

## المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### Industrial handling as a strategy to improve performance in small and medium enterprises

أ. قويدري عبد الرحمان<sup>1</sup>

أ.د. أقاسم عمر<sup>2</sup>

#### Abstract :

In view of the environmental changes that the institutions face and which have an impact on their strategic objectives, most of them resort to improving their current situation through the adoption of a set of strategic decisions such as alliance or partnership of all kinds, so handling is a type of industrial partnership, often between an industrial institution and institutions, Small and medium enterprises, which are simply characterized by their organizational structure and speed of decision making, have advantages but face many problems and difficulties, including high production costs, lack of funding sources, difficulty in marketing products, Making the handling option an important strategic choice for them to achieve integration and integration.

The study recommends that small and medium enterprises should undertake a feasibility study before entering into contracts in the framework of handling to benefit from the advantages offered by the handling centers and to create an effective mechanism to reduce the risks of contracting, which will succeed in industrial partnership and improve the performance of small and medium enterprises.

**Keywords:** Industrial Handling, Strategy, Small & Medium Enterprise, Performance, Subcontracting.

#### المخلص:

نظرا للتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات والتي كان لها تأثير على أهدافها الإستراتيجية، تلجأ معظمها نحو تحسين وضعيتها الحالية من خلال تبني مجموعة القرارات الإستراتيجية كالتحالف أو الشراكة بأنواعها، بحيث تعد المناولة نوع من أنواع الشراكة الصناعية والتي غالبا ما تكون بين مؤسسة صناعية ومؤسسات تعد من أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، حيث تمتاز هذه الأخيرة ببساطة هيكلها التنظيمي وسرعة اتخاذ القرارات، ولما لها من مزايا إلا إنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات من بينها ارتفاع تكاليف الإنتاج، نقص مصادر التمويل، صعوبة تسويق المنتجات، الأمر الذي يجعل خيار المناولة من الخيارات الإستراتيجية الهامة لها، لتحقيق التكامل والاندماج.

وتوصي الدراسة بضرورة قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدراسة جدوى قبل إبرام عقود في إطار المناولة للاستفادة من المزايا التي توفرها مراكز المناولة مع إحداث آلية فعالة للحد من مخاطر التعاقد بما من شأنه نجاح الشراكة الصناعية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** المناولة الصناعية، الإستراتيجية، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الأداء، التعاقد من الباطن.

#### مقدمة:

يتميز العالم اليوم بصفة التغيير المتسارع وذلك ناتج عن التعقيدات البيئية وتصادد حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات في الأسواق العالمية، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط متنوعة من آليات التعاون

<sup>1</sup> باحث بجامعة بشار [kouidri01@gmail.com](mailto:kouidri01@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة أحمد دراية أدرار [ooakacem2007@yahoo.fr](mailto:ooakacem2007@yahoo.fr)

والشراكة بين المؤسسات، حيث تظهر المناولة الصناعية كأحدى أهم صيغ الشراكة التي زاد الاهتمام بنشاطها على المستوى العالمي إذ تعتبر من انجح الاستراتيجيات التي ساهمت في تنمية وتطوير الصناعات عبر العالم. ظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحدى أهم القطاعات التي استطاعت بفعل الخصائص التي تميزها كسهولة إنشائها وانتشارها الجغرافي في مختلف الأقاليم، أن تقوم بدور المكمل والمغذي للصناعات الكبيرة في إطار عقود المناولة الصناعية، ما جعل عديد البلدان لا سيما المتطورة منها تعتمد عليها في الرفع من معدلات نموها، وهو ما حدث في اليابان وغيرها من الدول المتقدمة حيث تبين الدراسات أن 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدول الاتحاد الأوروبي مختصة في مجال المناولة الصناعية.

