

أثر إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة شيالي بولاية سيدي بلعباس.

## The impact of industrial handling in the development of Algerian small and medium enterprises, Case Study of the (chiali tubes), SIDI BEL ABBES

مبسوط عبد القادر\*<sup>1</sup>، الهواري جمال<sup>2</sup>، هوارية مبسوط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>جامعة الجبيلي ليايس بسيدي بلعباس (الجزائر)، abdelkader\_mebout@yahoo.com

<sup>2</sup>جامعة الجبيلي ليايس، سيدي بلعباس (الجزائر)، delhouari@yahoo.com

<sup>3</sup>جامعة عين تموشنت (الجزائر)، houaria20\_02@yahoo.fr

تاريخ النشر: 03-06-2021

تاريخ القبول: 20-05-2021

تاريخ الاستلام: 08-05-2021

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى معرفة ما مدى مساهمة إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات، وتشكل المصنوع في الاقتصاد الجزائري الحلقة الأكبر من حيث تعدادها وحجم العمالة بها غيرها أنها تعاني ضعف في تنافسياتها وأدائها، وهذا ما يجعل إستراتيجية المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي بالنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، نظر لما تحققه المناولة الصناعية من نتائج تعكس إيجابا على المؤسسة المناولة، من أجل اكتساب المعارف المهارات وتحويل التكنولوجيا وتدريب العنصر البشري على الآلات والعمليات التصنيعية، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية سواء كانت مؤسسة كبيرة، صغيرة أو متوسطة، والعلاقة تعاونية التي تربطهما بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة والتي تتحول في المستقبل إلى شراكة بين الأطراف المتعاقدة.

**الكلمات المفتاحية:** المناولة الصناعية، الميزة التنافسية، المؤسسات الأمرة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة.

**تصنيف JEL :** L14، L16، L24، M21

**Abstract:** This research proposal aims to know the effectiveness and contribution of industrial handling in the up grading institutions, small and medium enterprises is considered as the main engine of the economies, but in Algeria they suffer from several problems and difficulties impeding their development and progress, the strategic choice to promote this sector. The results of the handling reflect positively on the small and medium enterprises active handling in the market in order to acquire knowledgeskills, indoctrination to increase the financial of industrial Enterprises whether large, small or medium, and the cooperative relationship between them, which in the future will become a partnership between the contracting parties. Key words: Industrial handling, Small and Medium Enterprises, Jus Institution, Handling Institution.

**Keywords:** Industrial handling, Small and Medium Enterprises, Jus Institution, Handling Institution. **JEL Classification Codes :** M21·L24· L16·L14.

## 1. المقدمة:

يشهده الاقتصاد العالمي عدة تغيرات بظهور العولمة ومنافسة شديدة بين الشركات العابرة للقارات والسيطرة على الأسواق الدولية، ومن أجل تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة هذه المنافسة، اهتمت العديد من الدول الصناعية بالمناولة وجعلتها الأولوية والهدف الرئيسي لتطوير مؤسساتها، وتشمل المناولة الصناعات الكبيرة كالسيارات والطائرات والصناعة الفضائية، وتعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من عدة مشاكل وضعف في قدراتها التنافسية والأداء، مما يجعل من المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للنهوض بهذه المؤسسات، نظر لفعاليتها الكبيرة والمتعددة و التي تتعكس على هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بزيادة القدرات التنافسية باكتساب المعارف والمهارات وتحويلها من المؤسسات الكبيرة الآمرة وغيرها من الامتيازات التي تمنحها المناولة الصناعية عن طريق العلاقة التعاونية بين الأطراف المتعاقدة.

1-1. إشكالية البحث: من خلال سبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-فيما تتمثل دوافع تبني إستراتيجية المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

-كيف تساهم المناولة الصناعية بتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟.

### 1-2. فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

محاولة بحث الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تقود الباحث إلى طرح الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المناولة الصناعية و تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ولاختبار صحة الفرضية يمكن الاعتماد على الفرضيتين الفرعية التالية:

أ-الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية في الم ص و م محل الدراسة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية في الم ص و م محل الدراسة.

1-3. أهداف الدراسة: يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

-تحديد مفهوم المناولة الصناعية والميزة التنافسية.

-تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والميزة التنافسية و أهميتها.

-إبراز إسهامات المناولة الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة شالي (chaili tubes).

## 1-4. منهج الدراسة:

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

## 1-5. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

المنهج التابع والمستقل في الدراسة تتمثل في قدرة المؤسسات الصناعية بتطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية على المتغير التابع تتمثل التغيرات التي طرأت بعد تبنيها هذه الإستراتيجية على المؤسسة الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية (العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف، الجودة، التكنولوجيا والإبداع، الحصة السوقية).

## 1-6. مراجعة الدراسات السابقة :

-بن دين أحمد "المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2012-2013.

حيث انطلق الباحث من إشكالية، هل تطبيق استراتيجيه المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية يساعدها إلى امتلاك الميزة التنافسية، قام الباحث في تشخيص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والإطار العام للميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس في المؤسسة الصناعية كما تناول الإطار العام للشراكة واستراتيجيات المناولة الصناعية في المؤسسة، إضافة إلى النظريات التي فسرت المناولة، وبالتطرق إلى الجانب القانوني لعقد المناولة وبعض التجارب الدولية في مجال المناولة الصناعية، وقام بتحليل واقع المناولة في المؤسسات الصناعية وتوصل الباحث إلى هناك ارتباط طردي وضعيف بين تطبيق المناولة والميزة التنافسية في المؤسسة.

