المناولة الباطنية كمدخل لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع الصناعي

-دراسة حالة لمؤسسة عتاد الحمولة والتكديس جرمان بقسنطينة-

Endogenous subcontracting as an entry point in activating the role of small and medium-sized enterprises in developing the industrial sector - A case study of the German enterprise of Loading and Stacking Equipment in Constantine-

كورتل نجاة*

بحوث ودراسات تسويقية، جامعة قسنطينة 2 – الجزائر

nadjet.kourtel@univ-constantine2.dz

طوبال ابتسام

بحوث ودراسات تسويقية، جامعة قسنطينة 2 – الجزائر

ibtissem.toubal@ univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2021/12/15 تاريخ القبول للنشر: 2021/12/26 تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

تهدف المداخلة لإبراز المكانة المتميزة التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الصناعية الحديثة، وخاصة تلك المتخصصة في المناولة الصناعية، والتي تشكل بالنسبة اليها إحدى الاستراتيجيات الحديثة للمساهمة في تطوير القطاع الصناعي، واستهدفنا تأكيد ضرورة تبني ودعم هذا النشاط من طرف السياسة التنموية الصناعية الوطنية كمدخل لإشراك وتكامل هذه الأخيرة مع المؤسسات الصناعية الكبرى،

وتوصلت الدراسة التي خصت مؤسسة جرمان العمومية أنها تخطوأولى خطواتها للتخصص في نشاط المناولة الصناعية، الا أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصنيع مازالت ضعيفة، مما يستدعى البحث في آليات ادماج هذه الاخيرة في قطاع صناعة كخيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

المناولة الصناعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نسبة الادماج التصنيعي، الشراكة والتكامل، التعاقد من الباطن.

تصنيف JEL: L24، L16.

Abstract:

This intervention aims at highlighting the privileged position of small and medium-sized enterprises in modern industrial economies , especially those specialized in industrial subcontracting, which have become one of the modern and influential strategies in developing the industrial sector, as we aimed at emphasizing on the necessity of adopting and supporting this activity by the national policy related to industrial development, as an entry point for the SME's participation and integration with the big industrial companies.

The study concluded that the contribution of German as Public enterprise is taking its first steps to specialize in the activity of industrial handling , However, the contribution of small and medium enterprises to industrial handling is weak,, which claims for more research into mechanisms of their development and integration within the industrial sector as a strategic option for economic development.

Keywords : Endogenous subcontracting ; small and medium-sized enterprises ; The percentage of manufacturing integration ; industrialsubcontracting ; Partnership and integration.

Jel Classification Codes: L24 ،L16.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

إن تبني استراتيجية للتنمية الاقتصادية ، تقوم على تثمين القطاعات الاقتصادية المنتجة كخيار ذوبعد محوري في سياسية البرامج التنموية الاقتصادية، ونخص بالذكر قطاع الصناعة المدر الأكبر للقيمة المضافة، والخالق للناتج الوطني الخام، بالإضافة الى مساهمته الفعالة في الولوج للأسواق الدولية من خلال تصير المنتجات المصنعة، وخاصة تلك ذات المحتوى التكنولوجي العالي، كما يجب الإشارة إلى أن الدولة الجزائرية اهتمت طوال ثلاثة عقود الماضية في البناء الاقتصادي على المؤسسات الكبيرة الصناعية، التي مثلت اقطاب للنمودافعة للتقدم الاقتصادي إلى الأمام والخلف وقد كان تهميش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واضحا، فاعتبرت قطاعا ثانويا، ويرجع ذلك للإهمال الواضح لدور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، وخاصة في الصناعة، لكن في ظل الاصلاحات الهيكلية لانعاش واصلاح الاقتصاد الجزائري، وترسيخ مبادئ اقتصاد السوق التي تبنتها السياسية الاقتصادية الوطنية منذ الثمانيات، اعتبر البحث في آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منفذا فعالا لتحقيق النموالاقتصادي، وطبعا في سياق السعي للنهوض بالتنمية والتحرر من طابع اقتصاد الريع الأحادي المورد، بات واضحا ضرورة ايجاد حلول جذرية تساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتنمية المستدامة على المدى الطويل، وذلك من خلال تبني استراتيجية اقتصادية جديدة تقوم على تنويع النشاط الاقتصادي الذي يقتضي المساهمة الفعالة للقطاعات الاقتصادية البديلة في تنويع الناتج المحلي الخام، وخلق القيمة المضافة، مما يساعد في الإقلاع الاقتصادي الفعال ومن هذا المنطلق ستلعب المقاولاتية دورها الحيوي في نموذج التنويع الاقتصادي.

1.1.الإشكالية:

ومن هذا المنطلق سيطرح تساؤل إشكاليتنا كالتالي:

إلى أي مدى ستساهم المناولة الصناعية في تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتطوير القطاع الصناعي؟.

وبناء على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع وآفاق القطاع الصناعي في الجزائر؟.
- أي دور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنمية الاقتصاد الوطني؟.
- كيف ستدمج المناولة من الباطن الصناعية، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير قطاع الصناعة؟ .

وبناء على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة فرضيات الدراسة التالية:

- يعتبر القطاع الصناعي المحور الأساسي للتنمية الاقتصادية، لما له من تأثير في خلق الناتج القومي متنوع بالمنتجات المصنعة التي تلبي الاحتياجات المحلية، وترقي للتصدير في الأسواق الدولية.
- إن دعم المناخ التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تشجيع الاستثمار فيها ودعمها وتأهيلها، والارتقاء بها لتعلب دورها الايجابي في تنمية الاقتصاد الوطني.
- إن المناولة الصناعية ستكون مدخلا إيجابيا لإشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية قطاع الصناعة على غرار تجربة جرمان العمومية.

2.1. أهمية الدراسة:

فتنبع من ضرورة إشراك القطاع الخاص في مسار التنمية الاقتصادي كأمر مصيري محسوم، ولن يتم ذلك إلا بإدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل فعالا لحقيق التنمية الاقتصادية، وخاصة في القطاع الصناعي، الذي يساهم بقوة في تحقيق القيمة المضافة، التشغيل، التصدير، والتقدم التكنولوجي.

3.1. أهداف الدراسة:

في تحقيق جملة من الغايات تتمثل فيما يلي:

- التنويه بأهمية دراسة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل جزءا كبيرا في فكر التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمعظم اقتصاديات العالم المتطور منها والسائرة في طريق النمو؛
- اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رائدا حقيقيا وخيارا استراتيجيا في التنمية المستدامة، فهي مصدرا لخلق الثروة ودافعة لعجلة التطوير التكنولوجي؛
- الإشارة إلى حيوية هذا القطاع الاستراتيجي، وبالتالي ضرورة دعمه عن طريق القوانين والتشريعات التي تنظم عملية تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك دعم كل الأليات والبرامج التي تدعم وترافق نموها، تطورها، تنافسيتها واستمرارها؛
- الإشادة بالدور الفعال للقطاع الخاص من خلال المقاولتية في دفع عجلة النموذج الاقتصادي الجديد في الجزائر مما يستوجب ضرورة إدماجه في التنمية الصناعية من خلال نشاط المناولة من الباطن.

4.1. المنهج المستخدم:

فقد حاولنا دراسة الموضوع بتقديم إطار مفاهيمي نظري لأهمية القطاع الصناعي وكذلك لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، وكذلك قدمنا نظرة حول أهمية نشاط المناولة الباطنية في قطاع الصناعة، ومن ثمة قمنا بدراسة تحليلية للموضوع من خلال دراسة حالة حول مؤسسة عتاد الحمولة والتكديس جرمان بولاية قسنطينة كمؤسسة المتوسطة متخصصة في نشاط المناولة الصناعية في الأشغال العمومية خاصة وعتاد الميكانيك عامة.

5.1. الدراسات السابقة:

- ❖ خيرجة حمزة وأرجيلوس أمال "المناولة الصناعية كاستراتيجية لتشجيع إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة قدمت ضمن أبحاث الملتقى الوطني حول المناولة الصناعية ورهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائري ، المنعقد يوم 15 ديسمبر 2019 بجامعة أحمد دراية بأدرار، منشورات مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي ، ردمك:978-9931-9513-2-2، الايداع القانوني-2019، حيث تناول الباحثان مدخل نشاط المناولة الصناعية كمحفز ومشجع لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصل الباحثان الى أن تبني هذا النشاط الاستراتيجي والهام سيضمن مشاركة هذه الاخيرة للنهوض بالقطاع الصناعي.
- ❖ بن الدين امحمد ،"المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2012-2013، حيث تناول الباحث قدرة المناولة على تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الانتاج، حيث تساهم في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين

مختلف فروع ووحدات القطاع الصناعي، وتوصل إلى أهمية نشاط المناولة الباطنية الصناعية كاستراتيجية لتحقيق التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6.1. تقسيمات الدراسة:

أولا: ماهية الصناعة، أقسامها، وأهميتها التنموية.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مميزاتها ودورها في التنمية الاقتصادية ومعوقات نموها

ثالثا: رهانات القطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجية الاقلاع الاقتصادي في الجزائر.

