


# مستوى اعتماد المناولة في المؤسسات الأمانة الجزائرية - دراسة استطلاعية بمنطقة تلمسان.

أميرة طاري \*

<sup>1</sup> دكتور، (مخبر تقييم واستشراف السياسات الاقتصادية واستراتيجيات المؤسسات، المركز الجامعي مغنية)، (الجزائر)

[amiratori05@gmail.com](mailto:amiratori05@gmail.com) ✉

<https://orcid.org/0009-0009-2298-5326> 

## المخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الاعتماد على تشايط المناولة بالنسبة للمقاول الفرعي، ولتحقيق هذا الغرض انتهجنا أسلوبا وصفيا تحليليا، ودراسة حالة كل من شركة الدراسات وانجاز الأعمال الفنية وشركة توزيع الكهرباء والغاز، من خلال تحليل مخرجات استمارة استبيان شمل عينة استطلاعية مكونة من 30 فراد يمثلون الهيئة الإدارية العليا، وقد أثبت نتائج الدراسة تبني جيد ومرتفع لنشاط المناولة بالمؤسستين محل الدراسة مع التأكيد على الرغبة في تطويره مستقبلا بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ثلاثية النمو المتمثلة في تعظيم الأرباح، السيطرة على التكاليف وتقليل المخاطر والمشاكل التي قد تعترض تبني هذا النشاط أو تحد من إيجابياته.

**الكلمات المفتاحية:** مناولة؛ مؤسسات الأمانة؛ مؤسسات جزائرية، مستوى التبني.

**تصنيف JEL:** L24 ; L26 ; L33

استلم في: 2024/05/29

قبل في: 2024/06/17

نشر في: 2024/06/30

\* المؤلف المرسل

كيفية الإحالة: طاري أ. (2024). مستوى اعتماد المناولة في المؤسسات الأمانة الجزائرية - دراسة استطلاعية بمنطقة تلمسان دراسات

العدد الاقتصادي. 69-56، (2)، 15،

<https://doi.org/10.34118/djei.v15i>

[2.3898](https://doi.org/10.34118/djei.v15i)



هذا العمل مرخص بموجب رخصة

[المشاع الإبداعي نسب المصنف -](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[غير تجاري 4.0 دولي.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

DOI 10.34118/djei.v15i2.3898

## The level of outsourcing adoption in Algerian commanding institutions - an exploratory study in the Tlemcen region

Amira TARI \*

Doctorate, (Laboratory for Economic Policy Evaluation and Foresight and Corporate Strategies, University Center of Maghnia) (Algeria)

✉ [amiratari05@gmail.com](mailto:amiratari05@gmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0009-2298-5326>

Received: 29/05/2024

Accepted: 17/06/2024

Published: 30/06/2024

### \* Corresponding Author

**How to cite:** TARI, A. (2024). The level of outsourcing adoption in Algerian commanding institutions - an exploratory study in the Tlemcen region. *Dirassat Journal Economic Issue*, 15(2), 56-69. <https://doi.org/10.34118/djei.v15i2.3898>



This work is an open access article, licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

DOI 10.34118/djei.v15i2.3898

### Abstract

*The study aims to know the level of dependence on outsourcing activity for the subcontractor. To achieve this purpose, we adopted a descriptive analytical method, and studied the case of both the Technical Studies and Completion Company and the Electricity and Gas Distribution Company, by analyzing the outputs of a questionnaire form that included a survey sample consisting of 30 individuals representing the Authority. The results of the study demonstrated a good and high adoption of subcontracting activity in the two institutions under study, with an emphasis on the desire to develop it in the future in a way that allows them to achieve the triple growth of maximizing profits, controlling costs, and reducing the risks and problems that may hinder the adoption of this activity or limit its potential. Its positives.*

**Keywords:** outsourcing; subcontractor; Algerian institutions, level of adoption

**JEL classification codes:** L24 ; L26 ; L33

## مقدمة

إن البيئة الاقتصادية شديدة التغير، والتي ميزت القرن الحالي أدت إلى استحداث العديد من الأشكال التنظيمية على رأسها تفويض المهام إلى جهات خارجية متخصصة، في إطار علاقة قانونية توسمت وطنيا بمصطلح المناولة، إذ تعتبر هذه الأخيرة خيار استراتيجيا يهدف إلى توحيد الهياكل الاقتصادية، تشجيعا لعلاقات الشراكة القائمة على مبدأ تحقيق إستراتيجية التنوع الاقتصادي وتنمية المنتج المحلي من الجانب الاقتصاد الكلي، أما من الجانب الجزئي فقد سعت المؤسسات الصناعية إلى توسيع نشاطها من خلال علاقات المناولة، وبالشكل الذي يضمن لها مستويات أعلى من الأداء ويعزز قدرات النمو لديها، غير أن إمكانية تحقيق هذه الاستراتيجية للمنافع المرجوة منها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى ومستوى تبنيها من قبل المؤسسات والذي بدوره يتحدد على أساس مجموعة من الاعتبارات الداخلية والخارجية الاستراتيجية والقانونية وهذا ما نحاول إسقاطه ودراسته بالنسبة لكل من شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية وشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان. ومن هذا المنطلق تتحدد إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**ما هو مستوى الاعتماد على النشاط المناولاتي في شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية وشركة توزيع الكهرباء**