2- صيد ماجد ورقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للم ص وم، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي ميله، جوان، 2017.

قام الباحث بتحديد مفاهيم حول المناولة الصناعية أشكالها وأهميتها وتطرق الباحث إلى الميزة التنافسية أنواعها وأهميتها وشروط فعاليتها، وتناول الباحث إلى تجربة الجزائر في مجال المناولة الصناعية واهم التجارب الدولية التي نجحت في مجال المناولة الصناعية كالتجربة الأوروبية اليابانية والأمريكية، وتوصل الباحث أن تجربة الجزائر في مجال المناولة مازالت محدودة نظرا لعدة معوقات ومشاكل تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية.

## 1-7. هيكل الدراسة:

محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة فقد تم تفرغ الورقة البحثية إلى العناصر التالية:

1-المحور الأول: المناولة الصناعية.

2-المحور الثاني:تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3-المحور الثالث: دراسة المؤسسة الصناعية الجزائرية شيالي لصناعة أنابيب البلاستيكية.

## 2.المحور الأول: المناولة الصناعية.

لم يتمكن العديد من المفكرين في إيجاد مفهوم موحد حول المناولة الصناعية، وهي تأخذ عدة أشكال وأنواع حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة وحجمها، ويبقى تبنيها من طرف المؤسسة خيار الاستراتيجي لها من أجل تحسين تنافسيتها وتطوير أدائها، لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق.

### 2-1.تعريف المناولة الصناعية:

هناك العديد من التعريفات التي أعطت مفهوم حول المناولة الصناعية، وحددت المهام المخولة لكل من المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة (المنفذة) في العقد المبرم، ومن بين هذه التعريفات هي:  
2-1-1 التعريف اللغوي: المناولة في اللغة تعني العطاء، فهي من مصدر ناول يناول مناولة، فهو مناوول ( بكسر الواو ) والمفعول مناوول، فـ "ناوله الشيء" أي أعطاه إياه، أي أعطاه بيده(هني، 1997، صفحة 122).

### 2-1-2.التعريف الاصطلاحي:

\*حسب قاموس التسيير:

أ. "نسمي إطار العلاقات بين معطي الأوامر والشركات التي تعمل لصالح معطي الأوامر وفق توجهات خاصة ومحددة للمناولة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة وتعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأوامر ، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجهات اللازمة، أما المناوول هو الذي يقوم بالتنفيذ (Bouhadida, 2000, p. 193).

ب.المناولة هي عقد بين المؤسسة الأمرة، تقوم من خلالها بإعطاء أوامر للمؤسسة المناولة بتصنيع أو إنشاء بعض السلع النصف المصنعة، وتتعهد من خلالها بتنفيذه لصالح المؤسسة الأمرة وفق الشرط المحددة في العقد. فالمناوول يقوم بتنفيذ جميع الشروط المحددة في العقد وفق مواصفات ومقاييس المطلوبة وتحت قيود من طرف المؤسسة الأصلية.

ت.يمكن تعريف عقد المقاول من الباطن بأنه "هي إنابة الغير في تنفيذ الأعمال مهما كانت طبيعتها والطريقة المستعملة، تتم بواسطة عقد بين المؤسسة تسمى المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة(المنفذة)، والذي تتعهد بموجبه المؤسسة الأمرة بجزء من نشاطها الإنتاجي لصالح المؤسسة المناولة(blondel, 2000, p. 259).

ث. إن المفهوم الدقيق للمناولة في الدول العربية يسوده الكثير من الغموض، حيث عرفت بمصر تحت "الصناعات المغذية" أو "التعاقد من الباطن" أما في العراق ومصر يطلق عليها "التعاقد"، وفي المملكة العربية السعودية يطلق عليها "التكامل الصناعي"، وفيمنطقة المغرب العربي ومنها الجزائر فتعرف "المناولة" (Sous-traitance). وفي غياب تعريف واحد عالمي، نجد هناك عدة تعاريف من خلال مفكرين اقتصاديين ومنظمات اقتصادية ومن أهمها نجد:

ج.حسب المفكر "François BLONDEL": تقوم مؤسسة مناولة صناعية بعملية اتجاه الطرف الآخر(المؤسسة الأمرة) وتكون بتصميم أو تصنيع، إعداد أو صيانة لصالح الزبون، مع تنفيذ جميع

الالتزامات التي تحددها المؤسسة الأمرة وفق مطابقات ومواصفات في العملية الإنتاجية والتصنيعية (blondel, 2000, p. 260)"

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

خ. حسب المنظمة الفرنسية "AFNOR": هي الممارسة التي يتم من خلالها إسناد جزء من العمل أو عملية تصنيع، تصميم أو تنفيذ أو صيانة لصالح مؤسسة أخرى، تكون تحت مسؤولياتها وفق عقد من العمل (Afnour, 1978, p. 06)."

## 1-2. أشكال المناولة الصناعية:

يمكن تصنيف المناولة إلى عدة أشكال وهذا حسب الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية، من هنا يمكن أن نصنف المناولة حسب المعايير التالية:

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

أ. **مناولة وطنية:** من خلال هذه الصيغة تقوم المؤسسة الأمرة بتكثيف جهودها على الأنشطة الرئيسية، مع إهمال الأنشطة الثانوية، وتتمتع المؤسسة الأمرة والمناولة بنفس الجنسية، وتمارس عملها ونشاطها داخل الحدود الإقليمية للدولة الواحدة (علي، 2013، صفحة 14).