رابعا: مفهوم المناولة الباطنية الصناعية، انواعها، ودورها في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة.

خامسا: دراسة حالة لواقع نشاط المناولة الباطنية الصناعية في مؤسسة عتاد الحمولة والتكديس بقسنطينة.

2. ماهية الصناعة، تقسيماتها، ومكانتها الاقتصادية:

يعتبر التطور الصناعي من أهم المعايير المعتمدة لقياس مدى التطور الاقتصادي والاجتماعي، والحضاري في أي بلد فالثورة الصناعية في القرن 17 و18 أحدثت تحولات عميقة وجذرية وسريعة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والحضارية في أي بلد، استفادت منها الدول الصناعية الكبرى بالدرجة الأولى، حيث تحولت هذه الاقتصاديات من الإقطاعية المتخلفة إلى بلدان متقدمة تقود العالم صناعيا ، وفي هذا السياق تسعى معظم الدول لتحقيق التنمية الصناعية للحاق بركب النموالتطور الاقتصادي، رغم تفاوت إمكانياتها البشرية والمادية.

1.2. **مفهوم التصنيع:**

هو العملية الأساسية لكل ما يتعلق بالأسلوب أوالفن الإنتاجي، واكتشاف واستغلال الآليات اللازمة لإنتاج الثروة سواء تعلق الأمر بعملية الصنع، أوبالأنشطة اللازمة لاستخراج المواد أوالخامات الأولية.وعليه فالتصنيع هو عملية استغلال وتنمية الموارد باستخدام الوسائل التكنولوجية، بهدف تنويع قاعدة الإنتاج المحلي، من إنتاج للسلع الاستهلاكية، وكذلك السلع الاستثمارية، بما يحقق معدلات نمو مزايدة، ويساهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي (قابل، 2008، الصفحات 100-101).

2.2. التقسيم الهيكلي لقطاع الصناعة: تقسم الصناعة طبقا للعملية الإنتاجية إلى:

- **الصناعات الاستراتيجية :** تعتمد هذه الصناعات أ على استغلال الثروات والموارد الطبيعية ، حيث تستغل ما يحتويه باطن الأرض وظاهرها من معادن وأملاح وموارد طاقوية وتتميز بالكثافة المالية والتكنولوجية العالية كما تعد ذات قيمة ثمينة في الأسواق العالمية لما توفره من طاقة ومواد خام ، ولهذا تعتبر ذات مداخيل مالية هامة غير أنها تعتمد على موارد نادرة وناضبة وغير متجددة مما يهدد هذه الصناعة بالاندثار ، ولا يمكن إذن أن تكون ركيزة للتنمية المستدامة الحقيقية ، ضف إلى ذلك فان اعتماد الدول النامية عليها بشكل مفرط أدى إلى تعطيل الجهاز الإنتاجي ، خاصة وان هذه الصناعات لا تخلق حجم مقبول من مناصب العمل ، فعلى سبيل المثال لا يساهم قطاع المحروقات بالجزائر سوى بتشغيل حوالي 6 % من الطبقة العاملة .
- **الصناعة التحويلية أوما يسمى بالصناعات المعملية :** وهي الركيزة الأساسية لأي قطاع صناعي طموح، فهي القطاع الإنتاجي الذي يساهم بشكل فعلي في خلق الثروة وتحقيق القيمة المضافة واستيعاب اليد العاملة، وتتميز باعتمادها على تثمين الجهد والفكر الإنساني لخلق وتنويع المنتجات ،ضف إلى ذلك يثمن هذا القطاع مخرجات

الصناعة الاستخراجية من مواد أولية خامة والعمل على تحويلها إلى سلع استهلاكية واستثمارية، غير ان هذا القطاع يحتوي على فروع تحتاج إلى تكنولوجيا عالية وإلى معدات وتجهيزات الإنتاج المتطورة وكذلك إلى المعرفة الفنية اللازمة كما تتميز بضرورة تبني البحث والتطوير فيها بصفة مستمرة، وهوما يتميز بهامش المخاطرة والتكلفة العالية، كل ذلك يقف عائقا أمام تطوير هذه الصناعة في الدول النامية.

- **الصناعات الإنشائية**: تسمى أيضا بصناعة البناء والأشغال العمومية، وتهدف أساسا إلى توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، وتختص هذه الصناعة بإنجاز الهياكل ذات المنفعة العامة كتشييد الطرق وشبكة المواصلات وسكك الحديد وشبكات المياه والكهرباء، والهياكل التعليمية والصحية والبنية التحتية لشبكة الإعلام والاتصال (بوهيدل، 2017، الصفحات 58-59).

3.2. الأهمية الاقتصادية للتصنيع: للتصنيع أهمية بالغة في تحقيق التنمية الاقتصادية تتمثل في:

- خلق فرص للتشغيل وتخفيف وطأة البطالة، خاصة وان الصناعة تتميز بالعلاقات التشابكية بين فروعها ومع باقي فروع وقطاعات الاقتصاد الأخرى، مما يساعد بالتأكيد في خلق وتنويع وتوسيع المؤسسات، وهوما يمكن من استيعاب عدد أكبر من اليد العاملة؛
- تعتبر الصناعة عقرا فعالا لخلق المهارات والخبرات الفنية والإدارية، وتنمية المعارف والمعرفة الفنية **Le savoir – faire** وبذلك تتطور الكفاءات والتكنولوجيات في ظل البحث والتطوير المجند خاصة من طرف المؤسسات الصناعية؛
- 3تنويع هيكل الاقتصاد القومي بالسلع، وبذلك تكون الصناعة مصدرا فعالا لخلق الناتج الوطني والدخل القومي وتنويع مصادره ، كما تكون نموذجا لخلق القيمة المضافة نظرا للإنتاجية العالية للصناعة؛
- المساهمة في تنمية وتطوير باقي القطاعات الأخرى من خلال علاقات النموالخلفية والأمامية، فتكون خلفية عندما يحفر النشاط الصناعي نشاطا اقتصاديا أخر، تعتبر مخرجاته مدخلات بالنسبة للنشاط الصناعي، وأمامية عندما تشكل مخرجات القطاع الصناعي مدخلات لنشاط اقتصادي أخر؛
- التقليل الاعتماد على منتج واحد في تحقيق التنمية خاصة إذا كان هذا المنتج عرضة لتقلبات الأسواق العالمية كحالة البلدان البترولية الريعية، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال تنويع الجهاز الإنتاجي، وتعزيز قدرة الاقتصاد في مواجهة الصدمات الخارجية، فالقطاع الصناعي يمنح فرص وبدائل متنوعة للتصدير وخلق الدخل بالعملة الصعبة، كما أن التجديد فيه مستمر ومنتجاته لا تتميز بالنضوب كالبترول مثلا؛
- تحقيق الاستقلال الاقتصادي من خلال تقليل استيراد المنتجات الصناعية، سواء الرأسمالية أوالاستهلاكية، فالصناعة تمثل مصدرا للتصدير وجلب العملة الصعبة، مما ينعكس ايجابيا على الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وتجنيب الاقتصاد الوطني للمديونية (القريشي، 2005، الصفحات 39-41)؛
- إحداث استقرار في المؤشرات الاقتصادية الكلية التي تعكس الأداء والكفاءة، وتتمثل في المجاميع الاقتصادية الكبرى كالناتج المحلي الإجمالي، الايرادات العمومية، الصادرات والواردات بحيث يجب تقليص اعتمادها على القطاع النفطي وتخفيض التذبذبات المسجلة فيها التي تبقى رهينة التطورات التي تطرأ على أسعار البترول في الأسواق الدولية.

وتعتبر «**السياسية الصناعية**" إحدى استراتيجيات التنويع الاقتصادي التي تقوم على تثمين ودعم القطاع الصناعي بفروعه الاساسية الخالقة للقيمة المضافة، وذلك بتشخيص الموارد والكفاءات التي تتوفر عليها، وكذلك تشخيص وحل أهم المشاكل التي تواجهها، والعمل على احداث علاقات تشابكية فيما بينها وتكاملية وتشاركية في سلسلة النشاط سواء في المنبع

أوالمصب، من جهة أخرى هي سياسية البحث عن الأسواق المستهدفة الوطنية والدولية، وتهدف هذه السياسة لخلق أنشطة جديدة قائمة على الإبداع والتطوير التكنولوجي وتشجيع استثمار الخواص والاستثمار الأجنبي المباشر، وتشجيع الشراكة الانتاجية والتكنولوجية والمعرفية في قطاع الصناعة، مما سينعكس إيجابيا على إحداث التشابكية القطاعية من خلال تفعيل وتنشيط التشابكات الأمامية والخلفية بين مختلف القطاعات الاقتصادية، ومن ثم خلق تغذية عكسية بين الفروع والقطاعات، كما ستفتح آفاقا واعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليزدهر نشاطها وتأخذ مكانتها الحقيقية اقتصاديا في خلق الناتج وتوفير مناصب العمل والولوج للتصدير (Conférence des nations unies sur le commerce et le développement, avril. 2018, pp. 15-17)

3. الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مميزاتها، دورها في التنمية الاقتصادية، معوقات نموها ودعائم استمراريتها:

1.3. ما هية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد اختلفت أراء المفكرين والباحثين الاقتصاديين حول إعطاء مفهوم موحد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعددت التعاريف بتعدد المعايير الكمية كمعيار رأس المال، أورقم الأعمال، أوعدد العمال، أوحجم النشاط أو الحصة السوقية... وغيرها، والمعايير النوعية: كالملكية والمسؤولية والاستقلالية... وغيرها، وما يجب الإشادة به أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي 80% من إجمالي المنشآت في معظم اقتصاديات العالم، نظرا لمردوديتها الإيجابية اقتصاديا، واثارها البارزة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إلا أننا سنأخذ تعريف القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الصادر في 12 ديسمبر 2001 ضمن المادة الرابعة منه: «هي مؤسسات تنتج سلع وخدمات، تشغل من 1 إلى 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار دج، أولا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتتميز بالاستقلالية الكاملة.» (القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(رقم 18/01) المواد 5-6-7، المؤرخ في 27 رمضان عام 1422، الـ موافق12 ديسمبر 2001، صفحة 7)

الجدول رقم 1: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المعيار / المؤسسة	عدد العمال المشغلين	رقم الاعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة متوسطة	250-50	200الى مليار دينار جزائري	100-500 مليون دينار جزائري
مؤسسة صغيرة	49-10	أقل من 200 مليون دينار جزائري	أقل من 100مليون دينار جزائري
مؤسسة مصغرة	9-1	أقل من 20 مليون دينار جزائري	أقل من 10 ملايين دينار جزائري

المصدر: المواد 5، 6، 7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 01-18، ص 7.

2.3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنعكس الاهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

- قدرتها الكبيرة في تقديم منتجات أوأجزاء من منتجات ذات تخصص كبير؛
- القدرة الكبيرة على الإبداع والتطوير التكنولوجي، وهذا ما يمنحها ميزة تنافسية عالية، وهوما يمكنها من التكيف السريع مع مستجدات المحيط الخارجي؛

- تعبئة الموارد المالية، خاصة الموارد المالية المحلية والادخار الخاص واستغلالها في الاستثمار بدلا من اخراجها من الدورة الاقتصادية؛
- تثمين وتعبئة الموارد والكفاءات المحلية واستغلالها، نظرا لانتشارها الجغرافي المحل والجهوي (برنو، ديسمبر 2016)
- امتصاص البطالة واستغلال الكفاءات العاطلة عن العمل؛
- إحداث التنمية المحلية، وبذلك تساهم في احداث توازن في التهيئة الإقليمية والجهويةP
- إحداث توازن في الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يساهم في خلق تنويع في الناتج المحلي الاجمالي وخلق القيمة المضافة (عيسى، 2009، صفحة 276).

3.3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- **سهولة التأسيس والنشأة:** لأنها لا تستلزم رأس مال كبير، وتستهدف تلبية احتياجات سوق محلية محدودة.
- **الاستقلالية الإدارية:** فمعظم القرارات الإدارية تكون شخصية، تعود لمالكها، وهذا ما يجعلها تتميز بالمرونة، وتتكيف بسهولة مع الأهداف، كما تتميز بمرونة التعامل مع العمال.
- **سهولة وبساطة التنظيم:** بتوزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع والتحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام، كما تتميز بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ (الغالبي، 2009، الصفحات 26-27).
- **تعتبر مركز للتدريب الذاتي:** عن طريق الممارسة Learning by doing ومزاولة النشاط، فيشكل الروتين منبعا لتلقي المعارف والمعرفة وتنمية القدرات والكفاءات، فهي بذلك منبعا خصبا لتنمية المواهب والابتكار والتجديد الدائم.
- **الاستجابة السريعة والمباشرة:** لأذواق واحتياجات المستهلكين، ويعود هذا التكيف لقرابة الموقع الجغرافي للأسواق، وللمهارات العالية التي تتوفر عليها هذه المؤسسات. (شعبان، 2003، صفحة 27)
- **سهولة وبساطة التكنولوجيا المستعملة:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على كثافة العملة والتقنيات المستعلمة أقل تعقيدا وأقل كثافة رأسمالية.
- **انخفاض حجم رأسمالها:** مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مما يجعلها تتلاءم مع صغار المستثمرين الذين يمتلكون مدخرات خاصة قليلة.
- **القدرة على التكتل والاستقطاب ضمن المناطق الصناعية المتكاملة.**
- **سرعة الإعلام وانتشار المعلومات** (حسين، 2004، الصفحات 90-91).

4.3.المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعددت الصعوبات التي تواجه المشاريع المصغرة والمتوسطة، منها ما يتعلق بتأسيسها، ومنها ما يتعلق بتنميتها واستمراريتها، ويمكن إذن الوقوف على أهم المعوقات التي تواجد المؤسسات في النقاط التالية:

- صعوبة التمويل: فأغلبيتها تتم بتمويل حكومي بواسطة القروض البنكية غير أن البنوك تطلب ضمانات تكون بعيدة كثيرا عن امكانيات أصحاب المشاريع الصغيرة، بالإضافة للاعتماد على التمويل الذاتي والمدخرات الخاصة المحدودة.
- ارتفاع تكلفة رأس المال المقترض: الممثل في معدل الفائدة الكبير؛
- الصعوبة الجبائية: فالضرائب والرسوم المرتفعة تعرقل استمرارية هذه المؤسسات؛

- صعوبة الحصول على المواد الأولية: من جهة وغلاء أسعارها من جهة ثانية وعدم امكانية الحصول عليها بواسطة الاستيراد لارتفاع تكلفتها، وكل هذا يحد من ربحية هذه المؤسسات (عيسى، 2009، صفحة 276)؛
- ضعف دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة وخاصة السوقية؛
- غياب رأس المال المخاطرة، وغياب رأس المال الملائكي للتمويل؛
- ضعف القدرة التنافسية: فعادة لا تكون هذه المؤسسات ذات مستوى تنافسي عالي، فتكتفي بالأسواق المحلية القريبة من موقعها، ولا تسعى لتوسيع حجم السوق واقتحام مجال التصدير نظرا لصعوبة منافسة المنتجات الخارجية؛
- عدم استقرار النصوص القانونية الخاصة بها؛
- صعوبة الحصول على العقار الصناعي: نظرا لقلته وارتفاع أسعاره وثقل القوانين المسيرة له، بالإضافة الى توجيه أغلبية العقارات لنشاطات غير انتاجية مما أدى الى المتاجرة فيه وارتفاع تكلفة الحصول عليه (cairn.info: revue de l'Ocde sur le développement, 2004, caractéristiques et importance des pme, 2004, p. 39).

4. رهانات القطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجية الاقلاع الاقتصادي في الجزائر:

تنبع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ثقل الاستثمار في: **القطاع الخاص**: بطبيعة الحال، يكتسي هذا القطاع أهمية كبرى، إذا ما أخذ مكانته الحقيقية في التنمية الاقتصادية وعليه فتشجيع الاستثمار المحلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بالتركيز على بعض الفروع والقطاعات اين يمكن توجيه القطاع الخاص نحوها، والتي تكون ذات ميزة تنافسية وذات رصيد من الكفاءات والموارد والقادرة كذلك على خلق القية المضافة، في ظل إعطاء ملكية وسائل الانتاج وممارسة النشاط الاقتصادي وادارة الاقتصاد للقطاع الخاص، سيضمن استمرارية المنافسة في الاقتصاد، ودعم اقتصاد السوق، ضمان تكافؤ الفرص بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، **خاصة أنه من مميزات القطاع الخاص**: الكفاءة والاداء المتميز، القدرة على تخصيص الموارد، القدرة على التنقل للأسواق الدولية، القدرة على الإبداع والتجديد، والقدرة على المنافسة المحلية الوطنية والدولية (الجبوري).

وبذلك تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات عظمى لدفع التنويع الاقتصادي، وبناء تنمية اقتصادية مستدامة خارج قطاع المحروقات، وتتمثل أهم رهاناتها في الاقلاع الاقتصادي في الجزائر فيما يلي:

- **المناولة الباطنية، ورفع نسبة الإدماج التصنيعي:** حيث ستكون هذه المؤسسات مغذية ومكملة للصناعات الكبيرة، من خلال توفير المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة، وكذلك المشاركة في إنتاج مكون أوجزء من أجزاء المنتوج، مما ينعكس إيجابيا على توفير القطع التي كانت تستورد بتكاليف باهظة، وهوما يساهم فعلا في رفع نسبة الإدماج التصنيعي في المؤسسات الوطنية (كاتية، 2003، صفحة 120).
- **المساهمة الفعالة في خلق الناتج الداخلي الخام، والقيمة المضافة:** وذلك بالاستثمار المتنوع في مختلف الفروع والقطاعات الاقتصادية، وخاصة في القطاع الصناعي بمختلف فروعه، وهوما يساهم في خلق الدخل الوطني، تشجيع الطلب الوطني، أي في رفع الإنفاق الكلي، ومن جهة أخرى المساهمة في رفع الإذخار الخاص بخلق وتوزيع الدخول.
- **المشاركة الفعلية في سياسية إحلال محل الواردات:** من خلال تلبية احتياجات السوق الوطنية من السلع والخدمات، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب أن تعمل على خلق منتوج وطني والحد من الاستيراد، أي تنويع الهيكل الصناعي وتصنيع بدائل الواردات وتخفيف عجز الميزان التجاري (السيد، 1997، صفحة 71).

