آليات فعالة للحد من المشاكل التعاقد في إطار المناولة وكذا الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما من شأنه نجاح التعاقد.

- الإحالات والمراجع:

¹ Alersohm C, (1997), la sous-traitance à l'aube de 21^{ème} siècle : dynamique d'entreprise, édition l'Harmattan, Paris, p 48.

² العلواني عديلة و بن سمينة دلال، (2018)، دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية، العدد 04، ص 74.

³ Moderne Frank, (1995), la sous-traitance des marchés publics, édition Dallas, p 51.

⁴ Hebert Guillaume et al, (2013), la sous-traitance dans le secteur public : couts et conséquences, Montréal : IRIS, p 122.

⁵ العلواني عديلة و بن سمينة دلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

⁶ ليليا بن منصور و وفاء سعدي،(2017)، سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر في ضوء تجارب الدول المتقدمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، ص ص9-12

⁷ قويدري عبد الرحمن وأقسام عمر،(2018)، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 06، ص 28.

⁸ المرجع السابق، ص 28.

⁹ Belkat Saad, (2010), **Le partenariat public – privé (PPP) : nouveau mode de gestion et de financement des projets au Maroc**, Troisième dialogue Euro-méditerranéen de management public, Tunisie, 7 et 8 octobre 2010, p 03.

¹⁰ Bernard Baudry, (1993), **partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations**, revue d'économie industrielle, N° 66, 4eme trimestre, p 53.

¹¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29 الصادر في 2001/12/12، المتضمن القانون الاساسي التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 56.

¹² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29 الصادر في 2003/04/22، المرسوم التنفيذي رقم 188/03، المتضمن تشكيل المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، ص 94.

¹³ GHATAOUI Abdelkader, (2018), **la sous-traitance dans les marchés publics : étude comparative entre la France et l'Algérie**, revue El Hakika, N° 42, p 126.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

العايب سهام، بكطاش فتيحة، العايب ياسين (2021). المناولة في إطار الصفقات العمومية كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص - دراسة حالة المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية - مجلة المؤسسة، المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 259-270.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.