غير أن المتتبع لوضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يري أن هذه الأخيرة ظلت تواجه مجموعة من المشاكل والصعوبات تتمثل أساسا في محدودية مواردها، صغر حصصها السوقية، والعجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطها. وهذا ما يؤثر سلبا على تنافسيتها ويحد من الفرص المتاحة لها في الدخول إلى الأسواق الجديدة وتحقيق الأرباح المرجوة، الأمر الذي يجعل خيار المناولة الصناعية من الخيارات الإستراتيجية الهامة لها لتحقيق التكامل والاندماج سعيا لتجاوز مختلف هذه العوائق بما يعزز قدرتها التنافسية.

#### إشكالية الدراسة:

رغم تنامي الاهتمام بتطبيق استراتيجية المناولة الصناعية في مختلف دول العالم لا سيما المتقدمة منها فإن ما يلاحظ على واقع المؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص في الجزائر، بأنه مازال تطبيق أسلوب المناولة يواجه بعض التحديات، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معه بشكل نظامي، ويظهر ذلك جليا من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لهذا الأسلوب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للمناولة الصناعية أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

#### أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد التأكيد اليوم وأكثر من ذي قبل على ضرورة ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التفكير الإستراتيجي في كيفية تطوير أداءها المالي والإنتاجي، وهذا ما يدعو المؤسسات إلى تبني إستراتيجية أثبتت تأثيرها على ربحية وإنتاجية المؤسسة وهي إستراتيجية المناولة الصناعية والتي تتيح للمؤسسة الرفع من جودة منتجاتها.

#### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- ✓ رصد مختلف المفاهيم المتعلقة بالمناولة الصناعية وعملية تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ محاولة صياغة رؤية لتفعيل استخدام المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ✓ محاولة قياس العلاقة التي تربط متغير تطبيق المناولة الصناعية بمتغير تحسين الأداء في المؤسسات ؛
- ✓ معرفة ما مدى تطبيق المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهل لها تأثير على أدائها،
- ✓ محاولة تقديم بعض السبل الكفيلة بتفعيل المناولة وزيادة الرفح من اعتمادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور:

**المحور الأول:** مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المحور الثاني:** الإطار المفهومي للأداء وعملية تقييم الأداء في المؤسسة.

**المحور الثالث:** إستراتيجية المناولة الصناعية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المحور الأول:** مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### أولاً: تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن من بين المشاكل التي تواجه الباحث عند دراسته للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عدم وجود تعريف موحد ودقيق لها بين مختلف دول العالم، لذا تم الاعتماد في تصنيفها على عدة معايير منها ما هو كمي كحجم العمالة ورقم الأعمال ومقدار رأس المال، وما هو نوعي كالمعيار القانوني والتنظيمي ومعيار الاستقلالية والحصة السوقية.

وبناء على هذا سنقوم بإدراج مجموعة من التعاريف قدمت من خلال بعض الهيئات والدول على النحو التالي:

**1- تعريف البنك الدولي :** ويعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استناداً إلى معيار عدد العمال، ويضيف المؤسسات المصغرة على أنها تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، والصغيرة تلك التي يعمل بها ما بين 10 إلى 50 عاملاً، أما التي تشغل ما بين 50 إلى 100 عاملاً فهي تصنف كمؤسسة متوسطة، وما فوق ذلك فهي مؤسسة كبيرة<sup>3</sup>.

**2- تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:** إذ تعرفها اللجنة من خلال معيار حجم العمالة، حيث جاء أن المؤسسات المصغرة تشغل من 10 إلى 14 عاملاً، أما الصغيرة فمن 15 إلى 19 عاملاً، والمتوسطة من 20 إلى 99 عاملاً، وتبقى الكبيرة والتي تشغل أكثر من 100 عاملاً<sup>4</sup>.

**3- تعريف الجزائر:** حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 12 ماي ربيع الثاني عام 1438هـ الموافق ل 11 جانفي من سنة 2017.

<sup>3</sup> قويدري عبد الرحمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، 2012، ص 13.

<sup>4</sup> مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس سطيف، 2008-2011، ص 7.