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

ت. **مناولة دولية:** خلال هذه الحالة يكون طرفي العقد (المؤسسة الأمرة والمناولة) من جنسية مختلفة، دون اخذ الاعتبار للمكان التي تمارس فيه النشاط، وعادة ما يكون الفرع تابع للمؤسسة الأم وهي الأمرة، وهي تعطي الأوامر للمؤسسة المناولة (المنفذة) (امحمد، 2013، الصفحات 125-126).

### 1-2-2. المناولة حسب القطاع:

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

ب. **المناولة الخدمائية:** تلجأ العديد من المؤسسات إلى مكاتب أو مؤسسات مختصة لأداء أعمالها ومن أهم الخدمات التي تتكفل بها هي (الصيانة، النقل، التامين، الأمن والحراسة، الإطعام، النظافة، الإعلام الآلي، التغليف ... الخ)، (morcos, 2004, p. 03).

### 1-2-3. المناولة حسب طبيعتها:

أ. **المناولة القدرة الإنتاج أو طاقة الإنتاج:** في حالة عدم قدرة المؤسسة الأمرة بتلبية طلبات المتزايدة التي تفوق قدرتها الإنتاجية أحيان تصل الطلبات من طرف العملاء دفعة واحدة وفي نفس الفترة، أو عطل أصاب أجهزتها، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة

معينة، من خلالها تبحث المؤسسة الأمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة (المنفذة) التي تتوفر على القدرة والمؤهلات المالية والتقنية، بإنتاج أو تصنيع طلبات ذات المواصفات الذي يملكها صاحب الطلب (المؤسسة الأمرة) (رقاقية، 2011، صفحة 03).

ب. **مناولة التخصص:** في هذه الحالة تلجأ المؤسسة الأمرة إلى التعاقد مع المؤسسة المناولة التي تتوفر على التجهيزات والمعدات والتكنولوجيا المتطورة والتقنيات، إضافة المؤسسات المنفذة (المناولة) لها كفاءات ومهارات جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والتي تفتقر إليها المؤسسة الأمرة من تجهيزات والكفاءات اللازمة.

#### 1-2-4. حسب المدة:

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

ب. **المناولة الهيكلية (الدائمة):** يتم اللجوء إليها خاصة في حالة العمليات المتعلقة بالمنتجات المعقدة، وتكون العلاقة التي تربط بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة المتخصصة طويلة المدى، وأحياناً تكون دائمة.

#### 1-2-5. المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

أ. **مناولة بسيطة:** تكون هناك علاقة مباشرة مع المؤسسة الأمرة و المؤسسة المناولة.

ب. **مناولة متدرجة:** تكون في هذه الحالة وجود تسلسل في المناولين، حيث في اليابان تأخذ شكل المناولة هرمي، وتكون المؤسسة الأمرة في أعلى قمة الهرم في شكل مؤسسة كبيرة، تليها عدة مؤسسات مناولة تكون في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة التي تعد بدورها أمرة، بالنسبة للمؤسسات المناولة من الصف الثاني و هكذا تتبعها مؤسسات درجة أقل (blondel, 2000, p. 260).

#### 1-3. مبررات اللجوء إلى المناولة:

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق: يمكن للمؤسسة اللجوء إلى مؤسسة أخرى (مناولة) في مجالات الإنتاج والتسويق، والحصول على مزايا تكاليف أقل من المؤسسات المناولة، مقارنة لو كانت تقوم بالنشاط بنفسها، وهذا يعود إلى المؤسسة المناولة المختصة في مجالها، (BEGLIN, 2006, p. 26).

- الدافع الاستراتيجي: فالمؤسسات الكبرى تملك دائماً فرص الاستثمار التي تعجز لتحقيقها بمفردها، فتغيرات السوق والتطورات التقنية وطرق التسيير تضع أفاقاً وفرصاً جديدة للاستثمار.

- زيادة المرونة في التمويل والحصول على المهارات المتطورة واكتساب المعرفة.

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

- التخصص: غالباً ما يكون مناولين مختصين، فالمؤسسات الكبيرة لا ترغب في إنتاج وتصنيع جميع عملياتها، وعادة تلجأ إلى مناولين بإبرام عقود بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة، قصد إنتاج منتج ذو مواصفات عالية.

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت جميع المجالات المالية والتقنية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، هذا أدى إلى ضرورة تطوير المؤسسة من استراتيجياتها، مما يجعل صعوبة على المؤسسات المستثمرة في الخارج تحقيق نجاح دون اختيار طرف ثاني في العملية (المؤسسة المناولة) (شاهد، 2006، صفحة 1114).

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

- الحد من الاستثمارات التكنولوجية: توفر المناولة الصناعية استغناء عن البحث والتطوير في مجال أو نشاط معين مادام تفويضه لمؤسسة أخرى. (قلش، 2010، صفحة 03).

### 3. المحور الثاني: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يختلف تعريف وتصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب نشاطها وحجمها وتعداد عمالها من دولة لأخرى، ويهدف من وراء خلق مثل هذه المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها للبقاء ومواجهة المنافسة الشديدة في السوق.

### 3-1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هناك العديد من التعريفات التي فصلت في تحديد وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن بينها الهيئات والمنظمات الدولية، ومن بين هذه المفاهيم نجد:

#### 3-1-1 مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

أ. البنك الدولي: قسمت هذه المؤسسات إلى ثلاث مستويات وهي المؤسسة المصغرة التي تشغل أقل من عشرة عمال (10)، ويبلغ حجم أصولها ومبيعاتها مئة ألف (100000) دولار على الأكثر أما المؤسسة الصغيرة هي تشغل أقل من خمسين (50) عامل ويبلغ حجم أصولها ومبيعاتها ثلاثة (03) مليون دولار على الأكثر، والمؤسسة المتوسطة تشغل أقل من ثلاثة مئة (300) عامل، ويبلغ حجم أصولها ومبيعاتها خمسة عشر (15) مليون دولار على الأكثر. (حمزة، 2016، صفحة 06).