- **المساهمة في ترقية التجارة الخارجية:** من خلال المشاركة في التصدير وذلك بالتخصص في بعض المنتجات ذات جودة عالية، تكاليف معقولة ومستوى تكنولوجي، مما يجعلها أهلا لدخول أسواق التصدير الدولية (perspectives de l'OCDE sur les pme, , OCDE, 2000, p. 23).
- **المساهمة في تحقيق التنمية الإقليمية:** من خلال المشاركة في التوزيع الجغرافي الفعال للنشاط الاقتصادي، فهي تساعد على تحقيق البعد المكاني لتوطين الأنشطة الاقتصادية ويتحقق بذلك التوازن الإقليمي للتنمية الاقتصادية وإزالة الفوارق التنموية بين جهات الوطن، مما يساهم في تحقيق أهداف تنموية واجتماعية (www.pmeart-dz.org /ar/discours.php, 2012)
- **تطوير القدرة على الإبداع والبحث والتطوير التكنولوجي:** مما يكسبها القدرة على التغير التكنولوجي، ومن ثمة اكتساب العالمية وفتح آفاق للشراكة والتكامل ضمن العناقيد، وهوما يكسب ميزة القدرة على تخصيص الموارد واكتساب المعارف (hammache, 2004, pp. 58-79).

5. المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

سعت الدولة الجزائرية لوضع العديد من البرامج والسياسات لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز مكانتها في الأسواق الوطنية والدولية، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات المادية وغير المادية الهادفة لتحسين موقعها في الأسواق والعمل على رفع أداءها الاقتصادي، مما يساهم طبعا في رفع تنافسيتها الوطنية والدولية، إذن تعتبر هذه البرامج والهياكل أنظمة تحفيزية وترقوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتساهم في انجاح وتحقيق الفعالية القصوى لها، وفي هذا السياق بادرت الجزائر إلى تبني جملة من الإصلاحات والتشريعات القانونية والبرامج الدعم والتأهيل والتمويل يهدف خلق المناخ الاستثماري لتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الا أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ما زال يعاني من عراقيل كثيرة نلخصها في الاتي:

- مشاريع ضعيفة الاندماج في محيطها.
- عدم التوازن في توزيع التهيئة الإقليمية للمشاريع 5% شمال الوطني، 31% في الهضاب العليا 8% في الجنوب و2 % في الجنوب الكبير؛
- ضعف تنافسية الاقتصاد الجزائري، صنفت الجزائر في المرتبة 87 ضمن التصنيف العالمي للقدرة التنافسية من أصل 138 بلد؛
- بيئة أعمال غير مناسبة، فقد رتب البنك العالمي ضمن مؤشر doing business ، الجزائر في المرتبة 156 من أصل 190 فمناخ الأعمال غير مواتي لإنشاء وتطوير المؤسسات؛
- مؤسسات تفتقر للإبداع، والتجديد فحسب تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية Wipo حول مؤشر الابتكار العالمي، احتلت الجزائر المرتبة 113 من أصل 128 دولة؛
- الافتقار إلى العالمية، فالمؤسسات قليلة التصدير (برنامج الاصلاحات الاقتصادية لفائدة المؤسسة من المطالبة الى التشاور، حلقات العمل والتفكير حول المؤسسة، 2017، الصفحات 7-8) ؛
- ميولها لقطاع الخدمات وعدم الاستثمار في القطاع الصناعي؛
- القيود البيروقراطية الثقيلة؛

- غياب مرافقة حقيقية لحاضنات الاعمال.

6. مفهوم المناولة الباطنية الصناعية، انواعها، ودورها في تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة:

يرتبط مفهوم نشاط المناولة من الباطن: بفكرة المراحل المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية ودورة السلع والخدمات والمنتجات الوسيطة بين الوحدات المختلفة وتشمل هذه المفاهيم العلاقات الصناعية بين مختلف المؤسسات، والأنشطة التابعة وهي التي ترتبط فيها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعلاقة مباشرة مع مؤسسة كبيرة، وتعتبر هذه الأنشطة تابعة لأنها متوقفة على مدى انتعاش نشاط المؤسسة الكبيرة، ويمكن اعطاء التعريف التالي لنشاط المناولة الصناعية:

1.6. مفهوم المناولة الباطنية:

"هي شراكة تعاقدية بين المؤسسات تهدف لزيادة الاستغلال الامثل لطاقات الانتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات، وقطع الغيار، والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع الكبرى المستخدمة لتلك المدخلات، مما يساهم في زيادة المخرجات كما ونوعا"، فيكون الانتاج الصناعي ذو تخصص عالي، كفاءة وجودة متميزة ومحتوى تكنولوجي متجدد بالإضافة إلى الاقتصاد في التكاليف وفي وقت الانتاج، مما يرفع من القدرة التنافسية لمنتوج المؤسسة الآمرة أي المؤسسة الأصلية التي تعطي الامر، كما أنه من جهة أخرى تساعد في تطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تتعهد بها مؤسسات تسمى بالمتعاقدة من الباطن والمنفذة للأمر (يعقوب، 2006، صفحة 3) .

2.6. أشكال المناولة الصناعية:

تعتبر المناولة الصناعية نشاطا ملحوظا من الاستراتيجيات الناجحة في تنمية الصناعة، ويمكن تلخيص أهم التأثيرات الايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصناعة من خلال نشاط المناولة الصناعية كالتالي:

- **التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية:** حيث يقوم المنتج الأصلي لسلعة ما بالتعاقد مع أحد الوحدات الإنتاجية، لإنتاج السلعة وفقا لمواصفات محددة في نفس الوقت الذي تقوم فيه الشركة الأصلية بإنتاجها ، ويتم ذلك لعدم قدرة هذه الأخيرة على إنتاج الكمية الكافية لتغطية الطلب على هذه السلعة.
- **التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص** :حيث تقوم الشركة الأصلية بتفويض مقاول بإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة وتمثل هذه الحالة نوع من التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية.
- **التعاقد من الباطن مع المورد:** في هذه الحالة المقاول يسيطر على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج ويتفق مع الشركة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي.
- **التزويد الخارجي**: يشير هذا المفهوم إلى قيام الشركة الأم بشراء سلع وسيطة أوخدمات مساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من إنتاجها داخليا، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات والتي تكون صغيرة أومتوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات أوتقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الأصلية، وهذا ما يطلق عليه بالتزويد الخارجي والذي يعتبر أحد أشكال العلاقات الراسية بين المنشأة.
- **التحالفات الاستراتيجية**: إلى جانب التعاقد من الباطن والتزويد الخارجي فإن الشركات الحديثة تعرف أنواعا أخرى من العلاقات في مجالات التطوير التكنولوجي والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب، وهي العلاقات التي تدخل تحت مسمى

التحالفات الاستراتيجية، حيث تتجه الشركات إلى هذه العلاقات لما فيها من ميزة في التشارك في تكلفة الحصول على الخدمات الفنية والتقنية والمعلوماتية وبالتالي توفير في التكاليف (عنبه، 2002 ، صفحة 35) .

3.5. الأهمية الاستراتيجية للمناولة الباطنية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الصناعات المغذية(المناولة) تعتبر مجالا حيويا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونذكر على سبيل المثال شركة جنرال موتور التي تتعامل مع أكثر من 30000 مورد صغير، وشركة رونوالفرنسية التي تتعامل مع 50000 مورد صغير، وتصل نسبة اعتماد الصناعات الكبيرة على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة الى 89.2%، وإلى 88.4 % في صناعة السيارات ومعداتها، وإلى 86.9 %في صناعة الآلات في اليابان.

حيث تلعب المناولة الصناعية دورا مهما في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، كما تلعب دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وتعتبر المناولة الصناعية من الاستراتيجيات الناجحة والتي أصبحت نشاطا ملحوظافي تنمية الصناعة، ولذلك تأسست بورصات أو مراكز للمناولة والشراكة الصناعية في كثير من بلدان العالم، وتوفر هذه المراكز بنوكا للمعلومات تحتوي على قواعد معلومات للمنتجات والمؤسسات التي تعمل على إنتاجها، كما تساهم هذه المراكز في تنظيم معارض للمناولة الصناعية وتلعب دورا أساسيا في الترويج للمنتجات وعقد الصفقات وجذب الاستثمار والشراكات بهدف تطوير المؤسسات الصناعية القائمة والرفع من قدرتها التنافسية، ويمكن أن تكون بورصات أومراكز المناولة حكومية أو مشتركة أوخاصة (طرشي، جانفي 2015، الصفحات 9-10).