**والغاز بولاية تلمسان؟**

**فرضيات الدراسة:** بغرض الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة افترضنا الفرضية الرئيسية التالية:

تتبنى كل من شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري وشركة توزيع الكهرباء والغاز نشاط المناولة الصناعية بمستوى جيد.

ينفرد عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، التي نختبرها من خلال الإحصاء الوصفي ونذكرها كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تمارس شركتي الدراسة المناولة ضمن نشاطها الرئيسي بمستوى جيد.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يحد نشاط المناولة بالشركتين محل الدراسة عراقيل تضعف مستوى الاعتماد عليه

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تعمل شركتي الدراسة على توسيع نطاق ممارسة نشاط المناولة لديها

**هدف الدراسة:** يستهدف البحث موضوع ذو أهمية بالغة في الساحة الاقتصادية الميدانية، والغرض منه تحليل مستوى الاعتماد على هذا النشاط في المؤسسات الجزائرية، كونه نشاط استراتيجي يعول عليه في تحريك عجلة التنمية الجزئية والكلية على حد سواء.

**أهمية الدراسة:** يستمد البحث أهميته من أهمية المناولة عالميا ووطنيا، لما له من آثار إيجابية على أداء وربحية الشركات الكبرى حسب ما برهنت عليه الوقائع الاقتصادية العالمية في مجال المناولة.

**منهجية وحدود الدراسة:** استناد إلى طبيعة الموضوع استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يعتمد في دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا، وكما يتم من خلال الإحصاء الوصفي، والذي يشمل في هذه الدراسة التكرارات والنسب المئوية، مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري)، وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على استبيان محكم من جهات خبيرة وتم تحليل مخرجاته من خلال برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

تحددت الدراسة مكانية بشركة الدراسات وإنجاز الأعمال بالغرب الجزائري وشركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية تلمسان، أما زمنيا فقد أجريت الدراسة خلال (2023-2024) مع احتساب فترة توزيع واسترجاع الاستبيانات وتحليلها،

أما من الناحية الموضوعية فقد تحددت الدراسة من حيث العينة حيث شملت 40 مبحوث من المسؤولين أصحاب القرار، وتمكن من تحليل 30 استمارة بمعدل استجابة قدر ب 75% من الاستمارات الكلية الموزعة.

تقتضي ضرورة البحث العلمي تحديد مفاهيم المتغيرات وضبطها، والذي تحدد في هذه الدراسة بنشاط المناولة، ونحاول في ما يأتي التطرق إليه على وجه الاختصار لا الحصر من حيث مفهومه، صيغه، مميزاته وعوائقه.

## 1. مفهوم المناولة:

تطلق المناولة حسب قاموس التسيير على ذلك الإطار من العلاقات بين معطي الأوامر وفق التوجيهات خاصة ومحددة. أما حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال فإن المناولة هي " عملية يتم من خلالها منح تفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة أجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الأصلية (معطي الأوامر) معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليات الاقتصادية". (صيد و رقايقية، 2017، صفحة 328)

حسب منظمة التجارة الدولية فإن المناولة "عبارة عن عملية نقل الأنشطة الروتينية لمورد خارجي، هذه العلاقة ينظمها عقد بين المتعاقد والمورد الخارجي للخدمة" (World Trade Organization, 2004, p. 266)

يمكننا القول أن المناولة تعبر عن تلك العلاقة التي نشأ بين مؤسستين أو أكثر احدها مؤسسة صاحبة المشروع أمرة بالعمل وأخرى منفذة الأوامر، وتقوم هذه العلاقة على عقد يكفل حق الطرفين يتم الاتفاق على الشروط ومتطلبات العمل، يعتمد أصحاب المشاريع على هذا النوع من الاتفاقيات بغرض توفير الطاقات البشرية الفعالة، وتوجيه تركيزها نحو المهام الإستراتيجية (البحث والتطوير) كسبيل من سبل تحقيق الإبداع المطلوب والاستجابة السريعة في بيئة شديدة التغير. (Reyes, Jose, & Juan, 2002, p. 299)

## 2. صيغ نشاط المناولة، مميزاته وعوائقه

### 1.2. صيغ المناولة

تظهر المناولة وطنيا ودوليا بصيغ مختلفة تختلف باختلاف الهياكل الاقتصادية وأسباب تبيينها، والتي نوضح على النحو