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

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

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

غير أن قانون 10 17-02 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حافظ على نفس التعريف السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعداد عمالها، بينما تم تغيير رقم أعمالها، وهذا حسب المادة الخامسة لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري (الجريدة الرسمية الجزائرية ، 2017، صفحة 06).

### 3-1-2. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا خاصة خلال السنوات الأخيرة، وهذا بفضل المجودات التي سخرتها الدولة من أجل تطوير هذا القطاع، وهذا حسب الجدول التالي:

#### الجدول 1:

#### تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونسبة تطورها من الفترة الممتدة (2012-2019)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الم ص وم	700000	747934	820738	934569	1 022 621	1 074 503	141 863	1 193 339
نسبة التطور	%7.97	%9.27	%9.54	%9.69	%8.61	%4.82	%6.3	—

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم ، رقم 26-28-30-32-33-34-35. نلاحظ من خلال الجدول (1) تضاعف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2012-2019، وهذا راجع إلى سياسة الدولة التي رافقت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما فيها قانون 01-18 الخاص بترقية الم ص وم الذي أعطى دفع كبير لها، بمجموعة من الامتيازات والتسهيلات بمنحها فرصة للنمو والتطور، ففي سنة 2012 قدرت عدد م ص وم بـ 700000 مؤسسة، لتضاعف في خلال عشرة سنوات إلى الضعف، لتصل سنة 2016 إلى 1 074 503 مؤسسة، وعرفت تراجع منذ سنة 2014 في تعداد خلق الم ص وم وهذا راجع إلى الأزمة المالية جراء تهاوي سعر نفط، و قدرت تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2019 بأكثر من 1 193 339 مؤسسة.

#### الجدول 2 :

#### تصنيف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2019.

نوع المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية
مصغرة ( صغيرة جدا)	1 157 539	%97
الصغيرة	31 027	%2.6
المتوسطة	4 773	%0.4
المجموع	1 193 339	%100

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، رقم 36، 2020، ص 08.



نلاحظ من خلال الجدول (2) هيمنة المؤسسات المصغرة بنسبة كبيرة فاقت 97 % والتي تشغل من 1 إلى 9 عامل، تليها المؤسسات المصغرة التي لا تتجاوز 2.6% من مجموع المؤسسات والتي تشغل ما بين 10 إلى 49 عامل، لتحتل المؤسسات المتوسطة نسبة ضئيلة جدا 0.40 % وتشغل من 50 إلى 250 عامل، إن ارتفاع عدد المؤسسات المصغرة راجع إلى بروز المؤسسات المصغرة إلى مشاريع الدعم التي أقرتها الدولة لصالح الشباب (ANSEJ, ANDI CNAC).

**3-2. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية خاصية بالمؤسسة تجعلها تحقق تميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، إن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يشترط لها أن تخفض من تكاليفها بجودة وسعر مناسب تميز وتتفوق منتجاتها عن المؤسسة المنتجة لها.

**3-2-1. تعريف الميزة التنافسية:** توجد هناك عدة تعاريف قدمها عدة باحثون في الميزة التنافسية وكلها تذهب في اتجاه واحد تجعل المؤسسة تتميز عن المؤسسة المنافسة لها في السوق، ومن أهم هذه التعاريف نجد:

**أ-تعريف porter:** تظهر بوجود توصل المؤسسة إلى اكتشاف جديد أكثر مردودية وفعالية مقارنة بمنافسين موجودين في السوق وتحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن وتقديم منتجات مميزة مع قدرتها الاحتفاظ بهذه المزايا على المدى الطويل " (porter, 2000, p. 08) .

**ب-تعريف Gross\*Kujawa:** "هي القدرة المؤسسة وما تمتلكه من مؤهلات بالتغلب على منافسين".  
**ج-** ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الفترة التي يمكنها المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات معينة تستطيع من خلالها كسب أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين في السوق.  
**3-1-2. أنواع الميزة التنافسية:**

**-تنافسية التكلفة:** هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات نهائية بتكلفة أقل والتحكم في التكاليف وتدنيها مقارنة بمنافسين آخرين في السوق، وتحكم أكبر في مدخلات العملية الإنتاجية والسيطرة على سلسلة القيمة ذات الأنشطة الحرجة بالتغلب عليها. (calabre, 1997, p. 306) .

**-ميزة تميز المنتج:** هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بصفة مختلفة وفريدة ومتميزة مقارنة بنفس المنتجات المعروضة في السوق من وجهة المستهلك من حيث الجودة والسعر والخدمات وغيرها من الميزات التي ترافق المنتج.

**3-1-3. أهداف التنافسية:** تهدف كل من المؤسسة والدولة من الرفع تنافسياتها حتى تستطيع التعامل بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه الأهداف نجد:

**-غزو الأسواق الدولية عن طريق السيطرة على السوق المحلي إلى تحكم في جزء من السوق العالمي.**  
**-الانفتاح على الآخرين من خلال عرض منتجات جديدة لكسب عملاء جدد في السوق الوطنية والدولية ما ينتج عنه أرباح كبيرة.**

**-البقاء في السوق بالتحكم والسيطرة على منافسين في السوق.**

ع. مبسوط، ج. الهواري، ه. مبسوط. أثر إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ..