ويمكن ابراز تأثيرات المناولة الصناعية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

- التخصص والتركيز في النشاط الصناعي، زيادة العلاقات الصناعية مع الغير؛
- تحقيق التطور التكنولوجي والتفوق المعرفي؛
- الاستفادة من خبرة الغير، وتطوير منحنيات التعلم الفردية والجماعية؛
- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة للشركاء والعمل على محاكاتها؛
- زيادة المرونة الانتاجية والتنظيمية، والاستغلال الأمثل للطاقات؛
- زيادة سرعة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يرفع سرعة وقدرة الاستجابة لتطور وتغير رغبات ومتطلبات العملاء؛
- تحقيق التنافسية والعالمية (امحمد، 2012-2013، صفحة 147).

وتنجح المناولة إذا توفرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الركائز التالية:

- القدرات المالية؛
- مستوى الجودة الذي يعتبر أهم المعايير لتحديد واختيار المؤسسات المناولة؛
- عوامل التكلفة الإنتاجية وطاقات الانتاج القادرة على توفير كميات الانتاج المطلوبة في مواعيدها؛ -توفير تكنولوجيا حديثة ومتطورة وفقا لمتطلبات السوق؛
- وجود مواصفات للتقييس الدولي؛ -تمتع الشركة المناولة بثقة وتقدير الشركات المقدمة للأعمال؛
- تطبيق نظام انتاج متطور تكنولوجيا والاعتماد على عمالة ماهرة.

غير أن هذه العوامل غائبة تماما لدى نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية، وهوما جعل نشاط المناولة الصناعية يغيب، مما يفرض ضرورة تشجيع الدخول في شراكة مع المؤسسات المناولة الأجنبية لتفعيل هذا النشاط والاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال (أمين، فبراير 2017، صفحة 8).

7. دراسة حالة لواقع نشاط المناولة الباطنية في المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الحمولة والتكديس

L'entreprise nationale de matériels de gerbage et de manutention :GERMAN

1.7. التعريف بنشأة وأهداف مؤسسة عتاد الحمولة والتكديس GERMAN:

الوطنية لصناعة عتاد الحمولة والتخزين هي وجه جديد لمركب الرافعات الشوكية سابقا، والتي تم تأسيسها إثر التقويم الداخلي الذي عرفته المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية، تحت وصاية الشركة القابضة لمساهمات الصناعة الميكانيكية بعد فتح صناديق المساهمة، إثر وطأة الصعوبات المالية التي واجهت المؤسسات الوطنية في الفترة الممتدة من 1985- 1993 والتي أدت إلى إفلاس وتصفية الكثير من المؤسسات العمومية وتسريح العمال، حيث وجب إعادة النظر في مستقبل المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فتم البحث في البدائل المختلفة للنهوض بالمؤسسة، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد الجزائري في سنوات التسعينات والانتقال الفعلي لاقتصاد السوق المبني على المردودية، الكفاءة والفعالية، ثم فصل مركب الرافعات الشوكية (complexe des chariots élévateurs) CCE ليتمتع بالاستقلالية، ويأخذ شكل قانوني وتنظيمي جديد مستقل، وبالفعل تم تأسيس مؤسسة جديدة، هي المؤسسة الاقتصادية العمومية بالمساهمة لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس سنة 1997،وهي شركة ذات أسهم، تقع بالمنطقة الصناعية بعين السمارة، قسنطينة.

وكان لهذا الفصل أثر إيجابي تمثل في الحفاظ عل مناصب العمل، وكذلك حماية المركب من الزوال، أما الهدف الأسمى المنتظر فكان السعي للإنتاج الكمي العقلاني واستغلال الطاقة الإنتاجية المعطلة، فالكثير من الآلات المستوردة لم يتم استغلالها إطلاقا، ولم تشغل أبدا، ضف إلى ذلك ضرورة التطوير النوعي للمنتجات الموجودة، والعمل على إدخال منتجات جديدة وإذن توسيع تشكيلية المنتجات لرفع مستوى التنافسية، وفي هذا السياق تم التعاقد لحيازة ترخيص تكنولوجي جديد من المورد الانجليزي الجديد BOSS في أواخر سنة 1997، لينطلق نشاط الشركة.

تتوفر المؤسسة الاقتصادية العمومية، لصناعة عتاد الحمولة والتكديس وتتوفر مؤسسة GERMAN على الوحدات الإنتاجية التالية:

- مركب إنتاج الرافعات الشوكية: يتخصص في إنتاج كل القطع والمكونات الجزئية الداخلة في إنتاج وتركيب تشكيلة للرافعات الشوكية، وكذلك تلك الموجهة لنشاط المناولة الباطنية، وهي قطع ومكونات ذات محتوى تكنولوجي رائد، ويوجد هذا المركب بعين السمارة بقسنطينة.
- مؤسسة صغيرة مستقلة تعتبر فرع تابع 100% لجرمان، تحت اسم SOVER وهوفرع لصناعة الرافعات المحورية Vérins Hydraulique، وهي متواجدة بنفس مقر جرمان بقسنطينة.
- وحدة إنتاج الرافعات اليدوية (Transpalette)، وتختص في إنتاج قطع ميكانيكية بسيطة، في إطار نشاط المناولة الباطنية الذي تتبناه المؤسسة وتتواجد هذه الوحدة بعين وسارة بالجلفة.

وتمارس المؤسسة نشاطها الاقتصادي الهادف لتحقيق:

- إنتاج وتطوير وبيع عتاد التكديس والحمولة، بمختلف الأوزان، أي الحمولة: الخفيفة، المتوسطة والثقيلة الوزن؛
- التخصص في نشاط المناولة الباطنية على المستوى الوطني من خلال إنتاج وتزويد النسيج الصناعي الوطني بمختلف القطع والمكونات ذات القيمة التكنولوجية العالية والتصنيع الميكانيكي الدقيق، والتي تدخل في تركيب المنتجات الصناعية المختلفة؛
- تزويد المؤسسات الوطنية مهما اختلف نشاطها، بقطع الغيار للعتاد والآلات المستعملة؛
- المساهمة في تخفيف قائمة الواردات، سواء بتوفير منتجات عتاد الحمولة والتكديس، أو بضمان قطع الغيار المختلف؛
- ضمان خدمات ما بعد البيع والسعي لتحسينها وتطويرها دائما، وضمانها على كامل مستوى التراب الوطني؛
- رفع حصة المؤسسة في تغطية الطلب الوطني من عتاد الحمولة والتكديس إلى 70%، مما يحد من استيرادها؛
- المساهمة بشكل فعال في رفع نسب الإدماج للنسيج الصناعي الوطني بإنتاج الأجزاء المكونة لمختلف المنتجات المصنعة وطنيا.

2.7. واقع نشاط المناولة الباطنية في مؤسسة جرمان:

تشغل المناولة من الباطن، حيزا واسعا في الفكر الاستراتيجي لمؤسسة جرمان وتعود جذور هذا الانشغال أساسا، أن مؤسسة عتاد الحمولة والتكديس والتي كانت غداة تكوينها تسمى بوحدة الرافعات الشوكية ، برمج نشاطها لأن يكون إنتاج الرافعات الشوكية من جهة، والتخصص في نشاط المناولة الباطنية من جهة ثانية، غير أن المركب انحرف عن أهدافه المخططة له، مما خلق لديه طاقة إنتاجية هائلة معطلة وغير مستغلة، ولكن في إطار برامج الإنعاش الاقتصادي المخطط قررت المؤسسة الوصية على المساهمات أن تسترجع مؤسسة جرمان نشاطها الأول المخول إليها وهوصناعة عتاد التحميل والتكديس من جهة، والتخصص في المناولة الباطنية من جهة ثانية.

❖ **أهداف نشاط المناولة الباطنية بمؤسسة جرمان:** إن استرجاع مؤسسة عتاد الحمولة والتكديس لنشاط المناولة الباطنية من جديد، جعلها تضع استراتيجية للتخصص في هذا النشاط لتحقق من خلالها الأهداف التالية:

- رفع نسبة الإدماج في تصنيع القطع الخاصة بالرافعة الشوكية إلى 100% وحاليا تقدر بـ 50%، من خلال إدماج بعض القطع المستوردة كعلبة السرعة، ومضخة الحقن، والمحرك.
- المساهمة في رفع نسبة الإدماج التصنيعي بالنسبة لباقي مؤسسات النسيج الصناعي الوطني عن طريق تصنيع كل القطع البسيطة والمركبة اللازمة أي المساهمة في إحلال الواردات من القطع المصنعة.
- الاستجابة الدائمة والمستمرة على انشغال انقطاع التموين بمخزون القطع لمؤسسات النسيج الصناعي الوطني، أي المساهمة الفعالة في البرنامج الوطني لإدماج القطع الذي تتبناه وزارة الصناعة في إطار تشجيع التصنيع الوطني.
- تلبية طلب تصنيع قطع الغيار البسيط والمركب.
- ضرورة تحقيق المؤسسة لقب "مركز للمناولة الباطنية" على صعيد الوطن.
- ضرورة رفع رقم أعمال المناولة الباطنية ليشغل 70% من رقم أعمال المؤسسة وحاليا يقدر نصيب رقم أعمال المناولة الباطنية 30% من رقم أعمال المؤسسة.