التالي:

الجدول (1) صيغ المناولة، أهدافها وقطاعاتها

| المناولة         | الهدف   | القطاعات                                       |
|------------------|---|--|
| الوطنية          | خفض التكاليف  | تشمل جميع القطاعات الممكنة                     |
| الدولية          | تخفيض التكاليف والاستفادة من التقنيات المبتكرة        | البرمجة  |
| الصناعة المباشرة | تحسين الجودة ونوعية المنتج                            | الصناعات الثقيلة، الدقيقة والمعقدة كبناء السفن |
| الخدمات          | جودة الخدمة   | البتروولية والكيميائية                         |
| السوق            | توسيع درجة الاستجابة والمرونة إضافة إلى تقليص الأعباء | قطاع الخدمات بصفة عامة                         |
| الذكية           | الجودة، المهارة التقنية والتكلفة المنخفضة             | المعلوماتية                                    |
| التخصص           | المهارات والتقنيات                                    | الميكانيك                                      |
| القدرة الإنتاجية | المرونة   | الأدوية. النسيج.                               |

المصدر: (الأسود، 2016-2017، صفحة 28)

يتضح من الجدول أن المناولة تأخذ أشكال مختلف بناء على نوعية التصنيف، إذ يمكن أن يحمل عقد واحد للمناولة مختلف صيغ المناولة الممكنة، كما أنه قد يتجه صنفا على قطاع معين دون غيره، وبالأمكان أن يتناسب مع جميع القطاعات الاقتصادية المتاحة، إضافة إلى تميز كل صنف من هذا النشاط بأهداف محددة.

## 2.2. مميزات المناولة:

تعتبر المناولة من الممارسات الشائعة في بيئة الأعمال العالمية والحديثة، نظرا للمزايا التي توفرها، مما جعل العديد من أصحاب المشاريع اتخاذ الإجراءات اللازمة لاعتماد هذا الأسلوب ضمن أنشطة المؤسسة الإستراتيجية، وفيما يلي نقف على مجموع من المزايا التي تحققها المناولة للمؤسسات الأمرة والمنفذة على النحو التالي: المؤسسة ( Gulzhanat , 2012, p. 190)

الجدول (2) مزايا نشاط المناولة بالنسبة لطالب الخدمة ومقدمها

| مزايا نشاط المناولة بالنسبة لمقدم الخدمة  | مزايا نشاط المناولة بالنسبة لطالب الخدمة   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الكفاءة التشغيلية؛</li> <li>• تحسن عملية التبادل المعرفي والتكنولوجي؛</li> <li>• التخصص واقتحام ميدان البحث والتطوير؛</li> <li>• إمكانية الاستفادة من الدعم المالي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين الجودة وتقليل الأعباء؛</li> <li>• توسيع درجة استجابة المؤسسة إلى المتغيرات السوقية؛</li> <li>• توفير منافذ جديدة لمخرجاتها من المنتجات أو الخدمات؛</li> <li>• الوصول إلى الخبرة وتحسين الأداء.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحثة استناد على دراسة ( Gulzhanat , 2012, p. 190)

استناد إلى المزايا المذكور يمكننا القول أن المؤسسات تقوم بمناولة جزء من أنشطتها بالدرجة الأولى للاستفادة من الفوارق المتعلقة بتكاليف عوامل إنتاج العمل أو الخدمة، كتكلفة الموارد اللازمة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة، مما يسمح لها بعرضها بسعر تنافسي، إضافة إلى الوصول إلى موظفين مؤهلين تأهيلا عاليا، والذين لا يكونون متاحين في المؤسسة صاحبة العمل، وبالتالي تحسين نوعية المخرجات وضمان أداء أنجع بسبب وفرة الحجم، كما وتمكنها من تطوير استراتيجياتها التسويقية بالشكل الذي يسمح بتوفير منافذ جديدة لمخرجاتها، وتوفر مجموعة متنوعة من الوظائف والفرص التي تكسبها أفضل العمال، ومواجهة تقلبات السوق غير المتوقعة.

ومن الجانب الآخر تمكن المناولة المؤسسات المزودة أو المقدمة للعمل والخدمة بالاستثمار في مواردها المتاحة (البشرية، المادية والمالية) وبالتالي تحقيق الكفاءة التشغيلية، ويدفعها هذا إلى التطوير المستمر لهذه الموارد مما يكسبها ميزة التخصص، خاصة في ظل توفر احتمالية نقل التكنولوجيا والمعرفة من طرف المؤسسة صاحبة المشروع. كما يمكن أن تكتسي هذه الأخيرة طابع حاضنات الأعمال وتوفر الدعم المالي في شكل تسبيقات مالية أو توسيع نطاق الشراكة معها من خلال فتح مجال لمساهمة في رأس مالها.