-تحسين الإنتاجية ومراكز التنافس للدولة والمؤسسة في السوق ونمو الاستثمارات نحو الأسواق الدولية وتعظيم الأرباح.

3-2-4. أهمية الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية في المؤسسة والدولة دورا هام لا يستطيع متخذ القرار الغنى عنها لما لها أهمية كبرى، ويمكن تحديد في ما يلي (امحمد، 2013، صفحة 46):

-ارتفاع العائد وتدني درجة المخاطرة ومنه ضمان مستويات أفضل للدخل ومستوى معيشة جيد.

-رفع مستوى الكفاءة المادية والبشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها.

-ارتفاع مستوى التوظيف واستقراره.

-اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة والتمركز فيها بقواعد وثابة من خلال مراكز التسويق والبيع.

-ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لكل مجالات وميادين

التنافس. (بن علي، 2016، صفحة 219).

#### 4. المحور الثالث: دراسة المؤسسة الصناعية شيالي لصناعة الأنابيب بسيدي بلعباس

من خلال هذا العنصر سنحاول دراسة حالة مؤسسة الصناعية الجزائرية CHIALI لصناعة الأنابيب بولاية بلعباس.

##### 4-1. منهجية الدراسة الميدانية

##### 4-1-2. أداة الدراسة (الاستبيان):

نحاول من خلال هذا الاستبيان الموزع على إطارات مؤسسة شيالي (CHIALI TUBES) المختصة في صناعة المواد التي تدخل في عمليات البناء، للتعرف على مدى مساهمة المناولة الصناعية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسية محل الدراسة وذلك بالاستناد لإجابات أفراد العينة.

##### 4-1-3. أدوات جمع المعلومات:

من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان وذلك من أجل معرفة أثر المناولة الصناعية على أبعاد تحسين تنافسية، ويتكون الأداة مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال (محور)، حيث يتضمن المحور الأول إستراتيجية المناولة الصناعية على 08 فقرات، كما يحتوي المحور الثاني المتمثل في مستويات التنافسية 15 فقرة.

##### أدوات جمع الدراسة ( الاستبيان):

نحاول من خلال هذا الاستبيان الموزع على إطارات مؤسسة (CHIALI TUBES) المختصة في صناعة الأنابيب البلاستيكية (PVC) و (PE)، الموجهة للفلاحة والبناء والأشغال العمومية، تتمركز بالمنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس، للتعرف على مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك بالاستناد لإجابات أفراد العينة.

##### 4-1-4. عينة الدراسة:

اختار الباحث عشوائيا عينة تمثلت في 63 أشخاص يمثلون أعضاء الإدارة العليا ( رؤساء الأقسام ونوابهم، رؤساء مصالح والفروع ونوابهم) يشتغلون بالمؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استبيان يدويا

على الأشخاص وتم تحديدهم بالتعاون مع رؤساء الأقسام، وتم استعادة 42 منها أي تقريبا 80 بالمائة من الاستبيانات الموزعة.

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الدراسة تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان.

#### 4-2. التحليل الوصفي لإجابيات أفراد العينة حول محاور الاستبيان لخصائص العينة:

##### الجدول 3:

##### التحليل الوصفي لخصائص العينة:

النسبة	التكرار	الفئات	
71.42%	30	ذكر	الجنس
28.58%	12	انثى	
11.90%	05	ابتدائي	المؤهل العلمي
45.28%	19	متوسط	
42.85%	18	ثانوي	
23.80%	10	جامعي	
07.14%	03	دراسات عليا	الخبرة المهنية
21.42%	9	أقل من 4 سنوات	
71.44%	30	من 4 الى 10 سنوات	
14.29%	05	أكثر من 10 سنوات	الفئات العمرية
14.28%	06	[18-24]	
28.59%	12	[25-34]	
35.71%	15	[35-40]	
21.42%	09	من 50 سنة فما فوق	الوظيفة
07.14%	03	أيطار	
09.52%	04	مهندس	
38.09%	16	تقني سامي	
42.87%	18	أعوان	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن أكبر نسبة هي الذكور وقدرت بـ 71% من أفراد العينة، مقابل 28% من الإناث، مما يوضح سيطرت الذكور على مختلف الوظائف الإشرافية في المؤسسة. توجد أكبر نسبة بين أفراد العينة المدروسة استحوذت عليها [35-40] بنسبة 35.71%، تليها الفئات اقل من 25 سنة إلى 34 سنة بنسبة أكثر بـ 28% لتليها الفئات أكثر من 50 سنة بنسبة تقدر بـ 21%، لتليها نسبة اقل من 20 سنة، ويلاحظ أن المؤسسة تستحوذ على فئة أكبر للشباب.

ع. مبسوط، ج. الهواري، ه. مبسوط أثر إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ..

يتبين من الجدول (3) أن جل أفراد العينة المدروسة متحصلين على شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم ما يقارب 42.87% من إجمالي العينة المدروسة، وقد يعزى هذا الارتفاع إلى أن المؤسسة الصناعية تولي اهتماما لإطاراتها المكونة أكاديميا، كسياسة تسعى من خلالها إلى تدعيم إدارتها بكفاءة عالية المستوى في مختلف التخصصات، تليها فئات مستوى الثانوي وهم خريجي معاهد ومراكز التكوين المهني بنسبة تقدر بـ 38% من أفراد العينة المدروسة.

يتبين من الجدول أعلاه أن وظائف داخل المؤسسة والمستجوبين منهم، ويقدر المهندسين بنسبة 45.28% أما التقنيين فتمثل نفس النسبة والمقدرة بـ 23.80%، لتليها الأعوان التنفيذيين تقدر بـ 23.80% لتليها الإطارات كرؤساء الاقسام ونوابهم.