وفي المادة 05 منه عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: <sup>5</sup> "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية هي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل من 01 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، بالإضافة إلى أنها تستوفي معايير الاستقلالية"

فالمؤسسة المتوسطة تعرف بأنها تشغل من 50 إلى 250 شخصا ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار جزائري إلى 4 ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار جزائري إلى 1 مليار دينار جزائري.

أما الصغيرة فهي كل مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري.

أما المؤسسات المصغرة هي كل مؤسسة تشغل من 1 إلى 09 أشخاص وتحقق رقم أعمال أقل من 40 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار جزائري.

وحسب المعايير الرئيسية لتعريف الجزائر والسالفة الذكر يمكن أن نجد ثلاث أنواع منها:

#### الجدول (1-1): معايير التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السوقية (مليون دينار)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دينار جزائري	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون إلى 4 ملايين دج	أقل من 200 من مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي 02-17 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 02، المؤرخ في 12 ربيع الثاني 1438هـ الموافق ل 11 يناير سنة 2017.

#### ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، وتساهم بفاعلية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار، وتتجلى أهميتها في ما يلي:

- ارتفاع حجم مساهمتها في القيمة المضافة، وقدرتها على الابتكار؛
- توزيع الدخل بشكل أفضل وتحفيز الأفراد على الإبداع والعطاء وإيجاد العدالة للتنمية الاقتصادية؛
- كونها ذات ميزة تنافسية نسبية يمكن للمؤسسة الكبرى الاستفادة منها؛

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخ في 12 ربيع الثاني 1438هـ الموافق ل 11 يناير سنة 2017.

- اعتبارها العمق الاستراتيجي للمؤسسات الكبيرة من خلال المساهمة في تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة.<sup>6</sup>  
ثالثا: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إذ تتمثل في مجموعة من الأهداف الاقتصادية واجتماعية والتي تتجلى فيما يلي:
- تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات، محلية و وطنية، جهوية ودولية؛
  - تحسين مستوى معيشة العمال، وضمان مستوى مقبول من الأجور؛
  - عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، والتخطيط الجيد لها إضافة إلى توزيع ومراقبة عملية تنفيذ مدة الخطط والبرامج؛
  - الدعوة إلى تماسك العمال عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد العاملين؛
  - توفير التأمينات والمرافق للعمال، وأيضا إقامة أنماط استهلاكية معينة.<sup>7</sup>

### المحور الثاني: الإطار المفهومي للأداء وعملية تقييم الأداء في المؤسسة

سيتم التطرق من خلال هذا المحور إلى مفهوم الأداء في المؤسسة ومؤشرات قياسه، بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء وأهم مراحلها.

#### أولا : مفهوم الأداء في المؤسسة

##### 1- تعريف الأداء في المؤسسة:

التحليل الدلالي لكلمة الأداء في مجال التسيير يبين وجود عدة تعاريف للأداء والتي يمكن إرجاعها إلى أحد المعاني التالية:

\*الأداء : هو نتيجة النجاح بمعنى أن مقياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

\*الأداء :هو فعل(action) يعبر عن مجموعة من المراحل و السيرورات (processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

ومن خلال هذا فإن استعمال كلمة الأداء في مجال التسيير يشير إلى معنيين :

الأول يتعلق بالنتيجة المحصلة من النشاط، والثاني فهو يتعلق بالفعل الذي يقود إلى تحقيق النتيجة.<sup>8</sup>

إما من منظور مدرسة النظم فإن الأداء يشير إلى: "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق روح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة".

لزرقي محمد وآخرون، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية والوسيلة لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،<sup>6</sup> أبحاث المؤتمر الدولي، جامعة أدرار الجزائر، يومي 21-22 فبراير 2017، دار الكتاب العربي، الجزء الثاني، ص 87.  
7 بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة و حوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 9.  
<sup>8</sup> بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2004-2005، ص 32.