## 3.2. عوائق المناولة:

على الرغم من تعدد المزايا التي يمكن أن تحققها المناولة سواء لصاحب العمل أو المزود غير أنها قد تعترض ممارستها مجموعة من المشاكل أبرزها التالي: (مطر، 2020، الصفحات 34-35)

- فقدان الأنشطة الرئيسية: في حالة اللجوء إلى اتخاذ قرار المناولة دون مبرر، أو نتيجة لضعف رؤية المؤسسة ونقص الخبرة الإدارية لديها، تفقد المؤسسة أنشطتها الرئيسية، وكذلك في حالة اعتبار المناولة نشاط ثانوية لا يستدعي التركيز الكبير وبالتالي انحراف توجه المؤسسة نحو الأنشطة التي تحقق مزايا تنافسية في الأجل القصير.
- استخدام مزود الخدمة لسلطته: ويحدث هذا في حالة غياب المصداقية والنزاهة في العمل، فيتعرض طالب الخدمة إلى الانتهاز والاستغلال من طرف المورد، عن طريق التقليل من استخدام التكنولوجيا، احتكار المعرفة وتقليل الجودة إضافة إلى رفع السعر.
- غياب المرونة: قد تبدي المؤسسة صاحبة المشروع استجابة ضعيفة، تفقدها مرونتها بسبب وجود شبكة من الموردين التي لا يمكن التعامل معها.
- توقف التوريد: قد يؤدي تعرض مزود الخدمة أو موردها إلى مشاكل تقنية والتي قد تدفعه إلى توقيفه للإمداد مما يوقع المؤسسة صاحبة العمل إلى خسائر كبيرة، مما يستدعي ضرورة أخذ هذا المشكل بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الاستعانة بالمصدر الخارجي لمناولة الأنشطة والخدمات.
- أعباء غير متوقعة: رغم أن من أبرز دوافع اللجوء إلى نشاط المناولة هو تخفيض التكاليف وتقليل الأعباء، إلا أنها قد تؤدي إلى العكس من ذلك في حالة عدم تقديم المورد للعمل والخدمة بالشكل المطلوب والمتوقع منهم مما يكلف عبء المعالجة والتعديل، فالاستعانة بالأطراف الخارجية عملية معقدة تحتاج إلى الكثير من التخطيط والموارد.
- الحكم على أن مناولة المهام أو الخدمات قد فشلت يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب معايير النجاح والدافع الأساسي لها، فإذا كان الهدف الرئيسي توفير التكاليف بقيمة 30% بينما تم تحقيق نسبة انخفاض بقيمة 15% فقط، يمكن القول إن عملية المناولة قد فشلت في إعطاء الفائدة المرجوة من ناحية التكلفة، لكن قرار المناولة لا يكون قرارا فاشلا كليا، خاصة إذا ما أخذنا بالاعتبار أن الكثير من الأحيان تضيف المناولة للمؤسسة ما لم يكن ضمن الأهداف الرئيسية من مهارات ونقل للتكنولوجيا. (Papaioannou, 2002, p. 12) وبما أن المناولة قرار إداري استراتيجي يقود إلى نشاط تنظيمي، فإن نجاحه مرهون بعبء اعتبارات، كما أن فشله بسببه جملة من المحددات والعوامل

## الدراسة الاستطلاعية

يختص هذا الجانب بالدراسة الميدانية، حيث أسقطنا الجانب النظري على المؤسسة قيد الدراسة، ونقدم فيه الإجراءات والتحليلات الإحصائية المعتمدة والمتلائم مع طبيعة الموضوع من أجل استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

### 1. نبذة تعريفية حول المؤسستين

#### • شركة توزيع الكهرباء والغاز

شركة (SONALGAZ) هي مؤسسة جزائرية عمومية ذات طابع اقتصادي، ذات فروع متوزعة على مختلف ربوع الوطن، تتمثل وظيفتها الأساسية في توزيع الكهرباء والغاز وتعد من إحدى المديريات التابعة للشركة الأم ذات رأس المال يزيد 64 مليار دينار، يقع مقرها بحي إمامة دائرة منصور بمدينة تلمسان، متكونة من أزيد من 760 عامل.

## • شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب:

شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب وتعرف ترميزا ب (SEROR) وهي اختصار لتسميتها ( Société (D'études Et De Réalisation D'ouvrages D'art De L'ouest)، وهي شركة عمومية المساهم الوحيد فيها هو الدولة، تتواجد في العديد من الولايات الغربية من الوطن ومقرها الرئيسي في مدينة تلمسان، متخصصة في كل من: الأشغال الفنية، السدود ومنشآت الموارد المائية، إنجاز المباني وإصلاح المنشآت، الهندسة والخبرة الفنية. أبرمت الشركة عقد شراكة مع مؤسسة البناء الفرنسية (FRECINET) بغرض الاستفادة من الخبرات والمهارات الأجنبية الرائدة في مجال الأشغال والأعمال، وقد أظهرت فعاليتها في تحقيق سياسة الدولة في تطوير شبكة الطرق من خلال مناقصة حول مشاريع البنية التحتية (LA SOUMISSION) إضافة إلى شروعه في تطبيق مشروع الصحة والسلامة والبيئة (HSE) (HYGIENE, SECURITE, ENVIRONNEMENT) (قلوش و سحنون، 2018، صفحة 44)

2. **الطريقة والأدوات:** اعتمدنا على أداة الاستبيان والذي يضم ثلاث محاور رئيسية تضم فقرات تعبر عن محتوى كل واحد على حد أولها حول ممارسة نشاط المناولة الصناعية، ثم عراقيل هذه الممارسة ومدى نية التوسع فيها.

3. **مقياس الأداة:** تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكارت (LIKERT) المتدرج ذو النقاط الثلاثة لقياس العبارات كونه يتناسب مع عدد المشاهدات وعدد فقرات الاستبيان محل الدراسة، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق) والمتناسبة مع الأوزان (1,2,3) على الترتيب.

4. **صدق وثبات الأداة:** لمعرفة درجة ثبات استبيان الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين عباراته، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CORNBACHS)، حيث دلت النتيجة الواردة في الجدول أدناه على أن محاور الاستبيان بصفة كلية تتصف بدرجة ممتازة من الثبات فاقت (90%)

الجدول (3): صدق وثبات الاستبيان

| معامل الثبات | عدد العبارات | العبارات الكلية |
|--------------|--------------|-----------------|
| 0.971        | 10           |                 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

## 5. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### 1.5. تحليل إجابات أفراد العينة

حسب رأي 50% من المبحوثين فإن المؤسسات تمتلك قاعدة وبنية صناعية قوية، وأنه يسهل عليها إيجاد المؤسسات المزودة بالاحتياجات بناء على تصريح 60% من المبحوثين، كما أن التشريعات القانونية المتعلقة بعقود المناولة فعالة وفق ل 90% منهم وبذات النسبة أكد الأفراد على قدرة المؤسسة على الاندماج مع الوحدات الإنتاجية في إطار توطيد علاقات المناولة مما يعني إمكانية ممارسة نشاط المؤسسة في ظروف مواتية ومساعدة على ذلك.

نشير إلى أن 50% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسات المزودة تلتزم بالشروط المتفق عليها، في حين أن 40% من الأفراد صرحوا أن نشاط المناولة الصناعية بالمؤسسة تعترضه مشكلة ضعف تكيف المؤسسات المزودة بالمزودة بالتقنيات الحديثة، أما عن أبرز المشاكل التي تعترض المناولة حسب 50% من المستجوبين متعلقة بغياب

المعلومات الكافية حول المؤسسات المزودة، وهذه يدل على ضرورة تكتيف التظاهرات العلمية والعملية المعرفة بالمؤسسات المزودة واختصاصاتها من جهة والمؤسسات الطالب للعمل واحتياجاتها من جهة أخرى.

تسعى مؤسستين إلى توسيع علاقات هذه الممارسة مع مختلف الوحدات الإنتاجية، إذا أن 90% من المستجوبين أكدوا على توفر الإمكانيات التي تسمح بتوسيع مستوى تبني المناولة الصناعية بالمؤسسة، وبنفس النسبة أشار أصحاب القرار إلى تخطيطهم من أجل تحقيق الاستدامة لعلاقات المناولة القائمة وتمديد آجالها، مع الاستعداد التام لإبرام عقود مناولة جديدة مع مؤسسات حديثة النشأة حسب 70% من الهيئة الإدارية العليا، (ملحق الإحصاء الوصفي).

2.5. دراسة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة: تم تحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية) ومقاييس التشتت (الانحرافات المعيارية)، والجدول التالية تبين إجابات عينة الدراسة وفق العبارات الواردة في الاستبيان.