يوضح الجدول أعلاه، أن ما يقارب 71.44% من أفراد العينة، لهم خبرة تفوق 10 سنوات، في حين أن 21.42% منهم لهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، لتليها أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات المقدر بنسبتهم 7.14%.

#### الجدول 4:

##### نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات إستراتيجية المناولة الصناعية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات الخاصة إستراتيجية المناولة في مؤسستكم
موافق	0.95	3.71	الهدف والدافع من وراء تبني خيار المناولة
غير موافق	1.5	2.32	1-تهدف مؤسستنا لإبرام عقود المناولة للحصول على المعارف والمهارات
موافق	1.17	3.45	2-تسعى مؤسستنا لدخول نشاط المناولة للتخصص
موافق بشدة	0.82	4.47	3-تهدف مؤسستنا الى تخفيض التكاليف وتدنيها عن طريق مناولة الحجم
موافق بشدة	0.7	4.37	4-ضمان حصة سوقية كبيرة في السوق
موافق	1.02	3.68	تطبيق استراتيجيه المناولة والتعاقد مع المؤسسة الأمرة
موافق تماما	0.67	4.32	5-تقوم مؤسستنا بإنتاج قطع معينة واكسسوارات حسب طلبات المؤسسة الأمرة
محايد	1.26	2.77	6-تقوم مؤسستنا بالتعاقد مع العديد من المؤسسات الأمرة حسب الطلبات المتخصصة
موافق	1.09	3.97	7-يوجد تعاون بين المؤسسة الأمرة المتعاقدة في التحويل المعارف والمهارات
موافق	1.02	3.95	8-يتم قبول التعاقد حسب الأسعار وطريقة التسديد وأوقات التسليم
موافق	1.06	3.48	محور المناولة الصناعية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الوقوف على نتائج التحليل الخاصة بمتغير إستراتيجية المناولة الصناعية، فإنه يتضح لنا من بأن محورها الأول المتعلق بالهدف والدافع من وراء تبني خيار المناولة الصناعية في مؤسستكم، ويلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الفقرات فاقت المتوسط النظري (3) ماعدا الفقرة (2)، ويتبين من خلال القيم المتحصل عليها وجود اتفاق شبه كلي بين أراء العينة على الدافع والهدف من وراء تبني خيار المناولة الصناعية هو توسيع أنشطة المؤسسة وزيادة أرباح والحصة سوقية كبيرة، واحتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى الذي حازت (4.47) وانحراف معياري يقدر بـ (0.7) %.

أما عن تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية والتعاقد مع المؤسسات الأمانة، فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلب الفقرات فاقت المتوسط الحسابي المتوسط النظري، كما أن المرتبة الأولى إحالتها الفقرة رقم (5) التي يتبين من خلالها أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إنتاج قطع معينة حسب الجودة المطلوبة من المؤسسات الأمانة، وتليها مباشرة الفقرة رقم (8) التي تبين أن اختيار والتعاقد مع المؤسسة الأمانة يكون على أساس السعر وطريقة التسديد والوقت المحددة والمطلوب لتسليم، لتحتل الفقرة (6) على أن المؤسسة لا تستطيع فتح فروع إنتاجية أخرى حسب الطلبات المتنوعة من طرف المؤسسات الأمانة.

#### 3-4. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغير الدراسة -تحسين التنافسية-

##### الجدول 5:

##### نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التنافسية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بالتنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
موافق	1.07	3.71	<b>التحكم في التكاليف</b>
موافق	1.06	4	1.تحاول مؤسستنا التحكم في التكاليف
موافق	1.09	3.82	2.تتفد مؤسستنا طلبيات مختلفة في حجم الإنتاج من دون التأثير على التكلفة.
موافق	1.06	3.96	3. نقوم مؤسستنا بالبحث عن مصادر المواد الأولية بأقل تكلفة وجودة عالية.
محايد	1.14	3.14	4.تقوم مؤسستنا بإنتاج مكونات بتكلفة أقل وبجودة عالية.
موافق	1.09	3.83	<b>العمليات الإنتاجية</b>
موافق	1.08	3.87	5.تعتمد مؤسستنا على مناولة الحجم .
موافق	0.93	3.95	6.يتم التأكد من جميع العمليات التصنيعية لعدم الوقوع في الأخطاء.
موافق	1.25	3.57	7.تكتسب مؤسستنا على تكنولوجيا حديثة تستخدم في العمليات الإنتاجية
موافق	1.07	3.87	8.لدى مؤسستنا مرونة كبيرة في تخطيط وترتيب المعدات والأيدي العاملة.
موافق	1.14	3.75	<b>جودة المنتجات</b>
محايد	1.39	3.14	9.تتميز منتجاتنا بالجودة.
موافق	1.03	4.12	10.مؤسستنا لها القدرة على تطوير الجودة مع التحكم في التكاليف.
موافق	0.78	4.17	11.ساهم تبني المناولة بزيادة جودة المنتجات.
موافق	1.28	3.65	12.الموائمة بين الجودة العالية وتنويع وتطوير المنتجات حسب الطلب .
موافق	0.96	3.83	<b>الحصة السوقية</b>
موافق	0.95	3.78	13. تواجه مؤسستنا طلبيات كبيرة في السوق .
موافق	0.83	4.05	14.تحافظ مؤسستنا على الطلبات و الإنتاج والتسليم الوقت المحدد.
موافق	1.08	3.68	15.استطاعت مؤسستنا على استمرارية تجديد عقود مع المؤسسات الأمانة.
موافق	1.07	3.78	<b>محور تحسين التنافسية</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول (5) الخاص بأبعاد تحسين التنافسية أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات الخاصة بأبعاد التحكم في التكاليف فاقت المتوسط النظري، هذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات التحكم في التكاليف، ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرة (1) ذات متوسط حسابي 4 وانحراف معياري 1.06 واحتلت المرتبة الأولى من إجابيات أفراد العينة المبحوثة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتخفيض التكاليف دون المساس بسعر الجودة، وتليها الفقرة رقم (3) ذات متوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري يقدر بـ 1.06 والتي تعمل المؤسسة بالبحث عن مصادر المادة الأولية بتكلفة اقل وجود عالية، في حين احتلت الفقرة (4) وهو يعني إجماع اغلب أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بإنتاج بتكلفة اقل من المؤسسات الأخرى في السوق الوطني.