وسعيا منها لتحقيق أهدافها تحاول جرمان جاهدة ضمان توفير الموارد الإنتاجية اللازمة عن طريق ثمين الطاقة الكامنة لرصيد الآلات القديمة، التي بقي بعضها دون استغلال، والتي تشكل طاقة إنتاجية معطلة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية تبني الاستثمار المادي لتحديث وتجديد الجهاز الإنتاجي بأجيال جديدة من التكنولوجيا الرائدة والمتخصصة في ميكانيك الدقة وعتاد المراقبة والتدقيق، مما يضمن تصنيع القطع مهما كانت كميتها ونوعها.

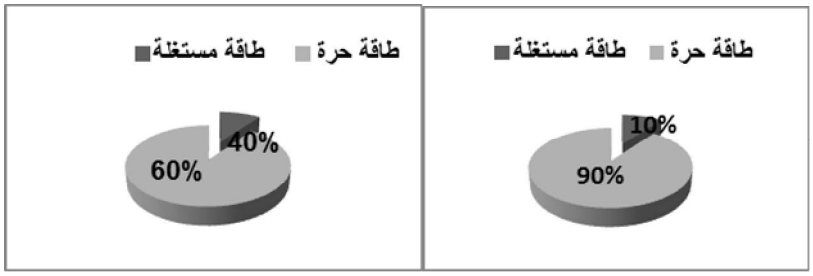
وما تجدر إليه الإشارة، أن تجديد الاستثمار المادي في سياق مخطط الأعمال المبرمج من 2010-2018، كان موجه في معظمه لتدعيم نشاط المناولة الباطنية، كما تخطط المؤسسة مستقبلا لإدماج وحدة للسباكة والحدادة والتي تفتقر إليها المؤسسة حاليا، حتى تهيمن على كل مراحل نشاط المناولة الباطنية حيث أن غياب هذه الوحدة أدى إلى الاستعانة بخدمات المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار ألفلاحي ETRAG، والمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية ENMTP، كنشاط المناولة باطنية تتعهد به جرمان للغير.

❖ **الطاقة الإنتاجية لنشاط المناولة الباطنية:** إن توفر جرمان على رصيد هائل من الآلات القديمة، التي لازالت تحافظ على كفاءتها الإنتاجية، كما أن عدم تواني المؤسسة في ظل التحديث والتجديد الذي تشهده عن تموين نفسها بأحدث الأجيال التكنولوجية من الآلات في ظل الاستثمار المادي الذي تجندت فيه المؤسسة منذ 2010، جعل المؤسسة تملك طاقة إنتاجية لتصنيع القطع في سياق المناولة من الباطن تقدر بأكثر من 200000 ساعة سنويا بحيث تتكفل جرمان بضمان تصنيع القطع الميكانيكية، مهما كانت أشكالها، تعقيدها التكنولوجي، دقتها وفعاليتها، فتقدر الطاقة الإنتاجية لنشاط المناولة الباطنية كالتالي:

- الطاقة الإنتاجية لتصنيع قطع مركبة ذات تعقيد التكنولوجي الفائق: تبلغ 168242 ساعة سنويا، منها 100422 ساعة حرة غير مستغلة، أي بنسبة 60%، في حين تستغل المؤسسة فقط 67820 ساعة سنويا أي 40% من إجمالي الطاقة الإنتاجية.
- الطاقة الإنتاجية لتصنيع القطع البسيطة ذات المحتوى التكنولوجي البسيط: تقدر بـ 152000 ساعة سنويا منها 15200 مستغلة، أي حوالي 10% من الطاقة الإنتاجية، أما 127800 ساعة سنويا تبقى حرة وغير مستقلة، أي 90% من الطاقة الإنتاجية.

حيث تشير هذه الأرقام أن نشاط المناولة الصناعية سيعرف ازدهارا مستقبلا مع استغلال كل الطاقة الإنتاجية المتاحة.

الشكل 1: الطاقة الإنتاجية لتصنيع القطع المركبة والبسيطة من طرف جرمان.

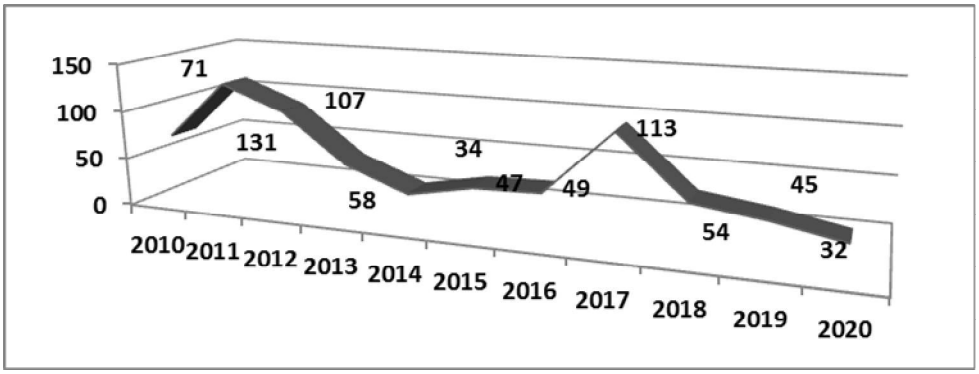


المصدر: مخطط الاعمال لمؤسسة جرمان.

أما بالنسبة لتطور رقم أعمال نشاط المناولة الصناعية لمؤسسة جرمان، حسب الزبائن المستهدفين فكان كالتالي:

الشكل 2: تطور رقم أعمال نشاط المناولة من الباطن في مؤسسة جرمان

الوحدة: مليون دينار جزائري.



المصدر: Rapport de gestion 2010/2020

لقد عرف نشاط المناولة الباطنية تطورا ما بين 2009 و2011، يرجع ذلك لأن معظم مؤسسات الحافظة(مؤسسات الصناعات الميكانيكية)، لم تقم بتجديد استثماراتها المادية، مما جعلها تعتمد على إمكانيات جرمان الإنتاجية لتصنيع المكونات الجزئية، وبعد دخول مؤسسات القطاع الميكانيكي في شراكة انتاجية تكنولوجية أجنبية جديدة لتجديد منتجاتها عرفت هذه المؤسسات فترة تحول في نشاطها الإنتاجي والتكنولوجي لتعويض المنتجات القديمة بأخرى جديدة، مما جعلها تعرف ركودا في الإنتاج، مما أثر على تراجع الطلب على القطع المصنعة من طرف جرمان، منذ 2012، وهوما عبرت عنه جرمان بالأثر السلبي على نشاط المناولة الباطنية، غير أن تبني معظم مؤسسات قطاع الميكانيك للشراكة الانتاجية التكنولوجية الاجنبية، وما تبع ذلك من تبني لمنتجات جديدة واحتياجها لقطع جزئية، جعل جرمان تقوم بإمضاء عقود شراكة لنشاط المناولة الصناعية من جديد مع مؤسسات الحافظة والتي تخص قطاع الميكانيك.

ضف إلى ذلك فإن الطلب الكامن المسجل من طرف القطاع البترولي على القطع التي تخص معدات الحفر والتنقيب، يمثل آفاقا واعدة لنشاط المناولة الباطنية، في ظل العقد الذي تم إمضاءه بين الطرفين في 2014 لتزويد فروع سوناطراك بأحدث القطع ذات المحتوى التكنولوجي العالي.

بالإضافة الى الشراكة المسجلة مع مؤسسات الجيش الشعبي الوطني في إطار عقود المناولة الباطنية، حيث تتعهد جرمان بتصنيع بعض القطع الجزئية الداخلة في الآليات والمعدات التي يحتاجها الجيش الوطني.

وما يجب الإشارة إليه، أن المؤسسة جرمان تبني استراتيجية تنافسية مستقبلية تقوم على تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في التخصص في نشاط المناولة الباطنية لتصنيع القطع ذات القيمة التكنولوجية العالية، مما يسمح لها بتوسيع حصتها السوقية، ورفع رقم أعمالها، من خلال تغطية الطلب السنوي والمتكرر للسوق الجزائرية، مما يساعد في إحلال الواردات الجزائرية من القطع المصنعة المستوردة، وكذلك قطع الغيار اللازم، كما تطمح جرمان بالمقابل أن تغزو أسواقا دولية للمناولة الباطنية للقطع الميكانيكية الدقيقة المصنعة خاصة إذا استطاعت أن تتخصص في بعض القطع وتقدمها بأسعار تنافسية وجودة عالية ومحتوى تكنولوجي فائق، ولقد كان للمؤسسة تجربة مع مؤسسة فرنسية DERVEAU لتصنيع الألياف الكهربائية (Pilier d'électricité) غير أن الأمر لم ينجح، نظرا لارتفاع السعر المقدم من طرف جرمان فاستراتيجية جرمان التنافسية لسوق المناولة الباطنية، ترتكز على التخصص أكثر في بعض القطع، بهدف تخفيض أسعار القطع المقدمة والرفع من جودتها.