وقد أعطى هذا التعريف نظرة شاملة للأداء، مما يتوافق ومبادئ مدرسة النظم، حيث أنه يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التي تؤثر عليه.<sup>9</sup> ومما سبق ذكره يمكننا تعريف الأداء بأنه:

"القدرة على تحقيق النتائج المرجوة المطابقة مع الأهداف المخططة مسبقاً، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت التصرف بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية".

## 2- مؤشرات قياس الأداء

شاع استعمال كلا من مفهومي الكفاءة والفعالية وتم اعتمادهما كمؤشرين من مؤشرات قياس الأداء إلى جانب الإنتاجية، لذي بات من الضروري الإشارة أو النظر إليهما وتوضيح علاقتهما بالإنتاجية.

**2-1- الكفاءة:** تعرف على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا، والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.<sup>10</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج}}{\text{الوسائل او الموارد}}$$

**2-2- الفعالية:** هي القدرة على تحقيق وانجاز النشاط المتوقع، والوصول إلى النتائج المتوقعة "ويعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.<sup>11</sup> ويعبر عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج الفعلية}}{\text{النتائج المقدره}}$$

**2-3- الإنتاجية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.<sup>12</sup>

ويعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

<sup>9</sup>شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص 103.

<sup>10</sup>مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 20.

<sup>11</sup>الويذة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 5.

<sup>12</sup>عربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007-2008، ص 12.

### 3- العلاقة بين كل من الإنتاجية والكفاءة والفعالية

يشير الدكتور احمد ماهر أن الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على تحقيق اكبر قدر من الأهداف باستخدام اقل الموارد الممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي فعالة بينما التي تستخدم اقل الموارد الممكنة تعتبر كفؤة، وإذا تحققت الاثنين معا فان المؤسسة تكون ذات إنتاجية.<sup>13</sup>

#### ثانيا: عملية تقييم الأداء

**1- تعريف عملية تقييم الأداء:** تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء. كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة.<sup>14</sup>

ويعرف أيضا على انه: عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال، وما تم انجازه والوصول له، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها.

#### 2- مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجملها كالآتي:<sup>15</sup>

**1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر...ألخ؛

**2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء؛

**3- إجراء عملية تقييم:** وذلك باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه؛

**4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** كونه نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعا، وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت، وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل؛

<sup>13</sup> بن الدين أمحمد، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>14</sup> سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008-2009، ص 509.

<sup>15</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية، والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### المحور الثالث: إستراتيجية المناولة الصناعية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد لاقت المناولة في الآونة الأخيرة تشجيع من طرف الدولة لكونها تساهم في خلق ودعم النسيج الصناعي ما بين المؤسسات الصغيرة كانت أم الكبيرة، وبالتالي السعي نحو دفع عجلة التنمية الصناعية.

#### أولاً: مفهوم المناولة الصناعية

##### 1- تعريف المناولة :

تعددت تعاريف المناولة الصناعية واختلفت بتعدد الباحثين في شأنها لذلك من الجدير قبل إعطاء التعريف الاصطلاحي إدراج المعنى اللغوي لمصطلح المناولة.

المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من مصدر نَاولَ، يُنَاوِلُ، مُنَاوِلَةٌ، أي "مد يده وأعطى"، ومنه ناول الدواء أي أعطاه إياه بيده.<sup>16</sup>

أما التعريف الاصطلاحي :

يمكن تعريف المناولة الصناعية على أنها العملية أو مجموعة العمليات التي تقوم من خلالها مؤسسة ما تسمى (الأمرة بالأعمال) بتكليف مؤسسة أخرى تسمى (المناولة أو المتعاقد) على القيام بتصنيع وتوريد بعض الأجزاء والقطع والمدخلات المطلوبة للمؤسسة الصناعية الأمرة، أو القيام بأعمال الصيانة لفائدتها، حسب معايير تقنية وشروط تسليم محددة مسبقاً.<sup>17</sup>

وتعرف حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال بأنها "عملية يتم من خلالها منح أو تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أو مؤسسة أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسئوليتها الاقتصادية".<sup>18</sup>

حيث إن مصطلح المناولة يتداخل مع مصطلح المقاول من الباطن، ويمكن تعريف هذا الأخير بأنه: حسب الدكتور محمد طه إبراهيم فإن المقاول من الباطن هي "ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن، بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده". من خلال التعاريف المقدمة يبرز لنا وجود عدة عناصر هي:

<sup>16</sup> يوسف شكري فرحات، معجم الطالب، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان 1971، ص 612.