ونلاحظ في الجزء الثاني من الجدول والخاص ببعد التحكم في العمليات الإنتاجية، أن المتوسطات فاقت كذلك المتوسط النظري، مما يعني وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول الفقرات بعد التحكم في العمليات الإنتاجية والتصنيعية، ويزداد هذا الاتفاق في الفقرة رقم (06) التي تبين أن المؤسسة تتمكن من التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم وقوع في الأخطاء والتأخير في الإنتاج النهائي، بمعامل اختلاف يقدر بـ 3.95، لتليها الفقرة رقم (5) والفقرة (8) التي تنص على أن المؤسسة مختصة في صناعة معينة ولديها مرونة كبيرة في ترتيب العمليات والأيدي العاملة بمعامل ارتباط لكلا منهما بـ 3.87، أما الفقرة الأخيرة رقم (7) التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتجديد عتاد وأجهزة الإنتاج والاعتماد على التقنيات الحديثة والقيام بعملية البحث والتطوير على مستوى مخابرها.

و أظهرت نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثالث لتحسين التنافسية والمتمثل في جودة المنتج، ويوجد إجماع بين آراء العينة في جميع الفقرات ، حيث حازت الفقرة الأولى (11) بمتوسط حسابي 4.17 ومفادها أن المناولة تساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتجات وهذا شبه إجماع في المؤسسة بإعطاء صورة حسنة على وضعية المؤسسة وجودة منتجاتها ، تليها الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي بـ 4.12، وتم الاتفاق بين آراء العينة على أن إستراتيجية المناولة يساعد على رفع الجودة بتكاليف اقل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بنتائج التحليل الخاصة بالبعد الأخير لتحسين التنافسية و المتمثل في الحصة السوقية والتعاقد مع المؤسسات الأمرة في السوق، ويوجد إجماع بين آراء العينة في جميع الفقرات ، ونرى الفقرة (14) بمتوسط حساب 4.05 يظهر أن المؤسسة تحافظ على الطلبات وتسليمها إلى المؤسسة في الوقت المحدد وعدم وجود أي تأخير أو أعذار من طرف المؤسسات الأمرة، لتليها الفقرة (10) من خلال الطلبات الكبيرة من طرف المؤسسات الأمر في السوق بمتوسط حسابي (3.78). وإجمالي يمكن القول أن آراء أفراد العينة الدراسة حول متغيرات تحسين التنافسية كانت ايجابية، وهذا ما يوضح الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 3.78 وبانحراف معياري يقدر بـ (1.05)، هذا ما يدل على وجود من التقارب بين إجابيات أفراد عينة الدراسة حول فقرات تحسين القدرات التنافسية.

4-4. علاقة إستراتيجية المناولة الصناعية بتحسين القدرات التنافسية (للمؤسسة محل الدراسة).

اختبار الفرضية يكون بمعامل بيرسون.

#### 4-4-1. اختبار الفرضية:

أ. فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية.

-تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين الدافع والهدف من وراء تبني المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية.

#### الجدول 6:

الارتباط بين الهدف والدافع للمناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية

تحسين القدرات التنافسية	الهدف والدافع من المناولة الصناعية		
0.803	1	معامل بيرسون	الهدف والدافع من المناولة الصناعية
5		مستوى المعنوية	
42	42	عدد مفردات العينة	
1	0.803	معامل بيرسون	تحسين القدرات التنافسية
	5	مستوى المعنوية	
42	42	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على Spss.

نلاحظ من خلال الجدول (6) ، أن قيمة الارتباط بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وأبعاد تحسين القدرات التنافسية هي (0.803) ، وهذا ما يعني وجود ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة 95 بالمائة إذ يعزز الارتباط وراء الهدف والدافع من المناولة الصناعية في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية".

-تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية.

ع. مبسوط، ج. الهواري، ه. مبسوط أثر إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ..

ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية.

#### الجدول 7:

الارتباط بين تطبيق إستراتيجية للمناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية.

تحسين القدرات التنافسية	تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية		
0.875	1	معامل بيريسون	تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية
1		مستوى المعنوية	
42	42	عدد مفردات العينة	
1	0.875	معامل بيريسون	تحسين القدرات التنافسية
	1	مستوى المعنوية	
42	42	عدد مفردات العينة	

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول (7)، أن قيمة الارتباط بين الهدف والدافع من المناولة الصناعية وأبعاد تحسين القدرات التنافسية هي (0.875)، وهي قيمة عالية وهذا ما يعني وجود ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة 99% إذ يعزز الارتباط تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الثانية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية".

-تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتقاس العلاقة بين متغيرين باختيار يسمى الارتباط، ويعني الارتباط بين متغيرين أن التغير في احدهما يصاحبه زيادة أو نقصان في قيم المتغير الآخر، ويحدد ارتباط قوة العلاقة وكذلك اتجاهها بين المتغيرين.