الجدول (4): اتجاه أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

| الرقم | العبرة  | المتوسط | الانحراف | مستوى الإجابة |
|-------|---|---------|----------|---------------|
|       | <b>ممارسة نشاط المناولة الصناعية</b>  |         |          |               |
| 1     | امتلاك قاعدة وبنية صناعية قوية تدعم نشاط المناولة بالمؤسسة                  | 2.500   | 0.527    | محايد         |
| 2     | سهولة إيجاد المؤسسات المناولة أو المزودة بالاحتياجات                        | 2.500   | 0.707    | موافق         |
| 3     | فعالية التشريعات القانونية المتعلقة بعقود المناولة                          | 2.900   | 0.316    | موافق         |
| 4     | إمكانية الإدماج والشراكة بين الوحدات الإنتاجية (علاقات المناولة)            | 2.900   | 0.316    | موافق         |
|       | <b>صعوبات ممارسة نشاط المناولة الصناعية</b>                                 |         |          |               |
| 5     | إخلال المؤسسات المناولة بالشروط المتفق عليها                                | 1.700   | 0.823    | محايد         |
| 6     | غياب المعلومات الكافية حول المؤسسات المزودة والمناولة                       | 2.200   | 0.918    | موافق         |
| 7     | فقدان الخصوصية والسرية في العمليات الإنتاجية                                | 1.900   | 0.737    | موافق         |
|       | <b>توسيع نطاق التبني والممارسة لنشاط المناولة الصناعية</b>                  |         |          |               |
| 8     | الإمكانيات المتوفرة تسمح برفع مستوى الأداء التنافسي لنشاط المناولة بالمؤسسة | 2.800   | 0.632    | موافق         |
| 9     | الاستعداد التام لإبرام عقود مناولة جديدة مع مؤسسات حديثة النشأة             | 2.600   | 0.699    | موافق         |
| 10    | التخطيط لاستدامة علاقات المناولة القائمة وتمديد آجالها                      | 2.800   | 0.632    | موافق         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج SPSS

اتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن إجابات المستجوبين في مجملها كانت باتجاه موافق وفقا لمقياس (LIKART)، وعليه نقول أن الشركتين تمكنت من تحقيق متطلبات تبني المناولة بدرجة جيدة، ومن بين هذه المتطلبات امتلاكها لقاعدة صناعية صلبة وإمكانيات بشرية متخصصة ساهمت في تعزيز وجود المؤسسة في البيئة الصناعية، ونلاحظ أن نتائج قيمة الانحراف المعياري الخاصة بمحاور متغير الدراسة تباينت بين (0.316) كأدنى نسبة متعلقة بفعالية التشريعات القانونية وكذا إمكانية الإدماج والشراكة بين الوحدات الإنتاجية، إضافة إلى قيمة (0.918) كأعلى انحراف



متعلق بغياب المعلومات الكافية حول المؤسسات المزودة والمناولة، ويدل إتجاه الانحراف المعياري نحو القلة إلى التجميع الدقيق والموضوعي في الدراسة.

### 3.5. مناقشة الفرضيات

- الفرضية الفرعية الأولى: تمارس شركتي الدراسة المناولة ضمن نشاطها الرئيسي بمستوى جيد.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يجد نشاط المناولة بالشركتين محل الدراسة عراقيل تضعف مستوى الاعتماد عليه.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: تعمل شركتي الدراسة على توسيع نطاق ممارسة نشاط المناولة لديها.
- يستلزم التأكد من فرضيات الدراسة قياس مستوى (منخفض، متوسط ومرتفع) كل بعد أو محور من محاور الاستبانة، أي تحديد مستوى ممارسة المناولة والعراقيل التي تحد منها، إضافة إلى مدى الرغبة في توسيع نطاق ممارسة هذا النشاط ويكون هذا من خلال تحديد الدرجة الكلية لكل محور ومجال الانتماء لكل درجة منها على النحو التالي:

الجدول (5): الأوساط الحسابية الكلية

| المحاور             | ممارسة نشاط المناولة الصناعية | صعوبات ممارسة نشاط المناولة الصناعية | توسيع نطاق التبني والممارسة لنشاط المناولة الصناعية |
|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| الوسط الحسابي الكلي | 10.8                          | 5.8                                  | 8.2   |

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج SPSS23

ننتقل فيما بعد إلى تحديد مجال الفئات كما يلي:

الجدول (6): مجال الفئات

| المستوى | مجال الفئات |
|---------|-------------|
| منخفض   | 6-4         |
| متوسط   | 9-7         |
| مرتفع   | 12-10       |

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال ما سبق نحدد بواسطة الأوساط الحسابية الكلية المتحصل عليها موقع هذه الأخيرة في مجال الفئات الموضح أعلاه ونتحصل على ما يلي:

الجدول (7): مستويات محاور استبانة الدراسة

| المستوى | مجال الفئة | المتوسط الحسابي | المتغير   |
|---------|------------|-----------------|---|
| مرتفع   | 12-10      | 10.8            | ممارسة نشاط المناولة الصناعية                       |
| منخفض   | 6-4        | 5.8             | صعوبات ممارسة نشاط المناولة الصناعية                |
| متوسط   | 9-7        | 8.2             | توسيع نطاق التبني والممارسة لنشاط المناولة الصناعية |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS23