<sup>17</sup> هشام خواجكية، مركز قطر للمناولة والشراكة الصناعية، مقال اقتصادي منشور، جريدة الوطن القطرية 24 نوفمبر 2014

العدد (2874) طرق، متوفرة على الرابط <http://archive.al-Watan.Com> Consulté le 07/02/2019 à 10h38mn

<sup>18</sup> Mohammed Bouhadida, **Dictionnaire des finances des affaires et de mangement**, éditions

casbah, Alger, 2000, p193.

- صاحب الأشغال (مالك المشروع)؛
  - صاحب العقد الرئيسي (الأمر بالعمل)؛
  - المتعاقد من الباطن (المنفذ أو المناول).
- إضافة إلى وجود عقدين، الأول رئيسي يربط بين صاحب المشروع والشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن الذي يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.<sup>19</sup>
- ويمكن من خلال التعاريف السابقة تقديم تعريف شامل للمناولة الصناعية "هي العملية التي بموجبها تقوم مؤسسة أمرة أو مقدمة للأعمال (donneur d`ordres) بتكليف مؤسسة أخرى أو أكثر تسمى مزودة للخدمة أو منفذة للأعمال أو مناولة (sous- traitante)، لإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية الإنتاج طبقا لعقد محدد وملزم للطرفين".

ثانيا: مبررات اللجوء للمناولة وأنواعها

#### 1- مبررات اللجوء للمناولة الصناعية

- للمناولة الصناعية أهمية بالغة في تنمية المؤسسات، فهي تعمل على:<sup>20</sup>
- تنشيط المؤسسات الاستشارية الصناعية والهندسية من خلال مراكز المناولة، إضافة إلى أنها تزيد من الطلب على خدماتها إلى حد بعيد، وتسعى إلى ترويج فرص الاستثمار الصغيرة والمتوسطة؛
  - تتسم بالمرونة في المعاملات والسرعة في الانجاز، وهذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي والمحلي، حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعلها مواكبة للتقدم والمنافسة العالمية؛
  - من خلال التوزيع الواسع للعمليات الإنتاجية على مختلف الأقاليم والتقرب من مستوياتهم، تساهم المناولة في التوازن الاقتصادي بصفة فعالة بين مختلف مناطق البلاد؛
  - يؤدي قيام المؤسسة الأمرة بالإنتاج طبقا لمتطلبات هذه المصانع، مما يؤدي إلى تحسين نوعية وجودة الإنتاج وقدرته التنافسية.
- كما أن هناك مبررات أخرى دفعت المؤسسات إلى الاستعانة بهذا الشكل من أشكال التعاون نذكر منها:<sup>21</sup>
- تحقيق الاستقرار في السلع: من خلال إنتاج بعض السلع المتميزة بعدم الانتظام في الطلب، بسبب التذبذبات الموسمية والدورية؛
  - تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل: والتي شجعت على المقاول من الباطن خاصة في حالة اختلاف الحجم وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة؛

<sup>19</sup> بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين أداء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012-2013، ص 111.

<sup>20</sup> هشام خواجكية، مرجع سبق ذكره.

<sup>21</sup> بن الدين أحمد، مونة يونس، المقاول من الباطن كإستراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الجزائر 03، يوم 2016/01/23.

- **هيكل رأس المال:** وذلك بتفضيل المؤسسات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق المقاول من الباطن.