#### الجدول 8:

الارتباط بين مدى تطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية و تحسين القدرات التنافسية.

تحسين القدرات التنافسية.	تطبيق استراتيجيه المناولة الصناعية		
0.891	1	معامل بيريسون	إستراتيجية المناولة الصناعية
1		مستوى المعنوية	
42	42	عدد مفردات العينة	
1	0.891	معامل بيريسون	تحسين القدرات التنافسية.
	1	مستوى المعنوية	
42	42	عدد مفردات العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.



ويظهر من خلال الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية هي (0.991) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معينة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين وجود ارتباط قوي بين تطبيق المؤسسة إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية من وجهة نظرة المبحوثين وهيا دالة إحصائياً ما بين وجود ارتباط ايجابي وهي علاقة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة T، المحسوبة 9.520 وهي أكبر قيمة T الجدولية 4.543.

وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عندا مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين القدرات التنافسية".

#### نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تعتمد المؤسسة (CHIALI TUBES) على تطوير قدراتها وكفاءتها من خلال المناولة الصناعية مع الشراكة والتعاون مع الأطراف المتعاقدة معها وفق العقد المبرم مع المؤسسات الأمرة الوطنية والأجنبية.  
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المناولة الصناعية و تحسين القدرات التنافسية. خلال فترة الدراسة وبلغ معامل الارتباط (0.875) أي أن الهدف والدافع وتطبيق إستراتيجية المناولة الصناعية تشكل علاقة موجبة وطرديّة مع متغير تحسين التنافسية.

#### 5.الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقدير اثر المناولة الصناعية على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد التحليل والمناقشة المعطيات الخاصة بالدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى:  
-تعتبر المناولة الصناعية أسلوب فعال رفع تحسين تنافسية المؤسسة من حيث تدنية تكاليف الإنتاج وزيادة الحصة السوقية .

-المناولة الصناعية تسمح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتحسين جودة مخرجاتها و والإبداع والابتكار في منتجات جديدة وتطوير العمليات الإنتاجية بتكنولوجيا جديدة.

-اكتساب مهارات ومعارف جديدة عن طريق مناولة التخصص.  
- تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعد تبني إستراتيجية المناولة الصناعية بالاستفادة الخبرات المتراكمة وتحويلها، وبالتالي تخفيض تكلفته والتحكم في جميع العمليات الإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد.

-فضل مناولة الحجم تمنح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة القدرة العالية في التحكم العالي في الإنتاج وإدارة جميع العمليات الإنتاجية في خط إنتاج واحد والتخصص فيه مما يحقق الجودة العالية مقابل منافسين آخرين في السوق.

#### 6-توصيات الدراسة:

ع. مسوط، ج. الهواري، ه. مسوط أثر إستراتيجية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ..

- زيادة التعاون والشراكة بين المؤسسات المناولة والأمرة بتحويل المعارف والتكنولوجيا وتأهيل المورد البشري لمواكبة التغيرات في العمليات التصنيعية.
- استغلال الأمتل للعنصر البشري من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر.

## 7. قائمة المراجع باللغة العربية:

### المؤلفات:

1. مصطفى هني. (1997) قاموس مصطلحات الاقتصادية والمالي فرنسي-عربي. بيروت: مكتبة لبنان.
2. اسامة محمد طه ابراهيم. (2008)، النظرية العامة لعقود الباطن. القاهرة، مصر : دار النهضة العربية.

### الأطروحات:

1. بن دين امحمد (2013) . المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية .. كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.

### المقالات:

1. علي الشايع. (2013) الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، المجلة الدولية رماح للبحوث والدراسات ، الأردن ، العدد 11، المجلد 14.
2. سمية بن علي، (2016) التعاقد من الباطن إستراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات ، تحليل لبعض التجارب الرائدة ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عنابة ، العدد 45.
3. لياس الشاهد، (2017) الشراكة الصناعية خيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق السوق الدولية ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية العدد7 .

### المدخلات:

1. العربي حمزة، (2017) الحوكمة كالية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية المستدامة . الملتقى الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجيات التنمية المستدامة الواقع والرهنات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف.
2. رفاقية فاطمة الزهراء. (2014) . المقاول من الباطن خيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة لبعض التجارب وواقعها في الجزائر . الملتقى الدولي ليات ودعم انشاء المؤسسات الفرص والعوائق . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة بسكرة.
3. قلووش. (2010)، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية واثرها على المنافسة . الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف.

### النصوص القانونية

1. الجريدة الرسمية الجزائرية . قانون 02-17، القانون التوجيهية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة . الجزائر، العدد 02، 2017/01/10

2.الجريدة الرسمية الجزائرية. قانون 01-18 ، القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر، العدد 77 ، 2001/12/15.

### References in english

- 1.Afnour, *Organisation et gestion de la production industrielle- sous-traitante industrielle* paris, 1978.
- 2.Bouhadida, M.. *dictionnaire des finances des affaires et de management*. Alger: édition Casbah..2000
- 3.blondel, f.. *Gestion industrielle*. PARIS: DUNOD.2000.
- 4.calabre, S.. *Filières nationales et Marchés mondiaux de matières premiers*. paris: Economica.1997.
- 5.morcos, J. L.. *Sous-traitance internationale ou délocalisation*. Vienne: Rapport de L' ONUDI.2004.
- 6.porter.. *L'avantage Concurrentiel*. PARIS: Dunod. *sous-traitance internationale ou delocalization*2004vienne,2000.