استنادا على نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل من شركة الدراسات وانجاز الأعمال الفنية بالغرب وكذا شركة توزيع الكهرباء والغاز تمارس نشاط المناولة ضمن نشاطها الرئيسي بمستوى مرتفع أي جيد حسب مجال الفئات مما يؤكد الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، كما يتضح لنا درجة الصعوبات التي يمكن أت تحد من ممارسة نشاط المناولة بالشركتين محل الدراسة تعد حسب المقياس المستخدم منخفضة وهذا يدعم إجابات أفراد العينة التي أكد فيها المبحوثين على ذلك مما يعني أن الصعوبات المعرقة للنشاط لا تضعف بدرجة كبيرة من ممارسة هذا النشاط وتعتبر من التحديات التي يتم العمل على تجاوزها وتفاديها كون أنها موجودة غير أن تأثيرها لا يمنع من الاستمرار في هذا النشاط والاستفادة من مزاياه، أما بالنسبة لمدى رغبة الشركتين في توسيع نطاق تبني هذا النشاط فيظهر حسب نتيجة الاختبار انها متوسطة، وهذا النتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على تتبني كل من شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري وشركة توزيع الكهرباء والغاز نشاط المناولة الصناعية بمستوى جيد.

## الخاتمة

إن تبني المناولة في المؤسسات الجزائرية جاء نتيجة التغير الهيكلي وما أفرزته الإصلاحات الاقتصادية خاصة في المجال الصناعي، ضمن إطار تحديث الاستراتيجيات الهادفة لتنوع القاعدة الإنتاجية وتعزيز التبادل المحلي، حيث أصبحت برامج التنمية تشجع على تفعيل علاقات التشارك بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المزودة، من خلال عقود التفويض الخارجي بالشكل الذي يحقق ثلاثية النمو المتمثلة في تعظيم الربحية، تقليل التكاليف والحد من المخاطر لكلا الطرفين، غير أن هذه الممارسة التنظيمية تحدها مجموعة من العوائق التي تستلزم جهود تحسينية خاصة في الشق التقني لتوفير بنية تحتية شاملة وتحقيق دعم الحكومي يحث على بناء فرق عمل وتوسيع نطاق الشراكة كمدخل لتحقيق التنمية ومتطلبات الاقتصاد المتنوع .

وقد قمنا باستخلاص مجموعة من النتائج وتتمثل فيما يلي:

## النتائج

من خلال ما تناولناه سابقا نستخلص أبرز النتائج ونعرضها كالتالي:

- إمكانية الإدماج والشراكة بين الوحدات الإنتاجية من منظور المناولة يوفر إمكانية التبادل المعرفي والاستفادة من الخبرات والمهارات التشغيلية؛

- تحقق المناولة الحفاظ على الطاقات الإنتاجية وتوجيه جهودها نحو الأنشطة الرئيسية للمؤسسة؛

- فعالية التشريعات القانونية المتعلقة بعقود المناولة تعزز من من فرص إبرام المزيد منها في إطار توسيع نطاق تبني نشاط المناولة؛

- تعترض المناولة بعض العوائق التي تحد من إيجابيات ممارسته والتي تتمثل في مجملها في غياب المعلومات الكافية حول المؤسسات المزودة، إضافة إلى فقدان الخصوصية والسرية في العمليات الإنتاجية.

من خلال ما سبق نؤكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن شركتي الدراسة تتبني نشاط المناولة بمستوى مرتفع، كما أنها توفر متطلبات هذا الأخير بغرض ازدياد مستويات تبنيه وتطبيقه، على الرغم من اعتراض ممارسته بعض العوائق إلا لا تمنع من استمراره مع العمل على تجاوز هذه المشاكل.

## التوصيات والمقترحات

انطلاق من النتائج المتوصل إليها نوصي ب:

- ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير العلاقة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مشاركتها في عدة فعاليات وتظاهرات علمية وعملية تعمل على الربط بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المزودة؛
- توسيع نطاق المناولة ليشمل المقاولو الباطنية وصيغ مختلف مع جهات متعددة.

### قائمة المراجع

- Papaioannou, J. (2002). The Localization Outsourcing Decision. a dissertation submitted in part-fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration of the university of warwick.
- Gulzhanat , T. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences* (pp. 188-195). International Conference on Leadership. doi:10.1016/j.sbspro.2012.04.023
- Reyes, G., Jose, G., & Juan, L. (2002). Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management, 15.* (pp. 294-308) DOI:10.1108/09576050210436138
- World Trade Organization. (2004). *International Trade Statistics*. Geneva: International Trade Statistics. Retrieved 3 30, 2023, from <https://www.wto.org>
- جميل مطر . (2020). استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي الحكومي - قطاع الحكومي . غزة، فلسطين.
- عبد الله قلووش، و سمير سحنون. (2018, 04 01). استراتيجية المناولة الصناعية لعصرنة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة أمرة (SEROR). *إضافات اقتصادية، 02(01)*، الصفحات 29-52.
- ماجد صيد، و فاطمة الزهراء رقايقية. (2017). المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. *مجلة إقتصاديات المال والأعمال، 1. 02*. الصفحات 327-339.
- محمد الأسود. (2016-2017). المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة قطاع المحروقات. أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. الصفحات 01-249.