## 2- أنواع المناولة الصناعية

للمناولة الصناعية أشكال مختلفة ومتعددة وذلك حسب المعايير المعتمدة ومن أبرزها ما يلي:<sup>22</sup>

### 2-1 تصنيف المناولة على أساس نطاق التعاقد (التموقع) تنقسم إلى:

أ- **المناولة الوطنية:** حيث تنتمي كل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة لنفس الدولة؛

ب- **المناولة الدولية:** وفي هذه الحالة يكون طرفي العلاقة (الأمرة والمناولة) يختلفان في الجنسية دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيها نشاطها؛

### 2-2 تصنيف المناولة على أساس المدة: وتنقسم المناولة على أساس طول فترة المناولة إلى:

أ- **مناولة ظرفية سببية أو مؤقتة:** وتبرم لدوافع (سببية) ومؤقتة حيث تلجأ إليها المؤسسة الأمرة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية؛

ب- **مناولة هيكلية (دائمة):** هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لهذا تكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمناولة طويلة المدى وأحيانا دائمة؛

### 2-3 تصنيف المناولة على أساس قطاع النشاط:

أ- **المناولة الصناعية:** تشمل مختلف القطاعات الصناعية والمتمثلة أساسا في تقديم سلع مادية، مثل إنتاج قطع غيار تدخل في صناعة ميكانيكية؛

ب- **المناولة الخدمائية:** ويطلق عليها بأنشطة الدعم الأساسية، وتتمثل في تقديم خدمات غير مادية (معنوية)، كالنقل، الدراسة، الاتصال، النظافة... الخ؛

### 2-4 المناولة على أساس مكان أداء الخدمة:

أ- **المناولة الداخلية:** وهو أن تقوم مؤسسة تدعى الأمرة وفي موقعها الخاص بها، كجزء من شؤون عملها الخاص بتكليف مؤسسة أخرى خارجية بانجاز عمل معين؛

ب- **المناولة الخارجية:** وهي عكس المناولة الداخلية، حيث أن عملية التنفيذ تكون على الموقع الخاص بالمؤسسة المناولة (المتعاقدة) الخارجية ومن أبرز مجالاتها صناعة السيارات، الفوترة، الصيانة على بعض المعدات.

## ثالثاً: أثر المناولة الصناعية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1: دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة

<sup>22</sup>محمد الأسود، المناولة الصناعية وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، 2016-2017، ص 78-79

تمتلك المناولة الصناعية دورا فعالا في ترقية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إقامة وحدات إنتاجية خارج الحدود، وذلك بغرض التقليل من تكاليف الإنتاج وخلق منافسة بفتح أسواق جديدة، كما تساهم في تحسين آليات الإنتاج بغية تنفيذ طلبات الأمرين بالأعمال المعقدة، وتلعب دور في تحقيق الشراكة في الإبداع والابتكار مع الأمرين بالأعمال، من أجل كسب الزبائن ودفع علاقتها بهم نحو التعاون والتكامل، بما يضمن مصلحة الطرفين.

للمناولة الصناعية دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف في وسائل إنتاجها، كما لها تأثير في الرفع من قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.<sup>23</sup>

يساهم نظام المناولة الصناعية على تطوير وتنوع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق، إضافة إلى أنها تساعد على الاستغلال الجيد للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية، بما يدفعها إلى تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية منها والدولية، وفي ظل هذا النظام فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، قد تستفيد بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل إنتاجها وأساليب الإدارة، ويساعد نظام المناولة على تعميق التصنيع المحلي وزيادة في الإمكانيات التصنيعية خاصة المعدات الاستثمارية والتخلص من الاستيراد بإحلال المنتجات المحلية محلها.<sup>24</sup>

ويبرز أثر المناولة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة مجالات منها:

- **تخفيض التكاليف:** إن عملية المناولة تقتضي تفويض إنجاز بعض الأنشطة لمؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية تفوق خبرة وكفاءة المؤسسة ذاتها في تلك الميادين، مما يجعلها تحصل على إنجاز بأقل التكاليف؛
- **زيادة سرعة الأداء:** إن تنازل المؤسسة عن ممارسة بعض الأنشطة لصالح مؤسسات أكثر كفاءة، يوفر لها سرعة الأداء والانجاز؛
- **تحسين جودة الإنتاج والعمليات:** إن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجيات العميل؛
- **زيادة المرونة الإنتاجية والتنظيمية:** إن تركيز نشاط وعمل المؤسسة في الأعمال فقط يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية؛

<sup>23</sup> أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المناولة من الباطن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسة في الدول النامية الواقع والأفاق، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، يومي 21-22 فبراير 2017، ص 15.