3.7. المحاور الكبرى لنشاط المناولة الباطنية:

تركز جرمان جهودها لنشاط المناولة الصناعية على المحاور التالية:

- **إدماج القطع**: بالتركيز على تصنيع القطع التي تدخل في تركيب الرافعات الشوكية الحرارية واليدوية والكهربائية.
- **توفير قطع الغيار**: بإنتاج قطع غيار سواء للمنتجات التي تصنعها جرمان، أو قطع غيار للمعدات المصنعة في قطاع الميكانيك، وكذلك بعض قطع الغيار الذي يلزم الآلات المستخدمة في الإنتاج للنسيج الصناعي الوطني.
- **تجديد القطع**: من خلال صيانتها وإصلاحها.
- **المناولة الباطنية المحضة**: تتكفل من خلالها جرمان بتصنيع القطع والمكونات الجزئية الميكانيكية التي تدخل في تركيب المنتجات لباقي مؤسسات النسيج الصناعي الوطني.

وبذلك استطاعت جرمان أن تحقق 50% كنسبة إدماج تصنيعي للقطع المصنعة في الرافعات الشوكية، وتتوقع المؤسسة في سياق الأفاق الجديدة لتحديث الآلات وحيازة استثمار مادي جديد أكثر فعالية وكفاءة، والموجه أساسا لتصنيع القطع الأكثر تعقيدا والداخلة في تصنيع علبة السرعة، ومضخة الحقن والمحرك، أن ترفع حظوظها أكثر في رفع نسبة الإدماج للقطع.

4.7. آفاق نشاط المناولة الباطنية في مؤسسة جرمان:

❖ **الاستراتيجية المستقبلية لنشاط المناولة الباطنية**: تخطط جرمان للتخصص في نشاط المناولة الباطنية فتسعى المؤسسة أن تنتج، تطور وتجدد:

- محور وسلسلة الربط للآليات المصنعة من طرف النسيج الصناعي الوطني من جرارات، سيارات صناعية، جارفات ورافعات وعتاد فلاحي.
- النظام الهيدروليكي للعتاد المصنع على المستوى الوطني.
- غرفة القيادة للآليات المختلفة.
- قطع غيار بمحتوى تكنولوجي فائق موجه للقطاع البترولي، كقطع التكرير، التصفية، الحفر والتنقيب.
- التوجه نحوإدماج القطع اللازمة لعلبة السرعة، وسلاسل الربط للآليات المصنعة وطنيا، والتي قدر الطلب عليها كسوق كامنة بـ 20000 علبة سرعة سنويا.
- التوجه نحوتصنيع قطع المحرك الحراري، ذوالتبريد بالماء والهواء، بعد تحرير قيمة الاستثمار الخاص به في سياق المخطط التطويري الثاني ، حيث انطلق تصنيع القطع الرئيسية والفرعية المكونة للمحرك الجديد بعلامتين DEUTZوMERCEDES، فيتم تصنيع قطع محرك DEUTZ لصالح مؤسسة EMO (المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات قديما قبل الشراكة الاجنبية)، وفي ظل الشراكة الجديدة لصناعة المحركات SAFMA (شركة مختلطة جزائرية- ألمانية-إماراتية)، أما المحرك MERCEDES، فيتم تصنيعه في ظل الشراكة الجديدة التي تجمع جرمان بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية والمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات، بحيازة ترخيص لاستغلال براءة اختراع MERCEDES على أفق 2018- 2021.

❖ **الزبائن المستهدفون لنشاط المناولة الباطنية:**

- **القطاع البترولي: والممثل بفروع سوناطراك:**

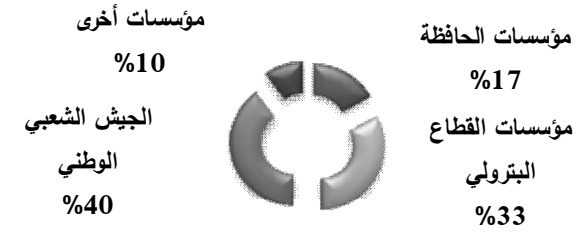
- **المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار البترولية:** الهدف إشباع حاجات الفرع ضمن البرنامج الوطني المخطط لأدوات الحفر والتنقيب للفترة الممتدة 2015-2020، حيث تم تقدير الطلب على أدوات الحفر بـ: 5000 أداة سنويا، يتم استيرادها كلية، وبلغت قيمة واردات هذه الأدوات بـ 52000 مليون دج، وبهذا الصدد، قامت جرمان بتموين نفسها بآلة التصنيع الجديدة المسماة مركز التصنيع ((GRÖB 5AXES Simultané المتخصصة في تصنيع رؤوس الحفر وتم إمضاء عقد مناولة صناعية بين سوناطراك وجرمان في 2014، تتعهد جرمان من خلالها بصناعة رؤوس الحفر لمدة خمس سنوات بكمية تقرر بـ 2500 وحدة، كحد أدنى للفترة الممتدة ما بين 2015- 2020، مع وضع لجنة لتتبع تماثل القطع المصنعة من طرف جرمان مع تلك المستوردة، كما تم الاتفاق أن تتحمل جرمان على عاتقها إنتاج كل القطع البسيطة التي يحتاجها فرع خدمات الآبار البترولية كالعتاد المستعمل لتفتيت الطين أوالحجارة أو الكلس.
- **فرع خدمات الحفر والتنقيب:** تتكفل جرمان بإشباع برنامج [clapets/ chemises/ pompes à boues] اللازم لوحدات الحفر، بطلب مقدر سنويا بـ 12000 وحدة.

- تصنيع القطع التي تلزم لتركيب علبة السرعة كاملة، مما يسمح بإدماج علبة السرعة على المستوى الوطني، والحد من استيرادها، مما يسمح بتموين علبة السرعة للرافعات الشوكية المصنعة من طرف جرمان، وكذلك لباقي مؤسسات النسيج الصناعي الوطني.
- **القطع الموجهة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجرار ألفلاحي:** فتتعهد جرمان بتصنيع بعض القطع، التي تدخل في تصنيع المنتوج القديم جرار سيرتا والمنتوج الجديد جرار Massey Fergusson) هوجرار ينتج في إطار الشراكة الإنتاجية والتكنولوجية التي تجمع المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الفلاحي سابقاETRAG، والمؤسسة الأمريكية.AGCO)
- **الشراكة الإنتاجية لتصنيع المحركات بالعلامة DEUTZ وMERCEDES:** هواستثمار شراكة يجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الحمولة والتكديس، والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات، وتهدف هذه الشراكة لإنتاج المحركات بحيازة ترخيص جديد لاستغلال براءة الاختراع للمحرك MERCEDES، وهذه الشراكة الإنتاجية والتكنولوجية تستهدف تصنيع القطع الرئيسية والفرعية والمكونات الجزئية، التي تدخل في تركيب المحرك ذوالتبريد بالماء والهواء بالعلامة DUETZ والمحرك بالعلامة MERCEDES ، حيث تتكفل مؤسسة جرمان بتصنيع 18 عائلة من القطع الرئيسية والثانوية اللازمة لتركيب المحرك DEUTZ 2012، كما تتكفل جرمان بتصنيع كل القطع اللازمة للمحرك MERCEDES، من خلال حيازة الترخيص الجديد MERCEDES،وتتكفل الشركة المانحة للترخيص الجديد بالمساعدة التقنية الأجنبية اللازمة لنقل المعرفة الفنية الخاصة بتصنيع القطع، وتستهدف جرمان حيازة الموارد، والمعارف والكفاءات اللازمة للسير الناجح والمنتظر لهذه الشراكة، التي تبنى عليها جرمان آفاقا للتطور وتحديا لفرض الهيمنة التنافسية على صعيد السوق الوطنية والأسواق الدولية، من خلال التصدير على أفق 2021، وذلك بالتخصص في القطع والمكونات الجزئية الداخلة في تصنيع المحرك والتي تكون منفذا لغزو أسواق عالمية.