### Transliteration of Arabic References

- Jamīl Maṭar. (2020). *istirātījīyah alāst'ānh bālmsādr al-khārijīyah wa-atharuhā 'alā Jawdah al-khidmah : dirāsah taṭbīqīyah 'alā mustashfayāt al-qīṭā' al-ṣiḥḥī alḥkwmy-Qīṭā' al-ḥukūmī*. Ghazzah, Filastīn.
- 'Abd Allāh qlwsh, wa Samīr Saḥnūn. (01 24, 2018). *istirātījīyah almnāwlh al-ṣinā'īyah l'ṣrnh Qīṭā' al-mu'assasāt al-ṣaghīrah wa-al-mutawassīṭah dirāsah ḥālat Mu'assasat āmrh (SEROR)*. *iḍāfāt iqtīṣādīyah, 02 (01)*, al-Ṣafahāt 29-52.
- Mājid Ṣayd, wa Fāṭimah al-Zahrā' rḳāyqyh. (2017). *almnāwlh al-ṣinā'īyah ka-madkhal li-ta'zīz almyzh al-tanāfusīyah lil-mu'assasāt*. *Majallat Iqtīṣādīyāt al-māl wa-al-a'māl, 1. (02)*, al-Ṣafahāt 327-339.
- Muḥammad al-aswad. (2016-2017). *almnāwlh wa-dīnāmīkīyat inshā' al-mu'assasāt al-ṣaghīrah wa-al-mutawassīṭah fī al-Jazā'ir, ḥālat Qīṭā' almḥrwqāt. uṭrūḥat al-duktūrāh fī 'ulūm al-tasyīr*. *Jāmi'at qāṣdy mrābh Warqalah, al-Jazā'ir. al-Ṣafahāt 01-249*.

## الملاحق

### نتائج الإحصاء الوصفي من SPSS

امتلاك قاعدة وبنية صناعية قوية تدعم ممارسة نشاط المناولة بالمؤسسة

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 15        | 50,0        | 50,0               | 50,0               |
| موافق | 15        | 50,0        | 50,0               | 100,0              |
| Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

سهولة إيجاد المؤسسات المناولة أو المزودة بالاحتياجات .

|           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| محايد     | 9         | 30,0        | 30,0               | 40,0               |
| موافق     | 18        | 60,0        | 60,0               | 100,0              |
| Total     | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

فعالية التشريعات القانونية المتعلقة بعقود المناولة .

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| موافق | 27        | 90,0        | 90,0               | 100,0              |
| Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

إمكانية الإدماج والشراكة بين الوحدات الإنتاجية (علاقات المناولة).

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| موافق | 27        | 90,0        | 90,0               | 100,0              |
| Total | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

إخلال المؤسسات المناولة بالشروط المتفق عليها

|                    | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                    |           | e           | valide      | cumulé      |
| غير موافق          | 15        | 50,0        | 50,0        | 50,0        |
| Valide محايد موافق | 9         | 30,0        | 30,0        | 80,0        |
|                    | 6         | 20,0        | 20,0        | 100,0       |
| Total              | 30        | 100,0       | 100,0       |             |

غياب المعلومات الكافية حول المؤسسات المناولة والمزودة

|                    | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                    |           | e           | valide      | cumulé      |
| غير موافق          | 9         | 30,0        | 30,0        | 30,0        |
| Valide محايد موافق | 6         | 20,0        | 20,0        | 50,0        |
|                    | 15        | 50,0        | 50,0        | 100,0       |
| Total              | 30        | 100,0       | 100,0       |             |

فقدان الخصوصية والسرية في العمليات الإنتاجية .

|                    | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                    |           | e           | valide      | cumulé      |
| غير موافق          | 9         | 30,0        | 30,0        | 30,0        |
| Valide محايد موافق | 15        | 50,0        | 50,0        | 80,0        |
|                    | 6         | 20,0        | 20,0        | 100,0       |
| Total              | 30        | 100,0       | 100,0       |             |

الإمكانيات المتوفرة تسمح برفع مستوى الأداء التنافسي لنشاط المناولة بالمؤسسة

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                  |           | e           | valide      | cumulé      |
| Valide غير موافق | 3         | 10,0        | 10,0        | 10,0        |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 27 | 90,0  | 90,0  | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

الاستعداد التام لإبرام عقود مناولة جديدة مع مؤسسات حديثة النشأة

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق    | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| موافق        | 6         | 20,0        | 20,0               | 30,0               |
| Validé موافق | 21        | 70,0        | 70,0               | 100,0              |
| Total        | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

التخطيط لاستدامة علاقات المناولة القائمة وتمديد أجالها .

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق    | 3         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| موافق        | 27        | 90,0        | 90,0               | 100,0              |
| Validé موافق | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |
| Total        |           |             |                    |                    |