<sup>24</sup> فتحة علالي، تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012، ص 11.

• **زيادة العلاقات الصناعية مع الغير:** لكون أن المناولة الصناعية تفرض على المؤسسة إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى في إطار تعاقد قد يكون طويل الأجل وإستراتيجي، فإن هذا يجعلها توسع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية.<sup>25</sup>

## 2: تحديات المناولة الصناعية

أن نقطة ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست بالدرجة الأولى تكنولوجيا وإنما تتمثل في نقطتين أساسيتين وهما:

- عدم التحكم الكافي في تقنيات تسيير التصميم الإبداعي؛  
- الحاجة لاكتساب الكفاءات الضرورية للممارسة الجيدة للإبداع في الصناعات الصغيرة والمتوسطة المناولة. وحتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من إقناع المؤسسات الأمانة اكتساب ثقتها هناك ثلاث تحديات عليها مواجهتها:

1- إيجاد وسائل إستراتيجية وتسويقية، فعلى المؤسسة المناولة التحكم في الأشكال الجديدة للسياسات التجارية، كذلك من المهم التوصل إلى تصميم المنتجات المستقبلية، كمكاتب الدراسات لمؤسسات الأمانة. وعلى المناول إعادة تنظيم نظامه المعلوماتي لتوقع حاجات المؤسسة الأمانة وبالتالي تصبح لديه القدرة على اليقظة الإستراتيجية؛

2- تطوير القدرة على اقتراح حلول إبداعية، لكي يصبح المناول مساهما ذا مصداقية في تحرير دفتر المواصفات الوظيفي وتحليل قيمة وتقنيات الابتكار، وبالتالي يحدد الفوائد، التكاليف، الوقت والأداء الذي يستطيع من خلالها إغراء المؤسسات الأمانة؛

3- تسيير المشاريع الإبداعية بطريقة فعالة، فعلى المؤسسة المناولة توفير كل المهارات اللازمة لمشاريع التصميم المشترك، والتحكيم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل العمل الجماعي عن بعد.<sup>26</sup>

## الخاتمة

في إطار التحولات العالمية المتلاحقة، أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بمدى قدرتها على التجارب مع تحديات البيئة التنافسية التي تجبرها على إعادة النظر في طبيعة أهدافها وإتباع إستراتيجية مغايرة، بحيث تعد المناولة كإستراتيجية هامة لتنمية التكامل الصناعي بهدف توسيع قاعدة النسيج الصناعي.

<sup>25</sup> صيد ماجد، رقابية فاطمة الزهراء، المناولة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، 2017، ص 332-333.

<sup>23</sup> لزرق محمد وآخرون، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية الواقع ولأفاق، جامعة أدرار - الجزائر، يومي 21-22 فبراير 2017، ص 11.