- **مؤسسات الجيش الشعبي الوطني: من خلال ضمان القطع الازمة لتصنيع العربات العسكرية.**

ويمكن تمثيل المساهمة النسبية لزبائن جرمان في نشاط المناولة الباطنية كالتالي

الشكل 3: المساهمة النسبية لزبائن جرمان في رقم الاعمال لنشاط المناولة الباطنية لسنة 2020



المصدر: تقرير التسيير لجرمان 2020

وطبعا يقصد بمؤسسات الحافظة كل المؤسسات التي تعمل في قطاع الميكانيك العمومي، كما يجب الإشارة الى أن وزارة الدفاع الوطني قد دخلت في شراكة مع بعض مؤسساتقطاع الميكانيك بهدف تصنيع الآليات العسكرية، على غرار شركة"**نمر الجزائر**" لصناعة العربات العسكريةالمصفحة الخفيفة، والتي سنة 2013 وتعتبر شركة مختلطة بين "مجموعة بن جبر الإماراتية " ومجمع ترقية الصناعات الميكانيكية ، وشركة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، وكذلك شركة Rheinmetal Algérie لصناعة العربات الخاصة، أنشئت في مارس 2011 وهي مؤسسة ذات أسهم بالشراكة بين مجمع ترقية الصناعة الميكانيكية، الشركة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، شركة آبار الإماراتية وشركة فيروشتال الألمانية، وما نلاحظه أن نشاط المناولة لجرمان كمؤسسة عمومية قد تطور بفعل ازدهار نشاط مؤسسات عمومية أخرى خاصة تلك التي في نفس القطاع، غير أن تعامل المؤسسة العمومية جرمان في اطار نشاط المناولة الباطنية لم يتوسع ليشمل القطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والأمر بديهي لأن هذه الأخيرة لم تقتحم مجال التصنيع وهذا مايفسر انعدام مجال الشراكة التكاملية لنشاط المناولة الصناعية لدى نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

وتتمثل أهم الإجراءات المتخذة أدى جرمان لدعم وتطوير نشاط المناولة الصناعية في:

- عقد لقاءات للعمال، المهندسين والتقنيين مع موردي الآلات على مستوى جرمان؛
- زيارات تنظمها جرمان إلى مصانع الموردين لتلقي التكوين الكافي والتزود بالمعارف اللازمة لرفع المستوى ألتأهيلي للعمال.
- الاستعانة بالمساعدة التقنية لمانح الترخيص الجديد لضمان نقل وتحويل تكنولوجيا تصنيع المحرك، من خلال تلقي التكوين الكافي داخل المؤسسة وعلى صعيد مصانع MERCEDES، وهذا لرفع الرصيد المعرفي للعمال والمهندسين والتقنيين؛
- التواصل مع مانحي التراخيص DEUTZ وMERCEDES، يضمن تماثل القطع المصنعة مع المخططات الموضوعة من خلال التحكم في المعارف التي تضمن مسار العملية التصنيعية.

يحمل هذا المشروع أفاقا واعدة للمؤسس، فالتخصص في قطع المحرك DEUTZ والمحرك MERCEDES، سيسمح بإدماج المحرك من جهة للمنتجات المصنعة وطنيا، كالجرارات وعتاد الأشغال العمومية والسيارات والعتاد ألفلاحي، كما سيضمن مركز الريادة لنشاط المناولة الباطنية لمؤسسة جرمان في الصناعة الميكانيكية على الصعيد الوطني من جهة ثانية وهوما يشكل فرصة لدخول أسواق المناولة الباطنية الدولية، وكل ذلك يمثل أفاقا لحيازة ميزات تنافسية.

8. تحليل النتائج:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغا في التنمية الاقتصادية، ورفع كفاءة وفعالية الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة الفعالة في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية كالمساهمة في الناتج القومي، التشغيل والتصدير، لكن أمام هذه الرهانات والتحديات العظمى لابد من خلق مناخ ملائم للاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص ودفع مسار استمراريتها والارتقاء بها، والأهم من ذلك مواجهة تحدي الولوج للقطاع الصناعي من خلال آفق المناولة الباطنية والتعاقد الصناعي مع كبرى المؤسسات الصناعية، حيث يعد تثمين نشاط المناولة الصناعية المنفذ الوحيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولوج الى قطاع الصناعة والاندماج والتكامل معه في الجزائر، لاسيما أن مساهمة هذه الاخيرة محتشمة جدا في التصنيع ، غير أن كل من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك نشاط المناولة الباطنية الصناعية يعانيان في الجزائر من عدة عراقيل ومعوقات تتمثل في:

- ضعف الوعي بأهمية المناولة الصناعية، آلياتها ودورها في دفع عجلة تطوير القطاع الصناعي؛
- ضعف التشريع القانوني المنظم لنشاط المناولة الصناعية؛
- نقص الموارد المتاحة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنبني المقاولة الصناعية سواء المالية أو التقنية أو البشرية، وكذلك غياب الخبرة في هذا المجال؛
- عدم الوعي بأهمية المناولة الصناعية في أوساط الصناعات الصغيرة والمتوسطة عدم ثقة الصناعة الآمرة في قدرات الصناعات المتوسطة والمصغرة في تنفيذ المناولة الصناعية؛
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري؛
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للمناولة لدى الصناعات الكبيرة؛
- النقص الفادح للترويج لثقافة المناولة الصناعية عند الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

8. خاتمة:

تعد المناولة الصناعية نموذج فعالا لولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتخصص الصناعي، مما يجعل منها استراتيجية فعالة لدفع عجلة النموالاقتصادي، وما يجب الإشارة اليه أن مؤسسة جرمان تعتبر مؤسسة عمومية تسعى جاهدة للتخصص في نشاط المناولة الباطنية، وعليه يجب تشجيع مثل هذه المبادرة لدى القطاع الخاص.

ولكن هذا النشاط لا يعرف ازدهار في الجزائر، مما يستدعي ضرورة دعمه ليلعب دوره الحقيقي في الاقتصاد الوطني ومن خلاله تشق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طريقها في عالم التصنيع.

توصيات: فتتمثل في:

- ✓ ضرورة تقديم اعفاءات ضريبية لنشاط التعاقد الصناعي؛
- ✓ تقديم تسهيلات لصفات القروض الخاصة بنشاط المناولة الصناعية مع البنوك؛
- ✓ مساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اجراء دراسات الجدوى التقنية والاقتصادية؛
- ✓ إنشاء حاضنات الأعمال المرافقة للمؤسسات الناشئة؛
- ✓ السعي لاستقطاب الصناعات المصغرة ودعم شراكتها خاصة الأجنبية بهدف اكتساب الخبرة التكنولوجية والتمويل والامكانيات، فمثل هذا التكامل يفتح آفاق العالمية أمامها ويعطيها فرصة الولوج للأسواق التصدير، وتحقيق التنافسية، ودعم نموذج التجمعات العنقودية، كالمقاطعات الصناعية التي تقوم على شراكة وتآزر عدد كبير من المؤسسات والصغيرة والمتوسطة، والتي تشكل مجالا خصبا لإنتاج ونشر المعرفة والتكنولوجيا.

9. قائمة المصادر:

1. اسماعيل شعبان. (2003). ماهية المؤسسات الصغيرة وتطورها في العالم. جامعة سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(رقم 18/01) المواد 5-6-7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون. (المؤرخ في 27 رمضان عام 1422، الموافق12 ديسمبر 2001).
3. بن الدين امحمد. (2012-2013). "المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.
4. بن حراث حياة ومخفي أمين. (22/21 فبراير 2017). "المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائرمنظور تحليلي، الملتقى الدولي الثاني حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية .
5. سليم بوهيدل. (2017). "إشكالية تنمية القطاع الصناعي الجزائري في ظل التطورات الاقتصادية الدولية مع تطبيق على فرع الصناعات الغذائية آفاق 2025. جامعة باتنة: رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.
6. طاهر منصور الغالبي. (2009). منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. جامعة الاردن.
7. عيسى أيت عيسى. (2009). "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-آفاق وقيود محلية". جامعة تيارت: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد6.
8. فتحي السيد. (1997). "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية". مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
9. لرقط فريدة، بوقاعة زينب وبوروبة كاتية. (25-28 ماي 2003). دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها وتطورها في العالم"، الندوة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية. سطيفمحمد طرشي. (جانفي 2015). " العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري" . لأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 13.
10. مدحت القريشي. (2005). الاقتصاد الصناعي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. مدحت صفوت قابل. (2008). نظريات وسياسات التنمية الاقتصادية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
12. ناجي بن حسين. (2004). " آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد2 . جامعة قسنطينة 2: الناشر مخبر المغرب الكبير.
13. نور الهدى برنو. (ديسمبر 2016). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في التنمية الاقتصادية «، الدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسي. الناشر المركز الديموقراطي العربي.
14. هاله محمد لبيب عنبه. (2002). "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جمهورية مصر العربية.
15. حامد حسن الجبوري. (بلا تاريخ). التنويع الاقتصادي واهميته للدول النفطية . مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية، الموقع: (http:/burathanews.com/arabic/studies/303451.
16. نور الين بويعقوب. (2006). " المناولة الصناعية-التجربة المغربية-"، المؤتمر العربي الاول للمناولة الصناعية. الجزائر: على الرابط الالكتروني: http://www.aidmo.org.
17. (2017). برنامج الاصلاحات الاقتصادية لفائدة المؤسسة من المطالبة الى التشاور، حلقات العمل والتفكير حول المؤسسة. PREE على الرابط: www.care.dz.care .
18. (2004). cairn.info: revue de l'Ocde sur le développement, 2004, caractéristiques et importance des pme. :http://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le développement.
19. (2012). Récupéré sur www.pmeart-dz.org /ar/discours.php-
20. (2012). www.pmeart-dz.org /ar/discours.php.
21. (2000). perspectives de l'OCDE sur les pme, OCDE.
22. Conférence des nations unies sur le commerce et le développement, d. s. (avril. 2018). diversification et création de valeur ajoute » . New York et Genève: pub cnuced.
23. hammache, N. B. (2004). « performance et compétitivité. Des pme algériennes: leçon tirée des expériences Internationales ». revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, volume 9, numero 18.