كما تعتبر المؤسسة المناولة شكل من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هذه الأخيرة تعاني من تبعيتها للمؤسسات الأمرة نظرا لمحدوديتها بما يؤثر سلبا على أدائها وتنافسيتها، لذا يتوجب على المؤسسات المناولة التميز بالإبداع والابتكار لكسب ثقة زبائنهم ودفع علاقتهم نحو التعاون بما يضمن مصلحة الطرفين. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية المناولة في الحد من انعكاسات الانفتاح بواسطة الارتقاء بالمنتج الوطني ومواجهة تحديات المنافسة. ومن ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- تساهم المناولة في تنمية علاقات التعاون والتبادل والتنسيق بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمكونات وبين الصناعات الأساسية المستهلكة لهذا المنتجات، كما أن للمناولة دور مهم في تخفيض التكاليف والسيطرة على الأسواق؛
- التركيز على تطوير فرص الاستثمار في صناعة السيارات من خلال عقد عدة اتفاقيات شراكة مع عدة دول أجنبية والعمل على تقليص فاتورة الواردات من القطع الغيار وتطوير المناولة الصناعية في الجزائر؛
- تساهم المناولة الصناعية في تحسين الجودة والإبداع والتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها تعتبر عنصر فعالا في تحسين ربحية وإنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يقاس الأداء الجيد للمؤسسات من خلال قدرتها على توفير المنتجات اللازمة والتميزة بأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان توفيرها للمستهلك في الأجل المحددة؛
- يوجد إدراك لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بأهمية المناولة ودورها الفعال في تحسين أدائها، ومدى اهتمام هذه المؤسسات بإبرام عقود مناولة بغرض الرفع من مستوى الإنتاجية والتحكم في تكاليفها،

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بدراسة جدوى قبل إبرام العقود في إطار المناولة؛
- تقريب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعضها البعض من خلال تكثيف المعارض والصالونات الوطنية؛
- يجب الاستفادة من المزايا التي توفرها مراكز المناولة كبورصات المناولة والشراكة مثل الاستشارة والمعلومات الخاصة بفرص الشراكة؛
- تعيين إحداث آليات فعالة للحد من مخاطر التعاقد في إطار المناولة بما من شأنه نجاح التعاقد؛
- يتعين تنسيق جهود المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة لها في ميادين البحث والتطوير؛ بهدف نقل التكنولوجيا واستخدامها في الكشف عن أسواق جديدة لطرح منتجاتها.

## المراجع:

- 1\_ مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس سطيف، 2008-2011.
- 2\_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخ في 12 ربيع الثاني 1438هـ الموافق ل 11 يناير سنة 2017.
- 3\_ لزرق محمد وآخرون، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية والوسيلة لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث المؤتمر الدولي، جامعة أدرار الجزائر، يومي 21-22 فبراير 2017، دار الكتاب العربي، الجزء الثاني.
- 4\_ بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011،
- 5\_ بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة العمليات والإنتاج، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2004-2005.
- 6\_ شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
- 7\_ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- 8\_ الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
- 9\_ غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007-2008، ص 12.
- 10\_ سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008-2009.
- 11\_ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،
- 12\_ يوسف شكري فرحات، معجم الطالب، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان 1971،
- 13\_ هشام خواجكية، مركز قطر للمناولة والشراكة الصناعية، مقال اقتصادي منشور، جريدة الوطن القطرية
- 24 نوفمبر 2014 العدد (2874) طرق، متوفرة على الرابط <http://archive.al-Watan.Com Consult> le 07/02/2019 à 10h38mn
- 14\_ Mohammed Bouhadida, **Dictionnaire des finances des affaires et de mangement**, éditions casbah, Alger, 2000.
- 15\_ بن الدين أحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحسين أداء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012-2013.

- 16\_ بن الدين أحمد، مونة يونس، المقابلة من الباطن كإستراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الجزائر 03، يوم 2016/01/23.
- 17\_ محمد الأسود، المناولة الصناعية وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، 2016-2017.
- 18\_ أبو بكر بوسالم، معوقات تطبيق المناولة من الباطن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسة في الدول النامية الواقع والآفاق، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، يومي 21-22 فبراير 2017.
- 19\_ فتحة علالي، تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012.
- 20\_ سيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، 2017،
- 21\_ لزرق محمد وآخرون، المناولة الصناعية الإبداعية للشراكة الاقتصادية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية الواقع وآفاق، جامعة أدرار - الجزائر، يومي 21-22 فبراير 2017.
- 22\_ قويدري عيد الرحمان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، 2012.